

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นวิสาหกิจที่มีความเหมาะสม มีความคล่องตัวในการปรับสภาพให้เข้ากับสถานการณ์ทั่วไปของประเทศไทย เพราะเป็นวิสาหกิจที่ใช้เงินทุนต่ำกว่าวิสาหกิจขนาดใหญ่และสามารถซั่งรองรับแรงงานจากภาคอุตสาหกรรม เมื่อหนี้ดุลูกหนี้เพาะปลูก นอกจากนั้นยังเป็นแหล่งรองรับแรงงานใหม่ อันเป็นการป้องกันการอพยพของแรงงานเข้าที่มาทำงานทำในเขตกรุงเทพและปริมณฑล ซึ่งช่วยกระจายการกระจายตัวของโรงงานกิจการวิสาหกิจในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลไปสู่ภูมิภาคจนถือให้เกิดการพัฒนาการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในส่วนภูมิภาคของประเทศไทยยั่งยืนต่อไป

รายงานของธนาคารกรุงเทพฯ ระบุว่า ในปี พ.ศ. 2541 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises : SMEs) ซึ่งประกอบด้วย กิจการการผลิต การค้าและธุรกิจบริการมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 311,518 ราย คิดเป็นร้อยละ 92.00 ของวิสาหกิจทั้งหมดในประเทศไทย ในจำนวนนี้เป็นวิสาหกิจประเภทการค้าคือ ค้าส่ง ค้าปลีก ภัตตาคารและโรงเรนมากที่สุด 134,171 ราย คิดเป็นร้อยละ 43.00 รองลงมาเป็นภาคการผลิตจำนวน 90,122 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.90 และการบริการจำนวน 87,225 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.70 (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม นบป : 6-7) ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ นายสุวัฒน์ ลิปตพัลลภ (วิชาร์ย สินะ ใจคดี, 2542 : -) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรมที่กล่าวว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs เป็นตัวจักรขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย เนื่องจากเป็นกลุ่มกิจการที่มีจำนวนมากกว่าร้อยละ 90 ของจำนวนกิจการทั้งหมด และวิสาหกิจที่เป็นกิจการอุตสาหกรรม หรือโรงงานขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Industries, SMIs) จำนวน เกินร้อยละ 96 ของจำนวนโรงงานทั้งหมดที่เข้าทะเบียนกับกระทรวงอุตสาหกรรม หรือเกิน 130,000 โรงงาน แต่หากรวมกิจการค้าส่ง-ค้าปลีกและกิจการบริการแล้ว วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมีจำนวนรวมกว่า 200,000 กิจการ ด้วยจำนวนที่มากดังกล่าว SMEs จึงมีบทบาทในการเป็นแหล่งจ้างงาน ขณะเดียวกันยังเป็นแหล่งผลิตวัสดุคุณภาพสินค้าชั้นกลางสนับสนุนกิจการขนาดใหญ่ เป็นแหล่งผลิตสินค้าเพื่อทดแทนการนำเข้า เพื่อการบริโภคภายในประเทศและเพื่อการส่งออกนำรายได้เข้าประเทศไทย ดังนั้น การส่งเสริมและพัฒนา SMEs จึงเป็นนโยบายเร่งด่วนของ

รัฐบาลที่ต้องเร่งดำเนินการให้บรรลุผลในทางปฏิบัติโดยเร็ว เพื่อแก้ปัญหาเศรษฐกิจของชาติ ทั้ง ในระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่องต่อไป

ปัจจุบันธุรกิจนาคย่อมหลายแห่งประสบความล้มเหลวพราะ ผู้บริหารไม่มีความรู้ประสบการณ์ หรือความชำนาญเพียงพอที่จะทำให้ธุรกิจก้าวหน้า และสร้างความเชื่อถือให้แก่ ลูกค้าและเจ้าหน้าที่ กล่าวคือ ขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานนั้นเอง (สุพจน์ พฤกษาวัน และคณะ, 2537 : 1) การบริหารธุรกิจนาคย่อมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งเป็นต้อง พัฒนาการบริหารและการจัดการให้ก้าวหน้าทันสมัย สามารถชูโรงให้ทันกับงานทุกคนเสียสักทุ่มเทแรงกายและแรงใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเอาความรู้ความสามารถของคนของอุกมาลาใช้ ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ การพัฒนาทีมงานนักงานจะช่วยให้การค้นคว้างานประสบความสำเร็จแล้ว ยังช่วยให้สมาชิกของทีมงานเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นผู้มีคุณค่า เป็นที่ต้องการของมวล สมาชิกและมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย สมาชิกและทีมงานจะเกิดความภาคภูมิ ให้ มีความรู้สึกเป็นหมู่คณะ มีความจริงรักภักดีต่อทีมงาน องค์การและพร้อมที่จะร่วมมือดำเนิน ธุรกิจให้เกิดประสิทธิผล ผลการวิจัยเรื่องการศึกษาด้วยลักษณะความเป็นเด็กในเชิงบริหารธุรกิจ นาคย่อมในเชิงภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทยให้เห็นว่า ลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจ นาคย่อมที่ประสบความสำเร็จจะมีความเป็นเด็กในด้าน การพัฒนาศักยภาพและมีความเชื่อมั่นใน คุณค่า (สุพจน์ พฤกษาวัน และคณะ, 2537 : 96) กล่าวคือ ดำเนินงานปรับปรุงแก้ไขการทำงาน และพยายามทำงานหน้าที่ไปซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของการพัฒนาทีมงาน ที่มองจากเป็นการยอมรับและ ให้อ่านใจในการแก้ปัญหาที่ทีมงานนั้นกำลังเผชิญอยู่ ผู้จัดการหรือหัวหน้าทีมจะต้องไปสัมผัสด้วย การปฏิบัติงานจริง ถึงเตรียมและปลูกฝังให้ทันกับภาระและประสบการณ์ในการทำงาน และ มีความเชื่อมั่นในค่านิยมนี้ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้เกิดพุทธิกรรมที่พึงประสงค์ (สงวน ช้างฉัตร, 2538 : 44) และประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

ผู้ประกอบการธุรกิจนาคย่อมมีข้อได้เปรียบที่อยู่ด้วยประสบการณ์ มีความอิสระในการ ดำเนินงานเนื่องจากส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่คนเดียวเป็นเจ้าของหรือธุรกิจของครอบครัว ใช้เงินทุน น้อย ดำเนินการอยู่ในระดับท้องถิ่นหรือเป็นการให้บริการแก่ชุมชน เป็นการจ้างงานคนเองและ ปรับปรุงการดำเนินกิจการง่าย แต่จะเดียวกันก็มีข้อเสียเปรียบนอยู่เป็นอย่างมาก เพราะต้องเผชิญกับ การแข่งขันของธุรกิจนาคใหญ่ ขาดมาตรฐานไม่แน่นอน บางคราวขาดหายอาจสูงมาก เดือน คือไปอาจลดลงอย่างน่าเป็นห่วง จึงยากต่อการจัดการให้เกิดสมดุลของเงินสะพานเวียน ผู้ ประกอบการอาจต้องยื้นเงินระยะสั้น 30-90 วัน เพื่อเสริมสภาพคล่องและทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไป ได้ นอกจากนั้นยังมีข้อเสียเปรียบผู้ที่ประกอบการธุรกิจนาคย่อมจะต้องแก้ไขอย่างระมัดระวัง ดังนี้

1. การแสวงขัน เมื่อเริ่มดำเนินธุรกิจอาหารมีกำไรในระยะ 3-4 ปีแรก ก่อนการเผยแพร่หน้ากับคู่แข่งขันใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงด้านอุปสงค์ของตลาด เช่น ธุรกิจร้านขายอาหารอาจต้องเสียกู้ค้ำให้กับธุรกิจอาหารงานค่ำ (Fast-Food) เป็นต้น

2. ความรับผิดชอบของผู้ประกอบการเพิ่มขึ้น เมื่อมีการขยายกิจการก็จะต้องมีการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ รอบด้าน ผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จต้องคุ้มครองการครอบด้านทั้งบัญชี พนักงานขายและพนักงานทำความสะอาด ซึ่งในวงการทำงานและความรับผิดชอบจึงเพิ่มมากขึ้น

3. ความสูญเสียด้านการเงิน ผู้ประกอบการจะต้องตัดสินใจเรื่องสำคัญทั้งหมด ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดความผิดพลาดและสูญเสียได้ เนื่องจากเกิดความผิดพลาดในบางเรื่อง จนต้องล้มเลิกกิจการหรือล้มละลาย

4. ผู้ประกอบการต้องเข้าใจส่วนที่ห่วงหงส์ที่สุดก็ต้องให้เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลเสียหายต่อยอดขาย เช่น ผู้ประกอบการห้ามลูกจ้างหยุดคุยกันในเวลาทำงาน เพราะเชื่อว่าจะสูญเสียศักยภาพในการขาย ผลวิจัยดังนี้ให้เห็นในทางตรงกันข้ามเพื่อการห้ามในลักษณะดังกล่าว ลูกจ้างจะรู้สึกโศกเศร้าและอยู่ตามลำพัง ทัศนคติที่มีต่องานจะลดลง ลูกจ้างอาจแสวงหาภัยบนความกับลูกค้าและปฏิเสธการขายได้ ผู้ประกอบการจึงต้องกำหนดระดับความเหมาะสมของการหยุดคุยก็หรือความสัมพันธ์ในขณะปฏิบัติงานซึ่งเป็นปัจจัยและต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างมาก

ปัจจัยดังกล่าวอาจมีอยู่อีกมากมาย แต่สาเหตุใหญ่ที่ทำให้ธุรกิจขนาดย่อมประสบความล้มเหลวแก่ก็คือ การขาดความสามารถในการดำเนินธุรกิจซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารและการจัดการ หรือการพัฒนาผู้ประกอบการ ซึ่งสามารถเขียนข้อเท็จจริงได้จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในส่วนภูมิภาคของ วันี พวรรณ เผยรุจ្សาและคณะ (2533 : 108) ที่พบว่าความต้องการการฝึกอบรมของกลุ่มธุรกิจบริการตามลำดับความสำคัญมีดังต่อไปนี้ :

1. เทคนิคการบริหารลูกค้า
2. การวางแผนงาน
3. การบริหารงานบุคคล และเทคนิคการเข้ามาลูกค้า
4. การหาข้อมูลทางการตลาด
5. การเงิน

นอกจากนั้นสุธี เอกะพิศาพันธ์และคณะ (2532 : 6) ยังได้วิเคราะห์รูปแบบการจัดการและปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทำต่อความเจริญก้าวหน้าของอุตสาหกรรมขนาดย่อมในภาค

เห็นอีก พนบฯปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจการและการบริหารอุดสาหกรรมขนาดย่อมที่ผู้บริหารระบุบ่อขึ้นร่องก็คือ ความยากลำบากในการขายสินค้า การขาดเงินทุนหมุนเวียน การขาดความรู้เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจในแทนทุกสาขาและความไม่สามารถในการดูแลกิจการให้อายุยาวนาน ถึงและมีประสิทธิผล

การวิเคราะห์ปัญหาดังกล่าวข้างต้นเฉพาะด้านการบริหารและการจัดการในภาพรวมจึงน่าจะเกิดการขาดประสิทธิผลของการดำเนินธุรกิจ คุณภาพการดำเนินงานของผู้จัดการและพนักงานซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องได้รับการแก้ไข เนื่องจากเป็นองค์ประกอบสำคัญในการผลักดันงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การพัฒนาทีมงานให้เรียนรู้งาน ร่วมมือกันทำงานและแบ่งปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์ พัฒนาแบบแผนและกระบวนการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าทันสมัยจนสามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานช่วยเหลือเกื้อกูลกัน อุทิศตนเพื่อการทำงานอย่างแท้จริง รู้สึกเป็นเจ้าของกิจการและเต็มใจมุ่งมั่นคุณเอาจริงกับงานนี้ การพัฒนาทีมงานและช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญของพนักงานในการดำเนินธุรกิจ จนเกิดความชำนาญด้านเทคนิคหรือการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม

การวิจัยเรื่องการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม จะช่วยให้สามารถเรียนรู้วิธีสร้างและพัฒนาทีมงาน คิจกรรมการพัฒนาทีมงานภาวะผู้นำของทีมงาน การบริหารทีมงาน และการบริหารความขัดแย้งในทีมงานของ การดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยจะช่วยสะท้อนสภาพความล้มเหลวของธุรกิจที่ด้อยความสามารถในการพัฒนาทีมงานซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมให้อย่างมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- เพื่อศึกษาแบบแผนการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม
- เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่าง ด้านองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม
- เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม กับผลกระทบบริหารงานและการจัดการ
- เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ กับองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม

## สมมุติฐานการวิจัย

1. องค์ประกอบของการพัฒนาที่มีงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม มีความแตกต่างกัน ตามลักษณะทาง เพศ อายุ ประสบการณ์ในการบริหารและการจัดการสถานภาพ วุฒิการศึกษา ลักษณะของธุรกิจ และผลการบริหารและการจัดการที่มีงาน
2. องค์ประกอบของการพัฒนาที่มีงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม มีความสัมพันธ์ กับผลการบริหารงานและการจัดการที่มีงาน
3. ภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของการพัฒนาที่มีงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินขนาดย่อม

## ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการพัฒนาที่มีงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมเฉพาะด้านรูปแบบธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจบริการในเขตบริการ (Catchment Area) ของสถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม ซึ่งได้แก่ธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจบริการที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดพิษณุโลก และสุโขทัย

## ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยจะช่วยให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาวิชาการบริหารธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาที่มีงานบริหารธุรกิจขนาดย่อมในเขตบริการของสถาบันราชภัฏบุลังค์ และความรู้ด้านการพัฒนาที่มีงานที่มีความเหมาะสมแก่การประกอบธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจบริการดังนี้

1. ให้องค์ความรู้ใหม่ด้านรูปแบบการพัฒนาที่มีงานที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม
2. ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมสามารถ นำผลการศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่มีงานที่ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารและการจัดการที่มีงานของตนเอง
3. ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจบริการสามารถนำผลการวิจัยไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารธุรกิจของตนให้เกิดประสิทธิผลสูงขึ้น

## คำนิยามทัพที่เด่น

1. ธุรกิจขนาดย่อม หมายถึง ธุรกิจที่มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 1 ล้านบาท มียอดขายไม่เกิน 50 ล้านบาท/ปี มีสินค้าหลักรายการเดียวหรือไม่มีสินค้าหลักเลย เจ้าของกิจการบริหารงานด้วยตนเองและมีลักษณะเป็นธุรกิจของครอบครัว

2. เขตบริการของสถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม หมายถึง การให้บริการทุกรูปแบบ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนของสถาบันในเขตจังหวัดพิษณุโลกและสุโขทัย
3. การพัฒนาทีมงาน หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มผลผลิตของสถานประกอบการเพื่อให้ได้ผลผลิตสูงอย่างแท้จริง โดยส่งเสริมสนับสนุนเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการและมีอานาจในการตัดสินหรือวินิจฉัยสิ่งการแก้ปัญหาและพัฒนางานในระดับสูง
4. ธุรกิจค้าปลีก หมายถึง การขายสินค้าที่มีปริมาณไม่มากให้แก่ผู้ซื้อเป็นรายบุคคล ด้วยเงินที่ไม่มากจนเกินไปและนำสินค้านั้นไปใช้เพียงส่วนตัว
5. ธุรกิจบริการ หมายถึง การขายสินค้าที่ไม่มีคุณสมบัติของสินค้าในรูปการให้บริการต่าง ๆ
6. ประสาทสัมผัส หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้
7. เทคนิคในการพัฒนาทีมงาน หมายถึง กิจกรรมหรือวิธีการที่นำมาใช้ในการเสริมสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด
8. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมมือกันปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมงานและช่วยแก้ปัญหาของกลุ่มด้วยอัชความสามารถเพื่อให้สมควร เสียสละ อดทน และยุติธรรมของผู้กับการทำงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
9. การฝึกอบรมพนักงาน หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงพาหะอย่างให้กับพนักงานหรือสมาชิกในทีม เพื่อปรับปรุง เพิ่มศูนความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงานจนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติและก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
10. ภาวะผู้นำ หมายถึง การเข้าไปมีอิทธิพลของหัวหน้าทีมงานเพื่อให้สมาชิกในทีมปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานหรือเป้าหมายของธุรกิจนั้น
11. การตัดสินใจโดยกลุ่ม หมายถึง การร่วมกันพิจารณาและแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหาหรือการพัฒนางานนั้นร่วมกัน
12. การอุปโภคสมารถกิจงาน หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นให้สมารถกิจงานปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ เสียสละ อดทน เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ
13. รูปแบบการพัฒนาทีมงาน หมายถึง แบบอย่างการพัฒนาทีมงานที่สามารถชี้คือและอ้างอิงทางวิชาการ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารและการจัดให้อย่างน่าเชื่อถือ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธุรกิจนาคย้อมมีบทบาทสำคัญในระบบเศรษฐกิจ การที่ธุรกิจนาคย้อมมีการดำเนินงานที่เป็นอิสระ การบริหารงานมีความคล่องตัวและมีดันทุนค่าเงินงานต่ำกว่าธุรกิจนาคใหญ่จึงเป็นมูลเหตุของให้บุคคลต้องการเข้าไปประกอบการ (ผู้ศึกษา รุ่นมาคม, 2538 : 3) ดังจะเห็นได้จากร้อยละ 99.00 ของธุรกิจต่าง ๆ ในประเทศไทยมีธุรกิจนาคย้อม นอกจากนั้นร้อยละ 43.00 ของผลิตภัณฑ์รวมซึ่งมาจากธุรกิจนาคย้อมซึ่งมีมากกว่า 16 ล้านประเภทธุรกิจในประเทศไทย หรืออเมริกา (ไซด์รัส ชานิชช์, ก่อเกียรติ พานิชกุลและปริญญา ลักษณ์พานิช, 2538 : 45) สำหรับประเทศไทยเป็นที่ยอมรับว่าธุรกิจนาคย้อมมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยยิ่งหันไปกว่าธุรกิจนาคกลางหรือขนาดใหญ่ ปัจจุบันประเทศไทยมีธุรกิจนาคกลางและขนาดย่อมมากกว่าร้อยละ 90.00 ของธุรกิจทั้งหมด ธุรกิจเหล่านี้มีอยู่ทั่วไปทั่วในกรุงเทพมหานครและในภูมิภาคอื่น ๆ ของประเทศไทย ทำให้เกิดการกระจายการพัฒนาในตัวนั้นต่าง ๆ เช่น ตัวอุตสาหกรรมเกษตรกรรม สาธารณูปโภค ศ้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมเป็นต้น ออกไปสู่ชนบท สามารถสร้างงานให้ประชากรซึ่งเป็นการลดปัญหาการว่างงานนอกจากนี้ยังเป็นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้เป็นประโยชน์ ปัจจุบันพัฒนาการมุ่งเน้น ช่วยส่งเสริมธุรกิจนาคใหญ่และเป็นจุดเริ่มต้นในการดำเนินการทั่วไปสู่ธุรกิจนาคใหญ่ขึ้นในอนาคต (วันนี้ พระภพเชษฐ์ และคณะ, 2533 : 7) รัฐบาลปัจจุบันได้สนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินธุรกิจนาคย้อมและขนาดกลาง (SME) อย่างเต็มที่ เพื่อรpane นักธุรกิจนาคให้เป็นฐานการผลิตสินค้าและบริการของธุรกิจนาคใหญ่ แม้ว่า ยังสามารถกระจายการผลิตสินค้าและบริการ อาชีพและรายได้สู่ภูมิภาค ชุมชนและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ลักษณะของธุรกิจนาคย้อม

ธุรกิจนาคย้อมมักจัดตั้งขึ้นในลักษณะกิจการเข้าของคนเดียว มีส่วนน้อยที่ประกอบกิจการในลักษณะห้างหุ้นส่วน มูลเหตุของให้มีการก่อตั้งธุรกิจที่เนื่องมาจากความต้องการสร้างผลิตภัณฑ์ในชีวิตและมองเห็นโอกาสทางการตลาด ประกอบกับการมีความรู้และประสบการณ์ด้านนั้นมาบ้างแล้วจึงออกมารักษาตั้งธุรกิจของตนเอง โดยเริ่มจากข้าวนวนคันน้อยและใช้เงินทุนหมุนเวียนไม่สูงนัก เงินลงทุนอาจเกิดจากเงินออมของตนเอง ญาติพี่น้องหรือเพื่อนฝูง ธุรกิจนาคย้อมจึงมีข้อได้เปรียบ

คัวมเหตุผลหลักๆ ของการ คือ :-

1. มีความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการค้าเนินงาน
2. สามารถตัดสินใจทุกเรื่องที่มีผลกระทบต่อธุรกิจของตน ซึ่งหากเป็นธุรกิจนาคใหญ่จะต้องเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจ
3. เป็นนายตัวเองและทำงานเพื่อตัวเอง โดยมีกำไรเป็นส่วนตัว
4. มีความใส่ใจกับพนักงานและลูกค้า
5. สามารถเข้าไปประกอบธุรกิจได้ง่าย เพราะหากบุคคลคิดว่ามีทุนพอเพียงและมีท่านาคหนาแน่น หากมีความสามารถในการจัดการ และมีใบอนุญาตที่สามารถค้าเนินการได้
6. มีการประกอบการอยู่ในตลาดขนาดเล็กซึ่งสามารถรื้อปั้นหาและค้นต้องการของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี
7. สามารถเปลี่ยนแปลงการผลิตสินค้าและบริการได้กว่าธุรกิจนาคใหญ่ เพราะใช้เงินทุนน้อย

อย่างไรก็ตามธุรกิจนาคย่อมก็ยังมีข้อเสียเปรียบอยู่หลังประการ เช่น เงินทุนน้อยทำให้โอกาสของความอยู่รอดน้อยกว่าธุรกิจนาคใหญ่ มีฐานะทางการเงินไม่ค่อยจะมั่นคง การเพิ่มทุนมีปัญหาเพราะผู้ให้กู้ลังเลใจที่จะให้ธุรกิจกู้เงินไปลงทุนและขาดความสามารถและความต้องการในการบริหาร เป็นต้น จึงเป็นเหตุให้ต้องถือเลิกกิจการ วันนี้ พรรภ.เชษฐ์และคณะ (2533 : 21) กล่าวว่า เมื่อพิจารณาจากข้อมูล เรายังเห็นได้ว่ามากกว่า 90 เปอร์เซนต์ของความล้มเหลวของธุรกิจนาคย่อมมีส่วนโดยตรงจากการที่เข้ามาของภาคทักษะทางการบริหาร บริหารงาน ไม่มีประสิทธิภาพซึ่งเกิดขึ้นจากการขาดประสิทธิภาพธุรกิจและการไม่มีความสามารถของเจ้าของ ความล้มเหลวทางธุรกิจเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่มีส่วนมากจากการขาดความเอาใจใส่ การทุจริต หรือภัยพิบัติ

- ลักษณะของธุรกิจนาคย่อมดังกล่าวอาจจำแนกตามประเภทธุรกิจที่สำคัญ ได้ดังนี้
1. ธุรกิจการผลิต (Manufacturing) ผลผลิตของธุรกิจประเภทนี้จะเป็นในรูปของสินค้าเพื่อการอุปโภค (Consumer goods) หรือสินค้าที่ผลิตเอง (Product goods) ผลผลิตจะนำออกขายโดยตรงให้แก่ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก และผู้บริโภคโดยตรง
  2. ธุรกิจการค้าส่ง (Wholesaling) ผู้ค้าส่งเป็นคนกลางระหว่างผู้ผลิตและผู้ค้าปลีก โดยปกติผู้ค้าส่งมักจะรับซื้อสินค้าจากผู้ผลิตหลาย ๆ ราย
  3. ธุรกิจการค้าปลีก (Retailing) ผู้ค้าปลีกปกติจะซื้อสินค้าจากผู้ผลิตหรือผู้ค้าส่งและนำออกจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคโดยตรง

4. ธุรกิจการบริการ (Service) ผู้ประกอบการประเภทนี้จะเสนอบริการต่าง ๆ ให้แก่ ผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีกและผู้บริโภค เช่น สำนักงานทนายความ สำนักงานตรวจสอบบัญชี และสำนับงานวิจัยธุรกิจ เป็นต้น (วินิจ วิรชานกร, 2528 : 4)

#### **สาเหตุที่ทำให้ธุรกิจขาดย่อมล้มเหลว**

ในประเทศไทยที่กำลังพัฒนามีธุรกิจเกิดขึ้นใหม่ปีละหลายล้านรายแต่ไม่เพียงร้อยละ 50.00 เท่านั้นที่ดำเนินธุรกิจอยู่ได้นานถึง 18 เดือน และมีเพียง 1 ใน 5 ที่สามารถดำเนินการต่อไปได้ถึง 10 ปี (Barrow, 1998 : 35) สาเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจขาดย่อมล้มเหลวได้แก่ การขาดความเชี่ยวชาญ ไม่มีกลยุทธ์การผลิตและการตลาด กำหนดขอบเขตของตลาดผิดพลาด คาดคะเนช่วงเวลาการเปิดดำเนินการผิดพลาด ขาดเงินทุนเพื่อขยายกิจการรวดเร็วเกินไปจนมีปัญหา Cash Flow การเลือกทำเลผิดพลาดและความผิดพลาดในการบริหารบุคลากร แบบาร์ว (Bartow, 1998 : 36) ระบุว่าธุรกิจต่าง ๆ ที่ประสบความล้มเหลว เกิดจากสาเหตุใหญ่ที่สุดประการเดียวคือ ไม่มีความสามารถ(Incompetence) ซึ่งผู้วิจัยคาดการณ์ว่าจะรวมความสามารถดังการบริการและการจัดการอยู่ด้วยอย่างแน่นอน

#### **การพัฒนาทีมงาน**

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจจึงเกี่ยวข้องกับบุคลากรของสถานประกอบการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้ เพราะองค์การต้องอาศัยบุคคลและกลุ่มบุคคลช่วยปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่มากในหลายด้านให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การจัดตั้งองค์การเป็นการแสวงหาบุคลากรมาช่วยทำกิจกรรมอย่างให้อย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยการแบ่งทีมงาน หน้าที่และความรับผิดชอบให้พนักงานตามความรู้ความสามารถทั้งหมดที่มี รวมทั้งความสนใจของแต่ละบุคคล ผู้จัดการต้องระหันกัวพนักงานมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน ณ จุดหรือเชี่ยวชาญกันคนละด้าน การประสานความร่วมมือร่วมใจ การทุ่มเทกำลังความคิดและสติปัญญาอยู่เสมอมาซึ่งความสำเร็จของงาน การทำงานเป็นทีมจึงเกิดขึ้น ผู้จัดการจะต้องสร้างเงื่อนไขให้กับกลุ่มบุคคลในองค์การทราบก่อนกว่าพวลดูต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ต้องพึงพาอาศัยประสบการณ์ ความสามารถและความยินยอมพร้อมใจของทุกคนและสามารถของกุ่นจะต้องยอมรับความคิดเห็นการทำงานร่วมกันเป็นกุ่นหรือเป็นทีมงานอีกด้วย

การทำงานเป็นทีมนอกจากจะช่วยให้งานดำเนินการประสบความสำเร็จแล้ว ยังช่วยให้สมาชิกของทีมงานเกิดความรู้สึกว่าเขามีคุณค่า เป็นที่ต้องการของสมาชิกแต่จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย สมาชิกและทีมงานเกิดความภาคภูมิใจ มีความจงรักภักดีต่อทีมงานและเกิดความรู้สึกเป็นหมู่คณะ หลังจากการฝึกคนให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมงานแล้วท่านจะสามารถ ทำงานให้บรรลุตามที่ต้องการได้ดีกว่าและประสบความสำเร็จในการกิจของท่าน (Van Fleet, 1983 : 111) การทำงานเป็นทีมอาจเริ่มจากการจัดการในระดับสูงลงมาถึงการจัดการระดับตัวขององค์กร หรือการตั้งทีมงานเฉพาะกิจเพื่อศึกษาปัญหาและดำเนินงานเฉพาะด้านตามที่ได้รับมอบหมาย การทำงานเป็นทีมจึงเป็นกุญแจสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง

**ความหมายของการพัฒนาทีมงาน ( Team Development)** การพัฒนาทีมงานเป็นกระบวนการการทำให้คนกลุ่มนี้ซึ่งมีความต่างๆ ทำงานร่วมกันได้ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การพัฒนาทีมงานคือกระบวนการทำให้ทีมงานได้ผลผลิตสูงสุดอย่างแท้จริง (สิทธิโชค วนุสันติคุณ, .56)

### ประเภทของทีมงาน

การ (Carr, 1992 : 45) ได้อธิบายแนวทางในการใช้ทีมที่มีอ่อน懦 4 ประเภท คือ ทีมคุณภาพ (Quality Teams) ทีมโครงการ (Project Teams) ทีมที่มีทักษะและหน้าที่หลากหลาย (Multi-Skilled and Multifunctional Teams) และทีมที่มีอำนาจในการจัดการตนเองอย่างเต็มที่ (Fully Self - Management Teams) ซึ่งอธิบายได้โดยสรุปดังนี้

1. ทีมคุณภาพ สามารถใช้ได้ทั่วไปในทุกระดับขององค์กร ทีมคุณภาพมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดเพื่อปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ การบริการกระบวนการและสภาพแวดล้อมขององค์กร มีความสามารถในการใช้ทักษะกลุ่มและทักษะการแก้ปัญหา ความสำเร็จของทีมงานคุณภาพคือการมอบอำนาจให้กับทีมงานเพื่อให้สามารถหอบข้อมูลปัญหาขึ้นมาพิจารณาและใช้ทักษะที่จำเป็นเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ

2. ทีมโครงการ ทีมประเภทนี้จะมีวัตถุประสงค์เฉพาะและเมื่อดำเนินการสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ทีมโครงการก็จะถูกยกเลิกไป ทีมโครงการจึงสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ได้หลากหลายอย่างไม่น่าเชื่อ แต่ละทีมจะมีวัตถุประสงค์ของตนและมีการกำหนดคิวณเวลาที่จะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ลักษณะของทีมโครงการที่ดีสมาชิกจะมีทักษะหลากหลายอย่างเพื่อนำไปใช้ประกอบการดำเนินงานในโครงการนั้น ๆ

3. ทีมที่นักขักรະແດห์น้ำที่หลากหลาย ทีมงานประเทกนี้มีลักษณะเด่นอยู่ที่ความแตกต่างด้านทักษะของสมาชิก ซึ่งถือเป็นความเชี่ยวชาญของแต่ละคนและมีความจำเป็นต้องนำทักษะเหล่านี้ไปแก้ปัญหา การดำเนินงานของทีมจะเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนปฏิบัติการด้วยตัวเอง ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน หรือการดำเนินงาน ทีมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกหนึ่งหรือลูกค้าทุกคนได้โดยทันที ทำให้ลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบ

4. ทีมงานที่มีอิสระในการจัดการตนเอง ทีมงานที่มีอิทธิพล คือทีมงานที่มีอิสระในการจัดการตนเองอย่างเต็มที่หรือทีมที่สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานของตนเองได้หรือทีมงานที่มีอิสระกับอิสระ ลักษณะทีมงานประเทกนี้จะรับผิดชอบการปฏิบัติการของทีมและผลผลิตของตนเอง หากองค์การสามารถพัฒนาทีมลักษณะนี้ได้อย่างเต็มที่ ทีมงานจะรับงานล้วนใหญ่ได้ภายใต้การนิเทศงานของผู้บังคับบัญชา เช่น งานการตั้งจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ (Setting Goals) การวัดผลผลิต การประกันการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของสมาชิก รวมทั้งการจ้างหนักงาน การประเมินผลงาน การควบคุมวินัยของสมาชิกและการตัดสินใจหัวหน้าทีมของตนเอง

