



วิทยานิพนธ์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของผู้ประกอบการวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

**FACTORS AFFECTING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS
OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE ENTREPRENEURS
IN BANGKOK METROPOLITAN AND SATELLITE**

นายชาญ รัตนะพิสิฐ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. 2551



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)

ปริญญา

จิตวิทยาอุตสาหกรรม

จิตวิทยา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

Factors Affecting Organizational Effectiveness of Small and Medium Enterprise Entrepreneurs in Bangkok Metropolitan and Satellite

นามผู้วิจัย นายชาญ รัตนะพิสิฐ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ค.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(รองศาสตราจารย์ไฉไล สักดิวงษ์, น.ม.)

หัวหน้าภาควิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทิพย์วัลย์ สุรินยา, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์วินัย อัจจงหาญ, M.A.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่

เดือน

พ.ศ.

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

Factors Affecting Organizational Effectiveness of Small and Medium Enterprise Entrepreneurs
in Bangkok Metropolitan and Satellite

โดย

นายชาญ รัตนะพิสิฐ

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)

พ.ศ. 2551

ชาญ รัตนะพิสิฐ 2551: ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของผู้ประกอบการวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ปรินญาวิทยาสตรมหาบัณฑิต
(จิตวิทยาอุตสาหกรรม) สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ค. 166 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความ
ขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการ และประสิทธิผลขององค์การ และเพื่อ
ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการ
ตัดสินใจในการบริหารงานของผู้ประกอบการ กับประสิทธิผลขององค์การ ตลอดจนศึกษาปัจจัยที่ร่วมกัน
อธิบายประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่
ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 400 คน
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบสอบถามซึ่งแบ่งเป็น 5 ส่วน คือ แบบสำรวจข้อมูล
ทั่วไปของผู้ประกอบการ แบบสอบถามภาวะผู้นำ แบบวัดความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง แบบวัด
ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร และแบบวัดประสิทธิผลขององค์การ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้
โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการ
ทดสอบสมมติฐานใช้ การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการ และ
ประสิทธิผลขององค์การอยู่ในระดับสูง ส่วนความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้ประกอบการ
แบบการถอนตัว และแบบกลบเกลื่อนอยู่ในระดับต่ำ มีการใช้การจัดการความขัดแย้งแบบใช้อำนาจอยู่ในระดับ
ปานกลาง มีการใช้การจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหาและแบบประนีประนอม อยู่ในระดับสูง
2) ภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบกลบเกลื่อน แบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา แบบ
ประนีประนอม และความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของ
องค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .565, .131, .382, .204 และ
.499 ตามลำดับ ส่วนความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบการถอนตัว และการใช้อำนาจมีความ
ความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์เท่ากับ -.142 และ -.192 ตามลำดับ 3) ตัวแปรภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง
แบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา และความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารสามารถร่วมกันอธิบายประสิทธิผล
ขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกัน
อธิบายประสิทธิผลขององค์การได้ร้อยละ 40.1 ($R^2 = .401$)

Charn Rattanapisit 2008: Factors Affecting Organizational Effectiveness of Small and Medium Enterprise Entrepreneurs in Bangkok Metropolitan and Satellite. Master of Science (Industrial Psychology), Major Field: Industrial Psychology, Department of Psychology. Thesis Advisor: Assistant Professor Rattigorn Chongvisal, Ph.D. 166 pages.

The objectives of this research were to study : 1) The level of leadership, conflict management ability, managerial decision making ability and organizational effectiveness of Small and Medium Enterprise (SMEs) entrepreneurs 2) The relationship between leadership, conflict management ability, managerial decision making ability of SMEs entrepreneurs, and 3) Predictors that can explain organizational effectiveness of SMEs entrepreneurs. Research samples were 400 SMEs entrepreneurs in Bangkok Metropolitan and Satellite. The research measurements used in collecting data were 5 questionnaires: personal data, leadership, conflict management ability, managerial decision making ability and organizational effectiveness of SMEs entrepreneurs and analyzing data by using statistics program. Statistical parameters used in this research were frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation, and multiple regression analysis.

The results of the research showed that: 1) SMEs entrepreneurs possessed high level of leadership, high level of managerial decision making ability, high level of organizational effectiveness, low level using of withdrawing and smoothing conflict management styles, moderate level using of forcing conflict management style and high level using of problem solving and compromising conflict management styles. 2) Leadership, managerial decision making ability, smoothing, problem solving and compromising conflict management styles had significant positive relationships with organizational effectiveness of SMEs at .01 level ($r = .565, .131, .382, .204$ and $.499$ respectively) while withdrawing and forcing conflict management styles had significant negative relationships with organizational effectiveness of SMEs at .01 level ($r = -.142$ and $-.192$ respectively). 3) Multiple regression Analysis indicated that leadership, managerial decision making ability and problem solving conflict management style could significantly explain 40.1% of organizational effectiveness of SMEs entrepreneurs at the .01 level.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ไฉไล ศักดิ์วิรวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ดร.ทิพทินนา สมุทรานนท์ ประธานกรรมการสอบสัมภาษณ์ วิทยานิพนธ์ขั้นสุดท้าย และดร.เสกสรรค์ ทองคำบรรจง ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำแนะนำ คำปรึกษา ช่วยเหลือและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตั้งแต่เริ่มทำการวิจัย จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ และขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของรองศาสตราจารย์ วัฒนา ศรีสัตย์วาจา และ ดร.เรวดี ทรงเที่ยง ที่ได้กรุณาสละเวลาในการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ประกอบการทุกท่านที่กรุณาสละเวลา และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ภาควิชาจิตวิทยาทุกท่าน ที่กรุณาถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ภาควิชาจิตวิทยาทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกในการประสานงานงาน รวมทั้งนิสิตปริญญาโทจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาคปกติ รุ่นที่ 19 ที่เป็นกำลังใจ ให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

เหนือสิ่งอื่นใดผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณ คุณพรชัย และคุณนิศยา รัตนะพิสิฐ บิดามารดาของผู้วิจัย ที่ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจ และให้โอกาสในการศึกษาเล่าเรียนแก่ผู้วิจัยเสมอมา และขอขอบคุณอาจารย์ ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สำหรับคำปรึกษาดีๆ และให้การสนับสนุนที่ดีเสมอมา

ชาญ รัตนะพิสิฐ

กันยายน 2550

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	13
ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	18
ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง	30
ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร	49
ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ	65
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	79
กรอบแนวคิดในการวิจัย	86
สมมติฐานในการวิจัย	87
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	88
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	88
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	89
วิธีการสร้างเครื่องมือ	96
วิธีการรวบรวมข้อมูล	99
การวิเคราะห์ข้อมูล	99
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	101

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	102
ผลการวิจัย	102
ข้อวิจารณ์	113
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	124
สรุปผลการวิจัย	124
ข้อเสนอแนะ	131
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	134
ภาคผนวก	142
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	143
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	145
ภาคผนวก ค ผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	157
ภาคผนวก ง ตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่าง	164
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	166

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	103
2	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของภาวะผู้นำ ความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจ ในการบริหารของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และประสิทธิผลขององค์กร	106
3	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ ของผู้ประกอบการ กับประสิทธิผลขององค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	108
4	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการจัดการกับ ความขัดแย้งของผู้ประกอบการ กับประสิทธิผลขององค์กรวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	109
5	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการตัดสินใจ ในการบริหารของผู้ประกอบการกับประสิทธิผลขององค์กรวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	110
6	ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำ ความสามารถในการ ตัดสินใจในการบริหาร และความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง	111
7	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Stepwise ของประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้ภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง แบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา และความสามารถในการตัดสินใจการบริหารเป็นตัวพยากรณ์	112

สารบัญตาราง (ต่อ)

	ตารางผนวกที่	หน้า
1	ค่า Item-total Correlation ของแบบสอบถามความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการหาค่าอำนาจจำแนก	158
2	ค่า Item-total Correlation ของแบบสอบถามความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการหาค่าอำนาจจำแนก	161
3	ค่า Item-total Correlation ของแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการหาค่าอำนาจจำแนก	162
4	ตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane ที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05	165

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเกิด ความขัดแย้งตามแบบของ Thomas	42
2	แบบของการจัดการกับความขัดแย้งของ Rahim	43
3	ตารางการจัดการของ Blake and Mouton	45
4	วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของ Johnson and Johnson	47
5	รูปแบบจำลองของถึงขยะ	58
6	แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard	71

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่ประเทศไทยประสบกับวิกฤตทางเศรษฐกิจเมื่อปี 2540 ได้ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างมาก บริษัทต่างๆ หลายแห่งต้องปิดกิจการลง พนักงานจำนวนมากถูกเลิกจ้าง แต่ธุรกิจหนึ่งที่มีความโดดเด่นและกำลังได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางคือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises หรือ SMEs) ซึ่งสามารถช่วยฟื้นฟูเศรษฐกิจให้กับประเทศและเป็นรากฐานที่สำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยเสริมธุรกิจขนาดใหญ่มีประสิทธิภาพ ส่งผลช่วยให้ประเทศมีความสามารถในการแข่งขันทางการค้าได้ เนื่องจากกลุ่มธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีสัดส่วนของกิจการในปี 2546 ทั้งสิ้น 1,995,925 ราย คิดเป็นร้อยละ 99.5 ของจำนวนธุรกิจทั้งสิ้นในประเทศ นอกจากนี้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ยังมีบทบาทในการจ้างแรงงาน เป็นจำนวน 5,566,865 คน คิดเป็นร้อยละ 60.7 ของจำนวนการจ้างงานรวมทั้งประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2547) จึงทำให้ภาครัฐและภาคเอกชนหันมาให้ความสำคัญกับการสนับสนุน และมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ให้ประสบความสำเร็จมีความสามารถในการแข่งขัน และเป็นกำลังหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

การที่จะดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิผล สามารถอยู่รอดได้นั้น ประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญหลายประการ เช่น ความมีประสิทธิภาพในระบบการผลิตสินค้า ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลากร ความพึงพอใจของลูกค้า ความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ รวมถึง ความยืดหยุ่นของระบบการบริหารงานที่สามารถปรับได้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นต้น (David, 2003) แต่ผู้ที่ทำหน้าที่ชี้ชะตาว่าธุรกิจจะประสบความสำเร็จหรือไม่ คือ ผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นเจ้าของกิจการโดยการริเริ่มสร้างธุรกิจของตนเอง และดูแล จัดการธุรกิจของตนเอง โดยสิ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการมีองค์ประกอบสำคัญหลายประการ ทั้งในด้านความรู้และทักษะของผู้ประกอบการที่เกี่ยวกับธุรกิจที่ทำ ด้านความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการคิดอย่างสร้างสรรค์ ด้านการวินิจฉัย

ตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และแสวงหาโอกาสสู่ธุรกิจ ด้านการสื่อสาร ความสามารถในการบริหารเวลาและด้านการเป็นผู้นำและจูงใจผู้อื่น เป็นต้น (อำนาจ ธีระวนิช, 2546)

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นสิ่งที่ยอมรับกันมานานแล้วว่าจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการบริหารองค์การ ซึ่งจะช่วยยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถในการโน้มน้าวบุคคลและกลุ่ม ให้มีความสามัคคี ร่วมพลังกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย กล่าวคือองค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำอย่างมาก เนื่องจากผู้นำที่ดีจะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี และทั้งสองฝ่ายก็จะช่วยกันสร้างผลผลิต สินค้า หรือบริการที่ต้องการได้ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยจำนวนมากทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ที่ยืนยันว่าผู้นำหรือภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ โดยภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่บุคคลสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ในส่วนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมผู้นำจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเพื่อคอยผลักดันและกำหนดทิศทางดำเนินวิสาหกิจให้ไปสู่จุดหมายอย่างเต็มที่ ถ้าผู้ประกอบการรายใดพัฒนาภาวะผู้นำอย่างจริงจังแล้ว องค์การก็จะเกิดความแข็งแกร่ง และมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันมากขึ้น แต่ในทางกลับกันหากผู้ประกอบการไม่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองได้ ก็จะไม่สามารถทำหน้าที่ของการเป็นผู้นำ และจูงใจคนในองค์การให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เกิดความทุ่มเทที่จะปฏิบัติงานต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ และมีคุณภาพ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จขององค์การได้ (นิตย์ สัมมาพันธ์, 2546)

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การนั้นเกิดขึ้นจากความแตกต่างของบุคคล ทั้งในด้านการรับรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึกนึกคิด วัฒนธรรม ความเห็น หรือผลประโยชน์อันจะนำมาซึ่งความไม่ลงรอยกัน และเกิดเป็นปัญหาความขัดแย้งขึ้น (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2005) โดยความขัดแย้งภายในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นระดับภายในตัวบุคคลหรือระหว่างบุคคล นั้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ซึ่งแนวความคิดสมัยใหม่หรือสมัยปัจจุบันมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาองค์การ ถือว่าความขัดแย้งเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นแสดงว่าองค์การกำลังมีการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารหรือผู้ประกอบการธุรกิจ มีบทบาทสำคัญที่จะต้องใช้ลักษณะของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม จำเป็นที่ต้องรู้ถึงที่มาและสาเหตุของความขัดแย้งเสียก่อน เพื่อให้สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ หรือวิธีการแก้ไขและจัดการกับความขัดแย้งที่ได้อย่างถูกต้อง บริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป เพื่อให้้องค์การสามารถมองเห็น

ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น หรือมีความพร้อมในการรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น และความขัดแย้งที่สร้างสรรค์จะช่วยกระตุ้นความคิดของคนในองค์กร ในการพัฒนาการทำงานใหม่ๆ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อีกด้วย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540ก)

การตัดสินใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งของผู้นำและผู้บริหารที่จะต้องกระทำอยู่เสมอ จึงเป็นหนึ่งในหัวใจที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงาน ทุกๆ เรื่อง ทุกๆ กรณี ประสิทธิภาพของงานจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้นำหรือผู้บริหารเป็นสำคัญ การตัดสินใจจึงต้องใช้ศาสตร์ และศิลป์อย่างมากที่จะทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพ โดยจะต้องใช้การตัดสินใจให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ และใช้รูปแบบที่เหมาะสม เพราะถ้าหากทำการตัดสินใจผิดพลาดก็จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้อย่างมาก แต่ถ้าการตัดสินใจถูกต้องเหมาะสมก็จะนำความสัมฤทธิ์มาสู่องค์กร (วิเชียร วิทยอุดม, 2547) โดยเฉพาะผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่จำเป็นจะต้องทำการตัดสินใจอย่างระมัดระวังเนื่องจากมีขนาดของธุรกิจที่ยังไม่ใหญ่โตมากนัก และยังมีความสามารถอันจำกัดในการแข่งขันในบางด้าน เมื่อเทียบกับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ และธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนมากมักทำการบริหารโดยผู้ประกอบการเพียงคนเดียว ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการ จึงมีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในปัจจุบัน

การบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ผู้ประกอบการหรือผู้บริหาร มีบทบาทอย่างมากในฐานะผู้นำที่จะทำการดูแลกำกับกับการดำเนินงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้ง รวมถึงทำการตัดสินใจต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญมากต่อประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์กร โดยผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษา คือ ภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง และความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เนื่องจากมีเอกสารงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์ และส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้แก่ผู้ประกอบการ ผู้ที่สนใจ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้ประกอบการ และประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้ประกอบการ และประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้ประกอบการ ที่ร่วมกันอธิบายประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยในครั้งนี้ทำให้ทราบถึงระดับภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารงานและประสิทธิผลขององค์การของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารงานและประสิทธิผลขององค์การของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมถึงปัจจัยที่สามารถอธิบายประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นแนวทางให้ผู้ที่สนใจหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนำไปเป็นข้อมูลในการวางแผน และเผยแพร่สาระเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ หรือผู้ที่สนใจจะเป็นผู้ประกอบการในอนาคต รวมถึงสามารถใช้เป็นข้อมูล และเป็นแนวทางในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจ แก่ผู้ประกอบการ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน หรือเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไข พัฒนาคณะและองค์การ ช่วยก่อให้เกิดความสำเร็จในการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคอุตสาหกรรมการผลิต ภาคการค้าและภาคบริการในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 111,126 บริษัท (รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมปี 2547 แนวโน้มปี 2548) โดยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้ตารางประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Yamane ที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 (คูภาคผนวก ง) (ยูทช ไกยวรรณ, 2544: 59) ได้กลุ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้ประกอบการเท่ากับ 400 คน จากองค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 400 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สุ่มจากรายชื่อของผู้ประกอบการ ที่ได้จากการรวบรวมรายชื่อของผู้ประกอบการจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน การสัมภาษณ์และการฝึกอบรมผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมถึงเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าทั่วประเทศ และเว็บไซต์ <http://www.ismed.or.th>

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคอุตสาหกรรมการผลิต และบริการในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 400 คน จากองค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 400 แห่ง โดยเป็นผู้ประกอบการที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 267 คน คิดเป็นร้อยละ 66.75 และเป็นผู้ประกอบการที่อยู่ในเขตปริมณฑลจำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 33.25 ของจำนวนผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

ข้อตกลงเบื้องต้น

ธรรมชาติของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบการ SMEs ในแต่ละองค์กรมีลักษณะคล้ายคลึงกัน (Homogeneity) จึงสามารถนำมาทำการวิเคราะห์ทางสถิติ และแปลผลร่วมกันได้

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1.1 ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ได้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ

1.2 ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้แก่ แบบการถอนตัว แบบการใช้อำนาจ แบบการกลบเกลื่อน แบบการประนีประนอม และแบบการร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา

1.3 ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้แก่ ด้านความมั่นใจ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความยืดหยุ่น ด้านความมีวิจรรย์ญาณ และด้านความมีเหตุผล

2. ตัวแปรตาม ได้แก่

2.1 ประสิทธิภาพขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

นิยามศัพท์

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง กิจการธุรกิจ 3 ประเภท ได้แก่กิจการภาคอุตสาหกรรม กิจการภาคการค้า และกิจการภาคบริการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาคอุตสาหกรรม (Manufacturing Sector) หมายถึง ธุรกิจการผลิต ที่นำเอาวัตถุดิบชิ้นส่วน อะไหล่ ปัจจุบันำเข้าต่างๆ มาผ่านกระบวนการแปรรูปจนกลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป เพื่อนำไปจำหน่ายต่อไป หากมีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินไม่เกิน 50 ล้านบาท ถือว่าเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม แต่หากมีการจ้างงานตั้งแต่ 51 – 200 คน หรือ

สินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินมากกว่า 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท ถือเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง

2. ภาคธุรกิจค้าส่ง ค้าปลีก (Wholesale and Retail Sector) หมายถึงธุรกิจที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางที่อยู่ในช่องทางจำหน่าย เป็นผู้นำสินค้าจากผู้ผลิตส่งไปถึงผู้บริโภคอย่างทั่วถึงในท้องถิ่น แบ่งแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.1 กิจการค้าส่ง (Wholesale) หมายถึง กิจการที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางนำเอาสินค้ามาจำหน่ายในจำนวนมากแก่ผู้บริโภค หากมีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 25 คนหรือรวมสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินไม่เกิน 50 ล้านบาท ถือเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม แต่หากมีการจ้างงานตั้งแต่ 26 – 50 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินมากกว่า 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 100 ล้านบาท ถือเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง

2.2 กิจการค้าปลีก (Retail) หมายถึง กิจการที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางนำเอาสินค้ามาจำหน่ายในจำนวนน้อยแก่ผู้บริโภค หากมีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 15 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินไม่เกิน 30 ล้านบาท ให้ถือเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม แต่หากมีการจ้างงานตั้งแต่ 16 – 30 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินมากกว่า 30 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 60 ล้านบาท ถือเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง

3. ภาคบริการ (Service Sector) หมายถึงกิจการที่ใช้พนักงานเสนอบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า หากมีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินไม่เกิน 50 ล้านบาท ถือเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม แต่หากมีการจ้างงานตั้งแต่ 51 – 200 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินมากกว่า 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท ถือเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง

ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง ผู้ที่เป็นเจ้าของ เป็นผู้บริหาร เป็นผู้ก่อตั้ง หรือหุ้นส่วนในการดำเนินธุรกิจทั้งในกิจการภาคอุตสาหกรรม กิจการภาคการค้า และกิจกรรมภาคบริการ ของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) หมายถึง พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่ผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานในองค์การรวมถึงการจูงใจ การสนับสนุน และการดำเนินกิจกรรมขององค์การ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าได้ทำการประเมินภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ โดยใช้แนวคิดของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2548) ซึ่งแบ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำเป็น 6 ด้าน ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับในสิ่งต่างๆ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การส่งเสริมแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมของผู้ประกอบการที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักองค์การ พัฒนาตนเอง และมีส่วนร่วมในการทำงาน อีกทั้งตัวผู้ประกอบการเองต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำจุดประกายความคิดให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือศักยภาพตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน และให้ความสำคัญกับคนมากที่สุดเหนือสิ่งอื่นใด

2. การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้ประกอบการที่แสดงออกซึ่งการรักษาน้ำใจของผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามทำให้ผู้อื่นมีความสุข ออมชอมประโยชน์แก่ทุกฝ่าย มีความเมตตากรุณา โอบอ้อมอารี สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้อภัยแก่ความผิดพลาดของผู้อื่น

3. การมีศีลธรรมในการประกอบการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้ประกอบการที่มีความพิถีพิถันกับคุณภาพของสินค้าหรือบริการ รักษาคำพูด ยึดมั่นในศีลธรรม มีการดำเนินการอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น

4. ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้ประกอบการที่แสดงออกซึ่งการมีวิสัยทัศน์ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล และมีความคิดเชิงกลยุทธ์

5. การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม หมายถึง พฤติกรรมของผู้ประกอบการที่ได้ยึดหลักธรรมาภิบาลในการประกอบธุรกิจ ปลูกฝังจริยธรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณีที่ดี และดำเนินธุรกิจโดยมุ่งคืนประโยชน์ให้กับสังคม

6. การเปิดกว้างยอมรับในสิ่งต่างๆ หมายถึง พฤติกรรมของผู้ประกอบการที่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และยอมรับข้อดีของตนเอง

ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง หมายถึง ความสามารถของผู้ประกอบการที่แสดงออกถึงความพยายามในการจัดการ แก้ไขสถานการณ์ระหว่างบุคคล หรือกลุ่มคนตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่าย ที่อาจมีความแตกต่าง เรื่องค่านิยม ความสนใจ เป้าหมาย วิธีการ หรือมีความคิดเห็นไม่ลงรอยกัน ไม่สามารถที่จะตกลงเพื่อหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้ หรือเกิดการขัดขวางในการที่จะบรรลุเป้าหมายอันนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ไม่พึงพอใจ เพื่อให้เกิดความยุติธรรม ความเข้าใจและความสามัคคีขึ้นในองค์กร ซึ่งการศึกษาครั้งนี้จะทำประเมินความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ประกอบการโดยใช้แนวคิดของ Blake and Mouton (1986) ซึ่งแบ่งวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งมี 5 รูปแบบ คือ แบบการถอนตัว แบบกลบเกลื่อน แบบการใช้อำนาจ แบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา และแบบกลบเกลื่อน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบการถอนตัว (Withdrawing) หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งโดยที่ผู้ประกอบการที่ไม่สนใจทั้งคนและหวังผลของงาน บริหารแบบเนือยุๆ เนือยุช้า ทำงานไปเรื่อยๆ ไร้จุดหมาย เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งจะพยายามวางตัวเป็นกลาง แยกตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง หลีกเลียงความขัดแย้ง ให้มีการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรหรืออ้างว่าต้องขอข้อมูลเพิ่มเติม มอบอำนาจให้ผู้อื่นมากเกินความจำเป็น ถ้าจำเป็นต้องแก้ผู้ประกอบการจะแก้ปัญหาคความขัดแย้งไปตามระเบียบต่างๆ ที่มีอยู่

2. แบบกลบเกลื่อน (Smoothing) หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งโดยที่ผู้ประกอบการมุ่งความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นสำคัญ พยายามให้เพื่อนร่วมงานพอใจมากที่สุด พยายามสร้างความเป็นกันเองแต่ทำให้ผลิตผลของงานมีน้อย เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้ประกอบการพยายามกลบเกลื่อนหรือพยายามทำให้ความขัดแย้งเงียบหายไป พยายามเอาใจทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นแม้ความคิดของตนจะถูกดองก็ตาม พยายามหลีกเลียงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง มุ่งแก้ปัญหาโดยการรักษาน้ำใจคนเป็นสำคัญ

3. แบบการใช้อำนาจ (Forcing) หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งโดยที่ผู้ประกอบการมุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จเพียงอย่างเดียวโดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล ใช้อำนาจโดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งก็จะใช้อำนาจในการระงับความ

ขัดแย้งโดยมุ่งที่จะเอาแพ้ชนะกัน ผู้ประกอบการเป็นฝ่ายมีอำนาจต้องเป็นผู้ชนะและลูกน้องเป็นฝ่ายแพ้ ผู้ประกอบการแบบนี้ไม่ชอบทำงานเป็นทีมเพราะกลัวการคัดค้าน แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยุติความขัดแย้ง หรือฝ่ายตนเองเป็นฝ่ายชนะ

4. แบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา (Problem Solving) หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งโดยที่ผู้ประกอบการที่เน้นทั้งคนและทั้งผลงาน ทำงานเป็นทีมหรือหมู่คณะ ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจและให้ความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการทำงาน เกิดความผูกพันกับงานที่ทำและองค์กร ทำให้งานมีความสำเร็จสูงทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้ประกอบการจะไม่สนใจว่าคู่ขัดแย้งเป็นใคร แต่จะพยายามดูว่าปัญหาความขัดแย้งอยู่ที่ใด พยายามหาสาเหตุของความขัดแย้ง หาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง แล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์ พยายามแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล ผู้ประกอบแบบนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่ก็ไม่ได้เลวร้ายเสมอไป พยายามให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด

5. แบบประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งโดยที่ผู้ประกอบการที่สนใจทั้งคนและงานพอสมควร ให้ความสำคัญกับคนและงานในระดับปานกลาง ผู้ร่วมงานพอใจพอควรและงานสำเร็จตามควร เป็นผู้ประกอบการที่พยายามคงสภาพเดิมไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งจะไม่แสดงตัวเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง พยายามใช้ทางสายกลาง พยายามแสดงให้เห็นว่าตนเองมีความยุติธรรมและมีเหตุผล มักใช้การผ่อนปรนในการแก้ปัญหา อาจแยกคู่ขัดแย้งออกจากกันหรือใช้การประนีประนอม

ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร หมายถึง หมายถึง การแสดงพฤติกรรม หรือการแสดงออกที่ใช้สติปัญญา โดยมีการวิเคราะห์แก้ไขอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อประเมินเลือกแนวทางที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง หรือเพื่อได้ทางเลือกในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เป็นที่พึงพอใจมากที่สุดสำหรับดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการประเมินความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการ โดยใช้แนวคิดของ Corcoran (1981: 167) โดยพิจารณาความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการจากองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ การมีความมั่นใจ การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีความยืดหยุ่น ความมีวิจรรณญาณ ความมีเหตุผล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การมีความมั่นใจ หมายถึง การกระทำของผู้ประกอบการที่แสดงออกถึงความมั่นใจ แน่ใจที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ลุล่วงตามวัตถุประสงค์แม้จะมีอุปสรรค ก็ยังตั้งใจที่จะกระทำสิ่งนั้นต่อไป เพราะมั่นใจว่าตนเองจะสามารถทำได้สำเร็จด้วยความถูกต้องและเหมาะสม
2. การมีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การที่ผู้ประกอบการหรือผู้ตัดสินใจแสดงออกถึงการนำสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ มาพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งรวมถึงความคิดและการกระทำด้วย
3. การมีความยืดหยุ่น หมายถึง การแสดงออกของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ดีทั้งความคิดและการกระทำ
4. ความมีวิจรรย์ญาณ หมายถึง การแสดงออกถึงการกระทำอย่างพินิจพิเคราะห์ มีการประเมินสถานการณ์ มีการคำนึงถึงความถูกต้องเหมาะสม ยุติธรรม และมีกฎเกณฑ์
5. ความมีเหตุผล หมายถึง การที่เป็นผู้มีระบบระเบียบ มีขั้นตอนเป็นเหตุเป็นผล และประเมินวิเคราะห์สิ่งต่างๆ และสามารถให้เหตุผลของการกระทำต่างๆ เหล่านั้นได้

ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายหรือภารกิจที่กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรการบริหารอย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ ทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงานและองค์การ รวมถึงสามารถเข้าถึงความต้องการของผู้มีผลประโยชน์และลูกค้าขององค์การ เพื่อสามารถปรับตัวและพัฒนาเพื่อดำรงอยู่ต่อไปได้ โดยในการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการประเมินประสิทธิผลขององค์การจากการประเมินและรับรู้ของผู้ประกอบการ ตามแนวคิดของ Gibson and Donnelly (1994: 41 - 45) โดยประเมินจากเกณฑ์ คือ การผลิต ประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่นของระบบงาน ความพึงพอใจ การแข่งขัน การพัฒนา ความอยู่รอดขององค์การ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การผลิต (Production) หมายถึง ความสามารถขององค์การในการผลิตผลผลิตในปริมาณ และคุณภาพซึ่งลูกค้าต้องการ การวัดผลผลิตรวมถึงผลกำไร (Profit) การขาย (Sale) ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) เครื่องวัดเหล่านี้สัมพันธ์โดยตรงต่อผลผลิต ซึ่งถูกใช้โดยลูกค้าขององค์การ

2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยมีกระบวนการผลิตเป็นตัวกลางในการแปรรูปหรือ จัดสรรทรัพยากรที่ปัจจัยการผลิตที่เป็นตัวป้อน ได้แก่ วัตถุดิบ เงินทุน คน เวลา ฯลฯ อย่างสิ้นเปลืองน้อยที่สุด ให้เป็นผลผลิตได้คุ้มค่าที่สุด

3. ความยืดหยุ่นของระบบงาน (Flexibility) หมายถึงความสามารถขององค์กรที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือตอบสนองต่อภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน หรือในภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงต่อไปได้

4. ความพึงพอใจ (Satisfaction) ดูจากการที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจพิจารณาได้จากทัศนคติของพนักงาน การเปลี่ยนงาน การขาดงาน ความเฉื่อยชา และความทุกข์ใจต่างๆ เป็นต้น รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กร

5. การแข่งขัน (Competitiveness) หมายถึง การดำรงอยู่ของธุรกิจในตลาดที่สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรม ทั้งในด้านการผลิต คุณภาพของสินค้า และความยืดหยุ่นขององค์กร รวมถึงการได้รับผลกระทบเมื่อมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามา

6. การพัฒนา (Development) หมายถึง กระบวนการซึ่งพยายามเพิ่มพูนสมรรถนะแก่องค์กร อันได้แก่การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาโครงสร้าง กระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ เป็นต้น

7. ความอยู่รอดขององค์กร (Survival) หมายถึง การที่องค์กรสามารถดำรงอยู่ต่อไปในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่อยู่รอบองค์กรนั่นเอง

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า ตรวจสอบ เอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
2. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง
4. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร
5. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม

ได้มีการศึกษาความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises หรือ SMEs) ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอ ดังต่อไปนี้

กัตญญู หิรัญญูสมบุญ (2541: 1) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้ววิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหมายถึงธุรกิจเล็กๆ ที่ก่อตั้งโดยบุคคลคนเดียวหรือกลุ่มบุคคลไม่กี่คน มีสินทรัพย์ค่อนข้างจำกัด และบริหารงานอย่างอิสระ ด้วยตัวเจ้าของเอง ซึ่งอาจมีลูกจ้างพนักงานจำนวนหนึ่งมาช่วยดำเนินงานบ้างเล็กน้อย

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2546: 8) ได้มีการกำหนดนิยามวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้เกณฑ์จากจำนวนการจ้างงาน หรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินของวิสาหกิจ และให้ถือจำนวนการ

จ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์กำหนด โดยแบ่งกลุ่มประเภทของกิจการ ออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่

1. ภาคอุตสาหกรรม (Manufacturing Sector) หมายถึง ธุรกิจการผลิต ที่นำเอา วัตถุดิบ ชิ้นส่วน อะไหล่ ปังจัญนำเข้าต่างๆ มาผ่านกระบวนการแปรสภาพจนกลายเป็นสินค้า สำเร็จรูป เพื่อนำไปจำหน่ายต่อไป หากมีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน หรือสินทรัพย์ถาวร ไม่รวมที่ดินไม่เกิน 50 ล้านบาท ให้ถือว่าเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม แต่ถ้าหากมีการจ้างงานตั้งแต่ 51 – 200 คน หรือสินทรัพย์ถาวร ไม่รวมที่ดินมากกว่า 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท ถือ ว่าเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง

2. ภาคธุรกิจค้าส่ง ค้าปลีก (Wholesale and Retail Sector) หมายถึงธุรกิจที่ทำ หน้าที่เป็นคนกลางที่อยู่ในช่องทางจำหน่าย เป็นผู้นำสินค้าจากผู้ผลิตส่งให้ถึงผู้บริโภคอย่างทั่วถึง ในท้องถิ่น แบ่งแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.1 กิจการค้าส่ง (Wholesale) หมายถึง กิจการที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางนำเอา สินค้ามาจำหน่ายในจำนวนมากแก่ผู้บริโภค หากมีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 25 คนหรือรวม สินทรัพย์ถาวร ไม่รวมที่ดินไม่เกิน 50 ล้านบาท ถือว่าเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม แต่ถ้าหากมีการจ้าง งานตั้งแต่ 26 – 50 คน หรือสินทรัพย์ถาวร ไม่รวมที่ดินมากกว่า 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 100 ล้าน บาท ถือว่าเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง

2.2 กิจการค้าปลีก (Retail) หมายถึง กิจการที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางนำเอาสินค้า มาจำหน่ายในจำนวนน้อยแก่ผู้บริโภค หากมีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 15 คน หรือสินทรัพย์ถาวร ไม่รวมที่ดินไม่เกิน 30 ล้านบาท ให้ถือว่าเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม แต่ถ้าหากมีการจ้างงานตั้งแต่ 16 – 30 คน หรือสินทรัพย์ถาวร ไม่รวมที่ดินมากกว่า 30 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 60 ล้านบาท ถือว่าเป็น วิสาหกิจขนาดกลาง

3. ภาคบริการ (Service Sector) หมายถึงกิจการที่ใช้พนักงานเสนอบริการเพื่อ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า หากมีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน หรือสินทรัพย์ถาวร ไม่รวมที่ดินไม่เกิน 50 ล้านบาท ให้ถือว่าเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม แต่ถ้าหากมีการจ้างงานตั้งแต่ 51 – 200 คน หรือสินทรัพย์ถาวร ไม่รวมที่ดินมากกว่า 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท ถือว่า เป็นวิสาหกิจขนาดกลาง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้คำนิยามวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises หรือ SMEs) ตามที่กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2546: 8) ได้นิยามดังกล่าวไว้ข้างต้น

แนวโน้มของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ในอดีตที่ผ่านมาสัดส่วนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs ในผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติลดลงทีละเล็กทีละน้อยอย่างต่อเนื่อง แต่สำหรับปัจจุบันมีปรากฏการณ์ที่ทำให้เห็นว่า SMEs มีแนวโน้มจะกลับมาขยายตัวอีกครั้งหนึ่ง แม้วิสาหกิจขนาดใหญ่จะยังคงมีอยู่ต่อไป และมีการควบธุรกิจเข้าด้วยกันเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับกิจการก็ตาม จากการวิจัยของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการศึกษาด้านแรงงาน (International for Labour Studies) ในเจนีวา ชี้ให้เห็นว่าการกระจายตัวของคนงานในประเทศอุตสาหกรรมที่สำคัญๆ ทั้งในสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และอังกฤษ มีแนวโน้มของสัดส่วนใน SMEs เพิ่มสูงขึ้น (อานาจ ชีระวนิช, 2546: 13-14)

รัฐบาลไทยได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจของประเทศ โดยกำหนดเป็นประเด็นเชิงนโยบาย ทั้งนี้เพราะวิสาหกิจไทยมากกว่าร้อยละ 90 เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs ดังนั้นเพื่อให้ SMEs เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ด้วยการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการ SMEs ไปสู่การแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยได้มีการจัดทำแผนการส่งเสริม SMEs ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นฉบับที่ 1 มีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ปี 2545 - 2549 ซึ่งเป็นการวางแผนเพื่อพัฒนาให้ธุรกิจ SMEs มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกธุรกิจ ทั้งในด้าน เทคโนโลยี เครื่องมือในการผลิต และการจัดการ มีการแนะนำกลยุทธ์ การรวมตัวเพื่อการ แข่งขันและแบ่งปันข้อมูลระหว่างสมาชิก เพื่อให้มีความสะดวกรวดเร็วและมีศักยภาพในการ แข่งขันสูง ส่งผลให้ความสำเร็จในการดำเนินงานส่งเสริม SMEs สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้ได้เป็นส่วนใหญ่ เช่น การจ้างงานของ SMEs ที่เพิ่มขึ้น การขยายตัวของมูลค่าการ ส่งออกที่สูงกว่าเป้าหมายมาก หรือแม้แต่การสนับสนุนให้กลุ่มอาชีพสามารถดำเนินการขึ้นธุรกิจ ได้เพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 10 ต่อปี ในขณะที่เดียวกันการ เพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการใหม่ ทั้งที่เกิดจาก การส่งเสริมของภาครัฐ และเกิดขึ้นเอง มีปริมาณใกล้เคียงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีเป้าหมายที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จ อาทิ GDP ของ SMEs การผลักดันให้ SMEs เข้าสู่ระบบ ด้วยการจดทะเบียน เป็นต้น

