

การศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลพฤติกรรมผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผล
ในการทำงาน

The Study of Demographic Leadership Behavior Teamwork Towards
working Efficiency



การศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลพฤติกรรมผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลในการทำงาน

The Study of Demographic Leadership Behavior Teamwork Towards working
Efficiency



การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ปีการศึกษา 2557



©2558

ณิชามล พองน้ำ

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง การศึกษาคูณลักษณะส่วนบุคคลพฤติกรรมผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผล
ในการทำงาน

ผู้วิจัย นิชามล ฟองน้ำ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ)

ผู้เชี่ยวชาญ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจวบ เพิ่มสุวรรณ)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรยา สิงห์สงบ)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 27 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2558

ณิชามล ฟองน้ำ. ปริญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มีนาคม 2558, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
กรุงเทพ.

การศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลพฤติกรรมผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลในการทำงาน
(67 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา : รศ.ดร. สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลพฤติกรรมผู้นำ
และการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลในการทำงานโดยใช้แบบสอบถามปลายปิดในการเก็บรวบรวม
ข้อมูลจากพนักงานในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 400ราย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติ
เชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมานที่ใช้ทดสอบ
สมมติฐาน คือ T-test/F-test และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุส่วนค่าความเชื่อมั่นของทุกข้อ
เท่ากับ 0.7

และผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศที่แตกต่างกัน อายุที่
แตกต่างกัน สถานภาพที่แตกต่างกันระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่
แตกต่างกัน อาชีพที่แตกต่างกัน ระยะเวลาทำงานในหน่วยงานที่แตกต่างกัน จำนวนพนักงานในฝ่าย/
แผนกที่สังกัดที่แตกต่างกัน การสื่อสารภาษาไทยที่แตกต่างกัน และการสื่อสารภาษาอังกฤษที่แตกต่างกัน
มีผลทำให้เกิดประสิทธิผลของการทำงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ปัจจัยตัว
แปรพฤติกรรมผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ได้แก่
พฤติกรรมผู้นำแบบสอนงานให้การสนับสนุน และพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อ
ประสิทธิผลของการทำงานและปัจจัยตัวแปรการทำงานเป็นทีมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงาน
ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ได้แก่ การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกันและความ
ร่วมมือในทางขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงาน

คำสำคัญ : คุณลักษณะส่วนบุคคล, พฤติกรรมผู้นำ, การทำงานเป็นทีม, ประสิทธิภาพในการทำงาน

Fongnum, N. M.B.A., March 2015, Graduate School, Bangkok University.

The Study of Demographic Leadership Behavior Teamwork Towards working Efficiency (67 pp.)

Advisor: Assoc. Prof. Suthinan Pomsuwan, Ph.D.

ABSTRACT

The research aimed to study the demographic, leadership behavior, teamwork and working efficiency. Data were collected from questionnaires, with the total respondents of 400 employees. The statistics used in data analysis are descriptive statistics (i.e., percentage, mean and standard deviation) and inferential statistics (i.e., T-test, F-test and multiple regression analysis). The reliability of the questionnaires is above 0.7.

The results from hypothesis testing found that difference in demographic (i.e., gender, age, marital status, education, average monthly income, career, working experience, number of employees in the division / department, Communication skill in Thai language and Communication skill in English language) lead to no different in the working efficiency at significance level of 0.05. Leadership behavior type that influence the working efficiency at significance level of 0.05 are Coaching support type and Participatory type. Teamwork factors that influence the working efficiency at significance level of 0.05 is Support, Trust and Cooperate to solve the conflict creatively.

Keywords : Demographic, Leadership behavior, Teamwork, Working efficiency

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเฉพาะบุคคลในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจาก รศ.ดร. สุทธินันท์ พรหมสุวรรณาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาเฉพาะบุคคลซึ่งได้ให้ความรู้การชี้แนะแนวทางการศึกษาตรวจทาน และแก้ไขข้อบกพร่องในงานตลอดจนการให้คำปรึกษาซึ่งเป็นประโยชน์ในการวิจัยจนงานวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนสำเร็จไปได้ด้วยดีรวมถึงอาจารย์ท่านอื่นๆที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ให้และสามารถนำวิชาการต่างๆมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมาไว้ ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อและคุณแม่ที่คอยอบรมเลี้ยงดู สนับสนุน ส่งเสริมการศึกษาของผู้วิจัยด้วยความรักและปรารถนาดีเสมอมา รวมทั้งขอขอบคุณพี่น้องและเพื่อนทุกท่านที่คอยห่วงใยและให้กำลังใจเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ของการศึกษาเฉพาะบุคคลครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่ทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการศึกษาครั้งนี้

ณิชามล ฟองน้ำ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา	2
1.3 กรอบแนวคิดวิจัย	3
1.4 สมมุติฐานการวิจัยและวิธีทางสถิติ	3
1.5 ข้อยกเว้นงานวิจัย	4
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล	6
2.2 พฤติกรรมผู้นำ	11
2.3 การทำงานเป็นทีม	24
2.4 ประสิทธิภาพในการทำงาน	26
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	28
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	
3.1 การกำหนดประชากรกลุ่มตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	31
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	32
3.3 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	33
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	34
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	34
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	35

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา	37
4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน	44
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	52
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	53
5.3 ข้อเสนอแนะ	55
บรรณานุกรม	56
ภาคผนวก	59
ประวัติผู้เขียน	67
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในรายงานการค้นคว้าอิสระ	



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 : พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งสร้างน้ำใจ	14
ตารางที่ 2.2 : การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำทั้ง 3 แบบ	18
ตารางที่ 2.3 : การจัดการของเบลคและมูตัน	20
ตารางที่ 3.1 : ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถาม	34
ตารางที่ 4.1 : ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	37
ตารางที่ 4.2 : ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของพฤติกรรมผู้นำในองค์กร	40
ตารางที่ 4.3 : ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการทำงานเป็นทีม	42
ตารางที่ 4.4 : ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลในการทำงาน	44
ตารางที่ 4.5 : ตารางแสดงการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	45
ตารางที่ 4.6 : ตารางแสดงการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ	45
ตารางที่ 4.7 : ตารางแสดงการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ	46
ตารางที่ 4.8 : ตารางแสดงการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา	46
ตารางที่ 4.9 : ตารางแสดงการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน	47
ตารางที่ 4.10 : ตารางแสดงการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอาชีพ	47
ตารางที่ 4.11 : ตารางแสดงการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน	48
ตารางที่ 4.12 : ตารางแสดงการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามจำนวนพนักงานในฝ่าย/ แผนกที่สังกัด	48

สารบัญตาราง(ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 : ตารางแสดงการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามความสามารถใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร	49
ตารางที่ 4.14 : ตารางแสดงการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามความสามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร	49
ตารางที่ 4.15 : ตารางแสดงค่าอิทธิพลของตัวแปรพฤติกรรมผู้นำ กับประสิทธิผลของการ ทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)	50
ตารางที่ 4.16 : ตารางแสดงค่าอิทธิพลของตัวแปรการทำงานเป็นทีม กับประสิทธิผลของการ ทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)	51
ตารางที่ 5.1: สรุปการทดสอบสมมติฐาน	53

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิดงานวิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลพฤติกรรมผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลในการทำงาน	3
ภาพที่ 2.1: คุณลักษณะพื้นฐาน	7
ภาพที่ 2.2: ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)	9
ภาพที่ 2.3: ส่วนเปลือกนอก พัฒนาง่าย	9
ภาพที่ 2.4: ความมุ่งมั่นความสำเร็จ	10
ภาพที่ 2.5: พฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ	15



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

พนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญในองค์กรหากองค์กรหรือหน่วยงานใดที่ประกอบไปด้วยพนักงานที่มีความรู้และทักษะรวมทั้งมีผู้นำที่ดีก็เปรียบเสมือนมีพลังขับเคลื่อนให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามจุดประสงค์ที่ทางองค์กรได้ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามพฤติกรรมของผู้บริหารบางองค์กรมีข้อบกพร่องหรือมีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไม่สอดคล้องเหมาะสมยกตัวอย่างเช่นพฤติกรรมผู้นำที่มีความลำเอียง ให้ความสำคัญกับพนักงานไม่เท่ากัน หรือการใช้อำนาจโดยมิชอบ

อีกทั้งรวมไปถึงเรื่องคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานแต่ละคนด้วย ไม่ว่าจะเป็น เพศอายุ แผนกงาน อายุงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน และประสบการณ์ฝึกอบรมทุกสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

เนื่องจากสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเศรษฐกิจสังคมการเมืองและศาสนาในปัจจุบันทำให้องค์กรทุกประเภทได้รับผลกระทบตลอดจนมีความพร้อมที่จะเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ซึ่งจากปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน คือ คน เงิน เครื่องมือ และการบริหารจัดการ ที่คนจะปฏิบัติงานได้สำเร็จและมีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องมีแนวทางที่จะสามารถจูงใจให้คนทำงานอย่างทุ่มเทกำลังความสามารถของตนจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) เพื่อให้ผลงานที่มีคุณภาพอันจะเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรหรือหน่วยงาน (เฉลย ภูมิพันธุ์, 2549) ดังนั้นการทำงานจึงต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญงานในแต่ละด้านมาระดมสมองและทำงานเป็นทีมร่วมกันนอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังเป็นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของคนเรอีกด้วยเพราะคนต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่นต้องการพึ่งพาอาศัยและทำงานร่วมกัน (ทิตานา แคมมณี, 2545) ตามทฤษฎีของเบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมต่างๆ ทำให้เกิดตระหนักรู้เรื่องในภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การทำงานเป็นทีมเป็นพื้นฐานสำคัญของความสำเร็จในการบริหารจัดการของผู้บริหาร ซึ่งจะประสบความสำเร็จให้บรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมอย่างไรก็ตามในการทำงานหรือการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารไม่อาจประสบความสำเร็จได้หากปราศจากความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในหน่วยงานที่เกิดการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน (Collaborative) หรือการทำงานเป็นทีม (Teamwork) จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารทั้งหลายควร

หันมาให้ความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะการทำงานทั้งหลายยังคงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายจึงจะทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ดิเรก วรณเศียร, 2549)

การทำงานเป็นทีมมีลักษณะที่แตกต่างกันไปจากการทำงานคนเดียวโดยลำพังเพราะการทำงานเพียงลำพังนั้น เพียงแต่ผู้ทำงานสามารถทำงานให้ได้ตรงตามหน้าที่ที่กำหนดไว้โดยใช้ทักษะและความสามารถของตนอย่างเต็มที่ก็เพียงพอแล้ว แต่การทำงานเป็นทีมเพื่อให้ประสบความสำเร็จนั้น จะมีองค์ประกอบต่างๆ เพิ่มขึ้นอีกมากมายหลายประการที่ต้องพิจารณา กล่าวคือ ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมอยู่ที่การหล่อหลอมผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายให้เป็นคณะเดียวกัน มีเป้าหมายและมาตรฐานของงานรวมถึงแนวปฏิบัติเช่นเดียวกัน ซึ่งจะทำให้สมาชิกเกิดความภาคภูมิใจ ความเป็นเจ้าของทีมงาน ผลงาน และมีความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงการติดต่อ ไม่ใช่แค่ระหว่างหัวหน้างานกับสมาชิกในทีมเท่านั้น แต่รวมถึงการติดต่อระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง ภายในทีมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข่าวสาร และรับผิดชอบร่วมกันในทีม เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปดังสมเจตนาารมณ์ของทีม จะเห็นได้ว่า การทำงานเป็นทีมจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาทีมงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีการเรียนรู้และทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมทั้งของตนและเพื่อนร่วมทีมที่แสดงออกในทีมงาน

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลพฤติกรรมผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลในการทำงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีประสิทธิผลในการทำงาน
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงาน
3. เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานที่มีประสิทธิผลในการทำงาน

การกำหนดขอบเขตของการวิจัยนี้จะอธิบายในประเด็นหัวข้อดังนี้

ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่ใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended Questionnaire) ที่ประกอบด้วยข้อมูลภาวะผู้นำ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จะเป็น ประชากรที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร โดยจากตารางสำเร็จรูปยามาเน่ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 400 คน

ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย

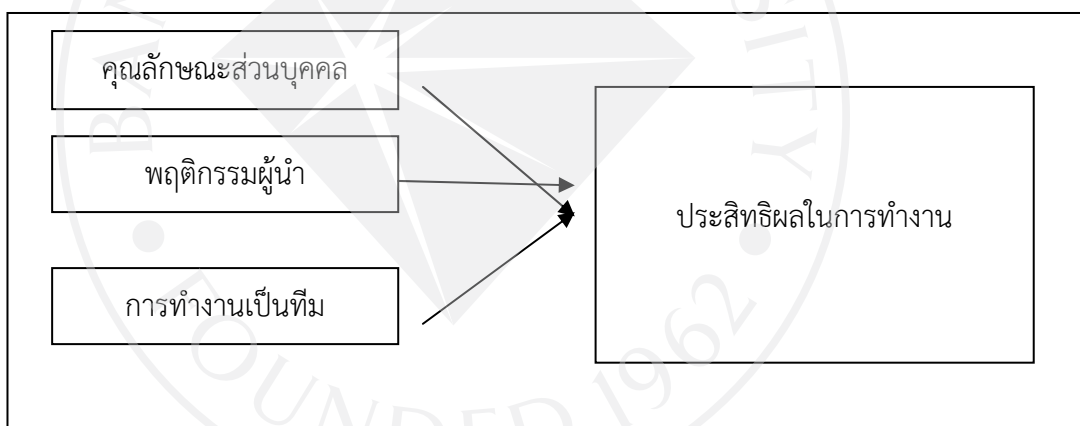
การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจะกำหนดตัวแปร 2 ลักษณะดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็น 3 ประเภทได้แก่
 1. คุณลักษณะส่วนบุคคล
 2. พฤติกรรมผู้นำ
 3. การทำงานเป็นทีม
2. ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพในการทำงาน

1.3 การกำหนดกรอบแนวคิดวิจัย

ทั้งนี้จะทำการทดสอบในลักษณะตัวแปรเดียว (Univariate Analysis) ของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามเป็นรายตัวแปร โดยสามารถอธิบายตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิดงานวิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลพฤติกรรมผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน



จากกรอบแนวคิดการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่าตัวแปรด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล พฤติกรรมผู้นำและการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับตัวแปรด้านประสิทธิภาพของการทำงาน โดยเป็นการวิจัยเพื่อให้ทราบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคล พฤติกรรมผู้นำและการทำงานเป็นทีม มีผลทำให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงานหรือไม่

1.4 สมมติฐานการวิจัยและวิธีการทางสถิติ

สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลพฤติกรรมผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานมีการกำหนดสมมติฐานดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลทำให้เกิดประสิทธิผลของการทำงานที่แตกต่างกัน

2. พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงาน
3. การทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงาน

1.4.1 วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัย

วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สมมติฐานทั้ง 2 ข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัย ดังนี้

1. สมมติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติทดสอบความแตกต่างค่า (T-Test) กรณีทดสอบความแตกต่างของกลุ่ม 2 กลุ่มที่อิสระต่อกัน และเปรียบเทียบการแตกต่างตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไปด้วยการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) กรณีเพื่อหาความแตกต่างจะทำการกำหนดเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ่

2. วิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

1.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย

ข้อจำกัดของงานวิจัยสำหรับงานวิจัยนี้จะสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.5.1 งานวิจัยนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานโดยตรง โดยวิธีการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) ไม่รวมการสัมภาษณ์หรือวิธีการอื่นๆ

1.5.2 งานวิจัยนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานโดยมีระยะเวลา การเก็บข้อมูลในช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2557

1.5.3 งานวิจัยนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานทั่วไปโดยจะทำการทดสอบหาความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปรด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล พฤติกรรมผู้นำและการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับตัวแปรด้านประสิทธิผลของการทำงาน

1.6 นิยามคำศัพท์

“คุณลักษณะส่วนบุคคล” หมายถึง องค์ประกอบส่วนบุคคลของพนักงานในด้านเพศอายุ แผนงานอายุงานระดับการศึกษาเงินเดือน และประสบการณ์ฝึกอบรม

“อายุ” หมายถึงอายุเต็มบริบูรณ์ของพนักงานขณะตอบแบบสอบถาม

“แผนงาน” หมายถึง หน่วยงานระดับแผนกที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ขณะตอบ
แบบสอบถาม

“อายุงาน” หมายถึง จำนวนปีที่พนักงานทำงานกับบริษัทจนถึงขณะตอบแบบสอบถาม

“ระดับการศึกษา” หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดที่ได้รับจากสถาบันการศึกษาขณะตอบ
แบบสอบถาม

“เงินเดือน” หมายถึง ระดับค่าจ้างกับงานได้รับเป็นรายเดือน

“ประสบการณ์ฝึกอบรม” หมายถึง การได้รับการฝึกอบรมในหัวข้อวัฒนธรรมองค์การ

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้
อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และ
กระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย
การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุก
คนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงาน
ร่วมกัน

ประสิทธิผลในการทำงาน หมายถึง ระดับและคุณภาพและความพึงพอใจต่อผลงานที่
พนักงานได้ปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับ

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับงานวิจัยนี้อธิบายได้ดังนี้

1. ทำให้ทราบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานหรือไม่อย่างไร
เพื่อใช้เป็นแนวทางส่งเสริมตัวแปรเหล่านั้น อันจะเป็นผลประโยชน์ต่อเนื่องกับองค์กรต่อไป
2. ทำให้ทราบถึงว่าพฤติกรรมของผู้นำ มีผลต่อประสิทธิผลการทำงานมากหรือน้อยเพียงใด
3. ทำให้ทราบถึงว่าการทำงานเป็นทีม มีผลต่อประสิทธิผลการทำงานมากหรือน้อยเพียงใด
4. เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้เป็นแนวทางในการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไป
5. นำผลที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับการทำงานอื่นๆ เช่น นำไปใช้ในเชิงกิจการส่วนตัว หรือ SME

ได้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลพฤติกรรมผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลในการทำงานสามารถอธิบายได้ตามรายการดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงาน
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล

คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute) (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, 2550) หมายถึงเพศอายุสถานภาพระดับการศึกษารายได้เฉลี่ยต่อเดือนตำแหน่งในการทำงานระยะเวลาในการทำงานแผนการทำงานทักษะในการใช้ภาษาและความต้องการส่วนตัวของคุณลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัวและเปลี่ยนแปลงได้ไม่ถาวรคุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่มักจะก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานและทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

2.1.1 ทฤษฎีบุคลิกภาพแบบคุณลักษณะ (Trait Personality Theory)

ทฤษฎีคุณลักษณะ กล่าวว่า บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่สามารถทำความเข้าใจ และระบุคุณสมบัติขั้นพื้นฐานที่ทำให้เกิดพฤติกรรมมนุษย์ และนับรวมไปถึงองค์ประกอบของพฤติกรรม ที่แสดงให้เห็นถึงความอดทน พื้นฐานจิตใจ และรวมถึงพฤติกรรมในสภาวะเหตุการณ์ต่างๆ

Gordon (1935) อธิบายว่า คุณลักษณะเป็นรากฐานของระบบประสาทของบุคคล เป็นโครงสร้างของระบบจิตประสาท ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมบังคับหรือเป็น แกนนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ช่วยสร้างความเชื่อมั่น และทำให้บุคคลอื่นเกิดความรู้สึกยินดีและทำให้ครอบครัวอบอุ่น ถ้าบุคคลใดที่ขาดคุณลักษณะเกี่ยวกับความสามารถในการเข้าสังคมจะมีพฤติกรรมที่ผิดหลัง มีความรู้สึกแตกต่างกันอย่างมากในสภาวะเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

คุณลักษณะ คือบทบาทที่ชักจูงใจให้เกิดพฤติกรรมโดยตรง มีลักษณะเด่นเป็นพิเศษจะทำหน้าที่ควบคุมการแสดงพฤติกรรมของบุคคลทุกรูปแบบ

Gordon (1935) แบ่งคุณลักษณะเฉพาะบุคคลเป็น 3 ส่วน คือ

1. พวกมีลักษณะเด่น พวกนี้มักมีร่างกายสูงใหญ่ หรือหน้าตาดี มีลักษณะเด่นเฉพาะตัว อาจจะเป็นน้ำเสียง การพูด ท่าทาง หรือท่าทีที่ปฏิบัติต่อผู้อื่น

2. พวกมีลักษณะด้อย พวกนี้มักมีรูปร่างเตี้ยหรือตัวเล็ก หน้าตาไม่ดี หรือมีลักษณะบาง ประการที่เป็นปมด้อยของตน

3. พวกที่มีลักษณะกลาง พวกนี้มักมีร่างกายธรรมดาแบบคนทั่วไป ลักษณะเป็นกลางๆ ไม่เด่น ไม่ด้อย แต่ก็ไม่มีลักษณะพิเศษที่น่าสนใจ มักผสมผสานกลมกลืนไปกับคนคนส่วนใหญ่ลักษณะต่างๆ ทั้ง 3 ประการมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ เช่น ผู้บริหาร ถ้ามีลักษณะเด่นจะเป็นตัวส่งเสริมให้งานดีขึ้น แต่ถ้าไม่มีก็ต้องพยายามเพื่อที่จะสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดมากขึ้น

Esenck (1952) ได้มีการพัฒนาทฤษฎีที่จะอธิบายว่าทำไมแต่ละบุคคลจึงมีความแตกต่างกัน ในทางบุคลิกภาพและพฤติกรรม คุณลักษณะบุคลิกภาพที่สำคัญ มี 4 คุณลักษณะ คือ พฤติกรรมปกปิด (Introversion) พฤติกรรมเปิดเผย (Extroversion) และพฤติกรรมที่มั่นคง (Stability) แนวโน้มโรคประสาท (Neuroticism) ต่างก็มีจุดเริ่มต้นมาจากทางด้านชีววิทยา ขึ้นอยู่กับจำนวนกิจกรรมในระบบประสาทของแต่ละบุคคล กิจกรรมนี้จะจูงใจให้แต่ละบุคคลมีการพัฒนาไปในแนวทางที่แน่นอน ขั้นสุดท้ายบุคลิกภาพจะได้อาจมาจากระบบประสาทของแต่ละบุคคลที่ได้รับการถ่ายทอดทางพันธุกรรม และจากประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลได้รับมาแล้ว

บุคลิกภาพที่มีพฤติกรรมเปิดเผย มีธรรมชาติระบบประสาทที่มีความสงบเงียบ เกิดจากธรรมชาติของระบบประสาท ที่ไม่ต้องการแสวงหาสิ่งเพิ่มเติมที่มีความตื่นเต้น จึงมีพฤติกรรมชอบอยู่ตามลำพัง บุคคลทุกคนจะมีบุคลิกภาพเป็นแบบพฤติกรรมเปิดเผยหรือพฤติกรรมปกปิดก็ได้ หรือจะมีพฤติกรรมทั้งแบบเปิดเผยและปกปิดก็ได้

2.1.2 คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic or Attribute)

ภาพที่ 2.1: คุณลักษณะพื้นฐาน



ที่มา : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. (2550). *คุณลักษณะพื้นฐานทฤษฎีเขาน้ำแข็ง*.

สืบค้นจาก <http://competency.rmutp.ac.th/underlying-characteristic-or-attribute/>.

เป็นสมรรถนะของบุคคลซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำ พฤติกรรม หรือการคิด โดยคุณลักษณะพื้นฐานเหล่านี้จะแผ่ขยายไปยังสถานการณ์อื่นๆ และคงทนอยู่ภายในตัวบุคคลเป็น ระยะเวลาานพอสมควร หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง” คุณลักษณะพื้นฐานประกอบด้วยสิ่งต่างๆ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, 2550) ดังต่อไปนี้

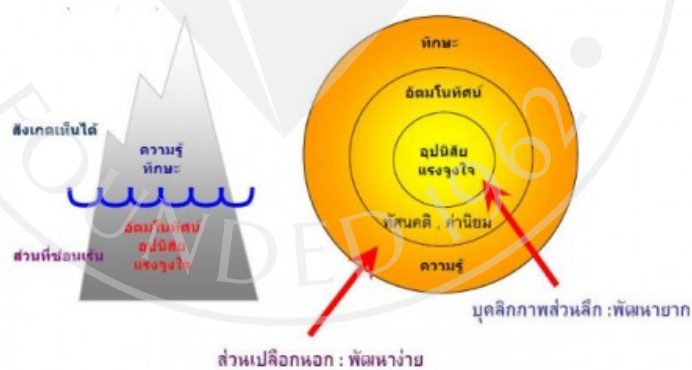
1. แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดถึงหรือมีความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นตัวผลักดันหรือแรงขับให้บุคคลกระทำพฤติกรรม หรือตัวกำหนดทิศทางหรือทางเลือกในการกระทำพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือหลีกเลี่ยงจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนไม่พึงปรารถนา เช่น เมื่อบุคคลตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้เขามีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และจะใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทำงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป
2. อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล ซึ่งจะแสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ อุปนิสัยเป็นสิ่งที่เกิดจากการศึกษา การอบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์ และการเรียนรู้ของบุคคล สมรรถนะด้านอุปนิสัยเช่น การควบคุม อารมณ์ภายใต้สภาวะความกดดัน ความคิดริเริ่ม เป็นต้น
3. อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง อาจรวมถึงทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) จินตภาพส่วนบุคคล (Self-Image) เป็นต้น
4. บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคม เห็นว่าตัวเขามีบทบาทต่อสังคมอย่างไรบ้าง เช่น การเป็นผู้นำทีมงาน ความมีจริยธรรม เป็นต้น
5. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในหลักการแนวคิดต่างๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในสาขาวิชาซีพนั้นๆ หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้าง” เช่น เจ้าหน้าที่บุคคล ต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้เกี่ยวกับ กฎหมายแรงงาน เป็นต้น
6. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานทั้งด้านใช้ววัยวะส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย หรือการใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่างๆ หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องทำอะไรได้บ้าง” เช่น อายุรแพทย์ต้องมีสมรรถนะ “ความเชี่ยวชาญในการตรวจวินิจฉัยและรักษาโรคด้านอายุรศาสตร์” จิตแพทย์ต้องมีสมรรถนะ “ความเชี่ยวชาญในการตรวจ วินิจฉัยและรักษาผู้ป่วยจิตเวชและสารเสพติด” เป็นต้น ระดับหรือประเภทของสมรรถนะนี้เราสามารถ นำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 5 ประการดังกล่าว สามารถเปรียบเทียบกับทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

ภาพที่ 2.2 : ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)



ที่มา : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. (2550). *ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)*. สืบค้นจาก <http://competency.rmutp.ac.th/underlying-characteristic-or-attribute/>.

ภาพที่ 2.3 : ส่วนเปลือกนอก พัฒนาง่าย

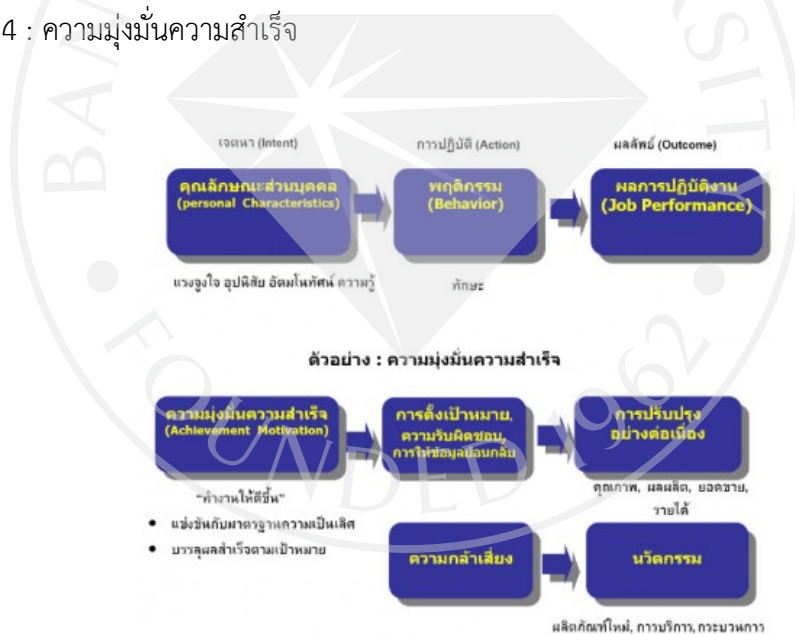


ที่มา : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. (2550). *ส่วนเปลือกนอก พัฒนาง่าย*. สืบค้นจาก <http://competency.rmutp.ac.th/underlying-characteristic-or-attribute/>.

สมรรถนะด้านความรู้และทักษะนี้มีแนวโน้มที่คนเราจะสามารถสังเกตเห็นและวัดได้ โดย อยู่ใน ส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมาหรือเปลือกนอกของต้นไม้ ฉะนั้น ความรู้และทักษะจึงสามารถพัฒนา ได้ง่ายที่สุด สมรรถนะที่อยู่ใต้น้ำหรืออยู่ในส่วนที่เป็นแก่นของต้นไม้ หรือซ่อนเร้นอยู่ลึกๆ ภายใน ตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย และอัตมโนทัศน์ สมรรถนะเหล่านี้จะยากต่อการวัดและพัฒนา บางครั้ง

สมรรถนะด้านอัตมโนทัศน์สามารถสังเกตเห็นได้ บางครั้งก็ซ่อนเร้นอยู่ภายใน ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลง/พัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม การบำบัดทางจิตวิทยา และ/หรือพัฒนาโดยการให้ประสบการณ์ทางบวกแก่บุคคล แต่ก็เป็นที่พัฒนาค่อนข้างยากและต้องใช้เวลาเนิ่นนาน (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, 2550) โดยทั่วไป แล้วองค์กรส่วนใหญ่จะทำการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยพิจารณาจากสมรรถนะด้านความรู้ และสมรรถนะด้านทักษะเป็นส่วนใหญ่ เพราะสามารถทำได้ง่ายโดยอาจพิจารณาจากผลการศึกษา หรือการทดสอบความรู้ ความสามารถ ส่วนสมรรถนะด้านแรงจูงใจ อัตมโนทัศน์ และอุปนิสัยนั้น จะไม่ค่อยวัดและประเมินมากนัก เพราะเชื่อว่ามิได้อยู่ในตัวบุคคลแล้ว ซึ่งในความเป็นจริงแล้วหาก สามารถเลือกได้เราควรพิจารณาสมรรถนะด้านคุณลักษณะ (แรงจูงใจ อัตมโนทัศน์ และอุปนิสัย) ของผู้สมัครเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล เป็นส่วนที่พัฒนายากที่สุด ส่วนสมรรถนะด้านความรู้และทักษะนั้นเป็นสิ่งที่เราสามารถสอน ฝึกฝน และพัฒนาได้ง่ายกว่า

ภาพที่ 2.4 : ความมุ่งมั่นความสำเร็จ



ที่มา : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. (2550). *ความมุ่งมั่นความสำเร็จ*. สืบค้นจาก <http://competency.rmutp.ac.th/underlying-characteristic-or-attribute/>.