#### อิสระของทีมงาน

ทีมงานที่มีอิสระในการดำเนินการหรือทีมงานที่สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานของตนเอง (Self-Directed Work Teams) ถือได้ว่าเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมากกว่าทีมงานลักษณะอื่น ๆ พอล กัสต์ฟสัน (Paul Gustafson) ในฐานะที่ปรึกษาการออกแบบงานหลายบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ระบุองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ทีมงานตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง ดังนี้

1. ทีมต้องรับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง หรือการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทั้งหมด
2. ทีมต้องมีสารสนเทศและดำเนินงานที่ตรงกับความเป็นจริงหรือสอดคล้องกับเรื่องที่เกิดขึ้น
3. ทีมต้องมีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคเฉพาะด้านที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจนั้นและมีทักษะการตัดสินใจที่สอดคล้องกับความสามารถ
4. มีปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องระหว่างทีมและลูกค้า
5. การทำงานของทีมนี้ความเชื่อมโยงโดยตรงกับระบบการให้รางวัลขององค์กร

( Dyer, 1995: 29-31)

อ่านใจอิสระของทีมงานเริ่มจากการให้คำแนะนำ การแก้ปัญหาและการจัดการคนของ การให้อ่านใจอิสระมากขึ้นศักยภาพของพนักงานที่จะสนับสนุนการทำงานของทีมก็จะสูงสุด (Shonk, 1992 :26) ดังตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 1 แสดงระดับอ่านใจอิสระของทีมงาน

ตัว ←	→ ชุด		
ทีมแนะนำ →	ทีมแก้ปัญหา →	ทีมก่ออ่านใจอิสระ →	ทีมจัดการคนเอง →
● คณะกรรมการที่ ปรึกษา ● ทีมแนะนำ	● ทีมคุณภาพ ● คณะกรรมการทั้ง ระบบ	● ทีมธุรกิจ ● ทีมของหน่วยงาน	● ทีมธุรกิจ ● ทีมที่มีอ่านใจอิสระ

ที่มา James H. Shonk Team-Based Organizations : Developing a Successful Environment. Homewood, Illinois : Arcata Graphics/Kingsport, 1992 P. 26

จากตารางที่ 1 ทีมงานจะมีลักษณะและอ่านใจดังนี้:-

1. ทีมแนะนำ (Suggestion Teams) มีลักษณะเป็นทีมช่วยเหลือ ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติการในปัญหาที่กำหนดให้เท่านั้น การให้คำแนะนำของทีมงานนี้จะต้องได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจตัดสินใจ ดังนั้นอำนาจในการตัดสินใจและดำเนินการตามแผนจะมีน้อยมาก เช่น อาจได้รับมอบหมายให้นำแนวทางการผลิตใช้จ่ายหรือการเพิ่มผลผลิตเป็นต้น

2. ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams) ทีมงานนี้เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาและตรวจสอบแนวทางแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล ทีมงานแก้ปัญหาส่วนใหญ่จะประกอบด้วยหัวหน้างานและพนักงานอีก 5-8 คน งานที่ได้รับมอบหมายคือการตรวจสอบข้อแนะนำ การแก้ปัญหาของบริษัททำให้มีอ่านใจมากกว่าทีมแนะนำ

3. ทีมก่ออ่านใจอิสระ (Semiautonomous Teams) ทีมลักษณะนี้ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้บริหารและจัดการ มีอ่านใจในการวางแผน การจัดองค์การและการควบคุมงานที่จะต้องปฏิบัติประจำวันซึ่งได้แก่ ช่วยกำหนดอุดมุ่งหมายของหน่วยงาน และแนวทางรักษาให้กับทีม ระบุและเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา จัดสรรตัวป้อนเพื่อปฏิบัติงานประจำวัน องค์การที่จะใช้ทีมงานลักษณะนี้เมื่อการทำงานสำคัญจะต้องพิจารณาให้อ่านใจอิสระแก่พนักงานอย่างมาก

4. ทีมจัดการตนเอง (Self - Managing Teams) เป็นทีมงานที่บริหารและจัดการงานประจำวันหรือวันต่อวัน เช่น วางแผนการทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย ระบุและแก้ปัญหาภายในหน่วยงาน ตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายประจำวัน แนะนำการแก้ปัญหาภายนอก การกำหนดตารางการปฏิบัติงานและการซั่ง พนักงาน เป็นต้น ดังนั้นองค์กรจะใช้ทีมจัดการตนเองก็ต้องมีหัวหน้างานต้องการยกระดับอิสระในการปฏิบัติงานและการประสานงานกับทีมงานอื่น องค์กรที่พยายามกระชาญอ่านใจอิสระให้ทีมงานจะดอย ๆ เพิ่มอ่านใจอิสระทีละน้อยชั่งบางแห่งอาจใช้เวลาดำเนินการถึง 1 ปี

#### **บทบาทในการจัดการทีมที่นำไปสู่ความสำเร็จ**

การจัดการทีมให้เกิดประสิทธิผลเกี่ยวข้องกับเรื่องสำคัญ 3 ประการ คือการจัดการทีมทีมงานและการทำงานเป็นทีมทั้งในทีมและการติดต่อประสานงานนอกทีม จึงจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจบทบาทในเรื่องดังกล่าวแล้วซึ่ง เอสติง, บิกบี้และลอร์ตัน (Hastings, Bixby and Lawton, 1986 : 172 - 180) ได้เสนอแนวทางการค่าหัวหน้างานให้ประสบผลสำเร็จไว้พอสรุปได้ดังนี้ -

1. บทบาทผู้นำการจัดการ ปัจจัยที่สามารถทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวมีอยู่หลายประการ ดังนี้ผู้จัดการทีมจึงควรคำนึงถึงข้อแนะนำในการจัดการคือ

1.1 อย่าเข้าไปเกี่ยวข้องกับรายละเอียดในการวางแผนระดับบริหารค่อนเข้าไปเกี่ยวข้องกับทีมงาน หรือควรเข้าไปเกี่ยวข้องกับรายละเอียดในทีม งานเพื่อสร้างการผูกมัดตนของหัวหน้าทีมงานนั้น

1.2 เตรียมพร้อมที่จะแบ่งปันอ่านใจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับทีมงานที่มีคุณภาพ

1.3 เตรียมพร้อมเปิดรับความคิดจากทีมคุณภาพ

1.4 เตรียมรับความรู้สึกกังวลใจและความไม่สงบใจ

1.5 อย่าสะกัดกั้นความก้าวหน้าของทีมเมื่อความต้องการในการปฏิบัติงาน มีเพียงเล็กน้อยหรือหัวหน้าทีมงานเกิดปัญหาการทำงานไม่นำกันต่อ

1.6 อย่าหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบโดยมองให้รองผู้จัดการทีมทำงานต่อไปให้หันไปสนใจโครงสร้างอื่นแทน

1.7 แสดงการผูกพันตนของกับการจัดการ โดยการแก้ปัญหาให้สำเร็จ

1.8 อย่าเริ่มโครงการใหม่มีความพร้อมด้านเงินทุนและเวลา

2. บทบาทของทีมงาน บทบาทอย่างง่าย ๆ ของทีมงานคือ การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และควรพิจารณาเพื่อน ไขหรือสภาพที่ถูกต้องซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จดังนี้

- 2.1 เปิดเผยวิสัยทัศน์และภารที่ที่ประสงค์ในอนาคตอย่างกว้างขวาง
- 2.2 พยายามเลือกคนให้ถูกต้องเหมาะสมกับทีมงาน
- 2.3 เดือกดูคุณลักษณะในองค์กรมาปฏิบัติงานร่วมกันในทีม
- 2.4 เปิดกว้างเพื่อเรียนรู้จากองค์กร
- 2.5 สร้างระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน

3. บทบาทการเป็นที่ปรึกษา ข้อควรพิจารณาสำหรับที่ปรึกษาการจัดการทีมงานมีดังนี้

- 3.1 พยายามทำงานกับทีมใหม่หลังจากที่ทีมงานนั้นได้ประชุมกันไปแล้ว

2-3 ครั้ง

- 3.2 ปฏิบัติงานให้ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ
- 3.3 ทำให้นั่นใจว่าได้ทีมงานที่ดี
- 3.4 สนับสนุนหัวหน้าทีมงาน
- 3.5 ต่อตักกับทีมงานในระยะยาวเป็นประจำ ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องเพียงชั่วครั้ง

ชั่วคราวท่านนี้

3.6 จัดกิจกรรมสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนางานสำเร็จ ๆ นอกสภาพแวดล้อมการปฏิบัติของทีมงานนั้น

การ (Cair, 1992 : 29 - 42) กล่าวว่าทีมงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีลักษณะ 8 ประการจะขาดลักษณะใดลักษณะนั้นไม่ได้ หากขาดไปเพียงหนึ่งลักษณะก็อาจทำให้ทีมเกิดปัญหาหรือสร้างความยุ่งยากให้กับทีม หากขาดลักษณะ 2-3 ประการก็อาจก่อให้เกิดความล้มเหลวแม้ว่าสมาร์ทจะมีทักษะหรือได้รับการจูงใจก็ตาม ลักษณะสำเร็จและจำเป็นความสำเร็จของทีมงานคือ

1. มีส่วนรับผิดชอบค่านิยมที่สนับสนุนทีมงาน
2. มีเป้าประสงค์ (Goals) ที่มีคุณค่าและมีความชัดเจน
3. สามารถแต่ละคนในทีมงานต้องการรวมทักษะของสมาร์ทอื่น ๆ เพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย
4. มีการอนุมัติตนเองกับเป้าประสงค์ของทีมงานอย่างแท้จริง
5. มีวัตถุประสงค์เฉพาะ สามารถวัดและประเมินได้

6. มีการป้อนข้อมูลข้อมูลกลับไปยังทีมโดยตรง อย่างทันท่วงที่ ข้อมูลมีความถูกต้องแม่นยำและสามารถใช้งานได้เพียงพอและทันความต้องการของทีม
7. มีการให้รางวัลกับทีมงาน ไม่ใช่ให้รางวัลกับสมาชิกแต่ละคน
8. มีการรวมพลังของบุคคลและ ความสามารถของทีมให้เป็นหนึ่งเดียวโดยไม่มีการแบ่งแยก

### หลักการของทีมที่มีการปฏิบัติในระดับสูง

การวิจัยพบว่าทีมงานทั้งหมดครั้งและเอกสารที่ประสบความสำเร็จเป็นจำนวนมากมีหลักการสำคัญอยู่ 11 ประการ นาร์วิสันและ แมคเคนน์ (Margreison and Mc Cann 1993 : 160 - 162) ได้ระบุไว้ดังนี้

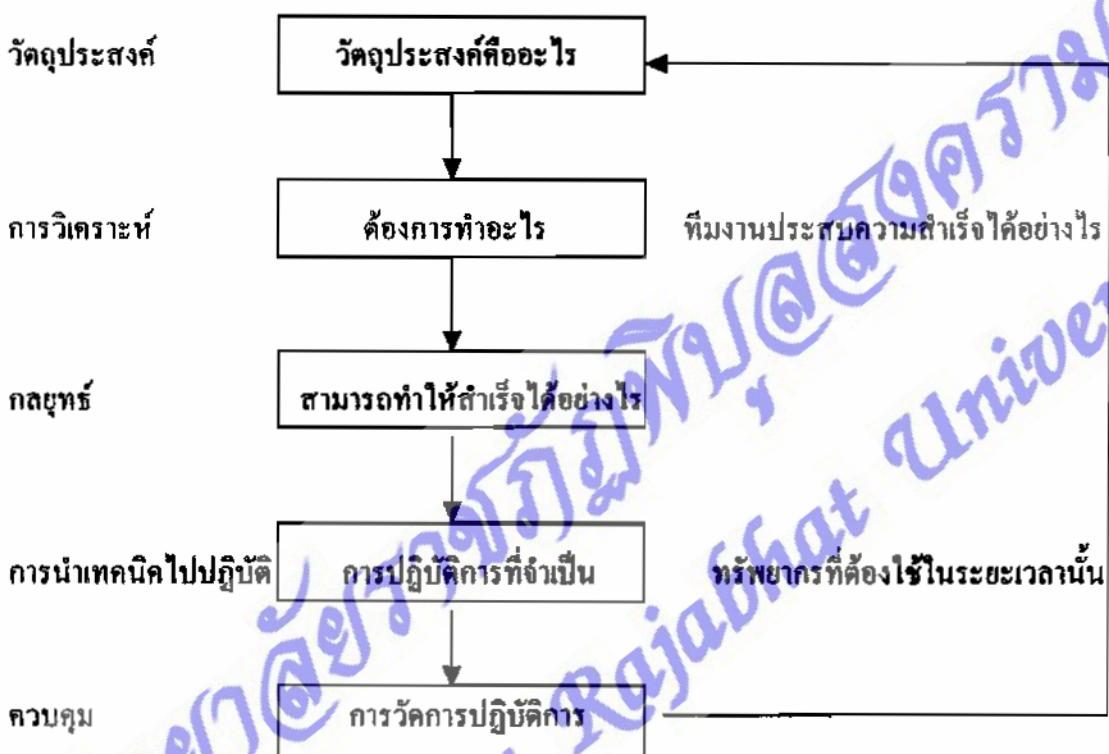
1. มีผู้เชื่อมโยงเหมือนสมาชิกที่สำคัญของทีม
2. ตั้งเป้าหมายของผลผลิตไว้สูงและดำเนินการให้สำเร็จได้
3. มีระดับความพึงพอใจในการทำงานสูง
4. สมาชิกทีมงานร่วมมือช่วยเหลือกันเมื่อย่างตื้อ
5. ผู้จัดการได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิกทีมงาน
6. บทบาทของหน้ากากงานสัมพันธ์กับทักษะของสมาชิกและมีความสมดุลเป็นอย่างดี
7. มีระดับความเป็นอิสระสูง
8. เรียนรู้จากความผิดพลาดอย่างรวดเร็ว
9. ทีมงานให้ความสำคัญกับลูกค้า
10. มีทักษะในการแก้ปัญหาซุบและบททวนการปฏิบัติงานของตนอย่างสม่ำเสมอ
11. ทีมงานได้รับการชูโรง ทำงานหนักและพิจารณาว่างานเป็นเรื่องดีนั้นและท้าทาย

### ประสิทธิผลของทีมงาน

ความสามารถที่จะทำงานในทีมถือเป็นเรื่องสำคัญที่สะท้อนให้เห็นความสำเร็จของการทำงาน โดยธรรมชาติแล้วบุคคลจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในชีวิตการทำงานของตนอยู่กับทีมงานเดียว กันซึ่งอาจเป็นแผนกงานในโครงสร้างขององค์กรนั้นเอง ดังนั้นบุคคลจึงมีเวลาเรียนรู้ซึ่งกันและกันเป็นเวลานานและสามารถสร้างสัมพันธภาพการทำงานร่วมกันได้ในระยะเวลาอันยาวนาน

ปัจจุบันการทำงานเป็นทีมทำให้บุคคลต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ต้องสร้างสัมพันธภาพและปฏิบัติต่อกันในบทบาทที่ค่อนข้างหลากหลาย ด้วยเหตุนี้สมาชิกทีมงานทุกคนซึ่งต้องเข้ามาในการสร้างและพัฒนาทีมงาน รวมทั้งประสิทธิผลของทีมงานซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญ การกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงานจะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก เพื่อให้สามารถวิเคราะห์งานที่ต้องดำเนินการกำหนดวิธีการทำงานและควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ดังแผนภูมิต่อไปนี้

#### แผนภูมิ ๑ การวิเคราะห์งานและความสำเร็จของทีมงาน



ที่มา Angela Hatton and Mike Worsom "Effective Management for Marketing." Singapore : KHL Printing Co., 1995. p. 101

จากแผนภูมิการวิเคราะห์งานและความสำเร็จของทีมงาน สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. **วัตถุประสงค์** (Objective) การวิเคราะห์งานและความสำเร็จของทีมงานจำเป็นต้องแบ่งงานออกเป็นขั้นตอนเพื่อสะท้อนให้เห็นกรอบงานที่จะวางแผน ทีมงานจำเป็นต้องเริ่มต้นที่การเขียนวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน หรือการกำหนดให้รู้ว่าต้องการจะทำงานอะไรให้ประสบความสำเร็จ หากมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนก็สามารถวิเคราะห์การทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

2. **การวิเคราะห์** (Analysis) เป็นการระบุทางเลือกในการทำงานให้สำเร็จหลาย ๆ วิธี การประเมินและตัดสินใจวิธีการใดเหมาะสมที่สุดตามทรัพยากรที่มีอยู่และข้อจำกัดด้านเวลา

3. กอสต์ (Strategy) ทีมงานสามารถนำผลการวิเคราะห์มาดำเนินการเป็นกลยุทธ์หรือ เสียงข้อความบ่งบอกว่าจะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร การกำหนดกลยุทธ์มีความ สำคัญยิ่งเนื่องจากทำให้แน่ใจได้ว่า ทีมงานจะมีความร่วมมือร่วงการนำวิธีการไปใช้ ทีมงานต้องรู้ ว่ากำลังมุ่งหน้าไปที่ไหนและเลือกเส้นทางใด

4. การนำเทคนิคไปปฏิบัติ (Tactical Implementation) ทีมงานจะต้องกำหนดและ จัดวางศูนย์กลางภายในทีมงานให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามกลยุทธ์ ในขั้นการปฏิบัติตาม แผนจะมีการใช้ทรัพยากรและระยะเวลาสำเร็จตามกลยุทธ์ ในขั้นการปฏิบัติตามแผนจะมีการใช้ ทรัพยากรและระยะเวลาดำเนินการ ดังนั้นการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานจึงสามารถกระทำได้ โดยประเมินผลงานและเบริชที่บันทึกประจำที่ต้องใช้จ่ายไปเพื่อการนั้น

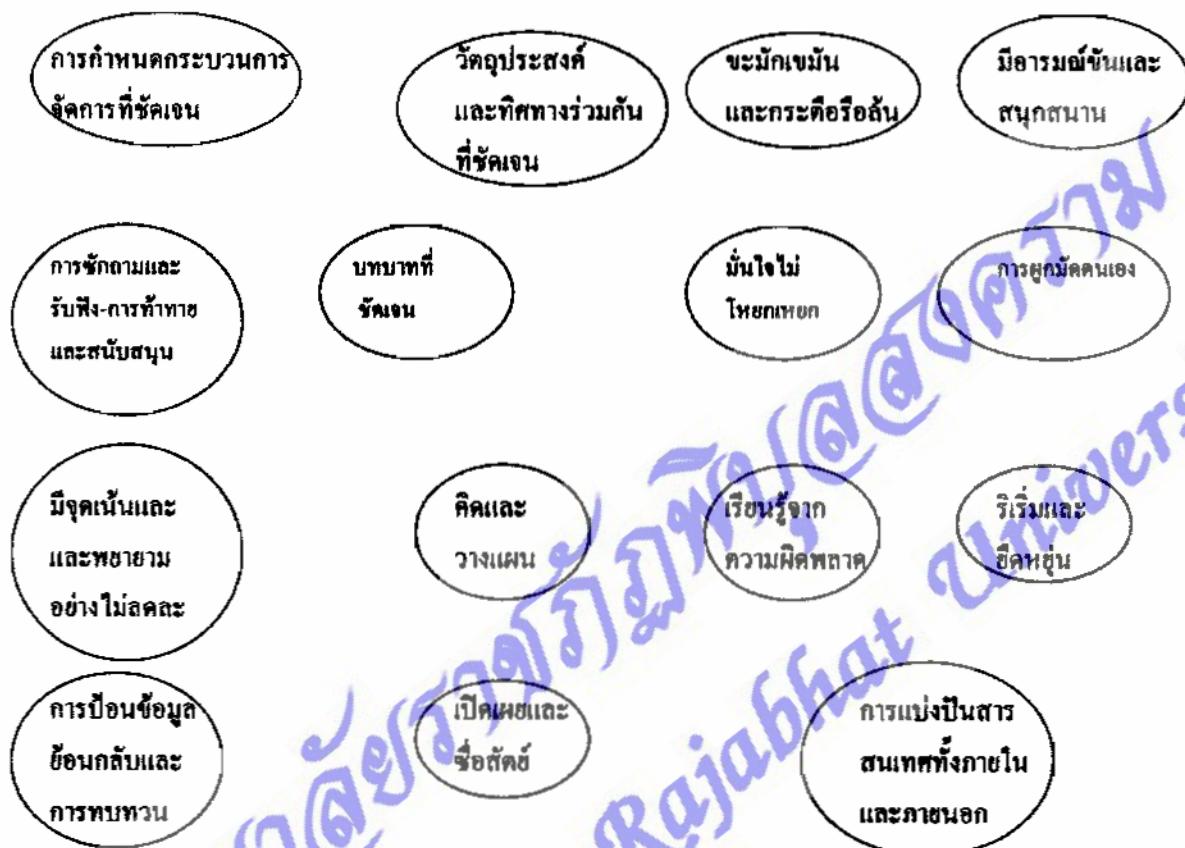
5. การควบคุม (Control) ในขณะที่องค์การต้องควบคุมการดำเนินงานของทีมต่างๆ แต่ทีมงานควรประเมินผลการปฏิบัติงานของคนเองและระบุว่าควรจะปรับการปฏิบัติการของทีม งานในด้านใด การประเมินตนของอาจใช้หลายรูปแบบทั้งการมีแล้วไม่มีโครงสร้างการประเมิน

**การประเมินสามารถทีมงานว่าสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ดีมากหรือเพียงพอ อาจ พิจารณาในตามแนวทางต่อไปนี้**

1. เป้าประสงค์ของทีมเกิดจากกระบวนการ การปฏิสัมพันธ์ของทีมงานที่ช่วยกันกำหนดขึ้น
2. การมีส่วนร่วมเกิดจากการที่สมาชิกทุกคนในทีมงานแสดงบทบาทสนับสนุนให้การ ดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย
3. การป้อนข้อมูลข้อมูลลับของสมาชิกเป็นไปเพื่อช่วยเหลือสมาชิกคนอื่นๆ ในทีมงาน
4. การตัดสินใจของทีมเกี่ยวข้องกับกระบวนการส่งเสริมและอุปฐาให้สมาชิกทุกคนมี ส่วนร่วม
5. ภาวะผู้นำช่วยให้สมาชิกทีมงานเต็มใจปฏิบัติงานตามความจำเป็น
6. การแก้ปัญหาเป็นเรื่องของสมาชิกทุกคนในทีม โดยการจูงใจให้มีการอภิปราย ปัญหาของทีมและการวิเคราะห์วิจารณ์ประสิทธิผลของทีม
7. ความขัดแย้งไม่เป็นเรื่องเก็บกด มีการอนุญาตให้สมาชิกทีมงานแสดงความรู้สึกที่ ไม่ดีและเผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งในทีมงาน การบริหารความขัดแย้งเป็นแนวทางหรือวิธีการปรับ ปรุงการปฏิบัติงานของทีมที่ดี
8. สมาชิกทีมงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญ มีการยอมรับและใช้สิทธิปัญญา ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ของสมาชิกในการทำงานตามความเหมาะสม

9. มีการจูงใจให้ยอมรับความเสี่ยงและความก้าวหน้าที่ต้องสร้างสรรค์เมื่อกิจกรรมพัฒนาตัวเองจะดีกว่าเป็นบทเรียนมากกว่าใช้เป็นเหตุผลในการลงโทษ

#### ภาพที่ 1 แสดงทีมงานที่มีประสิทธิผล



ก่อให้เกิดการปฏิบัติงาน  
อย่างเต็มพลัง

ที่มา Rupert Eales - White. How to be a Better Teambuilder. London :

Clays Ltd., 1996 p. 26.

องค์การส่วนมากจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตของตนเอง และระบุท่านนิยมที่จำเป็นเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ประสิทธิผลของทีมงานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีวัตถุประสงค์และทิศทางร่วมกัน มีความกระตือรือกัน สามารถทีมงานผูกมัคคนองในเรื่องที่เกี่ยวข้องและมีส่วนร่วมอย่างมั่นคง เช่น มีการมีข้อบังคับและสนับสนาน มีความมั่นคงอยู่ใน การปฏิบัติงาน มีการซักถามและรับฟังซึ่งกันและกัน มีบทบาทในการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน หรือการทำงานหรือแนวทางการดำเนินงานใหม่ ๆ พยายามดำเนินการตามจุดเน้นของทีมงานอย่างไม่ลคละ มีการป้อนข้อมูลข้อมูลลับเฉพาะทบทวนการทำงาน โดยเฉพาะอย่างซึ่งการดำเนินงานอย่างเปิดเผยด้วยความซื่อสัตย์ แบ่งปันสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในการทำงานและพยายามเรียนรู้จากความผิดพลาด ดำเนินมีความเปิดเผย ความซื่อสัตย์ ความมารยาทดีซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจ การเมตตาและการมีอารมณ์ขันซึ่งถือว่าเป็นแก่นของค่านิยม (Core Values) เพราะสามารถช่วยให้เกิดงานที่มีประสิทธิผลได้ (Eales - White, 1996 : 27) หัวหน้าทีม สิ่งควรพิจารณาเรื่องนี้อย่างรอบคอบด้วย

#### **ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิผล (Effective Team)**

การวัดประสิทธิผลอาจพิจารณาจากผลงานหรือผลการดำเนินงานของทีมงานนั้น ผลงานย่อมเกิดจากการรวมพลังสมองจากสมาชิกทุกคนในทีมงานควบคู่กับการใช้กระบวนการทางทักษะ หากสมาชิกทีมงานสามารถร่วมมือกันใช้กระบวนการทางทักษะอย่างเต็มที่ ผลการดำเนินงานของทีมงานนั้นก็จะมากกว่าผลกระทบในความพยายามของสมาชิกแต่ละคน นอกจากนั้นการทำงานเป็นทีมยังต้องอาศัยความไว้วางใจกันอย่างสูง มีบรรยาศักดิ์ที่เปิดเผยด้านการคิดต่อสื่อสารและจะต้องมีการร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหาหรือค่านิยมงานนั้น เมียร์สและโวเอล (Mears and Voehl, 1994 : 5-6) กล่าวว่า สมาชิกทีมงานจะต้องมีทักษะการคิดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) เพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิผล ทักษะเหล่านี้ได้แก่

1. ทักษะการรับฟังและการทำความเข้าใจ (Listening and Clarifying) สมาชิกทุกคนจะต้องดึงดูดสนใจและตอบสนองในเรื่องที่กำลังกล่าวถึง อย่าเปลี่ยนหัวข้อไปแล้วผู้ฟังจะต้องสนใจฟัง สรุปและทำความเข้าใจในเรื่องที่ได้ฟังไปแล้ว สมาชิกทีมงานอาจพูดหลายเรื่องในขณะเดียวกัน และอาจมีสมาชิกคนอื่นพูด滔滔不绝 ผู้บังคับบัญชาหรือผู้คุมในประเด็นอื่น ซึ่งจะทำให้เรื่องราวดึงดูดความสนใจขาดตอน ไปก่อให้เกิดปัญหาค้างประสิทธิภาพในการรับฟังเนื่องจากความคิดเร็วว่าการพูดสามสิ่งสิ่งเท่า งานอาจเกิด

ความคิดเห็นเดิมเข้ามาแทรกอย่างสันหนาได้ ผู้พูดจึงควรใช้สื่อ แผนภูมิและการเขียนบนกระดาษ ขาวเพื่อช่วยให้ผู้ฟังเกิดความเข้าใจเรื่องที่กำลังพูดอยู่ในขณะนั้น

2. ทักษะการสนับสนุน ( Supporting ) เกี่ยวข้องกับการชูงใจให้สมาชิกทีมงานพูด และการเสริมสร้างบรรยายคำในทางบวกซึ่งทำให้สมาชิกคนอื่นรู้สึกมีอิสระในการแสดงความคิด การเสริมสร้างบรรยายคำในทางบวกเกิดจากความเชื่อว่าทุกคนมีความสำคัญและสามารถช่วยเหลือ ทีมงานได้ ดังนั้นทุกคนจึงควรเคารพในความคิดเห็นของบุคคลอื่นและพิจารณาความคิดที่นำเสนอ โดยประหราจากการควบคุมความคิด หลักการดังกล่าวแล้วอาจดูเป็นเรื่องง่ายแต่ก็หากที่จะเสริม สร้างบรรยายคำให้เกิดการสนับสนุนความคิดของสมาชิก เมื่อจากส่วนมากเมื่อบุคคลนั่นเสนอ แนวความคิดใหม่ ๆ ก็มักจะถูกบุคคลอื่นโน้มตีก่อนแล้วจึงดำเนินakash ของเราจะเพิ่มลงในทาง ลบว่าอะไรคือมากกว่าการพิจารณาว่าความคิดนั้นมีอะไรดีด้วยต้อง ด้วยเหตุนี้ความคิดที่คีหลาย อย่างเช่นไม่ได้รับการยอมรับ สมาชิกทีมงานเกิดอาการหุดหงุดเงื่องจากขาดการสนับสนุน ทำ ให้ประสิทธิผลของทีมงานลดลง

3. ทักษะการทำให้แตกต่างและการเผชิญหน้า ( Differing and Confronting Skills) เกี่ยวข้องกับความสามารถในการนำเสนอความคิดที่บังเอิญกับทีมงานโดยไม่คุกคามสมาชิกคนอื่น เป็นการเน้นปัญหาตามความเป็นจริงและหลีกเลี่ยงที่จะกล่าวถึงด้วยบุคคล

4. คุณภาพ ( Quality ) การยกนับคุณของกับความเป็นเกียรติเป็นสิ่งจำเป็น สมาชิกทีม งานจะต้องยอมรับความรับผิดชอบของตน เดินใจที่จะทำงานให้เกิดคุณภาพและเติมใจที่จะให้ความ สนใจกับรายละเอียดของงานนั้น ทีมงานจะไม่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จได้หากสมาชิกทุกคนไม่ มุ่งมัคคุณของกับความเป็นเกียรติ

5. การยอมรับ ( Acceptance ) ทีมงานจะต้องยอมรับความคิดว่าสมาชิกทีมงานแต่ละ คนจะเป็นตัวของตัวเองค่านิยมและศาสนาที่ตัวเอง ฯ มาใช้ในการทำงาน ค่านิยมดังกล่าวจะช่วย กำหนดปัทสสถานในทางความคิดที่ทุกคนยอมรับได้ หากสมาชิกทีมงานแต่ละคนประเมินว่าการ เสียงความคิดเป็นเรื่องขององค์รวมบุคคลก็จะเกิดความลังเลใจที่จะรับความคิดของกันและกันได้

6. การป้อนข้อมูลย้อนกลับ ( Feedback ) การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยและซื้อสัมภาร ไปตรงกับสิ่งสำคัญที่สามารถช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จได้ เมื่อจากทำให้เกิดการเรียน รู้ความคิดเห็น ข้อมูลของ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นบรรลุเป้าหมาย สภาพการณ์ข้างต้นจึงเสริมสร้างให้ทีมเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ ( Teams learn how to learn )

ปีเตอร์ เมียร์ และแฟรงค์ โวท์ ( 1994 : 9 ) ได้สรุปผลการศึกษาว่าแบบปฏิสัมพันธ์ ของการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิผล ( Synergy Model of Effectiveness ) โดยขึ้นหลัก ความเชิงว่า องค์ประกอบต่าง ๆ ที่ปฏิสัมพันธ์กันจะส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน หากองค์ประกอบ

สำนักวิทยบริการสถาบันราชภัฏพิษณุโลก  
พิมพ์โลก

21

ให้คาดความสมบูรณ์ ประสิทธิผลในการพิจารณาของทีมก็จะน้อยตามไปด้วย ก้าวคืบ ประสิทธิผล  
ของทีมเกิดจากผลของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพ การยอมรับและการป้อนข้อมูลข้อเสนอแนะ ดัง  
สูตรข้างล่างนี้

$$E = Q \times A \times F$$

E = ประสิทธิผลของทีม ( Team Effectiveness )

Q = คุณภาพ ( Quality ) ของการดำเนินการตามวัตถุประสงค์

A = การยอมรับ ( Acceptance)

F = การป้อนข้อมูลข้อเสนอแนะ ( Feedback )

