

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารธนาคารออมสินในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีสาระสำคัญครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 1.แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 3.แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
- 4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 5.กรอบแนวคิดในการศึกษา

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำในหลายทัศนะ ดังนี้

Cole (1999) อ้างใน (มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2552) ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนกับกระบวนการที่มีพลวัตที่มีบุคคลหนึ่งสามารถเข้าไปมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นที่จะทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติตามให้บรรลุตามบทบาทหน้าที่ของกลุ่ม

Drath&Palus(1994) (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2550 : 15) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมสนองบุคคลต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนเหล่านี้

Morden(1997)อ้างใน (มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2552) ภาวะผู้นำคือความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จโดยอาศัยคน

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว (2549 : 80) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ ความตั้งใจและความพยายามของผู้นำ ในการแสวงหาแนวทางที่จะส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้า ทำผลงานให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 2 ประการคือ มีความชัดเจน ความสอดคล้องกันและความไว้วางใจโดยสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงาน

วิเชียร วิทอุดม (2548 : 3) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้น ระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรืออยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน เพื่อให้กิจการของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึงการแสดงพฤติกรรมของผู้ที่ได้ยอมรับเป็นผู้นำ โดยใช้บทบาทที่ได้รับบริหารคนหรือกลุ่มตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.2 ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำของเบส

(Bass's Theory Leadership)

แนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดที่เริ่มมาจาก ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) ซึ่งบารมีเป็นอิทธิพลที่ไม่ได้เกิดจากประเพณีหรืออำนาจหน้าที่ แต่เกิดจากการรับรู้ของผู้ตามว่ามีคุณลักษณะพิเศษ ผู้นำลักษณะนี้เกิดขึ้นเมื่อมีวิกฤตการณ์ทางสังคม ผู้นำจะโน้มน้าวและกระตุ้นให้ผู้ตามเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ในการแก้ไขวิกฤตการณ์เพื่อสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ สำหรับแนวคิดนี้ ทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือ ศรัทธา แต่มีผลกระทบอย่างมากต่อบุคคล กลุ่มและองค์กร ทั้งด้านบวกและลบ ซึ่งผลกระทบด้านลบจะนำไปสู่ผลเสียอย่างมหาศาล

Burns (1978) เป็นบุคคลแรกที่น่าเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย Burns อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้นและ Bass (1985) ได้กล่าวถึงทฤษฎีนี้ในเวลาต่อมาทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่กระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่ต้องการอย่างยิ่งใน โลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Mosley and Othets, 1996)

Bass (1985)ระบุข้อจำกัดของผู้นำเชิงบารมี โดยได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมีและสภาพแวดล้อม ต่อมาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (Avolio and Bass, 1991)ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึงการมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ Bass เห็นว่า บารมี ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในลักษณะที่ปลูกเร้าอารมณ์ให้เข้มแข็งนั้น ไม่เพียงพอต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีส่วนประกอบที่สำคัญอีก 3 ส่วน ได้แก่ ความเสน่ห์หา (Charisma) หรืออิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized Influence) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individual Consideration) Bass ได้เสนอทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยแนวความคิดของ Burns โดย Bass (1985) แบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders)

แรกเริ่ม Bass (1985) ได้ระบุพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) ไว้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเสน่ห์หา (Charisma) หรืออิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized Influence) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individual Consideration) และระบุพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) ไว้ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) และ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำคนเดียวอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทในประสบการณ์และเวลาที่แตกต่างกัน Bass ได้วินิจฉัยว่า ความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ต่อมาได้มีการปรับปรุงทฤษฎีใหม่ โดย Bass and Avolio(1990) ได้เพิ่มพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกหนึ่งองค์ประกอบ คือ การจูงใจด้านแรงดลใจ (Inspirational Motivation) และได้เพิ่มพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอีก 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก(Active Management by Exception) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารแบบวางเฉย และองค์ประกอบการบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire)ในปี ค.ศ. 1991 Bass และ Avolio ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) (อ้างใน รัตติกรณ์, 2550 : 189) ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) ดังนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กร มีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร และสังคม ซึ่งกระบวนการนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s)

1.1) อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง สำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน สิ่ง que ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจ ประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง

1.2)การสร้างแรงดลใจ (Inspirational Motivation : IM)หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะ

ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร และช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายในระยะยาว

1.3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม นำไปสู่สิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อกำนิยามของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration : IC) หมายถึง ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็น โค้ช (Coach) และที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อกาพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่คน และจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น การประพฤดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

พฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทั้งสี่องค์ประกอบดังกล่าวมีความสัมพันธ์ต่อกัน และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในการก่อให้เกิดอิทธิพลให้การเปลี่ยนแปลงขึ้นแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะให้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นจากปกติ ทำให้ผู้ตามเปลี่ยนจุดยืนของตนจากทำเพื่อประโยชน์ตนเองไปเป็นเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะหรือองค์กร ผลงานที่เกิดขึ้นจึงมากกว่าที่คาดหวังไว้ ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้ตามจะสร้างผลงานได้เพียงตามที่คาดหวังไว้เท่านั้น

2) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 2 ประการ ได้แก่

2.1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมาย

ตามที่คาดหวัง จะแลกเปลี่ยน โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ แบ่งเป็น 2 แบบ ได้แก่ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกและการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

2.2.1) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBA-A) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และรักษาสภาพเดิม จะเข้าไปแทรกแซงถ้าการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด โดยผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงลบ (Negative Form) มีลักษณะคล้ายคอยจับผิด หากพบจะให้วิธีการตำหนิ ลงโทษ โดยไม่มีการบอกกล่าวล่วงหน้าเพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกันก่อน พฤติกรรมของผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงรับจึงมีผลร้ายแรงต่อแรงจูงใจของผู้ตามมากกว่าแบบเชิงรุก

3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership : LF) หรือพฤติกรรม ความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ MLQ-6S (Multifactor Leadership Questionnaire) สร้างโดย Bass และ Avolio ในปี 1992 (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ,2548 : 399) แบ่งองค์ประกอบของผู้นำเป็น 7 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 : อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership) คือพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการที่ทำให้ผู้ตามอ่อนแอลง โดยถูกสอนให้

คอยการพึ่งพาและถูกหล่อหลอมซึมซับให้จงรักภักดีต่อผู้นำมากกว่าการยึดมั่นต่ออุดมการณ์ขององค์กร

องค์ประกอบที่ 2 : การสร้างแรงคลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้อยู่ลักษณะเพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามสูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมผู้ตามผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

องค์ประกอบที่ 3 : ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือพฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเองและส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆด้วยตนเอง โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตน หรือของผู้นำ หรือขององค์กร ซึ่งจะเป็นการสร้างความรู้สึกรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม

องค์ประกอบที่ 4 : การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individual Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุน การกระตุ้นกำลังใจ พยายามตอบสนองความต้องการเป็นรายบุคคล ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก่ผู้ตามด้วยวิธีการเฉพาะของแต่ละคน ซึ่งทำให้ผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น

องค์ประกอบที่ 5 : การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) หรือ การแลกเปลี่ยนที่สร้างสรรค์ (Constructive Transaction) คือ พฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดความชัดเจนของงานที่ใช้เป็นเกณฑ์ที่สมควรได้รับรางวัลเพื่อใช้เป็นเครื่องจูงใจแก่ผู้ตามและผู้ตามจะได้รางวัลตอบแทนหากทำสำเร็จตามเกณฑ์ที่ตกลงไว้

องค์ประกอบที่ 6 : การบริหารแบบวางเฉย (Management-by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมี

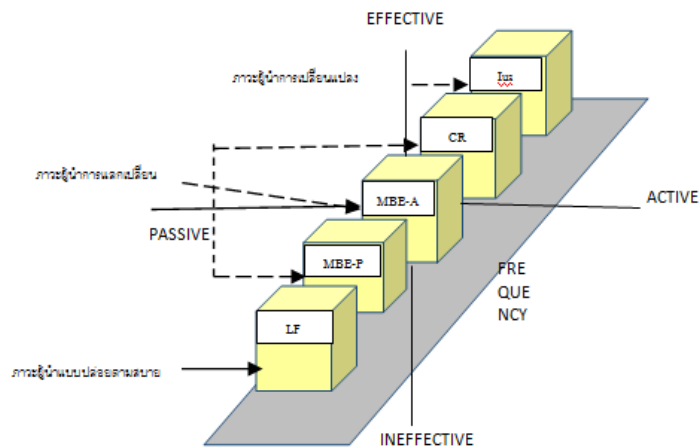
อะไรเกิดผิดพลาดหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ แบ่งเป็น 2 แบบ ได้แก่ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกและการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

โดยการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและปล่อยให้ เป็นไปตามสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล มีการเข้าไปติดตามตรวจสอบผู้ตามอย่างใกล้ชิด แต่จะเข้าไปแทรกแซงทันทีเมื่อเกิดข้อผิดพลาดหรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน แล้วดำเนินการแก้ไขเพื่อให้แน่ใจว่างานที่สำเร็จออกมา นั้นมีประสิทธิภาพ

ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและปล่อยให้ เป็นไปตามสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล มีการเข้าไปติดตามตรวจสอบผู้ตามอย่างใกล้ชิด แต่จะเข้าไปแทรกแซงทันทีเมื่อเกิดข้อผิดพลาดหรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงลบ (Negative Form) มีลักษณะคล้ายคอยจับผิด หากพบจะให้วิธีการตำหนิ ลงโทษ โดยไม่มีการบอกกล่าวล่วงหน้าเพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกันก่อน

องค์ประกอบที่ 7 :การบริหารแบบขาดภาวะผู้นำ(Non-leadership) หรือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) ผู้นำบริหารงานให้ เป็นไปตามยถากรรม ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับงาน เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้น ผู้นำจะวางเฉยไม่สนใจเกี่ยวข้อง พยายามจะเอาตัวรอด ไม่ตัดสินใจ ไม่ป้อนข้อมูลกลับ ไม่สนใจหรือให้แรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงถือว่าเป็นการขาดภาวะผู้นำ (Non-leader)

ลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปนี้ ผู้นำจะแสดงคุณลักษณะของแต่ละคนตามลำดับ สำหรับรูปแบบ โครงสร้าง (Profile) ที่เหมาะสมที่สุด แสดงในแผนภูมิที่ 2.1 (รัศติกรณั จงวิศาล: 194)

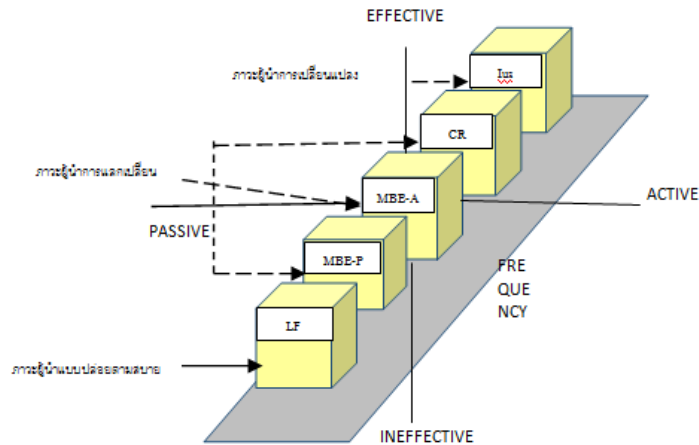


รูปที่ 2.1 แสดงลักษณะโครงสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (Optimal Profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ

ที่มา : (รัตติกรณ์ จงวิศาล: 194)

จากแผนภูมิที่ 21 มิติที่ 3 (ความถี่) ของโครงสร้างนี้แทนความถี่ (Frequency) ซึ่งบุคคลแสดงลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำ ในมิติของการกระทำคือกระตือรือร้น (Active) หรือไม่ กระตือรือร้น (Passive) ช่วยให้รูปแบบภาวะผู้นำมีความชัดเจนขึ้น และในมิติความมีประสิทธิภาพ (Effective) เป็นตัวแทนผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำต่อผลการปฏิบัติงานในภาพนี้ผู้นำแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ไม่บ่อยนัก และเพิ่มความถี่ของรูปแบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับและการให้รางวัลตามสถานการณ์หรือการเสริมแรงทางบวก (CR) ในลักษณะโครงสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุดนี้แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบพฤติกรรมทั้ง 4 องค์ประกอบ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกมากที่สุด

ในทางตรงกันข้าม การแสดงภาวะผู้นำที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำมีแนวโน้มไปทางไม่มีความกระตือรือร้น และความไม่มีประสิทธิภาพตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำที่มีลักษณะโครงสร้างผลลัพ์ที่ดีที่สุด ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2.2 ที่แสดง โครงร่างที่เป็นผลลัพ์ระดับรองลงมา (Suboptimal Profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ



รูปที่ 2.2 ลักษณะ โครงร่างที่เป็นผลลัพ์ระดับรอง (Suboptimal Profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ

ที่มา : (รัตติกรณ์ จงวิศาล: 195)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

Baron & Byrne (2000, อ้างใน ปราณี รามสูต และ จารัสต์ ด้วงสุวรรณ, 2545: 170) กล่าวถึงการทำงานกลุ่มในภาพรวมซึ่งผนวกการทำงานเป็นทีมไว้ด้วยว่า เป็นการทำงานร่วมกันของบุคคล 2 คนหรือมากกว่านั้น ซึ่งแต่ละคนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีเป้าหมายเดียวกัน ต่างมีอิทธิพลต่อกัน และตระหนักในการเป็นสมาชิกกลุ่ม

Spector (2000, อ้างใน ปราณี รามสูต และ จารัสต์ ด้วงสุวรรณ, 2545: 170) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีม (Team Work) ว่าการทำงานเป็นทีมจะมีการประสานกัน งานของคนหนึ่งมีผลต่องานของคนอื่นในกลุ่ม แต่ละคนมีบทบาทเฉพาะของตน และทุกคนมีเป้าหมายอยู่ที่จุดเดียวกัน

Larson & La Fasto (1989, อ้างใน วิเชียร วิทขุคม, 2548: 226) กล่าวว่า ทีมงานคือหน่วยที่ประกอบด้วยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน และมีการประสานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง มีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก ทีมงานประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ประการที่สอง บุคคลในทีมงานจะร่วมกันทำงานอย่างเป็นแบบแผน ประการที่ 3 มีเป้าหมายร่วมกัน

ปราณี รามสูต (2545 : 170)การทำงานเป็นทีม คือการทำงานเป็นกลุ่มประเภทหนึ่งที่มีสมาชิกทุกคนของทีมงานจะมีบทบาทเฉพาะของตน ทุกบทบาทต้องประสานกันและมีผลต่อกันและกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันที่ความสำเร็จของงาน และหัวใจของความสำเร็จของทีมงานอยู่ที่สมาชิกทุกคน

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมคือ การทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีการประสานงานกัน ซึ่งงานของแต่ละคนหรือกลุ่มมีความเกี่ยวเนื่องกันต่อผลสำเร็จของงานที่ต่างมีเป้าหมายร่วมกัน

กระบวนการทำงานเป็นทีม

Romig(1996, อ้างใน อารีย์อุณ หสุทธิยานนท์, 2551) กล่าวว่า การที่จะสร้างกระบวนการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลได้นั้น โครงสร้างของทีมจำเป็นต้องมีองค์ประกอบหลัก 10 ประการ

1. ความสามารถในการสร้างสรรค์ของทีม (Team Creativity) โดยทีมต้องมีการวางแผนการทำงาน ซึ่งพัฒนามาจากความคิดที่หลากหลายของสมาชิกในทีมในการสร้างสิ่งใหม่ๆ นำไปสู่การประสบความสำเร็จของทีม

2. การติดต่อสื่อสารภายในทีม (Team Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างบุคคล เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยเฉพาะการสื่อสารแบบสองทาง อย่างไม่เป็นทางการ มีการรับฟังความคิดเห็นของทีมและเป็นไปอย่างเปิดเผยและเป็นไปอย่างถูกต้อง

3. การประชุมทีม (Team Meetings) สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการประชุม เพราะทุกคนในทีมมีความสำคัญในการทำงานให้เกิดประสิทธิผล

4. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) โดยการส่งเสริมการติดต่อสื่อสารและความคิดสร้างสรรค์ของทีม เพื่อช่วยให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยการรับรู้เป้าหมายและแก้ปัญหาาร่วมกัน
 5. ค่านิยม วิสัยทัศน์ และพันธกิจของทีม (Team Values, Vision and Mission) โดยทีมต้องมีการกำหนดแนวทางในการทำงานร่วมกันของสมาชิกตามค่านิยม วิสัยทัศน์และพันธกิจของทีม แล้วพัฒนากระบวนการทำงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ให้บรรลุเป้าหมายของทีม
 6. การกำหนดเป้าหมายของทีม (Team Goal Setting) โดยการหาข้อตกลงร่วมกันของสมาชิกทีมแต่ละคนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามพันธกิจตามระยะเวลาที่กำหนด
 7. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของทีมภายในองค์กร (Role and Responsibility and Team Organization) โดยสมาชิกในทีมทุกคนต้องเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตัวเองเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีม เพื่อนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ
 8. การแก้ไขปัญหาของทีม (Team Problem Solving) โดยการประชุมสมาชิกทีมเพื่อระบุปัญหา วิเคราะห์สาเหตุและเลือกวิธีการแก้ปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์
 9. การตัดสินใจของทีม (Team Decision Making) โดยใช้ ทักษะ ความรู้ การมีส่วนร่วมและ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจแก้ปัญหา
 10. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Work Process Improvement) เป็นการฝึกอบรมสมาชิกในทีมเกี่ยวกับการปรับปรุงการทำงาน เช่น ลดระยะเวลา ผลผลิต ราคา และคุณภาพ เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ
- จากโครงสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลดังกล่าว Romig(1996) นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ พบว่าการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลนั้น ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การติดต่อสื่อสาร (Communication) 2)ความร่วมมือ (Cooperation) 3) การประสานงาน (Coordination) 4) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Breakthrough) 5) การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous breakthrough)

ขั้นตอนสร้างทีมงาน

กระบวนการสร้างทีมงาน(ขงยุทธศาสตร์: 172-173)มีขั้นตอน 7 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ โดยผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่จะทำตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน และมีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมเพื่อปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น
2. สร้างความเข้าใจกับสมาชิก ด้วยการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นและการตัดสินใจเรื่องต่างๆ เพื่อให้สมาชิกเกิดความผูกพันกับทีม
3. ระดมความคิด ของคนในทีมในเรื่องเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติ ทักษะการทำงาน ข้อมูลข่าวสารที่ ต้องการ เป็นต้น ด้วยเทคนิคการระดมสมอง (brainstorming)
4. คัดเลือกความคิด จากการพิจารณาความคิดต่างๆที่ได้จากการระดมสมอง ซึ่งผู้บริหารและทีมเห็นว่าดีที่สุด เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงาน
5. กำหนดแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกในทีมทุกคนจะต้องทราบแผนงานตรงกันในเรื่องหน้าที่ของสมาชิกในทีม แผนที่ดีต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์
6. การปฏิบัติตามแผน โดยผู้บริหารคอยส่งเสริม สนับสนุน สั่งการ ให้คำแนะนำและกระตุ้นให้กำลังใจกับทีมซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำกับดูแลและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
7. การประเมินผล เป็นการสรุปผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ทั้งด้านความก้าวหน้าของงานคุณภาพของผลงาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น เป็นต้น

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อารีย์อุณหุตธิยานนท์ (2551) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป เขต 6 และ 7 โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้ 1. ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมและประสิทธิผลของหอผู้ป่วย 2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า 3. สร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของหัวหน้าผู้ป่วยจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการทำงานเป็นทีมในหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป เขต 6 และ 7 กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ในโรงพยาบาลทั่วไป เขต 6 และ 7 จำนวน 377 คน โดยได้จากการสุ่มแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งเป็น 4 ส่วน

ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ส่วนที่ 3 แบบสอบถามการทำงานเป็นทีม และส่วนที่ 4 แบบสอบถามประสิทธิผลของหอผู้ป่วย วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน ผลการศึกษาพบว่า 1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป เขต 6 และ 7 อยู่ในระดับสูง การทำงานเป็นทีมการพยาบาลอยู่ในระดับมากและประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ($r=0.639$) กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการทำงานเป็นทีมการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ($r=0.790$) กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3. การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพผลของหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 69.6 และสามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ ดังนี้

ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย = $0.932 + 0.527$ การทำงานเป็นทีม + 0.256 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย

ปิยะพงษ์วรรณกุลพงศ์(2553) ได้ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานระหว่างนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูงและต่ำ กรณีศึกษา: บริษัท ยูนิซีตี้ มาร์เก็ตติ้ง (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงานและความสำเร็จในอาชีพของธุรกิจอิสระและเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานระหว่างนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูงและต่ำ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือนักธุรกิจอิสระที่มีอายุงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ของบริษัท ยูนิซีตี้ มาร์เก็ตติ้ง (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 182 คน ด้วยวิธีทางสถิติ ได้แก่ สถิติบรรยายเพื่ออธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติอนุมานทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่างกลุ่มด้วยค่า t-test พบว่ากลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูงมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละองค์ประกอบได้แก่การมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นการใช้ปัญญาและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลสูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ.001 และกลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูงมีแรงจูงใจในการ

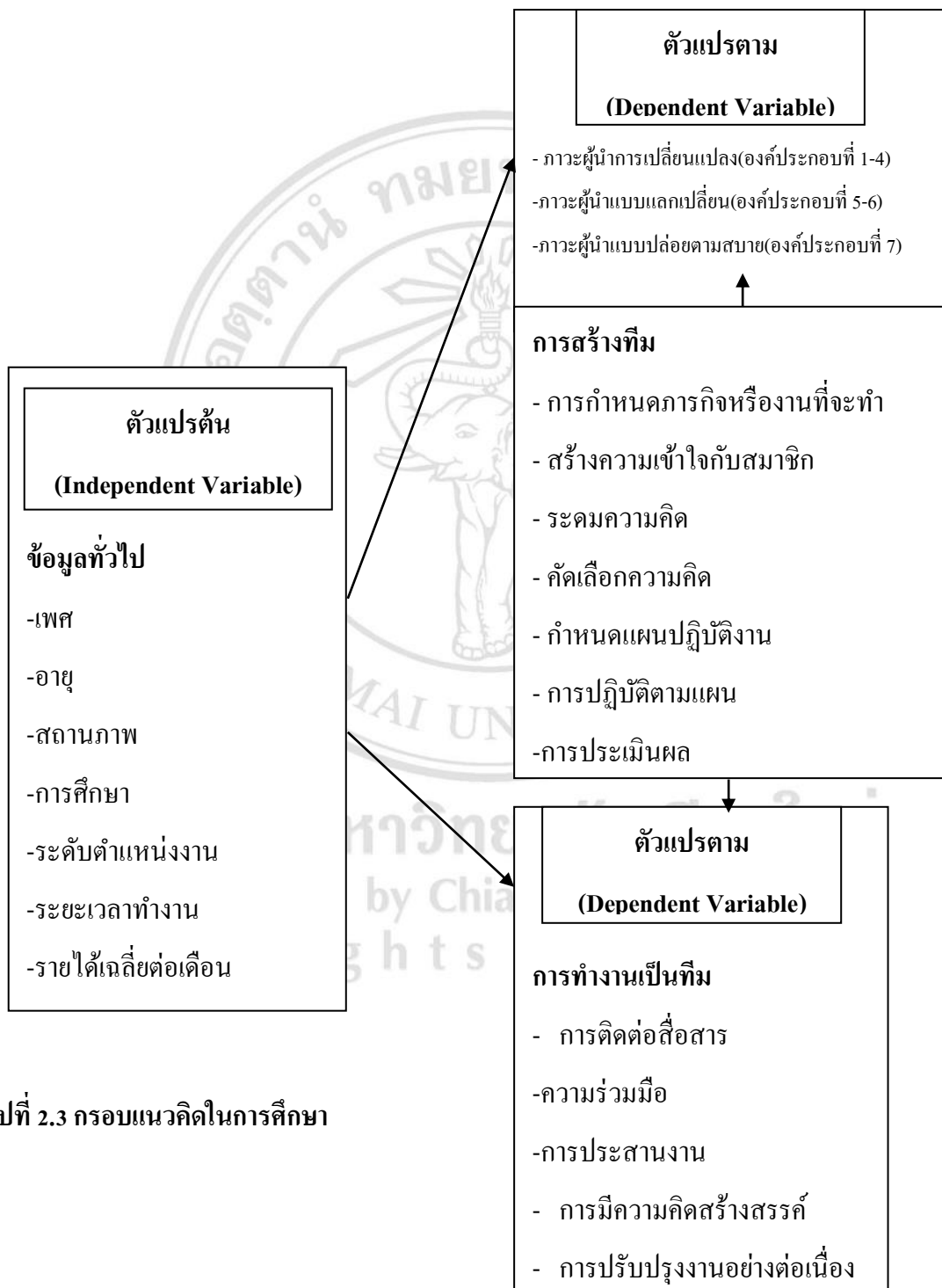
ทำงานด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จ
ในอาชีพระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ.001 และกลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จใน
อาชีพระดับสูงมีแรงจูงใจในการทำงานด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพัทธ์สูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบ
ความสำเร็จในอาชีพระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ.01

อนงค์นาด ยูพันธ์ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาโทหลักสูตร
บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขา
บริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำของ
Bass เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขา
บริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ รหัสนักศึกษา 53 (รุ่นที่ 11)
และรหัสนักศึกษา 54 (รุ่นที่ 12) ซึ่งกำลังศึกษาในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2554 จำนวน 111 คน
วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติอ้างอิง ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์
สหสัมพันธ์ พบว่า นักศึกษามีภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ
ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด นักศึกษามีระดับการทำงานเป็นทีม โดย
รวมอยู่ในระดับมาก และระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกด้าน การคำนวณหาค่า
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า ระดับพฤติกรรม ภาวะผู้นำโดยรวมทั้ง 7 องค์ประกอบ และระดับ
พฤติกรรม การทำงานเป็นทีม โดยรวมทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ 0.01 และมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง ($r=0.586$)

ลิขสิทธิ์ © by Chiang Mai University
All rights reserved

2.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษานี้ใช้กรอบแนวคิด ซึ่งจะเป็แนวทางในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารธนาคารออมสินในจังหวัดเชียงใหม่ ดังต่อไปนี้



รูปที่ 2.3 กรอบแนวคิดในการศึกษา