สมรรถนะด้านแรงจูงใจ อัตมโนทัศน์ และอุปนิสัย จะเป็นตัวทำนายทักษะพฤติกรรมและการกระทำ และสุดท้ายจะทำนายผลการปฏิบัติงาน (Outcome) คุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วยแรงจูงใจ อุปนิสัย มโนทัศน์ และความรู้ เป็นสมรรถนะพื้นฐานของบุคคล เมื่อบุคคลแสดงเจตนาหรือ

ความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน เขาจะมีความมุ่งมั่นพยายามแสดงพฤติกรรมการทำงาน และ สุดท้ายก็จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานนั่นเอง เช่นสมรรถนะด้านความมุ่งมั่นความสำเร็จ เป็นสิ่งที่ บุคคลแสดงเจตนาที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ เมื่อเขาต้องการประสบความสำเร็จ เขาก็จะตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้มีความท้าทาย และเขาก็จะพยายามรับผิดชอบโดยปฏิบัติงาน ให้เสร็จ พยายามทำงานให้สูงกว่าเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ตั้งไว้ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, 2550) รวมทั้งนำผลงานที่ผ่านมาเป็น ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องทั้งด้านคุณภาพ ผลผลิต ยอดขาย และรายได้ หากบุคคลใดก็ตามที่มีลักษณะกล้าเสี่ยง (Risk Taking) ก็จะนำไปสู่การสร้าง นวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการ และกระบวนการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2.2 พฤติกรรมผู้นำ

2.2.1 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

การบริหารงานนั้น ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะให้ทุกคนในหน่วยงานมีพฤติกรรมร่วมกัน หรือมีพฤติกรรมกลุ่มแต่การที่กลุ่มคนจะมีพฤติกรรมร่วมกันได้นั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่จะต้องพยายามเปลี่ยนแปลงหรือเป็นตัวนำที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การมีพฤติกรรมกลุ่ม โดยผู้นำจะต้องให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมส่วนบุคคลให้ไปในทางเดียวกัน แล้วในที่สุดก็จะเกิดพฤติกรรมกลุ่มขึ้น ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการแสดงพฤติกรรมด้วย และเมื่อพฤติกรรมของกลุ่มเป็นเช่นใด พฤติกรรมขององค์การหรือพฤติกรรมของหน่วยงานก็จะเป็นเช่นนั้น ซึ่ง Griffiths (1956) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำไว้ 7 ประการ คือ

1. ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ๆ การเป็นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องทำงานหนักอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่ตนคิดริเริ่มทำนั้นบรรลุผลสำเร็จ
2. ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึงผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษาที่มีพฤติกรรมคอยแนะนำกระตุ้น และให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อปรับปรุงการทำงาน หาวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ
3. ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมยอมรับผู้อื่นเมื่อเขาทำงานประสบผลสำเร็จ รู้จักให้กำลังใจยกย่อง ชมเชย ยอมรับผลสำเร็จของผู้ร่วมงาน ไม่ถือโอกาสเหยียดหยามผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน รู้จักดึงเอาศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวของผู้ร่วมงาน มา

ใช้ให้เป็นประโยชน์ เป็นผู้ที่เข้าใจและมองเห็นปัญหาของผู้ร่วมงานรู้จักยกย่องชมเชยทั้งต่อหน้าบุคคลอื่น เมื่อเขาทำงานสำเร็จ

4. ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมพร้อมเสมอที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

5. ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมสามารถพูดจาชักจูงใจให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ และประสานสัมพันธ์กันและเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสน่ห์ให้ผู้อื่นเชื่อถือมีศรัทธาในตน มีความจริงใจในสิ่งที่ตนพูด เพื่อให้งานมีผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

6. ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และกระตุ้นสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนผู้นำจะต้องเป็นผู้ประสานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ และมีความเข้าใจดีต่อกัน

7. ผู้นำในฐานะผู้เข้าถึงคนได้ดี หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่สามารถเข้าใกล้กับคนในสังคมได้ ถือว่าการเข้าถึงคนเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำสามารถอยู่กับคนได้ทั้งในและนอกองค์การ โดยยอมเสียสละเวลาและทุนทรัพย์ส่วนตัวในบางโอกาส เพื่อนำบุคคลต่างๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานในองค์การ ดังนั้นการเข้าถึงคนในระดับต่างๆ ผู้นำต้องเรียนรู้ และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม

2.2.2 ผู้นำ (Leader)

เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำทำอะไรหรือมีวิธีการนำอย่างไรจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำงานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนนำอย่างไร นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำให้ไปจากองค์การ (จอมยุทธ์ แห่งบ้านจอมยุทธ์, 2543)

เพื่อให้เข้าใจภาวะผู้นำ (Leadership) และผู้นำ (Leader) ดีขึ้น จึงเสนอความหมายของผู้นำ (Leader) ไว้ดังนี้

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความ สามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (McFarland, 1979)

ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ (Huse, 1978) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับ

มอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม (Yukl, 1989)

ผู้นำ คือ บุคคลที่มาจาก การเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง หรือการยกย่องขึ้นมาของกลุ่ม เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

กวี วงศ์พุม (2535) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มออกทางด้วย

ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

บุญทัน ดอกโรสง (2535) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขา มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยวางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

Griffin (1987) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อคนอื่น Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึงความพยายามที่จะใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจบุคคล ทำให้เกิดการบรรลุผลตามเป้าหมาย

Certo (1992) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการในการควบคุมคนอื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ Robbins (1993) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้สรุป ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจและมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อทำให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ต่างๆ

1. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State University Leadership Studies) (ครูอภิชัย บอกล่าวการนิเทศการศึกษา, 2011)

ในช่วงปี ค.ศ. 1945 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาแบบเจาะลึก เพื่อหาพฤติกรรมผู้นำในการปฏิบัติ หน้าที่ต่าง ๆ พบว่า พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่นั้นแยกออกได้ เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

- พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiating Structure)
- พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสร้างน้ำใจ (Consideration)

1) **พฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้างหรือมุ่งงาน (Initiating Structure)** คือพฤติกรรมที่ผู้นำจัดโครงสร้างและขอบเขตงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ การมอบหมายงาน การจัดทำมาตรฐานงาน การประเมินการปฏิบัติงานการเสาะหาวิธีการทำงานและแก้ไข ปัญหาที่ดี

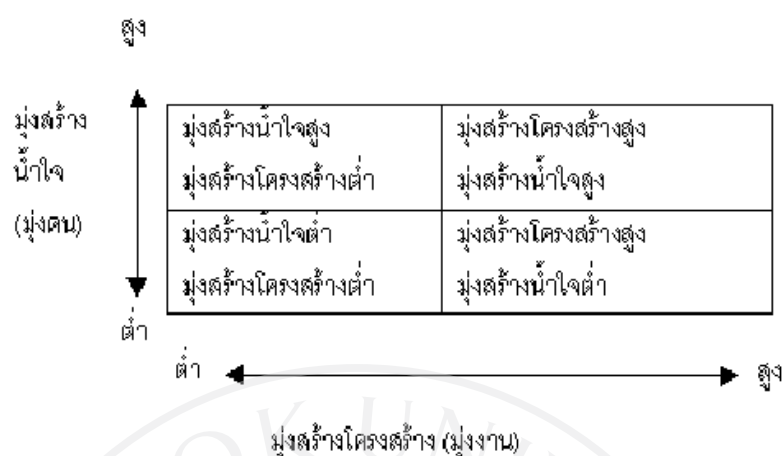
2) **พฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจหรือมุ่งคน (Consideration)** เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงความเป็นเพื่อน สนับสนุน และสนใจในความเป็นอยู่และสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้ง การยอมรับ รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ให้คำปรึกษา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกัน

ตารางที่ 2.1: พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งสร้างน้ำใจ

พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างน้ำใจ	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสร้างโครงสร้าง
- เป็นกันเอง	- วางแผน
- ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	- ประสานงาน
- ยอมรับในผู้ใต้บังคับบัญชา	- สั่งการ
- เปิดตัวสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา	- แก้ไขปัญหา
- คอยช่วยเหลือสนับสนุน	- ระบุขอบเขตและบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา
- รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา	- ตำหนิงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน
	- สร้างความกดดันต่อลูกน้อง

ที่มา : ครูอภิชัย บอกล่าวการนิเทศการศึกษา. (2554). *พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งสร้างน้ำใจ*. สืบค้นจาก<http://gotoknow.org/blog/oodapichai/201638>.

ภาพที่ 2.5: พฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ



ที่มา : ครูอภิชัย บอกลกล่าวการนิเทศการศึกษา. (2554). พฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ. สืบค้นจาก <http://gotoknow.org/blog/oodapichai/201638>

2. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies)

(Jureewan, 2011)

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน มุ่งเน้นหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับกระบวนการกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งผลงานของกลุ่มจะใช้เป็นเกณฑ์ในการแยกผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือมีประสิทธิภาพน้อยการศึกษาสรุปพฤติกรรมผู้นำเป็น 3 แบบ

- พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-Oriented Behavior)
- พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน (Relationship-Oriented Behavior)
- ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)

1) พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-Oriented Behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ใช้เวลาและความพยายามในการทำงานเหมือนกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่จะมุ่งไปที่ภาระหน้าที่ของผู้นำซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดตารางการทำงาน ช่วยประสานกิจกรรมต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งเทคนิควิธีการทำงานยิ่งกว่านั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแนะนำให้ลูกน้องตั้งเป้าหมายของงานที่ทำ ทาย และเป็นไปได้

2) พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน (Relationship-Oriented Behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้นำที่ห่วงใย สนับสนุน และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังศรัทธาเชื่อมั่น และมีความเป็นเพื่อน พยายามเข้าใจปัญหาของลูกน้อง ช่วยให้ลูกน้องมีการพัฒนาในอาชีพและสนับสนุนให้

ประสบความสำเร็จผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ควบคุมลูกน้องใกล้ชิด ดูแลอยู่ห่างๆ อย่างให้เกียรติ ผู้นำจะตั้งเป้าหมายและให้คำแนะนำ แต่ก็ให้อิสระในการทำงาน

3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำ ได้เสนอว่าการนิเทศหรือติดตามดูแลกาปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาควรกระทำโดยใช้กลุ่มนิเทศงานจะดีกว่าจะนิเทศคนเดียว เพราะการนิเทศงานโดยกลุ่มจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ นอกจากนั้น ยังช่วยเพิ่มการสื่อสาร เพิ่มความร่วมมือและลดความขัดแย้ง หน้าที่ของผู้นำในกลุ่มนิเทศงาน ควรจะเป็นผู้นำในการอภิปรายผลให้การสนับสนุนให้มีการอภิปรายกำหนดขอบเขตและทิศทางในการแก้ปัญหาต่างๆ

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คณะวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Participative Leadership) (Jureewan, 2011)

การศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ โดยผู้นำมีแนวโน้มจะเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นมาร่วมในการตัดสินใจหรือให้มีอิทธิพลในการตัดสินใจของผู้นำ เช่น การปรึกษา การร่วมตัดสินใจ

- การตัดสินใจแบบเผด็จการ (Autocratic Decision)
- การตัดสินใจแบบปรึกษา (Consultation)
- การร่วมกันตัดสินใจ (Joint Decision)
- การมอบหมายให้ตัดสินใจ (Delegation)

1) การตัดสินใจแบบเผด็จการ (Autocratic Decision) คือการที่ผู้นำตัดสินใจแต่ลำพังผู้เดียวโดยไม่มีการถามความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น เป็นการตัดสินใจที่ไม่มีอิทธิพลของบุคคลต่อการตัดสินใจเลย (no influence by others)

2) การตัดสินใจแบบปรึกษา (Consultation) คือ การตัดสินใจที่ผู้นำยังคงตัดสินใจเอง แต่ได้มีการปรึกษาและขอความคิดเห็นกับบุคคลต่าง ๆ และนำมาพิจารณาก่อนที่จะทำการตัดสินใจ สรุปว่าการตัดสินใจเริ่มมีอิทธิพลของผู้อื่นต่อการตัดสินใจของผู้นำบ้างแล้ว

3) การร่วมกันตัดสินใจ (Joint Decision) เป็นการตัดสินใจที่ผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาร่วมประชุมแล้ว อภิปรายถึงปัญหาและทางเลือกต่าง ๆ ที่ดี ก่อนที่จะร่วมกันตัดสินใจโดยที่ผู้นำมีฐานะเป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่ง ไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของคนอื่น ๆ ผลการตัดสินใจถือเป็นการตัดสินใจของกลุ่ม

4) การมอบหมายให้ตัดสินใจ (Delegation) คือ การตัดสินใจที่ผู้นำจะมอบหมายอำนาจหน้าที่นี้ให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ทำการตัดสินใจแทน โดยผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ แต่ในการมอบหมายจะบอกถึงปัญหา และขอบเขตของอำนาจที่พึงจะตัดสินใจแบบนี้ จึงเป็นการตัดสินใจที่ถือว่า มีอิทธิพลของบุคคลอื่นสูงที่สุด (high influence by others)

สรุปคุณประโยชน์ของการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (jureewan, 2011) คือ 1. ช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ (improved decision quality) 2. เพิ่มการยอมรับผลการตัดสินใจ (greater acceptance of decisions) 3. เพิ่มความเข้าใจในเหตุผลของการตัดสินใจ (better understanding of decisions) 4. พัฒนาทักษะการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา (development of decision-making skills) 5. ช่วยให้งานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความหมายมากขึ้น (enrichment of subordinate jobs) 6. ลดความขัดแย้งและสร้างทีมงาม (facilitation of conflict resolution and team building)

4. การศึกษาภาวะผู้นำจากพื้นฐานของการใช้อำนาจหน้าที่ (Leadership Based On The Use of Authority) (ครูอภิชัย บอกกกล่าวการนิเทศการศึกษา, 2554)

การศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งสามารถทำให้แบ่งผู้นำออกได้เป็น 3 แบบ

- ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader)
- ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader)
- ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire or Free-rein Leader)

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) หมายถึงผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่ง (Commanding And order Giving) เป็นสำคัญ ผู้นำชนิดนี้มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก และจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะไปในลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านาย (boss) อย่างเด่นชัด ในการบังคับบัญชาหรือควบคุมงานของผู้นำชนิดนี้ ผู้นำดังกล่าวจะกระทำโดยมีการใช้อำนาจเป็นอย่างมากและจะสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอ ทั้งนี้เพราะผู้นำนิยมใช้การให้รางวัลและลงโทษ

สรุปได้ว่าผู้นำแบบเผด็จการจะมีอำนาจสูงสุดที่ตัวผู้นำ ผู้นำจะสั่งการและตัดสินใจโดยยึดถือความคิดตนเองเป็นใหญ่ นิยมการให้รางวัลและลงโทษ