เพื่อให้เป้าหมายทุกด้านสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (สสว.) ได้มีการจัดทำแผนการส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 2 ขึ้น โดยจะมุ่งเน้นการให้ความรู้กับผู้ประกอบการ SMEs ที่ต้องการปรับตัวเพื่อให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก โลกาภิวัตน์ เพื่อให้ SMEs มีความรู้ ความสามารถเพียงพอที่จะปรับตัวได้ทันกับกระแสการแข่งขัน และก้าวสู่การเป็น SMEs ที่อยู่บนพื้นฐานความรู้ (Knowledge-Based SMEs) ทั้งนี้ทิศทางการส่งเสริมจะมุ่งเน้นการปรับโครงสร้าง SMEs โดยใช้ฐานความรู้ การสร้างสังคมผู้ประกอบการ การเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันด้วยการรังสรรค์/ ต่อยอดนวัตกรรมในเชิงพาณิชย์ การพัฒนาความเป็นเลิศในกลุ่มสินค้าของตลาดโลก และการสร้างความสมดุลในการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยคำนึงถึงสังคมและสร้างสิ่งแวดล้อม

โดยการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนฯ ฉบับ 2 นี้ จะยึดหลักกรอบแนวคิดการส่งเสริม SMEs ให้สนับสนุนการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจฐานความรู้เป็นแนวทางหลัก ซึ่งกำหนด ยุทธศาสตร์การส่งเสริมไว้ 6 ประเด็น คือ ยุทธศาสตร์การส่งเสริม SMEs ระดับสาขา ระดับกิจการ การสร้างและการพัฒนาผู้ประกอบการใหม่ การส่งเสริมปัจจัยเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจของ SMEs การส่งเสริมด้านสังคม/สิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และการบริหารจัดการงานส่งเสริม SMEs (มติเนสไทย, 2549)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าแนวโน้มของ SMEs จะมีความสำคัญต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นอย่างมาก โดยจะมีแนวโน้มในความพยายามเปลี่ยนแปลงวิถีการทางธุรกิจเพื่อให้มีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น ทั้งกลยุทธ์ เทคโนโลยีการผลิต รูปแบบและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ รูปแบบการบริการ และการพัฒนาด้านความรู้และข้อมูลมากยิ่งขึ้น และได้รับการส่งเสริมจากภาครัฐมากขึ้นกว่าในอดีตนั่นเอง

ความสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม

การที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหรือ SMEs ตั้งอยู่กระจายตามจุดต่างๆ ของประเทศ และมีสัดส่วนอยู่ในอุตสาหกรรมหลักทุกประเภท ซึ่งนอกจากจะทำหน้าที่ในการผลิตสินค้าและบริการจนมีสัดส่วนที่สำคัญในผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศแล้ว SMEs ยังมีบทบาทในการสนับสนุนระบบเศรษฐกิจโดยรวมในด้านต่างๆ (อำนาจ ชีระวนิช, 2546: 14-16) ดังนี้

1. การสร้างงานใหม่ แนวโน้มในด้านของขนาดธุรกิจในยุคปัจจุบันมีความโน้มเอียงไปทาง SMEs เพราะมีความได้เปรียบในการตอบสนองลูกค้าได้ดีกว่า ดังนั้นทำให้ SMEs เป็นแหล่งสรรหางานใหม่เพื่อรองรับการเติบโตของประชากรและเศรษฐกิจของประเทศ ในขณะที่วิสาหกิจขนาดใหญ่ต่างนำเครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ทันสมัยเข้ามาเพื่อทดแทนแรงงานคน และลดขนาดธุรกิจลงด้วยเหตุนี้ในหลายๆ ประเทศ SMEs จึงเป็นแหล่งสร้างงานใหม่ที่สำคัญที่สุด

2. การประดิษฐ์คิดค้น แม้ผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งเกิดจากการค้นคว้าวิจัยโดยองค์การธุรกิจขนาดใหญ่จะช่วยยกระดับมาตรฐานชีวิตให้กับประชากรโลกก็ตาม แต่สำหรับความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์จำนวนมากกลับปรากฏหลักฐานว่าเกิดจากนักลงทุนอิสระ และ SMEs ในองค์การธุรกิจขนาดใหญ่นั้นฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์มักจะเน้นพัฒนาเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม แม้ว่าในความเป็นจริงความคิดในการประดิษฐ์คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ จำนวนมากจะเกิดจากบุคคลในองค์การขนาดใหญ่แต่ว่าบุคคลเหล่านี้อาจจะประสบปัญหาในการยอมรับหรืออุปสรรคในด้านอื่นๆ จนทำให้ต้องหันเหมาทำการวิจัยอย่างอิสระ หรือประกอบการด้วยตนเองแทน

3. การกระตุ้นการแข่งขันทางเศรษฐกิจ นักเศรษฐศาสตร์เริ่มตั้งแต่ Adam Smith ได้อธิบายถึงสภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจนั้นว่าเกิดจากแรงผลักดันทางผลประโยชน์ส่วนบุคคล ดังนั้นกฎแห่งการแข่งขันจึงเป็นผลมาจากความเห็นแก่ตัวของคนเรา เมื่อผู้ผลิตมีเพียง 2 – 3 ราย ที่เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ ตลาดก็จะเป็นของผู้ขาย และอำนาจการผูกขาดนี้ทำให้ราคาของผู้ผลิตกำหนดสูงกว่าที่ควรจะเป็น อุตสาหกรรมขาดการแข่งขันในการพัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งถ้าไม่มีธุรกิจที่เข้ามาแข่งขันรายใหม่ ธุรกิจที่มีอยู่เดิม อาจใช้อำนาจผูกขาดไปในทางที่ผิด ดังนั้นจึงต้องมี SMEs เข้ามาแข่งขันในตลาดด้วย

4. การสนับสนุนธุรกิจขนาดใหญ่ ในความเป็นจริงหน้าที่ทางธุรกิจบางหน้าที่นั้นเหมาะสมสำหรับการดำเนินงานแบบ SMEs ซึ่งถ้า SMEs ออกจากระบบเศรษฐกิจไป ธุรกิจขนาดใหญ่ย่อมต้องประสบปัญหาในด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยทั่วไปหน้าที่ทางธุรกิจ 2 หน้าที่ที่ SMEs สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ได้แก่

4.1 หน้าที่การจัดจำหน่าย (Distribution Function) โรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ส่วนหนึ่งอาจมีความต้องการที่จะดำเนินธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกด้วยตนเอง เพื่อให้กิจการสามารถควบคุมการจัดจำหน่ายได้ อย่างไรก็ตามโดยธรรมชาติของการจัดจำหน่ายผู้ทำหน้าที่ค้าส่ง และค้าปลีกที่

ให้บริการทางเศรษฐกิจอย่างมีคุณค่านั้นต้องเป็นผู้ที่สามารถเชื่อมโยงผู้บริโภคและผู้ผลิตสินค้าและบริการต่างๆ เข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านการครอบคลุมตลาดและต้นทุน และในการดำเนินงานด้านนี้ SMEs จำนวนมากที่ประกอบการอยู่แล้วสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า

4.2 หน้าที่การจัดการ (Supply Function) โดยปกติ SMEs ส่วนมากจะเป็นผู้ดำเนินการในฐานะที่เป็นผู้จัดหา (Suppliers) และผู้รับช่วงให้แก่ธุรกิจรายใหญ่ ซึ่งความสำคัญในด้านนี้จะมีมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะโลกธุรกิจในปัจจุบันองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ได้ให้ความสำคัญต่อผู้จัดหาเปรียบเสมือนหนึ่งเป็นส่วนต่อกัน และเป็นพันธมิตรในเชิงกลยุทธ์ร่วมกัน ตัวอย่างเช่น ผู้ผลิตทางอุตสาหกรรมในญี่ปุ่นถือเป็นผู้บุกเบิกพัฒนาความสัมพันธ์อันแข็งแกร่งในลักษณะนี้ โดยร่วมงานและให้ความไว้วางใจอย่างใกล้ชิดกับผู้จัดหา ในสหรัฐอเมริกาก็ได้ใช้แนวคิดนี้ไปปฏิบัติกับผู้จัดหาที่มีสัญชาติอื่นๆ เช่นกัน

5. การผลิตสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพ ในการพิจารณาถึงบทบาทของ SMEs ในด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานนั้น กฎเกณฑ์ทางด้านเศรษฐศาสตร์ที่บ่งชี้ถึงประสิทธิภาพ คือ การประหยัดอันเกิดจากขนาด (Economies of Scale) ซึ่งจะผันแปรไปตามธรรมชาติของแต่ละธุรกิจอุตสาหกรรม เราอาจกล่าวยกตัวอย่างได้ว่าธุรกิจขนาดใหญ่มีประสิทธิภาพการผลิตยอดเยี่ยมดีกว่า SMEs แต่สำหรับการซ่อมรถยนต์แล้ว SMEs สามารถดำเนินงานได้ดีกว่า เป็นต้น

การที่ผู้วิจัยสนใจศึกษากิจการในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs นั้น เนื่องจากธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นจะกลายเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยค้ำจุนและพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย และยังคงคล้องกับนโยบายของภาครัฐที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของ SMEs ในปัจจุบันให้แข็งแกร่ง เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในระดับประเทศหรือระดับนานาชาติอีกด้วย

ความหมายและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปรากฏการณ์สากลของมนุษยชาติ เกิดขึ้นพร้อมๆ กับสังคม มนุษย์ทุกสังคมไม่ว่าสังคมที่เจริญแล้วหรือสังคมที่ล้าหลัง กลุ่มใหญ่หรือกลุ่มเล็กต่างก็มีผู้นำทั้งสิ้น ในยุคก่อนนั้นมีคำที่แสดงถึง ภาวะผู้นำ เช่น หัวหน้า ประมุข ราชา พญา เป็นต้น ส่วนคำว่าผู้นำ

(Leader) เป็นคำที่เกิดในยุคหลัง มีในภาษาอังกฤษประมาณ ค.ศ. 1300 แต่คำว่า Leadership (ภาวะผู้นำ) เพิ่งจะปรากฏประมาณปี ค.ศ.1800 ภาวะผู้นำเป็นวิธีการ (Means) ของการสั่งการเพื่อให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ใช้วิธีการหรือกระบวนการ เพื่อให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540ข)

ภาวะผู้นำจึงปรากฏใน 2 ลักษณะคือ 1) ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership) เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่เป็นทางการในองค์กร และ 2) ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เนื่องจากมีทักษะเฉพาะ (Special Skills) สอดคล้องกับความต้องการของผู้อื่น อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำทั้งสองต่างก็มีความสำคัญต่อองค์กร (Schermerhorn *et al.*, 1991 อ้างใน ดวงใจ นิลพันธุ์, 2543)

ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ

ได้มีการให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” แตกต่างกันอย่างหลากหลาย เช่นคุณลักษณะ พฤติกรรมความสามารถ หรือกระบวนการของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำที่มีผู้ให้ไว้ ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2540: 103) ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ ว่า หมายถึงกระบวนการของการใช้อิทธิพลโดยไม่บังคับในการที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545: 6) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำว่า เป็นพฤติกรรมและกระบวนการของการมีอิทธิพล การจูงใจ การสนับสนุนบุคคล และการดำเนินกิจกรรมกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545: 254) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังกันช่วยทำงาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

Yukl (2002: 7) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ คือกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องเกี่ยวข้องกับเป้าหมายและวิธีการที่ปฏิบัติให้สำเร็จ อีกทั้งเป็นกระบวนการของการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมทำงานที่เป็นไปตามเป้าหมายของกลุ่มและองค์การที่ได้วางไว้ร่วมกัน

Dubrin (1989: 2) ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถที่สร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Koontz and Weirich (1990: 344 – 345) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงศิลปะหรือกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลที่ทำให้พวกเขาพยายามที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มอย่างตั้งใจและกระตือรือร้น

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่ผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงานในองค์การรวมถึงการจูงใจ การสนับสนุน และการดำเนินกิจกรรมขององค์การ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น สามารถสรุปทิศทางของการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ ออกเป็น 4 แนวคิด โดยมีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้

1. แนวคิดเชิงคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach)

ก่อนทศวรรษ 1930 การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความเชื่อที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติประจำตัวของปัจเจกบุคคล บุคคลที่มีคุณสมบัติที่เป็นเอกลักษณ์ด้านความสามารถและคุณสมบัติที่ทำให้เขากลายเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Bateman and Zeithaml, 1990 อ้างใน นิตย สัมมาพันธ์, 2540) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนฐานที่ว่า บุคคลถูกกำหนดให้เป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่แยกผู้นำออกจากคนอื่นๆ หรือผู้ตามของเขา (Gordon *et al.*, 1990 อ้างใน บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีส่วนสนับสนุนต่อความเป็นผู้นำ โดยเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ทำให้มีการศึกษาลักษณะของผู้นำนี้มากกว่า 750 เรื่อง (Goens and Clover, 1991: 114 อ้างใน อนุกุล เชียงพุกชาวัลย์, 2542) ซึ่งก็พบ

คุณลักษณะต่างๆ มากมาย เช่น พบว่า 5 คุณลักษณะที่มีแนวโน้มจะแยกผู้นำออกจากผู้ตาม คือ 1) สติปัญญา 2) การมีอำนาจ 3) ความเชื่อมั่นในตนเอง 4) ความกระตือรือร้น 5) ความรู้ที่เกี่ยวกับภาระงาน (Stogdill, 1974 อ้างใน นิตย สัมมาพันธ์, 2540) โดยเฉพาะคุณลักษณะสติปัญญา พบว่าเป็นตัวทำนายภาวะผู้นำที่ดีที่สุด แต่คุณลักษณะทุกตัวก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำ เพียงแต่มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำเท่านั้น (Bass, 1985 อ้างใน ดวงใจ นิลพันธุ์, 2543)

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในระยะหลังทศวรรษ 1950 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำนี้ได้ถูกวิพากษ์จากนักวิชาการว่า ไม่มีคุณลักษณะเฉพาะสำหรับบุคคลที่จะกลายเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และไม่ได้เป็นวิธีที่ดีที่สุดของการเข้าใจและการพัฒนาภาวะผู้นำ คุณลักษณะ (Traits) ไม่สามารถทำนายว่าคนจะแสดงและทำหน้าที่ในฐานะผู้นำได้ดี ทำให้ความสนใจในการศึกษาแบบผู้นำคุณลักษณะลดลง (Bateman and Zeitzaml, 1990: 485 อ้างใน นิตย สัมมาพันธ์, 2540)

2. แนวคิดเชิงพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach)

ภายใต้ข้อบ่งชี้บางอย่างของการศึกษาเชิงคุณลักษณะในการชี้คุณลักษณะที่เป็นสากลของผู้นำ นักวิจัยได้หันเหไปพัฒนาพฤติกรรมหรือการกระทำที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ โดยแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์เกี่ยวข้องกับวิถีทางที่บุคคลนำ และพวกเขาได้ใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างไร พฤติกรรมเหล่านี้จะถูกระบุว่า สไตล์ความเป็นผู้นำ สไตล์ความเป็นผู้นำคือ แบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำของผู้นำ การวิจัยเชิงพฤติกรรมจะระบุสไตล์ความเป็นผู้นำ และพยายามชี้ให้เห็นว่าสไตล์ความเป็นผู้นำ แบบไหนที่ดีที่สุด ถ้าสไตล์ที่ดีที่สุดสามารถระบุได้แล้วเป็นไปได้ที่เราจะพัฒนาบุคคลให้ใช้สไตล์นี้เพื่อที่จะบรรลุความสำเร็จทางความเป็นผู้นำได้ จะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้เปลี่ยนไป จากทฤษฎีเชิงคุณลักษณะที่ว่า “ผู้นำจะถูกกำเนิดไม่ใช่สร้างขึ้นมา” กลายเป็นแนวคิดเชิงพฤติกรรม คือ “ผู้นำถูกสร้างขึ้นมาไม่ใช่โดยกำเนิด” มีปัจจัย 2 อย่างที่ถูกระบุในการศึกษาความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และ ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน “การมุ่งงาน” คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการทำงานให้สำเร็จด้วยการกระทำบางอย่าง เช่น การมอบหมายงาน การแบ่งปันกันทำ การตัดสินใจ และการประเมินผลงาน “การมุ่งคน” คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการเปิดรับและความเป็นมิตร และการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การศึกษาเชิงพฤติกรรมจะประกอบด้วย การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยไอโฮไอ สเตท และดาข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน (สมยศ นาวิการ, 2541: 167 – 168)

ข้อสรุปที่สำคัญของทฤษฎีเชิงพฤติกรรม คือ ยิ่งมุ่งคนสูงเท่าไรจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ยิ่งพอใจขึ้นเท่านั้น ข้อสรุปที่ว่าสไตล์ความเป็นผู้นำแบบไหนจะทำให้ผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุดจะไม่แน่ชัด แต่หลักฐานบางอย่างชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มุ่งงานสูงและคนสูง จะทำให้ผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุด เหตุผลอย่างหนึ่งของการขาดความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างสไตล์ความเป็นผู้นำและผลการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจจะเป็นไปได้ว่า ผู้นำไม่ได้ใช้ความเป็นผู้นำอย่างสม่ำเสมอ หลักฐานคือ ผู้นำอาจจะปรับสไตล์ความเป็นผู้นำของเขาตามความต้องการของสถานการณ์ที่ได้เผชิญอยู่ เหตุผลประการที่สอง คือการขาดผลลัพธ์ที่ลงความเห็นแน่นอนว่าคุณควรที่จะมีสไตล์ความเป็นผู้นำแบบไหนจึงจะมีประสิทธิภาพ (สมยศ นาวิการ, 2541: 168)

3. แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)

ในระหว่างปี ค.ศ. 1960 นักวิจัยต่างยอมรับข้อจำกัดของทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และได้เริ่มต้นปรับปรุงและพัฒนาวิธีการศึกษาใหม่ของการศึกษาความเป็นผู้นำขึ้นมา โดยวิธีการศึกษานี้มุ่งทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (สมยศ นาวิการ, 2541: 167 – 168) แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์นี้มีความเชื่อว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จากสถานการณ์หนึ่งสู่สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ (Bateman and Zeithaml, 1991: 487 อ้างใน นิตย์ สัมมาพันธ์, 2540) จึงทำให้มีการศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง และมีทฤษฎีที่สำคัญๆ เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (The Contingency Leadership Theory) ในปี ค.ศ. 1965 ทฤษฎีสามมติของ Reddin และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard ในปี ค.ศ. 1970 ทฤษฎีวิถีคู่เป้าหมายของ House ในปี ค.ศ. 1971 ทฤษฎีการตัดสินใจตามสถานการณ์ของ Vroom และ Yetton และทฤษฎีของ Tannenbaum และ Schmidt ในปี ค.ศ. 1973 ซึ่งทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ถือเป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากที่สุด แต่อย่างไรก็ตามได้มีนักวิชาการหลายท่านได้วิพากษ์วิจารณ์ทฤษฎีของ Fiedler โดยเฉพาะเครื่องมือวัด LPC ที่เข้าใจยาก ขาดความเชื่อมั่นและเที่ยงตรง ทำให้คะแนนของผู้ตอบไม่คงที่ และตัวแปรสถานการณ์ซับซ้อน ทำให้ยากในการที่จะประเมินผลที่ออกมา (Hoy and Miskel, 1991: 281 – 282 อ้างใน อนุกุล เขียงพุกษาวัลย์, 2542) นอกจากนี้ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์โดยทั่วไป ยังถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นการกำหนดภาวะผู้นำอยู่บนพื้นฐานการสังเกตอย่างง่ายในความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม และคำนึงถึงเป้าหมายที่จะบรรลุความสำเร็จเพียงเล็กน้อยเท่านั้น รวมทั้งการละเลยในเนื้อหาสาระของภาวะผู้นำ ซึ่งประสิทธิผลของภาวะผู้นำจะถูกแสดงโดยเนื้อหาสาระเป็นสำคัญ ผู้นำควรสามารถคลี่คลายให้ผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้นอกเหนือจากความคาดหวัง ผู้นำไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์

สิ่งแวดล้อม แต่จะสามารถสร้างสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมขึ้นมาได้เอง (Burns and Bass, 1985 อ้างใน ดวงใจ นิลพันธุ์, 2543) ดังนั้นเมื่อ Burns ในปี ค.ศ.1978 และ Bass ในปี ค.ศ.1985 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำขึ้นใหม่คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จึงทำให้แบบผู้นำตามสถานการณ์ลดความสำคัญลงไป นักวิชาการส่วนใหญ่หันมาสนใจศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกันอย่างกว้างขวางแทนที่ภาวะผู้นำแบบอื่นๆ ที่ผ่านมา

4. แนวคิดผู้นำแนวใหม่

4.1 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในปี 1980 แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นจากผลงานวิจัยภาวะผู้นำทางการเมืองของ James M. Burns โดยอธิบายว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้ตามและผู้ตาม Burns เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้าน อำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ใน 3 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) โดยภาวะผู้นำทั้ง 3 ลักษณะนี้มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545: 34-37)

ในปี 1985 Bernard M. Bass ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนามาจากแนวคิดภาวะผู้นำของ Burns ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำ 2 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ซึ่งผู้นำคนเดียวกันอาจเลือกใช้ในประสพการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม Bass วินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

ในปี 1991 Bass and Avolio (Bass, 1999; Bass, 1997b; Bass and Avolio, 1993 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545: 20 - 27) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of The Full Range of Leadership) โดยใช้ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่ Bass เคยเสนอไว้ในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กร หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนั้นเกิดขึ้นผ่านบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึงการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่าวันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับ การกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อ

ความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ การประพฤติกของผู้ตามแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รบกวนใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการบริหารจัดการด้วยความเอาใจใส่อย่างทั่วถึง (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมี ความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) อย่างไรก็ตามมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ (Bass, 1997a อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545ก: 23)

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและให้รางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะต้องทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ คือ

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะเข้าใจชัดเจนว่า ต้องการให้ผู้ตามทำอะไร หรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception : MBE-A) ผู้นำจะให้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้อง เพื่อป้องกันความผิดพลาดล้มเหลว

2.3 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิมไว้ ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาดเท่านั้น

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership : LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

จากรูปแบบภาวะผู้นำทั้งหมดที่ได้กล่าวมา Bass and Avolio ได้กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วย แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และการบริหารแบบเชิงรับ จากการศึกษาพบว่า แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ หรือมีการเสริมแรงทางบวกมีประสิทธิภาพในการจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุถึงระดับการพัฒนา และมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าจะไม่มากเท่ากับองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการนี้ผู้นำจะมอบหมายหรือมีข้อตกลงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ และสัญญาว่าจะให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนกับงานที่ได้รับมอบหมายเป็นที่น่าพอใจ การบริหารแบบวางเฉยมีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพน้อยกว่า และเป็นที่ต้องการเฉพาะบางกรณี การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ผู้นำจะคอยดูแลอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะลงมือแก้ไขถ้าจำเป็น ในกรณีที่มีการเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐานหรือมีข้อผิดพลาด หรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายของผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ผู้นำจะอยู่เฉยๆ รอจนกว่าความเบี่ยงเบน ข้อผิดพลาด และ

ข้อบกพร่องเกิดขึ้นแล้วจึงลงมือแก้ไข ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย คือผู้นำที่มีการหลีกเลี่ยงในการกระทำสิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

4.2 แนวคิดภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากการศึกษาวิจัยของรัตติกรณ์ จงวิศาล

เนื่องจากแนวคิดทฤษฎีส่วนใหญ่ของภาวะผู้นำ เป็นแนวคิดทฤษฎีที่มีเนื้อหาและโครงสร้างเป็นการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้จากบริบททางสังคมหรือองค์การของประเทศตะวันตกเกือบทั้งสิ้น รัตติกรณ์ จงวิศาล (2548) จึงทำการศึกษาภาวะผู้นำ และทิศทางใหม่เพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทยที่ประสบความสำเร็จ และนำข้อมูลที่ได้มาสร้างเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ และวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย รวมถึงเพื่อศึกษาองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย ตามบริบทของสังคมไทย ซึ่งมีรายละเอียดของการศึกษาวิจัยดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2548) ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และเทคนิคการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญจากกลุ่มผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 30 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ และนำเครื่องมือวัดภาวะผู้นำนี้ไปทดลองใช้กับกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs ไทย จำนวน 544 คน นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเพื่อหาองค์ประกอบของแบบวัดภาวะผู้นำ และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบจำนวนองค์ประกอบ พบว่าเครื่องมือหรือแบบวัดภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ดังนี้

1. การส่งเสริมแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมของผู้ประกอบการที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักองค์การ พัฒนาตนเอง และมีส่วนร่วมในการทำงาน อีกทั้งตัวผู้ประกอบการเองต้องทำหน้าที่เป็นผู้จุดประกายความคิดให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือศักยภาพตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน และให้ความสำคัญกับคนมากที่สุดเหนือสิ่งอื่นใด

2. การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้ประกอบการที่แสดงออกซึ่งการรักษาน้ำใจของผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามทำให้ผู้อื่นมีความสุข ออมชอม

ประโยชน์แก่ทุกฝ่าย มีความเมตตากรุณา โอบอ้อมอารี สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับ
ผู้ได้บังคับบัญชา และให้อภัยแก่ความผิดพลาดของผู้อื่น

3. การมีศีลธรรมในการประกอบการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้ประกอบการที่มีความ
พิถีพิถันกับคุณภาพของสินค้าหรือบริการ รักษาคำพูด ยึดมั่นในศีลธรรม มีการดำเนินการอย่าง
โปร่งใสตรวจสอบได้ และมีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น

4. ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้ประกอบการที่
แสดงออกซึ่งการมีวิสัยทัศน์ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล และมีความคิดเชิงกลยุทธ์

5. การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม หมายถึง พฤติกรรมของผู้ประกอบการที่ยึดหลัก
ธรรมาภิบาลในการประกอบธุรกิจ ปฏิบัติงานจริยธรรมให้กับผู้ได้บังคับบัญชา สร้างและส่งเสริม
วัฒนธรรม ประเพณีที่ดี และดำเนินธุรกิจโดยมุ่งคืนประโยชน์ให้กับสังคม

6. การเปิดกว้างยอมรับในสิ่งต่างๆ หมายถึง พฤติกรรมของผู้ประกอบการที่รับฟัง
ความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และยอมรับข้อด้อยของตนเอง

เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่มีองค์ประกอบ 6 ด้านนี้ ประกอบด้วยคำถาม 30 ข้อ ซึ่งค่า
ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .92 มีค่าอำนาจ
จำแนกโดยการหาค่า Item – total Correlation อยู่ระหว่าง .38 - .63

จากนั้นนำแบบวัดชุด 30 ข้อนี้ ไปใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ และศึกษาภาวะผู้นำ
ของผู้ประกอบการ SMEs ไทย โดยเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ SMEs ไทยจำนวน 1,608
คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการ SMEs ไทย ที่มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจต่างกัน มีภาวะ
ผู้นำต่างกัน โดยผู้ประกอบการที่มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจสูง มีภาวะผู้นำโดยรวม และ
ภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบสูงกว่าผู้ประกอบการที่มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจต่ำอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5
องค์ประกอบ คือ ด้าน การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ได้บังคับบัญชา ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อ
ผู้อื่น ด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และด้านการ

เปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ส่วนด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการนั้น เป็นเพียงองค์ประกอบเดียว ที่อยู่ในระดับมากที่สุด

สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดภาวะผู้นำจากการศึกษาวิจัยของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2548) ซึ่งเป็นการวัดภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ ในองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับในสิ่งต่างๆ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย ซึ่งตรงกับบริบทในงานวิจัยของผู้วิจัย ซึ่งทำการศึกษาความสัมพันธ์ และอิทธิพลของ ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากเครื่องมือวัดภาวะผู้นำนี้มาจากการศึกษาเชิง ลึกกับผู้ประกอบการ SMEs ที่มีระบบ ระเบียบ จึงมีความน่าเชื่อถือว่าจะสามารถเข้ากับการศึกษา และพัฒนาความสำเร็จในรูปแบบของคนไทย และบริบทของสังคมไทยได้อย่างเหมาะสมกว่า

ความหมายและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งภายในองค์กร ไม่ว่าจะในระดับภายในตัวบุคคลหรือระหว่างบุคคล นั้นเป็น สิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ซึ่งแนวความคิดสมัยใหม่หรือสมัยปัจจุบันมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร ถือว่าความขัดแย้งเป็นเครื่องมือของ ผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหาร ความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถมองเห็นปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อที่จะมีความพร้อมในการรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยกระตุ้นความคิดของคน ในองค์กรในการพัฒนาการทำงานใหม่ๆ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540ก) โดยแนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งมีรายละเอียด ดังนี้

ความหมายของความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540ก: 11) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ 2 ลักษณะคือ “ความขัดแย้งภายในบุคคล” หมายถึง การที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การ เลือกนั้นอาจจะเต็มใจหรือจำใจเลือก ส่วน “ความขัดแย้งระหว่างบุคคล” หมายถึง สถานการณ์ที่

ไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องค่านิยม ความสนใจ แนวความคิด วิธีการ เป้าหมายที่ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542: 220) ได้ให้นิยามของความขัดแย้งไว้ ว่าความขัดแย้ง หมายถึงสภาพการณ์ที่ทำให้บุคคลตกอยู่ในสถานะที่ไม่สามารถตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่ายได้ หากปล่อยปละละเลยไม่หาทางทำความเข้าใจ อาจก่อให้เกิดความแตกแยก ซึ่งส่งผลกระทบต่อถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานนั้น

อรวรรณ สุทธิพิทักษ์ (2544: 86) ได้อธิบายความหมายของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งหมายถึง ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มมีความเห็นไม่ลงรอยกันและประสบปัญหาในการตัดสินใจเนื่องจากความเห็น ความเชื่อ ค่านิยม ข้อมูล ข่าวสารต่างๆ และผลประโยชน์ที่ไม่สอดคล้องกัน

Brown (1983: 4 – 5) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ในที่นี้หมายถึง การกระทำฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจไปยับยั้ง สกัดกั้น หรือสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง

Robbins (1990: 441 – 412 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540ก: 11) ให้ความหมายว่าความขัดแย้งในองค์กร หมายถึง กระบวนการที่เกิดจากความพยายามของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลฝ่ายหนึ่ง ที่มีความตั้งใจจะโต้ตอบความพยายามของอีกฝ่ายหนึ่ง โดยขัดขวางไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามสามารถบรรลุเป้าหมายหรือได้รับประโยชน์ตามที่ต้องการ

Lambertand and Myers (1999: 6) ให้ความหมายของความขัดแย้งในองค์กรไว้ว่าเป็นสถานการณ์ระหว่างบุคคล หรือกลุ่มคนตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่าย ที่อาจมีความแตกต่างเรื่องค่านิยม หรือ มีความคิดเห็นไม่ลงรอยกัน ไม่สามารถที่จะตกลงเพื่อหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้ หรือเกิดการขัดขวางในการที่จะบรรลุเป้าหมายอันนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ไม่พึงพอใจ หรือทำให้เกิดความไม่ยุติธรรม ขาดความเข้าใจและความสามัคคีภายในองค์กร

จากความหมายของความขัดแย้งข้างต้นสรุปได้ว่าความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง หมายถึง ความสามารถที่บุคคลแสดงออกถึงความพยายามในการจัดการ แก้ไขสถานการณ์ระหว่างบุคคล หรือกลุ่มคนตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่าย ที่อาจมีความแตกต่าง เรื่องค่านิยม ความสนใจ เป้าหมาย วิธีการ หรือมีความคิดเห็นไม่ลงรอยกัน ไม่สามารถที่จะตกลงเพื่อหาข้อยุติ อันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้ หรือเกิดการขัดขวางในการที่จะบรรลุเป้าหมายอันนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ไม่พึงพอใจ เพื่อให้เกิดความยุติธรรม ความเข้าใจและความสามัคคีขึ้นในองค์กร

แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่น่าสนใจไว้ มีดังนี้

Robbins (1990: 337 – 383 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540ก: 12) และสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 218 – 219) ได้มีการแสดงทัศนะและจำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้สอดคล้องกันโดยจำแนกเป็น 3 กลุ่มคือ

1. แนวประเพณีนิยมหรือแนวดั้งเดิม (Traditional View)

มีอิทธิพลในช่วง ค.ศ. 1830 – 1948 โดยมีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายเป็นสัญญาณความผิดพลาดบางอย่างขององค์กร เป็นความล้มเหลวในการบริหาร ความขัดแย้งถูกมองในแง่ลบ องค์กรจึงควรหลีกเลี่ยงและกำจัดให้หมดไป และมีความเชื่อว่าองค์กรที่ดีจะต้องมีความราบรื่น ถ้าเกิดความขัดแย้งจะต้องช่วยกันปิดบังและเชื่อว่าผู้บริหารมีอำนาจบีบบังคับในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2. แนวพฤติกรรมนิยม (Behavioral View)

มีอิทธิพลในช่วง ค.ศ. 1949 – 1975 มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติขององค์กร ไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ บางครั้งจะนำมาซึ่งความคิดและวิธีการที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จึงให้เห็นประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ไขที่ดีกว่า แต่บางครั้งก็ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องรู้วิธีการใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์

3. แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View)

เป็นแนวคิดสมัยปัจจุบัน เชื่อว่าความขัดแย้งบางอย่างส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะเฉื่อยชา หยุดนิ่งอยู่กับที่ไม่มีมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น องค์การจึงต้องมีความขัดแย้ง หากอยู่ในระดับที่เหมาะสมจะช่วยให้เกิดความตื่นตัว กระตือรือร้น และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

Stoner (1982: 407 – 409 อ้างใน บุญมัน ธนาสุภวัฒน์, 2537: 184 – 185) และเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540ก: 13 -14) ได้จำแนกแนวคิดและทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้ง ไว้เป็นแนวเดียวกัน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. แนวความคิดเดิม

มีความเชื่อว่าความขัดแย้งทั้งหมดเป็นสิ่งเลวร้าย เป็นสิ่งไม่จำเป็นและเป็นผลร้ายต่อ องค์การ จึงไม่ควรให้เกิดขึ้นควรหลีกเลี่ยงและปกปิดไม่ควรนำมาเปิดเผยให้ใครรู้ และมีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะความผิดพลาดขององค์การ โดยเฉพาะตัวผู้บริหาร ซึ่งถือว่าผู้บริหารประสบ ความล้มเหลวในการบริหารองค์การและใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการออกกฎระเบียบ ขอบังคับเพียง อย่างเดียวเท่านั้น

2. แนวความคิดสมัยใหม่หรือสมัยปัจจุบัน

มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนา องค์การ ถือว่าความขัดแย้งเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ หากมี ความขัดแย้งเกิดขึ้นแสดงว่าองค์การกำลังมีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องบริหารความขัดแย้งให้ อยู่ในระดับที่เหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540ก: 10) ได้มีการสรุปแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ 3 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
2. ผู้บริหารที่รู้จักและเข้าใจความขัดแย้ง ย่อมสามารถที่จะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็น
3. ความคิดสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์

อรุณ รัชธรรม (2531: 3) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กรไว้

5 ประการ ดังนี้

1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะออกแบบของค์การอย่างไร
2. ความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
3. ความขัดแย้งอาจจะทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นได้ เพราะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงสภาพปัญหา
4. หน้าที่ของผู้บริหาร คือ การจัดระดับของความขัดแย้ง กระตุ้นและยุติความขัดแย้งเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีกว่า
5. การจะปฏิบัติงานให้ได้ผลดี ย่อมจะมีความขัดแย้งเป็นตัวชี้ปัญหา แต่ความขัดแย้งต้องอยู่ในระดับปานกลางไม่มากหรือน้อยเกินไป

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การแบ่งออกได้เป็น 3 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดแรกเป็นแนวความคิดดั้งเดิม เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีต้องกำจัดออกไปให้หมด แนวคิดสมัยต่อมา เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้และความขัดแย้งบางระดับเป็นประโยชน์ ต่อมาเป็นแนวความคิดสมัยใหม่ เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์การ และต้องกระตุ้นความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่สร้างสรรค์ ซึ่งเป็นแนวโน้มในปัจจุบัน

ประเภทของความขัดแย้ง

การแบ่งประเภทความขัดแย้งมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับแนวคิดที่ยึดเป็นหลักในการแบ่ง ซึ่งนักวิชาการได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งแตกต่างกันออกไปที่น่าสนใจ มีดังนี้

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545: 211 – 225) ได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งภายในเอกบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจาก การตอบสนองความต้องการหรือการแสดงบทบาทของบุคคลไม่เป็นไปอย่างราบรื่น เกิดความคับข้องใจ ขัดแย้งกันในเป้าหมายของตนเองหรือบทบาทที่ตนเองแสดง

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่มีมากที่สุด โดยเป็นความขัดแย้งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ในองค์กร หรือความแตกต่างกันในบทบาทหน้าที่หรือเป้าหมาย

3. ความขัดแย้งระดับองค์กร เป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มที่เกิดขึ้นในองค์กร หรือเกิดจากตัวองค์กรเอง ในเรื่องเป้าหมาย วิธีการ สถานภาพหรือการรับรู้ที่ไม่สอดคล้องกัน

Blake and Mouton (1984 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540ก: 15) ได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 6 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) เกิดจากความไม่แน่ใจในเรื่องความต้องการหรือการตัดสินใจไม่ได้ของตนเอง

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความไม่สามารถตกลงกันได้ระหว่างบุคคล หรือความแตกต่างกันด้านบุคลิกภาพ บทบาทหรือความต้องการ

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) เป็นความขัดแย้งที่บุคคลในกลุ่มไม่สามารถตกลงกันในเรื่องเดียวกันได้

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความขัดแย้งของกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน ที่ไม่สามารถตกลงกันได้ในเรื่องเดียวกัน

5. ความขัดแย้งภายในองค์กร (Organizational Conflict) เป็นความขัดแย้งทุกประเภทและทุกระดับในองค์กรเดียวกัน ทั้งความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่มและความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพราะถือว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งมีอยู่ในทุกระดับและมีอยู่ตลอดเวลา โดยทั่วไปสามารถแบ่งความขัดแย้งในองค์กรได้ 4 ชนิด คือ

5.1 ความขัดแย้งในแนวดิ่ง เกิดจากสายงานบังคับบัญชาในองค์กร ระหว่างสมาชิกต่างระดับกันในองค์กร

5.2 ความขัดแย้งในแนวนอน เป็นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่างๆ หรือหน่วยงานย่อย ตลอดถึงบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน

5.3 ความขัดแย้งระหว่างสายงานหลักกับฝ่ายอำนวยการ เนื่องจากบทบาทและหน้าที่ของทั้งสองฝ่ายแตกต่างกัน