ปีเตอร์ เมียร์แลนเดอร์ โวท์ ระบุว่าหากต้องการประเมินประสิทธิผลของทีมอย่างเดียวที่  
สมบูรณ์แบบ E จะต้องมีค่าเท่ากับ 1.0 ซึ่งหมายความว่าด้วยประทุกตัวจะต้องมีค่าเท่ากับ 1.0 ด้วย  
ดังตัวอย่าง

$$\text{สูตร } E = Q \times A \times F$$

$$1.0 = 1.0 \times 1.0 \times 1.0$$

ในการพิจารณาที่ด้วยประทุกตัวมีผลการดำเนินการเพียงร้อยละ 90.00 ประสิทธิผลของทีมใน  
การพิจารณาที่ด้วยประทุกตัวมีผลการดำเนินการเพียงร้อยละ 72.00 ดังตัวอย่างข้างล่างนี้

$$\text{สูตร } E = Q \times A \times F$$

$$0.72 = 0.9 \times 0.9 \times 0.9$$

ในการพิจารณาที่ทีมงานพึงพอใจกับความสำเร็จของทุกด้วยประทุกตัวเพียงร้อยละ 50.00 ซึ่งถือว่าเป็น  
ผลการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างมากประทุกตัวของทีมจะตกลงอยู่ในระดับแย่ร้าย คือ ร้อยละ 12.00 เท่านั้น  
ดังตัวอย่างข้างล่างนี้

$$\text{สูตร } E = Q \times A \times F$$

$$0.12 = 0.5 \times 0.5 \times 0.5$$

นอกจากตัวอย่างข้างต้นที่กล่าวมาแล้ว ความแย่ร้ายจะเกิดขึ้นอย่างสูงหาก หากด้วย  
ประทุกตัวหนึ่งได้ค่าคะแนนเท่ากับร้อยละ 0.00 นั้นคือประสิทธิผลของทีมจะมีค่าเท่ากับ 0.00

130955

$$\text{สูตร } E = Q \times A \times F$$

$$0.00 = 1.0 \times 0.0 \times 1.0$$

อาจกล่าวได้ว่าประสิทธิผลของทีมจะสูงหากค่าเนินงานให้ประสบความสำเร็จในทุกตัวแปร ซึ่งศึกษาพบสรุปได้ดังตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 2 แสดงประสิทธิผลของทีมงานในการมีที่ทุกคัวแปรมีระดับค่าคะแนนที่เท่ากัน

ประสิทธิผลของทีม (E)	ค่าคะแนนของตัวแปร			ระดับประสิทธิผล ของทีม
	Q	A	F	
1.00	1.0	1.0	1.0	มาก
0.72	0.9	0.9	0.9	สูง
0.51	0.8	0.8	0.8	ปานกลาง
0.34	0.7	0.7	0.7	ค่า
0.21	0.6	0.6	0.6	ต่ำมาก
0.12	0.5	0.5	0.5	ต่ำมากที่สุด

จากตารางที่ 2 หากค่าคะแนน Q, A, F เป็น 0.0 หรือค่าคะแนนตัวใดตัวหนึ่งเท่าเป็น 0.0 ประสิทธิผลของทีมจะมีค่าเท่ากับ 0.0 ในทุกราย อย่างไรก็ตามหากค่าของตัวแปร Q, A, F มีค่าน้อย 0.0 ประสิทธิผลของทีมก็จะมีค่าแตกต่างกันออกไป เช่น  $E = 0.56$  ( $Q = 1.0, A = .7$  และ  $F = .8$ )  $E = 0.38$  ( $Q = .9, A = .7$  และ  $F = .6$ )  $E = .81$  ( $Q = 1.0, A = .9$  และ  $F = .9$ ) เป็นต้น

ปีเตอร์ เมียร์แลนเดอร์ ไวน์ ( 1994 : 9 ) ได้กำหนดลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลไว้ 11 ประการ คือ

1. มีบรรยายภาพเป็นกันเองและผ่อนคลาย ปราศจากความเกร็ง สามารถมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานและไม่มีสัญญาณแสดงความเห็นอ่อนหน้าบ่อยครั้งให้เห็น
2. มีการอภิปรายอย่างกว้างขวางในเรื่องที่ทุกคนมีส่วนร่วม

3. สมาชิกเข้าใจและยอมรับงานของทีม มีการอภิปรายอุดมุ่งหมายและร่วมกันกำหนดอุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกทุกคนมั่นคงและเชื่อมั่นในงานนี้

4. สมาชิกรับฟังซึ่งกันและกัน การอภิปรายไม่กระโดดจากความคิดเห็นไปยังอีกความคิดเห็นซึ่งไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกันและมีการรับฟังทุกความคิดเห็น

5. ทีมรู้สึกสะบายใจกับความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันและไม่มีการหลอกเลี้ยงข้อบกพร่องเพียงเพื่อให้สมาชิกทุกคนตกลงกันได้ ในทางปฏิบัติไม่มีการระงับหรือข่มขู่เพื่อให้เกิดความตกลง ซึ่งมีการอภิปรายความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันเพื่อให้ได้แนวทางในการแก้ไข

6. การตัดสินใจเกิดจากความคิดเห็นที่เป็นเอกฉันท์ซึ่งสมาชิกทุกคนเห็นด้วยกัน และเดินไปปฏิบัติตาม

7. การวิพากษาระบบที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งอย่างมีคุณค่าไปต่อมาและด้วยความสะบายใจ ไม่มีการโจมตีตัวบุคคลทั้งในที่ลับและที่แจ้ง การวิพากษาระบบที่เป็นไปอย่างสร้างสรรค์เพื่อขจัดปัญหาที่กำลังเผชิญหน้าที่มีงานอยู่ในขณะนี้

8. สมาชิกมีอิสระในการแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นของตนในเรื่องปัญหาการทำงานของทีม

9. มีการมอบหมายงานที่ชัดเจนและได้รับการยอมรับจากสมาชิกก่อนลงมือปฏิบัติการ

10. หัวหน้าทีมไม่ครอบงำความคิดและการทำงานของทีม ในขณะเดียวกันทีมก็ไม่ถือขาดหัวหน้าทีมจนเกินควร สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติตนในลักษณะผู้นำทางความคิดโดยปราศจากการต่อสู้เพื่อแข่งขันกัน เพราะปัญหาไม่ได้อยู่ที่กระบวนการคุณที่มีแต่อยู่ที่วิธีการทำงานให้สำเร็จ

11. ทีมนี้ความสำนึ动能เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่และจะตรวจสอบวิธีการที่กำลังดำเนินงานอยู่ในขณะนี้

#### ทีมการเรียนรู้และขั้นตอนการพัฒนา

ทีมงานที่สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานของตนเอง ( Self - Directed Team ) จะต้องพิจารณาทีมของตนเองเสมือนเป็นสิ่งมีชีวิต มีความสามารถที่จะพัฒนาและเรียนรู้ในด้วยกระบวนการหัวหน้าปฏิบัติงาน การพัฒนาความรู้ซึ่งเกิดจากกระบวนการภาวะผู้นำแบบร่วมกันรับผิดชอบ การฝึกอบรมและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง คั่งน้ำเงินต้องใช้เวลาในการสร้างและพัฒนาทีมงาน คั่งน้ำเงินงานจึงเป็นหน่วยของการเรียนรู้ ( Unit of Learning ) มิใช่เป็นการเรียนรู้ตามลำดับของสมาชิกแต่ละคน ทักษะของสมาชิกจะถูกถ่ายทอดไปสู่มวลสมาชิกเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทีม ทีมการเรียนรู้ซึ่งต้องรู้ขั้นตอนการพัฒนาเพื่อความเข้าใจพัฒนาของกระบวนการเป็นทีม ซึ่งมี 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

**ระยะที่ 1 ขั้นการก่อตัว (Forming Stage)** เป็นการเปลี่ยนฐานะจากบุคคลเพื่อสังคมมาเป็นสมาชิกทีมงาน สมาชิกจะระมัดระวังและพิจารณาปรับตัวให้เข้ากับวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงาน คนส่วนใหญ่มักเชื่อว่าทีมงานเป็นเพียงโปรแกรมการจัดการ เป็นงานที่นิยนทำกันชั่วคราว ในระยะที่นี้พฤติกรรมของสมาชิกจะสะท้อนให้เห็นความสุภาพอ่อนน้อมและความไม่แน่นอน ความวิตกภัย และความพ่ายแพ้ที่จะดำเนินงานของทีม ดังนั้นคำอามณ์มักจะได้ยินได้ฟังในขั้นนี้คือ ทำไม่ดีต้องมาอยู่ที่นี่ ทนอีก ๆ คือใคร คนเหล่านี้ไว้วางใจได้หรือไม่ เราทำอะไรจะทำอะไร ฉันจะได้รับมอบหมายให้ทำอะไร ฉันจะสามารถช่วยเขาได้หรือไม่ ฉันจะได้รับการยอมรับและร่วมอยู่ในทีมงานนั้นหรือไม่ นอกจากนั้นซึ่งมีการประชุม การฝึกอบรม การอภิปรายเรื่องการทำงานอีกด้วย

**ระยะที่ 2 การรวมกลุ่ม (Storming)** เป็นขั้นตอนที่แยกออกจากที่สุดในการพัฒนาออกลุ่ม สมาชิกทีมงานจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับงานในแนวลึกมากขึ้น และนำไปสู่การจัดการงานของคนเอง จึงเกิดความสับสนวุ่นวายและความขัดแย้งซึ่งอาจเกิดจากการขาดกระบวนการและการวิธีการรวมกลุ่มที่มีประสิทธิผล หรือขาดประสิทธิภาพในการทำงาน สมาชิกเริ่มตระหนักรู้ว่างานที่ทำมีความผิดจากขั้นตอนมากกว่าที่คิดเอาไว้ครั้งแรก มีการอภิปรายถกเถียงกันว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร สมาชิกเริ่มต่างหากกันและกัน ห้ามหยิบหัวหน้าทีมงานเกิดแพะรับบาปขึ้น สมาชิกแต่ละคนมักยึดติดอยู่กับความคิดเห็นและประสบการณ์ของตนเอง มากกว่าการให้ความร่วมมือ ความไว้วางใจและทำงานร่วมกับสมาชิกอื่น

พฤติกรรมข้างต้นทำให้เกิดอุปสรรคอย่างมากต่อการจัดตั้งทีมงาน คำอามณ์ที่มักจะได้ยินได้ฟังในขั้นนี้คือ ฉันจะควบคุมได้มากน้อยเท่าไหร่ ฉันจะทำสำเร็จได้อย่างไร เราจะทำงานร่วมกันได้อย่างไร สูญเสียทีมงานจะต้องลดลงสับสน ความขัดแย้ง คำแนะนำการทบทวนจุดมุ่งหมายของทีม ประชุมติดตามการปฏิบัติงานของทีมและใช้ข้อมูลข้อเสนอเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

### ระยะที่ 3 ระยะการหาปั้นด้าน (Norming Stage)

ในระยะนี้ สมาชิกจะทำความเข้าใจกับบทบาทของตนและความคาดหวังจากทีมงาน กำหนดกฎเกณฑ์เพื่อร่วมงานในการทำงานร่วมกัน สมาชิกเปิดเผยตนเองมากขึ้น การติดต่อสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา มีความสำคัญมากขึ้นและเป็นไปอย่างเปิดเผย ผลลัพธ์ที่ต้องกลับจาก การติดต่อสื่อสารจะเน้นที่พฤติกรรมของบุคคลมากกว่าความแตกต่างระหว่างบุคคล พฤติกรรมในรูปแบบความร่วมมือจะเกิดขึ้น ทีมงานจะปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ราบรื่นและมีการประสานงานมากขึ้น สมาชิกยอมรับจุดมุ่งหมายของทีม บทบาทของทีมและงานที่ทีมจะต้องดำเนินการให้สำเร็จ คำอามณ์ที่มักจะได้ยินได้ฟังในขั้นตอนนี้คือ ฉันจะเป็นคนมีค่าได้อย่างไร เราจะทำงานให้สำเร็จได้อย่างไร การปฏิบัติ

งานของทีมในขั้นตอนนี้จะให้ผลต่ำมาก ( Very Productive) และเกิดประสิทธิผล สมาชิกมีทักษะในกระบวนการทำงาน มีประสบการณ์การทำงานร่วมกัน มองเห็นบทบาทของคนของและสมาชิกอื่นชัดเจนมากขึ้น

#### ระยะที่ 4 ระยะปฏิบัติการ ( Performing )

เป็นขั้นตอนที่ทีมบรรลุนิติภาวะ ( Maturity ) สมาชิกจะปฏิบัติงานร่วมกันอย่างคิดสัมพันธภาพ ความคาดหวัง บทบาทและกระบวนการในการทำงานถูกหลอมรวมเข้าด้วยกันและเกิดประสิทธิผล สมาชิกมีความรู้สึกการพนันถือซึ่งกันและกันอย่างแท้จริง ทีมสามารถแก้ปัญหาและมีปฏิกริยาต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทีมมีความมั่นใจในความสามารถของคนแต่ละคน เป็นเป้าหมายของทีมได้ พฤติกรรมกลุ่มจะสะท้อนให้เห็นความมั่นใจ ความสามารถในการแก้ปัญหามาก ๆ และเน้นที่ด้วยปัญหามากกว่าด้วยบุคคล ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนของความสำเร็จ ความรักใคร่ ( Achievement / Affection ) เป็นขั้นตอนของการสนับสนุนคนเอง มีภาวะผู้นำในตัวเองหรือไม่ทีมตนเอง วิพากษิารผู้คนเอง ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงคนเอง ความพึงพอใจในความสำเร็จของทีมจะแสดงออกในรูปของการเฉลิมฉลองและความจงรักภักดีต่อทีมของคน คำถament ที่มักจะได้ยินได้ฟังในขั้นตอนนี้คือ จะไร้ศักดิ์สูงหมายให้มีทีมสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จ ทีมจะได้รับการยอมรับนับถือหรือไม่ ทีมจะแตกแยกกันหรือเปล่า จะสามารถปรับปรุงทีมได้อย่างไร

ขั้นตอนนี้ทีมจะเป็นสมมือนหน่วยงานที่มีประสิทธิผลสูง มีความเป็นหนึ่งใจเดียวกัน ( Cohesiveness ) และมีการปฏิบัติการระดับสูง ( High Performance ) เกิดการยุกมัดกับจุดมุ่งหมายของทีม ( Commitment to team goals ) หลีกเลี่ยงการอุต্তุกทีมงานอื่น มีการเยี่ยมเชื่อทีมงานต่าง ๆ และทีมสามารถใช้รู้สึกการทักษะการแก้ปัญหาได้มากขึ้น ( Ray and Bronstein, 1995 : 166-172)

#### รูปแบบการพัฒนาทีมงาน

การพัฒนาทีมงานเป็นกระบวนการทำให้ทีมงานทำงานได้ผลผลิตสูงอย่างแท้จริง ( สิทธิโชค วรานุตันติคุณ, : 56 ) สมาชิกทุกคนเข้าใจเป้าหมายที่ร่วมกันสร้างไว้ ในทีมงานที่มีประสิทธิผล สมาชิกทุกคนเด่นไปตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย ใช้ความรู้ความสามารถให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ( ประชุม โพธิคุณ, : 21 ) สมาชิกช่วยกันบูรณาการทักษะของคนเองเพื่อเสริมสร้างการทำงานของทีมให้เข้มแข็งและเกิดประสิทธิผล นักวิชาการเชิงศึกษาและกำหนดรูปแบบการพัฒนาทีมงานขึ้น โดยอาจแบ่งหลักวิชาสังคมศาสตร์ วิชาพฤติกรรมศาสตร์ การบริหารและการจัดการ การศึกษาและวิจัยเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารหรือพัฒนาทีมงานให้เกิดประสิทธิผลซึ่งจะช่วย

ให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือช่วยให้การบริหารและการจัดการประสบความสำเร็จตามกติกาที่นักวิชาการได้ศึกษาและกำหนดครุปแบบการพัฒนาทีมงานไว้หลากหลายดังนี้ :-

### 1. รูปแบบการปฏิบัติงานของทีมงานตามแนวความคิดของเกรสเตอร์และสินเนท

สอนเตอร์สันได้เรียนรู้ที่จะทำความเข้าใจผู้อัจฉริยะของตนเองโดยให้รูปแบบทางสังคมของเขาระหว่างบุคคลเพื่อให้ทุกคนได้รับรู้ร่วมกัน ซึ่งจะถูกมองเป็นกุญแจที่มีประสิทธิผลและการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิผล เกิดการรวมพลัง ความต้องการเริ่มสร้างสรรค์และเกิดการปฏิบัติการในระดับสูง ดังแผนภูมิที่ 2

แผนภูมิที่ 2 รูปแบบการปฏิบัติการของทีมงานตามแนวความคิดของเกรสเตอร์และสินเนท



ที่มา ตัดแปลงมาจาก Robert Johansen and Associates. Leading Business Team :

How Teams Can Use Technology and Group Process Tools to Enhance Performance.

Menlo Park, California : Addison-Wesley Publishing Co; 1991 p.25

จากตารางข้างต้นเป็นการปฏิบัติการของทีมพอสรุปได้ดังนี้

**ขั้นที่ 1 การปฐมนิเทศ (Orientation)** เป็นการตอบค่าถามผู้มาชิกหรือทีมงานว่า ทำในสิ่งที่ต้องจัดตั้งทีมงาน มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างไร โครงศึกษาบุคคลที่เหมาะสมซึ่งจะรวมกับปฎิบัติงานต่อไป

**ขั้นที่ 2 การสร้างไว้วางใจ (Trust Building)** เป็นการทำให้ทีมงานรู้จักผู้มาชิกที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน มีความคาดหวังและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ยอมรับระดับความเสี่ยงในการทำงานและการสร้างความไว้วนอื่เรื่องซึ่งกันและกัน

**ขั้นที่ 3 การทำความชัดเจนในจุดมุ่งหมายและบทบาท (Goal and Role Clarification)** เป็นการกำหนดและให้ความสนใจว่าจะต้องทำเรื่องอะไร จึงเกิดปัญหาด้านการใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสารและความเข้าใจงาน จนต้องทำความชัดเจนทั้งจุดมุ่งหมายของทีมงานรวมทั้งบทบาทหน้าที่ของผู้มาชิก

**ขั้นที่ 4 การมุ่งมัคตน์ (Commitment)** เป็นการสรุปให้ได้ข้อคิดลงร่วมกันและตัดสินใจกำหนดโครงสร้างการทำงาน การจัดสรรทรัพยากรและคงลงวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานร่วมกัน

**ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามแผน (Implementation)** หลังจากทีมงานมุ่งมัคตน์ลงอยู่กับโครงสร้าง ขั้นตอนและกระบวนการในการปฏิบัติงานแล้ว จะต้องกำหนดรายละเอียดในขั้นตอนนี้ว่า ใจจะทำอะไร เมื่อไหร่และที่ไหน ดังนั้นจึงต้องมีการจัดการให้เป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้และเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

**ขั้นที่ 6 การปฏิบัติการในระดับสูง (High Performance)** หากการปฏิบัติการเป็นไปตามแผนที่วางไว้ เกิดความยืดหยุ่น มีการรวมพลังในการปฏิบัติงานและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ภาระงานที่เบาบาง การประสานสัมพันธ์ในกระบวนการและการปฏิบัติงานจะเป็นไปอย่างดี ซึ่งอิงเวลาที่จะลดลงความสำเร็จกันได้ด้วยความภาคภูมิใจ

**ขั้นที่ 7 การปรับปรุงใหม่ (Renewal)** ในกรณีที่ทีมงานไม่สามารถรักษาการปฏิบัติการให้อยู่ระดับสูงได้ ผู้มาชิกต้องประเมินความเห็นชอบต่อไป ทำการเปลี่ยนแปลงผู้มาชิกทีมงาน จึงเกิดความว่าทำในสิ่งที่ต้องดำเนินงานต่อจนอาจต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานหรือทีมงานใหม่เพื่อผลักดันและกระตุ้นให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จต่อไป

นอยอกจากนั้น ดาร์ลิง (Darling, 1990 : 86) ยังได้กล่าวไว้ในบทความเรื่องการสร้างทีมงานในธุรกิจนาคย้อมว่า ไม่ในทัศนะของรูปแบบทางสังคม (Social Style) เป็นรูปแบบที่ช่วยให้แคล่กระบุคคลในธุรกิจนาคย้อมเข้าใจคนเองและบุคคลอื่น ในขณะเดียวกันซึ่งช่วยวิเคราะห์

### ตารางที่ 3 แบบการอีดหุ่นที่ก่อให้เกิดรูปแบบทางสังคม

ความอีดหุ่นที่ก่อให้เกิด อยู่ในเรื่อง	ความอีดหุ่นที่ก่อให้เกิด อยู่ในเรื่อง	ความอีดหุ่นที่ก่อให้เกิด อยู่ในเรื่อง	ความอีดหุ่นที่ก่อให้เกิด อยู่ในเรื่อง
--	--	--	--

กระบวนการสร้างทีมงานในธุรกิจนี้อีกด้วย รูปแบบทางสังคมไม่ได้เน้นบุคลิกภาพของบุคคล ค่านิยมหรือความเชื่อ แต่เป็นการเน้นค่าความจงรักภักดี ว่าบุคคลต้องจะไว้และทำงานที่พูดถ้าเรื่องแล้ว หรือไม่ รูปแบบทางสังคมดังกล่าวคือ การมีใจครึ้จิต (Amiable) การเข้าແນกแยกแซะ (Analytical) ผู้กระตุ้น (Driver) และ การแสดงความคิด (Expressive) ทีมการจัดการที่มีประสิทธิผลเกิดจากรูปแบบทางสังคมทั้ง 4 ประการดังกล่าวแล้ว ดังลายละเอียดในตารางที่ 3



2. รูปแบบการทำงานของทีมที่มีประสิทธิผลของแมคแคนน์และริ查ร์ดองค์การทำงาน การวิจัยของ ดิก แมคแคนน์และ ริชาร์ด อัลเดอร์ซี (1997:2) ชี้ให้เห็นว่า ทีมที่มีประสิทธิผลแสดงให้เห็นความต่อเนื่องของปัจจัยด้านการปฏิบัติการหรือหน้าที่ของทีมงาน 9 ประการ คือ ปัจจัยหน้าที่การเชื่อมโยงเป็นแกนกลางของวงล้อซึ่งจะต้องทำหน้าที่ประสานกับ

### ตารางที่ 3 แสดงการอีดหุ่นที่ก่อให้เกิดรูปแบบทางสังคม

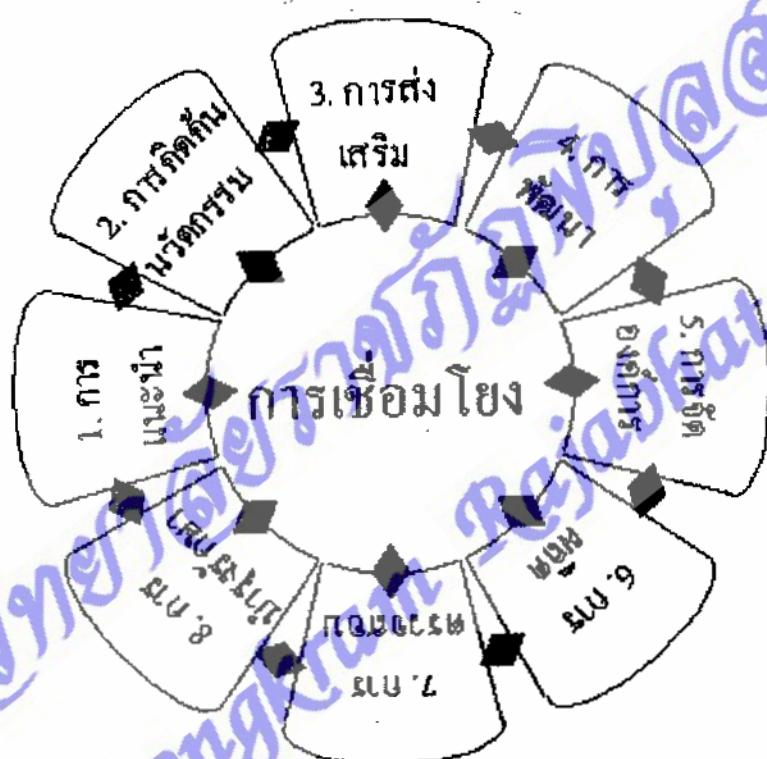
ความอีดหุ่นที่ก่อให้เกิด การมีไมเริช	ความอีดหุ่นที่ก่อให้เกิด การจำแนกแยกแยะ	ความอีดหุ่นที่ก่อให้เกิด การเป็นผู้กระตุ้น	ความอีดหุ่นที่ก่อให้เกิด การแสดงความคิด
<p>1. ปฏิบัติตามสนาขุค ก่อนฯ หลักเลี้ยงการ บุคคลเสียงหัวหรือเกี้ยว กราด</p> <p>2. อินดิที่จะสนใจรับฟัง อย่างไร้ตื่นตระหนกและบุค คลอย่างมีเหตุผล ไม่วิจารณ์ ความคิดสู่อื่น</p> <p>3. ติดต่อสื่อสารอย่างอดทน ส่งเสริมให้บุคคลในสิ่งที่มี ความสัมภัย</p> <p>4. ส่งเสริมให้ตัดสินใจโดย ปราศจากความกลัวที่ มากเกิดขอบเขต</p> <p>5. กำหนดชุดมุ่งหมายเพื่อ ผลประโยชน์ร่วมกัน</p> <p>6. รับประคันว่าก้าวตัดสินใจ จะเกิดความเสี่ยงน้อยให้ บุค</p>	<p>1. ทรงต่อเวลา</p> <p>2. บุคคลอยู่ หลักเลี้ยงการ บุคคลเสียงหัวกราด</p> <p>3. บุคคลนั้นอย่างรวดเร็ว</p> <p>4. เตรียมข้อคัดค้านและ สนับสนุนข้อเสนอของ ท่าน</p> <p>5. แสดงให้เห็นว่าวิธีการที่ นำเสนอเป็นวิธีที่คิดที่สุด และมีความเสี่ยงน้อย</p> <p>6. ไม่แสดงความได้เปรียบ เกินความจำเป็น</p> <p>7. สนับสนุนให้ตัดสินใจ เมื่อถึงเวลา</p> <p>8. ติดตามผลในรูปของ รายงานความก้าวหน้า</p>	<p>1. ทรงต่อเวลา</p> <p>2. มีความกระปรี้กระเปร่า นั่งตัวตรงและติดต่อ ด้วยสายตา</p> <p>3. บุคคลนั้นอย่างรวด เร็วและใช้เวลาอย่างมี ประสิทธิภาพ</p> <p>4. บุคคลเรื่องที่มีความ เจ้าของเวลา เช่น เวลา แห่งสัมมนา เน้นที่ผล</p> <p>5. เลือกใช้ข้อมูลที่เป็น จริง นำเสนออย่างรวด เร็วและให้เหตุผล</p> <p>6. หากทุกอย่างเหมาะสม ตามความต้องการให้ ตัดสินใจอย่างตรงไป ตรงมา แล้วลาก ใจอย่างรวดเร็วและ นิ่มนวล</p>	<p>1. มีความกระปรี้กระเปร่า และติดต่อด้วยสายตา</p> <p>2. ให้เวลาในการเข้า สังคมบุคคล ประสบ- การณ์ ความคิดเห็นและ บุคลากร</p> <p>3. แสดงออกด้วย ๆ กัน จะมีความคิดเห็นซึ้ง แข้งในเรื่องนั้น</p> <p>4. แสดงให้ความคืบและ ความรู้สึกที่เกิดขึ้นใน จิตใจของบุคคล</p> <p>5. ใช้ภาษาบุคคลในการ สนับสนุนความคิดเห็นของ คนของตนเอง</p> <p>6. เน้นที่ภาษาใหญ่ ตาม ด้วยแผนปฏิบัติการ และรายละเอียด</p> <p>7. สนับสนุนขณะจะ ดำเนินงานตามอุบัติใหม่</p>

ที่มา ตัดแบ่งจาก Rober Bolton and Dorothy Grover Bolton. Social Style and Management Style. New York : American Management Association, 1984 pp. 78-79

2. รูปแบบการทำงานของทีมที่มีประสิทธิผลของแมคแคนน์และริชาร์ด วางแผนการทำงาน

การวิจัยของ ดิก แมคแคนน์และ ริชาร์ด อัลเดอร์ซี (1997:2) ชี้ให้เห็นว่า ทีมที่มีประสิทธิผลแสดงให้เห็นความต่อเนื่องของปัจจัยด้านการปฏิบัติการหรือหน้าที่ของทีมงาน 9 ประการ คือ ปัจจัยหน้าที่การเขื่อมโยงเป็นแกนกลางของวงกัดซึ่งจะต้องทำหน้าที่ประสานกัน 8 ปัจจัยซึ่งได้แก่ การส่งเสริม การพัฒนา การจัดการ ผลกระทบ การตรวจสอบ การบำรุงรักษา การแนะนำ และการคิดค้นนวัตกรรม ดังแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิ 3 วางแผนการทำงาน



ที่มา Dick McCann and Richard Aldersea Managing Team Performance :

Unrealistic Vision or Attainable Reality ? <http://www.tms.com> P.2 The article was presented in September at the 1997 International Conference On Work Teams in Dallas : Texas. USA.

