

## การพัฒนารูปแบบการจัดการองค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน

ทิพสุดา ไชยสาม<sup>1\*</sup> สุกัททา ปิ่นทะแพทย์<sup>2</sup> และ ปรีดา อัครวินิจตระการ<sup>3</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการจัดการองค์กรของธุรกิจขนาดย่อม 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพบุคลากรในองค์กรขนาดย่อม 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการองค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน และ 4) เพื่อจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาการจัดการองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม การประชุมสนทนากลุ่มย่อย และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ การสำรวจ การใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ประชากร ได้แก่ (1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญสำหรับการสำรวจและสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (2) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่มย่อยเพื่อตรวจสอบรูปแบบและประเมินคู่มือ และ (3) กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการองค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 โครงสร้างองค์กรแบบราบ ส่วนที่ 2 ได้แก่ 1) กลุ่มงานหลัก: กลุ่มงานผลิต/บริการ 2) กลุ่มงานสนับสนุนธุรกิจ ได้แก่ (1) งานตลาด (2) งานขาย (3) งานบัญชี (4) งานการเงิน (5) งานจัดซื้อ (6) งานบุคคล และ (7) งานทั่วไป และส่วนที่ 3 ศักยภาพบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) ความรอบรู้สภาพแวดล้อมธุรกิจ 3) คุณลักษณะของบุคลากรด้านธุรกิจ 4) องค์กรความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ 5) การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 6) การบริหารธุรกิจ รูปแบบการพัฒนาการจัดการองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขันได้รับการลงมติเห็นชอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่มย่อย ส่วนคู่มือแนวทางการพัฒนาการจัดการองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขันได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญว่ามีความเหมาะสม สอดคล้องกับเนื้อหาและสามารถนำไปใช้ได้จริง

**คำสำคัญ:** ธุรกิจขนาดย่อม, โครงสร้างองค์กร, ภาระงาน, ศักยภาพ, การแข่งขัน

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ ภาควิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

<sup>3</sup> ผู้อำนวยการสำนักนโยบายมหภาค สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

\* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทร. +668 1341 1826 อีเมล: tipsuda\_chaiyasam@yahoo.com



## Model Development of Small Industrial Business Organization Enhancing Effectiveness in Competition

Tipsuda Chaiyasam<sup>1\*</sup> Supatta Pintapaet<sup>2</sup> and Preeda Attavinijtrakarn<sup>3</sup>

### Abstract

The purposes of this study were: 1) to study the management factors of a small industrial business organization, 2) to study job description and potential of employees in a small industrial business organization, 3) to develop an organizational model of small industrial business enhancing effectiveness in competition, 4) to construct a guideline manual enhancing effectiveness of a small industrial business organization in competition. The research applied a mixed method of qualitative and quantitative approach. The tools for qualitative research were behavioral event interview (BEI), focus group discussion and the data were analyzed by content analysis. The tools for quantitative research were survey reports and questionnaires and the data were analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation by SPSS. The participants were (1) the experiential groups for survey exploratory and behavioral event interview, (2) the expert group for focus group discussion, (3) the respondents for answering the questionnaires. The research revealed that the structure of a small industrial business should be flat in structure. There were two main functions of the organization: production or service. The job functions supporting the business were (1) marketing, (2) sale, (3) accounting, (4) finance, (5) procurement, (6) human resource, and (7) administration work. There were 6 components of employee's potential in working in a small industrial business. They were (1) vision in business, (2) awareness of business environment, (3) employees' specification characteristics in business, (4) business acumen knowledge, (5) human resource management and development, and (6) business management. The model of the small industrial business enhancing effectiveness in competition was verified by the experts in the focus group discussion with consensus agreement. The guideline manual for the development of a small industrial business organization enhancing effectiveness in competition was approved by the professionals for its appropriateness in application.