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำชนิดนี้จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำชนิดแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา หากแต่จะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย ในการปฏิบัติงานบริหารของผู้นำชนิดนี้มักจะเป็นไปในการทำงานที่ว่า สิ่งต่างๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน

ดังนั้น การแก้ไขปัญหาต่างๆ จึงมักให้ออกาสทุกฝ่ายเข้ามาร่วมพิจารณา ซึ่งอาจจะกระทำโดยมีการประชุมหรือจัดตั้งคณะกรรมการ เป็นต้น

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire or Free-rein Leader) ผู้นำชนิดนี้จะแตกต่างจากผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ว่า จะมีการปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่ หรือปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใด ๆ ตามใจชอบได้ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จะถูกมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างเต็มที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะได้รับสิทธิในการจัดทำแผนงานต่าง ๆ ได้ตามใจชอบ

สรุปว่าผู้นำแบบนี้จะเป็นเพียงผู้ผ่านเรื่องราวต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ค่อยให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของผู้นำที่ปฏิบัติตามแบบนี้ ทั้งนี้เพราะการกระทำดังกล่าวย่อมจะเป็นการปิดโอกาสไม่ให้ผู้บริหารมีสิทธิใช้อำนาจ

ตารางที่ 2.2 : การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำทั้ง 3 แบบ

ผู้นำแบบเผด็จ	การผู้นำแบบประชาธิปไตย	ผู้นำแบบเสรีนิยม
<p>-ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดนโยบายทุกอย่าง</p> <p>อย่าง</p> <p>-เทคนิควิธีทำงานและกิจกรรมจะถูก</p> <p>สั่งการโดยผู้นำ</p> <p>-ผู้นำจะคอยสั่งงานแต่ละอย่างและ</p> <p>จะคอยกำกับผู้ทำงานแต่ละคน</p> <p>-ในการติหรือชมงานของกลุ่ม ผู้นำจะ</p> <p>ใช้วิธีว่ากล่าวตัวบุคคลโดยตรง และ</p> <p>จะพยายามวางตัวเป็นทางการ</p>	<p>-นโยบายต่างๆ จะกำหนดขึ้นโดยมีการ</p> <p>ปรึกษาและตัดสินใจโดยกลุ่ม</p> <p>-กิจกรรมจะถูกกำหนดขึ้นจากการ</p> <p>ปรึกษาของกลุ่ม โดยผู้นำจะให้แนว</p> <p>ทางเลือก</p> <p>- สมาชิกในกลุ่มจะมีโอกาสเลือกผู้ทำ</p> <p>งานร่วม และการแบ่งงานภายในกลุ่ม</p> <p>จะทำโดยวิธีตกลงกันเอง</p> <p>-ในการติหรือชม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงไม่</p> <p>ว่ากล่าวตัวบุคคล</p>	<p>-กลุ่มหรือแต่ละคนจะมี เสรีภาพใน</p> <p>การตัดสินใจ</p> <p>-ผู้นำจะจัดหาวัตถุประสงค์ให้และยังจะ</p> <p>คอยให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อต้องการ</p> <p>-ผู้นำจะไม่เข้ายุ่งเกี่ยว ใด ๆ</p> <p>-ผู้นำจะไม่พยายามพูดถึง กิจกรรม</p> <p>ของสมาชิกและ จะไม่พยายามกำกับ</p> <p>กลุ่ม แต่อย่างไรเลย</p>

ที่มา : ครูอภิชัย บอกล่าวการนิเทศการศึกษา. (2554). การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำทั้ง 3 แบบ. สืบค้นจาก <http://gotoknow.org/blog/oodapichai/201638>.

5.การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวจัดการ 4 ระบบ ของลิเคอร์ท (Likert's Four Systems of Management) (ครูอภิชัย บอกล่าวการนิเทศการศึกษา, 2554)

การศึกษานี้ ลิเคอร์ทได้เสนอ รูปแบบพฤติกรรมหรือแบบของผู้นำที่มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 4 ระบบ

ระบบที่ 1 เรียกว่า เผด็จการเต็มรูป (Exploitative-authoritative)

ระบบที่ 2 เรียกว่าเผด็จการใจดี (Bennevolent-authoritative)

ระบบที่ 3 เรียกว่า ประชาธิปไตยแบบปรึกษา (Consultative)

ระบบที่ 4 เรียกว่า ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative-group)

ระบบที่ 1 เรียกว่า เผด็จการเต็มรูป (Exploitative-authoritative) ระบบนี้ผู้นำเป็นผู้นำแบบเผด็จการมาก มีอำนาจสมบูรณ์แบบ ผู้นำจะเชื่อและไว้วางใจลูกน้องน้อยมาก มักใช้วิธีการจูงใจให้ทำงานด้วยความกลัวและการลงโทษ และให้รางวัลเป็นครั้งคราว เน้นการติดต่อสื่อสารจากบนลงมา การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้นำเท่านั้น

ระบบที่ 2 เรียกว่าเผด็จการใจดี (Bennevolent-authoritative) ผู้นำในระบบนี้ ผู้นำจะใช้ อำนาจอย่างมีวิธีการและศิลป์มากขึ้น ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจด้วยรางวัลและการลงโทษบ้าง ยินยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นไปบน อีกทั้งยังรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง สำหรับการตัดสินใจก็มีการมอบหมายให้ตัดสินใจบ้าง แต่ก็อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 3 เรียกว่า ประชาธิปไตยแบบปรึกษา (Consultative) ระบบนี้เป็นการปรึกษาหารือโดยผู้นำให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังไม่เชื่อมั่นและไว้วางใจอย่างสมบูรณ์ พยายามที่จะนำความคิดของผู้ใต้บังคับช้มาพิจารณาช่วยในการปฏิบัติงาน ใช้รางวัลเป็นเครื่องจูงใจ และมีการลงโทษบ้างเป็นครั้งคราว การติดต่อสื่อสารในองค์การใช้ทั้งบนลงล่าง และจากล่างขึ้นข้างบน นโยบายเปิดกว้าง สำหรับการตัดสินใจ แต่ส่วนใหญ่ก็จะตัดสินใจโดยผู้นำ นอกจากบางเรื่องก็ยอมให้มีการตัดสินใจในระดับล่าง

ระบบที่ 4 เรียกว่า ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative-Group) ระบบนี้ ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมากในทุกด้าน เน้นการร่วมมือกันเป็นกลุ่ม มีการจูงใจด้วยการให้รางวัลในรูปของเงิน และส่งเสริมให้กลุ่มมีความผูกพันกับองค์การโดยการร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และประเมินความก้าวหน้าของเป้าหมายนั้น การติดต่อสื่อสารใช้ทั้งบนลงล่าง จากล่างขึ้นสู่ข้างบน และข้างเคียงกับเพื่อนร่วมงานด้วย การตัดสินใจส่งเสริมให้กระทำโดยกลุ่ม

6. การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid) (ครูอภิชัย บอกกล่าวการนิเทศการศึกษา, 2554)

Blake & Mouton (1964) ได้เป็นผู้คิดตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งมีลักษณะ คล้ายคลึงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แต่ได้แยกแยะรายละเอียด และบ่งชี้ให้เห็นถึงแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดที่ตาข่ายการจัดการ

ตาข่ายการจัดการ จะประกอบไปด้วยพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติคือ

- มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับการผลิต (Concern for Production) และ
- มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจต่อคนผลิตหรือต่อผู้ปฏิบัติงาน (Concern for People)

1) มุ่งสนใจการผลิต (Concern for Production) มีความหมายถึงการที่ผู้นำสนใจในสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณภาพของการตัดสินใจเลือกนโยบาย วิธีการและกระบวนการผลิต การให้ทีมงานวิจัยเกี่ยวกับการผลิต คุณภาพของการบริการ งานที่มีประสิทธิภาพ และปริมาณของผลผลิต

ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความคิดค้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

7. การศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดีน (Reddin 's the 3-D theory of Leadership) (ครุฑอภิขัย บอกกล่าวการนิเทศการศึกษา, 2554)

ทฤษฎี 3 มิติของ Reddin (1970) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบของผู้นำทางการบริหารทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้นจะต่างกันก็เพียงแต่ว่าแบบของผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกันและลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจยึดมั่นแบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไปแต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลาสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ

Reddin (1970) พัฒนารูปแบบตามทฤษฎี 3 มิติจากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) โดยมีสมมติฐานคล้ายกับแบบพฤติกรรมผู้นำสถานการณ์ของ Fiedler บนพื้นฐานแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำของเรดดินแบ่งออกเป็น 3 มิติคือ 1. มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ (Task Orientation) เป็นพฤติกรรมมุ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติตามอย่างได้ผล โดยผู้นำริเริ่มจัดการและอำนวยความสะดวก

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพ หรือ มิตรสัมพันธ์ (Relation Orientation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นความเห็นอกเห็นใจไว้วางใจ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness Orientation)

ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยาเพื่อหาหนทางบริหารงานให้ได้ผลมากที่สุดและได้พบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ 2 ประการ คือ

1. มุ่งแต่งงาน (Task to be done) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแต่ผลงานเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในด้านจิตใจ

2. การบริหารงานโดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ด้วย (Relationship with other people) ความแตกต่างของผู้นำในการบริหารในการให้ความสำคัญต่องานกับการให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์จึงมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจให้ความสำคัญต่องานอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์บางคนอาจจะให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากจนเกินไปจนทำให้ไม่ค่อยได้ผลงานสิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลและตามทฤษฎีของ Reddin (1970) ได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารงานออกเป็น 4 ลักษณะ

1. แบบผู้ผสมผสาน (Integrated) สูงทั้งงานและคนได้อย่างผสมผสาน เป็นผู้ที่สามารถที่จะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบายตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่เป็นผู้ที่พยายามจะรวบรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์การให้เข้ากัน ต้องการให้ลูกน้องเข้ามาส่วนร่วมไม่แสดงความแตกต่างในเรื่องอำนาจหน้าที่มากนัก เป็นผู้ที่ชอบการมีวัตถุประสงค์ร่วมกันหรือมีการรับผิดชอบร่วมกัน สนใจในเทคนิคการจูงใจลูกน้อง

2. แบบมิตรสัมพันธ์ (Related) เป็นแบบที่เน้นให้ความสำคัญมากในด้านที่เกี่ยวกับคนแต่เน้นให้ความสำคัญน้อยในด้านที่เกี่ยวกับงาน เชื่อว่าคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุดจะต้องมาก่อน เรื่องงานจะเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ เป็นคนแบบกันเองเจียมๆ ไม่เป็นที่สังเกตของใคร ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอกเห็นใจคน ยอมรับเห็นด้วยกับผู้ร่วมงานมีอัธยาศัยเป็นมิตรชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่นปลอดภัย มั่นคงในหน่วยงาน

3. แบบผู้แยกตัว (Separated) ผู้นำแบบนี้ไม่เอาทั้งคนและงานเป็นแบบผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง เป็นผู้ชอบเก็บตัวไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะให้ความสำคัญในด้านตัวคน และตัวงานในระดับต่ำนัก บริหารที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย น้อยครั้งที่จะให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์

ไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ ชอบขัดขวางผู้อื่นชอบขัดแย้งกับผู้อื่นหรือทำให้งานยากขึ้นโดยไม่เข้าเรื่อง มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

4. แบบผู้เสียสละ (Dedicated) เน้นด้านงานสูงมาก ส่วนคนให้ความสำคัญต่ำ จะมีลักษณะของการมุ่งที่จะเอาอะไรก็จะเอาให้ได้ เป็นคนที่ออกจะกล้าทำบางครั้งก็ถึงขั้นก้าวร้าวไปบ้าง มีความมั่นใจในตัวเองอยู่มากปกติเป็นชอบริเริ่มงาน มักจะกำหนดงานการให้ลูกน้อง งานจะต้องมาก่อนเรื่องอื่นเสมอ

สำหรับลักษณะผู้นำตามแบบของ Reddin (1970) นั้น เสิรมัคคีต์ วิชาลาภรณ์ (2536) ได้กล่าวว่าไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด ซึ่งงานวิจัยระยะแรกๆ พบว่าผู้นำแบบผสมผสานเป็นผู้นำที่ดีที่สุด แต่งานวิจัยระยะหลัง ๆ แสดงว่าแบบของการเป็นผู้นำที่ขึ้นขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ของการเป็นผู้นำจากแบบผู้นำพื้นฐานทั้งสี่แบบนี้ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้ทนทำผู้เอาใจผู้คุมงานและผู้ยอมความหากใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ คือ แบบผู้คุมกฎผู้สอนแนะผู้บุกงานและผู้นำทีมซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยเป็นประเภทที่ได้ผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มีแบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

1.1 ผู้ทนทำหรือผู้นำแบบทิ้งงาน (Deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่มีความสนใจในงานไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาดไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกผู้ร่วมงานจะอยู่อย่างโดดเดี่ยว ขาดขวัญกำลังใจและผลสำเร็จของงานไม่บรรลุผลตามที่ตั้งไว้

1.2 ผู้เอาใจหรือผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใดมีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใดไม่ได้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอเพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้ ผลของงานมักจะหย่อนประสิทธิภาพ

1.3 ผู้คุมงานหรือผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจในการบริหารงาน เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงานอย่างเดียว มิได้คำนึงถึงอย่างอื่นไม่ไว้วางใจผู้อื่นเชื่อมั่นในตนเองสูง ขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานมักใช้วิธีการสั่งสอน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

1.4 ผู้ยอมความหรือผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญพยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถไม่กล้าตัดสินใจไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เวลาเกิดปัญหาผู้นำแบบนี้ใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

2. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูงกิจการงานมีความก้าวหน้าแบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

2.1 ผู้คุมกฎเกณฑ์ (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่สนใจทั้งคนและงาน ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัดมีความเข้มงวด ลูกน้องมีความพึงพอใจซึ่งเป้าหมายร่วมกันคือความสำเร็จ ผู้นำเช่นนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่วไป

2.2 ผู้สอนแนะหรือผู้นำแบบพัฒนา (Developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคลรู้จักมอบหมายหน้าที่การทำงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช่ใช้วิธีการรุนแรงมีความสุภาพน้อมนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใส วางใจ

2.3 ผู้บุกงานหรือผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองมีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดีงานมีผลผลิตสูง เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

2.4 ผู้นำทีม (Executive) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดวางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงานเอาใจใส่และรับผิดชอบมีความคิดริเริ่มเปิดเผยยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรมให้กำลังใจผู้ร่วมงานสนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดีกิจการมีความก้าวหน้า เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ร่วมงานและผู้นำ จะเห็นว่า แบบพื้นฐานของผู้นำ 4 แบบ แต่ละแบบถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากแต่ถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะกลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย

2.3 การทำงานเป็นทีม (Team Work)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

