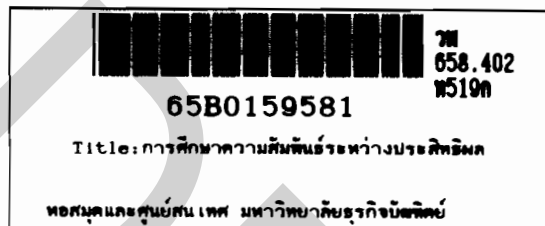




การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ
สหกรณ์การเกษตรกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม
ของพนักงานสหกรณ์การเกษตร



นายทศเหนือ วงศ์สวัสดิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบรจรม

พ.ศ. 2546

ISBN 974-9554-11-6

A Study of the Relationship Between the Effectiveness of
Managers' Performance and Team Work of
Agricultural Co-Operatives Officials

MR. TIDNUER VONGSAWAD

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
For the Degree of Master of Business Administration
Department of Business Administration
Graduate School Dhurakijpundit University
2003

ISBN 974-9554-11-6

เลขทะเบียน.....	0159581
วันลงทะเบียน.....	26 ก.พ. 2546
เลขเรียกหนังสือ.....	39
	658.402
	ท519ก
	[1545]



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์
การเกษตรกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร

เสนอโดย นายทิศเหนือ วงศ์สวัสดิ์

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ (การจัดการและการบริหารองค์การ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.สิทธิชัย ต้นศรีสกุล

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผศ.ดร.สุนันท์ ศลโกสุม

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

.....ประธานกรรมการ

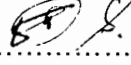
(ดร.อดิลล่า พงศ์ยี่หล้า)

.....กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

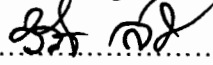
(ผศ.ดร.สิทธิชัย ต้นศรีสกุล)

.....กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผศ.ดร.สุนันท์ ศลโกสุม)

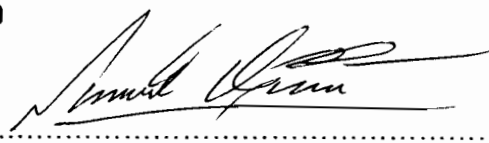
.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

(ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์)

.....กรรมการผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย

(รศ.วิรัช สงวนวงศ์วาน)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รศ.ดร.สมพงษ์ อรพันธ์)

วันที่ 5 เดือน ก.พ. พ.ศ. 2546

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยดีทำให้ผู้เขียนรู้สึกทราบบ้างในพระคุณของ ผศ.ดร.สิทธิชัย ตันศรีสกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.สุนันท์ ศลโกสุม อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมวิทยานิพนธ์ ดร.อดิสร่า พงศ์ยี่หล้า ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ และรศ.วิรัช สงวนวงศ์วาน ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำทางวิชาการ และตรวจแก้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผศ.เฉลิมพร อภิชนาพงศ์ ดร.สมเกียรติ ฉายไธน์ นักวิชาการ สหกรณ์ 7๖ กรมส่งเสริมสหกรณ์ นายทศพล รัตนโนทัย เจ้าหน้าที่บริหารงานสถิติ 6 กรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่ช่วยแนะนำและให้ข้อมูลทางด้านสหกรณ์การเกษตร ตลอดจนผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร และพนักงานสหกรณ์การเกษตรทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ทิศเหนือ วงศ์สวัสดิ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	๙
กิตติกรรมประกาศ	๑๑
สารบัญภาพ	๑๒
สารบัญตาราง	๑๓
บทที่	
1. บทนำ	1
ความสำคัญและที่มาของการศึกษา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
สมมติฐานในการวิจัย	5
ขอบเขตของการศึกษา	5
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา	10
2. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
ประสิทธิผลของผู้นำ	11
บทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้นำ	11
ประเภทของการเป็นผู้นำ	14
การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล	19
อำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่ของการเป็นผู้นำ	22
ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม	27
การทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงาน	27
การสร้างทีมงาน	28
การทำงานเป็นทีม	34
ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม	35
การพัฒนาการทำงานเป็นทีม	39

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การสหกรณ์การเกษตร	44
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	48
3. ระเบียบวิธีวิจัย	51
กรอบแนวคิดในการวิจัย	51
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	51
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	54
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพ	54
การเก็บรวบรวมข้อมูล	59
การวิเคราะห์ข้อมูล	59
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	60
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรและพนักงานสหกรณ์การเกษตร	61
ตอนที่ 2 การศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	65
ตอนที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร	77
ตอนที่ 4 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร กับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร	83
5. สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	84
สรุปผลการวิจัย	85
อภิปรายผล	86
ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้	89
ข้อเสนอแนะในการวิจัย	89
บรรณานุกรม	90
ภาคผนวก	95
ภาคผนวก ก. หนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถาม	96
ภาคผนวก ข. แบบสอบถาม	101
ภาคผนวก ค. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	114
ประวัติผู้วิจัย	116

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1. ตาข่ายการจัดการของ Blake and Mouton	18
2. ที่เกิดของการเป็นผู้นำ	24
3. ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลกับอำนาจหน้าที่	25
4. ตัวแบบการสร้างทีมงานหรือการทำงานเป็นทีมของ Hackman	31
5. กระบวนการในการพัฒนาทีมของ Woodcock	43
6. โครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์	45
7. จำนวนสหกรณ์การเกษตรและพนักงานสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย ทั้ง 4 ขนาด	47

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. จำนวนประชากรของสหกรณ์การเกษตร จำแนกตาม ภาค จังหวัด และขนาดของสหกรณ์การเกษตร	51
2. จำนวนกลุ่มตัวอย่าง และจังหวัดที่สุ่มได้จากสหกรณ์การเกษตร ทั้ง 4 ภาค	54
3. ข้อคำถามของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	56
4. ข้อคำถามของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร ...	58
5. จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ ช่วงอายุ และช่วงจำนวนพนักงานสหกรณ์การเกษตร	61
6. จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ ภาค จังหวัด และขนาดของสหกรณ์การเกษตร	62
7. จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงอายุ ภาค จังหวัด และขนาดของสหกรณ์การเกษตร	63
8. จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงจำนวนพนักงาน ภาค จังหวัด และขนาดของสหกรณ์การเกษตรอายุ ภาค จังหวัด และขนาด	64
9. ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร จำแนกตามภาค จังหวัด และขนาดของสหกรณ์การเกษตร	65
10. ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร จำแนกตามจังหวัด	67
11. ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร จังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามขนาดของสหกรณ์การเกษตร	69
12. ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามขนาดของสหกรณ์การเกษตร ...	71
13. ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามขนาดของสหกรณ์การเกษตร	73
14. ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร จังหวัดสงขลา จำแนกตามขนาดของสหกรณ์การเกษตร	75

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
15. ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงาน สหกรณ์การเกษตร จำแนกตามภาค จังหวัด และขนาดของสหกรณ์การเกษตร	77
16. ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของ พนักงานสหกรณ์การเกษตร จำแนกตามจังหวัด	78
17. ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของ พนักงานสหกรณ์การเกษตร จังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามขนาดของสหกรณ์ การเกษตร	79
18. ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของ พนักงานสหกรณ์การเกษตร จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามขนาดของสหกรณ์ การเกษตร	80
19. ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของ พนักงานสหกรณ์การเกษตร จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามขนาดของสหกรณ์ การเกษตร	81
20. ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของ พนักงานสหกรณ์การเกษตร จังหวัดสงขลา จำแนกตามขนาดของสหกรณ์ การเกษตร	82
21. ค่าความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร กับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร จำแนกตาม จังหวัด	83

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร
ชื่อนักศึกษา	นายทิศเหนือ วงศ์สวัสดิ์
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผศ.ดร.สิทธิชัย ตันศรีสกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผศ.ดร.สุนันท์ ศลโกสุม
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ (การจัดการและบริหารองค์การ)
ปีการศึกษา	2545

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร และประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเท่ากับ 0.98 และค่าความเชื่อมั่นของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตรเท่ากับ 0.93 กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสหกรณ์การเกษตรจาก 4 ภาคๆ ละ 1 จังหวัด ภาคเหนือคือจังหวัดนครสวรรค์ ภาคกลางคือจังหวัดสุพรรณบุรี ภาคตะวันออกเฉียงเหนือคือจังหวัดนครราชสีมา และภาคใต้คือจังหวัดสงขลา แต่ละจังหวัดมีสหกรณ์การเกษตรทั้ง 4 ขนาดๆ ละ 25 คน รวม 4 จังหวัด ใช้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 400 คน

ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรขนาดเล็ก ในจังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดสงขลา และของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง ในจังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดนครสวรรค์ และของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ในจังหวัดสงขลา อยู่ในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 คือ ระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรอยู่ในระดับปานกลาง

ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดนครราชสีมา และจังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมากทั้งหมด ซึ่งสูงกว่าระดับของสมมติฐานในข้อ

ที่ 2 คือ ระดับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตรอยู่ในระดับปานกลาง

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ขนาดใหญ่พิเศษ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ถ้าพิจารณาเป็นรายจังหวัดพบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ในสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดสุพรรณบุรี นครราชสีมา นครสวรรค์ และสงขลา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ส่วนสหกรณ์การเกษตรขนาดเล็กและขนาดกลาง ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่าง ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร

Thesis Title A Study of the Relationship Between the Effectiveness of
Managers' Performance and Team Work of Agricultural
Co-Operatives Officials
Name Mr. Tidnuer Vongsawad
Thesis Advisor Dr. Sittichai Tanseesakul
Co.Thesis Advisor Dr. Sunan Solgosum
Department Business Administration (Management)
Academic Year 2002

ABSTRACT

The research is subject to study the effectiveness of performance of managers ; agricultural co-operatives and their team work. Also study same interaction for performance efficiency between the managers and their subordinates.

Therefore , questionnaire is very important tool to collect all data which divided in 4 sample groups as a part from 4 regions and bases on province by following detail : Northern is Nakhonsawan province , Central is Suphanburi province , Northern-East is Nakhonratchasima province , and Southern is Songkha province

Above mentioned mean 25 persons that come from 4 agricultural co-operatives size of the province then becoming 100 persons in each province so totally selected are 400 persons. The reactions outcomes shown that some criterion relevancy in confidence for effectiveness of the managers are 0.98 and the subordinates are 0.93

Firstly , The outcomes of this research have illustrated that some small size of the agricultural co-operatives in Suphanburi , Nakhonsawan , and Songkha including mid-size in Suphanburi , Nakhonratchastma , and Nakhonsawan and some big size in Songkha have the effectiveness of performance of managers are at intermedeate level that it is based on the hypothesis 1.

Further more any effectiveness of team work of every agricultural co-operatives size Suphanburi , Nakhonsawan , Nakhonratchasima , and Songkha are at advanced level that are higher than formulated in hypothesis 2.

Finally , The effectiveness of the managers of the agricultural co-operatives in super size ; After comparing with their team work shown at 0.01 level of significance , however , some analysis displayed that both size : big and super in Suphanburi , Nakhonsawan , Nakhonratchasima , and Songkha have the interaction of effectiveness of their team work. But none are found with small and mid-size.

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและที่มาของการศึกษา

องค์การ (Organization) ทั้งองค์การของรัฐหรือองค์การของเอกชนต่างก็มีการดำเนินงานที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันตามจุดมุ่งหมายของแต่ละองค์การ สิ่งหนึ่งที่ทุกองค์การมุ่งหวังคือ การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และมีประสิทธิผล (Effective) ในยุคปัจจุบันหรือยุคโลกาภิวัตน์เป็นที่ยอมรับทั่วกันว่า ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการด้านต่าง ๆ ได้ก้าวหน้าไปมาก โดยเกิดจากการคิดค้นและสร้างขึ้นของมนุษย์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา มนุษย์ต้องรู้จักปรับตัวให้ทันและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การก็เช่นกันต้องรู้จักการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน การปรับตัวขององค์การนั้น ผู้นำ (Leadership) หรือผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องร่วมแรงร่วมใจและพยายามอย่างดีที่สุดเพื่อการก้าวไปขององค์การจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำจะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร (Management) อย่างเหมาะสม ในการบริหารจะใช้เทคนิคหรือวิธีการที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างด้วยกัน องค์การจะถูกบริหารโดยผู้นำ การบริหารเป็นศิลป์ในการดำเนินงานร่วมกันของคณะบุคคลในส่วนของกลุ่มผู้บริหารขององค์การ ในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการและการควบคุมกิจการ ให้ดำเนินไปตามนโยบายจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพที่สุด (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2540 : 13)

การบริหารจะมุ่งเน้นในเรื่องของการบรรลุเป้าหมายเป็นหลัก องค์การจะต้องมีเป้าหมายอยู่ก่อนแล้วเปรียบเสมือนทิศทางที่องค์การจะดำเนินงานโดยมีผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้ทำให้บรรลุผลสำเร็จ การที่องค์การบางองค์การมีความเจริญรุ่งเรืองแต่บางองค์การก็ประสบความล้มเหลว โดยเฉพาะวิกฤตการณ์เศรษฐกิจตกต่ำที่เกิดขึ้นตั้งแต่กลางปีพุทธศักราช 2540 ก่อให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจประเภทต่าง ๆ เป็นอย่างมาก ดังนั้นการดำเนินงานขององค์การในการบริหารของผู้นำเป็นส่วนสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์การ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ ซึ่งจะเป็นความท้าทายในการดำเนินงานการบริหารของผู้นำ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลของผู้นำ

ประสิทธิผลของผู้นำ (Leadership Effective) ย่อมจะมีความแตกต่างในแต่ละบุคคล ประสิทธิภาพของผู้นำจะต้องมีอยู่ในระดับที่เหมาะสมต่อการบริหารงาน สหกรณ์การเกษตรก็เป็นองค์

การหนึ่งที่มีผู้นำที่เรียกว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ประสิทธิภาพของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรจะต้องมีแนวทางทำให้การทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตรอยู่ในระดับมากที่สุดโดยจะส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรนั่นเอง

การบริหารขององค์การย่อมจะมีปัญหาเกิดขึ้น วิธีแก้ไขควรหาสาเหตุของปัญหาแล้วจึงวิเคราะห์ปัญหาซึ่งโอกาสที่จะแก้ไขปัญหานั้นได้จะสูงแต่บางปัญหาก็ไม่สามารถที่จะแก้ไขได้ แต่ควรใช้วิธีการเพื่อลดปัญหาให้น้อยลง การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นแนวคิดหนึ่งที่สามารถใช้แก้ไขปัญหบางปัญหาได้ แนวคิดของการพัฒนาองค์การคือ การพยายามส่งเสริมให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งช่วยเหลือให้แต่ละคนมีการปฏิบัติต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ และยิ่งกว่านั้นการพัฒนาองค์การยังมีความหวังต่อไปอีกว่าผู้รับผิดชอบขององค์การเหล่านั้น จะสามารถมีโอกาสใช้พลังของบุคคลในองค์การอันจะเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามแบบแผนอย่างมีระบบ (Planned Change) ที่เกิดพลังนั้นก็คือ "พลังของกลุ่ม" (อรุณ รักธรรม, 2526 : 508) พลังของกลุ่มจะทำให้การพัฒนาองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ การเป็นได้เช่นนี้ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อให้เกิดผลขึ้น

การร่วมแรงร่วมใจกันของสมาชิกในองค์การจะมีลักษณะของการทำงานเป็นทีม (Team Work) ผู้นำจะต้องพยายามหล่อหลอมสมาชิกให้พัฒนาจากกลุ่มกลายเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ การบรรลุเป้าหมายขององค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับสมาชิกคนใดคนหนึ่ง แต่ขึ้นอยู่กับพลังของสมาชิกในองค์การ ทีมที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Team) จะประกอบด้วยหลายลักษณะ เช่น สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกัน การติดต่อสื่อสารเป็นแบบเปิด สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นต้น ทีมที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อสมาชิกและองค์การ สมาชิกจะมีความสุขกับการทำงาน ปัญหาการดำเนินงานลดลง ตลอดจนบรรลุจุดหมายขององค์การที่วางไว้ ทีมที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นส่วนสำคัญต่อองค์การ

ความสำเร็จขององค์การนอกจากจะขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีมแล้วผู้นำยังเป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การและการทำงานเป็นทีมเช่นกัน ผู้นำจะต้องใช้ความพยายามอย่างดีที่สุดที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ผู้นำเป็นบุคคลที่ต้องทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานคอยควบคุมกำกับ ดูแล ช่วยเหลือการดำเนินงานขององค์การให้เกิดความเจริญก้าวหน้า มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมความก้าวหน้าของทุกฝ่าย และทุกคนในหน่วยงาน ทำงานอย่างมีความสุข เกิดความพึงพอใจในสภาพการทำงาน คือได้ทั้งงานและคน ภาวะผู้นำ (Leadership) จึงเป็นทั้งศาสตร์ที่มีหลักการ ทฤษฎี เนื้อหา กฎเกณฑ์ และศิลปะที่จะต้องนำเอาหลักการทฤษฎี เนื้อหา กฎเกณฑ์เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้

ให้เกิดประสิทธิภาพ ตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำแต่ละคนที่จะพึงมี ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมแล้วแต่สภาพแวดล้อมของแต่ละองค์การ และรวมถึงลักษณะประจำตัวของผู้นำแต่ละคนเช่นกัน

ผู้นำจะเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เป็นศูนย์รวมพลังของสมาชิก การแสดงออกของผู้นำหรือพฤติกรรมการเป็นผู้นำ (Leadership Behavior) ย่อมจะมีผลต่อสมาชิกของทีม ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ทำให้ทีมมีประสิทธิภาพมากที่สุดโดยที่สมาชิกมีความพึงพอใจและทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเป็นผู้นำจะมีผลทั้งในด้านบวกและด้านลบต่อองค์การ พฤติกรรมการเป็นผู้นำที่ส่งผลในด้านลบต่อองค์การ องค์การก็จะประสบปัญหาในด้านต่าง ๆ ในตรงกันข้ามถ้าพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่ส่งผลในด้านบวกต่อองค์การ องค์การก็จะเจริญรุ่งเรือง

ดังนั้น ผู้นำและทีมงาน จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ องค์การใดมีผู้นำและทีมงานที่มีประสิทธิภาพองค์การนั้นก็บรรลุผลสำเร็จ ไม่ว่าจะองค์การใด ๆ ก็ตามย่อมมีเป้าหมายขององค์การทั้งนั้น สิ่งสำคัญที่สุดคือการบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยังส่งผลเป็นลูกโซ่ต่อเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง ของประเทศอีกด้วย

สหกรณ์ ในภาษาไทยนั้นกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ (อ้างใน พสุ สัตถาภรณ์, 2533 : 15) ผู้ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการสหกรณ์ในประเทศไทยและเป็นนายทะเบียนสหกรณ์พระองค์แรก ได้บัญญัติขึ้นจากคำภาษาสกฤต 2 คำ คือ สห แปลว่า "รวมกัน" และกรณ์ แปลว่า "การกระทำ" รวมกันแปลได้ความว่า การกระทำร่วมกัน หรือการร่วมมือกันทำงาน ซึ่งก็ตรงกับคำในภาษาอังกฤษทั้งความหมายและในรูปของศัพท์คือ สห = Co และกรณ์ = Operative

สหกรณ์การเกษตร (Agricultural Co-operatives) หมายถึง การกระทำร่วมกันของสมาชิกที่มีอาชีพทางการเกษตร เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันตลอดจนแก้ไขปัญหาคความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกและยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น ในประเทศไทยยังมีผู้ประกอบอาชีพทางการเกษตรอยู่จำนวนมากประกอบกับฐานะทางเศรษฐกิจยากจน สหกรณ์การเกษตรจึงเป็นองค์การที่มีความสำคัญในการช่วยเหลือสมาชิกที่มีอาชีพทางการเกษตร สหกรณ์การเกษตรยังมีบทบาทที่สำคัญคือ บทบาทของสหกรณ์ในการพัฒนาเศรษฐกิจ (พสุ สัตถาภรณ์, 2533 : 83-86) เพราะสหกรณ์เป็นสถาบันการเงิน สหกรณ์เป็นสถาบันการผลิต สหกรณ์เป็นสถาบันการตลาด บทบาทของสหกรณ์ในการพัฒนาสังคมเพราะสหกรณ์เป็นสถาบันให้การศึกษา สหกรณ์เป็นสถาบันการปกครอง สหกรณ์เป็นสถานบริการสังคม สหกรณ์เป็นสถาบันพัฒนาคน นอกจากนี้สหกรณ์การเกษตรยังเป็นองค์การธุรกิจและองค์การสังคมในเวลาเดียวกัน

สหกรณ์การเกษตรจึงนับได้ว่าเป็นองค์การที่มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือสมาชิกที่มีอาชีพทางการเกษตร เพื่อยกฐานะด้านต่าง ๆ ของสมาชิกให้ดีขึ้น การบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรจะขึ้นอยู่กับการจัดการโดยมีปัจจัยที่สำคัญคือคน เพราะคนนั้นจะมีอารมณ์ ความรู้สึก ความคิด เป็นต้น โดยเฉพาะคนที่มีบทบาทหน้าที่ของผู้นำตลอดจนสมาชิกขององค์การที่จะต้องร่วมแรงร่วมใจกัน

การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่มักจะเกิดปัญหาในการดำเนินงานตลอดจนความสัมพันธ์ของปัญหาที่เชื่อมโยงกัน จากรายงานการวิจัยของ เรืองยศ นันทเสน, 2534 : 145-150 ฝ่ายวิจัย กองวิชาการ กรมส่งเสริมสหกรณ์ เรื่องปัญหาการพัฒนาสหกรณ์ภาคการเกษตรในประเทศไทย สรุปได้ว่าปัญหาในส่วนขององค์การสหกรณ์การเกษตร ประกอบด้วยปัญหาหลายด้าน ได้แก่ ปัญหาในด้านศักยภาพของตัวกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ ปัญหาศักยภาพของตัวผู้จัดการสหกรณ์ ปัญหาศักยภาพของตัวพนักงานสหกรณ์ ปัญหาโครงสร้างและความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การสหกรณ์ ปัญหารูปแบบลักษณะวิธีการบริหารงานและการจัดการของสหกรณ์ เป็นต้น นอกจากนี้กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้สรุปถึงอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรไว้ดังนี้ (อ่างโน ศิริน้อย นิภาพันธ์, 2535 : 5) 1) ขาดประสิทธิภาพในการบริหารและการจัดการ 2) ขาดแคลนเงินทุนดำเนินงาน 3) ขาดการดำเนินธุรกิจครบวงจร 4) ขาดการประสานงานที่ดี

จากปัญหาของสหกรณ์การเกษตรที่เกิดขึ้นจะส่งผลต่อการดำเนินงานของ สหกรณ์การเกษตรทั้งทางตรงและทางอ้อม จนทำให้สหกรณ์การเกษตรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ สาเหตุส่วนหนึ่งที่สำคัญอาจจะเกิดจากประสิทธิผลของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่ไม่เหมาะสมต่อการทำงานเป็นทีมของสหกรณ์การเกษตร หรือเกิดจากการร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทุกคนในองค์การ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร กับ ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร จะเป็นข้อมูลที่ทำให้เกิด แนวคิด และหลักการ ในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร

สมมติฐานในการวิจัย

1. ระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรอยู่ในระดับปานกลาง
2. ระดับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตรอยู่ในระดับปานกลาง
3. ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร

ขอบเขตของการศึกษา

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป็นพนักงานสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2543 มีจำนวนทั้งหมด 29,780 คน

กลุ่มตัวอย่างเป็น พนักงานสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย จำนวน 400 คน โดยเก็บข้อมูลจาก 4 ภาคละ 1 จังหวัด แต่ละจังหวัดมีสหกรณ์การเกษตรทั้ง 4 ขนาด กลุ่มตัวอย่างในแต่ละขนาดสหกรณ์การเกษตรเท่ากับ 25 คน รวมทั้ง 4 ภาค ใช้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 400 คน การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของยามานะ (Yamane) กำหนดความคาดเคลื่อน 5% และระดับความเชื่อมั่น 95%

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

มุ่งเน้นศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรทั้ง 4 ขนาด โดยนำประสิทธิผลของผู้ นำตามแนวคิดของ เดวิสและฟิลเลย์ (Davis and Filley, 1973), คาสส์ และโรเซินตวิงค์ (Kast and Rosenzwing, 1985), เบอρνาร์ด (Barnard อ้างในสุกานดา ตปนียางกูร, 2538) แบ่งออกเป็น 23 ประการ คือ 1)ความฉลาด 2)ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 3)การเสนอความคิดเห็นที่ชัดเจน 4)มีความรับผิดชอบต่อบุคคลที่ทำงานด้วย 5)มีการกระตุ้นหรือผลักดันในการพัฒนาอุปสรรคเพื่อความสำเร็จ 6)ความสามารถในการสร้างความร่วมมือ 7)มีความเข้าใจทักษะในการบริหาร 8)ความกระตือรือร้น 9)ความเป็นมิตร 10)ความซื่อสัตย์ 11)หลักจริยธรรม 12)ความแน่วแน่ 13)ความรอบคอบ 14)พลังความนึกคิด 15)ความต่อเนื่อง 16)ความอดทน 17)บุคลิกภาพ 18)ความกล้า 19)มีความสดชื่น 20)มีความสามารถในการตัดสินใจ 21)มีความสามารถในการจูงใจ 22)มีความรับผิดชอบ และ 23)สามารถเรียนรู้ได้เร็ว

ศึกษาประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตรทั้ง 4 ขนาด โดยนำแนวคิดการทำงานเป็นทีมของ วัตค็อก (Woodcock, 1989) แบ่งออกเป็น 11 ประการคือ 1)บทบาทที่มีความสมดุลย์ 2)วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและการยอมรับในเป้าหมาย 3)การเปิดเผยและ

เผชิญหน้ากัน 4)การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน 5)การร่วมมือกันและมีความขัดแย้ง 6)วิธีการปฏิบัติที่คล่องตัว 7)ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8)การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ 9)การพัฒนาบุคคล 10)ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม และ 11)การติดต่อสื่อสารที่ดี

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

3.2 ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงาน เพื่อให้สหกรณ์การเกษตรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยนำประสิทธิผลของผู้นำตามแนวคิดของ เดวิสและฟลายเลย์ (Davis and Filley, 1973) แบ่งออกเป็น 7 ประการคือ 1)ความฉลาด 2)ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 3)การเสนอความคิดเห็นที่ชัดเจน 4)มีความรับผิดชอบต่อบุคคลที่ทำงานด้วย 5)มีการกระตุ้นหรือผลักดันในการฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อความสำเร็จ 6)ความสามารถในการสร้างความร่วมมือ และ 7)มีความเข้าใจทักษะในการบริหาร คาสส์ และโรเซนตวิงค์ (Kast and Rosenzwing, 1985) แบ่งออกเป็น 11 ประการคือ 1)ความกระตือรือร้น 2)ความเป็นมิตร 3)ความซื่อสัตย์ 4)หลักจริยธรรม 5)ความแน่วแน่ 6)ความรอบคอบ 7)พลังความนึกคิด 8)ความต่อเนื่อง 9)ความอดทน 10)บุคลิกภาพ และ 11)ความกล้า และเบอร์ตันบาร์ด (Barnard อ้างในสุกานดา ตปนียางกูร, 2538) แบ่งออกเป็น 5 ประการคือ 1)มีความสดชื่น 2)มีความสามารถในการตัดสินใจ 3)มีความสามารถในการจูงใจ 4)มีความรับผิดชอบ และ 5)สามารถเรียนรู้ได้เร็ว สรุปได้ 23 ประการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้คือ

1. ความฉลาด หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความสามารถให้สติปัญญาในการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีการติดต่อสื่อสารกับพนักงานในลักษณะจากบนลงล่างและล่างสู่บน ทั้งทางวาจาและไม่เป็นวาจา เพื่อให้พนักงานความเข้าใจในการสื่อสารนั้น

3. การเสนอความคิดเห็นที่ชัดเจน หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสามารถเสนอความคิดเห็นในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างชัดเจนตรงไปตรงมา เพื่อการปรับปรุงพัฒนาการทำงาน

5. มีการกระตุ้นหรือผลักดันในการพัฒนาอุปสรรคเพื่อความสำเร็จ หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสามารถโน้มน้าวใจ จูงใจ ตลอดจนผลักดันให้พนักงานมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขปัญหาได้
6. ความสามารถในการสร้างความร่วมมือ หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของพนักงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานของพนักงาน
7. มีความเข้าใจทักษะในการบริหาร หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม และสามารถนำเอาความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ต่อการปฏิบัติงานและใช้กับพนักงานได้
8. ความกระตือรือร้น หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีใจจดจ่อต่องานที่ทำ
9. ความเป็นมิตร หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งคำพูดและท่าทางต่อพนักงาน ทำให้พนักงานมีความอบอุ่นและเป็นมิตรต่อผู้จัดการ
10. ความซื่อสัตย์ หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความจริงใจไม่หลอกลวงต่อพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้จัดการ
11. หลักจริยธรรม หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรใช้หลักจริยธรรมในการปกครองบังคับบัญชาพนักงาน เพื่อให้เกิดความเที่ยงธรรมในการปฏิบัติหน้าที่
12. ความแน่วแน่ หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความตั้งใจอย่างจริงจังในการบริหารงาน มีความปรารถนาในระดับสูงต่อความสำเร็จของเป้าหมาย
13. ความรอบคอบ หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความรอบคอบในการบริหารงาน มีการติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่
14. พลังความนึกคิด หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสามารถใช้ความคิดในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและรวดเร็ว
15. ความต่อเนื่อง หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง
16. ความอดทน หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความอดทนไม่แสดงกิริยาก้าวร้าวต่อการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผิดพลาด
17. บุคลิกภาพ หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีการวางตัวและแต่งกายที่เหมาะสมกับกาลเทศะ

18. ความกล้า หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความกล้าที่จะนำพาพนักงานเผชิญกับอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

19. มีความสดชื่น หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความร่าเริงสดชื่นอย่างสม่ำเสมอในการบริหารงาน

