

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม  
ของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์

นางสาววีรยา แก้วกลม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2561

**Transformational Leadership Affecting Teamwork Efficiency of Metropolitan  
Waterworks Authority at Mahasawat Branch Office**

**Miss Weeraya Kaewklom**

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2018

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม  
ของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์  
ชื่อและนามสกุล      นางสาววีรยา แก้วกลม  
แขนงวิชา      บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา      วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา      ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2562

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร.บริบูรณ์ ปิ่นประยงค์)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศิริราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม  
ของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์

**ผู้ศึกษา** นางสาววิรัช แก้วกลม **รหัสนักศึกษา** 2603000619 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ **ปีการศึกษา** 2561

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ (2) ระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์และ (3) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ จำนวน 104 คน คำนวณกลุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักการสุ่มตัวอย่างตามสูตรของทาโร ยามาเน่ ได้จำนวน 87 ตัวอย่าง สุ่มตัวอย่างแบบความสะดวก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แบบเป็นขั้นตอน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลน้อยที่สุด (2) ระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกำหนดเป้าหมายและภารกิจของทีมงาน และด้านการกระจายความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และด้านการตัดสินใจร่วมกันตามลำดับ และ (3) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ ร้อยละ 77.80

**คำสำคัญ** ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม สำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์

**Independent Study title:** Transformational Leadership Affecting Teamwork Efficiency of Metropolitan Waterworks Authority at Mahasawat Branch Office

**Author:** Miss Weeraya Kaewklom; **ID:** 2603000619; **Degree :** Master of Business Administration  
**Independent Study advisor:** Dr.Pavin Chinachoti, Assistant Professor; **Academic year:** 2018

### **Abstract**

The objectives of this study were: (1) to study the transformational leadership of Metropolitan Waterworks Authority at Mahasawat Branch Office, (2) to study the teamwork efficiency of Metropolitan Waterworks Authority at Mahasawat Branch Office, and (3) to study the transformational leadership affecting teamwork efficiency of Metropolitan Waterworks Authority at Mahasawat Branch Office.

The population used in this study consisted of 104 employees in Metropolitan Waterworks Authority at Mahasawat Branch Office. The samples were calculated by Taro Yamane Formula as a total of 87 samples, using convenient sampling. The instrument used in collecting data was a questionnaire. Data were analyzed by descriptive statistics including frequency, percentage, mean, standard deviation and inferential statistics including stepwise multiple regression analysis.

The research findings were as follow: (1) the overall level of transformational leadership was at a high level. The inspiration motivation was the highest, followed by idealized influence. The individualized consideration was the lowest. (2) The level of teamwork efficiency in the overall level was at a high level. The determining of goals and missions of the team and distributed leadership were the highest, followed by open communication and joint decision-making. (3) Transformational leadership for individualized consideration and transformational leadership for idealized influence affected teamwork efficiency in the overall with statistical significance at the 0.01 level and can forecast as of 77.80 percentage.

**Keywords:** Transformational leadership, Teamwork efficiency, Metropolitan Waterworks Authority at Mahasawat Branch Office

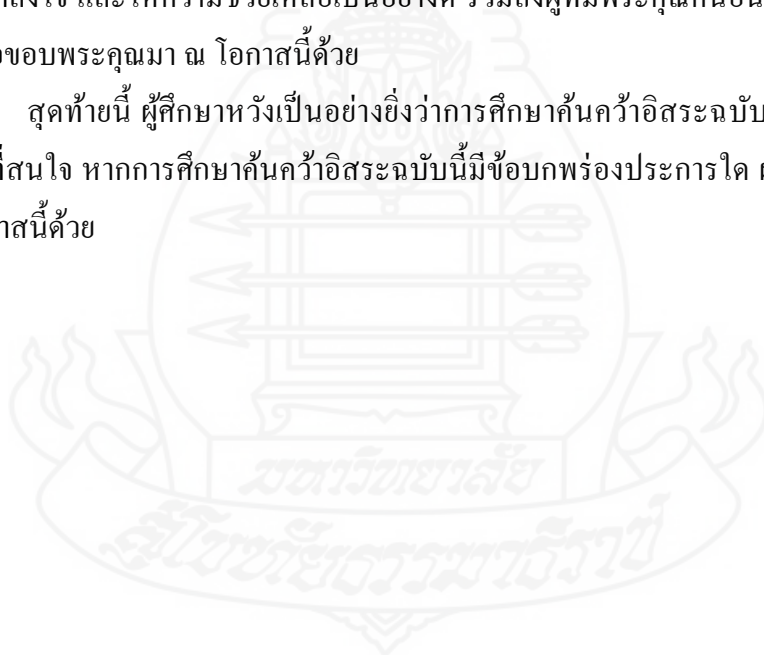
## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะ โขติ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำและแนวทางอันเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าอิสระมาโดยตลอด ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ และบุคลากรสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าอย่างยิ่งในการตอบแบบสอบถาม ทำให้ได้ข้อมูลที่มีประโยชน์มาใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ผู้มีพระคุณอย่างยิ่งที่ทำให้กำลังใจให้การสนับสนุนเสมอมา ตลอดจนส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัย และขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจ และให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี รวมถึงผู้ที่มีพระคุณคนอื่นๆที่มีอาจเอ่ยนามได้ทั้งหมดขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจ หากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้ศึกษากราบขออภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย



วีรยา แก้วกลม

กรกฎาคม 2562

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา .....	4
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	5
สมมติฐานการศึกษา .....	5
ขอบเขตของการศึกษา .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป .....	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม .....	29
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ .....	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	40
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	43
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	43
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	44
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	47
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	48

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์.....	50
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์.....	52
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์.....	56
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ ใช้การวิเคราะห์การถดถอย พหุคูณแบบขั้นตอน.....	61
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	67
สรุปผลการศึกษา.....	67
อภิปรายผล.....	71
ข้อเสนอแนะ.....	74
บรรณานุกรม.....	77
ภาคผนวก.....	82
ก แบบสอบถาม.....	83
ประวัติผู้ศึกษา.....	91



สารบัญตาราง

	หน้า	
ตารางที่ 4.1	ความถี่และร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์.....	49
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในภาพรวม	51
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป จำแนกตามรายด้าน.....	52
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลประสิทธิภาพการทำงาน เป็นทีมในภาพรวม.....	55
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม จำแนกตามรายด้าน.....	56
ตารางที่ 4.6	ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยภาวะผู้นำเชิง ปฏิรูปที่มี ผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ ในภาพรวม.....	61
ตารางที่ 4.7	ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยภาวะผู้นำเชิง ปฏิรูปที่มี ผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านกำหนดเป้าหมายและ ภารกิจของทีมงานของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์.....	62
ตารางที่ 4.8	ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยภาวะผู้นำเชิง ปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการมอบหมายงาน ตามบทบาทหน้าที่ของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์.....	63
ตารางที่ 4.9	ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยภาวะผู้นำเชิง ปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์.....	64
ตารางที่ 4.10	ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยภาวะผู้นำเชิง ปฏิรูปที่มี ผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการกระจายความเป็นผู้นำ ของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์.....	65
ตารางที่ 4.11	ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยภาวะผู้นำเชิง ปฏิรูปที่มี ผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการตัดสินใจร่วมกัน ของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์.....	66

ญ

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....5



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การประปานครหลวงเป็นองค์การรัฐวิสาหกิจอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของกระทรวงมหาดไทย โดยการประปานครหลวงเริ่มดำเนินกิจการนับตั้งแต่วันที่ 16 สิงหาคม 2510 ตามพระราชบัญญัติการประปานครหลวง พ.ศ. 2510 มีภารกิจหลักในการจัดหาแหล่งน้ำดิบเพื่อใช้ในการประปา ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำ ประปาในพื้นที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ รวมถึงดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา ยังครอบคลุมถึงเรื่องการให้บริการเกี่ยวกับมาตรวัดน้ำ อาทิ การบำรุงรักษามาตรวัดน้ำ การแก้ไขมาตรวัดน้ำที่ขัดข้อง การเปลี่ยนมาตรวัดน้ำที่ชำรุด/พื้นที่ติดตั้งไม่เหมาะสม และการเปลี่ยนมาตรวัดน้ำตามวาระเพื่อให้อุปกรณ์หลักที่ใช้วัดปริมาณการใช้น้ำ มีความเที่ยงตรง วิสัยทัศน์ในการดำเนินงานคือ “เป็นองค์การสมรรถนะสูงที่ให้บริการงานประปา มีธรรมาภิบาล และได้มาตรฐานในระดับสากล” พันธกิจขององค์การ มีดังนี้ 1) สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์การ 2) ดำเนินการตามแผนน้ำประปาตลอดภัยขององค์การอนามัยโลกด้วยการพัฒนาระบบน้ำดิบ - ผลิต - จ่าย ให้มีเสถียรภาพ 3) พัฒนางานประปาอย่างมืออาชีพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 4) ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้ประชาชนได้มีน้ำประปาใช้ถ้วนหน้า ค่านิยมขององค์การคือ “มุ่งมั่น พัฒนาดน พัฒนางาน บริการสังคมด้วยความโปร่งใส ใส่ใจคุณภาพ” หรือ “QWATER” การประปานครหลวงได้วางตำแหน่งองค์การให้เป็นองค์การที่เหนือกว่าในการให้บริการสาธารณูปโภคพื้นฐานอื่นๆในประเทศไทย สำหรับประชาชนที่อาศัยอยู่และประกอบกิจการในเขตนครหลวงที่มีความต้องการสินค้าคุณภาพดี ปลอดภัย และมีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการ ในราคาที่สามารถจ่ายได้และยุติธรรม รวมทั้งมีบริการที่รวดเร็วเพราะการประปานครหลวงมีเทคโนโลยีที่นวัตกรรมทันสมัยในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ อีกทั้งยังมีพนักงานที่ให้บริการอย่างมืออาชีพ อบอุ่น และเข้าถึงง่ายที่ลูกค้าไว้วางใจ เพื่อให้ทุกคนมีความมั่นใจว่าการประปานครหลวงปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท เพื่อช่วยให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ปัจจุบันความต้องการใช้น้ำนับวันมีความต้องการที่เพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของประชากร แหล่งท่องเที่ยวทางธุรกิจ อุตสาหกรรมต่างๆที่มีการขยายตัวและเติบโตอยู่ตลอดเวลาตามกระแสตลาดโลก สิ่งเหล่านี้จึงเป็นสาเหตุสำคัญของความต้องการในการใช้น้ำประปาซึ่งนำประปาเป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งในการดำรงชีวิตและการพัฒนาในด้านต่างๆอย่างรวดเร็วของประเทศ การประปานครหลวงจึงมีความตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในการให้บริการน้ำประปาแก่ประชาชนอย่างเพียงพอและมีความทั่วถึง จึงได้มีการแบ่งพื้นที่ความรับผิดชอบในการให้บริการออกเป็นสำนักงานประปาทั้งหมด 18 สาขา ทำหน้าที่ในการให้บริการ อำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในแต่ละพื้นที่ที่รับผิดชอบ ดังนั้นสำนักงานประปาสาขา จึงเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญที่เป็นส่วนช่วยให้การดำเนินงานของการประปานครหลวงประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายที่การประปาฯ ได้ตั้งไว้

สำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ เป็นองค์กรที่สังกัดการประปาฯ ตั้งอยู่บนถนนกาญจนาภิเษก ตำบลปลายบาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ในปัจจุบันมีบุคลากรในสำนักงานประปาทั้งสิ้นจำนวน 104 คน (สำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์, 2562) พื้นที่การให้บริการจำนวน 160.43 ตารางกิโลเมตร ได้แก่ ทิศเหนือ:จรดทางรถไฟสายใต้ และคลองมหาสวัสดิ์ ทิศใต้:จรดคลองมอญ และคลองบางเชือกหนัง ทิศตะวันออก:จรดแม่น้ำเจ้าพระยาและทิศตะวันตก: สุดเขตทวีวัฒนา จำนวนผู้ใช้น้ำรวมทั้งสิ้น 154,163 ราย โดยสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ ให้บริการต่างๆ ดังนี้ 1) การขอดัดตั้งประปาใหม่ ภายใน 1 วัน และการยกเลิกการใช้น้ำ 2) การเปลี่ยนมาตรวัดน้ำ 3) การเปลี่ยนรายละเอียดผู้ใช้น้ำ 4) การรับฝากมาตรวัดน้ำ 5) การรับแจ้งท่อแตก-รั่ว และดำเนินการซ่อม 6) รับชำระเงินค่าน้ำประปา และ 7) รับชำระค่าบริการอื่นๆ ในโครงการ MWA Easy Pay

จากการที่องค์กรต้องเผชิญกับกระแสโลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา จึงนับว่าเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ทุกองค์การต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับองค์กร รวมถึงความท้าทายในการดำเนินงานที่เกิดจากการแข่งขันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีที่ซับซ้อนและมีการเชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของทุกองค์การ ทำให้องค์การต้องมีความพยายามในการปรับเปลี่ยนและดำเนินนโยบายองค์กรต้องมีการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกระบวนการในการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพให้เท่าทันกระแสของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เนื่องจากองค์กรไม่สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงตัวเองได้ ต้องอาศัยตัวบุคคลหรือทีมงานที่อยู่

ภายในองค์กรช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จึงจะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จได้ บุคคลที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันสนับสนุนให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างราบรื่น คือ ตัวผู้นำ โดยผู้นำที่ดีต้องมีคุณสมบัติของผู้นำทั้งด้านความรู้ความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ (Yukl, 1998) และผู้นำจะต้องนำคุณลักษณะของผู้นำที่ดีมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบท และสภาพแวดล้อมขององค์กร (Riaz and Haider, 2010)

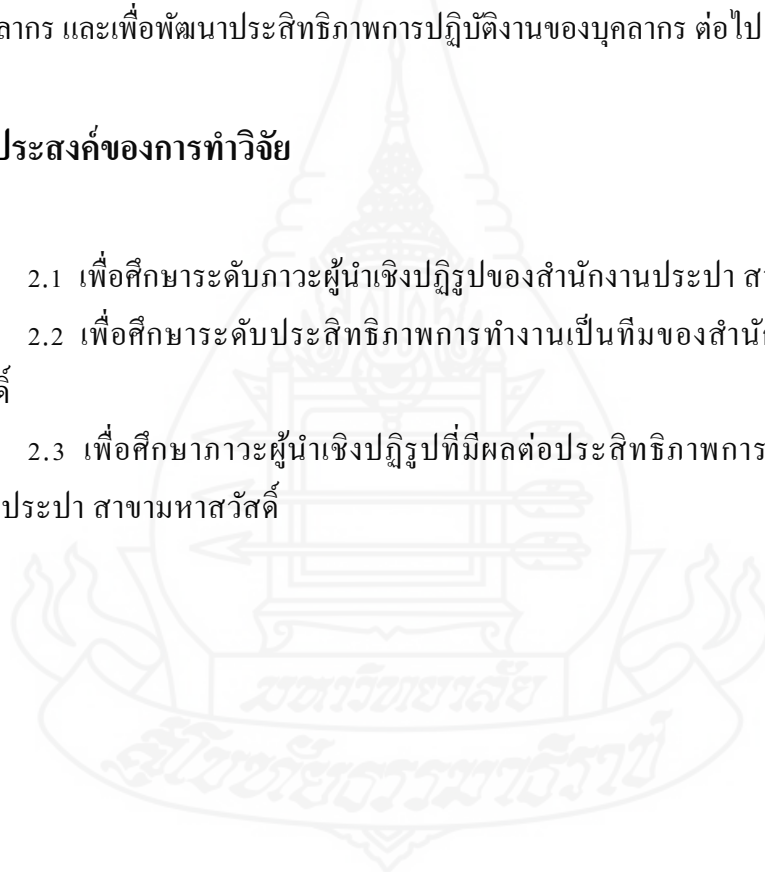
ภาวะผู้นำขององค์กร จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารงานภายในองค์กรให้สัมฤทธิ์ผล และเป็นกลไกสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรนั้นๆ ทั้งทางด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ถ้าองค์กรใดที่ผู้นำดีมีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการทำกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรใดมีผู้นำที่ไม่ดีไม่มีประสิทธิภาพก็ไม่สามารถสั่งการ และใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งได้ จึงส่งผลทำให้การปฏิบัติงานในด้านต่างๆภายในองค์กรเผชิญกับความล้มเหลว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทยปัจจุบัน คุณภาพ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรมักจะแปรปรวนไปตามผู้นำ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นบทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่เป็นเครื่องมือ และปัจจัยสำคัญอันโดดเด่นในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรด้วยการชักจูง การโน้มน้าว การจูงใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (สุภาวดี ขุนทองจันทร์ 2557) และผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร รวมทั้งผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทีม และจะต้องสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้มีการทำงานเป็นทีม โดยที่สมาชิกทุกคนในทีมจะมีบทบาทเฉพาะบุคคล ซึ่งทุกบทบาทจะต้องประสานงาน และมีผลต่อกันและกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน และมีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน ในหลายทศวรรษที่ผ่านมาได้มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านที่ศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำให้มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง แนวคิดและทฤษฎีที่มีชื่อเสียงในรูปแบบใหม่ และเป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบัน คือ แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือที่เรียกกันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ที่นำไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (vision) เป็นภาวะผู้นำที่มีการกระจายอำนาจ หรือการเสริมสร้างแรงจูงใจ เป็นผู้มีจริยธรรม คุณธรรมและยัง

กระตุ้นให้ผู้ตามมีความเป็นผู้นำอีกด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะพิจารณาที่ลักษณะของผู้นำด้านพฤติกรรม อำนาจ รวมทั้งตัวแปรสถานการณ์ต่างๆที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่กว้างกว่าแนวคิดภาวะผู้นำรูปแบบอื่นๆ

ด้วยเหตุผลที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ และระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ ซึ่งผลที่ได้รับจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ในการเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอันจะนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร และเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการทำวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์
- 2.2 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์
- 2.3 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์



### 3. กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

### 4. สมมติฐานการศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประชาสัมพันธ์ สาขามหาวิทยาลัย

## 5. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประชาสัมพันธ์ โดยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาไว้ 3 ส่วน ดังนี้

### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาในเรื่องของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประชาสัมพันธ์ ซึ่งตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย

#### 1) ตัวแปรอิสระ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

- 1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 1.2. การสร้างแรงบันดาลใจ
- 1.3. การกระตุ้นทางปัญญา
- 1.4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

#### 2) ตัวแปรตาม ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

- 2.1 การกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน
- 2.2 การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่
- 2.3 การสื่อสารกันอย่างเปิดเผย
- 2.4 การกระจายความเป็นผู้นำ
- 2.5 การตัดสินใจร่วมกัน

### 5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.2.1 ประชากร ประชากรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นบุคลากรของสำนักงานประชาสัมพันธ์ สาขามหาสวัสดิ์ จำนวน 104 คน (ข้อมูลจากสำนักงานประชาสัมพันธ์ ณ วันที่ 24 มกราคม 2562)

5.2.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา เป็นบุคลากรของสำนักงานประชาสัมพันธ์ สาขามหาสวัสดิ์ โดยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างตามหลักการสุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Taro Yamane (1967) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 87 ตัวอย่าง

### 5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ช่วงระยะเวลาในการวิจัย เริ่มตั้งเดือนกันยายน 2561 – กรกฎาคม 2562



## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 **ผู้นำ (Leader)** หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือการเลือกตั้ง หรือการยกย่อง จากกลุ่มให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้นำ เช่น การสั่งการ ชี้แนะ และช่วยเหลือ ทำให้กลุ่มสามารถ ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้ยังได้มีการเขียนชื่อผู้นำที่แตกต่างกันตามลักษณะของงาน และองค์การที่อยู่ เช่น ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย เป็นต้น

6.2 **ภาวะผู้นำ (Leadership)** หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพล หรืออำนาจที่ ตนเองมีอยู่ในการชักจูง หรือโน้มน้าวให้บุคลากรภายในองค์การหรือกลุ่มคนในสถานที่ต่างๆ ได้ ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ

6.3 **ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)** หมายถึง ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรผ่านกระบวนการสั่งการ มีความสามารถในการถ่ายทอด แนวคิดไปสู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งคอยให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรภายในองค์การให้มีขวัญกำลังใจ และทำให้เกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน และทำให้บุคลากรภายในองค์การพยายามที่จะ ปฏิบัติงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ อีกทั้งผู้นำยังสามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

6.3.1 **การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership)** หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นต้นแบบหรือแบบอย่าง นำเคารพนับถือ ยกย่อง ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ปฏิบัติร่วมกัน โดยที่บุคลากรจะ พยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบตามผู้นำของตนเอง

6.3.2 **การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)** หมายถึง การที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจูงใจจนสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรในองค์การ ผ่านการสื่อความหมายและ คาดหวังในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของบุคลากรให้เกิดการแสดงออก ซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างความคิดในเชิงบวก และการสร้างเจตคติที่ดี รวมทั้งผู้นำจะ แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าองค์การจะสามารถบรรลุตามเป้าหมายได้

6.3.3 **การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)** หมายถึง การที่ผู้นำมีการ กระตุ้นบุคลากรในองค์การให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ เกิดการคิดอย่างมีเหตุผล มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถแสดงความคิด เห็น ได้อย่างอิสระ อีกทั้งผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทั้งหลายได้จากการ ร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์การทุกคน

#### 6.3.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (*Individualized Consideration*)

หมายถึง การที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการดูแลเอาใจใส่ให้คำแนะนำ และ เป็นที่ปรึกษาด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

6.4 บุคลากร (*Personal*) หมายถึง พนักงานของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์

6.5 ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม (*Teamwork Efficiency*) หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร สำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จและบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน ตามแนวคิดทฤษฎีของปาร์กเกอร์ (Parker, 1990) แบ่งประสิทธิภาพทีมงานออกเป็น 5 ด้าน (สุรทวี ไชยสิทธิ์, 2554) ประกอบด้วย

6.5.1 การกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน หมายถึง สมาชิกภายในองค์การเข้าใจในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายการปฏิบัติงานให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน และให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

6.5.2 การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ หมายถึง การมอบหมายงานให้ปฏิบัติและมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน พยายามทำให้งานประสบความสำเร็จตามที่ทีมต้องการ การมอบหมายงานต้องมีความเหมาะสม และความเสมอภาค สมาชิกทุกคนเคารพในบทบาทของทีมงาน และสามารถปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือหน้าที่ของตนได้บ้าง โอกาส ในกรณีที่มีความจำเป็น

6.5.3 การสื่อสารกันอย่างเปิดเผย หมายถึง สมาชิกทุกคนในทีมมีความไว้วางใจ และเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน คอยให้ความช่วยเหลือ และให้การสนับสนุน พร้อมทั้งสมาชิกทุกคนมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันและอภิปรายปัญหากันอย่างเปิดเผย

6.5.4 การกระจายความเป็นผู้นำ หมายถึง สมาชิกทุกคนมีความสามารถในการเป็นผู้นำ สามารถสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปตามสถานการณ์ สมาชิกมีพฤติกรรมที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน และธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน กล้าแสดงความคิดเห็น เมื่อมีความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่ของทีม

6.5.5 การตัดสินใจร่วมกัน หมายถึง สมาชิกทุกคนในทีมร่วมกันตัดสินใจในการดำเนินงานใช้หลักการโดยกลุ่ม ซึ่งกระบวนการตัดสินใจมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ มีข้อมูลที่ถูกต้อง และสมาชิกทุกคนเห็นด้วยในหลักการ และมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติของทีม

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ประกอบการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

7.2 ผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม เพื่อปรับปรุงการบริหารงานในสำนักงานประจำ สาขามหาสวัสดิ์

7.3 ผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม สามารถนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวคิดในการพัฒนาการวิจัยต่อไป



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประชา  
สาขามหาสวัสดี ในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้ง  
วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนด  
กรอบแนวคิดในการศึกษามี ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม
3. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานประชา สาขามหาสวัสดี
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

##### 1.1 ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของผู้นำไว้แตกต่างกัน โดย  
ขึ้นอยู่กับความสนใจและทรรศนะของแต่ละบุคคล ดังนี้

Terry (1977: 410) ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลในความสัมพันธ์  
ซึ่งมีต่อผู้ตามในสถานการณ์ต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกและปฏิบัติการผ่านกระบวนการติดต่อระหว่างกัน  
เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

McFarland (1979:214-215) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพล  
ทำให้ผู้อื่นที่ปฏิบัติงานในระดับต่างๆตามต้องการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

Huse (1978:227) ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้สำเร็จตามต้องการ

Bennis (1984, pp.15-16) ผู้นำ มีความสำคัญต่อองค์กร โดยเป็นผู้ที่รับผิดชอบต่อ  
ประสิทธิผลขององค์กรและความสำเร็จขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับความตระหนักรู้ในความสำคัญ  
ของคุณภาพขององค์กร ทั้งนี้ผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม และเป็น  
ผู้ที่สนองในด้านความต้องการทางการศึกษาของชุมชน

Yukl (1989:3-4) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และต้องปฏิบัติหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย โดยบุคคลอื่นๆที่เหลือในกลุ่มคือผู้ตาม แม้ว่าจะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อยหรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ก็ตาม

Webster (1985) ผู้นำ คือ บุคคลที่เป็นหัวหน้า ทำหน้าที่ในการสั่งการ แนะนำหรือชี้แนะให้สมาชิกกลุ่มปฏิบัติตาม หรือมีบทบาทในการนำด้านการปฏิบัติ การแสดงความคิดเห็น ตลอดจนความเคลื่อนไหวต่างๆ

Chester (1987) ผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลที่ผู้นำพยายามให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

DuBrin (1998: 431) ผู้นำ คือ บุคคลที่ทำให้เกิดการเกิดความก้าวหน้า และประสบความสำเร็จ โดยผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ตาม และเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคง และคอยช่วยเหลือผู้ตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

กวี วงศ์พุด (2535: 14-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ ดังนี้

1) ผู้นำ คือ ผู้ที่เป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนหลัก มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง และมีโอกาสในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม

2) ผู้นำ คือ บุคคลที่นำกลุ่มไปสู่จุดหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ หรืออาจเป็นเพียงการชี้แนะกลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ และยังรวมไปถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

3) ผู้นำ คือ บุคคลที่สมาชิกในกลุ่มส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกย่องให้เป็นผู้นำของกลุ่ม โดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมการเป็นผู้นำได้

4) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีคุณสมบัติเฉพาะ มีความสามารถในการสอดแทรกอิทธิพลบางประการ อันเป็นผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มมากที่สุด

5) ผู้นำ คือ บุคคลที่นำพากลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการ และเป็นบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง และมีส่วนร่วมโดยตรงต่อการแสดงพฤติกรรมหรือบทบาทการเป็นผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้อื่นที่ไม่ได้เป็นผู้นำ โดยบุคคลที่เป็นผู้นำนั้นต้องมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ

- 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล
- 2) แรงจูงใจของภาวะผู้นำ
- 3) ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของภาวะผู้นำ

สปีซัคด์ ไกรนรา (2550: 12) ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกและมีบทบาทสำคัญในองค์การโดยใช้ความสามารถของตนเองในการโน้มน้าวให้สมาชิกปฏิบัติกิจกรรม หรือดำเนินงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ร่วมกัน

วนิดา พิพัฒน์วัฒนะกุล (2551: 8) ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถนำผู้อื่นหรือกลุ่มได้ โดยมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเกิดพฤติกรรมที่คล้อยตามหรือยอมรับและสามารถจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะให้ผู้อื่นหรือกลุ่มรวมพลัง เพื่อปฏิบัติกิจกรรมต่างๆของกลุ่มให้สำเร็จ รวมทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์การ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2552: 8) ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการมอบหมาย โดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่มให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถจูงใจ ชักนำหรือชี้แนะให้สมาชิกกลุ่มรวมพลัง เพื่อปฏิบัติกิจกรรมต่างๆของกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ

สุกัญญา เริ่มรัตน์ (2554: 20) ผู้นำ คือ ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งและเป็นที่ยอมรับของกลุ่มให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้นำมีอำนาจและบทบาท เช่น การสั่งการ ชี้แนะ ช่วยเหลือและทำให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ร่วมกันทั้งขององค์การและของกลุ่ม ทั้งนี้ยังได้มีการเขียนชื่อผู้นำที่แตกต่างกันตามลักษณะของงานและองค์การที่อยู่ เช่น ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย เป็นต้น

## 1.2 คุณสมบัติของผู้นำที่ดี

นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาค้นคว้าเสนอข้อคิดเห็นคุณสมบัติและพฤติกรรมบางอย่างที่ผู้นำมีส่วนร่วม โดยคุณสมบัติของผู้นำที่ดีมีดังต่อไปนี้

ออร์ดเวย์ ทีด (Ordway Tead อ้างถึงใน สุทัศน์า มุขประภาต, 2545) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- 1) มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ
- 2) มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความมุ่งหมายของงาน
- 3) มีความเข้าใจในด้านมนุษยสัมพันธ์
- 4) มีความกระตือรือร้น
- 5) มีความสามารถในการตัดสินใจและตกลงใจ
- 6) มีความฉลาด
- 7) มีความเชื่อมั่นในตนเอง

เชลลีย์ เคิร์กแพทริก และ เอ็ดวิน ล็อก (Shelley Kirkpatrick and Edwin Lock cited by Schermerhorn, 2002 : 343) ได้สรุปคุณลักษณะเด่นที่มักพบในบรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จจากผลงานวิจัยในอดีตจนถึงปัจจุบัน โดยผู้นำที่ดีมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

- 1) มีพลัง เป็นผู้มีพลังสูง มีความคิดริเริ่มและมีความมุ่งมั่น ไม่ยอมแพ้อะไรง่าย ๆ
- 2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นไว้วางใจในตนเองและมั่นใจในขีดความสามารถของตนเองอยู่เสมอ
- 3) มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ และมักจะมีวิธีการคิดแบบใหม่ ไม่เหมือนใคร
- 4) มีความสามารถในการคิด เป็นคนที่มีสติปัญญาในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศมาประมวลและตีความหมาย เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์
- 5) มีความรู้ ความเข้าใจทางธุรกิจ และมีความรู้พื้นฐานทางเทคนิคที่เกี่ยวกับธุรกิจของตนเอง
- 6) มีความสามารถในการจูงใจ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นให้เกิดแรงบันดาลใจและความพยายาม เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- 7) มีความยืดหยุ่น เป็นผู้ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของผู้อื่นได้
- 8) มีความซื่อสัตย์และจริงใจ เป็นคนที่ผู้อื่นสามารถไว้วางใจได้เพราะเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และเป็นที่ยังชีพของผู้อื่นได้

ธีระ รุณเจริญ (2550: 143) กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

- 1) การมีบุคลิกภาพที่ดี
- 2) การมีเหตุผลและอุดมการณ์ที่กว้างไกล
- 3) การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน
- 4) การมีความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ เพื่อการเปลี่ยนแปลง
- 5) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และยุติธรรม
- 6) การรู้จักใช้ขีดความสามารถของบุคคลและองค์การ
- 7) การมีความอดทนอดกลั้น และกล้าเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆ
- 8) การตัดสินใจอย่างรอบคอบ ถูกต้อง ทันต่อเวลา
- 9) การมีไหวพริบ ใจกล้า มีหลักธรรมประจำใจ

กมล ฉายาวัฒน์ (2550) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำว่าควรมีคุณลักษณะทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผน การตัดสินใจได้ดี และมีความเหมาะสม
- 2) ด้านสติปัญญาและคุณภาพสมอง มีความสามารถด้านภาษา การเรียนรู้ ความจำ เหตุผลและความสามารถในการยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ที่มีความจำเป็น
- 3) ด้านคุณลักษณะทางด้านร่างกาย สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง ซึ่งสื่อให้เห็นถึงความ เป็นผู้มีความเข้มแข็งและสุขภาพจิตดี
- 4) ด้านบุคลิกภาพ น่านับถือ มีความรับผิดชอบ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมี วุฒิภาวะทางด้านอารมณ์

Yukl (2013: 21, อ้างถึงในบุษยา วีรกุล, 2558: 19) ได้รวบรวมลักษณะของผู้นำ ดังนี้

- 1) ลักษณะของบุคคล เช่น บุคลิกภาพ แรงจูงใจ คุณค่าที่ตนเองยึดถือ
- 2) การมองโลกในแง่ดีและความมั่นใจในตนเอง
- 3) ประสบการณ์และความชำนาญ
- 4) พฤติกรรม
- 5) จริยธรรมและความซื่อตรง
- 6) วิธีการใช้อิทธิพล
- 7) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ตาม

สรุปได้ว่าคุณสมบัติของผู้นำที่ดี คือ การที่ผู้นำการมีความพร้อมทั้งทางด้าน ร่างกายจิตใจ มีความรอบรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ไหวพริบ เมื่อพบปัญหาสามารถแก้ไขและ ตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ ถูกต้อง ทันต่อเวลา มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นให้เกิดแรงบันดาลใจ และมีความพยายาม เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกันและปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่น ไม่ยอมแพ้อะไรง่ายๆ มองโลกในแง่ดี ใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษา พร้อมทั้งมีความกระตือรือร้นในการเปิดใจรับรู้สิ่งใหม่ๆ และฝึกฝนพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

### 1.3 ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน อาจมีความหมายในเชิงพฤติกรรม คุณลักษณะ อิทธิพล หรือรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยขึ้นอยู่กับความสนใจและทฤษฎีของแต่ละบุคคล ดังนี้

Yukl (1998: 2) ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนบุคคลของบุคคลหนึ่งที่ชักนำกิจกรรม ของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน



Stogdill (1974: 411) ภาวะผู้นำ คือ ความคิดริเริ่มและชี้แจงไว้ ซึ่งโครงสร้างของความสัมพันธ์และความคาดหวังระหว่างกันของสมาชิกภายในกลุ่ม

McFarland (1979:303) ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะสั่งการ ชี้แนะหรืออำนวยความสะดวกต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

House and Baetz (1979: 345) กล่าวว่า ภาวะผู้นำนั้นจะเกิดขึ้นในกลุ่มคนที่มากกว่า 2 คนขึ้นไป โดยภาวะผู้นำจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มที่มีความสอดคล้องกับความมุ่งหมายขององค์กร

Kellerman (1999 cited by Lambert, 2003) ภาวะผู้นำ คือ ความพยายามของผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจสั่งการหรือไม่ก็ได้ ผู้นำจะกระตุ้นผู้ตามให้ร่วมมือกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

เลิศ ไชยณรงค์ (2546, น. 20) ภาวะผู้นำ คือ การสร้างสรรค์หรือปลูกฝังความกลมเกลียวให้เกิดการร่วมมือร่วมใจขึ้นระหว่างผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานตรงตามทิศทางที่ผู้นำต้องการ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

อาคม วิดไชสง (2547: 3) ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในรูปของกระบวนการ ความสามารถ หรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นเกิดการคล้อยตามหรือปฏิบัติตาม เพื่อให้การดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2550) ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการนำ หรือการจูงใจ หรือโน้มน้าวบุคคลและกลุ่มให้มาร่วมพลังกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สุนทร โคตรบรรเทา (2551: 113) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้อำนาจและฐานอำนาจที่ต่างกัน และส่งผลต่อปฏิกิริยาจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต่างกัน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น เป็นผู้ที่ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ ยอมรับ ยกย่อง และให้ความร่วมมือ โดยผู้นำมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

สมาคมผู้บริหาร โรงเรียนแห่งสหรัฐ (The American Association of School Administrators, 1986) (อ้างถึงใน นิถุชลา ล้นเหลือ 2554: 3) ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการแปล และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้อื่นได้ อีกทั้งสามารถทำให้ผู้อื่นยึดมั่นในวิสัยทัศน์ด้วย และสามารถทำให้ผู้อื่นเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จนทำให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวกลายเป็นความจริง

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ คือ กระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น เป็นผู้ที่ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ ยอมรับ และให้ความร่วมมือ มีความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวให้บุคคลากรภายในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลากรในองค์กรมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือของกลุ่ม

#### 1.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในหลายของค์การที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

ภารดี อนันต์นาวิ (2551: 77-78) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1) เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในตัวผู้นำออกมาใช้ แม้ผู้นำจะมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องงานมากเพียงใด หากผู้นำนั้นขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถชักจูงหรือกระตุ้นให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

2) ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆภายในองค์กร โดยองค์กรจะประกอบไปด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งที่มาวมกัน ซึ่งแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องของความเชื่อ การศึกษา ประสบการณ์ เป็นต้น การที่บุคคลเหล่านี้มาอยู่รวมกันภายในองค์กร มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นในเรื่องของความขัดแย้ง ทั้งนี้หากผู้นำมีภาวะผู้นำที่ทำให้คนภายในองค์กรให้การยอมรับนับถือ ผู้นำก็จะสามารถประสานความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์กรได้ โดยการชักจูงประนีประนอม หรือประสานประโยชน์ เพื่อให้บุคคลภายในองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3) ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้สมาชิกภายในองค์กรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร โดยการที่จะทำให้สมาชิกภายในองค์กรทุ่มเทความรู้ความสามารถได้นั้น อาจจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยต่างๆ เช่น มีความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สมาชิกภายในองค์กรได้ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถ ผู้นำมีการยอมรับฟังความคิดเห็นและสิ่งสำคัญ คือ การมีภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรซึ่งจะทำให้สมาชิกภายในองค์กรเกิดการยอมรับ ศรัทธาและเชื่อมั่นว่าในตัวผู้นำว่า ไม่เพียงแต่นำพาให้องค์กรอยู่รอดเท่านั้น แต่สามารถนำความเจริญก้าวหน้าเกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์กรได้อีกด้วย

4) เป็นหลักยึดให้แก่สมาชิกในองค์กรเมื่อองค์กรเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่กระทบถึงความอยู่รอดขององค์กร ภาวะผู้นำของผู้นำจะยังมีความสำคัญมากขึ้นเพราะเนื่องจากผู้นำจะต้องเพิ่มความรอบคอบ ความระมัดระวัง ความความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจ เพื่อให้องค์กรรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

กัมพล ชาติกร (2551: 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร หรือกลุ่ม เนื่องจากการที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น จำเป็นต้องอาศัย ความรู้ความสามารถของผู้นำหรือภาวะผู้นำของผู้นำในการนำพาสมาชิกให้ร่วมกันปฏิบัติงาน อย่างมุ่งมั่น เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ร่วมกัน

สะอูดี สาซุ (2557: 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ มีความอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กรในการที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด การที่องค์กรประสบกับความล้มเหลวส่วนใหญ่เนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นต่อเมื่อผู้นำได้ใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำมีหลายรูปแบบในการเลือก รูปแบบภาวะนั้นผู้นำควรคำนึงถึงผู้ได้บังคับบัญชา สถานการณ์ และบุคลิกภาพของผู้นำเองว่า จะเลือกใช้รูปแบบใดให้เหมาะสมกับสถานการณ์

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญในการบริหารงานภายในองค์กรให้สัมฤทธิ์ผล และเป็นกลไกสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรนั้นๆ ทั้งทางด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

### 1.5 บทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำ

พรทิพย์ อัยอิมพันธ์ (2547: 68) ได้แบ่งบทบาทของภาวะผู้นำออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

1) การกำหนดแนวทางหลัก (Path finding) ผู้นำจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย และแนวความคิดที่มีความชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบที่เป็นหลักการ พื้นฐานก่อนลงมือปฏิบัติตามแผน ผู้นำต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย พร้อมทั้งต้อง ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถในการชักจูงให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และ มีการสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่บุคลากรในองค์กรจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดแรงจูงใจและรู้สึกตื่นตัวกับ ทิศทางใหม่นี้ด้วย

2) การสร้างระบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลหรือทำให้องค์กรดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ องค์กรต้อง ลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง โดยทุกระดับชั้นภายในองค์กรควรมีการ ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลง ระบบการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย ขององค์กรที่ได้วางไว้

3) การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่บุคลากรในองค์กรจะทำให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มจะก่อให้เกิดประสิทธิผลและผลลัพธ์ใหม่ๆที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่บุคลากรเหล่านั้นสามารถแสดงความคิดเห็น และศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นให้เกิดการปลดปล่อยความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคลากรทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

4) การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำ คือ ต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่ผู้นำต้องทราบถึงบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ความสามารถ เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

วีระชาติ วิชาศรี (2550: 12) ได้สรุปบทบาทหน้าที่สำคัญของผู้นำ ดังนี้

1) การวางแผนการปฏิบัติงาน ผู้นำควรมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้การวางแผนการปฏิบัติงานภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีลำดับขั้นตอนอันจะนำไปสู่การดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายและบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรเกิดความพึงพอใจ

2) การจัดบุคลากรหรือทีมงาน ผู้นำควรมีความสามารถในการจัดวางตำแหน่งบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามกับความรู้และความสามารถ

3) การจัดการในองค์กร ได้แก่ การจัดวางโครงสร้างขององค์กรและฝ่ายงานต่างๆภายในองค์กร การจัดสรรวัสดุอุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงาน และสามารถบริหารจัดการองค์กรในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) การประสานงาน หมายถึง การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การให้ความกระจ่างในข้อสงสัย หรือประเด็นปัญหาแก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

5) การอำนวยความสะดวก หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

6) การรายงาน หมายถึง หน้าที่ในการรายงานผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรทราบถึงความเคลื่อนไหว และความคืบหน้าขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

7) การบริหารงบประมาณ หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการเงิน และการควบคุมตรวจสอบทรัพย์สินและการเงิน

สรุปได้ว่าบทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารองค์การในด้านต่างๆ เช่น บทบาทด้านบุคลากร บทบาทด้านการเงิน บทบาทด้านการประสานงาน บทบาทในการตัดสินใจ บทบาทด้านการวางแผนและการดำเนินกิจกรรมต่างๆขององค์การ โดยผู้นำคอยอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในองค์การ เพื่อให้การดำเนินการขององค์การมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

### 1.6 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

จากการที่ผู้ศึกษาค้นคว้าความหมายของ คำว่า ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) พบว่า มีนักวิชาการและผู้วิจัยนิยามความหมาย และใช้ชื่อเรียกภาษาไทยที่มีความหลากหลายแตกต่างกัน เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (เสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์, 2534) ภาวะผู้นำแบบปรีวรต (รัชณี วิเศษสังข์, 2537) เป็นต้น ทั้งนี้นิยามความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถรวบรวมได้ ดังนี้

Burn (1978) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป คือ กระบวนการที่ทั้งผู้นำ และผู้ตาม ต่างยกระดับที่สูงขึ้นทั้งจริยธรรม และแรงจูงใจซึ่งกันและกัน โดยผู้นำจะค้นหาเพื่อยกระดับความสำนึกของผู้ตามให้ไปสู่อุดมการณ์ที่สูงส่ง

Bass, 1985 (อ้างถึงใน Schultz และ Schultz, 1998: 211) ผู้นำเชิงปฏิรูปหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะแสดงพฤติกรรมที่มีความชัดเจน ว่าพวกเขาไม่ได้ถูกจำกัดเพียงการรับรู้ของผู้ตาม โดยผู้นำจะต้องตั้งใจในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะเปลี่ยนรูปแบบหรือเปลี่ยนแปลงข้อเสนอของผู้ตาม และทำการปรับปรุงข้อเสนอเหล่านั้นใหม่ มากกว่าที่จะเชื่อว่าต้องปฏิบัติงานให้ตรงกับความคาดหวังของผู้ตาม

Bass, 1991 (อ้างถึงใน สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2546: 281) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป คือ ผู้นำที่กระตุ้น และจูงใจให้ผู้ตามเกิดความปรารถนา หรือเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้กลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ

Bass & Avolio, 1991 (อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2537: 53) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป คือ กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะแสดงบทบาทที่ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกยินดี ใฝ่หาใจ นับถือ และจงรักภักดี ทำให้ผู้ตามเป็นผู้ที่มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา และผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึก ความสำนึกของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวแต่อุทิศตนเพื่อองค์การ

Mushinsky (1997:373) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงสมมติฐาน และทัศนคติของสมาชิกภายในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อ

ผู้ตาม รวมทั้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการร่วม และมีความเกี่ยวข้องกับ การดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆในหน่วยงานย่อยขององค์กร

สุมาลี ขุนจันดี (2541: 81) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่ผู้นำเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามความคาดหวัง ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกจงรักภักดี นับถือ และไว้วางใจ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้นำที่มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา และเป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตัวของผู้ตามเอง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการที่สอดคล้อง คือ ยกย่องระดับความรู้สึก ความสำนึกของผู้ตาม โดยให้ผู้ตามเห็นถึงความสำคัญในคุณค่าของผลลัพธ์และวิธีการที่จะบรรลุผลตามผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามอุทิศตนเพื่อองค์กร ทีมงาน และนโยบาย โดยการกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามแนวคิดทฤษฎีระดับความต้องการของมาสโลว์

ดวงรัตน์ จินตชาติ (2546: 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้บริหารองค์กร มีอิทธิพลในการจูงใจและเปลี่ยนแปลงให้พนักงานปฏิบัติงานได้มากขึ้น รวมทั้งให้พนักงานมีการพัฒนาตนเอง เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

แคทลียา ศรีใส (2548) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น สำนึกถึงความสำคัญในคุณค่าของจุดหมาย และวิธีที่จะทำให้อบรรลุจุดหมาย รวมถึงให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กร ทีม มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้นำให้ความสำคัญต่อผู้ตามให้มองเห็นงานในมุมมองใหม่ โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นใช้ปัญญา โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม รวมทั้งกระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ตาม ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้บรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ณัชฎานุช สุธชาติ (2553: 28) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ระดับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าพยายามที่คาดหวังไว้ และทำให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความสามารถ และศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทั้งนี้ผู้นำจะแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจและตระหนักรู้ถึงวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความจงรักภักดีและจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลขององค์กร

สรุปได้ว่าผู้นำภาวะเชิงปฏิรูป คือ พฤติกรรมที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ในการกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ให้เกิดความมุ่งมั่นในการใช้ความ

พยายามในการปฏิบัติงานมากกว่าความพยายามที่คาดหวังไว้ และทำให้ตระหนักถึงวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร รวมทั้งเป็นผู้ที่พัฒนาความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้บรรลุถึงผลสำเร็จที่สูงขึ้น

### 1.7 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

Jame M. Burns (1978) เป็นนักวิชาการคนแรกที่เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) เดิม Burn เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุถึงข้อกำหนดการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามของผู้ตามที่บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งการแลกเปลี่ยนในลักษณะนี้จะช่วยให้ผู้ตามพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความคงที่ ซึ่งในปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันที่มากขึ้น Burn จึงเสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ขึ้น โดยภาวะผู้นำแบบใหม่นั้นสามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นลักษณะที่ผู้นำและผู้ตามมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับแรงจูงใจของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้น โดยแนวคิดแบบใหม่ของ Burn เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบผู้นำที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ในปัจจุบัน คือ การแสดงถึงความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป

Burn (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538: 50-51; อ้างอิงจาก Burns.1978 Leadership.) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ทักษะ และระดับแรงจูงใจที่นำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่ง Burn ได้สรุปลักษณะผู้นำออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นลักษณะที่ผู้นำมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย โดยผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการ ตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นลักษณะของผู้นำที่จะตระหนักถึงการค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม ความต้องการของผู้ตาม และการพัฒนาผู้ตามผลที่เกิดจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามจนก่อให้เกิดการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตาม ไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะ

ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย เช่น ความยุติธรรม ความเสมอภาค อิสรภาพ สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3) ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) เป็นลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เปลี่ยนไปเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริง โดยจะเปลี่ยนไปก็ต่อเมื่อมีการยกระดับความประพฤติของมนุษย์ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น จนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของทั้งสองฝ่าย สิ่งที่สำคัญของผู้นำจริยธรรม คือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามอย่างแท้จริง พร้อมทั้งผู้นำจะต้องสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น และเกิดผลประโยชน์ที่เอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน

ผู้นำที่กล่าวมาทั้ง 3 ลักษณะนี้ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะทำให้เกิดผลประโยชน์ที่เอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งให้ผู้นำและผู้ตามมีสัมพันธ์กัน จนเกิดการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม และผู้นำต้องสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม ต่อไป

Burn (Huge, et al., 1999: 291, อ้างถึงใน ธนาพร เมธาภิวัฒน์, 2546, น. 18) กล่าวว่า บุคคลจะมีลักษณะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการมีพฤติกรรมตามหลักเกณฑ์ 3 ข้อ ดังนี้

- 1) แสดงค่านิยมอันเป็นแบบอย่างให้ผู้ตามเกิดความประจักษ์และก่อให้เกิดแนวทางในการปฏิบัติอันดีงาม และเป็นมาตรฐานแก่มนุษยชาติ
- 2) พยายามมุ่งสู่ค่านิยมในการปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมาย
- 3) เป็นที่ศรัทธา เป็นที่รักใคร่ และเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม

ทั้งนี้ หากผู้นำการเปลี่ยนแปลงขาดหลักเกณฑ์ใดหลักเกณฑ์หนึ่งทีกล่าวมาแล้ว บุคคลผู้นั้นจะเป็นเพียงผู้นำการแลกเปลี่ยนเท่านั้น นอกจากนี้ Burn ยังย้ำอีกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกคนมีอำนาจเชิงบารมี แต่ไม่จำเป็นที่ผู้นำที่ใช้อำนาจเชิงบารมีทุกคนจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอำนาจเชิงบารมี เนื่องมาจากผู้นั้นสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นถึงวิสัยทัศน์ในอนาคตได้ โดยผู้นำจะพยายามเปลี่ยนแปลงความคิด ความเชื่อ ให้ผู้ตามเห็นถึงความสำคัญ และค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความรู้สึกที่อยากทำ เพื่อความสำเร็จขององค์กรและของทีม และกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการภายใน เช่น ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ เป็นต้น



Bernard M. Bass (1985) ค้นพบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเองมีความขัดแย้งกับแนวคิดของ Burn จึงได้ขยายรายละเอียดแนวคิดของ Burn ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดย Bass พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใดให้ได้ผลดียิ่งขึ้น หรือให้ได้ผลที่เกินความคาดหวังกั้น ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางของการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะแสดงออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ 1) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น 2) สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา งาน เพื่อนร่วมงาน และวัฒนธรรมขององค์กร และ 3) คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถ และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ Bass คือ การที่ผู้นำคอยให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเกิดขวัญ และแรงใจในระดับที่สูงขึ้น โดยผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน และทำให้ผู้ตามพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังกไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1) การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง คุณลักษณะพิเศษบางอย่างในตัวของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกศรัทธา เคารพ ให้ความสนใจ และประทับใจเมื่อได้อยู่ใกล้ชิด มีความดึงดูดส่วนตัวที่ทำให้ผู้ตามเกิดความนิยมชมชอบ และทำให้ผู้ตามเกิดการคล้อยตาม

2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นความสามารถของผู้นำที่รู้ถึงจุดเด่น จุดด้อย และความแตกต่างของผู้ตามแต่ละบุคคล และให้ความสนใจในความต้องการ ความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะแสดงพฤติกรรมว่ามีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

(1) การคำนึงถึงการพัฒนา โดยผู้นำจะทำการประเมินการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน และตำแหน่งในอนาคต ที่ต้องรับผิดชอบมากกว่าการมอบหมายงานให้ผู้ตามตามความสามารถ ผู้นำจะคอยให้ความช่วยเหลือ ให้การสนับสนุน เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน และทำให้ผู้เป็นตัวอย่างให้ผู้ตามได้รับการอบรม พัฒนาความรู้ ความสามารถ

(2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การที่ผู้นำยอมรับในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละบุคคล และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีการสื่อสารในลักษณะแบบสองทาง ทั้งที่ไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ เพื่อให้ผู้ตามได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง

(3) การเป็นครูพี่เลี้ยง คือ การที่ผู้นำใช้ประสบการณ์ และความรู้ของตนที่มีมากกว่าร่วมกับสถานะของผู้บริการ สำหรับการช่วยเหลือ และการให้คำปรึกษา

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำใช้ความสามารถและความรู้ของตนกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงปัญหา และค้นหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา โดยใช้ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และจินตนาการ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจ มองเห็นถึงปัญหา และมีความรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นความท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหา

ความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ตามแนวคิดของ Bass คือ การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงาน และสิ่งที่ต้องการจากงาน ซึ่งจะทำการแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ Bass ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) เป็นการสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เกี่ยวกับสิ่งที่ผู้นำปรารถนา และความต้องการของผู้ตาม เมื่อผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำคาดหวังไว้ ผู้นำจะตอบสนองตามความต้องการของผู้ตามตามที่ได้สัญญาไว้

2) การจัดการ โดยมีข้อยกเว้น (Management by exception) แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ

(1) การจัดการ โดยมีข้อยกเว้นแบบเชิงรุก (Management by exception active form) ผู้นำจะคอยตรวจสอบ และควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ตามว่า ผู้ตามมีการปฏิบัติงานที่มีการเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานหรือไม่ และผู้นำจะคอยช่วยแก้ไขข้อผิดพลาด เพื่อลดความเสี่ยง และป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น

(2) การจัดการ โดยมีข้อยกเว้นแบบเชิงรับ (Management by exception passive form) ผู้นำจะรอคอยให้เกิดปัญหาหรือความผิดพลาดขึ้นก่อน แล้วจึงเข้าไปแทรกแซงในการช่วยแก้ไขข้อผิดพลาดนั้น

จากแนวคิดนี้ของ Bass (1985) การที่จะแยกผู้นำการแลกเปลี่ยน และผู้นำเชิงปฏิรูปออกจากกัน สามารถแยกได้จากความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญารู้จักวิธีการคิดแก้ปัญหาในแนวทางใหม่ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการปฏิบัติงานเพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และจะพยายามที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่

โอกาสจะเอื้ออำนวย ในขณะที่ผู้นำการแลกเปลี่ยนยังคงให้ความสำคัญกับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่มีความเสี่ยง

Bass and Avolio (1994) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นมากกว่าความพยายามที่ได้คาดหวังไว้ มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร และของทีมงาน ผู้นำจะทำการจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลกว่าความสนใจของตนเอง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำเชิงปฏิรูปมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่ใช้ชื่อย่อว่า “4I’S” (Four I’S) ซึ่งจากเดิมที่ Bass (1985) ที่พบว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างบารมี (Charisma) 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) โดยหลังจากนั้น Bass and Avolio (1994) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเพิ่มขึ้นมาอีก 1 องค์ประกอบ รวมเป็น 4 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบที่เพิ่มขึ้น คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) และนอกจากนี้องค์ประกอบที่ 1 คือ การสร้างบารมี (Charisma) ได้เปลี่ยนไปเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นต้นแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพ นับถือ ไว้วางใจ ศรัทธา และทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกันผู้ตามจะพยายามประพฤติตนให้เหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของตน สิ่งที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีความสามารถในการถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ ผู้นำมีความสม่ำเสมอมากกว่าการใช้แต่อารมณ์ และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ที่เกิดวิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้ที่มีการริเริ่มและมีศีลธรรม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ เฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ผู้นำจะเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความมั่นใจ ความจงรักภักดีของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความมั่นใจในการช่วยสร้างความรู้สึกที่เป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนในทางที่จูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ โดยผ่านการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และท้าทายผู้ตามในเรื่องของการปฏิบัติงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวกผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นอนาคตที่งดงาม ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการให้ผู้ตามได้ทราบอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกันผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ และแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนและทำเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจเกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าคุณค่า และเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถจัดการกับปัญหาที่ผู้ตามเผชิญได้ รวมทั้งในส่วนของกระตุ้นทางปัญญาเป็นการช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเป็นการส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมีการตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ทำให้ผู้ตามมีการค้นหาวิธีการหรือแนวทางใหม่มาแก้ปัญหา เพื่อให้ได้ข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยผู้นำจะมีวิธีการแก้ปัญหา และวิธีการคิดที่เป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การมองปัญหา การเปลี่ยนกรอบ และการเผชิญกับสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดปัญหาในลักษณะแบบเดิมด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มของผู้ตามในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามเพื่อทำให้ผู้ตามพยายามหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการแบบใหม่ ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามได้มีการแสดงความคิดเห็น และไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้ตาม แม้ว่าความคิดเห็นของผู้ตามจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็น โอกาสที่ดี และเป็นสิ่งที่ท้าทายที่จะได้ร่วมแก้ปัญหาไปด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างนั้นมีวิธีการแก้ไข แม้บางปัญหาจะพบอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้ผู้ตามเห็นว่าอุปสรรคทุกอย่างสามารถเอาชนะได้จากความร่วมมือของผู้ตามงานทุกคน เพราะฉะนั้นการกระตุ้นทางปัญญาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม เป็นการที่ทำให้ผู้ตามตระหนักและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ตามเป็นรายบุคคลในการดูแลเอาใจ และทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า มีความสำคัญ และมีคุณค่า ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาและเป็นโค้ชของผู้ตามแต่ละคน เพื่อทำหน้าที่ในการ

พัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และการเติบโตของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาผู้ตามให้มีศักยภาพสูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการให้โอกาสและสนับสนุนผู้ตามให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ผู้นำจะคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความต้องการและความจำเป็น การประพฤตินี้ของผู้นำจะแสดงให้ผู้ตามเห็นว่าผู้นำเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำจะส่งเสริมให้มีการสื่อสารในลักษณะแบบสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำจะให้ความสนใจในความกังวลของผู้ตามแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลมากกว่าเป็นเพียงพนักงานหรือเป็นปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีประสิทธิภาพในการฟังเป็นลักษณะของการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานให้ผู้ตาม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ และให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ ผู้นำจะคอยดูแล ให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุน และช่วยให้ผู้ตามมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

### 1.8 คุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูป

คุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปโดยทั่วไปจะมีคุณลักษณะ ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536 : 62 อ้างถึง ใน Tichy and Devanna, 1986 : 19-32)

- 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า มีลักษณะคล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะเลิศเลย จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อเป็นผู้นำ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเพื่อชัยชนะ
- 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย มีความสุขุม มีจุดยืนเป็นของตนเอง กล้าที่จะเผชิญหน้ากับความจริงและกล้าที่จะเปิดเผยความจริง
- 3) เชื่อมมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ผู้นำที่เผด็จการแต่เป็นผู้นำที่มีอำนาจมีการปฏิบัติงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นทำ โดยเชื่อว่าผู้อื่นนั้นก็มีความสามารถ
- 4) ใช้คุณค่าให้เป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย พร้อมทั้งสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
- 5) เป็นผู้ที่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยกระทำผิดพลาดในอดีตไว้เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองตลอดเวลา
- 6) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญกับความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญกับปัญหาที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- 7) เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝัน มาทำให้เป็นความจริง

Micheal Fullan (2006: 42) ได้กล่าวถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ในด้านต่อไปนี้

1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ ชี้นำและทำให้ผู้อื่นเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจผ่านการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกันให้อยู่เหนือขึ้นไปจากหน้าที่ที่ปฏิบัติในแต่ละวัน จึงทำให้การปฏิบัติงานมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

2) การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ผู้นำที่มีอิทธิพลจะรู้ว่าต้องใช้วิถีใดในการดึงดูดใจผู้ฟังหรือบุคคลสำคัญให้เข้ามาร่วมกลุ่ม เพื่อสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือ การสนับสนุน และรู้จักหว่านล้อมชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามได้

3) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) เป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่น มีการแสดงออกถึงความสนใจอย่างแท้จริงในบุคคลที่ตนเองให้การช่วยเหลือ และเข้าใจถึงเป้าหมาย จุดแข็ง จุดอ่อนของบุคคลนั้น และสามารถสะท้อนกลับให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่สร้างสรรค์ได้

4) การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) เป็นผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง แม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้าน และมีวิธีการปฏิบัติที่จะสามารถเอาชนะอุปสรรคที่คอยขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

5) การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) เป็นผู้นำที่สามารถจัดการปัญหาความขัดแย้งได้ดี ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงออกถึงความคิดเห็นของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่าย และหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้ รับรู้ถึงความรู้สึก และความคิดเห็นจากทุกฝ่าย และสามารถปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเกิดจากการตกลงร่วมกัน

6) การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องรู้จักสร้างสายสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความไว้วางใจ และความน่าเชื่อถือ รวมทั้งสร้างความปรองดองกันภายในองค์กร และผู้ร่วมงานจากภายนอกองค์กร

7) การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือ และความร่วมมือ สามารถชักจูงให้ผู้อื่นทำงานได้อย่างกระฉับกระเฉง กระตือรือร้น สร้างสปิริต และเอกลักษณ์ของกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามใน

ระดับกลุ่ม มีการหล่อหลอม และผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกันให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้

จากการศึกษาจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความจงรักภักดี เกิดความไว้วางใจ และเชื่อถือในตัวผู้นำ ทำให้ผู้ตามเกิดความคล้อยตาม เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบ และยอมอุทิศตนเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ตามทำสิ่งต่างๆด้วยความเต็มใจ ขณะเดียวกันผู้นำก็ต้องส่งเสริม และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงออกถึงความรู้สึกรัก ความสามารถ และให้ผู้ตามได้มีโอกาสพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ผู้นำจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่อบอุ่นเป็นกันเอง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร

## 2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมงาน

### 2.1 ความหมายของทีมหรือการทำงานเป็นทีม

ในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพนั้นบุคลากรภายในองค์กรต้องรู้สึกรู้ว่าตนเองอยู่ใน “ทีม” เดียวกัน และร่วมแรงร่วมใจให้ประสบผลสำเร็จร่วมกัน ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นภายในองค์กร และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทีม

นักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของทีมหรือการทำงานเป็นทีมไว้แตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับความสนใจและทรรศนะของแต่ละบุคคล ดังนี้

Francis and Young (1979: 8) ทีม คือ กลุ่มบุคคลผู้มีพลัง มีความผูกพันรับผิดชอบที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมเป็นผู้ที่ร่วมปฏิบัติงานด้วยกันได้ดี รู้สึกเพลิดเพลินในการทำงานนั้น และสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง

Parker (1990:16) ทีม คือ กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้จะมีเป้าหมายร่วมกัน และยอมรับว่า วิธีเดียวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ คือ การปฏิบัติงานร่วมกัน

Woodcock (1989: 8) ทีม คือ การทำงานที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงานมากกว่าการทำงานเพียงลำพังเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545 : 11) กล่าวว่า ทีมหรือทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องการมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัย

ความเข้าใจความผูกพันและความร่วมมือ ซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

สุนันทา เลานันท์ (2549: 62) ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์กันภายในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และต่างพึงพอใจในการทำงานนั้น

ไพโรจน์ บาลัน (2551: 18) ทีม คือ กลุ่มคนที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อทำงานร่วมกันหรือกลุ่มคนที่ทำงานคล้ายคลึงกันหรือกลุ่มคนที่ขึ้นตรงกับผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน

รัชนี ลิงห์บุญตา (2541) การทำงานเป็นทีม คือ การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน มีการวางแผน การประสานงาน การสนับสนุนและการตัดสินใจ เพื่อให้งานที่ตนเองรับผิดชอบบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปราณี รามสูตร (2545 : 170) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม คือ การทำงานเป็นกลุ่มประเภทหนึ่งที่มีสมาชิกทุกคนภายในทีมงานจะมีบทบาทเฉพาะคน ทุกบทบาทต้องทำงานประสานกันและมีผลซึ่งกันและกัน โดยมีผลสำเร็จของงานนั้นเป็นเป้าหมายร่วมกัน

วราภรณ์ ตระกูลศุภยดี (2549: 7) การทำงานเป็นทีม คือ การที่บุคคลมารวมกลุ่มกันเพื่อร่วมมือในการกระทำให้สำเร็จลุล่วง โดยการร่วมมือ การประสานงาน มุ่งดึงศักยภาพของแต่ละบุคคลภายในกลุ่มออกมาช่วยในการทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย

สุนันทา เลานันท์ (2549: 62) การทำงานเป็นทีม คือ การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล มีการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มและช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้สมาชิกภายในทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

มัลลิกา วิชชุกรองครัต (2553: 11) การทำงานเป็นทีม คือ การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมกันทำกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน สนับสนุน ช่วยเหลือกัน ใช้ทักษะความสามารถ ประสพการณ์ร่วมกันทำงานและมีการประสานงานอย่างดีเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

สรุปได้ว่า ทีมหรือการทำงานเป็นทีม คือ กระบวนการทำงานภายในองค์การ เป็นการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปรวมตัวกัน มีปฏิสัมพันธ์กันมาร่วมกันทำกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน สมาชิกในทีมคอยให้การช่วยเหลือ สนับสนุน เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ใช้ทักษะความสามารถ ประสพการณ์ร่วมกันทำงานอย่างเต็มที่ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การหรือทีม พร้อมทั้งร่วมกันพัฒนาองค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ



## 2.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน โดยการทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของสมาชิกในทีมเป็นอย่างดี อาจกล่าวได้ว่าการทำงานเป็นทีมเป็นหัวใจหลักในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร การทำงานเป็นทีมยังเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีส่วนช่วยกระตุ้นให้สมาชิกในทีมให้ปฏิบัติงานของตนอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน โดยได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรันท์และคณะ (2545: 16) กล่าวว่า ปัจจุบันสังคมไทยได้ให้ความสำคัญและความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เนื่องจากทุกคนต่างมองเห็นถึงความสำคัญของการมีทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่หลากหลายในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีประสิทธิภาพมากกว่าการแก้ปัญหาหรือการปฏิบัติงานแบบเดิมที่ต่างคนต่างทำ หรือการบริหารงานแบบคนเดียว ทั้งนี้ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่ได้เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ แต่ต้องเกิดขึ้นจากการมีทักษะ ความรู้ และความเข้าใจ โดยต้องผ่านการเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จนสมาชิกในทีมมีความเข้าใจร่วมกันว่าเหตุใดจึงต้องทำงานเป็นทีม

วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์ (2549: 8) กล่าวว่า ความสำคัญของการรวมตัวเพื่อทำงานเป็นทีม เป็นเพราะเชื่อกันว่า มนุษย์แต่ละคนมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันและมีขอบเขตที่จำกัด จึงจำเป็นต้องมารวมกลุ่มกัน เพื่อนำจุดดี จุดเด่น ความรู้ และความสามารถของแต่ละคนมาร่วมกันทำงาน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม อาจสรุปได้ว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้

- 1) เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา
- 2) เพื่อผลประโยชน์ทั้งส่วนรวมและส่วนบุคคล
- 3) เพื่อความรู้ที่มั่นคงและปลอดภัย
- 4) เพื่อตอบสนองความต้องการทางจิตใจ

อัจฉรา ชุนณะวงศ์ (2553: 13) การทำงานของทีมไม่ใช่เป็นเพียงผลรวมของการแสดงออกของสมาชิกแต่ละคนในทีมเท่านั้น เพราะในการทำงานของทีมจะต้องใช้ทักษะการตัดสินใจ และประสบการณ์ของสมาชิกที่แตกต่างกันมาบูรณาการร่วมกัน จึงทำให้การทำงานของทีมเกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่า ดังนั้นการที่องค์กรต่างๆทำการปรับปรุงโครงสร้าง เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยหันมาใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นวิธีการทำงานที่ใช้ทักษะความสามารถของสมาชิกในทีมให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2555: 53-54) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากในการทำงานของหน่วยงานและองค์กร หากหน่วยงานและองค์กรไหนมีทีมงานที่เข้มแข็งย่อมก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน การสร้างทีมงานจึงเป็นหน้าที่ของผู้นำองค์กร รวมถึงผู้นำต้องมีการพัฒนาและส่งเสริมทีมงานให้ทำงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ จนก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่ต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ของสมาชิกทีมในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลง สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญ คือ การมีทีมงานที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ เป็นผลจากการที่สมาชิกมีการพัฒนาตนเองในด้านทักษะ การเรียนรู้ ความสามารถและการเพิ่มศักยภาพการทำงานอยู่เสมอ จึงส่งผลให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรวางไว้

### 2.3 แนวคิดและลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

นักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ กล่าวถึง แนวคิดและลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

Woodcock (1989: 75-116) ได้ให้แนวคิดองค์ประกอบประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดี 11 ประการ หรือที่เรียกว่า “Building Blocks” ดังนี้

1) บทบาทที่สมดุล (Balance roles) เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร โดยผู้นำองค์กรจะต้องคำนึงถึงความสามารถ และความแตกต่างของบุคลากรในการปฏิบัติงานแต่ละด้านก่อนที่จะทำการมอบหมายงาน รวมทั้งต้องมีการผสมผสานความแตกต่างของความสามารถ บุคลิกภาพ วิธีการที่หลากหลายให้มีความสมดุล และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพ

2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear objective and agree goals) การที่ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กร มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของ และภาคภูมิใจในงานที่ได้ปฏิบัติ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่คิดจะสร้างสรรค์งานให้มีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น จึงเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้า (Openness and confrontation) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะสามารถจัดการและกล้าเผชิญหน้ากับปัญหา มีความกล้าที่จะเปิดเผยต่อกัน โดยสมาชิกในทีมจะต้องสามารถแสดงความคิดเห็น แสดงทัศนะวิจารณ์และให้การเสนอแนะถึงข้อแตกต่างได้โดยปราศจากความกลัว

4) การสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Support and trust) เป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ ผู้นำองค์การควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกในองค์การของตน เช่น การสนับสนุนโดยการฟัง การส่งเสริม การยกย่องชมเชย การแสดงความห่วงใยในปัญหาและประเด็นต่างๆของการปฏิบัติงาน โดยให้สมาชิกในองค์การตระหนักว่าผู้นำของตนมีความจริงใจ และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลืออย่างจริงใจ อันจะทำให้การดำเนินงานภายในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-operation and conflict) ความร่วมมือเป็นคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีม ในการทำงานที่ก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่เนื่องจากการทำงานเป็นทีมนั้นเป็นการร่วมมือจากบุคคลจำนวนมาก เป็นผลให้เกิดความขัดแย้งจากความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างในเรื่องของความเชื่อ ทักษะ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือเป้าหมาย ผู้นำองค์การจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาและความขัดแย้งในการปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์กับองค์การด้วย

6) กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedures) การทำงานเป็นทีมจะประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและความสามารถที่แตกต่างกัน จึงทำให้พฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันตามทัศนคติส่วนบุคคล ประสบการณ์ ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องสร้างและพัฒนการทำงานเป็นทีมขององค์การ เพราะทีมงานที่ดีจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับความสำเร็จขององค์การ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ที่ทำลายขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์การ และส่งผลทำให้งานด้านต่างๆขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถ จะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การมีความขยันขันแข็ง มีกำลังใจในการทำงาน และช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวได้ว่า พฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการทักษะ ความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงาน และข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมในองค์การ ซึ่งไม่สามารถกำหนดเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบใด จึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์นั้นๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย

8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) การทบทวนการปฏิบัติงานในทีมอย่างสม่ำเสมอเป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะช่วยในเรื่องของการแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน และช่วยให้ทีมงานมีประสบการณ์มากขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอจึงเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานขององค์กร และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร 2 ประการ คือ

- 1) ผู้ทำงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ และในแง่ของตัวองค์กรก็จะได้รับรู้ถึงข้อมูลว่างานที่ได้ดำเนินงานไปแล้วนั้นทำได้ดีไม่น้อยเพียงใด ซึ่งการรับรู้ถึงข้อมูลดังกล่าวนี้จะทำให้การควบคุม การสั่งการ ทีมงานสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9) การพัฒนาตนเอง (Individual development) ทีมงานจะมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นได้ จะต้องเริ่มจากการพัฒนาบุคคลหรือพัฒนาสมาชิกทุกคนในทีมงาน โดยการให้การศึกษาศึกษาการฝึกอบรม การพัฒนาเป็นกลุ่ม เพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Sound intergroup relation) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเนื่องจากทีมงานที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความสนิทสนม หรือแน่นแฟ้น จะส่งผลต่อพฤติกรรมของทีมเป็นไปในลักษณะที่ดี สมาชิกของทีมจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และสมาชิกทุกคนในทีมจะทุ่มเทเวลาปฏิบัติงานและให้ความสำคัญกับทีมเพิ่มมากขึ้น

11) การสื่อสารที่ดี (Good communication) พื้นฐานที่สำคัญของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ คือ มีการสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม ซึ่งจะทำให้สมาชิกในทีมเกิดความเข้าใจ ให้ความร่วมมือ และมีการประสานงานที่ดีในการดำเนินงานตามแผนที่ได้วางไว้ เพื่อทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายและประสบความสำเร็จ

ไพโรจน์ บาลัน (2551: 30) กล่าวถึง ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

- 1) สมาชิกในทีมมีการแบ่งงานและบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจนและสามารถปฏิบัติงานอื่นที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่เมื่อจำเป็น
- 2) สมาชิกในทีมให้ความสำคัญกับเป้าหมายของทีมมากกว่าเป้าหมายเฉพาะบุคคล
- 3) สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เห็นชอบในเป้าหมาย และยึดมั่นในเป้าหมายที่วางไว้
- 4) สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ และทักษะต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
- 5) สมาชิกในทีมเปิดใจยอมรับแนวคิดใหม่ๆ และยอมรับความเสี่ยง

6) สมาชิกในทีมมีการตัดสินใจบนพื้นฐานของเนื้อหา สาระสำคัญ และแนวคิดที่ ถูกอยู่เสมอ

7) สมาชิกในทีมมีความอดทนและยอมรับในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นทั้งของ ตนเองและผู้อื่น

ประกอบ สุคนธจิตต์ (2551: 41) กล่าวถึง ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

1) สมาชิกทุกคนในทีมเข้าใจในลักษณะบทบาทและหน้าที่ของทีมที่มีต่อการ ปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร

2) สมาชิกทุกคนในทีมมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน โดยสะดวกและคล่องตัว

3) สมาชิกทุกคนในทีมมีความเข้าใจในบทบาทของสมาชิกแต่ละคนในทีมเป็น อย่างดี

4) สมาชิกทุกคนในทีมเข้าใจถึงกระบวนการทำงาน เข้าใจถึงพฤติกรรม และ พลังของกลุ่มที่ช่วยให้สมาชิกทุกคนในทีมทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

5) สมาชิกทุกคนในทีมมีการช่วยเหลือ และสนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

6) ทีมมีแนวทางในการแก้ปัญหาและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ Parker (1990 อ้างถึงใน สุন্নท เลานันท์, 2551: 114-121) กล่าวถึง ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมที่เป็นแนวคิดแบบใหม่ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 12 ประการ ดังนี้

1) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) สมาชิกทุกคนในทีมมี ส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อนำมากำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และเกิด ผลประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด

2) การมีส่วนร่วม (Participation) สมาชิกทุกคนในทีมควรมีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติงาน โดยมีการเข้าร่วมการอภิปรายและทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งการมีส่วนร่วมอาจแสดงออกให้ รับรู้ทางท่าทางหรือวาจา เช่น การจดบันทึก การพยักหน้า หรือการเตรียมการประชุมร่วมกัน

3) บรรยากาศการปฏิบัติงานที่ปราศจากพิธีรีตรอง (Inform Climate) มีการปฏิบัติงาน อย่างไม่เป็นทางการ มีความเรียบง่าย เมื่อถึงเวลาการประชุมสมาชิกทุกคนในทีมเข้าร่วมการประชุม อย่างพร้อมเพรียงกัน ด้วยความกระตือรือร้น และไม่มีท่าทางเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน

4) การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกทุกคนในทีมตั้งใจฟังถึงความคิดเห็น ของสมาชิกในทีมคนอื่นอย่างตั้งใจ โดยมีการคิดพิจารณาไตร่ตรองในสิ่งที่ได้รับฟัง และสงวนท่าที ในการที่จะวิพากษ์วิจารณ์

5) ความเห็นพ้องกัน (Consensus) เป็นเทคนิคในการหาข้อยุติที่เกี่ยวกับความคิด ปัญหา หรือการตัดสินใจ ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงความมีเอกภาพ และความมีสมานฉันท์ของทีมงาน ทั้งนี้ต้องไม่ได้เกิดจากการออกคะแนนเสียง สมาชิกทุกคนในทีมไม่จำเป็นต้องเห็นพ้องกันในเรื่องต่างๆอย่างเป็นเอกฉันท์ แต่อาจจะมีสมาชิกบางคนในทีมไม่เห็นด้วยในข้อสรุป แต่สามารถยอมรับและเต็มใจในการปฏิบัติตามมติของทีมงาน

6) ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement) สมาชิกทุกคนในทีมควรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ถึงแม้ว่าจะเป็นความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกคนอื่นๆในทีม ดังนั้นเพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ สมาชิกจะต้องมีการสื่อสารในส่วนของความคิดเห็นที่ต่างต่างนั้นให้กับสมาชิกคนอื่นๆในทีมได้รับรู้ ซึ่งการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวกจะทำให้ทีมงานเกิดความเป็นปึกแผ่น

7) การมอบหมายงานและบทบาทที่ชัดเจน (Clear Roles and Work Assignments) เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งทางบทบาท ทีมงานจะต้องมีกระบวนการในการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกคนในทีมเข้าใจตรงกัน ซึ่งการมอบหมายงานจะต้องทำการระบุไว้ในคำอธิบายลักษณะงาน และบทบาทจะไม่ใช่เป็นเพียงภารกิจของงาน แต่จะรวมไปถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย

8) การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) สมาชิกทุกคนในทีมต้องมีการเจรจาติดต่อสื่อสารระหว่างกันด้วยความเปิดเผย จริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่น และไว้วางใจซึ่งกันและกัน

9) การมีภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) สมาชิกทุกคนในทีมจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม ซึ่งภาวะผู้นำของทีมไม่ใช่ผู้นำแบบที่เป็นทางการเท่านั้น กล่าวคือ สมาชิกจะต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมทั้ง 2 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมที่ธำรงรักษาถึงความสัมพันธ์ของทีม และ 2) พฤติกรรมที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน โดยพฤติกรรมทั้งสองด้านนี้เป็นส่วนช่วยให้ทีมสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้ทีมประสบความสำเร็จ

10) ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations) สมาชิกมีความต้องการความร่วมมือจากบุคคลภายนอก เนื่องจากบุคคลภายนอกสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีมงาน และยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน เช่น งบประมาณ บุคลากร และการประชาสัมพันธ์

11) รูปแบบการทำงานที่มีความหลากหลาย (Style Diversity) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถ หรือมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่ต่างกันอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ 1) สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก 2) สมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก 3) สมาชิกที่มุ่ง

วิธีการเป็นหลัก และ 4) สมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลัก ซึ่งจุดเน้นที่มีความหลากหลายนี้จะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีม

12) การประเมินตนเอง (Self-Assessment) เป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานว่ามี การปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของงาน อาจทำการตรวจสอบแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ โดยมีเป้าหมายเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และค้นหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาแนวคิดและลักษณะของประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิดของ Parker (1990) ในการศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม โดยสามารถสรุปออกมาเป็นพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ แบ่งออกได้เป็น 5 ด้าน ดังนี้ (สุรัตน์วดี ไชยสิทธิ์, 2554, น.44)

1) ด้านการกำหนดเป้าหมายและภารกิจของทีมงาน เป็นการปฏิบัติงานที่สมาชิกทุกคนในทีมมีความเข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน โดยสมาชิกทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และภารกิจ เพื่อให้การปฏิบัติงานของทีมเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สมาชิกทุกคนในทีมให้การยอมรับด้วยความเต็มใจ และสมาชิกทุกคนในทีมให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว

2) ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ เป็นการปฏิบัติงานที่มีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบ และปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างชัดเจน และสมาชิกทุกคนจะมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามความต้องการของทีม การแบ่งงานต้องมีความเหมาะสม ไม่หนักที่สมาชิกคนใดคนหนึ่ง ในทีม สมาชิกทุกคนในทีมต้องเคารพในบทบาทหน้าที่ และสามารถปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบได้ในบางโอกาสเมื่อเกิดความจำเป็น

3) ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย เป็นการปฏิบัติงานที่สมาชิกทุกคนในทีมให้ความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สมาชิกทุกคนให้การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือ รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อภิปรายปัญหาระหว่างกันด้วยความเต็มใจ จริงใจ และเปิดเผย ไม่ปิดบังซ่อนเร้น

4) ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ เป็นการปฏิบัติงานที่สมาชิกทุกคนในทีมมีความสามารถในการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี หมุนเวียนสับเปลี่ยนกันไปตาม โอกาสและสถานการณ์

5) ด้านการตัดสินใจร่วมกัน เป็นการปฏิบัติงานที่สมาชิกทุกคนในทีมมีการตัดสินใจร่วมกันในการดำเนินงาน โดยใช้หลักการแบบกระบวนการตัดสินใจที่มีความยืดหยุ่นตาม

สถานการณ์ มีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและมีความชัดเจน สมาชิกทุกคนในทีมเห็นด้วยในหลักการ และมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติของทีม

สรุปได้ว่า การที่องค์กรใดๆจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยมีผู้นำเป็นผู้ผลักดัน ควบคุม ดูแล และสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน เพื่อให้ทีมงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ หากองค์กรอยากประสบความสำเร็จต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาผู้นำให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยผู้นำจะต้องใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมให้กับตนเอง เพื่อที่จะทำให้องค์กรเติบโตขึ้นได้อย่างมั่นคง

### 3. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์

สำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ เป็นองค์กรที่สังกัดการประปานครหลวง และเป็นองค์การรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของกระทรวงมหาดไทย โดยการประปานครหลวงเริ่มดำเนินกิจการนับตั้งแต่วันที่ 16 สิงหาคม 2510 ตามพระราชบัญญัติการประปานครหลวง พ.ศ. 2510 มีภารกิจหลักในการจัดหาแหล่งน้ำดิบเพื่อใช้ในการประปา ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในพื้นที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ รวมไปถึงดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา ยังครอบคลุมถึงเรื่องการให้บริการเกี่ยวกับมาตรวัดน้ำ อาทิ การบำรุงรักษामาตรวัดน้ำ การแก้ไขมาตรวัดน้ำที่ขัดข้อง การเปลี่ยนมาตรวัดน้ำ ที่ชำรุด/พื้นที่ติดตั้งไม่เหมาะสม และการเปลี่ยนมาตรวัดน้ำ ตามวาระเพื่อให้อุปกรณ์หลักที่ใช้วัดปริมาณการใช้น้ำ มีความเที่ยงตรงรักษาผลประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ นอกเหนือจากบริบทข้างต้น การประปานครหลวงยังให้ความสำคัญกับทุกภารกิจที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ผลักดันนโยบายด้านธรรมาภิบาล (CG) และกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) เพื่อสร้างการรับรู้และสร้างความตระหนักในบทบาทขององค์กรแห่งการเป็นผู้ให้ และมุ่งหวังเป็นองค์กรที่รับใช้สังคม ประเทศชาติอย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไป การประปานครหลวงมีโรงงานผลิตน้ำทั้งหมด 4 แห่ง ได้แก่ โรงงานผลิตน้ำสามเสน โรงงานผลิตน้ำธนบุรี โรงงานผลิตน้ำบางเขน และ โรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์ ทำหน้าที่ในการผลิตและให้บริการเกี่ยวกับน้ำประปา และยังมี การแบ่งพื้นที่ในการให้บริการออกเป็นสำนักงานประปาสาขา โดยแบ่งเป็น 5 ภาค รวมทั้งหมด 18 สาขา ได้แก่ ภาคที่ 1 (สาขาสุขุมวิท สาขาพระโขนง สาขาสมุทรปราการ) ภาคที่ 2 (สาขาพญาไท สาขาทุ่งมหาเมฆ สาขาแมนส์ริ สาขาลาดพร้าว) ภาคที่ 3 (สาขาประชาชื่น สาขาบางเขน สาขามินบุรี สาขาสุวรรณภูมิ) ภาคที่ 4 (สาขาบางกอกน้อย สาขาดอกดิน สาขาภาษีเจริญ สาขาสุขสวัสดิ์) และภาคที่ 5 (สาขานนทบุรี สาขาบางบัวทอง สาขามหาสวัสดิ์)



ทำหน้าที่ในการให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในแต่ละพื้นที่ที่รับผิดชอบ ดังนั้นสำนักงานประปาสาขา จึงเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญที่เป็นส่วนช่วยให้การดำเนินงานของการประปานครหลวงประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายที่การประปานครหลวงได้ตั้งไว้

สำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ ตั้งอยู่บนถนนกาญจนาภิเษก ตำบลปลายบาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ปัจจุบันมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ทั้งสิ้นจำนวน 104 คน (สำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์, 2562) รวมพื้นที่ในการให้บริการจำนวน 160.43 ตารางกิโลเมตร ได้แก่ ทิศเหนือ: จรดทางรถไฟสายใต้ และคลองมหาสวัสดิ์ ทิศใต้: จรดคลองมอญ และคลองบางเชือกหนัง ทิศตะวันออก: จรดแม่น้ำเจ้าพระยา และทิศตะวันตก: สุดเขตทวีวัฒนา มีจำนวนผู้ใช้น้ำประปารวมทั้งสิ้น 154,163 ราย ทั้งนี้สำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ได้รับนโยบายในการดำเนินงานจากการประปานครหลวง รวมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของหน่วยงาน ที่เป็นไปในลักษณะแบบเดียวกันกับการประปานครหลวงวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานคือ “เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ให้บริการงานประปามีธรรมาภิบาล และได้มาตรฐานในระดับสากล”

พันธกิจขององค์กร มีดังนี้

- 1) สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร
- 2) ดำเนินการตามแผนน้ำประปาตลอดภัยขององค์กรอนามัยโลก ด้วยการพัฒนา  
ระบบน้ำดิบ - ผลิต - จ่าย ให้มีเสถียรภาพ
- 3) พัฒนางานประปาอย่างมืออาชีพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้  
ส่วนเสีย
- 4) ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้ประชาชนได้มีน้ำประปาใช้ถ้วนหน้า  
ค่านิยมขององค์กร คือ “มุ่งมั่น พัฒนาดน พัฒนางาน บริการสังคม ด้วยความโปร่งใส  
ใส่ใจคุณภาพ” หรือ “QWATER”

ทั้งนี้สำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ มีการให้บริการต่างๆ ดังนี้

- 1) การขอติดตั้งประปาใหม่ ภายใน 1 วัน และการยกเลิกการใช้น้ำ
- 2) การเปลี่ยนมาตรวัดน้ำ
- 3) การเปลี่ยนรายละเอียดผู้ใช้น้ำ
- 4) การรับฝากมาตรวัดน้ำ
- 5) การรับแจ้งท่อแตก-รั่ว และดำเนินการซ่อม
- 6) รับชำระเงินค่าน้ำประปา
- 7) รับชำระค่าบริการอื่นๆ ในโครงการ MWA Easy Pay

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อโวลิโอและเบส (Avolio and Bass, 1994) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลทำให้ผู้ตามตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร และของทีม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น มีการพัฒนาความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

ริคการ์ดส์และเซ็ง (Rickards and Chen, 2001) ได้ทำการศึกษา เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของทีมงานภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงานของทีม ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของทีมงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงานของทีม โดยประสิทธิผลของทีมงานจะสูงขึ้น เมื่อมีการใช้ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปในทีมงาน

คูเนิร์ตและลิวอิส (Kuhnert and Lewis, 1987 : 650) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีการปฏิบัติงานด้วยแรงจูงใจเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์กันทั้งสองฝ่ายเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่สูงกว่า คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว กระตุ้นผู้ตามให้เห็นคุณค่าของตนเอง และพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความเชื่อของผู้ตามให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติงานได้สูงขึ้นกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้

ประกาศิต สายธนู (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการการประชาสัมพันธ์ภูมิภาค ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำของผู้จัดการการประชาสัมพันธ์ภูมิภาค สามารถจำแนกออกเป็น 8 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบเชิงการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบเชิงบูรณาการ องค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบเชิงคุณธรรม องค์ประกอบเชิงนวัตกรรม องค์ประกอบเชิงใฝ่บริการ องค์ประกอบเชิง CEO และองค์ประกอบเชิงอนาคต โดยความคิดเห็นของผู้จัดการมีความคิดเห็นต่อรูปแบบองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้จัดการการประชาสัมพันธ์ภูมิภาคพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดเกือบทุกองค์ประกอบ ยกเว้นองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก

ธนกร เอี่ยมปาน (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ ผลการศึกษาพบว่า นักบินกองทัพอากาศ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมและรายด้าน คือ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงในเชิงบวก ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรม ปัจจัยบุคลิกภาพแบบมีสติ ปัจจัยการจัดส่วนระบบ ขั้นตอนการปฏิบัติขององค์กร ปัจจัยบุคลิกภาพแบบปิดกว้าง ทั้งนี้ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเชิงลบ ได้แก่ ปัจจัยนโยบายองค์กร

เกตุศิริรินทร์ เพชรบูรณ์ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมี และด้านค่านึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร และวัฒนธรรมองค์กรในด้านการริเริ่มส่วนบุคคล และด้านระบบการให้รางวัลขององค์กร ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

วารงคณา กาญจนพาที (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการค่านึงถึงปัจเจกบุคคลส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และภาวะผู้ตาม ที่ประกอบด้วย ผู้ตามแบบเฉื่อยชา ผู้ตามแบบเอาตัวรอดและผู้ตามแบบห่างเหิน ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อรศิขรา อุ่มสิน (2560) การศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการศึกษาพบว่า การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถาน ศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และการจำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.05

กรวิภา งามวุฒิวงศ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม ภายในสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการของสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งที่เป็นคณะทำงานเฉพาะกิจและคณะกรรมการประจำมีความคิดเห็นว่ามีปัจจัยทั้ง 6 ด้าน คือ 1. ด้านความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน 2. ด้านบทบาทของสมาชิกในทีมงาน 3. ด้านการติดต่อสื่อสาร 4. ด้านกระบวนการทำงาน 5. ด้านวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร 6. ด้านภาวะผู้นำทีมส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในคณะทำงานทั้ง 2 ประเภทโดยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน

อำนาจ มีสมทรัพย์ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า การทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านความไว้วางใจ ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านการสื่อสารแบบเปิด 2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นว่า การบริหารวิชาการของสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการบริหารวิชาการในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการประกันคุณภาพสถานศึกษาด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการบริการวิชาการ ตามลำดับ 3) การทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกค่อนข้างสูง



## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ ครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอเสนอวิธีการดำเนินการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีรูปแบบการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ประกอบด้วยปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ โดยประชากรที่ศึกษา คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ จำนวน 104 คน (ข้อมูลจากฝ่ายการเงินสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ ณ วันที่ 24 มกราคม 2562)

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ ซึ่งผู้ศึกษากำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากร โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และกำหนดระดับความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 5 โดยใช้หลักการคำนวณตามสูตร Taro Yamane (1967) ดังนี้

$$\begin{aligned}n &= \frac{N}{1+N(E)^2} \\ &= 83\end{aligned}$$

กำหนดให้	n	คือ	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	คือ	จำนวนประชากร
	E	คือ	0.05 (ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95)

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณเท่ากับ 83 ตัวอย่าง ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บตัวอย่างสำรองเพิ่มเติมอีกร้อยละ 5 ประมาณ 4 ตัวอย่าง เพื่อเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่เกิดจากการเก็บตัวอย่าง และป้องกันการตอบแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ ดังนั้นจึงมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งสิ้น 87 ตัวอย่าง

### 1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability) โดยจะทำการแจกแบบสอบถามตามกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษารุ่นนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Closed-end Questionnaire) โดยทำการแจกแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่าง ข้อคำถามมีทั้งหมด 55 ข้อ โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลมีจำนวน 5 ข้อ เป็นข้อมูลทั่วไปทางด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุการทำงานเป็นลักษณะคำถามปลายปิด ซึ่งลักษณะของคำถามจะเป็นคำตอบแบบหลายตัวเลือก

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจำนวน 20 ข้อ ผู้ศึกษาอาศัยแนวคิดทฤษฎีของ Bass and Avolio, 1994 มีการแบ่งคุณลักษณะของผู้นำออกเป็น 4 ประการ โดยแบบสอบถามที่ใช้ดัดแปลงมาจากการวิจัยของศิวนันท์ ศิวพิทักษ์ (2554) ดังนี้

- |                                   |             |
|-----------------------------------|-------------|
| 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์   | จำนวน 5 ข้อ |
| 2. การสร้างแรงบันดาลใจ            | จำนวน 5 ข้อ |
| 3. การกระตุ้นทางปัญญา             | จำนวน 5 ข้อ |
| 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | จำนวน 5 ข้อ |

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงานมีจำนวน 30 ข้อ ผู้ศึกษาอาศัยแนวคิดทฤษฎีของ Parker (1990) มีการแบ่งประสิทธิภาพทีมงานออกเป็น 5 ด้าน โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาคัดแปลงมาจากกรวิจัยของสุกัญญา มีสมบัติ (2557) ดังนี้

- |  |             |
|--|-------------|
| 1. ด้านกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน | จำนวน 6 ข้อ |
| 2. ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่    | จำนวน 6 ข้อ |
| 3. ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย       | จำนวน 6 ข้อ |
| 4. ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ          | จำนวน 6 ข้อ |
| 5. ด้านการตัดสินใจร่วมกัน              | จำนวน 6 ข้อ |

ลักษณะการกำหนดค่าคะแนนของแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามรูปแบบของ Likert Scale ดังนี้ (จิริรัตน์ อินทรจันงค์, 2560)

ระดับความคิดเห็น	เกณฑ์การให้คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

การแปลผลจากคะแนนความคิดเห็นโดยการให้คะแนนค่าเฉลี่ยในแต่ละระดับนั้น ใช้สูตรคำนวณอันตรภาคชั้น (Interval scale) ได้ดังนี้ (จิริรัตน์ อินทรจันงค์, 2560)

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

1) เกณฑ์การแปลความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ตอนที่ 2) และประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม (ตอนที่ 3)

คะแนนเฉลี่ย	แปลผล
4.21 - 5.00	เห็นด้วยมากที่สุด
3.41 - 4.20	เห็นด้วยมาก
2.61 - 3.40	เห็นด้วยปานกลาง
1.81 - 2.60	เห็นด้วยน้อย
1.00 - 1.81	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีลำดับดังนี้

- 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบสอบถาม
- 2) นำข้อมูลที่ได้จากข้อ 1) มาสรุปเพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบสอบถาม
- 3) ดำเนินการออกแบบสอบถามเพื่อทำการศึกษา
- 4) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาไปทำการทดลอง (try out) จำนวน 30 ชุด กับคนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อทำการตรวจสอบว่าคำถามสามารถสื่อความหมายได้ตรงตามความต้องการและมีความเหมาะสมหรือไม่ จากนั้นนำผลมาทดสอบความเชื่อถือได้ (reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ดังนี้

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]$$

เมื่อ	$\alpha$	แทน	สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
	K	แทน	จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
	$\sum S_i^2$	แทน	ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ
	$S^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวม



การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟา ได้มีการพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ )	การแปลความหมายระดับความเที่ยง
มากกว่า .9	ดีมาก
มากกว่า .8	ดี
มากกว่า .7	พอใช้
มากกว่า .6	ต่ำ
น้อยกว่า หรือ เท่ากับ .5	ไม่สามารถรับได้

การหาความเชื่อถือได้โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha coefficient;  $\alpha$ ) ที่ค่าระดับความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามได้แบ่งเป็น 2 ส่วน

1) ส่วนภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีค่าระดับความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.979 ซึ่งถือได้ว่าอยู่ในระดับดีมาก หมายถึง แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

2) ส่วนประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม มีค่าระดับความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.988 ซึ่งถือได้ว่าอยู่ในระดับดีมาก หมายถึง แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาแบ่งเป็น 2 ข้อ คือ

3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ คือ ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยทำการวิจัยเชิงสำรวจจากแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายจำนวน 87 คน ที่เป็นบุคลากรของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์

3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ คือ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยเอกสาร โดยทำการศึกษาค้นคว้า และรวบรวมข้อมูล จากหนังสือทางทางวิชาการ บทความ วิทยานิพนธ์ รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ วารสาร และสิ่งพิมพ์ต่างๆ

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมานในการทดสอบข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 4.1 สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics)

4.1.1 การแจกแจงความถี่ และร้อยละ เพื่ออธิบายข้อมูลส่วนบุคคล

4.1.2 คำนวณค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

4.1.3 คำนวณค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายข้อมูลเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

### 4.2 สถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics)

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ 2) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และร้อยละ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)



## ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน จำนวน 87 คน แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ความถี่และร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	31	35.63
หญิง	56	64.37
รวม	87	100.00
<b>อายุ</b>		
21 – 25 ปี	11	12.65
26 – 30 ปี	27	31.04
31 – 35 ปี	12	13.79
36 – 40 ปี	12	13.79
41 – 45 ปี	12	13.79
มากกว่า 46 ปีขึ้นไป	13	14.94
รวม	87	100.00
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	31	35.63
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	45	51.72
สูงกว่าปริญญาตรี	11	12.65
รวม	87	100.00
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
ระดับหัวหน้างาน	5	5.75
ระดับรองหัวหน้างาน	5	5.75
ระดับพนักงาน/เจ้าหน้าที่	77	88.50
รวม	87	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
อายุการทำงาน		
ต่ำกว่า 1 ปี	5	5.75
1 – 2 ปี	8	9.20
3 – 5 ปี	22	25.28
6 – 10 ปี	31	35.63
11 – 15 ปี	13	14.94
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	8	9.20
รวม	87	100.00

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร สำนักงานประปา สาขา มหาวิทยาลัย พิษณุโลก พบว่า

เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 64.37 และเป็นเพศชาย จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 35.63

อายุ มากที่สุด มีอายุ 26 – 30 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 31.04 รองลงมา มีอายุ มากกว่า 46 ปีขึ้นไป จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 14.94 และน้อยที่สุด มีอายุ 21 – 25 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 12.65

ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่จะมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 51.72 รองลงมา มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 35.63 และน้อยที่สุดคือ มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 12.65

ตำแหน่งงาน ส่วนใหญ่จะมีตำแหน่งงานระดับพนักงาน/เจ้าหน้าที่ จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 88.50 รองลงมา มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน และระดับรองหัวหน้างาน จำนวน ระดับตำแหน่งงานละ 5 คน คิดเป็นตำแหน่งงานร้อยละ 5.75

อายุการทำงาน มากที่สุด มีอายุการทำงาน 6 – 10 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 35.63 รองลงมา มีอายุการทำงาน 3 – 5 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 25.28 และน้อยที่สุด มีอายุการทำงาน ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.75

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ ซึ่งประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4.2 และตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในภาพรวม

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.70	0.70	มาก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.71	0.75	มาก
3. การกระตุ้นทางปัญญา	3.65	0.79	มาก
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.49	0.81	มาก
รวม	3.64	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.64$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 3.71$ ) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 3.70$ ) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 3.65$ ) ส่วนด้านน้อยที่สุดในระดับมาก คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 3.49$ )

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป จำแนกตามรายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.70	0.70	มาก
1.1 ผู้นำภายในองค์กรของท่านเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม	3.83	0.82	มาก
1.2 ผู้นำภายในองค์กรของท่านประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	3.78	0.80	มาก
1.3 ผู้นำภายในองค์กรของท่าน ระบุถึงความสำคัญของการมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3.63	0.84	มาก
1.4 ผู้นำภายในองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการทุ่มเทในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.60	0.88	มาก
1.5 ผู้นำภายในองค์กรของท่าน มีความเฉลียวฉลาด และมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน	3.68	0.99	มาก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.71	0.75	มาก
2.1 ผู้นำภายในองค์กรของท่านกระตุ้นให้มุ่งความสนใจในการค้นหาวิธีการ เพื่อจะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ	3.68	0.93	มาก
2.2 ผู้นำภายในองค์กรของท่านแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนด	3.69	0.85	มาก
2.3 ผู้นำภายในองค์กรของท่านแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานจะสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย	3.76	0.86	มาก
2.4 ผู้นำภายในองค์กรของท่านมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ	3.74	0.96	มาก
2.5 ผู้นำภายในองค์กรของท่านมักจะกระตุ้นให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณา	3.70	0.97	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3. การกระตุ้นทางปัญญา	3.65	0.79	มาก
3.1 ผู้นำภายในองค์กรของท่านมีความพยายามที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา	3.67	0.98	มาก
3.2 ผู้นำภายในองค์กรของท่านเปิดโอกาสให้ร่วมแสดงความคิดเห็น	3.66	0.97	มาก
3.3 ผู้นำภายในองค์กรของท่านให้ความสนใจในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	3.53	1.00	มาก
3.4 ผู้นำภายในองค์กรของท่านส่งเสริมให้เกิดการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน	3.66	0.90	มาก
3.5 ผู้นำภายในองค์กรของท่านมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักฐานและข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ	3.75	0.81	มาก
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.49	0.81	มาก
4.1 ผู้นำภายในองค์กรของท่านใช้เวลากับการแนะนำในเรื่องการปฏิบัติงานแก่พนักงานเป็นรายบุคคล	3.54	0.83	มาก
4.2 ผู้นำภายในองค์กรของท่านมีการปฏิบัติต่อพนักงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.48	0.86	มาก
4.3 ผู้นำภายในองค์กรของท่านให้คำแนะนำในเรื่องความก้าวหน้าที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานเป็นรายบุคคล	3.43	0.96	มาก



ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.49	0.81	มาก
4.4 ผู้นำภายในองค์กรของท่านมีการปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญมากกว่าในฐานะที่เป็นเพียงพนักงานคนหนึ่งเท่านั้น	3.53	0.99	มาก
4.5 ผู้นำภายในองค์กรของท่านทำให้พนักงานเกิดความสนใจในการพัฒนาจุดที่ดีเด่นของตนเอง	3.46	1.02	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของสำนักงานประจำ สาขามหาสวัสดิ์ในแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก คือ ผู้นำภายในองค์กรของท่านเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ( $\bar{X} = 3.83$ ) รองลงมา คือ ผู้นำภายในองค์กรของท่านประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.78$ ) และน้อยที่สุดอยู่ในระดับมาก คือ ผู้นำภายในองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการทุ่มเทในการปฏิบัติงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.60$ )

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.71$ ) เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก คือ ผู้นำภายในองค์กรของท่านแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานจะสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.76$ ) รองลงมา คือ ผู้นำภายในองค์กรของท่านมองเห็นโอกาสถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ ( $\bar{X} = 3.74$ ) และน้อยที่สุดอยู่ในระดับมาก คือ ผู้นำภายในองค์กรของท่านกระตุ้นให้มุ่งความสนใจในการค้นหาวิธีการ เพื่อจะทำการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.68$ )

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.65$ ) เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก คือ ผู้นำภายในองค์กรของท่านมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักฐานและข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ ( $\bar{X} = 3.75$ ) รองลงมา คือ ผู้นำภายในองค์กรของท่านมีความพยายามที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 3.67$ ) และน้อยที่สุดอยู่ในระดับมาก คือ ผู้นำภายในองค์กรของท่านให้ความสนใจในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ( $\bar{X} = 3.53$ )

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.49$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก คือ ผู้นำภายในองค์กรของท่านให้เวลากับการแนะนำในเรื่องการปฏิบัติงานแก่พนักงานเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 3.54$ ) รองลงมา คือ ผู้นำภายในองค์กรของท่านมีการปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญมากกว่าในฐานะที่เป็นเพียงพนักงานคนหนึ่งเท่านั้น ( $\bar{X} = 3.53$ ) และน้อยที่สุดอยู่ในระดับมาก คือ ผู้นำภายในองค์กรของท่านให้คำแนะนำในเรื่องความก้าวหน้าที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 3.43$ )

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประชาสัมพันธ์ สาขามหาสวัสดิ์

ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประชาสัมพันธ์ สาขามหาสวัสดิ์ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและภารกิจของทีมงาน การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ การสื่อสารกันอย่างเปิดเผย การกระจายความเป็นผู้นำ การตัดสินใจร่วมกัน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4.4 และตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในภาพรวม

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การกำหนดเป้าหมายและภารกิจของทีมงาน	3.70	0.74	มาก
2. การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	3.68	0.81	มาก
3. การสื่อสารกันอย่างเปิดเผย	3.69	0.77	มาก
4. การกระจายความเป็นผู้นำ	3.70	0.75	มาก
5. การตัดสินใจร่วมกัน	3.65	0.81	มาก
รวม	3.68	0.78	มาก

จากตารางที่ 4.4 ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประปา สาขามหา  
 สวัสดิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การกำหนดเป้าหมายและ  
 ภารกิจของทีมงาน และการกระจายความเป็นผู้นำ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ ) รองลงมา คือ  
 การสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ( $\bar{X} = 3.69$ ) ส่วนด้านที่น้อยที่สุดอยู่ในระดับมาก คือ การตัดสินใจ  
 ร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.65$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม จำแนก  
 ตามรายด้าน

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การกำหนดเป้าหมายและภารกิจของทีมงาน	3.70	0.74	มาก
1.1 ผู้นำและบุคลากรในองค์การร่วมกันวางแผน เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของ องค์การ	3.83	0.90	มาก
1.2 ท่านมีความเข้าใจในเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจน	3.78	0.81	มาก
1.3 บุคลากรในองค์การให้ความสำคัญกับ เป้าหมายส่วนรวมมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว	3.71	0.90	มาก
1.4 บุคลากรในองค์การยอมรับและปฏิบัติหน้าที่ ตามภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.71	0.89	มาก
1.5 บุคลากรทุกระดับในองค์การมีส่วนร่วมใน การกำหนดเป้าหมายของทีมงาน	3.57	1.04	มาก
1.6 บุคลากรร่วมกันกำหนดภารกิจและเป้าหมาย เพื่อเป็นกรอบให้การปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพ	3.61	0.94	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.68	0.81	มาก
2.1 องค์กรของท่านมีการประชุมและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรทุกคน	3.66	1.00	มาก
2.2 บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานตรงตามความรู้และความสามารถของตน	3.57	1.07	มาก
2.3 องค์กรของท่านมีการมอบหมายงานให้ได้อย่างมีความเสมอภาคกัน	3.64	0.99	มาก
2.4 บุคลากรในองค์กรให้ความเคารพในบทบาทหน้าที่ของทุกคนในทีม	3.76	0.95	มาก
2.5 แม้ว่าท่านจะมีความคิดเห็นต่างจากสมาชิกภายในทีม แต่ท่านก็เต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติของทีม	3.76	0.95	มาก
2.6 บุคลากรในองค์กรมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานอื่นที่อยู่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ในบางโอกาส เมื่อเกิดความจำเป็น	3.68	0.92	มาก
3. การสื่อสารกันอย่างเปิดเผย	3.69	0.77	มาก
3.1 องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายอย่างอิสระ ในการหาข้อยุติ กรณีที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน	3.63	0.99	มาก
3.2 องค์กรของท่านส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.68	1.01	มาก
3.3 ท่านมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกันต่อเพื่อนร่วมงาน	3.67	1.00	มาก
3.4 องค์กรของท่านส่งเสริมให้มีการซักถามข้อสงสัยในคำสั่ง หรือปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.83	0.87	มาก
3.5 องค์กรของท่านมีการติดต่อสื่อสารกันในทุกรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.74	0.88	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3. การสื่อสารกันอย่างเปิดเผย	3.69	0.77	มาก
3.6 บุคลากรในองค์กรได้รับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าของการดำเนินงานจากผู้นำอย่างเต็มที่	3.60	0.98	มาก
4. การกระจายความเป็นผู้นำ	3.70	0.75	มาก
4.1 ท่านมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร	3.66	0.86	มาก
4.2 ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	3.53	0.93	มาก
4.3 มีการพูดถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานกับผู้นำ/หัวหน้าหน่วยงานได้อย่างอิสระ	3.71	0.94	มาก
4.4 องค์กรของท่านสนับสนุนให้มีความกล้าในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวความคิดในการปฏิบัติงาน	3.76	0.89	มาก
4.5 ท่านตระหนักว่าบุคลากรทุกคนในองค์กรมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน	3.74	0.88	มาก
4.6 ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ	3.82	0.98	มาก
5. การตัดสินใจร่วมกัน	3.65	0.81	มาก
5.1 ผู้นำภายในองค์กรของท่านมีความยืดหยุ่นและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	3.66	0.91	มาก
5.2 บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงานเป็นทีม	3.62	1.04	มาก
5.3 บุคลากรทุกคนในองค์กรให้การสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ	3.69	0.87	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
5. การตัดสินใจร่วมกัน	3.65	0.81	มาก
5.4 บุคลากรให้ข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้องแก่ทีม โดยเฉพาะข้อมูลที่มีความสำคัญในการตัดสินใจ	3.61	0.99	มาก
5.5 เมื่อองค์กรเกิดปัญหา บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา	3.61	0.99	มาก
5.6 การตัดสินใจภายในทีมงานจะอาศัยข้อเท็จจริง ไม่ใช่ข้อมูลจากความรู้สึก	3.72	1.03	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประปา สาขา มหาวิทยาลัยในแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

ด้านการกำหนดเป้าหมายและภารกิจของทีมงาน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก คือ ผู้นำและบุคลากรในองค์กรร่วมกันวางแผน เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร ( $\bar{X} = 3.83$ ) รองลงมา คือ ท่านมีความเข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.78$ ) และน้อยที่สุดในระดับมาก คือ บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของทีมงาน ( $\bar{X} = 3.57$ )

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก คือ บุคลากรในองค์กรให้ความเคารพในบทบาทหน้าที่ของทุกคนในทีม และ แม้ว่าท่านจะมีความคิดเห็นต่างจากสมาชิกภายในทีม แต่ท่านก็เต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติของ ทีม ( $\bar{X} = 3.76$ ) รองลงมา คือ บุคลากรในองค์กรมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานอื่นที่อยู่ นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ในบางโอกาส เมื่อเกิดความจำเป็น ( $\bar{X} = 3.68$ ) และน้อยที่สุดในระดับ มาก คือ บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานตรงตามความรู้และความสามารถของตน ( $\bar{X} = 3.57$ )

ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.69$ ) เมื่อพิจารณา รายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก คือ องค์กรของท่านส่งเสริมให้มีการซักถามข้อสงสัยในคำสั่งหรือ ปัญหาในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.83$ ) รองลงมา คือ องค์กรของท่านมีการติดต่อสื่อสารกันในทุก รูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทาง ( $\bar{X} = 3.74$ ) และน้อยที่สุดในระดับมาก คือ บุคลากรใน องค์กรได้รับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าของการดำเนินงานจากผู้นำอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 3.60$ )

ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ ) เมื่อพิจารณา รายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก คือ ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ( $\bar{X} = 3.82$ ) รองลงมา คือ องค์กรของท่านสนับสนุนให้มีความกล้าในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวความคิดในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.76$ ) และน้อยที่สุดในระดับมาก คือ ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.53$ )

ด้านการตัดสินใจร่วมกัน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65$ ) เมื่อพิจารณา รายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก คือ การตัดสินใจภายในทีมงานจะอาศัยข้อเท็จจริง ไม่ใช่ข้อมูลจากความรู้สึก ( $\bar{X} = 3.72$ ) รองลงมา คือ บุคลากรทุกคนในองค์กรให้การสนับสนุน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.69$ ) และน้อยที่สุดในระดับมาก คือ บุคลากรให้ข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้องแก่ทีม โดยเฉพาะข้อมูลที่มีความสำคัญในการตัดสินใจ และเมื่อองค์กรเกิดปัญหา บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ( $\bar{X} = 3.61$ )

#### ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของ สำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ ขั้นตอน

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ ในภาพรวม และรายด้าน สัญลักษณ์และค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์การถดถอย มีดังนี้

R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคูณ คือ ค่าที่แสดงถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรอิสระทั้งหมด
R <sup>2</sup>	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย คือ (อำนาจการพยากรณ์)
Adjusted R <sup>2</sup>	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่เปลี่ยนจากเดิมเมื่อเพิ่มตัวแปรอิสระทีละตัว (อำนาจการทำนายที่ปรับแล้ว)
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปแบบของคะแนนดิบ
Beta	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปแบบของคะแนนมาตรฐาน

t	แทน	ค่าที่ใช้ทดสอบว่ามีตัวแปรใดบ้างที่ควรอยู่ในตัวแบบ
Sig.	แทน	ค่าความน่าจะเป็นมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01
S.E.E	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอย
X <sub>1</sub>	แทน	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
X <sub>2</sub>	แทน	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
X <sub>3</sub>	แทน	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการกระตุ้นทางปัญญา
X <sub>4</sub>	แทน	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ ในภาพรวม

ตัวแปร	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Constant	F	B	Beta	t	Sig.
1. X <sub>4</sub>	0.739	0.736	0.958	240.962	0.781	0.860	15.523	0.000**
2. X <sub>4</sub>	0.783	0.778	0.500	151.554	0.549	0.605	7.534	0.000**
X <sub>1</sub>					0.342	0.330	4.116	0.000**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.6 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

$$\text{สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ } \hat{Y} = 0.500 + 0.549 (X_4) + 0.342 (X_1)$$

$$\text{สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน } \hat{Z} = 0.605 (X_4) + 0.330 (X_1)$$

หมายเหตุ : X<sub>4</sub> = ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

X<sub>1</sub> = ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์



การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ในการเลือกตัวแปรเข้าสู่สมการ ซึ่งมีค่า ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.736 ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในภาพรวมได้ ร้อยละ 73.60

ตัวแปรที่ 2 ที่นำเข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณ คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หลังจากเพิ่มตัวแปรที่ 2 เข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณแล้วมีผลทำให้ค่าอำนาจการพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.778 ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในภาพรวมได้ ร้อยละ 77.80

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านกำหนดเป้าหมายและภารกิจของทีมงานของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์

ตัวแปร	$R^2$	Adjusted $R^2$	Constant	F	B	Beta	t	Sig.
1. $X_4$	0.726	0.723	0.991	225.052	0.777	0.852	15.002	0.000**
2. $X_4$ $X_2$	0.745	0.739	0.736	122.685	0.604 0.231	0.662 0.235	7.083 2.509	0.000** 0.000*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.7 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

$$\text{สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ } Y' = 0.736 + 0.604 (X_4) + 0.231 (X_2)$$

$$\text{สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน } Z' = 0.662 (X_4) + 0.235 (X_2)$$

หมายเหตุ :  $X_4$  = ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

$X_2$  = ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ในการเลือกตัวแปรเข้าสู่สมการ ซึ่งมีค่า ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.723 ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านกำหนดเป้าหมายและภารกิจของทีมงานได้ ร้อยละ 72.30

ตัวแปรที่ 2 ที่นำเข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณ คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หลังจากเพิ่มตัวแปรที่ 2 เข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณแล้วมีผลทำให้ค่าอำนาจการพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.739 ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านกำหนดเป้าหมายและภารกิจของทีมงานได้ ร้อยละ 73.90

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์

ตัวแปร	$R^2$	Adjusted $R^2$	Constant	F	B	Beta	t	Sig.
1. $X_4$	0.652	0.648	0.859	159.195	0.808	0.807	12.617	0.000**
2. $X_4$ $X_1$	0.700	0.692	0.332	97.832	0.541 0.393	0.541 0.345	5.737 3.653	0.000** 0.000**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.8 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

$$\text{สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ } \hat{Y} = 0.332 + 0.541 (X_4) + 0.393 (X_1)$$

$$\text{สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน } \hat{Z} = 0.541 (X_4) + 0.345 (X_1)$$

หมายเหตุ :  $X_4$  = ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

$X_1$  = ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ในการเลือกตัวแปรเข้าสู่สมการ ซึ่งมีค่า ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.648 ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ได้ ร้อยละ 64.80

ตัวแปรที่ 2 ที่นำเข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณ คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หลังจากเพิ่มตัวแปรที่ 2 เข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณแล้วมีผลทำให้ค่าอำนาจการพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.692 ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็น

ปัจจัยบุคคลและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ได้ ร้อยละ 69.20

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์

ตัวแปร	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Constant	F	B	Beta	t	Sig.
1. X <sub>4</sub>	0.624	0.620	1.066	141.093	0.752	0.790	11.878	0.000**
2. X <sub>4</sub>	0.674	0.666	0.554	86.743	0.493	0.518	5.271	0.000**
X <sub>1</sub>					0.382	0.352	3.578	0.000**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.9 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

$$\text{สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ } \hat{Y} = 0.554 + 0.493 (X_4) + 0.382 (X_1)$$

$$\text{สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน } \hat{Z} = 0.518 (X_4) + 0.352 (X_1)$$

หมายเหตุ : X<sub>4</sub> = ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

X<sub>1</sub> = ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ในการเลือกตัวแปรเข้าสู่สมการ ซึ่งมีค่า (R<sup>2</sup>) เท่ากับ 0.620 ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยได้ ร้อยละ 62.00

ตัวแปรที่ 2 ที่นำเข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณ คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หลังจากเพิ่มตัวแปรที่ 2 เข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณแล้วมีผลทำให้ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) เท่ากับ 0.666 ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยได้ ร้อยละ 66.60

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการกระจายความเป็นผู้นำของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์

ตัวแปร	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Constant	F	B	Beta	t	Sig.
1. X <sub>4</sub>	0.639	0.635	1.112	150.513	0.742	0.799	12.268	0.000**
2. X <sub>4</sub>	0.680	0.672	0.661	89.099	0.514	0.554	5.687	0.000**
X <sub>1</sub>					0.336	0.318	3.261	0.000**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.10 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

$$\text{สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ } \hat{Y} = 0.661 + 0.514 (X_4) + 0.336 (X_1)$$

$$\text{สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน } \hat{Z} = 0.554 (X_4) + 0.318 (X_1)$$

หมายเหตุ : X<sub>4</sub> = ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

X<sub>1</sub> = ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ในการเลือกตัวแปรเข้าสู่สมการ ซึ่งมีค่า (R<sup>2</sup>) เท่ากับ 0.635 ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการกระจายความเป็นผู้นำได้ ร้อยละ 63.50

ตัวแปรที่ 2 ที่นำเข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณ คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หลังจากเพิ่มตัวแปรที่ 2 เข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณแล้วมีผลทำให้ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) เท่ากับ 0.672 ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการกระจายความเป็นผู้นำได้ ร้อยละ 67.20

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการตัดสินใจร่วมกันของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์

ตัวแปร	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Constant	F	B	Beta	t	Sig.
1. X <sub>4</sub>	0.682	0.678	0.764	182.424	0.827	0.826	13.506	0.000**
2. X <sub>4</sub> X <sub>1</sub>	0.734	0.728	0.241	115.810	0.550 0.410	0.549 0.359	6.180 4.040	0.000** 0.000**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.11 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

$$\text{สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ } \hat{Y} = 0.241 + 0.550 (X_4) + 0.410 (X_1)$$

$$\text{สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน } \hat{Z} = 0.549 (X_4) + 0.359 (X_1)$$

หมายเหตุ : X<sub>4</sub> = ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

X<sub>1</sub> = ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ในการเลือกตัวแปรเข้าสู่สมการ ซึ่งมีค่า (R<sup>2</sup>) เท่ากับ 0.678 ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการกระจายความเป็นผู้นำได้ ร้อยละ 67.80

ตัวแปรที่ 2 ที่นำเข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณ คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หลังจากเพิ่มตัวแปรที่ 2 เข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณแล้วมีผลทำให้ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) เท่ากับ 0.728 ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการกระจายความเป็นผู้นำได้ ร้อยละ 72.80

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์” ประชากรที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ จำนวนกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรจำนวน 87 ตัวอย่าง โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรตามหลักการคำนวณตามสูตร Taro Yamane (1967) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบความสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability) เพื่อหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างและใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistic) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) สรุปผลการศึกษาเป็นดังนี้

#### 1. สรุปการศึกษา

1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64.37 อายุ 26 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.04 ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 51.72 มีตำแหน่งงานระดับพนักงาน/เจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 88.50 และมีอายุการทำงาน 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.63

1.2 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ พบว่า สำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์มีระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.64$ ) โดยระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.71$ ) รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 3.70$ ) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 3.65$ ) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.49$ ) ซึ่งสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ในแต่ละด้านได้ดังนี้

**1.2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์** พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ ) โดยระดับระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเรื่องผู้นำภายในองค์กรของท่านเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวมสูงสุด ( $\bar{X} = 3.83$ ) และมีระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเรื่องผู้นำภายในองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการทุ่มเทในการปฏิบัติงานร่วมกันต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.60$ )

**1.2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ** พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ ) โดยระดับระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเรื่องผู้นำภายในองค์กรของท่านแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานจะสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายสูงสุด ( $\bar{X} = 3.76$ ) และระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเรื่องผู้นำภายในองค์กรของท่านกระตุ้นให้มุ่งความสนใจในการค้นหาวิธีการ เพื่อจะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.68$ )

**1.2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา** พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65$ ) โดยระดับระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเรื่องผู้นำภายในองค์กรของท่านมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักฐานและข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือสูงสุด ( $\bar{X} = 3.75$ ) และระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเรื่องผู้นำภายในองค์กรของท่านให้ความสนใจในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.53$ )

**1.2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล** พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.49$ ) โดยระดับระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเรื่องผู้นำภายในองค์กรของท่านให้เวลากับการแนะนำในเรื่องการปฏิบัติงานแก่พนักงานเป็นรายบุคคลสูงสุด ( $\bar{X} = 3.54$ ) และระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเรื่องผู้นำภายในองค์กรของท่านให้คำแนะนำในเรื่องความก้าวหน้าที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานเป็นรายบุคคลต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.43$ )

**1.3 การวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประจำ สาขามหาสวัสดิ์** พบว่า สำนักงานประจำ สาขามหาสวัสดิ์มีระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมภาพรวมระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ ) โดยระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการกำหนดเป้าหมายและภารกิจของทีมงาน และการกระจายความเป็นผู้นำสูงสุด ( $\bar{X} = 3.70$ ) และระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการตัดสินใจร่วมกันต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.65$ ) ซึ่งสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ในแต่ละด้านได้ดังนี้

**1.3.1 ด้านการกำหนดเป้าหมายและภารกิจของทีมงาน** พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ ) โดยระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมเรื่องผู้นำและบุคลากรในองค์กรร่วมกัน

วางแผน เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรสูงสุด ( $\bar{X} = 3.83$ ) และระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมเรื่องบุคลากรทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของทีมงานต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.57$ )

**1.3.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ** พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ ) โดยระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมเรื่องบุคลากรในองค์กรให้ความเคารพในบทบาทหน้าที่ของทุกคนในทีม และแม้ว่าท่านจะมีความคิดเห็นต่างจากสมาชิกภายในทีม แต่ท่านก็เต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติของทีมสูงสุด ( $\bar{X} = 3.76$ ) และระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมเรื่องบุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานตรงตามความรู้และความสามารถของตนต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.57$ )

**1.3.3 ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย** พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.69$ ) โดยระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมเรื่ององค์กรของท่านส่งเสริมให้มีการซักถามข้อสงสัยในคำสั่ง หรือปัญหาในการปฏิบัติงานสูงสุด ( $\bar{X} = 3.83$ ) และระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมเรื่องบุคลากรในองค์กรได้รับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าของการดำเนินงานจากผู้นำอย่างเต็มที่ต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.60$ )

**1.3.4 ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ** พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ ) โดยระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมเรื่องท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถสูงสุด ( $\bar{X} = 3.82$ ) และระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมเรื่องท่านมีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.53$ )

**1.3.5 ด้านการตัดสินใจร่วมกัน** พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65$ ) โดยระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมเรื่องการตัดสินใจภายในทีมงานจะอาศัยข้อเท็จจริง ไม่ใช่ข้อมูลจากความรู้สึกสูงสุด ( $\bar{X} = 3.72$ ) และระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมเรื่องบุคลากรให้ข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้องแก่ทีม โดยเฉพาะข้อมูลที่มีความสำคัญในการตัดสินใจและเมื่อองค์กรเกิดปัญหาบุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.61$ )

**1.4 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์** โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) พบว่า จากตัวแปรทำนายทั้งหมด 4 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จากผลการวิเคราะห์พบว่า มีตัวแปรเข้าสู่สมการ 2 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมี



อุดมการณ์ ( $X_1$ ) สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประจำ สาขามหาวิทยาลัยในภาพรวมได้ ร้อยละ 77.80 ซึ่งสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ในแต่ละด้านได้ ดังนี้

**1.4.1 ด้านกำหนดเป้าหมายและภารกิจของทีมงาน** พบว่า จากตัวแปรทำนายทั้งหมด 4 ตัวแปร มีตัวแปรเข้าสู่สมการ 2 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ ) สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประจำ สาขามหาวิทยาลัย ด้านกำหนดเป้าหมายและภารกิจของทีมงานได้ ร้อยละ 73.90

**1.4.2 ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่** พบว่า จากตัวแปรทำนายทั้งหมด 4 ตัวแปร มีตัวแปรเข้าสู่สมการ 2 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_1$ ) สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประจำ สาขามหาวิทยาลัย ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ได้ร้อยละ 69.20

**1.4.3 ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย** พบว่า จากตัวแปรทำนายทั้งหมด 4 ตัวแปร มีตัวแปรเข้าสู่สมการ 2 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_1$ ) สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประจำ สาขามหาวิทยาลัย ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยของสำนักงานประจำ สาขามหาวิทยาลัย ร้อยละ 66.60

**1.4.4 ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ** พบว่า จากตัวแปรทำนายทั้งหมด 4 ตัวแปร มีตัวแปรเข้าสู่สมการ 2 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_1$ ) สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประจำ สาขามหาวิทยาลัย ด้านการกระจายความเป็นผู้นำได้ร้อยละ 67.20

**1.4.5 ด้านการตัดสินใจร่วมกัน** พบว่า จากตัวแปรทำนายทั้งหมด 4 ตัวแปร มีตัวแปรเข้าสู่สมการ 2 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_1$ ) สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประจำ สาขามหาวิทยาลัย ด้านการตัดสินใจร่วมกันได้ ร้อยละ 72.80

## 2. อภิปรายผล

2.1 การศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่ประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรภายในองค์กรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ จากการที่องค์กรต้องเผชิญกับกระแสโลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว รวมถึงความท้าทายในการดำเนินงานที่เกิดจากการแข่งขันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ทำให้องค์กรต้องมีความพยายามปรับปรุงกลยุทธ์และกระบวนการในการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เนื่องจากองค์กรไม่สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงตัวเองได้ต้องอาศัยตัวบุคคลหรือทีมงานที่อยู่ภายในองค์กรช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง บุคคลที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันสนับสนุน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างราบรื่น คือ ตัวผู้นำ ดังนั้นภาวะผู้นำ จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารงานภายในองค์กรให้สัมฤทธิ์ผล และเป็นกลไกสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับ อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับ วรางคณา กาญจนพาที (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยผลการศึกษาพบว่า มีความคิดเห็นโดยรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับสูง

## 2.2 การศึกษาระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์

ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วย ด้านการกำหนดเป้าหมายและภารกิจของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยด้านการกระจายความเป็นผู้นำ และด้านการตัดสินใจร่วมกันอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างมากโดยการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ ในปัจจุบันได้ปฏิบัติงานในลักษณะของการทำงานร่วมกันเป็นทีมและยังต้องการให้การปฏิบัติงานเกิดสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานจึงต้องร่วมกันตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย ภารกิจของทีมงาน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ร่วมกันอภิปราย แสดงความคิดเห็น และเมื่อองค์การเกิดปัญหาทุกคนในองค์การช่วยกันแก้ไข ปัญหา ที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ ทุกคนในองค์การต้องร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ให้การยอมรับ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จึงจะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ประกอบกับสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์มีหลายกลุ่มงาน เช่น กองบริการ กองรายได้ กองบำรุงรักษา กองธุรการบริการ เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าทุกกลุ่มงานนั้นมีความสัมพันธ์กันและทำให้ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงานได้มีโอกาสในการทำงานร่วมกัน มีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ส่งผลทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมและยังทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ อริศขรา อุ่มสิน (2560) ที่ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการศึกษาพบว่า การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ นันทน์ภัส วงศ์สุรินทร์ (2559 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.3 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประชาสัมพันธ์ สาขามหาสวัสดิ์ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม โดยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประชาสัมพันธ์ สาขามหาสวัสดิ์ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประชาสัมพันธ์ สาขามหาสวัสดิ์ในภาพรวมได้ ร้อยละ 77.80 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน เนื่องจากภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นการแสดงถึงพฤติกรรมที่ดีของผู้นำ ในการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เป็นที่นำเคารพนับถือ สรทศายกย่อง ไว้วางใจ และทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความภาคภูมิใจ โดยที่บุคลากรจะพยายามประพฤติปฏิบัติให้เหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบตามผู้นำของตน ส่วนในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลคือ การที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสนใจในบุคลากรแต่ละคนเป็นความสามารถของผู้นำที่รู้ถึงจุดเด่น จุดด้อย ความแตกต่าง และให้ความสนใจในความต้องการความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละคน มีการดูแลเอาใจใส่ คอยให้คำแนะนำ พร้อมทั้งมีการส่งเสริมให้บุคลากร ได้พัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้การบริหารองค์การมีประสิทธิภาพ ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจึงมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985) ที่กล่าวว่า ผู้นำเชิงปฏิรูป คือ ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกศรัทธาสนใจ และทำให้ผู้ตามคล้อยตาม และสามารถกระตุ้นผู้ตามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ สอดคล้องกับงานวิจัย Avolio and Bass (1994) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลทำให้ผู้ตามตระหนักอยู่ในวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ และของทีม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น มีการพัฒนาความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ สอดคล้องกับ ริคคาร์ดส์และเฉิน (Rickards and Chen, 2001) ได้ทำการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของทีมงานภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงานของทีม ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของทีมงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงานของทีม โดยประสิทธิผลของทีมงานจะสูงขึ้น เมื่อมีการใช้ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปในทีมงาน สอดคล้องกับ วรรณวิษา ไชลาแสง (2551) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรการ

สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ระดมความร่วมมือผูกพัน และสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ส่งผลต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 1-7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสามารถในการทำนายได้ร้อยละ 66.10 สอดคล้องกับ แคลทียา ศรีใส (2548) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบารมีหรือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล เป็นตัวพยากรณ์ทีมงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน นอกจากนี้สงวน ช้างฉัตร (2542) และศักดิ์สิทธิ์ สชนพงศ์ (2540) ที่ยืนยันถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่ามีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม รวมถึงคิกคูลและนิวแมน (Kickul and Neuman, 2000, pp.27-28) ที่ได้ให้ทัศนะจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากในการสร้างตัวแบบการทำงานเป็นทีม ทำให้กระบวนการทำงานของทีมประสบความสำเร็จ

### 3. ข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษามีข้อเสนอเกี่ยวกับการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการศึกษารั้งนี้

3.1.1 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญในการใส่ใจถึงความต้องการ ความสำเร็จ และโอกาสก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคล ขอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้อิสระในการทำงาน เป็นต้น โดยผู้บริหารจะแสดงบทบาทในลักษณะที่เป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษาด้วยความเต็มใจ คอยดูแลเอาใจใส่ ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือบุคลากรให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้น ผู้บริหารควรส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ มีการพัฒนาดตนเอง และใช้ความสามารถพิเศษของตนเองได้อย่างเต็มที่ พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ

3.1.2 ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากแต่ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการตัดสินใจร่วมกันต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารองค์การควรเน้นแนวทางในการบริหารในเรื่องของการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกภายในทีมหรือองค์การเป็นสำคัญ เนื่องจากการตัดสินใจมีความจำเป็นต่อการบริหารงานในองค์การ ผู้บริหารควรมีความเข้าใจในความสำคัญและมีหลักการในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม พร้อมทั้งมีการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนภายในทีมหรือองค์การร่วมกันตัดสินใจในการดำเนินงานโดยใช้หลักการแบบกลุ่ม ซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจที่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์และสมาชิกทุกคนเห็นด้วยในหลักการ และมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติของทีม เมื่อองค์การเกิดปัญหาสมาชิกภายในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา รวมถึงให้การสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

3.1.3 จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในภาพรวม และเมื่อพิจารณาตามรายด้านที่ประกอบด้วยประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมทั้ง 5 ด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม 4 ด้าน คือ ด้านการมอบหมายตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ และด้านการตัดสินใจร่วมกัน ยกเว้นด้านการกำหนดเป้าหมายและภารกิจของทีมงาน ดังนั้น เพื่อให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีส่วนช่วยในการบริหารองค์การ ซึ่งผู้บริหารองค์การควรปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นที่ไปในทางที่ถูกต้อง ประพฤติตนให้เป็นต้นแบบหรือแบบอย่างที่น่าเคารพนับถือ ซึ่งส่งผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ปฏิบัติร่วมกัน มีความยึดมั่นในการทำประโยชน์ให้แก่องค์การและให้ความสำคัญในการคำนึงถึงบุคลากรภายในองค์การเป็นสำคัญ เพราะการปฏิบัติงานร่วมกันที่ดีทั้งผู้นำและบุคลากรในองค์การจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการกำหนดเป้าหมายและภารกิจของทีมงาน ดังนั้นผู้บริหารควรเน้นให้บุคลากรในองค์การเกิดแรงบันดาลใจ โดยผ่านการสร้างแรงจูงใจภายใน กระตุ้นจิตวิญญาณของบุคลากรให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้บริหารจะแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ และแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจของทีมงาน ได้ และ

บ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจเกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และรู้สึกเกิดความภาคภูมิใจในตนเองที่เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดในเชิงลึกสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไปอาจเพิ่มการวิจัยในเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์กลุ่มหรือการสนทนากลุ่ม การสัมพัทธ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้ในการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมเพื่อให้ระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในองค์กรเพิ่มมากขึ้น

3.2.2 การศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเชิงลึกของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในด้านที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านเครื่องมือที่พลอย่างมีอุดมการณ์

3.2.2 การศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่นๆ ในเขตกรุงเทพมหานคร

3.2.3 การศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของหน่วยงานเอกชนหรือหน่วยงานรัฐบาลอื่นๆ ในประเทศไทย

3.2.4 การศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมที่มีความเฉพาะเจาะจงในแต่ละอาชีพ

บรรณานุกรม





## บรรณานุกรม

- อริศขรา อุ่มสิน. (2560). *การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.*
- ซอพี ราเชะ. (2560). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอทุ่งยางแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 3. (การค้นคว้าอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิตไม่ได้ ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.*
- วรรณวิษา ไชชลแสง. (2551). *ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพของ ผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.*
- อรรถวิท ชื่นจิตต์. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่งเรืองเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร. (การ ค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพมหานคร.*
- วรางคณา กาญจนพาที. (2556). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร ภาครัฐ การดำเนินการเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.*
- กรวิภา งามวุฒิวงศ. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมภายในสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ. (การค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.*
- ชนากร เอี่ยมปาน. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพมหานคร.*

- เกตุศิริินทร์ เพชรบุรณ์. (2556). การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพมหานคร.
- เพชร วงษ์แก้ว. (2557). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพมหานคร.
- นันทน์ภัส วงศ์สุรินทร์. (2559). การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2. (งานสารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยปทุมธานี.
- ธนกร กรวัชรเจริญ. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงาน บริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน). (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- เบญจวรรณ ขุนดี. (2557). ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารจานด่วนที่ได้รับแฟรนไชส์ จังหวัดปทุมธานี. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- อำนวยการ มีสมทรัพย์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.
- แคลิยา ศรีใส. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3. (วิทยานิพนธ์ กศ.ม. การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สงวน ช่างฉัตร (2542). การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, พิษณุโลก.

- ศักดิ์สิทธิ์ สชนพงศ์ (2540). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมของกลุ่มควบคุมคุณภาพกับเจตคติ ความต้องการ และบุคลิกภาพแบบแสดงตัว-แบบเก็บตัวของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพ. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- สุรตวดี ไชยสิทธิ์. (2554). การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกองศึกษาศาสนาและวัฒนธรรมองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- สุกัญญา มีสมบัติ. (2557). ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษากรมวิทยาศาสตร์การแพทย์กระทรวงสาธารณสุข. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ประกาศิต สายธนู. (2560). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการการประชาสัมพันธ์ส่วนภูมิภาค. *วารสารศึกษาศาสตร์*. 139-150.
- ปราณี ศรีสมุทร. (2553). ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป. สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2561. จาก <https://www.gotoknow.org/posts/384403>
- วาสนา วงษ์สิงห์. (2553). ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2561. จาก <https://www.gotoknow.org/posts/384595>
- แพรภัทร ยอดแก้ว. (2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership). สืบค้นเมื่อ 12 ธันวาคม 2561. จาก <https://www.gotoknow.org/posts/236686+%E0%B9%80%E0%B8%82%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%96%E0%B8%B6%E0%B8%87>.
- Korrawuth. (2559). ทฤษฎีภาวะผู้นำ Leadership Theory. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2561. จาก <http://mike-cmu.blogspot.com/2016/10/leadership-theory.html>.
- พิสิฐชัย กาญจนามัย. (2555). ภาวะผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นเมื่อ 25 กันยายน 2561. จาก <https://sites.google.com/site/mbakrabi/phawa-phuna-laea-kar-brihar-kar-peliynpaelng>
- สุภัททา ปิณฑะแพทย์. (2549). ภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษามีอาชีพ. สืบค้นเมื่อ 25 กันยายน 2561. จาก [http://www.supatta.haysamy.com/leader\\_pro.html](http://www.supatta.haysamy.com/leader_pro.html).

- ชมภูณัฐ ครอบงจรสุข. (2557). การทำงานเป็นทีม. สืบค้นเมื่อ 8 มกราคม 2562. จาก <https://sites.google.com/site/darunsitpattanarangsana/sara-na-ru/kar-thangan-pen-thim>.
- สุภัททา ปิณฑะแพทย์. (2549). ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. สืบค้นเมื่อ 8 มกราคม 2562. จาก <http://www.supatta.haysamy.com/leadershipandteamwork.html>.
- ไพโรจน์ บาลัน. (2553). ทักษะการบริหารทีม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- Kickul, Jill, and Neuman, George. (Fall 2000 pp.27-51). Emergent Leadership Behaviors: the Function of Personality and Cognitive Ability in Determining Teamwork Performance and KSAS. Journal of Business and Psychology 15
- Bass, Bernard M. (1985). Leadership and Performance beyond Expectations. New York : The Free Press.
- Rickards, Tudor, and Chen, Ming-Huei. (2001). Development of a Self-Report Instrument for Exploring Team Factor, Leadership and Performance Relationship.
- Bass, Bernard M & Avolio, Bruce J. (1994). Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks: Sage
- Yukl . G. A. (1998). Leadership in organizations. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall
- Riaz, A. and Haider, M.H. (2010). Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction. Business and Economic Horizons.
- Parker, G. M. (1990). Team Players and Team Work : The New Competitive Business Strategy. San Francisco, Calif. : Jossey – Bass.
- Kuhnert, K.W., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Development Analysis. Academy of Management Review. 12(4): 648-657.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม



## เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ของสำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะถูกนำไปประมวลผลทางสถิติ และจัดทำขึ้นเป็นรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ โดยข้อมูลทั้งหมดที่ได้จะถูกเก็บเป็นความลับและขอคิดเห็นทุกประการของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางให้เกิดประโยชน์ในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านต่างๆที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสำนักงานประปาหรือหน่วยงานอื่นๆต่อไป ผู้ศึกษาขอขอบคุณทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามมีทั้งหมด 5 หน้า 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม



นางสาววิรยา แก้วกลม

นักศึกษาระดับปริญญาตรีบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม**  
**กรณีศึกษา สำนักงานประปา สาขามหาสวัสดิ์**

.....

**ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

- ชาย                       หญิง

2. อายุ

- 21-25 ปี                       26-30 ปี                       31-35 ปี  
 36-40 ปี                       41-45 ปี                       มากกว่า 46 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี                       ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  
 สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงาน

- ระดับหัวหน้างาน                       ระดับรองหัวหน้างาน  
 ระดับพนักงาน/เจ้าหน้าที่

5. อายุการทำงาน

- ต่ำกว่า 1 ปี                       1-2 ปี                       3-5 ปี  
 6-10 ปี                       11-15 ปี                       มากกว่า 15 ปีขึ้นไป



## ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

คำชี้แจง โปรดให้รายละเอียดเกี่ยวกับความคิดเห็น โปรดทำเครื่องหมาย  $\surd$  ลงในระดับความคิดเห็น ที่ตรงกับความเป็นจริง โดยเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ **มากที่สุด** เท่ากับ 5 คะแนน, **มาก** เท่ากับ 4 คะแนนปานกลาง เท่ากับ 3 คะแนน, **น้อย** เท่ากับ 2 คะแนน, **น้อยที่สุด** เท่ากับ 1 คะแนน

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)</b>						
1	ผู้นำภายในองค์กรของท่านเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
2	ผู้นำภายในองค์กรของท่านประพฤติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน					
3	ผู้นำภายในองค์กรของท่านระบุถึงความสำคัญของการมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
4	ผู้นำภายในองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการทุ่มเทในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
5	ผู้นำภายในองค์กรของท่าน มีความเฉลียวฉลาด และมี ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน					
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)</b>						
6	ผู้นำภายในองค์กรของท่านกระตุ้นให้มุ่งความสนใจ ในการค้นหาวิธีการ เพื่อจะทำให้การปฏิบัติงาน ประสบความสำเร็จ					
7	ผู้นำภายในองค์กรของท่านแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจ อย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนด					
8	ผู้นำภายในองค์กรของท่านแสดงออกถึงความเชื่อมั่น ว่าการปฏิบัติงานจะสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายฯ					
9	ผู้นำภายในองค์กรของท่านมองการณ์ไกลถึงความ เป็นไปได้ใหม่					

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
10	ผู้นำภายในองค์กรของท่านมักจะกระตุ้นให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณา					
<b>การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)</b>						
11	ผู้นำภายในองค์กรของท่านมีความพยายามที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆในการแก้ปัญหา					
12	ผู้นำภายในองค์กรของท่านเปิดโอกาสให้ร่วมแสดงความคิดเห็น					
13	ผู้นำภายในองค์กรของท่านให้ความสนใจในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น					
14	ผู้นำภายในองค์กรของท่านส่งเสริมให้เกิดการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน					
15	ผู้นำภายในองค์กรของท่านมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักฐานและข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ					
<b>การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)</b>						
16	ผู้นำภายในองค์กรของท่านให้เวลากับการแนะนำในเรื่องการปฏิบัติงานแก่พนักงานเป็นรายบุคคล					
17	ผู้นำภายในองค์กรของท่านมีการปฏิบัติต่อพนักงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
18	ผู้นำภายในองค์กรของท่านให้คำแนะนำในเรื่องความก้าวหน้าที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานเป็นรายบุคคล					
19	ผู้นำภายในองค์กรของท่านมีการปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญมากกว่าในฐานะที่เป็นเพียงพนักงานคนหนึ่งเท่านั้น					
20	ผู้นำภายในองค์กรของท่านทำให้พนักงานเกิดความสนใจในการพัฒนาจุดที่ดีเด่นของตนเอง					

**ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม**

**คำชี้แจง** โปรดให้รายละเอียดเกี่ยวกับความคิดเห็น โปรดทำเครื่องหมาย  $\surd$  ลงในระดับความคิดเห็น  
ที่ตรงกับความเป็นจริง โดยเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ **มากที่สุด** เท่ากับ 5 คะแนน, **มาก**  
เท่ากับ 4 คะแนนปานกลาง เท่ากับ 3 คะแนน, **น้อย** เท่ากับ 2 คะแนน, **น้อยที่สุด** เท่ากับ 1  
คะแนน

	การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านกำหนดเป้าหมายและภารกิจของทีมงาน</b>						
1	ผู้นำและบุคลากรร่วมกันวางแผน เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร					
2	ท่านมีความเข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน					
3	บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว					
4	บุคลากรทุกคนภายในองค์กรยอมรับและปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้					
5	บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของทีมงาน					
6	บุคลากรร่วมกันกำหนดภารกิจและเป้าหมาย เพื่อเป็นกรอบให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ					
<b>ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่</b>						
7	องค์กรของท่านมีการประชุมและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรทุกคน					
8	บุคลากรปฏิบัติงานตรงตามความรู้และความสามารถของตน					
9	องค์กรของท่านมีการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรอย่างมีความเสมอภาคกัน					
10	บุคลากรให้ความเคารพในบทบาทหน้าที่ของทุกคนในทีม					

ข้อที่	การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
11	แม้ว่าท่านจะมีความคิดเห็นต่างจากสมาชิกภายในทีม แต่ท่านก็เต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติของทีม					
12	บุคลากรมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานอื่นที่อยู่ นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ในบางโอกาส เมื่อเกิด ความจำเป็น					
<b>ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย</b>						
13	องค์การของท่านเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายอย่าง อิสระ ในการหาข้อยุติ กรณีที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน					
14	องค์การของท่านส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
15	ท่านมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกันต่อ เพื่อนร่วมงาน					
16	องค์การของท่านส่งเสริมให้บุคลากรสามารถซักถาม ข้อสงสัยในคำสั่ง หรือปัญหาในการปฏิบัติงาน					
17	องค์การของท่านมีการติดต่อสื่อสารกันในทุกรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทาง					
18	บุคลากรได้รับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้า ของการดำเนินงานจากผู้นำอย่างเต็มที่ที่การ					
<b>ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ</b>						
19	ท่านมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของ ความสำเร็จขององค์การ					
20	บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน					
21	มีการพูดถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานกับ ผู้นำ/หัวหน้าหน่วยงานได้อย่างอิสระ					
22	องค์การของท่านสนับสนุนให้มีความกล้าในการ แสดงความคิดเห็นและเสนอแนวความคิดในการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
23	บุคลากรตระหนักว่าทุกคนมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน					
24	ท่านมีความรู้สึกรักภาคภูมิใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ					
<b>ด้านการตัดสินใจร่วมกัน</b>						
25	ผู้นำภายในองค์กรของท่านมีความยืดหยุ่น และรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร					
26	บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงานเป็นทีม					
27	บุคลากรให้การสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ					
28	บุคลากรให้ข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้องแก่ทีม โดยเฉพาะข้อมูลที่มีความสำคัญในการตัดสินใจ					
29	เมื่อองค์กรเกิดปัญหา บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา					
30	การตัดสินใจภายในทีมงานจะอาศัยข้อเท็จจริง ไม่ใช่ข้อมูลจากความรู้สึก					

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาววีรยา แก้วกลม
วัน เดือน ปีเกิด	10 เมษายน 2534
สถานที่เกิด	อำเภอจอมทอง จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (เทคโนโลยีการอาหาร) คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม พ.ศ. 2555
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2555 หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพ บริษัท เจริญอุตสาหกรรม จำกัด
สถานที่ทำงาน	สำนักส่งเสริมและสนับสนุนอาหารปลอดภัย สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดนนทบุรี
ตำแหน่ง	นักวิชาการสาธารณสุข

