

รูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ส่งผลต่อความ  
เหนียวแน่นของทีมงาน

LEADERSHIP STYLES AND HUMAN RELATIONSHIP SKILLS OF  
LEADERS AFFECTING TEAM CONSISTENCY

รดาชม พรหมนิเวศ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

รูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ส่งผลต่อ  
ความเหนียวแน่นของทีมงาน



รดาชม พรหมนิवास

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	รูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน
ชื่อ - นามสกุล	นางสาวรดาชม พรหมนิวาส
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์มะดาโอะ สุหลง, ปร.ด.
ปีการศึกษา	2561

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน 2) เพื่อศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำและทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานในบริษัท แพรคติก้า จำกัด จำนวน 225 คน ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้สถิติพรรณนาที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ Independent Samples t-test, One-Way ANOVA และสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการศึกษาพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระดับเงินเดือนมีผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานไม่แตกต่างกัน ส่วนระยะเวลาในการทำงานมีผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานแตกต่างกัน ในด้านการสื่อสาร รูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบและทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ในระดับก่อนข้างต่ำ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**คำสำคัญ :** รูปแบบภาวะผู้นำ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ ความเหนียวแน่นของทีมงาน

**Independent Study Title** Leadership Styles and Human Relationship Skills of Leaders Affecting Team Consistency  
**Name - Surname** Miss Radachom Promniwas  
**Major Subject** General Management  
**Independent Study Advisor** Assistant Professor Madaoh Sulong, Ph.D.  
**Academic Year** 2018

## ABSTRACT

The purposes of this study were to: 1) study personal factors affecting the team's consistency, and 2) study leadership styles and human relationship skills of leaders affecting the team's consistency.

The samples were 225 employees in Practika Company Limited selected by convenience sampling. A questionnaire was used as the data collection tool. The descriptive statistics used for data analysis were percentage, frequency, mean, and standard deviation. The inferential statistics for hypotheses testing were Independent Samples t-test, One-Way ANOVA, and Pearson's correlation coefficient at the statistical significance level of 0.05.

The study **results were** found that gender, age, education level, and salary did not have a significant influence on team consistency. The length of employment had an influence on team consistency in terms of communication. The four leadership styles and the human relationship skills of the leaders had an influence on team consistency at a relatively low level at a statistical significance level of 0.05.

**Keywords:** leadership style, human relationship skill, team consistency

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาฉบับนี้ลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณา และอนุเคราะห์ของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มะดาโอะ สุหลง อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาเสียสละเวลาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้ทำการศึกษาขอกราบพระคุณอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กฤษ จรินโท ประธานกรรมการสอบและกรรมการสอบอาจารย์กฤษดา เขียววัฒนสุข ที่ได้ให้ความกรุณา ในการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของงานวิจัย รวมทั้งเสียสละเวลาในการเป็นกรรมการสอบในครั้งนี้ และขอขอบคุณพนักงาน บริษัท แพรคติก้า จำกัดที่ได้เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ที่ได้อบรมสั่งสอนปลูกฝังให้เป็นคนดี คอยช่วยเหลือ สนับสนุนการศึกษา และเป็นกำลังใจในการศึกษา แก้ไขปัญหาต่าง ๆ และขอขอบพระคุณอาจารย์ เจ้าหน้าที่โครงการปริญญาโท เพื่อน MGY60 และเพื่อน ๆ พี่ ๆ MBA60 ที่สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจในการศึกษาครั้งนี้ จนทำให้การศึกษานี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานค้นคว้าฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจหาก การศึกษาในครั้งนี้ขาดตกบกพร่อง หรือไม่สมบูรณ์ประการใด ผู้วิจัยขอกราบอภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

รดาชม พรหมนิวาส

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพการแข่งขันในธุรกิจปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วขึ้น ฉะนั้นจึงต้องเกิดการ พัฒนา ประสิทธิภาพการทำงานองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผล ขึ้น โดยเฉพาะเพิ่มขีดสมรรถนะสูง ในการแข่งขันมากขึ้น โดยองค์กรจะเน้นในด้านพัฒนาบุคลากร ในองค์กรเป็นหลัก โดยอาศัยนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ (พสุ เดชะรินทร์, 2549) เพราะ บุคลากรเป็นกำลังหลักของการทำงาน หากขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ องค์กรก็ไม่สามารถที่จะพัฒนา หรือเติบโตขึ้นไปได้ รวมไปถึงการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งสามารถ ทำงานได้ทั้งแบบคนเดียว และแบบเป็นทีม แต่ความสำเร็จ ความรอบครอบ และระยะเวลาในการ ทำงานจะแตกต่างกัน การทำงานคนเดียวนั้นก็ยังสามารถทำได้แต่ประสบผลสำเร็จช้าเนื่องจากบุคคลคน เดียวต้องทำหน้าที่ทุกอย่าง เช่น พนักงานบัญชี ทำตรวจสอบบัญชีเอง พิมพ์เอกสาร นำเอกสารไป ส่งเอง ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จช้ากว่าระยะเวลาที่กำหนด หรือเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด แต่ความเรียบร้อย ความถูกต้องของงานอาจจะไม่ถูกต้องทั้งหมดส่งผลทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ได้ แตกต่างจากการทำงานเป็นทีม โดยการทำงานเป็นทีมนี้จะแบ่งหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละบุคคล ตามความสามารถ โดยผู้นำจะเป็นคนกำหนด จะทำให้งานที่เสร็จสมบูรณ์ออกมานั้นเสร็จตาม ระยะเวลาที่กำหนด รวมไปถึงงานที่ออกมาจะมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

การเป็นผู้นำเกิดจากพฤติกรรมส่วนบุคคลที่แสดงออกมาถึงความเป็นภาวะผู้นำ ซึ่งแต่ละ บุคคลจะมีพฤติกรรมแสดงออกที่มีความแตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นที่กล้าคิดกล้าทำ เป็นบุคคลที่ ค่อยให้คำแนะนำกับบุคคลอื่น หรือเป็นบุคคลที่เอาแต่ความคิดตัวเองเป็นใหญ่ ก็จะทำให้แต่ละบุคคล มีรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งจะส่งผลโดยตรงกับบุคคลที่ทำงานด้วย หากผู้นำที่เป็น หลักและที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของทีมงานก็จะทำให้งานประสบความสำเร็จ รวมทั้งประสิทธิภาพของการ ทำงานที่ทำงานจะดีตามไปด้วย อีกหนึ่งสิ่งที่ทำให้ทีมงานเกิดความรักและทำให้ทีมงานรักใคร่กลมเกลียว กันนั้นก็เกิดจากความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของผู้นำที่ทำให้ทีมงานสามารถมีแรงกระตุ้น ในการทำงาน และทำให้ทีมงานเกิดความรักความสามัคคีภายในทีม จากผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงาน บริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า อายุงานที่

แตกต่างกันของหน่วยงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน สำหรับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันนั้นจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 และปัจจัยด้านองค์ประกอบของทีมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01 (ชนกร กรวัชรเจริญ , 2555)

บริษัท แพรคติก้า จำกัด เป็นองค์กรที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับเฟอร์นิเจอร์ต่างๆ อาทิ โต๊ะประชุม เก้าอี้สำนักงาน เฟอร์นิเจอร์คอนโด เป็นต้น ปัจจุบันมีพนักงานทั้งสิ้น 510 คน องค์กรจึงเน้นเรื่องการทำงานเป็นทีมของภายในองค์กร ดังนั้นทางผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับทีมงานในองค์กรให้เกิดความความเหนียวแน่น แต่ในการทำงานจริงยังไม่สามารถทำตามที่ต้องการคาดหวังได้ ดังนั้นจึงสนใจที่จะศึกษาถึงเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน เพื่อนำผลการวิจัยใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการดำเนินงานวางแผน และกำหนดนโยบายการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท แพรคติก้า จำกัด ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน
- 1.2.2 เพื่อศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำและทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน

## 1.3 สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตัวแปรและได้แบ่งเป็นสมมติฐาน ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานแตกต่างกัน
- 1.3.2 ปัจจัยทางด้านรูปแบบภาวะผู้นำและทักษะมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ต่อความเหนียวแน่นของทีมงานแตกต่างกัน



## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการทำวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.4.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท แพรคติก้า จำกัด 225 คน

1.4.2 ขอบเขตด้านระยะเวลาในการวิจัย คือ เดือนเมษายน ถึง เดือนกันยายน พ.ศ. 2561

## 1.5 คำจำกัดความในการวิจัย

1.5.1 ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการมีอิทธิพล กระตุ้น และจูงใจให้บุคคลสามารถที่ช่วยสร้างให้องค์กรมีประสิทธิผลและประสบความสำเร็จ (The American Heritage Dictionary, 1985,p.719)

ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ และมีการศึกษามาเป็นเวลานาน เพื่อให้ทราบว่าสิ่งใดที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

1.5.2 มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การแสวงหา เพื่อทำความเข้าใจ โดยการใช้ลักษณะรูปแบบการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้ได้เป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้เกิดผลสำเร็จ (อำนาจ แสงสว่าง 2554,น. 99)

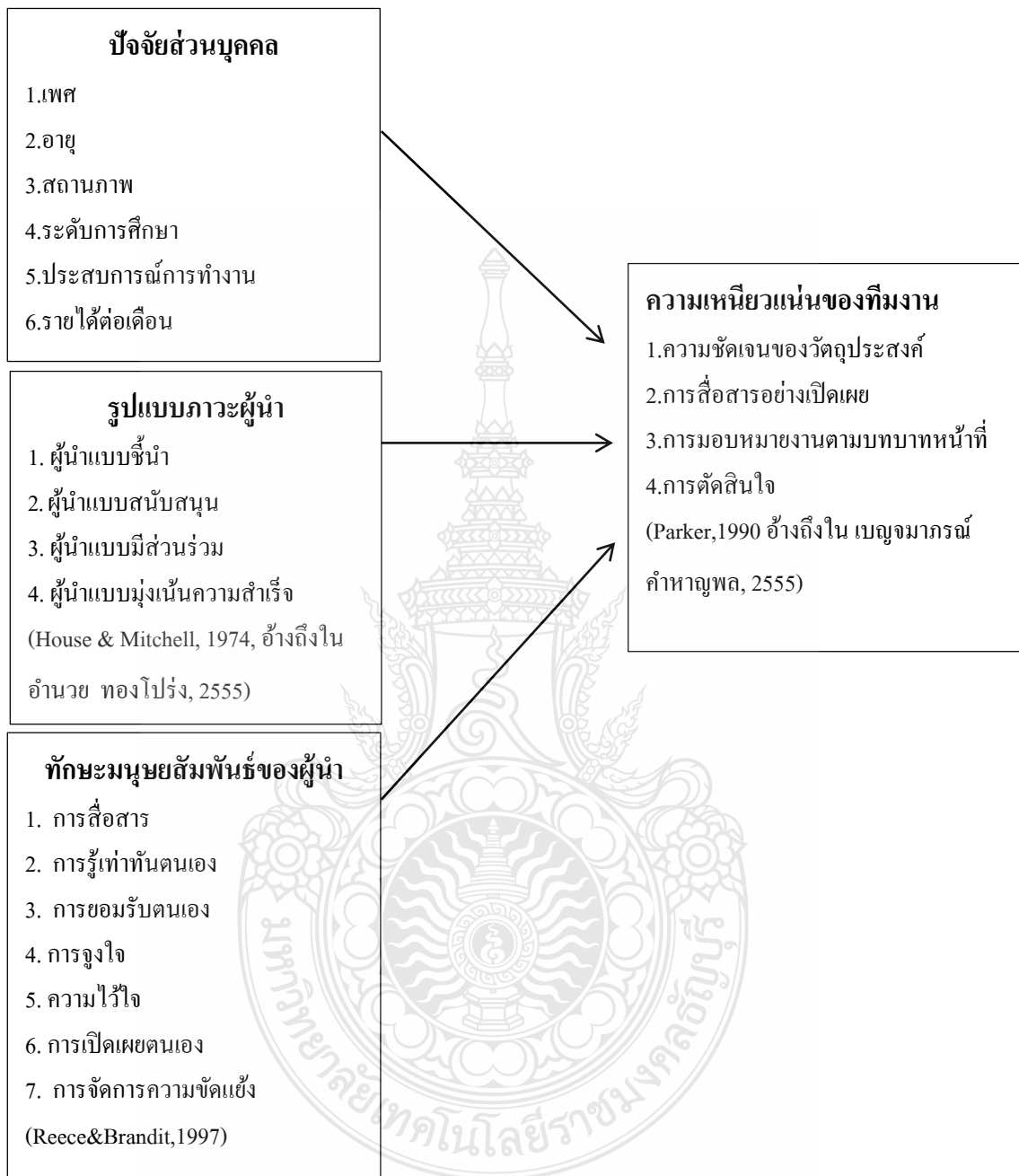
1.5.3 ทีมงาน หมายถึง การทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะเพื่อผลสำเร็จที่ตั้งไว้ หรือกระบวนการที่กลุ่มคนร่วมกันปฏิบัติให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย (Schermerhorn, 2002,p. 416)

## 1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และผลงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้นำความรู้จากการศึกษาดังกล่าวมาเป็นแนวทางทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังต่อไปนี้

## ตัวแปรอิสระ

## อิสระแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 สามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาการทำงานเป็นทีมขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.7.2 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบของผู้นำในองค์กรเพื่อให้เป็นแบบอย่างในการทำงาน และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.7.3 เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุและแนวทางในการตัดสินใจของรูปแบบภาวะผู้นำ และนำผลการศึกษาวិจัยไปใช้ในการหาแนวทางในการตัดสินใจที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในองค์กร

1.7.4 เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับรูปแบบภาวะนำ มนุษย์สัมพันธ์ที่มีผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานขององค์กรต่อไป



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้หน้าที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และนำไปกำหนดเป็นกรอบแนวทางในการศึกษา เพื่อใช้ในการทำวิจัย ดังนี้

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์

##### 2.1.1 ความหมายภาวะผู้นำ

##### 2.1.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำ

##### 2.1.3 ความหมายของทักษะมนุษยสัมพันธ์

##### 2.1.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์

#### 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความเหนียวแน่นของทีมงาน

##### 2.2.1 ความหมายของทีมงาน

##### 2.2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทีมงาน

#### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์

#### 2.1.1 ความหมายภาวะผู้นำ

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548 อ้างถึงใน ชวนพิศ บุบผา, 2554) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนเป็นสิ่งที่คนใช้อิทธิพลต่อคนอื่น เพื่อให้ภารกิจงานและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์การบรรลุผลซึ่งเป็นวิธีทำให้เกิดการเชื่อมโยงและประสานสามัคคี

โรจน์ สารรัตนะ (2555 อ้างถึงใน กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2555) ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2550) กล่าวว่า เป็นการชี้แนะแนวทางเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ รวมถึงการชี้ให้เห็นแนวทาง ภาพความเป็นจริงขององค์การ ทำให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายขององค์การได้ชัดเจน

Yuki (2006) ได้นิยาม ผู้นำคือ เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ ในกลุ่มต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และคอยให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาหากมีปัญหาในการทำงาน รวมถึงไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือองค์กร

Maxwell (2002 อ้างถึงใน ธัญญามาส โฉจนาพันธ์, 2557) กล่าวว่า เป็นความสามารถส่วนบุคคลของผู้ที่จะโน้มน้าว ชักจูงบุคคลอื่นทั้งผู้ที่อยู่แวดล้อม และผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา

สามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำ ซึ่งหมายถึง เป็นกระบวนการที่ผู้นำ ใช้อิทธิพลจากตำแหน่งหน้าที่ หรืออำนาจของตนเอง เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

### 2.1.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ

การศึกษา เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่มีผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำต่าง ๆ พบภาวะผู้นำที่สำคัญ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบบงการ 2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 4) ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ โดยผู้นำแต่ละประเภทนั้น จะมีการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

#### 1. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ

ตามการศึกษาของศิริภัทร คุชฎีวิวัฒน์ (2555) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำชี้แนะ หรือแบบบงการ หมายถึง ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leader) ซึ่งผู้นำประเภทนี้ จะให้ความสำคัญกับการสั่งการ โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องปฏิบัติตามคำสั่ง หรือความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา และจะต้องปฏิบัติตามนั้นโดยไม่มีสิทธิปฏิเสธงานนั้น ๆ ไม่ว่าจะการปฏิบัติงานนั้นจะถูกหรือผิด สอดคล้องกับการศึกษาของ House & Mitchell (1974 อ้างถึงในอำนาจ ทองโปรง, 2555) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบบงการ เป็นภาวะผู้นำที่ผู้บริหารองค์กรจำนวนไม่น้อย มีการปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน โดยเฉพาะองค์กรในภาคเอกชน หรือองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จในการทำงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ นอกจากจะให้ความสำคัญกับการออกคำสั่ง และสั่งการแล้ว ยังเป็นคนเจ้าระเบียบ มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และไม่มีทางยอมรับว่าตนเองได้ทำผิด ความคิดของตนเองนั้นถูกต้องเสมอ และจะมองว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานร่วมกันคือลูกน้อง ซึ่งจะต้องทำตามคำสั่งของตนเองทุกอย่าง

จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบงการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบชี้แนะ หรือแบบบงการเป็นพฤติกรรมของผู้บริหาร ที่เป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงาน และยึดความคิดของตนเองเป็นหลักในการบริหารงาน ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่สามารถแสดงความคิดในการปฏิบัติงานได้น้อยมากในการปฏิบัติงาน การอยู่ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความรู้สึกทางลบ และความไม่พึงพอใจในการทำงานกับองค์กรต่อไป

## 2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ตามการศึกษาของกฤษดา น่วมจิตร (2558) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำประเภทนี้ คือ จะคำนึงถึงความเป็นอยู่ ฐานะ ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการสนับสนุนการทำงานทุกอย่างให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานเกิดความความสำเร็จ ได้สอดคล้องกับการศึกษาของ House & Mitchell (1974 อ้างถึงในอำนาจ ทองโปร่ง, 2555) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เป็นภาวะผู้นำที่มีการสนับสนุนและมีพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในความเป็นอยู่ โดยผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา และสอดคล้องกับสุวรรณ วิไลวัลย์ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของหัวหน้าส่วนบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด พบว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จนนำไปสู่ความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน

จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสนับสนุนข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำสนับสนุน เป็นพฤติกรรมของผู้บริหาร ที่มีลักษณะเป็นมิตร เป็นที่สามารถเข้าใจลึกซึ้งได้ มีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่ให้ความเสมอภาค เป็นผู้เห็นอกเห็นใจและเข้าใจ แสดงความเข้าใจใส่ใจต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นมิตร ให้ความรู้และความห่วงใย เป็นผู้เข้าถึงปัญหาของผู้อื่น และการช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาความสามารถได้อีกด้วย

## 3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ตามการศึกษาของศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์ (2555) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและความรู้สึกของคนเป็นหลัก มีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกคนหนึ่งไม่เน้นการควบคุมสั่งการ พอใจที่จะให้สมาชิกในทีมมีความสุขกับงานรักษาสัมพันธ์ภาพในทีม สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร อบอุ่น คอยชี้แนะ ให้กำลังใจ รับฟังและอำนวยความสะดวกกระตุ้นให้สมาชิกในทีมประชุมอภิปรายร่วมกัน ดัดสินใจและแบ่งปันความรับผิดชอบร่วมกัน คอยติดตามผลการปฏิบัติงานและเปิดรับข้อเสนอแนะที่เหมาะสมกับสมาชิกในทีมที่มีทักษะความสามารถสูง แต่อาจขาดความมั่นใจ สับสน หรือขาดแรงจูงใจในการทำงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับวิโรจน์ สารรัตนะ (2557) ได้เสนอว่า มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน มีการเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของส่วนร่วมแล้วนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในทุก ๆ ฝ่าย รวมทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นยังทำให้ช่วยเพิ่มการสื่อสาร ความร่วมมือ และลดความขัดแย้งระหว่างการทำงานได้อีกด้วย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นพฤติกรรมของผู้บริหาร ที่ให้ความเชื่อมั่นและ การไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ เป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป้าหมายและการบังคับบัญชา ตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน จนกระทั่งโดยกลุ่มด้วยการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญและ เห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา อาศัยความร่วมมือในการทำงาน และให้ความอิสระแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้นตามแสดงออกและรับฟังผู้ตาม จัดประชุมเพื่อรับทราบปัญหาการตัดสินใจ และระดมความคิด พิจารณาการเสนอความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจังมอบหมายการ ตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ เพื่อทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

#### 4. ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ

จากการศึกษาของ House & Mitchell (1974 อ้างถึงในอำนาจ ทองโปรง, 2555) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ จะเป็นผู้นำแบบกำหนดจุดหมายที่ท้าทาย ความคาดหวังให้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน และนำพาสู่ความเชื่อมั่นในตนเองสูง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ จะเป็นบุคคลที่ค่อยวางแผน ช่วยประสานงาน เพื่อให้การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และเน้นให้งานสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

สำหรับภาวะผู้นำในการบริหารงานขององค์กรต่าง ๆ ตามการศึกษาของนักวิชาการต่าง ๆ ยุทธนา พรหมณี (2558; สุเทพ พงศ์วัฒน์, 2558; Lunenburg & Ornstein, 1996) และนักวิชาการท่าน อื่น ๆ อีกเป็นจำนวนมาก ผู้วิจัยสามารถสรุปภาวะผู้นำแบบต่างออกเป็นประเภท ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำแบบบงการผู้นำจะให้เป็นคนกำหนดมาตรฐาน กำหนดตารางการทำงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานตามที่ตนเองกำหนด จะให้ความคาดหวังเกี่ยวกับเรื่องการปฏิบัติงาน เป็นสำคัญ เนื่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ซึ่งผู้บริหารองค์กรรูปแบบ จะเป็นผู้นำที่สนับสนุนต่อการทำงาน ของพนักงานทุกอย่าง ไม่จะเป็นการสนับสนุนทางด้านวัสดุ อุปกรณ์ การให้คำปรึกษา แนวทางการ แก้ไขปัญหาพร้อมกัน ตลอดจนจะลดความขัดแย้งในองค์กร จึงทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และทำให้พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กร มีความรู้สึกรัก เคารพต่อผู้นำแบบนี้มากที่สุด และเกิดความ พึงพอใจในการทำงานต่าง ๆ

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับ ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจ แก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้ามีการ

ติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ โดยจะตั้งเป้าหมายงานที่ท้าทาย พยายามปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีที่สุด เน้นผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานและให้ความมั่นใจว่าลูกน้องต้องปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐาน

### 2.1.3 ความหมายของทักษะมนุษยสัมพันธ์

Flippo (1966, p.15) ได้ให้ความหมาย มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การรวมคนในการทำงานเดียวกัน เพื่อให้งานนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ หรือความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลในองค์กรดำเนินไปในทิศทางที่ดีก่อให้เกิดเกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

Benton (1998) กล่าวว่า เป็นการศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งในเรื่องความร่วมมือและความขัดแย้ง ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในทางบวก

Dalton และคณะ (2000) ได้กล่าวว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งสามารถพัฒนาทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร เป็นได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สามารถช่วยให้การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Hegar (2012) ได้ให้ความหมายว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นกระบวนการจัดการระหว่างพนักงานและองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน โดยเป้าหมายขององค์กรทั่วไป คือ การอยู่รอดเติบโต และกำไร ส่วนเป้าหมายของคนทำงานจะมีความต้องการเกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น สภาพการทำงานที่เหมาะสม และการจ่ายผลตอบแทนที่ดี ซึ่งมนุษยสัมพันธ์จะมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องดังนี้ ไปนี้ 1) ความรับผิดชอบของผู้นำที่จะดูแลสิ่งต่าง ๆ 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) กลุ่มทำงานหรือทีมงาน 4) คนทำงานแต่ละบุคคล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การสร้างเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตนเองกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นการทำงาน การอยู่รวมกันในสังคม และยิ่งไปกว่านั้นการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรจะส่งผลให้การทำงานร่วมกันภายในทีมงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

มนุษยสัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีการปฏิสัมพันธ์กัน อาทิ การพูดคุย การให้เกียรติซึ่งกันและกัน

มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผู้วิจัยได้ยกตัวอย่างสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนี้



ทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลของ Schultz's Interpersonal Relationship Theory , (1960 อ้างถึงใน กนกวรรณ ศรีทองสุข , 2555) ได้สร้างทฤษฎีที่อธิบายพฤติกรรมระหว่างบุคคล (Fundamental Interpersonal Relationship Orientation ; FIRO) ที่กล่าวถึงได้กล่าวถึงธรรมชาติ ของมนุษย์ในการติดต่อและมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ดังนั้นสัมพันธภาพระหว่างบุคคลจึงเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ Schultz ได้กล่าวถึงทฤษฎีความต้องการสัมพันธภาพระหว่างบุคคลทั้งในระดับพฤติกรรมและความรู้สึก

การมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นของระดับพฤติกรรมมี 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการความรักใคร่ชอบพอ เป็นการแสดงออกถึงความความปรารถนาดีต่อกัน ไม่ว่าจะเป็นการแสดงทางอารมณ์ สีหน้า การมีน้ำใจ เกิดขึ้นระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน อันจะก่อให้เกิดความผูกพัน และความเหนียวแน่นระหว่างบุคคล

2. ความต้องการความเป็นพวกพ้อง (Need for Inclusion) เป็นความต้องการจากภายใน ซึ่งเป็นการความต้องการอยู่ร่วมกับผู้อื่น การยอมรับจากผู้อื่น ต้องการมีส่วนร่วม และต้องการเป็นที่สนใจจากสมาชิก โดยสมาชิกจะต้องมีการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกันเอง เพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจของสมาชิก

3. ความต้องการมีอำนาจควบคุม (Need for Control) เป็นการตัดสินใจจากหัวหน้าหรือบุคคลที่มีอิทธิพลในการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงถึงความสามารถของตนเองในการต้องการควบคุมคนอื่น ทั้งการการแสดงต่อต้านและปฏิเสธ

ความต้องการระหว่างบุคคลในระดับความรู้สึกประกอบด้วย 3 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ความสามารถ (Competence) เป็นทักษะของแต่ละบุคคลในการตัดสินใจแก้ปัญหา หรือนำเอาทักษะนั้นมาพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

มิติที่ 2 ความสำคัญ (Significance) เป็นความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อบุคคลอื่น และบุคคลอื่นก็มีความสำคัญต่อตนเองเช่นกัน

มิติที่ 3 ความน่าคบ (Likability) เป็นความรู้สึกระหว่างบุคคลอื่นในการคบหา อันเกิดจากการเข้าใจ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน อาจเกิดจากความสามารถ หรือไม่มีความสามารถของบุคคลก็ได้ ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคล

นอกจากนี้ Schultz ยังได้แบ่งความความเข้าใจกันของบุคคล (Compatibility) ออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. Role Compatability เป็นความเข้ากันได้ระหว่างบุคคลซึ่งเกิดจากความชอบที่แตกต่างกัน เช่น คนหนึ่งชอบเค้าสังคม แต่อีกคนชอบอยู่คนเดียว หรือบุคคลที่ชอบบงการผู้อื่นกับบุคคลที่ให้ผู้อื่นบงการ

2. Atmosphere Compatability เป็นความเข้ากันได้ระหว่างบุคคลอันเกิดจากความชอบที่เหมือนกัน เช่น การชอบแต่งตัวเหมือนกัน การชอบอาหารประเภทเดียวกัน การชอบเข้าสังคมเหมือนกัน เป็นต้น

หลักการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของ Schultz แบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นพื้นฐานมี 3 ประการ ได้แก่ 1) ความต้องการความรักใคร่ชอบพอ 2) ความเป็นพวกพ้อง 3) ความมีอำนาจควบคุม ซึ่งทั้ง 3 ประการนี้จะสามารถผสมผสานออกมาเป็นสัดส่วนที่อธิบายได้

2. ปัจจัยที่สำคัญในการรักษาความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล รวมถึงการสร้างควมสามัคคีขึ้นภายในทีมมี 3 ประการ ได้แก่ 1) ความสามารถ 2) ความสำคัญ 3) ความน่าคบ ที่กล่าวมาข้างต้นจะต้องมีความพอดีระหว่างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล

3. ปัจจัยที่เข้ากันได้ระหว่างบุคคล มี 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความเข้ากันได้ระหว่างบุคคลซึ่งเกิดจากความชอบที่แตกต่างกัน 2) ความเข้ากันได้ระหว่างบุคคลอันเกิดจากความชอบที่เหมือนกัน

Schultz (1960 อ้างถึงใน กนกวรรณ ศรีทองสุข, 2555) มีแนวคิดที่เกี่ยวกับสัมพันธ์ภาพความระหว่างบุคคล โดยบุคคลจะต้องทำงานร่วมกันในสายงานเดียวกัน โดยมนุษย์มีความต้องการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นพื้นฐาน ปัจจัยที่สำคัญในการรักษาความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ปัจจัยที่เข้ากันได้ระหว่างบุคคล ต่อมา Bayer and Marshall (1981) ได้เสนอแนวคิดสอดคล้องตรงกับ Schultz ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น

#### องค์ประกอบของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตามแนวคิดของ Bayer and Marshall (1981 , อ้างถึงใน กนกวรรณ ศรีทองสุข , 2555) ไว้ดังนี้

1. การให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Mutual help) เป็นการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในทีม การให้กำลังใจ รับฟังความคิดเห็น เป็นปัจจัยพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันในสังคม อันก่อให้เกิดการสนับสนุนกันภายในทีม แล้วยังมีผลดีต่อสมาชิกภายในทีม ได้แก่ ทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ สามารถปรึกษา หรือข้อเสนอแนะได้ รวมไปถึงเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานด้วยความเต็มใจของสมาชิก

2. ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Mutual help) สมาชิกภายในทีมมีจิตอาสาที่ช่วยเหลือสมาชิกด้วยตนเองด้วยความเต็มใจ ทำให้ปริมาณงานลดน้อยลง

3. ความมั่นใจและความไว้วางใจ (Confidence and Trust) เป็นการที่สมาชิกภายในทีมมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน เปิดเผย ส่งผลทำให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน จนไปถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เนื่องจากจากปฏิบัติงานสมาชิกมีความเห็นพ้องกัน ทำให้ลดความขัดแย้งของสมาชิก

4. การริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) สมาชิกแต่ละคนภายในทีมมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น โดยสมาชิกจะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีอิสระต่อการปรับปรุงผลงานของสมาชิกภายในทีม แต่ต้องตั้งอยู่บนความไม่ให้เกิดซึ่งกันและกัน รู้จักการใช้คำพูดที่ถนอมน้ำใจผู้อื่น เพื่อลดความขัดแย้งภายในทีม ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงาน และงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. การทำงานเป็นกลุ่มเน้นความสำเร็จร่วมกัน (Team Efforts Toward Goal Achievement) สมาชิกภายในทีมมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยสมาชิกแต่ละคนจะดึงเอาความสามารถของตนเองออกมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และมีการกำหนดหน้าที่ที่ชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานของทีมบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงต้องมีต้องมีการทบทวน และแก้ไขในการปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

6. การติดต่อสื่อสารระบบเปิด (Open Communication) เป็นการที่สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ ตรงไปตรงมา เพื่อนำเอาข้อมูลที่ได้มาปรับปรุง พัฒนา วิธีการดำเนินงาน หรือชิ้นงานให้มีคุณภาพ รวมถึงมีการประสานงานที่ดี สม่่าเสมอทั้งข้อมูลที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ อีกทั้งสมาชิกภายในทีมสามารถรับข้อมูลได้อย่างทั่วถึง โดยสมาชิกต้องมียอมรับการแสดงความคิดเห็นจากสมาชิกภายในทีม พยายามทำความเข้าใจเหตุผลต่าง ๆ ของปัญหาเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล อันเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานเกิดความลื่นไหล

7. ความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ (Friendliness and Enjoyment) มีการมีบรรยากาศที่ดี ที่เต็มไปด้วยธรรมชาติ มีชีวิตชีวา และมีความยืดหยุ่น ทำให้การปฏิบัติงานมีความอบอุ่นและทำให้สมาชิกเกิดรอยยิ้มในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีทัศนคติที่ดี ความหวังใจ ระหว่างสมาชิกเป็นอีกหนึ่งสิ่งที่ทำให้สมาชิกเกิดความร่วมมือซึ่งกันและกัน รวมถึงความก้าวหน้าและความประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

8. ความเป็นอิสระจากการคุกคาม (Freedom from Threat) การปฏิบัติงานเป็นทีมซึ่งเป็นการระดมความคิดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งการทำงานเป็นทีมสมาชิกทุกคนมีอิสระในความคิดของตนเองและไม่มีอคติต่อความคิดของผู้อื่น ความคิดที่แสดงออกมาจะอยู่

ในด้านบวกและด้านลบก็ได้แต่ต้องมีริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อที่จะเอาใจความที่สำคัญของแต่ละคนมาเป็นแนวทางในการพัฒนาและแก้ไขทีมงานให้มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยทุกคนจะตระหนักถึงความเข้าใจกันและให้เกียรติซึ่งกันและกันในการแสดงความคิดเห็นออกมาเพื่อที่จะได้ข้อมูลที่เป็นจริงและได้ประสิทธิผล

### หลักสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์

Reece & Brandit, (1997) หลักสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์มี 7 ประการ ดังนี้

1. การสื่อสาร (Communication) เป็นพื้นฐานที่ทำให้มนุษย์ทุกคนสามารถรู้จักกับผู้อื่นด้วยการสื่อสาร และทราบถึงว่าต้องการของผู้อื่น

2. การรู้เท่าทันตนเอง (Self-Awareness) เป็นการรู้อารมณ์ตนเอง ช่วยให้ควบคุมอารมณ์ให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้ ดังนั้นตนเองจึงจะต้องสติอยู่ตลอดเวลา

3. การยอมรับตนเอง (Self-Acceptance) การเป็นผู้ที่ยอมรับตนเองจากการเปลี่ยนแปลงถือว่ามีความโน้มจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากสามารถยอมรับฟังคำแนะนำจากบุคคลอื่นได้

4. การจูงใจ (Motivation) เป็นแรงจูงใจเป็นสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับการทำงาน เมื่อตนเองมีความต้องการที่อยากจะทำประสบความสำเร็จ ความอยากที่จะประสบความสำเร็จนั้นจะเป็นแรงจูงใจทำให้ตนเองไปถึงเป้าหมายได้

5. ความไว้วางใจ (Trust) เป็นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เมื่อเกิดความไว้วางใจก็สามารถทำงานร่วมกันได้ สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และนำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว

6. การเปิดเผยตนเอง (Self-Disclosure) เมื่อมีการไว้วางใจกันมากเท่าไรก็จะนำไปสู่การเปิดเผยตนเองมากขึ้นไปด้วย

7. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) เป็นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากความเข้าใจ หรือการสื่อสารที่ไม่ตรงกัน ก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจกัน และการไม่ให้ความร่วมมือระหว่างการทำงานให้หมดไป

จากข้อความข้างต้นที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนั้นสามารถสรุปการมีทักษะมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ดังนี้ มนุษย์สัมพันธ์ คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน หรือระหว่างบุคคลที่ติดต่อสื่อสารกัน เพื่อให้เกิดความความรู้สึกที่ดีต่อกัน หากองค์กรใดที่สมาชิกมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อกันก็จะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปราบรื่น สามารถแลกเปลี่ยนความคิดหรือประสบการณ์การทำงานได้ ทำให้มีการแก้ไขปัญหาที่ดี และยังส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรไปในทิศทางที่ดีเช่นกัน

## 2.2 ความหมายและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทีมงาน

### 2.2.1 ความหมายของทีมงาน

ลีทวิช วัชรานุกุล (ม.ป.ป. , น. 5-7) ได้กล่าวว่า คำสำคัญคำหนึ่งที่ใช้ร่วมกับทีมคือ กลุ่ม ซึ่งในความหมายทางจิตวิทยา หมายถึง การรวมตัวของคนหลายคนซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอในช่วงเวลาหนึ่ง มีการรับรู้ว่าคุณต้องปฏิบัติตนเช่นไร เพื่อให้การทำงานเป็นทีมบรรลุเป้าหมาย

ราชบัณฑิตยสถาน (2556 อ้างถึงใน เมตต์ เมตต์การุณจิต, 2559) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีมหมายถึงชุด หมู่ คณะที่มีความคิดร่วมกัน ลงมือปฏิบัติงานทำให้งานบรรลุเป้าหมาย

Katzenbach and Smith ให้นิยามเชิงปฏิบัติการของทีมงานว่า ทีมงาน เป็นกลุ่มคน จำนวนไม่มากนัก ที่มีทักษะเสริมต่อกัน โดยต่างร่วมผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตรงกัน มีแนวทาง ปฏิบัติงานแบบเดียวกัน และต่างมีความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถตรวจสอบได้

Francis and Young (1979) กล่าวถึงทีมว่า หมายถึง เป็นการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีแนวคิด ความรับผิดชอบ และความผูกพันในการทำงาน ส่งผลให้งานที่ทำออกมาบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยสมาชิกภายในทีมจะทำงานด้วยความเป็นกันเอง และก่อให้เกิดความราบรื่นในการทำงานส่งผลให้ความสามารถในการผลิตผลงานมีคุณภาพที่สูง

Kezsbom (1990, อ้างถึงใน เบญจมาภรณ์ คำหาญพล, 2555) ได้ให้ความเห็นว่า ทีม หมายถึง การมอบหมายพิเศษให้กับกลุ่มบุคคล ซึ่งมีเป้าหมายร่วม และมีบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน และทราบว่า จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกันในอนาคตจะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

Dubrin (2005) ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่มาร่วมกันปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมาย และผลการปฏิบัติงานร่วมกัน รวมถึงมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์

ในที่นี้สรุปความหมายของทีมงานดังนี้ ทีมงาน หมายถึง คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มาทำงานร่วมกัน โดยสมาชิกมีทักษะเสริมต่อกัน ผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตรงกัน มีแนวทางปฏิบัติงานแบบเดียวกัน ต่างมีความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถตรวจสอบได้ ประสานกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือความสำเร็จของทีม

### 2.2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทีมงาน

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ตามหลักทฤษฎีของ Parker (1990 อ้างถึงใน เบญจมาภรณ์ คำหาญพล, 2555) ได้อธิบายคุณลักษณะ 12 ประการของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) สมาชิกของทีมงานจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ของทีมงาน เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และก่อให้เกิดการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและมาประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. บรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการ (Informal Climate) บรรยากาศในการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานเป็นไปแบบเรียบง่าย หากบรรยากาศในการปฏิบัติงานมีความอบอุ่นเป็นกันเอง หรือมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ส่งผลทำให้ทีมงานสามารถกล้าที่จะปรึกษาขอคำแนะนำ และทำให้การปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น

3. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการที่สมาชิกได้มีการปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้ทราบผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม โดยมีการประเมินร่วมจากทีมงาน และมีการปรึกษาดังอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางในการแก้ไข

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกต้องมีการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ จากสมาชิกภายในทีม เพื่อรวบรวมข้อมูลนำมาปรับปรุง พัฒนา แก้ไขในการปฏิบัติงาน

5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement) ในการทำงานเป็นทีมจะมีสมาชิกภายในทีมเป็นจำนวนมาก โดยสมาชิกทุกคนสามารถมีอิสระทางความคิดที่สามารถแสดงความคิดเห็นของตนเอง อาจจะมีบางความเห็นที่เห็นแตกต่างกัน สมาชิกภายในทีมต้องเรียนรู้เปลี่ยนแปลง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งจะไปสู่การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อันก่อให้เกิดความเหนียวแน่นภายในทีมงาน

6. ความเห็นพ้องกัน (Consensus) เป็นการยุติปัญหาต่าง ๆ ของสมาชิกภายในทีม ด้วยการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะต้องเห็นพ้องไปในทิศทางเดียวกัน และสุดท้ายสมาชิกภายในทีมจะรับได้และเต็มใจที่ในการปฏิบัติตามของกำหนดต่าง ๆ

7. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) การเป็นแสดงออกของสมาชิกภายในทีมที่เปิดเผย ไม่ว่าจะเป็น ความรู้สึก ความคิด หรือการกระทำต่าง ๆ ใ้บุคคลอื่นได้รับรู้ว่าตนเองต้องการสิ่งใด แต่การสื่อสารที่เปิดเผยต้องคำนึงความเหมาะสม และกาลเทศะ เช่น ในขณะที่ประชุมกันก็ไม่ควรเอาเรื่องส่วนตัวมาเป็นประเด็น ควรที่จะคุยกันหลังจากที่ประชุมเสร็จ เป็นต้น

8. ภาวะผู้นำร่วม (Assignments) ผู้นำถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สามารถทำให้ทีมบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่วางไว้ได้ ซึ่งผู้นำจะคอยกำหนดทิศทาง วางแผนในการปฏิบัติงานส่งผลทำให้ทีมเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และอีกสิ่งที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานเป็นทีมคือ พฤติกรรมสมาชิกภายในทีมที่ส่งเสริมการทำงานและพฤติกรรมที่ซำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีม เป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกภายในเกิดความรักใคร่ เป็นห่วงซึ่งกันและกัน และนำไปสู่ความเหนียวแน่นของทีมงาน

9. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Role and work) งานที่ได้รับมอบหมายเป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกภายในทีมได้แสดงศักยภาพของแต่ละบุคคลออกมา ซึ่งหากงานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคลก็ส่งผลให้การปฏิบัติจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมไปถึงการแบ่งงานต้องมีความเป็นธรรม เพื่อลดความขัดแย้งของสมาชิกภายในทีม

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations) สมาชิกต้องมีความร่วมมือจากบุคคลภายนอก เนื่องจากสมาชิกต้องมีการติดต่อ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน หากมีความสัมพันธ์ที่ดีกับภายนอกส่งผลให้การปฏิบัติงานเรียบร้อย และสามารถทำให้ได้ข้อย้อนกลับในการปฏิบัติงานที่มีคุณค่า

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style Diversity) ทีมงานที่มีความหลากหลายไม่ว่าจะเป็นทางแนวคิด หรือสามารถในการปฏิบัติงานล้วนแล้วแต่ทำให้ทีมมีจุดแข็ง ทำให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย และทำให้ทีมเป็นที่ยอมรับจากสายงานนั้น ๆ

12. การประเมินตนเอง (Self-Assessment) เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติของตนเองอยู่ในระดับใด หากอยู่ในระดับที่ต่ำเมื่อทราบผลก็สามารถนำมาแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของตนให้ดีขึ้น หรืออยู่ในระดับที่สูง ผลการประเมินก็ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ บรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการ การมีส่วนร่วม การรับฟังซึ่งกันและกัน ความไม่เห็นด้วยในทางบวก ความเห็นพ้องกัน การสื่อสารที่เปิดเผย ภาวะผู้นำร่วม บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน ความสัมพันธ์กับภายนอก รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และการประเมินตนเอง ซึ่งวัตถุประสงค์ข้างต้นที่ได้กล่าวมาทำให้การปฏิบัติงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย และเกิดความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกภายในทีมจนเกิดความสำเร็จภายในทีม ดังนั้นจึงได้นำลักษณะการทำงานเป็นทีมของ Parker มาใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ โดยได้สังเคราะห์การทำงานเป็นทีมที่ก่อให้เกิดความเหนียวแน่นของทีมงาน ดังต่อไปนี้

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดแนวทางที่ทำให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการทำงาน ล้วนแล้วแต่ทำให้ทีมงานทราบจุดมุ่งหมายไปในทิศทาง ก่อให้การปฏิบัติงานภายในทีมดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน

2. การสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นการแสดงออกที่จริงใจ อาจจะไม่เข้าใจกันบ้าง ในความคิดเห็นที่แตกต่างกัน แต่หากยอมเปิดใจรับฟังก็เป็นผลดีแก่ตัวผู้ปฏิบัติงานได้นำเอาข้อมูลต่าง ๆ มาแก้ไขข้อบกพร่องนำไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น

3. การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ เป็นกระจายงานที่ได้รับมอบหมายให้แต่ละบุคคลรับผิดชอบตามความสามารถ และความรับผิดชอบ เพื่อให้งานเป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิกปฏิบัติพยายาม จนทำให้งานสำเร็จตามที่ทีมต้องการ

4. การตัดสินใจร่วมกัน เป็นลักษณะในการปฏิบัติงานที่สมาชิกมีส่วนร่วม มีความเห็นพ้องไปในทิศทางเดียวกัน มีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันก่อให้เกิดความยืดหยุ่นตามสถานการณ์

#### ความสำคัญของการสร้างทีมงาน

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก ไม่เพียงแต่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว การทำงานเป็นทีมยังมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กรอีกด้วย องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานเหตุผล ดังต่อไปนี้

1. การทำงานต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
2. งานบางอย่างไม่สามารถทำให้สำเร็จเพียงคนเดียวได้
3. หากองค์กรมีงานเร่งด่วน ทีมงานสามารถระดมบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานให้เสร็จได้ในเวลาที่กำหนด
4. งานบางอย่างเป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อแสวงหาแนวทางวิธีการ และเป้าหมายใหม่ ๆ
5. องค์กรต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

Woodcock and Francis (1994, อ้างถึงใน วิกานดา เกษตรเอี่ยม, 2558) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะนำประโยชน์มาสู่องค์กร ดังต่อไปนี้

1. หัวหน้าทีมจะให้โอกาสสมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ
2. สมาชิกมีการส่งเสริมให้ทำงานเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
3. สมาชิกในทีมแต่ละคนยอมรับความสามารถของกันและกัน และมีความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ขององค์กร
4. ประสบการณ์และบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของสมาชิกทำให้กระบวนการตัดสินใจมีคุณภาพดีขึ้น
5. ความหลากหลายทางด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญ ของทีมงานสามารถช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปด้วยดี
6. เพิ่มสรรรภาพในการทำงานของทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ



7. สามารถช่วยลดต้นทุนด้านการบริหาร และช่วยขจัดอุปสรรคด้านการสื่อสารของสมาชิก

8. ช่วยให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน และผูกพันต่อทีม

การทำงานเป็นทีมนอกจากจะมีผลดีต่อองค์กรแล้ว ยังมีผลดีต่อสมาชิกแต่ละบุคคลในทีมงานด้วยเหตุผล 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ทีมงานคือการรวบรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าที่สุดรวมเข้าไว้ด้วยกัน นอกจากการทำงานเป็นทีมจะมีปัญหามากมายเข้ามาตลอดเวลา ดังนั้นทีมงานแต่ละคนจะต้องดึงศักยภาพที่มีอยู่นำมาใช้แก้ไขปัญหภายในทีมให้มากขึ้น

2. ทีมงานทำให้การมอบหมายให้รับผิดชอบ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ ความเชี่ยวชาญ และความพึงพอใจ ทำให้เกิดการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันจากสมาชิกภายในทีม

3. ทีมงานช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้ตอบสนองความต้องการทางสังคม ได้แก่ ความรัก ความผูกพัน และการยอมรับซึ่งกันและกัน อันเป็นผลนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด

จากข้อความข้างต้น จะพบว่าการสร้างทีมงานช่วยให้องค์กรสามารถรวมพลังในการปฏิบัติงาน ทำให้งานที่ยากลำบากสามารถประสบความสำเร็จได้ และยังมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นทั้งทางด้านคุณภาพและปริมาณ จึงทำให้องค์กรมีการพัฒนา มีความก้าวหน้า และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ความร่วมมือของทีมงาน

#### **ประเภทของทีมงาน**

ในการจัดแบ่งทีมงานออกเป็นประเภทต่าง ๆ สามารถแบ่งได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับแนวคิดนั้น ๆ ความสำคัญขององค์กรหรือทีมงานเป็นการใช้ทีมเพื่อการทำงาน หรือเพื่อดำเนินภารกิจในองค์กร การจัดรูปแบบของทีมงานอาจจะทำได้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ สามารถแบ่งการจัดทีมงาน ได้ดังต่อไปนี้

ทีมงานที่เป็นทางการจะมีการจัดไว้ตามระบบการจัดการขององค์กร คือ จัดเป็นฝ่ายเป็นแผนก เป็นหน่วย เป็นคณะกรรมการหรืออนุกรรมการประจำชุดต่าง ๆ ตามที่องค์กรกำหนด (อุทัย บุญประเสริฐ, 2532 อ้างถึงใน เบนจุมภรณ์ คำหาญพล, 2555)

ส่วนทีมงานในรูปแบบอื่นที่องค์กรอาจจัดให้มีเพิ่มอีกได้ตามความเหมาะสมและวัตถุประสงค์เฉพาะในแต่ละเรื่อง อาจจัดได้ในลักษณะต่าง ๆ กันดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการ เป็นกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบในการทำงานบางสิ่ง หรือกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่ง และไม่ได้เป็นงานประจำ

2. คณะทำงาน ซึ่งมีผู้ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

2.1 คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นชั่วคราวซึ่งจะถูกเลือกจากหลาย ๆ แผนก เพื่อทำงาน เฉพาะกิจ หรือโปรเจกพิเศษเท่านั้น

2.2 กลุ่มทำงานชั่วคราวซึ่งให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาเฉพาะอย่าง

3. คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ คือ คณะกรรมการที่แต่งตั้งเป็นครั้งคราวเพื่อกำหนด วัตถุประสงค์ของงาน เมื่อปฏิบัติงานเสร็จก็ถือว่าเป็นการสิ้นสุดของหน้าที่

4. ทีมงานโครงการ คือ ทีมงานที่ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานของ โครงการ โดยมีระยะเวลากำหนดที่ชัดเจน

5. กลุ่มหรือชมรมเฉพาะด้าน คือ กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสนใจ มีความถนัดใน เรื่องเดียวกัน แล้วมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน

นอกจากการแบ่งประเภทของทีมแนวคิดข้างต้นยังมีการแบ่งทีมงานตามแนวคิดการพัฒนา องค์กร ที่มุ่งเน้นพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม โดยแบ่งทีมงานตามลักษณะกลุ่มเป้าหมายของการ เปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ทีมครอบครัว คือ ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานเดียวกัน ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ทีมเครือข่าย คือ ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานเดียวกัน แต่จะอยู่คนละ หน่วยงาน และไม่มีความสัมพันธ์ในสายบริหาร

3. ทีมงานย่อย คือ ทีมที่สมาชิกมาจากหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ในทีมสามารถ แบ่งกลุ่มย่อยได้ 2-3 กลุ่ม กลุ่มย่อยจะมีความเกี่ยวข้องทางการทำงาน แต่ไม่มีความเกี่ยวข้องในการ บังคับบัญชาในการทำงาน

จากการศึกษารูปแบบของทีมงาน ได้รับความนิยมนำเพิ่มขึ้น ในทางปฏิบัติของประเทศ สหรัฐอเมริกา พบว่ามี 3 ประเภท ได้แก่

1. ทีมแก้ปัญหาเป็นทีมที่ประกอบด้วยกลุ่มพนักงานและผู้จัดการที่มีการประชุมอย่าง สม่าเสมอ เพื่อปรึกษาและแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับองค์กร แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจจะ ใช้วิธีใดแก้ปัญหาก็ต้องรอการอนุมัติจากผู้บริหาร

2. ทีมพิเศษเฉพาะด้าน เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้และประสบการณ์ มาร่วมกันปฏิบัติภารกิจพิเศษร่วมกัน

3. ทีมที่บริหารงานด้วยตนเองหรือทีมอิสระ เป็นทีมงานที่ประกอบสมาชิกประมาณ 5-15 คน ร่วมกันทำงานอย่างครบวงจร โดยปราศจากการถูกบังคับบัญชา แต่จะเป็นการตัดสินใจ ประสานงาน วางแผน และกำหนดกลยุทธ์ระหว่างสมาชิกร่วมกัน

นอกจากรูปแบบของทีมงานที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว Woodcock and Francis ได้จำแนก ทีมงานตามภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบเป็น 6 ประเภท ได้แก่

1. ทีมกลยุทธ์ เป็นทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ โครงสร้าง นโยบาย และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร

2. ทีมบริหาร เป็นกลุ่มผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบต่อผลทั้งหมดขององค์กร

3. ทีมโครงการ เป็นสมาชิกที่แต่งตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใน ระยะเวลาที่กำหนด

4. ทีมประสานงาน เป็นทีมงานที่ทำหน้าที่จัดกิจกรรม การประสานงานของฝ่าย ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5. ทีมนักคิด เป็นบุคคลที่เสนอแนะแนวคิดต่าง ๆ และสนับสนุนการตัดสินใจ เรื่องต่าง ๆ

6. ทีมปฏิบัติการ เป็นทีมงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานเป็นหลัก

โดยสรุป การแบ่งทีมสามารถแบ่งได้หลากหลายประเภท แต่ทุกประเภทล้วนแล้วแต่มี เป้าหมายเดียวกัน คือการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร

### **รูปแบบการทำงานเป็นทีม**

การทำงานเป็นทีม จะมีการแบ่งงานและประสานงานแล้ว ยังต้องมีการกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบของสมาชิกให้ชัดเจน เพื่อความราบรื่นในการปฏิบัติงาน

เป้าหมายที่สำคัญอีกประการของทีมงาน คือ การระดมความคิดวิธีการปรับปรุงแก้ไข กระบวนการการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ขนาดของกลุ่มจะมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีมักจะมี สมาชิก 3-10 คน จะเป็นทีมขนาดเล็กจะมีความเหนียวแน่นมากกว่าทีมขนาดใหญ่ เนื่องจากทีมขนาด ใหญ่จะมีสมาชิกจำนวนมาก ทำให้การติดต่อสื่อสารทำได้ยาก หรือไม่เคยทำงานร่วมกันก่อให้เกิด อุปสรรคต่อการทำงาน และทีมงานขนาดใหญ่จะมีการแข่งขันที่สูงเพื่อแย่งผลประโยชน์กัน ทำให้ ความเหนียวแน่นในทีมขนาดใหญ่ต่ำไปด้วย การทำงานของทีมงานขนาดใหญ่เมื่อรวมตัวกันแล้ว สมาชิกต้องเลือกผู้นำหรือหัวหน้าทีม และเลขานุการจากสมาชิกในทีมเพื่อทำหน้าที่นัดหมายวางแผน มีเลขานุการเป็นผู้บันทึกเหตุการณ์สำคัญของการประชุมไว้เป็นหลักฐาน

ดังนั้น สมาชิกของทีมงานจะมีการติดต่อสื่อสาร 2 ทิศทาง มีการติดต่อประสานงานกับหัวหน้าและสมาชิกตลอดเวลา ทีมจึงประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิก และเลขานุการ แต่ละกลุ่มมีรายละเอียดดังนี้

## 1. หัวหน้าทีม

### 1.1 คุณลักษณะของหัวหน้าทีมหรือผู้นำทีม มีดังนี้

- 1.1.1 เป็นเปิดเผย เป็นกันเอง ซื่อสัตย์ และเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกภายในทีม
- 1.1.2 เป็นบุคคลที่ให้อิสระทางความคิด การกระทำต่อผู้บังคับบัญชา
- 1.1.3 มีการแก้ไขปัญหา ช่วยเหลือทีม โดยการนำเอาความความรู้ ทักษะ และประสบการณ์มาใช้
- 1.1.4 สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.1.5 สามารถสื่อสารผลงานของทีมให้แก่บุคคลภายนอกได้รับรู้
- 1.1.6 มีแรงจูงใจและแรงขับทางด้านความสำเร็จสูง
- 1.1.7 มีวุฒิภาวะทางสังคม

### 1.2 บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีม

- 1.2.1 รับนโยบายจากองค์กร
- 1.2.2 กำหนดเป้าหมาย แนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติ
- 1.2.3 มีการกระจายงานสำหรับสมาชิก
- 1.2.4 อำนวยความสะดวก ความช่วยเหลือ และแก้ปัญหาต่าง ๆ
- 1.2.5 ประเมินผลงาน

จากข้อความข้างต้น มีผู้ได้เสนอผู้นำควรมีคุณสมบัติกว้าง ๆ และผู้นำจะมีเทคนิคการจูงใจ เสริมแรง และเทคนิคในการเผชิญความขัดแย้งทั้งในเรื่องงานหรือส่วนตัว

## 2. สมาชิกของทีมงาน

### 2.1 คุณลักษณะของสมาชิกของทีมงาน

- 2.1.1 สามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายทั้งของตนเองและของทีม
- 2.1.2 เป็นที่ผู้รู้จักรับฟัง รู้จักพูด สามารถแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มได้ และเคารพความคิดของสมาชิกภายในทีม
- 2.1.3 เป็นผู้เสียสละ มีจิตอาสาช่วยทำงานทุก ๆ ด้าน

### 2.2 บทบาทและหน้าที่สำคัญของสมาชิก

- 2.2.1 เป็นผู้ตามที่ดี

## 2.2.2 รับงานจากหัวหน้าทีม

## 2.2.3 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเองให้สำเร็จตามที่ทีมได้กำหนดไว้

## 2.2.4 ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

คุณสมบัติอื่นๆ ที่สมาชิกพึงมีเพื่อบรรลุเป้าหมาย และความสำเร็จของทีมงาน คือ การมีความตั้งใจที่จะทำงาน มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน ค่านิยมประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก และยังต้องให้ความสำคัญและให้ความร่วมมือของทีมงาน

### พฤติกรรมในการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน

แม้ว่าบทบาทและความรับผิดชอบของผู้นำทีมและสมาชิกในการดำเนินงานจะมีความแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมทั้งสองจะมีผลต่อความสำเร็จของทีม หากสมาชิกภายในทีมมีพฤติกรรมที่เหมาะสมจะส่งผลต่อความสำเร็จของทีม ในทางตรงกันข้ามหากสมาชิกในทีมแสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสมเพียงคนเดียวก็อาจจะมีผลต่อความล้มเหลวของทีมงานได้ พฤติกรรมที่ส่งเสริมการดำเนินงานร่วมกัน และขัดขวางการดำเนินงานของกลุ่มในทีมสามารถแบ่งได้ 3 ลักษณะ ได้แก่

1. พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของทีมงาน เป็นพฤติกรรมที่ช่วยให้การทำงานของทีมบรรลุวัตถุประสงค์ โดยกิจกรรมที่สมาชิกแสดงออกจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1.1 การริเริ่ม (Initiating) เป็นการเสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน เพื่อให้สมาชิกเกิดความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา

1.2 การแสวงหาข้อมูล (Seeking Information) เป็นการซักถามข้อสงสัย เพื่อให้เกิดความกระจ่าง หรือเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะ ที่ความถูกต้อง ชัดเจนนำมาแก้ไขปัญหาของทีม

1.3 การให้ข้อมูล (Giving Information) เป็นการให้ข้อมูลที่สำคัญต่าง ๆ ด้วยความจริงใจ หรือประสบการณ์ เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานของกลุ่ม

1.4 การชี้แจงให้กระจ่าง (Clarifying) เป็นการนำเอาข้อเสนอแนะและความเห็นต่าง ๆ ของสมาชิก โดยการรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกเข้าไว้ด้วยกัน และนำเอาความคิดเห็นนั้นนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อทีม

1.5 การสรุป (Summarizing) เป็นการประเมินการดำเนินงานของทีมว่าสามารถแก้ไขปัญหาได้ในระดับใด แนวทางการแก้ไขปัญหาสามารถใช้เหตุผลที่เหมาะสม และสรุปความก้าวหน้าในการดำเนินงานของทีม

2. พฤติกรรมธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม และมีกำลังในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ร่วมกัน กิจกรรมที่สำคัญได้แก่

2.1 การสนับสนุนให้กำลังใจ (Encouraging) เป็นการให้คำยกย่อง ชมเชย หรือยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก เป็นการแสดงออกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สร้างความอบอุ่น ผูกพันภายในทีมงาน

2.2 การผสมผสาน (Harmonizing) เป็นการประสานแนวคิดที่แตกต่างกันของสมาชิก เพื่อต้องการป้องกัน ลดความขัดแย้ง

2.3 การกำหนดมาตรฐาน (Setting Standards) เป็นการแสวงหาเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานของทีม เพื่อให้การดำเนินงานมีมาตรฐานเดียวกันและนำไปสู่เป้าหมายการดำเนินงานของทีม

2.4 การปฏิบัติตาม (Following) เป็นการดำเนินงานตามแนวคิดของทีม ที่ได้มีการเสนอความคิดเห็นจากสมาชิก

2.5 การคุ้มครอง (Gatekeeping) เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิก เพื่อป้องกันไม่ให้อาชีพเกิดความคิดในด้านลบ

3. พฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานของทีมงาน เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิกภายในทีมที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน สามารถแบ่งได้ดังต่อไปนี้

3.1 การก้าวร้าว (Being Aggressive) เป็นการคอยลดสถานะภาพของผู้อื่น ด้วยการทับถม เหยะเหยียด และโจมตีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้อื่น เป็นการใช้อำนาจที่ไม่คำนึงถึงจิตใจผู้อื่น โดยจะก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในทีม

3.2 การถอยหนี (Withdrawing) เป็นการปฏิเสธที่จะให้ความร่วมมือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในต่าง ซึ่งแสดงออกด้วยการนิ่งเฉย เฉยเมย หรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมอื่น ๆ

3.3 การขุดคุ้ยเรื่องจุกจิก (Nitpecking) เป็นการให้รายละเอียดปลีกย่อยเรื่องที่ไม่สำคัญมากเกินไป

3.4 การเรียกร้องการยกย่อง (Recognition) เป็นการพยายามทำทุกอย่างเพื่อเรียกร้องความสนใจให้กับตนเอง เพื่อต้องการไม่ให้ตัวเองด้อยกว่าคนอื่น

3.5 การเรียกร้องความเห็นใจ (Sympathy Seeking) เป็นการพยายามเรียกร้องความสนใจจากสมาชิกภายในทีม โดยจะแสดงออกถึงความสับสนหรือไม่มั่นคง จากเหตุการณ์ต่าง ๆ เช่น การถูกบังคับ เผชิญกับปัญหาต่าง ๆ

3.6 การขัดขวาง (Blocking) เป็นความพยายามที่จะต่อต้าน หรือมองโลกในแง่ร้าย มีการขัดแย้งทางความคิดกับผู้อื่น ไม่พยายามคิดทบทวนด้วยเหตุผลต่าง ๆ หรือไม่มีความคิดผู้ใดถูกต้องนอกจากความคิดของตนเอง

สรุปได้ว่า สมาชิกของทีมงานควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของทีมงาน และพฤติกรรมธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน ทั้งสองพฤติกรรมนี้จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมดำเนินไปด้วยความราบรื่น มีความผูกพันต่อทีมงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของทีมงานเช่นกัน ในขณะที่สมาชิกควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ขัดขวางการดำเนินการของทีม เนื่องจากอาจจะทำให้การดำเนินงานนำไปสู่ความผิดพลาด หรือล้มเหลวได้

#### ขนาดของทีมงาน

ขนาดของทีมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน คือ เมื่อจำนวนทีมงานเพิ่มมากขึ้น ทีมงานจะมีพลังที่จะผลักดันให้มีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น หรือต่ำลงได้ (Stephen P. Robbins & May Coulter, 2002 อ้างถึงใน เมตต์ เมตต์การุณจิต, 2559) โดยจำนวนสมาชิกแต่ละทีมนั้นจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของทีม

ขนาดของทีมเป็นตัวชี้วัดประสิทธิผลของทีมได้ เนื่องจากขนาดของทีมจะส่งผลต่อองค์การได้แก่ ภาวะผู้นำ สมาชิกของทีม และกระบวนการกลุ่ม โดยมีรายละเอียดที่เป็นผลกระทบที่เกิดจากขนาดของทีมที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 2.1 ผลกระทบของขนาดทีมงานที่มีต่อองค์ประกอบหลักของทีมงาน

มิติ	ขนาดทีมงาน		
	2-7 คน	8-12 คน	13-16 คน
<b>ภาวะผู้นำ</b>			
ความต้องการผู้นำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
ความแตกต่างระหว่างผู้นำและสมาชิก	ต่ำ	ต่ำ-ปานกลาง	ปานกลาง-สูง
การออกคำสั่งของผู้นำ	ต่ำ	ต่ำ-ปานกลาง	ปานกลาง-สูง
<b>สมาชิก</b>			
ความอดทนที่มีต่อคำสั่งจากผู้นำ	ต่ำ-สูง	ปานกลาง-สูง	สูง
การครอบงำด้านการมีปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มโดยสมาชิกบางคน	ต่ำ	ปานกลาง-สูง	สูง
การขัดขวางการมีส่วนร่วมของสมาชิก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
<b>กระบวนการกลุ่ม</b>			
การกำหนดระเบียบและวิธีปฏิบัติที่เป็นทางการ	ต่ำ	ต่ำ-ปานกลาง	ปานกลาง-สูง
เวลาที่ใช้เพื่อหาข้อยุติด้านการตัดสินใจ	ต่ำ-ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง-สูง
แนวโน้มที่จะเกิดมีกลุ่มย่อยขึ้นในทีมงาน	ต่ำ	ปานกลาง-สูง	สูง

ที่มา : Certo,1994 ,p.415

จากตารางสามารถสรุปได้ ดังนี้

ภาวะผู้นำ จะสังเกตเห็นได้ว่า ความต้องการผู้นำ ความแตกต่างระหว่างผู้นำและสมาชิก และการออกคำสั่งของผู้นำ หากมีจำนวนสมาชิกภายในทีมมีจำนวนน้อยความต้องการภาวะผู้นำก็จะต่ำไปด้วย ในขณะที่สมาชิกมีจำนวนมากความต้องการภาวะผู้นำก็อยู่ในระดับปานกลางถึงสูง

สมาชิกจะประกอบด้วย ความอดทนที่มีต่อคำสั่งจากผู้นำ การครอบงำด้านการมีปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มโดยสมาชิกบางคน และการขัดขวางการมีส่วนร่วมของสมาชิก หากจำนวนสมาชิกภายในทีมมีจำนวนน้อยก็จะมีผลต่อสมาชิกอยู่ในระดับต่ำ แต่ถ้าจำนวนสมาชิกมากก็จะทำให้ต่อสมาชิกในระดับปานกลางถึงสูง แต่ความอดทนที่มีต่อคำสั่งจากผู้นำจะไม่ขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิก เนื่องจากความอดทนเป็นนิสัยส่วนตัวบุคคลที่จะจัดการกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้มากน้อยเพียงใด



กระบวนการกลุ่ม สามารถสังเกตได้ว่า การกำหนดระเบียบและวิธีปฏิบัติที่เป็นทางการเวลาที่ใช้เพื่อหาข้อยุติด้านการตัดสินใจ และแนวโน้มที่จะเกิดมีกลุ่มย่อยขึ้นในทีมงาน เมื่อมีจำนวนสมาชิกมากก็จะทำให้การสรุป หรือตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ภายในทีม ทำได้ยากเช่นกัน

### คุณประโยชน์ของทีมงาน

ผลการวิจัยที่สำคัญ ๆ ทางจิตวิทยาสังคมเกี่ยวกับคุณประโยชน์ของทีมงาน สรุปได้ ดังนี้ (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, ม.ป.ป., น. 37-39)

1. การทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานคนเดียว
2. การทำงานเป็นทีมทำให้สมาชิกรู้จักการช่วยเหลือผู้อื่น มีความรับผิดชอบ เสียสละ และเข้าใจผู้อื่น
3. เมื่อมีการเปรียบเทียบการตัดสินใจระหว่างการทำงานเพียงคนเดียวและการตัดสินใจเป็นทีม จะพบว่าจะตัดสินใจเป็นทีมจะมีการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขปัญหาได้สูงกว่า
4. การทำงานเป็นทีมจะทำให้สมาชิกมีการแสดงทางอารมณ์ได้ดีกว่าการทำงานเพียงคนเดียว
5. ความขัดแย้งสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าเมื่อได้อยู่ร่วมกันในทีม
6. บุคลิกภาพ การยอมรับนับถือในตนเอง และสมรรถภาพทางสังคม ล้วนแล้วแต่ได้จากการเรียนรู้ และหล่อหลอมจากสังคมทั้งสิ้น
7. หากปราศจากการร่วมมือระหว่างสมาชิก องค์กรก็ไม่สามารถอยู่รอดได้

จากข้อความข้างต้นสามารถสรุปได้ดังนี้ การทำงานเป็นทีมจะทำให้สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความเสียสละ สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกกันเองได้ และยังทำให้ตนเองมีความภาคภูมิใจเมื่อทีมสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

### ข้อควรระวังในการปฏิบัติงานเป็นทีม

ผลการวิจัยที่สำคัญ ๆ ทางจิตวิทยาสังคมเกี่ยวกับข้อจำกัดของทีมงาน ดังนี้

1. เมื่ออยู่รวมกันเป็นทีม สมาชิกส่วนใหญ่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
2. เมื่อมีการอภิปรายการตัดสินใจบางอย่าง อาจจะมีสมาชิกที่มีแนวโน้มที่มีความเลียงสูง หากสมาชิกคนนั้นตัดสินใจเลือกตามลำพัง จะมีการแสดงพฤติกรรมที่มีความรุนแรง
3. ในกลุ่มขนาดใหญ่สมาชิกเชื่อว่าสามารถปกป้องตนเองได้ เนื่องจากไม่มีใครรู้จัก จึงจะแสดงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรำคาญ วุ่นวาย ได้ง่ายกว่าปกติ และอาจจะก่อเกิดบุคคลอื่นก่อความวุ่นวายได้เช่นกัน

4. การแสดงออกทางอารมณ์เมื่ออยู่ร่วมกันเป็นทีมจะทำให้มีอารมณ์ที่รุนแรง เนื่องจากมีจำนวนสมาชิกมาก ทำให้สมาชิกมีความอึดอัด หรือตกใจจากสถานการณ์ต่าง ๆ เกินความเป็นจริง

5. ทีมมักจะมีอิทธิพลต่อสมาชิกให้คล้อยตาม หรือเชื่อฟังได้มาก เอกลักษณะเฉพาะบุคคลจะมีลดน้อยลงเมื่ออยู่ในทีม

ข้อจำกัดของทีมที่ได้กล่าวมาข้างต้นผู้นำจะต้องหาวิธีการป้องกัน และแก้ไข เพื่อไม่ให้มีการแสดงทางพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม อันจะส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมและยังส่งผลกระทบต่อองค์กรอีกด้วย

จากข้อความข้างต้นสามารถสรุปการทำงานเป็นทีมได้ดังต่อไปนี้ การทำงานเป็นทีมคือการปฏิบัติงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีจุดประสงค์เพื่อให้การปฏิบัติงาน หรือเป้าหมาย บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ไม่ว่าจะเป็นการระดมความคิด การช่วยกันในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารล้วนเป็นการช่วยเหลือกันภายในทีมงาน หากองค์ไหนไม่มีการทำงานเป็นทีมอาจจะทำให้องค์กรนั้น ๆ การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างล่าช้า อาจปฏิบัติงานไม่รอบครอบ และอาจจะพลาดโอกาสต่าง ๆ ที่จะเข้ามาภายในองค์กร เช่น การพลาดงานจากลูกค้ารายใหม่ การทำงานล่าช้ากว่ากำหนดจนทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เป็นต้น การทำงานเป็นทีมอาจจะต้องมีผู้นำที่เด็ดเดี่ยว เพื่อต้องดูแล ควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก และจะต้องมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อจะก่อให้เกิดความรักใคร่ ความผูกพัน ก่อให้เกิดความปรองดองกันภายในทีม และยังส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่นกัน ยังช่วยเพิ่มความสม่ำเสมอของผลงาน และลดการขาดงานหรือลางาน การลาออกจากงาน หรือขอโยกย้ายได้อีกด้วย

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำ

น้ำทิพย์ เชื้อเฮ้ง (2557) ได้ทำการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยเป็น 3.78 สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.48 ผลการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์กรรวม มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.70 และพบว่า บุคลากรที่มีอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ปัจจัยภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

เบญจวรรณ ขันดี (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารจานด่วนที่ได้รับแฟรนไชส์ จังหวัดปทุมธานี จำนวน 400 คน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับที่สูงมาก และคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับที่สูงมากเช่นกัน และยังพบว่า ภาวะผู้นำที่แตกต่างกันส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยมีผลมาจาก เพศ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระดับการศึกษา ซึ่งระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่อคุณภาพการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันในระดับที่สูง ส่วนระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงานความสัมพันธ์อยู่ในระดับที่ต่ำ

Susan Williams Moore (2012) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อสำรวจรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการทำงาน โดยการใช้สมการถดถอยเป็นสถิติที่วิเคราะห์ พบว่าปัจจัยทางด้านเพศ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานที่แตกต่างกัน อีกทั้งภาวะผู้นำแต่ละประเภทจะมีความแตกต่างกันไปด้วย เนื่องจากรูปแบบของภาวะผู้นำ เช่นเผด็จการ จะมีความแตกต่างกับภาวะผู้นำแบบสังเกตุการณ์ และผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น โดยใช้รูปแบบผสมระหว่างภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น

Ekaterini Galanou (2015) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของผู้นำแบบต่าง ๆ ต่อการบริหารงานและปกครองพนักงานในองค์กร โดยการวิจัยนี้ เป็นการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในบริษัทประเทศกรีซ จำนวน 190 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะความเป็นผู้นำและความเป็นผู้นำ จะต้องมาจากการที่บุคคลหรือพนักงานในองค์กรเป็นที่ยอมรับ เพื่อให้บุคลกรเกิดความรู้สึกเคารพ ไม่ก่อเกิดแรงต่อต้าน อีกทั้งในการบริหารงานของผู้นำที่ดี จะต้องให้ความสำคัญขององค์ประกอบหลายประการ เช่น การส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงาน การสร้างความเสมอภาค การบริหารงานเป็นทีม และการนำเอากระบวนการต่าง ๆ มาบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปกครองสูงสุด

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ทำให้ผู้วิจัยสามารถรวบรวมตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาตำแหน่งงาน รายได้ สถานภาพ และประสบการณ์ในการทำงาน 2) รูปแบบภาวะผู้นำ ประกอบด้วย แบบบงการ แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบเน้นความสำเร็จ 3) ปัจจัยทางด้านความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย ด้านความรู้สึก ความมั่นคงในงาน ด้านเพื่อร่วมงาน ด้านอัตราผลตอบแทน ด้านสภาพแวดล้อม ด้านความสมดุลในชีวิต

ส่วนตัว ดังนั้น ตัวแปรดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยจะดำเนินการศึกษาตัวแปรนั้นๆ เพื่อเป็นข้อมูลให้กับวิศวะฯ นำผลที่ได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้ ไปใช้ปรับปรุง และพัฒนาต่อไปในอนาคต

#### **งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์สัมพันธ์**

กนกวรรณ ศรีทองสุข (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานกับความสุขในการทำงาน โดยมีความเชื่ออำนาจในการควบคุมภายในเป็นตัวแปรกำกับ จำนวน 74 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีความเชื่ออำนาจในการควบคุมภายในเป็นตัวแปรกำกับ ความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานกับความสุขในการทำงาน

คณิศ จุลสุคนธ์ และวิมล เหมือนคิด (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและการเป็นสมาชิกกลุ่มไม่เป็นทางการกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน จำนวน 283 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีอายุและอายุงานต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่สูง และพนักงานเป็นสมาชิกมีเป็นทางการอยู่ในระดับปานกลาง และสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับสูง ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

Kostas Mouratidis (2018) ความสัมพันธ์ของบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการใช้ชีวิตที่มีความสุข แต่ไม่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมทางสังคมและความสัมพันธ์ส่วนบุคคล งานวิจัยนี้ทำการศึกษาว่า สังคมเมืองส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิต และความสัมพันธ์ส่วนบุคคลอย่างไร โดยใช้รูปแบบสมการ โครงสร้าง เพื่อสำรวจและเก็บข้อมูลในบริเวณรอบเมืองออสโล พบว่า ผู้ที่อยู่อาศัยใกล้กับเพื่อนบ้านมีความพึงใจอย่างมีนัยสำคัญเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่อาศัยห่างจากเพื่อนบ้าน ระยะทางที่ใกล้กันของศูนย์กลางของเมือง มีผู้คนหนาแน่น พบว่ามีความสุขด้านสังคมโดยรวมในเชิงบวก ผลการศึกษาแนะนำว่า สังคมที่อยู่ใกล้ชิดกันจะช่วยให้ผู้คนมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน มีความสนิทสนมกับเพื่อนและครอบครัว ได้การสนับสนุนการสังคม และมีโอกาสที่จะได้รู้จักกับคนใหม่มากยิ่งขึ้น

#### **งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทีมงานและความเหนียวแน่นของทีม**

ธนกร กรวัชรเจริญ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงาน บริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยและใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 350 คน ผลการศึกษาพบว่า ระดับปัจจัยองค์ประกอบของทีมอยู่ในระดับมาก

คือในด้านองค์ประกอบและคุณลักษณะด้านสภาพแวดล้อมการออกแบบงานด้านกระบวนการทำงาน และมีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับดีมาก คือในด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีมด้านแก้ไขปัญหายุ่งยากได้อย่างมีประสิทธิภาพด้านการสื่อสารที่ดี

เบญจมาภรณ์ คำหาญพล (2555) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท ฟาร์มเฮ้าส์ จำกัด กลุ่มตัวอย่างใช้ในการศึกษา จำนวน 400 ตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบพื้นฐานการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากในทุกด้าน และปัจจัยด้านประชากร คือ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัท ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม และแนวคิดองค์ประกอบพื้นฐานการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

ขวัญชัย พูลวิวัฒน์ชัยการ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ระบบการทำงานและการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ (ย่านสีลม) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริเวณเขตธุรกิจสีลม กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุสถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ย แตกต่างกันไปมีประสิทธิผลของการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (ย่านสีลม) ไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลของการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (ย่านสีลม) แตกต่างกัน

Chien; Wan; Chen (2012) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม และความร่วมมือร่วมใจ ในศูนย์การแพทย์ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้การทำงานเป็นทีมของพนักงานในศูนย์การแพทย์ในไทเป ประเทศไต้หวัน จำนวน 3,467 คน ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน และความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม พนักงานเห็นด้วยในระดับมากเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน” โดยมี ขั้นตอนการวิจัยและรายละเอียด ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นพนักงาน บริษัท แพรคติก้า จำกัด จำนวน 510 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงใช้การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง ในกรณีที่ทราบจำนวนประชากรของ Taro-Yamane (1970, pp. 580-581 อ้างถึงใน นิสิตวัฒน์ บุญมี, 2553, น. 58) ตามสูตรคำนวณ ดังนี้โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05

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

โดยที่  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = ขนาดประชากรที่ใช้ในการวิจัย

$e$  = ค่าเปอร์เซ็นต์ความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง

จำนวนของประชากรที่ใช้ในการวิจัย มีจำนวน 510 คน การสุ่มกลุ่มตัวอย่างยอมรับค่าความคลาดเคลื่อนได้ร้อยละ 5 คำนวณ ได้ดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{510}{1 + 510(0.05)^2} \\ &= 224.18 \approx 225 \text{ คน} \end{aligned}$$

ดังนั้น ได้กลุ่มตัวอย่างของบริษัท แพรคติก้า จำกัด จำนวน 225 คน

3. การสุ่มตัวอย่าง การเลือกตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ โดยใช้หลักความน่าจะเป็นในการสุ่มตัวอย่าง ด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience) เพื่อใช้แบบสอบถามที่เตรียมไว้ใน การนำไปเก็บข้อมูลจากบริษัท แพรคติก้า จำกัด

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้ศึกษาได้ทำการสร้างเครื่องมือ ดังขั้นตอนต่อไปนี้

1. ศึกษาค้นคว้า ทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำและทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่มีผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน

2. นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและนำกลับมาปรับปรุงแก้ไข และทำการตรวจสอบ IOC (Index of Item Objective Congruence)

3. นำแบบสอบถามที่ได้สร้าง ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 ชุด (Try-Out) ตามสูตร Crobach's Alpha ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) และหาค่าอัลฟ่ามีมากกว่า 0.07 ขึ้นไป (สุวิมล ติรกันนท์, 2555) แบบสอบถามดังกล่าว สามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 225 คน

แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับเงินเดือน เป็นข้อคำถามแบบปลายปิด โดยคำตอบจะเป็นลักษณะแบบหลายตัวเลือก จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนโดยลักษณะของข้อคำถามจะแบ่งตามรูปแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ แบบละ 3 ข้อ มีจำนวนคำถามทั้งหมด 12 ข้อ ดังนี้

- |                               |                        |
|-------------------------------|------------------------|
| 1. ผู้นำแบบชี้นำ              | ข้อคำถาม มีจำนวน 3 ข้อ |
| 2. ผู้นำแบบสนับสนุน           | ข้อคำถาม มีจำนวน 3 ข้อ |
| 3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม         | ข้อคำถาม มีจำนวน 3 ข้อ |
| 4. ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ | ข้อคำถาม มีจำนวน 3 ข้อ |

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับทักษะมนุษยสัมพันธ์ จำนวนคำถาม ทั้งหมด 21 ข้อ

- |                         |          |               |
|-------------------------|----------|---------------|
| 1. การสื่อสาร           | ข้อคำถาม | มีจำนวน 3 ข้อ |
| 2. การรู้เท่าทันตนเอง   | ข้อคำถาม | มีจำนวน 3 ข้อ |
| 3. การยอมรับตนเอง       | ข้อคำถาม | มีจำนวน 3 ข้อ |
| 4. การจูงใจ             | ข้อคำถาม | มีจำนวน 3 ข้อ |
| 5. ความไวใจ             | ข้อคำถาม | มีจำนวน 3 ข้อ |
| 6. การเปิดเผยตนเอง      | ข้อคำถาม | มีจำนวน 3 ข้อ |
| 7. การจัดการความขัดแย้ง | ข้อคำถาม | มีจำนวน 3 ข้อ |

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับความเหนียวแน่นของทีมงาน โดยลักษณะข้อคำถามจะแบ่งตามมาตรการสำหรับวัดในปฏิบัติงาน 4 ด้าน ด้านละ 3 ข้อ มีจำนวนคำถาม ทั้งหมด 12 ข้อ ดังนี้

- |   |          |               |
|---|----------|---------------|
| 1. ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน | ข้อคำถาม | มีจำนวน 3 ข้อ |
| 2. ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย          | ข้อคำถาม | มีจำนวน 3 ข้อ |
| 3. ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่       | ข้อคำถาม | มีจำนวน 3 ข้อ |
| 4. ด้านการตัดสินใจ                        | ข้อคำถาม | มีจำนวน 3 ข้อ |

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะทั่วไป เป็นแบบข้อความปลายเปิด เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้มีการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ เพิ่มเติม

โดยแบบสอบถามทั้งหมดในส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยทั่วไปจะกำหนดค่าน้ำหนักตาม วิธีของลิเคิร์ต (Likert) ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบตรงกับความคิดเห็นในระดับใด ระดับหนึ่งใน การวิเคราะห์ข้อมูลจะทำการให้คะแนนตามระดับ โดยกำหนดให้

- |              |                           |
|--------------|---------------------------|
| ระดับคะแนน 5 | หมายถึงเห็นด้วยมากที่สุด  |
| ระดับคะแนน 4 | หมายถึงเห็นด้วยมาก        |
| ระดับคะแนน 3 | หมายถึงเห็นด้วยปานกลาง    |
| ระดับคะแนน 2 | หมายถึงเห็นด้วยน้อย       |
| ระดับคะแนน 1 | หมายถึงเห็นด้วยน้อยที่สุด |

การแปลความหมายของข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้ว แบ่งระดับจากการใช้เกณฑ์การคำนวณหาความกว้างของช่วงคะแนน ดังนี้



$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของช่วงชั้น} &= \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นของคะแนนที่จะแบ่ง}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

เกณฑ์การวัดรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่มีผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานใน บริษัท แพรคติก้า จำกัด (จุฑาพร กบิลพัฒน์, 2554 ,น. 32) มีดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่มีผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานใน บริษัท แพรคติก้า จำกัด อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่มีผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานใน บริษัท แพรคติก้า จำกัด อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่มีผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานใน บริษัท แพรคติก้า จำกัด อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่มีผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานใน บริษัท แพรคติก้า จำกัด อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่มีผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานใน บริษัท แพรคติก้า จำกัด อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 6 เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่มีผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือ

1) แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากหนังสืองานวิจัย และทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวัดรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่มีผลต่อความหนักแน่นของทีมงาน เพื่อใช้ข้อมูลที่ได้ ดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย

2) แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการแจกแบบสอบถามให้พนักงาน บริษัท แพรคติก้า จำกัด จำนวน 225 ชุด โดยมีคำชี้แจงรายละเอียดในแบบสอบถาม รอเก็บ

แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างอื่น มาตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องในการตอบแบบสอบถามเพื่อนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้มาลงรหัสในโปรแกรมสำเร็จรูป เตรียมการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลทางสถิติต่อไป

### 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย

#### 1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

1.1 การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ใช้อธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และระดับเงินเดือน

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้อธิบายข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่มีผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานโดยกำหนดให้ค่าสถิติร้อยละ (Percentage)

$$P = \frac{f * 100}{n}$$

P	แทน	ค่าร้อยละ
f	แทน	ความถี่ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้เป็นร้อยละ
n	แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมด

ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean)

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

เมื่อ	X	แทน	ค่าเฉลี่ย
	$\sum x_i$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	N	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

$$s = \sqrt{\frac{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	S	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง
	$(\sum \square)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	$\sum \square^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวอย่างยกกำลังสอง
	n	แทน	จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง

## 2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

2.1 ทดสอบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับรูปแบบภาวะของผู้นำและทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ โดยใช้สถิติ Independent Samples t-test ในการวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม

2.2 ทดสอบความแปรปรวนทางเดียว One-Way ANOVA ในการวิเคราะห์ค่าความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม และกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

2.3 ใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะรูปแบบภาวะผู้นำและทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่มีผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรอยู่ในช่วง -1 ถึง 1 การแปลความหมายของข้อมูล เพื่อจัดระดับความสัมพันธ์แบ่งออกเป็นช่วง (ขจิตพร คมขำ, 2554) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
0.80 ขึ้นไป	สูงมาก
0.60 - 0.79	ค่อนข้างสูง
0.40 - 0.59	ปานกลาง
0.20 - 0.39	ค่อนข้างต่ำ
ต่ำกว่า 0.20	ต่ำ
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์

โดยเครื่องหมายบวก (+) และเครื่องหมายลบ (-) หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้น จะบอกทิศทางของความสัมพันธ์ กำหนดให้

r มีเครื่องหมาย + หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง อีกตัวหนึ่งจะมีค่าสูงไปด้วย)

r มีเครื่องหมาย - หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางตรงข้าม (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง อีกตัวหนึ่งจะมีค่าต่ำ)

ยกเว้นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางชนิดที่มีลักษณะ  $0 < r < 1$  ซึ่งจะบอกได้เพียงขนาดหรือระดับของความสัมพันธ์เท่านั้น ไม่สามารถบอกทิศทางของความสัมพันธ์ได้

2.4 ใช้สถิติ Multiple Linear Regression ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อพยากรณ์ โดยกำหนดรูปแบบทั่วไปของสมการถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรงทั่วไป การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำกับความเหนียวแน่นของทีมงาน



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์

การศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน และปัจจัยทางด้านรูปแบบภาวะผู้นำและทักษะมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 510 คน และนำแบบสอบถามที่ตอบสมบูรณ์วิเคราะห์ จำนวน 225 ชุด โดยมีการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการกำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	ผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
t	แทน	สถิติทดสอบที่ใช้เปรียบเทียบใน t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ F-distribution
df	แทน	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significance)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
H <sub>0</sub>	แทน	สมมุติฐานหลัก (Null hypothesis)
H <sub>1</sub>	แทน	สมมุติฐานรอง (Alternative hypothesis)
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
b	แทน	ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$\beta$	แทน	ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
Unstandardized Coefficients	แทน	สมการการวิเคราะห์ในรูปคะแนนดิบ
Standardized Coefficients	แทน	สมการการวิเคราะห์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

#### 4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคลของพนักงานในบริษัท แพรคติก้า จำกัด

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนของพนักงานบริษัท แพรคติก้า จำกัด

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำของพนักงานบริษัท แพรคติก้า จำกัด

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความเหนียวแน่นของทีมงานของพนักงานบริษัท แพรคติก้า จำกัด

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อใช้ในการทดสอบ สมมติฐาน

ส่วนที่ 6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำกับความเหนียวแน่นของทีมงาน

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคลของพนักงานในบริษัท แพรคติก้า จำกัด ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รายได้ต่อเดือน

ตารางที่ 4.1 แสดงค่าร้อยละของพนักงาน โดยจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	158	70.22
หญิง	67	29.78
รวม	225	100.00

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 225 คน จำแนกตามเพศ พบว่าพนักงานที่เป็นเพศชาย มีจำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 70.22 และพนักงานที่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 29.78 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงาน โดยจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 30 ปี	56	24.89
30-39 ปี	91	40.44
40-49 ปี	54	24.00
50 ปีขึ้นไป	24	10.67
รวม	225	100.00

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 225 คน จำแนกตามอายุ พบว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 24.89 พนักงานที่มีอายุ 30-39 ปี มีจำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 40.44 พนักงานที่มีอายุ 40-49 ปี มีจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 และพนักงานที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 10.67 สรุปได้ว่าพนักงานส่วนใหญ่มีอายุ 30-39 ปี รองลงมาคือมีอายุต่ำกว่า 30 ปี และน้อยสุดคือตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงาน โดยจำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	112	49.78
สมรส	99	44.00
หย่าร้าง/หม้าย	14	6.22
<b>รวม</b>	<b>225</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 225 คน จำแนกตามสถานภาพ พบว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสด มีจำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 49.78 พนักงานที่มีสถานภาพสมรส มีจำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 44.00 และพนักงานที่มีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 6.22 สรุปได้ว่าส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 49.78 รองลงมาคือสถานภาพสมรส จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 44.00 และสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 6.22 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงาน โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	174	77.33
ปริญญาตรี	49	21.78
ปริญญาโท	2	0.89
<b>รวม</b>	<b>225</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 225 คน จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 77.33 ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีจำนวน 49 คน คิดเป็น

ร้อยละ 21.78 และระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.89 ตามลำดับ ดังนั้นสรุปได้ว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญา รองลงมา มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และมีระดับการศึกษาปริญญาโท ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงาน โดยจำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน

ระยะเวลาการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 3 ปี	62	27.56
4-6 ปี	54	24.00
7-9 ปี	44	19.56
10 ปีขึ้นไป	65	28.89
<b>รวม</b>	<b>225</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 225 คน จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน พบว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 3 ปี มีจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 27.56 พนักงานที่มีอายุการทำงาน 3-6 ปี มีจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 พนักงานที่มีอายุการทำงาน 7-10 ปี มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 19.56 และพนักงานที่มีอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป มีจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 28.89 สรุปได้ว่าพนักงานส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป รองลงมาพนักงานมีอายุการทำงานน้อยกว่า 3 ปี และพนักงานมีอายุการทำงาน 3-6 ปี ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงาน โดยจำแนกตามระดับเงินเดือน

ระดับเงินเดือน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 15,000 บาท	140	62.22
15,000-25,000 บาท	73	32.44
25,001-35,000 บาท	10	4.44
35,001-45,000 บาท	2	0.89
45,001 ขึ้นไป	0	0.00
<b>รวม</b>	<b>225</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 225 คน จำแนกตามระดับเงินเดือน พบว่าพนักงานที่มีระดับเงินเดือนน้อยกว่า



15,000 บาท มีจำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 62.22 พนักงานที่มีระดับเงินเดือน 15,000-25,000 บาท มีจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 32.44 พนักงานที่มีระดับเงินเดือน 25,001-35,000 บาท มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 4.44 และพนักงานที่มีระดับเงินเดือน 35,001-45,000 บาท มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.89 ดังนั้นสรุปได้ว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับเงินเดือนน้อยกว่า 15,000 บาท รองลงมา มีระดับเงินเดือน 15,000 ถึง 25,000 บาท และ 25,001 ถึง 35,000 บาท และ 35,001-45,000 บาท ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนของพนักงานบริษัท แพรคติก้า จำกัด ประกอบด้วย ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตน จำแนกตามภาวะผู้นำแบบชี้แนะ

รูปแบบภาวะผู้นำแบบชี้แนะ	□	SD	แปลผล
ท่านมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างชัดเจน	4.02	0.77	มาก
ท่านสามารถจูงใจเพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ท่านต้องการได้	3.79	0.69	มาก
ท่านมีการวางแผน กำหนดระยะเวลาล่วงหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.84	0.79	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.88</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>

ตามตารางที่ 4.7 สรุปผลได้ว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบภาวะผู้นำจำแนกตามผู้นำแบบชี้แนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\square = 3.88$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ท่านมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างชัดเจน ต่อเนื่อง ( $\square = 4.02$ ) รองลงมา ได้แก่ ท่านมีการวางแผน กำหนดระยะเวลาล่วงหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ( $\square = 3.84$ ) และท่านสามารถจูงใจเพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ท่านต้องการได้ ( $\square = 3.79$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.8** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตน จำแนกตามภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

รูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	□	SD	แปลผล
ท่านสร้างความไว้วางใจกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความสบายใจในการปฏิบัติงาน	3.93	0.74	มาก
ท่านปฏิบัติงานต่อผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค	4.16	0.73	มาก
ในระหว่างการปฏิบัติงานท่านทราบถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน รวมทั้งนำมาพัฒนาในการปฏิบัติงาน	3.96	0.74	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.02</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>

ตามตารางที่ 4.8 สรุปผลได้ว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบภาวะผู้นำจำแนกตามผู้นำแบบสนับสนุนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\square = 4.02$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ท่านปฏิบัติงานต่อผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค ( $\square = 4.16$ ) ในระหว่างการปฏิบัติงานท่านทราบถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน รวมทั้งนำมาพัฒนาในการปฏิบัติงาน ( $\square = 3.96$ ) และท่านสร้างความไว้วางใจกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความสบายใจในการปฏิบัติงาน ( $\square = 3.93$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตน จำแนกตามภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	□	SD	แปลผล
ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ	4.20	0.73	มาก
ท่านยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานก่อนการตัดสินใจ	4.21	0.71	สูงมาก
ท่านมีการประชุม ปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานอย่างสม่ำเสมอ	3.81	0.85	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.08</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>

ตามตารางที่ 4.9 สรุปผลได้ว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบภาวะผู้นำจำแนกตามผู้นำแบบมีส่วนร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\square = 4.08$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ท่านยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานก่อนการตัดสินใจ ( $\square = 4.21$ ) ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ ( $\square = 4.20$ ) และท่านมีการประชุม ปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานอย่างสม่ำเสมอ ( $\square = 3.81$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.10** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตน จำแนกตามภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ

รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ	□	SD	แปลผล
ท่านมีการพัฒนาประสิทธิภาพของงานจนสำเร็จอย่างต่อเนื่อง	4.00	0.72	มาก
ท่านมีความตระหนัก และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด	4.21	0.69	สูงมาก
ท่านมีความคาดหวังว่า จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ	4.29	0.69	สูงมาก
<b>รวม</b>	<b>4.17</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>

ตามตารางที่ 4.10 สรุปผลได้ว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบภาวะผู้นำจำแนกตามผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\square = 4.17$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ท่านมีความคาดหวังว่า จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ( $\square = 4.29$ ) ท่านมีความตระหนัก และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด ( $\square = 4.21$ ) และท่านมีการพัฒนาประสิทธิภาพของงานจนสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ( $\square = 4.20$ )

**ส่วนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำของพนักงานบริษัท แพรคติก้า จำกัด ประกอบด้วย การสื่อสาร การรู้เท่าทันตนเอง การยอมรับตนเอง การจูงใจ ความไว้วางใจ การเปิดเผยตนเอง และการจัดการความขัดแย้ง วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

**ตารางที่ 4.11** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ จำแนกตามด้านการสื่อสาร

การสื่อสาร	□	SD	แปลผล
หากท่านมีปัญหาจะมีการสื่อสารออกมาทันที เพื่อมีการแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา	3.97	0.75	มาก
ท่านมีการสื่อสารให้บุคคลอื่น ได้รับทราบข้อมูลที่ชัดเจน และครบถ้วน	3.92	0.69	มาก
ท่านพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการสื่อสารที่ทำให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจผิดในการปฏิบัติงาน	3.61	1.00	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.83</b>	<b>0.81</b>	<b>มาก</b>

ตามตารางที่ 4.11 สรุปผลได้ว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ จำแนกตามด้านการสื่อสาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ หากท่านมีปัญหาจะมีการสื่อสารออกมาทันที เพื่อมีการแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา ( $\bar{X} = 3.97$ ) รองลงมา ท่านมีการสื่อสารให้บุคคลอื่นได้รับทราบข้อมูลที่ชัดเจนและครบถ้วน ( $\bar{X} = 3.92$ ) และท่านพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการสื่อสารที่ทำให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจผิดในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.61$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.12** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ จำแนกตามด้านการรู้เท่าทันตนเอง

การรู้เท่าทันตนเอง	$\bar{X}$	SD	แปลผล
ในการปฏิบัติงานท่านสามารถควบคุมอารมณ์ในการปฏิบัติงานได้ดีมากยิ่งขึ้น	4.01	0.69	มาก
เมื่อรู้สึกโกรธ โมโห ท่านสามารถหาวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้	3.84	0.73	มาก
ในการปฏิบัติงานท่านมีสติครบถ้วนระหว่างการปฏิบัติงาน	4.30	0.65	สูงมาก
<b>รวม</b>	<b>4.05</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>

ตามตารางที่ 4.12 สรุปผลได้ว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ จำแนกตามด้านการรู้เท่าทันตนเอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ในการปฏิบัติงานท่านมีสติครบถ้วนระหว่างการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.30$ ) รองลงมา ในการปฏิบัติงานท่านสามารถควบคุมอารมณ์ในการปฏิบัติงานได้ดีมากยิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 4.01$ ) และเมื่อรู้สึกโกรธ โมโห ท่านสามารถหาวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ ( $\bar{X} = 3.84$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.13** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ จำแนกตามด้านการยอมรับตนเอง

การยอมรับตนเอง	□	SD	แปลผล
ท่านสามารถปฏิบัติงานกับสมาชิกใหม่ ๆ ได้	4.36	0.63	สูงมาก
ท่านสามารถปรับเปลี่ยนตนเองเข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน	4.21	0.72	สูงมาก
ท่านคิดว่างานที่ทำ ณ ปัจจุบันเป็นสิ่งที่ท้าทาย และทำให้ประสบความสำเร็จ	4.11	0.81	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.23</b>	<b>0.72</b>	<b>สูงมาก</b>

ตามตารางที่ 4.13 สรุปผลได้ว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ จำแนกตามด้านการยอมรับตนเอง ในภาพรวมอยู่ในระดับสูงมาก (□ = 4.23) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ท่านสามารถปฏิบัติงานกับสมาชิกใหม่ ๆ ได้ (□ = 4.36) ท่านสามารถปรับเปลี่ยนตนเองเข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (□ = 4.21) และท่านคิดว่างานที่ทำ ณ ปัจจุบันเป็นสิ่งที่ท้าทาย และทำให้ประสบความสำเร็จ (□ = 4.11)

**ตารางที่ 4.14** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ จำแนกตามด้านการจูงใจ

การจูงใจ	□	SD	แปลผล
ท่านใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	4.23	0.71	สูงมาก
ท่านได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	3.86	0.84	มาก
ท่านได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจากความสามารถของตนเอง	3.83	0.80	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.97</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>

ตามตารางที่ 4.14 สรุปผลได้ว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ จำแนกตามด้านการจูงใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (□ = 3.97) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ท่านใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ใน

การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{x} = 4.23$ ) ท่านได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา ( $\bar{x} = 3.86$ ) และท่านได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจากความสามารถของตนเอง ( $\bar{x} = 3.83$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.15** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ จำแนกตามด้านความไว้วางใจ

ความไว้วางใจ	$\bar{x}$	SD	แปลผล
ท่านมีความเชื่อ และมั่นใจผู้ร่วมงานเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงาน	4.09	0.66	มาก
ท่านไว้วางใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่แทนท่านในกรณีมีเหตุฉุกเฉินได้ทันที	4.02	0.75	มาก
ท่านมีความผูกพันกับผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี ส่งผลให้การปฏิบัติงานราบรื่นไปด้วยดี	4.14	0.71	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.08</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>

ตามตารางที่ 4.15 สรุปผลได้ว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ จำแนกตามด้านความไว้วางใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.08$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ท่านมีความผูกพันกับผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี ส่งผลให้การปฏิบัติงานราบรื่นไปด้วยดี ( $\bar{x} = 4.14$ ) รองลงมา ท่านมีความเชื่อ และมั่นใจผู้ร่วมงานเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.09$ ) และท่านไว้วางใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่แทนท่านในกรณีมีเหตุฉุกเฉินได้ทันที ( $\bar{x} = 4.02$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.16** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ จำแนกตามด้านการเปิดเผยตนเอง

การเปิดเผยตนเอง	$\bar{x}$	SD	แปลผล
ท่านสามารถพูดคุยเปิดเผยตนเองได้ทุก ๆ เรื่อง	3.98	0.82	มาก
ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผยในการปฏิบัติงาน	4.07	0.77	มาก
ท่านชอบแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา	4.26	0.68	สูงมาก
<b>รวม</b>	<b>4.10</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>

ตามตารางที่ 4.16 สรุปผลได้ว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ จำแนกตามด้านการเปิดเผยตนเอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.10$ )

และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ท่านชอบแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ( $\bar{x} = 4.26$ ) ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผยในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.07$ ) ท่านสามารถพูดคุยเปิดเผยตนเองได้ทุก ๆ เรื่อง ( $\bar{x} = 3.98$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.17** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ จำแนกตามด้านการจัดการความขัดแย้ง

การจัดการความขัดแย้ง	$\bar{x}$	SD	แปลผล
ท่านพยายามหาทางแก้ไขปัญหากับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ได้วิธีการแก้ไขปัญหที่เหมาะสม	3.97	0.68	มาก
โดยปกติแล้วท่านมักจะปรับวิธีการแก้ไขปัญหให้สอดคล้องกับความปรารถนาของเพื่อนร่วมงาน	3.89	0.68	มาก
ท่านใช้การเจรจาต่อรองหาข้อตกลงกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำไปสู่การประนีประนอม	3.95	0.73	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.94</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>

ตามตารางที่ 4.17 สรุปผลได้ว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ จำแนกตามด้านการจัดการความขัดแย้ง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.94$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ท่านพยายามหาทางแก้ไขปัญหากับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ได้วิธีการแก้ไขปัญหที่เหมาะสม ( $\bar{x} = 3.97$ ) ท่านใช้การเจรจาต่อรองหาข้อตกลงกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำไปสู่การประนีประนอม ( $\bar{x} = 3.95$ ) และโดยปกติแล้วท่านมักจะปรับวิธีการแก้ไขปัญหให้สอดคล้องกับความปรารถนาของเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{x} = 3.89$ ) ตามลำดับ

**ส่วนที่ 4** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความเหนียวแน่นของทีมงานของพนักงานบริษัท แพรคติก้า จำกัด ประกอบด้วย ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ การสื่อสารอย่างเปิดเผย การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ และการตัดสินใจร่วมกัน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

**ตารางที่ 4.18** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหนียวแน่นของทีมงาน จำแนกตามด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์

ความชัดเจนของวัตถุประสงค์	□	SD	แปลผล
ทีมงานของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานได้ชัดเจนหรือไม่	3.98	0.71	มาก
ทีมงานที่มีวัตถุประสงค์ที่ดี ส่งผลให้การปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น	4.05	0.62	มาก
สมาชิกที่เข้าใจวัตถุประสงค์จะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานง่ายยิ่งขึ้น	4.07	0.68	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.03</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

ตามตารางที่ 4.18 สรุปผลได้ว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหนียวแน่นของทีมงาน จำแนกตามด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (□ = 4.03) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ สมาชิกที่เข้าใจวัตถุประสงค์จะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานง่ายยิ่งขึ้น (□ = 4.07) รองลงมา ทีมงานที่มีวัตถุประสงค์ที่ดี ส่งผลให้การปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น (□ = 4.05) ทีมงานของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานได้ชัดเจนหรือไม่ (□ = 3.98) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.19** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหนียวแน่นของทีมงาน จำแนกตามด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

การสื่อสารอย่างเปิดเผย	□	SD	แปลผล
ทีมงานมีการติดต่อสื่อสารกันในรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.90	0.72	มาก
ทีมงานสามารถเสนอแนะหรือติดต่อข้อมูลแบบเปิดเผย ตรงไปตรงมา เพื่อให้การปฏิบัติประสบความสำเร็จ	4.00	0.75	มาก
ทีมงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้หลายช่องทาง เช่น Line E-mail	3.97	0.86	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.96</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>

ตามตารางที่ 4.19 สรุปผลได้ว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหนียวแน่นของทีมงาน จำแนกตามด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (□ = 3.96) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ทีมงานสามารถเสนอแนะหรือติดต่อ



ข้อมูลแบบเปิดเผย ตรงไปตรงมา เพื่อให้การปฏิบัติประสบความสำเร็จ ( $\square = 4.00$ ) ทีมงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้หลายช่องทาง เช่น Line E-mail ( $\square = 3.97$ ) และทีมงานมีการติดต่อสื่อสารกันในรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ( $\square = 3.90$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.20** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหนียวแน่นของทีมงาน จำแนกตามด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่

การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	$\square$	SD	แปลผล
บริษัทมีการกำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.06	0.71	มาก
การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการร่วมจัดกิจกรรมต่างๆ มีการหมุนเวียนตามความเหมาะสม	3.88	0.71	มาก
ทีมงานปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถของตนเอง	3.97	0.70	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.97</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>

ตามตารางที่ 4.20 สรุปผลได้ว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหนียวแน่นของทีมงาน จำแนกตามด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\square = 3.97$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ บริษัทมีการกำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ( $\square = 4.06$ ) ทีมงานปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถของตนเอง ( $\square = 3.97$ ) และการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการร่วมจัดกิจกรรมต่าง ๆ มีการหมุนเวียนตามความเหมาะสม ( $\square = 3.88$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.21** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหนียวแน่นของทีมงาน จำแนกตามด้านการตัดสินใจ

การตัดสินใจ	$\square$	SD	แปลผล
เมื่อเกิดปัญหาขึ้นทีมงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของบริษัท	3.97	0.76	มาก
ทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับ การวางแผน และลำดับขั้นตอนการทำงาน	3.89	0.79	มาก
ทีมงานสามารถนำข้อตกลงในที่ประชุมมาใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ทุกครั้ง	3.87	0.86	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.91</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>

ตามตารางที่ 4.21 สรุปผลได้ว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหนียวแน่นของทีมงาน จำแนกตามด้านการตัดสินใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.91$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นทีมงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของบริษัท ( $\bar{x} = 3.97$ ) รองลงมา ทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับ การวางแผน และลำดับขั้นตอนการทำงาน ( $\bar{x} = 3.89$ ) ทีมงานสามารถนำข้อตกลงในที่ประชุมมาใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ทุกครั้ง ( $\bar{x} = 3.87$ ) ตามลำดับ

#### ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

การศึกษาครั้งนี้เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน มีการกำหนดสมมติฐานของการวิจัย คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานแตกต่างกัน
2. ปัจจัยทางด้านรูปแบบภาวะผู้นำและทักษะมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ต่อความ

เหนียวแน่นของทีมงานไม่แตกต่างกัน

ดังนั้น จึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ โดยแบ่งออกเป็นสมมติฐานหลัก และสมมติฐานย่อยดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.1** เพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานแตกต่างกัน

$H_0$  : เพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : เพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานแตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.22** แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างของ ความเหนียวแน่นของทีมงาน จำแนกตามเพศ

ความเหนียวแน่นของทีมงาน	เพศ	N	Mean	Std. Deviation	t	Sig.
ความชัดเจนของวัตถุประสงค์	ชาย	158	4.10	0.50	2.82	0.09
	หญิง	67	3.88	0.59		
การสื่อสารอย่างเปิดเผย	ชาย	158	4.10	0.50	0.75	0.09
	หญิง	67	3.88	0.59		
การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	ชาย	158	3.98	0.55	0.31	0.52
	หญิง	67	3.94	0.51		
การตัดสินใจ	ชาย	158	3.93	0.68	0.72	0.30
	หญิง	67	3.86	0.62		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.22 การวิเคราะห์ความเหนียวแน่นของทีมงาน จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติ Independent t-test ในการทดสอบพบว่า ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ค่า Sig. เท่ากับ 0.09 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_1$  หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ไม่แตกต่างกัน

ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยค่า Sig. เท่ากับ 0.09 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_1$  หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยไม่แตกต่างกัน

ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ค่า Sig. เท่ากับ 0.52 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_1$  หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ไม่แตกต่างกัน

ด้านการตัดสินใจค่า Sig. เท่ากับ 0.30 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_1$  หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน



สมมติฐานที่ 1.2 อายุที่แตกต่างกันมีส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานแตกต่างกัน

$H_0$  : อายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : อายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.23 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างของ ความเหนียวแน่นของทีมงาน จำแนกตามอายุ

ความเหนียวแน่นของทีมงาน		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ความชัดเจนของ วัตถุประสงค์	Between Groups	0.56	3	0.19	0.64	0.59
	Within Groups	64.84	221	0.29		
	<b>Total</b>	<b>65.41</b>	<b>224</b>			
การสื่อสารอย่างเปิดเผย	Between Groups	0.52	3	0.17	0.46	0.71
	Within Groups	82.29	221	0.37		
	<b>Total</b>	<b>82.81</b>	<b>224</b>			
การมอบหมายงานตาม บทบาทหน้าที่	Between Groups	0.82	3	0.27	0.94	0.42
	Within Groups	64.63	221	0.29		
	<b>Total</b>	<b>65.45</b>	<b>224</b>			
การตัดสินใจ	Between Groups	1.56	3	0.52	1.20	0.31
	Within Groups	96.04	221	0.43		
	<b>Total</b>	<b>97.61</b>	<b>224</b>			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 การวิเคราะห์ความเหนียวแน่นของทีมงาน โดยจำแนกตามอายุใช้สถิติ One-way ANOVA ในการทดสอบพบว่า

ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ค่า Sig. เท่ากับ 0.59 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_1$  หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน

ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย Sig. เท่ากับ 0.71 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_1$  หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยไม่แตกต่างกันด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ Sig. เท่ากับ 0.42 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$

และปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_1$  หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ไม่แตกต่างกัน

ด้านการตัดสินใจ Sig. เท่ากับ 0.31 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_1$  หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.3** สถานภาพที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานแตกต่างกัน

$H_0$  : สถานภาพที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : สถานภาพที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานแตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.24** แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างของ ความเหนียวแน่นของทีมงาน จำแนกตามสถานภาพ

ความเหนียวแน่นของทีมงาน		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ความชัดเจนของ วัตถุประสงค์	Between Groups	1.21	2	0.61	2.10	0.13
	Within Groups	64.19	222	0.29		
	<b>Total</b>	<b>65.41</b>	<b>224</b>			
การสื่อสารอย่างเปิดเผย	Between Groups	0.92	2	0.46	1.25	0.29
	Within Groups	81.88	222	0.37		
	<b>Total</b>	<b>82.81</b>	<b>224</b>			
การมอบหมายงานตาม บทบาทหน้าที่	Between Groups	1.11	2	0.55	1.91	0.15
	Within Groups	64.34	222	0.29		
	<b>Total</b>	<b>65.45</b>	<b>224</b>			
การตัดสินใจ	Between Groups	1.69	2	0.84	1.95	0.14
	Within Groups	95.92	222	0.43		
	<b>Total</b>	<b>97.61</b>	<b>224</b>			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 การวิเคราะห์ความเหนียวแน่นของทีมงาน โดยจำแนกตามสถานภาพใช้สถิติ One-way ANOVA ในการทดสอบพบว่า ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ Sig. เท่ากับ 0.13 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_1$  หมายความว่า สถานภาพที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ไม่แตกต่างกัน

ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย Sig. เท่ากับ 0.29 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_1$  หมายความว่า สถานภาพที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยไม่แตกต่างกัน

ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ Sig. เท่ากับ 0.15 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_1$  หมายความว่า สถานภาพที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ไม่แตกต่างกัน

ด้านการตัดสินใจ Sig. เท่ากับ 0.14 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_1$  หมายความว่า สถานภาพที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.4** ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานแตกต่างกัน

$H_0$  : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานแตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.25** แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างของ ความเหนียวแน่นของทีมงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

ความเหนียวแน่นของทีมงาน		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ความชัดเจนของวัตถุประสงค์	Between Groups	0.23	2	0.12	0.40	0.67
	Within Groups	65.17	222	0.29		
	<b>Total</b>	<b>65.41</b>	<b>224</b>			
การสื่อสารอย่างเปิดเผย	Between Groups	0.48	2	0.24	0.65	0.53
	Within Groups	82.33	222	0.37		
	<b>Total</b>	<b>82.81</b>	<b>224</b>			
การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	Between Groups	0.20	2	0.10	0.34	0.71
	Within Groups	65.25	222	0.29		
	<b>Total</b>	<b>65.45</b>	<b>224</b>			
การตัดสินใจ	Between Groups	0.38	2	0.19	0.43	0.65
	Within Groups	97.23	222	0.44		
	<b>Total</b>	<b>97.61</b>	<b>224</b>			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 การวิเคราะห์ความเหนียวแน่นของทีมงาน โดยจำแนกตามระดับการศึกษาใช้สถิติ One-way ANOVA ในการทดสอบพบว่า

ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ Sig. เท่ากับ 0.67 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_1$  หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ไม่แตกต่างกัน

ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย Sig. เท่ากับ 0.53 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_1$  หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยไม่แตกต่างกัน

ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ Sig. เท่ากับ 0.71 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_1$  หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ไม่แตกต่างกัน

ด้านการตัดสินใจ Sig. เท่ากับ 0.65 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_1$  หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.5** ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานแตกต่างกัน

$H_0$  : ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.26 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างของ ความเหนียวแน่นของทีมงาน จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน

ความเหนียวแน่นของทีมงาน		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ความชัดเจนของ วัตถุประสงค์	Between Groups	0.91	3	0.30	1.04	0.38
	Within Groups	64.50	221	0.29		
	<b>Total</b>	<b>65.41</b>	<b>224</b>			
การสื่อสารอย่างเปิดเผย	Between Groups	3.53	3	1.18	3.28	<b>0.02*</b>
	Within Groups	79.28	221	0.36		
	<b>Total</b>	<b>82.81</b>	<b>224</b>			
การมอบหมายงานตาม บทบาทหน้าที่	Between Groups	0.97	3	0.32	1.11	0.35
	Within Groups	64.48	221	0.29		
	<b>Total</b>	<b>65.45</b>	<b>224</b>			
การตัดสินใจ	Between Groups	1.44	3	0.48	1.10	0.35
	Within Groups	96.17	221	0.44		
	<b>Total</b>	<b>97.61</b>	<b>224</b>			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 การวิเคราะห์ความเหนียวแน่นของทีมงาน โดยจำแนกตามระยะเวลาในการทำงานใช้สถิติ One-way ANOVA ในการทดสอบพบว่า

ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ Sig. เท่ากับ 0.38 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_1$  หมายความว่า ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ไม่แตกต่างกัน

ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย Sig. เท่ากับ 0.02 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_1$  และปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  หมายความว่า ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยแตกต่างกัน

ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ Sig. เท่ากับ 0.35 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_1$  หมายความว่า ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ไม่แตกต่างกัน



ด้านการตัดสินใจ Sig. เท่ากับ 0.35 ซึ่งมีความมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_1$  หมายความว่า ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน

จากนั้นทำการทดสอบต่อเนื่องด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons Test) ด้วยค่าสถิติ Least Significant Difference (LSD) ตามตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 แสดงค่าเฉลี่ย เปรียบเทียบระหว่างระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันกับด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นรายคู่

ระยะเวลาในการทำงาน	ระยะเวลาในการทำงาน				
	Mean	0-3 ปี	4-6 ปี	7-9 ปี	10 ขึ้นไป
0-3 ปี	3.9194	-	0.656	0.172	0.063
4-6 ปี	3.9691		-	0.083	0.179
7-9 ปี	3.7576			-	<b>0.002*</b>
10 ขึ้นไป	4.1179				-

จากตารางที่ 4.27 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความเหนียวแน่นของทีมงานที่มีระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ พบว่า ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันกับการสื่อสารอย่างเปิดเผย ที่มีระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันในช่วงระหว่าง 7-9 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**สมมติฐานที่ 1.6** ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานแตกต่างกัน

$H_0$  : ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.28 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างของ ความเหนียวแน่นของทีมงาน จำแนกตามระดับเงินเดือน

ความเหนียวแน่นของทีมงาน		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ความชัดเจนของวัตถุประสงค์	Between Groups	0.68	3	0.23	0.77	0.51
	Within Groups	64.73	221	0.29		
<b>Total</b>		<b>65.41</b>	<b>224</b>			
การสื่อสารอย่างเปิดเผย	Between Groups	0.97	3	0.32	0.87	0.45
	Within Groups	81.84	221	0.37		
<b>Total</b>		<b>82.81</b>	<b>224</b>			
การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	Between Groups	0.30	3	0.10	0.34	0.79
	Within Groups	65.15	221	0.29		
<b>Total</b>		<b>65.45</b>	<b>224</b>			
การตัดสินใจ	Between Groups	0.69	3	0.23	0.52	0.67
	Within Groups	96.92	221	0.44		
<b>Total</b>		<b>97.61</b>	<b>224</b>			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 การวิเคราะห์ความเหนียวแน่นของทีมงาน โดยจำแนกตามระดับเงินเดือน ใช้สถิติ One-way ANOVA ในการทดสอบพบว่า

ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ Sig. เท่ากับ 0.51 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_1$  หมายความว่า ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ไม่แตกต่างกัน

ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย Sig. เท่ากับ 0.45 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_1$  หมายความว่า ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยไม่แตกต่างกัน

ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ Sig. เท่ากับ 0.79 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_1$  หมายความว่า ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ไม่แตกต่างกัน

ด้านการตัดสินใจ Sig. เท่ากับ 0.67 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_1$  หมายความว่า ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2** การทดสอบความสัมพันธ์ของ 2 ตัวแปรสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Person Product Moment Correlation Coefficient)

**สมมติฐานที่ 2.1** รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์

$H_0$  : รูปแบบภาวะผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์

$H_1$  : รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์

**ตารางที่ 4.29** รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์

รูปแบบภาวะผู้นำ	ความเหนียวแน่นของทีมงานด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์			
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ผู้นำแบบชี้แนะ	0.311	<b>0.00*</b>	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
ผู้นำแบบสนับสนุน	0.378	<b>0.00*</b>	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	0.341	<b>0.00*</b>	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ	0.412	<b>0.00*</b>	ปานกลาง	เดียวกัน

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Person Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า ผู้นำแบบชี้แนะมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

ผู้นำแบบสนับสนุนมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน (H<sub>1</sub>) ความหมายว่า รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

ผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน (H<sub>1</sub>) ความหมายว่า รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน (H<sub>1</sub>) ความหมายว่า รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

**สมมติฐานที่ 2.2** รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

H<sub>0</sub> : รูปแบบภาวะผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

H<sub>1</sub> : รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

**ตารางที่ 4.30** รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

รูปแบบภาวะผู้นำ	ความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย			
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ผู้นำแบบชี้นำ	0.387	<b>0.00*</b>	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
ผู้นำแบบสนับสนุน	0.352	<b>0.00*</b>	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	0.348	<b>0.00*</b>	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ	0.361	<b>0.00*</b>	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.30 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Person Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า ผู้นำแบบชี้นำมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน H<sub>1</sub> ความหมายว่า รูปแบบภาวะ

ผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับก่อนข้างต่ำ

ผู้นำแบบสนับสนุนมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ขอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับก่อนข้างต่ำ

ผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ขอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับก่อนข้างต่ำ

ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ขอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับก่อนข้างต่ำ

**สมมติฐานที่ 2.3** รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่

$H_0$ : รูปแบบภาวะผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่

$H_1$ : รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่

**ตารางที่ 4.31** รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่

รูปแบบภาวะผู้นำ	ความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่			
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ผู้นำแบบชี้แนะ	0.347	<b>0.00*</b>	ก่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
ผู้นำแบบสนับสนุน	0.230	<b>0.00*</b>	ก่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	0.168	<b>0.00*</b>	ต่ำ	เดียวกัน
ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ	0.388	<b>0.00*</b>	ก่อนข้างต่ำ	เดียวกัน

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.31 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Person Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า ผู้นำแบบชี้นำมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

ผู้นำแบบสนับสนุนมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

ผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ

ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

**สมมติฐานที่ 2.4** รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการตัดสินใจ

$H_0$ : รูปแบบภาวะผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการตัดสินใจ

$H_1$  : รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการตัดสินใจ

**ตารางที่ 4.32** รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจ

รูปแบบภาวะผู้นำ	ความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการตัดสินใจ			
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ผู้นำแบบชี้นำ	0.297	<b>0.00*</b>	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
ผู้นำแบบสนับสนุน	0.215	<b>0.00*</b>	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	0.219	<b>0.00*</b>	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ	0.364	<b>0.00*</b>	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.32 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Person Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า ผู้นำแบบชี้นำมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน ( $H_1$ ) ความหมายว่า รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการตัดสินใจ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับก่อนข้างต่ำ

ผู้นำแบบสนับสนุนมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการตัดสินใจ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับก่อนข้างต่ำ

ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน ( $H_1$ ) ความหมายว่า รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการตัดสินใจ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับก่อนข้างต่ำ

ผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน ( $H_1$ ) ความหมายว่า รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการตัดสินใจ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับก่อนข้างต่ำ

**สมมติฐานที่ 2.5** ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์

$H_0$ : ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์

$H_1$  : ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์

ตารางที่ 4.33 ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์

ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ	ความเหนียวแน่นของทีมงานด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์			
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
การสื่อสาร	0.360	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
การรู้เท่าทันตนเอง	0.429	0.00*	ปานกลาง	เดียวกัน
การยอมรับตนเอง	0.412	0.00*	ปานกลาง	เดียวกัน
การจูงใจ	0.461	0.00*	ปานกลาง	เดียวกัน
ความไว้วางใจ	0.490	0.00*	ปานกลาง	เดียวกัน
การเปิดเผยตนเอง	0.400	0.00*	ปานกลาง	เดียวกัน
การจัดการความขัดแย้ง	0.430	0.00*	ปานกลาง	เดียวกัน

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.33 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Person Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า ด้านการสื่อสาร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน H<sub>1</sub> ความหมายว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

ด้านการรู้เท่าทันตนเองมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน H<sub>1</sub> ความหมายว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ด้านการยอมรับตนเองมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน H<sub>1</sub> ความหมายว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ด้านการจูงใจมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน H<sub>1</sub> ความหมายว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง



ด้านความไว้วางใจมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ด้านการเปิดเผยตนเองมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ด้านการจัดการความขัดแย้ง มีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

**สมมติฐานที่ 2.6** ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

$H_0$ : ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

$H_1$  : ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

**ตารางที่ 4.34** ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ	ความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย			
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
การสื่อสาร	0.417	<b>0.00*</b>	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
การรู้เท่าทันตนเอง	0.427	<b>0.00*</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
การยอมรับตนเอง	0.425	<b>0.00*</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
การจงใจ	0.341	<b>0.00*</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
ความไว้วางใจ	0.464	<b>0.00*</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
การเปิดเผยตนเอง	0.318	<b>0.00*</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
การจัดการความขัดแย้ง	0.403	<b>0.00*</b>	ปานกลาง	เดียวกัน

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.34 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Person Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า ด้านการสื่อสาร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

ด้านการรู้เท่าทันตนเองมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ด้านการยอมรับตนเองมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน ( $H_1$ ) ความหมายว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ด้านการจูงใจมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ด้านความไว้วางใจมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ด้านการเปิดเผยตนเองมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ด้านการจัดการความขัดแย้ง มีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน ( $H_1$ ) ความหมายว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

**สมมติฐานที่ 2.7** ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่

$H_0$ : ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่

$H_1$  : ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่

ตารางที่ 4.35 ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่

ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ	ความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่			
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
การสื่อสาร	0.293	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
การรู้เท่าทันตนเอง	0.234	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
การยอมรับตนเอง	0.289	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
การจูงใจ	0.333	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
ความไว้วางใจ	0.332	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
การเปิดเผยตนเอง	0.266	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
การจัดการความขัดแย้ง	0.379	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.35 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Person Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า ด้านการสื่อสารมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

ด้านการรู้เท่าทันตนเองมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

ด้านการยอมรับตนเองมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของ

ทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับ  
ค่อนข้างต่ำ

ด้านการจูงใจมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$   
ความหมายว่า ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการ  
มอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

ด้านความไว้วางใจมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$   
ความหมายว่า ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการ  
มอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

ด้านการเปิดเผยตนเองมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับ  
สมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของ  
ทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับ  
ค่อนข้างต่ำ

ด้านการจัดการความขัดแย้งมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับ  
สมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของ  
ทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับ  
ค่อนข้างต่ำ

**สมมติฐานที่ 2.8** ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของ  
ทีมงานด้านการตัดสินใจ

$H_0$ : ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ของผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้าน  
การตัดสินใจ

$H_1$  : ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้าน  
การตัดสินใจ

ตารางที่ 4.36 ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจ

ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ	ความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการตัดสินใจ			
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
การสื่อสาร	0.317	<b>0.00*</b>	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
การรู้เท่าทันตนเอง	0.230	<b>0.00*</b>	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
การยอมรับตนเอง	0.257	<b>0.00*</b>	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
การจงใจ	0.415	<b>0.00*</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
ความไวใจ	0.345	<b>0.00*</b>	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
การเปิดเผยตนเอง	0.354	<b>0.00*</b>	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
การจัดการความขัดแย้ง	0.361	<b>0.00*</b>	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.36 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Person Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า ด้านการสื่อสารมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการตัดสินใจ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

ด้านการรู้เท่าทันตนเองมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการตัดสินใจ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

ด้านการยอมรับตนเองมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการตัดสินใจ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

ด้านการจงใจมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการตัดสินใจ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

ด้านความไวใจมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ความหมายว่า ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการตัดสินใจ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับก่อนข้างต่ำ

ด้านการเปิดเผยตนเองมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน ( $H_1$ ) ความหมายว่า ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการตัดสินใจ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับก่อนข้างต่ำ

ด้านการจัดการความขัดแย้ง มีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน ( $H_1$ ) ความหมายว่า ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการตัดสินใจ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับก่อนข้างต่ำ

ส่วนที่ 6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษย์สัมพันธ์ของผู้นำกับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ โดยวิธีการ Enter ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์

ความเหนียวแน่นของ ทีมงาน ด้านความชัดเจน ของวัตถุประสงค์	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.929	0.282		6.851	<b>0.000*</b>
ผู้นำแบบชี้แนะ	0.047	0.067	0.055	0.708	0.480
ผู้นำแบบสนับสนุน	0.124	0.075	0.144	1.646	0.101
ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	0.099	0.074	0.104	1.343	0.181
ผู้นำแบบมุ่งเน้น ความสำเร็จ	0.245	0.071	0.257	3.431	<b>0.001*</b>

R = 0.461; Adjusted R Square = 0.198; Std. Error of the Estimate = 0.483; F=14.860;

Sig = 0.000; Durbin-Watson = 1.903

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.37 แสดงการทดสอบวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ โดยวิธีการ Enter ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ R เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรเท่ากับ 0.461 มีค่าความเป็นไปได้และความแม่นยำของการพยากรณ์เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดรวมกัน จำนวน 4 ตัวแปร เท่ากับร้อยละ 19.8 ส่วนที่เหลือ ร้อยละ 80.2 มีค่าความคาดเคลื่อนจากตัวแปรตามเท่ากับ 0.483 และมีค่า Durbin-Watson ที่แสดงความเป็นอิสระกันของความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 1.903 ซึ่งเป็นค่าที่สามารถยอมรับได้ เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ โดยมีค่า Sig เท่ากับ 0.001 และมีค่าสมการถดถอยถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.257 และสามารถเขียนสมการได้ ดังนี้

โดยมีสัญลักษณ์ ดังนี้

สูตร	$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_n X_n + e$
Y	แทน สมการถดถอยพหุคูณเชิงเส้นของตัวแปร
X	แทน ตัวแปรอิสระ (ตัวแปรต้น) จะใช้สัญลักษณ์ $X_1$ สำหรับตัวแปรที่ 1
$\beta_0$	แทน ค่าคงที่ (Constant) ของสมการถดถอยพหุคูณเชิงเส้น จะใช้สัญลักษณ์ $b_0$ สำหรับค่าคงที่ของสมการถดถอยพหุคูณเชิงเส้น
$\beta_1$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้น (Regression Coefficient) ของตัวแปรอิสระ จะใช้สัญลักษณ์ $b_1$ สำหรับ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้น
e	แทน ค่าความแตกต่างหรือความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Sd. Error) ที่เกิดจากตัวอย่างจริง

สมการในรูปแบบของรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

$$\begin{aligned} \text{ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์} &= \beta_0 + \beta_1 \text{ ผู้นำแบบชี้แนะ} + \beta_2 \text{ ผู้นำแบบสนับสนุน} \\ &+ \beta_3 \text{ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม} + \beta_4 \text{ ผู้นำแบบมุ่งเน้น} \\ &\text{ความสำเร็จ} \end{aligned}$$

**สมการประมาณค่า**

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

$$\begin{aligned} \text{ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์} &= a + b_1 \text{ ผู้นำแบบชี้แนะ} + b_2 \text{ ผู้นำแบบสนับสนุน} \\ &+ b_3 \text{ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม} + b_4 \text{ ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ} \end{aligned}$$

**สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ**

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

$$\text{ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์} = 1.929 \text{ (Constant)} + 0.245 \text{ (ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ)}$$

**สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ**

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

$$\text{ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์} = 0.245 \text{ (ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ)}$$

**ตารางที่ 4.38** ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ โดยวิธีการ Enter ระหว่างรูปแบบภาวะผู้แห่ง  
ต้นสังกัดต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

ความเหนียวแน่นของ ทีมงาน ด้านการสื่อสาร อย่างเปิดเผย	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.611	0.318		5.072	<b>0.000*</b>
ผู้นำแบบชี้แนะ	0.211	0.075	0.219	2.807	<b>0.005*</b>
ผู้นำแบบสนับสนุน	0.043	0.085	0.044	0.503	0.615
ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	0.153	0.083	0.143	1.847	0.066
ผู้นำแบบมุ่งเน้น ความสำเร็จ	0.175	0.080	0.163	2.173	<b>0.031*</b>

R = 0.457; Adjusted R Square = 0.194; Std. Error of the Estimate = 0.546; F=14.509;

Sig = 0.000; Durbin-Watson = 1.756

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



จากตารางที่ 4.38 แสดงการทดสอบวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ โดยวิธีการ Enter ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ R เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปร เท่ากับ 0.457 มีค่าความเป็นไปได้และความแม่นยำของการพยากรณ์เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดรวมกัน จำนวน 4 ตัวแปร เท่ากับร้อยละ 19.4 ส่วนที่เหลือ ร้อยละ 80.6 มีค่าความคลาดเคลื่อนจากตัวแปรตาม เท่ากับ 0.546 และมีค่า Durbin-Watson ที่แสดงความเป็นอิสระกันของความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 1.756 ซึ่งเป็นค่าที่สามารถยอมรับได้ เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า ผู้นำแบบชี้แนะ และผู้นำแบบมุ่งเน้น ความสำเร็จ ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยมีค่า Sig เท่ากับ 0.005 และ 0.031 และมีค่าสมการถดถอยถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.219 และ 0.163 และสามารถเขียนสมการได้ ดังนี้

**สมการในรูปของรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย**

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

$$= \beta_0 + \beta_1 \text{ ผู้นำแบบชี้แนะ} + \beta_2 \text{ ผู้นำแบบสนับสนุน} \\ + \beta_3 \text{ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม} + \beta_4 \text{ ผู้นำแบบมุ่งเน้น} \\ \text{ความสำเร็จ}$$

**สมการประมาณค่า**

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

$$= a + b_1 \text{ ผู้นำแบบชี้แนะ} + b_2 \text{ ผู้นำแบบสนับสนุน} \\ + b_3 \text{ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม} + b_4 \text{ ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ}$$

**สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ**

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

$$= 1.611 \text{ (Constant)} + 0.211 \text{ (ผู้นำแบบชี้แนะ)} + 0.175 \\ \text{(ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ)}$$

**สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ**

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

$$= 0.211 \text{ (ผู้นำแบบชี้แนะ)} + 0.175 \text{ (ผู้นำแบบมุ่งเน้น} \\ \text{ความสำเร็จ)}$$

ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ โดยวิธีการ Enter ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ  
 แห่งคนส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่

ความเหนียวแน่นของ ทีมงาน ด้านการ มอบหมายงานตาม บทบาทหน้าที่	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.280	0.285		8.000	0.000
ผู้นำแบบชี้แนะ	0.228	0.068	0.265	3.373	<b>0.001*</b>
ผู้นำแบบสนับสนุน	-0.061	0.076	-0.071	-0.800	0.424
ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	-0.072	0.075	-0.076	-0.971	0.333
ผู้นำแบบมุ่งเน้น ความสำเร็จ	0.323	0.072	0.339	4.476	<b>0.000*</b>

R = 0.194; Adjusted R Square = 0.180; Std. Error of the Estimate = 0.489; F = 13.279;

Sig = 0.000; Durbin-Watson = 1.724

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.39 แสดงการทดสอบวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ โดยวิธีการ Enter ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแห่งคนส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ R เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรเท่ากับ 0.194 มีค่าความเป็นไปได้และความแม่นยำของการพยากรณ์เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดรวมกัน จำนวน 4 ตัวแปร เท่ากับร้อยละ 18.0 ส่วนที่เหลือ ร้อยละ 82.0 มีค่าความคลาดเคลื่อนจากตัวแปรตามเท่ากับ 0.489 และมีค่า Durbin-Watson ที่แสดงความเป็นอิสระกันของความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 1.724 ซึ่งเป็นค่าที่สามารถยอมรับได้ เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า ผู้นำแบบชี้แนะ และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ โดยมีค่า Sig เท่ากับ 0.001 และ 0.000 มีค่าสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.256 และ 0.339 สามารถเขียนสมการได้ ดังนี้

สมการในรูปของรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสาร  
อย่างเปิดเผย

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

$$\begin{aligned} \text{ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่} &= \beta_0 + \beta_1 \text{ ผู้นำแบบชี้แนะ} + \beta_2 \text{ ผู้นำแบบสนับสนุน} \\ &+ \beta_3 \text{ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม} + \beta_4 \text{ ผู้นำแบบมุ่งเน้น} \\ &\text{ความสำเร็จ} \end{aligned}$$

สมการประมาณค่า

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

$$\begin{aligned} \text{ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่} &= a + b_1 \text{ ผู้นำแบบชี้แนะ} + b_2 \text{ ผู้นำแบบสนับสนุน} \\ &+ b_3 \text{ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม} + b_4 \text{ ผู้นำแบบมุ่งเน้น} \\ &\text{ความสำเร็จ} \end{aligned}$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

$$\begin{aligned} \text{ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่} &= 2.280 \text{ (Constant)} + 0.228 \text{ (ผู้นำแบบชี้แนะ)} + 0.323 \text{ (ผู้นำ} \\ &\text{แบบมุ่งเน้นความสำเร็จ)} \end{aligned}$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

$$\begin{aligned} \text{ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่} &= 0.228 \text{ (ผู้นำแบบชี้แนะ)} + 0.323 \text{ (ผู้นำแบบมุ่งเน้น} \\ &\text{ความสำเร็จ)} \end{aligned}$$

ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ โดยวิธีการ Enter ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ  
 แห่งตนส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจ

ความเหนียวแน่นของ ทีมงาน ด้านการตัดสินใจ	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.859	0.356		5.220	<b>0.000*</b>
ผู้นำแบบชี้แนะ	0.202	0.084	0.193	2.393	<b>0.018*</b>
ผู้นำแบบสนับสนุน	-0.093	0.095	-0.088	-0.975	0.331
ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	0.041	0.093	0.035	0.437	0.663
ผู้นำแบบมุ่งเน้น ความสำเร็จ	0.354	0.090	0.304	3.927	<b>0.000*</b>

R = 0.396; Adjusted R Square = 0.141; Std. Error of the Estimate = 0.612; F = 10.215;  
 Sig = 0.000; Durbin-Watson = 1.472

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.40 แสดงการทดสอบวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ โดยวิธีการ Enter ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจ พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ R เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรเท่ากับ 0.396 มีค่าความเป็นไปได้และความแม่นยำของการพยากรณ์เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดมารวมกัน จำนวน 4 ตัวแปร เท่ากับร้อยละ 14.1 ส่วนที่เหลือ ร้อยละ 85.9 มีค่าความคลาดเคลื่อนจากตัวแปรตามเท่ากับ 0.612 และมีค่า Durbin-Watson ที่แสดงความเป็นอิสระกันของความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 1.472 ซึ่งเป็นค่าที่สามารถยอมรับได้ เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า ผู้นำแบบชี้แนะ และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจ โดยมีค่า Sig เท่ากับ 0.018 และ 0.000 มีค่าสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.193 และ 0.304 สามารถเขียนสมการได้ ดังนี้

สมการในรูปของรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจ  
ความเหนียวแน่นของทีมงาน

ด้านการตัดสินใจ

$$= \beta_0 + \beta_1 \text{ ผู้นำแบบชี้แนะ} + \beta_2 \text{ ผู้นำแบบสนับสนุน} \\ + \beta_3 \text{ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม} + \beta_4 \text{ ผู้นำแบบมุ่งเน้น} \\ \text{ความสำเร็จ}$$

สมการประมาณค่า

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

ด้านการตัดสินใจ

$$= a + b_1 \text{ ผู้นำแบบชี้แนะ} + b_2 \text{ ผู้นำแบบสนับสนุน} \\ + b_3 \text{ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม} + b_4 \text{ ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ}$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

ด้านการตัดสินใจ

$$= 2.280 \text{ (Constant)} + 0.202 \text{ (ผู้นำแบบชี้แนะ)} + 0.354 \\ \text{(ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ)}$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

ด้านการตัดสินใจ

$$= 0.202 \text{ (ผู้นำแบบชี้แนะ)} + 0.354 \text{ (ผู้นำแบบมุ่งเน้น} \\ \text{ความสำเร็จ)}$$

ตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ โดยวิธีการ Enter ระหว่างทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำส่งผลกระทบต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์

ความเหนียวแน่นของ ทีมงาน ด้านความชัดเจน ของวัตถุประสงค์	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.737	0.288		2.562	<b>0.011*</b>
การสื่อสาร	0.087	0.057	0.098	1.534	0.126
การรู้เท่าทันตนเอง	0.138	0.065	0.143	2.119	<b>0.035*</b>
การยอมรับตนเอง	0.056	0.065	0.059	0.862	0.390
การจูงใจ	0.213	0.058	0.228	3.663	<b>0.000*</b>
ความไว้วางใจ	0.224	0.067	0.236	3.365	<b>0.001*</b>
การเปิดเผยตนเอง	0.046	0.059	0.052	0.778	0.437
การจัดการความขัดแย้ง	0.054	0.064	0.059	0.841	0.401

R = 0.387; Adjusted R Square = 0.368; Std. Error of the Estimate = 0.429; F = 19.610;

Sig = 0.000; Durbin-Watson = 1.846

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.41 แสดงการทดสอบวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ โดยวิธีการ Enter ระหว่างทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำส่งผลกระทบต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ พบว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ ประกอบด้วย การสื่อสาร การรู้เท่าทันตนเอง การยอมรับตนเอง การจูงใจ ความไว้วางใจ การเปิดเผยตนเอง และการจัดการความขัดแย้ง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ R เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรเท่ากับ 0.387 มีค่าความเป็นไปได้และความแม่นยำของการพยากรณ์เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดรวมกัน จำนวน 7 ตัวแปร เท่ากับร้อยละ 36.8 ส่วนที่เหลือ ร้อยละ 63.2 มีค่าความคลาดเคลื่อนจากตัวแปรตามเท่ากับ 0.429 และมีค่า Durbin-Watson ที่แสดงความเป็นอิสระกันของความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 1.846 ซึ่งเป็นค่าที่สามารถยอมรับได้ เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า การรู้เท่าทันตนเอง การจูงใจ และความไว้วางใจ ส่งผลกระทบต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ โดยมีค่า Sig เท่ากับ 0.035 0.000 และ 0.001

มีค่าสมการถดถอยการถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.143 0.238 และ 0.236 สามารถเขียนสมการได้ ดังนี้

**สมการในรูปแบบของรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์**

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

$$\begin{aligned} \text{ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์} &= \beta_0 + \beta_1 \text{ การสื่อสาร} + \beta_2 \text{ การรู้เท่าทันตนเอง} \\ &+ \beta_3 \text{ การยอมรับตนเอง} + \beta_4 \text{ การจูงใจ} + \beta_5 \text{ ความไว้วางใจ} + \\ &B_6 \text{ การเปิดเผยตนเอง} + \beta_7 \text{ ผู้นำการจัดการความขัดแย้ง} \end{aligned}$$

**สมการประมาณค่า**

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

$$\begin{aligned} \text{ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์} &= a+b_1 \text{ การสื่อสาร} + b_2 \text{ การรู้เท่าทันตนเอง} \\ &+ b_3 \text{ การยอมรับตนเอง} + b_4 \text{ การจูงใจ} + b_4 \text{ ความไว้วางใจ} + \\ &b_4 \text{ การเปิดเผยตนเอง} + b_4 \text{ การจัดการความขัดแย้ง} \end{aligned}$$

**สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ**

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

$$\begin{aligned} \text{ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์} &= 0.737 \text{ (Constant)} + 0.138 \text{ (การรู้เท่าทันตนเอง)} + 0.213 \\ &\text{(การจูงใจ)} + 0.224 \text{ (ความไว้วางใจ)} \end{aligned}$$

**สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ**

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

$$\begin{aligned} \text{ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์} &= 0.138 \text{ (การรู้เท่าทันตนเอง)} + 0.213 \text{ (การจูงใจ)} + 0.224 \\ &\text{(ความไว้วางใจ)} \end{aligned}$$

ตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ โดยวิธีการ Enter ระหว่างทักษะมนุษย์สัมพันธ์ของผู้นำส่งผลกระทบต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

ความเหนียวแน่นของ ทีมงาน ด้านการสื่อสาร อย่างเปิดเผย	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.483	0.332		1.456	<b>0.147*</b>
การสื่อสาร	0.206	0.066	0.205	3.136	<b>0.002*</b>
การรู้เท่าทันตนเอง	0.156	0.075	0.143	2.069	<b>0.040*</b>
การยอมรับตนเอง	0.138	0.076	0.127	1.821	0.070
การจงใจ	0.081	0.067	0.077	1.199	0.232
ความไว้วางใจ	0.291	0.077	0.273	3.785	<b>0.000*</b>
การเปิดเผยตนเอง	-0.058	0.069	-0.058	-0.850	0.396
การจัดการความขัดแย้ง	0.051	0.074	0.050	0.687	0.493

R = 0.596; Adjusted R Square = 0.334; Std. Error of the Estimate = 0.496; F = 17.036;

Sig = 0.000; Durbin-Watson = 1.656

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.42 แสดงการทดสอบวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ โดยวิธีการ Enter ระหว่างทักษะมนุษย์สัมพันธ์ของผู้นำส่งผลกระทบต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย พบว่า ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ของผู้นำ ประกอบด้วย การสื่อสาร การรู้เท่าทันตนเอง การยอมรับตนเอง การจงใจ ความไว้วางใจ การเปิดเผยตนเอง และการจัดการความขัดแย้ง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ R เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรเท่ากับ 0.596 มีค่าความเป็นไปได้และความแม่นยำของการพยากรณ์เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดรวมกัน จำนวน 7 ตัวแปร เท่ากับร้อยละ 33.4 ส่วนที่เหลือ ร้อยละ 66.6 มีค่าความคลาดเคลื่อนจากตัวแปรตามเท่ากับ 0.496 และมีค่า Durbin-Watson ที่แสดงความเป็นอิสระกันของความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 1.656 ซึ่งเป็นค่าที่สามารถยอมรับได้ เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า การสื่อสาร การรู้เท่าทันตนเอง และความไว้วางใจ ส่งผลกระทบต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยมีค่า Sig เท่ากับ 0.002 0.143 และ 0.000 มีค่าสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.205 0.156 และ 0.237 สามารถเขียนสมการได้ ดังนี้



สมการในรูปแบบของรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

$$= \beta_0 + \beta_1 \text{ การสื่อสาร} + \beta_2 \text{ การรู้เท่าทันตนเอง} \\ + \beta_3 \text{ การยอมรับตนเอง} + \beta_4 \text{ การจูงใจ} + \beta_5 \text{ ความไว้วางใจ} + \\ \beta_6 \text{ การเปิดเผยตนเอง} + \beta_7 \text{ ผู้นำการจัดการความขัดแย้ง}$$

สมการประมาณค่า

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

$$= a + b_1 \text{ การสื่อสาร} + b_2 \text{ การรู้เท่าทันตนเอง} \\ + b_3 \text{ การยอมรับตนเอง} + b_4 \text{ การจูงใจ} + b_5 \text{ ความไว้วางใจ} + \\ b_6 \text{ การเปิดเผยตนเอง} + b_7 \text{ การจัดการความขัดแย้ง}$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

$$= 0.489 \text{ (Constant)} + 0.206 \text{ (การสื่อสาร)} + 0.156 \text{ (การรู้เท่าทันตนเอง)} + 0.291 \text{ (ความไว้วางใจ)}$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

$$= 0.206 \text{ (การสื่อสาร)} + 0.156 \text{ (การรู้เท่าทันตนเอง)} + \\ 0.291 \text{ (ความไว้วางใจ)}$$

ตารางที่ 4.43 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ โดยวิธีการ Enter ระหว่างทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำส่งผลกระทบต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่

ความเหนียวแน่นของ ทีมงาน ด้านการ มอบหมายงานตาม บทบาทหน้าที่	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.678	0.327		5.139	<b>0.000*</b>
การสื่อสาร	0.109	0.065	0.121	1.676	0.095
การรู้เท่าทันตนเอง	-0.036	0.074	-0.038	-0.492	0.624
การยอมรับตนเอง	0.065	0.074	0.067	0.871	0.385
การจงใจ	0.147	0.066	0.157	2.218	<b>0.028*</b>
ความไว้วางใจ	0.112	0.076	0.118	1.484	0.139
การเปิดเผยตนเอง	0.009	0.067	0.010	0.128	0.898
การจัดการความขัดแย้ง	0.171	0.073	0.186	2.331	<b>0.021*</b>

R = 0.459; Adjusted R Square = 0.185; Std. Error of the Estimate = 0.487; F = 8.271;

Sig = 0.000; Durbin-Watson = 1.548

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.43 แสดงการทดสอบวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ โดยวิธีการ Enter ระหว่างทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำส่งผลกระทบต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ พบว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ ประกอบด้วย การสื่อสาร การรู้เท่าทันตนเอง การยอมรับตนเอง การจงใจ ความไว้วางใจ การเปิดเผยตนเอง และการจัดการความขัดแย้ง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ R เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรเท่ากับ 0.459 มีค่าความเป็นไปได้และความแม่นยำของการพยากรณ์เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดรวมกัน จำนวน 7 ตัวแปร เท่ากับร้อยละ 18.5 ส่วนที่เหลือ ร้อยละ 81.5 มีค่าความคลาดเคลื่อนจากตัวแปรตามเท่ากับ 0.487 และมีค่า Durbin-Watson ที่แสดงความเป็นอิสระกันของความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 1.548 ซึ่งเป็นค่าที่สามารถยอมรับได้ เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า การจงใจ และการจัดการความขัดแย้ง ส่งผลกระทบต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ โดยมีค่า Sig เท่ากับ 0.028 และ 0.021

มีค่าสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.157 และ 0.186 สามารถเขียนสมการได้ดังนี้

**สมการในรูปของรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนส่งผลกระทบต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย**

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

$$= \beta_0 + \beta_1 \text{ การสื่อสาร} + \beta_2 \text{ การรู้เท่าทันตนเอง} \\ + \beta_3 \text{ การยอมรับตนเอง} + \beta_4 \text{ การจูงใจ} + \beta_5 \text{ ความไว้วางใจ} + \\ \beta_6 \text{ การเปิดเผยตนเอง} + \beta_7 \text{ ผู้นำการจัดการความขัดแย้ง}$$

**สมการประมาณค่า**

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

$$= a + b_1 \text{ การสื่อสาร} + b_2 \text{ การรู้เท่าทันตนเอง} \\ + b_3 \text{ การยอมรับตนเอง} + b_4 \text{ การจูงใจ} + b_5 \text{ ความไว้วางใจ} + \\ b_6 \text{ การเปิดเผยตนเอง} + b_7 \text{ การจัดการความขัดแย้ง}$$

**สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ**

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

$$= 1.678 \text{ (Constant)} + 0.147 \text{ (การจูงใจ)} + 0.171 \text{ (การ} \\ \text{จัดการความขัดแย้ง)}$$

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

$$= 0.147 \text{ (การจูงใจ)} + 0.171 \text{ (การจัดการความขัดแย้ง)}$$

ตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ โดยวิธีการ Enter ระหว่างทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำส่งผลกระทบต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจ

ความเหนียวแน่นของ ทีมงาน ด้านการตัดสินใจ	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.892	0.385		2.315	<b>0.022*</b>
การสื่อสาร	0.167	0.076	0.153	2.188	<b>0.030*</b>
การรู้เท่าทันตนเอง	-0.060	0.087	-0.050	-0.683	0.496
การยอมรับตนเอง	-0.046	0.088	-0.039	-0.528	0.598
การจงใจ	0.310	0.078	0.271	3.965	<b>0.000*</b>
ความไว้วางใจ	0.124	0.089	0.107	1.386	0.167
การเปิดเผยตนเอง	0.152	0.080	0.140	1.913	<b>0.057*</b>
การจัดการความขัดแย้ง	0.115	0.086	0.103	1.334	0.183

R = 0.513; Adjusted R Square = 0.239; Std. Error of the Estimate = 0.575; F = 11.046;

Sig = 0.000; Durbin-Watson = 1.577

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.42 แสดงการทดสอบวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ โดยวิธีการ Enter ระหว่างทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำส่งผลกระทบต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจ พบว่าทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ ประกอบด้วย การสื่อสาร การรู้เท่าทันตนเอง การยอมรับตนเอง การจงใจ ความไว้วางใจ การเปิดเผยตนเอง และการจัดการความขัดแย้ง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ R เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรเท่ากับ 0.513 มีค่าความเป็นไปได้และความแม่นยำของการพยากรณ์เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดรวมกัน จำนวน 7 ตัวแปร เท่ากับร้อยละ 23.9 ส่วนที่เหลือ ร้อยละ 76.1 มีค่าความคลาดเคลื่อนจากตัวแปรตามเท่ากับ 0.575 และมีค่า Durbin-Watson ที่แสดงความเป็นอิสระกันของความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 1.577 ซึ่งเป็นค่าที่สามารถยอมรับได้ เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า การสื่อสาร การจงใจ และการเปิดเผยตนเอง ส่งผลกระทบต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจ โดยมีค่า Sig เท่ากับ 0.030 0.000 และ 0.057 มีค่าสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.153 0.271 และ 0.140 สามารถเขียนสมการ ได้ดังนี้

สมการในรูปของรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจ  
ความเหนียวแน่นของทีมงาน

ด้านการตัดสินใจ

$$= \beta_0 + \beta_1 \text{ การสื่อสาร} + \beta_2 \text{ การรู้เท่าทันตนเอง} \\ + \beta_3 \text{ การยอมรับตนเอง} + \beta_4 \text{ การจูงใจ} + \beta_5 \text{ ความไว้วางใจ} + \\ \beta_6 \text{ การเปิดเผยตนเอง} + \beta_7 \text{ ผู้นำการจัดการความขัดแย้ง}$$

สมการประมาณค่า

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

ด้านการตัดสินใจ

$$= a + b_1 \text{ การสื่อสาร} + b_2 \text{ การรู้เท่าทันตนเอง} \\ + b_3 \text{ การยอมรับตนเอง} + b_4 \text{ การจูงใจ} + b_5 \text{ ความไว้วางใจ} + \\ b_6 \text{ การเปิดเผยตนเอง} + b_7 \text{ การจัดการความขัดแย้ง}$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

ด้านการตัดสินใจ

$$= 0.892 \text{ (Constant)} + 0.167 \text{ (การสื่อสาร)} + 0.310 \text{ (การจูงใจ)} \\ + 0.152 \text{ (การเปิดเผยตนเอง)}$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

ความเหนียวแน่นของทีมงาน

ด้านการตัดสินใจ

$$= 0.167 \text{ (การสื่อสาร)} + 0.310 \text{ (การจูงใจ)} + 0.152 \text{ (การเปิดเผยตนเอง)}$$

ตารางที่ 4.45 สรุปสมมติฐาน

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้	Sig.	ผลการทดสอบ
เพศที่ต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์	Independent t-test	0.09	ปฏิเสธ
เพศที่ต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย	Independent t-test	0.09	ปฏิเสธ
เพศที่ต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	Independent t-test	0.52	ปฏิเสธ
เพศที่ต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจ	Independent t-test	0.30	ปฏิเสธ
อายุที่ต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์	One-way ANOVA	0.59	ปฏิเสธ
อายุที่ต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย	One-way ANOVA	0.71	ปฏิเสธ
อายุที่ต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	One-way ANOVA	0.42	ปฏิเสธ
อายุที่ต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจ	One-way ANOVA	0.31	ปฏิเสธ
สถานภาพที่ต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของ ทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์	One-way ANOVA	0.13	ปฏิเสธ
สถานภาพที่ต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของ ทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย	One-way ANOVA	0.29	ปฏิเสธ
สถานภาพที่ต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของ ทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	One-way ANOVA	0.15	ปฏิเสธ
สถานภาพที่ต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของ ทีมงาน ด้านการตัดสินใจ	One-way ANOVA	0.14	ปฏิเสธ

ตารางที่ 4.45 สรุปสมมติฐาน (ต่อ)

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้	Sig.	ผลการทดสอบ
ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์	One-way ANOVA	0.67	ปฏิเสธ
ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย	One-way ANOVA	0.53	ปฏิเสธ
ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	One-way ANOVA	0.71	ปฏิเสธ
ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจ	One-way ANOVA	0.65	ปฏิเสธ
ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์	One-way ANOVA	0.38	ปฏิเสธ
ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย	One-way ANOVA	<b>0.02*</b>	ยอมรับ
ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	One-way ANOVA	0.35	ปฏิเสธ
ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจ	One-way ANOVA	0.35	ปฏิเสธ
ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์	One-way ANOVA	0.51	ปฏิเสธ
ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย	One-way ANOVA	0.45	ปฏิเสธ
ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	One-way ANOVA	0.79	ปฏิเสธ
ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจ	One-way ANOVA	0.67	ปฏิเสธ

ตารางที่ 4.46 ตารางสรุป Pearson Correlation ด้านรูปแบบภาวะผู้นำ

สมมติฐาน	ค่า r	สถิติที่ใช้	Sig.	ระดับ ความสัมพันธ์	ผลการ ทดสอบ
ผู้นำแบบชี้นำมีความสัมพันธ์กับ ความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้าน ความชัดเจนของวัตถุประสงค์	0.311	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทาง เดียวกัน
ผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์ กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้าน ความชัดเจนของวัตถุประสงค์	0.378	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทาง เดียวกัน
ผู้นำแบบชี้นำมีความสัมพันธ์กับ ความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้าน ความชัดเจนของวัตถุประสงค์	0.341	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทาง เดียวกัน
ผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้าน ความชัดเจนของวัตถุประสงค์	0.412	Pearson Correlation	0.00*	ปานกลาง	ทิศทาง เดียวกัน
ผู้นำแบบชี้นำมีความสัมพันธ์กับ ความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้าน การสื่อสารอย่างเปิดเผย	0.387	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทาง เดียวกัน
ผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์ กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้าน การสื่อสารอย่างเปิดเผย	0.352	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทาง เดียวกัน
ผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้าน การสื่อสารอย่างเปิดเผย	0.348	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทาง เดียวกัน
ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมี ความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่น ของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่าง เปิดเผย	0.361	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทาง เดียวกัน



ตารางที่ 4.46 ตารางสรุป Pearson Correlation ด้านรูปแบบภาวะผู้นำ (ต่อ)

สมมติฐาน	ค่า r	สถิติที่ใช้	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ผลการทดสอบ
ผู้นำแบบชี้นำมีคสามสัมพันธ์กับ ความเหนียวแน่นของทีมงานด้าน การมอบหมายงานตามบทบาท หน้าที่	0.347	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทาง เดียวกัน
ผู้นำแบบสนับสนุนมีคสามสัมพันธ์ กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาท หน้าที่	0.230	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทาง เดียวกัน
การสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความ เหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความ ชัดเจนของวัตถุประสงค์	0.360	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทาง เดียวกัน
การรู้เท่าทันตนเอง มีความสัมพันธ์ กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์	0.429	Pearson Correlation	0.00*	ปานกลาง	ทิศทาง เดียวกัน
การยอมรับตนเองมีความสัมพันธ์ กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์	0.412	Pearson Correlation	0.00*	ปานกลาง	ทิศทาง เดียวกัน
การจงใจมีความสัมพันธ์กับความ เหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความ ชัดเจนของวัตถุประสงค์	0.461	Pearson Correlation	0.00*	ปานกลาง	ทิศทาง เดียวกัน

ตารางที่ 4.47 ตารางสรุป Pearson Correlation ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ

สมมติฐาน	ค่า r	สถิติที่ใช้	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ผลการทดสอบ
การสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์	0.360	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทางเดียวกัน
การรู้เท่าทันตนเอง มีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์	0.429	Pearson Correlation	0.00*	ปานกลาง	ทิศทางเดียวกัน
การยอมรับตนเองมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์	0.412	Pearson Correlation	0.00*	ปานกลาง	ทิศทางเดียวกัน
การจูงใจมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์	0.461	Pearson Correlation	0.00*	ปานกลาง	ทิศทางเดียวกัน
ความไวใจมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์	0.490	Pearson Correlation	0.00*	ปานกลาง	ทิศทางเดียวกัน
การเปิดเผยตนเองมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์	0.400	Pearson Correlation	0.00*	ปานกลาง	ทิศทางเดียวกัน
การจัด การ ความ ขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์	0.430	Pearson Correlation	0.00*	ปานกลาง	ทิศทางเดียวกัน
การสื่อสาร มีความสัมพันธ์ความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย	0.417	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.47 ตารางสรุป Pearson Correlation ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ (ต่อ)

สมมติฐาน	ค่า r	สถิติที่ใช้	Sig.	ระดับ ความสัมพัทธ์	ผลการ ทดสอบ
การรู้เท่าทันตนเองมีความสัมพันธ์ ความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้าน การสื่อสารอย่างเปิดเผย	0.427	Pearson Correlation	0.00*	ปานกลาง	ทิศทาง เดียวกัน
การยอมรับตนเองมีความสัมพันธ์ ความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้าน การสื่อสารอย่างเปิดเผย	0.425	Pearson Correlation	0.00*	ปานกลาง	ทิศทาง เดียวกัน
การจงใจมีความสัมพันธ์ความ เหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการ สื่อสารอย่างเปิดเผย	0.341	Pearson Correlation	0.00*	ปานกลาง	ทิศทาง เดียวกัน
ความไวใจมีความสัมพันธ์ความ เหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการ สื่อสารอย่างเปิดเผย	0.464	Pearson Correlation	0.00*	ปานกลาง	ทิศทาง เดียวกัน
การเปิดเผยตนเองมีความสัมพันธ์ ความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้าน การสื่อสารอย่างเปิดเผย	0.318	Pearson Correlation	0.00*	ปานกลาง	ทิศทาง เดียวกัน
การจัดการความขัดแย้ง มี ความสัมพันธ์ความเหนียวแน่นของ ทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย	0.403	Pearson Correlation	0.00*	ปานกลาง	ทิศทาง เดียวกัน
การสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับความ เหนียวแน่นของทีมงานด้านการ มอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	0.293	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทาง เดียวกัน
การรู้เท่าทันตนเอง มีความสัมพันธ์ กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาท หน้าที่	0.234	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทาง เดียวกัน

ตารางที่ 4.47 ตารางสรุป Pearson Correlation ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ (ต่อ)

สมมติฐาน	ค่า r	สถิติที่ใช้	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ผลการทดสอบ
การยอมรับตนเองมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	0.289	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทางเดียวกัน
การจงใจมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	0.333	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทางเดียวกัน
ความไวใจมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	0.332	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทางเดียวกัน
การเปิดเผยตนเองมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	0.266	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทางเดียวกัน
การจัดการความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	0.379	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทางเดียวกัน
การสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการตัดสินใจ	0.317	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทางเดียวกัน
การรู้เท่าทันตนเอง มีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการตัดสินใจ	0.230	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทางเดียวกัน
การยอมรับตนเองมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการตัดสินใจ	0.257	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.47 ตารางสรุป Pearson Correlation ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ (ต่อ)

สมมติฐาน	ค่า r	สถิติที่ใช้	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ผลการทดสอบ
การจูงใจมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจ	0.415	Pearson Correlation	0.00*	ปานกลาง	ทิศทางเดียวกัน
ความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจ	0.345	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทางเดียวกัน
การเปิดเผยตนเองมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจ	0.354	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทางเดียวกัน
การจัด การ ความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการตัดสินใจ	0.361	Pearson Correlation	0.00*	ค่อนข้างต่ำ	ทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.48 สรุปผล รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน

รูปแบบภาวะผู้นำ	ความเหนียวแน่นของทีมงาน			
	ความชัดเจนของวัตถุประสงค์	การสื่อสารอย่างเปิดเผย	การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	การตัดสินใจ
ผู้นำแบบชี้แนะ	-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ผู้นำแบบสนับสนุน	-	-	-	-
ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	-	-	-	-
ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

✓ หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

- หมายถึง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.49 สรุปผลสมการพยากรณ์ รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน

รูปแบบภาวะผู้นำ ที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน	สมการพยากรณ์จากความเหนียวแน่นของทีมงาน
ความชัดเจนของวัตถุประสงค์	$Y = 1.929 + 0.245X_4$
การสื่อสารอย่างเปิดเผย	$Y = 1.611 + 0.211 X_1 + 0.175 X_4$
การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	$Y = 2.280 + 0.228 X_1 + 0.323 X_4$
การตัดสินใจ	$Y = 1.859 + 0.202 X_1 + 0.354 X_4$

เมื่อ  $X_1$  คือ ผู้นำแบบชี้แนะ  
 $X_2$  คือ ผู้นำแบบสนับสนุน  
 $X_3$  คือ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม  
 $X_4$  คือ ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ

ตารางที่ 4.50 สรุปผล ทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน

ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ	ความเหนียวแน่นของทีมงาน			
	ความชัดเจนของวัตถุประสงค์	การสื่อสารอย่างเปิดเผย	การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	การตัดสินใจ
การสื่อสาร	-	<input type="checkbox"/>	-	<input type="checkbox"/>
การรู้เท่าทันตนเอง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-	-
การยอมรับตนเอง	-	-	-	-
การจูงใจ	<input type="checkbox"/>	-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ความไวใจ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-	-
การเปิดเผยตนเอง	-	-	-	-
การจัดการความขัดแย้ง	-	-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

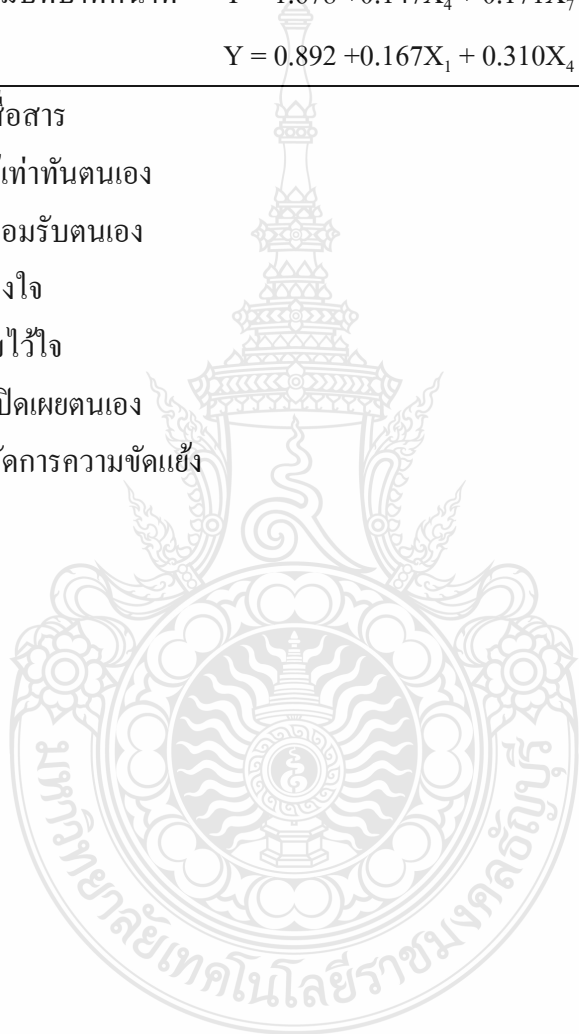
✓ หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

- หมายถึง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.51 สรุปผลสมการพยากรณ์ ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน

ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ ที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน	สมการพยากรณ์จากความเหนียวแน่นของทีมงาน
ความชัดเจนของวัตถุประสงค์	$Y = 0.737 + 0.138X_2 + 0.213X_4 + 0.224X_5$
การสื่อสารอย่างเปิดเผย	$Y = 0.489 + 0.206X_1 + 0.156X_2 + 0.291X_5$
การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	$Y = 1.678 + 0.147X_4 + 0.171X_7$
การตัดสินใจ	$Y = 0.892 + 0.167X_1 + 0.310X_4 + 0.152X_6$

เมื่อ $X_1$ คือ	การสื่อสาร
$X_2$ คือ	การรู้เท่าทันตนเอง
$X_3$ คือ	การยอมรับตนเอง
$X_4$ คือ	การจงใจ
$X_5$ คือ	ความไวใจ
$X_6$ คือ	การเปิดเผยตนเอง
$X_7$ คือ	การจัดการความขัดแย้ง



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน เป็นการศึกษาในเชิงปริมาณที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน และเพื่อศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำและทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับการทำวิจัย เพื่อนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 225 คน ด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience) ซึ่งก่อนการแจกแบบสอบถามผู้วิจัยได้ทำการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 40 คน พบว่าได้ค่าเท่ากับ 0.907 อีกทั้งในการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้ค่าสถิติต่าง ๆ เช่น ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า Independent Samples t-test ค่า One-Way ANOVA และค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน โดยมีรายละเอียดการสรุปผลการวิจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า พนักงานในบริษัท แพร คติกา จำกัด เป็นเพศชาย จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 70.22 และเพศหญิง จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 29.78 มีอายุระหว่าง 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.44 รองลงมา คือ อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 24.89 มีสถานภาพโสด จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 49.78 รองลงมา คือ สมรส จำนวน 99 คิดเป็นร้อยละ 44.00 มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 77.33 รองลงมา คือ ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 21.78 มีระยะเวลาในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 28.89 รองลงมา คือ ระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 27.56 และมีระดับเงินเดือน น้อยกว่า 15,000 บาท จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 62.22 รองลงมา คือ 15,000-25,000 บาท จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 32.44

2. สรุปผลการวิจัยตามรูปแบบภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แพรคติกา จำกัดของรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.17$ ) ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.08$ ) ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.02$ ) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.88$ )



3. สรุปผลการวิจัยด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท แพรคติก้า จำกัดของด้านการยอมรับตนเอง ในภาพรวมอยู่ในระดับสูงมาก ( $\bar{x}=4.23$ ) ด้านการเปิดเผยตนเอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.10$ ) ด้านคามไว้วางใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.08$ ) ด้านการรู้เท่าทันตนเอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.05$ ) ด้านการจงใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.97$ ) ด้านการจัดการความขัดแย้ง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.94$ ) และด้านการสื่อสาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.83$ )

4. สรุปผลการวิจัยด้านความเหนียวแน่นของทีมงาน พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานในพนักงานบริษัท แพรคติก้า จำกัด ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.03$ ) ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.97$ ) ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.96$ ) และด้านการตัดสินใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.91$ )

5. สรุปผลการศึกษาตามการทดสอบสมมติฐานที่ 1 คือ ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันในภาพรวมไม่มีผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่มีด้านระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย ซึ่งมีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.02 แสดงว่าด้านระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านการสื่อสารอย่างแตกต่างกัน

6. สรุปผลการศึกษาตามการทดสอบสมมติฐานที่ 2 คือปัจจัยทางด้านรูปแบบภาวะผู้นำและทักษะมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน พบว่า รูปแบบรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 รูปแบบ คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบชี้แนะ รูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ และทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านการสื่อสาร ด้านการรู้เท่าทันตนเอง ด้านการยอมรับตนเอง ด้านการจงใจ ด้านความไว้วางใจด้านการเปิดเผยตนเอง และด้านการจัดการความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์ต่อความเหนียวแน่นของทีมงานในบริษัท แพรคติก้า จำกัด ใน 4 คือ ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ และด้านการตัดสินใจร่วมกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญที่ 0.05 และมีทิศทางเดียวกัน

## 5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ผู้วิจัยทำการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดให้ คือ เพื่อศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำ และทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน พบว่า

ปัจจัยทางด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และระดับเงินเดือน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำ คือ ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับชัยญามาส โจนานนท์ (2557) พบว่า การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของคุณลักษณะส่วนบุคคลกับรูปแบบภาวะผู้นำที่แรงจูงใจและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานบริษัท ซิลลิคฟาร์ม จำกัด ภาวะผู้นำมีผลต่อการทำงานของพนักงาน ถือว่าผู้นำเป็นปัจจัยหลัก ๆ ที่ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจสำหรับการทำงาน ซึ่งทางผู้บริหารบริษัท แพรคติก้า จำกัด ได้ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกระดับเช่นเดียวกัน โดยมีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานได้สร้างองค์ความรู้ของตนเองตลอดเวลา ได้แก่ การจัดฝึกอบรมพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ พัฒนาทักษะเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น จนทำให้การปฏิบัติงานราบรื่น เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ และยังส่งผลพนักงานทุกคนมีความสัมพันธ์ที่ดีจนนำไปสู่ความเหนียวแน่นของทีมงาน โดยผู้บริหารยึดหลักที่ว่า “พนักงาน คือ หัวใจของบริษัท เฉพาะนั้นบริษัท ก็คือบ้านของพนักงานทุก ๆ คน” แต่จะมีหนึ่งด้านที่แตกต่างกัน คือ ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน พบว่าพนักงานที่มีอายุการปฏิบัติงานระหว่าง 7-9 ปี มีความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการสื่อสารน้อยกว่าจากช่วงอื่น ๆ อาจจะเป็นเพราะพนักงานมีความตั้งใจที่ต้องการให้งานเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด จนลืมการสื่อสารความคืบหน้าในการทำงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้รับทราบ สอดคล้องกับขวัญชัย พูลวิวัฒน์ชัยการ (2556) ที่พบว่า อายุงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลของการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (ย่านสีลม) แตกต่างกัน แน่นนอนว่าการสื่อสารในปัจจุบันเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงาน หากมีการสื่อสารที่ทันทั่วถึงก็สามารถลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานลงได้ เฉพาะนั้นทางบริษัทต้องสร้างความเข้าใจการสื่อสารระหว่างการปฏิบัติงานของพนักงานทุก ๆ คนเข้าใจในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้ทางบริษัทได้ให้ความสำคัญกับผู้นำ และยังสอดคล้องกับศิริภัทร คุษฎีวิวัฒน์ (2555) พบว่า ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงานมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และในด้านภาวะผู้นำภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง จากการศึกษาโดยภาพรวมจะเห็นได้ว่ารูปแบบภาวะนำถือเป็นหัวใจหลัก เป็นแรงขับเคลื่อนให้พนักงานทุกคนมีพลังกำลัง มีแรงใจที่จะต้องสู้กับงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สอดคล้องกับการศึกษาของ ศศิวิมล สุขทนารักษ์ (2554) พบว่า ภาวะผู้นำที่ดี

จะต้องนำเอาภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับองค์กร เนื่องจากพนักงานแต่ละคนจำมีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไป

นอกจากนี้ จากการพิจารณาถึงรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 คือ ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ พบว่า ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานจำนวน 4 ด้าน คือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ การสื่อสารอย่างเปิดเผย การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ และการตัดสินใจร่วมกัน เนื่องจากรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ การสื่อสารเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพไปสู่พนักงานทุกระดับย่อมทำให้การทำงานพนักงานมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงการสื่อสารจากผู้บริหาร ไปยังผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้น ย่อมต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของการดำเนินงาน และเป้าหมายงานที่ชัดเจน รวมถึงส่งผ่านการสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว ผู้บริหารระดับกลางยังต้องมีหน้าที่ที่สื่อสารเป้าหมาย และแจกแจงงานให้ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผลในภาพตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เมื่อผู้บริหารและพนักงานมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องปรึกษาหารือ และประชุมร่วมกัน เพื่อกำหนดแผนงานร่วมกัน มีการประเมิน ติดตามผลการดำเนินงาน และปรับแก้ไขจนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน และเป้าหมายของงานขององค์กรได้ สอดคล้องกับกฤษฎา น่วมจิตร (2558) พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการทำงานบุคลากร ดังนั้นผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรควรตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของตน โดยมีการทำความเข้าใจ การสื่อสาร และการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในทุก ๆ ด้าน เพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนตลอดไป

ในด้านปัจจัยทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ พบว่า ด้านการสื่อสาร ด้านการรู้เท่าทันตนเอง ด้านการยอมรับตนเอง ด้านการจูงใจความไว้วางใจ ด้านการเปิดเผยตนเอง และด้านการจัดการความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานในระดับค่อนข้างต่ำและมีทิศทางเดียวกัน เพราะว่าพนักงานทุกคนมีความตั้งใจที่แน่วแน่กับงานที่กำลังทำอยู่ ณ ขณะนั้น จนทำให้ละเลยความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันเอง โดยทางบริษัทอาจจะมีการจัดกิจกรรม หรืออบรมให้กับพนักงาน ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมจนนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดี และทักษะมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ กนกวรรณ ศรีทองสุข (2559) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงานอย่าง และความเชื่ออำนาจในการควบคุมภายในเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานกับความสุขในการทำงาน ยังสอดคล้องกับ มุจลินท์ สิงห์สาครเดชา (2558) ได้ศึกษาเรื่อง

สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานและการตั้งเป้าหมายที่พยากรณ์ความร่วมมือ ในการทำงานของพนักงาน พบว่า สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งอีกหนึ่งปัจจัยที่มีผลทำให้ทีมงานเกิดความเหนียวแน่นคือความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หากมีน้อยเกินไปก็จะส่งผลกระทบต่อพนักงานไม่มีความรักใคร่ กลมเกลียว การทำงานเป็นทีมก็ลดน้อยลงเช่นกัน จะเห็นได้จากข้างต้นที่ได้กล่าวมา ความเหนียวแน่นของทีมงานจะมีปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องอาจจะมีผลมาก หรือน้อยจะขึ้นอยู่กับพนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นหลัก

### 5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ความเหนียวแน่นของทีมงาน ด้านระยะเวลาในการทำงาน พบว่าอายุการปฏิบัติงานระหว่าง 7-9 ปี มีความเหนียวแน่นของทีมงานด้านการสื่อสารน้อยกว่าจากช่วงอื่น ๆ อาจจะเป็นเพราะในอดีตพนักงานในอายุการปฏิบัติงานนี้ มีความมุ่งมั่นตั้งใจ บวกกับในช่วงเวลานั้นเทคโนโลยียังไม่ได้เข้ามาบดบังต่อการทำงานมากนัก จึงทำให้เคยชินกับการทำงานเดิม ๆ จนทำให้ละเลยการสื่อสารในการปฏิบัติงาน หรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานอื่น ๆ ได้รับทราบ ดังนั้นเพื่อให้การสื่อสารได้ดีขึ้น บริษัทควรทำความเข้าใจ สร้างการรับรู้ และให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารให้มากยิ่งขึ้น

2. ผลจากการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ จะเห็นได้ว่าส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงานในระดับที่ค่อนข้างต่ำ อาจจะรูปแบบผู้นำที่แตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้พนักงานมีความเหนียวแน่นของทีมงานที่เพิ่มมากขึ้น ควรมีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน การประเมินของภาวะผู้นำ และนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางในการสร้างความเหนียวแน่นของทีมงานต่อไป

3. องค์กรควรจะต้องรักษาทักษะมนุษยสัมพันธ์ด้านการสื่อสาร การรู้เท่าทันตนเอง การจูงใจ ความไว้วางใจ การจัดการความขัดแย้ง และควรพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ด้าน การยอมรับตนเอง การเปิดเผยตนเอง เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ความรู้สึกตน และสามารถพัฒนาปรับปรุงตนเองจนสามารถดึงศักยภาพของตนเองออกมาให้คุณประโยชน์ให้แก่บริษัทได้ โดยทางบริษัทต้องมีการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน โดยการจัดอบรม จัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน แน่แน่นอนว่าหากพนักงานทุกคนสามารถการยอมรับตนเอง และดึงศักยภาพภายในออกมาได้เต็มที่จะส่งผลให้บริษัทมีการทำงานที่มีความราบรื่น และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. การสื่อสารในปัจจุบันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำงานเป็นทีม ซึ่งผู้นำทุก ๆ รูปแบบ ควรมีการสื่อสารที่ชัดเจน และเข้าใจได้ง่าย โดยทางบริษัทควรมีการสร้างการสื่อสารให้แก่ผู้นำ และพนักงานทุกคน เพื่อจะได้สร้างแนวทาง แบบแผนในการสื่อสารให้แก่พนักงาน จะได้มีการสื่อสาร หรือแสดงความคิดเห็นสำหรับการทำงานที่ถูกต้อง และความใจง่ายสำหรับทุกคนต่อไป

#### 5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

1. ควรทำการศึกษาเรื่องการสื่อสาร และการรับรู้ที่ส่งผลในด้านการทำงานเป็นทีม เพื่อให้พนักงานได้เห็นความสำคัญของการสื่อสาร และควรศึกษาเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของพนักงาน เพื่อให้ได้ทราบความคิดเห็นในเชิงลึก

2. ควรศึกษาภาวะผู้นำ และการปฏิบัติงานมีผลต่อความเครียดของพนักงาน เพื่อจะได้รับทราบความรู้สึกรู้สึกของพนักงานในการปฏิบัติงาน และหาแนวทางแก้ไข สร้างเสริมให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจมากยิ่งขึ้น

3. ควรศึกษาทักษะมนุษยสัมพันธ์ หรือความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อร่วมงานมีผลต่อการทำงานเป็นทีม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และวางแผนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ควรศึกษาความเหนียวแน่นของทีมงานในด้านอื่น ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างทีมให้มีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น

5. ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับบริบทสำหรับการทำงาน ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม เพื่อต้องการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ มีผลต่อการทำงานเป็นทีม

6. ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร เช่น การสื่อสารจากบนลงล่าง วัฒนธรรมองค์กร การชัดเจนของเป้าหมาย ฯลฯ เพื่อต้องการทราบปัจจัยต่าง ๆ มีผลต่อการรับรู้การสื่อสารภายในองค์กรมากน้อยเพียงใด จะหากผลการศึกษาด้านใดน้อยควรนำมาปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ ศรีทองสุข. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ  
ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานกับความสุขในการทำงานโดยมีความเชื่ออำนาจใน  
การควบคุมภายในเป็นตัวแปรกำกับ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร  
มหาวิทาลัยธรรมศาสตร์).
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาอาชีวศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร  
มหาวิทาลัยขอนแก่น).
- คณิศ จุลสุคนธ์ และวิมล เหมือนคิด. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและ  
การเป็นสมาชิกกลุ่มไม่เป็นทางการกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน.  
ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับทีมงาน. สืบค้นจาก  
<http://oknation.nationtv.tv/blog/banneang/2011/01/09/entry-5>.
- ชวนพิศ นุบผา. (2554). แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษา  
พิเศษ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทาลัย  
นครพนม.
- ธนกร กรวัชรเจริญ. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงาน บริษัท ควอ  
ลิตีเฮาส์ จำกัด (มหาชน). (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทาลัยเทคโนโลยี  
ราชมงคลธัญบุรี).
- นิคย์ สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร :  
บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- เบญจมาภรณ์ คำหาญพล. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงาน :  
กรณีศึกษา บริษัท เพอร์ซิเดนทึ่เบเกอร์ จำกัด (ฟาร์มเฮาส์). (ปริญญาบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต, มหาวิทาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- เบญจวรรณ ชันดี. (2557). ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรม  
อาหารจานด่วนที่ได้รับแฟรนไชส์ จังหวัดปทุมธานี. (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,  
มหาวิทาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง. กรุงเทพมหานคร : วิชั่น พรีนซ์  
มีเดีย.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พัชรา วาณิชวสิน. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม. (2540). ภาวะผู้นำของไทยในอนาคต: ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิมพ์ไทย.
- โรงเรียนครุศึกษ์พิทยารังสรรค์. **สำคัญของมนุษย์สัมพันธ์**. สืบค้นจาก <https://sites.google.com/site/darunsitpattananarangsana/sara-naru/mnususamphanth>.
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (มกราคม 2560). ทิศทางภาวะผู้นำ 2017-2030. สืบค้นจาก : <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/640114>
- อัจฉราวัลย์ สิงห์ภูงา . (มกราคม 2554). **ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path - Goal Theory)**. สืบค้นจาก <http://adcharawan.blogspot.com/2011/01/path-goal-theory.html>
- อาคม วัลโรสง. (2547). **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 2). ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อำนาจ แสงสว่าง. (2544). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม Industrial Psychology** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : อักษราพัฒนา.
- Benton, D.A. 1998. **Applied Human Relation: An Organization and Skill Development Approach** (6th ed).New Jersey:Prentice Hall.
- Beyer, J. E., & Marshall, J. (1981). The interpersonal dimension of collegiality. **Nursing outlook**, **29**(11), 662-665.
- Chien, Shu Feng, Wan, Thomas TH, & Chen, Yu-Chih. 2012. Factor influencing teamwork and Collaboration within a tertiary medical center. **World Journal of Methodology**,**2**(2), 18-23.
- Dalton, M., Hoyle, D. G. and Watts, M. W. 2000. **South-Western-Human Relations** (2nd ed).United State of America: South-Western Education Publishing
- Dubrin, A. J.2005. **Hum Relations Interpersonal, Job-Oriented Skill** (8th ed). New Jersey: John R. Schermerhorn. Jr. (2002). **Management** (7th ed) .USA. :John Wiley & Sons. Inc.
- Flippo, Edwin B. (1966) **Management : A Behavioral Approach**. Boston : Mass Allyn and Bacon Preantice Hall.
- Katz , D. and Kahn, R.M.(1978). **The Social Psychology of Organizations** (2nd ed). New York:John Wiley.

ภาคผนวก





ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของ  
ทีมงาน

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการประกอบการศึกษาค้นคว้าอิสระตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

โดยการตอบแบบสอบถามของท่านจะไม่มีถูกหรือผิด เพียงต้องการทราบถึงความรู้สึกและ  
ความคิดเห็นของท่านเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย จึงขอความกรุณาและความร่วมมือจากท่านใน  
การตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความจริงที่ตรงกับความรู้สึกและความคิดของท่าน ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้  
จากแบบสอบถามจะเป็นความลับและใช้เพื่อประกอบการศึกษาระดับปริญญาโทเท่านั้น

แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะมนุษยสัมพันธ์

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความเหนียวแน่นของทีมงาน

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 30 ปี

2. 30-39 ปี

3. 40-49 ปี

4. 50 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

1. โสด

2. สมรส

3. หย่าร้าง/หม้าย

4. อื่นๆ

4. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. ปริญญาโท

4. ปริญญาเอก

5. ระยะเวลาในการทำงาน

1. น้อยกว่า 3 ปี

2. 3-6 ปี

3. 7-9 ปี

4. 10 ปีขึ้นไป

6. ระดับเงินเดือน

1. น้อยกว่า 15,000 บาท

2. 15,000 – 25,000 บาท

3. 25,001 - 35,000 บาท

4. 35,001 – 45,000 บาท

5. 45,000 บาทขึ้นไป

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

- 5 หมายถึง มากที่สุด  
 4 หมายถึง มาก  
 3 หมายถึง ปานกลาง  
 2 หมายถึง น้อย  
 1 หมายถึง น้อยที่สุด

รูปแบบภาวะผู้นำแห่งตน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ผู้นำแบบชี้แนะ</b>					
1. ท่านมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตัวเองได้อย่างชัดเจน					
2. ท่านสามารถจูงใจเพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ท่านต้องการได้					
3. ท่านมีการวางแผน กำหนดระยะเวลาล่วงหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
<b>ผู้นำแบบสนับสนุน</b>					
4. ท่านสร้างความไว้วางใจกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความสบายใจในการปฏิบัติงาน					
5. ท่านปฏิบัติงานต่อผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค					
6. ในระหว่างการปฏิบัติงานท่านทราบถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน รวมทั้งนำมาพัฒนาในการปฏิบัติงาน					
<b>ผู้นำแบบมีส่วนร่วม</b>					
7. ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ					
8. ท่านยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานก่อนการตัดสินใจ					

รูปแบบภาวะผู้นำแห่งตน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
9. ท่านมีการประชุม ปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานอย่างสม่ำเสมอ					
<b>ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ</b>					
10. ท่านมีการพัฒนาประสิทธิภาพของงานจนสำเร็จอย่างต่อเนื่อง					
11. ท่านมีความตระหนัก และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด					
12. ท่านมีความคาดหวังว่า จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็ม ประสิทธิภาพ					

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะมนุษยสัมพันธ์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

- 5 หมายถึง มากที่สุด  
 4 หมายถึง มาก  
 3 หมายถึง ปานกลาง  
 2 หมายถึง น้อย  
 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>การสื่อสาร</b>					
1. หากท่านมีปัญหาจะมีการสื่อสารออกมาทันที เพื่อมีการแก้ไข ปัญหาได้ทันเวลา					
2. ท่านมีการสื่อสารให้บุคคลอื่นได้รับทราบข้อมูลที่ชัดเจน และ ครบถ้วน					
3. ท่านพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการสื่อสารที่ทำให้ผู้รับสารเกิด ความเข้าใจผิดในการปฏิบัติงาน					
<b>ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ</b>	<b>ระดับความคิดเห็น</b>				

	5	4	3	2	1
4. ในการปฏิบัติงานท่านสามารถควบคุมอารมณ์ในการปฏิบัติงานได้ดีมากยิ่งขึ้น					
5. เมื่อรู้สึกโกรธ โมโห ท่านสามารถหาวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้					
6. ในการปฏิบัติงานท่านมีสติครบถ้วนระหว่างการปฏิบัติงาน					
<b>การยอมรับตนเอง</b>					
7. ท่านสามารถปฏิบัติงานกับสมาชิกใหม่ๆ ได้					
8. ท่านสามารถปรับเปลี่ยนตนเองเข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน					
9. ท่านคิดว่างานที่ท่าน ทำ ปัจจุบันเป็นสิ่งที่ท้าทาย และทำให้ประสบความสำเร็จ					
<b>การตั้งใจ</b>					
10. ท่านใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					
11. ท่านได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา					
12. ท่านได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจากความสามารถของตนเอง					
<b>ความไว้วางใจ</b>					
13. ท่านมีความเชื่อ และมั่นใจผู้ร่วมงานเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงาน					
14. ท่านไว้วางใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่แทนท่านในกรณีมีเหตุฉุกเฉินได้ทันที					
<b>ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ</b>			<b>ระดับความคิดเห็น</b>		

	5	4	3	2	1
15. ท่านมีความผูกพันกับผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี ส่งผลให้การปฏิบัติงานราบรื่นไปด้วยดี					
<b>การเปิดเผยตนเอง</b>					
16. ท่านสามารถพูดคุยเปิดเผยตนเองได้ทุกๆ เรื่อง					
17. ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผยในการปฏิบัติงาน					
18. ท่านชอบแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา					
<b>การจัดการความขัดแย้ง</b>					
19. ท่านพยายามหาทางแก้ไขปัญหากับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ได้วิธีการแก้ไขที่เหมาะสม					
20. โดยปกติแล้วท่านมักจะปรับวิธีการแก้ไขปัญหาก็สอดคล้องกับความปรารถนาของเพื่อนร่วมงาน					
21. ท่านใช้การเจรจาต่อรองหาข้อตกลงกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำไปสู่การประนีประนอม					



#### ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความเหนียวแน่นของทีมงาน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

- 5 หมายถึง มากที่สุด  
 4 หมายถึง มาก  
 3 หมายถึง ปานกลาง  
 2 หมายถึง น้อย  
 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ความเหนียวแน่นของทีมงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ความชัดเจนของวัตถุประสงค์</b>					
1. ทีมงานของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานได้ชัดเจนหรือไม่					
2. ทีมงานที่มีวัตถุประสงค์ที่ดี ส่งผลให้การปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น					
3. สมาชิกที่เข้าใจวัตถุประสงค์จะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น					
<b>การสื่อสารอย่างเปิดเผย</b>					
4. ทีมงานมีการติดต่อสื่อสารกันในรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
5. ทีมงานสามารถเสนอแนะหรือติดต่อข้อมูลแบบเปิดเผยตรงไปตรงมา เพื่อให้การปฏิบัติประสบความสำเร็จ					
6. ทีมงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้หลายช่องทาง เช่น Line E-mail					
<b>การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่</b>					
7. บริษัทมีการกำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					



ความเหนียวแน่นของทีมงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
8. การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการร่วมจัดกิจกรรมต่างๆ มีการหมุนเวียนตามความเหมาะสม					
9. ทีมงานปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถของตนเอง					
<b>การตัดสินใจ</b>					
10. เมื่อเกิดปัญหาขึ้นทีมงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของบริษัท					
11. ทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับ การวางแผน และลำดับขั้นตอนการทำงาน					
12. ทีมงานสามารถนำข้อตกลงในที่ประชุมมาใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ทุกครั้ง					

**ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ**

.....

.....

.....

.....

.....

**\*\*ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้\*\***



ภาคผนวก ข  
หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

ที่ ศธ ๐๕๗๘.๐๖ / ๕๕๕๕



คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน นายกนิษฐ์ ศรีเคลือบ  
อาจารย์ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๒. แบบฟอร์มการตรวจ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวดาชม พรมนิवास นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำ แห่งตน และทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มะดาโอะ สุธง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถาม เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.กฤษดา เขียววัฒนสุข)

ผู้ช่วยคณบดีบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๕๙ ๔๘๓๕-๖

โทรสาร. ๐ ๒๕๕๙ ๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางสาวดาชม พรมนิवास

โทร. ๐๘๐ ๒๖๙ ๐๑๓๑



ที่ ศธ ๐๕๓๘.๐๖ / ๒๕๖๑

คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน ดร.กฤษดา เขียววัฒนสุข

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๒. แบบฟอร์มการตรวจ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวดาชม พรหมนิवास นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำ แห่งตน และทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มะดาโอะ สุหลง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถาม เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นาถพร ชัยมงคล)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๕๙ ๔๘๓๕-๖

โทรสาร. ๐ ๒๕๕๙ ๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางสาวดาชม พรหมนิवास

โทร. ๐๘๐ ๒๖๙ ๐๑๓๑

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวราดาชม พรหมนิवास
วัน เดือน ปีเกิด	30 สิงหาคม พ.ศ. 2537
ที่อยู่	48/64 หมู่บ้านวงศกร 5 ซอยหนองระแหง 4 แยก1 ถนนหทัยราษฎร์ แขวงสามวาตะวันตก เขตคลองสามวา จังหวัดกรุงเทพฯ 10510
การศึกษา	ปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ปริญญาตรี วิทยาลัยการแพทย์แผนไทย สาขาสุขาภพความ งามและสปา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ประสบการณ์การทำงาน	Support Engineer บริษัท แพรคติก้า จำกัด
เบอร์โทรศัพท์	062-491-4164
อีเมล	Radachom2537@gmail.com

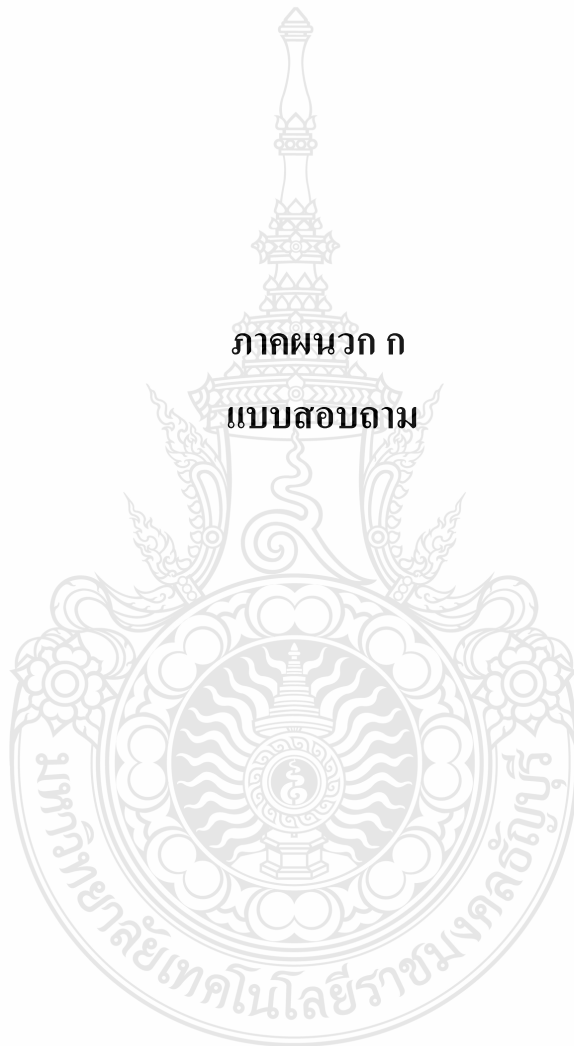


ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของ  
ทีมงาน

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการประกอบการศึกษาค้นคว้าอิสระตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

โดยการตอบแบบสอบถามของท่านจะไม่มีถูกหรือผิด เพียงต้องการทราบถึงความรู้สึกและ  
ความคิดเห็นของท่านเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย จึงขอความกรุณาและความร่วมมือจากท่านใน  
การตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความจริงที่ตรงกับความรู้สึกและความคิดของท่าน ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้  
จากแบบสอบถามจะเป็นความลับและใช้เพื่อประกอบการศึกษาระดับปริญญาโทเท่านั้น

แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะมนุษยสัมพันธ์

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความเหนียวแน่นของทีมงาน

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ



## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 30 ปี

2. 30-39 ปี

3. 40-49 ปี

4. 50 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

1. โสด

2. สมรส

3. หย่าร้าง/หม้าย

4. อื่นๆ

4. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. ปริญญาโท

4. ปริญญาเอก

5. ระยะเวลาในการทำงาน

1. น้อยกว่า 3 ปี

2. 3-6 ปี

3. 7-9 ปี

4. 10 ปีขึ้นไป

6. ระดับเงินเดือน

1. น้อยกว่า 15,000 บาท

2. 15,000 – 25,000 บาท

3. 25,001 - 35,000 บาท

4. 35,001 – 45,000 บาท

5. 45,000 บาทขึ้นไป

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแห่งตน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

- 5 หมายถึง มากที่สุด  
 4 หมายถึง มาก  
 3 หมายถึง ปานกลาง  
 2 หมายถึง น้อย  
 1 หมายถึง น้อยที่สุด

รูปแบบภาวะผู้นำแห่งตน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ผู้นำแบบชี้แนะ</b>					
1. ท่านมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตัวเองได้อย่างชัดเจน					
2. ท่านสามารถจูงใจเพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ท่านต้องการได้					
3. ท่านมีการวางแผน กำหนดระยะเวลาล่วงหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
<b>ผู้นำแบบสนับสนุน</b>					
4. ท่านสร้างความไว้วางใจกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความสบายใจในการปฏิบัติงาน					
5. ท่านปฏิบัติงานต่อผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค					
6. ในระหว่างการปฏิบัติงานท่านทราบถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน รวมทั้งนำมาพัฒนาในการปฏิบัติงาน					
<b>ผู้นำแบบมีส่วนร่วม</b>					
7. ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ					
8. ท่านยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานก่อนการตัดสินใจ					

รูปแบบภาวะผู้นำแห่งตน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
9. ท่านมีการประชุม ปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานอย่างสม่ำเสมอ					
<b>ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ</b>					
10. ท่านมีการพัฒนาประสิทธิภาพของงานจนสำเร็จอย่างต่อเนื่อง					
11. ท่านมีความตระหนัก และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด					
12. ท่านมีความคาดหวังว่า จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็ม ประสิทธิภาพ					

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะมนุษยสัมพันธ์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

- 5 หมายถึง มากที่สุด  
 4 หมายถึง มาก  
 3 หมายถึง ปานกลาง  
 2 หมายถึง น้อย  
 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>การสื่อสาร</b>					
1. หากท่านมีปัญหาจะมีการสื่อสารออกมาทันที เพื่อมีการแก้ไข ปัญหาได้ทันเวลา					
2. ท่านมีการสื่อสารให้บุคคลอื่นได้รับทราบข้อมูลที่ชัดเจน และ ครบถ้วน					
3. ท่านพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการสื่อสารที่ทำให้ผู้รับสารเกิด ความเข้าใจผิดในการปฏิบัติงาน					
<b>ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ</b>	<b>ระดับความคิดเห็น</b>				

	5	4	3	2	1
4. ในการปฏิบัติงานท่านสามารถควบคุมอารมณ์ในการปฏิบัติงานได้ดีมากยิ่งขึ้น					
5. เมื่อรู้สึกโกรธ โมโห ท่านสามารถหาวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้					
6. ในการปฏิบัติงานท่านมีสติครบถ้วนระหว่างการปฏิบัติงาน					
<b>การยอมรับตนเอง</b>					
7. ท่านสามารถปฏิบัติงานกับสมาชิกใหม่ๆ ได้					
8. ท่านสามารถปรับเปลี่ยนตนเองเข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน					
9. ท่านคิดว่างานที่ท่าน ทำ ปัจจุบันเป็นสิ่งที่ท้าทาย และทำให้ประสบความสำเร็จ					
<b>การตั้งใจ</b>					
10. ท่านใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					
11. ท่านได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา					
12. ท่านได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจากความสามารถของตนเอง					
<b>ความไว้วางใจ</b>					
13. ท่านมีความเชื่อ และมั่นใจผู้ร่วมงานเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงาน					
14. ท่านไว้วางใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่แทนท่านในกรณีมีเหตุฉุกเฉินได้ทันที					
<b>ทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ</b>			<b>ระดับความคิดเห็น</b>		

	5	4	3	2	1
15. ท่านมีความผูกพันกับผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี ส่งผลให้การปฏิบัติงานราบรื่นไปด้วยดี					
<b>การเปิดเผยตนเอง</b>					
16. ท่านสามารถพูดคุยเปิดเผยตนเองได้ทุกๆ เรื่อง					
17. ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผยในการปฏิบัติงาน					
18. ท่านชอบแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา					
<b>การจัดการความขัดแย้ง</b>					
19. ท่านพยายามหาทางแก้ไขปัญหากับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ได้วิธีการแก้ไขที่เหมาะสม					
20. โดยปกติแล้วท่านมักจะปรับวิธีการแก้ไขปัญหาก็สอดคล้องกับความปรารถนาของเพื่อนร่วมงาน					
21. ท่านใช้การเจรจาต่อรองหาข้อตกลงกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำไปสู่การประนีประนอม					



#### ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความเหนียวแน่นของทีมงาน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

- 5 หมายถึง มากที่สุด  
 4 หมายถึง มาก  
 3 หมายถึง ปานกลาง  
 2 หมายถึง น้อย  
 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ความเหนียวแน่นของทีมงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ความชัดเจนของวัตถุประสงค์</b>					
1. ทีมงานของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานได้ชัดเจนหรือไม่					
2. ทีมงานที่มีวัตถุประสงค์ที่ดี ส่งผลให้การปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น					
3. สมาชิกที่เข้าใจวัตถุประสงค์จะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น					
<b>การสื่อสารอย่างเปิดเผย</b>					
4. ทีมงานมีการติดต่อสื่อสารกันในรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
5. ทีมงานสามารถเสนอแนะหรือติดต่อข้อมูลแบบเปิดเผยตรงไปตรงมา เพื่อให้การปฏิบัติประสบความสำเร็จ					
6. ทีมงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้หลายช่องทาง เช่น Line E-mail					
<b>การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่</b>					
7. บริษัทมีการกำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					

ความเหนียวแน่นของทีมงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
8. การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการร่วมจัดกิจกรรมต่างๆ มีการหมุนเวียนตามความเหมาะสม					
9. ทีมงานปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถของตนเอง					
<b>การตัดสินใจ</b>					
10. เมื่อเกิดปัญหาขึ้นทีมงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของบริษัท					
11. ทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับ การวางแผน และลำดับขั้นตอนการทำงาน					
12. ทีมงานสามารถนำข้อตกลงในที่ประชุมมาใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ทุกครั้ง					

**ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ**

.....

.....

.....

.....

.....

**\*\*ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้\*\***



ภาคผนวก ข  
หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม



ที่ ศธ ๐๕๗๘.๐๖ / ๕๕๕๕



คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน นายกนิษฐ์ ศรีเคลือบ  
อาจารย์ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๒. แบบฟอร์มการตรวจ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวดาชม พรมนิवास นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำ แห่งตน และทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มะดาโอะ สุธง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถาม เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.กัญดา เชียงวัฒนะสุข)

ผู้ช่วยคณบดีบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๕๙ ๔๘๓๕-๖

โทรสาร. ๐ ๒๕๕๙ ๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางสาวดาชม พรมนิवास

โทร. ๐๘๐ ๒๖๙ ๐๑๓๑



ที่ ศธ ๐๕๓๘.๐๖ / ๒๕๖๑

คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน ดร.กฤษดา เขียววัฒนสุข

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๒. แบบฟอร์มการตรวจ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวดาชม พรหมนิवास นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำแห่งตน และทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มะดาโอะ สุหลง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถาม เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นาถพร ชัยมงคล)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๕๙ ๔๘๓๕-๖

โทรสาร. ๐ ๒๕๕๙ ๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางสาวดาชม พรหมนิवास

โทร. ๐๘๐ ๒๖๙ ๐๑๓๑

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวรดาชม พรหมนิवास
วัน เดือน ปีเกิด	30 สิงหาคม พ.ศ. 2537
ที่อยู่	48/64 หมู่บ้านวงศกร 5 ซอยหนองระแหง 4 แยก1 ถนนหทัยราษฎร์ แขวงสามวาตะวันตก เขตคลองสามวา จังหวัดกรุงเทพฯ 10510
การศึกษา	ปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ปริญญาตรี วิทยาลัยการแพทย์แผนไทย สาขาสุขาภพความ งามและสปา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ประสบการณ์การทำงาน	Support Engineer บริษัท แพรคติก้า จำกัด
เบอร์โทรศัพท์	062-491-4164
อีเมล	Radachom2537@gmail.com