20. มีความสามารถในการตัดสินใจ หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลจากทางเลือกที่ดีที่สุด และใช้เวลาอย่างเหมาะสม

21. มีความสามารถในการจูงใจ หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความสามารถในการใช้เทคนิคการจูงใจต่อพนักงาน โดยที่พนักงานมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน

22. มีความรับผิดชอบสูง หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรจะต้องมีความรับผิดชอบในระดับสูงต่อการปฏิบัติงาน หรือผลของการปฏิบัติที่เป็นไปตามนโยบายขององค์การ

23. สามารถเรียนรู้ได้เร็ว หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความเข้าใจในสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพื่อปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร หมายถึง การที่พนักงานสหกรณ์การเกษตรได้ร่วมกันปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กันในกลุ่ม ช่วยกันทำงาน โดยมีลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ วิตค็อก (Woodcock, 1989) แบ่งออกเป็น 11 ประการคือ 1) บทบาทที่มีความสมดุลย์ 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและการยอมรับในเป้าหมาย 3) การเปิดเผยและเผชิญหน้ากัน 4) การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน 5) การร่วมมือกันและมีความขัดแย้ง 6) วิธีการปฏิบัติที่คล่องตัว 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ 9) การพัฒนาบุคคล 10) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม และ 11) การติดต่อสื่อสารที่ดี

1. บทบาทที่มีความสมดุลย์ (Balanced Roles) หมายถึง สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและการยอมรับในเป้าหมาย (Clear Objective and Agreed Goals) หมายถึง สมาชิกมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะยอมรับวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้น

3. การเปิดเผยและเผชิญหน้ากัน (Openness and Confrontation) หมายถึง มีความจริงใจต่อกันและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลในขณะที่ยกฝ่ายหนึ่งเต็มใจรับฟังอย่างมีเหตุผล และมีการปรึกษาหารือกันในเชิงสร้างสรรค์

3. การเปิดเผยและเผชิญหน้ากัน (Openness and Confrontation) หมายถึง มีความจริงใจต่อกันและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งเต็มใจรับฟังอย่างมีเหตุผล และมีการปรึกษาหารือกันในเชิงสร้างสรรค์

4. การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) หมายถึง สมาชิกในทีมมีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน สมาชิกในทีมแต่ละคนมีความไว้วางใจต่อกันด้วยความเชื่อมั่นและมีการช่วยเหลือกันอย่างทั่วถึง

5. การร่วมมือกันและมีความขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) หมายถึง สมาชิกของทีมมีการร่วมมือและร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งของทีมมีลักษณะไปในเชิงสร้างสรรค์ สมาชิกจะปรึกษาหารือกันโดยแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาภายในกรอบของเหตุผล

6. วิธีการปฏิบัติที่คล่องตัว (Sound Procedures) หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานชัดเจนและมีความยืดหยุ่นเพื่อความสอดคล้องต่อการปฏิบัติงานที่อาจเปลี่ยนไป

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) หมายถึง สถานการณ์แต่ละสถานการณ์จะแตกต่างกัน การเป็นผู้นำจะต้องปรับตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ และการเป็นผู้นำจะต้องกระจายไปทั่วทั้งกลุ่ม

8. การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) หมายถึง การปฏิบัติงานจะต้องติดตามอย่างใกล้ชิด และมีการทบทวนการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและที่จะปฏิบัติต่อไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขอย่างทันท่วงที

9. การพัฒนาบุคคล (Individual Development) หมายถึง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทบทวนความรู้ ความสามารถเดิม เพื่อปรับตนเองให้เหมาะสมกับวิธีการใหม่ ๆ เทคโนโลยี ตลอดจนสภาวะแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไป

10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound Inter-Group Relations) หมายถึง สมาชิกภายในทีมมีความสัมพันธ์ที่ดีแล้วจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มหรือบุคคลอื่น มีความเข้าใจในกลุ่มหรือบุคคลอื่น พร้อมจะช่วยเหลือเมื่อมีความต้องการและจำเป็น

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communications) หมายถึง ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์การเกษตรจะต้องมีการติดต่อสื่อสารในลักษณะเปิดกว้างเชื่อมโยงถึงกันทุกระดับ และมีความเข้าใจชัดเจนในการสื่อสารนั้นทั้งผู้รับและผู้ส่ง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

1. เป็นข้อมูลในการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
2. ข้อมูลประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตรจะเป็นแนวทางในการพัฒนา ระบบการทำงาน วิธีการทำงาน ของพนักงานสหกรณ์การเกษตร
3. ข้อมูลของความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม จะเป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรกับพนักงานสหกรณ์การเกษตรให้มีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตรได้ศึกษาแนวความคิดทฤษฎี ดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิผลของผู้นำ
2. ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม
3. การสหกรณ์การเกษตร

ประสิทธิผลของผู้นำ

การศึกษาประสิทธิผลของผู้นำแบ่งออกเป็น 4 ประการ คือ

1. บทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้นำ
2. ประเภทของการเป็นผู้นำ
3. การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล
4. อำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่ของการเป็นผู้นำ

บทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้นำ การเป็นผู้นำย่อมจะต้องมีหน้าที่ (Functions) ที่ต้องปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ ซึ่งจะส่งผลต่อความรับผิดชอบ (Responsibility) ของการเป็นผู้นำ หน้าที่ของการเป็นผู้นำอาจเหมือนหรือต่างกันได้ หน้าที่ของการเป็นผู้นำที่ต้องปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติเราสามารถแบ่งได้ 4 ระดับความสำคัญ คือ

1. หน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติ
2. หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ
3. หน้าที่ที่ควรปฏิบัติ
4. หน้าที่ที่นำปฏิบัติ

แต่ละหน้าที่ของการเป็นผู้นำนั้น ผู้นำจะแสดงบทบาท (Roles) ตามหน้าที่นั้น ๆ

Mintzberg (อ้างใน Mitchell and Larson, 1987 : 439 : 441) ได้ให้แนวคิดของบทบาทการเป็นผู้นำไว้ 3 บทบาท คือ

1. บทบาทเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร (Informational Roles) แบ่งได้ 3 บทบาทที่ผู้นำจะแสดงเกี่ยวกับการได้มา และการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร คือ

1.1 บทบาทในการชี้แจง (Monitor Role) บทบาทนี้จะเกี่ยวข้องกับการได้มาของข้อมูล ผู้นำจะต้องชี้แจงอย่างสม่ำเสมอถึงสภาพแวดล้อมสำหรับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจถึงเหตุการณ์ระหว่างภายในและภายนอกของกลุ่มทำงาน ซึ่งต้องการที่จะรู้ถึงปัญหาและโอกาส รวมถึงแรงกดดันและข้อจำกัดที่ซึ่งจะจำกัดขอบเขตการปฏิบัติของกลุ่ม ประสิทธิภาพในบทบาทนี้มี ส่วนประกอบที่สำคัญคือ มีการเกี่ยวข้องอย่างดีในการติดต่อสื่อสารแบบเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการขององค์การ

1.2 บทบาทในการกระจาย (Disseminator Role) บทบาทนี้จะเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดของข้อมูลข่าวสาร บทบาทในการกระจายของการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ซึ่งบุคคลภายในกลุ่ม ต้องการหรือ/และที่สามารถปฏิบัติได้ ข้อมูลข่าวสารนี้อาจเป็นธรรมชาติของความเป็นจริง หรืออาจจะประกอบด้วยคุณค่า, สิ่งที่ดีกว่า, และเป้าหมายของผู้นำหรือความสำคัญของบุคคลภายนอกกลุ่ม

1.3 บทบาทในการเป็นผู้แถลง (Spokesperson Role) บทบาทนี้จะเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดของข้อมูลข่าวสาร การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่สำคัญเกี่ยวกับกลุ่มไปยังหน่วยอื่น ๆ ในองค์การหรือความสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่มภายนอกองค์การ

2. บทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decisional Roles) แบ่งได้ 4 บทบาท คือ

2.1 บทบาทเกี่ยวกับผู้บริหาร (Entrepreneurial Role) บทบาทนี้จะเกี่ยวกับความคิดริเริ่มและการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการวางแผนที่จะได้รับประโยชน์ของโอกาสที่สำคัญ จุดมุ่งเน้นของ บทบาทนี้คือการตัดสินใจ วิธีการหรือการปฏิบัติให้สำเร็จอาจจะประกอบด้วย การได้รับการยอมรับ และความผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชา

2.2 บทบาทในการจัดการความไม่สงบ (Disturbance Handler Role) ผู้นำจะต้องจัดการความไม่สงบหรือปัญหาที่ไม่ได้คาดคิดที่เกิดขึ้นทั้งหมดอย่างรวดเร็ว สิ่งเหล่านี้อาจจะเกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือความขัดแย้งระหว่างผู้นำกับคนอื่น ๆ หรือเป็นการคุกคามหรือเป็นความสูญเสียทรัพยากรที่สำคัญ การจัดการความไม่สงบผู้นำจะต้องทำการวินิจฉัยปัญหาอย่างรวดเร็วและตัดสินใจที่จะทำการแก้ไข

2.3 บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator Role) ผู้นำจะต้องทำการตัดสินใจสิ่งเกิดขึ้นเสมอเกี่ยวกับทรัพยากรของผู้บังคับบัญชาและเกี่ยวกับโครงการหรือโปรแกรมในการจัดลำดับความสำคัญ

2.4 บทบาทในการเจรจา (Negotiator Role) ผู้นำจะต้องมีส่วนร่วมและอำนวยความสะดวกในการเจรจาของกลุ่มและมีการแลกเปลี่ยน (ระหว่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ) กับกลุ่มอื่น ๆ ในองค์การ การเจรจาผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจและมอบทรัพยากรแก่กลุ่มและเป็น ภาระหน้าที่ของกลุ่มที่จะปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างเชื่อมั่น

3. บทบาทเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) แบ่งได้ 3 บทบาท คือ

3.1 บทบาทในการเป็นหัวหน้าแต่ในนาม (Figurehead Role) การปฏิบัติงานของผู้นำ จะต้องถูกต้องตามกฎหมายหรือเป็นลักษณะตามธรรมชาติ

3.2 บทบาทในการติดต่อประสานงาน (Liaison Role) ผู้นำจะต้องสนับสนุนการเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มของตนเองกับบุคคลอื่นและกลุ่มอื่น ผู้นำจะต้องสร้างและบำรุงรักษาเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการของการติดต่อกับบุคคลในกลุ่มอื่น ซึ่งความสัมพันธ์นี้จะเป็นตัวสนับสนุนบทบาทอื่น ๆ ของการเป็นผู้นำ

3.3 บทบาทในการเป็นผู้นำ (Leadership Role) จะเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงนี้คือ ภาพของผู้นำในการจูงใจสมาชิกของกลุ่ม และการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามความต้องการของกลุ่ม และเป้าหมายขององค์การ

Yuki (1994 : 91) ได้ให้แนวคิดของบทบาทการเป็นผู้นำไว้ว่า ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทต่าง ๆ ซึ่งแบ่งได้ 4 อย่างคือ

1. ให้คำอธิบายถึงงานที่จะต้องรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกของทีม
2. กำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานและอำนาจหน้าที่ที่จะปฏิบัติตามแผนเพื่อความสำเร็จ
3. มอบหมายงาน
4. จัดเตรียมคำแนะนำถึงวิธีการทำงาน

ชูป กาญจนประกร (2526 : 287) ได้ให้แนวคิดของหน้าที่ความรับผิดชอบของการเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาไว้ 3 ประการ คือ

1. ความรับผิดชอบภายใน ได้แก่ หน้าที่ความรับผิดชอบที่จะต้องวางแผนปฏิบัติงานตรวจสอบและควบคุมให้บังเกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพที่สุดและโดยประหยัด
2. ความรับผิดชอบภายนอก คือ หน้าที่ความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคมและประชาชนใน ส่วนรวม
3. ฉะนั้นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา หรือการเป็นผู้นำจึงมีลักษณะเป็นการ รับผิดชอบต่อตามลำดับขั้น จากฝ่ายประจำขึ้นไปหาฝ่ายการเมืองและประชาชน

สรุป บทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้นำมีอยู่หลายประการด้วยกัน สามารถแบ่งออกได้ 3 ประการ คือ

1. บทบาทหน้าที่ที่มีต่อตนเอง คือผู้นำจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถทางการจัดการ ในการปฏิบัติงานได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของผู้นำให้เพิ่มมากขึ้น เมื่อผู้นำได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองหรือหน้าที่ทางการบริหารของผู้นำอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการใช้ศิลปะในการทำงานร่วมกับบุคคลหรือสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนและสถานการณ์ บทบาทหน้าที่ที่มีต่อตนเองของผู้นำอาจเป็นบทบาทหน้าที่ที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ นอกจากนี้บทบาทหน้าที่ที่มีต่อตนเองของผู้นำ อาจมีบทบาทหน้าที่ของผู้ตามขึ้นอยู่กับผู้นำ อาจมีหัวหน้าอีกที

2. บทบาทหน้าที่ที่มีต่อบุคคลหรือสมาชิกของกลุ่ม คือผู้นำจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกของกลุ่มสามารถจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นสิ่งหนึ่งที่สามารถวัดถึงประสิทธิผลของการเป็นผู้นำ ถ้าผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การมีประสิทธิผลของผู้นำก็จะมากขึ้นเช่นกัน

3. บทบาทหน้าที่ที่มีต่อองค์การคือ ผู้นำจะต้องทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานและมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพซึ่งสมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมอย่างเต็มใจในการปฏิบัติงาน ทำให้การไหลเวียนของงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว การทุ่มเทแรงกายแรงใจของผู้นำเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งของประสิทธิผลของผู้นำ ผู้นำที่มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการบริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วก็จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลของผู้นำได้

ประเภทของการเป็นผู้นำ (Types of Leadership) Flippo (อ้างในสมพงษ์ เกษมสิน, 2513 : 424) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่าน่าจะแยกออกพิจารณาเป็นประเภทใหญ่ได้ 2 ประเภท คือ

1) การเป็นผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว จำต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำ ปรารถนาโดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นเผด็จการหรือรวบอำนาจมากที่สุด

2) การเป็นผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) หมายถึงผู้นำที่ใช้วิธีการในการบริหารไปในทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นและน้อมนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย ให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานมากกว่าประเภทแรก การ

ใช้อำนาจเป็นไปในลักษณะที่มุ่งจะก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติงานโดยอาศัยอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority)

อุทัย หิรัญโต (2524 : 19-20) ได้แบ่งประเภทของการเป็นผู้นำตามสถานภาพออกเป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

1) การเป็นผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leadership) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าคน โดยกฎหมายหรือระเบียบแบบแผนขององค์กร เช่น ปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้อำนวยการกอง ผู้จัดการหรือตำแหน่งอื่น ๆ มีหน้าที่ปกครองบังคับบัญชาคน ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ดังกล่าว จะมีอำนาจหน้าที่ที่ความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่องค์กรแต่งตั้งโดยพิจารณาถึงความรู้ความสามารถ และความเหมาะสม

2) การเป็นผู้นำที่เกิดจากความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) การเป็นผู้นำประเภทนี้ เพราะมีคุณสมบัติเป็นผู้นำหรือเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ โดยที่เขาได้รับตำแหน่งผู้นำจากการที่มีสมบัติพิเศษในการนำคน เช่น มีบุคลิกภาพดึงดูดใจกัน มีความสามารถในการพูด มีความเฉลียวฉลาด มีคุณธรรม เป็นต้น แต่คุณสมบัติพิเศษเหล่านี้จะต้องดีเด่นเหนือบุคคลทั่วไป และผู้นำประเภทนี้ไม่จำเป็นจะต้องมีตำแหน่งอยู่ในองค์กรแต่เขาก็สามารถครองใจผู้อื่นได้โดยอาศัยบุคลิกภาพ และอำนาจ ซึ่งมีอยู่ในเรือนกายและเรือนใจ

3) การเป็นผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leadership) การเป็นผู้นำประเภทนี้ โดยตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือคุณสมบัติส่วนตัวเป็นเพียงสัญลักษณ์ของกลุ่ม หรือเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหลาย ซึ่งคนทั่วไปต้องเคารพนับถือ เช่น องค์พระมหากษัตริย์ สมเด็จพระสังฆราช ประธานสภาผู้แทนราษฎร เป็นต้น ผู้ที่อยู่ในสถานภาพดังกล่าวจะเป็นผู้นำทางสัญลักษณ์ในทันทีทันใด ที่ได้ดำรงตำแหน่งนั้น

Reddin (อ้างในเลิศ ไชยณรงค์, 2536 : 25-30) แบ่งประเภทการเป็นผู้นำโดยพิจารณาประสิทธิผลของงาน 2 ลักษณะคือ ประสิทธิผลของงานน้อยและประสิทธิผลของงานมาก ได้ประเภทการเป็นผู้นำตามประสิทธิผลของงานมาก 4 ประเภท และได้ประเภทการเป็นผู้นำตามประสิทธิผลของงานน้อย 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1) ประเภทการเป็นผู้นำตามประสิทธิผลของงานมาก แบ่งได้ 4 ประเภทคือ

1.1) ผู้ชอบทำตามคำสั่งหรือประภคธาการ (Bureaucrat) การเป็นผู้นำประเภทนี้ขาดการบริหารงานที่มุ่งต่อประสิทธิผลของงาน และขาดมนุษยสัมพันธ์ มุ่งแต่ระเบียบกฎเกณฑ์เป็นหลัก

1.2) ประเภทนักพัฒนา (Developer) จะมีการบริหารที่มุ่งประสิทธิผลของงานการมีมนุษยสัมพันธ์ การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารงานนับได้ว่ามีประสิทธิผลของงานมาก

1.3) ประเภทเผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat) มุ่งการบริหารแบบให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม มีมนุษยสัมพันธ์ ยึดกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผน และเป็นนักตัดสินใจ ชอบทำงานให้เสร็จด้วยการประเมินทั้งปริมาณและคุณภาพของงานโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่าย ผลกำไรในการขาย ตลอดจนการให้บริการ จึงมีประสิทธิผลของงานสูง

1.4) ประเภทนักบริหาร (Executive) จะบริหารงานโดยมุ่งประสิทธิผลของงานมีมนุษยสัมพันธ์นำความสามารถของทุกคนใช้ประโยชน์ในการทำงาน ผลงานที่เกิดขึ้นจึงมีปริมาณและคุณภาพ ผู้นำลักษณะนี้จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของงานมากที่สุด

2) ประเภทการเป็นผู้นำตามประสิทธิผลของงานน้อย แบ่งได้ 4 ประเภทคือ

2.1) ประเภทผู้หนีงาน (Deserter) มักจะขาดความกระตือรือร้น ขาดความอดทน แต่มีวิธีสละสลวยกว่านี้คือ ยืนยันว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น แต่แล้วก็ไม่ทำอะไร

2.2) ประเภทนักบุญ (Missionary) มุ่งแต่เฉพาะสัมพันธ์ภาพของบุคคลจนทำให้มีผลงานในระดับต่ำขาดการบริหารที่มุ่งประสิทธิผลของงาน จึงนับว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของงานน้อย

2.3) ประเภทเผด็จการ (Autocrat) ถืออำนาจของตนเป็นหลักเพื่อให้ผลงานสำเร็จ ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชามักจะเกิดความไม่พอใจ เพราะขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ขาดการเปิดโอกาสของการมีส่วนร่วม ผลของงานที่ออกมาค่อนข้างจะน้อย ผู้นำประเภทนี้จึงมีประสิทธิผลของงานน้อย

2.4) ประเภทประนีประนอม (Compromiser) ไม่มีการตัดสินใจที่เด็ดขาดแต่เป็นการตัดสินใจเพื่อความอยู่รอดเท่านั้น จึงเป็นการบริหารที่แม้จะมุ่งงานและการมีมนุษยสัมพันธ์เป็นหลัก แต่ขาดการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้จึงมีประสิทธิผลของงานน้อย

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 203) แบ่งประเภทของการเป็นผู้นำโดยพิจารณาการได้มาซึ่งอำนาจ (Authority) ได้ 3 ประเภทคือ

1) การเป็นผู้นำประเภทใช้พระเดช (Legal Leadership) ได้มาซึ่งอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาตามสายงาน ซึ่งระบุไว้ตามกฎหมาย

2) การเป็นผู้นำประเภทใช้พระคุณ (Charismatic Leadership) ได้มาซึ่งอำนาจอันเกิดจากบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของบุคคลอันมิใช่อำนาจอันเกิดจากตำแหน่งหน้าที่ เช่น การศึกษาสูง และตระกูลดี เป็นต้น

3) การเป็นผู้นำประเภทพอพระ (Symbolic Leadership) เป็นผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ที่ทุกคนยอมรับและยกย่อง เทิดทูนให้ เช่น กษัตริย์

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 60) แบ่งประเภทของการเป็นผู้นำจากการใช้อำนาจหน้าที่ของหัวหน้าและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของลูกน้องเป็นเกณฑ์ได้ 3 ประเภทคือ

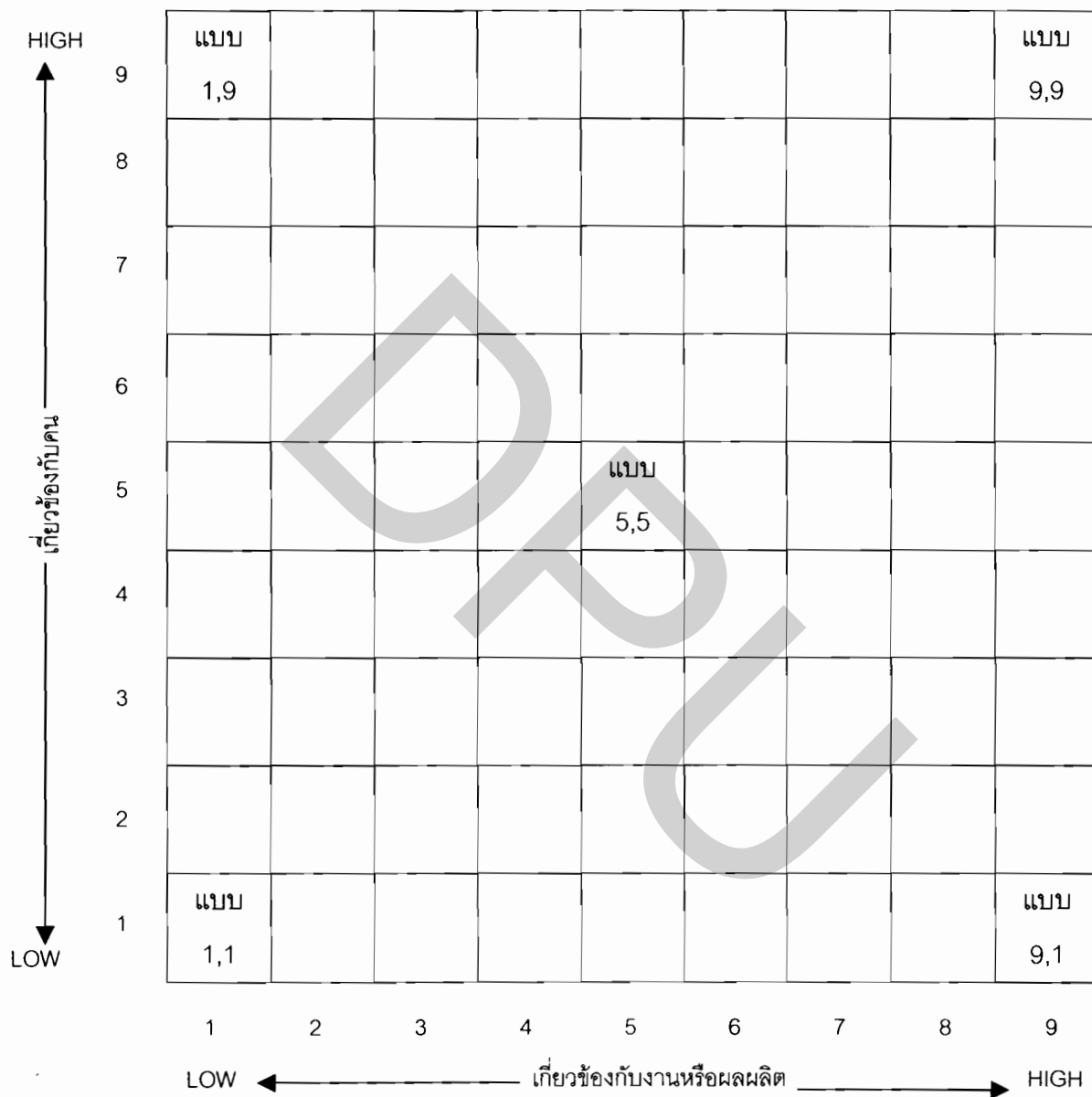
1) ประเภทอัตตาริปไตย (Autocratic หรือ Authoritarian) การเป็นผู้นำประเภทนี้เน้นการใช้อำนาจหน้าที่ของตนเอง มอบอำนาจให้ลูกน้องแต่เพียงเล็กน้อย ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่มาก

2) ประเภทประชาธิปไตย (Democratic) การเป็นผู้นำประเภทนี้ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

3) ประเภทตามสบาย (Laissez – Faire) การเป็นผู้นำประเภทนี้มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสบาย

Blake and Mouton (อ้างในศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2540 : 211 – 214) แบ่งประเภทของการเป็นผู้นำจากการพิจารณาตาข่ายการจัดการ ซึ่งจะมี 2 ลักษณะ คือ เกี่ยวข้องกับคน (Concern for People) และเกี่ยวข้องกับงานหรือผลผลิต (Concern for Production) ในแนวตั้งจะแบ่งออกเป็น 9 ช่องเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับคน และในแนวนอน 9 ช่อง เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานหรือผลผลิต รวมเป็นตารางสี่เหลี่ยมเล็กได้ 81 ช่อง ซึ่งมีจุดสำคัญอยู่ 5 จุด ที่สามารถใช้เป็นตัวกำหนดประเภทของการเป็นผู้นำได้ 5 ประเภท (แสดงในภาพที่ 1)

ภาพที่ 1
 ตาข่ายการจัดการของ Blake and Mouton



ที่มา : ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ, 2540 : 210

1) ประเภทเรื่อย ๆ เฉื่อย ๆ (Impoverished) เป็นประเภท 1,1 คือ เกี่ยวข้องกับงานหรือผลผลิตในระดับ 1 และเกี่ยวข้องกับคนในระดับ 1 เช่นกัน จะสนใจคนกับงานน้อยมาก

2) ประเภทมุ่งแต่งงาน (Task) เป็นประเภท 9,1 คือ เกี่ยวข้องกับงานหรือผลผลิตในระดับ 9 ซึ่งเป็นระดับสูงสุด และเกี่ยวข้องกับคนในระดับ 1 เท่านั้น ผู้นำจะเน้นที่ผลผลิตหรืองานเป็นอย่างมาก เน้นการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายมากกว่าที่สนใจตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ประเภทมุ่งแต่คน (Country Club) เป็นประเภท 1,9 คือ เกี่ยวข้องกับงานหรือผลผลิตในระดับ 1 ซึ่งเป็นระดับต่ำสุด และเกี่ยวข้องกับคนในระดับ 9 ผู้นำจะเน้นคน หรือสนใจความรู้สึกของคน มีความมุ่งหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขและพอใจในการทำงานมากกว่าที่จะเน้นผลผลิตหรืองาน

4) ประเภททางสายกลาง (Dampened Pendulum) เป็นประเภท 5,5 คือ เกี่ยวข้องกับงานหรือผลผลิตในระดับ 5 และเกี่ยวข้องกับคนในระดับ 5 เช่นกัน จะมุ่งสนใจคนและผลผลิตหรืองานอย่างละเท่า ๆ กัน ในระดับปานกลาง

5) ประเภททีมงาน (Team) เป็นประเภท 9,9 คือ จะเกี่ยวข้องกับงานหรือผลผลิตในระดับ 9 ซึ่งเป็นระดับสูงสุด และเกี่ยวข้องกับคนในระดับ 9 เช่นกัน จะมุ่งสนใจคนและงานหรือผลผลิตอย่างละเท่า ๆ กัน แต่จะอยู่ในระดับสูงสุด เน้นการทำงานเป็นทีมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้คิด ได้ใช้ความรู้ มีการสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันรวมทั้งผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน เพื่อให้งานหรือผลผลิตบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

สรุป ประเภทของภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำที่นำเสนอ นั้น ไม่มีประเภทของการเป็นผู้นำที่ดีหรือไม่ดี แต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง กล่าวคือในแต่ละสถานการณ์ย่อมแตกต่างกัน ประเภทของการเป็นผู้นำที่จะใช้ในแต่ละสถานการณ์ก็แตกต่างกันเช่นกัน ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความยืดหยุ่นที่จะปรับตัวเองหรือเลือกใช้ประเภทของการเป็นผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น สหกรณ์การเกษตรต้องการให้พนักงานมีการทำงานเป็นทีม ดังนั้นผู้นำจะต้องเลือกประเภทของการเป็นผู้นำให้เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีม คือจะต้องเลือกผู้นำประเภททีมงาน หรือแบบ 9,9 ตามทฤษฎีการจัดการของ Blake and Mouton โดยที่ผู้นำจะต้องให้ความสนใจระหว่างคนกับงานในระดับสูงสุด

การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล Davis and Filley (1973 : 64-65) ได้ให้หลักการของการเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จไว้ 7 อย่างคือ

1. ความฉลาด หมายถึง ผู้นำมีความสามารถใช้สติปัญญาในการวางแผน การจัดการ การจัดการคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ผู้นำมีการติดต่อสื่อสารกับพนักงานในลักษณะจากบนลงล่างและล่างสู่บน ทั้งทางวาจาและไม่เป็นวาจา เพื่อให้พนักงานความเข้าใจในการสื่อสารนั้น

3. การเสนอความคิดเห็นที่ชัดเจน หมายถึง ผู้นำสามารถเสนอความคิดเห็นในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างตรงไปตรงมา เพื่อการปรับปรุงพัฒนาการทำงาน