5.4 ความขัดแย้งในเรื่องบทบาท เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่หรือกิจกรรมต่างๆ ในองค์การตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

6. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganizational Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การกับองค์การที่ไม่สามารถตกลงกันได้ในเรื่องเดียวกัน

องค์ประกอบและกระบวนการของความขัดแย้ง

Robbins (1983 : 340 อ้างใน พรนพ พุกะพันธ์, 2542: 228 -231) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศักยภาพของความเป็นปรปักษ์ต่อกัน (Potential Opposition) เป็นสภาพการณ์นำที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจ ทำให้เกิดความขัดแย้ง คือ การสื่อสารที่ด้อยคุณภาพ ทำให้เกิดความเข้าใจผิดหรือเกิดความผิดพลาดของข้อมูล โครงสร้างขององค์การที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เช่น แบบของผู้นำ ระบบการให้รางวัล มาตรฐานการปฏิบัติงาน และตัวแปรส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่บุคลิกภาพและค่านิยมของบุคคลในองค์การที่แตกต่างกัน

ขั้นตอนที่ 2 การรับรู้ (Cognition) เป็นสภาพการณ์ที่บุคคลเริ่มรู้สึกว่าตนถูกรุกรานหรือได้รับผลกระทบจากสถานการณ์นั้น

ขั้นตอนที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออกมา (Behavior) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่เป็นเจตนาหรือจงใจอย่างชัดเจน เพื่อไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมาย เช่น การพูดโต้ตอบ การใช้กำลังหรือการใช้ความรุนแรง เป็นความขัดแย้งที่ปรากฏออกมาอย่างเปิดเผย ผู้บริหารจะแสดงบทบาทในการบริหารความขัดแย้ง โดยวิธีการร่วมแรงร่วมใจ การหลีกเลี่ยง การบีบบังคับ การประนีประนอมหรือการยอมให้ เพื่อควบคุมความขัดแย้งในองค์การ

ขั้นตอนที่ 4 ผลของความขัดแย้ง (Outcome) เป็นผลต่อเนื่องจากการจัดการกับความขัดแย้ง หากเกิดความพอใจความขัดแย้งก็สิ้นสุด แต่ถ้าทั้งสองฝ่ายหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยังไม่พอใจ ก็จะทำให้เกิดความคับข้องใจทำให้เริ่มความขัดแย้งใหม่อีก

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของความขัดแย้งประกอบด้วยสองฝ่ายที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างมีเป้าหมายที่ต่างกัน แสดงพฤติกรรมและความต้องการที่แตกต่างกันและพยายามสร้างพลังเหนืออีกฝ่าย ส่วนกระบวนการของความขัดแย้งประกอบด้วย การเกิดความคับข้องใจ ซึ่งเป็นการเริ่มเกิดความขัดแย้งหลังจากนั้นจึงเกิดการรับรู้และเกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมา ซึ่งผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทในการแก้ปัญหา โดยวิธีการร่วมแรงร่วมใจ การหลีกเลี่ยง การบีบบังคับ การประนีประนอมหรือการยอมให้ เพื่อควบคุมความขัดแย้งในองค์กร จากนั้นจึงเกิดผลของความขัดแย้งขึ้น หากผู้บริหารแก้ปัญหาไม่ถูกต้องก็จะทำให้เกิดความคับข้องใจ ซึ่งเป็นการเริ่มต้นกระบวนการของความขัดแย้งใหม่

ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารควรเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง และเลือกใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ความขัดแย้งมีทั้งประเภทที่มีประโยชน์และไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่เหมาะสม ทำให้บุคคลในองค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากมีมากหรือน้อยเกินไปก็ย่อมไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซ้ำยังเป็นการบ่อนทำลายองค์กรเสียด้วยซ้ำ (Chung and Megginson, 1981: 264 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาการณ์, 2540ก: 25) ซึ่งสอดคล้องกับ Owens (1987: 248 – 249 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาการณ์, 2540ก : 23 – 24) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งสามารถทำให้องค์กรเสื่อมลง ถ้าความขัดแย้งนั้นได้รับการตอบสนองในทางลบ ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม เต็มไปด้วยการแข่งขัน การขู่เข็ญ คุกคาม ทำให้องค์กรเสื่อมในที่สุด ในทางตรงกันข้าม หากความขัดแย้งได้รับการตอบสนองในทางบวก มีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งอย่างเหมาะสม ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี มีการร่วมมือ สนับสนุน ใช้ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้ากับองค์กร

ผลดีของความขัดแย้ง

อรวรรณ สุทธิพิทักษ์ (2544: 87) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งไว้ว่า ช่วยกระตุ้นให้ค้นหาวิธีแก้ปัญหาใหม่ๆ ก่อให้เกิดความก้าวหน้าแก่องค์กร เป็นการบังคับให้มีการตรวจสอบข้อบกพร่องขององค์กรและบุคคลในองค์กร สร้างความกลมเกลียวกันในองค์กรให้มากขึ้นและยังลดระดับความรุนแรงของปัญหาต่างๆ ให้บางลง คล้ายคลึงกับวิเชียร วิทยอุดม (2547: 338) ที่กล่าวว่า ความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ หรือความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ จะก่อให้เกิดผลบวกกับตัวบุคคล กลุ่มคน หรือ องค์กร ในแง่บวกความขัดแย้งจะนำปัญหาที่สำคัญๆ ให้ปรากฏออกมา จะทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างระมัดระวัง และจะทำให้เกิดความแน่ใจว่าการกระทำต่างๆ เป็นไปอย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังทำให้ทำให้มีการนำข้อมูลต่างๆ มาใช้ในการตัดสินใจมากขึ้น การเกิดความคิดสร้างสรรค์จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่มคนและองค์กรพัฒนาขึ้น

ผลเสียของความขัดแย้ง

ส่วนผลเสียของความขัดแย้ง ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542: 188 – 189) กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร คือ คนทำงานหมดกำลังใจบางครั้งถึงกับลาออกจากงาน โดยเฉพาะการขัดแย้งกันทางความคิด ในเรื่องเป้าหมายขององค์กรซึ่งส่งผลให้คุณภาพของงานลดต่ำลง สัมพันธภาพความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง มีบรรยากาศในการทำงานไม่ดี ขาดความเชื่อถือและไว้วางใจกัน ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน และมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ผลสุดท้ายแล้วผลผลิตขององค์กรไม่มีคุณภาพ เช่นเดียวกับ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540: 20 – 21) ได้สรุปผลเสียของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้ง นอกจากจะทำให้ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดความร่วมมือแล้วยังทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน ขาดข้อมูลเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจ ก่อให้เกิดภาวะเฉื่อยชา สิ้นหวัง ท้อแท้ นำความเลื่อมมาสู่องค์กรและหากแก้ปัญหาไม่ดี ความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่นอีก และในที่สุดทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถอยู่ภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้ สุดท้ายความเสียหายย่อมเกิดแก่สมาชิกและองค์กรนั้นๆ

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีผลกระทบต่อองค์กรและบุคคลภายในองค์กร ความขัดแย้งอาจทำให้องค์กรเสื่อมลง ถ้าความขัดแย้งนั้นได้รับการตอบสนองทางลบ ทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม เต็มไปด้วยการแข่งขัน ขู่เข็ญ คุกคามและจะรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ นำไปสู่การทำให้องค์กรเสื่อมลงในที่สุด แต่ในทางกลับกัน ถ้าความขัดแย้งได้รับการตอบสนองในทางบวก มีการ

จัดการกับความขัดแย้งที่เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี มีการร่วมมือสนับสนุน ความขัดแย้งนั้นก็จะกลายเป็นความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าต่อองค์กร แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540ก: 133) ได้เสนอแนวคิดในการจัดการกับความขัดแย้งของ Follett (1982) ว่าความขัดแย้งนั้นหากเข้าใจอย่างถูกต้องและจัดการอย่างเหมาะสมแล้วย่อมก่อให้เกิดความเจริญงอกงามได้ ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นได้ทั้งการสร้างสรรค์และการทำลาย Follett ได้เสนอวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งไว้ 3 วิธี คือ การเอาชนะ (Domination) การประนีประนอม (Compromise) และการบูรณาการ (Integration) “การเอาชนะ” หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งโดยที่ฝ่ายหนึ่งมีชัยชนะเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง นั่นคือ ฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ นับเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดและรวดเร็วมากที่สุด แต่เป็นวิธีที่ได้ผลน้อยที่สุดในการจัดการกับความขัดแย้ง “การประนีประนอม” เป็นวิธีที่ใช้กันมากที่สุด เป็นวิธีที่แต่ละฝ่ายลดความต้องการของตนลงเพื่อจะก่อให้เกิดความสันติสุข ทั้งสองฝ่ายไม่ได้รับผลเต็มที่ตามความต้องการ ถ้าหากนำเอาความคิดของทั้งสองฝ่ายมาบูรณาการหรือผสมผสานกัน เป็นวิธีแก้ปัญหาที่ผสมเอาความต้องการของทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกัน วิธีนี้เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการกับความขัดแย้ง

Filley (1975: 21 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540ก: 136) กล่าวว่าโดยทั่วไปแล้ว ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีอยู่ 3 แบบ ดังนี้

1. แบบชนะ – แพ้ (Win – Lose Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่มองเห็นความขัดแย้งเป็นเรื่องของการแข่งขัน ต่อสู้ โดยใช้การบีบบังคับหรือการขอมให้ เป็นการแก้ปัญหาที่เกิดการยอมรับ แต่ไม่ใช่วิธีที่สร้างสรรค์

2. แบบแพ้ – แพ้ (Lose – Lose Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่มองเห็นความขัดแย้งเป็นการยอมรับบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วน เป็นแบบการประนีประนอมหรือเป็นการหลีกเลี่ยงปัญหา ทำตัวอยู่เหนือปัญหา บางครั้งทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร

3. แบบชนะ – ชนะ (Win – Win Strategy) เป็นยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ที่เป็นการเผชิญหน้าเพื่อสู้กับปัญหาร่วมกันโดยใช้เหตุผล เพื่อให้ได้ผลดีที่สุดในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529: 257-258) ได้เสนอรูปแบบการบริหารเพื่อแก้ไขปัญหาคัดแย้ง 5 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบของความขัดแย้งแบบการจัดความขัดแย้ง 9.1 (The 9.1 Conflict Style) รูปแบบนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ควรจะเกิดขึ้น ดังนั้นจึงถูกควบคุมโดยการกำจัดหรือจัดไม่ให้ความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้น ปัญหาความขัดแย้งทำให้หมดไปได้โดยใช้หลักการผู้บังคับบัญชาให้การเชื่อฟัง ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีสิทธิที่จะถามคำถามว่า “ทำไม” วิธีการนี้จะลดความเหนียวแน่นของกลุ่มลงในสภาพการทำงาน จะเห็นได้ว่าวิธีการนี้ความสัมพันธ์จะเป็นในลักษณะชนะ – แพ้ (Win – Lose Relationship) ซึ่งผู้ชนะคือผู้บริหารและผู้แพ้คือเจ้าหน้าที่หรือลูกน้อง

2. รูปแบบของความขัดแย้งแบบการทำให้อาบริษั 1.9 (The 1.9 Conflict Style) รูปแบบนี้เน้นความสัมพันธ์ในด้านบวก เน้นการเกิดความสามัคคีปรองดองระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม และการยอมรับระหว่างสมาชิกของกลุ่ม โดยการหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีและความไม่ลงรอยกัน วิธีการดำเนินการใช้วิธีการที่ราบริษัความสามัคคีปรองดอง สามารถทำให้เกิดขึ้นโดยการให้สมาชิกพูดคุยอภิปรายถึงเฉพาะสิ่งที่สมาชิกในกลุ่มเห็นด้วยเท่านั้น แต่ประเด็นที่เป็นปัญหาจะไม่ถูกนำมาพูดถึง ทัศนคติที่ไม่ดีของสมาชิกจะไม่ถูกระงับหรือทำให้หมดไป แต่ทุกคนที่มีความตั้งใจจะจะมีโอกาสได้ระบายออก ทุกคนจะเกิดความพอใจ

3. รูปแบบของความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง 1.1 (The 1.1 Conflict Style) ในรูปแบบนี้ความขัดแย้งจะถูกแก้ไขโดยการหลีกเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงจากความขัดแย้งนั้น โดยการปิดหู ปิดตาไม่นำพาต่อปัญหานั้นก็จะทำให้ความขัดแย้งหายไปเอง แต่จะต้องใช้เวลา โดยวิธีการนี้เน้น “การมองไม่เห็นความขัดแย้ง การไม่ได้ยินความขัดแย้งและการไม่พูดถึงความขัดแย้งนั้น”

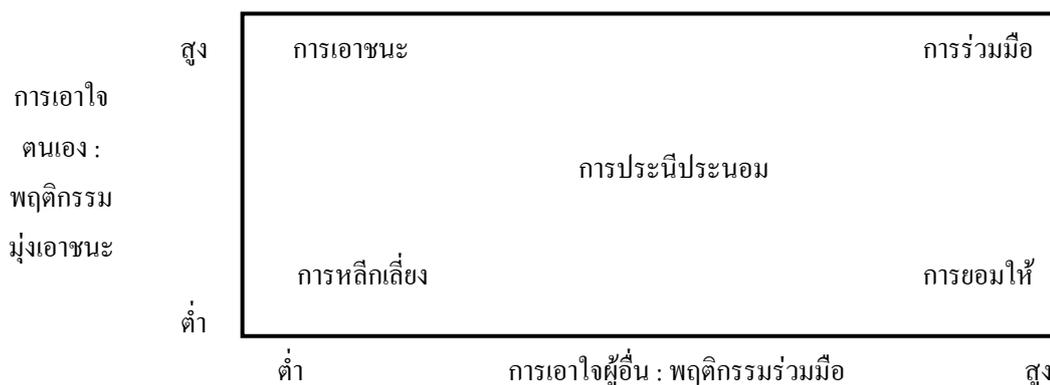
4. รูปแบบของความขัดแย้งแบบการประนีประนอม 5.5 (The 5.5 Conflict Style) วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้จะเป็นการเดินสายกลาง โดยการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม ความขัดแย้งจะคงตัวโดยการต่อรองและประนีประนอม การประนีประนอมนี้จะทำให้ความขัดแย้งหายไป

ถึงแม้บางครั้งจะต้องต่อสู้ แต่ระดับของความประนีประนอมนี้จำกัควงเฉพาะการประนีประนอมที่สามารถทำได้เท่านั้น หรือกล่าวอีกนัยก็คือ กระทำในสิ่งที่สามารถทำได้มากกว่ากระทำเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด วิธีการนี้จะไม่มีการชนะหรือแพ้ นอกจากนี้ ความขัดแย้งจะแก้ไขได้โดยให้บุคคลได้พบปะกับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งนั้น การได้พูดคุยปรึกษาจะช่วยให้เกิดความเข้าใจดีขึ้น วิธีการประชุมกลุ่มก็จะช่วยลดความขัดแย้งได้เช่นกัน ซึ่งจะช่วยให้ยอมรับแนวทางการแก้ปัญหาและความขัดแย้งจะถูกลดความรุนแรงลง การแยกกลุ่มที่เกี่ยวข้องให้อยู่คนละสถานที่จะเป็นการหลีกเลี่ยงการมีสัมพันธ์โดยตรง หรือการย้ายบุคคลบางคนไปอยู่แผนกอื่นจะช่วยแก้ปัญหาได้

5. รูปแบบของความขัดแย้งแบบการเผชิญหน้า 9.9 (The 9.9 Conflict Style) รูปแบบของความขัดแย้งชนิดนี้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่ก็สามารถแก้ไขได้ ดังนั้นการแก้ปัญหาคความขัดแย้งจึงเน้นที่การเผชิญหน้าความขัดแย้งนั้น ประเด็นของปัญหาได้ถูกนำมาพิจารณาโดยกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง และมีการประเมินประเด็นเหล่านั้น กลุ่มจะร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหาและติดตามผล วิธีการนี้อาจต้องใช้เวลาในในช่วงระยะแรก แต่จะสามารถประหยัดเวลาได้มากถ้ามองในระยะยาว

Thomas (1976: 889 – 935 อ้างใน พรนพ พุคะพันธ์, 2542: 239 – 241) กล่าวว่า เมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้งก็จะแสดงพฤติกรรมออกมา 2 รูปแบบ ได้แก่ พฤติกรรมการร่วมมือ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ และพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ

Thomas ได้อาศัยกรอบแนวคิดใน 2 มิติ ได้แก่ มิติการเอาใจผู้อื่นซึ่งแสดงออกถึงลักษณะพฤติกรรมแบบการให้ความร่วมมือ และอีกมิติหนึ่ง คือ มิติการเอาใจตนเองซึ่งแสดงออกถึงลักษณะพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โดยได้จำแนกพฤติกรรมแสดงออกของบุคคลใน 2 มิติดังกล่าว ออกเป็น 3 ระดับ คือ สูง ปานกลาง ต่ำ ทำให้ได้พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ดังรูป



ภาพที่ 1 แสดงแบบของพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเกิดความขัดแย้งตามแบบของ Thomas
ที่มา: Thomas (1976: 889 – 935 อ้างใน พรนพ พุกะพันธ์, 2542: 240)

ซึ่งได้ผู้บริหาร 5 แบบในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะสูงและร่วมมือต่ำเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ ไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของคนอื่น เป็นพฤติกรรมที่มุ่งให้ตนเองชนะและคนอื่นแพ้

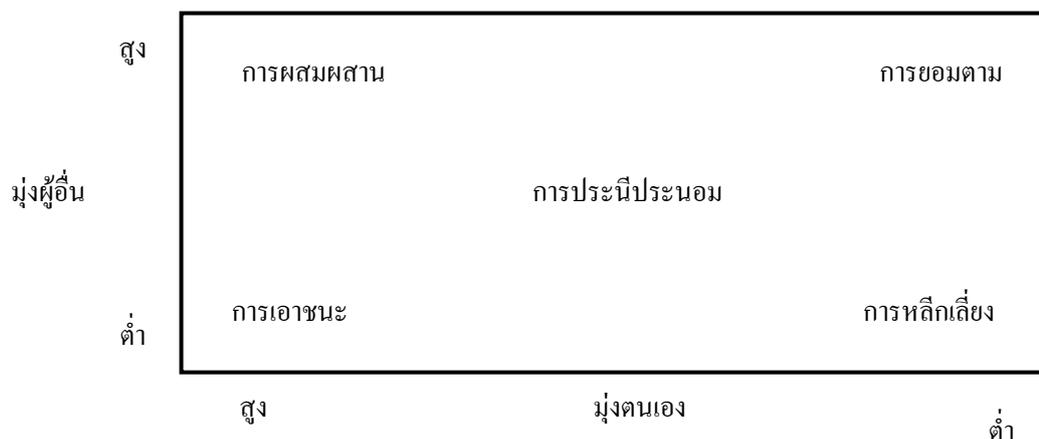
2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ เป็นพฤติกรรมที่พยายามทำให้เกิดความพอใจทั้งตนเองและบุคคลอื่น ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย เป็นการได้รับชัยชนะทั้งสองฝ่าย

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะและพฤติกรรมความร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นการเดินสายกลางพบกันคนและครึ่งทาง เป็นการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพอใจ โดยยินยอมเสียบ้างบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนคืนมา

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะและพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้กับปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น แสดงอาการเฉยชาและไม่สนใจกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทำตัวอยู่เหนือปัญหา โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงไปเองเมื่อเวลาผ่านไป

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามใจชอบแม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม นอกจากจะยอมเสียสละให้แล้วยังไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางระหว่างกันด้วย

Rahim (1983: 368 – 376 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540ก: 154 – 156) ได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งตั้งอยู่บนกรอบแนวคิดของทฤษฎีสองมิติ คือ มุ่งตนเอง (Concern for Self) และมุ่งผู้อื่น (Concern for Others) โดยแต่ละมิตินี้มี 3 ระดับ คือ สูง ปานกลาง และต่ำ ทำให้เกิดแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ดังรูป



ภาพที่ 2 แบบของการจัดการกับความขัดแย้งของ Rahim

ที่มา: Rahim, (1983: 368 – 376 อ้างในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540ก: 155)

ทำให้สามารถจำแนกผู้บริหารได้ 5 รูปแบบในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คือ

1. แบบการผสมผสาน (Integrating) เป็นแบบมุ่งตนเองสูงและมุ่งผู้อื่นสูงด้วย เป็นการเปิดเผย แลกเปลี่ยนข้อมูลใช้ในการแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้บริหารใช้วิธีการเผชิญหน้าเพื่อหาทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2. แบบการยอมตาม (Obliging) เป็นแบบมุ่งตนเองต่ำแต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง ยอมทำตามความต้องการของผู้อื่น เหมาะกับเมื่อผู้บริหารเป็นฝ่ายผิดหรือเรื่องของคนอื่นสำคัญกว่า หรือเพื่อต้องการแลกกับผลประโยชน์ในอนาคต

3. แบบการเอาชนะ (Dominating) เป็นแบบมุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นการแก้ปัญหาแบบแพ้ชนะ ต้องการให้ฝ่ายตนได้รับชัยชนะโดยไม่สนใจความต้องการของฝ่ายอื่น เหมาะกับเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องรีบตัดสินใจ

4. แบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบมุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ ด้วย เป็นการถอนตัวหรือถอยหนีปัญหา ทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา ไม่สนใจทั้งความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น เหมาะกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เป็นเรื่องเล็กน้อยหรือได้ผลไม่คุ้มค่าหากดำเนินการแก้ไข

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบมุ่งตนเองและผู้อื่นในระดับปานกลาง ทั้งสองฝ่ายยอมเสียบบางส่วนเพื่อให้ตกลงกันได้ เหมาะกับสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้

Blake and Mouton (1986: 16 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540ก: 151 – 153) ได้สร้าง ตารางการจัดการ (Managerial Grid) เพื่อเป็นเครื่องช่วยในการจำแนกแบบของผู้นำหรือผู้บริหาร แนวคิดของ Blake and Mouton ในเรื่องการจัดการสรุปดังนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างกันของสิ่งต่างๆ ที่จะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว 3 ประการ ดังต่อไปนี้ คือ จุดประสงค์ขององค์กร บุคลากรในองค์กรและระดับการบังคับบัญชา

ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมุ่งใน 2 ประการ หรือ 2 มิติ คือ “มิติมุ่งผลิตผล” (Concern for Production) “มิติมุ่งที่คน” (Concern for People) โดยที่ทั้งสองมิติเป็นอิสระแก่กัน แต่ละมิติแบ่งออกเป็น 9 ช่อง จาก 1 – 9 โดยที่ 1 หมายถึงต่ำ 5 หมายถึงปานกลาง 9 หมายถึงสูง ดังนั้นตารางการจัดการของ Blake and Mouton จึงสามารถแบ่งได้ 81 ช่อง แต่ละช่องแทนแบบหนึ่งแบบของการเป็นผู้นำ จึงได้ผู้บริหาร 5 แบบในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ดังรูป

มุงที่คน	9	1,9							9,9	
	8									
	7									
	6									
	5				5,5					
	4									
	3									
	2									
	1	1,1							9,1	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		มุงที่งาน								

ภาพที่ 3 ตารางการจัดการของ Blake and Mouton

ที่มา : Blake and Mouton (1986: 16 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540ก: 152)

1. ผู้บริหารแบบ (1.1) หรือแบบไม่เอาไหน (Impoverished) ตรงกับแบบการจัดการกับความขัดแย้งแบบการถอนตัว (Withdrawing) เป็นผู้บริหารที่ไม่สนใจทั้งคนและหวังผลของงานบริหารแบบน้อยๆ น้อยๆ ทำงานไปเรื่อยๆ ไร้จุดหมาย เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งจะพยายามวางตัวเป็นกลาง แยกตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ให้มีการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรหรืออ้างว่าต้องขอข้อมูลเพิ่มเติม มอบอำนาจให้ผู้อื่นมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น ถ้าจำเป็นต้องแก้ปัญหาผู้บริหารจะแก้ปัญหาความขัดแย้งไปตามระเบียบต่างๆ ที่มีอยู่ (Blake and Mouton, 1986: 114 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540ก: 152)

2. ผู้บริหารแบบ (1.9) หรือแบบชมชนสังสรรค์ (Country Club) ตรงกับแบบการจัดการกับความขัดแย้งแบบกลบเกลื่อน (Smoothing) เป็นผู้บริหารที่มุ่งความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นสำคัญ พยายามให้เพื่อนร่วมงานพอใจมากที่สุด พยายามสร้างความเป็นกันเองแต่ทำให้ผลผลิตของงานมีน้อย เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารพยายามกลบเกลื่อนหรือพยายามทำให้ความขัดแย้งเงียบหายไป พยายามเอาใจทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นแม้ความคิดเห็นของตนจะถูกต้องก็ตาม พยายาม

หลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง มุ่งแก้ปัญหาโดยการรักษาน้ำใจคนเป็นสำคัญ (Blake and Mouton, 1986: 65 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540ก: 152 - 153)

3. ผู้บริหารแบบ (9.1) หรือแบบมุ่งแต่งงาน (Task oriented) ตรงกับการจัดการกับความขัดแย้งแบบการใช้อำนาจ (Forcing) เป็นผู้บริหารแบบงานขึ้นสมอง มุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จเพียงอย่างเดียวโดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล ใช้อำนาจโดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งก็จะใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้งโดยมุ่งที่จะเอาแพ้ชนะกัน ผู้บริหารเป็นฝ่ายมีอำนาจต้องเป็นผู้ชนะและลูกน้องเป็นฝ่ายแพ้ ผู้บริหารแบบนี้ไม่ชอบทำงานเป็นทีมเพราะกลัวการคัดค้าน แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยุติความขัดแย้ง หรือฝ่ายตนเองเป็นฝ่ายชนะ (Blake and Mouton, 1986: 49 – 50 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540ก: 153)

4. ผู้บริหารแบบ (9.9) หรือแบบเล่นเป็นทีม (Team) ตรงกับการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา (Problem Solving) เป็นผู้บริหารที่เน้นทั้งคนและทั้งผลงาน ทำงานเป็นทีมหรือหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานเกิดความพอใจและให้ความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการทำงาน เกิดความผูกพันกับงานที่ทำและองค์กร ทำให้งานมีความสำเร็จสูงทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารจะไม่สนใจว่าคู่ขัดแย้งเป็นใคร แต่จะพยายามคว้าปัญหาความขัดแย้งอยู่ที่ใด พยายามหาสาเหตุของความขัดแย้ง หาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง แล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์ พยายามแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล ผู้บริหารแบบนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่ก็ไม่ได้เลวร้ายเสมอไป โดยจะพยายามให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด (Blake and Mouton, 1986: 39 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540ก: 153)

5. ผู้บริหารแบบ (5.5) หรือแบบทางสายกลาง (Middle of the Road) ตรงกับการจัดการกับความขัดแย้งแบบประนีประนอม (Compromising) โดยเป็นผู้บริหารที่สนใจทั้งคนและงานพอสมควร ให้ความสำคัญกับคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานพอใจพอควรและงานสำเร็จตามควร เป็นผู้บริหารที่พยายามคงสภาพเดิมไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งจะไม่แสดงตัวเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง พยายามใช้ทางสายกลาง พยายามแสดงให้เห็นว่าตนเองมีความยุติธรรมและมีเหตุผล มักใช้การผ่อนปรนในการแก้ปัญหา โดยอาจทำการแยกคู่ขัดแย้งออกจากกัน หรือใช้การประนีประนอม (Blake and Mouton, 1986: 97 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540ก : 153)

Johnson and Johnson (Johnson and Johnson, 1994: 337 – 339) ได้เสนอแนะแนวทาง
แก้ปัญหาความขัดแย้ง 5 รูปแบบโดยเปรียบเทียบกับสัตว์ 5 ชนิด ดังรูป

ความสำคัญสูง	หมี (Teddy bear) (Smoothing)	นกฮูก (Owl) (Confronting)
ความสัมพันธ	สุนัขจิ้งจอก (Fox) (Compromising)	
ความสำคัญต่ำ	เต่า (Turtle) (Withdrawing)	ฉลาม (Shark) (Forcing)
	ความสำคัญต่ำ	ความสำคัญสูง
	เป้าหมาย	

ภาพที่ 4 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของ Johnson and Johnson
ที่มา: Johnson and Johnson (1994: 338)

จากแนวคิดดังกล่าว ได้ผู้บริหาร 5 แบบ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คือ

1. เต่า (The Turtle) แทนการหลีกเลี่ยง (Withdrawing) โดยธรรมชาติจะหดหัวเข้ากระดองเมื่อเจอกับปัญหา ผู้บริหารลักษณะนี้ใช้การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี และจะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา เป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ

2. ฉลาม (The Shark) แทนการบีบบังคับ (Forcing) มีธรรมชาติที่ดุร้าย ชอบใช้กำลัง ผู้บริหารลักษณะนี้ใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยเน้นการใช้อำนาจตามตำแหน่ง คำนิ่งถึงเป้าหมายของงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

3. หมี (Teddy Bear) แทนการกลบเกลื่อน (Smoothing) มีลักษณะเหมือนวัตถุที่ใครกดรัดฟัดเหวี่ยงก็ได้ ผู้บริหารลักษณะนี้ใช้การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นก็ใช้วิธีให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ตอบสนองความต้องการของผู้อื่นโดยไม่มองเป้าหมายขององค์กร

4. สุนัขจิ้งจอก (Fox) แทนการประนีประนอม (Compromising) มีธรรมชาติรู้หลบเป็นปีกรู้หลีกเป็นหาง มีอุบายและเจ้าเล่ห์ ผู้บริหารลักษณะแบบนี้มักแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นทางสายกลาง คือ เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรบ้างและให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานบ้าง

5. นกฮูก (Owl) แทนการเผชิญหน้า (Confronting) มีลักษณะตาโต จ้องมองสิ่งต่างๆ อย่างใจเย็น รอบคอบ ผู้บริหารลักษณะแบบนี้ ใช้วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งโดยการเผชิญหน้ากับปัญหา มีความสุขุมรอบคอบในการแก้ปัญหา ถึงจะเสียเวลามากกว่าวิธีอื่นๆ ก็ตาม พยายามหาวิธีการสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน และให้ได้ผลตามเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด

การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ไม่มีหลักการหรือทฤษฎีอะไรจะบอกได้ว่า ความขัดแย้งแบบใดต้องใช้ทฤษฎีอะไร ไม่ว่าความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากอะไร ทั้งนี้เพราะการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากจะสามารถวิเคราะห์สภาพความขัดแย้ง สถานการณ์ เวลา และวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการ ความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การมีความขัดแย้งน้อยเกินไปหรือมากเกินไปไม่เป็นผลดีต่อการบริหาร การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งไม่ว่าในสถานการณ์ใดๆ ก็ตามจะต้องไม่ใช่อารมณ์ และต้องคำนึงถึงความพอใจและความต้องการของทุกฝ่ายให้มากที่สุด (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538: 171) ซึ่งจากการได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีในการจัดการกับความขัดแย้งในข้างต้น ในการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดการจัดการกับความขัดแย้งของ Blake and Mouton (1986) ซึ่งแบ่งวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งมี 5 รูปแบบ คือ แบบการถอนตัว แบบหลบเคลื่อน แบบการใช้อำนาจ แบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา และแบบหลบเคลื่อน มาเป็นแนวทางหลักในการศึกษาในครั้งนี้ เนื่องจากเห็นว่าแนวคิดการแก้ความขัดแย้งของ Blake and Mouton นั้นมีความครอบคลุม และเหมาะสมกับบริบทของเรื่องที่ได้ทำการศึกษาและได้มีบทความ และงานวิจัยหลายชิ้นที่สนับสนุน และหยิบยกแนวคิดนี้มาทำการศึกษากันอย่างแพร่หลาย

ความหมายและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร

การตัดสินใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งของผู้นำและผู้บริหารที่จะต้องกระทำอยู่เสมออย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยประสิทธิภาพของงาน และประสิทธิผลของงานจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้นำหรือผู้บริหารเป็นสำคัญ การตัดสินใจจึงต้องใช้ศาสตร์และศิลป์อย่างมากที่จะทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพ โดยจะต้องใช้การตัดสินใจให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ และใช้รูปแบบที่เหมาะสม เพราะถ้าหากทำการตัดสินใจผิดพลาดก็จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้อย่างมาก แต่ถ้าการตัดสินใจถูกต้องเหมาะสมก็จะนำความสัมฤทธิ์มาสู่องค์กร (วิเชียร วิทษอุดม, 2547) โดยแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจในการบริหารมีรายละเอียด ดังนี้

ความหมายของการตัดสินใจ

อาทิตย์ โก้สกุล (2540: 159) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกปฏิบัติหรืองดเว้นปฏิบัติ หรือเลือกทางปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุดจากทางเลือกหลายๆ ทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ซึ่งจะอาศัยข้อเท็จจริงและซึ่งใจประกอบการตัดสินใจ

วิเชียร วิทษอุดม (2547: 278) ให้ความหมายของความสามารถในการตัดสินใจว่า หมายถึง กระบวนการที่เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด จากทางเลือกที่มีอยู่เพื่อปฏิบัติและให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Follett (1982: 328) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ใช้สติปัญญา มีขั้นตอนการวิเคราะห์แก้ไข เพื่อให้ผลที่ได้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง และนำไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งเป็นเทคนิคการจำกัดทางเลือกให้แคบลง โดยเลือกเอาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด หรือพอใจที่สุดในการดำเนินการ

Greenberg and Baron (2003: 663) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง ขั้นตอนการตัดสินใจเลือกจากทางเลือกหลายๆ ทางเลือก โดยมีความคาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงพอใจ หรือเป็นกระบวนการในการเลือกรูปแบบของการปฏิบัติ เพื่อจัดการกับปัญหาและโอกาสที่เกิดขึ้น

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2005: 314) ได้ให้ความหมายของ ความสามารถในการตัดสินใจ หมายถึง การเลือกรูปแบบของพฤติกรรม หรือการแสดงออกเพื่อจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น

จากความหมายที่มีผู้กล่าวไว้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร หมายถึง การแสดงพฤติกรรม หรือการแสดงออกที่ใช้สติปัญญา โดยมีการวิเคราะห์แก้ไขอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อประเมินเลือกแนวทางที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง หรือเพื่อได้ทางเลือกในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เป็นที่พึงพอใจมากที่สุดสำหรับดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

องค์ประกอบของการตัดสินใจ

สุดา ทัพสุวรรณ (2542: 65) กล่าวว่าไว้ว่า ในการตัดสินใจอะไรก็ตามจะต้องมีองค์ประกอบในการตัดสินใจดังนี้

1. ตัวผู้ตัดสินใจ หมายถึง ผู้มีหน้าที่ในการตัดสินใจอะไรสักอย่าง โดยทั่วไปผู้ตัดสินใจมักได้แก่ผู้บริหารแต่ละระดับ
2. วัตถุประสงค์ หมายถึง ผู้ที่ทำการตัดสินใจต้องทราบเป้าหมายขององค์การ รวมถึงนโยบายที่ชัดเจนแน่นอนก่อนที่จะทำการตัดสินใจ
3. สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในการตัดสินใจในเวลานั้นต้องสอดคล้องกัน

ระดับการตัดสินใจในองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540ก: 66) กล่าวว่า เมื่อพิจารณาการตัดสินใจที่มีอยู่ในองค์การที่ผู้บริหารฝ่ายต่างๆ และระดับต่างๆ เข้าไปเกี่ยวข้องแล้ว จะเห็นว่า การตัดสินใจที่กระทำอยู่ในองค์การจะสามารถแยกออกได้เป็นระดับต่างๆ กันคือ

1. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ (Strategic Decisions) หมายถึง การตัดสินใจที่เกี่ยวกับเป้าหมายหลักขององค์การโดยส่วนรวม ตลอดจนกำหนดทิศทางอนาคตขององค์การพร้อมกับจุดมุ่งหมาย การ

ตัดสินใจเป็นเรื่องของภารกิจ ปัญหาต่างๆ ขององค์การที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม และหมายรวมถึง การตัดสินใจในเรื่องผลิตภัณฑ์ และการขยายผลิตภัณฑ์ต่างๆ ซึ่งการตัดสินใจนั้นมีความสำคัญมาก ต่อการอยู่รอดขององค์การ

2. การตัดสินใจทางการบริหาร (Administrative Decisions) หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับการ จัดการ และการดำเนินงานขององค์การนั้น หรือเป็นการจัดการเรื่องอำนาจหน้าที่ภายในฝ่ายต่างๆ ของ องค์การ การกำหนดเส้นทางเดินของงานต่างๆ (Work Flows) การจัดการ

3. การตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการ (Operating Decisions) หมายถึง การตัดสินใจใน ปัญหาของการปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความชำนาญรู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้

บุคคลจะใช้การตัดสินใจในระดับใดขึ้นอยู่กับบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบและ ลักษณะ ของปัญหา ซึ่งผู้ที่ทำการตัดสินใจจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับ ปัญหาจึงสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

ชนิดของการตัดสินใจ

ผู้บริหารที่อยู่ในองค์การต่างๆ เราอาจจะสังเกตเห็นความแตกต่างได้จากภูมิหลังชีวิตความเป็นอยู่ และช่วงเวลาที่ต้องใช้ในการตัดสินใจ ผู้บริหารควรที่จะสามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามผลสุดท้ายก็จะต้องเป็นผู้ที่มีความ รับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่นั่นเอง ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้อง เผชิญกับการพิจารณาหาทางเลือกหลายๆ ทาง และการตัดสินใจของผู้บริหารจะได้มาจากการ เปรียบเทียบทางเลือกต่างๆ และประเมินหาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น มีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้จัดชนิดของ การตัดสินใจออกเป็นหลายชนิด ดังนี้

Barnard (1968 อ้างใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) ได้แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การตัดสินใจเมื่อผู้มีอำนาจระดับสูงเป็นผู้สั่งการ หรือมีนโยบายมาเพื่อให้ปฏิบัติอย่างใด อย่างหนึ่ง และมีความสำคัญต่อผู้สั่งมาก เพราะถ้าการตัดสินใจผิดพลาดก็จะแสดงถึงความสามารถ และความรับผิดชอบของผู้สั่งการ

2. ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอมาให้ตัดสินใจ กล่าวคือ การตัดสินใจที่เกิดขึ้นเมื่อผู้บังคับบัญชามีปัญหาและไม่มีความสามารถพอที่จะแก้ปัญหาได้ หรือเป็นสถานการณ์ใหม่ซึ่งยังไม่รู้นโยบายที่แน่ชัดทำให้ตัดสินใจไม่ได้ จึงเสนอมาให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ การตัดสินใจชนิดนี้เป็นการแสดงถึงความสามารถของผู้บริหารที่จะแสดงขวัญและกำลังใจให้หน่วยงาน

3. การตัดสินใจเกิดขึ้นโดยผู้บริหารริเริ่มเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ทำให้เกิดประสิทธิภาพภายในองค์กร ซึ่งการตัดสินใจชนิดนี้จะแสดงถึงความสามารถของผู้บริหารว่าจะสามารถทำให้ผู้บังคับบัญชายอมรับหรือเห็นด้วยหรือไม่

ธงชัย สันติวงษ์ (2540ก: 65) ได้แบ่งชนิดของการตัดสินใจเป็น 2 ชนิด มีลักษณะต่างกัันดังต่อไปนี้

1. การตัดสินใจที่เป็นแบบแผน (Programmed Decision) หมายถึง การตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานประจำต่างๆ ซึ่งปัญหาที่ต้องตัดสินใจจะมีรูปแบบแน่นอน เข้าใจได้ไม่ยากและเกิดขึ้นซ้ำๆ หรือเกิดแบบเดียวกัน และคล้ายๆ กันบ่อย

2. การตัดสินใจที่ไม่เป็นแบบแผน (Nonprogrammed Decision) เป็นการตัดสินใจที่เหมาะสมกับกรณีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นโดยไม่มีรูปแบบ หรือโครงสร้างที่แน่นอน หรือเป็นปัญหาที่เข้าใจยาก อีกทั้งยังไม่ใช่ปัญหาธรรมดาที่เกิดขึ้นบ่อยๆ เป็นประจำ

กระบวนการตัดสินใจ

เพื่อให้ผู้ที่ทำการตัดสินใจเห็นความสำคัญของปัญหา สามารถใช้วิจารณญาณ ความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์ได้ จึงต้องทำเป็นกระบวนการแทนการใช้สามัญสำนึกในการตัดสินใจ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจไว้ ดังนี้

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535: 245 – 247) กล่าวว่า การตัดสินใจหรือกระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย 5 ขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การค้นหาประเด็นของปัญหา คือ การพยายามที่จะแยกแยะตัวปัญหาออกมา และพยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหานั้น
2. การรวบรวมข้อมูล คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสาร ข้อเท็จจริงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหาให้มากที่สุดพอที่จะใช้วิเคราะห์เพื่อช่วยในการตัดสินใจ
3. การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนการนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์แยกแยะปัญหาเพื่อเปรียบเทียบข้อดีข้อเสีย เพื่อที่จะได้ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ
4. การตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุด มีผลเสียน้อยที่สุด หลังจากที่ได้รับรู้ถึงปัญหาและสาเหตุของปัญหาแล้ว
5. การสั่งการ ให้ดำเนินการตามทางเลือกและติดตามผล

ธงชัย สันติวงษ์ (2540ก: 71 – 73) กล่าวว่า ขั้นตอนการตัดสินใจในทางปฏิบัติควรประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ 5 ขั้นตอน คือ

1. วิเคราะห์สถานการณ์ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถานการณ์ให้เห็นชัดว่าสิ่งต่างๆ เป็นอยู่อย่างไร และคิดไปถึงอนาคตว่าองค์การควรจะต้องให้เป็นอะไร อย่างไร ถึงจะดีที่สุดสำหรับองค์การ
2. การกำหนดมาตรฐานผลงาน หรือการมุ่งพยายามกำหนดเป้าหมายผลสำเร็จต่างๆ ที่ต้องทำให้เสร็จ เป้าหมายหรือมาตรฐานของงานต้องมีลักษณะสำคัญ 4 อย่างดังนี้
 - 2.1 สมเหตุสมผล
 - 2.2 อยู่บนพื้นฐานพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง
 - 2.3 ติดตามผลได้
 - 2.4 นับเป็นจำนวนหรือคิดได้

3. การค้นหาหรือพัฒนาทางเลือก เมื่อได้ระบุเป้าหมายผลสำเร็จให้สูงขึ้นและดีขึ้นแล้ว ผู้บริหารจะถูกบังคับโดยปริยายให้ต้องคิดหาหนทางอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นทางเลือกปฏิบัติที่ดีกว่า ที่จะช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีขึ้นกว่าเดิมได้ วิธีการค้นหาทางเลือกอาจทำได้โดยการปรึกษาหารือ หรือช่วยกันระดมความคิดจากกลุ่มก็ได้

4. การประเมินผลทางเลือก ทางเลือกแต่ละทางที่พัฒนาขึ้นมา นั้น หากได้มีการปฏิบัติจะให้ผลออกมาแตกต่างกัน ในการประเมินผลทางเลือกนี้ผู้บริหารจะต้องพยายามตอบคำถาม 3 ข้อนี้ให้ได้คำตอบออกมา คือ

4.1 ทางเลือกดังกล่าวจะช่วยให้เป้าหมายสำเร็จหรือไม่

4.2 ทางเลือกดังกล่าวจะก่อผลเสียอย่างไร หรือผลข้างเคียงอย่างไร ถ้ามีจะทนรับผลนั้นได้แค่ไหน

4.3 องค์การมีทรัพยากรที่จะสนับสนุนการปฏิบัติตามทางเลือกนั้นได้หรือไม่ ถ้าคำตอบใน 3 ข้อเป็นไปในทางที่ไม่ดี ก็ย่อมชี้ให้เห็นว่าทางเลือกทางนั้นไม่เป็นที่ยอมรับ

5. การทดลองปฏิบัติและการนำทางเลือกนั้นไปใช้ปฏิบัติ หลังจากเลือกทางเลือกแล้ว ผู้บริหารควรจะใช้วิธีการทดลองปฏิบัติในบางจุดก่อน ถ้ามั่นใจแล้วว่าได้ผลดีค่อยขยายการปฏิบัติให้หน่วยอื่น แต่ถ้าไม่มีข้อบกพร่องก็สามารถปรับปรุงแผนให้เรียบร้อยเสียก่อนค่อยขยายผลการปฏิบัติให้กว้างขวางออกไป ผลลัพธ์ดีหรือไม่ติดตามดูจากข้อมูลย้อนกลับนั่นเอง

อุปสรรคในการตัดสินใจ

อุปสรรคหรือข้อขัดข้องในการตัดสินใจ มักเกิดขึ้นเสมอๆ การได้รู้ถึงอุปสรรคนั้นๆ จะทำให้เป็นข้อมูลสำหรับผู้ตัดสินใจเพื่อความระมัดระวัง ใตร่ตรองให้รอบคอบเสียก่อนตัดสินใจ ซึ่งมีหลายท่านได้กล่าวถึงอุปสรรคของการตัดสินใจและสาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาดไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535: 250 – 251) ได้กล่าวถึง อุปสรรคของการตัดสินใจและสาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด แยกได้ดังนี้

1. อุปสรรคของการตัดสินใจผิดพลาดได้แก่

- 1.1 ขาดข้อมูลข่าวสารที่เชื่อถือได้ เพื่อที่จะนำไปใช้ประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจ
- 1.2 ขาดความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่จะตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นผลให้การตัดสินใจเป็นไปในลักษณะที่มีได้อยู่บนพื้นฐานของเหตุผล
- 1.3 เวลาในการตัดสินใจไม่เพียงพอ เพราะต้องตัดสินใจเร่งด่วน จึงไม่มีเวลาวิเคราะห์ข้อเท็จจริงได้ ต้องตัดสินใจไปในลักษณะของการเสี่ยง หรือลองผิดลองถูก
- 1.4 ปฏิบัติงานตามความเคยชิน ตามประเพณี หรือวัฒนธรรมของสังคม
- 1.5 ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากผู้อื่น

2. สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด มาจากเหตุหลายประการ ดังนี้

- 2.1 ตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึกและความเคยชิน
- 2.2 ขาดข้อมูลหรือข้อมูลไม่เพียงพอ
- 2.3 ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ
- 2.4 บิดเบือนความจริงเพื่อประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง
- 2.5 ถูกอิทธิพลครอบงำ
- 2.6 ระมัดระวังหรือวิตกมากเกินไป
- 2.7 ใช้ถ้อยคำกำกวมไม่ชัดเจน

จุมพล นิมพานิช (2535: 34) ได้สรุปอุปสรรคของการตัดสินใจไว้ ดังนี้

1. ปัญหาข้อขัดข้องที่เป็นอุปสรรคของการตัดสินใจ มีดังนี้

- 1.1 ขาดข่าวสารข้อมูลหรือข้อเท็จจริงสำหรับการตัดสินใจ
- 1.2 ผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจขาดความรู้ในเรื่องที่ต้องทำการตัดสินใจ
- 1.3 ความยากลำบากในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคต
- 1.4 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมีเพียงพอหรือไม่

2. สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด

- 2.1 การตัดสินใจโดยมองผลระยะสั้น ไม่มองในระยะยาวว่าจะเป็นอย่างไร
- 2.2 ขาดเหตุผลและเกิดความกลัว
- 2.3 อาศัยประสบการณ์ของตนมากเกินไป
- 2.4 ถูกอำนาจครอบงำ เห็นแก่หน้าหรือเกรงใจคนอื่น
- 2.5 ใช้ถ้อยคำกำกวมไม่ชัดเจน

ทฤษฎีการตัดสินใจ

ทฤษฎีการตัดสินใจแบบดั้งเดิมและแบบพฤติกรรมศาสตร์

ผู้บริหารจะเผชิญหน้ากับปัญหาที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน รู้ทางเลือกต่างๆ ที่กระทำทั้งหมดที่เป็นไปได้และพิจารณาผลลัพธ์ของทางเลือกเหล่านั้น และเลือกทางเลือกที่เสนอมาดีที่สุดและเสนอวิธีการแก้ปัญหาที่ให้ผลดีที่สุด เป็นที่แน่ชัดว่ารูปแบบที่ให้ผลดีที่สุดนี้เป็นวิธีในอุดมคติที่จะทำการตัดสินใจ วิธีการตัดสินใจแบบดั้งเดิมนี้เป็นภาวะที่เกิดขึ้นตามปกติและได้มีการวางเงื่อนไขเอาไว้แล้ว และถูกใช้บ่อยๆ ในรูปแบบที่ผู้บริหารควรจะทำ

นักพฤติกรรมศาสตร์ได้เตือนไว้เกี่ยวกับการใช้ทฤษฎีของการตัดสินใจแบบดั้งเดิมกับสถานการณ์ในการตัดสินใจแบบต่างๆ พวกเขายอมรับว่าจิตใจของมนุษย์เป็นการสร้างสรรค์ที่ประหลาด มีความสามารถในการประสบความสำเร็จอย่างไม่สิ้นสุด แต่เขาก็ยอมรับว่ามนุษย์นั้นก็มีข้อจำกัดทางด้านความรู้ความเข้าใจ ซึ่งมนุษย์จะจำกัดความสามารถในกระบวนการหาข้อมูล โดยข้อมูลที่ไม่เพียงพอและมากเกินไปจะทำให้ความสามารถของผู้กระทำการตัดสินใจที่จะประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ลดลง และตรงกันข้ามกับการจัดการตามรูปแบบดั้งเดิม ผู้ทำการตัดสินใจจะดำเนินการโดยใช้ความมีเหตุผลแบบจำกัด ตามที่พวกเขาได้แปลความหมายและแสดงความรู้สึกต่อสิ่งต่างๆ ตามเนื้อหาของสถานการณ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่พวกเขาจะดำเนินการโดยการกระทำ “ภายในกรอบ” นั้นเป็นมุมมองแบบง่ายๆ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วมีความซับซ้อนมากกว่า มันจึงมีความยากลำบากที่จะทำให้อุดมการณ์ในการตัดสินใจแบบดั้งเดิมเป็นจริงได้ ด้วยเหตุนี้ทำให้รูปแบบดั้งเดิมไม่ได้เป็นลักษณะที่สมบูรณ์ และถูกต้องแน่นอนของวิธีการตัดสินใจทั้งหมดซึ่งได้ดำเนินการอยู่ในองค์กร (Mary, 1992 อ้างใน วิเชียร วิทยอุดม, 2547: 285)

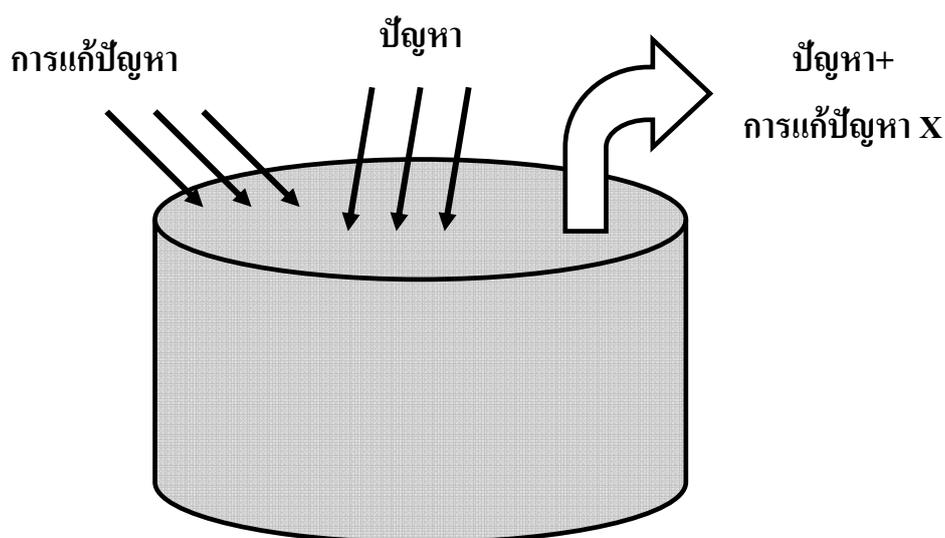
ทฤษฎีการตัดสินใจแบบพฤติกรรมศาสตร์นั้น ยอมรับความคิดความเข้าใจในการมีเหตุผลแบบจำกัด และเสนอว่าบุคคลจะกระทำเพียงแค่นั้นในคราวที่พวกเขาที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพการณ์ที่ถูกให้เท่านั้น เพราะบ่อยครั้งที่การรับรู้สิ่งเหล่านั้นเป็นแบบที่ไม่สมบูรณ์ การทำการตัดสินใจทั้งหมดภายในองค์กรนั้นไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในโลกของความแน่นอน ถ้าจะพูดให้ถูกว่าผู้ทำการตัดสินใจแบบพฤติกรรมศาสตร์นั้น ถูกมองว่าการกระทำทั้งหมดอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ไม่แน่นอนและข้อมูลที่มีอยู่อย่างจำกัด ผู้ทำการตัดสินใจในองค์กรนั้นจะเผชิญหน้ากับปัญหาแบบคลุมเครืออยู่บ่อยๆ และพวกเขามีความรู้แค่เพียงบางส่วนเท่านั้น เกี่ยวกับทางเลือกปฏิบัติที่มีอยู่และผลลัพธ์ของมัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ปรากฏการณ์ที่อธิบายโดย Simon (1978 อ้างใน วิเชียร วิทอุดม, 2547: 286) อธิบายถึงความพึงพอใจไว้ว่าเกี่ยวกับทางเลือกปฏิบัติที่มีอยู่ ผู้ทำการตัดสินใจจะเลือกทางเลือกแรกที่แสดงให้เห็นว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่สามารถยอมรับได้หรือเป็นวิธีที่น่าพอใจ ซึ่งการตัดสินใจของมนุษย์ส่วนใหญ่แต่ละคนหรือองค์กรเกี่ยวข้องกับการค้นพบและการคัดเลือกของทางเลือกอันเป็นที่พึงพอใจ และเป็นทางเลือกที่มีเหตุผล วันแต่ว่าเป็นกรณีพิเศษซึ่งเกี่ยวข้องกับการค้นพบและการคัดเลือกวิธีการตัดสินใจที่ให้ผลดีที่สุด

แบบจำลองของถังขยะ (The Garbage Can Model)

แบบที่สองของการตัดสินใจที่เรียกว่า แบบจำลองของถังขยะ ในรูปแบบนี้ส่วนประกอบหลักของกระบวนการเลือกคือปัญหา การแก้ปัญหา และการเลือกเหตุการณ์ ความยุ่งเหยิงทั้งหมดอยู่ในลักษณะรูปแบบคล้ายถังขยะขององค์กร ในหลายๆ องค์กรที่มีเสถียรภาพและมีเทคโนโลยีที่รู้จักกันดีและมีความเหมาะสม มีแบบแผนประเพณี มีกลยุทธ์ และโครงสร้างของการบริหาร จะช่วยความมีระเบียบของความจุของถังขยะ ปัญหาเฉพาะที่สามารถปรับตัวเข้าคู่กันกับการแก้ปัญหาเฉพาะ กระบวนการจัดระเบียบที่ยังควรรักษาไว้ และภาพพฤติกรรมของการตัดสินใจอาจเป็นสิ่งที่เหมาะสม

ในองค์กรที่มีเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน ความหมายของเป้าหมายที่ไม่แน่นอน และการเปลี่ยนผู้ร่วมงานในการตัดสินใจ กลุ่มของปัญหาที่หลากหลายและวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมาหลายอย่างพร้อมกัน การยอมรับถึงความซับซ้อนและคุณภาพของการตัดสินใจที่ไม่เป็นระบบ ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์หลากหลายขององค์กร เช่น การพัฒนางบประมาณ และการสนับสนุนการตัดสินใจรูปแบบจำลองของถังขยะ ซึ่งใช้จินตนาการด้วยถังขยะอันหนึ่ง สามารถที่จะบรรยายโดยความบังเอิญเข้าคู่กันของปัญหา และวิธีการแก้ปัญหา ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาที่เข้ากันได้ เป็นผล

มาจากช่วงเวลาที่เป็นในการตัดสินใจในขณะนั้น ไม่เช่นนั้นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นไปแล้วก็จะไม่มีผลต่อการตัดสินใจ คุณภาพของการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเพียงเมื่อมีการดำเนินไปอย่างราบรื่นของวิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับตัวของปัญหาได้อย่างลงรอยกันพอดี และเมื่อผู้ทำการตัดสินใจมีความพร้อมสำหรับโอกาสที่จะเกิดการจับคู่กันของปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา (Masuch and Lapotin, 1989: 38-67 อ้างใน วิเชียร วิทยอุดม, 2547: 286)



ภาพที่ 5 แสดงถึงรูปแบบจำลองของถังขยะ

ที่มา : Masuch and Lapotin (1989: 38-67 อ้างใน วิเชียร วิทยอุดม, 2547: 287)

จุดเด่นของถังขยะที่เป็นเรื่องสำคัญของการตัดสินใจในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ในหลายๆ แห่ง การเลือกและการปฏิบัติอาจถูกทำไปด้วยความแตกต่างของแต่ละบุคคล บ่อยครั้งที่งานของผู้บังคับบัญชาทำให้เกิดการตัดสินใจด้วยตามสายงานของผู้จัดการอาวุโส ซึ่งเขาจะต้องแปลความหมาย ความสนใจของผู้บังคับบัญชาได้ดีเช่นเดียวกับการแก้ปัญหาต่างๆ ไป การปฏิบัติเป็นโอกาสอันเหมาะที่เข้าไปเปลี่ยนความคิดที่หลากหลายในหนทางเลือกของผู้จัดการอาวุโส ดังนั้นอะไรที่เลือกหรือที่ได้ปฏิบัติจะตามมาด้วยการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ตามมาอีกหลายอย่าง ความเชื่อมโยงระหว่างทางเลือกและการปฏิบัติ ผลของมันอาจกลายเป็นสิ่งไร้ค่าเสมอ เมื่อผู้จัดการอาวุโสมีความเคลือบแคลงสงสัยในสิ่งที่ทำลงไป ผลที่จริงของการตัดสินใจที่ปรากฏขึ้นจะเกิดกับหนทางเลือกที่ไม่แน่นอนในการจับคู่กันกับสิ่งที่ได้ปฏิบัติ

รูปแบบสุดท้ายของรูปแบบจำลองของถึงขยะที่สามารถจะพบได้เป็นความหลากหลายของปัญหาที่ดำเนินไปโดยไม่สามารถแก้ไขได้ นั่นคือองค์การทั้งหมดมีปัญหาเรื้อรัง มีข้อบกพร่องอยู่เรื่อยไป ทั้งนี้เพราะผู้ตัดสินใจไม่เห็นด้วยที่จับคู่กับการแก้ปัญหา สร้างทางเลือกและการปฏิบัติที่เหมาะสม มีฐานที่ตรงกันและไม่ทำเป็นว่าเขาจะแก้ปัญหาเรื้อรังได้อย่างไร มันเป็นปัญหาอย่างเดียวกัน ซึ่งเมื่ออย่างหนึ่งเกิดขึ้นและการแก้ปัญหาอย่างหนึ่งก็พลอยกระทบไปถึงคนอื่น ภายใต้ที่ผู้ทำการตัดสินใจมีความประสงค์ที่จะกระทำการเลือกปัญหา การแก้ปัญหาและนำทางเลือกมารวมกัน เช่นเดียวกับการคาดหมายภายใต้ทฤษฎีอื่น ๆ ดังนั้นจึงเป็นกฎเกณฑ์หนึ่งที่ใช้สู่ความท้าทายของงาน สำหรับผู้จัดการที่ฉลาดที่จะเชื่อมต่อระหว่างปัญหาและการแก้ปัญหาได้เข้ากันได้เป็นอย่างดี

บางองค์การมีเป้าหมายที่ไม่ชัดเจนและไม่มีความมั่นใจที่แน่นอนที่จะไปสู่ความสำเร็จ ผู้มีส่วนรวมมักจะตัดสินใจไปตามลักษณะของเป้าหมายที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ปัญหาในองค์การมักแสดงออกมาพร้อมทั้งหนทางวิธีแก้ไขดังในรูปข้างต้น ตัวอย่างเช่น คนที่เป็นผู้จัดการอาจเจอแรงกดดันจากปัญหาที่ไม่คาดหวังไว้ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ส่วนประกอบที่ซับซ้อนและไม่เป็นระบบมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจ รูปแบบจำลองของถึงขยะใช้จินตนาการให้ขยะเป็นตัวอธิบายของสิ่งที่เกิดขึ้นตามลักษณะภายนอกที่ไม่สัมพันธ์ระหว่างปัญหาและวิธีการแก้ไข ปัญหาและวิธีการแก้ไขจะปรากฏเมื่อต้องการผลลัพธ์ในการตัดสินใจ หรือมิฉะนั้นก็จะไม่มีการตัดสินใจเกิดขึ้นเลย

การตัดสินใจที่ดีนั้น เกิดขึ้นเมื่อวิธีแก้ไขและปัญหาอยู่ร่วมกัน และผู้ทำการตัดสินใจสามารถจับคู่ปัญหาและวิธีแก้ไขได้ ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการต้องสัมภาษณ์ผู้สมัครที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งที่เปิดรับ แต่ก็สามารถที่จะนำผู้สมัครคนนี้ไปไว้ในตำแหน่งอื่นที่ว่างได้ สามารถโยกย้ายทั้งปัญหาและวิธีการแก้ไขจากถึงขยะได้ เพราะว่าผู้ที่ไม่คาดหวังของปัญหาและวิธีแก้ไขอาจเกิดขึ้นได้ ผู้ตัดสินใจมักทำการตัดสินใจในปัญหาที่มีความสำคัญน้อยกว่าในขณะที่ต้องตัดสินใจในปัญหาหลักด้วย ในทำนองเดียวกันการแก้ปัญหาใหม่ต้องมีคำตอบในวิธีแก้ไขก่อน จึงจะสามารถแก้ปัญหาได้ การจัดการและการปฏิบัติงานที่เป็นระเบียบสามารถช่วยผู้จัดการจับปัญหาและวิธีแก้ไขในถึงขยะได้ บุคลิกลักษณะส่วนตัวของผู้จัดการและลักษณะพิเศษเฉพาะตัว และเงื่อนไขของการทำงานของพวกเขามีอิทธิพลต่อการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2547: 288)

รูปแบบขอบเขตจำกัดของควมมีเหตุผล (Bounded Rationality Model)

รูปแบบขอบเขตจำกัดของควมมีเหตุผล (Bounded Rationality Model) คือการที่บุคคลที่ทำการตัดสินใจโดยสร้างรูปแบบจำลองง่ายๆ จากการนำเอาประเด็นสำคัญของปัญหาโดยไม่ได้นำความซับซ้อนทั้งหมดของปัญหามาด้วย

เมื่อเราเผชิญกับปัญหาที่ซับซ้อน คนส่วนใหญ่ใช้วิธีลดขนาดปัญหาจนถึงระดับที่จะสามารถเข้าใจได้ ที่เป็นเช่นนี้เพราะข้อจำกัดทางความสามารถในการประมวลผลของของเรา ทำให้เป็นไปได้ไม่ได้ในการที่รับรู้และเข้าใจข้อมูลทั้งหมดที่จำเป็นต่อการทำให้เกิดผลสูงสุดได้ ดังนั้นคนจึงหาหนทางวิธีการแก้ปัญหาเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านความสามารถของสมองของเราโดยการกำหนดสูตร จนสามารถทำให้วิธีการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนอันนั้นมีความซับซ้อนน้อยลงและมีขนาดของปัญหาที่ลดลงที่จะเพียงพอในขอบเขตจำกัดของควมมีเหตุผล (Bounded Rationality) และสร้างแบบจำลองแบบง่ายๆ จากการนำเอาประเด็นสำคัญของปัญหาโดยไม่ได้นำความซับซ้อนทั้งหมดของปัญหามาด้วย บุคคลจึงมีพฤติกรรมอย่างมีเหตุผลภายใต้ขอบเขตจำกัดของแบบจำลองง่ายๆ อันนั้น

ขอบเขตจำกัดของควมมีเหตุผลนั้นมีการทำงานอย่างไรสำหรับคนทุกๆ ไป เมื่อปัญหาได้ถูกชี้ชัดเจนแล้ว การค้นหาถึงกฎเกณฑ์และบรรทัดฐานและทางเลือกต่างๆ ก็จะเริ่มขึ้น แต่รายการของกฎเกณฑ์นั้นมักจะมีความยากมากจนแทบจะไม่สิ้นสุด ผู้ตัดสินใจจะคัดเลือกรายการที่มีขีดจำกัดที่สร้างขึ้นมาจากทางเลือกที่มีจุดเด่นมากกว่า ทางเลือกพวกนี้จะหาง่ายและมีแนวโน้มที่จะเห็นได้ชัดเจน ในหลายกรณีมันก็อาจเป็นตัวแทนของกฎเกณฑ์หรือบรรทัดฐานที่คุ้นเคยอยู่แล้ว และเคยมีวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ทดลองและพบว่าใช้ได้มาแล้ว

เมื่อทางเลือกชุดที่มีขอบเขตได้กำหนดขึ้นมาแล้ว ผู้ตัดสินใจจะเริ่มพิจารณา แต่การพิจารณาอาจจะไม่มีความเข้าใจในทุกๆ ทางเลือกที่ถูกนำมาประเมินผลด้วยความรอบคอบ แทนที่ผู้ตัดสินใจจะเริ่มค้นด้วยทางเลือกที่แตกต่างกันเพียงเล็กน้อยจากทางเลือกที่มีผลอยู่ในปัจจุบัน ผู้ตัดสินใจจะดำเนินการพิจารณาเฉพาะทางเลือกเมื่อเขาพบว่าทางเลือกนั้นมีความเหมาะสมเพียงพอที่เป็นอันสิ้นสุดของกระบวนการดังกล่าว วิธีการแก้ปัญหาอันที่เลือกได้จึงเป็นตัวแทนของทางเลือกแบบหนทางวิธีแก้ปัญหามากกว่าแทนที่จะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด

มุมมองที่น่าสนใจมากอันหนึ่งของขอบเขตจำกัดของความมีเหตุผลคือ ทางเลือกนั้นได้รับการพิจารณาในอันดับไหน เป็นความสำคัญในการประเมินว่าทางเลือกใหม่จะถูกเลือก ทำให้เป็นไปได้ในแบบจำลองที่มีเหตุผลที่เต็มรูปแบบของทุกๆ ทางเลือกจะต้องถูกพิจารณาในอันดับต่างๆ ที่ทางเลือกจะได้รับการพิจารณา จึงมีความสำคัญทุกๆ วิธีที่เป็นไปได้จะถูกประเมินผลอย่างครบถ้วนและเต็มที่ แต่ไม่ใช่ในเหตุการณ์ของขอบเขตจำกัดของความมีเหตุผล สมมติว่าปัญหานั้นมีวิธีการแก้ปัญหาามากกว่าหนึ่งวิธี ทางเลือกที่เป็นหนทางวิธีการแก้ปัญหาคือเป็นวิธีการแรกที่ยอมรับได้ที่ผู้ตัดสินใจได้เลือก เนื่องจากผู้ตัดสินใจใช้วิธีแบบง่ายๆ และจำกัด เขามักจะเริ่มด้วยการค้นหาทางเลือกที่แจ่มชัดหรือทางเลือกที่คุ้นเคย และไม่ไกลเกินไปกว่ารูปการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมากนัก และมีวิธีการแก้ปัญหาซึ่งคิดไปจากรูปการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันน้อยที่สุด และอยู่ในบรรทัดฐานการตัดสินใจมักจะถูกเลือกมากที่สุด ทางเลือกที่แตกต่างและสร้างสรรค์อาจจะเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ให้ผลมากที่สุด อย่างไรก็ตามมันมักจะไม่ได้ถูกเลือกเพราะว่าวิธีการตัดสินใจที่ได้รับการยอมรับได้จะถูกนำมาใช้ก่อนหน้านั้นแล้ว ก่อนที่ผู้ตัดสินใจต้องการค้นหาทางเลือกไปมากกว่ารูปแบบของการตัดสินใจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (วิเชียร วิทยอุดม, 2547: 289 - 290)

เทคนิคการตัดสินใจ (Decision Making Techniques)

เทคนิคที่ใช้ในการตัดสินใจมีมากมายหลายวิธี ตั้งแต่การเดาจนถึงการวิเคราะห์โดยวิธีการทางคณิตศาสตร์ ในการตัดสินใจเรื่องหนึ่งๆ อาจจำเป็นต้องใช้วิธีการหรือเทคนิคหลายวิธีผสมกัน หรือการตัดสินใจในปัญหาหนึ่งๆ อาจจะไปใช้ตัดสินใจปัญหาอื่นได้ดีไม่เท่ากันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานความรู้ ภูมิหลัง และประสบการณ์ของผู้บริหารที่จะเป็นผู้เลือกการตัดสินใจ ดังนั้นเทคนิคในการตัดสินใจจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารควรจะรู้ และเข้าใจที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ กันได้ ซึ่งจุมพล นิมพานิช (2535: 31 - 33) ได้สรุปเทคนิคการตัดสินใจไว้ ดังนี้

1. การใช้ประสบการณ์และดุลยพินิจ (Experience and Judgement) เป็นลักษณะการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหาโดยใช้ประสบการณ์ หรือเรื่องที่กระทำอยู่เป็นประจำและได้ผลมาแล้วมาตัดสินใจกระทำในสถานการณ์ที่ตนคิดว่าคล้ายคลึงกัน การตัดสินใจแบบนี้ต้องอาศัยความรู้ในด้านปฏิบัติจริง และความรู้เดิมเป็นส่วนประกอบ

2. การใช้ยุทธวิธีรอก (Delay Tactics) เป็นวิธีที่ยังไม่ตัดสินใจในขณะนั้น แต่จะรอให้ปัญหานั้นๆ ค่อยๆ ลดความรุนแรงลงหรือหมดไปไปในที่สุด แต่ไม่ควรรอการตัดสินใจในทุกเรื่อง

3. การใช้ตัวแบบหรือวิธีเชิงปริมาณ (Quantitative Model or Quantitative Methods) เป็นวิธีการตัดสินใจเลือกปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้วิธีทางคณิตศาสตร์และสถิติมาช่วยในการตัดสินใจด้วยการเปรียบเทียบค่า หรือความเป็นไปได้มาช่วยกำหนดทางเลือกว่าการตัดสินใจจะเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหน

4. การใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เป็นวิธีการที่จะปฏิบัติด้วยบุคคลคนเดียว หรือกลุ่มบุคคลก็ได้ เป็นเทคนิคที่เน้นการใช้ความคิดหาหนทางเลือกใหม่ๆ หรือวิธีการแก้ปัญหาวิธีใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน ซึ่งจะแตกต่างไปตามระดับความสามารถของแต่ละบุคคล

การวัดความสามารถในการตัดสินใจ

Corcoran (1981: 167) ทำการวิจัยเพื่อสร้างเครื่องมือวัดความสามารถในการตัดสินใจของพยาบาล พบว่าการวัดพฤติกรรมการตัดสินใจนั้นสามารถวัดความสามารถในการตัดสินใจได้ ซึ่งเครื่องมือที่พิจารณาองค์ประกอบพฤติกรรมการตัดสินใจ 5 ด้าน แต่ละด้านประกอบด้วยคำถามย่อย 10 ข้อย่อย เรียกว่า The Decision Behavior Scale (DBS) แบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scale) มีค่าความตรงในเนื้อหาโดยทำการศึกษา นำร่อง และผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารการพยาบาลจำนวน 10 ท่าน เมื่อนำไปหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามกับพยาบาลจำนวน 20 ท่าน พบว่ามีความเที่ยง 0.92 ซึ่งอยู่ในระดับสูงมาก และพบว่าเครื่องมือ DBS นี้สามารถแยกผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจระหว่างสูงและต่ำได้ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบของเครื่องมือนี้ แต่ละองค์ประกอบนั้น Corcoran ได้ทำการศึกษาและอ้างอิงถึงเหตุผลและผลของการวิจัยต่างๆ นั้น ได้แก่ ความเชื่อมั่น ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น วิจารณ์ญาณ และความมีเหตุผล ไว้ดังนี้

1. ความมั่นใจ (Confidence)

Hesketh (1974 cited in Corcoran, 1981: 42) ได้ทำการวิจัยและพบว่า ผู้บริหารที่ทำการตัดสินใจอยู่บ่อยๆ จะมีความมั่นใจสูงกว่าผู้บริหารที่ไม่ค่อยได้ทำการตัดสินใจ ส่วน Cartwright (1974 cited in Corcoran, 198 : 43) พบว่าคนที่มีความมั่นใจในตนเองสูงจะมีความตั้งใจในการทำงาน และปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่ไม่ค่อยมีความมั่นใจในตนเอง และ Barber (1975 cited in Corcoran, 1981: 84) พบว่าความมั่นใจมีความสัมพันธ์กับการประสบความสำเร็จในการตัดสินใจ

กล่าวโดยสรุป ความมั่นใจ หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงความมั่นใจ เชื่อมมั่นในการตัดสินใจของตนเองว่าถูกต้อง แน่ใจที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ลุล่วงตามวัตถุประสงค์แม้จะมีอุปสรรค ก็ยังตั้งใจที่จะกระทำสิ่งนั้นต่อไป เพราะมั่นใจว่าตนเองจะสามารถทำได้สำเร็จด้วยความถูกต้องและเหมาะสม

2. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

ความคิดสร้างสรรค์มักเกิดจากการที่ได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แต่เดิมเชื่อกันว่าความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นเฉพาะบุคคลเท่านั้น แท้จริงแล้วความคิดสร้างสรรค์นี้เกิดกับทุกคนต่างกันที่ระดับความสามารถ และการถูกกระตุ้นให้นำมาใช้เท่านั้น ซึ่ง Hesketh (1974 cited in Corcoran, 1981: 81) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์จะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการตัดสินใจ ส่วน Gheselli (1971 cited in Corcoran, 1981: 46 – 47) พบว่าผู้บริหารระดับสูงจะมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าผู้บริหารระดับต่ำกว่า และพบว่าผู้ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพนั้น จะมีลักษณะเป็นผู้ที่ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ชอบการเปลี่ยนแปลง มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบพัฒนาสิ่งแปลกๆใหม่ๆ เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจแสดงออกถึงการนำสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ มาพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งรวมถึงความคิดและการกระทำด้วย

3. ความยืดหยุ่น (Flexibility)

การแก้ปัญหา และการตัดสินใจที่ดีนั้นจะต้องเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ดังนั้นผู้ที่ทำการตัดสินใจ หรือผู้บริหารต้องมีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม เหตุการณ์และเทคโนโลยี รวมถึงข้อมูลที่เปลี่ยนไป ไม่ยึดติดกับสิ่งเก่าๆ ที่เคยปฏิบัติมา และความยืดหยุ่นนั้นจะไปกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นมาได้

สรุปได้ว่า ความยืดหยุ่นเป็นการแสดงออกของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ดีทั้งความคิดและการกระทำ

4. ความมีวิจารณญาณ (Judgement)

คนเราแต่ละคนมีแนวโน้มในการเชื่อและมักประเมินความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของตนเองสูง ฉะนั้นถ้าคนเราขาดการควบคุมและวิจารณญาณ การยอมรับข้อมูลย้อนกลับต่างๆ นั้นจะมีน้อย และไม่เกิดผลดีต่อการตัดสินใจ คนที่มีความสามารถในการตัดสินใจจะเป็นผู้ที่มองอะไรกว้างๆ แล้วจึงเจาะลึกลงไปในเรื่องที่ต้องการ และประเมินสิ่งต่างๆ เหล่านั้นตามโอกาสและความสามารถ

สรุปได้ว่า ความมีวิจารณญาณ หมายถึง การแสดงออกถึงการกระทำอย่างพินิจพิเคราะห์ มีการประเมินสถานการณ์ มีการคำนึงถึงความถูกต้องเหมาะสม ยุติธรรม และมีกฎเกณฑ์

5. ความมีเหตุผล (Reasoning)

ความสามารถในการวิเคราะห์และให้เหตุผลเป็นสิ่งสำคัญต่อการตัดสินใจ ถ้าปราศจากความสามารถในการที่จะวิเคราะห์ปัญหาแล้ว จะทำให้การตัดสินใจไม่ได้ผล ซึ่ง Bailey (1975 cited in Corcoran , 1981: 56) เชื่อว่าการให้เหตุผลอย่างมีระบบจะช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ

สรุปว่า ความมีเหตุผล หมายถึง การที่เป็นผู้มีระบบระเบียบ มีขั้นตอนเป็นเหตุเป็นผล และประเมินวิเคราะห์สิ่งต่างๆ และสามารถให้เหตุผลของการกระทำต่างๆ เหล่านั้นได้

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของ Corcoran (1981: 167) โดยพิจารณาความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการจากองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ การมีความมั่นใจ การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีความยืดหยุ่น ความมีวิจารณญาณ ความมีเหตุผล มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามวัดความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการ SMEs เนื่องจากมีงานวิจัยต่างประเทศที่สนับสนุน และหยิบยกแนวคิดนี้มาทำการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ครอบคลุมกับกลุ่มบุคคลที่เป็นผู้บริหารและผู้ประกอบการธุรกิจ อีกทั้งเห็นว่าความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การอีกด้วย

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ

คำว่า “ประสิทธิผล” กับ “ประสิทธิภาพ” เป็นคำที่ใช้กันอย่างกว้างขวาง และมักจะใช้กัน ผิดความหมาย กล่าวคือ “ประสิทธิผล” เป็นการปฏิบัติการที่ยังผลให้เกิดปริมาณและคุณภาพสูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ส่วน “ประสิทธิภาพ” นั้นเกี่ยวกับทรัพยากรที่จำกัด ผู้ปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ถ้าอยู่ในลักษณะที่สมดุลก็จะเกิดประสิทธิผลสูงพอดีกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่ถ้ามุ่งเน้นด้านประสิทธิผลมากเกินไป อาจต้องมีการจัดสรรทรัพยากรมากเกินไปและทำให้ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้าม ถ้ามุ่งเน้นประสิทธิภาพมากเกินไป อาจทำให้ประสิทธิผลลดลง ดังนั้นประสิทธิผลขององค์การจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่จะใช้เป็น เครื่องตัดสินใจว่าการบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่ เพียงใด (ประพันธ์ พุทธานุ, 2543 : 23-24) โดยแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การมีรายละเอียด ดังนี้

ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540ข) ได้สรุปนิยามของประสิทธิผลขององค์การไว้ว่า หมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากร การบริหารอย่างคุ้มค่า สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงานและองค์การ โดยส่วนรวมสามารถปรับตัว และพัฒนาเพื่อดำรงอยู่ต่อไปได้

วรัท พุกษากุลนันท์ (2549) ได้สรุปความหมายของประสิทธิผลขององค์การว่า หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จุดสำคัญของประสิทธิผลอยู่ที่ ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตที่ถูกคาดหวังตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้และผลผลิตจริงที่มีขึ้นของ องค์การ

Mundel (1983) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับขอบเขต หรือระดับ ที่ผลลัพธ์ที่ถูกผลิตออกมาสามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมายที่มุ่งหวังไว้

The Foundation Center (2003) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึงความสามารถ ขององค์การในการดำเนินการเพิ่มเติมต่อภารกิจที่ได้ตั้งไว้ โดยการผสมผสานการจัดการ มีการ

ควบคุมที่เข้มแข็ง และมีความเพียรพยายามที่จะพร้อมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

Dressler (2004: 43) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง เป็นผลลัพธ์ของประสิทธิภาพภายในขององค์การทั้งในเรื่อง วัตถุประสงค์ การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์เป้าหมาย การจัดการทักษะความรู้ มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ รวมถึงสามารถเข้าถึงความต้องการของผู้มีผลประโยชน์และลูกค้าขององค์การได้

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2005: G9) ได้ให้ความหมายของ ประสิทธิผลขององค์การ ว่า หมายถึง ความสามารถในการบรรลุถึงเป้าหมายและภารกิจขององค์การ

จากความหมายของประสิทธิผลขององค์การที่ได้มีการศึกษาในข้างต้นนั้นจะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพ จะเกี่ยวข้องกับภารกิจตั้งเป้าหมายและความพยายามในการบรรลุเป้าหมาย จึงสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายหรือภารกิจที่กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรการบริหารอย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ ทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงานและองค์การ รวมถึงสามารถเข้าถึงความต้องการของผู้มีผลประโยชน์และลูกค้าขององค์การ เพื่อสามารถปรับตัวและพัฒนาเพื่อดำรงอยู่ต่อไปได้

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลขององค์การ

ประสิทธิผลเป็นการทดสอบการบริหารที่ดีคือการดูแลความสามารถในการจัดองค์การ และการใช้ทรัพยากรที่หาได้ให้บรรลุวัตถุประสงค์และรักษาระดับการปฏิบัติที่มีประสิทธิผลไว้ให้ได้ ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าประสิทธิผลเป็นเครื่องตัดสินใจครั้งสุดท้ายถึงความสำเร็จของการบริหารและองค์การ (ภรณ์ กิริติบุตร, 2529: 2)

ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การนั้นอาจไม่สามารถทำได้โดยใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่ง เช่น ต้นทุน คุณภาพ ปริมาณ หรือบรรยากาศขององค์การ เป็นต้น ในการประเมินเพียงเกณฑ์เดียว จึงได้มีนักคิดและนักวิชาการเห็นว่าควรใช้การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria of Effectiveness) ซึ่งแนวคิดนี้ได้มีนักวิชาการนำไปใช้เพื่อประเมินประสิทธิผลขององค์การและพบว่าเป็นแนวทางการประเมินประสิทธิผลขององค์การในแนวทางกว้าง เป็นที่

ยอมรับทั้งในแง่วิชาการและในการนำไปปฏิบัติ แนวทางในการประเมิน ประสิทธิภาพขององค์การของ นักวิชาการต่างๆ สรุปได้ดังนี้

Mahoney and Weitzel (1969: 362 อ้างใน อภิญา ตั้งเจริญยิ่ง, 2548: 44) เห็นว่าการ ประเมินประสิทธิผลขององค์การนั้นควรใช้หลายเกณฑ์ประกอบกัน โดยตัวแปรที่ใช้ในการวัด ประสิทธิภาพขององค์การไม่ได้มีเพียงตัวเดียวเท่านั้น หากมีหลายๆ ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง โดยที่ฝ่าย บริหารสามารถนำเกณฑ์ต่างๆ เพื่อประเมินประสิทธิผลของหน่วยงานได้ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการผลิตและประสิทธิภาพ โดยวัดจากผลผลิต
2. ลักษณะขององค์การ เช่น บรรยากาศขององค์การ รูปแบบการอำนวยการและสมรรถนะ ขององค์การในการปฏิบัติงาน
3. พฤติกรรมในการผลิต เช่น ความร่วมมือร่วมใจ การพัฒนา มีระบบและการปฏิบัติงาน ที่เชื่อถือได้

Steers (1977: 5 cited in Daniels and Daniels, 2004: 158) ได้ประเมินประสิทธิผลขององค์การ ด้วยตัวแบบที่เรียกว่าตัวแบบกระบวนการ (Process Model) โดยเสนอว่า การวัดประสิทธิผลของ องค์การควรพิจารณาจากแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 3 ประการ คือ

1. การบรรลุถึงเป้าหมายให้ได้สูงสุด (Goal Optimization) แนวคิดนี้ยอมรับว่าการบรรลุถึง เป้าหมายสูงสุดเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ และถ้าถึงแม้จะเป็นไปได้ก็อาจมีโทษต่อองค์การและการอยู่ รอดขององค์การ เช่น การที่องค์การมุ่งบรรลุเป้าหมายในการผลิตให้ได้สูงสุด จนไม่เหลือทรัพยากร เพียงพอสำหรับการวิจัยและพัฒนาผลผลิตใหม่ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์การ ระยะยาว ดังนั้นการประเมินประสิทธิผลจึงเป็นไปได้ในรูปของการวิเคราะห์ว่าองค์การบรรลุ เป้าหมายที่เป็นไปได้ได้ดีเพียงใด

2. แนวคิดด้านระบบ (System Perspective) เสนอว่าเป้าหมายไม่ใช่อยู่ในสภาพที่นิ่งอยู่กับที่ แต่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา การบรรลุถึงเป้าหมายระยะสั้นก็คือ การมีทรัพยากรใหม่ๆ อย่าง เพียงพอที่จะใช้ และระบบการผลิตที่ปรับเปลี่ยนอย่างเหมาะสมอยู่เสมอและความเป็นวงจรของ

เป้าหมายขององค์การดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความเป็นระบบขององค์การเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามกาลเวลา

3. การเน้นเรื่องพฤติกรรม (Human Behavior) คือการยอมรับว่าเป้าหมายขององค์การจะสามารถบรรลุได้ก็ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

นอกจากแนวคิดทั้ง 3 ด้านข้างต้น จะเป็นเครื่องบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์การแล้ว ยังมีตัวแปรที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งแยกออกตามลักษณะได้ 4 ประเภท (Steers, 1977: 177-184 cited in Daniels and Daniels, 2004: 159 -160) ดังนี้

1. ลักษณะที่เกี่ยวกับโครงสร้าง ได้แก่ ความมากน้อยของการกระจายอำนาจ การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ ขนาดขององค์การ ช่วงการบังคับบัญชา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรด้านมนุษย์ที่กำหนดไว้ในองค์การ พบว่าการกระจายอำนาจในองค์การมักนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่าการแบ่งงานตามความชำนาญจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ และการที่องค์การมีกฎ ระเบียบ ซึ่งเป็นเครื่องควบคุมพฤติกรรมของพนักงานมากเกินไปกลับเป็นอุปสรรคต่อการมีประสิทธิผลมากขึ้น และสายการบังคับบัญชาที่สั้นจะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การมากกว่า

2. ลักษณะสภาพแวดล้อมของงานซึ่งมีความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์การแบ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ Steers เสนอว่าสภาพแวดล้อมภายใน คือบรรยากาศองค์การส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การอย่างมากในประเด็นที่เกี่ยวกับการช่วยลดความยุ่งยาก ซับซ้อน สร้างความเป็นกันเอง ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารที่สำคัญก็คือ การทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมและปรับโครงสร้างและการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

3. ลักษณะของบุคคลในองค์การ ได้แก่ ความผูกพันที่มีต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การก็คือพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ องค์การที่มีประสิทธิผลอย่างแท้จริงจะต้องพยายามสร้างบรรยากาศในองค์การในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อพนักงาน ไม่เพียงแต่ปฏิบัติตามหน้าที่เท่านั้น แต่ยังต้องรับผิดชอบต่อการคิดและการกระทำในทางริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ตลอดจนความอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป

4. นโยบายการบริหารและปฏิบัติ มีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิผลซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพิจารณา ดังนี้

4.1 กำหนดเป้าหมายที่แน่นอน การที่ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายในการทำงานและวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมได้

4.2 การจัดหาและการใช้ทรัพยากร เป็นการให้ความเอาใจใส่ต่อพนักงานตลอดจนกระบวนการประสานงานของระบบต่างๆ ภายในองค์กรให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สอดคล้องกับนโยบายและระบบการควบคุมตามแนวทางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

4.3 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ทักษะคติในการทำงานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม การใช้คนจึงควรเป็นไปอย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะงาน

4.4 กระบวนการติดต่อสื่อสาร ให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างกว้างขวางทั้งในระดับบนลงล่าง ระดับล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกัน

4.5 ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ กล่าวคือผู้นำจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างถูกต้อง ประสานงาน และตอบสนองเป้าหมายขององค์กรและบุคคลส่วนใหญ่ให้ได้

4.6 การปรับตัวขององค์กรและการริเริ่มสิ่งใหม่เป็นความสามารถในการปรับตัวขององค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับการดำรงอยู่

กล่าวโดยสรุปว่าแนวการประเมินประสิทธิผลของ Steers เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้หลายเกณฑ์ กล่าวคือ ใช้แนวคิดการบรรลุเป้าหมาย โดยองค์กรจะต้องมีระบบที่สามารถจัดหาทรัพยากรใหม่มาใช้ได้อย่างเพียงพอและต่อเนื่องตามกาลเวลา จะต้องมีการดำเนินงานที่ปรับเปลี่ยนรูปแบบได้อย่างเหมาะสม และจะต้องได้รับความร่วมมือในการทำงานจากสมาชิกในองค์กรด้วย และการจะบรรลุเป้าหมายได้นั้นต้องคำนึงถึงลักษณะโครงสร้างองค์กร

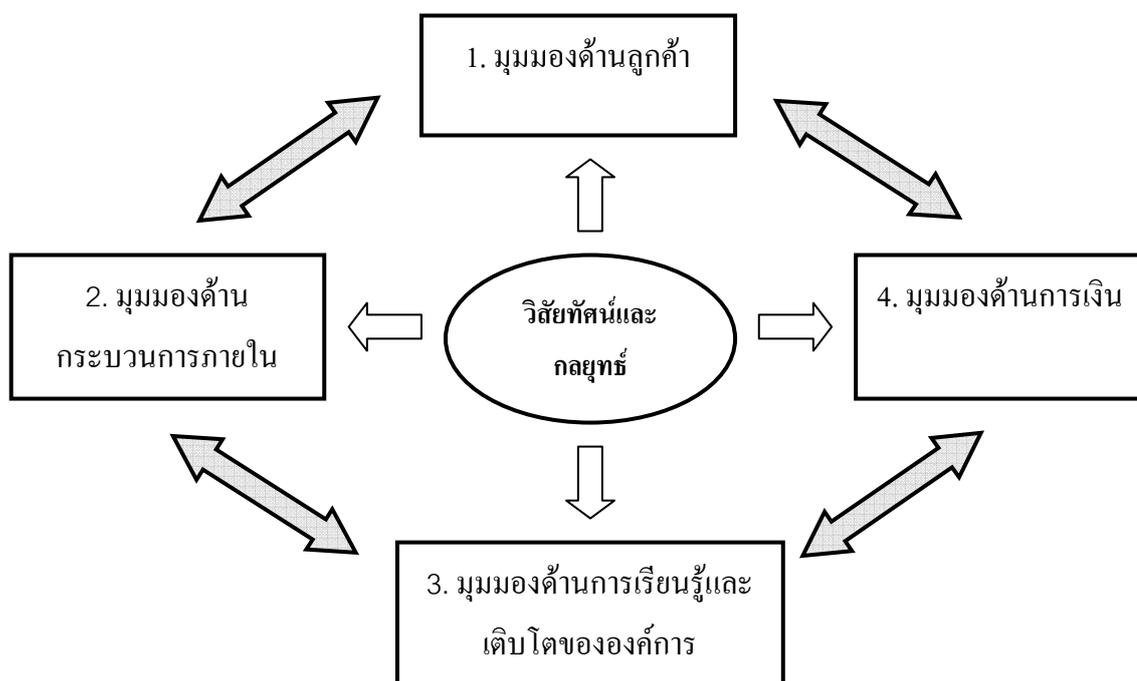
สภาพแวดล้อมของงาน พฤติกรรมของคนในองค์กร นโยบายขององค์กรและที่สำคัญคือผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กร ซึ่งตัวแปรเหล่านี้ล้วนเป็นลักษณะที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรทั้งสิ้น

แนวคิด Balanced Scorecard ของ Kaplan and Newton (1992 อ้างใน สำนักงบประมาณ, 2545: 1 – 8) ในยุคอุตสาหกรรม ผู้บริหารองค์กรนิยมใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรวัดเชิงตัวเงิน (Financial Measures) เช่น กำไรสุทธิ (Net Income) อัตราผลตอบแทนต่อเงินลงทุน (ROD) กำไรสุทธิต่อหุ้น (EPS) เป็นต้น แต่ในสถานการณ์ปัจจุบัน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเหล่านี้ถือว่า มีความจำกัดมากเนื่องจากมิได้สะท้อนถึงการปรับปรุงความสามารถและทักษะความชำนาญของพนักงานต่อการพัฒนากิจกรรมต่างๆ ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ซึ่งล้วนแต่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการอยู่รอดของกิจการในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง

แนวคิด Balanced Scorecard นั้นเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างรอบด้านในองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารยังควรต้องมีวิสัยทัศน์ที่ครอบคลุมถึงความสมดุลใน 2 มิติ คือ 1) มิติด้านเวลา ผู้บริหารจะต้องมองเห็นความสัมพันธ์และความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้นและวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร 2) มิติด้านองค์ประกอบของตัวชี้วัดการประเมินผล คือ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ยึดหยุ่น จาก 2 มิติดังกล่าวแนวคิดของ Balanced Scorecard จึงประกอบด้วยพิจารณาตัวชี้วัดจาก 4 มุมมองร่วมกัน ได้แก่

1. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
2. มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร (Operational or Internal Process Perspective)
3. มุมมองด้านบุคลากรขององค์กรหรือการเรียนรู้เติบโต (Personal or Learning and Growth Perspective)
4. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

Balanced Scorecard เป็นการผสมระหว่างการพิจารณาข้อมูลภายนอกซึ่งได้มาจาก ผู้ถือหุ้นและลูกค้ากับข้อมูลภายในองค์กร โดยพิจารณาจากกระบวนการหลักของธุรกิจนวัตกรรม การเติบโตและการเรียนรู้ แสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



ภาพที่ 6 แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard

ที่มา: สำนักงบประมาณ (2545 : 4)

โดยความหมายของแต่ละองค์ประกอบของ Balanced Scorecard มีดังนี้

1. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) หมายถึง การที่ลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย ผู้รับบริการมองกิจการหรือองค์กรอย่างไร ผู้บริหารจะต้องระบุนุ่ส่วนของการตลาดและลูกค้า ที่องค์กรเข้าไปให้บริการหรือทำการแข่งขัน โดยสามารถวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เข้าไป ช่วงชิงส่วนแบ่งของการตลาดและลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเหล่านั้น ดังนั้นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของกลุ่มนี้จึงมักประกอบด้วยตัวชี้วัดทั่วไปหลากหลายแบบที่สะท้อนถึงผลสำเร็จที่เกิด จากกลยุทธ์ขององค์กรที่มีการกำหนดเป็นแนวทางไว้ ตัวอย่างของตัวชี้วัดกลุ่มนี้ เช่น การรักษา ฐานของลูกค้าเดิม การสรรหาลูกค้ารายใหม่ๆ ความสามารถในการทำกำไรของลูกค้า ส่วนแบ่ง ทางการตลาดและส่วนแบ่งบัญชีจากส่วนของตลาดและลูกค้าเป้าหมาย ตลอดจนความพึงพอใจของ ลูกค้า เป็นต้น กล่าวโดยสรุปมุมมองด้านลูกค้าจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรหรือหน่วยธุรกิจ สามารถประมวลความรู้สึกนึกคิดที่แฝงอยู่ในกลยุทธ์ ซึ่งเน้นความสำคัญของลูกค้าและตลาดให้ ออกมาเป็นรูปธรรมมากขึ้น อันจะช่วยให้สร้างผลตอบแทนด้านการเงินหรือกำไรตามมาในระยะ

ยาวได้ ซึ่งองค์การสามารถจะวัดผลการดำเนินการของแต่ละกลุ่มได้ โดยผลลัพธ์ที่ต้องการภายใต้มุมมองนี้คือ ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า การหาลูกค้าใหม่ ส่วนแบ่งการตลาด

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นการพิจารณากระบวนการภายในที่เป็นกระบวนการหลักที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ภายใต้มุมมองนี้จะมุ่งเน้นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินด้วย ซึ่งตัวชี้วัดมุมมองด้านกระบวนการภายใน เช่น

- 2.1 เวลาในแต่ละกระบวนการ
- 2.2 อัตราของเสียในสายการผลิต
- 2.3 อัตราส่งมอบที่ตรงเวลา
- 2.4 ค่าใช้จ่ายทางด้านการบริหารต่อยอดขาย
- 2.5 ระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
- 2.6 ค่าใช้จ่ายทางด้านการบริหารต่อพนักงาน
- 2.7 เวลาเฉลี่ยในการตัดสินใจ
- 2.8 ต้นทุนในการผลิต
- 2.9 การปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต
- 2.10 ค่าใช้จ่ายทางด้านเทคโนโลยีต่อค่าใช้จ่ายทางด้านการบริหารทั้งหมด

3. มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นการพิจารณาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต้องสร้างขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เติบโตและปรับปรุงองค์การในอนาคต โครงสร้างการเรียนรู้และการเติบโตขององค์การมาจาก 3 แหล่งหลัก ดังนี้

- 3.1 บุคลากร
- 3.2 ระบบ
- 3.3 ระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์การ

ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต เช่น

- 1) ค่าใช้จ่ายในการวิจัยพัฒนาต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด
- 2) ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต่อพนักงาน

- 3) การลงทุนในการให้การสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
- 4) จำนวนข้อเสนอแนะต่อพนักงาน
- 5) ความพึงพอใจของพนักงาน
- 6) จำนวนวันในการฝึกอบรมต่อพนักงานต่อปี
- 7) อัตราการขาดงานเฉลี่ยของพนักงาน
- 8) อัตราการลาออกของพนักงาน
- 9) อายุเฉลี่ยของพนักงาน
- 10) ระยะเวลาอยู่ในงานเฉลี่ยของพนักงาน

4. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวเงินยังเป็นประโยชน์ต่อการสรุปผลกระทบเชิงเศรษฐกิจของมาตรการต่างๆ ที่สามารถวัดได้ง่าย ตัววัดที่เป็นตัวเงินจึงเป็นตัวบ่งบอกว่า กลยุทธ์ขององค์กรและการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติได้ ก่อให้เกิดผลกำไรหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ดังนั้นโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ด้านการเงินจึงสะท้อนความสามารถในการทำกำไรที่ผ่านมาขององค์กร ซึ่งสามารถวัดได้ในรูปของกำไรจากการดำเนินงาน ผลตอบแทนการลงทุน มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ การขยายตัวของยอดขาย และความสามารถในการก่อให้เกิดกระแสเงินสด ตัวอย่างตัวชี้วัดของมุมมองด้านการเงิน เช่น สินทรัพย์รวม ผลตอบแทนจากทรัพย์สิน มูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน รายได้ต่อพนักงาน กระแสเงินสด กำไรต่อทรัพย์สินรวม เป็นต้น

แนวคิดของ Fry *et al.* (1993 อ้างใน สถิติชัย นิยมญาติและคณะ, 2546: 11 – 14) การที่จะกล่าวว่าธุรกิจใดประสบความสำเร็จหรือไม่ เราสามารถใช้ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ได้

1. สภาพความเป็นไปทางด้านการเงิน (Financial Performance) ตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดของสภาพความเป็นไปได้ทางด้านการเงิน ก็คือ กำไร ผู้จัดการของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้ธุรกิจมีกำไรตลอดไป ในการที่จะให้ธุรกิจได้กำไร ผู้จัดการจะต้องพยายามลดรายจ่ายให้เหลือน้อยที่สุด โดยที่ลูกค้ายังได้รับสินค้าและบริการที่ดีมีคุณภาพอยู่เหมือนเดิม

ธุรกิจใดก็ตามเมื่อมีกำไรแล้ว อาจจะใช้กำไรเพื่อประโยชน์ส่วนตัว หรืออาจจะใช้เพื่อลงทุนต่อก็ได้ หรืออาจจะใช้บางส่วนเป็นเงินบริจาคเพื่อการกุศลก็ได้ กำไรเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งของสังคมแบบทุนนิยม (Capitalist Society) ความเพียรพยายามเพื่อให้ได้กำไรเป็นแรงผลักดัน

ให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ขึ้นมา ถ้าไรเป็นเป็นมาตรฐานวัดความสำเร็จของธุรกิจที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางอย่างหนึ่ง ธุรกิจใดที่ไม่สามารถทำกำไรได้ชั่วระยะเวลาหนึ่ง ธุรกิจนั้นจะต้องล้มละลายในที่สุด

2. การตอบสนองความต้องการ (Need) ของลูกค้า ธุรกิจจะมีลูกค้าไม่ว่าธุรกิจนั้นจะเป็นธุรกิจที่ผลิตสินค้า หรือให้บริการก็ตาม การที่ธุรกิจจะได้กำไรมากน้อยเท่าใดในท้ายที่สุดแล้วขึ้นกับว่าธุรกิจนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากน้อยขนาดไหน ลูกค้ามีมากมายหลายรูปแบบ ที่เป็นบุคคลทั่วไปก็มี ที่เป็นเจ้าของธุรกิจอื่นก็มี ที่เป็นลูกค้าที่ซื้อเพียงครั้งเดียวก็มี ที่เป็นลูกค้าที่ซื้อเป็นประจำสม่ำเสมอก็มี ที่เป็นลูกค้าที่ซื้อด้วยเงินจำนวนน้อยนิดก็มี ที่ซื้อเป็นเงินก้อนโตก็มี ที่ซื้อเป็นตัวต่อตัวก็มี ที่ซื้อผ่านอินเทอร์เน็ตก็มี เป็นต้น

ในปัจจุบันนี้ผู้เชี่ยวชาญเป็นจำนวนมากมีความรู้สึกรู้ว่า ลูกค้าเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จและสภาพของธุรกิจ แทนที่จะถึงกำไรก่อน ผู้เชี่ยวชาญจะนึกถึงลูกค้าก่อน พวกเขายอมรับว่าหากลูกค้ามีความพอใจสินค้า หรือบริการ กำไรจะเกิดขึ้นตามมาอย่างแน่นอน ในการที่จะสนองตอบความต้องการของลูกค้า ธุรกิจจะต้องระมัดระวังพิเศษในเรื่องปัจจัยสำคัญ 2 อย่าง คือ

1) การมีความรู้สึกไวต่อความต้องการของลูกค้า (Customer Sensitivity) รวมทั้งการดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Service)

2) ความทันท่วงที (Timeliness) ในการตอบสนองความต้องการและความนิยมชมชอบของลูกค้า

3. การสร้างสินค้าและบริการให้มีคุณภาพ (Building Quality Products and Service) ในปัจจุบันนี้ ธุรกิจจะต้องเน้นที่คุณภาพ (Quality) และคุณค่า (Value) ของสินค้าและบริการ ลูกค้าไม่อาจจะทนรับได้ถ้าหากสินค้าหรือบริการมีคุณภาพต่ำ ถึงแม้ราคาจะต่ำมากก็ตาม ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันอย่างดุเดือด ลูกค้าจะทอดทิ้งธุรกิจที่ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพต่ำได้ทันที และจะหันไปสนใจธุรกิจที่ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่า

ในสหรัฐอเมริกา บริษัทส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่คุณภาพ การจัดการเรื่องคุณภาพ (Quality Management) มีความสำคัญต่อการดำเนินงานด้านธุรกิจในยุคใหม่ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ บริษัท

จะพยายามปรับปรุงสินค้าอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ในทุกขั้นตอนการผลิต หรือในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ธุรกิจขนาดใหญ่ของสหรัฐอเมริกาหลายแห่งได้รับการยอมรับว่าเป็น ผู้นำทางด้านคุณภาพ (Quality Leaders) และคุณภาพเป็นกลยุทธ์ (Competitive Strategy) ในการแข่งขัน

4. การส่งเสริมนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ (Encouraging innovation and Creativity) รสนิยม (Taste) และความนิยมชมชอบ (Preferences) ของลูกค้าเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ข้อเรียกร้อง ความต้องการของพนักงานเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา คู่แข่งทางธุรกิจเพียรพยายามค้นหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะเอาชนะฝ่ายตรงข้ามอยู่เสมอ องค์กรหรือบริษัทมองหาวิธีการใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์กร วิธีการเดียวที่ธุรกิจจะสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ก็คือ การมีความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมขึ้นมา ถ้าไม่สามารถทำได้ความสำเร็จของธุรกิจจะดำรงคงอยู่ได้ไม่นาน ที่เรียกว่า ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และนวัตกรรม (Innovation) นั้น ถึงแม้ว่าคำทั้งสองจะเกี่ยวข้องกันก็ตาม แต่ความหมายของมันแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง กล่าวคือ ความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการ (Process) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ส่วนนวัตกรรมเป็นผล (Outcome) ซึ่งมีลักษณะเป็นสถานะนิ่ง (Static) นั่นหมายความว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นแบบแผนของการคิดและการปฏิบัติในแนวใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม ส่วนนวัตกรรมเป็นผลที่เกิดตามมา หรือสิ่งที่ผลิตขึ้นหรือสร้างขึ้น โดยอาศัยกิจกรรมทางการคิดสร้างสรรค์

นวัตกรรม เกิดได้ค่อนข้างยาก เพราะต้องอาศัยความคิดที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือความคิดสร้างสรรค์ ตามความจริงแล้ว อุปสรรคที่สำคัญที่ทำให้เห็นนวัตกรรมไม่เกิดขึ้นก็คือความสำเร็จนั่นเอง กล่าวคือ ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จแล้วมักจะคิดว่า ทำไมเราต้องเปลี่ยนแปลงหรือสร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาอีก ในเมื่อธุรกิจของเราอยู่ในสภาพที่ดี ที่แข็งแกร่งอยู่แล้ว

5. การได้รับความยึดมั่นผูกพันจากพนักงาน (Gaining Employee Commitment) ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมักประกอบด้วยพนักงานที่มีความใส่ใจต่องานที่พวกเขาทำอยู่ พวกเขามีความภูมิใจในงานที่ทำ มีความผูกพันกับงานที่ทำและยึดมั่นผูกพันกับบริษัทหรือองค์กรที่พวกเขาทำอยู่ พวกเขาขอมุทิตกายใจและรู้สึกเป็นห่วงเป็นใยในธุรกิจ พนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันที่ว่านี้มีแรงผลักดันให้ทำงานอย่างเต็มที่และดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ บริษัทหรือองค์กรที่ก้าวหน้าจึงลงทุนทางด้านเวลา และความเพียรพยายามอย่างมหาศาลเพื่อหาทางที่จะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร มีบริษัทจำนวนมากเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบริษัท และ

ส่งเสริมให้พนักงานของบริษัทได้เจริญก้าวหน้า โดยส่งพนักงานไปรับการฝึกอบรมต่างๆ ในขณะเดียวกันก็มีบริษัทหรือองค์กรจำนวนมากในสหรัฐอเมริกามอบอำนาจในการตัดสินใจและความรับผิดชอบให้แก่พนักงานมากขึ้นทั่วทั้งองค์กร ที่เรียกกันว่า Empowerment

วิธีการสร้างความยึดมั่นที่ลึกซึ้งอย่างหนึ่งก็คือ พยายามส่งเสริมให้พนักงานได้ใช้สติปัญญา (Talent) ของเขาอย่างเต็มที่ พนักงานส่วนใหญ่ต้องการที่จะมีความรู้สึกว่าเขาเป็นที่ต้องการ ของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา แม้ว่าโดยปกติธรรมดาพนักงานอาจรู้สึกคับข้องใจหรือไม่สบายใจ ถ้าหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้เกินกว่าความสามารถของเขา แต่ในทางกลับกัน พนักงานจะรู้สึกไม่สบายใจหากว่าสติปัญญาหรือความสามารถของตนไม่ถูกเรียกใช้อย่างเต็มที่จากหัวหน้าของเขา ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้พนักงานมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อสร้างความยึดมั่นและเกิดความผูกพันต่อองค์กร

นอกจากแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังมีแนวคิดของ Gibson and Donnelly (1994: 41 - 45) ที่ได้นำหลักมิติของเวลา (Time Dimension) เข้ามาผนวกในการวัดประสิทธิผลขององค์กร กล่าวคือ การวิเคราะห์องค์กรก็ต้องวิเคราะห์กระบวนการหรือวงจรของการนำทรัพยากรซึ่งเป็นปัจจัยหรือตัวป้อนมาจัดการให้ออกมาเป็นผลลัพธ์กลับสู่สภาพแวดล้อม หรือตลาดตามระยะเวลา ซึ่งเครื่องบ่งชี้ดังกล่าวอาจแยกออกตามเวลา ได้ดังนี้

1. เครื่องบ่งชี้ในระยะสั้น (Short - Term) ระยะเวลา 1 - 3 ปี โดยพิจารณาจาก

1.1 การผลิต (Production) หมายถึงความสามารถขององค์กรในการผลิตผลผลิตในปริมาณและคุณภาพซึ่งลูกค้าต้องการ การวัดผลผลิตรวมถึงผลกำไร (Profit) การขาย (Sale) ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) เครื่องวัดเหล่านี้สัมพันธ์โดยตรงต่อผลผลิต ซึ่งถูกใช้โดยลูกค้าขององค์กร

1.2 ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยมีกระบวนการผลิตเป็นตัวกลางในการแปรรูปหรือ จัดสรรทรัพยากรที่ปัจจัยการผลิตที่เป็นตัวป้อน ได้แก่ วัตถุดิบ เงินทุน คน เวลา ฯลฯ อย่างสิ้นเปลืองน้อยที่สุด ให้เป็นผลผลิตได้คุ้มค่าที่สุดสูงสุด

1.3 ความยืดหยุ่นของระบบงาน (Flexibility) หมายถึงความสามารถขององค์กรที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือตอบสนองต่อภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน หรือในภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้้องค์กรสามารถดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงต่อไปได้

1.4 ความพึงพอใจ (Satisfaction) ดูจากการที่้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจพิจารณาได้จากทัศนคติของพนักงาน การเปลี่ยนงาน การขาดงาน ความเฉื่อยชา และความทุกข์ใจต่างๆ เป็นต้น รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการของ้องค์กร

2. เครื่องบ่งชี้ในระยะกลาง (Intermediate) ระยะเวลา 3 - 5 ปี โดยพิจารณาจาก

2.1 การแข่งขัน (Competitiveness) หมายถึง การดำรงอยู่ของธุรกิจในด้านที่สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรม ทั้งในด้านการผลิต คุณภาพของสินค้า และความยืดหยุ่นของ้องค์กร รวมถึงการได้รับผลกระทบเมื่อมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามา

2.2 การพัฒนา (Development) หมายถึง กระบวนการซึ่งพยายามเพิ่มพูนสมรรถนะแก้องค์กร อันได้แก่การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาโครงสร้าง กระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ เป็นต้น

3. เครื่องบ่งชี้ในระยะยาว (Long - Term) ระยะเวลาตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป พิจารณาจากความอยู่รอดของ้องค์กร (Survival) คือการที่้องค์กรสามารถดำรงอยู่ต่อไปในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่อยู่รอบ้องค์กรนั่นเอง

โดยแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลของ้องค์กรจากการประเมินตามมิติเวลาได้มีการทำการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมโดย Cole (2000: 230) ซึ่งได้นำแนวคิดนี้มาใช้ประกอบการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของ้องค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจ และผู้บริหารระดับสูงในประเทศแคนาดาพบว่าสามารถใช้ประเมินประสิทธิผลของ้องค์กรโดยอาศัยเกณฑ์ที่เป็นบ่งชี้ด้านประสิทธิผลตามระยะเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพบประเด็นที่น่าสนใจเพิ่มเติมว่าแม้จะใช้เกณฑ์การประเมินโดยแบ่งออกเป็นระยะเวลาอย่างชัดเจนก็ตาม แต่ก็สามารถใช้เป็นหลักเกณฑ์ใน

การใช้ประเมินได้ในผู้ประกอบการที่เพิ่งจะเริ่มต้นดำเนินธุรกิจ หรือได้ดำเนินธุรกิจมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง (3 – 5 ปี) หรืออาจใช้เป็นเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลขององค์กรนอกเหนือจากการประเมินด้วยวิธีอื่นๆ ได้ด้วยเช่นกันโดยไม่ต้องคำนึงถึงเกณฑ์ตามมิติเวลาในช่วงต้นอีกต่อไป เนื่องจากเกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิผลขององค์กร ได้แก่ การผลิต (Production) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ความยืดหยุ่นของระบบงาน (Flexibility) ความพึงพอใจ (Satisfaction) การแข่งขัน (Competitiveness) การพัฒนา (Development) และความอยู่รอดขององค์กร (Survival) นั้นเป็นหลักเกณฑ์เหมาะสมที่ใช้ในการบ่งชี้ถึงประสิทธิผลขององค์กรอยู่แล้วในระดับหนึ่ง และยังเป็นเกณฑ์การวัดประสิทธิผลที่ผู้ประกอบการสามารถพิจารณาและรับรู้ได้โดยง่าย มีความชัดเจนสามารถทำการประเมินได้ทันทีโดยผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการ หรือผู้บริหารระดับสูงอย่างไม่ยากนัก และเป็นเกณฑ์ที่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องสร้างหรือทำการประเมินอย่างต่อเนื่องอยู่แล้วเพื่อให้้องค์การมีการเจริญเติบโต พัฒนา สามารถอยู่รอดและแข่งขันในธุรกิจได้ต่อไป

จากงานวิจัยของ Cole (2000) ที่ได้กล่าวถึงในช่วงต้นนั้น ได้สนับสนุนให้เห็นว่าแนวคิดของ Gibson and Donnelly (1994) ดังกล่าวนั้นมีความครอบคลุมในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรอย่างเหมาะสมแล้ว และไม่จำเป็นต้องพิจารณาตามกรอบของระยะเวลาตามที่ได้กำหนดไว้ตามแนวคิดเดิมเสมอไป

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในครั้งนี้อยู่วิจัยได้ทำการศึกษาประสิทธิผลขององค์กรตามแนวคิดของ Gibson and Donnelly (1994) ซึ่งมีการใช้รูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria of Effectiveness) ร่วมกันพิจารณา ได้แก่ การผลิต ประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่นของระบบงาน ความพึงพอใจ การวางแผนและการพัฒนา และความอยู่รอดของธุรกิจ ซึ่งในการศึกษานั้นผู้วิจัยได้พิจารณาเกณฑ์ในช่วงต้น โดยไม่ได้แบ่งเป็นมิติของเวลา เนื่องจากตัวเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาถึงประสิทธิผลขององค์กรตามแนวคิดนี้มีความครอบคลุมเหมาะสมเป็นที่ยอมรับในเชิงวิชาการ มีความสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้ทันต่อสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้เกณฑ์ดังกล่าวสามารถทำการประเมินได้ทันทีโดยผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการ หรือผู้บริหารระดับสูง เพื่อสามารถทำการบริหารองค์กรให้มีการเจริญเติบโต มีการพัฒนาสามารถอยู่รอดและแข่งขันในธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ

กมลกานต์ เทพทรานนท์ (2548) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายใน คุณลักษณะของผู้ประกอบการกับความสำเร็จในการประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 409 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายใน คุณลักษณะของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ตัวแปรภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายใน และคุณลักษณะของผู้ประกอบการสามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการประกอบการ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการประกอบการ ได้ร้อยละ 32 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2548) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำ และทิศทางใหม่เพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ และสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจำนวน 30 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาเป็นข้อมูลในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ และนำเครื่องมือวัดภาวะผู้นำนี้ไปใช้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยจำนวน 544 คน และเสนอทิศทางใหม่ในการพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย พบว่าผู้ประกอบการที่มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจต่างกันมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน โดยผู้ประกอบการที่มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจสูง มีภาวะผู้นำโดยรวมและภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ การมีความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ สูงกว่าผู้ประกอบการที่มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังทำการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ SMEs ทั่วไป จากกลุ่มกิจการอุตสาหกรรมหรือการผลิตสินค้า กิจการการค้าปลีกและการค้าส่ง และกิจการบริการ จากภูมิภาคต่างๆ จำนวน 1,608 คน พบว่าผู้ประกอบการที่มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจสูง จะมีภาวะผู้นำโดยรวม และภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบสูงกว่าผู้ประกอบการที่มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

ลวิตตรา ผิวงาม (2548) ได้ทำการศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เซาวันอาร์มน์ และความสามารถในการเผชิญอุปสรรคที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 409 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเซาวันอาร์มน์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบการ SMEs อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรภาวะผู้นำ เซาวันอาร์มน์และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการประกอบการ SMEs ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการประกอบการ SMEs ได้ร้อยละ 34

ปฐมกานต์ อินทพันธุ์ (2549) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยด้านเซาวันอาร์มน์ ความเชื่อในอำนาจควบคุมตนเอง และภาวะผู้นำ ที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบการ ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 409 คน ผลการวิจัยพบว่า เซาวันอาร์มน์ ความเชื่อในอำนาจควบคุมภายในตนเอง และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรทั้งสามสามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการประกอบการได้ร้อยละ 33.1

Kirby *et al.* (1992) พบว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความมีประสิทธิภาพ ยกเว้นการบริหารงานแบบวางเฉยลักษณะเดียวเท่านั้นที่ไม่มีความสัมพันธ์ และเมื่อทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสนับสนุนการทำวิจัยเชิงปริมาณแล้ว ก็พบว่าผู้ตามจะชื่นชอบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์น้อยมาก แม้แต่ในด้านคุณลักษณะการให้รางวัลตามสถานการณ์ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ และความมีประสิทธิภาพในการวิจัยเชิงปริมาณ แต่ในการวิจัยเชิงคุณภาพกลับไม่มีความสัมพันธ์ ทั้งนี้เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น

Kevin *et al.* (1997) ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง ประสิทธิภาพขององค์กรกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้วยวิธีวิเคราะห์แบบ Meta Analysis พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลต่อระดับประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญ และพบว่าระดับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญด้วยเช่นกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งกับประสิทธิผลขององค์การ

มนูญ คงทน (2545) ได้ทำการศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 จำนวน 305 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน เพศ และอายุของครูที่ต่างกัน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งแบบวิธีการกลบเกลื่อน การประนีประนอม การเผชิญหน้าในระดับมาก ส่วนวิธีการใช้อำนาจ การถอนตัวอยู่ในระดับน้อย 2) การเปรียบเทียบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน เพศ และอายุของครูที่แตกต่างกัน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีการใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน เพศ และอายุของครูที่ต่างกันพบว่า มีประสิทธิผลของโรงเรียนในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก 4) การเปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในแต่ละด้าน จำแนกตามขนาดโรงเรียน เพศ และอายุของครูที่ต่างกันพบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบถอนตัว การกลบเกลื่อน การประนีประนอม การเผชิญหน้า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโดยรวมของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวิธีการใช้อำนาจมีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับประสิทธิผลโดยรวมของโรงเรียน

ประสพชัย บุญแสง (2548) ได้ทำการศึกษาการบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรและประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลา เขต 3 จำนวน 443 คน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเรียงลำดับการบริหารความขัดแย้งจากมากไปหาน้อย คือ แบบการแก้ปัญหา ประนีประนอม การต่อสู้ การกลบเกลื่อน และการหลีกเลี่ยง ในด้านของความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารการศึกษาแบบการแก้ปัญหาและแบบการประนีประนอม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนแบบการหลีกเลี่ยง การกลบเกลื่อน และ การต่อสู้ มีความสัมพันธ์ ทางลบกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งโดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ยัง

พบว่าพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า การบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอมและการแก้ปัญหา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนการบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง การกลบเกลื่อน และการต่อสู้ มีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ในการพยากรณ์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแบบการแก้ปัญหา สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทางบวกของบุคลากรทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนแบบการหลีกเลี่ยงสามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทางลบของบุคลากรโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และในการพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแบบการแก้ปัญหา สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลทางบวกโดยรวมทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แบบการต่อสู้สามารถทำนายประสิทธิผลทางบวกด้านการบริหารงบประมาณกับการบริหารทั่วไป ในขณะที่แบบการหลีกเลี่ยงสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลทางลบของสถานศึกษาด้านการบริหารงบประมาณกับการบริหารทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Richard (1997) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของการจัดการกับความขัดแย้งของทีมงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของทีม โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งในรูปแบบต่างๆ กับชนิดของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และประสิทธิผลในการทำงานของทีมงาน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ มีจำนวน 57 ทีม (ประกอบด้วยพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 328 คน เป็นเพศหญิงร้อยละ 45 และมีอายุเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 32.3 ปี) โดยผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากงานที่ปฏิบัติอยู่ส่งผลต่อความสามัคคีในการทำงานของสมาชิกภายในทีม และการร่วมมือกันในการทำงาน ในขณะที่รูปแบบของความขัดแย้งที่เกิดจากความสัมพันธ์ของพนักงานส่งผลต่อความสามัคคีในการทำงานของสมาชิกภายในทีม และปริมาณ คุณภาพของผลผลิตด้วย ในการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของทีมพบว่ารูปแบบของความขัดแย้งทั้งสองรูปแบบส่งผลทางลบต่อประสิทธิผลของการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้การศึกษาวิธีการในการจัดการความขัดแย้งของทีมงาน พบว่าวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา (Problem Solving) และแบบประนีประนอม (Compromising) นั้นมีการใช้มากที่สุด และสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างมี

ประสิทธิภาพมากที่สุด ทำให้ทีมงานต่างๆ สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตนได้อย่างดี ในขณะที่วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการบังคับ (forcing) นั้นมีการใช้ในการแก้ปัญหาของทีมงานปานกลางและมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของทีมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการจัดการกับความขัดแย้งแบบถอนตัว (Withdrawing) และกลบเกลื่อน (Smoothing) นั้นใช้ในการแก้ปัญหาได้ไม่ดีนัก และมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของทีมในระดับต่ำ

Kevin *et al.* (2003) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกเพื่อปรับปรุงประสิทธิผลของเครือข่ายธุรกิจค้าปลีก เพื่อพิจารณาว่าความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งนั้นส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงานของเครือข่ายผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีก โดยพิจารณาจากความสามารถในการดำเนินธุรกิจในแง่ของการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ และส่งผลต่อความพึงพอใจของสมาชิก และความต้องการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของผู้ประกอบการอย่างไร โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นเครือข่ายของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกจำนวน 81 กลุ่ม ซึ่งความขัดแย้งนั้นถูกพิจารณาใน 2 รูปแบบ ได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากงานที่ธุรกิจดำเนินการอยู่ และ ความขัดแย้งที่เกิดจากความสัมพันธ์ของสมาชิกเอง ผลการศึกษาพบว่า การใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งในรูปแบบ การให้ความร่วมมือ (Collaboration) นั้นส่งผลในทางบวก คือทำให้ผู้ประกอบการมีความพึงพอใจ และต้องการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของเครือข่าย และส่งผลให้การดำเนินธุรกิจของแต่ละองค์การรวมถึงผลประกอบการรวมของกลุ่มเครือข่ายประสบความสำเร็จ ส่วนผลของการใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งในรูปแบบการใช้อำนาจหรือเผชิญหน้า (Confrontation) และหลีกเลี่ยง (Avoiding) ที่มีต่อความพึงพอใจ และความต้องการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของเครือข่ายของผู้ประกอบการ และประสิทธิผลในผลการดำเนินธุรกิจนั้น นั้นพบว่ามี ความสัมพันธ์ในทางลบกับระดับของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น กล่าวคือเมื่อระดับของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีระดับสูงจะทำให้ผู้ประกอบการมีความพึงพอใจ และความต้องการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของเครือข่าย รวมถึงประสิทธิผลในผลการดำเนินธุรกิจต่ำลงด้วย

Francisco *et al.* (2005) ได้ทำการศึกษา รูปแบบของความขัดแย้งภายในกลุ่มขององค์กรที่ส่งผลต่ออารมณ์ความรู้สึกของพนักงาน และประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ ได้แก่ พนักงานในงานภาคบริการของโรงแรม 6 แห่ง จำนวน 169 คน ในเมือง Andalusia ประเทศสเปน เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความขัดแย้ง 2 รูปแบบ ได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากงานที่ตนปฏิบัติอยู่ และ ความขัดแย้งที่เกิดจากความสัมพันธ์ของพนักงานเอง โดยผลการศึกษาพบว่าความขัดแย้งทั้ง 2 รูปแบบนั้นส่งผลทางลบต่อความพึงพอใจ

ในการทำงาน คุณภาพชีวิตของพนักงาน และมีอิทธิพลทางบวกที่จะส่งผลให้พนักงานมีแนวโน้มลาออกจากงานสูง นอกจากนี้ยังพบว่าความขัดแย้งที่เกิดจากความสัมพันธ์ของพนักงาน จะก่อให้เกิดความขัดแย้งในงานตามมา นอกจากนี้ยังพบว่า ความขัดแย้งทั้งสองรูปแบบมีความสัมพันธ์ในทางลบกับประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานและการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่าการแก้ไขความขัดแย้งที่ได้ผลและก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานมากที่สุด คือการร่วมมือกันแก้ไขปัญหา (Problem Solving) ในขณะที่การกลบเกลื่อน (Smoothing) หรือการหลีกเลี่ยง (Avoiding) จากการแก้ไขความขัดแย้ง นั้นแม้จะแก้ไขปัญหาได้ระดับหนึ่งแต่ก็เพียงชั่วคราวเท่านั้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารกับประสิทธิผลขององค์กร

Terry and Wayne (1999) ได้ทำการศึกษาด้วยวิธีการสำรวจเกี่ยวกับความสามารถและรูปแบบในการตัดสินใจของผู้จัดการโครงการจำนวน 1,000 คนของประเทศสหรัฐ แต่ได้รับแบบสำรวจกลับคืนมา 201 ชุด โดยใช้แบบสอบถาม Decision Style Inventory (DSI) ซึ่งวัดการตัดสินใจ โดยสรุปออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) รูปแบบการตัดสินใจแบบควบคุม (Directive Style) เป็นรูปแบบที่มีการตัดสินใจเป็นโครงสร้าง เป็นระบบ มีขั้นตอนการปฏิบัติที่กำหนดแน่นอนชัดเจน 2) รูปแบบการตัดสินใจจากการคิดวิเคราะห์ (Analytical Style) เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่อาศัยการวิเคราะห์ ทำนายวางแผนโดยใช้ข้อมูลและหลักสถิติ 3) รูปแบบการตัดสินใจโดยใช้ความคิดรวบยอด (Conceptual Style) เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ใช้ความคิดเห็นส่วนตัว ความคิดสร้างสรรค์ การคิดนอกกรอบมาช่วยในการตัดสินใจ 4) รูปแบบการตัดสินใจแบบพฤติกรรมนิยม (Behavioral Style) เป็นการร่วมกันทำการตัดสินใจ โดยอาจใช้การพบปะพูดคุย หรือเป็นลายลักษณ์อักษร ผลการวิจัยพบว่าผู้จัดการโครงการที่มีลักษณะประเภทของงานแตกต่างกัน ใช้รูปแบบการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าในการทำงานนั้นล้วนต้องใช้รูปแบบการตัดสินใจทุกรูปแบบด้วยกันทั้งสิ้น แต่ในปริมาณ และให้ลักษณะน้ำหนักความสำคัญของแต่ละวิธีการแตกต่างกันเท่านั้น และผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของหัวหน้าโครงการมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลของโครงการอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ

Wang (2000) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการตัดสินใจ และการประยุกต์หลักสมรรถนะในการบริหารงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรของผู้จัดการบริษัทในประเทศจีน จำนวน 1,500 คน พบว่าการตัดสินใจของผู้จัดการนั้นมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับ

ประสิทธิผลขององค์การ โดยรูปแบบการตัดสินใจที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ ได้แก่ การที่ผู้จัดการมีความมั่นใจในการตัดสินใจ มีการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้วิเคราะห์ และการมีความคิดสร้างสรรค์ และพบว่าสมรรถนะที่สำคัญในการบริหารงานที่ช่วยเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์การ ได้แก่ การมีความซื่อสัตย์ ความสามารถในการประสานความร่วมมือ และการเป็นผู้นำ

Chelladurai and Haggerty (2001) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ประสิทธิผลของกระบวนการดำเนินงานขององค์การ กับ ความสามารถในการตัดสินใจ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความพึงพอใจในงาน ของหัวหน้าผู้ดูแลงานด้านกีฬาของ National Sport Organizations (NSOs) จำนวน 237 คน ใน Ottawa ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถในการตัดสินใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความพึงพอใจในงาน ของหัวหน้าผู้ดูแลงานด้านกีฬา มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ว่าการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยลักษณะของความสามารถในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การก็คือ การมีวิสัยทัศน์ และการมีเหตุผลรองรับในการตัดสินใจอย่างเพียงพอของหัวหน้าผู้ดูแลงานด้านกีฬา

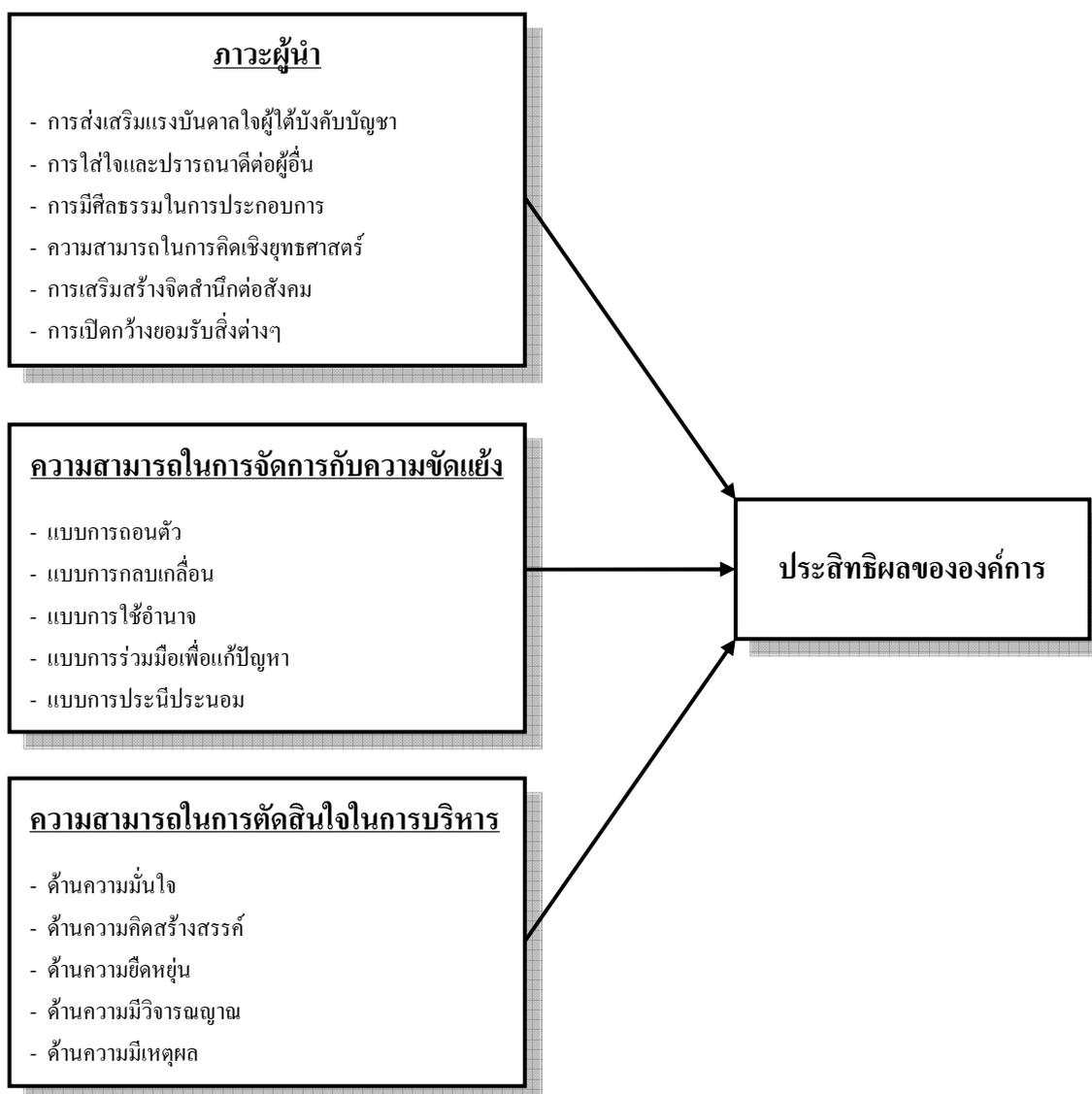
Teresita (2002) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะรูปแบบของการทำการตัดสินใจ รวมถึงกระบวนการตัดสินใจ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของสถาบันการศึกษาชั้นสูงของเมือง Baguio ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้แก่ คณบดี ผู้ประสานงานโครงการ และเจ้าหน้าที่ของคณะ โดยการประเมินจากแบบสอบถามและการทดลอง ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบของการตัดสินใจที่สำคัญและมักถูกใช้เป็นประจำในการแก้ไขปัญหา ก็คือ การตัดสินใจจากพื้นฐานประสบการณ์ การตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลข้อเท็จจริง และการใช้วิจารณญาณ หรือสัญชาตญาณ โดย ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงานส่งผลให้มีความสามารถในการทำการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และในขณะที่ทำการตัดสินใจอยู่นั้นกลุ่มตัวอย่างจะทำการรวบรวมข้อมูล สามารถทำการพัฒนาทางเลือก และสรุปทางเลือกที่ดีที่สุด จากการประเมินประสิทธิผลผลลัพธ์ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อใช้ในการตัดสินใจอีกด้วย และพบว่ารูปแบบและกระบวนการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการตรวจเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจของผู้ประกอบการ และ ประสิทธิภาพ และความสำเร็จขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล สามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวแปร กรอบแนวคิด และ สมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



สมมติฐานในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
2. ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ได้แก่ แบบการถอนตัว แบบการใช้อำนาจ แบบการกลบเกลื่อน แบบการประนีประนอม และแบบการร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
3. ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
4. ภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง 5 รูปแบบ และความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร สามารถร่วมกันอธิบายประสิทธิผลขององค์การของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจของผู้ประกอบการ และประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคอุตสาหกรรมการผลิต ภาคการค้าและภาคบริการในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 111,126 บริษัท (รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมปี 2547 แนวโน้มปี 2548) โดยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้ตารางประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Yamane ที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 (ดูภาคผนวก ง) (ยูทช ไกยวรรณ, 2544: 59) ได้กลุ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้ประกอบการเท่ากับ 400 คน จากองค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 400 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สุ่มจากรายชื่อของผู้ประกอบการที่ได้จากการรวบรวมรายชื่อของผู้ประกอบการจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน การสัมภาษณ์และการฝึกอบรมผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมถึง เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าทั่วประเทศ เว็บไซต์ <http://www.ismed.or.th> เป็นต้น

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคอุตสาหกรรมการผลิต และบริการในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 400 คน จากองค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 400 แห่ง โดยเป็นผู้ประกอบการที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 267 คน คิดเป็นร้อยละ 66.75 และเป็นผู้ประกอบการที่อยู่ในเขตปริมณฑลจำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 33.25 ของจำนวนผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยแบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ส่วน ได้แก่ แบบสำรวจข้อมูลทั่วไป แบบสอบถามภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ แบบวัดความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง แบบวัดความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล และ แบบวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสำรวจข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ได้แก่ เพศ อายุ สถานที่ตั้ง ประสบการณ์ในการเป็นผู้ประกอบการ และประเภทของธุรกิจ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) และแบบสอบถามปลายเปิด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ผู้วิจัยได้ใช้แบบสำรวจภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย จากงานวิจัยของรัตติกรณังจิวิศาล (2548) จำนวน 30 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากการแสดงพฤติกรรมของผู้ประกอบการ ได้แก่ จริงน้อยที่สุด จริงน้อย จริงปานกลาง จริงมาก และจริงมากที่สุด โดยแบบวัดภาวะผู้นำประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วยคำถาม 7 ข้อ (ข้อ 1 - 7)
2. การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ประกอบด้วยคำถาม 6 ข้อ (ข้อ 8 - 13)
3. การมีศีลธรรมในการประกอบการ ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ (ข้อ 14 - 18)
4. ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ (ข้อ 19 - 22)
5. การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม ประกอบด้วยคำถาม 5 ข้อ (ข้อ 23 - 27)
6. การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 28 - 30)

เกณฑ์การให้คะแนน คือ ตอบจริงน้อยที่สุดให้ 0 คะแนน ตอบจริงน้อยให้ 1 คะแนน ตอบจริงปานกลางให้ 2 คะแนน ตอบจริงมากให้ 3 คะแนน และตอบจริงมากที่สุดให้ 4 คะแนน

ตัวอย่างแบบวัดภาวะผู้นำ

คำชี้แจง : โปรดพิจารณา ข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความ **ที่ตรงกับความเป็นจริงตามที่ท่านได้ปฏิบัติในการบริหารองค์การมากที่สุด** เพียง 1 คำตอบ โดยข้อมูลจากคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ และจะนำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในงานวิจัยเท่านั้น

0	1	2	3	4
จริงน้อยที่สุด	จริงน้อย	จริงปานกลาง	จริงมาก	จริงมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	0	1	2	3	4
0	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักองค์การ					
00	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง					
000	ข้าพเจ้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงาน					

ในการพิจารณาระดับภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณดังนี้ (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2542 : 12-13)

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} = \frac{(4 - 0)}{5} = 0.80$$

สามารถแบ่งระดับภาวะผู้นำได้ดังนี้

คะแนน 3.21 – 4.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงที่สุด

คะแนน 2.41 – 3.20 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง

คะแนน 1.61 – 2.40 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 0.81 – 1.60 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับต่ำ

คะแนน 0.00 – 0.80 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับต่ำมาก

ส่วนที่ 3 แบบวัดความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ Blake and Mouton (1986) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 32 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับจากการแสดงพฤติกรรมของผู้ประกอบการ ได้แก่ จริงน้อยที่สุด จริงน้อย จริงปานกลาง จริงมาก และจริงมากที่สุด โดยแบบวัดคุณลักษณะของผู้ประกอบการทั้งหมด 5 รูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบการถอนตัว ประกอบด้วยข้อคำถาม 8 ข้อ (ข้อ 1 - 8)
2. แบบการใช้อำนาจ ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ (ข้อ 9 - 13)
3. แบบการกลบเกลื่อน ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ (ข้อ 14 - 19)
4. แบบการประนีประนอม ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ (ข้อ 24 - 26)
5. แบบการร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ (ข้อ 27 - 32)

เกณฑ์การให้คะแนน คือ ตอบจริงน้อยที่สุดให้ 0 คะแนน ตอบจริงน้อยให้ 1 คะแนน ตอบจริงปานกลางให้ 2 คะแนน ตอบจริงมากให้ 3 คะแนน และตอบจริงมากที่สุดให้ 4 คะแนน

ตัวอย่างแบบสอบถามวัดความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง

คำชี้แจง : โปรดพิจารณา ข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความ **ที่ตรงกับความเป็นจริงตามที่ท่านได้ปฏิบัติในการบริหารองค์การมากที่สุด** เพียง 1 คำตอบ โดยข้อมูลจากคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ และจะนำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในงานวิจัยเท่านั้น

0	1	2	3	4
จริงน้อยที่สุด	จริงน้อย	จริงปานกลาง	จริงมาก	จริงมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	0	1	2	3	4
0	ท่านเชื่อว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งของตนเองถูกต้องเสมอ					
00	ท่านแก้ไขปัญหความขัดแย้งร่วมกับพนักงาน					
000	ท่านแก้ไขปัญหความขัดแย้งด้วยวิธีการเดิมๆ					

ในการพิจารณาระดับความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้ (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2542 : 12-13)

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} = \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} = \frac{(4 - 0)}{5} = 0.80$$

สามารถแบ่งระดับความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ประกอบการ ได้ดังนี้

คะแนน 3.21 – 4.00 หมายถึง มีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับสูงที่สุด

คะแนน 2.41 – 3.20 หมายถึง มีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับสูง

คะแนน 1.61 – 2.40 หมายถึง มีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 0.81 – 1.60 หมายถึง มีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับต่ำ

คะแนน 0.00 – 0.80 หมายถึง มีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับต่ำมาก

ส่วนที่ 4 แบบวัดความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ในการประเมินความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการจะประเมินโดยใช้แบบสอบถามความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Corcoran (1981: 167) โดยเครื่องมือนี้พิจารณาองค์ประกอบพฤติกรรมการตัดสินใจ 5 ด้าน โดยแบบวัดความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการ SMEs ที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้มี จำนวน 24 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ จากการแสดงพฤติกรรมของผู้ประกอบการ ได้แก่ จริจน้อยที่สุด

จริงน้อย จริงปานกลาง จริงมาก และจริงมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบพฤติกรรม การตัดสินใจจากองค์ประกอบ 5 ด้าน มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านความมั่นใจ ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ (ข้อ 1 - 5)
2. ด้านความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ (ข้อ 6 - 9)
3. ด้านความยืดหยุ่น ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ (ข้อ 10 - 14)
4. ด้านความมีวิจรรย์ญาณ ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ (ข้อ 15 - 19)
5. ด้านความมีเหตุผล ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ (ข้อ 20 - 24)

เกณฑ์การให้คะแนน คือ ตอบจริงน้อยที่สุดให้ 0 คะแนน ตอบจริงน้อยให้ 1 คะแนน ตอบจริงปานกลางให้ 2 คะแนน ตอบจริงมากให้ 3 คะแนน และตอบจริงมากที่สุดให้ 4 คะแนน

ตัวอย่างแบบสอบถามวัดความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร

คำชี้แจง : โปรดพิจารณา ข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความ **ที่ตรงกับความเป็นจริงตามที่ท่านได้ปฏิบัติในการบริหารองค์การมากที่สุด** เพียง 1 คำตอบ โดยข้อมูลจากคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ และจะนำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในงานวิจัยเท่านั้น

0	1	2	3	4
จริงน้อยที่สุด	จริงน้อย	จริงปานกลาง	จริงมาก	จริงมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	0	1	2	3	4
0	ท่านจะไม่ทำการตัดสินใจ หากยังไม่แน่ใจถึงผลลัพธ์ที่ตามมา					
00	ท่านตัดสินใจโดยยึดเอากฎเกณฑ์ขององค์การเป็นพื้นฐาน					
000	ท่านมีความมั่นใจในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาในการทำงานของท่าน					

ในการพิจารณาระดับแบบวัดความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้ (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2542 : 12-13)

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} = \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} = \frac{(4 - 0)}{5} = 0.80$$

สามารถแบ่งระดับความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการ ได้ดังนี้

คะแนน 3.21 – 4.00 หมายถึง มีความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารอยู่ในระดับสูงที่สุด

คะแนน 2.41 – 3.20 หมายถึง มีความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารอยู่ในระดับสูง

คะแนน 1.61 – 2.40 หมายถึง มีความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 0.81 – 1.60 หมายถึง มีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับต่ำ

คะแนน 0.00 – 0.80 หมายถึง มีความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารอยู่ในระดับต่ำมาก

ส่วนที่ 5 แบบวัดประสิทธิผลขององค์กร ตามการรับรู้ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการค้นคว้าและประมวลแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กรตามแนวคิดของ Gibson and Donnelly (1994: 41 - 45) ทำให้ได้เกณฑ์ในการประเมินเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กรในองค์ประกอบ 6 ด้าน จำนวน 40 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากการแสดงพฤติกรรมของผู้ประกอบการ ได้แก่ จริงน้อยที่สุด จริงน้อย จริงปานกลาง จริงมาก และจริงมากที่สุด โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการผลิต ประกอบด้วยข้อคำถาม 7 ข้อ (ข้อ 1 - 7)
2. ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ (ข้อ 8 - 13)
3. ด้านความยืดหยุ่นของระบบงาน ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ (ข้อ 14 - 18)
4. ด้านความพึงพอใจ ประกอบด้วยข้อคำถาม 8 ข้อ (ข้อ 19 - 26)
5. ด้านความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ (ข้อ 27 - 30)
6. ด้านการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ (ข้อ 31 - 36)
7. ด้านความอยู่รอดขององค์กร ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ (ข้อ 37 - 40)

เกณฑ์การให้คะแนน คือ ตอบจริงน้อยที่สุดให้ 0 คะแนน ตอบจริงน้อยให้ 1 คะแนน ตอบจริงปานกลางให้ 2 คะแนน ตอบจริงมากให้ 3 คะแนน และตอบจริงมากที่สุดให้ 4 คะแนน

ตัวอย่างแบบสอบถามวัดประสิทธิผลขององค์กร

คำชี้แจง : โปรดพิจารณา ข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความ **ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับองค์กรและสิ่งที่ท่านได้ปฏิบัติในการบริหารองค์กรมากที่สุด** เพียง 1 คำตอบ โดยข้อมูลจากคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ และจะนำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในงานวิจัยเท่านั้น

0	1	2	3	4
จริงน้อยที่สุด	จริงน้อย	จริงปานกลาง	จริงมาก	จริงมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	0	1	2	3	4
0	ผลิตภัณฑ์ หรือบริการมีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า					
00	พนักงานของท่านพึงพอใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้					
000	ธุรกิจของท่านมีความมั่นคงในระยะยาว					

ในการพิจารณาระดับประสิทธิผลขององค์การตามการรับรู้ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้ (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2542 : 12-13)

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} = \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} = \frac{(4 - 0)}{5} = 0.80$$

สามารถแบ่งระดับประสิทธิผลขององค์การตามการรับรู้ของผู้ประกอบการ SMEs ได้ดังนี้

คะแนน 3.21 – 4.00 หมายถึง องค์การมีประสิทธิผลในการดำเนินกิจการอยู่ในระดับสูงมาก

คะแนน 2.41 – 3.20 หมายถึง องค์การมีประสิทธิผลในการดำเนินกิจการอยู่ในระดับสูง

คะแนน 1.61 – 2.40 หมายถึง องค์การมีประสิทธิผลในการดำเนินกิจการอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 0.81 – 1.60 หมายถึง องค์การมีประสิทธิผลในการดำเนินกิจการอยู่ในระดับต่ำ

คะแนน 0.00 – 0.80 หมายถึง องค์การมีประสิทธิผลในการดำเนินกิจการอยู่ในระดับต่ำมาก

วิธีการสร้างเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยผู้วิจัยได้มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจของผู้ประกอบการ และประสิทธิผลของ

องค์การ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการใช้ การสร้าง แก้ไข หรือปรับปรุงเนื้อหาของเครื่องมือให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างมากขึ้น

ขั้นที่ 2 ขั้นตอนการตรวจสอบความเที่ยงตรง(Validity) ของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและปรับปรุงเรียบร้อยแล้วทั้ง 5 ส่วน เสนอต่อกรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อทำการตรวจสอบเนื้อหาและสำนวนการใช้ภาษา ตลอดจนความถูกต้อง เหมาะสม เพื่อให้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นสามารถวัดได้ตรงตามความต้องการ คือ ให้มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ขั้นที่ 3 นำแบบทดสอบฉบับร่างไปปรับปรุงแก้ไข ก่อนส่งให้กรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง เพื่อความสมบูรณ์ถูกต้องของเครื่องมือ ก่อนนำไปทดลองใช้ (Try- Out) กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 4 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในครั้งนี้ โดยการหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ทำการสร้างและดัดแปลงขึ้นไปทำการทดลองใช้ (Try Out) กับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เมื่อนำมาตรวจให้คะแนนตามวิธีการและหลักเกณฑ์การให้คะแนน และนำผลที่ได้จากการทดลองใช้ (Try Out) มาทำการวิเคราะห์หาค่าความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของข้อคำถาม โดยการหาค่า Item-total Correlation จากสูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product – Moment Correlation Coefficient) ด้วยโปรแกรมทางสถิติ และนำข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งหมดมาหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) ได้คำถามที่จะใช้ในการวิจัย ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสำรวจข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ได้แก่ เพศ อายุ สถานที่ตั้ง ระยะเวลาดำเนินกิจการ และประเภทของธุรกิจ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย จากงานวิจัยของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2548) แบ่งเป็น 6 องค์ประกอบ จำนวน 30 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .93

ส่วนที่ 3 แบบวัดความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองจากแนวคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ Blake and Mouton (1986) โดยแบ่งแนวทางในการแก้ปัญหาออกเป็น 5 รูปแบบ จำนวน 32 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ของ แบบวัดความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบการถอนตัว (Withdrawing) เท่ากับ .85 แบบกลบเกลื่อน (Smoothing) เท่ากับ .89 แบบการใช้อำนาจ (Forcing) เท่ากับ .68 แบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา (Problem Solving) เท่ากับ .76 และแบบประนีประนอม (Compromising) เท่ากับ .81

ส่วนที่ 4 แบบวัดความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Corcoran (1981: 167) เป็นแบบวัดองค์ประกอบพฤติกรรมการตัดสินใจในองค์ประกอบ 6 ด้าน จำนวน 24 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .88

ส่วนที่ 5 แบบวัดประสิทธิผลขององค์การในการประกอบการ ตามการรับรู้ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Gibson and Donnelly (1994) โดยประเมินเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การใน 6 ด้าน จำนวน 40 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .91

ขั้นที่ 6 จัดพิมพ์แบบสอบถามที่จะใช้เก็บข้อมูลในการวิจัยเป็นฉบับจริง เพื่อนำไปเก็บข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลกับ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ไปยังผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ตามรายชื่อและที่อยู่ของผู้ประกอบการที่ได้ทำการรวบรวมและสุ่มคัดเลือกไว้ ซึ่งประกอบด้วย จดหมายขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ แบบสอบถามจำนวน 5 ตอน และซองเอกสารที่จำหน่ายพร้อมติดแสตมป์เพื่อการส่งกลับ จำนวน 300 ชุด และผู้วิจัยทำการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) โดยทำการแนบไฟล์แบบสอบถาม พร้อมคำชี้แจงและจดหมายขอความอนุเคราะห์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ไปยังองค์การของผู้ประกอบการที่มีการให้ที่อยู่ของจดหมายจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ไว้ นอกเหนือจากการ องค์การที่ได้ทำการส่งไปรษณีย์ไปแล้ว จำนวน 200 ชุด ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์จากการส่ง จดหมายทางไปรษณีย์ และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) กลับมาจำนวน 184 ชุด ซึ่งยังไม่ครบตาม จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามสำหรับการวิจัยไปดำเนินการแจก ผู้ประกอบการด้วยตนเอง จำนวน 300 ชุด ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาจำนวน 216 ชุด ซึ่ง แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจากการเก็บรวบรวมข้อมูล มีจำนวนทั้งสิ้น 400 ชุด ครบถ้วนตาม จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ โดยเป็นผู้ประกอบการที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 267 ชุด คิดเป็นร้อยละ 66.75 และเป็นผู้ประกอบการที่อยู่ในเขตปริมณฑลจำนวน 133 ชุด คิดเป็นร้อยละ 33.25
2. ตรวจสอบความเรียบร้อยของแบบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคือมา และนำข้อมูลที่ได้มา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของคำตอบ เพื่อนำไปลงรหัสและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม วิเคราะห์ทางสถิติสำเร็จรูป โดยในส่วนของ การวัดภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ และ ประสิทธิภาพขององค์การ เมื่อนำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณนั้น จะทำการวัดเป็นมิติเดียวจากคะแนนรวมทุกองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำ ความสามารถในการ

ตัดสินใจ และประสิทธิผลขององค์การ เนื่องจากแต่ละองค์ประกอบย่อยของตัวแปรที่วัดนั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญที่แสดงออกถึงลักษณะโดยรวมของภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจของผู้ประกอบการและประสิทธิผลขององค์การ จึงสามารถใช้คะแนนรวมของทุกองค์ประกอบในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ได้กำหนดระดับความมีนัยสำคัญเท่ากับ .05 เพื่อตอบวัตถุประสงค์และพิสูจน์สมมติฐานที่ตั้งไว้และนำเสนอโดยใช้สถิติ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานโดยการ แจกแจงความถี่และคิดอัตราร้อยละจำแนกตาม ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

2. หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนเพื่อใช้บรรยายระดับของภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจของผู้ประกอบการ และประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

3. การวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจของผู้ประกอบการกับประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้การใช้สถิติวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product – Moment Correlation Coefficient)

4. วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจของผู้ประกอบการกับประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยการใช้แบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลผลและความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูลได้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อ ดังต่อไปนี้

n	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ยของคะแนน
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการศึกษาแบบ t-test
F	แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการศึกษาแบบ F-test
p	แทน ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ
r	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
R	แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน สัมประสิทธิ์การพยากรณ์
R^2 .adj	แทน สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เปลี่ยนแปลงเมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์ทีละตัว
B	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรในรูปคะแนนดิบ
Beta	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรในรูปคะแนนมาตรฐาน
Std.Error	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
*	แทน ระดับนัยสำคัญที่ .05
**	แทน ระดับนัยสำคัญที่ .01

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการเป็นผู้ประกอบการ ตำแหน่งปัจจุบัน และประเภทของกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ส่วนที่ 2 แสดงระดับของภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และประสิทธิผลขององค์การ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กับประสิทธิผลขององค์การ และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ร่วมระหว่าง ภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์การของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการเป็นผู้ประกอบการ ตำแหน่งปัจจุบัน และ ประเภทของกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	225	56.25
หญิง	175	43.75
รวม	400	100.00
2. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	61	15.25
30 – 40 ปี	158	39.50
41 – 50 ปี	113	28.25
50 ปี ขึ้นไป	68	17.00
รวม	400	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	138	34.50
ปริญญาตรี	201	50.25
สูงกว่าปริญญาตรี	61	15.25
รวม	400	100.00
4. ประสบการณ์ในการเป็นผู้ประกอบการ		
1 – 5 ปี	170	42.50
6 – 10 ปี	103	25.75
11 – 15 ปี	51	12.75
16 ปี ขึ้นไป	76	19.00
รวม	400	100.00

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้ประกอบการซึ่งเป็นเจ้าของกิจการ	174	43.50
ผู้ประกอบการซึ่งเป็นผู้บริหารกิจการ	67	16.75
ผู้ประกอบการซึ่งเป็นเจ้าของกิจการ และเป็นผู้บริหาร กิจการ	159	39.75
รวม	400	100.00
6. ประเภทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม		
กิจการผลิต		
วิสาหกิจขนาดย่อม	89	22.25
วิสาหกิจขนาดกลาง	33	8.25
รวมกิจการการผลิต	122	30.50
กิจการค้าปลีกและค้าส่ง		
วิสาหกิจขนาดย่อม	141	35.25
วิสาหกิจขนาดกลาง	48	12.00
รวมกิจการค้าปลีกและค้าส่ง	189	47.25
กิจการบริการ		
วิสาหกิจขนาดย่อม	68	17.00
วิสาหกิจขนาดกลาง	21	5.25
รวมกิจการบริการ	89	22.25
รวม	400	100

จากตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 400 คน มีลักษณะด้านปัจจัยส่วนบุคคล ดังนี้

เพศ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 56.25 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 43.75

อายุ ช่วงอายุของผู้ประกอบการในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.50 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 41 – 50 ปี ร้อยละ 28.25 อายุ 50 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 17 และอายุ น้อยกว่า 30 ปี ร้อยละ 15.25

ระดับการศึกษา ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 50.25 รองลงมาอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 35.50 และระดับสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 15.25

ประสบการณ์ในการเป็นผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ 1- 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.50 รองลงมา คือ มีประสบการณ์ 6 – 10 ปี ร้อยละ 25.75 มีประสบการณ์ 16 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 19 และมีประสบการณ์ 11 – 15 ปี ร้อยละ 12.75

ตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ เป็นทั้งเจ้าของกิจการ มีร้อยละ 43.50 เป็นทั้งเจ้าของกิจการเป็นผู้บริหารกิจการด้วย มีร้อยละ 39.75 เป็นผู้บริหารกิจการ ร้อยละ 16.75

ประเภทของกิจการ กิจการส่วนใหญ่ เป็น วิสาหกิจขนาดย่อมในกิจการค้าปลีกและค้าส่ง ซึ่งมีจำนวนมากที่สุด คือ ร้อยละ 35.25 รองลงมาเป็นวิสาหกิจขนาดย่อมในกิจการผลิต คิดเป็นร้อยละ 22.25 วิสาหกิจขนาดย่อมในกิจการบริการ ร้อยละ 17 สำหรับในส่วนวิสาหกิจขนาดกลาง ในกิจการกิจการค้าปลีกและค้าส่งมีจำนวนมากที่สุด รองลงมาเป็นกิจการผลิต และบริการ คือ มีร้อยละ 12 8.25 และ 5.25 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 แสดงระดับของภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และประสิทธิผลขององค์การ

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และประสิทธิผลขององค์การ

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ภาวะผู้นำโดยรวม	2.88	.407	สูง
- การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา	2.94	.526	สูง
- การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	2.89	.519	สูง
- การมีศีลธรรมในการประกอบการ	3.07	.555	สูง
- ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์	2.77	.617	สูง
- การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	2.68	.590	สูง
- การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ	2.91	.596	สูง
ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง			
- แบบการถอนตัว	1.41	.611	ต่ำ
- แบบกลบเกลื่อน	1.34	.699	ต่ำ
- แบบการใช้อำนาจ	1.65	.669	ปานกลาง
- แบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา	2.72	.687	สูง
- แบบประนีประนอม	2.47	.575	สูง
ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารโดยรวม	2.81	.417	สูง
- ความมั่นใจ	2.84	.626	สูง
- ความคิดสร้างสรรค์	2.82	.524	สูง
- ความยืดหยุ่น	2.82	.515	สูง
- ความมีวิจรรย์ญาณ	2.82	.469	สูง
- ความมีเหตุผล	2.74	.509	สูง

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ประสิทธิผลขององค์การโดยรวม	2.59	.322	สูง
- การผลิต	2.61	.488	สูง
- ประสิทธิภาพ	2.52	.529	สูง
- ความยืดหยุ่นของระบบงาน	2.51	.551	สูง
- ความพึงพอใจ	2.68	.438	สูง
- การแข่งขัน	2.53	.453	สูง
- การพัฒนา	2.54	.519	สูง
- ความอยู่รอดขององค์การ	2.73	.495	สูง

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการมีภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 2.88$, S.D. = .407) เมื่อพิจารณาถึงระดับของภาวะผู้นำในแต่ละองค์ประกอบพบว่า ระดับของภาวะผู้นำในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง

ในส่วนความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการมีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบการถอนตัว และแบบกลบเกลื่อนอยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X} = 1.41$, S.D. = .611 และ $\bar{X} = 1.34$, S.D. = .699 ตามลำดับ) มีการใช้การแก้ไขความขัดแย้งแบบใช้อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 1.65$, S.D. = .669) มีการใช้การแก้ไขความขัดแย้งแบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา และแบบประนีประนอมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 2.72$, S.D. = .687 และ $\bar{X} = 2.47$, S.D. = .575 ตามลำดับ)

ด้านความสามารถในความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการมีความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารโดยรวม อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 2.81$, S.D. = .417) เมื่อพิจารณาถึงระดับของความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารในแต่ละองค์ประกอบพบว่า ระดับของความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง

ส่วนประสิทธิผลขององค์กร พบว่า องค์กรมีประสิทธิผลขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 2.59$, S.D. = .322) เมื่อพิจารณาถึงระดับของประสิทธิผลขององค์กรแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ระดับประสิทธิผลขององค์กร ในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กับประสิทธิผลขององค์กรในการประกอบการ และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ร่วมระหว่าง ภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์กรของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ ของผู้ประกอบการ กับ ประสิทธิผลขององค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ตัวแปร	ค่าสหสัมพันธ์
ภาวะผู้นำโดยรวม	.565**
- การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา	.485**
- การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	.356**
- การมีศีลธรรมในการประกอบการ	.441**
- ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์	.460**
- การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	.348**
- การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ	.345**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก กับ ประสิทธิผลขององค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .01 ($r = .565$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำในแต่ละด้าน พบว่า ภาวะผู้นำในด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ภาวะผู้นำด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ภาวะผู้นำด้านการมีความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และภาวะผู้นำด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .485, .356, .441, .460, .348, .345$ ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 2 ความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้งของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ประกอบการ กับประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ตัวแปร	ค่าสหสัมพันธ์
ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง	
- แบบการถอนตัว	-.142**
- แบบกลบเกลื่อน	.131**
- แบบการใช้อำนาจ	-.192**
- แบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา	.382**
- แบบประนีประนอม	.204**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งในรูปแบบต่างๆ ของผู้ประกอบการ พบว่าความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบการถอนตัว และความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบการใช้อำนาจ มีความสัมพันธ์ทางลบ กับประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -.142, -.192$ ตามลำดับ) ส่วนความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบกลบเกลื่อน ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา และความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบประนีประนอม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .131, .382, .204$ ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 3 ความสามารถในการตัดสินใจในการบริการของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลประกอบการของกรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการกับประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ตัวแปร	ค่าสหสัมพันธ์
ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารโดยรวม	.499**
- การมีความมั่นใจ	.415**
- การมีความคิดสร้างสรรค์	.373**
- การมีความยืดหยุ่น	.434**
- ความมีวิจรรย์ญาณ	.344**
- ความมีเหตุผล	.386**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารโดยรวมของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ทางบวก กับประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .499$) และเมื่อพิจารณาถึงความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารในแต่ละองค์ประกอบ พบว่าความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารด้านการมีความมั่นใจ ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารด้านการมีความยืดหยุ่น ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารด้านความมีวิจรรย์ญาณ และความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารด้านความมีเหตุผล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .415, .373, .434, .344, .386$ ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง และความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลในการประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้

ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ เพื่อหาความสามารถในการร่วมกันพยากรณ์ของตัวแปรอิสระ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ถ้าหากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันมาก คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากกว่า .80 ก็ไม่สามารถทำการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณได้ (อุทัยวรรณ สายพัฒนา และฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, 2550)

ตารางที่ 6 ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบต่างๆ และความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร

ตัวแปร	LE	Cw	Cs	Cf	Cp	Cc	DIS
LE	1.00						
Cw	.079	1.00					
Cs	-.110**	.440**	1.00				
Cf	-.235**	.013	.271**	1.00			
Cp	.522**	-.327**	-.225**	-.040	1.00		
Cc	.028	-.009	.047	.065	.330**	1.00	
DIS	.239**	.021	-.084	-.100*	.323**	-.021	1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

หมายเหตุ : LE หมายถึง ภาวะผู้นำโดยรวม

Cw หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบการถอนตัว

Cs หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบกลบเกลื่อน

Cf หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบการใช้อำนาจ

Cp หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา

Cc หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบประนีประนอม

DIS หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร โดยรวม

จากตารางที่ 6 พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำ และความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบการถอนตัว แบบกลมเกลื่อน แบบการใช้อำนาจ แบบการร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา แบบประนีประนอม และความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระไม่เกิน .80 จึงสามารถทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณต่อไปได้

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Stepwise ของ โดยใช้ภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง แบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา และความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารเป็นตัวอธิบายประสิทธิผลขององค์การ

(n = 400)

ตัวพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	p
ภาวะผู้นำ	.492	.067	.449	7.39	.00
ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา	.289	.057	.234	5.07	.00
ความสามารถในการตัดสินใจการบริหาร	.223	.080	.172	2.78	.00
ค่าคงที่ (Constant) = 28.705 R = .633 R ² = .401 R ² adj. = .395 F = 66.02**					

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 7 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อทำนายประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง และความสามารถในการตัดสินใจการบริหารของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นตัวพยากรณ์ พบว่า ภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา และความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารสามารถร่วมกันอธิบายประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .633 และสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลขององค์การได้ร้อยละ 40.1 (R² = .401)

เมื่อนำตัวแปรมาจัดเป็นสมการ จะได้สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของประสิทธิผลขององค์การในการประกอบการของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ

ประสิทธิผลขององค์การ = 28.705 + .492 (ภาวะผู้นำ) + .289 (ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา) + .223 (ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร)

สมการพยากรณ์

ประสิทธิผลขององค์การ = .449 (ภาวะผู้นำ) + .234 (ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา) + .172 (ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร)

จากการพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์การในการประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า ภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา และความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถอธิบายประสิทธิผลขององค์การได้ หมายความว่า ถ้าผู้ประกอบการมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา และความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารมากขึ้นเท่าใด จะทำให้ประสิทธิผลขององค์การในการประกอบการเพิ่มขึ้นด้วย และในทางกลับกันถ้าผู้ประกอบการมีลักษณะดังกล่าวน้อยลงเท่าใด ก็จะทำให้ประสิทธิผลขององค์การลดลงด้วย โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำ รองลงมาคือ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหาและความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร

ข้อวิจารณ์

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายเกี่ยวกับผลการวิจัย ดังนี้

ภาวะผู้นำ จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง ซึ่งหมายความว่าผู้ประกอบการเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ

พนักงานในองค์กร ในส่วนของการสร้างแรงจูงใจ การให้การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาถึงระดับของภาวะผู้นำในแต่ละองค์ประกอบของผู้ประกอบการ พบว่าภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ได้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ทุกองค์ประกอบนั้นอยู่ในระดับสูงเช่นกัน

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำขององค์กร ซึ่งมีหน้าที่กำหนดทิศทางขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ใช้ความคิดเชิงยุทธศาสตร์จึงมีความสำคัญมากในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินกิจการเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในการประกอบธุรกิจปัจจุบันนั้นได้มีการให้ความสำคัญกับยกย่องชื่นชม การมีศีลธรรม การมีคุณธรรมในการประกอบการขององค์กรอย่างมาก ซึ่งผู้ประกอบการที่มีภาวะผู้นำด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการอยู่ในระดับสูงย่อมเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม ชื่อตรง เสียสละ ส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีที่ดีงาม ยึดหลักจริยธรรม และหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสะท้อนออกมาได้อย่างชัดเจนจนทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจ สามารถเชื่อถือได้ว่าได้รับสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ มีความเป็นธรรม รวมถึงมีการใช้สินค้าและบริการของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีขนาดไม่ใหญ่มากนัก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับผู้ได้บังคับบัญชาจึงเป็นไปในลักษณะที่ค่อนข้างใกล้ชิด ดังนั้นการส่งเสริม แรงบันดาลใจ ตลอดจนการแสดงความใส่ใจปรารถนาดีต่อผู้ได้บังคับบัญชาจึงสามารถแสดงออกได้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชามาก นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังจำเป็นต้องเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลที่ได้จากแหล่งภายนอกองค์กร หรือ ภายในองค์กร เพื่อให้สามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงนำไปพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการ และองค์กรในการกำจัดจุดด้อยและเพิ่มจุดแข็ง เพื่อการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนต่อไป

ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง พบว่ามีการใช้รูปแบบของการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละรูปแบบในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้ประกอบการนั้นจะเข้ามามีบทบาทในการแก้ไขสถานการณ์ความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจ เพื่อให้เกิดความยุติธรรม ความเข้าใจและความสามัคคีขึ้นในองค์กร ทำให้้องค์การบรรลุตาม

เป้าหมายที่ได้วางไว้ได้ เมื่อองค์กรเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นในบางลักษณะเท่านั้น เนื่องจากเมื่อเกิดสถานการณ์ของความขัดแย้งขึ้นแล้วผู้ประกอบการจะพิจารณาว่าปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นตนเองจำเป็นต้องเข้าไปแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทุกปัญหาหรือไม่ เนื่องจากในบางสถานการณ์ก็จำเป็นต้องให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรขึ้นมาบ้างอย่างเหมาะสมเพื่อช่วยกระตุ้นและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ผู้ประกอบการจะพยายามเลือกใช้ รูปแบบที่มีความเหมาะสมกับการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งนั้นๆ ซึ่งอาจมีการผสมผสานรูปแบบของการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างหลากหลายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาที่มากที่สุด

เมื่อพิจารณาถึงความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งในรูปแบบต่างๆ แล้ว พบว่าผู้ประกอบการมีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบถนัด และแบบกลบเกลื่อนอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นในองค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็กซึ่งมีขนาดไม่ใหญ่มากนัก หากไม่ได้รับการแก้ไขอย่างถูกต้องที่สาเหตุของปัญหาแล้วก็จะทำให้ปัญหานั้นทวีความรุนแรงและขยายวงกว้างขึ้นได้ง่าย การที่ผู้ประกอบการพยายามกลบเกลื่อน หรือ ถอนตัวออกจากเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งนั้น แม้ว่าอาจสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ชั่วคราว แต่เป็นลักษณะของการแก้ปัญหาที่ไม่ยั่งยืนเนื่องจากไม่ได้พยายามแก้ที่สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งนั้นโดยตรง ผู้ประกอบการจึงมีการใช้ลักษณะการจัดการกับความขัดแย้งแบบถนัด และแบบกลบเกลื่อนอยู่ในระดับต่ำ นอกจากนี้ผู้ประกอบการมีการใช้ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบการใช้อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง คือผู้ประกอบการจะมีการออกคำสั่งและคอยกำกับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามกฎระเบียบหรือแผนงาน เน้นความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างเรียบร้อยและราบรื่น แต่การจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะนี้ก็ยังมีลักษณะของการบีบบังคับให้ทำตาม มุ่งที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารก่อน จึงอาจทำให้ขาดการมีปฏิสัมพันธ์ และกระทบต่อความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้ประกอบการส่วนมากจะพยายามรักษารูปแบบควบคุมการดำเนินงานให้สำเร็จเป็นไปตามที่วางแผนไว้ แต่ก็คำนึงถึงความสัมพันธ์กับพนักงานด้วย ลักษณะการจัดการกับความขัดแย้งแบบใช้อำนาจจึงถูกนำมาใช้ในระดัปานกลาง รูปแบบของการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่มีการใช้มาก ก็คือจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา และแบบประนีประนอมอยู่ในระดับสูง กล่าวคือ เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นในองค์กรแล้วผู้ประกอบการมักมีการขอความคิดเห็น พยายามแก้ปัญหาร่วมกับผู้บังคับบัญชา เนื่องจากเห็นว่าการทำงานร่วมกันแก้ปัญหาพร้อมกับพนักงานจะช่วยให้ทราบสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด และ

การที่ได้รับฟังข้อคิดเห็นจากพนักงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชา จะช่วยให้ได้แนวทางการแก้ปัญหาที่มีความหลากหลาย และเป็นที่ยอมรับ ส่วนการแก้ปัญหาและพยายามแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม จะเป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงาน มีความเป็นธรรมชาติ ซึ่งการแก้ปัญหาในลักษณะดังกล่าวทั้งสองรูปแบบนั้นผู้ประกอบการมักมีการนำมาใช้ในระดับสูงเนื่องจากจะช่วยให้การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารอยู่ในระดับสูง ซึ่งหมายความว่าผู้ประกอบการนั้นสามารถทำการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมบริหารต่างๆ หรือแก้ไขปัญหาขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ซึ่งจะนำความสัมฤทธิ์มาสู่องค์กร

การที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยส่งเสริมอยู่หลายประการ ซึ่งผู้ประกอบการมีองค์ประกอบที่ช่วยส่งเสริมให้การตัดสินใจทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง นับตั้งแต่การที่ผู้ประกอบการต้องมีความมั่นใจในการตัดสินใจ ตัดสินใจต่างๆ โดยมีการวิเคราะห์ รวบรวมข้อมูล มีหลักเกณฑ์ มีเหตุผล ซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจมีคุณภาพ ถูกต้องเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร และในปัจจุบันการประกอบธุรกิจนั้นต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจต่างๆ ที่มักเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในบางครั้งผู้ประกอบการอาจไม่สามารถยึดถือการตัดสินใจในรูปแบบเดิมๆ ที่เคยใช้ในการบริหารกิจการที่ผ่านมาได้ทุกครั้ง จึงต้องมีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจเพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ปรับเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังต้องมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อที่จะสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นอันนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรให้มีมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

ประสิทธิผลขององค์กร จากการศึกษาพบว่าประสิทธิผลขององค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งหมายความว่าองค์กรมีความสามารถในการบรรลุเป้าหมายหรือภารกิจที่กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรการบริหารอย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ ทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงานและองค์กร รวมถึงสามารถเข้าถึงความต้องการของผู้มีผลประโยชน์และลูกค้าขององค์กร เพื่อสามารถปรับตัวและพัฒนาเพื่ดำรงอยู่ต่อไปได้ และเมื่อ

พิจารณาถึงระดับประสิทธิผลขององค์การในทุกองค์ประกอบ ได้แก่ การผลิต ประสิทธิภาพในการทำงาน ความยืดหยุ่นของระบบงาน ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การและลูกค้า การพัฒนาองค์การในด้านต่างๆ รวมถึงความอยู่รอดขององค์การแล้วพบว่าอยู่ในระดับสูงเช่นกัน

ทั้งนี้การที่องค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมีประสิทธิผลสูงได้นั้นมาจากปัจจัยหลายประการ แต่ปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากที่สุดก็คือ ผู้ประกอบการซึ่งเป็นเจ้าของผู้ดูแลกิจการในด้านต่างๆ โดยถ้าผู้ประกอบการมีความสามารถในการบริหาร การตัดสินใจ มีภาวะผู้นำ และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การได้ดี ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้ปัจจัยที่ส่งผลทุกองค์ประกอบมีความสมบูรณ์ และมีความพร้อมอยู่ในระดับสูงที่จะช่วยเกื้อหนุนให้เกิดประสิทธิผลในการประกอบการขององค์การขึ้น นับตั้งแต่ การที่องค์การมีระบบการทำงาน มีกระบวนการผลิตสินค้าและบริการมีประสิทธิภาพ มีการปรับปรุงพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และความต้องการของคนที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในองค์การ ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและจะสร้างความอยู่รอดให้กับองค์การในระยะยาวได้อย่างแน่นอน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = .565$) กับประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญต่อการบริหาร และดำเนินกิจการต่างๆ ขององค์การ และภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานความสำเร็จในการประกอบการ รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งการที่ผู้ประกอบการมีภาวะผู้นำก็จะสามารถกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจ ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์พิจารณาถึงจุดเด่นและจุดด้อยของธุรกิจทำให้สามารถพัฒนาธุรกิจของตนเองให้สามารถแข่งขัน และอยู่รอดได้เป็นอย่างดี โดยให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมากจึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความผูกพันและทุ่มเททำงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ ทำให้ธุรกิจมีความเจริญก้าวหน้า และประสบความสำเร็จได้ (Yukl and Lepsinger, 2005)

ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้ประกอบการในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ภาวะผู้นำในด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ภาวะผู้นำด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ภาวะผู้นำด้านการมีความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และภาวะผู้นำด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2548) ที่ทำการศึกษาภาวะผู้นำและทิศทางใหม่เพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมไทย พบว่า ผู้ประกอบการที่มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ต่างกันมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน โดยผู้ประกอบการที่มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจสูง มีภาวะผู้นำโดยรวมและภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ การมีความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ สูงกว่าผู้ประกอบการที่มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ กมลกานต์ เทพทรานนท์ (2548) ลวิตตรา ผิวงาม (2548) ปฐมกานต์ อินทพันธุ์ (2549) ที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เนื่องจากการผู้บริหารหรือผู้ประกอบการมีสถานะเป็นผู้นำองค์กร และหน้าที่สำคัญของผู้ประกอบการหนึ่ง คือการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาความคิดและความสามารถ มีการสร้างแรงจูงใจภายใน นอกจากนี้ผู้นำยังมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการที่มีความแตกต่างกัน ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญและมีคุณค่า ก็จะพยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถช่วยการทำงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์การตามที่ได้วางเป้าหมายไว้ นอกจากนี้งานวิจัยของ สถิตย์ นิยมญาติ และคณะ (2546) ที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวที่ประสบความสำเร็จ โดยผลการวิจัยพบว่าความมุ่งมั่นในการทำธุรกิจ การมีวิสัยทัศน์ จรรยาบรรณของนักธุรกิจ การมีมนุษยสัมพันธ์ และจิตวิญญาณการบริการมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยว ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีความใกล้เคียงกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ และด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การเช่นกัน เพราะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ลูกค้ายกเกิดความพึงพอใจ และไว้วางใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์การช่วยส่งเสริมให้องค์การมีผลการประกอบการที่ดี จึงเป็นสิ่งที่ช่วยยืนยันได้ว่าภาวะผู้นำของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ และส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การอย่างมาก

สมมติฐานที่ 2 ความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้งของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เนื่องจากความขัดแย้งให้ในระดับที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะช่วยให้ องค์การสามารถมองเห็นปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น หรือมีความพร้อมในการรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น และความขัดแย้งที่สร้างสรรค์จะช่วยกระตุ้นความคิดของคนในองค์การ ในการพัฒนาการทำงานใหม่ๆ ทำให้ องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่วางได้อีกด้วย (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540ก) ในการที่จะจัดการกับความขัดแย้งไม่ว่าจะภายในองค์การ หรือภายนอกองค์การได้นั้นผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องรู้ถึงที่มา และสาเหตุของความขัดแย้งเสียก่อน ในขณะที่เดียวกันผู้บริหาร หรือผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญที่จะต้องใช้ลักษณะของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ หรือวิธีการแก้ไขและจัดการกับความขัดแย้งที่ได้ถูกต้องมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุดเพื่อแก้ไขความขัดแย้งนั้น

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งในรูปแบบต่างๆ ของผู้ประกอบการกับประสิทธิผลขององค์การแล้ว พบว่า การสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบการถอนตัว และแบบการใช้อำนาจ มีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลขององค์การ ($r = -.142, -.192$ ตามลำดับ) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประสบชัย บุญแสง (2548) และ Kevin *et al.* (2003) ที่แสดงให้เห็นว่าการแก้ไขความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง หรือแบบการถอนตัว และแบบการใช้อำนาจ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ของพนักงาน และประสิทธิผลขององค์การ เนื่องจากการแก้ไขความขัดแย้งนั้นหากผู้ประกอบการเพิกเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ทำการแก้ปัญหาอย่างจริงจังหรือมอบหมายให้ผู้อื่นจัดการปัญหาความขัดแย้งแทนตนเอง ก็อาจทำให้การแก้ปัญหาไม่ถูกต้องเหมาะสมเท่าที่ควร ก็จะทำให้ปัญหาความขัดแย้งมีความรุนแรงมากขึ้น หรือ การที่ผู้ประกอบการใช้อำนาจในการบังคับให้พนักงานปฏิบัติตามที่ตนต้องการเพียงฝ่ายเดียว เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นก็จะพยายามเอาชนะโดยการใช้อำนาจ บังคับโดยยึดถือเอาความเห็นของตนเองเป็นใหญ่ ส่งผลทางลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการและพนักงาน ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้น จึงทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานลดลง ส่งผลให้ประสิทธิผลขององค์การลดลงตามไปด้วย นอกจากนี้การจัดการกับ

ความขัดแย้งแบบกลบเกลื่อนแม้จะมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = .131$) กับประสิทธิผลขององค์กร แต่ก็ เป็นความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ซึ่งอาจเป็นเพราะเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งทั้งสอง สามารถยุติความขัดแย้งลงได้เพียงชั่วคราวเมื่อจำเป็นจริงๆ เท่านั้นเพื่อไม่ให้ปัญหานั้นส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานในขณะนั้น ไม่ได้แก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่สาเหตุโดยตรงทำให้เมื่อเวลาผ่านไป ปัญหาความขัดแย้งนั้นอาจเกิดขึ้นอีก ดังที่ Richard (1997) ที่ได้ทำการศึกษา รูปแบบของการแก้ไข ความขัดแย้งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของทีมงาน ซึ่งพบว่า การแก้ไขความขัดแย้งแบบ กลบเกลื่อนใช้ในการแก้ปัญหาได้ไม่ดีนัก และมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของ ทีม ในระดับต่ำ ซึ่งทำให้ประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรลดลงด้วยเช่นกัน

ส่วนวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้ประกอบการมีระดับการใช้สูงและมีความสัมพันธ์ ทางบวกช่วยให้องค์กรมีประสิทธิผล คือ การจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือกันแก้ปัญหา และแบบประนีประนอม ($r = .382, .204$) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มนุญ คงทน (2545) ประสบ ชัย บุญแสง (2548) Richard (1997) Kevin *et al.* (2003) และ Francisco *et al.* (2005) ที่ได้แสดงให้เห็นว่าแม้ว่าจะมีการเลือกใช้วิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งที่เหมาะสมแตกต่างกันไปตามแต่ สถานการณ์ แต่วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ได้ผลช่วยให้การทำงานและองค์กรมีประสิทธิผล ก็ คือ การจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือกันแก้ปัญหา และแบบประนีประนอม ซึ่งเป็นรูปแบบที่ ผู้ประกอบการพยายามแก้ปัญหาร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยพยายามแก้ไขปัญหาคสาเหตุ มีการใช้ เหตุผลเข้ามาช่วยวิเคราะห์ ทำให้ได้แนวทางในการแก้ปัญหาที่เหมาะสม เป็นที่ยอมรับ และพยายาม แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม เพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงาน มีความเป็น ธรรมชาติในการแก้ปัญหา ซึ่งการแก้ปัญหาในลักษณะดังกล่าวจะช่วยให้การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ได้อย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้การทำงานและองค์กรมีประสิทธิผล

สมมติฐานที่ 3 ความสามารถในการตัดสินใจในการบริการของผู้ประกอบการมี ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ความสามารถในการ ตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการมีความความสัมพันธ์ทางบวก ($r = .499$) กับประสิทธิผลของ องค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เนื่องจาก ความสามารถในการตัดสินใจเป็นการแสดงพฤติกรรม หรือการแสดงออกที่ใช้สติปัญญา ของผู้บริหาร หรือผู้ดำเนินกิจการ โดยมีการวิเคราะห์แก้ไขอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อประเมินเลือกแนวทางที่สามารถ

แก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง หรือเพื่อให้ทางเลือกในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เป็นที่พึงพอใจมากที่สุด สำหรับดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ (Greenberg and Baron, 2003) โดยเฉพาะเมื่อกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนมากมักทำการบริหารโดยผู้ประกอบการเพียงคนเดียว ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการ ความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือผู้ประกอบการจึงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรด้วย

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบของการตัดสินใจในการบริหารในด้านต่างๆ แล้ว พบว่าความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารด้านการมีความมั่นใจ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีความ ด้านความมีวิจรรย์ญาณ และด้านความมีเหตุผล ล้วนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งสิ้น ($r = .415, .373, .434, .344, .386$ ตามลำดับ) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Terry and Wayne (1999) Chelladurai and Haggerty (2001) และ Teresita (2002) ที่แสดงให้เห็นว่าการตัดสินใจโดยการใช้วิจรรย์ญาณ อย่างมีเหตุผล มีการวางแผนและรวบรวมข้อมูล จะช่วยให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลทำให้ห้องค์การประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ ในการตัดสินใจในการบริหารธุรกิจในปัจจุบันที่สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วผู้ประกอบการจำเป็นที่จะต้องอาศัยรูปแบบการตัดสินใจโดยใช้ความคิดรวบยอด (Conceptual Style) เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ใช้ความคิดเห็นส่วนตัว ความคิดสร้างสรรค์ การคิดนอกกรอบมาช่วยในการตัดสินใจ หรืออาจเป็นการร่วมกันทำการตัดสินใจ โดยอาศัยความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาหรือ เพื่อนร่วมงานมาประกอบเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ อีกทั้งเป็นการช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ของคนในองค์กร และช่วยให้ห้องค์การได้แนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และช่วยเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Wang (2000) ที่ได้ช่วยสนับสนุนว่าการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีความมั่นใจจะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความมั่นใจ เชื่อมั่นในความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้ประกอบการและพร้อมที่จะปฏิบัติตาม ทั้งนี้การที่ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการสามารถตัดสินใจได้อย่างมั่นใจว่าได้เลือกแนวทางการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาที่ดีที่สุดแล้วนั้น จะต้องอาศัยความมีวิจรรย์ญาณ มีการตัดสินใจโดยมีการวางแผนอย่างมีโครงสร้างเป็นระบบ มีการรวบรวมข้อมูลและหลักสถิติเพื่อใช้วิเคราะห์ การตัดสินใจจึงจะมีประสิทธิภาพ ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และช่วยเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กร

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง และความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร สามารถร่วมกันอธิบายประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้

ผลจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง และความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร สามารถร่วมกันอธิบายประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .633 และสามารถร่วมกันอธิบายประสิทธิผลขององค์การได้ร้อยละ 40.1 ($R^2 = .401$) โดยจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพล และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2548) ลวิตตรา พิวงม (2548) ปฐมกานต์ อินทพันธุ์ (2549) ซึ่งการที่ภาวะผู้นำส่งผลต่อ การประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถในการโน้มน้าวบุคคลและกลุ่มในองค์การ ให้มีความสามัคคี รวมพลังกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี และทั้งสองฝ่ายก็จะช่วยกันสร้างผลผลิตสินค้า หรือบริการที่ต้องการได้ทำให้องค์การมีประสิทธิผลและประสบความสำเร็จ (Boal and Hooijberg, 2001: 515)

ในส่วน of ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ก็มีงานวิจัยของ Richard (1997) Kevin *et al.* (2003) และ Francisco *et al.* (2005) ที่แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์การ โดยผู้บริหารจะต้องบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ โดยจะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการจะมีการใช้ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งด้วยรูปแบบที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ความขัดแย้งอย่างเหมาะสม (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540ก) โดยเฉพาะรูปแบบการร่วมมือในการแก้ไขปัญหาที่มีการนำมาใช้ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งอย่างมาก ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ที่อยู่ในองค์การมีโอกาสในการร่วมกันแก้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่วางได้อีกด้วย

นอกจากนี้ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารยังมีส่วนเกี่ยวข้องและสามารถทำนายประสิทธิผลขององค์การได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wang (2000) Chelladurai and Haggerty (2001) และ Teresita (2002) ที่ได้แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้อง

กับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากการตัดสินใจในการบริหารต้องใช้ศาสตร์ และศิลปะของผู้นำหรือผู้บริหารเป็นสำคัญอย่างมากที่จะทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีการรวบรวมข้อมูล มีการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ระมัดระวัง เพื่อที่จะสามารถทำการตัดสินใจได้อย่างมั่นใจ มีความเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ และใช้รูปแบบที่เหมาะสม จึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการประกอบการขององค์กรอย่างสูงสุดนั่นเอง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้ประกอบการ และประสิทธิผลขององค์กร และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้ประกอบการ กับประสิทธิผลขององค์กร ตลอดจนศึกษาปัจจัยที่ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคอุตสาหกรรมการผลิต ภาคการค้าและภาคบริการในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 111,126 บริษัท (รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมปี 2547 แนวโน้มปี 2548) โดยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้ตารางประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Yamane ที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 (ดูภาคผนวก ง) (ยูทท ไกยวรรณ, 2544: 59) ได้กลุ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้ประกอบการเท่ากับ 400 คน จากองค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 400 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สุ่มจากรายชื่อของผู้ประกอบการ ที่ได้จากรวบรวมรายชื่อของผู้ประกอบการจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน การสัมภาษณ์และการฝึกอบรมผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมถึง เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าทั่วประเทศ เว็บไซต์ <http://www.ismed.or.th> เป็นต้น

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคอุตสาหกรรมการผลิต และบริการในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน

400 คน จากองค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 400 แห่ง โดยเป็นผู้ประกอบการที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 267 คน คิดเป็นร้อยละ 66.75 และเป็นผู้ประกอบการที่อยู่ในเขตปริมณฑลจำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 33.25 ของจำนวนผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยแบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสำรวจข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ได้แก่ เพศ อายุ สถานที่ตั้ง ประสบการณ์ในการเป็นผู้ประกอบการ และประเภทของธุรกิจ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) และแบบสอบถามปลายเปิด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบสำรวจภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบของรัตติกกรม จงวิศาล (2548) จำนวน 30 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบบวัดภาวะผู้นำประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ

ส่วนที่ 3 แบบวัดความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ Blake and Mouton (1986) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 32 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วัดความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ประกอบการวิสาหกิจใน 5 รูปแบบ ได้แก่ แบบการถอนตัว แบบการใช้อำนาจ แบบการกลบเกลื่อน แบบการประนีประนอม และแบบการร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา จากการแสดงพฤติกรรมของผู้ประกอบการ

ส่วนที่ 4 แบบวัดความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ในการประเมินความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการจะประเมินโดยใช้แบบสอบถามความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Corcoran (1981: 167) โดยแบบวัดความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มี จำนวน 24 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยเครื่องมือที่พิจารณาองค์ประกอบพฤติกรรมในการตัดสินใจในองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ การมีความมั่นใจ การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีความยืดหยุ่น ความมีวิจรรย์ญาณ และความมีเหตุผล

ส่วนที่ 5 แบบวัดประสิทธิผลขององค์การ ตามการรับรู้ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการค้นคว้าและประมวลแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดของ Gibson and Donnelly (1994: 41 - 45) จำนวน 40 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยเครื่องมือที่พิจารณาประสิทธิผลขององค์การในองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการผลิต ด้านประสิทธิภาพ ด้านความยืดหยุ่นของระบบงาน ด้านความพึงพอใจ ด้านการแข่งขัน ด้านการพัฒนา และด้านความอยู่รอดของธุรกิจ

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร และ ประสิทธิภาพขององค์การเพื่อนำมาสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพขององค์การของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขต กรุงเทพมหานคร

2. นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในข้างต้นมาทำการสร้างเครื่องมือที่จะใช้วัด ภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของ ผู้ประกอบการ และประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

3. ทำการหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ และทำการปรับปรุงเครื่องมือ พร้อมกับทำการทดลองใช้ (Try Out) กับผู้ประกอบการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากนั้นนำมาทำการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) แล้วทำการปรับปรุงก่อนนำไปใช้จริง

4. ดำเนินการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ไปยังผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตามรายชื่อและที่อยู่ของผู้ประกอบการที่ได้ทำการรวบรวมและสุ่มคัดเลือกไว้ ซึ่งประกอบด้วย จดหมายขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์แบบสอบถามจำนวน 5 ตอน และซองเอกสารที่จำหน่ายพร้อมติดแสตมป์เพื่อการส่งกลับ จำนวน 300 ชุด และผู้วิจัยทำการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) โดยทำการแนบไฟล์แบบสอบถามพร้อมคำชี้แจงและจดหมายขอความอนุเคราะห์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ไปยังองค์กรของผู้ประกอบการที่มีการให้ที่อยู่ของจดหมายจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ไว้ นอกเหนือจากการองค์กรที่ได้ทำการส่งไปรษณีย์ไปแล้ว จำนวน 200 ชุด ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์จากการส่งจดหมายทางไปรษณีย์ และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) กลับมาจำนวน 184 ชุด ซึ่งยังไม่ครบตามจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามสำหรับการวิจัยไปดำเนินการแจกผู้ประกอบการด้วยตนเอง จำนวน 300 ชุด ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาจำนวน 216 ชุด ซึ่งแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจากการเก็บรวบรวมข้อมูล มีจำนวนทั้งสิ้น 400 ชุด ครบถ้วนตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ โดยเป็นผู้ประกอบการที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 267 ชุด คิดเป็นร้อยละ 66.75 และเป็นผู้ประกอบการที่อยู่ในเขตปริมณฑลจำนวน 133 ชุด คิดเป็นร้อยละ 33.25

5. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ โดยค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) วิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product – moment Correlation Coefficient) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยการใช้แบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยการวิเคราะห์ค่าสถิติทั้งหมดใช้การคำนวณด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ กำหนดระดับความมีนัยสำคัญเท่ากับ .05

ผลการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล มีจำนวน 400 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 56.25 มีอายุอยู่ระหว่าง 30 – 40 ปี จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 39.50 มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 50.25 มีประสบการณ์ในการเป็นผู้ประกอบการเป็นผู้ประกอบการ 1 – 5 ปี จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 42.50 โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นเจ้าของกิจการ จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 43.50 ซึ่งกิจการส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจขนาดย่อมในกิจการค้าปลีกและค้าส่ง จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 35.25

2. ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการพบว่าอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจของผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับต่อสิ่งต่างๆ พบว่าอยู่ในระดับสูง เช่นกัน

3. ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ประกอบการพบว่า ผู้ประกอบการมีการผู้ประกอบการใช้ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบการถอนตัว และแบบกลบเกลื่อน อยู่ในระดับต่ำ มีการใช้การแก้ไขความขัดแย้งแบบใช้อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง มีการใช้การแก้ไขความขัดแย้งแบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหาและแบบประนีประนอม อยู่ในระดับสูง

4. ความสามารถในการตัดสินใจในการตัดสินใจในการบริหาร พบว่า มีความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารโดยรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาถึงระดับของความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ ความมั่นใจ ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น ความมีวิจรรย์ญาณ และความมีเหตุผล พบว่าอยู่ในระดับสูง

5. ประสิทธิภาพขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า ประสิทธิภาพขององค์การอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาถึงระดับของประสิทธิภาพขององค์การในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ การผลิต ประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่นของระบบงาน ความพึงพอใจ การแข่งขัน การพัฒนา และความอยู่รอดขององค์การ พบว่าอยู่ในระดับสูง

ผลการทดสอบสมมติฐาน

1. ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก กับประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .565$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำในแต่ละด้าน พบว่า ภาวะผู้นำในด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจ ผู้ได้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ภาวะผู้นำด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ภาวะผู้นำด้านการมีความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และภาวะผู้นำด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ต่างก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .485, .356, .441, .460, .348, .345$ ตามลำดับ)

2. ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งในรูปแบบต่างๆ ของผู้ประกอบการ พบว่า ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบการถอนตัว และความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบการใช้อำนาจ มีความสัมพันธ์ทางลบ กับประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -.142, -.192$ ตามลำดับ) ส่วนความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบกลบเกลื่อน ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา และความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบประนีประนอม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .131, .382, .204$ ตามลำดับ)

3. ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร โดยรวมของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ทางบวก กับประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .499$) และเมื่อพิจารณาถึงความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารในแต่ละด้าน พบว่าความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารด้านความมั่นใจ ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารด้านความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารด้านความยืดหยุ่น ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารด้านความมีวิจรรย์ญาณ และความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารด้านความมีเหตุผล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .415, .373, .434, .344, .386$ ตามลำดับ)

4. ตัวแปรภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา และความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารสามารถร่วมกันอธิบายประสิทธิผลขององค์การ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันประสิทธิผลขององค์การในการประกอบการได้ร้อยละ 40.1 ($R^2 = .401$)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยขอเสนอแนะความคิดเห็นที่ได้จากผลการวิจัย ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการเป็นลักษณะที่มีความสัมพันธ์ทางบวกและส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ และยังพบว่าลักษณะองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำซึ่งประกอบไปด้วย การส่งเสริมแรงบันดาลใจของผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับต่อสิ่งต่างๆ ล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การด้วย ดังนั้นผู้ประกอบการจึงอาจใช้องค์ประกอบในข้างต้นเป็นแนวทางเพื่อประเมินภาวะผู้นำ ทำให้สามารถทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย ของตนเอง เพื่อที่จะสามารถนำไปทำการศึกษา หรือเข้ารับการศึกษาอบรมเพิ่มเติมจากสื่อหรือสถาบันต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม ให้เกิดขึ้น ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่น สามารถนำพาองค์การให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่วางไว้

2. ในเรื่องของความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งนั้น ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง แบบลอนตัว แบบกลบเกลื่อน และแบบการใช้อำนาจนั้น ไม่ได้ทำให้การแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ทำให้อาจกระทบต่อความพึงพอใจของคนในองค์การ อีกทั้งส่งผลทางด้านลบอื่นๆ ต่อการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลขององค์การได้ ผู้ประกอบการจึงควรที่จะหลีกเลี่ยงการใช้การจัดการกับความขัดแย้งใน 3 รูปแบบข้างต้น หรืออาจปรับใช้อย่างเหมาะสมเมื่อจำเป็นเท่านั้น ในขณะที่เดียวกันผู้ประกอบการควรส่งเสริมให้มีการใช้การจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา และแบบประนีประนอมในการแก้ปัญหา เพราะจะช่วยให้เกิดการระดมความคิด เกิดความรู้สึกร่วมกัน ทำให้เกิดความพึงพอใจ

ซึ่งนำไปสู่ความร่วมมือแก้ปัญหาความขัดแย้งร่วมกันให้ลุล่วงไปได้ และเกิดประสิทธิผลในการประกอบการขององค์กรเป็นอย่างดี

3. จากการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการ พบว่ามีองค์ประกอบที่ช่วยบ่งบอกถึงลักษณะของการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร ประกอบไปด้วยความมั่นใจ การมีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น ความมีวิจารณญาณ และความมีเหตุผล ซึ่งผู้ประกอบการควรพยายามยึดหลักองค์ประกอบของการตัดสินใจในการบริหารดังกล่าว เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจในการบริหารงานอยู่เสมอ หรืออาจทำการศึกษา และเข้ารับการศึกษาเพิ่มเติมจากสื่อหรือสถาบันต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การตัดสินใจในการบริหารงานมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด

4. จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง และความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสามารถอธิบายเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กรได้อีกด้วย แสดงให้เห็นว่าตัวแปรทั้ง 3 ตัวนั้นเป็นคุณลักษณะที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพึงมี เพื่อนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นหน่วยงานรัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและส่งเสริมขีดความสามารถของผู้ประกอบการ เช่น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถนำองค์ประกอบต่างๆ ทางด้านภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง และความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร มาสร้างเป็นหลักสูตรสำหรับฝึกอบรม และประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนา หรือจัดทำเป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เช่น วิดิทัศน์ สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านทางอินเทอร์เน็ต และสื่อมัลติมีเดีย เป็นต้น เพื่อส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง และความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร ที่ดีและเหมาะสมยิ่งขึ้น

5. ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องอาจนำผลที่ได้จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง และความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร ไปปรับประยุกต์ใช้ในการประเมิน รวมถึงเป็นแนวทางในการฝึกอบรมพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง และความสามารถในการ

ตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการประกอบการมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยขอเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรทำการศึกษาปัจจัยทางจิตวิทยาอื่นๆ ที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ความเครียด การเสริมสร้างจิตสำนึกสาธารณะ (Public Mind) ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (CQ : Creativity Quotient)
2. ในการทำวิจัยครั้งต่อไปอาจมีการปรับปรุงเพิ่มเติมรูปแบบของการวิเคราะห์ทางสถิติ เช่น การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบคาโนนิคัล (Canonical Correlation Analysis) หรือวิเคราะห์รูปแบบโมเดลของตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การ เพื่อให้ได้ข้อมูล และเป็นการขยายขอบเขตของการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การให้กว้างขวางยิ่งขึ้น
3. ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษากับกลุ่มประชากรที่เป็นผู้ประกอบการที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเท่านั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้สนใจอาจทำการศึกษากับกลุ่มประชากรที่เป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภูมิภาคอื่นๆ ของประเทศไทย หรืออาจทำการศึกษากับกลุ่มประชากรอื่นๆ เช่น กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) กลุ่มสหกรณ์ต่างๆ เป็นต้น
4. การประเมินลักษณะภาวะผู้นำ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง และความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการอาจให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานเป็นผู้ประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น และในส่วนของ การประเมินประสิทธิผลขององค์การ อาจใช้วิธีการในหลายๆ มิติที่มีให้ ผู้ประกอบการเป็นผู้ประเมินเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขาย กำไร อัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจ ปริมาณการร้องเรียนของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน และลูกค้า ที่ได้มีการจัดทำเป็นสถิติไว้

เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การที่มีความชัดเจน มีความหลากหลายและมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กัตัญญู หิรัญญูสมบุญ. 2544. การจัดการธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพฯ: เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล
พับลิเคชั่น จำกัด.

กมลกานต์ เทพทรานนท์. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายใน คุณลักษณะ
ของผู้ประกอบการกับความสำเร็จในการประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อม. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จุมพล หนิมพานิช. 2535. “การอำนวยการ”. การตัดสินใจและการสื่อสาร เอกสารการสอนชุด
วิชาการและการจัดการ หน่วยที่ 9 – 15. พิมพ์ครั้งที่ 19. นนทบุรี: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ดวงใจ นิลพันธุ์. 2543. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน
และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสาร
โทรคมนาคม. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2529. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์. 2540ก. องค์กรและการจัดการทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์.
กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

_____. 2540ข. การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

นิตย์ สัมมาพันธ์. 2540. ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ.
กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

_____. 2546. ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: บริษัทอินโน
กราฟฟิกส์ จำกัด.

บัณฑิต แทนพิทักษ์. 2540. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธาและความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. ปรินญาณิพนธ์การศึกษาคุญณ์บัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บิสิเนสไทย. 2549. สสว.เตรียมแผนส่งเสริม SMEs ฉบับ 2. (Online).

<http://dit.dru.ac.th/home/023/psychology/chap5.html>. 28 พฤษภาคม 2549.

บุญมัน ธนาสุวัฒน์. 2537. จิตวิทยาองค์การ. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

บุญเรียง ขจรศิลป์. 2542. สถิติวิจัย I. กรุงเทพฯ : หจก. พี.เอ็น.การพิมพ์.

ปฐมกานต์ อินทพันธุ์. 2549. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประพันธ์ พุทธานู. 2543. ความผูกพันและประสิทธิผลขององค์การ : ศึกษากรณีเฉพาะนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพภาคที่ 1 ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประสพชัย บุญแสง. 2548. การบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรและประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.

พรนพ พุกะพันธ์. 2542. การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯ เพ็ชรสกุล.

ภรณ์ กิรีดิบุตร. 2529. การประเมินประสิทธิผลองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

มณูญ คงทน. 2545. การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12.
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริการการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ยุทธ ไกยวรรณ. 2544. สถิติสำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือราชภัฏพระนคร.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2545. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. วารสารสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์.
ปีที่ 28: 31-48.

_____. 2548. รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำ และทิศทางการพัฒนา
ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ลวิตรา ผิวงาม. 2548. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เขavnอารมณ์ และความสามารถในการเผชิญ
อุปสรรคที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วรัท พุกษากุลนนท์. 2549. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล. (Online).
<http://www.edtechno.com/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=125>.
28 พฤษภาคม 2549.

วิเชียร วิทยอุดม. 2547. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และ ไทยเท็กซ์ จำกัด.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2540. ศัพท์การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิสิทธิ์พัฒนา.

สถิตย์ นิยมญาติ, อัครพร บุณนาค, ชลธิชา ลีว่าทินแสนสุข และรัชณี เลิศหิรัญวิบุรย์. 2546.
รายงานวิจัยศึกษาระดับสมบูรณโครงการ “คุณลักษณะของผู้ประกอบการท่องเที่ยวที่
ประสบความสำเร็จ”. เสนอต่อสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
กรุงเทพฯ.

สมยศ นาวิการ. 2542. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2545. พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 ก. ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: บริษัท ต้นอ่อน แกรมมี่ จำกัด.

_____. 2540 ข. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544. พฤติกรรมองค์การ. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.

สุดา ทัพสุวรรณ. 2542. “การตัดสินใจ”. เอกสารประกอบการสอนหน้าที่ผู้นำในการบริหาร การศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สำนักงานประมาณ. 2545. การประเมินประสิทธิผลของกระทรวงอุตสาหกรรม : ศึกษาเฉพาะกรณี หน่วยงานระดับกรมและสถาบันอิสระในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2546. รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2545. กรุงเทพฯ: ไอเดีย อินสแตนท พรินท์.

_____. 2547. รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมปี 2546 และแนวโน้มปี 2547. กรุงเทพฯ: บริษัทเรดเฟิร์น ครีเอชั่น จำกัด.

อภิญา ตั้งเจริญยิ่ง. 2548. การเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงาน ความพึงพอใจของพนักงาน และประสิทธิผลการทำงานขององค์กร ระหว่างองค์กรที่ได้รับรองมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม 8000(SA8000) และองค์กรที่ไม่ได้รับรองมาตรฐาน ความรับผิดชอบต่อสังคม 8000 (SA8000). วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

อรวรรณ สุทธิพิทักษ์. 2544. “การบริหารความขัดแย้ง”. *สุทธิปริทัศน์*. 15 (46): 85 – 89
พฤษภาคม – สิงหาคม.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538. *การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.

อรุณ รักธรรม. 2531. *การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒน
บริหารศาสตร์.

อนุกุล เขียงพุกษาวัลย์. 2542. *ผู้นำกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคน*. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สายใจ.

อาทิตย์ โก้สกุล. 2540. “การอำนาจการ”. *การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ เอกสาร
ประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการ บทที่ 7*. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

อุทัยวรรณ สายพัฒนา และฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. 2550. *Collinearity*. (Online).
<http://www.watpon.com/journal/multicoll.pdf>. 20 มกราคม 2550.

อำนาจ ชีระวนิช. 2546. *การจัดการธุรกิจขนาดย่อม*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อำไพ อินทรประเสริฐ. 2542. *ศิลปะการเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.

Boal, K. B., and R. Hooijberg. 2001. “Strategic leadership research: Moving on”.
The Leadership Quarterly Yearly Review of Leadership 11(4): 515-550.

Brown, L. D. 1983. *Managing Conflict at Organization Interfaces*. Massachusetts:
Addison-Westley.

Chelladurai, P. and T. R. Haggerty. 2001. **Measures of Organizational Effectiveness of Canadian national Sport Organizations.** (Online). <http://medlineplus.gov>.
31 May 2006.

Corcoran, D. K. 1981. **Investigation of the Relationship between Selected Variables and the Decision-Making and Managerial Ability of Head Nurses in the Army Nurse Corp.**
Dissertation : Faculty of the Graduate School, The University of Texas at Austin.
Dissertation Abstracts International.

Cole, E. 2000. **Organizational Effectiveness : A Managerial view.** Dissertation Abstracts
International.

Daniels, A. C. and J. E. Daniels. 2004. **Performance Management: Changing Behavior That Drives Organizational Effectiveness,** 4th ed. Atlanta, GA: Aubrey Daniels
International, Inc.

David, A. A. 2003. **Strategic Market Management.** 3rd ed. New York: John Wiley & Sons Inc.

Dressler, S. 2004. **Strategy, Organizational Effectiveness And Performance Management.**
Florida : Universal Publishers.

Dubrin, A. J., R. D. Ireland, and J. C. Williams. 1989. **Management & Organization.**
Cincinnati, Ohio : South – Western Publishing Co., Ltd.

Follett, F. M. 1982. **“A Management Progression System for Nurse Administrators Part I”.**
Dissertation Abstracts International.

Francisco, J. M., et al.,. 2005. “Types of Intragroup Conflict and Affective Reactions”.
Journal of Managerial Psychology. 20(3). April 2005.

Gibsons, J. L., and J. H. Donnelly. 1994. **Organizations : Behavior, Structure, Processes.** 8th ed. New York: McGraw – Hill.

Greenberg, J. and R. A. Baron. 2003. **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work.** 8th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Johnson, W. David, and P. J. Frank. 1994. **Joining Together : Group Theory and Group Skills.** 5th ed. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

Lambert, J. and S. Myers. 1999. **50 Activities for Conflict Resolution.** Amherst, MA: HR Development Press.

Kevin, B. L., K. K. Galen, and S. Nagaraj. 1997. **Effectiveness correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature.** The Leadership Quarterly V.7. (Online). <http://www.scidirect.com>. 27 April 2006.

Kevin, D. B., S. Anne, and A. W. Barton. 2003. **Managing Conflict to Improve The Effective of Retail Networks.** (Online). <http://wwwlib.umi.com/dissertations>. 4 May 2006.

Kirby, P. C., L. V. Paradise, and M. L. King. 1992. **Extraordinary Leaders in Educational Leadership.** The Journal of Educational Research. Dissertation Abstracts International.

Koontz, H. and H. Wehrich. 1990. **Essentials of Management.** 5th ed. New York: Mc Graw – Hill Publishing Company.

Mundel, M. E. 1983. **Improving Productivity and Effectiveness.** New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Richard, R. P. 1997. **Teams and Conflict Management Style: The Moderating Effect of Conflict Management Style on the Relationship between the Type of Conflict and Team Effectiveness in Continuous Work Teams.** (Online).

<http://wwwlib.umi.com/dissertations>. 4 May 2006.

Schermerhorn, J. R., J. G. Hunt, and R. N. Osborn. 2003. **Organizational Behavior.** 9th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Teresita, C. M. 2002. **Decision-Making : A Vital Tool to Organizational Effective by Private Institutions of Higher Learning in Baguio City.** Dissertation Abstracts International.

Terry, L. F. and J. S. Wayne. 1999. **An Examination of the Decision Styles of Project Managers: Evidence of Significant Diversity.** (Online). <http://www.scidirect.com>. 6 June 2006.

The Foundation Center. 2003. **Organizational Effectiveness.** (Online).

<http://foundationcenter.org/pnd/specialissues/item.jhtml?id=6900039>. 27 May 2006.

Wang, Z. M. 2000. **Organizational Decision Making and Competence Utilization among Chinese Managers.** Dissertation Abstracts International.

Yukl, G. A. 2002. **Leadership In Organizations.** 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Yukl, G. A. and R. Lepsinger. 2005. **Why Integrating the Leading and Managing Roles Is Essential for Organizational Effectiveness.** *Organizational Dynamics.* 34(4). p. 361–375. Elsevier Inc. (Online). <http://www.scidirect.com>. 27 April 2006.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. ผศ.ดร.รัตติกกรณ์ จงวิศาล | ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| 2. รศ.วัฒนา ศรีสัตย์วาจา | ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 3. ดร.เรวดี ทรงเที่ยง | ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 ถนนพหลโยธิน จตุจักร
กรุงเทพ 10900

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

เนื่องด้วยข้าพเจ้า นายชาญ รัตนะพิสิฐ นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” โดยมี ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จึงมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งข้อมูลของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างสูงต่อการพัฒนาความรู้ทางวิชาการ และสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไปในอนาคต

เพื่อให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยและการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้มีความสมบูรณ์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง เกี่ยวกับตัวท่านเองและองค์กรของท่าน โดยคำตอบที่ได้รับไม่มีข้อใดถูกหรือผิด ซึ่งข้อมูลจะถูกเก็บเป็นความลับ ไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อตัวท่านและองค์กรของท่าน โดยข้อมูลที่ได้รับจะถูกวิเคราะห์ และนำเสนอในภาพรวมของงานวิจัยเท่านั้น ทั้งนี้ขอความกรุณาให้ท่านส่งแบบสอบถามที่ตอบเรียบร้อยแล้วใส่ซองเอกสารที่แนบมาพร้อมกันนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าของท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

นาย ชาญ รัตนะพิสิฐ
นิสิตปริญญาโท จิตวิทยาอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรของ
ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล**

คำชี้แจงทั่วไป

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 แบบสำรวจข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ SMEs
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs
 - ตอนที่ 3 แบบสอบถามความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ประกอบการ SMEs
 - ตอนที่ 4 แบบสอบถามความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการ SMEs
 - ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของธุรกิจ
3. โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อ **ตามสภาพความเป็นจริงขององค์กร และสิ่งที่ท่านได้ปฏิบัติในการบริหารองค์กรมากที่สุด** เพื่อประโยชน์โดยรวมในการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยต่อไปในอนาคต
4. คำตอบของท่านมีคุณค่ามาก **ซึ่งข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะเก็บรักษาคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ และนำเสนอผลการศึกษาเป็นไปในภาพรวม ไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่อย่างใด**

นาย ชาญ รัตนะพิสิฐ
นิสิตปริญญาโท จิตวิทยาอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 1 แบบสำรวจข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ SMEs

คำชี้แจง : กรุณาเติมข้อมูล หรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
 2. อายุ ปี
 3. ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี
 4. ประสบการณ์ในการเป็นผู้ประกอบการ ปี
 5. ตำแหน่งปัจจุบัน
 - ผู้ประกอบการซึ่งเป็นเจ้าของกิจการ ผู้ประกอบการซึ่งเป็นผู้บริหารกิจการ
 - ผู้ประกอบการซึ่งเป็นเจ้าของกิจการ และเป็นผู้บริหารกิจการ อื่นๆ (โปรดระบุ)
-

6. ประเภทของกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (โปรดทำเครื่องหมาย ✓ จากธุรกิจหลักเพียง 1 ข้อ)

6.1 กิจการผลิตสินค้า/อุตสาหกรรม

- วิสาหกิจขนาดย่อม จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินไม่เกิน 50 ล้านบาท
- วิสาหกิจขนาดกลาง จำนวนการจ้างงานตั้งแต่ 51-200 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดิน มากกว่า 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท

6.2 กิจการค้าปลีก/ค้าส่ง

- **ค้าปลีก**

- วิสาหกิจขนาดย่อม จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 15 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินไม่เกิน 30 ล้านบาท
- วิสาหกิจขนาดกลาง จำนวนการจ้างงานตั้งแต่ 16-30 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดิน มากกว่า 30 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 60 ล้านบาท

- **ค้าส่ง**

- วิสาหกิจขนาดย่อม จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 25 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินไม่เกิน 50 ล้านบาท
- วิสาหกิจขนาดกลาง จำนวนการจ้างงานตั้งแต่ 26-50 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดิน มากกว่า 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 100 ล้านบาท

6.3 กิจการบริการ

- วิสาหกิจขนาดย่อม จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินไม่เกิน 50 ล้านบาท
- วิสาหกิจขนาดกลาง จำนวนการจ้างงานตั้งแต่ 51-200 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดิน มากกว่า 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs

คำชี้แจง : โปรดพิจารณา ข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความ ที่ตรงกับความเป็นจริงตามที่ท่านได้ปฏิบัติในการบริหารองค์การมากที่สุด เพียง 1 คำตอบ โดยข้อมูลจากคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ และจะนำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในงานวิจัยเท่านั้น

0	1	2	3	4
จริงน้อยที่สุด	จริงน้อย	จริงปานกลาง	จริงมาก	จริงมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	0	1	2	3	4
1	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักษากองค์การ					
2	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง					
3	ข้าพเจ้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงาน					
4	ข้าพเจ้าช่วยจุดประกายความคิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา					
5	ข้าพเจ้าให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือศักยภาพของตนเอง					

ผู้ที่สนใจแบบวัดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ กรุณาติดต่อ ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ประกอบการ SMEs

คำชี้แจง : โปรดพิจารณา ข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความ ที่ตรงกับความเป็นจริงตามที่ท่านได้ปฏิบัติในการบริหารองค์การมากที่สุด เพียง 1 คำตอบ โดยข้อมูลจากคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ และจะนำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในงานวิจัยเท่านั้น

0	1	2	3	4
จริงน้อยที่สุด	จริงน้อย	จริงปานกลาง	จริงมาก	จริงมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	0	1	2	3	4
1	ท่านมักจะหลีกเลี่ยงหรือถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่เป็นปัญหา					
2	ท่านมอบอำนาจทั้งหมดให้ผู้อื่นเป็นผู้จัดการกับความขัดแย้งในธุรกิจของท่าน					

	0	1	2	3	4
	จริงน้อยที่สุด	จริงน้อย	จริงปานกลาง	จริงมาก	จริงมากที่สุด
ข้อ	ข้อความ				
3	ท่านไม่เข้าไปแก้ไขความขัดแย้งระหว่างพนักงานเนื่องจากเห็นว่าเมื่อเวลาผ่านไปความขัดแย้งนั้นจะหายไปตัวเอง				
4	ท่านไม่ใส่ใจกับผลการทำงานของพนักงานเท่าใดนัก				
5	ท่านมักแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของพนักงานโดยยึดตามระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ				
6	ท่านให้มีการรายงานเหตุการณ์ความขัดแย้งระหว่างพนักงานเป็นลายลักษณ์อักษร				
7	ท่านทำงานไปเรื่อยๆ โดยไม่มีการวางเป้าหมายไว้ล่วงหน้า				
8	ท่านดูแลเอาใจใส่พนักงานเฉพาะเท่าที่จำเป็นเท่านั้น				
9	ท่านพยายามให้ความเป็นกันเองกับพนักงานมากแม้ว่าบางครั้งจะทำให้ผลผลิตน้อยลง				
10	ท่านพยายามกลบเกลื่อนทำให้ความขัดแย้งหายไปโดยพยายามเอาอกเอาใจพนักงานที่มีปัญหา				
11	ท่านพยายามแก้ไขความขัดแย้งตามความคิดเห็นของผู้อื่น แม้จะเห็นว่าตนถูกต้องก็ตาม				
12	ท่านชอบอำนวยความสะดวกและบริการพนักงานเพื่อป้องกันความขัดแย้ง				
13	ท่านไม่กล้าที่จะเข้าไปแก้ไขความขัดแย้งระหว่างพนักงาน เพราะกลัวจะกระทบต่อความสัมพันธ์ในการทำงาน				
14	ท่านมุ่งแก้ไขความขัดแย้งเพื่อความสำเร็จในงานโดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน				
15	ท่านใช้อำนาจในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งของพนักงาน				
16	ท่านเชื่อว่าการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของตนเองถูกต้องเสมอ				
17	ท่านไม่ยอมให้ใครปฏิเสธหรือคัดค้านความคิดเห็นของท่าน				
18	ท่านเป็นฝ่ายสั่งการมากกว่าที่จะรับฟังข้อเสนอหรือข้อคิดเห็นในการทำงานร่วมกับพนักงาน				

0	1	2	3	4
จริงน้อยที่สุด	จริงน้อย	จริงปานกลาง	จริงมาก	จริงมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	0	1	2	3	4
19	ท่านพยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการออกกฎเกณฑ์บังคับให้เป็นไปตามที่ท่านต้องการ					
20	ท่านแก้ไขปัญหาความขัดแย้งร่วมกับพนักงาน					
21	ท่านแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานและความสัมพันธ์กับพนักงาน					
22	ท่านพยายามแก้ไขความขัดแย้งด้วยการใช้เหตุผล และยึดมั่นในความถูกต้อง					
23	ท่านพยายามค้นหาสาเหตุ หรือใช้ข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของพนักงานได้ถูกต้อง					
24	ท่านรับฟังเหตุผลของพนักงานทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา					
25	ท่านติดตามแก้ปัญหาความขัดแย้งจนกว่าจะแก้ปัญหาได้สำเร็จ ลุล่วง					
26	ท่านพยายามให้พนักงานร่วมมือกันเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยสันติ					
27	ท่านแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยให้ทุกฝ่ายได้บ้างเสียบ้างดีกว่าไม่ได้เลย					
28	ท่านแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการเดิมๆ					
29	ท่านมักใช้วิธีการประนีประนอมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง					
30	ท่านจะไม่แสดงตัวเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงาน					
31	ท่านพยายามให้ความผ่อนปรนยืดหยุ่นในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของพนักงาน					
32	ท่านทำการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพยายามแยกคู่กรณีที่เกิดความขัดแย้งออกจากกัน					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการ SMEs

คำชี้แจง : โปรดพิจารณา ข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความ ที่ตรงกับความเป็นจริงตามที่ท่านได้ปฏิบัติในการบริหารองค์กรมากที่สุด เพียง 1 คำตอบ โดยข้อมูลจากคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ และจะนำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในงานวิจัยเท่านั้น

	0	1	2	3	4
	จริงน้อยที่สุด	จริงน้อย	จริงปานกลาง	จริงมาก	จริงมากที่สุด
ข้อ	ข้อความ				
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					

0	1	2	3	4
จริงน้อยที่สุด	จริงน้อย	จริงปานกลาง	จริงมาก	จริงมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	0	1	2	3	4
14	ท่านมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความสามารถในการทำงานที่แตกต่างกันของพนักงาน					
15	ท่านมีการรวบรวมข้อมูลและพิจารณาอย่างระมัดระวังก่อนทำการตัดสินใจทุกครั้ง					
16	ท่านตัดสินใจในการทำงาน โดยคำนึงถึงความยุติธรรมต่อบุคคลทุกฝ่าย					
17	ท่านตัดสินใจโดยยึดเอากฎเกณฑ์ขององค์กรเป็นพื้นฐาน					
18	ท่านมีการประเมินสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องก่อนทำการตัดสินใจ					
19	ท่านมีการใช้วิจารณญาณอย่างเหมาะสมก่อนทำการตัดสินใจในการบริหารองค์กร					
20	ท่านสามารถให้เหตุผลในการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจของท่านได้					
21	ท่านมีการตัดสินใจในการบริหารกิจการตามขั้นตอนที่ได้วางไว้					
22	ท่านมีการประเมินวิเคราะห์แยกแยะปัญหาต่างๆ อย่างเป็นระบบก่อนทำการตัดสินใจ					
23	ท่านยึดหลักเหตุผลในการตัดสินใจทุกครั้ง					
24	ท่านมีการประเมินและวิเคราะห์กระบวนการ และวางแผนการทำงานอย่างระมัดระวัง					

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของธุรกิจ

คำชี้แจง : โปรดพิจารณา ข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความ ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับองค์กรและสิ่งที่ท่านได้ปฏิบัติในการบริหารองค์กรมากที่สุด เพียง 1 คำตอบ โดยข้อมูลจากคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ และจะนำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในงานวิจัยเท่านั้น

0	1	2	3	4
จริงน้อยที่สุด	จริงน้อย	จริงปานกลาง	จริงมาก	จริงมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	0	1	2	3	4
1	ธุรกิจของท่านมีผลิตภัณฑ์ หรือการให้บริการเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า					
2	ผลิตภัณฑ์ หรือบริการมีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า					
3	ในช่วงเวลา 1-3 ปีที่ผ่านมาธุรกิจของท่านได้กำไรมาตลอด					
4	ยอดรวมของการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ หรือให้บริการมีมากกว่าตอนเริ่มต้นธุรกิจเป็นอย่างมาก					
5	ช่วง 1-3 ปีที่ผ่านมาส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจของท่านเพิ่มขึ้นมาโดยตลอด					
6	ธุรกิจของท่านในรอบปีที่ผ่านมามีผลกำไรเป็นไปตามเป้าหมาย					
7	ธุรกิจของท่านมียอดขายผลิตภัณฑ์ หรือให้บริการอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ					
8	ธุรกิจของท่านมีการใช้วัตถุดิบในการผลิตหรือ ให้การบริการได้อย่างคุ้มค่า					
9	ธุรกิจของท่านใช้เวลาในการผลิต จำหน่าย หรือบริการน้อย					
10	พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
11	ธุรกิจของท่านมีต้นทุนในการผลิตหรือ ให้การบริการอย่างเหมาะสม					
12	ธุรกิจของท่านมีกำไรมากเนื่องจากต้นทุนในการผลิต หรือการบริการต่ำ					

0	1	2	3	4
จริงน้อยที่สุด	จริงน้อย	จริงปานกลาง	จริงมาก	จริงมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	0	1	2	3	4
13	ธุรกิจของท่านมีกระบวนการผลิต หรือให้บริการที่สิ้นเปลืองทรัพยากรต่ำ					
14	การปฏิบัติงานของพนักงานได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน					
15	ธุรกิจของท่านมีแผนงานที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอย่างกะทันหัน					
16	ธุรกิจของท่านมีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัว					
17	ธุรกิจของท่านสามารถควบคุมการปฏิบัติงานได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น					
18	ธุรกิจของท่านมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนระบบปฏิบัติงานได้อย่างทันการณ์					
19	พนักงานของท่านพึงพอใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้					
20	ถ้าไม่มีเหตุจำเป็นจริงๆ พนักงานของท่านจะไม่ยอมขาดงาน					
21	พนักงานของท่านปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น					
22	พนักงานของท่านจะลาออกต่อเมื่อมีความจำเป็นจริงๆ เท่านั้น					
23	ธุรกิจของท่านสามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงานได้เป็นอย่างดี					
24	พนักงานของท่านอุทิศตนเพื่อการทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่					
25	ลูกค้าส่วนใหญ่แสดงความพอใจต่อสินค้าหรือบริการของท่าน					
26	ลูกค้าของท่านกลับมาซื้อสินค้าหรือใช้บริการธุรกิจของท่านอยู่เสมอ					
27	ธุรกิจของท่านมีเทคโนโลยีการผลิต หรือการให้บริการที่สามารถแข่งขันในตลาดได้ดี					
28	ยอดขายธุรกิจของท่านลดลงเมื่อมีคู่แข่งทางธุรกิจรายใหม่เกิดขึ้น					

	0	1	2	3	4
	จริงน้อยที่สุด	จริงน้อย	จริงปานกลาง	จริงมาก	จริงมากที่สุด
ข้อ	ข้อความ				
29	ธุรกิจของท่านมีคุณภาพสินค้า หรือการบริการที่สามารถแข่งขันในตลาดได้ดี				
30	ธุรกิจของท่านสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว				
31	ธุรกิจของท่านพยายามค้นหาหาวิธีการดำเนินการใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิต				
32	ธุรกิจของท่านมีการจัดการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพนักงาน				
33	ธุรกิจของท่านมีการปรับเปลี่ยนเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินการให้เหมาะสมอยู่เสมอ				
34	ธุรกิจของท่านมีการพัฒนาโครงสร้าง หรือวิธีดำเนินงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ				
35	พนักงานของท่านมีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน				
36	ท่านพยายามพัฒนาธุรกิจเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะในการดำเนินการอยู่ตลอดเวลา				
37	ธุรกิจของท่านมีความมั่นคงในระยะยาว				
38	ธุรกิจของท่านสามารถดำรงอยู่ได้แม้ว่าจะมีการแข่งขันอย่างรุนแรง				
39	ธุรกิจของท่านสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาวแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอยู่เสมอ				
40	ธุรกิจของท่านสามารถอยู่รอดได้แม้ว่าสภาพเศรษฐกิจโดยรวมจะไม่ดีนัก				

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

นาย ชานู รัตนะพิสิฐ
 นิสิตปริญญาโท จิตวิทยาอุตสาหกรรม
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ก

ผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตารางผนวกที่ 1 ค่า Item-total Correlation ของแบบสอบถามความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบการถอนตัว (Withdrawing)	
ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
1	.56
2	.72
3	.80
4	.79
5	.47
6	.61
7	.55
8	.54
Alpha	.85

ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบกลบเกลื่อน (Smoothing)	
ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
9	.37
10	.78
11	.49
12	.67
13	.83
Alpha	.89

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบการใช้อำนาจ (Forcing)	
ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
14	.47
15	.57
16	.41
17	.72
18	.46
19	.48
Alpha	.68

ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา (Problem Solving)	
ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
20	.52
21	.59
22	.60
23	.66
24	.78
25	.67
26	.39
Alpha	.76

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งแบบประนีประนอม (Compromising)	
ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
27	.67
28	.62
29	.49
30	.72
31	.39
32	.63
Alpha	.81

ตารางผนวกที่ 2 ค่า Item-total Correlation ของแบบสอบถามความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
1	.39
2	.57
3	.37
4	.51
5	.68
6	.59
7	.66
8	.37
9	.42
10	.37
11	.39
12	.41
13	.57
14	.68
15	.40
16	.58
17	.53
18	.39
19	.43
20	.46
21	.56
22	.61
23	.59
24	.39
Alpha	.88

ตารางผนวกที่ 3 ค่า Item-total Correlation ของแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของธุรกิจ
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
1	.37
2	.38
3	.62
4	.60
5	.53
6	.48
7	.61
8	.78
9	.42
10	.52
11	.46
12	.59
13	.57
14	.51
15	.48
16	.69
17	.38
18	.41
19	.61
20	.46
21	.57
22	.51
23	.68
24	.67
25	.62
26	.42

ตารางผนวกที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
27	.73
28	.39
29	.42
30	.45
31	.43
32	.44
33	.63
34	.46
35	.51
36	.46
37	.62
38	.80
39	.76
40	.65
Alpha	.91

ภาคผนวก ง
ตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ตารางผนวกที่ 4 ตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane ที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05

ขนาด ประชากร	ขนาดตัวอย่างตามความคลาดเคลื่อน					
	±1%	±2%	±3%	±4%	±5%	±10%
500	-	-	-	-	222	83
1,000	-	-	-	385	286	91
1,500	-	-	638	441	361	94
2,000	-	-	718	476	333	95
2,500	-	1,250	769	500	345	96
3,000	-	1,364	811	517	353	97
3,500	-	1,458	843	530	359	97
4,000	-	1,538	870	541	364	98
4,500	-	1,607	891	549	367	98
5,000	-	1,667	909	556	370	98
6,000	-	1,765	938	566	375	98
7,000	-	1,842	959	574	378	99
8,000	-	1,905	976	580	381	99
9,000	-	1,957	989	584	383	99
10,000	5,000	2,000	1,000	588	385	99
15,000	6,000	2,143	1,034	600	390	99
20,000	6,667	2,222	1,053	606	392	100
25,000	7,143	2,273	1,064	610	394	100
50,000	8,333	2,381	1,087	617	397	100
100,000	9,091	2,439	1,099	621	398	100
> 100,000	10,000	2,500	1,111	625	400	100

ที่มา: ยุทธ ไกยวรรณ (2544 : 59)

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ –นามสกุล	นายชาญ รัตนะพิสิฐ
เกิดวันที่	26 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2525
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2548 ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (จิตวิทยา) (เกียรตินิยมอันดับ 1) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ผลงานดีเด่นและ/หรือรางวัลทางวิชาการ	ปี 2547 เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างผู้มีความสามารถพิเศษให้มีวิสัยทัศน์ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และเป็นสมาชิกคลังสมองแห่งชาติ