**Keywords:** small industrial business, organizational structure, job description, potentiality, competition

<sup>1</sup> Doctoral Degree Student, Department of Industrial Business and Human Resource Development, Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Industrial Business and Human Resource Development, Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

<sup>3</sup> Director of Industrial Policy Issues, Office of Industrial Economics, Ministry of Industry

\* Corresponding Author, Tel. +668 1341 1826 e-mail: tipsuda\_chaiyasam@yahoo.com



## 1. บทนำ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises = SMEs) เป็นธุรกิจที่มีความสำคัญสำหรับประเทศเล็ก ๆ เช่น ในประเทศไทย เนื่องจากการก่อตั้งกิจการ SMEs ใช้เงินทุนจำนวนไม่สูงมากนัก และมีการบริหารจัดการที่ไม่ซับซ้อน ส่งผลให้มีความคล่องตัวในการบริหารธุรกิจและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว [1], [2] กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จึงมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทยและประชาคมอาเซียน สามารถพัฒนาความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจให้กระจายสู่ภูมิภาคได้ [3], [4] แต่ SMEs ประสบปัญหาหลายด้าน เช่น ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านบุคลากร ด้านการจัดซื้อและปัจจัยการผลิต ด้านการบริหารองค์กรและกลยุทธ์ [5], [6], [7] SMEs ส่วนใหญ่ยังคงต้องการความรู้และทักษะในการบริหารธุรกิจสมัยใหม่ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ทันเหตุการณ์ จากการศึกษาที่สถานการณ์โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การประกอบธุรกิจต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สามารถขยายตลาดการค้าหรือการลงทุนได้ และเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในที่สุด [7] จากการศึกษาที่ SMEs มีความสำคัญในการกระตุ้นการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้นบุคคลที่เป็นเจ้าของธุรกิจขนาดย่อมและพนักงาน จึงเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้ด้วยดี จึงจำเป็นต้องศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาศักยภาพเจ้าของกิจการและพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน การศึกษาการพัฒนาแบบการจัดการองค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน จะเป็นองค์ความรู้ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานของบุคลากร เพื่อยกระดับธุรกิจ เสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน รวมทั้งจัดทำคู่มือแนวทาง การพัฒนาการจัดการองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำไปพัฒนาบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม ให้มีศักยภาพรองรับการ

ปฏิบัติงานในยุคการแข่งขัน โดยมีความคาดหวังว่า ผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ บุคลากรในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมและผู้สนใจ

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบการจัดการองค์กรของธุรกิจขนาดย่อม
- 2.2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพบุคลากรในองค์กรขนาดย่อม
- 2.3 เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการองค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน
- 2.4 เพื่อจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาการจัดการองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน

## 3. ขอบเขตของการวิจัย

### 3.1 ด้านเนื้อหา

ขอบเขตทางด้านเนื้อหา ประกอบด้วย การบริหารธุรกิจขนาดย่อม การจัดโครงสร้างองค์กร ภาระงาน การบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม

### 3.2 ด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ มีการดำเนินการวิจัย เริ่มตั้งแต่ภาคการศึกษาที่ 1/2560 ถึง ภาคการศึกษาที่ 1/2561

### 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีดังนี้

#### กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- 1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาระงาน (Job Description) และตำแหน่งงานในกลุ่มงานสนับสนุนธุรกิจ โดยตอบแบบสอบถามปลายเปิดได้แก่ (1) เจ้าของ/ผู้ประกอบการ (2) ผู้บริหาร และ (3) บุคลากรปฏิบัติงานให้การสนับสนุนธุรกิจ
- 2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม ได้แก่ (1) เจ้าของธุรกิจ/ผู้ประกอบการ (2) ผู้บริหาร และ (3) บุคลากรปฏิบัติงานให้การสนับสนุนธุรกิจ

3) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มที่ 3 ผู้ประเมินผลคู่มือการพัฒนาการจัดการองค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน

### กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

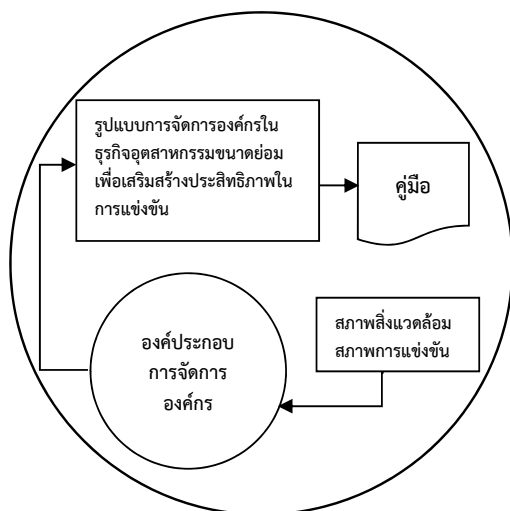
กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) เพื่อพิจารณาความสอดคล้อง ความตรงตามเนื้อหาในการจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาการจัดการองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ประกอบด้วย เจ้าของ ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร ผู้จัดการขององค์กร ธุรกิจเอกชนในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร ด้านการตลาด ด้านการผลิต นักฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามเชิงปริมาณประกอบด้วย เจ้าของ ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร ผู้จัดการ และบุคลากร ในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง จากอัตราส่วนระหว่างจำนวนตัวแปรอย่างน้อยควรมี อัตราส่วนจำนวนตัวแปรต่อกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 1:5) [8]

