

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีสาระสำคัญครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. ทฤษฎีการเป็นผู้นำ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในหลายทัศนะ ดังนี้

Avery and Baker (1990) อ้างใน นภวรรณ คณานุรักษ์, 2554: 126) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่จะบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม องค์กร และสังคม ผู้นำจึงมีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กรโดยภาพรวมซึ่งสามารถประเมินได้จากการผลิต ประสิทธิภาพ คุณภาพ ความยืดหยุ่น ความพึงพอใจ ความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาองค์กร

Byars and Rue (1999) อ้างใน ฉัฐพฤทธิ์ ศรีภักดี, 2552: 6) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเต็มใจทำตามแนวทางของผู้นำหรือเห็นชอบกับการตัดสินใจของผู้นำ

ทองใบ สุดชาติ (2549: 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีจุดรวมที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของ กระบวนการมากกว่าความเป็นตัวของผู้นำ ภาวะผู้นำจึงหมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจ หรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรินทร์รัตน์ มุสิกการยกุล (2548: 15) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ เป็นหัวหน้าในกลุ่มหรือในองค์กรนั้น หรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ตาม แต่เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือกว่า บุคคลอื่น มีบทบาทในการนำกลุ่มไปสู่จุดหมายที่วางไว้ เป็นผู้ที่ประสานงานอันเกี่ยวกับกิจกรรม

ของกลุ่มเพื่อส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลง การสรรหาของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548: 2) ได้กล่าวว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2544: 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ ครอบคลุมในมิติที่กว้างและหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าและการตัดสินใจ การเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำ ผลักดัน และสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมายและครรลองที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วย ความกล้าหาญ ความสามารถในการ โน้มน้าว จูงใจและจังหวะในการตัดสินใจ

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือมอบหมายให้ เป็นผู้นำ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นยอมปฏิบัติตาม มีบทบาทในการใช้ศิลปะชักจูงใจ ทำให้บุคคลเหล่านั้นเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จผลตามเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ด้วยความพึงพอใจ หรือเป็นการทำให้เกิดการทำงานร่วมกันทั้งผู้นำและผู้ตาม หรือการทำงานเป็นทีมนั่นเอง

คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

เคนหวัง บุญเทศ (2544: 20) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารและผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถรอบตัว โดยเฉพาะด้านภาษาและสังคมศาสตร์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถนำหลักวิชาการและสภาพแวดล้อมมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานอย่าง สอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานที่บริหารไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี สุขภาพแข็งแรง จิตใจมั่นคง เชื่อมั่นในตนเอง ไม่อ่อนไหวต่อปัญหาและอุปสรรค มี อหิชาสัยดี มีความเมตตาปรานีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถเป็นที่พึ่งของเพื่อนร่วมงานได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 35-40) ได้กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากบุคคลธรรมดา ซึ่งประกอบด้วย

1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป เป็นคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจได้ ลักษณะเด่นเป็นคนกล้าแสดงออก มีการแสดงออกที่เหมาะสม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน อบอุ่นหรือมีความเอื้ออารี มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผล และก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ มีความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ ความสามารถในการปรับตัว มีสภาพการควบคุมภายในตนเอง มีความกล้าหาญและความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

จากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ดีสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้มีความรู้ ความเฉลียวฉลาด บุคลิกดี เป็นที่น่าเชื่อถือ น่าไว้วางใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ มีอารมณ์ขันและทำงานอย่างมีระบบ คุณลักษณะดังกล่าวเป็นคุณลักษณะของผู้นำโดยทั่วไป

2.2 ทฤษฎีการเป็นผู้นำ

คีร์วอร์ธ เสรร์ตัน และคณะ (2542: 437-452) ได้กล่าวถึงทฤษฎีของการเป็นผู้นำไว้ 3 ทฤษฎี ดังนี้

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นทฤษฎีซึ่งเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ในระหว่างครึ่งแรกของศตวรรษที่ 20 ผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการต่างๆ ได้คาดคะเนประสิทธิผลของผู้นำโดยถือเกณฑ์ลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ทักษะและลักษณะทางกายภาพ (ความสูงและรูปร่างลักษณะ) จากการสำรวจลักษณะของผู้นำที่มีชื่อเสียง พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดโดยทั่วไปฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีตำแหน่งสำคัญ และมีลักษณะเด่น

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theories of Leadership) ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์มีแนวความคิดในการศึกษาที่เกี่ยวกับผู้นำโดยอาศัยการศึกษาพื้นฐานจากบุคลิกภาพหรือลักษณะนิสัยของผู้นำพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior) และการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency) รวมถึงพฤติกรรมของผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) และผู้นำแบบเสรีนิยม (Free-Rain) นอกจากนี้ยังมีผลงานการวิจัยดังต่อไปนี้

1) การศึกษาของมหาวิทยาลัย Michigan (The Michigan Studies) นักวิชาการของมหาวิทยาลัย Michigan ได้ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชากับประสิทธิผลในการทำงานกลุ่ม Michigan ได้ข้อสรุป 2 ประการ คือ (1) การมุ่งที่คนหรือพนักงาน และ (2) การมุ่งที่ผลผลิตหรืองาน

2) การศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio (The Ohio State Studies) ประมาณปลายปี 1940 ได้มีผู้รวบรวมผลงานการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำสองประเภท คือ ผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก และผู้นำอีกประเภทหนึ่ง คือ ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

3) ตารางการจัดการของ Blake และ Mouton (Blake and Mouton's Managerial Grid) ตารางการจัดการ (Managerial Grid) เป็นวิธีการซึ่งพัฒนาโดย Blake และ Mouton เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำโดยใช้ตารางซึ่งมีสองแกน คือ ความเอาใจใส่คนและความเอาใจใส่งาน

- ความเอาใจใส่ในคน (Concern for People) หมายถึง การเอาใจใส่ทุกข์สุขช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

- ความเอาใจใส่ในงานหรือการผลิต (Concern for Production) หมายถึง ความสนใจและให้ความสำคัญต่องานมากกว่าคน ไม่ชอบมอบหมายงานหรือกระจายอำนาจ

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) จากความล้มเหลวของทฤษฎีคุณลักษณะและพฤติกรรมศาสตร์ทำให้เกิดการคาดหวังประสิทธิผลของผู้นำ ซึ่งมีมากกว่าคุณสมบัติด้านเฉพาะตัวหรือพฤติกรรม ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงการนำรูปแบบลักษณะผู้นำต่าง ๆ ไปใช้บริหารในสถานการณ์จริง มีปัจจัยหลายประการที่ทำให้การบริหารบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่สถานการณ์เหมาะสมกับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือผสมผสานกันหลายรูปแบบ จึงจะทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ฉะนั้นจะไม่สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำแบบใด ดีที่สุด สถานการณ์ที่กล่าวถึงนี้เป็นลักษณะงานที่มีความสลับซับซ้อนของ โครงสร้างเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่า แนวปฏิบัติของกลุ่มแบบผู้นำปัจจัยภายนอกองค์การ ความเครียดสภาพบรรยากาศเหล่านี้มีอิทธิพลทั้งสิ้น การศึกษาปัจจัยมีผลต่อภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ มีความสำคัญเพื่อสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในงาน หากทราบว่า บุคลิกภาพเป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดการเป็นผู้นำที่สามารถบริหารงานต่าง ๆ ให้ดี ก็ สามารถสนับสนุนให้เกิดพัฒนาบุคลิกภาพ เพราะมีความเชื่อว่าบุคลิกภาพที่ดีจะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้น การศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ของการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงยังไม่มีที่สิ้นสุด และจำเป็นต้องทำการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อสร้างเป็นความรู้ อันจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ต่อไป

1) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fiedler เป็นการสร้างความพึงพอใจในสถานการณ์ (Situational Favor Ability) โมเดล Fiedler ก็เหมือนกับทฤษฎีเชิงสถานการณ์อื่นๆ ซึ่งสมมติว่า ผู้นำที่เหมาะสมจะแตกต่างกันตามสถานการณ์ ทรรศนะของ Fiedler มองว่าบุคคลไม่สามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเป็นผู้นำ ดังนั้น โมเดลจึงช่วยทำให้เป็นผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตัวแปร 3 ประการ ซึ่งกำหนดความสามารถสร้างความพึงพอใจของสถานการณ์ของผู้นำมีดังนี้

- 1.1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member Relations)
- 1.2) โครงสร้างงาน (Task Structure)
- 1.3) อำนาจของตำแหน่ง (Position Power)

ตัวแปร 3 ประการ เมื่อใช้ร่วมกันจะกำหนดสถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในการเป็นผู้นำ ในการประยุกต์ใช้โมเดล Fiedler ผู้นำจะเริ่มสำรวจผลกระทบของตัวแปรนี้ สำรวจความพึงพอใจของสถานการณ์ แล้วพิจารณารูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดสำหรับสถานการณ์ การประสมประสานสถานการณ์และรูปแบบการเป็นผู้นำ

2) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ซึ่งยึดถือว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะจูงใจและสร้างความพึงพอใจของพนักงานให้ทำงาน ทั้งหมดมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน Martin G.Evans, Robert J. House ได้ขยายความและทำให้ส่วนของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น โดยมีทฤษฎีความคาดหวังของการจูงใจ (Expectancy Theory of Motivation) พนักงานได้รับการกระตุ้นให้ทำงานถ้าเขาเชื่อว่า ความพยายาม จะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และถ้าเขาเชื่อว่าความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่เขาพึงพอใจ การสร้างแนวความคิดนี้ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเสนอแนะว่าหน้าที่การจูงใจเบื้องต้นของผู้นำจะต้องจูงใจด้านรางวัล เพื่อแนะนำพนักงานให้ผ่านเส้นทางให้เดินทางสู่การแสวงหารางวัล ซึ่งเป็นเป้าหมาย และกำจัดอุปสรรคที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) การขึ้นกับสถานการณ์ ผู้นำจะยอมรับพฤติกรรมผู้นำ 4 ประการ คือ (1) ผู้นำแบบบงการ (2) ผู้นำให้การสนับสนุน (3) ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (4) ผู้นำโดยมุ่งที่ความสำเร็จ

3) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ : โมเดล Vroom-Yetton-Jago เป็นทฤษฎี ซึ่งสำรวจถึงโมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่างวิธีการที่ปัจจัยเชิงสถานการณ์มีผลกระทบต่อระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ ทฤษฎีนี้อาจเรียกว่า โมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่าง (Normative Decision Model) หรือ โมเดลความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Normative Leadership) เพื่อให้เกิดการพิจารณารูปแบบที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารจะใช้ทางเลือกการตัดสินใจ ซึ่งแนะนำโดยใช้คำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจ ซึ่ง Vroom & Jago ได้พัฒนาทางเลือกการตัดสินใจเพื่อช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ได้กว้างขวางขึ้น คำถามในทางเลือกการตัดสินใจได้สำรวจปัจจัยสถานการณ์ 4 แบบซึ่งมีผลกระทบต่อตัดสินใจ คือ (1) คุณภาพการตัดสินใจ (2) การยอมรับการตัดสินใจ (3) ความเกี่ยวข้องกับพัฒนาพนักงาน และ (4) ความเกี่ยวข้องกับเวลา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้างต้น สรุปได้ว่า ทฤษฎีด้านภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันตามแนวความคิดและประสบการณ์ของนักวิชาการแต่ละสมัย โดยแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ มีข้อดีและข้อบกพร่องแตกต่างกันออกไป ไม่อาจหาข้อยุติได้ว่า ทฤษฎีใดถูกต้องมากที่สุดเพราะแต่ละ

ทฤษฎีมีคุณประโยชน์ในแง่ใดแง่หนึ่งเสมอ ซึ่งผลจากการศึกษาข้อบกพร่องและการวิพากษ์วิจารณ์ ทฤษฎีต่าง ๆ ของนักวิชาการได้ทำให้เกิดการพัฒนาต่อยอดความคิดที่มีผู้เสนอไว้แต่เดิม และพยายามศึกษาในเชิงลึกมากขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อชนรุ่นหลังที่จะได้นำแนวคิดไปเป็นแนวปฏิบัติเพื่อพัฒนาปรับปรุงต่อไป

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

Bass (1993) (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548: 368) ได้แนวคิดพื้นฐานมาจาก Burns ในปี 1978 โดยแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบดังนี้ โดยมีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transaction) Bass ได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนแปลงผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำเร็จและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าความสนใจของตนเอง (Self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ในตอนแรก Bass เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ Bass เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ยังไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกันกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำและสร้างความจริงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด Bass ให้นิยามภาวะผู้นำในทางที่กว้างกว่าเบอร์น โดยไม่ใช่แค่เพียงการใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และ Bass ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน Bass ยอมรับว่า ผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่อาจจะใช้ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ปี ค.ศ.1985 Bass ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามสูงขึ้นเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม Bass วินิจฉัยว่า ความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

นอกจากนั้นแล้ว Bass ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือ การแลกเปลี่ยนซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำอกเดียวกัน พุคคยกันว่า มีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการ ได้สำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติตามผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวข้อง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ 2550: 10)

หลังจากนั้นในปี ค.ศ. 1991 Bass and Avolio ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ โดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบและใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบ (Model of the full Range of Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เขาเคยเสนอ ในปี ค.ศ.1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) สามารถนำเสนอรายละเอียดได้ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ 2550: 11)

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือ

องค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4 I’s” คือ

1.1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำที่จะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

1.2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) หมายถึงการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

1.3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

1.4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น

2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวัง ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย

2.1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CRW) ผู้นำแบบนี้มักจูงใจให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

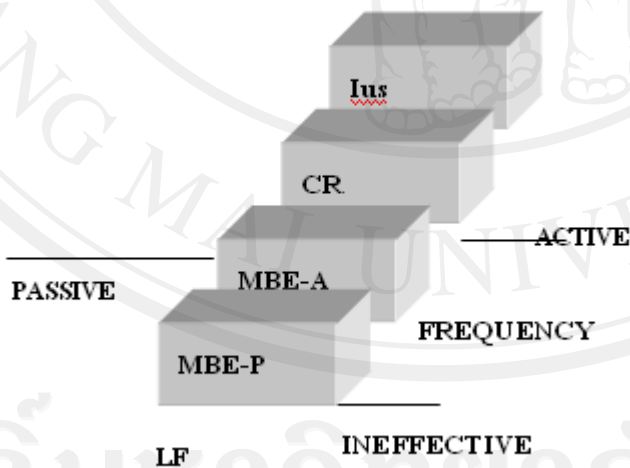
2.2) การบริหารงานแบบวางเฉย (Management by Exception) การเสริมแรงมักจะ เป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำ จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องงานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐานการบริหารงานแบบวางเฉย แบ่ง ออกเป็น 2 แบบ คือ

2.2.1) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม

3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-Leadership Behavior)

ลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปนี้ ผู้นำจะแสดงคุณลักษณะของแต่ละคนตามลำดับ สำหรับรูปแบบโครงสร้าง (Profile) ที่เหมาะสมที่สุด แสดงในแผนภูมิที่ 2.1 (กระทรวงศึกษาธิการ 2550: 12)

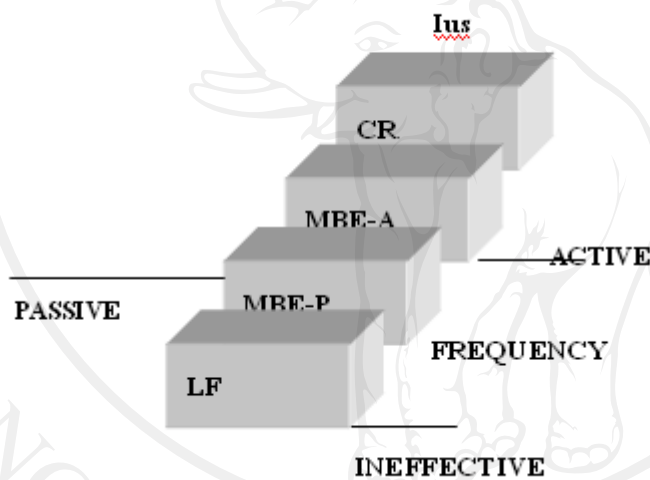


รูปที่ 2.1 แสดงลักษณะ โครงสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (Optimal Profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ 2550: 12

จากแผนภูมิที่ 2.1 มิติที่ 3 (ความลึก) ของโครงสร้างนี้แทนความถี่ (Frequency a Leader) ซึ่งบุคคลแสดงลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำ ในมิติของการกระทำคือกระตือรือร้น (Active) หรือไม่

กระตือรือร้น (Passive) ช่วยให้รูปแบบภาวะผู้นำมีความชัดเจนขึ้น และในมิติความมีประสิทธิภาพ (Effective) เป็นตัวแทนผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำต่อผลการปฏิบัติงานในภาพนี้ ผู้นำแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ไม่บ่อยนัก และเพิ่มความถี่ของรูปแบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับและการให้รางวัลตามสถานการณ์หรือการเสริมแรงทางบวก (CR) ในลักษณะ โครงร่างผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในนี้แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบพฤติกรรมทั้ง 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกมากที่สุด ในทางตรงกันข้าม การแสดงภาวะผู้นำที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำมีแนวโน้มไปทางไม่กระตือรือร้น และความไม่มีประสิทธิภาพตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำที่มีลักษณะ โครงร่างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2.2



รูปที่ 2.2 แสดงลักษณะ โครงร่างที่เป็นผลลัพธ์ระดับรอง (Suboptimal Profile)

ของลักษณะภาวะผู้นำ

ที่มา : กระทรวงศึกษาศึกษา 2550: 13

พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

Bass and Avolio ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น 4 องค์ประกอบ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

- 1) อำนาจดึงดูดใจ หรือบารมี (Charisma)
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration)
- 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration)

พฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน

- 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)
- 2) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception)
- 3) การบริหารแบบปล่อยปละละเลย (Laissez-Faire)

เครื่องมือที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เครื่องมือที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ แบบทดสอบที่มีชื่อว่า

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ซึ่งพัฒนาครั้งแรกโดย Bass (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548: 398) นับตั้งแต่เริ่มทำฉบับแรก แบบทดสอบ MLQ ดังกล่าวได้รับการปรับปรุงแก้ไขหลายครั้งต่อมา เพื่อเพิ่มความสมบูรณ์ในแง่ความเที่ยงตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ยิ่งขึ้น ในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้แบบทดสอบ MLQ-6S ซึ่งปรับปรุงโดย Bass and Avolio ในปี 1992 โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 7 ประการ คือ อำนาจดึงดูดใจ หรือบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉย (เชิงรุก-เชิงรับ) และการบริหารแบบขาดภาวะผู้นำ

องค์ประกอบที่ 1: อำนาจดึงดูดใจ หรือบารมี (Charisma) บ่งบอกถึงการมีความสามารถพิเศษของบุคคลที่สามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมทำตาม และเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกด้วยบทบาทที่เข้มแข็งกล้าหาญ มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง จึงเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องจึงสามารถได้รับการยอมรับนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม และสามารถทำให้ผู้ตามเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ผู้นำกำหนดไว้

องค์ประกอบที่ 2: การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ผู้นำจะสร้างแรงจูงใจและปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์ส่วนตน และสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

องค์ประกอบที่ 3: การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และจะสร้างความรู้สึกลึกซึ้งให้กับผู้ตาม พร้อมทั้งให้การสนับสนุนถ้าหากมีการทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่

องค์ประกอบที่ 4: การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นพี่เลี้ยง ที่คอยดูแลเอาใจใส่ ให้คำแนะนำและให้ความ

ช่วยเหลือตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตาม โดยคำนึงถึงเป็นรายบุคคล และผู้นำใช้วิธีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ตามเพื่อสร้างความมั่นใจ และการนับถือตัวเองของผู้ตาม

องค์ประกอบที่ 5: การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับความพยายาม หรือเรียกว่าเป็นการแลกเปลี่ยนที่สร้างสรรค์ (Constructive Transaction) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำจะทำเงื่อนไขข้อตกลงในกรณีที่ผู้ตามสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายก็จะได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนตามที่กำหนดไว้

องค์ประกอบที่ 6: การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งแยกเป็นสองประเภทคือการบริหารแบบวางเฉยแบบเชิงรุก (Active Form) และบริหารการลงโทษแบบเชิงรับ (Passive Form)

ในแบบเชิงรุกผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมครบเท่าที่การทำงานแบบเก่ายังได้ผล แต่เมื่องานมีปัญหา ก็จะเข้าไปแทรกแซงตรวจสอบว่าผู้ตามได้กระทำผิดหรือฝ่าฝืนกฎเกณฑ์หรือไม่ หากตรวจสอบพบก็จะบอกกล่าวและดำเนินการแก้ไขในทันที จึงเป็นพฤติกรรมที่เสริมแรงในทางลบ (Negative Reinforcement)

ส่วนการบริหารแบบเชิงรับ ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม เหมือนกับการบริหารแบบเชิงรุก แต่ต่างกันตรงที่ผู้นำแบบเชิงรับจะคอยจับผิด เมื่อพบว่าได้มีผู้กระทำผิดก็จะตำหนิ ลงโทษ โดยไม่มีการบอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้าเพื่อให้ผู้ตามได้มีโอกาสแก้ไข การบริหารแบบเชิงรับจึงมีผลร้ายแรงต่อแรงจูงใจของผู้ตามมากกว่าแบบเชิงรุก

องค์ประกอบที่ 7: การบริหารแบบขาดภาวะผู้นำ (Non-leadership) หรือปล่อยปละละเลย เป็นการทำงานแบบปล่อยให้งานดำเนินไปเอง โดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงาน เมื่อปัญหาเกิดขึ้นก็ปล่อยปละละเลยไม่สนใจ แต่พยายามเอาตัวรอด

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนในองค์การต้องรู้สึกว่าคุณอยู่ใน “ทีม” เดียวกัน และร่วมแรงร่วมใจให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์การ และกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกร่วมกันในฐานะส่วนหนึ่งของทีมซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

Johnson และ Johnson (1991, อ้างใน ปรานี รามสูตร และ จำรัส ควังสุวรรณ, 2545: 435) ได้อธิบายว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

Kezsbom (1990, อ้างในปรานี รามสูตร และจำรัส ควังสุวรรณ, 2545: 51) ได้ให้ความเห็นว่า ทีม หมายถึง การมอบหมายพิเศษให้กับกลุ่มบุคคล ซึ่งมีเป้าหมายร่วมและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงานและทราบว่า จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกันในอันจะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

Francis and Young (1979, อ้างในปรานี รามสูตรและจำรัส ควังสุวรรณ, 2545: 8) ได้กล่าวถึงทีมว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลและผู้มีพลัง มีความผูกพันรับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกันได้ดี และรู้สึกเพลิดเพลินที่จะทำงานนั้น สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง

Parker (1990, อ้างในปรานี รามสูตรและจำรัส ควังสุวรรณ, 2545:16) ได้อธิบายว่า ทีม เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

เมื่อพิจารณาจากความหมายดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานของกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ

- 1) งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว
- 2) หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่

กำหนด

- 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
- 4) งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจัง

จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5) เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ ๆ

6) หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

Woodcock และ Francis (1994, อ้างในปราณี งามสูตรและจรัส คังสุวรรณ, 2545: 12) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะนำประโยชน์มาสู่องค์กร ดังนี้

1) สมาชิกทีมแต่ละคนปฏิบัติงานในกลุ่มที่ทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน และภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ขององค์กร

2) หัวหน้าทีมมอบอำนาจและให้โอกาสแก่สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ

3) สมาชิกได้รับการส่งเสริมให้ทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีที่สุด

4) ความหลากหลายด้านความรู้ความเชี่ยวชาญของทีมงาน ช่วยให้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ

ให้ลุล่วงด้วยดี

5) ประสบการณ์และบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของสมาชิกทำให้กระบวนการตัดสินใจมีคุณภาพดีขึ้น

6) ช่วยลดต้นทุนด้านการบริหาร และจัดอุปสรรคด้านการสื่อสารของสมาชิก

7) เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ

8) ช่วยให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน

9) สร้างความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมมีความรับผิดชอบร่วมกันและผูกพันทางใจต่อ

ทีม

การทำงานเป็นทีมนอกจากจะมีผลดีต่อองค์กร โดยส่วนรวมแล้ว ยังมีผลดีต่อสมาชิกแต่ละบุคคลในทีมงานนั้นด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ

1) ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กรเข้าด้วยกันทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้ร่างกายแข็งแรงเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะได้ความคิดหลายแง่หลายมุมมาผสมผสานกัน ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น

2) ทีมงานทำให้มีการมอบหมายให้รับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ และความพอใจของแต่ละคน เป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ยังผลให้แต่ละคนมีโอกาสสร้างหรือพัฒนาความสามารถด้านอื่นๆ ให้ดีขึ้น โดยการเรียนรู้จากสมาชิกผู้ร่วมงาน

3) ทีมงานช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม อันได้แก่ความรัก และการยอมรับซึ่งกันและกัน อันจะเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด

เมื่อพิจารณาในภาพรวม จะพบว่าการทำงานเป็นทีมงานช่วยทำให้องค์กรสามารถรวมพลังในการปฏิบัติงาน ทำให้งานที่จะยากลำบากเพียงใดก็สามารถประสบผลสำเร็จได้ไม่ยากนัก เมื่อผลการปฏิบัติงานดีขึ้นทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่ง หรือพร้อมที่จะนำหน้าคู่แข่ง

กระบวนการทำงานเป็นทีม

Romig (1996) กล่าวว่า การที่จะสร้างกระบวนการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลนั้นได้โครงสร้างของทีมจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบหลัก 10 ประการ ดังนี้

- 1) ความสามารถในการสร้างสรรค์ของทีม (Team Creativity) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการประสบความสำเร็จของทีม โดยต้องมีการวางแผนการทำงานซึ่งพัฒนาจากความคิดที่หลากหลายของสมาชิกในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ หรือการระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหา
- 2) การติดต่อสื่อสารภายในทีม (Team Communication) ทีมจะต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างบุคคลเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง
- 3) การประชุมทีม (Team Meetings) นับเป็นความสำคัญในการทำงานเป็นทีม เพื่อที่จะมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ช่วยให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงกระบวนการงาน ขจัดความรู้สึกทางลบและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการทำงาน
- 5) ค่านิยม วิสัยทัศน์และพันธกิจของทีม (Team Value, Vision and Mission) การพัฒนากระบวนการทำงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อบรรลุเป้าหมายของทีม
- 6) การกำหนดเป้าหมายของทีม (Team Goal Setting) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามพันธกิจซึ่งเป็นการช่วยให้ทีมมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติ โดยใช้เวลาที่ลดลง
- 7) บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของทีมภายในองค์กร (Role and Responsibility and Team Organization) สมาชิกทุกคนต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่อเป้าหมายของทีมที่จะเป็นการนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ
- 8) การแก้ไขปัญหาของทีม (Team Problem Solving) เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต้องมีการประชุมทีมโดยระบุปัญหา วิเคราะห์หาสาเหตุ ระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหา เลือกวิธีการแก้ไขปัญหา โดยต้องกำหนดเป้าหมายให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ
- 9) การตัดสินใจของทีม (Team Decision Making) ต้องคำนึงถึงความรวดเร็วและกระบวนการปฏิบัติเป็นสำคัญ

10) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Work Process Improvement) เป็นการฝึกอบรมสมาชิกทีมเกี่ยวกับการปรับปรุงงาน เช่นลดระยะเวลา ผลผลิต ราคา เพื่อให้ผู้รับบริการพอใจ

จากโครงสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลดังกล่าวข้างต้น ซึ่ง Romig (1996) ได้รวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ แบ่งเป็น 5 ด้านดังนี้ การติดต่อสื่อสาร ความร่วมมือ การประสานงาน การมีความคิดสร้างสรรค์ และการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

การจัดการแบบทีมงาน (Team Management) จำต้องอาศัยผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีการระดมความคิด ปรัชญาหารือร่วมกันกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้นำต้องเปิดใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ บนพื้นฐานของระบบการทำงานเป็นทีม ผู้นำต้องใช้หลักการคิดเชิงระบบและหลักเหตุผลในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร ผู้นำต้องกล้าตัดสินใจและมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ศรัทธา และมุมมองที่กว้างไกลในระดับสากล มีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ และมีการสื่อสารในองค์การที่มีประสิทธิภาพ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชาญชัย โดสงวน (2553) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการคิดสร้างสรรค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา: บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (โรงงานเกตเวย์) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของหัวหน้างานในทัศนคติของพนักงาน โดยคำนึงถึงปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา) และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการคิดสร้างสรรค์ของหัวหน้างาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (โรงงานเกตเวย์) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (โรงงานเกตเวย์) จำนวน 177 คนแล้วนำมาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการคิดสร้างสรรค์ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยสูง ในรายด้านพบว่า การรับรู้ลักษณะการคิดสร้างสรรค์ ด้านการปรับเปลี่ยนมีค่าเฉลี่ยระดับสูงเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นด้านนวัตกรรม ในส่วนของความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานพบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ย

สูง รองลงมา เป็นการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านแรงบันดาลใจและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นอันดับสุดท้าย และประสิทธิผลของหัวหน้างาน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ประสิทธิผลของหัวหน้างานในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มากที่สุดคือ ด้านปริมาณงาน การตัดสินใจ และความรู้และการวางแผนงาน รองลงมาคือด้านขวัญและกำลังใจ ด้านความร่วมมือและสนองรับต่อนโยบายบริษัท ด้านสุดท้ายคือ ด้านคุณภาพงาน ต้นทุน การเรียนรู้งาน ความพึงพอใจของลูกค้าและความปลอดภัย ตามลำดับ การทดสอบความสัมพันธ์ของลักษณะการคิดสร้างสรรค์ของหัวหน้างานด้านการปรับเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับความสัมพันธ์ของลักษณะการคิดสร้างสรรค์ของหัวหน้างานด้านการปรับเปลี่ยนกับการรับรู้ของหัวหน้างาน โดยมีภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ส่วนด้านนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก ส่วนการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหัวหน้างาน โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

ปิยะพงษ์ วรรณกุลพงศ์ (2553) ได้ศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานระหว่างนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพ ระดับสูงและต่ำ: กรณีศึกษาบริษัท ยูนิซีดีมาร์เก็ตติ้ง (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน และความสำเร็จในอาชีพของนักธุรกิจอิสระ และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานระหว่างนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูงและต่ำ รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงบรรยาย กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ นักธุรกิจอิสระที่มีอายุงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไปของบริษัท ยูนิซีดีมาร์เก็ตติ้ง (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 182 คน โดยใช้วิธีการคัดเลือกด้วยการสุ่มแบบเจาะจงและการสุ่มตามความสะดวก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย แบบสอบถามทางประชากร แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบวัดแรงจูงใจในการทำงาน และแบบวัดการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพ สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ สถิติบรรยายเพื่ออธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติอนุมานทดสอบความแตกต่างของกลุ่มค่า T-test ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูงมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลสูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 กลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูง มีแรงจูงใจในการทำงาน ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับต่ำอย่าง

มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 และกลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูง มีแรงจูงใจในการทำงานด้านแรงจูงใจใฝ่ สัมพันธ์ สูงกว่า กลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับต่ำอยู่ ่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01

ณัฐพฤทธิ ศรีภักดี (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ความรู้ในงานที่ทำ และบรรยากาศองค์การ ต่อความผูกพันองค์การของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ความรู้ในงานที่ทำ และบรรยากาศองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การ ศึกษาถึงปัจจัยที่พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การ และเปรียบเทียบความแตกต่างของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน ในปัจจัยลักษณะทางประชากร กลุ่มตัวอย่างจำนวน 358 คน โดยวิธีสุ่มจากพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน พนักงาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยแบบสอบถามข้อมูลทั่วไป แบบสอบถามภาวะผู้นำ แบบสอบถามความรู้ในงานที่ทำงาน แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ และแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์การ ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.32$) ความรู้ในงานที่ทำงาน โดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.26$) บรรยากาศองค์การงาน โดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.49$) และภาวะผู้นำของหัวหน้างาน และบรรยากาศองค์การ สามารถร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วรินทร์ สมบุญมา (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบการปรับตัวสู่ความเป็นเลิศและภาวะผู้นำระหว่างนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูงและต่ำ: กรณีศึกษาบริษัท อมตะอินเตอร์เนชั่นแนล เน็ตเวิร์ค จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบการปรับตัวสู่ความเป็นเลิศและภาวะผู้นำระหว่างนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูงและต่ำ: กรณีศึกษาบริษัท อมตะอินเตอร์เนชั่นแนล เน็ตเวิร์ค จำกัด (มหาชน) โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นนักธุรกิจอิสระที่มีอายุงานเกิน 1 ปี ของบริษัท อมตะอินเตอร์เนชั่นแนล เน็ตเวิร์ค จำกัด (มหาชน) โดย

ใช้วิธีการคัดเลือกด้วยการสุ่มตามความสะดวก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป แบบสอบถามความสำเร็จในอาชีพ แบบสอบถามภาวะ และ แบบสอบถามบุคลิกภาพการปรับตัวสู่การเป็นเลิศ สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ สถิติบรรยาย เพื่ออธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติอนุมานทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่างกลุ่มด้วยค่า T-test ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างจึงมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และเมื่อพิจารณาในองค์ประกอบย่อยพบว่า องค์ประกอบที่ 1 การดึงดูดใจหรือบารมี องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และองค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงผู้อื่น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนองค์ประกอบที่ 5 การให้รางวัลตามสถานการณ์ อยู่ในระดับปานกลางและระดับสูงใกล้เคียงกัน องค์ประกอบที่ 6 การบริหารแบบลงโทษ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับ

ปานกลาง เช่นเดียวกับองค์ประกอบที่ 7 การบริหารแบบปล่อยปละละเลย ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง นักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูงมีการปรับตัวสู่ความเป็นเลิศสูงกว่า นักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 และนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่านักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01

อารีย์ อุณหสุทธนิยานนท์ (2551) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป เขต 6 และ 7 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1.ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลของหอผู้ป่วย 2.ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย และ 3.สร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการทำงานเป็นทีมในหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป เขต 6 และ 7 กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลที่ประจำการในหอผู้ป่วยตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ในโรงพยาบาลทั่วไป เขต 6 และ 7 จำนวน 377 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบ่งชั้น เครื่องมือวิจัยแบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ส่วนที่ 3 แบบสอบถามการทำงานเป็นทีม และส่วนที่ 4 แบบสอบถามประสิทธิผลของหอผู้ป่วย วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน ผลการศึกษาพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป เขต 6 และ 7 อยู่ในระดับสูง และประสิทธิผลของหัวหน้าผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง การทำงานเป็นทีมการพยาบาลอยู่ในระดับต่ำมากและประสิทธิผลของหัวหน้าผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง 2.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหัวหน้าผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการทำงานเป็นทีมพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ($r=0.790$) กับประสิทธิผลของหัวหน้าผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3.การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของหัวหน้าผู้ป่วยได้ร้อยละ 69.6 ($R^2.696$) และสามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบได้ดังนี้

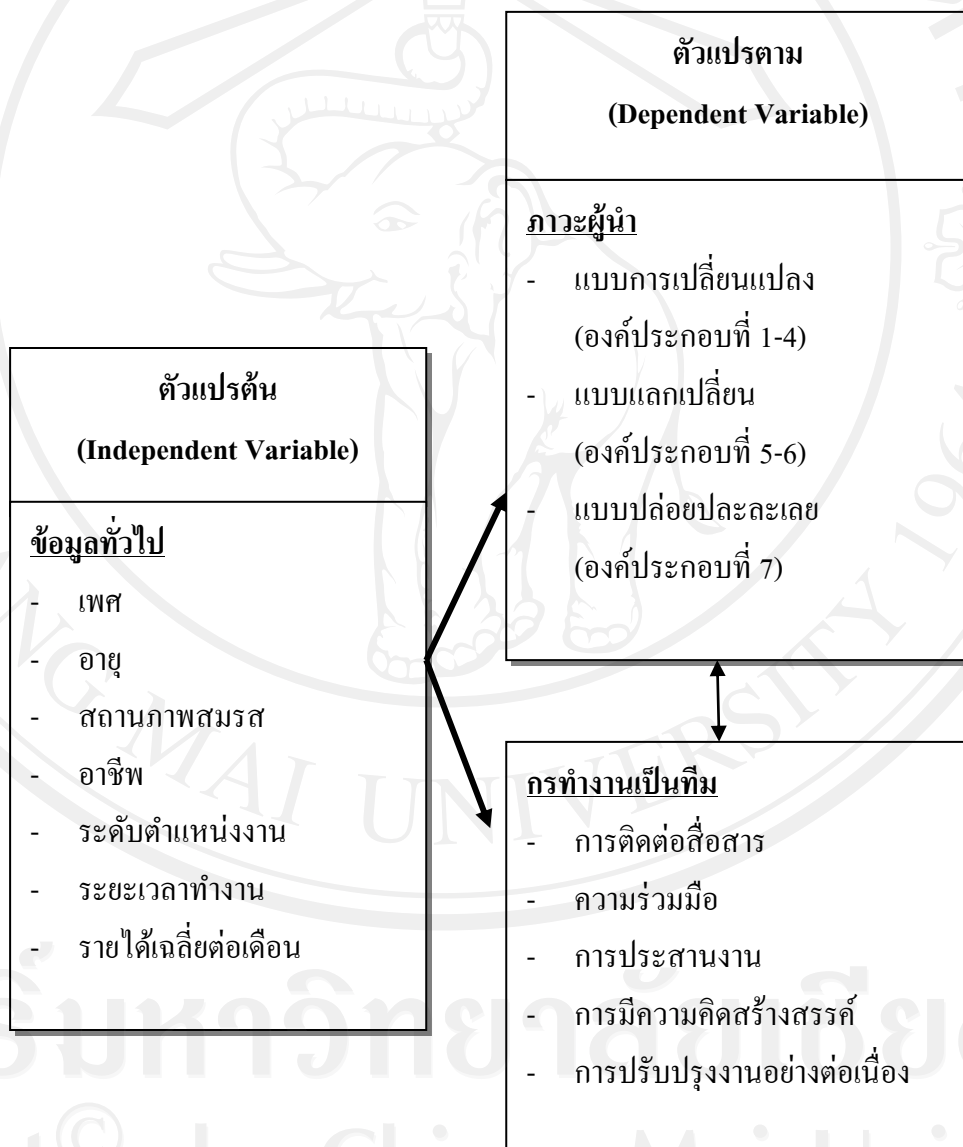
ประสิทธิผลของหัวหน้าผู้ป่วย = $0.932 + 0.527$ การทำงานเป็นทีม + 0.256 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย

วีรยา พวงไทย (2550) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การมองโลกในแง่ดี การทำงานเป็นทีม กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1.ระดับภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองโลกในแง่ดี การทำงานเป็นทีม และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ 2.ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองโลกในแง่ดี การทำงานเป็นทีม กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ 3.ตัวพยากรณ์ร่วมที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 132 คน เก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบวัดภาวะผู้นำ แบบวัดความสามารถในการตัดสินใจ แบบวัดการมองโลกในแง่ดี แบบวัดการทำงานเป็นทีม และแบบวัดผลการปฏิบัติงาน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการวิเคราะห์สมการถดถอย พหุคูณแบบขั้นตอน ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับระดับสูง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และระดับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับต่ำ ความสามารถในการตัดสินใจอยู่ในระดับสูง การมองโลกในแง่ดีอยู่ในระดับสูง การทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูงและผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ความสามารถในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 การมองโลกในแง่ดีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ตัวแปรที่สามารถ

ร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานคือ ความสามารถในการตัดสินใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

2.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษานี้มีกรอบความคิด ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้



รูปที่ 2.3 กรอบแนวคิดในการศึกษา