4. มีความรับผิดชอบต่อบุคคลที่ทำงานด้วย หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติงานของพนักงาน สามารถดูแลและเป็นที่ยิ่งพาวของพนักงานได้

5. มีการกระตุ้นหรือผลักดันในการฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อความสำเร็จ หมายถึง ผู้นำสามารถ โน้มน้าวใจ จูงใจ ตลอดจนผลักดันให้พนักงานมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขปัญหาได้

6. ความสามารถในการสร้างความร่วมมือ หมายถึง ผู้นำมีความสามารถในการจัดการ ความขัดแย้งของพนักงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานของพนักงาน

7. มีความเข้าใจทักษะในการบริหาร หมายถึง ผู้นำมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม และสามารถนำเอาความรู้นั้นไป ประยุกต์ใช้ต่อการปฏิบัติงานและใช้กับพนักงานได้

Kast and Rosenzwing (1985 : 375) ได้ให้แนวคิดของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 11 ประการด้วยกันคือ

1. ความกระตือรือร้น หมายถึง ผู้นำมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีใจจดจ่อต่องานที่ทำ

2. ความเป็นมิตร หมายถึง ผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งคำพูดและท่าทางต่อพนักงาน ทำให้พนักงานมีความอบอุ่นและเป็นมิตรต่อผู้นำ

3. ความซื่อสัตย์ หมายถึง ผู้นำมีความจริงใจไม่หลอกลวงต่อพนักงาน เพื่อให้พนักงาน เกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ

4. หลักจริยธรรม หมายถึง ผู้นำใช้หลักจริยธรรมในการปกครองบังคับบัญชาพนักงาน เพื่อให้เกิดความเที่ยงธรรมในการปฏิบัติหน้าที่

5. ความแน่วแน่ หมายถึง ผู้นำมีความตั้งใจอย่างจริงจังในการบริหารงาน มีความ ปรารถนาในระดับสูงต่อความสำเร็จของเป้าหมาย

6. ความรอบคอบ หมายถึง ผู้นำมีความรอบคอบในการบริหารงาน มีการติดตามการ ปฏิบัติงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่

7. พลังความนึกคิด หมายถึง ผู้นำสามารถใช้ความคิดในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและรวดเร็ว

8. ความต่อเนื่อง หมายถึง ผู้นำติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

9. ความอดทน หมายถึง ผู้นำมีความอดทนไม่แสดงกิริยาก้าวร้าวต่อการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผิดพลาด

10. บุคลิกภาพ หมายถึง ผู้นำมีการวางตัวและแต่งกายที่เหมาะสมกับกาลเทศะ

11. ความกล้า หมายถึง ผู้นำมีความกล้าที่จะนำพาพนักงานเผชิญกับอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

Barnard (อ้างในสุกานดา ตปนียางกูร, 2538:19) ได้ให้แนวคิดของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 5 ประการคือ

1. มีความสดชื่น หมายถึง ผู้นำมีความร่าเริงสดชื่นอย่างสม่ำเสมอในการบริหารงาน

2. มีความสามารถในการตัดสินใจ หมายถึง ผู้นำมีการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลจากทางเลือกที่ดีที่สุด และใช้เวลาอย่างเหมาะสม

3. มีความสามารถในการจูงใจ หมายถึง ผู้นำมีความสามารถในการใช้เทคนิคการจูงใจต่อพนักงาน โดยที่พนักงานมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน

4. มีความรับผิดชอบสูง หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในระดับสูงต่อการปฏิบัติงาน หรือผลของการปฏิบัติที่เป็นไปตามนโยบายขององค์การ

5. สามารถเรียนรู้ได้เร็ว หมายถึง ผู้นำมีความเข้าใจในสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพื่อปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

ธรรมรส โชติคุณุช (2519 : 152-153) ได้ให้แนวคิดของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 11 ประการคือ

1. มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบทันคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกน้องอย่าให้โดยด้ามได้

2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไมโลเล หรือเรียกว่ามี Self Confidence

3. มีกำลังใจสูง (Strong Will-Power)

4. มีความสามารถที่จะศึกษา และเรียนรู้เรื่องต่างๆ ได้โดยรวดเร็ว

5. มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน หรือที่เรียกว่า Decisiveness

6. มีความสามารถในการบริหาร หรือมีความรู้หลายด้าน (Well-Rounded)

7. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm)

8. มีความสุภาพเป็นมิตร เมตตากรุณา และเห็นอกเห็นใจ

9. มีศีลมีสัจย์มั่นคง และเที่ยงธรรม กล่าวอีกอย่างก็คือ มีศักดิ์ศรี (Integrity)

10. มีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้ คือ เป็นทั้งนายและครูเขา

11. มีศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน

นอกจากการศึกษา การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ควรพึงมีหรือพึงปฏิบัติแล้ว ควรศึกษา การเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลเพื่อหลีกเลี่ยงหรือไม่ปฏิบัติ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 24-25) ได้ให้แนวคิดของคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ 9 ประการคือ

1. การเลือกที่รักมักที่ชัง มีข้อขัดแย้งที่จะเกิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำประการนี้ก็คือ ผู้นำมักจะชอบใช้คนที่มีความรับผิดชอบ ชอบใช้คนที่ตนเองไว้วางใจ ถ้าหากพฤติกรรมอย่างนี้เกิดขึ้นบ่อยๆ โอกาสที่ผู้นำจะถูกหาว่าเป็นคนลำเอียงย่อมมีมาก ดังนั้นผู้นำจำเป็นจะต้องใช้คนทุกประเภท แต่เลือกงานให้เหมาะกับคน

2. ความสนิทชิดชอบกับบางคนเป็นพิเศษ ผู้นำอาจมีความสนิทสนมกับเพื่อร่วมงานไม่เท่ากัน มีความไว้วางใจเป็นพิเศษสำหรับเพื่อนร่วมงานบางคน การให้คนสนิทเรียกชื่อเล่น สิ่งเหล่านี้ อาจนำไปสู่ความสำเร็จ

3. การวิพากษ์วิจารณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาโกรธ เหตุผลเป็นอัตราส่วนกลับกับอารมณ์ เมื่อมีอารมณ์โกรธมากเหตุผลก็น้อย เมื่อมีอารมณ์โกรธน้อยเหตุผลก็มาก ก่อนจะวิจารณ์อะไรจะต้องทบทวนถึงสิ่งที่ถูกที่ควรในหลาย ๆ ครั้ง

4. การวางตัวที่ไม่เหมาะสม

5. การหลงอำนาจ ใช้อำนาจเกินความจำเป็น ผู้นำที่ดีต้องใช้ปัญญาให้มาก ๆ ใช้อำนาจแต่เพียงเล็กน้อย

6. การขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าโดยการทำลายผู้อื่น

7. ไม่มีหลักการในการทำงานทำให้เกิดความเอนเอียงในการทำงาน

8. ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

9. ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

อำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่ของการเป็นผู้นำ การเป็นผู้นำ เป็นผลของความสัมพันธ์ระหว่างพลังอำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 : 8)

อำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติไปในทางที่ต้องการ

แหล่งกำเนิดของอำนาจมี 5 ประการ คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537:207)

1. อำนาจการให้รางวัลผลตอบแทน (Reward Power) คือ อำนาจอันเกิดจากการที่ผู้นำมีสิทธิควบคุมรางวัลผลตอบแทนต่าง ๆ ที่มีคุณค่าหรือความหมายความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คือ มีสิทธิให้คุณประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเอง

2. อำนาจในการบังคับ (Coercive Power) คือ กรณีที่ผู้นำถือครองหรือควบคุมสิทธิที่จะสามารถลงโทษหรือกีดกันผู้ใต้บังคับบัญชามีให้ได้รับสิ่งที่ต้องการได้

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) คือการที่ผู้นำสามารถครอบครองหรือดำรงอยู่ในตำแหน่งทางการที่มีอยู่ในระบบสังคม (หรือองค์การ) ซึ่งทำให้เขาผู้นั้นทรงสิทธิที่จะเรียกร้องให้คนอื่นต้องทำตาม และผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตามโดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

4. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) คือ กรณีที่ผู้นำได้มีความรู้พิเศษ หรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เหมาะสมตรงกับสภาพการณ์ขององค์การหรือตรงกับงานที่ทำอยู่

5. อำนาจอ้างอิง (Referent Power) คือ กรณีที่ผู้นำมีจุดเด่นที่เป็นที่ประทับใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการและอยากที่จะให้ตนเองเก่งหรือเด่นเช่นเดียวกับผู้นำ และด้วยเหตุนี้จึงมักทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามปฏิบัติเหมือนกับที่ผู้นำกำลังทำอยู่หรือเป็นไปในแนวทางเดียวกับที่ผู้นำอยากให้ทำ

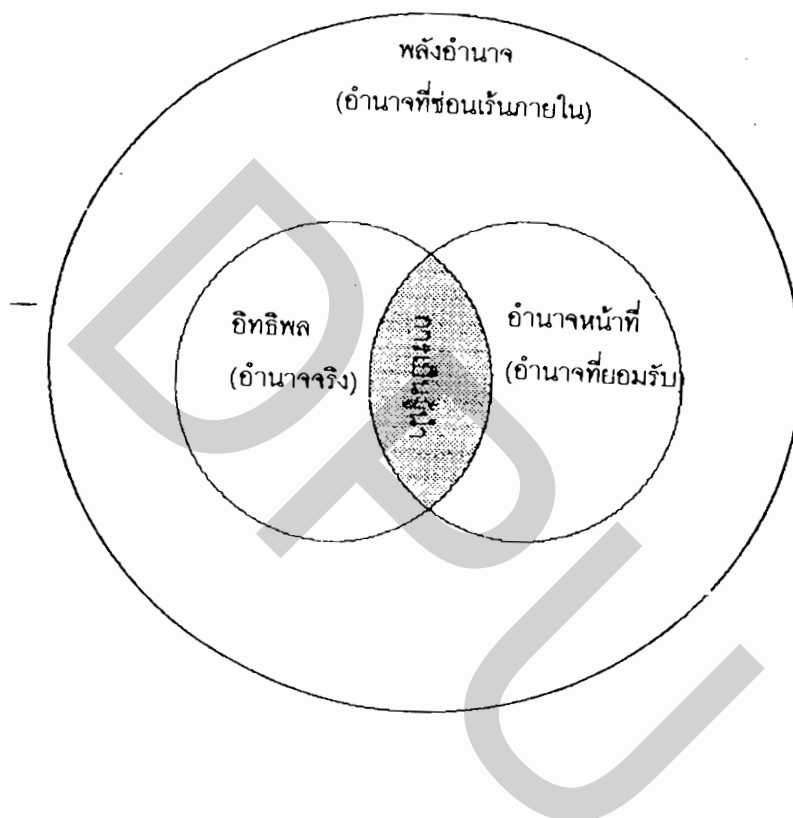
อิทธิพล (Influence) หมายถึง สัมพันธภาพระหว่างบุคคลในลักษณะที่ฝ่ายหนึ่งได้กระทำการลงไปอันมีผลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของตน (Katz and Kahn อ้างในอรุณ รักธรรม, 2526:385) Yukl (1994 : 194) ได้ให้ความหมายของอิทธิพลไว้ว่า คือ ผลกระทบจากกลุ่มบุคคล (ตัวแทน) ที่มีต่อบุคคลอื่น (จุดหมาย)

อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง สิทธิที่ผู้บริหารมีอยู่สำหรับการตัดสินใจและกำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำการต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารจะรวมถึงสิทธิดังต่อไปนี้ (สมยศ นาวิการ, 2538:222)

1. การตัดสินใจภายในขอบเขตของอำนาจหน้าที่
2. การมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การกำหนดผลการปฏิบัติงานจนเป็นที่พอใจจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

การเป็นผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างพลังอำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่ สิ่งทั้งสามประการต่างก็เป็นรูปแบบของอำนาจ การเป็นผู้นำเกิดได้ดังโครงหุ่นดังต่อไปนี้(แสดงในภาพที่ 2) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 12)

ภาพที่ 2
ที่เกิดของการเป็นผู้นำ



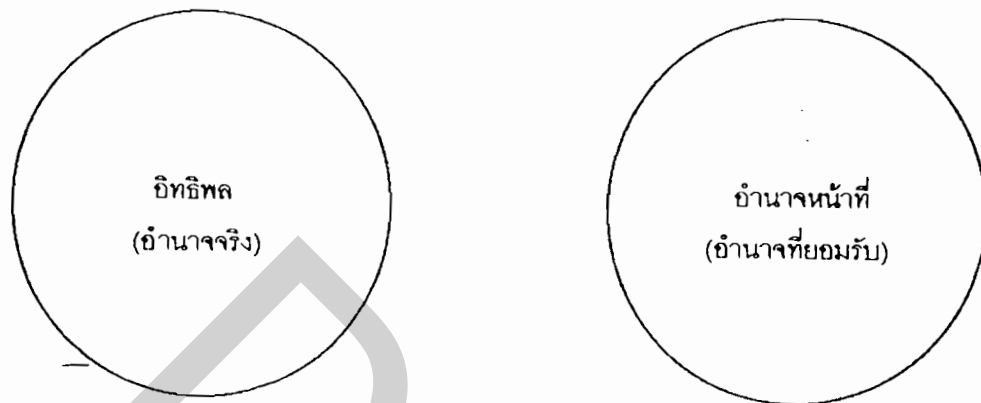
ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, 2525 : 12

จะเห็นว่าทั้งอิทธิพล และอำนาจหน้าที่ต่างก็เป็นส่วนย่อยของพลังอำนาจ การเป็นผู้นำเกิดจากความสัมพันธ์ของอำนาจทั้งสาม บุคคลที่มีอำนาจจริง (อิทธิพล) ถ้าไม่มีใครยอมรับ (อำนาจหน้าที่) ก็จะไม่เป็นผู้นำ บุคคลที่มีอำนาจที่ผู้อื่นยอมรับ (อำนาจหน้าที่) แต่ขาดอำนาจจริง (อิทธิพล) ก็จะเป็นผู้นำไม่ได้เช่นกัน การเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีอำนาจจริงและอำนาจนั้นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 : 13)

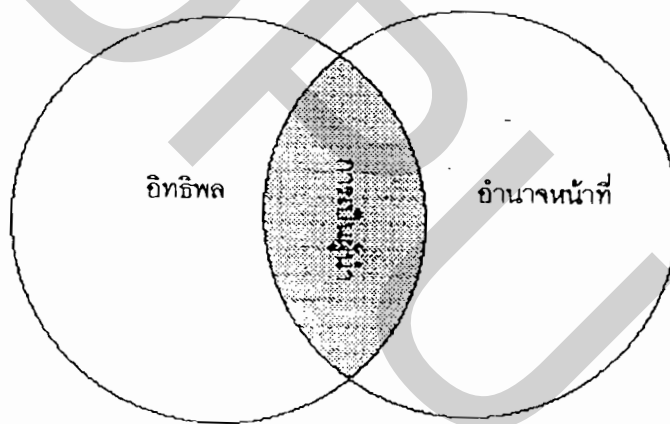
ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพล (อำนาจจริง) กับอำนาจหน้าที่ (อำนาจที่ยอมรับ) อาจเกิดได้ 3 ลักษณะ (แสดงในภาพที่ 3) (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 : 13)

ภาพที่ 3
ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลกับอำนาจหน้าที่

ลักษณะที่ 1



ลักษณะที่ 2



ลักษณะที่ 3



จากลักษณะที่ 1 จะเห็นว่า อิทธิพลกับอำนาจหน้าที่ไม่คาบเกี่ยวกันเลย การเป็นผู้นำจึงไม่เกิดขึ้น ลักษณะที่ 2 มีความคาบเกี่ยวกันระหว่างอิทธิพลกับอำนาจหน้าที่ จึงทำให้การเป็นผู้นำเกิดขึ้นในบริเวณรอยทับ ลักษณะที่ 3 ทั้งอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ทับกันสนิทจึงทำให้การเป็นผู้นำเกิดขึ้นสูงสุด ลักษณะที่ 1 และลักษณะที่ 3 อาจเกิดได้ยาก ลักษณะที่ 2 เป็นสิ่งที่เป็นไปได้มาก จากลักษณะที่ 2 ทำให้เห็นว่า หน้าที่ของผู้นำก็ต้องขยายรอยทับให้มากขึ้นเท่าที่จะทำได้ ต้องพยายามให้อำนาจของเราเป็นอำนาจที่ผู้อื่นยอมรับ และควรจะเป็นการยอมรับด้วยความเต็มใจ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 14)

สรุป ผู้นำที่มีประสิทธิผลแต่ไม่มีอำนาจที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้ ก็ย่อมที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การเกิดปัญหา ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องมีอำนาจที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานขององค์การอย่างเป็นประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องสร้างการเป็นผู้นำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยใช้ปัจจัยทั้ง 2 อย่างคือ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่ ซึ่งจะทำให้การเป็นผู้นำมีพลังอำนาจ โดยผู้นำจะต้องพยายามทำให้สมาชิกยอมรับด้วยความเต็มใจ พลังอำนาจของผู้นำจะส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อสมาชิก โดยจะดึงดูด หล่อหลอมสมาชิกให้มึ้น้ำหนึ่งใจเดียวกัน ย่อมจะส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด จนทำให้บังเกิดผลบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การในที่สุด

ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม

การศึกษาประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมแบ่งได้ 2 ประการ

1. การทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงาน
2. การพัฒนาการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงาน

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

Woodcock (1989 : 3) ได้ให้ความหมายของทีมไว้ว่า หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันและมีการทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จ

Larson and LaFasto (อ้างใน Plunkett and Attner, 1986 : 466) ได้ให้ความหมายของทีมไว้ว่า หมายถึง กลุ่มของบุคคลสองคนขึ้นไปหรือมากกว่า มีปฏิสัมพันธ์กันและมีความร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

Plunkett and Attner (1986 : 466) ได้ให้แนวคิดของทีมจากความหมายของ Larson and LaFasto ไว้ว่า ทีมมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. บุคคลสองคนหรือมากกว่าจะต้องเกี่ยวข้องกัน พื้นฐานขอบเขตของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับหลาย ๆ อย่างของลักษณะในการมอบหมายงาน
2. สมาชิกจะต้องมีปฏิสัมพันธ์และร่วมมือกันทำงาน บุคคลผู้ซึ่งอยู่ในแผนกเดียวกันแต่ไม่ปฏิสัมพันธ์กันก็จะไม่ใช่ทีม
3. สมาชิกของทีมจะต้องมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ถ้าไม่สนใจในวัตถุประสงค์จะทำให้ไม่มั่นใจในคุณภาพของการให้บริการ การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการลดต้นทุน เป็นต้น

Francis and Young (อ้างใน Stott and Walker, 1995 : 25) ได้ให้ความหมายของทีมไว้ว่า หมายถึง พลังของกลุ่มที่บุคคลมีความผูกพันในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ โดยที่บุคคลมีการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดีและมีความสุขกับการทำงานและก่อให้เกิดผลที่มีคุณภาพสูง

สุนันทา เลานันทน์ (2540 : 62) ได้ให้ความหมายของทีมไว้ว่า หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

สมชาย นวรัตน์ (อ้างใน อรุณ รักรธรรม, 2524 : 31) ได้ให้แนวคิดของทีมไว้ว่า เป็นกลุ่มบุคคลที่เข้าร่วมกันในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนั้นการทำงานเป็นทีมจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้เข้ามาปฏิบัติงานร่วมกันแต่ละคนจะต้องรับรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ ตลอดจนการแบ่งภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ ข้อตกลงต่าง ๆ ของกลุ่มในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างแจ่มชัด คือ 1. ทีมจะต้องเป็นไปตามระบบเปิด (Open System) และมีการ

ติดต่อประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมเฉลี่ยรางวัลหรือความดีความชอบเป็นผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานร่วมกัน 2. การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน(Job Enrichment) ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีความกระตือรือร้น ไม่เบื่อหน่ายต่อการทำงาน 3. การจัดสรรผลตอบแทน (Benefit Sharing) หรือเป็นการให้ผลตอบแทนโดยกลุ่มมากกว่าตัวบุคคล

ซุคกีดี เอกเพชร (2543 : 11) ได้ให้ความหมายของทีมไว้ว่า หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมงานทุกคนต่างก็มีความพอใจในการทำงานนั้น

การสร้างทีมงาน ผู้นำจะต้องพยายามอย่างยิ่งที่จะทำให้การทำงานของสมาชิกของกลุ่มเป็นไปในลักษณะของทีมงาน ผู้นำเปรียบเสมือนเสาหลักของกลุ่มหรือองค์การ สามารถจะทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวกันสมาชิกมีความรักใคร่ปรองดองมีความไว้วางใจเชื่อใจกัน จะส่งผลให้สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์การและอาจมีผลต่อทิศทางการพัฒนาธรรมขององค์การ ผู้นำจะทำอย่างไรที่จะทำให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ซึ่งจะขึ้นอยู่กับตัวของผู้นำเองว่าจะใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ มาประยุกต์ใช้ในลักษณะของเชิงศิลปะได้ในระดับใด

สุนันทา เลานันทน์ (2540 : 62) ได้ให้แนวความคิดของการสร้างทีมงานไว้ว่า หมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารงานที่จะประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องหล่อหลอมทีมงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รู้จักหาวิธีจูงใจที่เขาเหล่านั้นทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ

การสร้างทีมงานเป็นความพยายามที่จะรวมพลังของกลุ่มทำงานและมีการแก้ไขปัญหาอย่างจริงจัง เมื่อก่อนประสบการณ์ของการฝึกอบรมอาจจะเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าของการสร้างทีมงานแต่ไม่ใช่ความจำเป็นอย่างแน่นอน ประเด็นของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ทักษะของการติดต่อสื่อสาร เช่น การฟังที่มีประสิทธิผล เป็นต้น อาจจะเป็นจุดมุ่งเน้นของความสนใจ การสร้างทีมงานเป็นความสมดุลที่อาจเป็นไปได้ของงานที่เป็นทางการ เช่น การกำหนดเป้าหมาย หรือ ความชัดเจนในบทบาท เป็นต้น ซึ่งจะเป็นการเตรียมในระยะของการสร้างทีมงาน ส่วนในประเด็นอื่น เช่น แบบของการเป็นผู้นำ โครงสร้างองค์การ ความคาดหวังร่วมกัน ประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกันเป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจเช่นกัน ระยะของการสร้างทีมงานจะเกี่ยวข้องในการแก้ปัญหาที่มีความสัมพันธ์กับการกำหนดงานของกลุ่ม กระบวนการของการสร้างทีมงานจะประกอบด้วยความสำคัญในปัญหา การจัดลำดับความสำคัญ การวินิจฉัย การประเมินผลทาง

เลือกในการแก้ปัญหาในแต่ละทางเลือก ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน และการพัฒนาโดยมุ่งที่จะติดตามอย่างใกล้ชิด และมีการประเมินผล (Kast and Rosenzweig, 1985 : 349)

ผู้รู้หลายท่านได้แนะนำว่า วัฒนธรรมการร่วมมือแบบใหม่ ควรจะให้ความหลากหลายของวิธีการที่จะกระตุ้นการทำงานเป็นทีมและปรับปรุงการทำงาน โดยเชื่อว่าการบริหารทีมจะก่อให้เกิดพลังอย่างเต็มที่ ซึ่งองค์การควรจะสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และสร้างสภาพแวดล้อมที่จะจูงใจทำให้สมาชิกใช้พลังได้อย่างเต็มที่ สนับสนุนการกำหนดเป้าหมายร่วมกันและจุดหมายในการทำงาน สนับสนุนพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์และก่อให้เกิดผลสะท้อนกลับ ให้ทำงานที่สำคัญและให้โอกาสที่จะพัฒนาหน้าที่การงาน สนับสนุนวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและความแตกต่าง หรือพยายามค้นหาที่ทำให้เกิดความสอดคล้องกัน (Stott and Walker, 1995 : 18)

ความสำคัญของการสร้างทีมงาน การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ (สุนันทา เลานันท์, 2540 : 64)

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว
2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
5. เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ ๆ
6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

บทบาทของผู้นำทีม ผู้นำทีมจะต้องรู้ความต้องการของกลุ่มและมีความเข้าใจอย่างพอเพียงในแนวคิดของการสร้างทีมงานที่จะนำพากลุ่มผ่านพ้นไปตามลำดับของขั้นตอนการพัฒนา ประเด็นปัญหาที่กระทบกระเทือนต่อกลุ่มจะต้องมีการพูดจากันด้วยเหตุผล มีการให้และรับในผลสะท้อนกลับและความคาดหวังเมื่ออายุงานหมด ผู้นำทีมจะต้องแสดงความคิดเห็นในระดับที่สูงซึ่งเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นของวิธีการทำงานเป็นทีมและระมัดระวังเกี่ยวกับสมาชิกของทีม แยกแยะความต้องการของแต่ละคน และทำให้เป็นไปได้อย่างต่อเนื่องจนมีการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง หลักสำคัญของบทบาทผู้นำทีมจะต้องแน่ใจว่าทีมมีความกลมกลืนอย่างถูกต้องในบทบาทที่ต่างกันต่าง ๆ จะต้องมีการพัฒนาความร่วมมือและสนับสนุนอยู่ในระดับสูง

และการปฏิบัติของแต่ละบุคคลจะได้รับการสนับสนุนให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด บทบาทของผู้นำทีมมีความสำคัญต่อแนวทางต่อไปนี้เป็นคือ (Woodcock, 1989 : 33)

1. สมาชิกของทีมทั้งหมดมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของทีม
2. ทักษะของแต่ละบุคคลมีการแยกแยะและมีบทบาทที่ชัดเจน
3. ทีมมีโครงสร้างที่เหมาะสมกับความต้องการของงาน
4. ทีมมีผลสะท้อนกลับในวิธีการทำงานและกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุง
5. ทีมมีการพัฒนาวิสัยในตัวเองโดยใช้เวลาและทรัพยากรที่ดี
6. ทีมมีโอกาสที่เหมาะสมในการประชุมและการประชุมถึงการทำงานรวมทั้งปัญหาในการทำงาน
7. ทีมมีการสนับสนุนสมาชิกและพัฒนาความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด
8. ทีมมีความสัมพันธ์อย่างทั่วถึงและมีการเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับอุปสรรคและการขัดขวางในประสิทธิผล

ทักษะที่ต้องการในการสร้างทีมงาน เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์ และปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา ได้แบ่งทักษะที่มีประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ 2 ประเภท คือ (อ้างใน สุรินทร์ เลานันท์, 2540 : 130-131)

1. ทักษะส่วนบุคคล (Individual Skill) หมายถึง ทักษะซึ่งสมาชิกทีมงานจำเป็นต้องใช้ติดต่อและมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายของทีมงาน ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ทักษะในการติดต่อสื่อสาร (Communication Skill) ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการส่งข่าวสารข้อมูล และรับฟังข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ทักษะในการปฏิสัมพันธ์ (Interaction Skill) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล และวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ รวมถึงเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลบนพื้นฐานของความเข้าใจของทุกฝ่าย

1.3 ทักษะในการเป็นผู้นำ (Leadership Skill) เป็นทักษะที่บุคคลจะต้องนำกลุ่มและจูงใจให้กลุ่มปฏิบัติให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management Skill) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการขจัดปัญหาความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันของสมาชิกทีมงาน

2. ทักษะของกลุ่ม (Collective Skill) หรืออาจใช้คำว่าทักษะส่วนรวม หมายถึง ทักษะที่ทีมงานหรือกลุ่มต้องมีไว้สำหรับการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทักษะของกลุ่มประกอบด้วยทักษะย่อย ได้แก่

2.1 ทักษะในการสร้างความร่วมมือ (Cooperation Skill) ซึ่งเป็นการแสวงหาความเชี่ยวชาญจากสมาชิก เพื่อรวมพลังในการปฏิบัติงาน

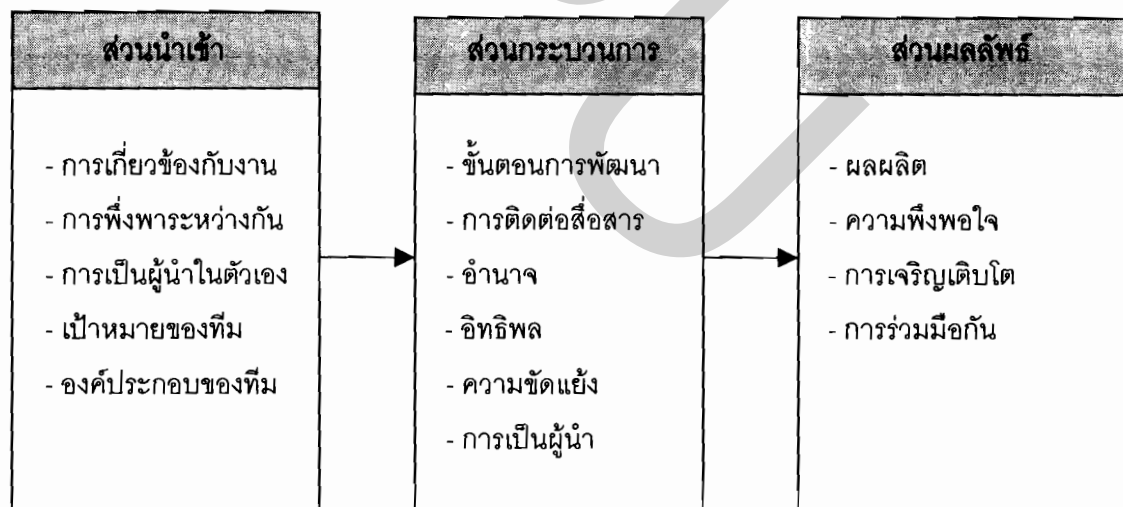
2.2 ทักษะในการแก้ปัญหาโดยทีมงาน (Group Problem Solving Skill) ซึ่งเป็นการระดมความคิด ความรู้ และความสามารถของสมาชิกในทีมงานสำหรับแก้ไขปัญหาที่ทีมงานประสบ

2.3 ทักษะในการสร้างความเห็นพ้องต้องกัน (Concensus Building Skill) ซึ่งเป็นทักษะการตัดสินใจของกลุ่ม โดยการแสวงหาความเห็นพ้องต้องกัน