จากแผนภูมิวงล้อการทำงาน สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

1. การแนะนำ (Advising) งานด้านการแนะนำเกี่ยวข้องกับการให้และการรวมสารสนเทศ การหาข้อมูลการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในทีมงาน โดยการประชุม การพูดคุย การรวมรวมรายงานและอื่น ๆ ผู้ดำเนินการจะต้องมั่นใจว่ามีสารสนเทศทุกอย่างเพื่อให้ทีมงานนำไปประกอบการตัดสินใจได้

2. การคิดค้นวัตกรรม (Innovating) เป็นงานสำคัญของทีมงานซึ่งท้าทายสิ่งต่าง ๆ ที่ดำเนินการอยู่ในขณะนี้ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีอาจทำให้วิธีปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่ใช่เป็นวิธีที่ดีที่สุด การคิดค้นนวัตกรรมจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและการแข่งขันในทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การส่งเสริม (Promoting) เป็นการขยายสิ่งที่ทีมกำลังดำเนินการ ขยายความคิดใหม่ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามแผน การส่งเสริมจะเป็นเรื่องสำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กร หากเป็นการหอบขึ้นสิ่งที่เพื่อนร่วมทีมและลูกค้าต้องการ

4. การพัฒนา (Developing) เป็นกิจกรรมที่ทำให้แน่ใจได้ว่าความคิดของทีมลูกห้อมรวมให้เป็นแม่พิมพ์และตัดแปลงให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้สินค้าและบริการ

5. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการจัดองค์การของทีมงานเพื่อให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า เขาจะต้องทำอะไร อย่างไรและเมื่อไหร จึงต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจนและปฏิบัติการให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยใช้แบบประเมินได้รับการจัดสรรอย่างมีประสิทธิผลนั่นเอง

6. การทำพิเศษ (Producing) เมื่อมีแผนงานและสมาชิกทุกคนรู้ภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตนแล้ว ทีมงานก็จะสามารถให้ความสนใจกับการทำพิเศษ ภาระในการผลิตจึงเน้นที่การส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการตามมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิผลและเกิดประสิทธิภาพ

7. การตรวจสอบ (Inspecting) การตรวจสอบกิจกรรมการทำงานถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะทำให้แน่ใจได้ว่าจะไม่เกิดความผิดพลาด การตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการช่วยให้มั่นใจได้ว่าลูกค้าจะซึ้งคงพึงพอใจในสินค้าและบริการของเรา นอกจากนี้การตรวจสอบยังครอบคลุมไปถึงเรื่องการเงิน ความมั่นคง ความปลอดภัย และการปฏิบัติตามกฎหมายอีกด้วย

8. การบำรุงรักษา (Maintaining) ทุกทีมจะต้องรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานและกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลไว้

9. การเชื่อมโยง (Linking) เป็นกิจกรรมที่ทำให้มั่นใจได้ว่าสมาชิกทุกคนในทีมงานถูกดึงมาปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งเป็นจุดที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงทั้งคนและงานของทีม

### 3. รูปแบบการทำงานเป็นทีมของ OEG

ทีมงานมีลักษณะหลักถ้าคือมีพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อาจเริ่มจากทีมงานคำนวน (Pseudo-Teamwork) หากพิจารณาในทางลบไปจนถึงทางบวกก็อ ทีมงานที่มีความเป็นเลิศ (Excellence in Teamwork) ดังนั้นสิ่งที่ท้าทายทุกทีมงานจึงเป็นการปรับปรุงความ

ในการพัฒนาวงล้อการทำงาน (Work Wheel Model) คิด แมคเคนน์และริชาร์ด อัลเดอร์ซี (1997 : 4) ได้สอนความบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานโดยใช้แบบสอบถาม ประเภทตัวบ่งชี้งานทั้ง 8 ด้าน ดังกล่าวไว้ในวงล้อการทำงานผลการวิจัยพอสรุปได้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความสอดคล้องภายในของหน้าที่ในวงล้อการทำงาน โดยใช้ Cronbach Alpha Coefficient พบร่วมหน้าที่ทั้ง 8 ด้าน มีความสอดคล้องภายในระดับสูง (ค่ามากกว่า 0.75 ขึ้นไป) คือ

งานที่ปฏิบัติในทีมงาน	Cronbach Alpha Coefficient
1. การแนะนำ	0.81
2. การคิดค้นนวัตกรรม	0.94
3. การส่งเสริม	0.82
4. การพัฒนา	0.83
5. การจัดองค์การ	0.86
6. การผลิต	0.85
7. การตรวจสอบ	0.88
8. การบำรุงรักษา	0.75

N = 754

2. การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ภายในของงาน โดยใช้ Correlation ผลปรากฏดังนี้

การแนะนำ	การคิดค้นนวัตกรรม	การส่งเสริม	การพัฒนา	การจัดองค์การ	การผลิต
การแนะนำ	0.44	0.43	0.54	0.14	0.20
การคิดค้นนวัตกรรม		0.60	0.63	0.11	-0.0
การส่งเสริม			0.56	0.32	-0.0
การพัฒนา				0.32	0.23
การจัดองค์การ					0.33
การผลิต					
การตรวจสอบ					
การบำรุงรักษา					
หมายเหตุ	เกณฑ์ในการพิจารณาความสัมพันธ์ภายนอกในต่ำกว่า 0.35 ไม่มีความสัมพันธ์				

จากแผนภูมิที่ 5 ถูกเน้นการนำเข้าของตัวบูรณาแบบการสร้างทีมงานเป็นเรื่องของภาวะผู้นำและทีมงาน ซึ่งการดำเนินงานจะต้องมีเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์บทบาท การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ การควบคุมและวิธีการปฏิบัติงานซึ่งถือเป็นปัจจานาของทีมงาน การแก้ปัญหา /

### 3. รูปแบบการทำงานเป็นทีมของ OEG

ทีมงานมีลักษณะหลักก่อตัวคือมีพลังและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อาจเริ่มจากทีมงานกำมะลอ ( Pseudo-Teamwork ) หากพิจารณาในทางลบไปจนถึงทางบวกก็อ ทีมงานที่มีความเป็นเลิศ ( Excellence in Teamwork ) ดังนั้นสิ่งที่ท้าทายทุกทีมงานจึงเป็นการปรับปรุงความสามารถของทีมงานอย่างต่อเนื่องให้ไปสู่ทีมงานที่มีความเป็นเลิศ ซึ่งอาจมีรูปแบบตามแผนภูมิข้างล่างนี้

#### แผนภูมิที่ 4 รูปแบบความเป็นเลิศในทีมงาน



ที่มา OEG Organization Effective Group. <http://www.eog.net> 12 สิงหาคม 1999.

จากรูปแบบความเป็นเลิศในที่ทำงานสามารถอธิบายโดยสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาพันธกิจ เป้าประสงค์และบทบาทที่ชัดเจน สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความร่วมมือ เพราะทำให้รู้ว่าที่ทำงานกำลังทำอะไร ในการเป็นผู้รับผิดชอบ สารสนเทศจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่คือของการบอกถ่วงให้เกิดความร่วมมือ นอกจากนั้นการรู้เป้าประสงค์ (Goals) และบทบาท (Roles) ยังช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผล สามารถทิมงานต้องการรู้ข้อใดกันแลกันในระดับที่ลึกซึ้งกว่าการปฏิบัติความหมายหน้าที่ ทำให้เกิดความสนใจในความสำเร็จของกันและกัน ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญที่สุดในด้านการร่วมมือ
2. การวางแผนและปฏิบัติความกลยุทธ์ การวางแผนเป็นการคิดถึงผลที่จะเกิดขึ้น จึงสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ หากย้อนรับปัญหาและแก้ไขให้ถูกต้องดังนี้แล้ว ความร่วมมือของสมาชิกทุกคนถือเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อจะช่วยทำให้การปฏิบัติความกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ
3. การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ เป็นการติดต่อสื่อสารด้วยความเต็มใจเพื่อบอกถึงความสำเร็จที่เชื่อมั่นว่ามีความสำเร็จ สามารถตรวจสอบได้หากเกิดความไม่แน่ใจ การรับฟังอย่างดีใจและเกิดประสิทธิผลซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญของการติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ
4. การแก้ไขความขัดแย้งแบบชนะ / ชนะ ความขัดแย้งถือว่าเป็นเรื่องธรรมชาติของชีวิตและการทำงาน ดังนั้นความขัดแย้งในที่ทำงานจึงเป็นเรื่องปกติและควรนำไปเป็นโอกาสสร้างการเรียนรู้การแก้ปัญหา หากจะการแก้ไขความขัดแย้งที่ดีจะเป็นส่วนสำคัญของที่ทำงานที่มีประสิทธิผล สมาชิกทุกคนจะต้องเรียนรู้การขัดแย้งจริงร่องงานโดยไม่โามติสมาชิกคนอื่น การแก้ไขความขัดแย้งไม่ควรมีผู้ชนะและผู้แพ้ การทำงานเป็นทีมจะมีความเป็นเลิศหากสมาชิกช่วยกันแก้ไขความขัดแย้งแบบทุกฝ่ายได้รับรักษาชนะ
5. การแบ่งปันอำนาจ อาจเป็นเรื่องสำคัญที่สุดของการพัฒนาที่ทำงานให้มีความเป็นเลิศและถือว่าเป็นงานที่ยากจะทำให้สำเร็จถูกต้องไปได้เนื่องจากสมาชิกทุกคนต้องการอำนาจเพื่อสามารถบันดาลให้สำเร็จ แต่ เกิดขึ้นได้ เมื่อมีการแบ่งปันอำนาจสามารถทิมงานก็จะปฏิบัติงานอย่างเด็ดที่ สามารถควบคุมและใช้ทรัพยากรที่ต้องการเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ
6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ทำงานที่มีความเป็นเลิศจะตรวจสอบการดำเนินการของตนและตรวจสอบแนวทางปรับปรุงการทำงานต่อไป การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเกิดขึ้นเมื่อมีการรู้สึกว่ามีความเสี่ยงและสมาชิกจะได้ร่วงวัดจากการเสี่ยงนั้น ความเสี่ยงจะเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการปรับปรุงการทำงานของทีม

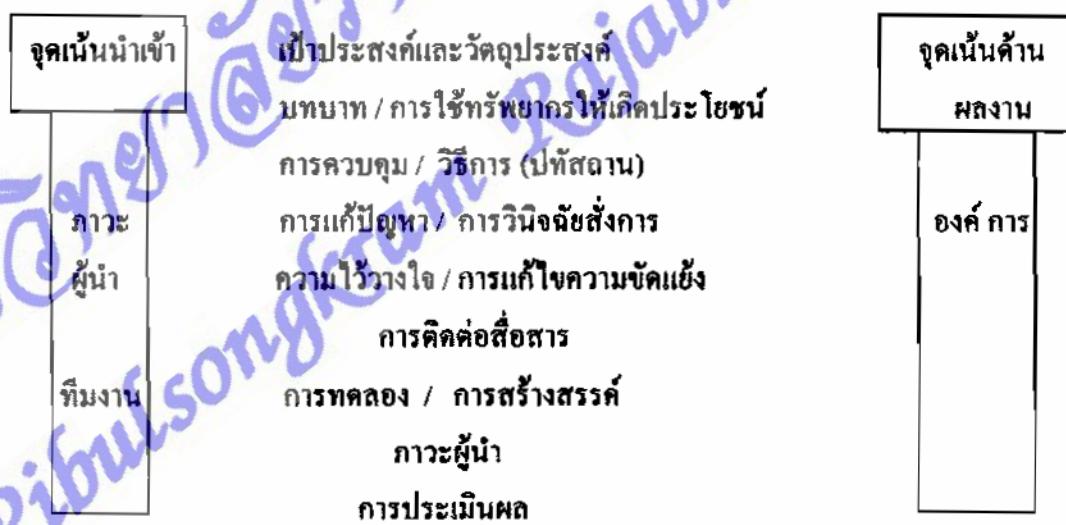
7. การรักษาภารกิจที่มีความต้องการแก้ไขภารกิจที่ไม่ถูกต้อง  
หรือ ภารกิจที่ไม่ถูกต้องที่เปลี่ยนไปตามความต้องการของบุคคลที่ต้องการแก้ไขภารกิจที่ไม่ถูกต้อง

8. การทบทวนระบบ เป็นการปฏิบัติงานที่จะประเมินว่าทุกคนที่อยู่ในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของระบบ การปฏิบัติการของทั้งระบบจะได้รับผลกระทบจากแต่ละส่วนของระบบหรือ อนุระบบของระบบใหม่ ดังนั้นผลการปฏิบัติการจะเกิดขึ้นกับการทำงานร่วมกันของทุกคนในระบบและ/หรือสมาชิกทุกคนในทีมงาน

#### 4. รูปแบบการสร้างทีมงานของเชอร์ตันและสเตอร์น

รูปแบบการสร้างทีมงานของเชอร์ตันและสเตอร์น ได้นำไปใช้สร้างทีมงานประสานความสำเร็จมาแล้ว แต่ละองค์ประกอบของรูปแบบทีมงานด้านนี้เพื่อเป็นพื้นฐานพัฒนาการทำงานของทีมให้มีผลผลิตสูง ทักษะของทีมเป็นสิ่งที่จะประทับใจความสำเร็จล้าวศิริ จุดเน้นนำเข้า (Focus In) ของระบบจะเป็นเรื่องภาวะผู้นำของทีมงานและอุปกรณ์ด้านผลงาน (Focus Out) จะเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ดังแผนภูมินี้

#### แผนภูมิที่ 5 รูปแบบการสร้างทีมงานของเชอร์ตันและสเตอร์น\*



\* ที่มา Jacalyn Sherriton and James L. Stern. **Coporate Culture, Team Culture : Removing the Hidden Barriers to Team Suceess.** New york : Coporate Management Developers 1997. p. 117

จากแผนภูมิที่ 5 ชุดเน้นการนำเข้าของด้วยรูปแบบการสร้างทีมงานเป็นเรื่องของการผู้นำและทีมงาน ซึ่งการดำเนินงานจะต้องมีเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ทบทวน การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ การควบคุมและวิธีการปฏิบัติงานซึ่งถือเป็นปัจจัยด้านของทีมงาน การแก้ปัญหา / การวินิจฉัยสั่งการ การสร้างความไว้วางใจ / การแก้ไขความขัดแย้ง การศึกษาสื่อสาร การทดลอง / การสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำและการประเมินผล ส่วนผลที่ได้จากการปฏิบัติงานของทีมคือความสำเร็จขององค์การ รายละเอียดของแต่ละด้านสามารถทบทวนโดยสรุปได้ดังนี้

### 1. เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ (Goals and Objectives)

ชุดเน้นนำเข้า เป้าประสงค์ของทีมที่ชัดเจนและได้รับความยินยอมพร้อมใจ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทีมงานที่มีผลปฏิบัติงานในระดับสูง

ชุดเน้นด้านผลงาน มีการพัฒนาเป้าประสงค์ขององค์การที่เกี่ยวข้องกับทีมงาน

### 2. บทบาท / การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์

ชุดเน้นนำเข้า มีการสำรวจบทบาทของทีมงานที่มีผลต่อความสำเร็จ ทำความกระชับกับบทบาทนั้น มีการสำรวจการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อการแก้ปัญหาของทีมให้เกิดประสิทธิผล

ชุดเน้นด้านผลงาน มีการกำหนดบทบาทของทีมงานสำหรับที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

### 3. การควบคุมและวิธีการ

ชุดเน้นนำเข้า มีการกำหนดค่ามาตรฐาน (Norms) หรือ กฎเกณฑ์ด้านพฤติกรรมภายในทีมงาน มีการอภิปรายผลกระทบของปัจจัยด้านทั้งด้านบวกและลบและสามารถต่อรองแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงปัจจัยด้านของทีมงานได้

ชุดเน้นด้านผลงาน มีการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานเฉพาะด้านหรือพัฒนาข้อจำกัดในวัฒนธรรมใหม่ และมีการกำหนดแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณ

#### 4. การแก้ปัญหา / การวินิจฉัยสั่งการ

จุดเน้นน้ำเข้า

ผู้เข้าร่วมประชุมตัวร่วงกระบวนการแก้ปัญหาและการวินิจฉัยสั่งการของตน มีการนำเสนอเทคนิคที่หลากหลายและนำไปประยุกต์ในการแก้ปัญหาของทีม

จุดเน้นด้านผลงาน

มีการพัฒนาแนวทางการคัดสินใจของเจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ของทีมงาน โครงสร้างของการคัดสินใจมีการทำความตกลงกันในการวินิจฉัยสั่งการในช่วงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

#### 5. ความไว้วางใจ / การแก้ไขความขัดแย้ง

จุดเน้นน้ำเข้า

มีการตรวจสอบในทีมและความจำเป็นของความไว้วางใจ มีการเสนอทักษะและเทคนิคการพัฒนาความไว้วางใจและการแก้ไขความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมจะได้รับการแก้ไขโดยรูปแบบการแก้ไขความขัดแย้ง

จุดเน้นด้านผลงาน

ดำเนินการกำหนดวิธีแก้ไขความขัดแย้งในหมู่ทีมงาน เช่น ความขัดแย้งเรื่อง การถ้าว่ากัย อ่านอาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

#### 6. การติดต่อสื่อสาร

จุดเน้นน้ำเข้า

ตรวจสอบการติดต่อสื่อสารของทีมที่มีประสิทธิผลสูงในด้าน (1) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกทีม (2) พลวัตกลุ่ม (3) การแลกเปลี่ยนสารสนเทศการติดต่อสื่อสารทั้ง 3 ด้านข้างด้านจะช่วยให้เพิ่มความมั่นใจผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างดีที่สุด

จุดเน้นด้านผลงาน

มีการกำหนดวิธีติดต่อสื่อสารทั้งของค์การ ทีมงานจัดทำเพื่อสุกี้และทีมงานอาชุโภและมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างทีมงานคู่ๆ

## 7. การทดสอบ / การสร้างสรรค์

ทีมงานที่มีประสิทธิผลสูงต้องมีกลไกที่ชัดเจนเพื่อรวมพลังความคิดสร้างสรรค์ของทีมงาน และมีการแลกเปลี่ยนเทคนิคและนำไปใช้ในการแก้ปัญหาของทีมงานอย่างสร้างสรรค์

**จุดเน้นด้านผลงาน** มีการมอบอำนาจให้กับทีมงานเพื่อให้สามารถตัดสินใจของ  
คนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 8. ភារេង្វ័នា

บกบาทของผู้นำความมั่นคงจะเป็นแบบเมืองอันชาติ ซึ่งจะช่วยยกระดับการปฏิรูปติดการของทีมนงน และสามารถตรวจสอบการใช้อำนาจได้

จุดเน้นค้านผลงาน มีการกำหนดการเป็นการเป็นผู้นำและสร้างมาตรฐานด้วย  
ต้นสอดคล้องกับเกณฑ์การเป็นผู้นำที่มีที่ตั้งไว้

## 9. การประเมินผล

ทีมงานมีแบบฉบับในการประเมินผล มีจุดเน้นการประเมินกระบวนการการทำงานของทีม มีการสังเกตทีมพลวัตและป้อนข้อมูลย้อนกลับไปพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงการทำงานของทีม

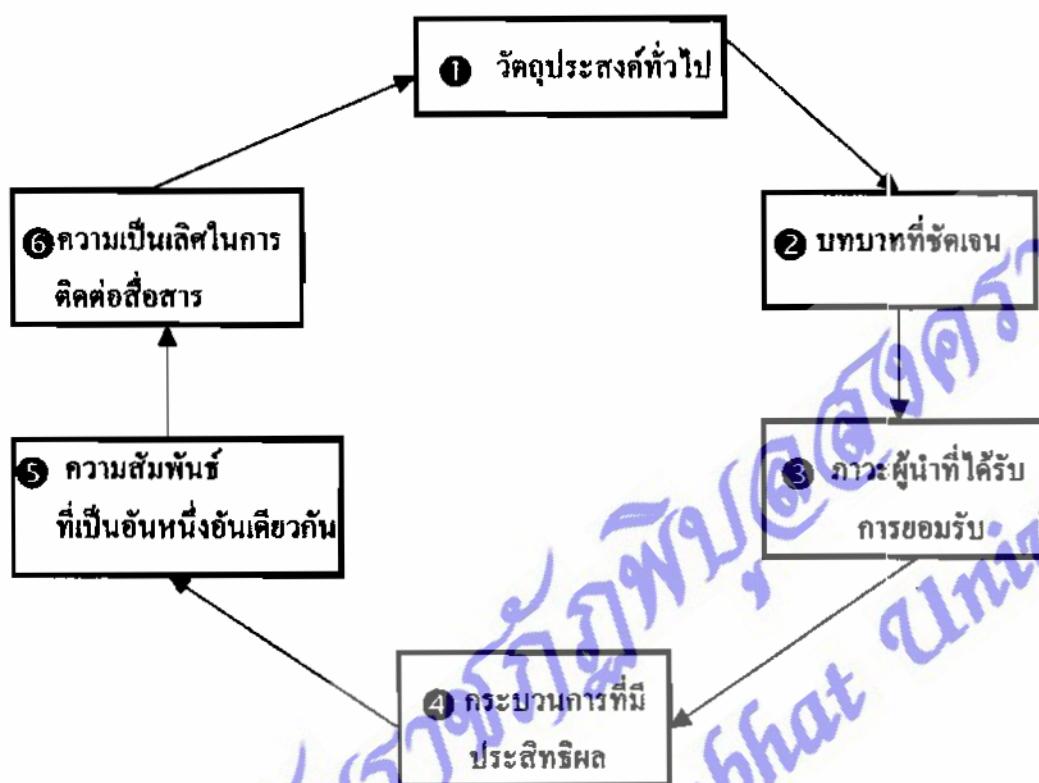
มีการพัฒนามาตรฐานของความสำเร็จในลักษณะคุณภาพของ  
ทีมงานซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นเกณฑ์ประเมินความก้าวหน้า  
และความสำเร็จได้

#### 5. รูปแบบที่นิยมที่มีผลการปฏิบัติงานดี

ทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงควรประกาศหัวของค์ประกอบ ๖ ด้านคือ วัสดุ ประสงค์ทั่วไป บทบาทที่รับผิดชอบ การะผู้นำที่ได้รับการยอมรับ กระบวนการที่มีประสิทธิผล ความสัมพันธ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความเป็นเกิดในการติดต่อสื่อสาร ดังแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิที่ 6 รูปแบบทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

## (High Performance Team)



ที่มา: High Performance Team. [Http://www.teamresources.com](http://www.teamresources.com) 14 กันยายน

1999.

จากแผนภูมิทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการคือ วัตถุประสงค์ที่สำคัญ บทบาทที่ชัดเจน ภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับ กระบวนการที่มีประสิทธิผล ความสัมพันธ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความเป็นเลิศในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่สำคัญ (Common Purpose) ของทีมงานจะต้องมีความชัดเจนว่าทำในเรื่องใด จึงมีความสำคัญ ในการดำเนินการที่มีประสิทธิผลจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และพันธกิจให้ชัดเจน ประเมินพันธกิจว่าจะสามารถดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ หากน้อยกว่า

**2. บทบาทที่ชัดเจน (Clear Roles)** ทีมงานที่มีประสิทธิผลสูงจะต้องรวมพลังความเชื่อแข็งและหักดิบของสมาชิกทีมงานอย่างเด่นที่ เนื่องจากความสำเร็จของทีมงานเกิดจากความสัมพันธ์ในการอุทิศตน การมีส่วนร่วมและความร่วมมือของสมาชิก การกำหนดบทบาทที่ชัดเจนเป็นการทำความสะอาดกระซางเรื่องงานของทีม หน้าที่ของสมาชิกแต่ละคน กำหนดบทบาทของทีมและหลักการจัดการทีมงาน

**3. ภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับ (Accepted Leadership)** ผลวิจัยชี้ว่าทีมที่เข้มแข็งจะมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมที่มีประสิทธิผลสูงจะมองภาวะผู้นำว่าเป็นนักบุญ อย่างหนึ่ง มิใช่เป็นเพียงตำแหน่งงานเท่านั้น ซึ่งต้องพยายามหลักคันให้เกิดงานทุกชนิด ขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนเป็นผู้นำเพื่อให้สามารถจัดการงานที่ตนเองรับผิดชอบจนประสบความสำเร็จ

**4. กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ (Effective Processes)** ทีมงานที่มีประสิทธิผลสูงจะต้องสามารถควบคุมกระบวนการในการตัดสินใจโดยยึดหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ใช้การแก้ปัญหาในอย่างสร้างสรรค์โดยการวิเคราะห์หาสาเหตุอย่างแท้จริงของปัญหาและตรวจสอบทางทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม นอกเหนือนั้นทีมงานจะต้องดำเนินการประชุมเพื่อเรียนรู้อุปสรรค การดำเนินงานและตรวจสอบแนวทางการทำงานแก้ปัญหา ตลอดจนตรวจสอบการทำงานที่เกิดประสิทธิผลลักษณะด้วย

**5. ความสัมพันธ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Solid Relationships)** ความคิดของสมาชิกที่หลักหลาดในทีมงานสามารถช่วยให้ทีมเจริญก้าวหน้า หากหัวหน้าทีมเรียนรู้และสามารถรวมแนวความคิดให้เป็นแรงผลักดันการทำงานเป็นทีม ความคิดที่หลักหลาดนำไปสู่แนวความคิดใหม่ในการทำงาน ความขัดแย้งในทีมเปรียบเสมือนแรงเสียดทานในเครื่องยนต์ การสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมจึงเป็นเสมือนน้ำมันหล่อลื่นที่ช่วยให้สมาชิกในทีมงานร่วมกันทำงานอย่างราบรื่นจนเกิดผลการปฏิบัติงานระดับสูง ทีมงานจึงต้องเรียนรู้บุคลิกภาพและแนวโน้มด้านพฤติกรรม การใช้สื่อสารของสมาชิกทีมงานและเรียนรู้การลดระดับความขัดแย้งด้านบุคลิกภาพของสมาชิกทีมให้ออกไปในระดับต่ำสุดเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นที่สุด

**6. ความเป็นเลิศในการติดต่อสื่อสาร (Excellent Communication)** การติดต่อสื่อสารที่เป็นเกิดกำไรให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม เกิดการประสานงานด้านบทบาทของสมาชิก ระบุรายละเอียดการดำเนินงานและการแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิผล

**7. รูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพของอุทัย บุญประเสริฐ**

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพควรยึดรูปแบบที่เข้าใจได้ง่ายและสามารถนำไปใช้ได้จริงในกรณีต่างๆ ได้ อุทัย บุญประเสริฐ (2531 : 35-39) ได้ปรับปรุงแบบของพอร์เตอร์ และคณะ โดยแสดงรูปแบบกระบวนการพัฒนาทีมงานไว้ดังนี้

**แผนภูมิที่ 7 รูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**



ที่มา : ศักดิ์เปล่งนาเจ้า อุทัย บุญประเสริฐ. กระบวนการกลุ่มหรือกลุ่มผู้พัฒนาและการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531 หน้า 35

จากรูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังกล่าวแล้วสามารถอธิบายกระบวนการ  
การหรือขั้นตอนโดยย่อได้ดังนี้

1. การสร้างความไว้วางใจกัน นับเป็นก้าวแรกของการพัฒนาทีมงานที่สำคัญยิ่งของ  
หัวหน้าทีมงานจะต้องสร้างความไว้วางใจให้กันในหมู่สมาชิกของทีม เพื่อไม่ให้เกิดความหวาด  
ระวag สร้างทีมงานให้ร่วมมือกันพัฒนาและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ ภายใต้  
บรรยาศาสแห่งความไว้วางใจซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่

2. การพูดคุยกับกันแบบเปิดเผย ความไว้วางใจกันเป็นเหตุชักนำให้สมาชิกในทีม  
งานพูดคุย พูดคุยกันอย่างเปิดเผย ทำให้สามารถทำความเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ให้ตรงกันได้ เมื่อการ  
ตัดหรือปิดช่องว่างความหวาดระวag และความรู้สึกไม่ปลดล็อกกันในการพูด การอภิปรายและการ  
แสดงความคิดเห็นลงได้ ความรู้สึกที่ดีต่อกันเชิงเกิดขึ้น

3. การหันหน้าเข้าบีกรายหารือกัน เมื่อมีความไว้วางใจกันและพูดจา กันอย่างเปิดเผย  
การประชุมบีกรายหารือกันเชิงประสานความสำเร็จในเบื้องต้นการเผชิญกับปัญหา การช่วยกันแก้  
ปัญหา และความชัดเจนในทีมงาน กระบวนการการถุ่มจึงเกิดขึ้น

4. การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานจะต้องเห็น  
ความสำคัญ ติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาทีมงานจึงควรใช้การเสริมแรงในทางบวก  
เป็นกุ่ม ซึ่งอาจเป็นการยกย่องเชิดชู การให้รางวัล การเปิดโอกาสให้เสนอผลการพัฒนางาน  
การส่งเสริมและเสริมสร้างการไว้ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ใน การพัฒนาการทำงานและอื่น ๆ  
การเสริมแรงในทางบวก (Positive Reinforcement) จะช่วยให้สมาชิกของทีมงานแสดงพฤติกรรม  
ที่พึงประสงค์ขึ้นได้มากขึ้น หรือพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ( สงวน รังษัตร,  
2538 : 580)

#### 7. รูปแบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพหลักแนวใหม่

派爾克哥爾 (Parker, 1990 : 31-56 อ้างจาก สุนันทา เลาหนันท์, 2540 : 114-122) ได้  
อธิบายคุณลักษณะ 12 ประการที่แสดงความแตกต่างระหว่างทีมงานที่มีประสิทธิผลและทีมงานที่  
ขาดประสิทธิผล คุณลักษณะทั้ง 12 ประการ ได้แก่

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์เป็นผลจากการคำนิน  
การให้สมาชิกของทีมงานต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( Shared vision ) เป็นการอธิบาย  
ภาพอนาคตขององค์การ ซึ่งผู้บริหารและทีมงานต้องการให้เป็น ทำให้สามารถกำหนดแนวทาง  
ปฏิบัติซึ่งหมายความที่สุด แกะจะทำประใช้ชีวิตสูงสุดให้อยู่คู่กัน

2. บรรยายการทำงานที่ปราศจากพิธีกรรม เป็นบรรยายการทำงานที่เป็นไปอย่างเรียนรู้ ไม่เป็นทางการ บรรยายสอนอุ่น สนับสนุนกันเอง ไม่มีการว่าจะเบื้องหน้าของการทำงาน

### 3. การมีส่วนร่วม

หมายถึงการที่สมาชิกทีมงานเรียกร้องการมีส่วนร่วมหรือต้องการเข้าร่วมในการอภิปรายและคิดกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานการมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็นหรือกิจกรรมอย่างกว้างขวางก็ได้

### 4. การรับฟังซึ่งกันและกัน

เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่นอย่างดีใจคิดพิจารณาให้ตรงสิ่งที่ได้รับฟัง และสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์ พฤติกรรมที่แสดงความสนใจให้กับผู้คนท่าน

5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก เป็นคำที่นำมาใช้แทน “ความขัดแย้ง” เนื่องจากความขัดแย้งโดยธรรมชาติจะสื่อความหมายในทางลบ ความไม่เห็นด้วยเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอันเป็นผลเนื่องจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สะท้อนให้เห็นบรรยายการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็น เมื่อเป็นความคิดที่แตกต่างจากสมาชิกคนอื่น ๆ

6. ความเห็นพ้องกัน เป็นเทคนิคการหารือข้อดีเกี่ยวกับปัญหา ความคิดหรือการตัดสินใจซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์และเอกภาพของทีมงาน แต่ต้องไม่ได้มาจากการอโกรคคะแนนเสียง (Vote) สามารถไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเอกฉันท์อาจมีสมาชิกบางคนอาจไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้าย แต่สามารถยอมรับได้และเพิ่มใจที่จะรับผิดชอบปฏิบัติตามมติของทีมงาน

7. การสื่อสารที่ปิดเผย เป็นการเจรจาติดต่อระหว่างทีมงานที่บรรยายเดินไปด้วยความปิดเผย จริงใจต่อกัน มีความซื่อสัมพันธ์และไว้วางใจซึ่งกันและกัน

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำบรรยายงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะการกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีส่วนร่วมในนั้นด้วย เพื่อหลักเลี้ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมงานจะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาทเพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน

9. ภาวะผู้นำร่วม ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม ก่อลาภคือ สมาชิกจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และพฤติกรรมที่ช่วยรักษาความสัมพันธ์ของทีมงานซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านจะช่วยให้การ

ทำงานของทีมประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์หรือสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 10. ความสัมพันธ์กับภายนอก

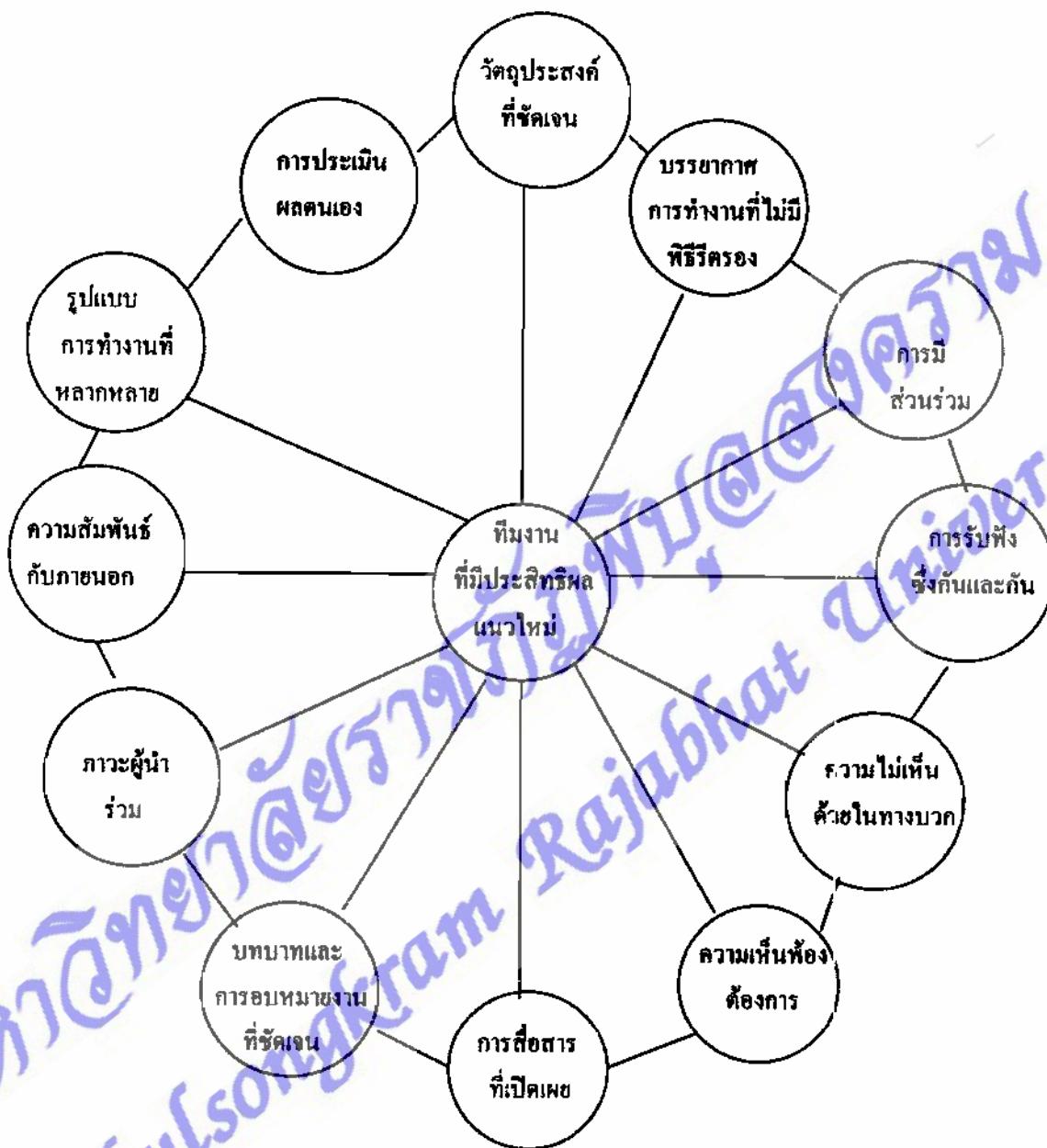
เกิดจากการที่สามารถดึงความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้ใช้บริการ และผู้อุปถัมภ์รายการ ซึ่งกลุ่มบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลข้อเสนอแนะด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีมงาน

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถในภาระที่แตกต่างกันออกเป็นอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ สมาชิกที่มีความสามารถในการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่เป็นป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลัก และสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก จุดเน้นที่หลากหลายจะสามารถช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีมได้เป็นอย่างดี

12. การประเมินผลตนเอง เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน อาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อกันหาดูแลเบื้องต้น แต่ละวงมหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพแนวโน้ม มีรูปแบบดังนี้กันที่ 8

แผนภูมิที่ 8 องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิผลแนวใหม่



ที่มา สุนันทา เดือนันท์ การสร้างทีมงาน กรุงเทพมหานคร : ศ. ศ. บุ๊ค ไฮแอร์, 2540. หน้า 122

## 8. การสร้างทีมงานที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามความต่างในการบริหารและรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำและเยตตัน

เบลค และมูตัน ( Blake and Mouton ) ได้พัฒนาภาวะผู้นำที่ศูนย์ไว้อธิบายถึงส่วนราชการวิชาชีวะด้วยการศึกษาไว้ในรูปตารางการบริหาร ( Managerial Grid ) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากภาวะผู้นำที่มุ่งคน ( Concern for People ) และภาวะผู้นำที่มุ่งงาน ( Concern for Production ) เป็นสำคัญ ตารางการบริหารตามตารางที่ 4 ประกอบด้วยแกนนอน 9 ช่อง แทนผู้นำที่มุ่งงาน และแกนตั้ง 9 ช่อง แทนผู้นำที่มุ่งคน จนเกิดเป็นศาสตร์การบริหารที่แบบของผู้นำจะอยู่ในช่องใดช่องหนึ่งของตารางการบริหารนี้ ภาวะผู้นำที่สำคัญตามศาสตร์การบริหารมีอยู่ 5 แบบ ดังต่อไปนี้

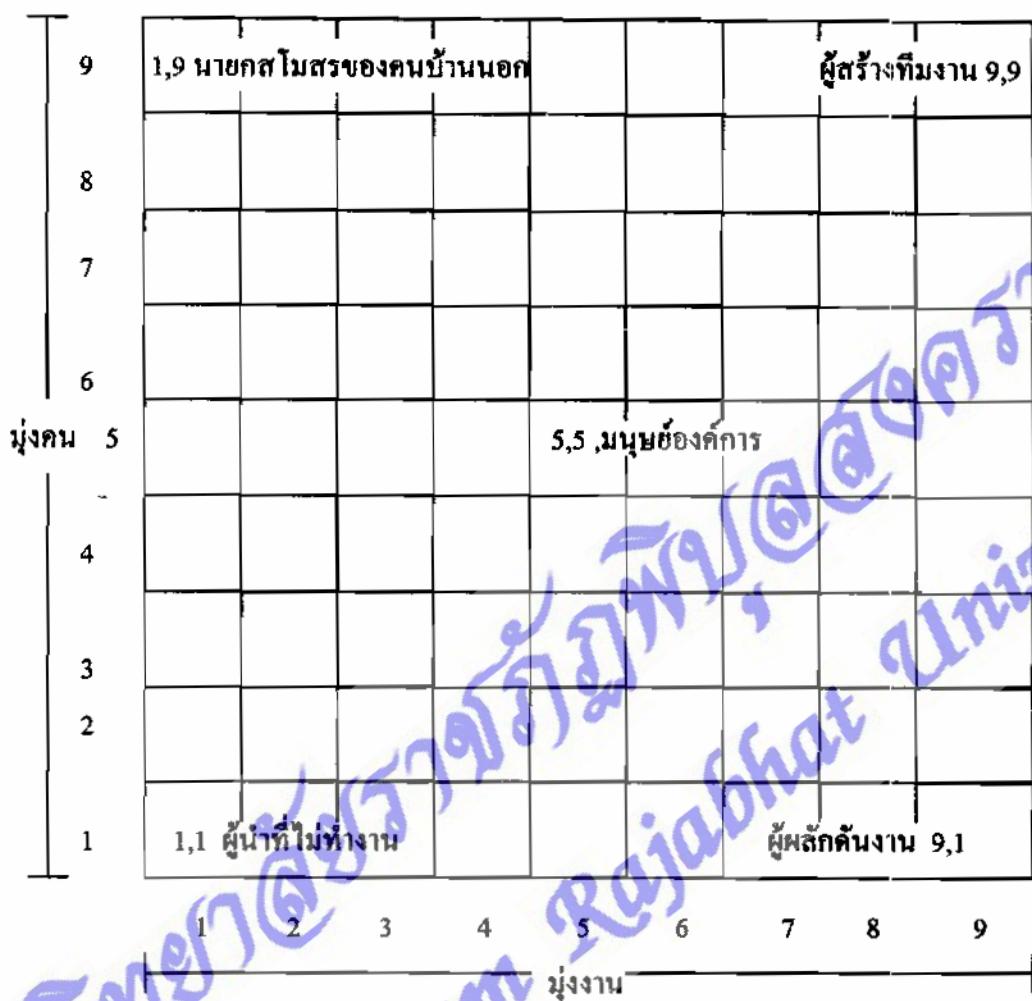
1. การจัดการ 1,1 ผู้จัดการแบบนี้มีจุดอ่อนมากเนื่องจากเกี่ยวข้องกับงานหรือผลผลิต และคนน้อยมาก จนอาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำที่ไม่ทำอะไร ( Do Nothing ) เพราะใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามจุดมุ่งหมาย

2. การจัดการ 9,1 ผู้จัดการแบบนี้มุ่งงานสูงมาก เพราะจัดการด้านความสำคัญของงานไว้ในระดับสูงและอาจเอาใจใส่ปัจจัยด้านมนุษย์หรือมุ่งคนน้อยมากจนกลายเป็นผู้ผลักดันผลผลิต ( Production Pusher ) แต่กลับให้ความสนใจการพัฒนาสามารถเชิงองค์กรรวมทั้งบุญญาและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมาก

3. การจัดการ 1,9 ผู้จัดการแบบนี้มุ่งคนสูงมาก เพราะพิจารณาความสำคัญของคนเป็นอันดับแรกและงานเป็นอันดับรอง จนกลายเป็นนาฬิกาไม่ตรงของคนบ้านนอก ( Country Club ) ผู้นำจะให้ความสนใจความต้องการและการสนับสนุนของผู้ปฏิบัติงานโดยไม่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของงาน

การจัดการแบบนี้หัวหน้างานจะให้ความสนใจกับความรู้สึกและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่น่าพึงพอใจซึ่งจะนำไปสู่ความสุขสนับสนุน บรรยายกาศในองค์การมีเด็กความเป็นมิตรและเกิดการปฏิบัติงานไปตามจังหวะซึ่งเป็นการเห็นด้านมนุษย์สัมพันธ์มากกว่างาน จนก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การ เพราะผู้บริหารมุ่งเน้นแต่การเอาอกเอาใจบุคลากรในองค์การ ไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ ตรวจสอบ ควบคุมบังคับบัญชา และวินิจฉัยสั่งการให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มที่

ตารางที่ 4 แสดงค่าข่ายการบริหารและแบบของภาวะผู้นำ



ที่มา : ตัดแปลงจาก Robert R. Blake Jane Mouton Managerial Grid.

Houston : Gulf Publishing Co., 1964. P. 10

4. การขัดกับ 5,5 ผู้ซึ่การแบบนี้มุ่งทั้งคนและงานในระดับปานกลางเพราพยายามอย่างมากที่จะให้ความเกี่ยวข้องกับคนและงานหมุกคลกัน โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจของพนักงานในองค์การระดับปานกลาง ผู้นำแบบนี้จึงมีลักษณะเป็นมุขย์องค์การ ( Organization Man )

5. การจัดการ 9,9 ผู้จัดการแบบนี้มุ่งทั้งคนและงานสูงมาก เป็นแบบภาวะผู้นำในอุดมคติ ผู้จัดการจะพยายามทำงานให้ประสบผลสำเร็จทำให้ขับเคลื่อนกำลังใจในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับสูงและรักษาภาระคับผลผลิตให้สูงตามไปด้วย ดังนั้นในทฤษฎีของเบลค (Blal) และมูตัน (Mouton) การจัดการ 9,9 จึงควรเป็นอุดมประทังค์ของผู้นำทุกคน (Taylor,al. 1988 : 102) เป็นการสร้างทีมงาน (Team Building) ที่มีประสิทธิภาพ จนอาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้สร้างทีมงานเพื่อผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นที่สามารถถูกอุ่นไอต่อจาก นิการที่งดงามและร่วมมือกันในหมู่สมาชิกโดยอิศิคิว่าหมายเดียวกัน จนเกิดความไว้วางใจและการหนึบถืบ ซึ่งกันและกันและพัฒนาไปสู่ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (สงวน ร่างผู้ดูแล, 2541 : 182)

นอกจากการเป็นหัวหน้าที่คิดตามแบบการจัดการ 9,9 หรือผู้สร้างทีมงานแล้วการตัดสินใจของหัวหน้าที่มีช่วงเวลาตัดสินใจโดยอุ่นหรือ GII ตามรูปแบบภาวะผู้นำในองค์การตัดสินใจ (Decision-Making Styles) ที่นี่ รูปแบบที่เข้ากำหนดนี้เป็นภาวะผู้นำตามสถานการณ์เพื่อบรรยุปแบบที่แตกต่างกันตามสถานการณ์ที่ผู้จัดการจะต้องเผชิญหน้าและตัดสินใจ ผู้จัดการแต่ละคนจะต้องสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ 5 แบบ ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ (Steers, Ungs on and Mowday. 1985 : 321) ดังต่อไปนี้

- |     |  |
|-----|--|
| AI  | ผู้จัดการตัดสินใจตามลำพัง  |
| AII | ผู้จัดการขอสารสนเทศจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ตัดสินใจตามลำพัง<br>ผู้จัดการอาจบอกหรือไม่บอกผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ปัจจุบันนี้คืออะไร<br>บทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาคือการให้สารสนเทศ  |
| CI  | ผู้จัดการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นต่อปัจจุบันต่าง ๆ<br>เป็นรายบุคคล รับความคิดและข้อแนะนำเหล่านั้นไปประกอบการตัดสินใจ<br>ซึ่งอาจจะไม่ได้มีอิทธิพลมากจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้                              |
| CII | ผู้จัดการและผู้ใต้บังคับบัญชาประชุมร่วมกันเพื่ออภิปรายปัจจุบันแต่ผู้จัดการจะเป็นผู้ตัดสินใจเอง<br>ผู้จัดการและผู้ใต้บังคับบัญชาประชุมร่วมกันเพื่ออภิปรายปัจจุบันประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาและร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหาของกลุ่ม |

## การศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับทีมงาน

สมิธ และ แคตเซนแบช ( Smith and Katzenbach, 1994 : 15) เพื่อว่าทีมงานควรเป็นหน่วยปฏิบัติที่ฐานขององค์การ โดยไม่จำกัดว่าองค์การนั้นจะมีขนาดเท่าใด ในสถานการณ์ที่ต้องการรวมทักษะ ประสบการณ์และการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีมจะได้ผลดีกว่าการรวมบุคคลเข้ามาร่วมกันทำงานในบทบาทและความรับผิดชอบที่มีข้อบ่งบอกจำกัด ทีมงานมีความยืดหยุ่นมากกว่า ก่อตุ้นงานขนาดใหญ่ขององค์การเนื่องจากสามารถรวมตัวเป็นทีม ปรับเปลี่ยนกระบวนการ การเปลี่ยนจุดเน้นและスタイルตัวได้อย่างรวดเร็วในการมีกิจกรรมทางการณ์ต้องปรับตัวเองเพื่อความอยู่รอด ดังนั้น ความสำเร็จของธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตจึงเป็นผลลัพธ์ที่ต้องการของประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการของทีมงาน วิสัยทัศน์ ภาระผู้นำ การหลอมรวมความรู้สึกและทักษะของบุคลากรในองค์การ ( Pickett, 1998 : 103) ปัจจัยของความสำเร็จดังกล่าวได้แก่ การมุ่งมัคดันของและการสนับสนุนจากผู้บูรพาและคืนสูง การเห็นความสำคัญและให้หนักงานมีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องกับงาน การจัดสรรทรัพยากรการเงินที่พอเพียง ตลอดจนการกำหนดครัวคۇپراسىของการดำเนินงาน ที่ชัดเจน นอกจากนั้นการปฏิบัติต่อหนักงานอย่างมุ่งมั่นเป็นกุญแจความสำเร็จทางธุรกิจอีกด้วย หากผู้บูรพาปฏิบัติต่อสมาชิกทีมงานเสมอเมื่อรับใช้ สมาชิกเหล่านี้นักที่จะร่วงเก็บเดียดฉันท์ผู้บริหาร หากผู้บูรพาไม่อาจให้ส่วน享用กิจหน้าที่ของพวกเขากำหนดเวลาและทำางานให้สำเร็จในระดับความต้องการ ขึ้นต่ำของการทำงานเท่านั้น แต่ถ้าผู้บูรพาปฏิบัติต่อสมาชิกทีมงานอย่างมีเกียรติและให้ความนับถือ พากเบาะให้ความชื่อสั้นและใช้ความมานะพยายามอย่างดีที่สุด ( Clark, 1996 : 45 ) ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงานได้เป็นอย่างดี บริษัทต่าง ๆ จึงพยายามดิคตามแนวโน้มการจัดการหนักงานในทีม ศึกษาความสำเร็จของหนักงานจากการทำงานที่หลากหลายของทีมงานเริ่มจากการแก้ปัญหาไปจนถึงการออกแนวกระบวนการการค่าเนินงาน ( Roffino, 1998 : B 5 )

ในรอบหลายปีที่ผ่านมาองค์การได้ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างโดยเพิ่มใบอนุญาตให้ทีมงานมีอำนาจจัดการกับปัญหาที่กำลังเผชิญหน้าทีมงานดังนั้น บทบาทของหัวหน้าทีมงานที่สามารถกำหนดทิศทางค่าเนินงานของตนเองจึงควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ให้ความสนับสนุนหรือทรัพยากรการฝึกอบรมเพื่อช่วยให้ทีมสามารถตรวจสอบหรือการปฏิบัติงานของตน ให้การฝึกอบรมที่จำเป็น สอนแนะ ( Coaching ) และให้การสนับสนุนทีม

2. หัวหน้าทีมใช้เวลาส่วนใหญ่ในการแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญหน้ากับหน่วยงานอื่น ๆ หรือ การจัดการระดับสูง

3. หัวหน้ามูลบดีคุณสมบูรณ์ที่ปรึกษาทีมงานช่วยแก้ปัญหาข้อขัดแย้งของทีมหรือ  
สมาชิกทีมงาน

4. เข้าร่วมประชุมกับทีมงานซึ่งอาจจะเป็นผู้ปิดการประชุมแล้วเปลี่ยนกิจกรรมให้  
สมาชิกประชุมกันเองต่อไป (Dyer, 1995 : 20-21)

ปัญหาที่มือญี่ว่ามือเราควรหนักกว่าการทำางานเป็นทีมคือว่าการทำางานของบุคคลเพียง  
ลำพัง แต่เราจะทำให้สมาชิกมีความเข้มแข็งเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพได้อย่างไร นิตยสารธุรกิจ  
แจ็กสันวิลล์ (Jacksonville Business Journal, 1996 : 15) แนะนำการแก้ปัญหาข้างต้นว่าสมาชิก  
ทีมงานเด็ลล์คอมรวมกันและค้นหาเหตุผลที่ได้รับมอบหมายงานและพยายามช่วยกันพิจารณาว่า  
สมาชิกทีมงานมีทักษะและประสบการณ์จำเป็นในการทำงานนั้น เมื่อก่อตั้งทีมงานแล้วควรคำนึง  
การดังนี้

1. ระบุบทบาทที่ชัดเจนของสมาชิกแต่ละคนในทีมงานเพื่อป้องกันการเสียเวลาปฏิบัติ  
งาน
2. กำหนดครื้อทีมงานเพื่อให้มีหลักฐานแสดงความเป็นอันเดียวกัน
3. ส่งเสริมสถานภาพของทีมโดยการเผยแพร่พันธกิจและความสำเร็จของทีมที่มีต่อ  
บริษัท
4. เน้นการใช้คำว่าและของเรา
5. ให้สารสนเทศกับทุกคนตามที่ต้องการเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ
6. ระดมความคิดในเรื่องที่ไม่มีคำตอบว่า ผิดหรือถูกแต่คัดสินใจโดยอาศัยความเห็น  
พ้องกัน (Consensus) ไม่ใช่การลงคะแนนเสียงหารืออาจนำไปสู่การตัดสินใจที่มีการเข้าข้าง  
กันได้
7. รักภายนอกทีม (Team Concept) จนถึงการสื้นสุดภารกิจของทีม เมื่อ  
คำแนะนำสำเร็จแล้วไม่ควรขอขยบย่องสมาชิกเป็นราชบุคคลเด็ดขาดเมื่อมีการยกย่องทั้งทีมงาน

การสร้างทีมงานเป็นประโยชน์ในการช่วยให้ทีมงานใหม่ยกร่างปัญหาที่ส่งผลกระทบ  
ต่อวัตถุประสงค์และการทำงานของทีม เมื่อสมาชิกทีมงานทุกคนรู้เรื่องเดียวกัน สมาชิกจะ  
สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ของทีม เข้าใจงานที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย (Penson,  
1995 : 11) ผู้บริหารจึงพัฒนาให้ทีมงานให้ประสบความสำเร็จในการทำงานหรือมีประสิทธิภาพ  
โดยพัฒนาแก้ไขความผิดพลาดทางเทคนิคและระบบการดำเนินงาน หากทีมงานกำลังเกิดปัญหา  
 เพราะความเสียหายทางการบริหารและจัดการ การสร้างทีมงานและพัฒนาทีมงานก็จะเสียเวลาไป  
โดยเปล่าประโยชน์

## การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล

การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์ให้มีความชัดเจน ไคลอเรอร์ (Dyer, 1995 : 16) ได้วิจัยการทำงานเป็นทีมขององค์กรพบว่าลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผล มีดังนี้

1. จุดมุ่งหมายและค่านิยมนิความชัดเจน พนักงานทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจและยอมรับในจุดมุ่งหมายและค่านิยมนี้ หน้าที่ของแต่ละบุคคลจะชัดเจน ให้สามารถทำงานร่วมกันได้ดี
2. พนักงานเข้าใจงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย และเข้าใจบทบาทในการปฏิบัติงานของตนเอง
3. บรรยายกาศเป็นส่วนหนึ่งของความไว้วางใจและการสนับสนุนซึ่งกันและกันของสมาชิก
4. การตัดสื่อสารที่เปิดเผย พนักงานเต็มใจและมีโอกาสแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นต่อ จุดมุ่งหมายของทีมงานและองค์กร
5. พนักงานได้รับอนุญาตให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
6. พนักงานทุกคนมีภาระและความรับผิดชอบในการตัดสินใจนั้น
7. หัวหน้างานได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอย่างมากและมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง
8. ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล
9. โครงสร้างและวิธีการทำงานของทีมสอดคล้องกับงาน จุดมุ่งหมายและผู้เกี่ยวข้อง

การตัดสินใจโดยอนุญาตให้ทีมงานหรือพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามแนว ความคิดของไคลอเรอร์คังกล่าวถือว่าเป็นการตัดสินใจที่คิดเนื่องจากมีสารสนเทศ ประกอบการตัดสินใจ ที่สมบูรณ์กว่าการวินิจฉัยสั่งการจากหัวหน้าทีมเพียงบุคคลเดียว นอกจากนั้นยังได้รับการยอมรับ จากกลุ่มและเป็นการเพิ่มระดับการทำงานร่วมกันตามวิถีทางแห่งประชาธิปไตยมากขึ้น แสร้งต้น (Harrington, 1996 : 140-141) กล่าวว่าสิ่งที่ทำให้การตัดสินใจของทีมประสบความสำเร็จคือ:-

1. ความสามารถของสมาชิกที่จะเป็นคนไข้กว้างเพื่อตรวจสอบเรื่องที่จะตัดสินใจ
2. ความเต็มใจของสมาชิกที่จะรับฟังทัศนะของบุคคลอื่นด้วยความถั่งใจ
3. ความสามารถของสมาชิกที่จะกันหาทางเลือกซึ่งสมาชิกทุกคนในทีมให้การยอมรับ
4. การหลีกเลี่ยงข้อความที่มีลักษณะเด็ดขาดของสมาชิกที่จะทำให้การอภิปรายงบถื้น
5. การสนับสนุนอย่างสำคัญจากบุคคลภายนอก
6. สมาชิกคิดค่าdamnmakมากกว่าค่าอธิบาย

## 7. ใช้การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพช่วยในการตัดสินใจ

ธุรกิจขนาดย่อมจึงควรปรับปรุงการตัดสินใจหรือการวินัยฉับพลันให้มีประสิทธิผลมากขึ้น เบราเธอร์ แอนด์เรียเซนและนิโคลาส (Brouthers, Andriessen and Nicolaes, 1998 : 137) ได้เสนอแนะให้ธุรกิจขนาดย่อมปรับปรุงกลยุทธ์การตัดสินใจไว้ดังนี้:-

1. การตัดสินใจของธุรกิจขนาดย่อมต้องอาศัยการหันหลังให้น้อยลงแต่หันมาใช้สารสนเทศที่ผ่านการวิเคราะห์มาแล้วให้มากขึ้น เพราะสาระความแผลล้มเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การใช้สารสนเทศจะช่วยให้เห็นโอกาสทางธุรกิจได้มากกว่าการหันหลังซึ่งใช้พื้นฐานประสบการณ์ในอดีตมาประกอบการตัดสินใจ

2. ผู้จัดการควรใช้วิธีการวิเคราะห์วิจัยให้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้คอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจ

3. การปรับปรุงการดำเนินงานอาจใช้การตรวจสอบข้อมูล การตรวจสอบสภาพแวดล้อม มีจุดบันธุรกิจขนาดย่อมต้องเพิ่มภาระในการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งมากและส่วนมากจะมีรูปแบบไม่เหมือนเดิมที่ผ่านมา เช่น การออกแบบมาตรฐานรายเบี้ยนและข้อบังคับใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ถูกเปลี่ยนใหม่ทั้งภาษาในประเทศและต่างประเทศ ล้วนส่งผลกระทบต่อธุรกิจขนาดย่อมทั้งดี ดังนั้น เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด ผู้จัดการจึงต้องเพิ่มความเข้มข้นในกิจกรรมสร้างหน้าข้อมูลและการวิเคราะห์วิจัยให้มากขึ้น

ทีมงานที่มีความสามารถในการจัดการคนของหรือมีอำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหาของทีมซึ่งเป็นการมอบอำนาจ (Empowerment) ทำให้พนักงานสามารถจัดการคนเองให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ (Cart, 1992 : 5) นั้นจะเน้นเรื่องสำคัญ 4 ประการ คือ

1. ไม่มีใครสามารถให้อำนาจกับบุคคลอื่นได้ แต่เป็นการให้พนักงานรับผิดชอบคุณภาพงานของตนเอง
2. ไม่มีใครได้รับอำนาจให้ค่าตอบแทนการเรื่องใดเรื่องหนึ่งนอกจากเขาจะได้อนุญาตการมอบอำนาจเพื่อกำหนดให้โอกาสพนักงานเพื่อทำงานให้ประสบความสำเร็จ
3. การมอบอำนาจเป็นการจัดการกับตนเอง ต้องการทั้งทักษะและการชูงใจกล่าวคือ มีความสามารถในการทำงานและจะได้รับผลประโยชน์จากการทำงานนั้นอีกด้วย
4. การมอบอำนาจจะได้รับประโยชน์และอาจเป็นอันตรายให้หากมิได้ค่าตอบแทนไปเพื่อความสำเร็จตามทุกประการ

ตั้งนี้การมอบอำนาจในลักษณะที่เหมาะสมให้กับสมาร์ททีมจะช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพราะค่อให้เกิดประโยชน์ 3 ประการ คือ (1) ทำให้หัวหน้าทีมมีเวลาไปทำกิจกรรมที่สำคัญกว่า (2) เป็นการมอบอำนาจให้พนักงานด้านพยากรณ์บังคับปัญญาให้มีอำนาจมากขึ้น เพื่อขยายขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (3) ช่วยประทัดเงินโดยการถ่ายงานจากหัวหน้าไปยังพนักงาน (Douglass and Douglass, ~: 189)

ทีมที่มีอำนาจอิสระในการดำเนินงาน (Autonomous Work Teams) หรือทีมงานที่มีความสามารถในการจัดการงานเองเป็นทีมงานสำคัญยิ่งในองค์กรที่มีการเรื่องปรับระบบ ทีมลักษณะดังกล่าวอาจมีชื่อเรียกแตกต่างกัน เช่น ทีมงานปรับปรุงคุณภาพ (Quality - Improvement Teams หรือ QIT) ทีมปรับปรุงงานต่อเนื่อง (Continuous - improvement Teams หรือ CIT) ทีมงานคุณภาพทั่วถ้วนทั้งองค์กร (Total Quality Teams หรือ T Q T) ทีมงานลักษณะดังกล่าวตั้งขึ้นก็เพื่อให้เป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมการบริหารและการจัดการคุณภาพทั่วถ้วนทั้งองค์กร (Total Quality Improvement หรือ TQM) นั้นเอง

ทีมงานที่สามารถจัดการตนเองได้ นอกจากจะต้องดำเนินการมอบอำนาจอิสระในการดำเนินการให้แล้ว หัวหน้าทีมจะต้องสร้างวัฒนธรรมการซุกใจคนเองของทีมงานขึ้นเพื่อให้การทำงานของทีมบรรลุเป้าหมาย มีการสรุปแรงงานเมื่อประสบปัญหาหรืออุปสรรค เพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานมีความกระตือรือล้นมากขึ้น ไม่ยอมแพ้ต่อความยากลำบาก ในภาวะที่ทีมประสบความสำเร็จที่ร่วมกันแต่คงความเป็นตัวเอง โดยดึงเป็นความสำเร็จของทีมงาน มีความสรุปแรงทีมงานเพื่อยูงใยให้เกิดพุทธิกรรมที่พึงปรารถนาในการทำงานต่อไปอีกในอนาคต นอรันແล็กฟัล (Moran and Others, 1996 : 137 -139) ได้แนะนำให้ใช้คำตามเพื่อตรวจสอบอย่างจริงจังว่า ผู้จัดการหรือหัวหน้ามีการสร้างวัฒนธรรมการซุกใจคนเองของทีมงาน (Self - Motivated Team Culture) หรือไม่ โดยสอบถามตนเอง 7 ข้อ คือ :-

1. สามารถทีมงานของท่านสนับสนุนกับการทำงานในทีมอย่างแท้จริงหรือไม่
2. บุคลากรม生涯โอกาสเพื่อแบ่งปันสารสนเทศหรือบุคลากรเหล่านั้นมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเมื่อถูกบังคับให้ต้องทำในที่ประชุมทีมงานเท่านั้น
3. บุคคลกำลังแสวงหาโอกาสที่จะทำงานร่วมกันหรือไม่
4. มีการสร้างกระบวนการและวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้การทำงานรวดเร็วมากขึ้นหรือไม่

5. ผู้บริหารที่มีความสามารถในการจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ
6. ทีมงานใช้ข้อมูลจากลูกค้ามาตัดสินใจใช้หรือไม่
7. ทีมงานกำลังได้รับมอบอำนาจให้มีความรับผิดชอบมากขึ้นหรือไม่

อาจกล่าวได้ว่าความสามารถในการจัดการคนเอง และการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เป็นหลักพื้นฐานของการออกแบบโครงการซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยทำให้เกิดองค์การได้ดังจะเห็นได้จากการศึกษาของเพฟเฟอร์ (Pfeffer, 1998 : 96) เรื่องระบบการจัดการที่สามารถทำ กำไรได้โดยอาศัยบุคลากรร่วมดำเนินการใน 8 ด้าน คือ

1. ความมั่นคงของการทำงาน
2. การตัดสินใจของบุคลากรที่ทำงาน
3. ความสามารถในการจัดการที่มีของตนเองและการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ถือ เป็นหลักการพื้นฐานของการออกแบบโครงการ
4. การให้ผลตอบแทนสูงตามการปฏิบัติการขององค์การ
5. การฝึกอบรมเพิ่มเติม
6. ลดความแคลงด่างทางสถานภาพของบุคลากรและสิ่งที่คาดหวัง เช่น การแต่งกาย ภาษา การจัดสำนักงาน และค่าใช้จ่ายที่แคลงด่างกันเมื่อปฏิบัติหน้าที่อยู่ในระดับเดียวกัน
7. แลกเปลี่ยนข้อมูลบ่งถึงการทำงานการเงินและการปฏิบัติการทั้งองค์การ

#### การฝึกอบรมตามโปรแกรมการพัฒนาธุรกิจขนาดย่อม

แกสกิน (Gaskin, 1993 : 3968) ให้ศึกษาการวิเคราะห์ผลกระบวนการศูนย์การพัฒนา ธุรกิจขนาดย่อมใน ไปร์แกรมให้คำปรึกษาด้านทักษะคิดของเจ้าของธุรกิจขนาดย่อมที่มีต่อคอม - พิวเตอร์ในสถานประกอบการของตนเอง พบว่าผู้จัดการธุรกิจขนาดย่อมเป็นประชากรที่อยู่ค้น อย่างกระฉัดกระชากเจิงขาดแก่การเข้าถึงโปรแกรมการศึกษาแบบดึงดันที่จัดทำให้รับผู้ใหญ่และไม่มี เวลาเรียนการใช้อาร์พเวอร์ แกสกินจึงเสนอแนะให้รัฐบาลและสถาบันการศึกษาจัดการฝึกอบรม และให้การศึกษาด้านคอมพิวเตอร์ “สาน” สถานประกอบการและ “นิ พารวิจช์พิสิษฐ์” นำไปรับใช้ โปรแกรมสำเร็จรูป การศึกษาด้วยตนเองโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ด้วยชุด Interactive Computer ยุธิรุ (Nguyen, 1995 : 1458) ให้ศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้ของผู้ประกอบการที่ผ่านและไม่ ผ่านการฝึกอบรมโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบผู้ประกอบการที่ผ่านการฝึกอบรมตาม โปรแกรมการพัฒนาธุรกิจขนาดย่อม (Small Business Development Program) กับผู้ประกอบ การที่ไม่ได้ผ่าน