Robbin (2001) กล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ทฤษฎีการระบุเหตุของพฤติกรรม ทฤษฎีแรงจูงใจ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตน ในการนำเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมผู้วิจัย ได้รวบรวมนำเสนอทฤษฎีตามแนวคิดของรีอบบิ้นส์และแนวคิดทฤษฎีอื่นเพิ่มเติม ได้แก่ แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับความต้องการ 2 ปัจจัย มีรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎีการระบุเหตุของพฤติกรรม Heider (1958) อธิบายว่าการรับรู้พฤติกรรมนั้นจะต้องอาศัยสาเหตุ 2 อย่าง คือ สาเหตุที่มาจากส่วนบุคคล และสาเหตุที่มาจากเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อม โดยสาเหตุทั้งสองนี้จะอยู่ในลักษณะความสัมพันธ์แบบเพิ่มหรือลด บวกหรือลบ กล่าวคือ ถ้ากระทำให้ใดด้วยความต้องการของตน บุคคลจะทำได้ง่ายขึ้น เมื่อเงื่อนไขสิ่งแวดล้อมอำนวยให้แต่จะยากขึ้นเมื่อสิ่งแวดล้อมเป็นตัวขัดขวาง (ดูภาพประกอบ 5) สำหรับสาเหตุที่มาจากส่วนบุคคล ถูกแยกออกเป็น 2

สาเหตุย่อย คือ สาเหตุที่เป็นแรงจูงใจให้พยายามทำ (Trying) และที่เป็นความสามารถ (Ability) สาเหตุย่อยทั้งสองส่วนนี้จะสัมพันธ์กันในลักษณะที่ว่าบุคคลจะไม่มีพฤติกรรมใดๆ ถ้าบุคคลนั้นขาดแรงจูงใจ ได้แก่ ความต้องการจะทำหรือขาดความสามารถที่จะทำได้

ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow quoted in Hawkins, Best and Coney, 1998) ได้เขียนทฤษฎีการจูงใจ หรือที่เรียกว่าทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ เป็นทฤษฎีซึ่งมาสโลว์กล่าวถึงสิ่งจูงใจจากความต้องการของมนุษย์ไว้ว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุดขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วและความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง

ทักษะของผู้หน้าที่มีประสิทธิภาพ

Ends and Page (คู่มือเตรียมสอบ, 2551) ได้เสนอแนะว่าผู้นำทีมงานจะพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ 6 ด้าน ได้แก่

- 1) ทักษะการสื่อสาร ผู้นำทีมงานต้องสามารถสื่อสารกับสมาชิกของทีมงานได้ ทั้งแบบตัวต่อตัวและกับทีมงานได้อย่างมีคุณภาพ เพราะการสื่อสารที่ดีของหัวหน้าทีมจะช่วยสร้างความเข้าใจก่อให้เกิดความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีในระหว่างสมาชิกและระหว่างทีมงาน
- 2) ทักษะการวางแผน ผู้นำทีมงานจะต้องชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์เป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงานสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นมรรคผล
- 3) ทักษะการจัดองค์การ ผู้นำทีมงานต้องพิจารณาภารกิจหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งต้องปฏิบัติทั้งหมดแล้วนำมาจัดกลุ่มภารกิจ หรือหน้าที่ พร้อมทั้งกำหนดบุคคล ขอบเขต อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานและทรัพยากรสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดรูปแบบการติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน
- 4) ทักษะการสอนแนะ ผู้นำทีมงานต้องสอนหรือแนะนำสมาชิก ทีมงานได้เรียนรู้วิธีการปฏิบัติอย่างละเอียด อาจรวมถึงการสาธิตทำให้ดูเป็นตัวอย่าง นอกจากนี้วิธีนี้ยังต้องให้ความช่วยเหลือสมาชิกในการวินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับการทำงานเสนอแนะวิธีแก้ปัญหาคือข้อบกพร่องต่าง ๆ
- 5) ทักษะการจูงใจ ผู้นำทีมงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับพื้นฐานความต้องการของบุคคล พฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงวิธีการและเทคนิคที่ใช้จูงใจ สมาชิกทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายของทีมงานได้
- 6) ทักษะการเจรจาต่อรอง ต้องสามารถเจรจาต่อรองกับสมาชิกแต่ละคนในทีมงาน เกี่ยวข้องกับงานและบทบาทให้ทุกฝ่ายเข้าใจความคาดหวังที่พึงประสงค์ร่วมกัน และยังรวมถึงการเจรจากับบุคคลนอกทีมงานในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทักษะทั้ง 6 ด้านเป็นทักษะสำคัญที่ผู้นำทีมงานจำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น สิ่งที่พึงตระหนักคือทักษะเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับทักษะอื่น ๆ อีก เช่น

ทักษะการสื่อสารจะครอบคลุมถึงการฟัง การตีความและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น ฉะนั้นในการพัฒนาทักษะแต่ละด้านต้องดำเนินการอย่างครบวงจรและเป็นระบบ

ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจะต้องมีผู้นำที่มีความซื่อสัตย์และสามารถจูงใจลูกทีมได้อย่างดี เพื่อที่จะทำให้ผลงานได้บรรลุตามผลและตามเป้าหมายที่กำหนดและสำคัญลูกทีมจะต้องมีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน (ต่วนรุสนา กุจิ, 2555)

2.4 ประสิทธิภาพในการทำงาน

ปัจจุบันมีการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพ (Effectiveness) กันอย่างแพร่หลายและมี การนิยามความหมายแตกต่างกัน โดยมีการใช้หลักเกณฑ์มาประกอบกัน โดยมีผู้ให้ ความหมายหรือคำนิยามต่าง ๆ กัน ดังนี้

ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถขององค์การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการ คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ (Integration) การปรับตัวของ องค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Adaptability) การปรับตัวขององค์การให้ สอดคล้องกับสังคม (Social Relevance) และผลผลิตขององค์การ (Productivity) (อรุณ รักรธรรม, 2525)

Georgopoulos & Tanenbaum (อ้างใน ภรณ์ กิรีติบุตร, 2529) ได้ให้ ทัศนะว่า ประสิทธิภาพขององค์การ (Organizational Effectiveness) หมายถึง ความมากน้อย (Extent) ของ การที่องค์การ ในฐานะเป็นระบบทางสังคมสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ ได้โดยทรัพยากรและหนทาง ที่มีอยู่ โดยไม่ทำให้ทรัพยากรและหนทางเสียหายและ โดยไม่สร้างความตึงเครียดที่ไม่สมควรแก่ สมาชิก ซึ่งมาตรการที่ใช้ในการวัดประสิทธิผล ขององค์การตั้งอยู่บนวิธีการและเป้าหมาย (Means and Ends) โดยเกณฑ์บ่งชี้ในการวัด ประสิทธิภาพ คือความสามารถในการผลิตขององค์การ ความ ยืดหยุ่นขององค์การในรูป ของความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การและ ความสำเร็จใน

การปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขนนอกองค์การ และการปราศจากความกดดัน หรือการขัดแย้งรุนแรงระหว่างกลุ่มย่อยในองค์การระหว่างหน่วยงานในองค์การ Schein (1970, p. 177) มีความเห็นว่า ประสิทธิภาพองค์การ หมายถึง สมรรถนะ (Capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด (Survival) ปรับตัว (Adapt) รักษาสภาพ (Maintain) และเติบโต (Grow) ไม่ว่าองค์การนั้นจะมี หน้าที่ใดที่ต้องการให้ลุล่วง นอกจากนี้ยังให้ใช้ ข้อสังเกตว่า (ภรณ์ กิรีติบุตร, 2529) นักทฤษฎีเกี่ยวกับ องค์การในยุคต้นๆ พอใจที่จะกล่าวถึงเพียงเรื่อง “การแสวงหาผลกำไรสูงสุด” (Profit Maximization)

ประสิทธิผลขององค์การ ตามแนวความคิดตั้งแต่ดั้งเดิมเป็นความพยายามที่จะ เพิ่มพูน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง (Segmentation) การปฏิบัติงานของ

องค์การเกือบโดยเด็ดขาด ทำให้ขาดความร่วมมือร่วมใจ ตลอดจน ไม่อาจริเริ่มสร้างสรรค์และไม่อาจจัดการกับความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ได้ จึงเกิดแนวคิดที่ ตรงกันข้ามกับแนวคิดดั้งเดิม คือ แนวความคิดแบบผสมผสาน (Integration Approach) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงและการเสริมสร้างสิ่งใหม่ ๆ โดยมองภาพรวมว่ามีสิ่งใด เกี่ยวข้องในขอบเขตที่กว้างขวางและเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องนั้นเข้าด้วย กัน ลักษณะของ แนวความคิดนี้จะไม่หลบเลี่ยงความขัดแย้งแต่จะมองสิ่งขัดแย้ง (Conflicts) เป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องเผชิญและแก้ไขเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่สีชนอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น แนวทางนี้จึงเป็นพลวัต (Dynamic) มีเป้าหมายอยู่ที่การพยายามทำงานให้สำเร็จด้วยดี (วุฒิชัย จำนงค์, 2530)

ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย ที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สมาชิกเกิดความพอใจในงาน และองค์การโดยส่วนรวม สามารถปรับตัว และพัฒนาเพื่อดำรงอยู่ต่อไปได้ (มัทวาท สุวรรณเรือง, 2536)

นอกจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายอันเป็นความมีประสิทธิภาพโดยทั่วไป แล้ว การประเมินประสิทธิผลอาจพิจารณาได้จากคุณภาพของผลผลิตหรือบริการพื้นฐาน ขององค์การ หรือความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์การ ความพร้อม หรือความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงเมื่อถูกขอร้องให้ทำ ผลตอบแทน หรือผลกำไรที่ได้รับจากการผลิตสินค้าและบริการ เป็นต้น ดังนั้น กิจกรรมขององค์การที่ เป็นเครื่องตัดสินการปฏิบัติงานขององค์การว่ามีประสิทธิผลหรือไม่จึงประกอบไปด้วย กิจกรรมต่อไปนี้คือ การได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน การใช้ปัจจัยนำเข้า อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิต ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการของ องค์การ การปฏิบัติงานด้านเทคนิควิชาการและด้านการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ การลงทุน ในองค์การ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์กับพฤติกรรมในองค์การ และการตอบสนองความต้องการและความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลและของกลุ่ม (จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์, 2530)

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น พอที่จะสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในฐานะเป็นระบบหนึ่งของสังคม ในการใช้ทรัพยากร บริหารอย่างคุ้มค่า และได้ประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของ องค์การ ทำให้ผู้รับบริการจากองค์การพึงพอใจในงานและองค์การสามารถปรับตัวและ พัฒนาให้ดำรงอยู่ต่อไปได้ (ไชยวัฒน์ รัตนดาตาศ, 2538)

Gibson, Ivancevich & Domelly (1988) นิยามประสิทธิผลไว้ว่าประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเรื่องของการกระทำใดๆหรือพยายามใดๆที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าผลที่ได้รับนั้น ตรงครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด

ประสิทธิผลอาจพิจารณาเป็น 2 ระดับ คือ

1. ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ลักษณะบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ หรือ ปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบความสำเร็จทำให้บังเกิดผลตรงและครบถ้วนตามที่มีวัตถุประสงค์ไว้ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพเช่น ความถูกต้องความมีคุณค่า ความเหมาะสมต้งาม ตรงกับความคาดหวัง และ ความต้องการของหมู่คณะ สังคมและผู้นำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ คือ เป็นการปฏิบัติด้วยความพอใจปฏิบัติเต็มความสามารถปฏิบัติด้วยการเลือกสรรกลวิธีแลเทคนิควิธีการที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้บรรลุทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อย่างสูงสุดแต่ใช้ทุน ทรัพยากร และระยะเวลาน้อยที่สุด

2. ประสิทธิภาพขององค์กรประกอบด้วย

2.1) การผลิต (Production) องค์กรมีประสิทธิภาพถ้าองค์กรสามารถดำเนินการผลิตให้ได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้ตรงกับความต้องการขององค์กร

2.2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) องค์กรที่มีประสิทธิผลถ้าอัตราส่วนระหว่างปัจจัยทรัพยากร (Input) ที่ใช้กับผลผลิต (Output) มีความเหมาะสมในลักษณะที่ใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่า

2.3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) องค์กรที่มีประสิทธิผลถ้าผลการดำเนินงานขององค์กรนำมาซึ่งความสำเร็จสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร

2.4) การปรับเปลี่ยน (Addictiveness) องค์กรที่มีประสิทธิผลถ้าองค์กรมีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

2.5) การพัฒนา (Development) องค์กรที่มีประสิทธิผลถ้าองค์กรสามารถเพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) และวิสัยความสามารถ (Capacity) ขององค์กรที่เจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ความหมายของประสิทธิผลทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กรมีความหมายครอบคลุมทั้งผลการดำเนินงานที่สนองวัตถุประสงค์ได้ผลดีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพและยังครอบคลุมถึงกระบวนการ ดำเนินงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและใช้วิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม(Gibson and Others, 1988)

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ราชัน อรุณแสง (2552) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล ภาระงาน และความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าสถานีนามัยกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามตัวชี้วัดโครงการตำบลอยู่ดีมีสุขด้านสุขภาพจังหวัดตรัง ผลการศึกษา พบว่า (1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของหัวหน้าสถานีนามัย ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุเฉลี่ย 47.09 ปี มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี

ขึ้นไป ร้อยละ 58.4 ระยะเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ 14.29 ปีด้านภาระงานพบว่า มีจำนวนเจ้าหน้าที่เฉลี่ย 3.58 คน มีจำนวนประชากรมีรับผิดชอบ เฉลี่ย 4,112 คน ปัจจัยความสามารถด้านการบริหารของหัวหน้าสถานีนอนามัยในภาพรวมและรายด้านทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับสูง ยกเว้นด้านการบริหารงานบุคคลอยู่ระดับปานกลาง (2) ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามตัวชี้วัดโครงการตำบลอยู่ดีมีสุขด้านสุขภาพของสถานีนอนามัย โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับสูง (3) ปัจจัยความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าสถานีนอนามัยในภาพรวมและรายด้านทั้ง 7 ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามตัวชี้วัดโครงการตำบลอยู่ดีมีสุขด้านสุขภาพจังหวัดตรังอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนปัจจัยภาระงานด้านจำนวนประชากรที่รับผิดชอบมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามตัวชี้วัดโครงการตำบลอยู่ดีมีสุขด้านสุขภาพจังหวัดตรังอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ (4) ปัญหา อุปสรรค ที่สำคัญคืองบประมาณล่าช้าและไม่เพียงพอระบบรายงานมีมากและซับซ้อน และเจ้าหน้าที่ในการดำเนินงานไม่เพียงพอข้อเสนอแนะคือ สาธารณสุขจังหวัดควรเร่งรัดการจ่ายงบประมาณและจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ ควรปรับปรุงระบบรายงาน และควรใช้จำนวนประชากรที่รับผิดชอบเป็นเกณฑ์ในการจัดสรรบุคลากรเพื่อความครอบคลุม

นิภา อ่ำไพวรรณ, พลุสุข หงคานนท์ และปรกรณ์ ประจัญบาน (2554) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการสร้างแรงจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลพุทธชินราช พิษณุโลก ผลการวิจัย พบว่า ระดับของพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่สุดคือ ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบผู้บุกเบิก ส่วนด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านพฤติกรรมผู้นำแบบยึดระเบียบระดับของการสร้างแรงจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือด้านลักษณะของงานส่วนด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลพุทธชินราช พิษณุโลกตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .443, p < .01$) และมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับการสร้างแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .539, p < .01$) พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลพุทธชินราช พิษณุโลกตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับการสร้างแรงจูงใจโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .751, p < .01$)