ตัวแบบของการสร้างทีมงาน สามารถที่จะแบ่งตัวแบบของการสร้างทีมงานหรือการทำงานเป็นทีมได้ 3 ส่วน คือ (Hackman อ้างใน Stewart, Manz and Sims, 1999 : 13) 1. ส่วนนำเข้า (Inputs) 2. ส่วนกระบวนการ (Processes) และ 3. ส่วนผลลัพธ์ (Outputs) (แสดงในภาพที่ 4)

ภาพที่ 4

ตัวแบบการสร้างทีมงานหรือการทำงานเป็นทีมของ Hackman



ที่มา : ดัดแปลงจาก Stewart, Greg L., Manz, Charles C. and Sims, Henry P. Team Work and Group Dynamics, 1999 : 13

ส่วนนำเข้า จะแบ่งเป็น 5 อย่าง คือ (Stewart, Manz and Sims, 1999 : 30-43)

1. การเกี่ยวข้องกับงาน (Task Applications) งานแต่ละงานจะแตกต่างกัน ดังนั้นการเกี่ยวข้องกับงานก็จะไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับพื้นฐานของงาน การเกี่ยวข้องกับงานจะเป็นเหมือนกับ

การกำหนดทีมที่จะทำงานว่าควรประกอบด้วยทีมอะไรบ้าง ในแต่ละทีมมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร เช่น การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร สายการบังคับบัญชา เป็นต้น และทีมแต่ละทีมทั้งหมดมีบทบาทและความรับผิดชอบอะไรบ้าง เช่น ในเรื่องของการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมควรมีลักษณะแบบเครือข่ายหรือแบบเปิด เป็นต้น

2. การพึ่งพาระหว่างกัน (Interdependence) คือ คุณภาพและปริมาณของการมีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อความต้องการของสมาชิกที่จะทำงานนั้นอย่างสมบูรณ์ (Thompson อ้างใน Stewart, Manz and Sims, 1999 : 32) การพึ่งพาระหว่างกันควรมีอย่างต่อเนื่อง การร่วมมือกันทำงานควรอยู่ในระดับที่สูงของสมาชิกทีม การพึ่งพาระหว่างกันของทั้งสองฝ่ายเป็นไปอย่างใกล้ชิด

3. การเป็นผู้นำในตัวเอง (Self-Leadership) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถและความมีอิสระ การเป็นผู้นำในตัวเองจะขึ้นอยู่กับลำดับขั้นตอนของความสัมพันธ์ภายในองค์การ โครงสร้างการควบคุมของบางองค์การจะยินยอมให้ทีมมีความคิดที่อิสระ การเป็นผู้นำในตัวเองของทีมควรอยู่ในระดับที่สูงของความต่อเนื่องในความมีอิสระ

4. เป้าหมายของทีม (Team Goals) เป้าหมาย คือ สิ่งใดสิ่งหนึ่งที่จะต้องใช้ความพยายามเพื่อความสำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติ (Locke and Others อ้างใน Stewart, Manz and Sims, 1999 : 36) เป้าหมายแบ่งได้ 2 ประเภทคือ 1. เป้าหมายรวมทั้งหมดซึ่งสมาชิกของทีมจะมีส่วนร่วมด้วย คือ สมาชิกทั้งหมดมีความพยายามที่จะบรรลุความสำเร็จ 2. เป้าหมายของสมาชิกของทีมในแต่ละคน

5. องค์ประกอบของทีม (Team Composition) จะประกอบด้วย 4 อย่าง คือ (Stewart, Manz and Sims, 1999 : 38-43)

5.1 บทบาทของงานและบทบาทความรู้สึกทางสังคม บทบาท คือ การกำหนดของพฤติกรรมซึ่งเป็นคุณลักษณะของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ บทบาทของงานจะถูกล้อมรอบด้วยพฤติกรรมที่มุ่งเน้นในความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงาน สมาชิกของทีมจะแสดงบทบาทในการทำงานในช่วงเวลาการทำงาน บทบาทความรู้สึกทางสังคม พฤติกรรมที่แสดงถึงโครงสร้างความสัมพันธ์และความพอใจในสังคมและอารมณ์ความรู้สึกที่ต้องการของสมาชิก

5.2 คุณลักษณะของบุคคลที่อำนวยความสะดวกในความสำเร็จของทีม สมาชิกของทีมควรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะ

5.3 ความเหมาะสมระหว่างสมาชิกของทีม คือ ความสัมพันธ์ของลักษณะบุคลิกภาพที่มีผลต่อภายนอก

5.4 ความหลากหลายของทีม เป็นวิวัฒนาการที่เกี่ยวกับความเหมาะสมและองค์ประกอบของการรวมเป็นหนึ่งเดียวที่มีประโยชน์

ส่วนกระบวนการ จะแบ่งเป็น 6 อย่าง (Stewart, Manz and Sims, 1999 : 82-98)

1. ขั้นตอนการพัฒนา (Development Stages) แบ่งได้ 5 ชั้น

1.1 การกำหนดรูปแบบ จะเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มของบุคคลมารวมกันและเข้าใจว่าพวกเขาคือสมาชิกของทีม

1.2 การมีอุปสรรค จะเกิดเพราะความขัดแย้งของสมาชิกของทีม เนื่องจากสมาชิกบางคนไม่เห็นด้วยกับสมาชิกอื่น

1.3 บรรทัดฐาน คือ เป็นส่วนของการพัฒนาที่ซึ่งสมาชิกของทีมมารวมกันและสำนึกในการมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

1.4 การปฏิบัติ จะปรากฏเมื่อสมาชิกร่วมกันทำงานที่จะประสบผลสำเร็จในวัตถุประสงค์ร่วมกัน

1.5 การหยุด เมื่อได้รับความสำเร็จสมาชิกของทีมมีความก้าวหน้าในกิจกรรมอื่นหรืออาจเป็นการหยุดตามแผนที่วางไว้

2. อำนาจ (Power) คือ ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น พื้นฐานของอำนาจมี 5 อย่างคือ 1. อำนาจการให้รางวัล 2. อำนาจการบังคับ 3. อำนาจตามกฎหมาย 4. อำนาจการอ้างอิง 5. อำนาจความเชี่ยวชาญ

3. อิทธิพล (Influence) สมาชิกของทีมมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจะเป็นการพิจารณากลยุทธ์อิทธิพลที่ใช้

4. ความขัดแย้ง (Conflict) ทีมสามารถมีความเป็นไปได้หลาย ๆ ทางที่ได้ตอบสนองต่อความขัดแย้ง เช่น การโต้ตอบโดยการหลีกเลี่ยง

5. การเป็นผู้นำ (Leadership) ทีมทุกทีมจำเป็นที่จะต้องมีความผู้นำ ซึ่งการปฏิบัติของผู้นำจะมีอิทธิพลต่อสมาชิก

6. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ทีมจะต้องมีลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของทีม

ส่วนผลลัพธ์ แบ่งเป็น 4 อย่าง คือ (Stewart, Manz and Sims, 1999 : 140-141)

1. ผลผลิต (Productivity) อาจจะเป็นสินค้าหรือบริการที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณ

2. ความพึงพอใจ (Satisfaction) ความพึงพอใจของสมาชิกของทีมจะอยู่ในระดับสูง จะส่งผลต่อความผูกพันของสมาชิก

3. การเจริญเติบโต (Viability) ทีมกับการเจริญเติบโตที่ดีจะมีการพัฒนาความสัมพันธ์ในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะยินยอมให้ทีมมีการทำงานร่วมกัน

4. การร่วมมือกัน (Coordination) อาจจะเป็นการร่วมมือกันในทีมเดียวกัน หรือเป็นการร่วมมือระหว่างทีมก็ได้

การสร้างความผูกพันกับทีม ความผูกพันในทีมจะทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกรักทีมงาน สนใจในการทำงานร่วมกัน และมีความพอใจในการทำงานร่วมกันมากที่สุด วิธีการสร้างความผูกพันในทีมมี 5 ประการคือ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538 : 148)

1. การมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ มีความเข้าใจตรงกัน
2. เปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการรับรู้อโยบาย เป้าหมายการทำงาน การเสนอข้อมูล การแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจ
3. การกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนแก่สมาชิกของทีมให้เป็นธรรมและทั่วถึง โดยเน้นผลประโยชน์ร่วมกัน
4. ต้องมีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจและไว้ใจกันไม่มีคำว่าเรื่องของเขา เรื่องของมัน มีแต่ เรื่องของเรา
5. การสร้างสิ่งยึดเหนี่ยวร่วมกันเพื่อให้เกิดความผูกพันร่วมกัน เช่น ธง เครื่องหมาย สัญลักษณ์ เพลง และคำขวัญ เป็นต้น

การทำงานเป็นทีม องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ทิศนา แคมมณี ได้แยกองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมเป็น 3 องค์ประกอบคือ (อ้างใน สิริวรรณ จันทระพิมล, 2540 : 32-34)

1. องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่มหรือทีมงาน ผู้นำนับเป็นบุคคลสำคัญมากในการดำเนินงานของกลุ่ม กลุ่มใดขาดผู้นำก็ยากที่จะทำงานให้เป็นผลสำเร็จ เพราะขาดแกนกลางที่สำคัญที่จะเป็นฟันเฟืองในการช่วยให้กลุ่มดำเนินงาน หากกลุ่มใดมีผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดี รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนและมีทักษะในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่นั้นแล้วก็นับได้ว่ากลุ่มนั้นมีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากผู้นำนั้นมีลักษณะผู้นำที่ดีและสามารถใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์แล้ว กลุ่มนั้นก็ย่อมบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วความสำคัญของผู้นำต่อกลุ่มหรือทีมงานนั้น ได้รับการทดลองพิสูจน์และยืนยันจากการวิจัยเป็นจำนวนมาก จึงกล่าวได้ว่าผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม

2. องค์ประกอบด้านบทบาทสมาชิกกลุ่ม ในการทำงานเป็นทีมใด ๆ ก็ตาม หากกลุ่มมีผู้นำที่ถึงแม้ว่าจะดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าสมาชิกกลุ่มขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนและไม่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มที่ดี กลุ่มนั้นจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ยากเพราะการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานทุกคนเป็นสำคัญ ดังนั้นสมาชิกกลุ่มจึง

เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมบรรลุเป้าหมายหากผู้ร่วมทีมหรือสมาชิกกลุ่มทุกคนตระหนักในความสำคัญของตนและพยายามปฏิบัติในการทำงานในฐานะสมาชิกที่ดีของกลุ่ม การดำเนินงานของกลุ่มก็จะสามารถประสบผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว

3. องค์ประกอบด้านกระบวนการทำงานกลุ่มหรือทีมงานใดก็ตาม หากมีผู้นำที่ดี มีสมาชิกกลุ่มที่เข้าใจและช่วยกลุ่มตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มใจแล้ว กลุ่มนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะดำเนินไปได้ดี อย่างไรก็ตามถึงแม้คนจะดีสักเพียงใด แต่กระบวนการดำเนินงานไม่เหมาะสม กลุ่มก็อาจประสบกับปัญหามากมาย ตัวอย่างง่าย ๆ เห็นกันทั่วไปเช่น กลุ่มที่ทำงานโดยขาดการวางแผนงานร่วมกัน ความไม่เข้าใจในแผนงานและขั้นตอนการทำงาน อาจเป็นสาเหตุทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดการแตกแยกกันได้ ดังนั้นกระบวนการทำงานจึงนับเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลยิ่งต่อการการทำงานเป็นทีม กลุ่มใดมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานที่ดีและสามารถปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม กลุ่มนั้นก็มักจะประสบผลสำเร็จในการทำงาน

ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม Likert (1961 : 166-169) ได้ให้แนวคิดของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลไว้ 24 ประการ คือ

1. สมาชิกมีทักษะตามแต่แบบของการเป็นผู้นำ บทบาทและหน้าที่ของสมาชิกมีความต้องการที่จะปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก หรือระหว่างสมาชิกกับสมาชิกอื่น
2. กลุ่มจะต้องมีอยู่นานพอที่จะมีการพัฒนาการสร้างสรรค์ ความสัมพันธ์ในการทำงานของสมาชิกไม่ตึงเครียด
3. สมาชิกของกลุ่มมีการกระตุ้นความสนใจ และมีความจงรักภักดีต่อสมาชิกด้วยกันรวมทั้งผู้นำ
4. ผู้นำและสมาชิกมีความมั่นใจและไว้วางใจในระดับสูง
5. ค่านิยมและเป้าหมายของกลุ่มมีความพอใจที่รวมตัวกันและการแสดงออกของความสัมพันธ์ที่มีค่านิยมและความต้องการของสมาชิก พวกเขามีการช่วยกันอย่างเป็นรูปธรรมในค่านิยมเป้าหมาย และมีความพอใจ
6. สมาชิกของกลุ่มมีการปฏิบัติในหน้าที่ที่เชื่อมโยงกัน พวกเขาพยายามที่จะมีค่านิยมและเป้าหมายของกลุ่มที่เชื่อมโยงกันอย่างกลมกลืน
7. ความสำคัญของค่านิยมที่เกิดขึ้นในกลุ่ม มีความสำคัญที่เป็นไปได้ที่สมาชิกแต่ละคนจะยอมรับ
8. สมาชิกของกลุ่มมีแรงจูงใจสูงที่จะปฏิบัติตามโดยค่านิยมหลักและการบรรลุเป้าหมายที่สำคัญของกลุ่ม

9. การมีปฏิสัมพันธ์ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ กิจกรรมของกลุ่ม จะปรากฏในบรรยากาศที่มีการสนับสนุน แนะนำ ข้อคิดเห็น ความคิดเห็น ข้อมูลข่าวสาร การวิจารณ์ ทั้งหมดนี้จะเสนอเป็นการมุ่งเน้นที่จะสนับสนุน

10. ผู้ที่อาวุโสของแต่ละกลุ่มทำงานจะพยายามมีอิทธิพลในการก่อให้เกิดสี่สรและบรรยากาศของการทำงานกลุ่มโดยหลักการเป็นผู้นำของเขาและการปฏิบัติ

11. กลุ่มจะกระตือรือร้นที่จะช่วยพัฒนาสมาชิกแต่ละคน

12. สมาชิกแต่ละคนจะยอมรับด้วยความเต็มใจและปราศจากความไม่พอใจในเป้าหมายและความคาดหวัง

13. ผู้นำและสมาชิกเชื่อว่าสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มสามารถบรรลุผลสำเร็จได้

14. เมื่อจำเป็นหรือสมควร สมาชิกของกลุ่มจะให้ความช่วยเหลือสมาชิกที่ต้องการความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้

15. การสนับสนุนบรรยากาศในระดับสูง จะเป็นการกระตุ้นให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ

16. กลุ่มรู้ว่าคุณสมบัติของการสร้างสรรค์ที่เหมาะสม และรู้ว่าเมื่อไรจะใช้และใช้เพื่อวัตถุประสงค์อะไร

17. มีแรงจูงใจอย่างสูงในส่วนของแต่ละสมาชิกที่จะติดต่อสื่อสารอย่างละเอียดและเปิดเผยของข้อมูลข่าวสารทั้งหมดต่อกลุ่ม

18. มีแรงจูงใจสูงในกลุ่มที่จะใช้กระบวนการติดต่อสื่อสาร ที่จะสนับสนุนความสนใจและเป้าหมายของกลุ่ม

19. มีแรงจูงใจในการติดต่อสื่อสาร มีความสอดคล้องในแรงจูงใจสูงที่จะรับการติดต่อสื่อสาร

20. กลุ่มที่มีประสิทธิผลสูงจะมีแรงจูงใจสูงที่จะพยายามมีอิทธิพลต่อสมาชิกอื่นเช่นเดียวกับการรับอิทธิพล

21. กระบวนการกลุ่มของกลุ่มที่มีประสิทธิผลสูง มีความเป็นไปได้ที่สมาชิกจะแสดงอิทธิพลอย่างมากต่อผู้นำและการติดต่อสื่อสาร

22. ความสามารถของสมาชิกของกลุ่มจะมีอิทธิพลต่อกัน มีการสนับสนุน ความยืดหยุ่นและความสามารถที่จะปรับตัวของกลุ่ม

23. กลุ่มที่มีประสิทธิผลสูง สมาชิกแต่ละคนจะมีความรู้สึกเชื่อใจในการตัดสินใจที่ปรากฏความเหมาะสม เพราะเป้าหมายและหลักการของการปฏิบัติจะเข้าใจอย่างชัดเจนในสมาชิกแต่ละคน

24. ผู้นำของกลุ่มที่มีประสิทธิผลสูงจะได้รับเลือกอย่างระมัดระวัง ความสามารถการเป็นผู้นำของเขาจะชัดเจน

Woodcock (1989 : 75) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลไว้ 11 ประการคือ

1. บทบาทที่มีความสมดุลย์ (Balanced Roles) หมายถึง สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและการยอมรับในเป้าหมาย (Clear Objective and Agreed Goals) หมายถึง สมาชิกมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะยอมรับวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้น

3. การเปิดเผยและเผชิญหน้ากัน (Openness and Confrontation) หมายถึง มีความจริงใจต่อกันและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งเต็มใจรับฟังอย่างมีเหตุผล และมีการปรึกษาหารือกันในเชิงสร้างสรรค์

4. การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) หมายถึง สมาชิกในทีมมีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน สมาชิกในทีมแต่ละคนมีความไว้วางใจต่อกันด้วยความเชื่อมั่นและมีการช่วยเหลือกันอย่างทั่วถึง

5. การร่วมมือกันและมีความขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) หมายถึง สมาชิกของทีมมีการร่วมมือและร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งของทีมมีลักษณะไปในเชิงสร้างสรรค์ สมาชิกจะปรึกษาหารือกันโดยแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาภายในกรอบของเหตุผล

6. วิธีการปฏิบัติที่คล่องตัว (Sound Procedures) หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานชัดเจนและมีความยืดหยุ่นเพื่อความสอดคล้องต่อการปฏิบัติงานที่อาจเปลี่ยนไป

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) หมายถึง สถานการณ์แต่ละสถานการณ์จะแตกต่างกัน การเป็นผู้นำจะต้องปรับตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ และการเป็นผู้นำจะต้องกระจายไปทั่วทั้งกลุ่ม

8. การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) หมายถึง การปฏิบัติงานจะต้องติดตามอย่างใกล้ชิด และมีการทบทวนการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและที่จะปฏิบัติต่อไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขอย่างทันที่

9. การพัฒนาบุคคล (Individual Development) หมายถึง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทบทวนความรู้ ความสามารถเดิม เพื่อปรับตนเองให้เหมาะสมกับวิธีการใหม่ ๆ เทคโนโลยีตลอดจนสภาวะแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไป

10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound Inter-Group Relations) หมายถึง สมาชิกภายในทีมที่มีความสัมพันธ์ที่ดีแล้วจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มหรือบุคคลอื่น มีความเข้าใจในกลุ่มหรือบุคคลอื่น พร้อมจะช่วยเหลือเมื่อมีความต้องการและจำเป็น

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communications) หมายถึง ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีการติดต่อสื่อสารในลักษณะเปิดกว้างเชื่อมโยงถึงกันทุกระดับ และมีความเข้าใจชัดเจนในการสื่อสารนั้นทั้งผู้รับและผู้ส่ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (เอกสารประกอบการเรียนวิชาการกระบวนการกลุ่มและการพัฒนาองค์การ) ได้ให้แนวคิดของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลไว้ 17 ประการ

1. การมีเอกลักษณ์ร่วมกัน (Common Identity) ทีมที่ดีจะต้องแสดงออกของการมีเอกลักษณ์ร่วมกัน

2. การทำงานร่วมกัน (Common Task) สมาชิกของทีมจะต้องทำงานร่วมกัน แต่อาจไม่ใช่การทำงานเหมือนกัน การปฏิบัติงานของทีมจะต้องประสานและสอดคล้องกัน

3. การมีความสำนึกในความสำเร็จ (Sense of Success) ถ้าสมาชิกของทีมมีความสำนึกในความสำเร็จ เขาก็จะมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จและจะใช้ความพยายามในระดับที่สุด

4. การเข้าใจในสมาชิกของทีมและข้อกำหนด (Clear Definition of Team Membership) สมาชิกของทีมมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และรู้ว่าสมาชิกของทีมมีใครบ้าง ข้อกำหนดของทีมมีความชัดเจน สมาชิกยอมรับและเข้าใจในข้อกำหนดนั้น

5. การยอมรับในการทำประโยชน์ของแต่ละบุคคล (Recognition of Individual Contributions) สมาชิกในทีมจะยอมรับเมื่อสมาชิกอื่นทำประโยชน์ ซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำประโยชน์มากขึ้น

6. บทบาทที่มีความสมดุลย์ (Balanced Roles) ทีมที่ดีจะยอมรับว่าแต่ละบทบาทในองค์การมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

7. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) สมาชิกในทีมจะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในระดับที่สูง

8. ความสำนึกในความสัมพันธ์ (Sense of Relationship) ในการปฏิบัติงานจะต้องมีความสัมพันธ์ต่อบุคคล สมาชิกในทีม กลุ่มอื่นในองค์การ และบุคคล กลุ่มองค์การภายนอก สมาชิกของทีมจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีและจริงใจ

9. ความขัดแย้งที่เปิดเผย (Open Conflict) สมาชิกของทีมจะต้องมีการปรึกษาหารือโดยกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นภายในกรอบของเหตุผล สมาชิกอื่นจะเต็มใจที่จะรับฟังและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันทั้งหมดนี้จะมีลักษณะไปในเชิงสร้างสรรค์

10. การให้มีฐานข้อมูลเดียวกัน (Common Base of Information) แหล่งข้อมูลอาจจะมีหลายแหล่ง แต่ถ้ามีฐานข้อมูลเดียวกันโอกาสที่สมาชิกของทีมจะรับรู้เหมือนกันมีสูง

11. การตั้งคำถาม การถามคำถาม และการฟัง อยู่ในระดับสูง (High-Level Question-Asking and listening) สมาชิกของทีมควรมีการตั้งคำถามและถามคำถามเพื่อความเข้าใจและชัดเจนในประเด็นต่าง ๆ และเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือเสนอแนะสมาชิกจะต้องรับฟังด้วยเหตุผลและเป็นบรรยากาศของการไว้วางใจซึ่งกันและกัน

12. ระดับของสุขภาพต่อความเครียด (Healthy Level of Stress) สมาชิกของทีมควรมีสุขภาพที่ดี ซึ่งจะมีผลต่อจิตใจที่เข้มแข็ง และมีการฝึกฝนความอดทนต่อความเครียด

13. การอดทนกับความผิดพลาด (Toleration of Errors) สมาชิกของทีมที่ผิดพลาด สมาชิกอื่นมีความเข้าใจและอดทนต่อความผิดพลาดนั้น และมีการสนับสนุนช่วยเหลือกันไปในทิศทางที่ถูกต้อง

14. ความยืดหยุ่นและการตอบสนอง (Flexible and Responsiveness) ความยืดหยุ่นและการตอบสนองของสมาชิกทีมแต่ละคนเพื่อการปรับตัวให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

15. ความเข้าใจที่ชัดเจนและการยอมรับโครงสร้างของกลุ่ม (Clear Understanding and Acceptance of Group Structure) ทีมที่มีประสิทธิภาพเราจะมองที่โครงสร้าง (Structure) และบริบท (Context) โครงสร้างจะบอกถึงหน้าที่ การจัดกลุ่มงาน สายการบังคับบัญชา บริบทจะบอกถึงสภาพแวดล้อม สมาชิกของทีม มีความเข้าใจที่ชัดเจนและยอมรับในโครงสร้างของกลุ่มจะทำให้การปฏิบัติงานมีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

16. การสนใจบำรุงรักษากลุ่มอย่างสม่ำเสมอ (Periodic Attention of Group Maintenance) สมาชิกของทีมจะต้องค้นหาสาเหตุของปัญหาที่มีผลต่อทีม โดยการช่วยเหลือและสนับสนุนกันอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ

17. การยอมรับแรงขับจากภายนอก (Recognition of Outside Forces) สมาชิกของทีมจะต้องมีความเข้าใจถึงอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีต่อองค์การ เพื่อการปรับตัวให้เหมาะสมและสอดคล้องในการอยู่รอด

การพัฒนาการทำงานเป็นทีม Woodcock (1989 : 15-20) ได้แบ่งขั้นตอนของการพัฒนาทีมไว้ 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนของทีมที่ยังไม่เจริญ (The Undeveloped Team) ลักษณะของขั้นตอนนี้คือ ความรู้สึกที่ยังไม่มีการจัดการเพราะไม่รู้ว่ามีวิธีการอื่นที่เหมาะสมจะต้องพิจารณา การเข้าใจและแน

ใจที่ไม่มีการโต้ตอบอย่างเปิดเผยต่อการมีความรู้สึก ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ยังไม่มี บุคคลจะเรียนรู้ว่าความปลอดภัยที่ไม่โคลงเคลงเหมือนเรือโดยทำตามคำแนะนำที่ไม่ต้องการ จะเป็นผลทำให้หมดกำลังใจและการเป็นผู้นำที่ไม่ค่อยทำทนาย มีความสนใจต่อบุคคลอื่น ไม่มาก มีการพูดและการฟังน้อยมาก การประชุมมีแนวโน้มที่ปราศจากจุดที่น่าสนใจ บุคลากรมีคุณภาพต่ำเพราะกลุ่มขาดทักษะที่จะสนับสนุน ความผิดพลาดที่ใช้พยานบุคคลเพื่อช่วยคนทำผิด มากกว่าที่ให้โอกาสในการเรียนรู้ ไม่มีความเข้าใจร่วมกันของการที่จะปฏิบัติ

การช่วยเหลือในขั้นนี้ ผู้นำทีมและผู้ฝึกสอนจะต้องปฏิบัติ 6 ประการคือ

1) การอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติ มีการกระตุ้นอย่างมากในความเข้าใจของบุคคล

2) สาทิตอย่างเปิดเผยให้เป็นตัวอย่าง

3) เชื้อเชิญสมาชิกร่วมกันในการเกี่ยวข้องกับปัญหา

4) กระตุ้นให้เห็นความสำคัญของจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละคน

5) กำหนดกิจกรรมของทีมที่น่าสนใจ

6) ให้การสนับสนุนอย่างสูงสุด

2. ในขั้นที่สองนี้ เป็นขั้นของการทดลองทำงานเป็นทีม (The Experimenting Team) จะเริ่มต้นเมื่อทีมตกลงใจว่าต้องการที่จะทบทวนอย่างจริงจังในวิธีการปฏิบัติงานและเข้าดำเนินกิจกรรมที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงาน การทดลองการทำงานเป็นทีมจะทำได้ด้วยความเต็มใจ สิ่งที่จะต้องตามมาในขั้นตอนของการพัฒนาขั้นนี้ คือ ปัญหาที่จะต้องเผชิญอย่างเปิดเผยและทางเลือกที่กว้างในการพิจารณาก่อนที่จะได้รับการตัดสินใจ ความจำเป็นของค่านิยมที่แฝงอยู่และความเชื่อในการตัดสินใจที่จะมีผลกระทบต่อความรู้สึก ซึ่งเป็นการเริ่มต้นของการโต้เถียงและเป็นตัวนำชั่วคราวของความรู้สึกของความไม่ปลอดภัยและความเสี่ยงที่สูง ประเด็นปัญหาที่มีความเสี่ยงสูงได้เปิดเผยขึ้นเป็นการเริ่มต้นหัวข้อที่ต้องห้ามในการอภิปรายและวิธีการบริหารทีมคือหนึ่งในลำดับต้นของประเด็นปัญหาที่พิจารณา ประเด็นปัญหาของบุคลากรเพิ่มขึ้น ความเกลียดชังของบุคคลเริ่มมีการแบ่งพวก

การไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ของกลุ่มจะกลายเป็นสิ่งอยู่ภายในและชั่วเวลาหนึ่งอาจจะมี การปฏิเสศกลุ่มอื่นหรือบุคคลเหล่านี้เป็นระยะชั่วคราว เพราะทีมจะเปลี่ยนเป็นให้ความสนใจต่อปัญหาของตนเองและขอบเขตใหม่ที่เป็นความต้องการของการทำงานในทีมและรู้ถึงความสำคัญในสิ่งที่จะทำ จะเกี่ยวข้องกับการแสดงข้อคิดเห็นและปัญหาของผู้ร่วมงานซึ่งจะเป็นผลจากการตั้งใจ ฟังอย่างจริงจัง ในช่วงเวลาเริ่มต้นบุคคลจะเริ่มเข้าใจสมาชิกอื่นของทีม ในการประชุมจะเริ่มมีลักษณะของการตั้งใจฟัง มีการคิด และพูดคุยกันในที่ประชุมบ่อยลง ในขั้นนี้ทีมจะมีความไม่สบาย

ใจแต่ทีมจะมีพลังและตื่นเต้น ผู้สังเกตการจะรู้ว่าสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นและบุคคลมีความสงบในปีเริ่มต้นของการสนับสนุน

อย่างไรก็ตามทีมจะเปิดเผยมากขึ้นและเป็นไปได้ที่จะมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น แต่ยังคงขาดความสามารถที่จะปฏิบัติอย่างประหยัด ความสอดคล้อง และวิธีการที่รอบคอบ

การช่วยเหลือในขั้นนี้มี 9 ประการคือ

- 1) กระตุ้นให้มีการเปิดเผยอย่างมาก
- 2) มีการเริ่มต้นที่จะเกี่ยวข้องกับสมาชิกของทีมในการทบทวนการปฏิบัติงานของทีม
- 3) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 4) เผชิญหน้ากับความขัดแย้ง
- 5) ปัญหาที่จะต้องตัดสินใจและวิธีการแก้ไขปัญหา
- 6) ค้นหาโอกาสที่จะทดลองปฏิบัติ
- 7) ให้การสนับสนุนในระดับสูง
- 8) กระตุ้นให้สมาชิกของทีมแต่ละคนเปิดเผยความคับข้องใจ
- 9) ค้นหาเรื่องราวร่วมกัน

3. ในขั้นที่สามนี้ เป็นขั้นของการทำทีมให้แข็งแรงหรือเป็นการรวบรวมพลังของทีม (The Consolidating Team) สมาชิกของทีมจะเริ่มมีความเชื่อมั่น มีวิธีการที่เปิดเผย และมีความไว้วางใจในการทดลองวิธีการปฏิบัติงาน ทีมมีการตัดสินใจที่จะรับเอาวิธีการที่เป็นระบบมากกว่า ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจและวิธีการที่เป็นระเบียบของการทำงาน กฎและระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นลักษณะของขั้นที่ 1 ตอนนี้จะเริ่มกลับมาแนะนำใหม่แต่ในช่วงเวลานี้จะยังไม่ประกาศจากระดับบน สมาชิกจะมีการยอมรับกฎการปฏิบัติของทีมที่ซึ่งทุก ๆ คนเป็นส่วนหนึ่งของระบบและทุกคนมีความผูกพันเนื่องจากความสัมพันธ์ที่ดีที่สร้างในขั้นที่ 2 ทีมมีการเรียนรู้อย่างรวดเร็วเกี่ยวกับหลักความประพฤติขั้นพื้นฐานซึ่งยังคงมีความสำคัญ

ความชัดเจนของขั้นตอนนี้คือ วิธีการในการตัดสินใจที่จะได้รับ

- 1) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของการทำงานหรือกิจกรรม
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์ที่จำเป็นในการประชุม
- 3) ความต้องการของการรวมกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ
- 4) พิจารณาทางเลือกที่เปิดเผยของทีม
- 5) รายละเอียดของแผนจะบอกถึงสิ่งที่จะต้องปฏิบัติ
- 6) ทบทวนผลที่ตามมาและใช้หลักเกณฑ์ในการปรับปรุงการปฏิบัติในอนาคต

การช่วยเหลือในขั้นนี้มี 9 ประการคือ

- 1) การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา
- 2) การพัฒนากลยุทธ์ในการตัดสินใจ
- 3) การพัฒนาทักษะของแต่ละบุคคลพัฒนาความสามารถของทีมที่จะแก้หรือทดแทน

จุดอ่อนของแต่ละบุคคล

- 4) พัฒนาความสามารถของทีมที่จะแก้หรือทดแทนจุดอ่อนของแต่ละบุคคล
- 5) กระตุ้นให้บุคคลมีส่วนร่วมเพื่อเป็นจุดแข็ง
- 6) มีการสรรเสริญในความสำเร็จ
- 7) เข้าใจในวัตถุประสงค์
- 8) มีการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและปรับปรุงแผนการปฏิบัติของทีม
- 9) ให้การสนับสนุนอย่างพอประมาณ

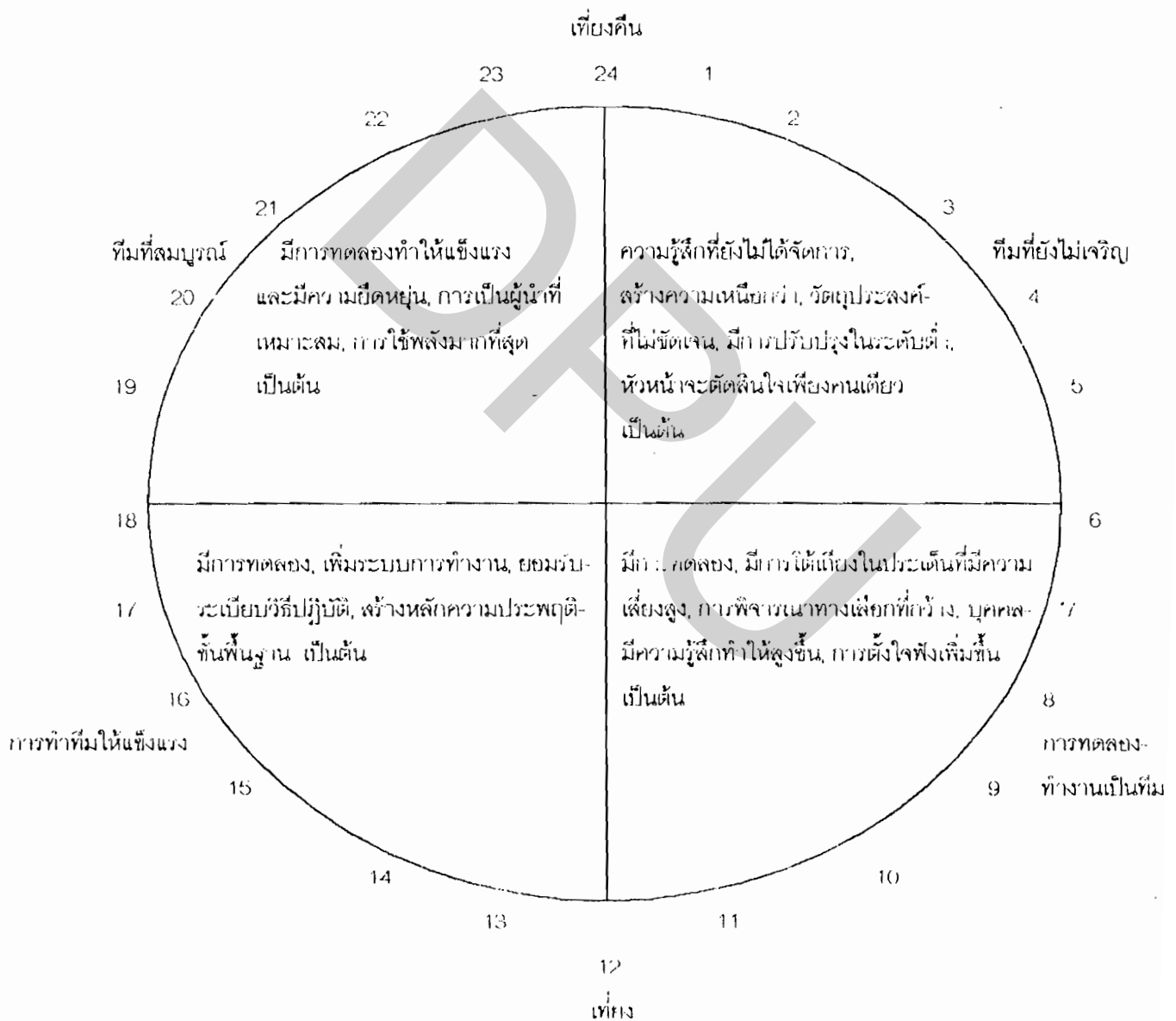
4. ในขั้นที่สี่นี้ เป็นขั้นของทีมที่สมบูรณ์ (The Mature Team) ความยืดหยุ่นจะสอดคล้องกับความคิดและการกระทำ ระเบียบวิธีปฏิบัติที่หลากหลายจะนำมาใช้ในการประชุมที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน บุคคลจะไม่ยึดติดกับตำแหน่งมากเกินไป การเป็นผู้นำจะตัดสินใจโดยสถานการณ์ การกระทำของทุก ๆ คนจะเป็นประโยชน์สำหรับทีมเพราะแต่ละบุคคลมีความผูกพันที่จะทำให้ทีมมีความสำเร็จ ทีมจะพิจารณาหลักที่สำคัญและหลักเกณฑ์ของสังคมในการตัดสินใจ และเข้าใจว่าไม่ใช่ส่วนสำคัญขององค์การเท่านั้น แต่องค์กรยังมีขวัญและความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาจะเหมาะสมกับลำดับความสำคัญที่เพิ่มขึ้นเพราะความเข้าใจอย่างทั้งหมดว่าความสำเร็จอย่างต่อเนื่องขึ้นอยู่กับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความไว้วางใจ การเปิดเผย ความซื่อสัตย์ การร่วมมือกัน การเผชิญหน้า และการทบทวนอย่างต่อเนื่องในผลการปฏิบัติ

การช่วยเหลือในขั้นนี้มี 9 ประการ

- 1) สร้างความสัมพันธ์ภายในทีม
- 2) มีการทดลองแบบที่แตกต่างของการเป็นผู้นำ
- 3) ยินยอมให้การเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของงาน
- 4) เข้าใจในค่านิยม
- 5) พิจารณาความเป็นไปได้ของการเพิ่มส่วนนำเข้าภายในองค์กร
- 6) กระตุ้นการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ
- 7) ต่อกู้กับการแยกตัวอยู่ต่างหาก
- 8) เปิดเผยการปฏิบัติหน้าที่ของทีม และพิจารณาสิ่งแวดล้อมภายนอก
- 9) ให้การสนับสนุนน้อยที่สุด

กระบวนการในการพัฒนาทีมสามารถเห็นได้จากหน้าปัดนาฬิกา (แสดงในภาพที่ 5) โดยเริ่มจากทีมที่ยังไม่เจริญในเวลาเที่ยงคืน หรือ 24.00 นาฬิกา และสมบูรณ์เต็มที่ที่จะได้รับความสำเร็จภายใน 24 ชั่วโมง

ภาพที่ 5
กระบวนการในการพัฒนาทีมของ Woodcock



สรุป การสร้างทีม การทำงานเป็นทีม การพัฒนาทีม จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก็ขึ้นอยู่กับสมาชิกทุก ๆ คนขององค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม จะต้องประสานทั้งกายและใจ ให้เป็นหนึ่งเดียวกัน สมาชิกทุกคนจะต้องมีความพยายามอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาตนเองตลอดจนช่วยเหลือ สนับสนุน เกื้อกูล สมาชิกด้วยกันอย่างเต็มที่ เปรียบเสมือนการเล่นฟุตบอลเราไม่ได้ดูที่ใครเล่นเก่งหรือไม่เก่ง แต่เราจะดูที่ผลการแข่งขันว่าแพ้หรือชนะ ทีมฟุตบอลที่มีคนเก่ง 2-3 คน แต่เล่นไม่เป็นทีมโอกาสชนะมีน้อย ในขณะที่อีกทีมหนึ่งมีการเล่นเป็นทีมดีมากมีการรวมพลังกันโอกาสที่จะชนะมีสูง

การสหกรณ์การเกษตร

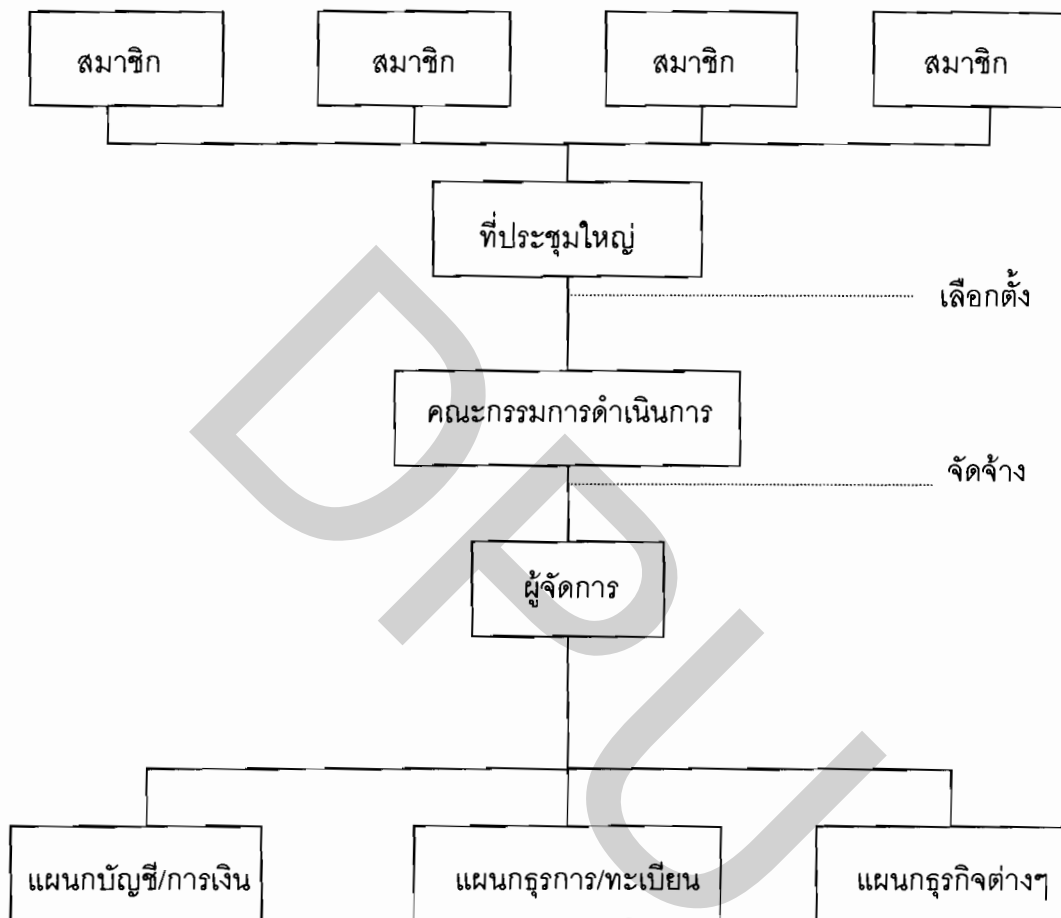
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ออกกฎกระทรวง เพื่อแบ่งประเภทของสหกรณ์ ออกเป็น 6 ประเภท คือ

1. สหกรณ์การเกษตร
2. สหกรณ์ประมง
3. สหกรณ์นิคม
4. สหกรณ์ร้านค้า
5. สหกรณ์ออมทรัพย์
6. สหกรณ์บริการ

การบริหารงานของสหกรณ์ทั้ง 6 ประเภท จะยึดหลักเดียวกัน คือบริหารงานโดยสมาชิก สมาชิกทุก ๆ คน จะเลือกตัวแทนซึ่งเรียกว่า "คณะกรรมการดำเนินการ" จากที่ประชุมใหญ่คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารงานให้สหกรณ์โดยจัดจ้าง "ผู้จัดการ" ให้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการดำเนินการ

โครงสร้างของสหกรณ์ (แสดงในภาพที่ 6) ตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย สมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์ แต่สมาชิกทุกคนจะมาร่วมบริหารกิจการของสหกรณ์ไม่ได้ จึงต้องมีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้บริหารงานแทน ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีคณะกรรมการไม่เกิน 15 คน คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่เป็นผู้ดำเนินกิจการและเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการทั้งปวง

ภาพที่ 6
โครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์



ที่มา : กองวิชาการ กรมส่งเสริมสหกรณ์. การสหกรณ์ในประเทศไทย, 2542 : 47

การจัดตั้งสหกรณ์การเกษตร อาจจะแตกต่างไปจากสหกรณ์รูปแบบอื่นบ้าง เนื่องจากต้องมีสมาชิกในชั้นแรกเป็นจำนวนไม่น้อยกว่า 150 คน ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดไว้

นายทะเบียนสหกรณ์จะดำเนินการรับจดทะเบียนสหกรณ์ เมื่อนายทะเบียนรับจดทะเบียนสหกรณ์แล้ว สหกรณ์มีสภาพเป็นนิติบุคคล และคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์จะมีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ทุกประการ คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์จะต้องนัดสมาชิกมาประชุมใหญ่สามัญครั้งแรกภายใน 90 วัน นับแต่วันที่จดทะเบียนเพื่อเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ต่อไป

สหกรณ์การเกษตรเป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมตัวกันจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรจะดำเนินธุรกิจแบบเอนกประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวมโดยใช้หลักคุณธรรมจริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ (กองวิชาการ กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2542 : 49)

ลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร จะคล้ายกับการดำเนินงานของระบบธุรกิจ ผู้จัดการจะรับนโยบายจากคณะกรรมการดำเนินการมาปฏิบัติ โดยการจัดแผนงานต่างๆ ขึ้น และสรรหาคัดเลือกพนักงานมาปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ ผู้จัดการจะรับผิดชอบการดำเนินงานประจำวันทุกด้าน มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรทางธุรกิจ ได้แก่ คน เงิน เครื่องจักร และวัตถุดิบ ให้มีประสิทธิภาพ มีการจัดองค์การเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีการมอบหมายงานเพื่อให้งานได้กระจายออกไปการทำงานจะเกิดความรวดเร็วขึ้น มีการจูงใจเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนมีการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวางแผนการทำงานต่อไปในวันข้างหน้า

พนักงานสหกรณ์การเกษตรจะต้องมีความเข้มแข็ง ซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่ เพราะพนักงานอาจสกัดกันความเจริญเติบโตของสหกรณ์การเกษตรเนื่องจากพนักงานเป็นตัวเชื่อมสำคัญระหว่างสหกรณ์และสมาชิก โดยสมาชิกจะต้องติดต่อกับพนักงานบ่อยครั้งที่สุด ซึ่งพนักงานจะต้องอุทิศตนและร่วมแรงร่วมใจกันในการปฏิบัติงานเพื่อบริการแก่สมาชิก ตลอดจนทำให้สหกรณ์การเกษตรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในปัจจุบันนี้ยังประสบปัญหาหลายด้านในการดำเนินงาน โดยเฉพาะปัญหาทางด้านการจัดการ เป็นปัญหาหนึ่งที่ ฝ่ายวิจัย กองวิชาการ กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดไว้ เช่น ปัญหาด้านศักยภาพของตัวผู้จัดการอันเกิดจากการขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหาร หรือแสวงหาผลประโยชน์จากสหกรณ์เพื่อประโยชน์ของตนเอง เป็นต้น จากปัญหาดังกล่าว จะส่งผลถึงประสิทธิผลของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ซึ่งจะต้องหาแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้เพิ่มขึ้น ปัญหาด้านศักยภาพของตัวพนักงานอันเกิดจากการขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน หรือขาดการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น ตลอดจนปัญหาของตัวผู้จัดการที่จะส่งผลเชื่อมโยงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานจนในที่สุดจะส่งผลต่อ

ระบบการทำงาน ทำให้การทำงานในลักษณะของทีมงานเกิดขึ้นได้ยาก ดังนั้นจะต้องหาแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของสหกรณ์การเกษตร เพื่อที่จะก่อให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้แบ่งขนาดของสหกรณ์การเกษตรโดยใช้จำนวนสมาชิกเป็นเกณฑ์ ซึ่งแบ่งออกได้ 4 ขนาด คือ

1. สหกรณ์การเกษตรขนาดเล็กมีจำนวนสมาชิกน้อยกว่า 1,000 คน
2. สหกรณ์การเกษตรขนาดกลางมีจำนวนสมาชิกระหว่าง 1,001 – 3,000 คน
3. สหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มีจำนวนสมาชิกระหว่าง 3,001 – 5,000 คน
4. สหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่พิเศษมีจำนวนสมาชิกมากกว่า 5,000 คน

ในปัจจุบันนี้มีจำนวนสหกรณ์การเกษตรทั้งหมด 3,370 สหกรณ์ และมีจำนวนพนักงานสหกรณ์การเกษตรทั้งหมด 29,780 คน แบ่งเป็นสหกรณ์การเกษตรขนาดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (แสดงในภาพที่ 7)

ภาพที่ 7

จำนวนสหกรณ์การเกษตรและพนักงานสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยทั้ง 4 ขนาด

ขนาดสหกรณ์	จำนวนสหกรณ์	จำนวนพนักงาน
สหกรณ์การเกษตรขนาดเล็ก	2,716	16,296
สหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง	463	7,408
สหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่	80	2,080
สหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่พิเศษ	111	3,996
รวม	3,370	29,780

ที่มา : ดัดแปลงจาก ฝ่ายประมวลผลข้อมูล กองแผนงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์. สถิติสหกรณ์ในประเทศไทย, 2543 : 120

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุกานดา ตปนียางกูร (2538) ได้ศึกษาวิเคราะห์การใช้ลักษณะภาวะผู้นำ 4 แบบกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน ใช้จำนวนประชากร 175 คน และสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 7 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่และค่าร้อยละ ผลการวิจัยสรุปในประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. แบบของผู้นำที่จะเป็นผู้สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนนั้น ครูผู้สอนได้เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ 5 แบบคือ ผู้นำในฐานะผู้พัฒนา คิดเป็นร้อยละ 48.00 ผู้นำในฐานะผู้แก้ไขปัญหา คิดเป็นร้อยละ 21.71 ผู้นำแบบผสมผสาน คิดเป็นร้อยละ 18.86 ผู้นำในฐานะผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 8.57 และผู้นำในฐานะผู้มอบหมาย คิดเป็นร้อยละ 2.86

เหตุผลสนับสนุนในแนวคิดเฉพาะระดับสูงสุดและต่ำสุด ผู้นำในฐานะผู้พัฒนา คือ เป็นลักษณะของผู้นำที่มีความคิดกว้างไกล ทันทต่อเหตุการณ์ในปัจจุบันและอนาคต มีทัศนคติที่เปิดกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกคน ตลอดจนมีสิ่งใหม่ ๆ เพื่อจะได้นำแนวความคิดจากหลายฝ่ายมาผนวกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เหตุผลสนับสนุนในแนวคิดผู้นำในฐานะผู้มอบหมาย คือ เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ไม่เก็บงานไว้ทำคนเดียว เป็นผู้ชอบกระจายอำนาจ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบเป็นการบำรุงขวัญ และกำลังใจของทุกคนในหน่วยงาน

2. ลักษณะของการทำงานในโรงเรียนในปัจจุบันนี้ ครูผู้สอนได้เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย มีการทำงานเป็นทีมและมีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 54.29 มีการทำงานเป็นทีมแต่ไม่มีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 34.86 มีการทำงานแต่ไม่เป็นทีม คิดเป็นร้อยละ 10.28 และไม่แน่ใจสภาพการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 0.57

เหตุผลสนับสนุนในแนวคิดเฉพาะระดับสูงสุดและต่ำสุด มีการทำงานและเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ คือ ทุกคนมุ่งเป้าหมายไปที่ภารกิจหลักมิใช่มองที่ตัวบุคคล แม้ว่าจะขัดแย้งกันบ้าง แต่พอถึงเวลาทำงานก็จะรวมกลุ่มกันทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เหตุผลสนับสนุนแนวคิดไม่แน่ใจสภาพการทำงาน คือ เพราะเพิ่งมาทำงานในโรงเรียน จึงไม่สามารถชี้ชัดลงไปว่าการทำงานในโรงเรียนเป็นอย่างไร

3. ผลการสัมภาษณ์แนวคิดของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับแบบของผู้นำที่สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้นั้น ทั้ง 7 คนมีความคิดเห็นตรงกันว่า คือ ผู้นำแบบผู้พัฒนา เหตุผลสนับสนุนแนวคิด คือ ผู้นำในฐานะผู้พัฒนา จะเป็นผู้ที่สามารถสร้างทีมได้ดีที่สุด ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้พัฒนานั้น คือ ผู้ที่ไม่อยู่นิ่ง จะคอยเอาใจใส่ปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ

ศราวุธ อินทะเสมอ (2538) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับ (คปต.) : ศึกษากรณีเฉพาะจังหวัด

สุราษฎร์ธานี จำนวนตัวอย่าง 240 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และไคสแควร์ พบว่าอายุมีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของ คปต. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความเข้มของความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำนั่นคือ ที่มีอายุน้อยมีระดับการทำงานเป็นทีมต่ำ ส่วน คปต. ที่มีอายุมากมีระดับการทำงานเป็นทีมสูง ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ การทำงานเป็นทีมของ คปต. จะสูงหรือต่ำไม่ได้ขึ้นอยู่กับระดับการศึกษา รายได้ของ คปต. ไม่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมทางสถิติที่ระดับ 0.05 ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ คปต. มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความเข้มความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์ในทางลบ นั่นคือ คปต. ที่มีระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่น้อยจะมีระดับการทำงานเป็นทีมสูง และระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่มากจะมีระดับการทำงานเป็นทีมต่ำ การได้รับการฝึกอบรมของ คปต. ไม่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมที่ระดับ 0.05 ตำแหน่งใน คปต. ไม่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมที่ระดับ 0.05 คือ ระดับการทำงานเป็นทีมสูงหรือต่ำจำนวนใกล้เคียงกัน การได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัด มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมที่ระดับ 0.05 สภาพทางเศรษฐกิจสังคม และวัฒนธรรมของพื้นที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมที่ระดับ 0.05 บรรยากาศการทำงานของ คปต. มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมที่ระดับ 0.05 ความรู้ความเข้าใจของ คปต. กับการทำงานเป็นทีมไม่มีความสัมพันธ์ที่ระดับ 0.05 และตัวแปรที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมมากที่สุดคือ บรรยากาศการทำงาน

สิริวรรณ จันทรมิมล (2540) ได้ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานวิชาการแตกต่างกัน ในเขตการศึกษา 1 จำนวนตัวอย่าง 380 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความแตกต่างด้วย The Mann – Whitney U Test พบว่า โรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานวิชาการสูง โดยส่วนมากมีระดับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

สาวิตรี บุตรธำจารย์ (2540) ได้ศึกษาการสร้างทีมงานในสถาบันบริการสารสนเทศ สังกัดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวนประชากร 202 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า T – Test และไคสแควร์ พบว่า รูปแบบการสร้างทีมงานของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสถาบันบริการสารสนเทศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติเพื่อการสร้างทีมงานพบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานเพื่อการสร้างทีมงานอยู่ในลำดับสูงสูงกว่าผู้ปฏิบัติงาน

กรรณิการ์ รักเสนาะ (2536) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวนประชากร 99 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ค่า

ร้อยละ และค่าเฉลี่ย พบว่า ส่วนใหญ่เป็นแบบนักพัฒนา รองลงมาเป็นผู้ยึดระเบียบ และผู้ประนีประนอมมีจำนวนน้อยที่สุด พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ปรากฏเป็นผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 78.73 และเป็นแบบผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 21.27

สุร่งลักษณ์ เมฆะอำนวยชัย (2534) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้างานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวนตัวอย่าง 124 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า หัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานมีจำนวนร้อยละ 47.9 และหัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์มีร้อยละ 44.9 คะแนนเฉลี่ยของแบบภาวะผู้นำ (LPC) คือ 68.7 คะแนนคะแนนเฉลี่ยการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ (SC) คือ 46.3 ซึ่งถือว่าเป็นการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง หัวหน้างานที่ถือว่ามีแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับการควบคุมสถานการณ์ร้อยละ 38.8

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร และประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร ได้ใช้วิธีดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป็นพนักงานสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2543 แบ่งตามลักษณะของสหกรณ์การเกษตรออกเป็น 4 ภาค มีสหกรณ์การเกษตรทั้งหมด 3,370 สหกรณ์ และมีจำนวนพนักงานทั้งหมด 29,780 คน ประชากรเป้าหมายจะคัดเลือกเฉพาะจังหวัดที่มีสหกรณ์การเกษตรทั้ง 4 ขนาด จะมีสหกรณ์การเกษตรเท่ากับ 1,701 สหกรณ์ รายละเอียดดังตารางตารางที่ 1 จำนวนประชากรของสหกรณ์การเกษตรจำแนกตาม ภาค จังหวัด และขนาดของสหกรณ์การเกษตร

ภาค	จังหวัด	ขนาดของสหกรณ์การเกษตร				รวม
		เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	
กลาง	ลพบุรี	34	4	3	1	42
	ชัยนาท	27	4	3	2	36
	ราชบุรี	32	1	1	1	35
	สุพรรณบุรี	16	5	3	4	28
	รวม	109	14	10	8	141

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ภาค	จังหวัด	ขนาดของสหกรณ์การเกษตร				รวม
		เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	
ตะวันออก	สกลนคร	36	15	1	2	54
	กาฬสินธุ์	41	10	3	2	56
	มหาสารคาม	40	8	2	4	54
	หนองคาย	35	11	1	1	48
	เลย	45	8	2	1	56
	อุดรธานี	28	14	2	1	45
	ขอนแก่น	61	17	4	4	86
	ชัยภูมิ	46	13	2	2	63
	จันทบุรี	27	6	1	1	35
	นครราชสีมา	49	13	9	5	76
	บุรีรัมย์	61	11	5	1	78
	สุรินทร์	34	16	1	2	53
	ศรีสะเกษ	48	12	1	5	66
	อุบลราชธานี	72	12	5	4	93
	ยโสธร	38	6	2	1	47
	รวม	661	172	41	36	910
เหนือ	นครสวรรค์	17	9	1	1	28
	พิษณุโลก	61	7	1	2	71
	เพชรบูรณ์	22	6	1	1	30
	เชียงใหม่	65	17	2	2	86
	ลำพูน	25	2	2	1	30
	ลำปาง	18	8	1	1	28
	อุตรดิตถ์	44	5	1	3	53
	แพร่	18	3	3	3	27
	น่าน	35	9	2	2	48

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ภาค	จังหวัด	ขนาดของสหกรณ์การเกษตร				รวม
		เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	
	เชียงราย	32	8	4	1	45
	รวม	337	74	18	17	446
ใต้	สงขลา	117	10	2	1	130
	พัทลุง	65	7	1	1	74
	รวม	182	17	3	2	204

กลุ่มตัวอย่างเป็น พนักงานสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2543 จำนวน 400 คน ทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณตามสูตรของ ยามาเน (Yamane) กำหนดความคาดเคลื่อน 5% และระดับความเชื่อมั่น 95% ในการสุ่มมีขั้นตอน ดังนี้

1. คัดเลือกจังหวัดที่มีขนาดสหกรณ์การเกษตรครบทั้ง 4 ขนาด คือ สหกรณ์การเกษตรขนาดเล็ก สหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง สหกรณ์การเกษตรใหญ่ และสหกรณ์การเกษตรใหญ่พิเศษ ได้ภาคกลางจำนวน 4 จังหวัด ภาคตะวันออกจำนวน 15 จังหวัด ภาคเหนือจำนวน 10 จังหวัด และภาคใต้จำนวน 2 จังหวัด
2. ในแต่ละภาคสุ่มจังหวัดมา 1 จังหวัด ภาคกลางได้จังหวัดสุพรรณบุรี ภาคเหนือได้จังหวัดนครสวรรค์ ภาคใต้ได้จังหวัดสงขลา และภาคตะวันออกได้จังหวัดนครราชสีมา
3. ในแต่ละจังหวัดที่สุ่มได้ สุ่มบุคลากรของสหกรณ์การเกษตร แต่ละขนาด ๆ ละ 25 คน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่ายได้กลุ่มตัวอย่างจังหวัดละ 100 คน รวมทั้งสิ้น 400 คน รายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างดังตาราง

ตารางที่ 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างและ จังหวัดที่สุ่มได้จากสหกรณ์การเกษตรทั้ง 4 ภาค

ภาค	จังหวัด	จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละขนาดสหกรณ์การเกษตร (คน)				รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
		เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	
กลาง	สุพรรณบุรี	25	25	25	25	100
เหนือ	นครสวรรค์	25	25	25	25	100
ใต้	สงขลา	25	25	25	25	100
ตะวันออก	นครราชสีมา	25	25	25	25	100
รวม		100	100	100	100	400

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร และ ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร เป็นเครื่องมือชุดเดียวกันเป็นแบบสอบถามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร กับแบบสอบถามประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพ

1. แบบสอบถามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของ เดวิส และฟลายเลย์ (Davis and Filley, 1973), คาสส์ และโรเซนตวิงค์ (Kast and Rosenzwing, 1985), เบิร์นาร์ด (Barnard อ้างในสุกานดา ตปนียางกูร, 2538) สรุปได้ 23 ประการคือ ความฉลาด ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การเสนอความคิดเห็นที่ชัดเจน มีความรับผิดชอบต่อบุคคลที่ทำงานด้วย มีความกระตือรือร้นหรือผลัดดันในการฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อความสำเร็จ ความสามารถในการสร้างความร่วมมือ มีความเข้าใจทักษะในการบริหาร ความกระตือรือร้น ความ เป็นมิตร ความซื่อสัตย์ หลักจริยธรรม ความแน่วแน่ ความรอบคอบ พลังความนึกคิด ความต่อเนื่อง ความอดทน บุคลิกภาพ ความกล้า มีความสดชื่น มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการจูงใจ มีความรับผิดชอบสูง และสามารถเรียนรู้ได้เร็ว

แบบสอบถามประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีของวูดค็อก (Woodcock, 1989) แบ่งออกเป็น 11 ประการคือ บทบาทที่มีความสมดุลย์ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและการยอมรับในเป้าหมาย การเปิดเผยและเผชิญหน้ากัน การสนับสนุนและ

ไว้วางใจต่อกัน การร่วมมือกันและมีความขัดแย้ง วิธีการปฏิบัติที่คล่องตัว ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาบุคคล ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม และการติดต่อสื่อสารที่ดี

2. รูปแบบของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรและพนักงานสหกรณ์การเกษตร เป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิดจำนวน 1 ข้อ และชนิดปลายปิดจำนวน 3 ข้อ มีลักษณะให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว รวมจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 4 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ รวมจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 33 ข้อ ในการตอบแบบสอบถามกำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบได้เพียงระดับเดียวใน 5 ระดับ แต่ละข้อรายการเป็นการถามถึงประสิทธิผลของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร รายละเอียดดังตาราง

ตารางที่ 3 ข้อคำถามของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	ข้อคำถามที่	รวมจำนวน (ข้อ)
1. ความฉลาด	1	1
2. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร	2, 3	2
3. การเสนอความคิดเห็นที่ชัดเจน	4, 5, 6	3
4. มีความรับผิดชอบต่อบุคคลที่ทำงานด้วย	7, 8	2
5. มีการกระตุ้นหรือผลักดันในการฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อความสำเร็จ	9	1
6. ความสามารถในการสร้างความร่วมมือ	10, 11	2
7. มีความเข้าใจทักษะในการบริหาร	12	1
8. ความกระตือรือร้น	13	1
9. ความเป็นมิตร	14	1
10. ความซื่อสัตย์	15	1
11. หลักจริยธรรม	16	1
12. ความแน่นหนา	17	1
13. ความรอบคอบ	18	1
14. พลังความนึกคิด	19	1
15. ความต่อเนื่อง	20	1
16. ความอดทน	21	1
17. บุคลิกภาพ	22, 23	2
18. ความกล้า	24	1
19. มีความสดชื่น	25	1
20. มีความสามารถในการตัดสินใจ	26, 27, 28	3
21. มีความสามารถในการจูงใจ	29, 30	2
22. มีความรับผิดชอบสูง	31	1
23. สามารถเรียนรู้ได้เร็ว	32, 33	2

เกณฑ์การแปลความหมายระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์

การเกษตร

ค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 1.49 หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49 หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยสูงกว่า 4.50 หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรอยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) แบ่งเป็น 5 ระดับ รวมจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 22 ข้อ ในการตอบแบบสอบถามกำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบได้เพียงระดับเดียวใน 5 ระดับ แต่ละข้อรายการเป็นการถามถึงการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร รายละเอียดดังตาราง

ตารางที่ 4 ข้อคำถามของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร

ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร	ข้อคำถามที่	รวมจำนวน (ข้อ)
1. บทบาทที่มีความสมดุลย์	1, 2	2
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และการยอมรับในเป้าหมาย	3, 4	2
3. การเปิดเผย และเผชิญหน้ากัน	5, 6	2
4. การสนับสนุน และไว้วางใจต่อกัน	7, 8	2
5. การร่วมมือกัน และมีความขัดแย้ง	9, 10	2
6. วิธีการปฏิบัติที่คล่องตัว	11, 12	2
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	13, 14	2
8. การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	15, 16	2
9. การพัฒนาบุคคล	17, 18	2
10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม	19, 20	2
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี	21, 22	2

เกณฑ์การแปลความหมายระดับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม

ค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 1.49 หมายถึง ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายถึง ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายถึง ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49 หมายถึง ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยสูงกว่า 4.50 หมายถึง ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการ และบริหาร องค์การ จำนวน 5 คน ได้พิจารณาโดยดำรงตำแหน่ง 1) ผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษา และหัวหน้าภาค วิชาการบริหารธุรกิจ จากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ 2) อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ ภาควิชา ธุรกิจระหว่างประเทศ จากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ 3) อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ ภาค วิชาทรัพยากรบุคคล จากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ 4) ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและประเมินผล จากสำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 5) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการด้านการตลาด จากคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

และให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านสหกรณ์การเกษตร จำนวน 4 คน ได้พิจารณาโดยดำรงตำแหน่ง 1) นักวิชาการสหกรณ์ 7ว กลุ่มงานวิจัยด้านพัฒนาระบบสหกรณ์ กองวิชาการ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 2) เจ้าหน้าที่บริหารงานสถิติ 6 ฝ่ายประมวลผลข้อมูล กองแผนงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 3) ผู้ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ออมทรัพย์ จากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ 4) ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรอำเภอบางบัวทอง

4. นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับพนักงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดนนทบุรี จำนวน 60 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเท่ากับ 0.98 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตรเท่ากับ 0.93

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการร่วมมือเพื่อตอบแบบสอบถาม
2. นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยเสนอต่อผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามของพนักงานสหกรณ์การเกษตรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
3. แจกแบบสอบถามด้วยตนเองและรอรับกลับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรทั้ง 4 ขนาด และวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดลำดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเป็น 5 ระดับ จากคะแนนเฉลี่ย
2. ศึกษาประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตรทั้ง 4 ขนาด และวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดลำดับของการทำงานเป็นทีมเป็น 5 ระดับ จากคะแนนเฉลี่ย
3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร และประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Productoment Correlation Coefficient) คำนวณโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for Social Science)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรและพนักงานสหกรณ์การเกษตร

ตอนที่ 2 การศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ตอนที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร

ตอนที่ 4 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรและพนักงานสหกรณ์การเกษตร นำเสนอในตารางที่ 5 ถึงตารางที่ 8

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ ช่วงอายุ และช่วงจำนวนพนักงานสหกรณ์การเกษตร

	ข้อมูล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	142	35.50
	หญิง	258	64.50
	รวม	400	100
ช่วงอายุ	น้อยกว่า 25 ปี	34	8.50
	26 – 30 ปี	105	26.25
	31 – 35 ปี	102	25.50
	มากกว่า 35 ปี	159	39.75
	รวม	400	100
ช่วงจำนวนพนักงาน	ต่ำกว่า 10 คน	215	53.75
	11 – 20 คน	166	41.50
	21 – 30 คน	17	4.25
	31 คนขึ้นไป	2	.50
	รวม	400	100

จากตารางที่ 5 พบว่า พนักงานสหกรณ์การเกษตรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน เป็นเพศหญิงจำนวนมากกว่าเพศชายเกือบเท่าตัว (ร้อยละ 64.50:ร้อยละ 35.50) และช่วงอายุมากกว่า 35 ปี มีจำนวนมากถึง ร้อยละ 39.75 และช่วงอายุน้อยกว่า 25 ปี มีเพียงร้อยละ 8.50 และช่วงจำนวนพนักงานมีช่วงระหว่างต่ำกว่า 10 คน ถึงช่วงระหว่าง 11-20 คน เกือบทั้งหมด (ร้อยละ 53.75:ร้อยละ 41.50)

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ ภาค จังหวัด และขนาดของ สหกรณ์การเกษตร

ข้อมูล				เพศ					
ภาค	จังหวัด	ขนาดสหกรณ์	จำนวนสหกรณ์	ชาย		หญิง		รวม	
				จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
กลาง	สุพรรณบุรี	เล็ก	1	7	7.00	18	18.00	25	25.00
		กลาง	1	9	9.00	16	16.00	25	25.00
		ใหญ่	1	11	11.00	14	14.00	25	25.00
		ใหญ่พิเศษ	1	7	7.00	18	18.00	25	25.00
	รวม	4	34	34.00	66	66.00	100	100.00	
ตะวันออก เฉียงเหนือ	นครราชสีมา	เล็ก	1	4	4.00	21	21.00	25	25.00
		กลาง	1	9	9.00	16	16.00	25	25.00
		ใหญ่	1	11	11.00	14	14.00	25	25.00
		ใหญ่พิเศษ	1	7	7.00	18	18.00	25	25.00
	รวม	4	31	31.00	69	69.00	100	100.00	
เหนือ	นครสวรรค์	เล็ก	1	6	6.00	19	19.00	25	25.00
		กลาง	1	12	12.00	13	13.00	25	25.00
		ใหญ่	1	13	13.00	12	12.00	25	25.00
		ใหญ่พิเศษ	1	8	8.00	17	17.00	25	25.00
	รวม	4	39	39.00	61	61.00	100	100.00	
ใต้	สงขลา	เล็ก	1	12	12.00	13	13.00	25	25.00
		กลาง	1	14	14.00	11	11.00	25	25.00
		ใหญ่	1	8	8.00	17	17.00	25	25.00
		ใหญ่พิเศษ	1	4	4.00	21	21.00	25	25.00
	รวม	4	38	38.00	62	62.00	100	100.00	

จากตารางที่ 6 พบว่า สหกรณ์การเกษตรทั้ง 4 ขนาด ใน 4 จังหวัด มีเพศหญิงมากกว่าเพศชายเกือบทั้งหมด สหกรณ์การเกษตรทั้ง 4 ขนาด ในจังหวัดสุพรรณบุรีและนครราชสีมา มีเพศหญิงมากกว่าเพศชายทั้งหมด มีเพียงสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่จังหวัดนครสวรรค์ และสหกรณ์การเกษตรขนาดกลางจังหวัดสงขลา ที่มีเพศชายมากกว่าเพศหญิง (ร้อยละ 13.00:ร้อยละ 12.00 และร้อยละ 14.00:ร้อยละ 11.00)

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงอายุ ภาค จังหวัด และขนาดของ
สหกรณ์การเกษตร

ข้อมูล				ช่วงอายุ									
ภาค	จังหวัด	ขนาด สหกรณ์	จำนวนสหกรณ์	น้อยกว่า 25ปี		26-30 ปี		31-35 ปี		มากกว่า 35 ปี		รวม	
				จำนวน(คน)	ร้อยละ	จำนวน(คน)	ร้อยละ	จำนวน(คน)	ร้อยละ	จำนวน(คน)	ร้อยละ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
กลาง	สุพรรณบุรี	เล็ก	1	2	2.00	7	7.00	4	4.00	12	12.00	25	25.00
		กลาง	1	4	4.00	3	3.00	8	8.00	10	10.00	25	25.00
		ใหญ่	1	4	4.00	6	6.00	8	8.00	7	7.00	25	25.00
		ใหญ่พิเศษ	1	1	1.00	9	9.00	5	5.00	10	10.00	25	25.00
		รวม	4	11	11.00	25	25.00	25	25.00	39	39.00	100	100.00
ตะวันออกเฉียงเหนือ	นครราชสีมา	เล็ก	1	-	-	9	9.00	4	4.00	12	12.00	25	25.00
		กลาง	1	3	3.00	3	3.00	9	9.00	10	10.00	25	25.00
		ใหญ่	1	2	2.00	5	5.00	9	9.00	9	9.00	25	25.00
		ใหญ่พิเศษ	1	1	1.00	11	11.00	4	4.00	9	9.00	25	25.00
		รวม	4	6	6.00	28	28.00	26	26.00	40	40.00	100	100.00
เหนือ	นครสวรรค์	เล็ก	1	2	2.00	6	6.00	6	6.00	11	11.00	25	25.00
		กลาง	1	4	4.00	3	3.00	9	9.00	9	9.00	25	25.00
		ใหญ่	1	2	2.00	7	7.00	9	9.00	7	7.00	25	25.00
		ใหญ่พิเศษ	1	-	-	8	8.00	5	5.00	12	12.00	25	25.00
		รวม	4	8	8.00	24	24.00	29	29.00	39	39.00	100	100.00
ใต้	สงขลา	เล็ก	1	1	1.00	10	10.00	2	2.00	12	12.00	25	25.00
		กลาง	1	3	3.00	3	3.00	7	7.00	12	12.00	25	25.00
		ใหญ่	1	3	3.00	7	7.00	7	7.00	8	8.00	25	25.00
		ใหญ่พิเศษ	1	2	2.00	8	8.00	6	6.00	9	9.00	25	25.00
		รวม	4	9	9.00	28	28.00	22	22.00	41	41.00	100	100.00

จากตารางที่ 7 พบว่า สหกรณ์การเกษตรขนาดเล็กจังหวัดนครราชสีมา และสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดนครสวรรค์ ไม่มีพนักงานช่วงอายุน้อยกว่า 25 ปี ส่วนใหญ่สหกรณ์การเกษตรทั้ง 4 ขนาด ใน 4 จังหวัด มีพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่า 35 ปี และมีพนักงานที่มีช่วงอายุน้อยกว่า 25 ปี เป็นส่วนน้อย

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงจำนวนพนักงาน ภาค จังหวัด และ
ขนาดของสหกรณ์การเกษตร

ข้อมูล				ช่วงจำนวนพนักงาน									
ภาค	จังหวัด	ขนาด สหกรณ์	จำนวนสหกรณ์	ต่ำกว่า 10 คน		11-20 คน		21-30 คน		31 คน ขึ้นไป		รวม	
				จำนวน(คน)	ร้อยละ	จำนวน(คน)	ร้อยละ	จำนวน(คน)	ร้อยละ	จำนวน(คน)	ร้อยละ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
กลาง	สุพรรณบุรี	เล็ก	1	19	19.00	6	6.00	-	-	-	-	25	25.00
		กลาง	1	11	11.00	14	14.00	-	-	-	-	25	25.00
		ใหญ่	1	5	5.00	17	17.00	2	2.00	1	1.00	25	25.00
		ใหญ่พิเศษ	1	8	8.00	15	15.00	2	2.00	-	-	25	25.00
		รวม	4	43	43.00	52	52.00	4	4.00	1	1.00	100	100.00
ตะวันออก เฉียงเหนือ	นครราชสีมา	เล็ก	1	24	24.00	1	1.00	-	-	-	-	25	25.00
		กลาง	1	16	16.00	9	9.00	-	-	-	-	25	25.00
		ใหญ่	1	12	12.00	10	10.00	3	3.00	-	-	25	25.00
		ใหญ่พิเศษ	1	7	7.00	16	16.00	2	2.00	-	-	25	25.00
		รวม	4	59	59.00	36	36.00	5	5.00	-	-	100	100.00
เหนือ	นครสวรรค์	เล็ก	1	25	25.00	-	-	-	-	-	-	25	25.00
		กลาง	1	19	19.00	6	6.00	-	-	-	-	25	25.00
		ใหญ่	1	17	17.00	6	6.00	2	2.00	-	-	25	25.00
		ใหญ่พิเศษ	1	11	11.00	12	12.00	2	2.00	-	-	25	25.00
		รวม	4	72	72.00	24	24.00	4	4.00	-	-	100	100.00
ใต้	สงขลา	เล็ก	1	25	25.00	-	-	-	-	-	-	25	25.00
		กลาง	1	11	11.00	14	14.00	-	-	-	-	25	25.00
		ใหญ่	1	-	-	22	22.00	2	2.00	1	1.00	25	25.00
		ใหญ่พิเศษ	1	5	5.00	18	18.00	2	2.00	-	-	25	25.00
		รวม	4	41	41.00	54	54.00	4	4.00	1	1.00	100	100.00

จากตารางที่ 8 พบว่า ช่วงจำนวนพนักงาน 31 คนขึ้นไป มีเพียงสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่จังหวัดสุพรรณบุรี และจังหวัดสงขลาเท่านั้น ส่วนใหญ่สหกรณ์การเกษตรทั้ง 4 ขนาด ใน 4 จังหวัด จะมีช่วงจำนวนพนักงานต่ำกว่า 10 คน และ 11-20 คน

ตอนที่ 2 การศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ได้นำเสนอ จำแนกตามขนาดของสหกรณ์การเกษตร จังหวัด และภาคของประเทศไทย นำเสนอในตารางที่ 9 ถึงตารางที่ 14

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร จำแนกตามภาค จังหวัด และขนาดของสหกรณ์การเกษตร

ภาค	จังหวัด	ขนาดสหกรณ์	ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร		
			\bar{X}	S.D.	ระดับ
กลาง	สุพรรณบุรี	เล็ก	3.40	.96	ปานกลาง
		กลาง	3.38	1.07	ปานกลาง
		ใหญ่	3.66	.76	มาก
		ใหญ่พิเศษ	3.60	.88	มาก
		รวม	3.51	.93	มาก
ตะวันออก เฉียงเหนือ	นครราชสีมา	เล็ก	3.55	1.00	มาก
		กลาง	3.33	1.07	ปานกลาง
		ใหญ่	3.60	1.06	มาก
		ใหญ่พิเศษ	3.54	.91	มาก
		รวม	3.50	1.02	มาก
เหนือ	นครสวรรค์	เล็ก	3.39	.94	ปานกลาง
		กลาง	3.32	1.09	ปานกลาง
		ใหญ่	3.56	.85	มาก
		ใหญ่พิเศษ	3.55	.84	มาก
		รวม	3.45	.94	ปานกลาง
ใต้	สงขลา	เล็ก	3.28	.99	ปานกลาง
		กลาง	3.56	.96	มาก
		ใหญ่	3.40	.92	ปานกลาง
		ใหญ่พิเศษ	3.67	.80	มาก
		รวม	3.48	.93	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรของสหกรณ์การเกษตรขนาดเล็ก ในจังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดสงขลา และของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง ในจังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดนครสวรรค์ และของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ในจังหวัดสงขลาอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ
สหกรณ์การเกษตร จำแนกตามจังหวัด

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	สหกรณ์การเกษตร											
	สุพรรณบุรี			นครราชสีมา			นครสวรรค์			สงขลา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ความฉลาด	3.78	.79	มาก	3.73	.78	มาก	3.70	.81	มาก	3.78	.82	มาก
2. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร	3.48	.87	กลาง	3.55	.91	มาก	3.48	.89	กลาง	3.44	.89	กลาง
3. การเสนอความคิดเห็นที่ชัดเจน	3.48	.90	กลาง	3.62	.96	มาก	3.44	.93	กลาง	3.44	.90	กลาง
4. มีความรับผิดชอบต่อบุคคลที่ทำงานด้วย	3.48	.93	กลาง	3.38	.95	กลาง	3.37	.98	กลาง	3.41	.98	กลาง
5. มีการกระตุ้นหรือผลักดันในการพัฒนาอุปกรณ์เพื่อความสำเร็จ	3.45	.96	กลาง	3.46	1.09	กลาง	3.30	1.09	กลาง	3.43	.84	กลาง
6. ความสามารถในการสร้างความร่วมมือ	3.42	.99	กลาง	3.44	1.05	กลาง	3.35	.96	กลาง	3.39	.93	กลาง
7. มีความเข้าใจในทักษะการบริหาร	3.56	.98	มาก	3.46	1.19	กลาง	3.57	1.02	มาก	3.49	.95	กลาง
8. ความกระตือรือร้น	3.65	1.15	มาก	3.38	1.23	กลาง	3.55	1.11	มาก	3.58	1.13	มาก
9. ความเป็นมิตร	3.66	1.05	มาก	3.52	1.04	มาก	3.57	1.04	มาก	3.53	1.06	มาก
10. ความซื่อสัตย์	3.51	1.00	มาก	3.86	.97	มาก	3.49	.94	กลาง	3.47	1.01	กลาง
11. หลักจริยธรรม	3.44	.89	กลาง	3.35	.98	กลาง	3.37	.90	กลาง	3.37	.94	กลาง
12. ความแน่นอน	3.91	.81	มาก	3.63	1.07	มาก	3.76	.87	มาก	3.97	.73	มาก
13. ความรอบคอบ	3.49	.89	กลาง	3.46	1.04	กลาง	3.53	1.00	มาก	3.49	.87	กลาง
14. พลังความนึกคิด	3.43	1.01	กลาง	3.37	1.06	กลาง	3.39	.95	กลาง	3.30	1.01	กลาง
15. ความต่อเนื่อง	3.38	.91	กลาง	3.71	.95	มาก	3.39	.90	กลาง	3.38	.92	กลาง
16. ความอดทน	3.40	.96	กลาง	3.33	1.18	กลาง	3.30	.97	กลาง	3.37	.93	กลาง
17. บุคลิกภาพ	3.72	.90	มาก	3.56	.95	มาก	3.59	.93	มาก	3.71	.97	มาก
18. ความกล้า	3.58	.93	มาก	3.50	1.00	มาก	3.56	.87	มาก	3.48	.93	กลาง
19. มีความสดชื่น	3.42	.92	กลาง	3.59	1.11	มาก	3.32	.95	กลาง	3.36	.94	กลาง
20. มีความสามารถในการตัดสินใจ	3.40	.85	กลาง	3.32	.99	กลาง	3.32	.85	กลาง	3.35	.87	กลาง
21. มีความสามารถในการจูงใจ	3.40	.89	กลาง	3.58	.99	มาก	3.41	.95	กลาง	3.43	.88	กลาง
22. มีความรับผิดชอบต่อสูง	3.59	.93	มาก	3.52	1.02	มาก	3.54	.95	มาก	3.64	.92	มาก
23. สามารถเรียนรู้ได้เร็ว	3.51	.96	มาก	3.47	1.07	กลาง	3.49	.90	กลาง	3.53	.88	มาก
รวม	3.51	.93	มาก	3.50	1.02	มาก	3.45	.94	กลาง	3.48	.93	กลาง

จากตารางที่ 10 พบว่า สหกรณ์การเกษตร จังหวัดสุพรรณบุรี และจังหวัดนครราชสีมา มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.51$, S.D.=.93 และ $\bar{X}=3.50$, S.D.=1.02) ในขณะที่สหกรณ์การเกษตร จังหวัดนครสวรรค์ และจังหวัดสงขลา อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.45$, S.D.=.94 และ $\bar{X}=3.48$, S.D.=.93) ถ้าพิจารณารายการของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรทั้ง 4 จังหวัด ที่อยู่ในระดับมากทั้งหมด ได้แก่ ความฉลาด ความเป็นมิตร ความแน่นแฟ้น บุคลิกภาพ และมีความรับผิดชอบสูง

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ
สหกรณ์การเกษตร จังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามขนาดของสหกรณ์การเกษตร

ประสิทธิผลการปฏิบัติ งานของผู้จัดการ สหกรณ์การเกษตร	สหกรณ์การเกษตรจังหวัดสุพรรณบุรี											
	เล็ก			กลาง			ใหญ่			ใหญ่พิเศษ		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ความฉลาด	3.92	.64	มาก	3.48	1.08	กลาง	3.76	.60	มาก	3.96	.68	มาก
2. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร	3.40	.93	กลาง	3.40	1.05	กลาง	3.50	.65	กลาง	3.62	.83	มาก
3. การเสนอความคิดเห็นที่ชัดเจน	3.31	.93	กลาง	3.44	1.07	กลาง	3.59	.72	มาก	3.57	.86	มาก
4. มีความรับผิดชอบต่อบุคคลที่ทำงานด้วย	3.24	1.08	กลาง	3.38	1.01	กลาง	3.70	.68	มาก	3.60	.86	มาก
5. มีการกระตุ้นหรือผลักดันในการพัฒนาอุปสรรคเพื่อความสำเร็จ	3.32	.95	กลาง	3.28	1.10	กลาง	3.68	.80	มาก	3.52	.96	มาก
6. ความสามารถในการสร้างความร่วมมือ	3.44	.97	กลาง	3.20	1.11	กลาง	3.52	.89	มาก	3.52	.97	มาก
7. มีความเข้าใจในทักษะการบริหาร	3.44	.87	กลาง	3.44	1.23	กลาง	3.76	.83	มาก	3.60	.96	มาก
8. ความกระตือรือร้น	3.52	1.23	มาก	3.52	1.33	มาก	3.92	.86	มาก	3.64	1.15	มาก
9. ความเป็นมิตร	3.36	1.19	กลาง	3.84	.90	มาก	3.92	.86	มาก	3.52	1.16	มาก
10. ความซื่อสัตย์	3.48	1.08	กลาง	3.32	1.18	กลาง	3.64	.81	มาก	3.60	.91	มาก
11. หลักจริยธรรม	3.36	1.08	กลาง	3.40	.87	กลาง	3.40	.82	กลาง	3.60	.82	มาก
12. ความแน่วแน่	4.00	.65	มาก	3.76	1.09	มาก	3.96	.61	มาก	3.92	.81	มาก
13. ความรอบคอบ	3.48	.92	กลาง	3.36	1.08	กลาง	3.52	.71	มาก	3.60	.87	มาก
14. พลังความนึกคิด	3.16	.94	กลาง	3.24	1.23	กลาง	3.64	.86	มาก	3.68	.90	มาก
15. ความต่อเนื่อง	3.24	.93	กลาง	3.32	1.18	กลาง	3.64	.64	มาก	3.32	.80	กลาง
16. ความอดทน	3.24	1.01	กลาง	3.08	1.22	กลาง	3.56	.71	มาก	3.72	.74	มาก
17. บุคลิกภาพ	3.60	1.03	มาก	3.46	1.05	กลาง	3.98	.74	มาก	3.82	.66	มาก
18. ความกล้า	3.28	.74	กลาง	3.60	1.00	มาก	3.84	.90	มาก	3.60	1.04	มาก
19. มีความสดชื่น	3.28	.94	กลาง	3.20	1.00	กลาง	3.56	.87	มาก	3.64	.86	มาก
20. มีความสามารถในการตัดสินใจ	3.32	.86	กลาง	3.37	.91	กลาง	3.45	.70	กลาง	3.45	.90	กลาง
21. มีความสามารถในการจูงใจ	3.26	.92	กลาง	3.32	1.02	กลาง	3.60	.73	มาก	3.40	.86	กลาง
22. มีความรับผิดชอบสูง	3.60	1.08	มาก	3.44	1.16	กลาง	3.72	.74	มาก	3.60	.71	มาก
23. สามารถเรียนรู้ได้เร็ว	3.38	.85	กลาง	3.20	1.21	กลาง	3.78	.74	มาก	3.66	.87	มาก
รวม	3.40	.96	กลาง	3.38	1.07	กลาง	3.66	.76	มาก	3.60	.88	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า สหกรณ์การเกษตรขนาดเล็กและขนาดกลาง จังหวัดสุพรรณบุรีมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.40$, S.D.=.96 และ $\bar{X}=3.38$, S.D.=1.07) ในขณะที่สหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.66$, S.D.=.76 และ $\bar{X}=3.60$, S.D.=.88) และมีรายการของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ที่อยู่ในระดับมาก ของสหกรณ์การเกษตรทั้ง 4 ขนาด ในจังหวัดสุพรรณบุรี ได้แก่ ความกระตือรือร้น และความแน่น โดยมียุทธศาสตร์ของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ มีความสามารถในการตัดสินใจ อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ

สหกรณ์การเกษตร จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามขนาดของสหกรณ์การเกษตร

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ สหกรณ์การเกษตร	สหกรณ์การเกษตรจังหวัดนครราชสีมา											
	เล็ก			กลาง			ใหญ่			ใหญ่พิเศษ		
	χ̄	S.D.	ระดับ	χ̄	S.D.	ระดับ	χ̄	S.D.	ระดับ	χ̄	S.D.	ระดับ
1. ความฉลาด	3.92	.64	มาก	3.36	1.04	กลาง	3.76	.60	มาก	3.88	.67	มาก
2. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร	3.40	.93	กลาง	3.28	1.03	กลาง	3.78	.82	มาก	3.76	.77	มาก
3. การเสนอความคิดเห็นที่ชัดเจน	3.61	.98	มาก	3.59	1.07	มาก	3.72	.99	มาก	3.57	.77	มาก
4. มีความรับผิดชอบต่อบุคคลที่ทำงานด้วย	3.24	1.08	กลาง	3.24	.94	กลาง	3.58	.84	มาก	3.46	.93	กลาง
5. มีการกระตุ้นหรือผลักดันในการพัฒนาอุปกรณ์เพื่อความสำเร็จ	3.32	.95	กลาง	3.12	1.01	กลาง	3.72	1.17	มาก	3.68	1.14	มาก
6. ความสามารถในการสร้างความร่วมมือ	3.84	.96	มาก	3.34	1.15	กลาง	3.14	1.13	กลาง	3.42	.86	กลาง
7. มีความเข้าใจในทักษะการบริหาร	3.44	.87	กลาง	2.16	1.25	น้อย	3.52	1.56	มาก	3.72	.98	มาก
8. ความกระตือรือร้น	3.40	1.32	กลาง	3.20	1.32	กลาง	3.32	1.28	กลาง	3.60	1.00	มาก
9. ความเป็นมิตร	3.52	1.08	มาก	3.68	.90	มาก	3.44	1.23	กลาง	3.44	.96	กลาง
10. ความซื่อสัตย์	4.12	1.09	มาก	3.72	.98	มาก	4.04	.89	มาก	3.56	.87	มาก
11. หลักจริยธรรม	3.48	1.05	กลาง	3.24	.97	กลาง	3.20	1.04	กลาง	3.48	.87	กลาง
12. ความแน่วแน่	3.92	.76	มาก	3.32	1.28	กลาง	3.60	1.12	มาก	3.68	1.03	มาก
13. ความรอบคอบ	3.32	1.07	กลาง	3.24	.93	กลาง	3.68	1.22	มาก	3.60	.91	มาก
14. พลังความนึกคิด	3.36	1.08	กลาง	3.61	1.11	มาก	3.32	1.11	กลาง	3.64	.95	มาก
15. ความต่อเนื่อง	4.08	.91	มาก	3.88	1.17	มาก	3.52	.82	มาก	3.36	.70	กลาง
16. ความอดทน	3.12	1.17	กลาง	2.84	1.07	กลาง	3.80	1.04	มาก	3.56	1.26	มาก
17. บุคลิกภาพ	3.66	.94	มาก	3.22	1.09	กลาง	3.78	.86	มาก	3.56	.84	มาก
18. ความกล้า	3.44	.87	กลาง	3.40	.91	กลาง	3.72	1.21	มาก	3.44	1.00	กลาง
19. มีความสดชื่น	4.04	.98	มาก	3.64	1.11	มาก	3.16	1.28	กลาง	3.52	.92	มาก
20. มีความสามารถในการตัดสินใจ	3.29	.90	กลาง	3.20	.90	กลาง	3.40	1.15	กลาง	3.40	1.00	กลาง
21. มีความสามารถในการจูงใจ	3.68	.96	มาก	3.56	1.11	มาก	3.70	.99	มาก	3.36	.88	กลาง
22. มีความรับผิดชอบต่อสูง	3.64	1.11	มาก	3.28	1.17	กลาง	3.72	.89	มาก	3.44	.87	กลาง
23. สามารถเรียนรู้ได้เร็ว	3.36	.96	กลาง	3.00	1.09	กลาง	3.94	1.00	มาก	3.58	1.01	มาก
รวม	3.55	1.00	มาก	3.33	1.07	กลาง	3.60	1.06	มาก	3.54	.91	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า สหกรณ์การเกษตรขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.55$, S.D.=1.00, $\bar{X}=3.60$, S.D.=1.06 และ $\bar{X}=3.54$, S.D.=.91) ในขณะที่สหกรณ์การเกษตรขนาดกลางจังหวัดนครราชสีมา อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.33$, S.D.=1.07) และมีรายการของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ที่อยู่ในระดับมาก ของสหกรณ์การเกษตรทั้ง 4 ขนาด ในจังหวัดนครราชสีมา ได้แก่ การเสนอความคิดเห็นที่ชัดเจน และความซื่อสัตย์ โดยมีรายการของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ หลักจริยธรรม และมีความสามารถในการตัดสินใจ และมีรายการของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร เพียงรายการเดียวที่อยู่ในระดับน้อย คือ มีความเข้าใจในทักษะการบริหาร ($\bar{X}=2.16$, S.D.=1.25) ของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ
สหกรณ์การเกษตร จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามขนาดของสหกรณ์การเกษตร

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ สหกรณ์การเกษตร	สหกรณ์การเกษตรจังหวัดนครสวรรค์											
	เล็ก			กลาง			ใหญ่			ใหญ่พิเศษ		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ความฉลาด	3.76	.72	มาก	3.40	1.04	กลาง	3.68	.69	มาก	3.96	.68	มาก
2. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร	3.42	.91	กลาง	3.42	1.13	กลาง	3.46	.71	กลาง	3.60	.78	มาก
3. การเสนอความคิดเห็นที่ชัดเจน	3.33	.93	กลาง	3.36	1.06	กลาง	3.60	.84	มาก	3.48	.84	กลาง
4. มีความรับผิดชอบต่อบุคคลที่ทำงานด้วย	3.26	1.03	กลาง	3.32	1.14	กลาง	3.56	.84	มาก	3.34	.96	กลาง
5. มีการกระตุ้นหรือผลักดันในการพัฒนาอุปสรรคเพื่อความสำเร็จ	3.28	.84	กลาง	3.28	1.06	กลาง	3.44	.87	กลาง	3.56	.87	มาก
6. ความสามารถในการสร้างความร่วมมือ	3.36	.90	กลาง	3.20	1.11	กลาง	3.36	.92	กลาง	3.46	.91	กลาง
7. มีความเข้าใจในทักษะการบริหาร	3.20	1.00	กลาง	3.44	.96	กลาง	3.68	.75	มาก	3.36	.95	กลาง
8. ความกระตือรือร้น	3.32	1.07	กลาง	3.20	1.22	กลาง	3.44	.92	กลาง	3.32	.99	กลาง
9. ความเป็นมิตร	3.28	1.10	กลาง	3.04	1.27	กลาง	3.52	.92	มาก	3.36	1.04	กลาง
10. ความซื่อสัตย์	3.20	.96	กลาง	3.08	1.26	กลาง	3.28	.98	กลาง	3.44	.92	กลาง
11. หลักจริยธรรม	3.52	.82	มาก	3.32	.95	กลาง	3.44	.87	กลาง	3.48	.92	กลาง
12. ความแน่วแน่	3.52	.96	มาก	3.36	1.25	กลาง	3.76	.97	มาก	3.64	.86	มาก
13. ความรอบคอบ	3.48	1.19	กลาง	3.40	1.32	กลาง	3.72	1.06	มาก	3.60	.87	มาก
14. พลังความนึกคิด	3.32	1.11	กลาง	3.36	1.15	กลาง	3.80	.87	มาก	3.52	1.00	มาก
15. ความต่อเนื่อง	3.56	1.04	มาก	3.40	1.00	กลาง	3.40	.91	กลาง	3.60	.82	มาก
16. ความอดทน	3.28	1.06	กลาง	3.32	.80	กลาง	3.36	.81	กลาง	3.52	.92	มาก
17. บุคลิกภาพ	3.44	.99	กลาง	3.38	1.05	กลาง	3.82	.90	มาก	3.70	.68	มาก
18. ความกล้า	3.48	.96	กลาง	3.44	1.19	กลาง	3.60	.82	มาก	3.60	1.04	มาก
19. มีความสดชื่น	3.36	.81	กลาง	3.08	1.22	กลาง	3.40	.87	กลาง	3.72	.79	มาก
20. มีความสามารถในการตัดสินใจ	3.28	.83	กลาง	3.25	.89	กลาง	3.41	.84	กลาง	3.33	.86	กลาง
21. มีความสามารถในการจูงใจ	3.22	.97	กลาง	3.40	1.16	กลาง	3.38	.85	กลาง	3.62	.75	กลาง
22. มีความรับผิดชอบสูง	3.28	1.02	กลาง	3.20	1.15	กลาง	3.72	.94	มาก	3.68	.63	มาก
23. สามารถเรียนรู้ได้เร็ว	3.46	.76	กลาง	3.22	1.17	กลาง	3.54	.79	มาก	3.72	.73	มาก
รวม	3.39	.94	กลาง	3.32	1.09	กลาง	3.56	.85	มาก	3.55	.84	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า สหกรณ์การเกษตรขนาดเล็ก และขนาดกลาง จังหวัดนครสวรรค์ มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.39$, S.D.=.94, และ $\bar{X}=3.32$, S.D.=1.09) ในขณะที่สหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.56$, S.D.=.85 และ $\bar{X}=3.55$, S.D.=.84) และมีรายการของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ
สหกรณ์การเกษตร จังหวัดสงขลา จำแนกตามขนาดของสหกรณ์การเกษตร

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ สหกรณ์การเกษตร	สหกรณ์การเกษตรจังหวัดสงขลา											
	เล็ก			กลาง			ใหญ่			ใหญ่พิเศษ		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ความฉลาด	3.72	.84	มาก	3.96	.68	มาก	3.48	1.08	กลาง	3.96	.54	มาก
2. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร	3.22	.93	กลาง	3.58	.95	มาก	3.42	.88	กลาง	3.52	.79	มาก
3. การเสนอความคิดเห็นที่ชัดเจน	3.27	.99	กลาง	3.47	.95	กลาง	3.39	.88	กลาง	3.63	.73	มาก
4. มีความรับผิดชอบต่อบุคคลที่ทำงานด้วย	3.24	1.10	กลาง	3.26	1.08	กลาง	3.42	.91	กลาง	3.72	.73	มาก
5. มีการกระตุ้นหรือผลักดันในการฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อความสำเร็จ	3.28	.94	กลาง	3.44	1.04	กลาง	3.32	.80	กลาง	3.72	.84	มาก
6. ความสามารถในการสร้างความร่วมมือ	3.34	1.00	กลาง	3.36	.92	กลาง	3.26	.94	กลาง	3.58	.86	มาก
7. มีความเข้าใจในทักษะการบริหาร	3.32	1.18	กลาง	3.36	1.08	กลาง	3.64	.86	มาก	3.72	.74	มาก
8. ความกระตือรือร้น	3.16	1.03	กลาง	3.16	1.11	กลาง	3.20	.91	กลาง	3.72	.74	มาก
9. ความเป็นมิตร	3.24	.83	กลาง	3.48	.96	กลาง	3.24	.93	กลาง	3.76	.66	มาก
10. ความซื่อสัตย์	3.28	.94	กลาง	3.12	.97	กลาง	3.16	1.03	กลาง	3.60	.91	มาก
11. หลักจริยธรรม	3.40	1.08	กลาง	3.60	.82	มาก	3.36	.86	กลาง	3.56	.82	มาก
12. ความแน่วแน่	3.60	1.00	มาก	3.48	.87	กลาง	3.28	1.06	กลาง	3.60	.87	มาก
13. ความรอบคอบ	3.08	1.22	กลาง	4.04	.98	มาก	3.52	1.16	มาก	3.68	.99	มาก
14. พลังความนึกคิด	3.12	1.27	กลาง	3.56	1.04	มาก	3.60	.76	มาก	3.84	1.03	มาก
15. ความต่อเนื่อง	3.36	1.25	กลาง	3.48	1.00	กลาง	3.44	.87	กลาง	3.60	.91	มาก
16. ความอดทน	3.44	1.04	กลาง	3.16	1.03	กลาง	3.24	.78	กลาง	3.64	.86	มาก
17. บุคลิกภาพ	3.42	1.09	กลาง	3.76	1.00	มาก	3.70	.95	มาก	3.94	.71	มาก
18. ความกล้า	3.16	.94	กลาง	3.84	.75	มาก	3.28	.94	กลาง	3.68	.69	มาก
19. มีความสดชื่น	2.76	.93	กลาง	3.64	.86	มาก	3.24	1.05	กลาง	3.56	1.00	มาก
20. มีความสามารถในการตัดสินใจ	3.19	.94	กลาง	3.47	.92	กลาง	3.33	.83	กลาง	3.41	.79	กลาง
21. มีความสามารถในการจูงใจ	3.26	.99	กลาง	3.48	.93	กลาง	3.46	.84	กลาง	3.50	.74	มาก
22. มีความรับผิดชอบสูง	3.44	1.12	กลาง	3.36	1.04	กลาง	3.52	.92	มาก	3.84	.65	มาก
23. สามารถเรียนรู้ได้เร็ว	3.30	.86	กลาง	3.60	.93	มาก	3.30	.91	กลาง	3.92	.70	มาก
รวม	3.28	.99	กลาง	3.56	.96	มาก	3.40	.92	กลาง	3.67	.80	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า สหกรณ์การเกษตรขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.40$, S.D.=.92, และ $\bar{X}=3.28$, S.D.=.99) ในขณะที่สหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.67$, S.D.=.80 และ $\bar{X}=3.56$, S.D.=.96) และมีรายการของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรขนาดเล็ก อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความฉลาด ($\bar{X}=3.72$, S.D.=.84) และความแน่น ($\bar{X}=3.60$, S.D.=1.00) และมีรายการของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่พิเศษ อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ มีความสามารถในการตัดสินใจ ($\bar{X}=3.41$, S.D.=.79)

ตอนที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร ได้นำเสนอ จำแนกตามขนาดของสหกรณ์การเกษตร จังหวัด และภาคของประเทศไทย นำเสนอในตารางที่ 15 ถึงตารางที่ 20

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตรจำแนกตามภาค จังหวัด และขนาดของสหกรณ์การเกษตร

ภาค	จังหวัด	ขนาดสหกรณ์	ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร		
			\bar{X}	S.D.	ระดับ
กลาง	สุพรรณบุรี	เล็ก	3.80	.81	มาก
		กลาง	3.63	.80	มาก
		ใหญ่	3.73	.74	มาก
		ใหญ่พิเศษ	3.69	.67	มาก
		รวม	3.71	.76	มาก
ตะวันออก เฉิงเหนือ	นครราชสีมา	เล็ก	3.94	.81	มาก
		กลาง	3.68	.87	มาก
		ใหญ่	4.00	.74	มาก
		ใหญ่พิเศษ	3.90	.71	มาก
		รวม	3.88	.79	มาก
เหนือ	นครสวรรค์	เล็ก	3.79	.84	มาก
		กลาง	3.64	.85	มาก
		ใหญ่	3.71	.83	มาก
		ใหญ่พิเศษ	3.81	.76	มาก
		รวม	3.74	.83	มาก
ใต้	สงขลา	เล็ก	3.75	.88	มาก
		กลาง	3.97	.79	มาก
		ใหญ่	3.69	.73	มาก
		ใหญ่พิเศษ	3.66	.72	มาก
		รวม	3.77	.79	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตรของสหกรณ์การเกษตรขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดสุพรรณบุรี นครราชสีมา นครสวรรค์ และสงขลา อยู่ในระดับมากทั้งหมด

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร จำแนกตามจังหวัด

ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร	สหกรณ์การเกษตร											
	สุพรรณบุรี			นครราชสีมา			นครสวรรค์			สงขลา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. บทบาทที่มีความสมดุลย์	3.84	.68	มาก	3.86	.73	มาก	3.85	.74	มาก	3.84	.77	มาก
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและการยอมรับในเป้าหมาย	3.77	.76	มาก	3.87	.84	มาก	3.79	.84	มาก	3.78	.74	มาก
3. การเปิดเผยและเผชิญหน้ากัน	3.62	.79	มาก	3.92	.78	มาก	3.65	.84	มาก	3.66	.83	มาก
4. การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน	3.74	.75	มาก	3.78	.77	มาก	3.77	.76	มาก	3.79	.79	มาก
5. การร่วมมือกันและมีความขัดแย้ง	3.54	.79	มาก	3.90	.81	มาก	3.55	.96	มาก	3.56	.81	มาก
6. วิธีการปฏิบัติที่คล่องตัว	3.62	.62	มาก	3.79	.72	มาก	3.67	.79	มาก	3.72	.67	มาก
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	3.70	.70	มาก	3.77	.70	มาก	3.68	.79	มาก	3.77	.74	มาก
8. การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	3.69	.77	มาก	3.94	.85	มาก	3.72	.79	มาก	3.74	.80	มาก
9. การพัฒนาบุคคล	3.83	.85	มาก	3.94	.86	มาก	3.90	.90	มาก	3.93	.86	มาก
10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม	3.89	.73	มาก	4.05	.79	มาก	3.89	.82	มาก	3.99	.74	มาก
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี	3.66	.82	มาก	3.90	.82	มาก	3.69	.80	มาก	3.69	.84	มาก
รวม	3.71	.76	มาก	3.88	.79	มาก	3.74	.83	มาก	3.77	.79	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัด สุพรรณบุรี นครราชสีมา นครสวรรค์ และสงขลา อยู่ในระดับมากทั้งหมด และมีรายการของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดสุพรรณบุรี นครราชสีมา นครสวรรค์ และสงขลา อยู่ในระดับมากทั้งหมดเช่นกัน

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของ
พนักงานสหกรณ์การเกษตร จังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามขนาดของสหกรณ์
การเกษตร

ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร	สหกรณ์การเกษตรจังหวัดสุพรรณบุรี											
	เล็ก			กลาง			ใหญ่			ใหญ่พิเศษ		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. บทบาทที่มีความสมดุลย์	3.86	.86	มาก	3.60	.95	มาก	3.92	.70	มาก	3.80	.83	มาก
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและการยอมรับในเป้าหมาย	3.76	.74	มาก	3.64	.80	มาก	3.78	.65	มาก	3.92	.84	มาก
3. การเปิดเผยและเผชิญหน้ากัน	3.70	.86	มาก	3.66	.69	มาก	3.56	.79	มาก	3.56	.84	มาก
4. การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน	3.82	.85	มาก	3.44	.91	กลาง	3.62	.78	มาก	3.84	.70	มาก
5. การร่วมมือกันและมีความขัดแย้ง	3.58	.78	มาก	3.54	.71	มาก	3.48	.79	มาก	3.64	.68	มาก
6. วิธีการปฏิบัติที่คล่องตัว	3.64	.66	มาก	3.78	.62	มาก	3.70	.61	มาก	3.58	.73	มาก
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	3.88	.69	มาก	3.68	.79	มาก	3.66	.56	มาก	3.56	.88	มาก
8. การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	3.82	.80	มาก	3.74	.60	มาก	3.68	.84	มาก	3.50	.85	มาก
9. การพัฒนาบุคคล	4.02	.87	มาก	3.64	.96	มาก	3.92	.75	มาก	3.72	.82	มาก
10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม	4.12	.75	มาก	3.74	.78	มาก	3.94	.74	มาก	3.74	.75	มาก
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี	3.56	.93	มาก	3.52	.86	มาก	3.80	.78	มาก	3.74	.81	มาก
รวม	3.80	.81	มาก	3.63	.80	มาก	3.73	.74	มาก	3.69	.67	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า สหกรณ์การเกษตรขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดสุพรรณบุรี มีประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตรอยู่ในระดับมากทั้งหมด และมีรายการของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร เพียงรายการเดียวที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน ($\bar{X}=3.44$, S.D.=.99) ของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของ
พนักงานสหกรณ์การเกษตร จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามขนาดของสหกรณ์
การเกษตร

ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร	สหกรณ์การเกษตรจังหวัดนครราชสีมา											
	เล็ก			กลาง			ใหญ่			ใหญ่พิเศษ		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. บทบาทที่มีความสมดุลย์	3.80	.83	มาก	3.68	.77	มาก	3.92	.67	มาก	3.96	.60	มาก
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและการยอมรับในเป้าหมาย	4.02	.84	มาก	3.48	.95	กลาง	4.20	.67	มาก	3.98	.71	มาก
3. การเปิดเผยและเผชิญหน้ากัน	3.84	.84	มาก	3.86	.78	มาก	3.96	.73	มาก	3.82	.77	มาก
4. การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน	3.96	.70	มาก	3.54	.68	มาก	3.72	.76	มาก	4.00	.76	มาก
5. การร่วมมือกันและมีความขัดแย้ง	3.68	.68	มาก	3.82	.90	มาก	3.92	.83	มาก	3.88	.77	มาก
6. วิธีการปฏิบัติที่คล่องตัว	3.96	.73	มาก	3.58	.70	มาก	3.92	.78	มาก	3.98	.65	มาก
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	4.04	.88	มาก	3.64	.78	มาก	3.76	.56	มาก	3.70	.71	มาก
8. การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	3.88	.85	มาก	3.90	.86	มาก	4.02	.84	มาก	3.80	.83	มาก
9. การพัฒนาบุคคล	4.06	.82	มาก	3.66	1.08	มาก	4.16	.71	มาก	3.86	.73	มาก
10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม	4.34	.75	มาก	3.88	1.00	มาก	4.16	.68	มาก	3.82	.56	มาก
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี	3.80	.81	มาก	3.44	.93	กลาง	4.20	.70	มาก	4.14	.67	มาก
รวม	3.94	.81	มาก	3.68	.87	มาก	4.00	.74	มาก	3.90	.71	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า สหกรณ์การเกษตรขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญพิเศษ จังหวัดนครราชสีมา มีประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตรอยู่ในระดับมากทั้งหมด และมีรายการของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลางที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และการยอมรับในเป้าหมาย ($\bar{X}=3.48$, S.D.=.95) และการติดต่อสื่อสารที่ดี ($\bar{X}=3.44$, S.D.=.93)

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของ
พนักงานสหกรณ์การเกษตร จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามขนาดของสหกรณ์
การเกษตร

ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร	สหกรณ์การเกษตรจังหวัดนครสวรรค์											
	เล็ก			กลาง			ใหญ่			ใหญ่พิเศษ		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. บทบาทที่มีความสมดุลย์	3.82	.83	มาก	3.74	.69	มาก	3.82	.80	มาก	4.00	.61	มาก
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและการยอมรับในเป้าหมาย	3.78	.95	มาก	3.66	.89	มาก	3.84	.74	มาก	3.88	.75	มาก
3. การเปิดเผยและเผชิญหน้ากัน	3.66	.89	มาก	3.56	.81	มาก	3.54	.84	มาก	3.82	.80	มาก
4. การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน	3.78	.71	มาก	3.68	.74	มาก	3.68	.87	มาก	3.92	.70	มาก
5. การร่วมมือกันและมีความขัดแย้ง	3.64	.98	มาก	3.42	1.03	กลาง	3.50	.89	มาก	3.62	.92	มาก
6. วิธีการปฏิบัติที่คล่องตัว	3.58	.70	มาก	3.60	.76	มาก	3.72	.83	มาก	3.78	.86	มาก
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	3.84	.79	มาก	3.66	.89	มาก	3.54	.71	มาก	3.68	.77	มาก
8. การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	3.80	.81	มาก	3.68	.65	มาก	3.62	.95	มาก	3.76	.74	มาก
9. การพัฒนาบุคคล	4.06	.79	มาก	3.68	1.08	มาก	4.02	.77	มาก	3.84	.89	มาก
10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม	4.06	.84	มาก	3.78	.91	มาก	3.82	.85	มาก	3.88	.66	มาก
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี	3.64	.85	มาก	3.58	.86	มาก	3.74	.83	มาก	3.78	.65	มาก
รวม	3.79	.84	มาก	3.64	.85	มาก	3.61	.83	มาก	3.81	.76	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า สหกรณ์การเกษตรขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครสวรรค์ มีประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตรอยู่ในระดับมากทั้งหมด และมีรายการของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง อยู่ในระดับปานกลาง เพียงรายการเดียว คือ การร่วมมือกันและมีความขัดแย้ง ($\bar{X}=3.42$, S.D.=1.03)

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของ
พนักงานสหกรณ์การเกษตร จังหวัดสงขลา จำแนกตามขนาดของสหกรณ์การเกษตร

ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร	สหกรณ์การเกษตรจังหวัดสงขลา											
	เล็ก			กลาง			ใหญ่			ใหญ่พิเศษ		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. บทบาทที่มีความสมดุลย์	3.64	1.01	มาก	4.04	.67	มาก	3.76	.72	มาก	3.76	.66	มาก
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและการยอมรับในเป้าหมาย	3.58	.84	มาก	4.06	.62	มาก	3.66	.69	มาก	3.72	.73	มาก
3. การเปิดเผยและเผชิญหน้ากัน	3.80	.86	มาก	3.78	.97	มาก	3.58	.78	มาก	3.38	.73	กลาง
4. การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน	3.84	.89	มาก	4.04	.75	มาก	3.48	.76	กลาง	3.68	.65	มาก
5. การร่วมมือกันและมีความขัดแย้ง	3.62	.83	มาก	3.58	.91	มาก	3.68	.65	มาก	3.56	.76	มาก
6. วิธีการปฏิบัติที่คล่องตัว	3.64	.72	มาก	3.92	.67	มาก	3.66	.72	มาก	3.64	.60	มาก
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	3.78	.76	มาก	4.04	.78	มาก	3.72	.70	มาก	3.58	.61	มาก
8. การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	3.76	.87	มาก	4.02	.68	มาก	3.90	.65	มาก	3.46	.84	กลาง
9. การพัฒนาบุคคล	3.98	.98	มาก	4.20	.78	มาก	3.70	.81	มาก	3.82	.80	มาก
10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม	4.04	.81	มาก	4.28	.67	มาก	3.76	.72	มาก	3.86	.67	มาก
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี	3.54	.99	มาก	3.70	.86	มาก	3.74	.75	มาก	3.76	.74	มาก
รวม	3.75	.88	มาก	3.97	.79	มาก	3.67	.73	มาก	3.66	.72	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า สหกรณ์การเกษตรขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดสงขลา มีประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร อยู่ในระดับมากทั้งหมด และมีรายการของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน ($\bar{X}=3.48$, S.D.=.76) และของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่พิเศษ ได้แก่ การเปิดเผยและเผชิญหน้ากัน ($\bar{X}=3.38$, S.D.=.73) และการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}=3.46$, S.D.=.84)

ตอนที่ 4 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร นำเสนอในตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร จำแนกตามจังหวัด

จังหวัด	ขนาดของสหกรณ์การเกษตร				
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	รวม
สุพรรณบุรี	.172	.379	.620**	.611**	.400**
นครราชสีมา	.197	.243	.550**	.364**	.334**
นครสวรรค์	.165	.318	.708**	.523**	.403**
สงขลา	.307	-.039	.561**	.667**	.325**
รวม	.336	.298	.482*	.679**	.367**

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 17 พบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ขนาดใหญ่พิเศษ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ถ้าพิจารณาเป็นรายจังหวัดพบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร ในสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนสหกรณ์การเกษตรขนาดเล็ก และขนาดกลาง ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร กับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร
3. เพื่อศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือพนักงานสหกรณ์การเกษตรจำนวน 400 คน จากจำนวนประชากรทั้งหมด 29,780 คน ทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณตามสูตรของ ยามาเน (Yamane) กำหนดความคลาดเคลื่อน 5% และระดับความเชื่อมั่น 95% โดยเก็บข้อมูลจาก 4 ภาคๆ ละ 1 จังหวัด แต่ละจังหวัดมีสหกรณ์การเกษตรทั้ง 4 ขนาด กลุ่มตัวอย่างในแต่ละขนาดสหกรณ์การเกษตรเท่ากับ 25 คน รวมทั้ง 4 ภาค ใช้กลุ่มตัวอย่าง 400 คน การส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง 400 คน ใช้วิธีแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง และรอรับกลับ ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 400 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100.00

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถาม 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะทั่วไปของสหกรณ์การเกษตร และพนักงานสหกรณ์การเกษตร เป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิดจำนวน 1 ข้อ และชนิดปลายปิดจำนวน 3 ข้อ มีลักษณะให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว รวมจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 4 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ รวมจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 33 ข้อ ในการตอบแบบสอบถามกำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบได้เพียงระดับเดียวใน 5 ระดับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ รวมจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 22 ข้อ ในการตอบแบบสอบถามกำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบได้เพียงระดับเดียวใน 5 ระดับ

สรุปผลการวิจัย

ลักษณะทั่วไปของสหกรณ์การเกษตร และพนักงานสหกรณ์การเกษตร พนักงานสหกรณ์การเกษตรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 64.50 ช่วงอายุของพนักงานสหกรณ์การเกษตร ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงมากกว่า 35 ปี จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 39.75 และช่วงจำนวนพนักงานสหกรณ์การเกษตร ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงต่ำกว่า 10 คน จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 53.75

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร จังหวัดสุพรรณบุรี มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.51$, S.D.=.93) โดยมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรขนาดเล็กและขนาดกลาง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.40$, S.D.=.96 และ $\bar{X}=3.38$, S.D.=1.07) และมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.66$, S.D.=.76 และ $\bar{X}=3.60$, S.D.=.88) จังหวัดนครราชสีมา มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.50$, S.D.=1.02) โดยมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.55$, S.D.=1.00, $\bar{X}=3.60$, S.D.=1.06 และ $\bar{X}=3.54$, S.D.=.91) และมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.33$, S.D.=1.07) จังหวัดนครสวรรค์ มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.45$, S.D.=.94) โดยมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรขนาดเล็กและขนาดกลาง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.39$, S.D.=.94 และ $\bar{X}=3.32$, S.D.=1.09) และมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.56$, S.D.=.85 และ $\bar{X}=3.55$, S.D.=.84) จังหวัดสงขลา มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.48$, S.D.=.93) โดยมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรขนาดเล็กและขนาดใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.28$, S.D.=.99 และ $\bar{X}=3.40$, S.D.=.92) และมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลางและขนาดใหญ่พิเศษ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.56$, S.D.=.96 และ $\bar{X}=3.67$, S.D.=.80)

ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร จังหวัดสุพรรณบุรี มีประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.71$, S.D.=.76) โดยมีประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การ

เกษตรขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ อยู่ในระดับมากทั้งหมด ($\bar{X}=3.80$, S.D.=.81, $\bar{X}=3.63$, S.D.=.80, $\bar{X}=3.73$, S.D.=.74 และ $\bar{X}=3.69$, S.D.=.67) **จังหวัดนครราชสีมา** มีประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.88$, S.D.=.79) โดยมีประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ อยู่ในระดับมากทั้งหมด ($\bar{X}=3.94$, S.D.=.81, $\bar{X}=3.68$, S.D.=.87, $\bar{X}=4.00$, S.D.=.74 และ $\bar{X}=3.90$, S.D.=.71) **จังหวัดนครสวรรค์** มีประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.74$, S.D.=.83) โดยมีประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ อยู่ในระดับมากทั้งหมด ($\bar{X}=3.79$, S.D.=.84, $\bar{X}=3.64$, S.D.=.85, $\bar{X}=3.71$, S.D.=.83 และ $\bar{X}=3.81$, S.D.=.76) **จังหวัดสงขลา** มีประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.77$, S.D.=.79) โดยมีประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ อยู่ในระดับมากทั้งหมด ($\bar{X}=3.75$, S.D.=.88, $\bar{X}=3.97$, S.D.=.79, $\bar{X}=3.69$, S.D.=.73 และ $\bar{X}=3.66$, S.D.=.72)

ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร กับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร มีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง (.367**) ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีทิศทางเป็นบวก คือ ถ้าคะแนนของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสูง คะแนนของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตรก็จะสูงด้วยเช่นกัน

อภิปรายผล

จากการศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ทั้ง 4 ภาค 4 จังหวัด และ 4 ขนาดสหกรณ์การเกษตร พบว่า จังหวัดนครสวรรค์ ภาคเหนือ และจังหวัดสงขลา ภาคใต้ มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร อยู่ในระดับปานกลาง จังหวัดสุพรรณบุรี ภาคกลาง และจังหวัดนครราชสีมา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร อยู่ในระดับมาก หากพิจารณารายการของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร จะพบว่า มีรายการของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ที่อยู่ในระดับมากเหมือนกันใน 4 จังหวัด ได้แก่ ความฉลาด ความเป็นมิตร ความแน่นแฟ้น และบุคลิกภาพ อาจเป็นเพราะในตำแหน่งของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรจำเป็นต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถ หรือมีความฉลาด คือ มีความสามารถที่จะใช้สติปัญญาในการ

วางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการและการควบคุม เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยจะสอดคล้องกับแนวคิดของ พลุ สัตถาภรณ์ (2533:186) สรุปได้ว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่ดีควรมีความรู้ความสามารถ เกี่ยวกับหลักและการบริหาร ความเป็นมิตร เนื่องจากสังคมไทยมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในด้านวัฒนธรรม เช่น การทักทายเมื่อมีการพบปะกัน หรือการเห็นอกเห็นใจกัน ตลอดจนมีการช่วยเหลือบุคคลอื่นที่เดือดร้อน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ไพฑูรย์ เครือแก้ว (อ้างในสุมาลี มาโนชนกุลมล, 2533:12) ในเรื่องลักษณะวัฒนธรรมไทยพบว่า คนไทยมีลักษณะนิสัยของความเมตตากรุณาสงสาร และไม่ซ้ำเติมผู้แพ้ บางครั้งโกรธง่ายหายเร็วไม่มีความรู้สึกอาฆาตจองเวรผู้อื่น ความแน่วแน่ เนื่องจากผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่มีความฉลาดในรายการของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร อยู่ในระดับมาก ย่อมจะต้องมีความตั้งใจอย่างจริงจังในการบริหารงานตลอดจนมีความปรารถนาในระดับสูงต่อความสำเร็จในเป้าหมาย ซึ่งสามารถเปรียบเทียบกับของ เฮอร์ซี และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) (อ้างในสร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานะ, 2542:275) ผู้นำที่เน้นการริเริ่มทางโครงสร้าง จะมุ่งเน้นที่การบริหารงานมากกว่า บุคลิกภาพ เนื่องจากผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรจะต้องมีการติดต่อกับบุคคลอื่นตลอดจนมีการประชุม การแต่งกายจะต้องเหมาะสมและการวางตัวจะต้องให้สอดคล้องกัน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร จังหวัดสุพรรณบุรี และจังหวัดนครราชสีมา อยู่ในระดับมาก ซึ่งแตกต่างจากจังหวัดนครสวรรค์ และจังหวัดสงขลา ที่อยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะ ปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งในแต่ละบุคคลย่อมที่จะแตกต่างกัน เช่น อายุ อายุมากจะมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าอายุน้อย ระดับการศึกษา บุคคลที่มีระดับการศึกษาสูงย่อมที่จะมีความรู้ในการบริหารงานมากกว่า บุคคลที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ศิริน้อย นิภาพันธ์ (2534:64-72) สรุปได้ว่าลักษณะภูมิหลังของผู้ผู้นำในองค์การจะมีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

จากการศึกษาประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร ทั้ง 4 ภาค 4 จังหวัด และ 4 ขนาดสหกรณ์การเกษตร พบว่า ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร จังหวัดสุพรรณบุรี ภาคกลาง จังหวัดนครราชสีมา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดนครสวรรค์ ภาคเหนือ และจังหวัดสงขลา ภาคใต้ อยู่ในระดับมากทั้งหมด และมีรายการของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร อยู่ในระดับมากทั้งหมดเช่นกัน อาจเป็นเพราะ สามารถพิจารณาได้ 2 ประการ คือ ตัวพนักงานสหกรณ์การเกษตร และสิ่งแวดล้อมของตัวพนักงานสหกรณ์การเกษตร สำหรับตัวพนักงานสหกรณ์การเกษตร จะพบว่าพนักงานสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่มีช่วงอายุมากกว่า 35 ปี เป็นช่วงที่พนักงานสหกรณ์การเกษตรได้ผ่านการทำงานมาแล้วในระยะเวลาหนึ่ง ทำให้เกิดความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการ

ทำงาน สามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานตลอดจนมีการพัฒนาทักษะในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Dubrin (อ้างในปรีชา จินาโต, 2543:83) สรุปได้ว่า เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีอายุมากขึ้นจะมีการปรับตัวในการทำงานที่ดีขึ้น และมีงานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวคิดนี้ของ ศราวุธ อินทะเสม (2538:75-76) สรุปได้ว่า คณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (ค.ป.ต.) ที่มีอายุน้อยจะมีระดับการทำงานเป็นทีมต่ำ ในขณะที่คณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (ค.ป.ต.) ที่มีอายุมากจะมีระดับของการทำงานเป็นทีมสูง โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างอายุของคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (ค.ป.ต.) กับการทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนสิ่งแวดล้อมของตัวพนักงานสหกรณ์การเกษตร จะพบว่า บรรยากาศขององค์การและตัวผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร เป็นตัวสนับสนุนการทำงานเป็นทีม บรรยากาศขององค์การของสหกรณ์การเกษตร จะมีลักษณะไม่ตึงเครียด พนักงานสหกรณ์การเกษตรมีความสัมพันธ์อันดีมากกว่าคนทำงานด้วยกัน ส่งผลให้มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและเข้าใจในงานที่ทำมากขึ้นตลอดจนทำให้เกิดความกลมเกลียวสามัคคีกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศราวุธ อินทะเสม (2538:84) สรุปได้ว่า คณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (ค.ป.ต.) ที่มีบรรยากาศการทำงานที่ดีจะมีระดับการทำงานเป็นทีมสูง และบรรยากาศในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตัวผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงานสหกรณ์การเกษตร ทำให้พนักงานสหกรณ์การเกษตรยอมรับในตัวผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร มีความรู้สึกอบอุ่นและเป็นมิตรกับผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ซึ่งส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมมากขึ้น โดยสอดคล้องกับรายการของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร คือ ความเป็นมิตร ที่อยู่ในระดับมากเหมือนกันทั้ง 4 จังหวัด

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร พบว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง (.367**) ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีทิศทางเป็นบวก คือ ถ้าประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร อยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร ก็จะมีระดับมากขึ้นเช่นกัน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ สุกานดา ตปนียางกูร (2538:55) สรุปได้ว่า ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลก่อให้เกิดการร่วมมือร่วมใจในหน่วยงานมีความสามัคคีกัน คือ ผู้นำแบบผู้พัฒนา ซึ่งเป็นแบบของผู้นำที่สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนมากที่สุด

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. จากการศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร พบว่า ยังมีรายการของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร บางรายการที่อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ตัวผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรและคณะกรรมการดำเนินงานควรวางวิธีปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร โดยการจัดฝึกอบรมในระดับผู้จัดการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน หรือจัดให้มีการไปดูงานในสหกรณ์การเกษตรที่มีประสิทธิผลในการทำงาน นอกจากนี้เพื่อให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนมีการประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้

2. จากการศึกษาประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร พบว่า ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ดังนั้น พนักงานสหกรณ์การเกษตร ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร และคณะกรรมการดำเนินงานควรที่จะรักษา ระดับของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตรให้อยู่ในระดับนี้ไว้ หรืออาจมีการพัฒนาระดับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตรให้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ แนวทางของประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตรสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับโครงการอื่นได้

3. สหกรณ์การเกษตร สามารถที่จะสรรหาและคัดเลือก ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ที่มีรายการของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่อยู่ในระดับสูงได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1. ควรศึกษาความพึงพอใจของผู้ใช้บริการสหกรณ์การเกษตร ว่ามีความพึงพอใจหรือไม่อย่างไร เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร กับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร

2. ควรศึกษาปัจจัยอื่นนอกเหนือจากประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

DRPU
บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

ธงชัย สันติวงษ์. **พฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2537

ธรรมรส โชติบุญชร. **มนุษย์สัมพันธ์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไอดีเอ็นเอสโตร, 2519

พสุ สัตถาภรณ์. **การบริหารงานสหกรณ์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไอดีเอ็นเอสโตร, 2533

ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดเทคนิค19, 2540

สมพงศ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยพื้มนาการพิมพ์, 2513

สมยศ นาวิการ. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2538

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. **พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎี และการประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542

สุนันทา เลานันท์. **การสร้างทีมงาน**. กรุงเทพฯ : ดี.ดี. บุ๊คสโตร, 2540

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2525

อรุณ รักธรรม. **การพัฒนาองค์การ : การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ไอดีเอ็นเอสโตร, 2524

_____. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ไอดีเอ็นเอสโตร, 2526

เอกชัย กี่สุขพันธ์. **การบริหาร ทักษะ และการปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภาพใจ, 2538

อุทัย หิรัญโต. **ประมุขศิลป์ : ศิลปะของการเป็นผู้นำ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ไอดีเอ็นเอสโตร, 2524

วารสารและเอกสารอื่น

- ชูป กาญจนประกร. **หลักสูตรประศาสนศาสตร์**. กรุงเทพฯ : เอกสารประกอบการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ อันดับที่ 35 คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2526
- ชูศักดิ์ เอกเพชร. **การสร้างทีมงาน**. โครงการตำราวิชาการเฉลิมพระเกียรติเนื่องในวโรกาสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเจริญพระชนมพรรษา 6 รอบ สถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 2543
- เรื่องยศ นันทเสน. **รายงานการวิจัย “ปัญหาการพัฒนาสหกรณ์ภาคการเกษตรในประเทศไทย”**. ฝ่ายวิจัย กองวิชาการ กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2534
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. **เอกสารประกอบการเรียนวิชาการกระบวนการกลุ่มและการพัฒนาองค์การ**. สาขาการจัดการและบริหารองค์การ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2543
- สุกานดา ตปนียางกูร. **รายงานการวิจัย “วิเคราะห์การใช้ลักษณะภาวะผู้นำ 4 แบบกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน**. ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542
- กองวิชาการ กรมส่งเสริมสหกรณ์. **การสหกรณ์ ในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2542
- ฝ่ายประมวลผลข้อมูล กองแผนงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์. **สถิติสหกรณ์ในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2543

วิทยานิพนธ์

- กรรณิการ์ รักเสนาะ. **“พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข”**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536
- ปรียา จิตโต. **“การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจและปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต”**. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2543

- เลิศ ไชยณรงค์. "อิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้จัดการประจำ การประปาส่วนภูมิภาค ประเทศไทย". วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการพัฒนา) คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2536
- ศราวุธ อินทะเสม. "ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (คปต.) : ศึกษากรณีเฉพาะจังหวัดสุราษฎร์ธานี". วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2538
- ศิริน้อย นิทานันท์. "ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ : ศึกษากรณีสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย". วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2535
- สาวิตรี บุตรธำจารย์. "การสร้างทีมงานในสถาบันบริการสารสนเทศ สังกัดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน". วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2540
- สิริวรรณ จันทรมิมล. "พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานวิชาการแตกต่างกัน ในเขตการศึกษา 1". วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2540
- สุมาลี มาโนชนกุล. "การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคมไทย วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจการสื่อสารของประเทศไทย ตามแนวการศึกษาของโครงการวิจัย GLOBE". วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539
- สุรุ่งลักษณ์ เมฆะอำนวยชัย. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้างานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา". วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534

ภาษาอังกฤษ**BOOKS**

- Bedeian, Arthur G. and Glueck, William F. **Management**. New York : CBS College Publishing, 1983
- Davis, Ralph Currier and Filley, Alan C. **Principles of Management**. New York : Alexander Hamilton Institute, 1973
- Kast, Fremont Ellsworth and Rosenaweig, James Erwin. **Organization and Management**. 2 nd.ed. New York : Mc GrawHill, INC., 1985
- Likert, Rensis. **New Patterns of Management**. New York : The Mc Graw-Hill Book Company, INC., 1961
- Mitchell, Terencer R. and Larson, James R. **People in Organizations : An Introduction to Organizational Behavior**. 3 rd.ed. Singapore : Mc Graw-Hill, INC.,1987
- Plunkett, Warren R. and Attner, Raymond F. **Introduction to Management**. 2 nd.ed. California : Wadsworth, INC.,1986
- Robbins, Stephen P. **Management : Concepts and Practices**. New Jersey : Prentice-Hall, INC.,1984
- Stewart, Greg L., Manz, Charles C. and Sims, Henry P. **Team Work and Group Dynamics**. New York : John Wiley & Sons, INC., 1999
- Stott, Kenneth and Walker, Allan. **Teams Teamwork & Teambuilding**. Singapore : Simon & Schuster (Asia) Pte Ltd., 1995
- Woodcock, Mike. **Team Development Manual**. 2 nd.ed. Hants : Gower Publishing Company Limited, 1989
- Yukl, Gary. **Leadership in Organizations**. New Jersey : Prentice-Hall, INC., 1994

ภาคผนวก ก.



มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
DHURAKIJPUNDIT UNIVERSITY

110/1-4 ถนนประชาชื่น หล้าสี กรุงเทพฯ 10210 โทรศัพท์ 954-7300 โทรสาร 589-9605-6

110/1-4 Prachachuen Rd., Laksi, Bangkok 10210 Tel. (662) 954-7300 Fax. (662) 589-9605-6 E-mail : dpumsg@dpu.ac.th Website : http://www.dpu.ac.th

ที่ มรป 1101/09396

24 กันยายน 2544

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม

เรียน ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดนครสวรรค์
สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดนครสวรรค์

ด้วย นายทิศเหนือ วงศ์สวัสดิ์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มีความประสงค์
จะขออนุญาตแจกแบบสอบถาม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร กับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของ
พนักงานสหกรณ์การเกษตร” ทั้งนี้ นักศึกษาได้เลือกหน่วยงานของท่านเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาต
ให้นักศึกษาทำการแจกแบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้มาจะใช้สำหรับการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วารกรณ์ สามโกเศศ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดี

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 9547300-29 ต่อ 570, 592

ISO 9002



มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
DHURAKIJPUNDIT UNIVERSITY

110/1-4 ถนนประชาชื่น หลักสี่ กรุงเทพฯ 10210 โทรศัพท์ 954-7300 โทรสาร 589-9605-6

110/1-4 Prachachuen Rd., Laksi, Bangkok 10210 Tel. (662) 954-7300 Fax. (662) 589-9605-6 E-mail : dpumsg@dpu.ac.th Website : http://www.dpu.ac.th

ที่ มรป 1101/09396

24 กันยายน 2544

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม

เรียน ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุพรรณบุรี
สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุพรรณบุรี

ด้วย นายทิศเหนือ วงศ์สวัสดิ์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มีความประสงค์
จะขออนุญาตแจกแบบสอบถาม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร กับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของ
พนักงานสหกรณ์การเกษตร” ทั้งนี้ นักศึกษาได้เลือกหน่วยงานของท่านเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาต
ให้นักศึกษาทำการแจกแบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้มาจะใช้สำหรับการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วารกรณ์ สามโกเศศ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดี

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 9547300-29 ต่อ 570, 592

๒๐๒๕



มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
DHURAKIJPUNDIT UNIVERSITY

110/1-4 ถนนประชาชื่น หลักสี่ กรุงเทพฯ 10210 โทรศัพท์ 954-7300 โทรสาร 589-9605-6

110/1-4 Prachachuen Rd., Laksi, Bangkok 10210 Tel. (662) 954-7300 Fax. (662) 589-9605-6 E-mail : dpumsg@dpu.ac.th Website : http://www.dpu.ac.th

ที่ มธบ 1101/09396

24 กันยายน 2544

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม

เรียน ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดนครราชสีมา
สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดนครราชสีมา

ด้วย นายทิศเหนือ วงศ์สวัสดิ์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มีความประสงค์
จะขออนุญาตแจกแบบสอบถาม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร กับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของ
พนักงานสหกรณ์การเกษตร” ทั้งนี้ นักศึกษาได้เลือกหน่วยงานของท่านเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาต
ให้นักศึกษาทำการแจกแบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้มาจะใช้สำหรับการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วารกรณ์ สามโกเศศ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดี

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 9547300-29 ต่อ 570, 592

1101/09396



มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
DHURAKIJPUNDIT UNIVERSITY

110/1-4 ถนนประชาชื่น หล้าสี่ กรุงเทพฯ 10210 โทรศัพท์ 954-7300 โทรสาร 589-9605-6

110/1-4 Prachachuen Rd., Laksi, Bangkok 10210 Tel. (662) 954-7300 Fax. (662) 589-9605-6 E-mail : dpumsg@dpu.ac.th Website : http://www.dpu.ac.th

ที่ มธบ 1101/09396

24 กันยายน 2544

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม

เรียน ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา
สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา

ด้วย นายทิศเหนือ วงศ์สวัสดิ์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มีความประสงค์
จะขออนุญาตแจกแบบสอบถาม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร กับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของ
พนักงานสหกรณ์การเกษตร” ทั้งนี้ นักศึกษา ได้เลือกหน่วยงานของท่านเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาต
ให้นักศึกษาทำการแจกแบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้มาจะใช้สำหรับการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วรากรณ์ สามโกเศศ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดี

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 9547300-29 ต่อ 570, 592

ISO 9002

Draft

ภาคผนวก ข.

เรียน ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรและพนักงานสหกรณ์การเกษตร

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เนื่องด้วยพนักงานสหกรณ์การเกษตรเป็นผู้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสำรวจความคิดเห็น เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปประมวลผลการวิจัยเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้สอดคล้องกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร

จึงขอความร่วมมือท่านในการตอบแบบสอบถาม ขอรับรองว่าข้อมูลดังกล่าวจะถูกเก็บไว้เป็นความลับและไม่มีผลเสียหายต่อตัวท่าน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร และพนักงานสหกรณ์การเกษตรที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ด้วยความเคารพอย่างสูง

(ทิศเหนือ วงศ์สวัสดิ์)

นักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ

สาขาการจัดการและบริหารองค์การ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร

แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 สอบถามลักษณะทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรและพนักงานสหกรณ์การเกษตร จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 สอบถามประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร จำนวน 33 ข้อ

ตอนที่ 3 สอบถามประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร จำนวน 22 ข้อ

ตอนที่ 1 สอบถามลักษณะทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรและพนักงานสหกรณ์การเกษตร
คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามและพิจารณาว่า คำตอบในข้อใดตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ลงใน ที่ต้องการเลือก ในข้อที่ 2-4 และในข้อที่ 1 ให้เขียนคำตอบลงในช่องว่าง

1. ชื่อสหกรณ์การเกษตร อำเภอ จังหวัด.....
2. เพศ
 ชาย หญิง
3. อายุ
 น้อยกว่า 25 ปี 26 - 30 ปี
 31 - 35 ปี มากกว่า 35 ปี
4. ในสหกรณ์การเกษตรที่ท่านทำงานอยู่ มีจำนวนพนักงานทั้งหมดกี่คน
 ต่ำกว่า 10 คน 11 - 20 คน
 21 - 30 คน 31 คนขึ้นไป

ตอนที่ 2 สอบถามประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร
คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามและพิจารณาว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิบัติงาน
 อยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างของระดับปฏิบัติเพียงเครื่องหมายเดียว

ตัวอย่าง

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ สหกรณ์การเกษตร	ระดับปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
01. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสนับสนุนความคิดเห็นของท่าน				✓	

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ สหกรณ์การเกษตร	ระดับปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความสามารถ ใช้สติปัญญาในการบริหารงานสหกรณ์การ เกษตรอย่างมีประสิทธิภาพ					
2. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรติดต่อสื่อสารกับ พนักงานในลักษณะโต้ตอบซึ่งกันและกัน ทั้งทางวาจาและไม่เป็นวาจา					
3. การติดต่อสื่อสารของผู้จัดการสหกรณ์การ เกษตรสามารถทำให้พนักงานเข้าใจอย่าง ชัดเจน					
4. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเสนอความคิด เห็นในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้ พนักงานรับรู้และนำไปปรับปรุงพัฒนาการ ปฏิบัติงานของพนักงาน					
5. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเสนอความคิด เห็นในข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ในการปฏิบัติ งาน ซึ่งพนักงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงานได้					
6. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีการปรึกษา หารือกับพนักงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิด เห็นในการปฏิบัติงาน					
7. การปฏิบัติงานของพนักงานตามหน้าที่หรือ ตามคำสั่ง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมี ส่วนร่วมในความรับผิดชอบในการปฏิบัติ งานนั้น					

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ สหกรณ์การเกษตร	ระดับปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
8. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสามารถแนะนำ หรือช่วยเหลือในปัญหาทั้งเรื่องงานและ เรื่องส่วนตัวของพนักงานได้					
9. การปฏิบัติงานของพนักงานได้รับการ กระตุ้นหรือผลักดันจากผู้จัดการสหกรณ์ การเกษตรเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไป อย่างราบรื่น					
10. เมื่อเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ระหว่างพนักงาน ผู้จัดการสหกรณ์การ เกษตรสามารถจัดการความขัดแย้งอย่าง เหมาะสม เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการ ปฏิบัติงาน					
11. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสามารถสร้าง ความร่วมมือในการปฏิบัติงานในหมู่ พนักงาน					
12. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความรู้ความ เข้าใจในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตร และสามารถนำความรู้นั้นมาใช้ต่อการ ปฏิบัติงานได้					
13. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความ กระตือรือร้นที่จะติดตามการปฏิบัติงาน					
14. ความสัมพันธ์ของผู้จัดการสหกรณ์การ เกษตรต่อพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกเป็น มิตรกับผู้จัดการ					

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ สหกรณ์การเกษตร	ระดับปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
15. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีการปฏิบัติต่อ พนักงานด้วยความจริงใจไม่หลอกลวง ทำ ให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในตัวผู้จัดการ					
16. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรใช้หลักจริยธรรม ในการปกครองบังคับบัญชาพนักงาน ทำให้ เกิดความเที่ยงธรรมต่อพนักงาน					
17. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความปราถนา อย่างแน่วแน่ต่อการบริหารงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรที่วางไว้					
18. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีการพิจารณา อย่างรอบคอบในการปฏิบัติงานประจำวัน หรือแผนงานต่างๆ					
19. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสามารถใช้พลัง ความคิดในการบริหารและการตัดสินใจใน การปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและรวดเร็ว					
20. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรติดตามผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ การวางแผน การลงมือปฏิบัติ และการ ประเมินผลการปฏิบัติ					
21. เมื่อเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมี ความอดทนต่อความผิดพลาดนั้นและเสนอ แนวทางในการแก้ไขความผิดพลาดนั้น					
22. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีการแสดงท่า ทาง คำพูดและการวางตัวที่เหมาะสมกับ สถานการณ์ต่างๆ					

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ สหกรณ์การเกษตร	ระดับปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
23. การแต่งกายของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร มีความเหมาะสมกับกาลเทศะ					
24. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความกล้าที่จะ นำพนักงานเผชิญกับปัญหาในการปฏิบัติ งาน					
25. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความสดชื่น และความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอ ทำให้พนักงานมีขวัญและ กำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน					
26. การตัดสินใจในการปฏิบัติงานของ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีการพิจารณา ร่วมกับพนักงานในเรื่องที่จะตัดสินใจนั้น อย่างรอบคอบ					
27. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีการกำหนด ทางเลือกในการตัดสินใจ และตัดสินใจ เลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการ ปฏิบัติงาน					
28. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีการตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานโดยใช้เวลาที่เหมาะสม					
29. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสามารถจูงใจให้ พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยที่พนักงานมีความเต็มใจในการปฏิบัติ งานนั้น					
30. วิธีการจูงใจต่างๆ ของผู้จัดการสหกรณ์การ เกษตรให้พนักงานปฏิบัติงานนั้น ก่อให้เกิด ผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน					

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ สหกรณ์การเกษตร	ระดับปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
31. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความรับผิดชอบในระดับที่สูงต่อการปฏิบัติงานหรือผลของการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตร					
32. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสามารถเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว					
33. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเรียนรู้และเข้าใจในสิ่งต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ของสหกรณ์การเกษตร					

ตอนที่ 3 สอบถามประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของพนักงานสหกรณ์การเกษตร
คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามและพิจารณาว่า ท่านปฏิบัติตามข้อคำถามหรือมีความคิดเห็น
 ในข้อคำถามนั้นในระดับมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างของ
 ระดับปฏิบัติเพียงเครื่องหมายเดียว

ตัวอย่าง

ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม	ระดับปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
02. ท่านมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการต่าง ๆ ที่สหกรณ์การเกษตรจัดทำขึ้น		✓			

ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม	ระดับปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. การปฏิบัติงานของท่านเป็นไปตามหลักของการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา					
2. ท่านมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของท่านอย่างชัดเจน					
3. ท่านมีความเต็มใจในการยอมรับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรในการปฏิบัติงาน					
4. วัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรมีความชัดเจนสามารถทำให้ท่านปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์นั้น					
5. เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ท่านจะใช้วิธีแสดงความคิดเห็นร่วมกับสมาชิกอื่นเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน					
6. ในการแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ท่านแสดงความคิดเห็นด้วยเหตุผลมากกว่าอารมณ์					
7. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานท่านสามารถแนะนำช่วยเหลือหรือสนับสนุนสมาชิกอื่นได้					
8. ท่านมีความไว้วางใจต่อสมาชิกอื่นในการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตร					
9. เมื่อท่านต้องการความช่วยเหลือหรือสนับสนุนในการปฏิบัติงาน สมาชิกอื่นสามารถช่วยเหลือหรือสนับสนุนท่านอย่างเต็มใจ					

ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม	ระดับปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
10. ความขัดแย้งระหว่างท่านกับสมาชิกอื่นในการปฏิบัติงาน จะมีการปรึกษาหารือกันในความขัดแย้งนั้นด้วยเหตุผล					
11. วิธีการปฏิบัติงานของท่านมีความคล่องตัวสามารถทำให้การไหลเวียนของงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและราบรื่น					
12. วิธีการปฏิบัติงานของท่านมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่เปลี่ยนไปได้					
13. เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ท่านแสดงความเป็นผู้นำที่สอดคล้องเหมาะสมต่อเหตุการณ์นั้นได้					
14. เมื่อสมาชิกอื่นได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้า ท่านจะสนับสนุนและช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ					
15. การปฏิบัติงานของท่านที่ผ่านมามีการคิดทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น					
16. การปฏิบัติงานในวันข้างหน้า ท่านและสมาชิกอื่นมีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานนั้น					
17. ท่านมีความสนใจที่จะศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรและสามารถถ่ายทอดความรู้นั้นต่อสมาชิกอื่นได้					

ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม	ระดับปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
18. ท่านเห็นว่าควรให้มีการอบรมสัมมนา เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร					
19. การประสานงานของท่านกับกลุ่มอื่น มีลักษณะเป็นแบบพึ่งพาอาศัยกันหรือเป็นแบบกันเอง					
20. ท่านพร้อมที่จะช่วยเหลืออย่างเต็มที่ในปัญหาของกลุ่มอื่น					
21. ท่านสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาของท่านในลักษณะได้ตอบกันได้					
22. การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับท่านๆ สามารถเข้าใจได้ชัดเจนและทันทีในการติดต่อสื่อสารนั้น					

Draft

ภาคผนวก ค.

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการ และบริหารองค์การ จำนวน 5 คน ได้แก่

1. ดร.อดิลา พงษ์ล้ำ ผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษา และหัวหน้าภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
2. ผศ.ดร.สิทธิชัย ต้นศรีสกุล อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ ภาควิชาธุรกิจระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
3. ดร.ชำนาญ ปิยวณิชพงษ์ อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ ภาควิชาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
4. ผศ.ดร.สุนันท์ ศลโกสม ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและประเมินผล สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
5. รศ.วิรัช สงวนวงศ์วาน ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการด้านการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ผู้เชี่ยวชาญทางด้านสหกรณ์การเกษตร จำนวน 4 คน ได้แก่

1. ดร.สมเกียรติ ฉายไชน์ นักวิชาการสหกรณ์ 7ว กลุ่มงานวิจัยด้านพัฒนาระบบสหกรณ์ กองวิชาการ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
2. นายทศพล รัตโนทัย เจ้าหน้าที่บริหารงานสถิติ 6 ฝ่ายประมวลผลข้อมูลกองแผนงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
3. ผศ.เฉลิมพร อภินาพงศ์ ผู้ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ออมทรัพย์ และอาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
4. นางสาวจรรวรรณ เกตุแย้ม ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นายทิศเหนือ วงศ์สวัสดิ์
 วัน เดือน ปีเกิด วันเสาร์ที่ 22 กรกฎาคม 2510
 สถานที่เกิด จังหวัดลำปาง

การศึกษา

พ.ศ. 2522 – พ.ศ. 2528 สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย
 จากโรงเรียนสวนกุหลาบ วิทยาลัย
 พ.ศ. 2534 – พ.ศ. 2538 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต
 จากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2536 – พ.ศ. 2538 บริษัท ซี.เอ.อาร์. ซอว์ตัน จำกัด ตำแหน่ง พนักงานสต็อก
 พ.ศ. 2539 – พ.ศ. 2540 กิจกรรมร่วมค้า บีบีซีดี ตำแหน่ง พนักงานแผนกบุคคล
 ปัจจุบัน บริษัทแฟมมีลี อะมิวส์เมนท์ จำกัด ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย
 พัฒนาและฝึกอบรม