การฝึกอบรมทางธุรกิจเพื่อรับความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมทั้งสองกลุ่ม ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการที่ผ่านการฝึกอบรมตามโปรแกรม SBDP รับรู้ปัญหาทางธุรกิจและสาเหตุเดียวกันของผู้ประกอบการที่ไม่ได้ผ่านโปรแกรมการฝึกอบรม โดยทั่วไปผู้ผ่านการฝึกอบรมตามโปรแกรม SBDP รับรู้ปัญหาภายนอกที่สำคัญประกอบด้วยความไม่พอใจในผลิตภัณฑ์ เนื้อหาด้านการบริการที่ไม่ดี ข้อจำกัดของตลาดและการขาดสินเชื่อสำหรับธุรกิจขนาดย่อม ส่วนกลุ่มผู้ประกอบการที่ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรมตามโปรแกรม SBDP ซึ่งให้เห็นว่าปัญหาภายนอกที่สำคัญได้แก่ความไม่พอใจในผลิตภัณฑ์ การจัดทำโครงสร้างพื้นฐานด้านกายภาพ สภาพแวดล้อมทางกฎหมายในทางลบและการรับรู้สถานะบ้านทางการเงินในทางลบ นอกจากนี้ปัญหาภายในที่เผชิญหน้าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมทั้งสองกลุ่มยังได้แก่ การจัดการเงินทุน ต้นทุนและการกำหนดราคา การตัดสินใจลงทุน การเจ้าตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ผลการศึกษาซึ่งเปิดเผยอีกว่าอาจจำเป็นต้องฝึกอบรมผู้ประกอบการที่ผ่านการฝึกอบรมตามโปรแกรม SBDP ในระดับที่สูงขึ้นมากกว่ากลุ่มที่ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรม กลุ่มผู้ประกอบการที่ผ่านการฝึกอบรม SBDP ต้องการฝึกอบรมในเรื่องการขยายธุรกิจและการเมืองผู้นำ กลุ่มผู้ประกอบการที่ไม่ผ่านการฝึกอบรมพิจารณาปัจจัยภายนอกน่าจะน่าสนใจประกอบการปรับปรุง SBDP เพื่อใช้ในการฝึกอบรมผู้ประกอบการที่ไม่ผ่านการฝึกอบรมตามโปรแกรม SBDP

### **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม**

การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ( Customers Satisfaction ) เป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจ หากลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและบริการอย่างดีง่ำน้ำเรื่องความวัสดุประสิทธิภาพและเป้าหมายที่ดี ไว้ใจง่ำนถึงการทํางาน ความเจริญเติบโตทางธุรกิจและการเบ่งบันธุรกิจในประเทศเดียวกัน ดังนั้นการบริการลูกค้าที่ดีกว่าเดิมเป็นหัวใจของธุรกิจขนาดย่อมที่ทำให้คงความสามารถในการเบ่งบันธุรกิจขนาดใหญ่ได้ เราสร้างปฏิสัมพันธ์กับชุมชนโดยเป็นการจัดตั้งสัมพันธ์ภาพกับลูกค้าแบบตัวต่อตัว ( One - to - one Basis ) ซึ่งช่วยให้ลูกค้าประยัดเวลาและลดเรื่องของคนเองได้ ( Lack, 1998 : 25 ) ธุรกิจขนาดย่อมจึงอาจประสบความสำเร็จได้ เมื่อจากมีข้อได้เปรียบที่ด้านของข้อด้อยการดำเนินการที่ไม่กร้างขาว รู้จักลูกค้าและโถดีชีวิตชุมชนจนเป็นข้อได้เปรียบกล่าวคือสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ

คิจากาซี ( Kijakazi, 1996 : 1765 ) ได้ดำเนินการศึกษาการพัฒนาเศรษฐกิจชาวอาفار กับและยอมรับกันและเข้าของธุรกิจขนาดย่อม เพื่อสร้างความเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อมและนำมาปรับนิยามาตรฐานให้เกิดประสิทธิผล ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาคือฐานข้อมูล

ลักษณะเจ้าของธุรกิจของ The U.S. Bureau of the Census สถิติที่ใช้กำหนดปัจจัยที่สัมพันธ์กับความอยู่รอดของธุรกิจคือ Logistic Regression Analysis ผลการวิเคราะห์พบว่าทุนเริ่มต้นในการและเจ้าของธุรกิจนาคาย่อมที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาหรือมีความสัมพันธ์กับความอยู่รอดของธุรกิจอาชีวะกัน - อเมริกัน ประสบการณ์ในการจัดการบัญชีกับความอยู่รอดของธุรกิจขายส่ง และธุรกิจการผลิตอิคคิว ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่า นโยบายสาธารณะควรสนับสนุนทุนเริ่มต้นในการของธุรกิจ สนับสนุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาและการฝึกประสบการณ์ทางวิชาธุรกิจเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ให้กับเจ้าของสถานประกอบการ

สุธี เอกะหิคำนนท์และคณะ ( 2532 : 53) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของอุดสาหกรรมนาคย้อมในเขตภาคเหนือเรียงตามลำดับความสำคัญสูงถูกไปจนถึงความสำเร็จด้านศรัทธา ดังนี้

1. การประมวลผลล่วงหน้าเกี่ยวกับจำนวนสินค้าที่จะขายในแต่ละปี
  2. การแบ่งหน้าที่ในการบริหารงาน
  3. ระยะเวลาที่ทำธุรกิจปัจจุบัน
  4. การส่งสินค้าไปขายนอกจังหวัดซึ่งเป็นที่ตั้งกิจการ
  5. การใช้เครื่องจักรในการผลิตภัณฑ์
  6. แหล่งเงินทุนเริ่มแรกของกิจการ
  7. การเป็นสมาชิกสมาคม กลุ่มหรือองค์กร
  8. การวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับธุรกิจที่ทำ

ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจขนาดย่อม

ปัญหาที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารธุรกิจและอุดสาಹกรรมขนาดย่อม ก็คือทักษะคิดที่มีต่อการขยายกิจการและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องแนวคิดและหลักการในการบริหารธุรกิจ กล่าวคือในเรื่องของทักษะคิดที่มีต่อการขยายกิจการ ศูนย์ เอกภัตานันท์และคณะ ( 2532 : 44 ) พบจากการที่ได้สัมภาษณ์และสนทนากับผู้บริหารขนาดใหญ่มากว่า อันที่จริงนั้นกิจการของเขางามารถที่จะขยายตัวและเจริญก้าวหน้ามากกว่าที่เป็นในปัจจุบันแต่ไม่สามารถทำให้ได้นั่งจากไม่สามารถคุ้มครองการได้หัวถึงหากกิจการใหญ่ไปกว่านี้สินค้าขายได้ยาก ทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ ฯลฯ ซึ่งเหตุผลต่าง ๆ เหล่านี้ค้างก็ชี้ให้เห็นถึงปัญหาพื้นฐานของนักธุรกิจและอุดสาหกรรมขนาดย่อมโดยทั่ว ๆ ไปซึ่งก็คือการขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องวิชาการเกี่ยวกับเรื่องนี้แล้วก็จะสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่จะบุนนาคนั้นโดยไม่ยาก ในเชดภาคเหนือหากจะวิเคราะห์ให้ลึกลงไปถึงสาเหตุที่แท้จริงของ

ปัญหาแล้ว จะพบว่าແບບทั้งหมดคือเรื่มมาจากการขาดความรู้ความเข้าใจในเชิงหลักการและแนวคิด แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจทั้งสิ้น (อุดม เอกะหิคำนพ์และคณะ , 2532 : 59) การแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจขนาดย่อมจึงควรผูกเน้นการพัฒนาผู้ประกอบการด้านบริหารและการจัดการ ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารธุรกิจหรือการประกอบธุรกิจขนาดย่อมซึ่งผู้วิจัยจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและวิจัย 14 ด้าน คือ การกำหนดคุณภาพของผู้ที่ กำหนดกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ การเสริมสร้างบรรยาศาสตร์ที่ดี การมีส่วนร่วมของสมาชิก การฝึกอบรมของสมาชิก การสร้างความไว้วางใจ การคิดต่อสื่อสาร ที่สมบูรณ์แบบ ทักษะในการทำงานเป็นทีม การแก้ไขความขัดแย้ง อำนวยอิสระของทีมงาน การพัฒนาสมาชิกทีมงานและการประเมินผลตนเอง ผู้วิจัยและน่าเข้มแข็งกว่าไปสร้างเครื่องมือ เพื่อใช้ในการศึกษาและวิจัยต่อไป

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมเฉพาะด้านธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจบริการในเขตบ้านราษฎร์บูรณะ ศูนย์ได้ดำเนินการดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้แก่ สถานประกอบการธุรกิจขนาดย่อมเฉพาะด้านธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจบริการในเขตจังหวัดพิษณุโลกและสุโขทัย จำนวนทั้งสิ้น 1,216 กิจการ ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนธุรกิจขนาดย่อมจำแนกตามประเภทธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจบริการในเขตจังหวัดพิษณุโลกและสุโขทัย

จังหวัด	ประเภท		รวม
	ธุรกิจค้าปลีก	ธุรกิจบริการ	
1. พิษณุโลก	414	451	865
2. สุโขทัย	144	207	351
รวม	558	658	1,216

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างเดียวกันจากการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งประเภทประชากรที่มีคุณสมบัติอย่างเดียวกันไว้ด้วยกัน แล้วสุ่มตัวอย่างทีละประเภทด้วยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) กลุ่มตัวอย่างที่ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 400 สถานประกอบการ คิดเป็นร้อยละ 32.89 ของประชากรทั้งหมด ดังตารางที่ 6

**ตารางที่ 6 แสดงงบประมาณด้านปัจจัยตัวแปรของสถานประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในเขตจังหวัดพิษณุโลกและสุโขทัย จำแนกตามประเภทธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจบริการ**

จังหวัด	ประเภท			
	ธุรกิจค้าปลีก	ธุรกิจบริการ	รวม	ร้อยละ
1. พิษณุโลก	137	147	284	23.35
2. สุโขทัย	48	68	116	9.54
<b>รวม</b>	<b>185</b>	<b>215</b>	<b>400</b>	<b>32.89</b>

**2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

2.1 สรุปผลการศึกษาและวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทีมงานและรูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิผล เพื่อระบุองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม

2.2 นำองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่ได้สรุปไว้แล้ว มาสร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 การประเมินผลการดำเนินงานของทีมงาน

จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 3 การประเมินองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม จำนวน 70 ข้อ

โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Summated Rating Scales)

ซึ่งแบ่งตาม 9 องค์ประกอบ คือ

1. การกำหนดค่าดูประสงค์ จำนวน 5 ข้อ

2. การกำหนดค่าดูประสงค์ จำนวน 5 ข้อ

3. ภาวะผู้นำ จำนวน 5 ข้อ

4. การตัดสินใจการวินิจฉัยสั่งการ จำนวน 5 ข้อ

5. การเสริมสร้างบรรยายการที่คิด	จำนวน 5 ข้อ
6. การมีส่วนร่วมของสมาชิก	จำนวน 5 ข้อ
7. การมุ่งมัคคุณของของสมาชิก	จำนวน 5 ข้อ
8. การสร้างความไว้วางใจ	จำนวน 5 ข้อ
9. การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ	จำนวน 5 ข้อ
10. ทักษะในการทำงานเป็นทีม	จำนวน 5 ข้อ
11. การแก้ไขความขัดแย้ง	จำนวน 5 ข้อ
12. ถ่านใจอิสระของพื้นที่งาน	จำนวน 5 ข้อ
13. การพัฒนาสมาชิกพื้นที่งาน	จำนวน 5 ข้อ
14. การประเมินผลตนเอง	จำนวน 5 ข้อ

2.3 ดำเนินการตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน โดยข้อความที่ใช้ในแบบสอบถามดังนี้มีความเห็นพ้องกันตั้งแต่ร้อยละ 80.00 ขึ้นไป

2.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดสอบจริงและคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น ของเครื่องมือ เพื่อให้แน่ใจว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีความเที่ยงพอที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ ( $\alpha$ - coefficient) ตามวิธีการของครอนบาก (Cronbach) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ขั้ลพาน่าภัย 0.98

### 3. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และการสั่งนักศึกษาออกไปเก็บรวบรวมข้อมูล โดยตรงจากสถานประกอบการในจังหวัดพิษณุโลกและสุโขทัย

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS for Window

### 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ร้อยละ
2. มัชฌิมเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย
3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
4. t-test
5. F - test
6. สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
7. สัมประสิทธิ์ $\alpha$  ของครอนบาก

6. เกณฑ์พิจารณาระดับการค่าเฉลี่นการตามองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงาน

ระดับสูง	ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.68 - 5.00
ระดับปานกลาง	ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.34 - 3.67
ระดับต่ำ	ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 2.33

7. เกณฑ์พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจนาคยอมกับภาวะผู้นำ

องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่มีสหสัมพันธ์กับภาวะผู้นำในระดับต่ำ 0.00 - 0.33

องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่มีสหสัมพันธ์กับภาวะผู้นำในระดับปานกลาง 0.34-0.66

องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่มีสหสัมพันธ์กับภาวะผู้นำในระดับสูง 0.67-1.00

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 การประเมินผลการดำเนินงานของทีมงานและตอนที่ 3 การประเมินผลของค่าประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	249	63.30
หญิง	151	37.80
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 7 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 249 คน กิตเป็นร้อยละ 63.30 และเป็นเพศหญิง จำนวน 151 คน กิตเป็นร้อยละ 37.80

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
18 - 20 ปี	10	2.50
21 - 25 ปี	41	10.25
26 - 30 ปี	70	17.50
31 - 35 ปี	101	25.25
36 ปีขึ้นไป	176	44.00
ไม่ตอบ	2	0.50
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 8 แสดงว่ากู้มด้วอย่างส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 44.00 รองลงมา มีอายุระหว่าง 31 - 35 ปี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 25.25 และอายุระหว่าง 26 - 30 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 ส่วนอายุระหว่าง 21 - 25 ปี มีเพียง 41 คน หรือร้อยละ 10.25 อายุ 18 - 20 ปี 10 คน หรือร้อยละ 2.50 เท่านั้น

**ตารางที่ 9 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มด้วอย่าง จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารและการจัดการ**

ประสบการณ์ในการบริหารและการจัดการ	จำนวน	ร้อยละ
1 - 3 ปี	95	23.75
4 - 6 ปี	88	22.00
7 - 9 ปี	55	13.75
10 - 12 ปี	72	18.00
13 ปีขึ้นไป	89	22.25
ไม่ตอบ	1	0.25
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 9 แสดงว่ากู้มด้วอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการบริหารและการจัดการ 1- 3 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 23.75 ตั้งแต่ 13 ปีขึ้นไป จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 22.25 และมีประสบการณ์ในการบริหารและการจัดการระหว่าง 4 - 6 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00 ส่วนผู้มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 - 12 ปีมีเพียง 55 คน หรือร้อยละ 18.00 และมีประสบการณ์ 7 - 9 จำนวน 55 คนหรือร้อยละ 13.75 เท่านั้น

ตารางที่ 10 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้จัดการ	206	21.50
รองผู้จัดการ	61	15.25
หัวหน้าทีม	67	16.75
อื่น ๆ (พนักงานและสมานซิคทีมงาน)	65	16.25
ไม่ตอบ	1	0.25
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 10 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพเป็นผู้จัดการ จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 21.50 รองลงมา เป็นหัวหน้าทีม จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 16.75 อื่น ๆ เช่น พนักงานและสมานซิคทีมงาน จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 16.25 และรองผู้จัดการจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 15.25

ตารางที่ 11 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	247	61.75
ปริญญาตรี	145	36.25
ปริญญาโท	7	1.75
ปริญญาเอก	1	0.25
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 11 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 247 คน คิดเป็นร้อยละ 61.75 รองลงมา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 36.25 มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทเพียง 7 คน หรือร้อยละ 1.75 และปริญญาเอกมีเพียง 1 คน หรือร้อยละ 0.25

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมดตามลักษณะของธุรกิจ

ลักษณะของธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
ธุรกิจบริการ	218	54.50
ธุรกิจค้าปลีก	182	45.50
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 12 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจประเภทธุรกิจบริการจำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 54.50 และเป็นธุรกิจค้าปลีก จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 45.50

#### ตอนที่ 2 การประเมินผลการดำเนินงานของทีมงาน

ตารางที่ 13 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งหมดตามผลการบริหารและการจัดการทีมงาน

ผลการบริหารและการจัดการทีม	จำนวน	ร้อยละ
ประสบผลสำเร็จ	364	91.00
ไม่ประสบผลสำเร็จ	34	8.50
ไม่ตอบ	2	0.50
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 13 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ประสบผลสำเร็จในการบริหารและการจัดการทีมงานจำนวน 364 คน คิดเป็นร้อยละ 91.00 และไม่ประสบผลสำเร็จในการบริหารและการจัดการทีม จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 8.50

**ตารางที่ 14 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความสำเร็จของทีมงาน**

เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความสำเร็จของทีมงาน	จำนวน	ร้อยละ
ผลงานบรรลุเป้าหมาย	145	36.25
ยอดขายบรรลุเป้าหมาย	88	22.00
ผลงานบรรลุเป้าหมายและยอดขายบรรลุเป้าหมาย	148	37.00
ไม่ครบ	19	4.75
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 14 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความสำเร็จของทีมงาน คือ ผลงานบรรลุเป้าหมายและยอดขายบรรลุเป้าหมาย จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 37.00 รองลงมาคือ ผลการบรรลุเป้าหมาย จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 36.25 และพิจารณาความสำเร็จของทีมงานจากยอดขายบรรลุเป้าหมาย จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00

**ตารางที่ 15 แสดงจำนวนและร้อยละของการประเมินลักษณะทีมงานจากกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะทีมงาน**

ลักษณะทีมงาน	จำนวน	ร้อยละ
ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	93	23.25
ทีมงานที่ต้องบุราประสิทธิผล	20	5.00
ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	281	70.25
ไม่ครบ	6	1.50
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 15 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นจำนวน 281 คน คิดเป็นร้อยละ 70.25 รองลงมาคือ ทีมงานที่มีประสิทธิผล จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 23.25 ส่วนทีมที่มีลักษณะด้อยประสิทธิภาพมีเพียง 20 แห่ง หรือร้อยละ 5.00 เท่านั้น

ตารางที่ 16 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความพึงพอใจในการทำงานของทีม

ความพึงพอใจในการทำงานของทีม	จำนวน	ร้อยละ
พึงพอใจมาก	193	48.25
พึงพอใจปานกลาง	184	46.00
พึงพอใจน้อย	20	5.00
ไม่ตอบ	3	0.75
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 16 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในการทำงานของทีม ในระดับมาก จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 48.25 รองลงมาคือ พึงพอใจปานกลาง จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 46.00 ส่วนมีความพึงพอใจน้อยมีเพียง 20 คน หรือร้อยละ 5.00 เท่านั้น

ตอนที่ 3 การประเมินองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจนาฬิกาข้อมูล ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินการ
1. กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินงานของทีม	4.05	0.86	สูง
2. วัตถุประสงค์ของทีมงานช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ	3.92	0.86	สูง
3. ระบุผลการดำเนินงานล่วงหน้าไว้ในวัตถุประสงค์ของทีมงาน	3.76	0.90	สูง
4. วัตถุประสงค์ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกทีมงานใช้ความพยายามในการทำงานอย่างคิดที่สุด	3.91	0.82	สูง
5. กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นตัวกำกับให้การทำงานสำเร็จภายในเวลาที่กำหนดไว้	3.92	0.85	สูง
รวมค่าเฉลี่ย	3.91	0.85	สูง

จากตารางที่ 17 แสดงว่าครูคิจนาดย้อมดำเนินการกำหนดคัวคูประสงค์ของทีมงานอยู่ในระดับสูง = 3.91) เพื่อช่วยกำหนดพิศทางการดำเนินงานของทีม ( $\bar{x} = 4.05$ ) ช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ( $\bar{x} = 3.92$ ) ซึ่งเป็นการกำหนดคัวคูประสงค์ไว้ต่อหน้า ( $\bar{x} = 3.76$ ) และช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้กำหนดคัวคูประสงค์ไว้ต่อหน้า ( $\bar{x} = 3.91$ ) โดยมีคัวคูประสงค์เป็นตัวกำกับให้การทำงานประสบความสำเร็จภายในเวลาที่กำหนดไว้ ( $\bar{x} = 3.92$ )

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินองค์ประกอบ  
การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ด้านการกำหนด  
กลยุทธ์

การคำานวัดดุประสงค์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการค่าเฉลี่ย
1. กลยุทธ์เป็นการดำเนินความต้องการค่าเฉลี่ยงานและการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของทีม	3.80	0.82	สูง
2. กำหนดกลยุทธ์โดยเน้นวิธีการ ดำเนินการ ให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันค้า หรือการบริการ	3.78	0.88	สูง
3. จัดทำแผนการค่าเฉลี่ยงานของทีม ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	3.77	0.86	สูง
4. กลยุทธ์ช่วยกำหนดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิผล	3.83	0.83	สูง
5. กำหนดนโยบายการค่าเฉลี่ยงาน ของทีมงานไว้อย่างชัดเจน	4.02	0.88	สูง
รวมเฉลี่ย	3.84	0.85	สูง

จากตารางที่ 18 การกำหนดค่าถูกทุจริตในการพัฒนาทีมงานเป็นเรื่องที่ธุรกิจขนาดย่อมให้ความสำคัญและมีระดับการดำเนินการสูง (ค่าเฉลี่ยรวม = 3.84) เนื่องจากเป็นการกำหนดขอบเขตการดำเนินการให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของทีม ( $\bar{x} = 3.80$ ) เน้นวิธีการดำเนินการให้เกิดความได้เปรียบในการขายสินค้าหรือการบริการ ( $\bar{x} = 3.78$ ) มีการจัดทำแผนการดำเนินงานของทีมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางองค์กร ( $\bar{x} = 3.78$ ) เนื่องจากเชื่อว่ากลยุทธ์สามารถช่วยให้การใช้ 72 ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิผลได้ ( $\bar{x} = 3.77$ ) หากมีการดำเนินการภายใต้ความไขยบายที่ซัดเจนทีมงาน ( $\bar{x} = 4.02$ ) ดังนั้นการกำหนดนโยบายที่ซัดเจนจึงเป็นเรื่องสำคัญมาก

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ด้านภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินการ
1. หัวหน้าทีมมอบอำนาจหน้าที่และควรรับผิดชอบให้สมาร์ทกิทีมงานอย่างเหมาะสม	4.03	0.86	สูง
2. สมาร์ทกิทีมงานได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.92	0.90	สูง
3. หัวหน้าทีมสามารถรวมทักษะของสมาร์ทกิทีมนำไปใช้ในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	3.77	0.85	สูง
4. หัวหน้าทีมเสริมสร้างการผูกพันความเชื่องของสมาร์ทกิทีมงาน	3.42	0.89	กลาง
5. กระตือรือร่าจัดเพื่อเตรียมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของทีม มุ่งเน้นที่ทีมงานมากกว่าสมาร์ทกิท	3.59	0.92	กลาง
รวมค่าเฉลี่ย	3.75	0.88	สูง

จากตารางที่ 19 ภาวะผู้นำมีความสำคัญกับการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิผล และการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.75$ ) ผู้นำจะต้องมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกทีมงานอย่างเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.03$ ) สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกมีความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ( $\bar{x} = 3.92$ ) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการรวมทักษะการทำงานของสมาชิกทีมงานเพื่อนำไปใช้ในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ( $\bar{x} = 3.77$ ) เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของทีมงาน ( $\bar{x} = 3.59$ ) และการผูกมัดความซึ้งของสมาชิกในทีมงาน ( $\bar{x} = 3.42$ ) ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจ

ตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ด้านการตัดสินใจ หรือการวินิจฉัยสั่งการ

การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินการ
1. สมาชิกทีมงานได้รับอนุญาตให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.65	0.95	กลาง
2. การตัดสินใจโดยทีม ช่วยให้สมาชิกเห็นชอบ อันดี มากมัคคุณของ และปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น	3.57	0.89	กลาง
3. หัวหน้าและสมาชิกทีมงานประชุมร่วมกัน เพื่อตัดสินใจแก้ปัญหาของทีม	3.63	0.93	กลาง
4. การตัดสินใจโดยทีม ช่วยส่งเสริมและอุ่นใจให้สมาชิกทุกคน รวมกันทำงานอย่างเต็มใจ	3.84	0.83	สูง
5. ทีมงานใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์แก้ไขปัญหารือสถานการณ์ที่เปลี่ยนใหม่	3.63	0.88	กลาง
รวมค่าเฉลี่ย	3.66	0.90	กลาง

จากตารางที่ 20 องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินการธุรกิจขนาดย่อมในระดับสูงคือ การตัดสินใจโดยทีม ซึ่งสามารถช่วยส่งเสริมและจุนใจให้สมาชิกทีมงานทุกคนร่วมกันทำงานอย่างเต็มใจ ( $\bar{x} = 3.84$ ) แต่องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมในภาพรวม ผู้ประกอบการยังให้ความสำคัญ และมีการดำเนินการอยู่ในระดับต่ำทั้งการอนุญาตให้สมาชิกทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $\bar{x} = 3.65$ ) การตัดสินใจโดยทีมในเรื่องการเสริมสร้างให้สมาชิกเห็นชอบ ผูกมัดตนของและปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น ( $\bar{x} = 3.57$ ) รวมทั้งการประชุมร่วมกันเพื่อตัดสินใจแก้ปัญหาของทีม ( $\bar{x} = 3.63$ ) และการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา และสถานการณ์ที่เปลี่ยนใหม่ ( $\bar{x} = 3.63$ ) ซึ่งควรหันมาปรับปรุงเรื่องคังกล่าวนเดือยบ่างจริงจังเพื่อให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 21 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ด้านการเสริมสร้างบรรยาภัณฑ์คือ

การเสริมสร้างบรรยาภัณฑ์คือ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินการ
1. บรรยาภัณฑ์การทำงานของทีมมีลักษณะเป็นกันเอง พ่อนคลายและปราศจากความเครียด	4.10	0.84	สูง
2. สมาชิกทีมงานอภิปรายอย่างกว้างขวางในเรื่องที่ทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้อง	3.60	0.88	กลาง
3. หัวหน้าทีมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทีมงาน	3.90	0.85	สูง
4. สมาชิกทีมงานช่วยกันแบ่งความความคิดเห็นเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ	3.80	0.90	สูง
5. สมาชิกช่วยกัน กำกับดูแลและตรวจสอบการทำงานของทีม	3.68	0.92	สูง
รวมค่าเฉลี่ย	3.83	0.88	สูง

จากตารางที่ 21 การเสริมสร้างบรรยายการคิดมีระดับการดำเนินการในการพัฒนาทีมงานอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.83$ ) ทั้งลักษณะการทำงานที่เป็นกันเอง ห่อนคลายและปราร�จากความเครียด ( $\bar{x} = 4.10$ ) การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทีมงาน ( $\bar{x} = 3.99$ ) การแสดงความคิดเห็นเพื่อช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ ( $\bar{x} = 3.80$ ) และการช่วยกันกำกับถูกละและตรวจสอบการทำงานของทีม ( $\bar{x} = 3.68$ ) ส่วนด้านการเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมงานมีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวางในเรื่องที่ทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องยังมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.60$ ) ท่านนี้จึงควรให้ความสนใจเพิ่มการอภิปรายอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะก่อให้เกิดแนวความคิดในการพัฒนาที่ก้าวไก ความคิดที่ได้รับจาก การอภิปรายในลักษณะคังกล่าวอาจนำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตารางที่ 22 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก

การมีส่วนร่วมของสมาชิก	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินการ
1. สมาชิกทีมงานช่วยกันกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการ	3.46	0.89	กลาง
2. สมาชิกทีมงานช่วยเหลือและสนับสนุนช่วยกัน เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ	3.80	0.88	สูง
3. การแก้ปัญหาของทีม เป็นความรับผิดชอบของสมาชิกทุกคนในทีมงาน	3.80	0.89	สูง
4. หัวหน้าทีมใช้การตัดสินใจ โดยทีมงานเมื่อต้องการขอบรับและความเห็นพ้องต้องกันของทีม	3.81	0.86	สูง
5. สมาชิกป้อนข้อมูลข้อมูล เพื่อช่วยเหลือเพื่อนสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมงาน	3.41	0.90	กลาง
รวมค่าเฉลี่ย	3.66	0.88	กลาง

จากตารางที่ 22 การเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมงานส่วนร่วมในค่าเฉลี่ยการหรือการมีส่วนร่วมสมาชิกในภาพรวมยังอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.66$ ) หากพิจารณาในแง่รายละเอียด การดำเนินการส่งเสริมให้สมาชิกช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อให้การดำเนินการประสบความสำเร็จ ( $\bar{x} = 3.80$ ) สมาชิกทุกคนรับผิดชอบในการแก้ปัญหาของทีมงาน ( $\bar{x} = 3.80$ ) และหัวหน้าทีมใช้การตัดสินใจโดยทีมงานเมื่อต้องการการยอมรับ และความเห็นพ้องต้องกันของทีม ( $\bar{x} = 3.81$ ) มีการดำเนินการอยู่ในระดับสูง ส่วนการดำเนินการให้สมาชิกช่วยกันกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการและการป้อนข้อมูลข้อกลับเพื่อช่วยเหลือเพื่อนสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมงาน ยังอยู่ในระดับต่ำ คือมีค่าเฉลี่ย 3.46 และ 3.41 ตามลำดับ ผู้ประกอบการจึงควรให้ความสนใจและพัฒนาหรือดำเนินการให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม

ตารางที่ 23 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ด้านการผูกมัดคนของสมาชิก

การผูกมัดคนของสมาชิก	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินการ
1. สมาชิกทีมงานผูกมัดคนของแต่ละบุคคลมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในเรื่องที่คนเกี่ยวข้อง	3.51	0.81	กลาง
2. สมาชิกทีมงานอุทิศตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ	3.71	0.93	สูง
3. สมาชิกปฏิบัติงานด้วยความอดทนและเสียสละเพื่อความสำเร็จของทีม	3.68	0.50	สูง
4. สมาชิกรับผิดชอบและพึงพอใจการทำงานในทีมของตนเอง	3.80	0.87	สูง
5. สมาชิกเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานในทีมงานของคน	3.88	0.88	สูง
รวมค่าเฉลี่ย	3.72	0.88	สูง

จากตารางที่ 23 การพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิผล มีการค่าเฉลี่ยในการให้สมัชิกผู้มี  
ศักดิ์ศรีกับทีมงาน และปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนและส่งเสริมให้  
สมาชิกอาสาไปสืบค่าต่อการปฏิบัติงานในทีมงานของตน ( $\bar{x} = 3.88$ ) ดำเนินการให้สมัชิกรับผิดชอบ  
และเพิ่งพอใจการทำงานในทีมของตน ( $\bar{x} = 3.80$ ) ปฏิบัติงานด้วยความอดทนและเสียสละเพื่อ  
ความสำเร็จของทีม ( $\bar{x} = 3.68$ ) และอุทิศตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ( $\bar{x} = 3.71$ )  
อย่างไรก็ตามสมัชิกทีมงานซึ่งผู้มีศักดิ์ศรีอย่างเดียวไปมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในเรื่องที่  
ตนเองเกี่ยวข้อง ซึ่งมีการค่าเฉลี่ยในระดับปานกลางเท่านั้น ( $\bar{x} = 3.51$ )

ตารางที่ 24 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินองค์ประกอบ  
การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ด้านการสร้างความ  
ไว้วางใจ

การสร้างความไว้วางใจ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการค่าเฉลี่ย
1. สมาชิกทีมงานร่วมกันทำงานโดยปราศจากความหวาดระแวง	3.85	0.86	สูง
2. ทีมงานร่วมมือกันแก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงานค้ำยความจริงใจ	3.86	0.86	สูง
3. หัวหน้าทีมเสริมสร้างความไว้วางใจให้กันในหมู่สมาชิกทีมงาน	3.99	0.87	สูง
4. สมาชิกทีมงาน ทำงานร่วมกันภายใต้บรรยายกาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่	3.95	0.85	สูง
5. ในการทำงานสมาชิกสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างเต็มความสามารถ	3.88	0.83	สูง
รวมค่าเฉลี่ย	3.91	0.85	สูง

จากตารางที่ 24 การพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิผล จะมีการดำเนินการเสริมสร้างความไว้วางใจในระดับสูง ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{x} = 3.91$ ) และงานด้านการสร้างความไว้วางใจทั้งการส่งเสริมให้สมาชิกทีมงานโดยปราศจากความหวาดระแวง ( $\bar{x} = 3.85$ ) การร่วมมือกันแก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ ( $\bar{x} = 3.86$ ) การเสริมสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจกันในหมู่สมาชิกของหัวหน้าทีมงาน ( $\bar{x} = 3.99$ ) การทำงานร่วมกันภายใต้บรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่ ( $\bar{x} = 3.95$ ) และการสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างเต็มความสามารถของสมาชิกทีมงาน ( $\bar{x} = 3.88$ )

ตารางที่ 25 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ด้านการติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ

การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินการ
1. สมาชิกทีมงานติดต่อสื่อสารเพื่อบอกกล่าวเรื่องที่ควรรู้และมีความสำคัญต่อการทำงาน	3.71	0.81	สูง
2. ทีมงานใช้การติดต่อสื่อสารสองทางเพื่อช่วยให้สมาชิกตรวจสอบข้อมูลสองสิ่งที่ไม่แน่ใจได้	3.59	0.84	กลาง
3. สมาชิกติดต่อสื่อสารกันด้วยความตึงใจเพื่อให้ได้สารสนเทศที่ถูกต้องและครบถ้วน	3.66	0.82	กลาง
4. การติดต่อสื่อสารของทีมงาน ช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปด้วยความแม่นยำและถูกต้องมากยิ่งขึ้น	3.83	0.82	สูง
5. สมาชิกทีมงานมีความสามารถและมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร	3.49	0.87	กลาง
รวมค่าเฉลี่ย	3.66	0.83	กลาง

จากตารางที่ 25 การค่าเฉลี่ยการด้านการพัฒนาทีมงานโดยใช้การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบโดยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.66$ ) มีเพียงการติดต่อสื่อสารเพื่อนอกกล่าวเรื่องที่ควรรู้และมีความสำคัญต่อการทำงาน ( $\bar{x} = 3.71$ ) และการติดต่อสื่อสารเพื่อช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปด้วยความแม่นยำและถูกต้องมากขึ้น ( $\bar{x} = 3.83$ ) เท่านั้นที่มีการค่าเฉลี่ยการอยู่ในระดับสูง

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม  
PibulSongkram Rajabhat University

ตารางที่ 26 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ด้านทักษะในการทำงานเป็นทีม

ทักษะในการทำงานเป็นทีม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินการ
1. สามารถแก้ปัญหาของทีมงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว	3.62	0.89	กลาง
2. การนำเสนอความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับทีมงานโดยไม่คุกคามสามาชิกคนอื่น	3.47	0.85	กลาง
3. การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลช่วยให้การทำงานของทีมประสบความสำเร็จ	3.91	0.79	สูง
4. สามารถทีมงานสามารถใช้วิธีระดมความคิดแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิผล	3.56	0.82	กลาง
5. สามารถใช้การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ชี้อสังหาริมทรัพย์ ตรงไปตรงมาเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ	3.71	0.89	สูง
รวมค่าเฉลี่ย	3.65	0.85	กลาง

จากตารางที่ 26 พบว่าทักษะการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.65$ ) แต่สามารถทีมงานมีการใช้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ และใช้การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ชี้อสังหาริมทรัพย์ ตรงไปตรงมาเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.91$  และ  $3.71$ ) ส่วนการใช้ทักษะในการแก้ปัญหา การแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับทีมงานโดยไม่คุกคามสามาชิกคนอื่นและการใช้วิธีระดมความคิดในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิผลยังอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

ตารางที่ 27 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ด้านการแก้ไขความขัดแย้ง

การแก้ไขความขัดแย้ง	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินการ
1. สามารถก้าวหน้าทีมงานดีกว่าความขัดแย้งในการทำงาน เป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้เสมอ	3.62	0.88	กลาง
2. การแก้ไขความขัดแย้งแบบทุกฝ่ายได้รับชัยชนะ มีส่วนช่วยให้การทำงานประสบผลลัพธ์เรื่อง	3.51	0.91	กลาง
3. หัวหน้าทีมจะระงับความขัดแย้งหากเห็นว่า อาจ ก่อให้เกิดความเสียหายต่อการทำงานได้	3.93	0.83	สูง
4. การบริหารความขัดแย้ง โดยวิธีหลักเลี้ยงปัญหา จะเกิดประโยชน์ หากผลของการแก้ไขความขัดแย้งมีราคา มากกว่าผลประโยชน์	3.57	0.93	กลาง
5. หัวหน้าทีมใช้ความขัดแย้ง เสริมสร้างการเรียนรู้ และการแก้ปัญหาของทีม	3.54	0.88	กลาง
รวมค่าเฉลี่ย	3.63	0.89	กลาง

จากตารางที่ 27 การพัฒนาทีมงานในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมมีการแก้ไขความขัดแย้งในระดับปานกลาง ดังจะเห็นได้จากค่าเฉลี่ยโดยรวมขององค์ประกอบการพัฒนาทีมงานด้านการแก้ไขความขัดแย้งซึ่งมีค่าเทียบเคียงเท่ากับ  $\bar{x} = 3.63$  ( $\bar{x} = 3.63$ ) หัวหน้าทีมจะเห็นการระงับความขัดแย้ง หากเห็นว่าอาจก่อให้เกิดความเสียหาย ได้ซึ่งการดำเนินการในลักษณะนี้จะอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x}=3.93$ )

ตารางที่ 28 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินองค์ประกอบ  
การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ด้านอ่านใจอิสระ<sup>1</sup>  
ของทีมงาน

อ่านใจอิสระของทีมงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ
1. ทีมงานมีอ่านใจอิสระในการดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย	3.82	0.87	สูง
2. ทีมงานมีการประชุมพิจารณาการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย	3.55	0.89	กลาง
3. สมาชิกทีมงานช่วยกันระบุปัญหาและร่วมนื้อกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน	3.60	0.36	กลาง
4. ทีมงานสามารถกำหนดขั้นตอนและตารางการปฏิบัติงานของคนเองได้	3.49	0.95	กลาง
5. สมาชิกทีมงานมีอ่านใจอิสระในการประสานงานกับทีมงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย	3.69	0.34	สูง
รวมค่าเฉลี่ย	3.63	0.38	กลาง

จากตารางที่ 28 การให้อ่านใจอิสระในการทำงานเป็นทีมของการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมในการรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.63$ ) ทีมงานจะได้รับอ่านใจอิสระในการดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.82$ ) และสามารถประสานงานกับทีมงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายอย่างอิสระ ( $\bar{x} = 3.69$ ) อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 29 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ด้านการพัฒนา สมาชิกทีมงาน

การพัฒนาสมาชิกทีมงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินการ
1. สมาชิกทีมงานได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้ฝึกเรียน ให้รู้ ทั้งด้านความคิด แตะทักษะในการทำงาน	3.75	0.87	สูง
2. การพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกสอดคล้องกับอ่านใจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย	3.80	0.91	สูง
3. หน่วยงานสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนา สมาชิกทีมงานที่สอดคล้องกับความเริ่ยญถาวร หน้าทางวิชาการ	3.67	0.91	กลาง
4. หัวหน้าทีมเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจของ สมาชิกทีมงาน	4.07	0.83	สูง
5. หน่วยงานจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและเอื้อ อำนวยต่อการทำงานของสมาชิก	3.91	0.83	สูง
รวมค่าเฉลี่ย	3.84	0.87	สูง

จากตารางที่ 29 พบว่าธุรกิจขนาดย่อมให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาทีมงานในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.84$ ) ทุกด้านทั้งการพัฒนาให้เป็นผู้ฝึกเรียน ให้รู้ การพัฒนาความรู้ความสามารถ การสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกเริ่ยญถาวรหน้า การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเอื้ออำนวยต่อการทำงานของสมาชิก

ตารางที่ 30 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินองค์ประกอบ  
การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ด้านการประเมิน  
ผลตนเอง

การประเมินผลตนเอง	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ
1. ทีมงานตรวจสอบการดำเนินงานของตนและตรวจสอบ หน้าที่ทางปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.74	0.79	สูง
2. หัวหน้าทีมชูใจให้สมาชิกยอมรับความเสี่ยง เพื่อ ปรับปรุงการทำงานของทีมให้ดีขึ้น	3.68	0.83	สูง
3. ทีมงานมีแบบแผนในการประเมินผลการทำงาน ของตนเอง	3.60	0.88	กลาง
4. ทีมงานกำหนดให้มีการประเมินผลตนเอง เพื่อ ปรับปรุงการทำงานของทีม	3.65	0.89	กลาง
5. ใช้การกำหนดมาตรฐานคุณภาพของงานเป็น เกณฑ์ในการประเมินความก้าวหน้าและความ สำเร็จของทีมงาน	4.10	0.89	สูง
รวมค่าเฉลี่ย	3.75	0.86	สูง

จากตารางที่ 30 การประเมินผลตนเองของทีมงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.75$ )  
ซึ่งจะช่วยให้เกิดการ改善หน้าที่ทางปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x} = 3.74$ ) สมาชิกยอมรับ  
ความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงการทำงานของทีมให้ดีขึ้น ( $\bar{x} = 3.68$ ) และใช้การกำหนดมาตรฐานคุณภาพ  
ของงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินความก้าวหน้าของงาน ( $\bar{x} = 4.10$ )

ตารางที่ 31 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมทุกด้าน

การประเมินองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการดำเนินการ
1. การกำหนดวัตถุประสงค์	3.91	0.85	สูง
2. การกำหนดกลยุทธ์	3.84	0.85	สูง
3. ภาวะผู้นำ	3.75	0.88	สูง
4. การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ	3.66	0.90	กลาง
5. การเสริมสร้างบรรยาภัคทีดี	3.83	0.88	สูง
6. การมีส่วนร่วมของสมาชิก	3.66	0.88	กลาง
7. การผูกมัดความองอาจของสมาชิก	3.72	0.88	สูง
8. การสร้างความไว้วางใจ	3.91	0.85	สูง
9. การคิดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ	3.66	0.83	กลาง
10. ทักษะในการทำงานเป็นทีม	3.65	0.85	กลาง
11. การแก้ไขความขัดแย้ง	3.63	0.98	กลาง
12. อำนวยอิสระของทีมงาน	3.63	0.88	กลาง
13. การพัฒนาสมาชิกทีมงาน	3.84	0.87	สูง
14. การประเมินผลตนเอง	3.75	0.86	สูง
รวมค่าเฉลี่ย	3.75	0.87	สูง

จากตารางที่ 31 ผลการประเมินองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม พบว่าการดำเนินการในระดับสูงคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ ( $\bar{x} = 3.91$ ) การกำหนดกลยุทธ์ ( $\bar{x} = 3.84$ ) ภาวะผู้นำ ( $\bar{x} = 3.75$ ) การเสริมสร้างบรรยาภัคทีดี ( $\bar{x} = 3.83$ ) การสร้างความไว้วางใจ ( $\bar{x} = 3.91$ ) การพัฒนาสมาชิกทีมงาน ( $\bar{x} = 3.84$ ) และการประเมินผลตนเอง ( $\bar{x} = 3.75$ ) ส่วนการดำเนินการในระดับปานกลางได้แก่ การดำเนินการด้านการตัดสินใจ หรือการวินิจฉัยสั่งการ ( $\bar{x} = 3.66$ ) การมีส่วนร่วมของสมาชิก ( $\bar{x} = 3.66$ ) การคิดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ ( $\bar{x} = 3.66$ ) ทักษะในการทำงานเป็นทีม ( $\bar{x} = 3.65$ ) การแก้ไขความขัดแย้ง ( $\bar{x} = 3.63$ ) และอำนวยอิสระของทีมงาน ( $\bar{x} = 3.63$ )

ตารางที่ 32 แสดงการเปรียบเทียบการประเมินองค์ประกอบของ การพัฒนาทีมงาน ในภาพรวม ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างเพศชายและเพศหญิง

เพศ	จำนวน (N)	$\bar{x}$	S.D.	t - value	P - value
ชาย	249	3.78	0.60	1.43	0.153
หญิง	151	3.69	0.56		

จากตารางที่ 32 การเปรียบเทียบองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงาน ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างเพศชายและเพศหญิง การดำเนินการตามองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อแยกพิจารณาองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานแต่ละด้านแล้ว ปรากฏผลดังตารางที่ 33

ตารางที่ 33 แสดงการเปรียบเทียบองค์ประกอบของ การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างเพศชายและเพศหญิง

องค์ประกอบการพัฒนาทีมงาน	เพศชาย		เพศหญิง		t - value	P - value
	X	S.D.	X	S.D.		
1. การกำหนดคัวตอุประสงค์	3.97	0.70	3.82	0.61	2.50*	0.028
2. การกำหนดกลยุทธ์	3.84	0.71	3.84	0.58	-0.87	0.930
3. ภาวะผู้นำ	3.77	0.69	3.69	0.66	1.16	0.248
4. การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ	3.72	0.72	3.57	0.68	1.99*	0.047
5. การเสริมสร้างบรรยาภาพที่ดี	3.89	0.66	3.76	0.73	1.85	0.065
6. การมีส่วนร่วมของสมาชิก	3.70	0.70	3.58	0.70	1.73	0.084
7. การผูกมัดความเชื่องของสมาชิก	3.77	0.72	3.62	0.75	2.10*	0.037
8. การสร้างความไว้วางใจ	3.94	0.73	3.85	0.68	1.28	0.201
9. การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ	3.65	0.68	3.67	0.65	-0.32	0.746
10. ทักษะในการทำงานเป็นทีม	3.67	0.69	3.62	0.66	0.84	0.400
11. การแก้ไขความขัดแย้ง	3.65	0.67	3.61	0.66	0.52	0.606
12. อำนาจอิสระของทีมงาน	3.66	0.73	3.58	0.67	1.05	0.293
13. การพัฒนาสมาชิกทีมงาน	3.85	0.70	3.82	0.67	0.48	0.630
14. การประเมินผลคนเอง	3.81	0.70	3.66	0.65	2.11*	0.036

\*P < 0.05

จากตารางที่ 33 การเปรียบเทียบองค์ประกอบของ การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างเพศชายและเพศหญิง พบว่าองค์ประกอบ การพัฒนาทีมงานด้านการกำหนดคัวตอุประสงค์ การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ การผูกมัดความเชื่องของสมาชิก และการประเมินผลคนเอง ระหว่างเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 34 และการเปรียบเทียบผลการประเมินองค์ประกอบของ การพัฒนาทีมงาน ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างธุรกิจบริการและธุรกิจค้าปลีก

ลักษณะของ ธุรกิจ	จำนวน (N)	$\bar{x}$	S.D.	t - value	P - value
ธุรกิจบริการ	218	3.85	0.57	4.19**	0.000
ธุรกิจค้าปลีก	182	3.61	0.58		

\* P < 0.001

จากตารางที่ 34 การเปรียบเทียบองค์ประกอบของ การพัฒนาทีมงาน ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างธุรกิจบริการและธุรกิจค้าปลีก พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อแยกวิเคราะห์เปรียบเทียบองค์ประกอบของ การพัฒนาทีมงานแต่ละด้านแล้วปรากฏผลดังตารางที่ 35

ตารางที่ 35 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างธุรกิจบริการและธุรกิจค้าปลีก

องค์ประกอบการพัฒนาทีมงาน	เพศชาย		เพศหญิง		t - value	P - value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การกำหนดวัตถุประสงค์	4.03	0.63	3.77	0.69	3.95**	0.000
2. การกำหนดกลยุทธ์	3.93	0.63	3.72	0.68	3.21**	0.001
3. ภาวะผู้นำ	3.82	0.65	3.65	0.70	3.59*	0.010
4. การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ	3.77	0.71	3.53	0.69	3.49**	0.001
5. การเสริมสร้างบรรยายกาศที่ดี	3.94	0.69	3.72	0.66	3.22**	0.001
6. การมีส่วนร่วมของสมาชิก	3.76	0.70	3.54	0.69	3.11**	0.002
7. การผูกมุคดูแลของสมาชิก	3.83	0.73	3.57	0.71	3.54**	0.000
8. การสร้างความไว้วางใจ	4.05	0.70	3.73	0.69	4.48**	0.000
9. การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ	3.75	0.67	3.55	0.65	2.99**	0.003
10. ทักษะในการทำงานเป็นทีม	3.77	0.68	3.51	0.64	3.95**	0.000
11. การแก้ไขความขัดแย้ง	3.71	0.68	3.55	0.65	2.38*	0.018
12. อ่านใจอิสระของทีมงาน	3.76	0.71	3.48	0.66	4.04**	0.000
13. การพัฒนาสมาชิกทีมงาน	3.96	0.67	3.70	0.69	3.86**	0.000
14. การประเมินผลคนอื่น	3.86	0.67	3.59	0.67	4.61**	0.000

\* P < 0.05    \*\* P < 0.01

จากตารางที่ 35 การเปรียบเทียบระดับการดำเนินการตามองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างธุรกิจบริการและธุรกิจค้าปลีก พนักงานที่มีความสามารถด้านนี้มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01

ตารางที่ 36 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินองค์ประกอบของ การพัฒนาทีมงาน ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการค่าเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างธุรกิจที่มีผลการบริหาร และการจัดการที่ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จ

ผลการบริหารงาน และการจัดการ	จำนวน (N)	$\bar{x}$	S.D.	t - value	P - value
ประสบผลสำเร็จ	364	3.79	0.55	3.90**	0.000
ไม่ประสบผลสำเร็จ	34	3.28	0.75		

\*\* P < 0.01

จากตารางที่ 36 การเปรียบเทียบองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการค่าเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างธุรกิจที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารและการจัดการพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อแยกพิจารณาองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ลักษณะแล้วปรากฏผลดังตารางที่ 37

ตารางที่ 37 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินองค์ประกอบของ การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างธุรกิจที่มีผลการบริหารงานและการจัดการค้างกัน

องค์ประกอบของการพัฒนาทีมงาน	เพศชาย		เพศหญิง		t - value	P - value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การกำหนดวัตถุประสงค์						
2. การกำหนดกลยุทธ์	3.97	0.62	3.26	0.90	4.51**	0.000
3. ภาวะผู้นำ	3.88	0.63	3.39	0.89	3.21**	0.003
4. การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ	3.79	0.63	3.25	0.91	3.40**	0.002
5. การเสริมสร้างบรรยายกาศที่ดี	3.70	0.68	3.25	0.90	2.85**	0.007
6. การมีส่วนร่วมของสมาชิก	3.88	0.63	3.38	1.03	2.75**	0.009
7. การผูกมัดคนสองของสมาชิก	3.71	0.65	3.13	0.94	3.52**	0.001
8. การสร้างความไว้วางใจ	3.78	0.69	3.06	0.89	4.57**	0.000
9. การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ	3.94	0.69	3.53	0.83	3.26**	0.001
10. ทักษะในการทำงานเป็นทีม	3.70	0.64	3.24	0.80	3.25**	0.002
11. การเกี้ยวข้องความขัดแย้ง	3.69	0.65	3.28	0.83	2.76**	0.009
12. ยานาจอิสรภาพของทีมงาน	3.66	0.65	3.31	0.81	2.96**	0.003
13. การพัฒนาสมาชิกทีมงาน	3.68	0.68	3.14	0.81	4.33**	0.000
14. การประเมินผลตามอั้ง	3.88	0.65	3.38	0.95	2.99**	0.005
	3.80	0.65	3.29	0.82	3.52**	0.001

\*\* P < 0.01

จากตารางที่ 37 การเปรียบเทียบองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างธุรกิจที่มีผลการบริหารงานและการจัดการค้างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 38 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินองค์ประกอบของ การพัฒนาทีมงาน ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจนาคย่อน ระหว่างกลุ่มผู้ที่มีอายุต่างกัน

SOURCE	D.F.	S.S.	M.S.	F - Ratio	F - Prob
ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	4 393	3.502 131.323	0.876 0.334	2.620*	0.035
รวม	397	134.825			

\*P < 0.05

จากตารางที่ 32 การเปรียบเทียบองค์ประกอบของ การพัฒนาทีมงาน ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจนาคย่อน ระหว่างกลุ่มที่มีอายุต่างกันพบว่ากลุ่มผู้ที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีการดำเนินการตามองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 39  
จะแสดงผลการดำเนินการตามองค์ประกอบของ การพัฒนาทีมงานที่ละศ้านแล้วปรากฏผลดัง

ตารางที่ 39 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินองค์ประกอบของ การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างกลุ่มที่มีอายุต่างกัน จำแนกตามองค์ประกอบ

องค์ประกอบของการพัฒนาทีมงาน	DF	SS	DF	SS	MS	MS	F	F
	b	b	w	w	b	w	Ratio	Prob
1. การกำหนดค่าดูปะสังค์	4	4.53	393	175.33	1.13	0.45	2.54*	0.040
2. การกำหนดค่าดูบทร์	4	4.27	393	171.13	1.07	0.44	2.45*	0.046
3. ภาวะผู้นำ	4	3.62	393	177.85	0.91	0.45	1.99	0.094
4. การตัดสินใจหรือการวินิจฉัย								
สั่งการ	4	4.31	393	195.49	1.08	0.50	2.17	0.072
5. การเสริมสร้างบรรยายภาพที่ดี	4	2.14	393	183.81	0.83	0.47	1.14	0.336
6. การมีส่วนร่วมของสมาชิก	4	6.09	393	188.18	1.52	0.48	3.18*	0.014
7. การผูกมัดคนอ่อนของสมาชิก	4	4.00	393	208.48	1.00	0.53	1.89	0.112
8. การสร้างความไว้วางใจ	4	6.46	393	195.59	1.62	0.50	3.25*	0.012
9. การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ	4	4.58	393	171.01	1.15	0.44	2.63*	0.034
10. ทักษะในการทำงานเป็นทีม	4	4.25	393	174.78	1.06	0.45	2.39	0.050
11. การแก้ไขความขัดแย้ง	4	3.20	393	174.52	0.80	0.44	1.80	0.128
12. อ่านใจอิสระของทีมงาน	4	3.43	393	192.14	1.86	0.49	1.75	0.138
13. การพัฒนาสมาชิกทีมงาน	4	5.23	393	183.72	1.31	0.47	2.80*	0.026
14. การประเมินผลคนอ่อน	4	5.32	393	179.40	1.33	0.46	2.91*	0.022

\*P < 0.05

จากตารางที่ 39 การเปรียบเทียบขององค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างกลุ่มที่มีอายุต่างกัน พบว่ากลุ่มที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีการพัฒนาทีมงานด้านการกำหนดค่าดูปะสังค์ การกำหนดค่าดูบทร์ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การสร้างความไว้วางใจ การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ การพัฒนาสมาชิกทีมงาน และการประเมินผลคนอ่อน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 40 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินองค์ประกอบของ การพัฒนาทีมงาน ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการค่านินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการบริหารและการจัดการต่างกัน**

SOURCE	D.F.	S.S.	M.S.	F - Ratic	F - Prob
ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	4	0.999	0.250	0.728	0.573
ภายในกลุ่ม	394	135.218	0.343		
รวม	398	136.217			

จากตารางที่ 40 การเปรียบเทียบองค์ประกอบของ การพัฒนาทีมงาน ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการค่านินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการบริหารและการจัดการต่างกัน มีการค่านินิการตามองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อแยกพิจารณาองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ลักษณะเด่นปรากฏผลดังตารางที่ 41

ตารางที่ 41 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินองค์ประกอบของ การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานและการจัดการต่างกัน จำแนกตามองค์ประกอบ

องค์ประกอบการพัฒนาทีมงาน	DF b	SS b	DF w	SS w	MS b	MS w	F Ratio	F Prob
1. การกำหนดค่าดุลประสมค์	4	1.82	494	178.71	0.46	0.45	1.00	0.41
2. การกำหนดคุณภาพ	4	1.49	494	176.26	0.12	0.45	0.28	0.89
3. ภาวะผู้นำ	4	0.68	494	182.58	0.17	0.46	0.37	0.83
4. การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยทั้งการ	4	1.81	494	199.59	0.50	0.51	0.91	0.46
5. การเริ่มสร้างบรรยายภาพที่ดี	4	1.44	494	186.38	0.28	0.47	0.59	0.67
6. การมีส่วนร่วมของสมาชิก	4	1.46	494	194.45	0.37	0.49	0.74	0.57
7. การผูกมุตตนองของสมาชิก	4	2.54	494	211.67	0.64	0.54	1.18	0.32
8. การสร้างความไว้วางใจ	4	1.99	494	201.03	0.50	0.51	0.99	0.42
9. การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ	4	1.21	494	176.47	0.30	0.45	0.68	0.61
10. ทักษะในการทำงานเป็นทีม	4	2.03	494	179.07	0.51	0.46	1.12	0.35
11. การแก้ไขความขัดแย้ง	4	1.72	494	176.14	0.43	0.45	0.96	0.43
12. อำนาจอิสระของทีมงาน	4	5.98	494	192.36	1.49	0.49	3.06*	0.02
13. การพัฒนาสมาชิกทีมงาน	4	0.38	494	192.05	0.10	0.44	0.20	0.94
14. การประเมินผลตนเอง	4	2.41	493	183.27	0.60	0.47	1.29	0.27

\*P<0.05

จากตารางที่ 41 การเปรียบเทียบองค์ประกอบของ การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานและการจัดการต่างกันพบว่า องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานด้านอำนาจอิสระของทีมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 42 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินองค์ประกอบของ การพัฒนาทีมงาน ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างกลุ่มที่มีสถานภาพต่างกัน จำแนกตามองค์ประกอบ

SOURCE	D.F.	S.S.	M.S.	F - Ratic	F - Prob
ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	3	3.947	1.316	3.960**	0.008
ภายในกลุ่ม	395	131.244	0.332		
รวม	398	135.191			

\*\*P < 0.01

จากตารางที่ 42 การเปรียบเทียบขององค์ประกอบของการพัฒนาทีมงาน ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างกลุ่มมีสถานภาพต่างกัน พบว่ากลุ่มที่มีสถานภาพต่างกันมีการพัฒนาทีมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อแยกพิจารณาองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ละก้านแล้วปรากฏผลดังตารางที่ 43

ตารางที่ 43 แสดงการเปรียบเทียบการประเมินองค์ประกอบของ การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างกลุ่มนี้สถานภาพค่าทางกัน

องค์ประกอบของการพัฒนาทีมงาน	DF b	SS b	DF w	SS w	MS b	MS w	F Ratio	F Prob
1. การกำหนดวัดถูปะงค์	3	7.84	395	172.23	2.61	0.44	5.99**	0.001
2. การกำหนดกลยุทธ์	3	4.21	395	172.37	1.40	0.44	3.22*	0.023
3. ภาวะผู้นำ	3	6.27	395	175.74	2.09	0.45	4.70**	0.003
4. การตัดสินใจหรือการวินิจฉัย สั่งการ	3	2.56	395	198.41	0.86	0.50	1.70	0.166
5. การเสริมสร้างบรรยายศาสทธิ์	3	8.40	395	178.15	2.80	0.45	6.20**	0.000
6. การมีส่วนร่วมของสมาชิก	3	7.32	395	187.30	2.44	0.47	5.15**	0.002
7. การฝึกอบรมด้านของสมาชิก	3	1.93	395	211.05	0.64	0.53	1.21	0.308
8. การสร้างความไว้วางใจ	3	6.64	395	195.40	2.21	0.50	4.48**	0.004
9. การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์ แบบ	3	2.29	395	174.11	0.76	0.44	1.73	0.161
10. ทักษะในการทำงานเป็นทีม	3	3.63	395	176.43	1.21	0.45	2.71*	0.045
11. การแก้ไขความขัดแย้ง	3	2.70	395	172.51	0.90	0.44	2.06	0.105
12. อำนาจอิสระของทีมงาน	3	3.18	395	194.14	1.06	0.49	2.16	0.092
13. การพัฒนาสมาชิกทีมงาน	3	4.85	395	185.18	1.62	0.47	3.45*	0.017
14. การประเมินผลตนเอง	3	3.25	395	181.30	1.08	0.46	2.35	0.072

\* P < 0.05

\*\* P ≤ 0.01

จากตารางที่ 43 การเปรียบเทียบองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างกลุ่มนี้ที่มีสถานภาพค่าทางกันพบว่ากลุ่มนี้มีองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานด้านการกำหนดวัดถูปะงค์ การกำหนดกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ การเสริมสร้างบรรยายศาสทธิ์ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การสร้างความไว้วางใจ ทักษะในการทำงานเป็นทีม และการพัฒนาสมาชิกทีมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01

ตารางที่ 44 แสดงการเปรียบเทียบการประเมินองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงาน ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน

SOURCE	D.F.	S.S.	M.S.	F - Ratio	F - Prob
ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	3	1.641	0.547	1.609	0.187
ภายในกลุ่ม	396	134.616	0.340		
รวม	399	136.257			

จากตารางที่ 44 การเปรียบเทียบองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงาน ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีการพัฒนาทีมงานไม่แตกต่างกัน และเมื่อแยกพิจารณาองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ละค่าน แล้วปรากฏผลดังตารางที่ 45

**ตารางที่ 45 แสดงการเปรียบเทียบการประเมินองค์ประกอบของ การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างกันที่มีวัสดุการศึกษาต่างกัน**

องค์ประกอบการพัฒนาทีมงาน	DF b	SS b	DF w	SS w	MS b	MS w	F Ratio	F Prob
1. การกำหนดค่าตุ้นประดงค์	3	0.80	396	179.78	0.27	0.45	0.59	0.623
2. การกำหนดคอกลยุทธ์	3	1.57	396	175.20	0.53	0.44	1.19	0.315
3. ก้าวผู้นำ	3	1.68	396	181.65	0.56	0.46	1.23	0.302
4. การตัดสินใจหรือการวินิจฉัย สั่งการ	3	3.77	396	197.95	1.26	0.50	2.51	0.058
5. การเสริมสร้างบรรยายภาพที่ดี	3	2.13	396	185.50	0.71	0.47	1.52	0.210
6. การมีส่วนร่วมของสมาชิก	3	3.22	396	192.99	1.07	0.49	2.20	0.088
7. การฝึกมัคคุณเองของสมาชิก	3	1.92	396	212.30	0.64	0.54	1.19	0.312
8. การสร้างความไว้วางใจ	3	1.36	396	201.91	0.45	0.51	0.89	0.450
9. การคิดค่อสื่อสารที่สมบูรณ์ แบบ	3	1.30	396	176.68	0.43	0.45	0.97	0.410
10. ทักษะในการทำงานเป็นทีม	3	0.36	396	179.81	0.45	0.45	0.99	0.400
11. การแก้ไขความขัดแย้ง	3	1.95	396	175.93	0.65	0.44	1.46	0.220
12. อำนาจอิสระของทีมงาน	3	1.77	396	196.62	0.59	0.50	1.19	0.313
13. การพัฒนาสมาชิกทีมงาน	3	2.21	396	188.23	0.74	0.48	1.55	0.201
14. การประเมินผลคน外	3	2.84	395	183.04	0.95	0.46	2.04	0.108

จากตารางที่ 45 การเปรียบเทียบองค์ประกอบของ การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างกันที่มีวัสดุการศึกษาต่างกันมีองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานในทุก ๆ ด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งอาจหมายความว่า ระดับการศึกษาของผู้ประกอบการหรือหัวหน้าทีมงานอาจอยู่ในระดับใดก็ได้ การให้ความสำคัญและการดำเนินการตามองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานจึงน่าจะมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก

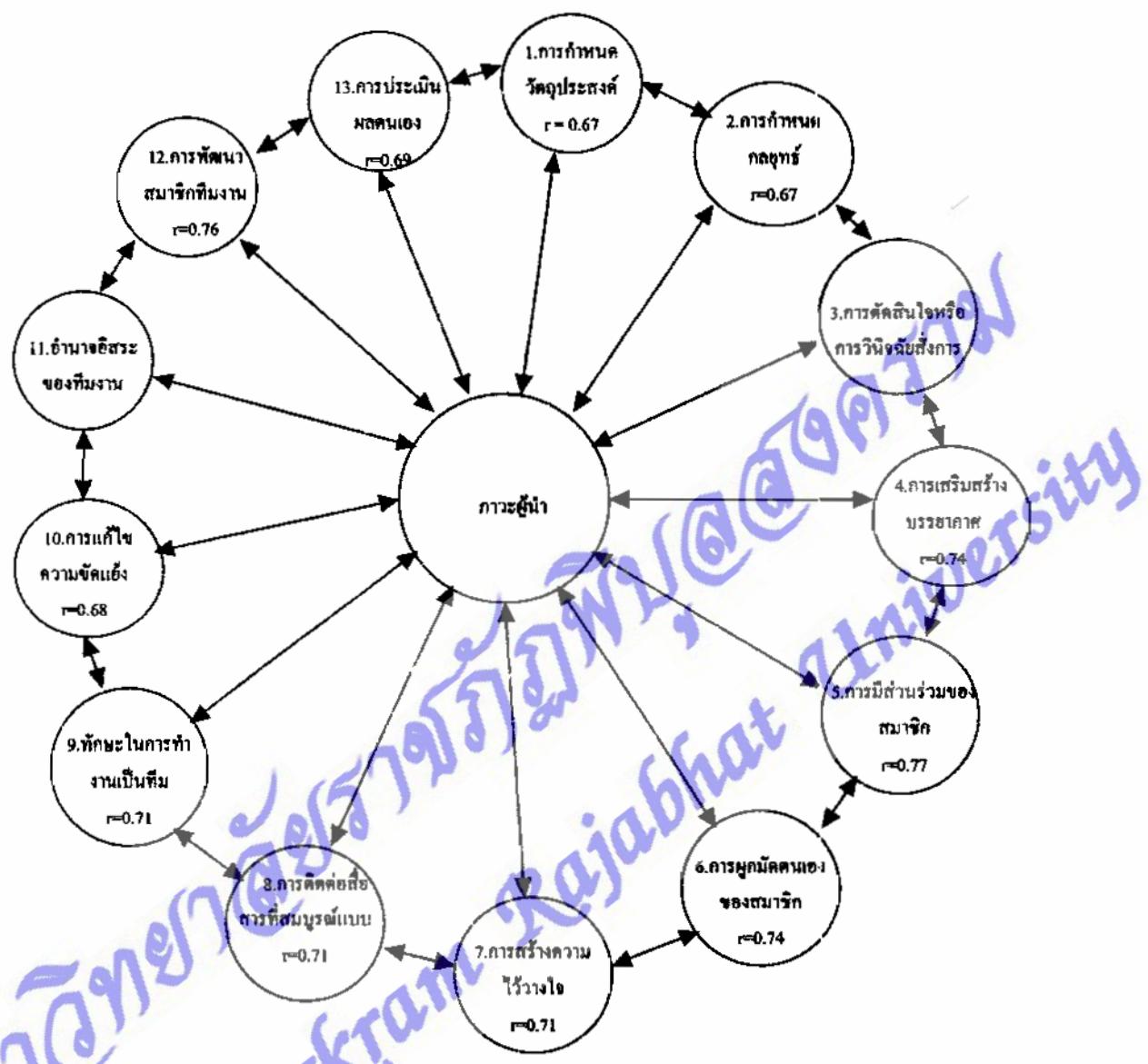
**ตารางที่ 46 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างองค์ประกอบของ การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม กับภาวะผู้นำ**

องค์ประกอบของการพัฒนาทีมงาน	ภาวะผู้นำ
1. การกำหนดคุณภาพดูประسنร์	0.67** (0.67)
2. การกำหนดคุณภาพยุทธ์	0.67** (0.67)
3. การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ	0.76** (0.76)
4. การเสริมสร้างบรรยายกาศที่ดี	0.74** (0.74)
5. การมีส่วนร่วมของสมาชิก	0.77** (0.77)
6. การผูกมัดความต้องของสมาชิก	0.741** (0.74)
7. การสร้างความไว้วางใจ	0.710** (0.71)
8. การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ	0.705** (0.71)
9. ทักษะในการทำงานเป็นทีม	0.702** (0.71)
10. การแก้ไขความขัดแย้ง	0.677** (0.68)
11. อำนาจอิสระของทีมงาน	0.678** (0.68)
12. การพัฒนาสมาชิกทีมงาน	0.762** (0.76)
13. การประเมินผลตนเอง	0.688** (0.69)

\*\*P < 0.01

จากตารางที่ 46 เมื่อนำมาพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมกับภาวะผู้นำแล้วพบว่า องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่มีสหสัมพันธ์กับภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงทุกองค์ประกอบ ก็คือค่าอยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00 และสามารถสรุปเป็นรูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมได้ดังแผนภูมิที่ 9

### แผนภูมิที่ 9 รูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม



จากแผนภูมิที่ 9 ทีมงานที่บริหารงานประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมนั้นอยู่กับสาหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานทั้ง 13 ด้าน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การตัดสินใจเรื่องการวินิจฉัยต่างๆ การเตรียมสร้างบรรยาภัยที่ดี การมีส่วนร่วมของสมาชิก การฝึกอบรมพัฒนาช่องทางสมาชิก การสร้างความไว้วางใจ การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ ทักษะในการทำงานเป็นทีม การแก้ไขความขัดแย้ง อำนาจอิสระของทีมงาน การพัฒนาสมาชิกทีมงานและการประเมินผลตนเอง และความ

สัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับทุกองค์ประกอบดังกล่าวແล็วจะต้องอยู่ในระดับสูงคือ มีค่าสหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.67 - 1.00 จึงจะช่วยให้การพัฒนาทีมงานมีประสิทธิผล ผู้บริหารหรือผู้นำที่ขาดความสามารถในการให้ความเอาใจใส่ คุณภาพและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ

ตารางที่ 47 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม กับผลการบริหารงานและการจัดการ

องค์ประกอบ	ผลการบริหารงานและการจัดการที่ประสนความสำเร็จ
การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม	0.245**

\*\*P<0.01

จากตารางที่ 47 แสดงว่า องค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม มีความสัมพันธ์กับผลการบริหารงานและการจัดการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำและเมื่อแยกพิจารณาองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ในแต่ละด้านແล็วปรากฏผลดังตารางที่ 48

ตารางที่ 48 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม กับผลการบริหารงานและการจัดการ

องค์ประกอบการพัฒนาทีมงาน	ผลการบริหารงานและการจัดการที่ประสบความสำเร็จ
1. การกำหนดวัตถุประสงค์	0.294**
2. การกำหนดกลยุทธ์	0.208**
3. ภาวะผู้นำ	0.225**
4. การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ	0.177**
5. การเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี	0.202**
6. การมีส่วนร่วมของสมาชิก	0.231**
7. การฝึกอบรมของสมาชิก	0.274**
8. การสร้างความไว้วางใจ	0.161**
9. การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ	0.193**
10. ทักษะในการทำงานเป็นทีม	0.169**
11. การแก้ไขความขัดแย้ง	0.147**
12. อ่านใจอิสระของทีมงาน	0.213**
13. การพัฒนาสมาชิกทีมงาน	0.202**
14. การประเมินผลตนเอง	0.209**

\*\*P<0.01

จากตารางที่ 48 แสดงว่าองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานทุกค่านมีความสัมพันธ์กับผลการบริหารงานและการจัดการที่ประสบความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำへจนเดียวกัน

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

##### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาฐานแบบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการค่าเนินธุรกิจขนาดย่อม ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างทีมงานของคู่ประกอบการพัฒนาทีมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ การพัฒนาทีมงานกับผลการบริหารและการจัดการ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์ประกอบของคู่ประกอบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการค่าเนินธุรกิจขนาดย่อม

ขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาฐานแบบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการค่าเนินธุรกิจขนาดย่อมเฉพาะชุมชนค้าปลีกและชุมชนบริการในเขตบริการ (Catchment Area) ของสถานีราชภัฏพิบูลสงคราม ซึ่งได้แก่ ชุมชนค้าปลีกและชุมชนบริการที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดพิษณุโลกและอุทัยธานี

วิธีค่าเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 400 สถานประกอบการ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 32.89 ของประชากรที่จะศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำข้อมูลมาสร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 การประเมินผลการค่าเนินงานของทีมงานและตอนที่ 3 การประเมินองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการค่าเนินธุรกิจขนาดย่อม โดยใช้นาฬราร่วม ประมาณค่าจำนวน 70 ชั่วโมง

การเก็บรวบรวมและ การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ค่าเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยตรงจากสถานประกอบการและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS for Window

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน หนึ่ง ได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศชาย และกลุ่มตัวอย่างมีอายุมากที่สุดคือ 36 ปีขึ้นไป มีประสบการณ์ในการบริหารและ

จัดการจำนวนมากที่สุดอยู่ระหว่าง 1-3 ปี และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการและมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

ตอนที่ 2 การประเมินผลการดำเนินงานของทีมงาน พนวจ ผู้ตอบแบบสอบถามตามประสบความสำเร็จร้อยละ 91.00 ส่วนลักษณะของทีมงานเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพดึงร้อยละ 70.25

ตอนที่ 3 การประเมินองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม พนวจมีการดำเนินการพัฒนาองค์ประกอบ การพัฒนาทีมงานในระดับสูง 8 ด้าน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ทางบรรณาการที่ดี การฝึกอบรมเชิงของสมาชิก การสร้างความไว้วางใจ การพัฒนาสมาชิกทีมงานและการประเมินผลตนเอง ส่วนการดำเนินการพัฒนาองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่อยู่ในระดับปานกลางมี 6 ด้าน คือ การตัดสินใจและการวินิจฉัยสังกัด การมีส่วนร่วมของสมาชิก การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ ทักษะในการทำงานเป็นทีม การแก้ไขความขัดแย้งและอ่านใจของทีมงาน อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์ในภาพรวมพบว่า มีการดำเนินการตามองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งมีค่ารวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.75

ผลการทดสอบสมมติฐานทดสอบรูปได้คือ การเปรียบเทียบองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมที่มีผลรูปได้ดังนี้ :-

1. การเปรียบเทียบองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่แตกต่างกันในองค์ประกอบด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสังกัด การฝึกอบรมเชิงของสมาชิกและการประเมินผลตนเอง

2. การเปรียบเทียบองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมระหว่างธุรกิจบริการและธุรกิจค้าปลีกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3. การเปรียบเทียบองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างธุรกิจที่มีผลการบริหารและการจัดการที่ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4. การเปรียบเทียบองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ระหว่างธุรกิจที่มีผลการบริหารและการจัดการต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5. การเปรียบเทียบองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจนาคย้อมระหว่างกันที่มีอายุต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. การเปรียบเทียบองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจนาคย้อม ระหว่างกันที่มีประสบการณ์ในการบริหารและการจัดการต่างกัน มีการดำเนินการในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพียงเล็กน้อย

7. การเปรียบเทียบองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจนาคย้อม ระหว่างกันที่มีสถานภาพล่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

8. การเปรียบเทียบองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจนาคย้อม ระหว่างกันที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

9. ภาวะผู้นำมีสหสัมพันธ์กับองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจนาคย้อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

10. องค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจนาคย้อม มีสหสัมพันธ์กับผลการบริหารและการจัดการที่ประสบความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

11. รูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจนาคย้อม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำมาคำนวณค่าหน่วยรูปแบบได้โดยกำหนดให้ภาวะผู้นำเป็นฐานรากของรูปแบบของการพัฒนาทีมงาน กล่าวก็อ ผู้นำจะต้องดำเนินงาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ ซึ่งได้แก่การกำหนดครั้งๆประหนึ่ง การกำหนดกลยุทธ์ การตัดสินใจ หรือการวินิจฉัยสังการ การเสริมสร้างบรรยายกาศที่ดี การมีส่วนร่วมของสมาชิก การฝึกอบรมด้านอาชีวศึกษา การสร้างความไว้วางใจ การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ ทักษะในการทำงานเป็นทีม การแก้ไขความขัดแย้ง อ่านใจอิสระของทีมงาน การพัฒนาสมาชิกทีมงานและการประเมินผลตนเอง

12. องค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานทุกด้านมีสหสัมพันธ์กับผลการบริหารและการจัดการที่ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับต่ำ

## อภิปรายผล

1. การประเมินองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมทั้ง 14 ปีจัยนี้ดังนี้

1.1 ผลการประเมินพบว่า การกำหนดคุณภาพของทีมงานอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.91$ ) ซึ่งสอดคล้องกับ เออร์ลส ไวท์ (1996 : 27) ที่กล่าวว่าประสิทธิผลของทีมงานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีวัตถุประสงค์และพิศทางร่วมกัน นอกจากนั้นการมีเป้าประสงค์ของทีมงานที่ชัดเจนและได้รับการยอมพร้อมใจยังเป็นสิ่งที่เป็นสำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมในระดับสูง (Sherition and Stern, 1997 : 117) อีกด้วย

1.2 การกำหนดกลยุทธ์เป็นเรื่องที่ธุรกิจขนาดย่อมให้ความสำคัญและมีระดับการดำเนินการสูง ( $\bar{X} = 3.84$ ) ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการทำงานเป็นทีมของ OEG หรือรูปแบบความเป็นเลิศในทีมงาน เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการคิดถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น จึงสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ความร่วมมือของสมาชิกทุกคนถือเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อจะช่วยให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ (<http://www.log.net> 12 สิงหาคม 1999) ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้การกำหนดกลยุทธ์ยังมีความสำคัญอีกหนึ่งเนื่องจากทำให้แน่ใจได้ว่า ทีมงานจะระมัดระวังการนำวิธีการไปใช้ ทีมงานต้องรู้ว่ากำลังมุ่งหน้าไปที่ไหนและเดือดเส้นทางใด (Hatton and Worsom 1995 : 101) หากทีมงานปฏิบัติตามกลยุทธ์ก็จะสามารถอุดมการให้ประสบความสำเร็จได้ เมื่อจะต้องมีการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาคือตาม

1.3 องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานด้านภาวะผู้นำมีการดำเนินการระดับสูง ( $\bar{X} = 3.75$ ) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดที่ระบุไว้ว่า การพัฒนาและแก้ไขจุดบกพร่องของภาวะผู้นำ จะช่วยให้การดำเนินการขององค์กรประสบความสำเร็จและก้าวหน้า ความรูปแบบทีมงานที่มีผลการปฏิบัติการสูงกล่าวคือ ทีมงานที่เข้มแข็งจะมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (<http://www.teamresources.com> 14 กันยายน 1999) และได้รับการยอมรับจากสมาชิกทีมงาน

1.4 การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ มีการดำเนินการอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.66$ ) เพื่อให้การสร้างและพัฒนาทีมงานมีประสิทธิภาพและสามารถของทีมงานยอมรับการตัดสินใจนั้น หัวหน้าทีมจะต้องใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบ GII หรือการตัดสินใจโดยกลุ่ม ความหลักการตัดสินใจของวุฒิและเขตตัน (สงวน ช้างเผือก, 2541 : 182) เมื่อต้องการให้กลุ่มยอมรับการตัดสินใจนั้น หรือผู้จัดการและผู้ใต้บังคับบัญชาประชุมร่วมกันเพื่ออภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาและร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหาของกลุ่ม โดยกลุ่มและเพื่อกลุ่มอย่างแท้จริง

1.5 การเสริมสร้างบรรยายกาศที่ดี มีการดำเนินการอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับไดเยอร์ (Dyer, 1995 : 15-16) ที่ได้ทำการวิจัยพบว่า ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลขึ้นหนึ่งคือบรรยายกาศซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของความไว้วางใจและการสนับสนุนซึ่งกันและกันของสมาชิก

1.6 การมีส่วนร่วมของสมาชิก มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.66$ ) ซึ่งบัดแข็งกับรูปแบบการพัฒนาที่มีงานที่มีประสิทธิภาพของอุทัย บุญประเสริฐ (2531 : 35) ในแง่การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน ผู้ประกอบการจึงควรให้ความสนใจและเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมในระดับที่สูงขึ้น เพราะการมีส่วนร่วมเกิดจากสมาชิกทุกคนในทีมงานที่แสดงบทบาทสนับสนุนให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย (Eales and White, 1996 : 27)

1.7 การพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิผล มีการดำเนินการให้สามารถมุ่งมัคคุณของกันทีมงานและการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.72$ ) ดังนั้นการพัฒนาทีมงานจึงควรให้ความสนใจเอาใจใส่ พัฒนาและส่งเสริมเรื่องน้อยย่างจริงใจ เพื่อให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริง เพราะความสำเร็จของธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตเป็นผลลัพธ์ท่อนของประสิทธิผลการบริหารและขั้นตอนการทำงาน (Pickett, 1998 : 103) ซึ่งปัจจัยของความสำเร็จดังกล่าวก่อ การมุ่งมัคคุณของสามารถ และศักยภาพของทีมงานที่มีต่อการดำเนินธุรกิจอย่างแท้จริงนั่นเอง

1.8 การพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิผล มีการคุ้นเคยการเรียนรู้ร่างความไว้วางใจในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.91$ ) ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการปฏิบัติงานของทีมงานในความคิดของเครือสหภาพ (Johanssan, 1991 : 25) ที่กล่าวว่า การสร้างความไว้วางใจเป็นการทำให้ทีมรู้จักสมาร์ทิกที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน มีความคาดหวังและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ยอมรับระดับความเดียวกันในการทำงานและการสร้างความไว้วางใจเชื่อใจซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพของ อุทัย บุญประเสริฐ (2538 : 280) ในขั้นตอนการสร้างความไว้วางใจกันซึ่งนับเป็นก้าวแรกของการพัฒนาทีมงานที่สำคัญยิ่ง หัวหน้าทีมจะต้องสร้างความไว้วางใจเชื่อใจกันในหมู่สมาชิกของทีม เพื่อไม่ให้เกิดความหวาดระแวง สร้างทีมงานให้ร่วมมือกันพัฒนาและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ ภายใต้บรรยายศาส�팅ความไว้วางใจซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่

1.9 การค่าเฉลี่ยการพัฒนาทีมงานด้านการติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบโดยภาระอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.66$ ) ทีมงานจึงควรปรับปรุงการใช้การติดต่อสื่อสารสองทางเพื่อช่วยให้สามารถตรวจสอบข้อสงสัยหรือสิ่งที่ไม่แน่ใจ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่ถูกต้องครบถ้วนโดยการพัฒนาทักษะและความสามารถในการติดต่อสื่อสารของทีมงานให้สูงขึ้น ซึ่งจะสอดคล้องกับลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิผลของเมียร์และโวชล (Mears and Voehl, 1994 : 5-6) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมต้องอาศัยความไว้วางใจกันอย่างสูง มีบรรยายการที่เปิดเผยด้านการติดต่อสื่อสาร

กล่าวคือ สมาชิกทีมงานจะต้องมีทักษะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เพื่อช่วยให้การทำงานของทีมเกิดประสิทธิผล มีบรรณาการเดินไปด้วยความเปิดเผย จริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกัน (สุนันทา เกาหนันท์, 2540 : 319)

1.10 ผลการประเมินทักษะการทำงานเป็นทีมในการพัฒนา พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.65$ ) จึงควรพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมให้เพิ่มสูงขึ้น ทั้งด้านความสามารถในการแก้ปัญหา และการใช้ชีวิตร่วมความคิดให้สามารถแก้ปัญหาของทีมงานได้อย่างมีประสิทธิผล เพื่อให้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นาร์ซิสันและแมคเคนน์ (1993 : 160 - 162) ที่พบว่าทีมงานที่ประสบความสำเร็จทั้งในภาคธุรกิจและเอกสาร เป็นจำนวนมาก มีหลักการสำคัญอยู่หนึ่งข้อคือ มีทักษะในการแก้ปัญหาสูงและทบทวนการปฏิบัติงานของตนอย่างสม่ำเสมอ

1.11. การพัฒนาทีมงานในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมมีการแบ่งให้ความขัดแย้งในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.63$ ) เท่านั้น หัวหน้าทีมจึงควรให้ความสำคัญกับเรื่องฟังกล่าวในระดับที่สูงขึ้นเพื่อการบริหารความขัดแย้งเป็นแนวทางหรือวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานของทีม ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบความเป็นเลิศในทีมงาน (<http://www.eog.net>) ซึ่งได้ตามธุรกิจขนาดย่อมควรให้ความสำคัญและดำเนินการแก้ไขความขัดแย้งแบบชนชาติ เพราะการแก้ไขความขัดแย้งที่คือเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่มีประสิทธิผล สมาชิกทุกคนจะต้องเรียนรู้ความขัดแย้งเรื่องงาน โดยไม่โภมี สมาร์ทกอนอื่น การทำงานเป็นทีมจะมีความเป็นเลิศหากสามารถช่วยกันแก้ไขความขัดแย้งแบบทุกฝ่ายได้รับชัยชนะ

1.12 การให้อำนาจอิสระในการทำงานเป็นทีมของการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมโดยภาพรวมยังอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.63$ ) ธุรกิจขนาดย่อมจึงควรเพิ่มโอกาสให้ทีมงานมีการประชุมพิจารณาการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถกำหนดขั้นตอนและตารางการปฏิบัติงานของตนเอง ให้สมาชิกทีมงานช่วยกันระบุปัญหาและร่วมมือกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานในระดับสูงขึ้น อาจกล่าวได้ว่าทีมงานที่มีอำนาจอิสระเป็นทีมงานที่มีความสามารถในการทำงานได้ดี ขณะเดียวกันการกระจายอำนาจการตัดสินใจยังถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำกำไรให้กับองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เพทฯเพอร์ (1998 : 96) เรื่อง การจัดการที่สามารถทำกำไรโดยอาศัยบุคลากรใน 8 ผู้ โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องกับอำนาจอิสระของทีมงานคือ ความสามารถในการจัดการทีมของตนเองและการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ถือเป็นหลักการพื้นฐานของการออกแบบโครงสร้างรวมอยู่ด้วย

1.13 ธุรกิจขนาดย่อมให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาทีมงานในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.84$ ) ทั้งการพัฒนาสมาชิกทีมงานให้เป็นผู้ฝึกเรียนให้รู้ พัฒนาความรู้ความสามารถ

ให้สอดคล้องกับอัจฉริยะที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย มีความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานและการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการทำงานของสมาชิก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศูนย์ เอกะพิธานนท์และคณะ (2532 : 59) ชี้งเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารธุรกิจและอุตสาหกรรมขนาดย่อม หากวิเคราะห์ให้ลึกซึ้งไปถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาแล้วจะพบว่า แทนทั้งหมดเริ่มมาจากกระบวนการขาดความรู้ ความเข้าใจในเชิงหลักการและแนวคิดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจทั้งสิ้น การพัฒนาสมาร์ททีมงานโดยการฝึกอบรมเพิ่มเติม การพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิก การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานและการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เหมาะสมกับการทำงานของสมาชิกย่อมเกิดผลดีต่อองค์กรและถือเป็นส่วนหนึ่งในร่องระบบการจัดการที่สามารถทำกำไร โดยอาศัยบุคลากรในองค์กรอิกัดขึ้น

1.14 การประเมินผลกระทบของทีมงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.75$ ) ซึ่งจะช่วยให้เกิดการแสวงหาแนวทางปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง สามารถยอมรับความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงการทำงานของทีมให้ดีขึ้น และใช้การกำหนดมาตรฐานคุณภาพของงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินความก้าวหน้าของงาน ดังนั้นทีมงานจึงควรใช้แบบแผนในการประเมินผลกระทบการทำงานของคนเองให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น เพราะเป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน เป้าหมายหลักคือ การค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และสร้างแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (ศุนันทา เสวานันท์, 2540 : 121) นั้นเอง

2. การประเมินองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม หน่วยการดำเนินการในระดับสูง ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ การเสริมสร้างบรรยายการที่ดี การมุ่งมั�ณ์ของสมาชิก การสร้างความไว้วางใจ การพัฒนาสมาร์ททีมงานและการประเมินผลกระทบ ผู้นำองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานอื่น ๆ มีการดำเนินการในระดับปานกลางเท่านั้นซึ่งได้แก่ การตัดสินใจเรื่องการวินิจฉัยสั่งการ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การตัดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ ทักษะในการทำงานเป็นทีม การแก้ไขความขัดแย้งและอานาอิสระของทีมงาน เมื่อผลการวิเคราะห์จะออกมาว่ามีการดำเนินการในระดับปานกลาง แต่ก็อาจกล่าวได้ว่า เป็นการดำเนินการที่ค่อนข้างสูงเนื่องจากมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.63 - 3.66 ซึ่งเกณฑ์ที่ตั้งไว้กำหนดว่า การดำเนินการในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.68 - 5.00 ซึ่งมีค่าใกล้เคียงกับเกณฑ์พิจารณาจะต้องการดำเนินการตามองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานระดับสูง คือมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.68 - 5.00 หรือค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.65 - 5.00

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการตามองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมโดยรวม พนับว่ามีการดำเนินการอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.75$ ) อยู่

3. การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านองค์ประกอบการพัฒนาที่มีงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม พนวจไม่แตกต่างกันในด้านเพศ ประสบการณ์ในการบริหารและการจัดการ ภูมิภาคศึกษา แต่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในด้าน ลักษณะของธุรกิจ ผลกระทบบริหารและการจัดการ อาชญาและสถานภาพ

การศึกษาเปรียบเทียบเทียบองค์ประกอบการพัฒนาที่มีงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม พนวจไม่แตกต่างกันในด้านเพศ ประสบการณ์การบริหารและการจัดการ และภูมิภาคศึกษา อาจเป็นเพาะกายการพัฒนาที่มีงานต้องอาศัยการเอาใจใส่ เรียนรู้จากประสบการณ์ และความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในสภาพการณ์ต่าง ๆ แก้ไขดำเนินการพัฒนาเพื่อให้นำร่องดูแลประสิทธิผลและ เป้าหมายของที่มีงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ หากขาดความจริงใจ การทุ่มเทงาน การอุทิศตนเพื่อ ความสำเร็จและการเข้าไปมีส่วนร่วมทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมกับการทำงานเป็นทีม แม้หัวหน้า งานจะมีประสบการณ์ในการบริหารและจัดการมานานและมีภูมิภาคศึกษาสูง ก็ยากที่จะพัฒนาที่มี งานให้เกิดประสิทธิผลได้

การศึกษาเปรียบเทียบเทียบองค์ประกอบการพัฒนาที่มีงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมในด้านลักษณะของธุรกิจ ผลกระทบบริหารและการจัดการ อาชญาและสถานภาพ ธุรกิจบริการมีระดับการดำเนินการตามองค์ประกอบการพัฒนาที่มีงานทุกค้านสูงกว่าธุรกิจค้าปลีก อาจเป็นเพาะกายธุรกิจบริการส่วนใหญ่เป็นธุรกิจรับเหมาค่อสร้าง บริการอินเตอร์เน็ต กัตตาหาร สถานี บริการน้ำมันเชื้อเพลิง บริการซ่อมน้ำรั่วไหล รถบันต์ และการขายรถบันต์ ซึ่งมีลักษณะต้องมี การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิผล ผู้จัดการและหัวหน้าทีมต้องเอาใจใส่ ศึกษา พัฒนาและ พัฒนาฐานะการให้บริการหรือการทำงานของทีม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ เพื่อสร้างความพึง พ่อใจให้กับลูกค้า ความสำเร็จในการพัฒนาที่มีงานจึงมีส่วนช่วยเสริมสร้างความสำเร็จในการดำเนิน ธุรกิจได้เป็นอย่างดี

ธุรกิจขนาดย่อมส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาที่มีงาน กล่าวคือ มีการ ดำเนินการตามองค์ประกอบการพัฒนาที่มีงานทุกค้าน สูงกว่าธุรกิจขนาดย่อมที่ไม่ประสบความ สำเร็จในการพัฒนาที่มีงานและแยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้อาชญาและสถานภาพ ของผู้จัดการหรือหัวหน้าทีมยังมีผลต่อการดำเนินการพัฒนาที่มีงานค่อนข้าง แต่แตกต่างกัน อาจเป็น เพาะกายที่แยกต่างกันทำให้ความสุขมีรอนชอบในการดำเนินการแยกต่างกันตามไปด้วย ในขณะเดียวกันสถานภาพที่แยกต่างกันซึ่งอาจเป็นผู้จัดการ รองผู้จัดการหรือหัวหน้าทีมก็อาจก่อให้เกิดผล ลักษณะในการพัฒนาที่มีงานหรือมีการดำเนินการที่แยกต่างกันได้

4. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์ประกอบการพัฒนาที่มีงานที่ส่ง ผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม พนวจองค์ประกอบการพัฒนาที่มีงานมีสห สัมพันธ์กับภาวะผู้นำในระดับสูงทุกองค์ประกอบ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาที่มี

งานที่มีประสิทธิผล ผู้นำการสนับสนุน ส่งเสริมและดำเนินการตามองค์ประกอบการพัฒนาอย่างจริงจังและให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเสริมสร้างการมุ่งเน้นของสมาชิก และการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของทีม ซึ่งเป็นส่วนของการเริ่มสร้างการมีน้ำใจที่คิดถึงกัน เกิดกำลังใจในการทำงานจนเป็นเหตุให้สมาชิกร่วมกันทำงานเป็นทีมอย่างเต็มใจและทำให้สมาชิกที่มีงานร่วมกันทำงานอย่างมีความสุขได้

นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบการพัฒนาที่มีงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับ พิคเก็ต (Pickett, 1998 : 103) ที่กล่าวว่า ความสำเร็จของธุรกิจในปัจจุบัน และอนาคตเป็นผลสะท้อนของประสิทธิผลการบริหารและการจัดการทีมงาน วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และการหล่อรวมความรู้และทักษะของบุคคลในองค์การ และสามารถนำไปสรุปเป็นรูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมได้

### ข้อเสนอแนะ

1. ควรขยายการศึกษาและวิจัยให้ครอบคลุมการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมทั้ง ธุรกิจการผลิต ธุรกิจการค้าส่ง ธุรกิจการค้าปลีกและธุรกิจการบริการ

2. การศึกษาและวิจัยเรื่องการพัฒนาทีมงานในอนาคต ควรศึกษาให้กว้างขวางครอบคลุมภูมิภาค ซึ่งอาจเป็นภาคเหนือตอนบน ภาคเหนือตอนล่าง ภาคกลาง ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงใต้ เพราะอาจมีแนวทางการพัฒนาทีมงานที่เหมาะสมกับวัฒนธรรม หรือวิถีชีวิตร่องประชานิยมแต่ละภูมิภาคของประเทศไทย

3. การศึกษาเปรียบเทียบฐานะการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิผลต่อการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม เพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่ที่เหมาะสมกับการบริหารธุรกิจนั้น

4. ควรนำผลการวิจัยไปพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาทีมงาน และพัฒนาคู่มือการฝึกอบรมบุคลากรในสถานประกอบการ เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การธุรกิจต่อไป

5. การนำองค์ความรู้หรือผลการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นตัวแบบในการวิจัยเชิงปฏิบัติการในสถานประกอบการจริง เพื่อทดสอบรูปแบบการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผล