

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของ
พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

Leadership factor that Effect to Efficiency of Teamwork in an Organization
of Employee Level in Private Company in Bangkok



ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับ
ปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

Leadership factor that Effect to Efficiency of Teamwork in an Organization of Employee
Level in Private Company in Bangkok



การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ปีการศึกษา 2557



©2558

เพชร วงษ์แก้ว

สงวนลิขสิทธิ์

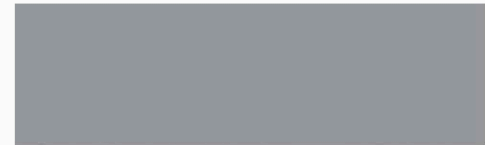
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของ
พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัย พชร วงษ์แก้ว

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)

ผู้เชี่ยวชาญ



(ดร.สุคนธ์ทิพย์ รัตนภูพันธ์)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรยา สิงห์สงบ)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 13 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2558

พชร วงษ์แก้ว. ปรึญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, กันยายน 2558, บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ
บริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร (83 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของปัจจัยภาวะผู้นำ ซึ่ง
ได้แก่ด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหารและควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการ
ติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ
ด้านประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม และเปรียบเทียบปัจจัยภาวะผู้นำแต่ละด้าน ซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้าน
บุคลิกภาพ ด้านการบริหารและควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการ
ติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรมจริยธรรม
ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกัน

ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร
โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก จำนวน 400 คน ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาด
เคลื่อนที่ระดับร้อยละ ± 5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ แบบสอบถาม ที่มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.973
และมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น คือ
สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอ้างอิง คือการวิเคราะห์
สมการถดถอยพหุคูณ ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.5

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 21-25 ปี มีระดับ
การศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,000-25,000 บาท และมีประสบการณ์การทำงานน้อย
กว่า 3 ปี

ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยต่อปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของปัจจัยภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่ด้าน
บุคลิกภาพ ด้านการบริหารและควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการ
ติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ
ด้านประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกๆ ด้าน อีกทั้งยังเป็นการเปรียบเทียบปัจจัย
ภาวะผู้นำแต่ละด้านพบว่า ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหารและควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ
ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม และด้านคุณธรรม

จริยธรรม ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกัน โดยที่ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ส่งผลมากที่สุด

คำสำคัญ : ปัจจัยภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีม



Wongskeo P. M.B.A., September 2015, Graduate School, Bangkok University.

Leadership Factor that Effect to Teamwork in an Organization of Employee Level in Private Company in Bangkok (83 pp.)

Advisor : Asst. Prof. Kasemson Pipatsirisak, Ph. D.

ABSTRACT

This study is aimed to understand the factors of leadership such as characteristic, management and control plan, motivation, decision making, communication, environment, human relation, ethics and teamworking that effect the quality of teamwork in an organization of a different level of employee in an organization

The sample that is used in this study are operation level employee in a private company in bangkok. All 400 samples is selected using random convinient with a conbrach alpha of 95 percent and standard deviation ± 5 percent. The tools that is used in this study is questionnaire with a conbrach alpha of 0.973 which is checked all the accuracy with the reliable references. The descriptive statistics included frequency, percentage, mean, and standard deviation were applied to analyze primary data. The referential statistic called simple regression analysis was used to test hypotheses at statistical significance level of 0.05.

Most of the samples are Women between 21-25 years old, bachelor degree, incme around 15,000-25,000 THB and have work experience less than 3 years

The result showed that the samples agreed with factors, such as characteristic, management and control plan, motivation, decision making, communication, environment, human relation, ethics and teamworking are effected to the quality of teamwork in an organization for the employees in different level. Which a reliable answer stated that the human relation in the organization have an highest effect on the quality of teamwork.

Keywords : Leadership factor, Efficiency, Teamwork

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเฉพาะบุคคลในครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความรู้ความกรุณาจาก ผศ.ดร. เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริ ศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาเฉพาะบุคคล ซึ่งได้ให้ความรู้ การชี้แนะแนวทางการศึกษา ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องในงาน ตลอดจนการให้คำปรึกษาซึ่งประโยชน์ในการวิจัยงานวิจัยครั้งนี้มีความ สมบูรณ์ครบถ้วนสำเร็จไปได้ด้วยดี รวมถึงอาจารย์ท่านอื่นๆที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ให้ และสามารถนำ วิชาการต่างๆมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มาไว้ ณ โอกาสนี้

พชร วงษ์แก้ว



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ซ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตการศึกษา	3
1.4 ประโยชน์ที่ใช้ในการศึกษา	3
1.5 คำนิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรเรื่องปัจจัยภาวะผู้นำ	6
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม	23
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยงานวิจัยที่เกี่ยวกับเรื่องปัจจัยภาวะผู้นำ และประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร	33
2.4 สมมติฐานและกรอบแนวความคิด	36
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	
3.1 ประชากร	39
3.2 ตัวอย่าง	39
3.3 ประเภทของข้อมูล	40
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	41
3.5 การตรวจสอบเครื่องมือ	41

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 3 (ต่อ) ระเบียบวิธีวิจัย

3.6 องค์ประกอบของแบบสอบถาม	42
3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล	43
3.8 การแปลผล	43
3.9 การวิเคราะห์มาตรวัดข้อมูล	44
3.10 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์	46

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคล	48
4.2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท เอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร	51
4.3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายใน องค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร	59
4.4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	62

บทที่ 5 สรุปผลและอภิปราย

5.1 สรุปผลการศึกษา	66
5.2 การอภิปรายผล	67
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ทางธุรกิจ	69
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	71

บรรณานุกรม	72
------------	----

ภาคผนวก	75
---------	----

ประวัติผู้เขียน	83
-----------------	----

เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในรายงานการค้นคว้าอิสระ

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 :	องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการพัฒนาความเป็นปึกแผ่นของทีม	32
ตารางที่ 3.2 :	การวิเคราะห์มาตรวัดของข้อมูล	44
ตารางที่ 4.1 :	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	48
ตารางที่ 4.2 :	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ	49
ตารางที่ 4.3 :	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา	49
ตารางที่ 4.4 :	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน (บาท)	50
ตารางที่ 4.5 :	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน (ปี)	50
ตารางที่ 4.6 :	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับด้านบุคลิกภาพ	51
ตารางที่ 4.7 :	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับด้านการสร้างแรงจูงใจ	52
ตารางที่ 4.8 :	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับด้านการตัดสินใจ	53
ตารางที่ 4.9 :	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับด้านการบริหารและ ควบคุมแผนงาน	54
ตารางที่ 4.10 :	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับด้านการติดต่อสื่อสาร	55
ตารางที่ 4.11 :	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับด้านการติดตามการ เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม	56
ตารางที่ 4.12 :	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับด้านมนุษยสัมพันธ์	57
ตารางที่ 4.13 :	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับด้านคุณธรรมจริยธรรม	58
ตารางที่ 4.14 :	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำ งานเป็นทีม	59
ตารางที่ 4.15 :	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของ พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร	
ตารางที่ 4.16 :	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	62

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 2.1: ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม	37
---	----



บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหาวิจัย

ในปัจจุบันมีการมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างมากมายทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตามความผันผวนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศ และความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี องค์กรจึงต้องเกิดการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เพื่อที่จะทำให้สามารถเกิดประสิทธิภาพในการแข่งขันสูงขึ้น โดยองค์กรจะเน้นในด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก โดยอาศัยนวัตกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (พสุ เดชะรินทร์ 2549 : 4) อีกทั้ง องค์กรจะต้องมีผู้บริหารที่ดีที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยความสามารถในการจูงใจ หรือมีคุณลักษณะของผู้นำที่ดี จะทำให้การปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างราบรื่น ลดปัญหาความขัดแย้ง และยังสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ง่ายขึ้น ผู้บริหารมีหน้าที่บริหารและควบคุมแผนงานเพื่อที่จะนำมาใช้ในองค์กร โดยจะเป็นตัวกำหนดและชี้แนะทิศทางขององค์กรเพื่อไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ไดวางไว้นั้น จะต้องใช้ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ความร่วมมือร่วมใจ และการทำงานเป็นทีมกันเป็นอย่างดีในการทำงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพราะกิจการใดๆ ก็ตามยากที่จะประสบความสำเร็จได้ด้วยตัวเองเพียงคนเดียว หากมีการทำงานเป็นทีมที่ดีย่อมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากสภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานภายในองค์กรเอกชนส่วนใหญ่ พบว่าส่วนใหญ่ยังไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมเท่าที่ควรดังจะเห็นได้จากการที่ผู้บังคับบัญชาไม่มีคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ไม่มีการบริหารและควบคุมแผนงานที่ดี การขาดการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานระดับปฏิบัติการ รวมไปถึงการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันทำงานของบุคลากรในองค์กร ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมลดน้อยลง และไม่บรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังไว้ หากไม่มีการวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาลงมาอาจจะทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กรได้

ดังนั้นผู้ทำการวิจัยจึงทำการศึกษาเรื่องปัจจัยด้านผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชน เพื่อนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการวางแผนปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้คือ

1. เพื่อสำรวจคุณลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ
2. เพื่อสำรวจคุณลักษณะของผู้นำด้านการบริหารและควบคุมแผนงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ
3. เพื่อสำรวจคุณลักษณะของผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ
4. เพื่อสำรวจคุณลักษณะของผู้นำด้านการตัดสินใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ
5. เพื่อสำรวจคุณลักษณะของผู้นำด้านการติดต่อสื่อสารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ
6. เพื่อสำรวจคุณลักษณะของผู้นำด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ
7. เพื่อสำรวจคุณลักษณะของผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ
8. เพื่อสำรวจคุณลักษณะของผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ
9. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำระหว่างด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหารและควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกัน

ขอบเขตการศึกษา

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ โดยเลือกใช้วิธีการสำรวจด้วยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้คือ

1. ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร
2. ตัวอย่างที่ใช้ศึกษาเลือกจากประชากร โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบที่ใช้ความน่าจะเป็น

(Probability Sampling) และใช้จำนวน 400 คนซึ่งจำนวนนี้ได้จากการใช้ตารางสำเร็จรูปของ Yamane (1967)

3. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ประกอบด้วย

ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงาน
ระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

ตัวแปรอิสระ คือ คุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหาร
และควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ
ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลง

สภาพแวดล้อม และด้านคุณธรรมจริยธรรม

4. สถานที่ศึกษาที่ผู้วิจัยใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือ บริเวณบริษัทเอกชนในเขต
กรุงเทพมหานคร

5. ระยะเวลาในการศึกษา เริ่มตั้งแต่ มกราคม 2558 ถึง กรกฎาคม 2558

ประโยชน์ที่ใช้ในการศึกษา

ผลจากการศึกษามีประโยชน์ต่อฝ่ายที่เกี่ยวข้องดังนี้ คือ

1. ฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน
เป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรใน
เรื่องคุณลักษณะของผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ในการประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการวางแผน
ปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่

คุณลักษณะของผู้นำ (Leadership) หมายถึง องค์ประกอบของผู้ที่จะสามารถนำทางผู้อื่นให้
ก้าวไปข้างหน้าสู่จุดมุ่งหมายตามที่ตั้งใจไว้ได้ โดยใช้ศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ เพื่อส่งผลให้
สามารถกำหนดทิศทางของผู้ติดตามให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง ลักษณะส่วนรวมของบุคคล และการแสดงออกของ
พฤติกรรม ซึ่งชี้ให้เห็นความเป็นปัจเจกบุคคลในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงลักษณะที่ส่งผลสู่
การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น

การบริหารและควบคุมแผนงาน (Management) หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้อัตถุประสงค์ขององค์กรประสบความสำเร็จโดยผ่านทางบุคคลและใช้ทรัพยากรอื่น กระบวนการ
ดังกล่าวรวมถึงองค์ประกอบของการบริหารอันได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การจัด
องค์กร การกำหนดนโยบายการบริหาร และการควบคุมแผนงาน

การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้นให้องค์กรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

การตัดสินใจ (Decision) หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณาหรือประเมินอย่างดีแล้วว่าเป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็น ความต้องการจากผู้ส่งสารโดยผ่านสื่อต่างๆ ที่อาจเป็นการพูด การเขียน หรือการแสดงออกอื่นๆ ไปยังผู้รับสาร ซึ่งอาจจะใช้กระบวนการสื่อสารที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม หรือความจำเป็นของตนเองและคู่สื่อสาร โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการรับรู้ร่วมกันและมีปฏิริยาตอบสนองต่อกัน

การติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม (Track Changes) หมายถึง การเฝ้าติดตามข้อมูลข่าวสารในปัจจุบัน เพื่อนำมาปรับใช้ในองค์กร

คุณธรรมจริยธรรม (Moral) หมายถึง การปฏิบัติงานโดยมีพื้นฐานของความดี มีความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน นำมาซึ่งความศรัทธาของผู้อื่น

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ผลสำเร็จในการทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างคุ้มค่า โดยมีตัวบ่งชี้ได้แก่ความประหยัดต้นทุน ทรัพยากร และเวลา

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มีมากกว่าหนึ่งคน โดยสมาชิกทุกคนจะต้องมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีการวางแผนในการทำงานร่วมกัน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนี้เป็นการนำเสนอ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรของการศึกษาซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสืบค้น จากเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยจากแหล่งต่างๆ เพื่อนำมากำหนดสมมติฐาน โดยแบ่งเนื้อหาของบทนี้เป็น 3 ส่วนคือ

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรเรื่องปัจจัยภาวะผู้นำ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยงานวิจัยที่เกี่ยวกับเรื่องปัจจัยภาวะผู้นำ และประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร

2.4 สมมติฐานและกรอบแนวความคิด

รายละเอียดในแต่ละส่วนที่กล่าวมาข้างต้น มีสาระสำคัญดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรเรื่องปัจจัยภาวะผู้นำ

ความหมายภาวะผู้นำ

“ผู้นำ” ฮาลปิน (Halpin ,1966) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้

1. มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
3. มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำเป็นหัวหน้าของกลุ่ม

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2554 : 230) กล่าวว่า ผู้นำ คือ สมาชิกกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญกว่าผู้อื่น ในด้านการนำผู้อื่น บุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดในกลุ่ม และเป็นผู้ใช้อิทธิพลดำเนินกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่ได้ตั้งเอาไว้ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของการยอมรับของสมาชิกด้วย

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 19) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้า ผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา และจะนำผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ โดยใช้ อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวก โดยใช้ กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน ในอันที่จะบรรลุเป้าหมาย และความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่น ให้ความร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้

ซึ่งสรุปได้ว่า ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” เบนนิส (Bennis,2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถส่วนบุคคลของผู้นำที่จำเป็นต้องรู้จักตนเอง การมีวิสัยทัศน์ในการติดต่อสื่อสารที่ดี การสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจท่ามกลางเพื่อนร่วมงาน

แมกซ์เวล (Maxwell,2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของผู้นำที่จะชักจูงบุคคลอื่นทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่อยู่แวดล้อม

สงวน ช้างฉัตร (2541 หน้า 172) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งพยายามที่จะมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น โดยอาศัยอำนาจที่เกิดจากการบังคับ (coercive) ให้คนอื่นกลัว อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล (reward power) หรือการเสริมแรงทางบวก (positive reinforcement) อำนาจทางกฎหมาย (legitimate power) หรืออำนาจที่ผู้ครอบครองตำแหน่งได้รับมอบหมายจากองค์กร อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (expert power) และอำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง (reference power) คำสั่งของผู้บังคับบัญชา จุดประสงค์ของการใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่นดังกล่าว ก็เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จอย่างดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา ทรัพยากร เทคโนโลยี และความสามารถของสมาชิกกลุ่ม หรือบุคลากรในองค์กร

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544 หน้า 234) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง สภาวะหรือศักยภาพความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลในการดำเนินภารกิจต่างๆการสร้างกระบวนการเพื่อจูงใจให้ผู้อื่น ให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนงานและจุดประสงค์ที่วางไว้

ทฤษฎีของการเป็นผู้นำ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories) (เนตร์พัฒนา ยาวีราข, 2552, หน้า 113)

ทฤษฎีนี้เป็นการศึกษาถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีส่วนสนับสนุนถึงความเป็นผู้นำซึ่งเป็นที่ยอมรับเรื่อยมาตั้งแต่ พ.ศ. 2447-2491 คุณลักษณะของผู้นำในยุคปัจจุบัน

ประกอบด้วย คุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1) มีแรงขับสูง หมายถึง ผู้นำมีความพยายามอย่างสูงเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จสูงสุด 2) มีแรงจูงใจสูง หมายถึง ผู้นำมีการจูงใจอย่างแรงกล้าเพื่อให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ 3) มีความซื่อสัตย์ หมายถึง ผู้นำมีการกระทำตามอย่างที่ได้สัญญาไว้ มีความซื่อสัตย์เป็นที่น่าเชื่อถือของบุคคลในองค์กร 4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ผู้นำมีความมั่นใจในความคิดของตนเองกล้าตัดสินใจ 5) มีความรู้ในด้านธุรกิจ หมายถึง ผู้นำมีความรู้ ความสามารถ มีความฉลาดและมีความก้าวหน้าทางด้านอาชีพสูง มีความรอบรู้และชำนาญการในองค์กร

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership behaviors approach)

นักทฤษฎีเรื่องพฤติกรรมระบุถึงปัจจัยของการเป็นผู้นำว่า บุคคลสามารถฝึกฝนตนเองให้สามารถเป็นผู้นำได้ มีการพัฒนาการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมการเป็นผู้นำ และหาข้อสรุปของรูปแบบการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดที่บุคคลควรเรียนรู้ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำต่างๆ ดังนี้

1) ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) ซึ่งได้ทำการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ (ธวัช บุญยมติ, 2550, หน้า 54-55) โดยแบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1.1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคน (Employee-Oriented) ผู้นำแบบนี้จะทำงานโดยให้ความสนใจถึงความต้องการและความแตกต่างของบุคคลให้ความสนใจต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานมุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายสร้างขวัญกำลังใจ และให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล

1.2 รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งผลผลิต (Production Oriented) ผู้นำแบบนี้ให้ความสำคัญกับการสร้างมาตรฐานในการทำงาน โดยใช้ระบบการควบคุมงานอย่างใกล้ชิด จากผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม ผู้นำให้การสนับสนุน สร้างขวัญและกำลังใจต่อผู้ตาม ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง จากการวิจัยอย่างต่อเนื่องของมหาวิทยาลัย พบว่า กระบวนการของการเป็นผู้นำอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม มีความศรัทธาและความไว้วางใจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะส่งผลให้ผลผลิตจากการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษามหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership) (ธวัช บุญยมติ, 2550, หน้า 55-56) มุ่งศึกษาถึงพฤติกรรมทางสังคม

ของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการภายใต้การนำของโรเบิร์ต เบลส์ (Robert Bales) โดยเก็บข้อมูลจากการสังเกตโดยตรงจากผลการวิจัยพบว่า ผู้นำมี 2 รูปแบบ คือ 1) ผู้นำแบบมุ่งงาน คือ ผู้นำจะมุ่งผู้สนใจในงานที่จะต้องปฏิบัติ 2) ผู้นำแบบมุ่งสังคม คือ ผู้นำจะมุ่งในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มให้สมาชิกกลุ่มตระหนักและยอมรับในความต้องการและค่านิยมของบุคคลอื่น

3) ทฤษฎีตาข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) (สุธีลักษณ์ นิติธรรม แก่นทอง, 2555, หน้า 27) ได้ทำการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำที่ดี 2 ปัจจัย คือ

1) ผู้นำให้ความสำคัญกับคน

2) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานโดยการจัดตารางตาข่ายสองมิติแต่ละด้าน แบ่งเป็น 9 ระดับ เกิดเป็นตาข่ายแทนพฤติกรรมของผู้นำขึ้น 9,1 ช่อง หรือ 9,1 แบบ โดยมีแบบพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำ 5 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบมุ่งเอาแต่ใจ ผู้นำแบบมุ่งเอาแต่น้ำใจ คน ผู้นำแบบย่ำแย่ และผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

ลักษณะผู้นำแบบระบบเครือญาติ พอสรุปได้ ดังนี้

1. มีความรู้ ความสามารถในกิจกรรมที่มีอยู่ชุมชนนั้นเป็นอย่างดี
2. มีจริยธรรม คุณธรรมประจำใจ เช่น ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความเมตตาต่อผู้อื่น
3. แน่วแน่ในการทำงาน
4. สามารถประสานงาน ต่อรอง แก้ไขความขัดแย้ง หรือประนีประนอม เรื่องราวต่าง ๆ ได้ดี
5. มีฐานะค่อนข้างมั่นคง
6. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

วิจิตร ธีระกุล (2519, หน้า 51) ได้เสนอแนะว่า คุณสมบัติของผู้นำ จะต้องต้องมี 3 ประการ เรียกว่า ไตรภูมิ ได้แก่

1. ภูมิความรู้ คือ รู้หลักการบริหาร รู้เรื่องที่จะทำการบริหาร และรอบรู้ รู้จักหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
2. ภูมิธรรม คือ มีศีลธรรม จรรยา เป็นตัวอย่างที่ดีของหมู่คณะ ละอายต่อบาป ไม่หาประโยชน์ใส่ตัว ประพฤติปฏิบัติ และหมั่นสังเกตความมุ่งหวัง
3. ภูมิฐาน คือ มีบุคลิกน่าชมชอบ มีอารมณ์มั่นคง การพูดจาสื่อความหมายอย่างไม่เคอะเขิน รักษาท่าทางให้สง่าผ่าเผย แต่งกายสะอาดและรอบรู้ในมารยาทสังคม และเข้ากับคนได้ทุกระดับและทุกวัย

สรุปได้ว่า การบริหารงานในปัจจุบันนี้ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องใช้ภาวะการเป็นผู้ นำเข้ามา เกี่ยวข้อง เพราะจะสามารถได้ใช้หรือพยายามใช้ความสามารถของ

ผู้ได้บังคับบัญชา หรือพนักงานออกมาในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด พึงระลึกไว้เสมอว่า พนักงานทุกคนมีความสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่ผลักดันให้งานทุกอย่างของกิจการนั้นสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น **การบริหารงานที่ดีจะต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำ และเก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งการดำเนินชีวิตไปพร้อมๆ กัน**

ความหมายของจริยธรรม

คำว่า “จริยธรรม” แยกออกเป็นสองส่วน “จริย” น่าจะหมายถึงความถึงจรรยาหรือการประพฤติปฏิบัติ สิ่งที่แต่ละคนแสดงออกมาให้เห็น แสดงเป็นครั้งคราว ถือเป็นกิจวัตรปกติไม่ใช่เสแสร้งสร้างภาพ ส่วน “ธรรม” นั้นหมายถึง การกระทำ การปฏิบัติที่ดีเป็นธรรมที่ควรยึดถือ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านั้นไม่มีอยู่ในตำราใด แต่มักจะเป็นสิ่งที่พบเห็นมาเองด้วยตา และ เป็นสิ่งที่ต้องทำความเข้าใจปฏิบัติในฐานะนักธุรกิจหรือผู้นำคนหนึ่ง ทำให้จริยธรรมของผู้นำยังแบ่งออกเป็น 5 แบบ ดังนี้

1. จริยธรรมด้านธุรกิจ นั่นคือ นักธุรกิจต้องมีแนวทางที่ชัดเจนว่าในเรื่องเศรษฐกิจการค้า การดำเนินธุรกิจจะเป็นอย่างไร เช่น จะดำเนินธุรกิจต่างๆ กับคู่ค้าโดยความเป็นธรรม ไม่เอาเปรียบคู่ค้า การเคารพกฎกติกาในการค้าอย่างองค์การการค้าโลก WTO มีการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบต่างๆ ในการทำการค้า ให้เป็นไปตามกฎระเบียบนั้นๆ เพื่อจะได้ดำเนินการเป็นไปด้วยความโปร่งใส ผู้นำต้องมีความน่าเชื่อถือในตัวเอง เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเคารพนับถือส่งผลให้อยู่ภายใต้การดูแลและสามารถทำงานให้กับองค์กรได้

2. จริยธรรมด้านการสื่อสาร บ่อยครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นมักเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนระหว่างกัน ทำให้เกิดความเข้าใจผิดกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้สิ่งนี้เป็นสิ่งสำคัญมากภายในองค์กร ฉะนั้นด้านการสื่อสารกันในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญไม่ควรสร้างภาพระหว่างกัน ยิ่งปัจจุบันเป็นยุคไร้พรมแดนทำให้ช่องทางออนไลน์ หรือ อินเทอร์เน็ตนั้นเป็นอีกตัวช่วยหนึ่งในการทำธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตามต้องมีการประชาสัมพันธ์ที่ดี ไม่เกินจริงและที่สำคัญต้องสื่อสารชัดเจนและเป็นความจริงเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนบุคคล

3. จริยธรรมด้านการแข่งขัน การแข่งขันนั้นไม่เพียงแต่จะต้องระวังคู่แข่งที่มองเห็น แต่ยังต้องระวังคู่แข่งที่มองไม่เห็นด้วยเช่นกัน เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคไร้พรมแดน มีอินเทอร์เน็ตในการติดต่อทำการค้าได้ทั่วทุกมุมโลกโดยที่ไม่ต้องเห็นหน้ากันก็สามารถทำการค้ากันได้ แต่ถึงกระนั้น ผู้นำที่มีจริยธรรมในการทำการค้านั้นจะต้องไม่เหยียบโอกาสคู่แข่ง ไม่เอาเปรียบทั้งผู้บริโภคและคู่แข่งเช่นกัน ไม่ควรฉวยโอกาสระหว่างกันจริงอยู่ที่ระหว่างการแข่งขันในการทำการค้านั้นมีทั้งชนะทั้งแพ้ แต่การที่จะชนะนั้นต้องเป็น

ธรรมด้วยไม่ใช่ยุติธรรม (Fair Play) ซึ่งความเป็นธรรมนั้นไม่ได้ตัดสินกันด้วยกฎหมาย แต่ตัดสินกันด้วยความรู้สึก หากยอมรับกันได้ถือว่าเป็นธรรม

4. จริยธรรมด้านความประพฤติส่วนตัว คนในที่นี้ ได้แก่ ผู้นำ นั่นเองปัจจุบันเรียกว่า Role Model คือ การเป็นแบบอย่างที่ดี คนที่อยู่ภายใต้ตำแหน่งภาวะผู้นำต้องทำให้ผู้ตามทั้งหลายเห็นตัวอย่างที่ดี พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามได้โดยที่ไม่เคอะเขิน นึกถึงคำว่า โปรงใส ไม่มีอะไรที่หลอกลวงด้านหน้าเป็นอย่างไร ด้านหลังก็ควรเป็นอย่างนั้น แสดงบทบาทที่เหมาะสม แต่ถ้าหากเปลี่ยนแปลงตนเองไม่ได้ต้องยอมที่จะวางมือจากตำแหน่งผู้นำ เพื่อจะได้ใช้ชีวิตที่อิสระได้ตามต้องการและไม่มีใครตำหนิได้

5. จริยธรรมด้านสังคมและสภาพแวดล้อม หมายถึง การต้องรับรู้และเข้าใจสภาพสังคมที่แท้จริงที่ตนเองดำรงอยู่ว่ามีวิถีชีวิตอย่างไร สภาพแวดล้อมที่มีอยู่เอื้อต่อการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในวิถีทางที่ต้องการหรือไม่ เมื่อความเจริญเข้ามามีการพัฒนาการทางธุรกิจก็มีได้ แต่ต้องอยู่ภายใต้กรอบไม่ทำลายสังคมและสิ่งแวดล้อม หรือเบียดเบียนธรรมชาติ ไม่สร้างมลพิษ เพราะเมื่อใดที่ธรรมชาติถูกทำลาย เวลาธรรมชาติเอาคืนมนุษย์มันโหดร้ายและรุนแรงมากกว่าหลายเท่า เช่น การเกิดสึนามิ แผ่นดินไหว เป็นต้น

6. จริยธรรมด้านความมีสัจจะ คนเป็นผู้นำพูดคำไหนเป็นคำนั้น ต้องยึดมั่นในสิ่งที่พูดไว้ ไม่อย่างนั้นจะไม่น่าเชื่อถือ หรือสากลใช้คำว่า Walk the talk คือ การที่ต้องรักษาคำพูด พูดแล้วต้องทำได้อย่างที่พูดนั้นจริงๆ พูดอย่างทำอย่างผู้ตามคงเกิดความสับสนและงงไม่รู้จะเอาอย่างไรแน่

ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นนี้หากผู้นำสามารถทำตามได้โดยไม่ขาดตกบกพร่องคำว่า ธรรมาภิบาล ก็ไม่ไกลเกินเอื้อมแน่นอน

Bass (1985) เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยพื้นฐานแนวคิดของ Burns ที่แบ่งภาวะผู้นำแยกออกเป็น 2 แบบ โดย Bass ให้ทัศนะว่าผู้นำแยกเปลี่ยนใช้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนการยินยอมปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะจูงใจผู้ตามด้วยวิธีการ

1. ชักจูงให้ผู้ตามตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของงาน และผลลัพธ์องค์กรด้วยมุมมองใหม่ และพยายามหาหนทางบรรลุถึงผลลัพธ์นั้น

2. โน้มน้าวจิตใจให้ผู้ตามมองไปไกลกว่าผลประโยชน์ของตน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของหมู่คณะ องค์กร หรือสังคมส่วนรวม

3. กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับความต้องการของตนที่สูงกว่าเดิม

แม้ Bass ยอมรับว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน อย่างเห็นได้ชัดเช่นเดียวกับ Burns และภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง ยังส่งเสริม

แรงจูงใจหรือผลงานของผู้ตามได้มากกว่า แต่เขาก็เสนอว่า โดยกระบวนการแล้วไม่สามารถแยกพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ออกจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนได้อย่างแท้จริง ทั้งยอมรับว่า ผู้นำคนเดียวอาจใช้ภาวะผู้นำได้ทั้งสองแบบในเวลาและสถานที่แตกต่างกันได้ เนื่องจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนจัดเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุนี้ความเป็นผู้นำทั้งสองแบบจึงเชื่อมโยงต่อกันแบบต่อเนื่องแทนที่จะแยกออกจากกันอย่างสิ้นเชิงตามที่Burns เคยสอนไว้ Bass ได้ค้นหาโครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีกับ Avolio พัฒนาตัวแปรเพื่อใช้ในการศึกษาอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งปี ค.ศ. 1995 เขาได้จัดพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น 3 กลุ่ม และขนานนามว่า แบบภาวะผู้นำเต็มขอบเขต (The Full Range Leadership Model) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การมีบารมี (Charisma) หมายถึง ลักษณะพิเศษของบุคคลที่สามารถดึงดูดใจคนให้เกิดความจงรักภักดี ยอมปฏิบัติตามอย่างเต็มใจ ทুমเท ความพยายามในการทำงานโดยไม่หวังผลประโยชน์ ซึ่งลักษณะเช่นนี้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ (Yukl, 1995) กล่าวว่า นักวิชาการบางท่านใช้คำว่าผู้นำบารมีในความหมายเดียวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

House ถือเป็นบุคคลแรกที่สร้างกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี เพื่อพิสูจน์พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงบารมี (สงวน นิตยารัมภ์พงษ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ, 2540 หน้า 47) โดยได้ศึกษาองค์ประกอบของผู้นำบารมีในองค์กรที่มีความซับซ้อน พบว่า ลักษณะของผู้นำบารมีประกอบด้วย 1) มีลักษณะเด่น เชื่อมมั่นในตนเอง ต้องมีอิทธิพลเหนือลูกน้อง 2) เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง สิ่งทีลูกน้องยึดถือเป็นแบบอย่าง 3) ผู้ตามประทับใจในความสามารถและความสำเร็จของผู้นำ 4) มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน 5) แสดงออกถึงความคาดหวังของผู้ตาม 6) มักมีพฤติกรรมที่สร้างและยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม 7) มีลักษณะที่ดึงดูดผู้ตาม

เบส (Bass 1990, อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีรัตน์ 2545 หน้า 16) ขยายทฤษฎีผู้นำของ House ว่าผู้นำที่มีบารมีเกิดขึ้นในช่วงที่มีความเครียด หรือในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและความเชื่อผู้นำที่มีบารมีจึงเกิดขึ้นในองค์กรใหม่ๆ ที่ต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด และในองค์กรเก่าที่กำลังล้มเหลวมากกว่าในองค์กรการเก่าๆ ที่ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีบารมีอาจมีลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น บางคนสร้างอารมณ์ร่วม บางคนใช้หลักเหตุผล ผู้นำที่ใช้หลักเหตุผลเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคและมีทักษะในการชักจูง

สำหรับแนวคิดของเบส บารมีจัดเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีความเชื่อที่ว่า ผู้มีบารมี เป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จ เบสได้ย้ำไว้ใน

แนวคิดของเค้าอีกว่า แม้การมีบาร์มีจะเป็นส่วนประกอบสำคัญ แต่ลำพังการมีบาร์มีเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการกระบวนการเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้

2. การกระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง ให้ตระหนักถึงปัญญาและวิธีการแก้ไข ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและความเชื่อมากกว่าการเปลี่ยนพฤติกรรมทันทีทันใด การกระตุ้นปัญญาจะทำให้ผู้ตามเห็นธรรมชาติของปัญหาที่เผชิญอยู่ รวมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหา การเกิดปัญหาเป็นความรู้สึกลึกภายใน ไม่จำเป็นต้องสังเกตเห็น ในสถานการณ์ที่ปั่นป่วนปัญหาไม่ชัดเจน ผู้นำจะกระตุ้นปัญญาผู้ตาม โดยให้ข้อมูลข่าวสาร ชี้ทางเลือกในการปฏิบัติกำหนดค่านิยม จุดมุ่งหมาย สร้างภาพพจน์ คำขวัญสัญลักษณ์ที่เข้าใจง่าย จนผู้ตามเข้าใจและยอมรับ

ยุกัล (Yukl, อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2545 หน้า 17) ได้ยกตัวอย่างสถานการณ์ที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้กระตุ้นปัญญาเพื่อเปลี่ยนกลุ่มองค์กร ดังนี้ คือ 1) เมื่อกลุ่มหรือองค์กรถูกควบคุมจากสิ่งแวดล้อม 2) เมื่อเกิดปัญหารุนแรงที่สุด ประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น 3) เมื่องานขาดประสิทธิภาพ เพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ พนักงานขาดงาน เป็นต้น 4) เมื่อผู้นำมีอำนาจเพียงพอ ที่จะทำการเปลี่ยนแปลง และริเริ่มวิธีการที่สามารถจะแก้ปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การเร้าอารมณ์ปลุกใจ ทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา กระตือรือร้นใช้ความพยายามมากกว่าที่คิดเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ทำงานของกลุ่มให้บรรลุผลสำเร็จ และผูกพันกับจุดมุ่งหมายของผู้นำ วิธีการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นได้โดยการพูดเพื่อเร้าใจผู้ตามให้มีความมั่นใจ เน้นการปฏิบัติ สร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ และใช้วิธี Pygmalion effect (Bass, 1990)

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง การตอบสนองความต้องการของผู้ตามตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามพัฒนาผู้ตามให้เจริญงอกงาม ทำให้ผู้ตามมีความสามารถ ความรับผิดชอบ ผูกพัน และพร้อมอุทิศตนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำที่คำนึงถึงความแตกต่างของผู้ตามจะสามารถมอบหมายงานที่เหมาะสมตามความสามารถของผู้ตาม และเพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสดูแลความสามารถให้ปรากฏ ผู้นำควรใช้การบริการแบบมีส่วนร่วม ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับผู้ตามที่มีปัญหาขึ้นขัดต่อผลงานของผู้ตาม ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ ส่งผลให้งานมีคุณภาพมากขึ้น

พฤติกรรมที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้แก่ การเน้นพัฒนา การเน้นปัจเจกบุคคล ดังนี้

4.1 การเน้นการพัฒนา ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา คือ พัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนาผู้ตามให้มีความสามารถ เพื่อให้ผู้ตามมีศักยภาพสูงพอที่จะรับผิดชอบงานในปัจจุบันและอนาคต (Hay & Thomas, อ้างอิงใน สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ 2540 หน้า 42) เสนอว่าผู้นำสามารถพัฒนาผู้ตามได้โดยวิธีการต่างๆ ดังนี้ คือ การให้คำปรึกษาในการทำงาน กระตุ้นให้ผู้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง และกระจายอำนาจให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ

4.2 เน้นปัจเจกบุคคล ได้แก่ ให้ความสำคัญกับความเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศแบบครอบครัว ออกนิเทศในที่ทำงาน มีการติดต่อแบบสองทาง ทำให้ผู้นำได้รับข่าวสารมากขึ้น และตรงตามความจริงทำให้การตัดสินใจมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น ผู้ตามต้องได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความเคลื่อนไหว ความก้าวหน้า หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆภายในองค์กร ทำให้ผู้ตามมีโอกาสซักถามข้อข้องใจ และเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผู้นำก็ได้รับพฤติกรรมของผู้ตาม ผู้นำต้องให้ความสนใจอย่างจริงจังกับความแตกต่างของผู้ตาม โดยค้นหาแรงจูงใจของผู้ตามและตอบสนองให้ผู้ตามได้ประโยชน์สูงสุดทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ ทำให้ผู้นำก็ได้รับจากผู้ตามเช่นเดียวกัน

4.3 การเป็นพี่เลี้ยง คือ การที่ผู้อาวุโสให้คำปรึกษาคำแนะนำแก่ผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่ พี่เลี้ยงจะให้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่มากมาย และใช้ตำแหน่งหน้าที่ของคนในการพัฒนาผู้ตาม พี่เลี้ยงมีหน้าที่ลักษณะเหมือนพ่อ (paternalistic-father figure) บางครั้งก็เป็นแบบอย่างเป็นที่ปรึกษา ครูผู้แนะแนวผู้ฝึก และช่วยหาทางเลือกในการตัดสินใจ ผู้รับการฝึกจะยอมรับนับถือพี่เลี้ยงและกลายเป็นฐานอำนาจของพี่เลี้ยงในเวลาต่อมา ยุคส์ (Yukl อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2545 หน้า 19) กล่าวว่า สถานการณ์ที่ควรมีพี่เลี้ยง คือ เมื่องานมีความซับซ้อน ต้องใช้เทคนิคสูงในการเรียนรู้เมื่อผู้ตามขาดประสบการณ์จากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป และเมื่อมีการขยายงานอย่างรวดเร็วทำให้ต้องเตรียมผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่

5. การเสริมสร้างความสามารถผู้บังคับบัญชา (empowerment) ด้วยสภาพสังคมและระบบ

เศรษฐกิจที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง และมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีรวดเร็ว ทำให้ธุรกิจต่างๆตระหนักและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรของตน

บราว (Brow, อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2545 หน้า 20) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะสำคัญของผู้บริหารที่จะสามารถเสริมสร้างความสามารถให้แก่พนักงาน คือการให้ความ

อิสระ (freedom) การสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (respect) ซึ่งสอดคล้องกับ (Hawks อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2545 หน้า 20) ที่เชื่อว่า การเสริมสร้างความสามารถให้กับผู้บังคับบัญชา เป็นกระบวนการระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่จะต้องประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ การให้ความรู้ การชักนำ การเป็นพี่เลี้ยง หรือผู้สนับสนุน การเตรียมการ การมีแบบแผน และการดำเนินการ ซึ่งขั้นตอนการเสริมสร้างความสามารถทั้ง 6 นี้จะทำให้บุคคลได้ใช้ศักยภาพของตนในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Trait) เป็นลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปนี้ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จประกอบไปด้วย

1.1 ความเชื่อมั่นในตัวเอง (Self-confidence) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้แม้จะอยู่ในภายใต้ภาวะแรงกดดันและภาวะวิกฤติจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งสังเกตได้จากคำพูดที่จริงจัง การรักษาอาการกับกิริยาที่ดี และการแสดงท่าทางที่เหมาะสม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

1.2 การสร้างความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ซื่อตรงและสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้อง สมาชิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำต้องแสดงความซื่อสัตย์ ความมั่นคง และเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

1.3 ลักษณะเด่น (Dominance) เป็นลักษณะเด่นของผู้ที่มีเหนือบุคคลอื่นๆ อย่างเห็นได้ชัดในด้านต่างๆ ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่น มักจะถูกมองว่าเป็นคนหยิ่งหรือทำตัวเป็นนายซึ่งความจริงแล้วความโดดเด่นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ

1.4 เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคมและมีบุคลิกลักษณะที่โดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยเกิดความสุขสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มและช่วยให้การทำงานกับสมาชิกของกลุ่มง่ายขึ้น ตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานที่ดีได้

1.5 การเป็นคนที่มีความแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) เป็นความเปิดเผยเฉียบขาดในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสมจะช่วยผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาภายในสมาชิกกลุ่ม

1.6 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤต อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ซึ่งช่วยให้แก้ไขสถานการณ์ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

1.7 ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจ และตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้นผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้นทั้งด้วยการใช้คำพูดและการแสดงออก เช่น การใช้ท่าทาง เป็นต้น ในบางสถานการณ์การบริหารจะต้องการผู้นำที่กระตือรือร้นเพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์การทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน

1.8 มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) เป็นการแสดงออกของความเป็นคนมีอารมณ์ดีและมองเหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆโดยไม่รู้สึกเครียด อารมณ์ขันจะถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ อารมณ์ขันจะช่วยลดความตึงเครียด ความน่าเบื่อหน่าย และความไม่ถูกต้อง ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

1.9 ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเออาารี (Warmth) เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจ มีอารมณ์มั่นคง เข้าใจในสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะช่วยแก้ไขปัญหโดยช่วยให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพ

1.10 มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (High Tolerance for Frustration) เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหให้ลุล่วงไปด้วยดีได้ เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญหน้ากับปัญหา ความผิดหวัง และความตึงเครียดมากมาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความอดทนสูงและสามารถแก้ปัญหได้ด้วยสุขภาพจิตที่ดี

1.11 การรู้จักตนเอง และมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-awareness and Self-objective) เป็นการรับรู้ในจุดแข็งจุดอ่อนของตนเองได้ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงานเพื่อให้งานกลุ่มบรรลุจุดประสงค์ตามที่วางไว้

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related Personality Trait) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมีการตัดสินใจ และทำกิจกรรมต่างๆด้วยตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความสามารถในการค้นหาปัญหาและความสามารถในการแก้ไขปัญหา ทักษะเหล่านี้จึงจำเป็นต้องมีการฝึกหัดปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะ

2.2 มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to Others and sympathy) ผู้นำต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่นโดยต้องเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด

(ทัศนคติ ความสนใจ และอารมณ์) ของสมาชิกกลุ่ม โดยศึกษาและสังเกตในรายละเอียดว่า สมาชิกกลุ่มเป็นใคร มีความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะหาวิธีการสื่อสารที่ดี และสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลเหล่านั้นได้ทักษะด้านนี้จะช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งและความล้มเหลวของผู้นำ ตลอดจนจะช่วยให้การตัดสินใจและการเจรจาต่อรองในเรื่องหนึ่งให้บรรลุผล

2.3 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัวได้ (Flexibility and Adaptability) ความยืดหยุ่นได้เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจและความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่ต่างกัน ซึ่งต้องมีลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ ตลอดจนสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่างๆที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความก้าวหน้า ด้านเทคโนโลยี การลดจำนวนแรงงาน การเปลี่ยนแปลงลักษณะความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังแรงงาน ฯลฯ

2.4 สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal focus of Control) เป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ซึ่งมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่งคุณสมบัตินี้ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความอดทน และมีการพัฒนาตนเอง จึงจะสามารถควบคุมตนเองได้ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่ม

2.5 ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยง ความท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวัง มีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจเพื่อที่จะฉวยโอกาส ขจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหา และการใช้กลยุทธ์ใหม่ๆในแต่ละสถานการณ์ให้ได้

2.6 ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency) เป็นความสามารถในการที่จะแก้ปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็ว เช่น การถูกตัดงบประมาณ กำลังแรงงาน เป็นต้น ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลว เพราะจะเป็นการทำลายขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

เมเยอร์ และสเล็คธา (2550 หน้า 47) ได้ให้ความหมายว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ประการ ดังนี้

1. มีจุดยืนที่มั่นคง คือ ผู้นำจะต้องแสดงจุดยืนที่มั่นคงภายในตัวเอง ในรูปแบบของการอุทิศตน เพื่อความสำเร็จในชีวิตทุกๆด้าน ไม่เฉพาะแค่เพียงวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่รวมถึงจุดมุ่งหมายของชีวิตด้วย และยังส่งเสริมให้พนักงานของตนได้ทำในสิ่งที่พวกเขาต้องการอีกด้วย

ต้องอาศัยการฝึกฝนอย่างมีวินัยให้เคยชิน เพราะการมีจุดยืนต้องมีความสอดคล้อง คือ การพูด คิด และทำ ที่ไปในทิศทางเดียวกัน

ความมีจุดยืนที่มั่นคงนั้นสำคัญเพราะ ทำให้ลูกน้องเห็นถึงความเป็นไปได้ และ
หนทางสู่ความสำเร็จ แนใจได้ว่าการทำงานถูกกำหนดขึ้น เพื่อการพัฒนาและดำรงไว้ซึ่ง
ทัศนคติและพฤติกรรมของลูกน้องที่สร้างสรรค์ และรับผิดชอบและยอมรับต่อการกระตุ้น
ของตนเอง

2. หัวใจแห่งผู้รับใช้ หมายถึง ผู้ที่ประสบความสำเร็จทุกๆด้านของชีวิต ต่างมี
เป้าหมายที่เหมือนกันคือ “การได้รับใช้ผู้อื่น” ซึ่งถือเป็นทัศนคติ และเป็นปัจจัยหลักของ
ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและยาวนาน

ลักษณะของผู้นำที่มีหัวใจแห่งผู้รับใช้

- ตระหนักถึงคุณค่าของลูกน้องตั้งงานของพวกเขา
- ต้องการให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนทุกคน พร้อมอำนวยความสะดวก
- มีส่วนร่วมในการเจริญเติบโต และพัฒนาการของลูกน้อง

ประโยชน์ของผู้นำที่มีหัวใจแห่งผู้รับใช้

- มีความกระตือรือร้น และตื่นตัวต่อผลลัพธ์ที่ได้รับ
- มุ่งมั่นและกระตือรือร้นให้กลุ่ม และการกระทำมีความเคลื่อนไหว
ตลอดเวลา
- กลุ่มจะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์และความสามารถ

3. ความเอาใจใส่ในตัวผู้อื่น มีหลักคิดว่าศักยภาพที่แท้จริงของมนุษย์ คือสิ่งล้ำค่า
หรือใช้หลักทุนมนุษย์นั่นเอง โดยผู้นำที่ดีนั้นจะต้องคิดถึงลูกน้อง หรือผู้อื่นก่อนตัวเอง

องค์ประกอบสำคัญต่อการเอาใจใส่ต่อศักยภาพภายในตัวผู้อื่นนั้น มีส่วนประกอบ
สำคัญ 2 ประการดังนี้

1. ความรับผิดชอบส่วนตัวอย่างแรงกล้า
2. การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการระหว่างผู้นำ และลูกน้อง

ทศนา แสงศักดิ์ (2522, หน้า 30) ได้สรุปลักษณะของผู้นำที่ดีจากการศึกษา
แนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ลักษณะผู้นำที่ดีต้องประกอบไปด้วย

1. สติปัญญา ไหวพริบ ปฏิภาณ
2. ศึกษา เล่าเรียน ความรู้ ความสามารถ
3. บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัยส่วนตัว
4. ความรับผิดชอบในหน้าที่
5. มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม
6. มีศิลปะในการบริหารงาน

จากแนวคิดทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory, House, 1971) พบว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายของงาน และเป้าหมายส่วนตัวของพวกเขา ด้วยการนำทางสู่เป้าหมายให้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายในการได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน เช่น เงิน งานที่น่าสนใจ การเลื่อนขั้น โอกาสเพื่อความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาตนเอง ซึ่งในการที่จะได้ผลดังกล่าวนี้ ผู้นำจะต้องจำแนกบทบาทของตำแหน่งและงานอย่างชัดเจน ช่วยจัดสิ่งขัดขวางการทำงานออกไป ให้การสนับสนุนให้ลูกน้องได้ร่วมกำหนดเป้าหมาย สนับสนุนความพยายามและการร่วมมือของกลุ่ม เพิ่มโอกาสเพื่อความพึงพอใจของลูกน้องแต่ละคนในการทำงานโดยไม่ควบคุมและกดดัน ภายในองค์กรจะให้ผลตอบแทนต้องชัดเจน และไม่ปิดบังหรือกีดกันสิ่งที่ลูกน้องหรือบุคคลอื่นมุ่งหวัง

ภาวะผู้นำมี 4 แบบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) คือ ผู้นำจะบอกหรือสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ต้องการ ควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ดูแลให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบและวิธีการทำงาน จัดตารางการทำงานและประสานงาน

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจต่อความต้องการและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเป็นกันเองและเป็นเพื่อนในการปฏิบัติงาน

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented) คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ โดยจะตั้งเป้าหมายงานที่ท้าทาย พยายามปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีที่สุด เน้นผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานและให้ความมั่นใจว่าลูกน้องต้องปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐาน

4. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) คือ ผู้นำที่แสวงหาความคิดและข้อเสนอแนะต่างๆจากผู้ใต้บังคับบัญชาและนำมาพิจารณาในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจภาวะความเป็นผู้นำที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานเข้าไปมี

ส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงานให้ครบถ้วนในทุกขั้นตอนของการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ ได้แก่ ขั้นตอนการศึกษาปัญหาเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัญหา ข้อมูลของปัญหาทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพและปริมาณ ขั้นตอนการระบุสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น ขั้นตอนการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา ซึ่งอาจมีได้หลายๆแนวทาง ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหา ซึ่งอาจมีได้หลายๆแนวทาง ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปัญหาตามแนวทางที่ได้ร่วมกันคิด พิจารณาแล้วว่าเป็นแนวทางที่ดีที่สุดเพราะมีความประหยัดสมประโยชน์ และ

ขั้นตอนของการติดตามประเมินผล เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มีข้อพบพร่องอย่างไร เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขในการทำกิจกรรมอื่นๆต่อไปในอนาคต

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) จากที่ได้มีการศึกษาพบพฤติกรรมผู้นำ หรือแบบของผู้นำมี 2 แบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented Behavior)
2. มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Behavior)

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมนี้ได้การศึกษามาบ้างโดยคณะวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนแต่ไม่มีในการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

1. การตัดสินใจแบบเผด็จการ (Autocratic Decision) คือ การที่ผู้นำตัดสินใจเอง แต่ไม่มีการถามความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น เป็นการตัดสินใจที่ไม่มีอิทธิพลของบุคคลใดต่อการตัดสินใจเลย

2. การตัดสินใจแบบปรึกษา (Consultation) คือ การตัดสินใจเองแต่ได้มีการปรึกษาหารือและขอความคิดเห็นจากบุคคลต่างๆปลี่ยนมาพิจารณาก่อนที่จะทำการตัดสินใจสรุปว่าการตัดสินใจเริ่มมีอิทธิพลของผู้อื่นต่อการตัดสินใจของผู้นำบ้างแล้ว

3. การร่วมกันตัดสินใจ (Joint Decision) เป็นการตัดสินใจที่ผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาร่วมประชุมแล้วอภิปรายถึงปัญหาและทางเลือกต่างๆที่ดี ก่อนที่จะร่วมกันตัดสินใจโดยที่ผู้นำมีฐานะเป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่ง ไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของคนอื่นๆ

4.การมอบหมายให้ตัดสินใจ (Delegation) คือ การตัดสินใจที่ผู้นำจะมอบหมายอำนาจหน้าที่นี้ให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ทำการตัดสินใจแทน โดยผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ แต่ในการมอบหมายจะบ่งถึงปัญหา และขอบเขตอำนาจที่พึงจะตัดสินใจแบบนี้ จึงเป็นการตัดสินใจที่ถือว่ามอิทธิพลของบุคคลอื่นสูงที่สุด (High Influence by Others)

ประโยชน์ของภาวะความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Yukl, 1989, p.83) ดังนี้

1. ช่วยในการปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ
2. ช่วยเพิ่มการยอมรับผลการตัดสินใจ
3. ช่วยเพิ่มความเข้าใจในเหตุผลของการตัดสินใจ
4. ช่วยพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ
5. ช่วยให้งานผู้ตามและเพื่อนร่วมงานมีความหมายยิ่งขึ้น
6. ช่วยลดความขัดแย้งและสร้างทีมงาน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ว่า ผู้นำช่วยให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามต้องการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้ และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่เขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไร หรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ ให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่อง หรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536 : 59) แบ่งออกได้ 2 แบบ คือ

2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น

2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน หรือมีบางอย่างผิดพลาด

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม

2.2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับทีมงาน

2.2.1.1 ความหมายของทีมงาน

การดำเนินงานในองค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทีมงาน มีส่วนสำคัญอย่างมาก หากทุกคนในองค์กรรู้สึกว่าคุณเองอยู่ในทีมงานเดียวกันและร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้สำเร็จร่วมกัน งานก็จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์กรและกระตุ้นให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของทีมงาน ในความหมายของทีมงานได้มีผู้กล่าวไว้ดังนี้

สรีพร พิงพทุธคุณ (2550) ให้ความหมายว่า ทีม หมายถึง คนกลุ่มเล็กๆ ที่มีทักษะการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นทักษะที่เติมเต็มซึ่งกันและกัน และมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน โดยสมาชิกในทีมทุกคนต่างก็มีส่วนรับผิดชอบต่อเป้าหมายของทีมร่วมกัน นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังต้องอาศัยการประสานงานระหว่างสมาชิกในระดับสูงด้วย

สุนันทา เลาพันธ์ (2551) ได้ให้ความหมายว่า ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคล ที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

มัลลิกา วิชุกรองครัต (2553) ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมทำกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือ ใช้ทักษะประสบการณ์ร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ และมีการประสานงานอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

สรุปได้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้านมารวมตัวกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งในองค์กรเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน สมาชิกทุกคนในทีมต่างใช้ทักษะ ประสบการณ์ และความสามารถ ช่วยกันทำงาน แก้ไขปัญหา และรับผิดชอบต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมถือเป็นแนวปฏิบัติที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เนื่องจาก มีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทีมงานให้ทำงานได้คล่องตัวช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นหลายประการ มีนักวิชาการหลายท่านให้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไว้ เช่น อีระ หมื่นศรี (2546) ให้แนวคิดว่า การทำงานกลุ่มหรือเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญที่กำลังได้รับความสนใจมากในปัจจุบัน มีการนำไปใช้ปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายทั้งในองค์กรของรัฐและเอกชน การสร้างทีมจึงเป็นสิ่งท้าทายผู้บริหารที่จะแสวงหากลยุทธ์และทรัพยากรทั้งหลายมาสนับสนุน แนวทางการพัฒนาทีมงาน การได้ศึกษาที่มา

แนวคิดการสร้างทีมงาน ซึ่งเป็นผลทำให้ทราบมิติของทีมงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมนั้นมาเป็นแนวทางลงสู่การปฏิบัติได้ในที่สุด

สุนทร พลวงค์ (2551) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานเป็นทีมทำให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น ต้องมีการแบ่งทั้งงาน หน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคลากรตามความรู้ความสามารถ รวมทั้งความถนัดของแต่ละบุคคล ผู้บริหารต้องตระหนักว่าบุคลากรมีความสามารถแตกต่างกัน ถนัดหรือเชี่ยวชาญคนละด้าน การประสานความร่วมมือร่วมใจ การทุ่มเท กำลังความคิดและสติปัญญาเข้ามาซึ่งความสำเร็จของงาน การทำงานเป็นทีมจึงเกิดขึ้นผู้บริหารจะต้องสร้างเงื่อนไข ให้กลุ่มบุคคลภายในองค์กรตระหนักว่าพวกตนต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ต้องพึ่งพาอาศัยประสบการณ์ ความสามารถและความยินยอมพร้อมใจของทุกคน และสมาชิกของกลุ่มต้องยอมรับความคิดเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม จึงสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้

Elton Mayo (1933) ได้ทำการศึกษาและพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานคือ การสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม การได้รับการสนับสนุนจากสังคม และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

จากแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมนอกจากจะช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จแล้ว ยังช่วยให้สมาชิกในทีมเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความจงรักภักดีต่อทีมงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหา และดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

2.2.1.3 หลักการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาข้อมูลการทำงานเป็นทีมพบว่า การทำงานเป็นทีมให้ประสบผลสำเร็จนั้นต้องมีหลักสำคัญในการปฏิบัติหลายประการ นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้ Richard Hackman (2002) ได้อธิบาย หลักในการทำงานเป็นทีมว่า ทีมที่แท้จริง มีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ ภารกิจของทีม ขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน การมอบหมายอำนาจในการบริหารจัดการ กระบวนการทำงานของทีมอย่างชัดเจน และการมีสมาชิกอยู่ภายในช่วงเวลาหนึ่งๆ ที่เหมาะสม

ไพโรจน์ บาลัน (2551) ให้ทัศนะว่า ทีมอาจมีภารกิจและเป้าหมายเฉพาะของแต่ละทีมเป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ แต่ทีมจะมีลักษณะทั่วไปในการทำงานที่เหมือนกัน คือ ทีมจะตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและทำตามเป้าหมายที่วางไว้ให้ได้ มีความเห็นพ้องต้องกันในแนวทางดำเนินโครงการ พัฒนากระบวนการทำงานให้สำเร็จลุล่วง ถ่ายทอดและฝึกฝนทักษะซึ่งกันและกัน ดำเนินการตามกระบวนการที่วางไว้ ประเมินและแก้ไขกระบวนการให้ถูกต้อง โดยพิจารณาจากผลการชี้วัดและการวิเคราะห์สื่อสารให้สมาชิกในทีมและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ

สุนันทา เลาหนันท์ (2551) ได้มีความเห็นว่า หลักในการทำงานเป็นทีมนั้นต้องมียอดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

- ต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
- บุคคลในกลุ่มต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
- บุคคลในกลุ่มต้องสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน
- บุคคลในกลุ่มต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน
- บุคคลในกลุ่มถือว่าตนเป็นสมาชิกของทีมงาน
- บุคคลในกลุ่มมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน
- บุคคลในกลุ่มคิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้งานสำเร็จ
- บุคคลในกลุ่มมีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน
- บุคคลในกลุ่มมีความเพละอดทนที่จะทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง
- บุคคลในกลุ่มพร้อมที่จะเผชิญปัญหาาร่วมกัน

สรุปได้ว่าหลักการทำงานเป็นทีมให้ประสบผลสำเร็จนั้น สมาชิกทุกคนในทีมต้องร่วมมือร่วมใจกันดำเนินงานตามเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ ภายใต้บรรยากาศ ที่อบอุ่น เป็นกันเอง เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนและร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเปิดเผย

2.2.2 ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องรู้และเข้าใจถึงลักษณะของการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน Parker (1990) ได้อธิบายคุณลักษณะ 12 ประการ ของทีมงานที่มีประสิทธิภาพแนวใหม่ ดังนี้

2.2.2.1 มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose)

สมาชิกของทีมงานจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อจะได้กำหนดแนวทาง ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมที่สุด และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยสมาชิกของทีมงานควรจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน ดังนี้

- สนับสนุนให้สมาชิกของทีมงานกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมไปถึงการกำหนดพันธกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยจะต้องทำงานทบทวนวิสัยทัศน์นั้นเป็นระยะ ๆ
- จัดทาดารางกิจกรรม และภารกิจหลัก เพื่อเป็นกรอบในการทำงาน
- มั่นใจว่า สมาชิกของทีมงานทุกคนได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง
- จูงใจและผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติงานที่มุ่งมั่นไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

2.2.2.2 บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate)

การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่ายไม่เป็นทางการบรรยากาศอบอุ่น สบาย เป็นกันเอง ไม่มีที่ท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงาน เมื่อถึงเวลาประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความกระตือรือร้น สมาชิกของทีมงานสามารถช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการได้ดังนี้

- เตรียมสิ่งของจำเป็นสำหรับทีมงานโดยไม่ต้องร้องขอ
- แสดงความยินดีด้วยความเต็มใจ/จริงใจ เมื่อทีมงานทำงานประสบความสำเร็จ
- แนะนำให้สมาชิกของทีมงานทุกคนรู้จักกัน และมีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความใกล้ชิดสนิทสนม
- ใช้อารมณ์ขันเพื่อช่วยลดความเครียดเวลาบรรยากาศตึงเครียด

2.2.2.3 การมีส่วนร่วม (Participation)

สมาชิกของทีมงานควรมีบทบาท ในการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยเข้าร่วมในกิจกรรมและการอภิปรายต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพ ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้อาจแสดงออกให้รับรู้ทางวาจา หรือท่าทาง เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก หรือทีมงานมีการเตรียมการประชุมร่วมกัน โดยแบ่งหน้าที่การทำงาน เช่น สมาชิกของทีมงานบางคนจัดเตรียมห้องประชุมด้านอุปกรณ์ ไมโครโฟน เทปบันทึกเสียง ฯลฯ ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมของทีมงานสามารถปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ดังนี้

- จัดการมีส่วนร่วมเฉพาะกิจกรรม หรือเรื่องที่กำลังพิจารณาเท่านั้น
- แทรกแซงเมื่อการมีส่วนร่วมไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ดำเนินการ
- สนับสนุนและช่วยให้สมาชิกทีมงานที่นิ่งเฉยได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น
- กล่าวพูดและกล้าแสดงออกเมื่อความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่ของทีมงาน

2.2.2.4 การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening)

สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของคนอื่นอย่างตั้งใจพิจารณาไตร่ตรองถึงสิ่งที่ได้รับฟังและสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์ในการนี้ สมาชิกของทีมงานสามารถส่งเสริมการรับฟัง ซึ่งกันและกันได้ สรุปได้ดังนี้

- สงวนคำวิพากษ์วิจารณ์และความคิดเห็นต่างๆ ไว้ก่อน จนกว่าจะมีการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดแล้ว
- เต็มใจรับรู้ข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ แม้อาจจะไม่สอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจของทีมงาน
- อธิบายความหมาย หรือ แปลความหมายเรื่องที่รับฟังให้สมาชิกของทีมงานเข้าใจ
- สรุปและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิกทีมงาน

2.2.2.5 ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement)

ในการทำงานร่วมกันสมาชิกของทีมงานทุกคนควรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง แม้จะเป็นความคิดเห็นที่แตกต่างกับสมาชิกคนอื่นก็ตาม ฉะนั้น เพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ สมาชิกของทีมงานจะต้องสามารถสื่อสารความคิดเห็นที่แตกต่างกันเหล่านี้ ให้สมาชิกคนอื่น ๆ ของทีมงานได้รับรู้ การรับรู้ของสมาชิกเป็นลักษณะการยอมรับจุดต่างและแสดงจุดร่วม มีการมองว่าความหลากหลายต่างๆ เป็นจุดแข็งของทีมงาน สมาชิกต้องแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวก ทุกคนคิดตรงกันว่าหากมีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จะนำไปสู่ความเป็นปึกแผ่นของทีมงานได้ ในที่สุด โดยสมาชิกทีมงานสามารถสร้างบรรยากาศของการแสดงความคิดเห็นด้วยในทางบวกได้โดยวิธีต่อไปนี้

- ใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีระบบ
- สมาชิกมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นทุกประเด็น
- ใช้อารมณ์ขันแทรกแซงการแสดงปฏิกิริยาที่เป็นศัตรู
- ยอมรับท่าทีที่สงบถ้าความคิดเห็นที่นำเสนอไม่ได้รับการยอมรับจากทีมงาน

2.2.2.6 ความเห็นพ้องกัน (Consensus)

เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหา ความคิดหรือการตัดสินใจซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์และความมีเอกภาพของทีมงาน แต่ต้องไม่ได้มาจากการออกคะแนนเสียง สมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นพ้องด้วยกับเรื่องต่างๆ อย่างเป็นเอกฉันท์ อาจจะมีสมาชิกบางคนที่ไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้าย แต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติของทีมงาน ความเห็นพ้องจะทำได้ง่ายขึ้นถ้าสมาชิกทีมงานมีลักษณะดังนี้

- รับฟังเหตุผลและแสวงหาข้อมูลในการตัดสินใจ
- ไม่สนับสนุนการใช้เสียงข้างมากโดยวิธีลงคะแนนเสียง
- สรุปลและทดสอบการตัดสินใจของกลุ่มเป็นระยะๆ
- เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความเห็นพ้องกันของทีมงาน ถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

2.2.2.7 การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication)

เป็นการเจรจาติดต่อระหว่างทีมงาน ที่บรรยากาศจะเต็มไปด้วยความเปิดเผย จริ่งใจต่อกันมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สมาชิกทีมงานสามารถสนับสนุนให้มีการสื่อสารที่เปิดเผยโดย

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจและเปิดเผย
- เต็มใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือสมาชิกผู้ต้องการความช่วยเหลือ
- รับรู้ความรู้สึกที่อัดอั้นใจของสมาชิก และตอบสนองความรู้สึกนั้น ในทางบวก
- มีการฟังพหุอากัยกัน และสมาชิกมีความผูกพันและรับผิดชอบต่อกัน

2.2.2.8 บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and Work Assignments)

เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมงานต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน การกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกปฏิบัติดังนี้

- ผลักดันให้ทีมงานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง
- มีความเต็มใจปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทที่กำหนดไว้ในบางโอกาสเมื่อมีความจำเป็น
- มั่นใจว่ามีการมอบหมายงานให้แก่ทีมงานอย่างเสมอภาค
- มีการอธิบายและต่อรองด้านบทบาทที่คาดหวังของสมาชิกแต่ละคนอย่างเปิดเผย

2.2.2.9 ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership)

ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วมกล่าวคือ สมาชิกจะต้องแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านจะช่วยให้การดำเนินงานของทีมประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์หรือ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2.10 ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations)

สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก เพราะบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีมงาน นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น งบประมาณ บุคลากร และการประชาสัมพันธ์ สมาชิกทีมงานสามารถช่วยทีมงานสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับภายนอกได้โดย

- ปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของสายงานให้สมบูรณ์
- ให้เกียรติและยกย่องความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ ที่ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลืองานต่างๆ จนประสบความสำเร็จ

2.2.2.11 รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style Diversity)

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยสมาชิกของทีมงานที่มีความสามารถ หรือมีแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ สมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลัก และสมาชิกที่มีวิธีการเป็นหลัก จุดเน้นที่หลากหลายช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีม

2.2.2.12 การประเมินผลตนเอง (Self Assessment)

เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน อาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อ

ค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน วิธีการที่ใช้กัน
ทั่วไป คือ

- ให้สมาชิกกรอกแบบฟอร์มให้สมบูรณ์
- อภิปรายเกี่ยวกับแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน
- แสวงหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

จากการศึกษาลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพข้างต้น สรุปได้ว่า การทำงาน
เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นทีมต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีบรรยากาศการทำงานที่ไม่มีพิธีรีตอง
สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การแสดงความไม่เห็นด้วยในทางบวก
ความเห็นพ้องต้องกัน มีการสื่อสารที่เปิดเผย สมาชิกแสดงบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน มี
ภาวะผู้นำร่วม มีความสัมพันธ์กับภายนอก มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และมีการประเมินผล
ตนเอง สิ่งเหล่านี้จะสามารถทำให้การทำงานของทีมประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

2.2.3 ปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน

ผลงานของนักจิตวิทยาสังคมชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ทีมงานซึ่งหมายถึง
ทีมที่เป็นทางการและทีมที่ไม่เป็นทางการได้เพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มีประสิทธิผลสูงชันนั้น ได้แก่
บุตรี จารุโรจน์ (2549)

2.2.3.1 ขนาดของทีมงาน (Size of Teamwork)

มีผลต่อประสิทธิผลของการทำงาน กล่าวคือ เมื่อทีมงานมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น ทีมงานจะมี
“พลัง” ที่จะบังคับหรือผลักดันให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นหรือต่ำลงได้ จำนวนของสมาชิกที่
ต้องการสำหรับแต่ละทีมนั้นจะขึ้นอยู่กับธรรมชาติของงานและวัตถุประสงค์ของทีม ขนาดของทีมงาน
เป็นดัชนีวัดประสิทธิผลของทีมได้ ทั้งนี้เนื่องจากขนาดของทีมงานจะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบหลัก
บางองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำ สมาชิกของทีม และกระบวนการกลุ่ม
ผู้บริหารหรือผู้นำที่ปรารถนาจะเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานของทีมโดยการเปลี่ยนแปลงจำนวน
สมาชิก ควรพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการประกอบด้วย เช่น ถ้าผู้นำทีม
พิจารณาแล้วว่าควรลดขนาดของทีมงานที่มีอยู่เดิมเพื่อช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน
ก่อนตัดสินใจให้ใครออกจากทีมนั้น ผู้นำจะต้องพิจารณาให้รอบคอบ และตระหนักถึงความคงอยู่ของ
ทีมที่ไม่เป็นทางการที่แฝงอยู่ในทีมที่เป็นทางการ ถ้าผู้บริหารเลือกจะลดขนาดของทีมงาน โดยย้ายผู้นำ
ที่ไม่เป็นทางการของกลุ่มออกไป ผลที่ตามมาจะปรากฏว่าประสิทธิผลการทำงานจะลดลงจากเดิมอย่าง
ชัดเจน และเมื่อพิจารณาในเชิงระบบแล้วจะมีข้อเสียมากกว่าข้อดี กล่าวคือจะพบว่าประสิทธิผลการ
ทำงานเดิมในขณะที่มีจำนวนสมาชิก เท่าเดิมโดยมีหัวหน้ากลุ่มที่ไม่เป็นทางการรวมอยู่ด้วยจะสูงกว่าผล
การทำงานเมื่อลดขนาดของทีมลง โดยการย้ายหัวหน้ากลุ่มที่ไม่เป็นทางการออกไป

2.2.3.2 ความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน (Cohesiveness of Teamwork)

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีมงานคือ ระดับความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน ซึ่งเป็นแรงดึงดูดใจให้สมาชิกมีความปรารถนาจะดำรงไว้ซึ่งสมาชิกภาพของทีมงานต้องให้กลุ่มคงอยู่ มีพลังที่แสดงถึงความแข็งแกร่งของความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในกลุ่ม เป็นความเหนียวแน่นของทีมที่มีอิทธิพลต่อบุคคล และต่อระดับปฏิกิริยาของทีมต่อกลุ่มอื่น ต่อองค์การ หรือหน่วยงานอื่น トラบใดที่สมาชิกรู้สึกว่ายังเป็นสิ่งที่น่าดึงดูดใจให้เขาเป็นสมาชิกอยู่ทรานั้นทีมก็ยังมีความเป็นปึกแผ่น แต่ถ้าทีมไม่สามารถดึงดูดใจสมาชิกต่อไปได้ สมาชิกก็จะไม่คำนึงถึงมิตรภาพ และความนับถือซึ่งมีต่อกันก็จะค่อย ๆ จืดจางลงไปที่สุดในที่สุด ผลการวิจัยของนักจิตวิทยาพบว่าทีมที่มีความเป็นปึกแผ่นภายในทีมที่สูงก็จะมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงด้วย และมีแนวโน้มจะทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายได้ดีกว่าทีมงานที่ไม่ค่อยมีความเป็นปึกแผ่น ทั้งนี้ภายใต้เงื่อนไขที่ว่าทีมงานต้องรับรู้ได้รับการสนับสนุนที่ดีจากฝ่ายบริหารนอกจากนี้ข้อมูลยังชี้ให้เห็นว่าทีมงานใดที่สมาชิกมีความรู้สึกที่ดีต่อกันและกัน ก็จะมีแนวโน้มที่จะผลิตผลงานได้สูงกว่าทีมงานที่สมาชิกทีมแสดงความรู้สึกในทางลบต่อกัน ดัชนีที่แสดงถึงความเป็นปึกแผ่น ในระดับสูงของทีมงาน ได้แก่

- สมาชิกยอมรับข้อตกลงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงานที่ไม่เป็นทางการ
- การสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมปรากฏเป็นที่ประจักษ์อย่างชัดเจน
- สภาพทางสังคมและภูมิหลังสมาชิกทีมมีลักษณะคล้ายคลึงกันอยู่ในระดับที่น่าพอใจ
- สมาชิกทีมได้รับอนุญาตให้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ และมีส่วนในการกำหนดมาตรฐานของทีมงาน
- ขนาดของทีมงานมีขนาดเหมาะสมไม่ใหญ่เกินไปจนปิดบังความสนใจส่วนบุคคล โดยทั่วไปขนาดของทีมงานที่ไม่เป็นทางการจะมีสมาชิกจำนวนระหว่าง 4-7 คน
- สมาชิกทีมเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน
- สมาชิกทีมต้องการผลประโยชน์ร่วมกันและพิทักษ์ผลประโยชน์ของทีมงาน
- ทีมงานประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานตามเป้าหมาย และรักษาคุณค่าที่สำคัญของทีมงานไว้

ดัชนีที่ส่งเสริมและที่ทำลายความเป็นปึกแผ่นในระดับสูงของทีมงานแสดงในตาราง 2.1

ตารางที่ 2.1: องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการพัฒนาความเป็นปึกแผ่นของทีม

องค์ประกอบที่ส่งเสริมสร้าง ความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน	องค์ประกอบที่ทำลาย ความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน
ความเห็นด้วยกับเป้าหมายของทีมงาน	ความไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายของทีมงาน

การปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมมีบ่อย	ทีมงานมีขนาดใหญ่
ความพึงพอใจและความรู้สึกที่ดีต่อกัน	ประสบการณ์ที่ไม่ประทับใจต่อกัน
การแข่งขันกับทีมงานภายนอก	การแข่งขันภายในทีมงานมีสูง

ที่มา: Luthans (1995)

อย่างไรก็ตามถ้าฝ่ายบริหารพบว่าทีมงานที่ไม่เป็นทางการมีพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานแล้วละก็ควรจะใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อลดความเป็นปึกแผ่นของทีมงานที่ไม่เป็นทางการลง ขณะเดียวกันต้องยอมรับว่าอาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้นำทีมงานที่ไม่เป็นทางการได้ โดยสรุปจะพบว่ายิ่งความเป็นปึกแผ่นของทีมงานที่ไม่เป็นทางการที่มีเป้าหมายในทางลบมีเพิ่มขึ้นเท่าใด ยิ่งทำให้โอกาสที่เป้าหมายในทางลบของทีมงานดังกล่าวส่งผลกระทบในทางปฏิบัติต่อทีมงานหลักเพิ่มมากขึ้นด้วยเท่านั้น

2.2.3.3 ปทัสถานของทีมงาน (Norms of Teamwork)

เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญอีกองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน ในที่นี้ขอเน้นปทัสถานของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ Luthans (1995) ได้อธิบายความหมายของปทัสถานว่า หมายถึง แบบแผนหรือโครงสร้างของพฤติกรรมทางสังคมที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกทีม ใช้เป็นมาตรฐานชี้ว่า ในแต่ละสถานการณ์บุคคลควรประพฤติปฏิบัติให้สอดคล้องกับวิธีการดำเนินชีวิตในสังคมนั้นๆ ตามที่สมาชิกยอมรับ

จากผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างปทัสถานของทีมกับผลกำไรที่องค์กรจะได้รับ ถึงแม้ว่าทีมไม่สามารถกำหนดแบบพฤติกรรมที่ทีมยอมรับได้ในทุกเรื่อง แต่ปทัสถานส่วนใหญ่จะสัมพันธ์กับเรื่องดังกล่าวเหล่านี้ ได้แก่ การปฏิบัติงาน ผลกำไร ทีมงาน การวางแผน การควบคุมงาน การฝึกอบรม การคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ความสัมพันธ์กับลูกค้า ความซื่อสัตย์หรือความปลอดภัย เป็นต้น

ปทัสถานแบ่งเป็น 2 ชนิด คือ ปทัสถานเชิงนิมาน (Positive Norms) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมของทีมงานที่เอื้อต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น การทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรก และไม่ใช้วัสดุสำนักงานอย่างสิ้นเปลือง เป็นต้น และปทัสถานเชิงนิเสธ (Negative Norms) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมที่จำกัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น การหยุดทำงานก่อนเวลาเลิก 30 นาที หยุดพักเกินเวลา หรือไม่รีบทำงานให้เสร็จเนื่องจากเกรงว่าจะมีงานเพิ่มมาอีก

กุญแจสำคัญที่จะควบคุมพฤติกรรมภายในทีมงานที่เป็นทางการ คือการควบคุมปทัสถานของทีมงานไม่เป็นทางการซึ่งแฝงอยู่ในทีมงาน ทำการเปลี่ยนแปลงปทัสถานเดิมภายในทีมงานที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของทีมงานที่เป็นทางการอันมีทีมงานที่ไม่เป็นทางการแฝงอยู่นั่นเอง

2.2.3.4 สถานภาพของสมาชิกทีมงาน (Status of Teamwork Members)

หมายถึง ตำแหน่งของสมาชิกในทีมงานเมื่อเปรียบเทียบกับสมาชิกคนอื่นๆ โดยทั่วไป สถานภาพของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดยคุณลักษณะ ทั้งที่สัมพันธ์กับการทำงานและบทบาทของสมาชิกภายในทีมและคุณลักษณะที่ไม่สัมพันธ์กับงาน ตัวกำหนดสถานภาพที่สัมพันธ์กับงาน ได้แก่ ตำแหน่ง ตารางการทำงาน และบางครั้งรวมถึงจำนวนเงินเดือนสมาชิกได้รับอีกด้วย ส่วนตัวกำหนดที่ไม่สัมพันธ์กับงาน เช่น ระดับการศึกษา เชื้อชาติ อายุ และเพศ สมาชิกทีมที่มีสถานภาพต่างกันจะได้รับการปฏิบัติที่ต่างจากองค์กร เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะมีที่จอดรถสำรองไว้ที่ด้านหน้าของสำนักงานใหญ่ ในขณะที่พนักงานทั่วไปจะต้องหาที่จอดรถเอง นอกจากนี้ยังเห็นความแตกต่างจากโต๊ะทำงาน การจัดสำนักงาน การตกแต่งประดับประดาสถานที่ทำงานอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของสถานภาพจะสะท้อนให้เห็นระดับความสำคัญของบุคคลที่องค์กรให้การยกย่อง

องค์ประกอบพื้นฐานทั้ง 4 ประการข้างต้น ล้วนส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานทั้งสิ้น ฉะนั้น ในการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งควรจะได้มีการศึกษาถึงผลกระทบขององค์ประกอบพื้นฐานประกอบกันด้วย

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วุฒิชัย ไจสงค์ และมนู สีนะวงศ์ (2557) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในกรุงเทพมหานคร การวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร และปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน จำนวน 402 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 28-34 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าปริญญาตรี มีระดับเงินเดือน 15,000-30,000 บาท มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-9 ปี

ผลที่ได้จากการศึกษาตามแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ใน กรุงเทพมหานครมีระดับความพึงพอใจในภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก และมีระดับความพึงพอใจในบุคลิกภาพของผู้บริหารอยู่ในระดับดี ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทเอกชนใน กรุงเทพมหานคร ได้แก่ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่าพนักงานอย่างน้อย 2 กลุ่มเงินเดือนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์แตกต่างกัน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์หรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปโดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

สุพกาญจน์ วิทย์พัฒนา (2552) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องผลกระทบของภาวะผู้นำความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจต่อนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาความสัมพันธ์และผลกระทบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจต่อนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลในครั้งนี้คือผู้ประกอบการและผู้บริหารของกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยจำนวนทั้งสิ้น 138 บริษัท

ผลที่ได้จากการศึกษาตามแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจแตกต่างกันขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ธุรกิจที่ผู้บริหารใช้ โดยภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับทุกกลยุทธ์คือ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรและการกระตุ้นความคิดของพนักงาน การกระตุ้นความคิดของพนักงานมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจน้อยที่สุด ในส่วนความสามารถในการดูดซับความรู้เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสำคัญกับการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจ โดยการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมากกว่าสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและกิจกรรมวิจัยและพัฒนาในองค์กร โดยกลยุทธ์การมุ่งเน้นให้ผลตรงกันข้าม ในส่วนกลยุทธ์ธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตพบว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การมุ่งเน้นตามลำดับและในส่วนนวัตกรรมกระบวนการผลิตมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกลยุทธ์การมุ่งเน้นตามลำดับทั้งนี้จากงานวิจัยสรุปได้ว่า นวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะเกิดขึ้นได้ย่อมต้องเกิดจากภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสามารถในการดูดซับความรู้โดยการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจที่แตกต่างกันย่อมส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมที่แตกต่างกัน

จุฬารัตน์ ชันแก้ว และวัชรนันท์ เครือวรรณ (2552) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องผลกระทบของการประยุกต์ใช้การจัดการคุณภาพโดยรวมที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบผลกระทบของการประยุกต์ใช้การจัดการคุณภาพโดยรวมที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีการจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นตัวแปรอิสระและเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามใช้วิธีส่งเอกสารไปยังหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เพื่อ

เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเนื้อความสมบูรณ์ทั้งสิ้น 205 คน

ผลที่ได้จากการศึกษาตามแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นสรุปได้ว่า การประยุกต์ใช้การจัดการคุณภาพโดยรวม ด้านการประยุกต์ใช้การจัดการคุณภาพโดยรวม ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้านความมีอิสระในการทำงาน และด้านการเสริมสร้างอำนาจ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน นอกจากนี้ ประโยชน์ของการวิจัยสามารถที่จะนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ให้บริการ อันจะก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย และยังเป็นโอกาสให้ทุกคนในองค์กรมีการคิดการปฏิบัติอย่างเป็นระบบเอื้อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และก่อให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์นำมาซึ่งผลในเชิงคุณค่าขององค์กร ที่สามารถสะท้อนสู่สาธารณะชนในรูปแบบต่างๆ ต่อไป

สุวรรณ หวังเจริญเดช ,2550 ทำการศึกษาวิจัยเรื่องผลกระทบของความสัมพันธระหว่างความรู้ความสามารถกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นนักบัญชีธุรกิจ SMEs เพศหญิง อายุ 25-35 ปี ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานเป็นพนักงานบัญชี มีประสบการณ์ในการทำงานด้านบัญชี 1-5 ปี และมีรายได้สุทธิต่อเดือน 5,000-10,000 บาท

ผลที่ได้จากการศึกษาตามแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นสรุปได้ว่า นักบัญชีธุรกิจ SMEs ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความสามารถ ด้านความรู้ในวิชาชีพ ด้านทักษะทางวิชาชีพ ด้านจรรยาบรรณ และด้านเจตคติอยู่ในระดับมาก และให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านต้นทุน และด้านเวลา อยู่ในระดับมาก นักบัญชีธุรกิจ SMEs ที่มีจำนวนทุนจดทะเบียน ประเภทธุรกิจแตกต่างกัน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของนักบัญชีโดยรวม ด้านความรู้ในวิชาชีพ ด้านทักษะทางวิชาชีพแตกต่างกัน และจำนวนพนักงานระยะเวลาการดำเนินงานแตกต่างกัน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของนักบัญชีโดยรวม ด้านความรู้ในวิชาชีพแตกต่างกัน นักบัญชีธุรกิจ SMEs ที่มีจำนวนทุนจดทะเบียน ประเภทธุรกิจแตกต่างกัน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านผลการปฏิบัติการ ด้านต้นทุน และด้านเวลา แตกต่างกัน และจำนวนพนักงานแตกต่างกันให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านต้นทุนแตกต่างกัน ความรู้ความสามารถของนักบัญชี ด้านความรู้ในวิชาชีพ ด้านทักษะทางวิชาชีพ และด้านเจตคติ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน โดยด้านความรู้ในวิชาชีพมี

ความสัมพันธ์กับทุกด้าน ด้านทักษะทางวิชาชีพ มีความสัมพันธ์กับด้านเวลา และคุณค่าแห่งวิชาชีพมีความสัมพันธ์กับด้านต้นทุน

โดยสรุป ความรู้ความสามารถของนักบัญชีมีผลกระทบและมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารในธุรกิจ SMEs ควรให้ความสำคัญต่อความรู้ความสามารถของนักบัญชี โดยการส่งเสริมให้มีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และให้มีการอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่นอกเหนือจากด้านวิชาชีพบัญชี เพื่อให้ นักบัญชีมีวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์ของผู้ประกอบการ SMEs ต่อไป

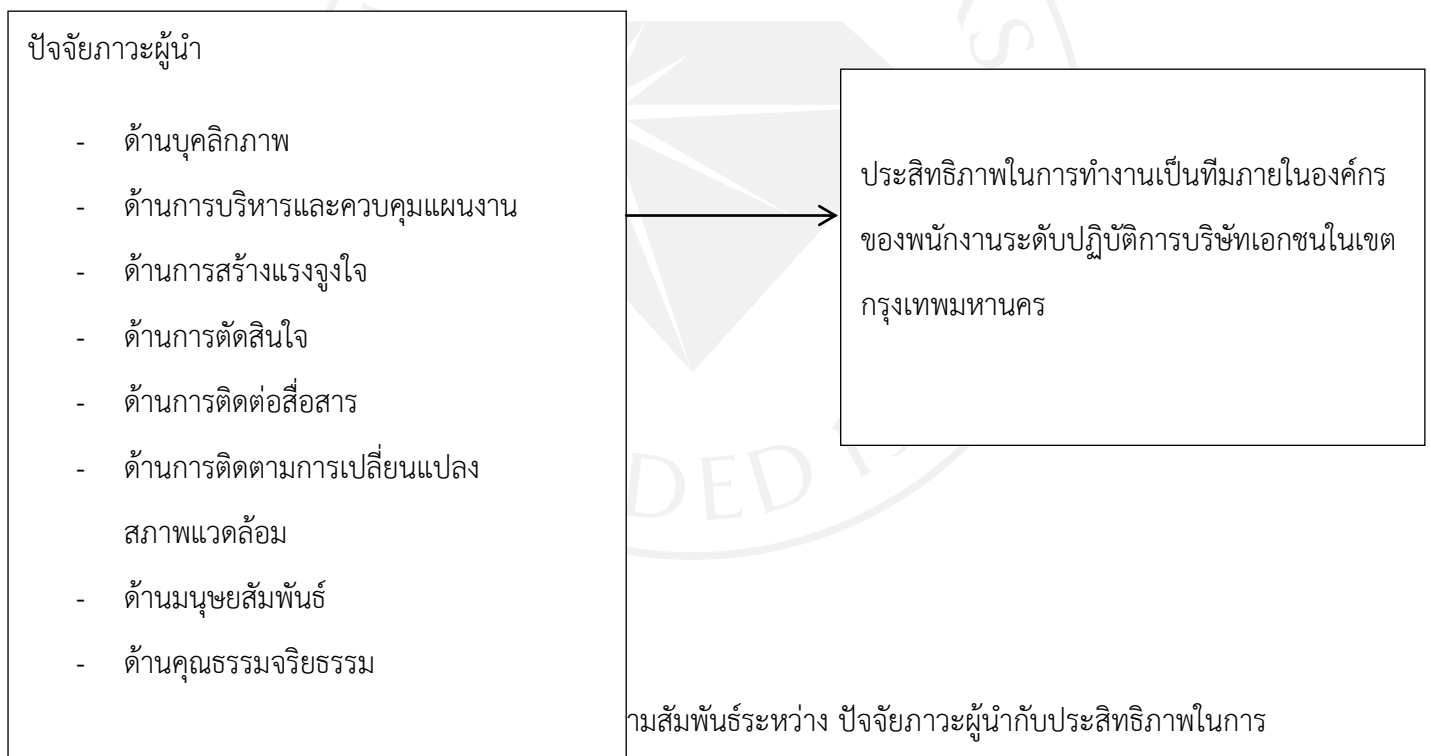
2.4 สมมติฐานและกรอบแนวคิด

กรอบแนวคิด

ภาพที่ 2.1 : ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ภายใต้แนวคิดเรื่องปัจจัยภาวะผู้นำของ Bennis (2002) และ แนวคิดเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของ Parker (1990)

สมมติฐาน

1. ปัจจัยภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร
2. ปัจจัยภาวะผู้นำด้านบริหารและควบคุมแผนงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร
3. ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร
4. ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร
5. ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร
6. ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร
7. ปัจจัยภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร
8. ปัจจัยภาวะผู้นำด้านจริยธรรมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร
9. ปัจจัยภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหารและควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านจริยธรรมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

ระเบียบวิธีวิจัย

เนื้อหาของบทนี้เป็นการอธิบายถึงวิธีการวิจัยสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งรูปแบบของการวิจัยเชิงปริมาณที่ประกอบด้วย ประชากรและตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล การแปรผลข้อมูล และวิธีการทางสถิติสำหรับใช้ในการวิเคราะห์และการทดสอบสมมติฐาน เรื่องปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

3.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ ประชาชนที่ทำงานภายในองค์กรระดับปฏิบัติการของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งการเลือกประชากรกลุ่มดังกล่าว เนื่องจากกรุงเทพมหานครมีบริษัทเอกชนเป็นจำนวนมากจึงเป็นการสะดวกสำหรับผู้วิจัยในการเก็บข้อมูล นอกจากนี้บริษัทเอกชนส่วนใหญ่จะมีรูปแบบการจัดองค์กรคล้ายกัน ทำให้พนักงานแต่ละแห่งมีความเข้าใจในบริบทของคำถาม สามารถตอบคำถามได้ตามประเด็นที่ผู้วิจัยได้ถาม

3.2 ตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ใช้ศึกษา คือ ผู้ที่เลือกจากประชากรที่มีคุณสมบัติตามที่ระบุไว้ เนื่องจากไม่ทราบถึงจำนวนประชากรที่แท้จริงจึงทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่างจำนวนดังกล่าวโดยใช้ตารางของ Yamane (1967) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับร้อยละ ± 5 ซึ่งตัวอย่างที่ได้นั้น ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก

ผู้ทำวิจัยได้ดำเนินการเกี่ยวกับการเลือกตัวอย่าง ดังนี้

3.2.1 กำหนดคุณสมบัติและจำนวนของกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยไม่สามารถระบุจำนวนที่แน่นอนได้ เนื่องจากไม่มีข้อมูลเปิดเผยจากองค์กรเอกชนในเรื่องนี้

3.2.2 กำหนดขนาดตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปและได้จำนวน 400 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่ได้จากตารางสำเร็จรูป 389 คน รวมกับจำนวนที่เผื่อไว้สำหรับแบบสอบถามที่ตอบกลับมาไม่ครบถ้วน

ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามโดยเลือกพื้นที่ที่ง่ายต่อการเข้าถึงตัวอย่าง พื้นที่ละประมาณ 50 – 150 คน ได้แก่

- ย่านธุรกิจเขตสาทรสีลม
- ย่านธุรกิจบริเวณราชประสงค์
- ศูนย์การค้าและห้างสรรพสินค้าย่านสยามสแควร์ ลาตพรวัว ปิ่นเกล้า

3.2.3 เลือกตัวอย่างของแต่ละกลุ่มโดยใช้วิธีการสุ่มแบบสะดวก และแจกแบบสอบถามทั้ง 400 ชุด ตามสถานที่ที่ระบุไว้ข้างต้น

3.3 ประเภทของข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในกระบวนการศึกษาได้แก่ การจัดทำข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลความและการสรุปผล ประกอบด้วย

3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองโดยอาศัยเครื่องมือที่มีความเหมาะสมสำหรับการเก็บรวบรวมซึ่งในที่นี้ คือ แบบสอบถาม

3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ เน้นข้อมูลที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมมาจากแหล่งที่สามารถอ้างอิงได้และมีความน่าเชื่อถือได้แก่ (1) ตำรา หนังสือ (2) เอกสารเกี่ยวกับงานวิจัยที่ผ่านมาแต่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้และ (3) วารสารและสิ่งพิมพ์ทางวิชาการทั้งที่ใช้ระบบเอกสารและระบบออนไลน์

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่าง โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถามเป็นขั้นตอนดังนี้

3.4.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร งานวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

3.4.2 สร้างแบบสอบถามเพื่อถามความคิดเห็นในประเด็นต่อไปนี้ คือ (1) ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม (2) ข้อมูลปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม

ของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร (3) ข้อมูลประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

3.4.3 นำแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นมาเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบเนื้อหาและเสนอแนะข้อปรับปรุงแก้ไข

3.3.4 ทำการปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเนื้อหาอีกครั้งหนึ่ง

3.3.5 ทำการแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะให้ถูกต้อง

3.3.6 นำแบบสอบถามไปทดลองกับตัวอย่างจำนวน 30 รายเพื่อหาค่าความเชื่อมั่นและนำผลที่ได้เข้าปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวได้ค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.939

3.3.7 ทำการปรับปรุงแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาอนุมัติก่อนแจกแบบ สอบถาม

3.3.8 แจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง

การตรวจสอบเครื่องมือ

การตรวจสอบเนื้อหา ผู้วิจัยได้นำเสนอแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความครบถ้วนและความสอดคล้องของเนื้อหาของแบบสอบถามที่ตรงกับเรื่องที่จะศึกษา

การตรวจสอบความเชื่อมั่น ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ครอนแบ็ช อัลฟา (Alpha Coefficient) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนของคำถาม	ค่าอัลฟาแสดงความเชื่อมั่น	
	กลุ่มทดลอง	กลุ่มตัวอย่าง
	n = 30	n = 400
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	0.926	0.932
ประสิทธิภาพการทำงาน	0.817	0.873
ค่ารวม	0.939	0.973

ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นได้ค่าความเชื่อมั่นของคำถามแต่ละประเด็นและค่าความเชื่อมั่นรวมอยู่ระหว่างค่า 0.7-1.00 นอกจากนี้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นยังได้ผ่านการตรวจสอบเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิเรียบร้อยแล้ว จึงได้สรุปว่าแบบสอบถามที่ได้สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ (Cronbach, 1970)

องค์ประกอบของแบบสอบถาม

ผู้ทำวิจัยได้ออกแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนพร้อมกับวิธีการตอบคำถามดังต่อไปนี้
คือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบคำถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา
สูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ยต่อปี

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย ด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหาร
และควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตาม
การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรมจริยธรรม

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของ
พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

ลักษณะเป็นคำถามปลายปิดซึ่งประกอบด้วยคำตอบย่อยที่แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยใช้มาตรวัด
ประมาณค่า (Rating Scale) และให้คะแนนแต่ละระดับตั้งแต่ค่าคะแนนน้อยที่สุด คือ 1 ถึงค่าคะแนน
มากที่สุดคือ 5

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้ คือ

1. ผู้วิจัยอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาภายในแบบสอบถามและวิธีการตอบแก่ตัวแทน
และทีมงาน
2. ผู้วิจัยหรือตัวแทนและทีมงานเข้าไปในสถานที่ต่างๆที่ต้องการศึกษาตามที่ระบุไว้ข้างต้น
3. ผู้วิจัยหรือตัวแทนและทีมงาน ได้แจกแบบสอบถามให้กลุ่มเป้าหมายและรอนจนกระทั่ง
ตอบคำถามครบถ้วน ซึ่งในระหว่างนั้นถ้าผู้ตอบมีข้อสงสัยเกี่ยวกับคำถาม ผู้วิจัยหรือทีมงานจะตอบข้อ
สงสัยนั้น

การแปลผลข้อมูล

ผู้ทำวิจัยได้กำหนดค่าอันตรภาคชั้น สำหรับการแปลผลข้อมูลโดยคำนวณค่าอันตรภาคชั้น
เพื่อกำหนดช่วงชั้น ด้วยการใช้สูตรคำนวณและคำอธิบายสำหรับแต่ละช่วงชั้น ดังนี้ (วิชิต อุ๋อัน,
2546, หน้า 126)

$$\begin{aligned}\text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0.80\end{aligned}$$

ช่วงชั้นของค่าคะแนน

1.00 – 1.80

1.81 – 2.61

2.62 – 3.42

3.43 – 4.23

4.24 – 5.00

คำอธิบายสำหรับการแปลผล

ระดับน้อยที่สุด

ระดับน้อย

ระดับปานกลาง

ระดับมาก

ระดับมากที่สุด

การวิเคราะห์มาตรวัดข้อมูล

ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์มาตรวัดของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรทั้งหมดเพื่อกำหนดค่าสถิติที่เหมาะสมสำหรับการประมวลผล การตีความ และการสรุปผลการทดสอบสมมุติฐานและผลการศึกษาของงานวิจัย การวิเคราะห์มาตรวัดของข้อมูลซึ่งแบ่งเป็นข้อมูลมีดังนี้ (บุญธรรม กิจปรีดา บริสุทธิ์, 2540)

ตารางที่ 3.2: การวิเคราะห์มาตรวัดของข้อมูล

ข้อมูลของแต่ละตัวแปร	ประเภทของมาตรวัด	ลักษณะของการวัด
1.ข้อมูลทางประชากรศาสตร์ 1.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล เพศ	นามบัญญัติ	1 : เพศชาย 2 : เพศหญิง
อายุ	นามบัญญัติ	1 = 17 – 20 ปี 2 = 21 – 25 ปี 3 = 26 – 35 ปี 4 = 36 – 45 ปี 5 = มากกว่า 45 ปี

ระดับการศึกษาสูงสุด	นามบัญญัติ	1 = ต่ำกว่าปริญญาตรี 2 = ปริญญาตรี 3 = สูงกว่าปริญญาตรี
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	นามบัญญัติ	1 = ต่ำกว่า 15,000 บาท 2 = 15,000 – 25,000 บาท 3 = 25,001 – 35,000 บาท 4 = 35,001 – 45,000 บาท 5 = มากกว่า 45,000 บาท
2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 2.1 ด้านบุคลิกภาพ	อันตรภาค	1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด 2 = เห็นด้วยน้อย 3 = เห็นด้วยปานกลาง 4 = เห็นด้วยมาก 5 = เห็นด้วยมากที่สุด
ข้อมูลของแต่ละตัวแปร	ประเภทของมาตรวัด	ลักษณะของการวัด
2.3 ด้านการตัดสินใจ	อันตรภาค	1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด 2 = เห็นด้วยน้อย 3 = เห็นด้วยปานกลาง 4 = เห็นด้วยมาก 5 = เห็นด้วยมากที่สุด
2.4 ด้านการบริหารและควบคุม แผนงาน	อันตรภาค	1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด 2 = เห็นด้วยน้อย 3 = เห็นด้วยปานกลาง 4 = เห็นด้วยมาก 5 = เห็นด้วยมากที่สุด

2.5 ด้านการติดต่อสื่อสาร	อันตรายภาค	1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด 2 = เห็นด้วยน้อย 3 = เห็นด้วยปานกลาง 4 = เห็นด้วยมาก 5 = เห็นด้วยมากที่สุด
2.7 ด้านมนุษยสัมพันธ์	อันตรายภาค	1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด 2 = เห็นด้วยน้อย 3 = เห็นด้วยปานกลาง 4 = เห็นด้วยมาก 5 = เห็นด้วยมากที่สุด
2.8 ด้านคุณธรรมจริยธรรม	อันตรายภาค	1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด 2 = เห็นด้วยน้อย 3 = เห็นด้วยปานกลาง 4 = เห็นด้วยมาก 5 = เห็นด้วยมากที่สุด
3. ข้อมูลประสิทธิภาพในการทำงาน	อันตรายภาค	1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด 2 = เห็นด้วยน้อย 3 = เห็นด้วยปานกลาง 4 = เห็นด้วยมาก 5 = เห็นด้วยมากที่สุด

3.10 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ผู้ทำวิจัยได้กำหนดค่าสถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลอธิบายตัวแปรของการศึกษารังนี้ไว้
ดังนี้ คือ

3.10.1 สถิติเชิงพรรณนา ผู้วิจัยได้ใช้สถิติเชิงพรรณนาสำหรับการอธิบายผลการศึกษาในเรื่อง
ต่อไปนี้ คือ

3.10.1.1 ตัวแปรด้านคุณสมบัติของตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และประสบการณ์ในการทำงาน (ปี) ซึ่งเป็นข้อมูลที่ใช้มาตรวัดแบบนามบัญญัติ

เนื่องจากไม่สามารถวัดเป็นมูลค่าได้และผู้วิจัยต้องการบรรยายเพื่อให้ทราบถึงจำนวนตัวอย่างจำแนกตามคุณสมบัติเท่านั้น ดังนั้น สถิติที่เหมาะสม คือ ค่าความถี่ (จำนวน) และค่าร้อยละ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2550)

3.10.1.2 ตัวแปรด้านระดับความคิดเห็น ได้แก่ ข้อมูลด้านภาวะผู้นำ เป็นข้อมูลที่ใช้มาตรวัดอันตรภาคเนื่องจากผู้วิจัยได้กำหนดค่าคะแนนให้แต่ละระดับ และผู้วิจัยต้องการทราบจำนวนตัวอย่าง และค่าเฉลี่ยคะแนนของแต่ละระดับความคิดเห็นของตัวอย่าง สถิติที่ใช้จึงได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2550)

3.10.1.3 ตัวแปรด้านระดับความคิดเห็น ได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม ภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชน เป็นข้อมูลที่ใช้มาตรวัดอันตรภาคเนื่องจากผู้วิจัยได้กำหนด ค่าคะแนนให้แต่ละระดับ และผู้วิจัยต้องการทราบจำนวนตัวอย่าง และค่าเฉลี่ยคะแนนของแต่ละระดับความคิดเห็นของตัวอย่าง สถิติที่ใช้จึงได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2550)

3.10.2 สถิติเชิงอ้างอิง ผู้วิจัยได้ใช้สถิติเชิงอ้างอิง สำหรับการอธิบายผลการศึกษาของตัวอย่างในเรื่องต่อไปนี้

3.10.2.1 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ในลักษณะของการส่งผลต่อกันระหว่างตัวแปรอิสระหลายตัว คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการบริหารและควบคุมแผนงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งใช้มาตรวัดอันตรภาคกับตัวแปรตามหนึ่งตัว ได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชน ซึ่งใช้มาตรวัดอันตรภาค และเพื่อทดสอบถึงความแตกต่างที่ตัวแปรอิสระดังกล่าวแต่ละตัวมีต่อตัวแปรตาม ดังนั้นสถิติที่ใช้คือการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2550)

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

บทนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการอธิบายและการทดสอบสมมุติฐานที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรแต่ละตัว ซึ่งข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมจากแบบสอบถามที่มีคำตอบครบถ้วนสมบูรณ์ จำนวนทั้งสิ้น 400 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 400 ชุด

ผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 4 ส่วนประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นทีมของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 4 สรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

การนำเสนอในส่วนนี้เป็นผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ในการทำงาน สรุปได้ตามตารางและคำอธิบายต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1: จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	182	45.5
หญิง	218	54.5
รวม	400	100

ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามเพศในตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวนทั้งสิ้น 218 คน คิดเป็นร้อยละ 54.5 รองลงมาคือ เพศชาย มีจำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 ตามลำดับค่าเฉลี่ย

ตารางที่ 4.2: จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
17 – 20 ปี	2	0.5
21 – 25 ปี	169	42.3
26 – 35 ปี	147	36.8
36 – 45 ปี	47	11.8
มากกว่า 45 ปี	35	8.8
รวม	400	100

ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามอายุในตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 21-25 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 169 คน คิดเป็นร้อยละ 42.3 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 26-35 ปี มีจำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 ช่วงอายุ 36 – 46 ปี มีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 11.8 มากกว่า 45 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 และช่วงอายุ 17 – 20 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับค่าเฉลี่ย

ตารางที่ 4.3: จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	71	17.8
ปริญญาตรี	295	73.8
สูงกว่าปริญญาตรี	34	8.5
รวม	400	100

ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามระดับการศึกษาในตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีจำนวนทั้งสิ้น 295 คน คิดเป็นร้อยละ 73.8 รองลงมาคือ ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี มีจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 17.8 และสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 ตามลำดับค่าเฉลี่ย

ตารางที่ 4.4: จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน (บาท)

รายได้ (บาท)	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 15,000	74	18.5
15,001 – 25,000	224	56.0
25,001 – 35,000	46	11.5
35,001 – 45,000	22	5.5
มากกว่า 45,000	34	8.5
รวม	400	100

ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามรายได้ในตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ในช่วง 15,001 – 25,000 บาท มีจำนวนทั้งสิ้น 224 คน คิดเป็นร้อยละ 56.0 รองลงมาคือต่ำกว่า 15,000 บาท มีจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 18.5 ช่วง 25,001 – 35,000 บาท มีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 ช่วง 35,001 – 45,000 บาท มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5 และมากกว่า 45,000 มีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 ตามลำดับค่าเฉลี่ย

ตารางที่ 4.5: จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน (ปี)

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 3 ปี	190	47.5
3 – 6 ปี	122	30.5
7 – 9 ปี	26	6.5
มากกว่า 9 ปี	62	15.5
รวม	400	100

ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานในตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 3 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 190 คน คิดเป็นร้อยละ 47.5 รองลงมาคือ ช่วง 3-6 ปี มีจำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5 มากกว่า 9 ปี มีจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 และช่วง 7-9 ปี มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 ตามลำดับค่าเฉลี่ย

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

การนำเสนอในส่วนนี้เป็นผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหารและควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรมจริยธรรม สรุปได้ตามตารางและคำอธิบายต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6: ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับด้านบุคลิกภาพ

ด้านบุคลิกภาพ	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
ผู้บังคับบัญชาของท่านทำทางสุภาพอ่อนโยนเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น	3.89	0.882	ระดับมาก
ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการใช้คำพูดที่ไม่ทำให้ผู้ฟังเสียความรู้สึก	3.81	0.919	ระดับมาก
ผู้บังคับบัญชาของท่านหลีกเลี่ยงการตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่น	3.84	0.984	ระดับมาก
ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการใช้สีหน้าและอารมณ์เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน	3.82	0.956	ระดับมาก
ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงทำทางเป็นมิตรไมตรีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ	3.90	0.972	ระดับมาก
รวม	3.85	0.943	ระดับมาก

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยต่อปัจจัยภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาด้านบุคลิกภาพแต่ละเรื่องแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับมากต่อด้านบุคลิกภาพในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงทำทางเป็นมิตรไมตรีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ ($\bar{X} = 3.90$) ผู้บังคับบัญชาของท่านทำทางสุภาพอ่อนโยนเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น ($\bar{X} = 3.89$) ผู้บังคับบัญชาของท่านหลีกเลี่ยงการตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่น ($\bar{X} = 3.84$) ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการใช้สีหน้าและอารมณ์เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน ($\bar{X} = 3.82$) และเรื่อง ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการใช้คำพูดที่ไม่ทำให้ผู้ฟังเสียความรู้สึก ($\bar{X} = 3.81$) ตามลำดับค่าเฉลี่ย

ตารางที่ 4.7: ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับด้านการสร้างแรงจูงใจ

ด้านการสร้างแรงจูงใจ	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
ผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำปรึกษา ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานแล้วเสร็จตาม เป้าหมาย	3.86	0.908	ระดับมาก
ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการรับฟังความคิดเห็น ของทุกคน	3.76	1.012	ระดับมาก
ผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำยกย่องชมเชย เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.76	0.925	ระดับมาก
ผู้บังคับบัญชาของท่านให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน	3.83	0.987	ระดับมาก
ผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำปรึกษา แนะนำ กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	3.86	0.900	ระดับมาก
รวม	3.81	0.946	ระดับมาก

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยต่อปัจจัยภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาด้านการสร้างแรงจูงใจแต่ละเรื่องแล้ว พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับมากต่อการสร้างแรงจูงใจในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานแล้วเสร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.86$) เรื่องผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำปรึกษา แนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.86$) ผู้บังคับบัญชาของท่านให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 3.83$) ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการรับฟังความคิดเห็นของทุกคน ($\bar{X} = 3.76$) และเรื่อง ผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำยกย่องชมเชยเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.76$) ตามลำดับค่าเฉลี่ย

ตารางที่ 4.8: ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับด้านการตัดสินใจ

ด้านการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่มีได้อย่างมีเหตุผล	3.91	0.887	ระดับมาก
ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเด็ดเดี่ยว เฉียบขาดในการตัดสินใจอย่างถูกต้องและมี เหตุผล	3.88	0.918	ระดับมาก
ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถตัดสินใจได้ อย่างทันท่วงทีและมีเหตุผล	3.80	0.886	ระดับมาก
ผู้บังคับบัญชาของท่านลำดับความสำคัญ ของปัญหาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา	3.81	0.933	ระดับมาก
รวม	3.85	0.906	ระดับมาก

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้านต่อปัจจัยภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาด้านการตัดสินใจในแต่ละเรื่องแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับมากต่อด้านการตัดสินใจในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่มีได้อย่างมีเหตุผล ($\bar{X} = 3.91$) ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเด็ดเดี่ยว เฉียบขาดในการตัดสินใจอย่างถูกต้องและมีเหตุผล ($\bar{X} = 3.88$) ผู้บังคับบัญชาของท่านลำดับความสำคัญของปัญหาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหา ($\bar{X} = 3.81$) และเรื่อง ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีและมีเหตุผล ($\bar{X} = 3.80$) ตามลำดับค่าเฉลี่ย

ตารางที่ 4.9: ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับด้านการบริหารและควบคุม

แผนงาน

ด้านการบริหารและควบคุมแผนงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ขององค์กรและหน่วยงาน	3.86	0.862	ระดับมาก

ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถจัดสรรงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	3.79	0.868	ระดับมาก
ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการติดตามประเมินผลสิ่งที่เกิดขึ้นจากการใช้แผนงาน	3.84	0.851	ระดับมาก
ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการปรับปรุงพัฒนาให้ระบบและกระบวนการมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.82	0.865	ระดับมาก
รวม	3.83	0.862	ระดับมาก

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยต่อปัจจัยภาวะผู้นำด้านการบริหารและควบคุมแผนงานในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาด้านการบริหารและควบคุมแผนงานในแต่ละเรื่องแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับมากต่อการบริหารและควบคุมแผนงานในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.86$) ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการติดตามประเมินผลสิ่งที่เกิดขึ้นจากการใช้แผนงาน ($\bar{X} = 3.84$) ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการปรับปรุงพัฒนาให้ระบบและกระบวนการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ($\bar{X} = 3.82$) และเรื่อง ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถจัดสรรงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.79$) ตามลำดับค่าเฉลี่ย

ตารางที่ 4.10: ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับด้านการติดต่อสื่อสาร

ด้านการติดต่อสื่อสาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำแนะนำด้วยการใช้ภาษาที่ง่ายและชัดเจน	3.79	0.922	ระดับมาก
ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ออกคำสั่งในหน่วยงานอยู่เสมอ	3.75	0.908	ระดับมาก
ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถแจ้งข่าวสารหรือข้อมูลในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและทันต่อการปฏิบัติงาน	3.86	0.928	ระดับมาก
ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถอธิบายและสื่อความต้องการหรือความคาดหวังให้แก่	3.88	0.900	ระดับมาก

ผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม			
รวม	3.82	0.915	ระดับมาก

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยต่อปัจจัยภาวะผู้นำด้านการติดต่อสื่อสารในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาด้านการติดต่อสื่อสารในแต่ละเรื่องแล้วพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับมากต่อการติดต่อสื่อสารในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถอธิบายและสื่อความต้องการหรือความคาดหวังให้แก่ผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.88$) ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถแจ้งข่าวสารหรือข้อมูลในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและทันต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.86$) ผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำแนะนำด้วยการใช้ภาษาที่ง่ายและชัดเจน ($\bar{X} = 3.79$) และเรื่อง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ออกคำสั่งในหน่วยงานอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.75$) ตามลำดับค่าเฉลี่ย

ตารางที่ 4.11: ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการติดตามการเคลื่อนไหวของคู่แข่ง	3.75	0.872	ระดับมาก
ผู้บังคับบัญชาของท่านศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรและหน่วยงานที่ควรพัฒนา	3.89	0.877	ระดับมาก
ผู้บังคับบัญชาของท่านคอยติดตามความเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร	3.87	0.905	ระดับมาก
รวม	3.84	0.885	ระดับมาก

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยต่อปัจจัยภาวะผู้นำด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาด้านการติดตาม

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในแต่ละเรื่องแล้วแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับมากต่อการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาของท่านศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรและหน่วยงานที่ควรพัฒนา ($\bar{X} = 3.89$) ผู้บังคับบัญชาของท่านคอยติดตามความเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ($\bar{X} = 3.87$) และเรื่อง ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการติดตามการเคลื่อนไหวของคู่แข่ง ($\bar{X} = 3.75$) ตามลำดับค่าเฉลี่ย

ตารางที่ 4.12: ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับด้านมนุษยสัมพันธ์

ด้านมนุษยสัมพันธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่ถือตัว	3.94	0.855	ระดับมาก
ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสนใจสนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.87	0.934	ระดับมาก
ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามให้การสนับสนุนช่วยเหลืออย่างอบอุ่น	3.79	0.955	ระดับมาก
ผู้บังคับบัญชาของท่านให้การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาค	3.80	0.994	ระดับมาก
รวม	3.85	0.935	ระดับมาก

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยต่อปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาด้านมนุษยสัมพันธ์ในแต่ละเรื่องแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับมากต่อด้านมนุษยสัมพันธ์ในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่ถือตัว ($\bar{X} = 3.94$) ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสนใจสนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.87$) ผู้บังคับบัญชาของท่านให้การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาค ($\bar{X} = 3.80$) และเรื่อง ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามให้การสนับสนุนช่วยเหลืออย่างอบอุ่น ($\bar{X} = 3.79$) ตามลำดับค่าเฉลี่ย

ตารางที่ 4.13: ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับด้านคุณธรรมจริยธรรม

ด้านคุณธรรมจริยธรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่กลั่นแกล้ง ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเสียหายต่อ ชื่อเสียง	3.89	0.979	ระดับมาก
ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้หลักการของความ มีเหตุผลในการตัดสินใจขัดแย้งและแก้ไข ปัญหาในที่ทำงาน	3.83	0.883	ระดับมาก
ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติงานด้วยความ ซื่อสัตย์สุจริตเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.91	0.907	ระดับมาก
ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วย ความเท่าเทียมกัน	3.87	0.960	ระดับมาก
รวม	3.88	0.932	ระดับมาก

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยต่อปัจจัยด้านคุณธรรมจริยธรรมในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาด้านคุณธรรมจริยธรรมในแต่ละเรื่องแล้ว พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับมากต่อด้านคุณธรรมจริยธรรมในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.91$) ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่กลั่นแกล้งผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียง ($\bar{X} = 3.89$) ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 3.87$) และเรื่อง ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้หลักการของความมีเหตุผลในการตัดสินใจขัดแย้งและแก้ไขปัญหาในที่ทำงาน ($\bar{X} = 3.83$) ตามลำดับค่าเฉลี่ย

**ส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของ
พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร**

การนำเสนอในส่วนนี้เป็นผลการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายใน
องค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร สรุปได้ตามตารางและ
คำอธิบายต่อไปนี้

ตารางที่ 4.14: ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็น
ทีม

ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ทีมงานมีความกล้าที่จะเสนอแนะความคิดเห็นที่ทำให้องค์กรมีการพัฒนา	3.84	0.845	ระดับมาก
ทีมงานสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว	3.80	0.846	ระดับมาก
ทีมงานสามารถทำงานเสร็จได้ตามเวลาที่กำหนด	3.97	0.857	ระดับมาก
ทีมงานสามารถเข้าใจในรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน	3.96	0.836	ระดับมาก
ทีมงานสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.84	0.823	ระดับมาก
ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้ในทิศทางเดียวกัน	3.87	0.877	ระดับมาก
ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามคำสั่งที่ได้รับ	3.90	0.816	ระดับมาก
ทีมงานสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการได้อย่างถูกต้อง	3.91	0.805	ระดับมาก
รวม	3.89	0.838	ระดับมาก

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อด้านประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาด้านประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมในแต่ละเรื่องแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับมากต่อด้านประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมในเรื่อง ทีมงานสามารถทำงานเสร็จได้ตามเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 3.97$) ทีมงานสามารถเข้าใจในรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.96$) ทีมงานสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการได้อย่างถูกต้อง ($\bar{X} = 3.91$) ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามคำสั่งที่ได้รับ ($\bar{X} = 3.90$) ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้ในทิศทางเดียวกัน ($\bar{X} = 3.87$) ทีมงานมีความกล้าที่จะเสนอแนะความคิดเห็นที่ทำให้องค์กรมีการพัฒนา ($\bar{X} = 3.84$) ทีมงานสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 3.84$) และเรื่อง ทีมงานสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ($\bar{X} = 3.80$) ตามลำดับค่าเฉลี่ย

ส่วนที่ 4 สรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน

การทดสอบสมมุติฐานการวิจัย

การทดสอบสมมุติฐานการวิจัยในครั้งนี้ มีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอ้างอิง (Inferential Statistics) คือ การหาวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมุติฐานที่ 1 ปัจจัยภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมุติฐานที่ 2 ปัจจัยภาวะผู้นำด้านบริหารและควบคุมแผนงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมุติฐานที่ 3 ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมุติฐานที่ 4 ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมุติฐานที่ 5 ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมุติฐานที่ 6 ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 7 ปัจจัยภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 8 ปัจจัยภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 9 ปัจจัยภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหารและควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรมจริยธรรมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15: ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	B	Beta	t	Sig
ด้านบุคลิกภาพ	0.015	0.019	0.375	0.00*
ด้านการบริหารและควบคุม แผนงาน	0.062	0.073	1.277	0.02*
ด้านการสร้างแรงจูงใจ	0.056	0.071	1.248	0.02*
ด้านการตัดสินใจ	0.072	0.083	1.443	0.01*
ด้านการติดต่อสื่อสาร	0.045	0.054	0.974	0.03*
ด้านการติดตามการ เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม	0.041	0.048	0.903	0.03*
ด้านมนุษยสัมพันธ์	0.141	0.177	2.915	0.00*
ด้านคุณธรรมจริยธรรม	0.077	0.098	1.582	0.01*

Adjusted $R^2 = 0.191$, $F = 12.680$, * มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.15 การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำแต่ละด้านส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครด้วยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแต่ละด้านที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครของกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 0.191 และมีค่า $F =$

12.680 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ด้านบุคลิกภาพ (Beta = 0.019) ด้านการบริหารและควบคุมแผนงาน (Beta = 0.073) ด้านการสร้างแรงจูงใจ (Beta = 0.071) ด้านการตัดสินใจ (Beta = 0.083) ด้านการติดต่อสื่อสาร (Beta = 0.054) ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม (Beta = 0.048) ด้านมนุษยสัมพันธ์ (Beta = 0.177) และด้านคุณธรรมจริยธรรม (Beta = 0.098) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษาจากตารางที่ 4.15 ดังกล่าวสรุปได้ว่า ปัจจัยภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 4.16: สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1: ปัจจัยภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร	สอดคล้อง
สมมติฐานที่ 2: ปัจจัยภาวะผู้นำด้านบริหารและควบคุมแผนงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร	สอดคล้อง
สมมติฐานที่ 4: ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร	สอดคล้อง

สมมติฐานที่ 5: ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร	สอดคล้อง
สมมติฐานที่ 6: ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร	สอดคล้อง
สมมติฐานที่ 7: ปัจจัยภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร	สอดคล้อง
สมมติฐานที่ 8: ปัจจัยภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร	สอดคล้อง
สมมติฐานที่ 9: ปัจจัยภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพด้านการบริหารและควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรมจริยธรรมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน	สอดคล้อง

ผลการทดสอบสมมติฐานตามตารางที่ 4.14 สรุปได้ว่า ผลการศึกษาที่สอดคล้องกับสมมติฐาน คือ สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยภาวะผู้นำด้านบริหารและควบคุมแผนงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร สมมติฐานที่ 6 ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร สมมติฐานที่ 7 ปัจจัยภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร สมมติฐานที่ 8 ปัจจัยภาวะผู้นำด้านจริยธรรมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร และสมมติฐานที่ 9 ปัจจัยภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหารและควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรมจริยธรรมจริยธรรมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อสำรวจคุณลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ 2) เพื่อสำรวจคุณลักษณะของผู้นำด้านการบริหารและควบคุมแผนงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ 3) เพื่อสำรวจคุณลักษณะของผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ 4) เพื่อสำรวจคุณลักษณะของผู้นำด้านการตัดสินใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ 5) เพื่อสำรวจคุณลักษณะของผู้นำด้านการติดต่อสื่อสารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ 6) เพื่อสำรวจคุณลักษณะของผู้นำด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ 7) เพื่อสำรวจคุณลักษณะของผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ 8) เพื่อสำรวจคุณลักษณะของผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ 9) เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำระหว่างด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหารและควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกัน

งานวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวิธีการศึกษาในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนแบ็ค อัลฟา (Cronbach's Alpha) ของปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เท่ากับ 0.932 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนแบ็ค อัลฟา (Cronbach's Alpha) ของประสิทธิภาพการทำงาน เท่ากับ 0.794 เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน และได้รับแบบสอบถาม กลับคืนมาทั้งสิ้นร้อยละ 100.00 ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D) และสถิติเชิงอ้างอิง (Inferential Statistics) คือ การวิเคราะห์เชิงถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression)

Analysis) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยเสนอสรุป ผลการศึกษา อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 21-25 ปี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,000-25,000 บาท และมีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 3 ปี

5.1.2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยต่อปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของปัจจัยภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่ด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหารและควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกๆ ด้าน อีกทั้งยังเป็นการเปรียบเทียบปัจจัยภาวะผู้นำแต่ละด้านพบว่า ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหารและควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม และด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม ภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกัน โดยที่ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ส่งผลมากที่สุด

5.2 การอภิปรายผล

ผลการศึกษาที่พบว่าปัจจัยภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหารและควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของพนักงานนั้น สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์กัน ซึ่งในที่นี้เมื่อพิจารณาปัจจัยภาวะผู้นำแต่ละด้านสามารถอธิบายได้ว่า

5.2.1 การที่ปัจจัยภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของพนักงานนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Elton Mayo (1933) ซึ่งอธิบายว่า ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำ ซึ่งอาจเป็นหัวหน้า หรือผู้บริหารในหน่วยงานนั้นมีบุคลิกภาพที่ดี เช่น การทำงานเป็นทีมนอกจากจะช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จแล้ว ยังช่วยให้สมาชิกในทีมเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความจงรักภักดีต่อทีมงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ฟังพาอาศัยซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหา และดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

5.2.2. การที่ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการบริหารและควบคุมแผนงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของพนักงานนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ สุนันทา เลาหพันธ์ (2551) ซึ่งอธิบายว่า ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคล ที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

5.2.3 การที่ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของพนักงานนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ไพโรจน์ บาลัน (2551) ซึ่งอธิบายว่า ทีมอาจมีภารกิจและเป้าหมายเฉพาะของแต่ละทีมเป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ แต่ทีมจะมีลักษณะต่างๆ ไปในการทำงานที่เหมือนกัน คือ ทีมจะตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและทำตามเป้าหมายที่วางไว้ให้ได้ มีความเห็นพ้องต้องกันในแนวทางดำเนินโครงการ พัฒนาระบบการทำงานให้สำเร็จลุล่วง ถ่ายทอดและฝึกฝนทักษะซึ่งกันและกัน ดำเนินการตามกระบวนการที่วางไว้ ประเมินและแก้ไขกระบวนการให้ถูกต้อง โดยพิจารณาจากผลการชี้วัดและการวิเคราะห์ สื่อสารให้สมาชิกในทีมและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ

5.2.4 การที่ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของพนักงานนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) ซึ่งอธิบายว่า คุณลักษณะของผู้นำในยุคปัจจุบันประกอบด้วย คุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1) มีแรงขับสูง หมายถึง ผู้นำมีความพยายามอย่างสูงเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จสูงสุด 2) มีแรงจูงใจสูง หมายถึง ผู้นำมีการจูงใจอย่างแรงกล้าเพื่อให้การทำงานนั้นประสบผลสำเร็จ 3) มีความซื่อสัตย์ หมายถึง ผู้นำมีการกระทำตามอย่างที่ได้สัญญาไว้ มีความซื่อสัตย์เป็นที่น่าเชื่อถือของบุคคลในองค์กร 4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ผู้นำมีความมั่นใจในความคิดของตนเองกล้าตัดสินใจ 5) มีความรู้ในด้านธุรกิจ หมายถึง ผู้นำมีความรู้ความสามารถ มีความฉลาดและมีความก้าวหน้าทางด้านอาชีพสูง มีความรอบรู้และชำนาญการในองค์กร

5.2.5 การที่ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการติดต่อสื่อสารส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของพนักงานนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจิตร ธีระกุล (2519) ซึ่งอธิบายว่า การบริหารงานในปัจจุบันนี้ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องใช้ภาวะการเป็นผู้นำเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะจะสามารถได้ใช้หรือพยายามใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพนักงานออกมาในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด พึงระลึกไว้เสมอว่าพนักงานทุกคนมีความสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่มีผลผลักดันให้งานทุกอย่างของกิจการนั้นสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น การบริหารงานที่ดีจะต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำมีการประสานงานที่ดี และเก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งการดำเนินชีวิตไปพร้อมๆ กัน

5.2.6 การที่ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของพนักงานนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1990) ซึ่งอธิบายว่า บารมีจัดเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีความเชื่อที่ว่า ผู้

มีบาร์มี เป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จ เบสได้ย้ำไว้ในแนวคิดของเค้าอีกว่า แม้การมีบาร์มีจะเป็นส่วนประกอบสำคัญ แต่ลำพังการมีบาร์มีเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อกระบวนการเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้

5.2.7 การที่ปัจจัยภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นทีมของพนักงานนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Path-Goal Theory, House (1971) ซึ่งอธิบายว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายของงาน และเป้าหมายส่วนตัวของพวกเขา ด้วยการนำทางสู่เป้าหมายให้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายในการได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน เช่น เงิน งานที่น่าสนใจ การเลื่อนขั้น โอกาสเพื่อความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาตนเอง ซึ่งในการที่จะได้ผลดังกล่าวนี้ ผู้นำจะต้องจำแนกบทบาทของตำแหน่งและงานอย่างชัดเจน ช่วยจัดสิ่งขัดขวางการทำงานออกไป ให้การสนับสนุนให้ลูกน้องได้ร่วมกำหนดเป้าหมาย สนับสนุนความพยายามและการร่วมมือของกลุ่ม เพิ่มโอกาสเพื่อความพึงพอใจของลูกน้องแต่ละคนในการทำงานโดยไม่ควบคุมและกดดันภายในองค์กรจะให้ผลตอบแทนต้องชัดเจนและไม่ปิดบังหรือกีดกันสิ่งที่ลูกน้องหรือบุคคลอื่นมุ่งหวัง

5.2.8 การที่ปัจจัยภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของพนักงานนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (1995) ซึ่งอธิบายว่า บาร์มีจัดเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีความเชื่อที่ว่า ผู้มีบาร์มี เป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จ นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและความเชื่อมากกว่าการเปลี่ยนพฤติกรรมทันทีทันใด การกระตุ้นปัญญจะทำให้ผู้ตามเห็นธรรมชาติของปัญหาที่เผชิญอยู่ รวมทั้งวิธีการแก้ไข ปัญหา การเกิดปัญหาเป็นความรู้สึกภายใน ไม่จำเป็นต้องสังเกตเห็น ในสถานการณ์ที่ปั่นป่วนปัญหาไม่ชัดเจน ผู้นำจะกระตุ้นปัญญาผู้ตาม โดยให้ข้อมูลข่าวสาร ชี้ทางเลือกในการปฏิบัติกำหนดค่านิยม จุดมุ่งหมาย สร้างภาพพจน์ คำขวัญสัญลักษณ์ที่เข้าใจง่าย จนผู้ตามเข้าใจและยอมรับ

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ทางธุรกิจ

5.3.1 การที่องค์กรจะสนับสนุนให้บุคลากรมีบุคลิกภาพที่ดีนั้น ควรเน้นในเรื่อง การแสดงท่าทางเป็นมิตรไมตรีกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับ จะสามารถสร้างความผ่อนคลายให้กับบรรยากาศในการทำงาน ทำให้ทำงานง่ายและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.3.2 องค์กรควรสนับสนุนให้ผู้นำสร้างแรงจูงใจโดยการให้คำปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานแล้วเสร็จตามเป้าหมาย การที่ผู้บังคับบัญชาที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ ความสามารถ และถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาถึงวิธีในการทำงาน ก็จะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

5.3.3 องค์การควรสนับสนุนให้ผู้นำสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลได้อย่างมีเหตุผล ผู้บังคับบัญชาที่มีการตัดสินใจที่ดี อิงเหตุและผลได้อย่างชัดเจนต่อการตัดสินใจต่างๆ ในการทำงาน จะสามารถทำให้ทีมงานเห็นถึงประสิทธิภาพในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา และมีความเชื่อมั่นมากยิ่งขึ้น

5.3.4 องค์การควรสนับสนุนให้ผู้นำสามารถบริหารและควบคุมแผนงานได้ดีจะต้องมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและหน่วยงาน การจะทำงานใดๆ ย่อมจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนและทำตามอย่างเป็นระบบ เพราะการไม่วางแผน คือการวางแผนไปสู่ความล้มเหลวได้ดีที่สุด

5.3.5 องค์การควรสนับสนุนให้ผู้นำมีความสามารถติดต่อสื่อสารได้ดี ต้องสามารถอธิบายและสื่อความต้องการหรือความคาดหวังให้แก่ผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม การที่ผู้บังคับบัญชารู้จักสื่อสารด้วยคำพูดที่ดี มีวาทศิลป์ในการบอกถึงความต้องการหรือความคาดหวัง จะทำให้ผู้ฟังเข้าใจถึงสิ่งที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.6 องค์การควรสนับสนุนให้ผู้นำต้องมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมโดยการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรและหน่วยงานที่ควรพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเล็กหรือใหญ่ เพื่อที่จะสามารถเติมเต็มส่วนที่ขาดให้กับองค์กรได้

5.3.7 องค์การควรสนับสนุนให้ผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องสามารถพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างไม่ถือตัว ต้องรู้จักกาลเทศะเคารพอ่อนน้อมและมีสัมมาคารวะต่อกัน จะทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างอบอุ่น

5.3.8 องค์การควรสนับสนุนและปลูกฝังให้ผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรม ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การทำงานบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์จะนำมาซึ่งความศรัทธาของทีมงาน ถ้าผู้นำไม่ซื่อสัตย์ก็จะนำมาซึ่งความเสียหายขององค์กร

5.3.9 การที่องค์กรจะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมได้นั้น องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านการตัดสินใจ ด้านการบริหารและควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม และด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้ผลการศึกษาในครั้งนี้สามารถขยายต่อไปในทัศนะที่กว้างมากขึ้นอันจะเป็นประโยชน์ในการอธิบายปรากฏการณ์และปัญหาของปัจจัยภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหาร และควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรมจริยธรรมที่มีผลต่อ

ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร หรือปัญหาอื่นที่มีความเกี่ยวข้องกัน ผู้ทำวิจัยจึงขอเสนอแนะประเด็นสำหรับการทำ วิจัยครั้งต่อไปดังนี้

5.4.1 แนะนำให้ทำการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มประชากร/กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มอื่น ๆ ในสถานที่ที่ แตกต่างกัน เพื่อเป็นศึกษาในเชิงลึกขึ้น ทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้นว่ากลุ่มประชากร/กลุ่มตัวอย่าง แบบไหนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครมากที่สุด อีกทั้งเพิ่มความละเอียดให้กับงานวิจัยที่จะมีขึ้นในการ ทำครั้งต่อไป

5.4.2 แนะนำให้ศึกษากับตัวแปรอื่นที่อาจมีความเกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ทำการศึกษานี้ เพื่อเป็นการเพิ่มการวิเคราะห์ตัวแปรที่สนใจจะศึกษา หรือมีการระบุปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนให้ชัดเจน มากยิ่งขึ้น เพื่อดูว่าปัจจัยใดๆที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงาน ระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชน เป็นต้น ทั้งนี้ การศึกษาตัวแปรนั้นๆจะทำให้มีความชัดเจน และเป็น การย่อยความถี่ของประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครมากยิ่งขึ้น

5.4.3 แนะนำให้ใช้สถิติตัวอื่นมาวิเคราะห์ในแง่มุมอื่นๆ เพื่อเพิ่มการวิเคราะห์ข้อมูลของตัว แปรในมุมที่แตกต่างออกไปจากวิจัยฉบับนี้ เป็นการสร้างข้อสมมติฐานที่น่าสนใจใหม่ๆเพื่อเป็น กรณศึกษา และประโยชน์ต่อไปกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการ บริษัทเอกชนในมิติอื่นๆรวมไปถึงมีค่าความน่าเชื่อถือเพิ่มมากขึ้น

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2550). *การวิเคราะห์สถิติ สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2550). *สถิติสำหรับงานวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. คณะวิทยาศาสตร์ ภาควิชาสถิติ. (2527). *สถิติสำหรับสังคมศาสตร์ 1*. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุพธิ์ลักษณ์ สมิตะสิริ. (2540). *ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย.
- จุฬารัตน์ ชันแก้ว และวรัญญ์นันท์ เครือวรรณ. (2552). *ผลกระทบของการประยุกต์ใช้การจัดการคุณภาพโดยรวมที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ทัศนาศ แสงศักดิ์. (2522). *การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธวัช บุญยณ. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- เนตรพัฒนา ยาวีราข. (2552). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : บริษัท ทริบเพิล กรุ๊ป จำกัด.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ*. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2540). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และปกเจริญผล.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). *“การพัฒนากองการให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)”*. ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตัวเอง. สำนักงานพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย.
- ไพโรจน์ บาลัน. (2551). *ทักษะการบริหารทีม*. กรุงเทพฯ : แอคทีฟ พรินท์.
- มัลลิกา วิชชุกรอชิงครัต. (2553). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาลสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ราตรี พัฒนรังสรรค์. (2544). *“การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ซี.พี. เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)”* งานนิพนธ์หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ราตรี พัฒนรังสรรค์. (2554). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.

- สงวน ช้างฉัตร. (2541). *พฤติกรรมองค์กรการ*. พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- สงวน นิตยารัมภ์พงษ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ. (2540). *ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย*
กรุงเทพฯ : พิมพ์.
- สุธีลักษณ์ นิตยารัมภ์พงษ์. (2555). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ลเอดดูเคชั่น.
- สุนทร พลวงค์ (2551). *การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสังกัดกองการศึกษาเทศบาล*
ตำบลท่าสะอาด อำเภอเขกกา จังหวัดหนองคาย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ.
- Cronbach, A. (1970). *Essentials of psychological testing*. New York : Harper and Row.
- Bass, A. (1985). *Model of transformational leadership*. In T.F. Mech & G.B. McCabe
(Eds.), *Leadership and academic librarians*. Westport, CT : Greenwood.
- Bennis, W. (2002). *Harper Collins Publisher "Our Definition of Leadership"* [online].
Retrieved from: <http://www.teal.org.uk/Leadership//definition.htm>.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Massachusetts:
Harvard University.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and research in administrators*. New York : Macmillan.
- Luthans, F. (1995). *Organization behavioral* (7th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Parker, A. (1990). *Team Players and Team Work : The New Competitive Business*
Strategy. San Francisco, Calif.: Jossey – Bass.
- Richard, H. (2002). *Leading Teams. Setting the stage for Great Performances*.
Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Yamane, T. (1967). *Statistics : An introductory analysis*. New York : Harper and Row.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in Organization*. New Jersey : Prentice – Hall.



แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร

ของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิชา บธ. 715 วิชาการค้นคว้าอิสระ ของนักศึกษาระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ทางผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากผู้ให้สัมภาษณ์ในการให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุดโดยที่ข้อมูลทั้งหมดของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ และใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาสละเวลาในการให้สัมภาษณ์มา ณ โอกาสนี้

นักศึกษาคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

1. เพศ

☐ 1) ชาย

☐ 2) หญิง

2. อายุ (ปี)

☐ 1) 17 - 20

☐ 2) 21 - 25

☐ 3) 26 - 35

☐ 4) 36 - 45

☐ 5) มากกว่า 45

3. ระดับการศึกษา

- ☐ 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ 2) ปริญญาตรี ☐ 3) สูงกว่าปริญญาตรี

4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน (บาท)

- ☐ 1) ต่ำกว่า 15,000 ☐ 2) 15,000 – 25,000 ☐ 3) 25,001 – 35,000 ☐ 4) 35,001 – 45,000 ☐ 5) มากกว่า 45,000

5. ประสบการณ์ในการทำงาน (ปี)

- ☐ 1) น้อยกว่า 3 ☐ 2) 3 – 6 ☐ 3) 7 – 9 ☐ 4) มากกว่า 9

ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดยมีความหมายหรือข้อบ่งชี้ในการเลือกดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยมากที่สุด
4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยมาก
3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยปานกลาง
2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยน้อย
1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	←	→	เห็นด้วยน้อยที่สุด	
ด้านบุคลิกภาพ					
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านท่าทางสุภาพอ่อนโยนเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายใน องค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด	←	→	เห็นด้วย น้อยที่สุด	
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการใช้คำพูดที่ไม่ทำให้ผู้ฟังเสียความรู้สึก	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านหลีกเลี่ยงการตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่น	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการใช้สีหน้าและอารมณ์เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5. ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงท่าทางเป็นมิตรไมตรีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านการสร้างแรงจูงใจ					
6. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานแล้วเสร็จตามเป้าหมาย	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการรับฟังความคิดเห็นของทุกคน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำยกย่องชมเชยเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำปรึกษา แนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านการตัดสินใจ					
11. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่มีได้อย่างมีเหตุผล	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเด็ดเดี่ยว เด็ดขาดในการตัดสินใจอย่างถูกต้องและมีเหตุผล	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายใน องค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด	←	→	เห็นด้วย น้อยที่สุด	
13. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีและมีเหตุผล	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
14. ผู้บังคับบัญชาของท่านลำดับความสำคัญของปัญหาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านการบริหารและควบคุมแผนงาน					
15. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ขององค์กรและหน่วยงาน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
16. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถจัดสรรงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
17. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการติดตามประเมินผลสิ่งที่เกิดขึ้นจากการใช้แผนงาน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
18. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการปรับปรุงพัฒนาให้ระบบและกระบวนการมี ประสิทธิภาพมากขึ้น	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านการติดต่อสื่อสาร					
19. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำแนะนำด้วยการใช้ภาษาที่ง่ายและชัดเจน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
20. ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ออกคำสั่งในหน่วยงานอยู่เสมอ	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
21. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถแจ้งข่าวสารหรือข้อมูลในการปฏิบัติงานได้อย่าง รวดเร็ว และทันต่อการปฏิบัติงาน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
22. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถอธิบายและสื่อความต้องการหรือความคาดหวัง ให้แก่ผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม					

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายใน องค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด	←	→	เห็นด้วย น้อยที่สุด	
23. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการติดตามการเคลื่อนไหวของคู่แข่ง	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
24. ผู้บังคับบัญชาของท่านศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อประเมินจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรและหน่วยงานที่ควรพัฒนา	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
25. ผู้บังคับบัญชาของท่านคอยติดตามความเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลง ภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านมนุษยสัมพันธ์					
26. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่ถือตัว	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
27. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชา	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
28. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามให้การ สนับสนุนช่วยเหลืออย่างอบอุ่น	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
29. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาค	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านคุณธรรมจริยธรรม					
30. ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่กลั่นแกล้งผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเสียหายต่อ ชื่อเสียง	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
31. ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้หลักการของความมีเหตุผลในการตัดสินใจขัดแย้งและ แก้ไขปัญหาในที่ทำงาน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
32. ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
33. ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเท่าเทียมกัน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ

บริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
เพียงช่องเดียว โดยมีความหมายหรือข้อบ่งชี้ในการเลือกดังนี้

5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยมากที่สุด
ความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยมาก

4 หมายถึง ระดับความ

3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยปานกลาง
ความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยน้อย

2 หมายถึง ระดับความ

1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยน้อยที่สุด

ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด	←	→	เห็นด้วย น้อยที่สุด	
34. ทีมงานมีความกล้าที่จะเสนอแนะความคิดเห็นที่ทำให้องค์กรมีการพัฒนา	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
35. ทีมงานสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
36. ทีมงานสามารถทำงานเสร็จได้ตามเวลาที่กำหนด	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
37. ทีมงานสามารถเข้าใจในรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
38. ทีมงานสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
39. ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้ในทิศทางเดียวกัน	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
40. ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามคำสั่งที่ได้รับ	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
41. ทีมงานสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการได้อย่างถูกต้อง	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

ข้อเสนอแนะ :

.....

.....

.....

.....

**** ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาใช้เวลา ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ****



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	พชร วงษ์แก้ว
อีเมล	powpatchara@gmail.com
ประสบการณ์ทำงาน	-



มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 16 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2558

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) พชร วงษ์แก้ว อยู่บ้านเลขที่ 24
ซอย สุขุมวิท 93 ตำบล/แขวง บางจาก
อำเภอ/เขต พระโขนง จังหวัด กทม รหัสไปรษณีย์ 10260
เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7560201662
ระดับปริญญา ☐ ตรี ☒ โท ☐ เอก
หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา - คณะ บริหารธุรกิจ
ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า “ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ” ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย
กรุงเทพมหานคร 10110 ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า “ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ” อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/
วิทยานิพนธ์หัวข้อ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นทีม
ภายในองค์กรของ พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ
(ต่อไปนี้จะเรียกว่า “สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์”)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มี
กำหนดระยะเวลาในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่
ต่อสาธารณชน ให้เข้าต้นฉบับหรือสำเนาอื่น ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้
สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการ
กระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาสิทธิในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับ
บุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ
เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณา
ได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหาย
ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญานี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญานี้โดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ.....ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
(นายพชร วงษ์แก้ว)

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

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

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