## 4. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อวางกรอบการวิจัย ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 5. วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบผสมผสานการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1** ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สํารวจภาระงาน สัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม สร้างแบบสอบถามปลายปิด แบ่งเป็น

1) ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2) สํารวจภาระงานด้วยการตรวจสอบรายการโดยผู้เชี่ยวชาญในงานที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป จำนวน 30 คน ในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม

3) สัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview: BEI) ผู้บริหารที่จบปริญญาตรีขึ้นไปและมีประสบการณ์ในการบริหารงานธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 10 คน และผู้ปฏิบัติงานไม่จำกัดวุฒิการศึกษาแต่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป จำนวน 12 คน โดยใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อศึกษาโครงสร้างองค์กร ภาระงานและศักยภาพของบุคลากรในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน

4) วิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม

5) สร้างแบบสอบถามปลายปิด โดยใช้ระดับค่ามาตราส่วนประมาณค่าแบบ 5 ระดับในแบบสอบถามด้วยการกำหนดระดับค่าความสำคัญจากมากที่สุดถึงน้อยที่สุด คือ จากคะแนน 5 ถึง 1 ตามลำดับ จำนวน 105 ข้อ

6) ประเมินความเที่ยงตรง (Validity) ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ด้วยการคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ .05 นำแบบสอบถามที่ผ่านการประเมินจำนวน 92 ข้อ ไปทดลอง (Try-out) ได้ค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ .991 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ (Reliability)

**ระยะที่ 2** เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม และจัดทำโครงร่างรูปแบบและโครงร่างคู่มือ

1) นำแบบสอบถามปลายปิด ให้กลุ่มตัวอย่างที่ได้เลือกตัวอย่างแบบง่าย (Simple Sampling) จำนวน 650 ราย เพื่อตอบแบบสอบถาม

2) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยได้แบบสอบถามกลับมาจำนวน 549 ฉบับ ทำความสะอาดข้อมูล (Cleaning) ด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ จำนวน 506 ฉบับ

3) นำข้อมูลไปประมวลผลด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปโดยใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบ Exploratory Factor Analysis : EFA

**ระยะที่ 3** จัดทำร่างรูปแบบและร่างคู่มือเข้าประชุมสนทนากลุ่มย่อยเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสม

**ระยะที่ 4** จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาการจัดการองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขันฉบับสมบูรณ์ และนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญทำการประเมินและให้ความเห็นชอบในด้านความเหมาะสม สอดคล้องกับเนื้อหาและสามารถนำไปใช้ได้จริง

## 6. ผลการวิจัย

### 6.1 ผลการสำรวจและการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (BEI)

6.1.1 ผลการสำรวจภาระงานและการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมโดยผู้เชี่ยวชาญ สรุปได้เป็น 7 กลุ่มภาระงาน ได้แก่ (1) งานตลาด (2) งานขาย (3) งานบัญชี (4) งานการเงิน (5) งานจัดซื้อ (6) งานบุคคล และ (7) งานทั่วไป โดยมีผลค่าสถิติร้อยละดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่าสถิติร้อยละของความคิดเห็นจากการสำรวจและการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (BEI) n=30

| การบริหารองค์กร   | ความถี่ | ร้อยละ |
|---|---------|--------|
| โครงสร้างควรแบ่งเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มงานผลิต/งานบริการ และกลุ่มงานทั่วไป | 28      | 93.33  |
| งานด้านการผลิต และงานด้านการบริการ ควรแยกออกไปจากงานอื่น                      | 30      | 100.00 |
| งานบัญชีการเงินควรแยกต่างหาก  | 30      | 100.00 |
| งานตลาดมีความสำคัญ ควรแยกต่างหากจากกลุ่มงานทั่วไป                             | 25      | 83.33  |
| ควรมีลำดับขั้นการบังคับบัญชา 1-2 ชั้น   | 30      | 100.00 |
| ควรมีกลุ่มงานทั่วไป/กลุ่มงานสนับสนุน  | 28      | 93.33  |

6.1.2 ผลการสำรวจโครงสร้างองค์กรสำหรับธุรกิจผลิตและธุรกิจบริการ ดังนี้

**ตารางที่ 2** การสำรวจโครงสร้างองค์กรและกลุ่มงาน (n = 30)

| โครงสร้างองค์กร | กลุ่มงาน   | ความถี่ | ร้อยละ |
|-----------------|--|---------|--------|
| แบบที่ 1        | 2 กลุ่มงาน คือ กลุ่มผลิต/บริการ และกลุ่มงานสนับสนุนธุรกิจ                          | 1       | 3.33   |
| แบบที่ 2        | 3 กลุ่มงาน คือ กลุ่มผลิต/บริการ กลุ่มบัญชีการเงิน และกลุ่มงานสนับสนุนธุรกิจ        | 2       | 6.67   |
| แบบที่ 3        | 4 กลุ่มงาน คือ กลุ่มผลิต/บริการ กลุ่มตลาด กลุ่มบัญชีการเงิน และกลุ่มสนับสนุนธุรกิจ | 27      | 90.00  |

ผลการสำรวจโครงสร้างองค์กรและภาระงาน พบว่าแบบที่ 3 มีความเหมาะสมที่สุด ซึ่งประกอบด้วย 4 กลุ่มงาน ได้แก่ (1) กลุ่มงานผลิต/บริการ (2) กลุ่มงานตลาด (3) กลุ่มงานบัญชีการเงิน และ (4) กลุ่มงานสนับสนุนธุรกิจ

6.1.3 ผลวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาจากการสัมภาษณ์ศักยภาพของบุคลากรในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า (1) คุณสมบัติบุคลากร (2) คุณลักษณะของผู้ประกอบการ (3) ความรอบรู้ทางกฎหมาย และ (4) การวางแผนธุรกิจ

### 6.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

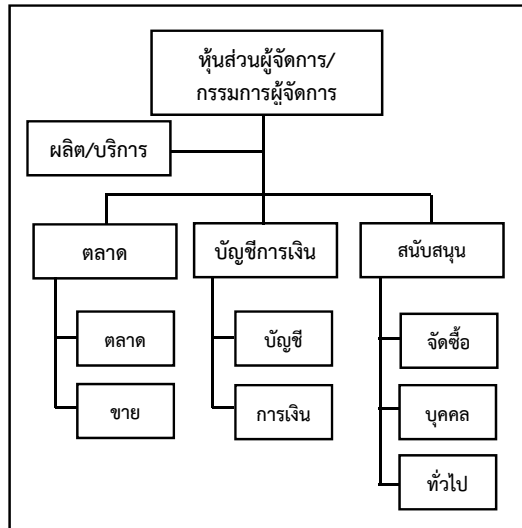
6.2.1 กลุ่มงานหลัก ได้แก่ กลุ่มงานผลิต สำหรับธุรกิจผลิต หรือกลุ่มงานบริการสำหรับธุรกิจบริการ

6.2.2 กลุ่มงานสนับสนุนธุรกิจ ประกอบด้วย 3 กลุ่มงาน คือ ตลาด บัญชีการเงิน และงานสนับสนุนธุรกิจ และ 7 ภาระงาน ดังนี้

**ตารางที่ 3** ค่าสถิติร้อยละของการวิเคราะห์กลุ่มงาน

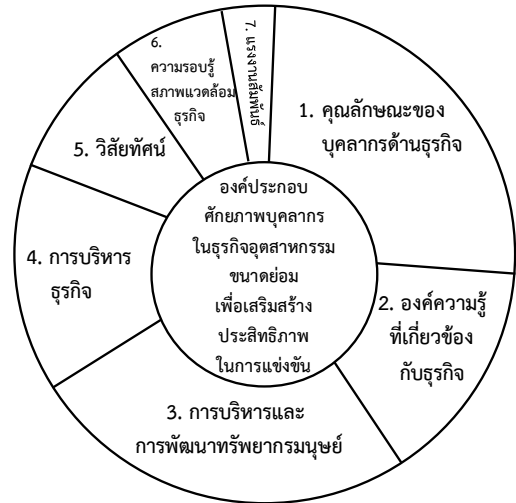
| ภาระงาน      | กลุ่มงาน       | ความถี่ (n = 506) | ร้อยละ |
|--------------|----------------|-------------------|--------|
| 1) ตลาด      | ตลาด           | 481               | 95.06  |
| 2) ขาย       | ตลาด           | 463               | 91.50  |
| 3) บัญชี     | บัญชีการเงิน   | 483               | 95.45  |
| 4) การเงิน   | บัญชีการเงิน   | 482               | 95.26  |
| 5) จัดซื้อ   | สนับสนุนธุรกิจ | 377               | 74.51  |
| 6) บุคคล     | สนับสนุนธุรกิจ | 371               | 73.32  |
| 7) งานทั่วไป | สนับสนุนธุรกิจ | 298               | 58.89  |

6.2.3 ผลการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เลือกโครงสร้างองค์กรสำหรับธุรกิจผลิต และโครงสร้างองค์กรสำหรับธุรกิจบริการที่มีรูปแบบโครงสร้างที่เหมือนกัน ตามภาระงานที่กำหนดไว้ 7 ภาระงาน คือ งานตลาด งานขาย งานบัญชี งานการเงิน งานจัดซื้อ งานบุคคลและงานทั่วไป



รูปที่ 2 โครงสร้างองค์กร - ธุรกิจผลิต/บริการ

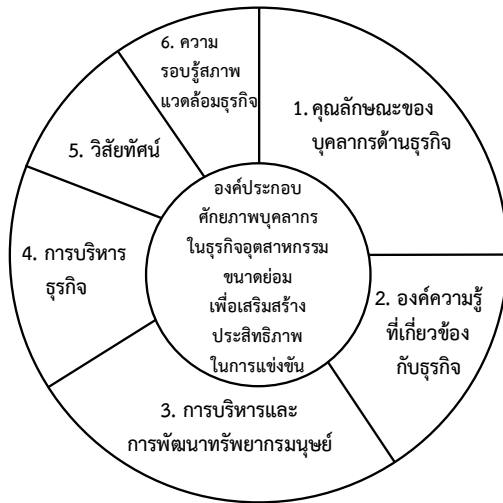
6.2.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบศักยภาพบุคลากรในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ได้ 7 องค์ประกอบ 92 ตัวแปร ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะของบุคลากรด้านธุรกิจ 21 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ 14 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 21 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 การบริหารธุรกิจ 16 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 วิสัยทัศน์ 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 ความรอบรู้สภาพแวดล้อมธุรกิจ 9 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 7 แรงงานสัมพันธ์ 2 ตัวแปร



รูปที่ 3 รูปแบบศักยภาพบุคลากรในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน

### 6.3 ผลการจัดทำรูปแบบการจัดการองค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน

6.3.1 ผลจากการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นชอบโครงสร้างองค์กร ภาระงาน และให้ปรับองค์ประกอบศักยภาพบุคลากรในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขันจาก 7 องค์ประกอบ เป็น 6 องค์ประกอบ 92 ตัวแปร ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะของบุคลากรด้านธุรกิจ 21 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ 16 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 21 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 การบริหารธุรกิจ 16 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 วิสัยทัศน์ 9 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 6 ความรอบรู้สภาพแวดล้อมธุรกิจ 9 ตัวแปร

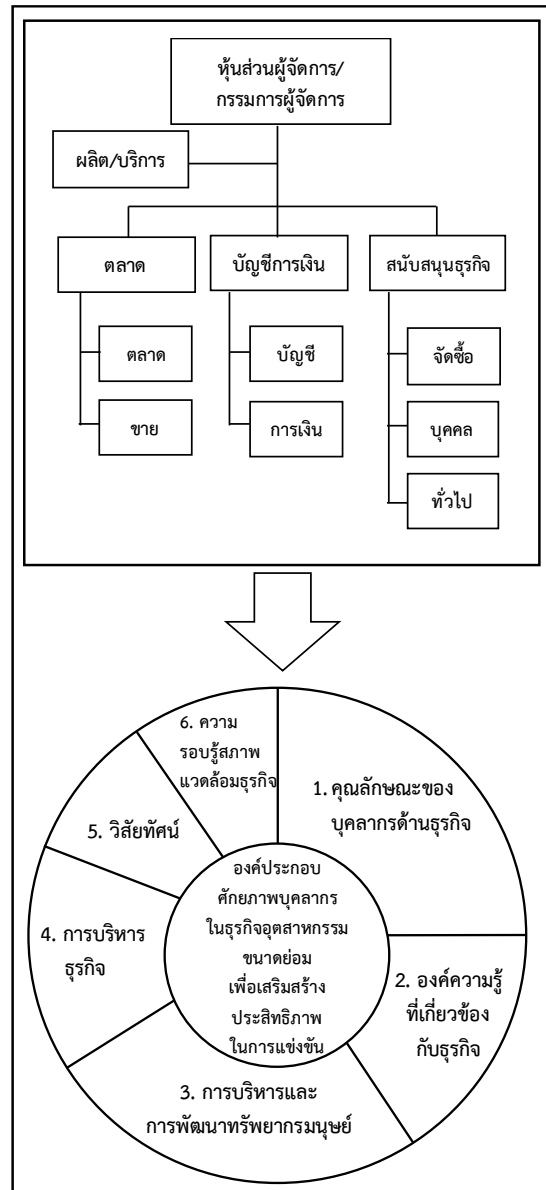


รูปที่ 4 รูปแบบศักยภาพบุคลากรในธุรกิจอุตสาหกรรม ขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการ แข่งขัน

6.3.2 ผลการพัฒนาารูปแบบการจัดการองค์กร ธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการแข่งขัน ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 โครงสร้าง องค์กร และ ส่วนที่ 2 ศักยภาพบุคลากรในธุรกิจ ขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน

#### 6.4 ผลการสร้างและประเมินคู่มือ

คู่มือการพัฒนาการจัดการองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม ขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 การแนะนำการใช้คู่มือ ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดโครงสร้างองค์กรและภาระงาน และ ส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนาการจัดการบุคลากรใน ธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการแข่งขัน คู่มือที่ได้พัฒนาขึ้นมาได้รับความ เห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญในด้านความเหมาะสม สอดคล้องกับเนื้อหา และสามารถนำไปใช้ได้จริง



รูปที่ 5 รูปแบบการจัดการองค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรม ขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพใน การแข่งขัน

#### 7. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากงานวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการจัดการ องค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมเพื่อเสริมสร้าง ประสิทธิภาพในการแข่งขัน ผลการวิจัยประกอบด้วย

โครงสร้างองค์กร 2 กลุ่มงานหลัก และ 7 ภาระงาน ดังนี้

การจัดกลุ่มงานและภาระงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม ควรแบ่งกลุ่มงานเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มงานผลิตหรือกลุ่มงานบริการ และกลุ่มงานสนับสนุนธุรกิจ ซึ่งภายในกลุ่มงานสนับสนุนธุรกิจ ประกอบด้วย 3 กลุ่มงาน คือ งานตลาด งานบัญชีการเงิน และงานสนับสนุนธุรกิจ และ 7 ภาระงาน ได้แก่ (1) งานตลาด (2) งานขาย (3) งานบัญชี (4) งานการเงิน (5) งานจัดซื้อ (6) งานบุคคล (7) งานทั่วไป

ธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมส่วนใหญ่ จึงมีพนักงานจำนวนเท่าที่จำเป็น และต้องรับผิดชอบงานหลายด้าน ซึ่งในบางงานพนักงานอาจไม่มีความรู้และมีความลำบากในการปฏิบัติ จึงจำเป็นต้องพึ่งพาการดำเนินการโดยใช้บุคคลภายนอก (Outsource) ซึ่งประเด็นนี้มีความสอดคล้องกับระบบการจัดการองค์กรแบบใหม่ ที่เรียกว่าระบบการจัดสร้างองค์กรแบบ Holacracy ที่คิดค้นโดย Robertson [9] และเนื่องจากในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมมีจำนวนพนักงานที่จำกัด การดำเนินงานเป็นไปตามภาระงานประจำ การมีโครงสร้างที่มีลำดับชั้นของการบังคับบัญชาที่ซับซ้อนเกินไปอาจทำให้เกิดความล่าช้าในงาน ดังนั้น จึงพบว่า ระบบงานที่ไม่มีสายการบังคับบัญชา เป็นแนวทางการบริหารองค์กรยุคใหม่ด้วยระบบอะมีบา (Holacracy) [9] ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีโครงสร้างองค์กรขนาดย่อมของ Mintzberg [10] ที่กล่าวถึงประเภทแบบโครงสร้างองค์กรอย่างง่าย (Simple Structure)

องค์ประกอบศักยภาพบุคลากรในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม องค์ประกอบที่ได้จากการวิจัย ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะของบุคลากรด้านธุรกิจ 2) องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ 3) การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การบริหารธุรกิจ 5) วิสัยทัศน์ และ 6) ความรอบรู้สภาพแวดล้อมธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับ Holden "Principle of Entrepreneur" [11] เนื่องจากผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมือนกัน เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ ความรู้หรือประสบการณ์ในธุรกิจ ความเป็นมืออาชีพ ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น

## 8. ข้อเสนอแนะ

### 8.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1) เจ้าของธุรกิจ ผู้ประกอบการ และบุคลากรในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม ควรศึกษาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารองค์กรให้เหมาะสมกับธุรกิจของตน

2) องค์กรขนาดย่อมควรมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในรูปแบบองค์กรรวมและสามารถปฏิบัติงานได้ในหลายหน้าที่

3) เจ้าของและผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม ควรพิจารณาคัดเลือกผู้เป็น Outsource ที่มีความรู้และเข้าใจบริบทของธุรกิจ เพื่อช่วยให้การบริหารธุรกิจเป็นไปอย่างถูกต้องและมีธรรมาภิบาล

### 8.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะด้านความรู้ของบุคลากรในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม เฉพาะตำแหน่งงาน เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพเฉพาะวิชาชีพโดยตรง

2) ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม ตามระดับองค์ประกอบของศักยภาพ

3) ควรศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการองค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ว่าเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขันทางธุรกิจในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

## 9. กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยบางส่วนจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จึงขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่ได้ให้ทุนอุดหนุนการวิจัยครั้งนี้มา ณ ที่นี้ด้วย

## 10. เอกสารอ้างอิง

- [1] The Revenue Department, "Definition of SMEs," 26 April 2018. [Online]. Available: <http://www.rd.go.th/publish/38056.0.html>. [Accessed 15 July 2018].





- [2] S. Chokchai, "Assessing the situation of Thai SMEs under the AEC," 2010. [Online]. Available: <https://millionaire-academy.com/smes-ไทยเข้าสู่-aec/>. [Accessed 5 May 2018].
- [3] Nada et al., "Thai Business Loan Part 1," 11 July 2018. [Online]. Available: [https://www.pier.or.th/wp-content/uploads/2018/07/aBRIDGEd\\_2018\\_012.pdf](https://www.pier.or.th/wp-content/uploads/2018/07/aBRIDGEd_2018_012.pdf). [Accessed 8 January 2018].
- [4] SME Thailand Club, "Thai SMEs and Asian with the Lack of Fund," 7 August 2015. [Online]. Available: <http://www.smethailandclub.com/aec-843-id.html>. [Accessed 10 January 2018].
- [5] Small and Medium Business Enterprise Division, "SMEs characteristics," 5 January 2560. [Online]. Available: <http://www.rd.go.th/publish/380560.html>. [Accessed 5 February 2018].
- [6] Watts, S. , "The Director Publications Limited, What are the biggest problem for small businesses?," 22 May 2015. [Online]. Available: <https://www.director.co.uk/biggest-problems-facing-smes-sarah-watts-blog-22-may-2015/>. [Accessed 2 April 2018].
- [7] Office of Small and Medium Enterprise Promotion, "Development Plan for Promoting SMEs No. 4 (Year 2017-2021)," 2016. [Online]. Available: [http://www.sme.go.th/upload/mod\\_download.pdf](http://www.sme.go.th/upload/mod_download.pdf). [Accessed 8 November 2017].
- [8] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin and R. E. Anderson, *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition. New Jersey : Prentice Hall, Upper Saddle River, 2010.
- [9] J. Suktin, "Management of modern enterprise with the system of AMOEBA (Holacracy) by Brain J. Robertson," 31 October 2017. [Online]. Available: <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/642963>. [Accessed 21 February 2018].
- [10] H. Mintzberg, "Structure in fives: Designing effective organizations," *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, vol. 14, no. 1, 2012.
- [11] J. Holden, "Principle of Entrepreneur," 1 December 2016. [Online]. Available: [https://china.usembassy-china.org.cn/wp-content/uploads/sites/252/2016/12/principals\\_of\\_entrepreneurship\\_pdf](https://china.usembassy-china.org.cn/wp-content/uploads/sites/252/2016/12/principals_of_entrepreneurship_pdf). [Accessed 5 January 2018].