ธรรมรัตน์ อยู่พรต (2556) ศึกษาเรื่อง ค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจนเนอเรชันต่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า (1) ค่านิยมในการทำงานทั้งเจนเนอเรชันวาย เจนเนอเรชันเอ็กซ์และเบบี้บูมเมอร์สเป็นไปในรูปแบบและทิศทางเดียวกันคือ ค่านิยมด้านการเข้าใจผู้อื่นมากที่สุด รองลงมาคือ ค่านิยมด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ค่านิยมด้านการ

พัฒนาตนเองและค่านิยมด้านการอนุรักษ์ตามลำดับ (2) ค่านิยมในการทำงานด้านการเข้าใจผู้อื่น ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและด้านการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยที่ค่านิยมในการทำงานด้านการเข้าใจผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากที่สุด ส่วนค่านิยมในการทำงานด้านการอนุรักษ์ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อีกทั้งค่านิยมด้านการเข้าใจผู้อื่นของเจนเนอเรชั่นแตกต่างกันซึ่งพบความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชั่นวายและเบบี้บูมเมอร์ส

ประนมนวัน เกษสัญชัย และวิภาพรวรหาญ (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลชุมชนเขต 12 กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัย พบว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพงานอุบัติเหตุและฉุกเฉินโดยรวมอยู่ระดับสูง ($\bar{x} = 4.29$, S.D. = 0.44) ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้างาน ลักษณะงาน และการทำ งานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = .57$, $r = .59$ และ $r = .65$) ตามลำดับตัวแปรที่สามารถทำ นายประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ คือ ลักษณะงาน (ด้านความหลากหลายของทักษะ และด้านความมีอิสระในการทำงาน) และตัวแปรการทำงานเป็นทีม (ด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และด้านการประสานงาน) โดยสามารถทำ นายประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ งานอุบัติเหตุและฉุกเฉินโรงพยาบาลชุมชนเขต 12 กระทรวงสาธารณสุขได้ร้อยละ 54.2

สาธิต บุปผาสี และเฉลิม เกิดโมลี (2553) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ ศึกษากรณี: กรมสรรพาวุธทหารอากาศ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 231 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 91 คน มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย /ปวช.สถานภาพสมรส อายุราชการอยู่ในช่วง 11 - 20 ปี และส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 15,001 - 20,000 บาทผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และระดับภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนของระดับประสิทธิผลขององค์การ ผลการศึกษา พบว่า ระดับประสิทธิผลขององค์การ ของกรมสรรพาวุธทหารอากาศ อยู่ในระดับปานกลาง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ พบว่าภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 โดยมีระดับความสัมพันธ์สูง ($r = .542$) ปานกลาง ($r = .431$) และต่ำ ($r = .126$) ตามลำดับ

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลพฤติกรรมผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลในการทำงาน” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคล พฤติกรรมผู้นำ และการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ที่มีประสิทธิผลในการทำงาน โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 5,293,000 คน โดยมีระยะเวลาการเก็บข้อมูลในช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2557 (ข้อมูล ณ เดือนธันวาคม 2557, สำนักงานสถิติแห่งชาติ)

1.2 กลุ่มตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

การคำนวณหากลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยคำนวณจากสูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1967) อ้างถึงในบุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2540) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% หรือค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 สูตรในการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากรทั้งหมด

$e =$ ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ (ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 0.05)

แทนค่า

$$n = \frac{5,293,000}{1 + 5,293,000 (0.05)^2}$$

$$= 399.99$$

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) โดยทำการเก็บตัวอย่างจากพนักงานในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลพฤติกรรมผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลในการทำงาน ได้แก่ แบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended Questionnaire) โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อาชีพ ระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน จำนวนพนักงานในฝ่าย/ แผนกที่สังกัด การสื่อสารภาษาไทย และการสื่อสารภาษาอังกฤษ เป็นคำถามปลายปิด จำนวน 10 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำในองค์กร จำนวน 11 ข้อ ประกอบด้วย พฤติกรรมผู้นำแบบบงการ พฤติกรรมผู้นำแบบสอนงานให้การสนับสนุน พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามการทำงานเป็นทีม จำนวน 11 ข้อ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ชัดเจน การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน และความร่วมมือในทางขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามประสิทธิผลในการทำงาน จำนวน 10 ข้อ

สำหรับในส่วนที่ 2 – ส่วนที่ 4 จะเป็นคำถามประเภทข้อมูลอันตรภาคชั้น (Interval Scale) มี 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

โดยมีการจัดระดับของค่าคะแนนเฉลี่ยดังนี้

เกณฑ์การประเมิน

$$\begin{aligned} \text{ค่าเฉลี่ย} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วง}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

เกณฑ์ชี้วัด

คะแนน 4.21 - 5.00	หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
คะแนน 3.41 - 4.20	หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก
คะแนน 2.61 - 3.40	หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง
คะแนน 1.81 - 2.60	หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย
คะแนน 1.00 - 1.80	หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

3.3 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับขั้นตอนในการทดสอบข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษาได้กำหนดขั้นตอนไว้ดังนี้

3.1 จัดทำแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบรายละเอียดและแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามตามที่คุณผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำจนมีความถูกต้องสมบูรณ์ จากนั้น ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามนี้มาเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3.2 นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อความสมบูรณ์ก่อนนำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มประชากร จำนวน 40 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของปัจจัยต่างๆ โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์รอนบาคอัลฟา (Cronbach's Coefficient: α) ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าสัมประสิทธิ์รอนบาคอัลฟา (α) ของตัวแปรทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.7 (Nunnally, 1978) แสดงว่าผลการทดสอบมีความเชื่อมั่น จึงไม่มีการตัดข้อคำถามใดออกและนำไปใช้สร้างแบบสอบถามชุดสุดท้ายที่ใช้เก็บข้อมูลต่อไป

ตารางที่ 3.1: ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถาม

ปัจจัย	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค	
	ข้อ	กลุ่มทดลอง (n = 40)
1. พฤติกรรมผู้นำในองค์กร		
พฤติกรรมผู้นำแบบบงการ	2	.733
พฤติกรรมผู้นำแบบสอนงาน ให้การสนับสนุน		.753
พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม		.742
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ	3	.700
2. การทำงานเป็นทีม		
วัตถุประสงค์ชัดเจน		.888
การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา		.816
การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน	3	.728
ความร่วมมือในทางขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์	3	.823
3. ประสิทธิภาพในการทำงาน	10	.727

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มุ่งศึกษาโดยมีแหล่งข้อมูลคือ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการรวบรวมข้อมูล กระทำโดยผู้วิจัยซึ่งใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการไปแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง และแนะนำการตอบแบบสอบถามอย่างถูกวิธีจากนั้นนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมมาได้ มาประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดที่สมบูรณ์แล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้งหมดมาดำเนินการ ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามและแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

2. นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสเพื่อประมวลผลข้อมูล
3. นำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วมาบันทึกและวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากแบบสอบถามจะถูกประมวลด้วยสถิติเบื้องต้นและใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ สถิติทดสอบความแตกต่างค่า (T-Test) กรณีทดสอบความแตกต่างของกลุ่ม 2 กลุ่มที่อิสระต่อกัน และเปรียบเทียบการแตกต่างตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป ด้วยการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)



บทที่ 4 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลพฤติกรรมผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลในการทำงาน มีผลการวิจัยที่สามารถอธิบายได้ดังนี้

4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สมมติฐานทั้ง 3 ข้อ ทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

4.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 ใช้สถิติทดสอบความแตกต่างค่า (T-Test) กรณีทดสอบความแตกต่างของกลุ่ม 2 กลุ่มที่อิสระต่อกัน และเปรียบเทียบการแตกต่างตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไปด้วยการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) กรณีเพื่อหาความแตกต่างจะทำการกำหนดเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ

4.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 และ 3 ใช้สถิติทดสอบการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

เพื่อความเข้าใจในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงนำเสนอสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

N	=	จำนวน
Mean	=	ค่าเฉลี่ย
S.D.	=	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
T	=	ค่าสถิติ t
F	=	ค่าสถิติ F
B	=	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน
S.E.	=	ค่าผิดพลาดมาตรฐาน
Beta	=	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน
Sig.	=	ค่า p-value
*	=	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.1.1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏผลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 : ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	187	46.8
หญิง	213	53.3
อายุ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	22	5.5
21 – 25 ปี	104	26.0
26 – 30 ปี	103	25.8
31 – 35 ปี	96	24.0
36 – 40 ปี	51	12.8
41 ปีขึ้นไป	24	6.0
สถานภาพ		
โสด	242	60.5
สมรส	154	38.5
หม้าย / หย่าร้าง	4	1.0
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	60	15.0
ปริญญาตรี	234	58.5
ปริญญาโท	88	22.0
ปริญญาเอก	18	4.5

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) : ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท	30	7.5
15,001 – 20,000 บาท	49	12.3
20,001 – 25,000 บาท	79	19.8
25,001 – 30,000 บาท	109	27.3
30,001 – 35,000 บาท	71	17.8
35,001 บาทขึ้นไป	62	15.5
อาชีพ		
ผู้จัดการ	12	3.0
ผู้ช่วยผู้จัดการ	45	11.3
หัวหน้าแผนก	87	21.8
พนักงาน	225	56.3
ลูกจ้างชั่วคราว	31	7.8
ระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	50	12.5
1 – 2 ปี	67	16.8
3 – 5 ปี	110	27.5
6 – 10 ปี	83	20.8
11 – 15 ปี	46	11.5
16 ปีขึ้นไป	44	11.0
จำนวนพนักงานในฝ่าย/ แผนกที่สังกัด		
1 – 15 คน	217	54.3
16 – 30 คน	96	24.0
31 – 45 คน	76	19.0
มากกว่า 45 คน	11	2.8

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) : ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สามารถใช้ภาษาไทยด้วยวาจาเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิผล		
ดีมาก	125	31.3
ดี	238	59.5
พอใช้	37	9.3
สามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารที่จำเป็น		
ดีมาก	61	15.3
ดี	142	35.5
พอใช้	92	23.0
ต้องปรับปรุง	105	26.3

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 53.3 มีอายุ 21 – 25 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0 สถานภาพโสด จำนวน 242 คน คิดเป็นร้อยละ 60.5 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 234 คน คิดเป็นร้อยละ 58.5 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001 – 30,000 บาท จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 27.3 อาชีพพนักงาน จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 56.3 ระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน 3 – 5 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5 จำนวนพนักงานในฝ่าย/ แผนกที่สังกัด 1 – 15 คน จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 54.3 สามารถใช้ภาษาไทยด้วยวาจาเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิผลในระดับดี จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 59.5 และสามารถใช้อังกฤษเพื่อการสื่อสารที่จำเป็นในระดับดี จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5

4.1.2 พฤติกรรมผู้นำในองค์กร

ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำในองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏผลดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 : ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของพฤติกรรมผู้นำในองค์กร

พฤติกรรมผู้นำในองค์กร	Mean	S.D.	ระดับ
พฤติกรรมผู้นำแบบบงการ			
ผู้นำของท่านมีพฤติกรรมตัดสินใจดำเนินการใดๆ ตามระเบียบแบบแผน แล้วพยายามพูดให้คล้อยตาม	3.72	.781	มาก
ผู้นำของท่านมีพฤติกรรมออกคำสั่งโดยกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานไว้ทุกครั้ง	3.95	.792	มาก
เฉลี่ย	3.83	.617	มาก
พฤติกรรมผู้นำแบบสอนงาน ให้การสนับสนุน			
ผู้นำของท่านเสนอแนะวิธีการให้พนักงานทดลองปฏิบัติงานเพื่อค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน	3.72	.580	มาก
ผู้นำของท่านแนะนำให้พนักงานใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน	4.33	.715	มากที่สุด
ผู้นำของท่านสนับสนุนให้พนักงานได้แสวงหาความรู้ วิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ อยู่เสมอ	4.22	.700	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.09	.501	มาก
พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม			
ผู้นำของท่านมีพฤติกรรมให้คำปรึกษาแก่พนักงานที่มีปัญหาในการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล	4.52	.641	มากที่สุด
ผู้นำของท่านมีพฤติกรรมเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระและร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	4.04	.640	มาก
ผู้นำของท่านมีพฤติกรรมเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาให้กับพนักงาน	4.44	.779	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.33	.570	มากที่สุด

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.2 (ต่อ) : ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของพฤติกรรมผู้นำ
ในองค์กร

พฤติกรรมผู้นำในองค์กร	Mean	S.D.	ระดับ
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ			
ผู้นำของท่านระบุสิ่งที่ต้องการเมื่อมอบหมายงานอย่างใด อย่างหนึ่งให้พนักงานปฏิบัติ	3.97	.775	มาก
ผู้นำของท่านกำหนดเป้าหมายที่ทำหายและวัตถุประสงค์ที่ ชัดเจนแก่พนักงาน	4.13	.765	มาก
ผู้นำของท่านตั้งความคาดหวังต่อพนักงานด้วยความมั่นใจว่า พนักงานจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ	4.45	.564	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.18	.532	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบบงการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 อยู่ในระดับมาก โดยรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้นำของท่านมีพฤติกรรมออกคำสั่งโดยกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานไว้ทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 อยู่ในระดับมาก

พฤติกรรมผู้นำแบบสอนงาน ให้การสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 อยู่ในระดับมาก โดยรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้นำของท่านแนะนำให้พนักงานใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 อยู่ในระดับมากที่สุด

พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 อยู่ในระดับมากที่สุด โดยรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้นำของท่านมีพฤติกรรมให้คำปรึกษาแก่พนักงานที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน เป็นรายบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 อยู่ในระดับมากที่สุด

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 อยู่ในระดับมาก โดยรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้นำของท่านตั้งความคาดหวังต่อพนักงานด้วยความมั่นใจว่าพนักงานจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 อยู่ในระดับมากที่สุด

4.1.3 การทำงานเป็นทีม

ข้อมูลการทำงานเป็นทีมของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏผลดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 : ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม	Mean	S.D.	ระดับ
วัตถุประสงค์ชัดเจน			
องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	3.99	.905	มาก
องค์กรมีการชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายและแผนงานอยู่เสมอ	3.74	.983	มาก
องค์กรกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคนในทีมไว้อย่างชัดเจน	4.02	.899	มาก
เฉลี่ย	3.92	.781	มาก
การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา			
เมื่อมีการทำงานที่ผิดพลาด จะได้รับความเห็นใจจากเพื่อนร่วมงาน	4.04	.855	มาก
เพื่อนร่วมงานมีลักษณะเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน	4.17	.841	มาก
พนักงานทุกคนในองค์กรเต็มใจและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.09	.977	มาก
เฉลี่ย	4.10	.738	มาก
การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน			
ทุกคนเต็มใจรับฟังและพิจารณาความคิดเห็นตามข้อเสนอ	4.30	.730	มากที่สุด
ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระอย่างเต็มที่ในการแสดงความคิดเห็นเรื่องสำคัญของงาน	3.82	1.008	มาก
เฉลี่ย	4.06	.709	มาก

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.3 (ต่อ) : ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม	Mean	S.D.	ระดับ
ความร่วมมือในทางขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์			
องค์กรมีการกระจายความรับผิดชอบในการทำงานที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนและช่วยเหลือกันได้	4.14	.887	มาก
พนักงานทุกคนในองค์กรพึงพอใจที่ได้ช่วยเหลือและเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของผู้อื่น	4.05	.756	มาก
เมื่อมีปัญหา สามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงานได้อย่างเต็มที่	4.32	.812	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.17	.670	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การทำงานเป็นทีมด้านวัตถุประสงค์ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 อยู่ในระดับมาก โดยรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคนในทีมไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 อยู่ในระดับมาก

การทำงานเป็นทีมด้านการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 อยู่ในระดับมาก โดยรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เพื่อนร่วมงานมีลักษณะเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ละยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 อยู่ในระดับมาก

การทำงานเป็นทีมด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 อยู่ในระดับมาก โดยรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ทุกคนเต็มใจรับฟังและพิจารณาความคิดเห็นตามข้อเสนอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 อยู่ในระดับมากที่สุด

การทำงานเป็นทีมด้านความร่วมมือในทางขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 อยู่ในระดับมาก โดยรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เมื่อมีปัญหา สามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงานได้อย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 อยู่ในระดับมากที่สุด

4.1.4 ประสิทธิภาพในการทำงาน

ข้อมูลประสิทธิผลในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏผลดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 : ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของประสิทธิผลในการทำงาน

ประสิทธิผลในการทำงาน	Mean	S.D.	ระดับ
เป้าหมายในการทำงานที่ตั้งไว้มีความเป็นไปได้	4.36	.775	มากที่สุด
มีการประชุมชี้แจงเป้าหมายในการทำงาน	3.51	1.033	มาก
บทบาทหน้าที่การทำงานของท่านมีความชัดเจนดี	2.94	1.437	ปานกลาง
ท่านหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มความสำเร็จในงาน	3.48	1.074	มาก
พนักงานทุกคนเข้าใจเป้าหมายในการทำงาน ตรงกัน	3.89	.969	มาก
การตัดสินใจใดๆกระทำโดยเสียงส่วนใหญ่เห็นพ้อง ต้องกัน	4.10	1.049	มาก
ปริมาณงานที่ท่านทำในแต่ละวันมีความเหมาะสม	4.09	.918	มาก
เพื่อนร่วมงานมักช่วยกันทำงานและช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี	4.15	.978	มาก
หากท่านได้รับ คำชมเชย หรือ รางวัลตอบแทน ท่านจะมีความตั้งใจในการทำงานสูง	4.13	.979	มาก
การทำงานนี้ทำให้ชีวิตท่านมั่นคง	4.04	1.040	มาก
เฉลี่ย	3.87	.519	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 อยู่ในระดับมาก โดยรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เป้าหมายในการทำงานที่ตั้งไว้มีความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 อยู่ในระดับมากที่สุด

4.2 การรายงานด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐานทั้ง 3 ข้อ โดยมีการใช้สถิติวิจัย ดังนี้

4.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลทำให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงานที่แตกต่างกัน ใช้สถิติทดสอบความแตกต่างค่า (T-Test) กรณีทดสอบความแตกต่างของกลุ่ม 2 กลุ่มที่อิสระต่อกัน และเปรียบเทียบการแตกต่างตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไปด้วยการทดสอบความ

แปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) กรณีเพื่อหาความแตกต่างจะทำการกำหนดเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ่ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.5-4.14

ตารางที่ 4.5 : ตารางแสดงการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	Mean	S.D.	t	Sig.
ชาย	3.82	.529	-1.883	.060
หญิง	3.91	.507		

จากตารางที่ 4.5 พบว่า เพศที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.6 : ตารางแสดงการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	Mean	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	3.91	.343	1.443	.208
21 - 25 ปี	3.90	.561		
26 - 30 ปี	3.92	.505		
31 - 35 ปี	3.87	.500		
36 - 40 ปี	3.72	.546		
41 ปีขึ้นไป	3.76	.504		

จากตารางที่ 4.6 พบว่า อายุที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.7 : ตารางแสดงการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	Mean	S.D.	F	Sig.
โสด	3.86	.514	.049	.952
สมรส	3.87	.523		
หม้าย / หย่าร้าง	3.93	.780		

จากตารางที่ 4.7 พบว่า สถานภาพที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.8 : ตารางแสดงการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	Mean	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.94	.408	.891	.446
ปริญญาตรี	3.83	.559		
ปริญญาโท	3.90	.492		
ปริญญาเอก	3.89	.417		

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.9 : ตารางแสดงการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	Mean	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท	3.85	.395	.408	.843
15,001 – 20,000 บาท	3.80	.583		
20,001 – 25,000 บาท	3.84	.599		
25,001 – 30,000 บาท	3.91	.508		
30,001 – 35,000 บาท	3.88	.498		
35,001 บาทขึ้นไป	3.88	.456		

จากตารางที่ 4.9 พบว่า รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.10 : ตารางแสดงการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอาชีพ

อาชีพ	Mean	S.D.	F	Sig.
ผู้จัดการ	3.91	.329	.272	.896
ผู้ช่วยผู้จัดการ	3.82	.601		
หัวหน้าแผนก	3.87	.559		
พนักงาน	3.86	.513		
ลูกจ้างชั่วคราว	3.95	.370		

จากตารางที่ 4.10 พบว่า อาชีพที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.11 : ตารางแสดงการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม
จำแนกตามระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน

ระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน	Mean	S.D.	F	Sig.
น้อยกว่า 1 ปี	3.88	.468	2.230	.051
1 – 2 ปี	3.94	.511		
3 – 5 ปี	3.92	.521		
6 – 10 ปี	3.90	.542		
11 – 15 ปี	3.69	.458		
16 ปีขึ้นไป	3.74	.556		

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระยะเวลาทำงานในหน่วยงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.12 : ตารางแสดงการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม
จำแนกตามจำนวนพนักงานในฝ่าย/ แผนกที่สังกัด

จำนวนพนักงานในฝ่าย/ แผนกที่สังกัด	Mean	S.D.	F	Sig.
1 – 15 คน	3.86	.535	.868	.458
16 – 30 คน	3.93	.502		
31 – 45 คน	3.81	.460		
มากกว่า 45 คน	3.82	.698		

จากตารางที่ 4.12 พบว่า จำนวนพนักงานในฝ่าย/ แผนกที่สังกัดที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.13 : ตารางแสดงการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม
จำแนกตามความสามารถใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร

ความสามารถใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร	Mean	S.D.	F	Sig.
ดีมาก	3.87	.535	.242	.785
ดี	3.88	.517		
พอใช้	3.81	.482		

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความสามารถภาษาไทยเพื่อการสื่อสารที่ต่างกัน มีประสิทธิผล
ในการทำงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.14 : ตารางแสดงการเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม
จำแนกตามความสามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

ความสามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร	Mean	S.D.	F	Sig.
ดีมาก	3.80	.394	.519	.669
ดี	3.86	.551		
พอใช้	3.90	.460		
ต้องปรับปรุง	3.89	.585		

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ความสามารถภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารที่ต่างกัน มี
ประสิทธิผลในการทำงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

4.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงาน ใช้สถิติหา
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression
Analysis) ปรากฏผลดังตารางที่ 15

ตารางที่ 4.15 : ตารางแสดงค่าอิทธิพลของตัวแปรพฤติกรรมผู้นำ กับประสิทธิผลของการทำงานของ
ผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression
Analysis)

พฤติกรรมผู้นำ	B	S.E.	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่	2.352	.363		6.474	.000
พฤติกรรมผู้นำแบบบงการ	.020	.041	.024	.486	.627
พฤติกรรมผู้นำแบบสอนงานให้การ สนับสนุน	.119	.051	.115	2.322	.021*
พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม	.144	.045	.158	3.196	.002*
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ	.078	.048	.080	1.637	.102

$R = .227, R^2 = .051, F\text{-Value} = 5.342, n = 400, \text{Sig.} \leq 0.05^*$

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ตัวแปรพฤติกรรมผู้นำ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Beta = .158, Sig. = .002) และ พฤติกรรมผู้นำแบบสอนงานให้การสนับสนุน (Beta = .115, Sig. = .021) โดยตัวแปรพฤติกรรมผู้นำสามารถร่วมกันอธิบายประสิทธิผลของการทำงาน ได้ร้อยละ 5.1 โดยสามารถสร้างเป็นสมการทำนายในรูปคะแนนดิบได้ ดังนี้

$$Y_{\text{ประสิทธิผล}} = 2.352 + .119(X_{\text{สอนงานให้การสนับสนุน}}) + .144(X_{\text{มีส่วนร่วม}})$$

4.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 การทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงาน ใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ปรากฏผลดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 : ตารางแสดงค่าอิทธิพลของตัวแปรการทำงานเป็นทีม กับประสิทธิผลของการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

การทำงานเป็นทีม	B	S.E.	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่	3.352	.180		18.610	.000
วัตถุประสงค์ชัดเจน	-.071	.048	-.108	-1.488	.138
การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา	-.039	.058	-.056	-.679	.498
การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน	.085	.043	.116	1.974	.049*
ความร่วมมือในทางขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์	.147	.064	.190	2.305	.022*

R = .185, R² = .034, F-Value = 3.507, n = 400, Sig. ≤ 0.05*

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ตัวแปรการทำงานเป็นทีม ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ได้แก่ ความร่วมมือในทางขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ (Beta = .190, Sig. = .022) และ การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (Beta = .116, Sig. = .049) โดยตัวแปรการทำงานเป็นทีม สามารถร่วมกันอธิบายประสิทธิผลของการทำงาน ได้ร้อยละ 3.4 โดยสามารถสร้างเป็นสมการทำนายในรูปคะแนนดิบได้ ดังนี้

$$Y_{\text{ประสิทธิผล}} = 3.352 + .085(X_{\text{การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน}}) + .147(X_{\text{ความร่วมมือในทางขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์}})$$

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 21 – 25 ปี จำนวน 104 คน สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001 – 30,000 บาท อาชีพพนักงาน มีระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน 3 – 5 ปี มีจำนวนพนักงานในฝ่าย/ แผนกที่สังกัด 1 – 15 คน สามารถใช้ภาษาไทยด้วยวาจาเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิผลในระดับดี และสามารถใช้อังกฤษเพื่อการสื่อสารที่จำเป็นในระดับดี

ส่วนที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบบงการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 อยู่ในระดับมาก พฤติกรรมผู้นำแบบสอนงาน ให้การสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 อยู่ในระดับมาก พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 อยู่ในระดับมากที่สุด และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 อยู่ในระดับมาก

การทำงานเป็นทีมด้านวัตถุประสงค์ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 อยู่ในระดับมาก การทำงานเป็นทีมด้านการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 อยู่ในระดับมาก การทำงานเป็นทีมด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 อยู่ในระดับมาก และการทำงานเป็นทีมด้านความร่วมมือในทางขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 อยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 อยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 3 จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อาชีพ ระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน จำนวนพนักงานในฝ่าย/ แผนกที่สังกัด การสื่อสารภาษาไทย และการสื่อสารภาษาอังกฤษที่แตกต่างกัน มีผลทำให้เกิดประสิทธิผลของการทำงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนั้นจึง**ปฏิเสธสมมติฐานที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลทำให้เกิดประสิทธิผลของการทำงานที่แตกต่างกัน**

2. ตัวแปรพฤติกรรมผู้นำ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบสอนงานให้การสนับสนุน ($B = .119, \text{Sig.} = .021$) และ พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม ($B = .144, \text{Sig.} = .002$) ดังนั้นจึง**ยอมรับสมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงาน**

3. ตัวแปรการทำงานเป็นทีม ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ได้แก่ การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ($B = .085, \text{Sig.} = .049$) และความร่วมมือ

ในทางขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ ($B = .147, \text{Sig.} = .022$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 การทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงาน

ตารางที่ 5.1 : สรุปการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	ผลการทดสอบ
1	คุณลักษณะส่วนบุคคล	ประสิทธิผลของการทำงาน	ปฏิเสธสมมติฐาน
2	พฤติกรรมผู้นำ		ยอมรับสมมติฐาน
3	การทำงานเป็นทีม		ยอมรับสมมติฐาน

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อาชีพ ระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน จำนวนพนักงานในฝ่าย/แผนกที่สังกัด การสื่อสารภาษาไทย และการสื่อสารภาษาอังกฤษที่แตกต่างกัน มีผลทำให้เกิดประสิทธิผลของการทำงานไม่แตกต่างกัน โดยจากทฤษฎีบุคลิกภาพแบบคุณลักษณะ กล่าวว่า คุณลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัวและเปลี่ยนแปลงได้ไม่ถาวรนักคุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่มักจะก่อให้เกิดปัญหาในการ ทำงานและทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตามสาเหตุที่คุณลักษณะที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลของการทำงานไม่แตกต่างกัน ส่วนหนึ่งอาจเกิดจากการวิจัยครั้งนี้ สอบถามจากพนักงานที่ทำงานในหลายหลากประเภท ซึ่งในแต่ละที่ล้วนมีการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับงานแตกต่างกัน ขัดแย้งกับแนวคิดของราชน อรุณแสง (2552) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล ภาระงานและความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าสถานีนอนามัยกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามตัวชี้วัดโครงการตำบลอยู่ดีมีสุขด้านสุขภาพจังหวัดตรัง ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยความสามารถด้านการบริหารของหัวหน้าสถานีนอนามัยในภาพรวมและรายด้านทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับสูง ยกเว้นด้านการบริหารงานบุคคลอยู่ระดับปานกลาง (2) ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามตัวชี้วัดโครงการตำบลอยู่ดีมีสุขด้านสุขภาพของสถานีนอนามัยโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับสูง (3) ปัจจัยความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าสถานีนอนามัยในภาพรวมและรายด้านทั้ง 7 ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามตัวชี้วัดโครงการตำบลอยู่ดีมีสุขด้านสุขภาพจังหวัดตรังอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนปัจจัยภาระงานด้านจำนวนประชากรที่รับผิดชอบมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามตัวชี้วัดโครงการตำบลอยู่ดีมีสุขด้านสุขภาพจังหวัดตรังอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ

(4) ปัญหา อุปสรรค ที่สำคัญคืองบประมาณล่าช้าและไม่เพียงพอระบบรายงานมีมากและซับซ้อน และเจ้าหน้าที่ในการดำเนินงานไม่เพียงพอข้อเสนอแนะคือ สาธารณสุขจังหวัดควรเร่งรัดการจ่ายงบประมาณและจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ ควรปรับปรุงระบบรายงาน และควรใช้จำนวนประชากรที่รับผิดชอบเป็นเกณฑ์ในการจัดสรรบุคลากรเพื่อความครอบคลุม

2. จากผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบสอนงานให้การสนับสนุน และพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งจากแนวคิดของ วิลเลียม เจ.เรตติน ได้อธิบายว่า ไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด โดยแบบของการเป็นผู้นำที่ดั้นด้นขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ของการเป็นผู้นำ ซึ่งจากผลของการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า สำหรับพนักงาน พฤติกรรมผู้นำแบบสอนงานให้การสนับสนุน และพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการทำงาน อธิบายได้คือ งานในสำนักงานนั้น พนักงานจำเป็นต้องได้รับการสอนงานเพื่อให้สามารถทำงานได้ และผู้นำต้องมีส่วนร่วมในงาน เพื่อเป็นแบบอย่างให้พนักงาน และขับเคลื่อนตัวงานให้สามารถดำเนินไปได้ ซึ่งผลลัพธ์สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ราชน อรุณแสง (2552) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล ภาระงานและความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าสถานีนอนามัยกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดโครงการตำบลอยู่ดีมีสุข ด้านสุขภาพจังหวัดตรัง ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยความสามารถในการบริหารงาน ของหัวหน้าสถานีนอนามัยในภาพรวมและรายด้านทั้ง 7 ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดโครงการตำบลอยู่ดีมีสุขด้านสุขภาพจังหวัดตรัง

3. จากผลการวิจัย การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน และความร่วมมือในทางขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งตามทฤษฎีของดักส์ลาสซ์ (2551) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน มีการวางแผนการทำงาน มีบทบาทและมีความรู้สึก ร่วมกัน ซึ่งจำเป็นต้องมีความไว้วางใจต่อกัน รวมถึงต้องมีการร่วมมือในการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นปกติขององค์กรที่มีพนักงาน ซึ่งทำงานในแต่ละภาคส่วนที่แตกต่างกัน จำเป็นต้องติดต่อ ประสาน และร่วมมือกัน ในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผลลัพธ์สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ประนมวัน เกษสัญชัย และ วิภาพร วรหาญ (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาล วิชาชีพ งานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลชุมชนเขต 12 กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่าการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในระดับปานกลาง

5.3 ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้

1.1 ผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถบ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำแบบสอนงานให้การสนับสนุน และพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการทำงาน ดังนั้นสำหรับผู้นำในองค์กรต่างๆ ควรมุ่งเน้นการสอนงานให้การสนับสนุน และมีส่วนร่วมในงาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลของการทำงาน

1.2 ผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถบ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน และความร่วมมือในทางขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการทำงาน ดังนั้นสำหรับพนักงาน หรือทีมทำงาน ควรมีความไว้วางใจต่อกัน และมีความร่วมมือในทางขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลของการทำงาน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการทำงาน เช่น ความภักดีต่อองค์กร, สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น รวมถึงอาจทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างประเภทขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของการทำงานในแต่ละองค์กร สามารถนำมาวิเคราะห์ในเชิงลึก และนำไปประยุกต์ใช้ต่อไปอย่างตรงจุด

บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พัฒน์. (2535). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ ฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- ครูอภิชัย บอกล่าวการนิเทศการศึกษา (2554). *การจัดการของเบลคและมูตัน*. สืบค้นจาก <http://gotoknow.org/blog/oodapichai/201638>.
- ครูอภิชัย บอกล่าวการนิเทศการศึกษา (2554). *การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับ 3 แบบ*. สืบค้นจาก <http://gotoknow.org/blog/oodapichai/201638>.
- ครูอภิชัย บอกล่าวการนิเทศการศึกษา (2554). *พฤติกรรมของผู้บังคับที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งสร้างน้ำใจ*. สืบค้นจาก <http://gotoknow.org/blog/oodapichai/201638>.
- ครูอภิชัย บอกล่าวการนิเทศการศึกษา (2554). *พฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโฮโอ*. สืบค้นจาก <http://gotoknow.org/blog/oodapichai/201638>.
- จอมยุทธ์ แห่งบ้านจอมยุทธ์. (2543). *ผู้นำ (Leader)*. สืบค้นจาก <http://www.baanjommyut.com/objective.html>.
- จินดา สักขณวัฒน์สินธุ์. (2530). *การบริหารและการพัฒนาองค์กร*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เฉลย ภูมิพันธุ์. (2549). *การจูงใจในการทำงาน*. ร้อยเอ็ด : มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.
- ไชยวัฒน์ รัตนดาตาส. (2538). *ประสิทธิผลของการให้บริการของสำนักงานเขตชั้นกลาง กรุงเทพมหานคร: ศึกษากรณีสำนักงานเขตสวนหลวง*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ดิเรก วรรณเศียร. (2549). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ*. กรุงเทพฯ ฯ : วิทยาลัยสวนดุสิต.
- ทิตนา แคมมณี. (2547). *ศาสตร์การล่อนองค์ความรู้เพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ ฯ : ด้านสุขภาพการพิมพ์.
- ธรรมรัตน์ อยู่พรต. (2556). *ค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจนเนอเรชันต่างๆ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิภา อำไพ วรรณ, พลุสุข หงคานนท์ และปกรณ์ ประจัญบาน. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการสร้างแรงจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลพุทธชินราช พิษณุโลก*. *วารสารการพยาบาลและสุขภาพ*, 5 (3), 65-79.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2535). *การจัดการองค์กร*. กรุงเทพฯ ฯ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ. (2540). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ ฯ : เจริญผล.

- ประนมวัน เกษสัญชัย และวิภาพร วรหาญ. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลชุมชนเขต 12 กระทรวงสาธารณสุข. *วารสารสมาคมพยาบาลฯ สาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 30 (3), 24-32.
- ภรณ์ กิรีติบุตร. (2529). *การประเมินประสิทธิผลขององค์การ*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. (2550). *ความมุ่งมั่นความสำเร็จ*. สืบค้นจาก <http://competency.rmutp.ac.th/underlying-characteristic-or-attribute/>
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. (2550). *คุณลักษณะพื้นฐานทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง*. สืบค้นจาก <http://competency.rmutp.ac.th/underlying-characteristic-or-attribute/>.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. (2550). *ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)*. สืบค้นจาก <http://competency.rmutp.ac.th/underlying-characteristic-or-attribute/>.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. (2550). *ส่วนเปลือกนอก พัฒนาง่าย*. สืบค้นจาก <http://competency.rmutp.ac.th/underlying-characteristic-or-attribute/>.
- มัชวาท สุวรรณเรือง. (2536). *ประสิทธิผลของการนำนโยบายป้องกันปราชัยเหตุเลือกตั้งของโครงการท.ม.ก. ไปปฏิบัติ: กรณีวิจัยปฏิบัติการ เขตเลือกตั้งที่ ค.จังหวัดนครราชสีมา*. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ราชัน อรุณแสง. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล ภาระงานและความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าสถานีนอมนามัยกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามตัวชี้วัดโครงการตำบลอยู่ดีมีสุขด้านสุขภาพ จังหวัดตรัง*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วุฒิชัย จำนงค์. (2530). *การผสมผสานปฏิบัติการเพื่อผลิตภาพ*. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 2, 255 -269.
- สาธิต บุบผาสีและเฉลิม เกิดโมลี. (2553). *ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ ศึกษากรณี : กรมสรรพาวุธทหารอากาศ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อรุณ รักษ์ธรรม. (2525). *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Certo, S. C. (1992). *Modern management : Quality ethics and the global environment* (5th ed.). Boston : Allyn and Bacon.

- Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1975). The Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 22, 289-304.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). *Organization Behavior Structure Process* (9th ed). New York : McGraw-Hill.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Domelly, J. H. (1988). *Organization* (6th ed.). Texas : Business.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York : Wiley.
- MaGroagor, D. (2551). *The human side of enterprise*. New York : McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1998). *Motivation and personality*. New York : Harper & Row.
- McFarland. (1979). *Management: Foundation & Practices*. 5th ed. New York : Macmillan.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: Macmilan.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior* (9th ed.) New Jersey : Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1970). *Organizational Psychology* (2nd ed.). New Jersey : Prentice-Hall.
- William, J. R. (1970). *Managerial effectiveness*. New York : McGraw-Hill.
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An Introductory analysis* (2nd ed.). New York : Harper and Row.
- Yukl . G. A. (1989). *Leadership in organizations*. New Jersey : Prentice-Hall.



แบบสอบถาม

การศึกษาลักษณะส่วนบุคคลพฤติกรรมผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลในการทำงาน

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมวิจัยข้อมูล เพื่อใช้ประกอบการศึกษา หลักสูตรปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ดังนั้นจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และขอขอบคุณในความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่าง หน้าคำตอบที่ท่านเห็นว่าถูกต้อง ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียง 1 คำตอบ

แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในองค์กร

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานเป็นทีม

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงาน

ตอนที่ 1: แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับความจริงของตัวท่าน

1) เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2) อายุ

1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี

2. 21 – 25 ปี

3. 26 – 30 ปี

4. 31 – 35 ปี

5. 36 – 40 ปี

6. 41 ปีขึ้นไป

3) สถานภาพ

1. โสด

2. สมรส

3. หม้าย / หย่าร้าง

- 4) ระดับการศึกษา
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี
3. ปริญญาตรีโท 4. ปริญญาเอก
- 5) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน
1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท 2. 15,001 – 20,000 บาท
3. 20,001 – 25,000 บาท 4. 25,001 – 30,000 บาท
5. 30,001 – 35,000 บาท 6. 35,001 บาทขึ้นไป
- 6) อาชีพ
1. ผู้จัดการ 2. ผู้ช่วยผู้จัดการ
3. หัวหน้าแผนก 4. พนักงาน
5. ลูกจ้างชั่วคราว 6. อื่นๆ (โปรดระบุ).....
- 7) ระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน
1. น้อยกว่า 1 ปี 2. 1 – 2 ปี
3. 3 – 5 ปี 4. 6 – 10 ปี
5. 11 – 15 ปี 6. 16 ปีขึ้นไป
- 8) จำนวนพนักงานในฝ่าย/ แผนกที่สังกัด
1. 1 – 15 คน 2. 16 – 30 คน
3. 31 – 45 คน 4. มากกว่า 45 คน
- 9) สามารถใช้ภาษาไทยด้วยวาจาเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (พูดชัดเจน ตรงประเด็น มีมารยาท ในการพูด และกริยาท่าทางที่แสดงออกเหมาะสม ถูกต้อง)
1. ดีมาก 2. ดี
3. พอใช้ 4. ต้องปรับปรุง
- 10) สามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารที่จำเป็น
1. ดีมาก 2. ดี
3. พอใช้ 4. ต้องปรับปรุง

ตอนที่ 2: แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำในองค์กร

คำชี้แจง: โปรดอ่านข้อความในแบบสอบถามจำนวน 11 ข้อ แล้วพิจารณาในแต่ละข้อตามความคิดเห็นของท่านแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือเพียงช่องเดียว

5 หมายถึง มีพฤติกรรมผู้นำมากที่สุด

4 หมายถึง มีพฤติกรรมผู้นำมาก

3 หมายถึง มีพฤติกรรมผู้นำปานกลาง

2 หมายถึง มีพฤติกรรมผู้นำน้อย

1 หมายถึง มีพฤติกรรมผู้นำน้อยที่สุด

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	พฤติกรรมผู้นำแบบบงการ					
1.	ผู้นำของท่านมีพฤติกรรมตัดสินใจดำเนินการใดๆ ตามระเบียบแบบแผนแล้วพยายามพูดให้คล้อยตาม					
2.	ผู้นำของท่านมีพฤติกรรมออกคำสั่งโดยกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานไว้ทุกครั้ง					
	พฤติกรรมผู้นำแบบสอนงาน ให้การสนับสนุน					
3.	ผู้นำของท่านเสนอแนะวิธีการให้พนักงานทดลองปฏิบัติงานเพื่อค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน					
4.	ผู้นำของท่านแนะนำให้พนักงานใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน					
5.	ผู้นำของท่านสนับสนุนให้พนักงานได้แสวงหาความรู้ วิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ อยู่เสมอ					

	พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม					
6.	ผู้นำของท่านมีพฤติกรรมให้คำปรึกษาแก่พนักงานที่มีปัญหาในการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล					
7.	ผู้นำของท่านมีพฤติกรรมเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระและร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน					
8.	ผู้นำของท่านมีพฤติกรรมเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาให้กับพนักงาน					
	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ					
9.	ผู้นำของท่านระบุสิ่งที่ต้องการเมื่อมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้พนักงานปฏิบัติ					
10.	ผู้นำของท่านกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนแก่พนักงาน					
11.	ผู้นำของท่านตั้งความคาดหวังต่อพนักงานด้วยความมั่นใจว่าพนักงานจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ					

ตอนที่ 3: ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดอ่านแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ โดยตอบให้ตรงกับความรู้สึกของท่านหรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
	วัตถุประสงค์ชัดเจน					
1.	องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน					
2.	องค์กรมีการชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายและแผนงานอยู่เสมอ					
3.	องค์กรกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคนในทีมไว้อย่างชัดเจน					
	การเผชิญหน้า					
4.	เมื่อมีการทำงานที่ผิดพลาด จะได้รับความเห็นใจจากเพื่อนร่วมงาน					
5.	เพื่อนร่วมงานมีลักษณะเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ละเอียดรอบรับความสามารถซึ่งกันและกัน					
6.	พนักงานทุกคนในองค์กรเต็มใจและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
	การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน					
7.	ทุกคนเต็มใจรับฟังและพิจารณาความคิดเห็นตามข้อเสนอ					

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
	ความร่วมมือในทางขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์					
8.	ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระอย่างเต็มที่ในการแสดงความคิดเห็นเรื่องสำคัญของงาน					
9.	องค์กรมีการกระจายความรับผิดชอบในการทำงานที่ยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนและช่วยเหลือกันได้					
10.	พนักงานทุกคนในองค์กรพึงพอใจที่ได้ช่วยเหลือและเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของผู้อื่น					
11.	เมื่อมีปัญหา สามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงานได้อย่างเต็มที่					

ตอนที่ 4: แบบสอบถามประสิทธิผลในการทำงาน

คำชี้แจง ให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้และเลือกตอบตามความคิดเห็นโดยตอบได้เพียง

คำตอบเดียว

จริงมากที่สุด หมายถึง ท่านเห็นด้วยอย่างมากที่สุด ต่อข้อความนั้น ๆ

จริงมาก หมายถึง ท่านเห็นด้วยอย่างมาก ต่อข้อความนั้น ๆ

จริงน้อย หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยอย่างมากต่อข้อความนั้น ๆ

ไม่จริงเลย หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยอย่างมากที่สุดต่อข้อความนั้น ๆ

ข้อ	ประสิทธิผลในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น			
		จริงมากที่สุด	จริงมาก	จริงน้อย	ไม่จริงเลย
1.	เป้าหมายในการทำงานที่ตั้งไว้มีความเป็นไปได้				
2.	มีการประชุมชี้แจงเป้าหมายในการทำงาน				
3.	บทบาทหน้าที่การทำงานของท่านมีความชัดเจนดี				
4.	ท่านหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มความสำเร็จในงาน				
5.	พนักงานทุกคนเข้าใจเป้าหมายในการทำงานตรงกัน				
6.	การตัดสินใจใดๆกระทำโดยเสียงส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกัน				
7.	ปริมาณงานที่ท่านทำในแต่ละวันมีความเหมาะสม				
8.	เพื่อนร่วมงานมักช่วยกันทำงานและช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี				
9.	หากท่านได้รับ คำชมเชย หรือ รางวัลตอบแทน ท่านจะมีความตั้งใจในการทำงานสูง				
10.	การทำงานนี้ทำให้ชีวิตท่านมั่นคง				

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวณิชามล ฟองน้ำ
วันเดือนปีเกิด	14 กรกฎาคม 2531
สถานที่ติดต่อ	45/2 หมู่6 ตำบลพรหมนิมิต อำเภอตากลี จังหวัดนครสวรรค์ 60210
อีเมล	nichamol.fong@bumail.net
ประวัติการศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการสมัยใหม่มหาวิทยาลัยกรุงเทพ



สัญญานี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญานี้โดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ.....ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
()

ลงชื่อ.....ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ
(ดร.ชนันนา รอดสุทธิ)
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้

ลงชื่อ.....พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤติกา ลีมล่าวลัย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ.....พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)
ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร