

ภาวะผู้นำและพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีม ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง

พิมพ์ผกา ไหวศรี^{1*}

จรีพร ศรีทอง²

Received 18 March 2025

Revised 24 April 2025

Accepted 28 April 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง 2) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง 3) เพื่อศึกษาพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง 4) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง จำนวน 230 คน สุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านเพศ สถานภาพ ตำแหน่งงาน และอายุงาน ส่วนผู้ที่มีเพศ ประเภทบุคลากร และรายได้ต่อเดือนต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน และผู้ที่มีอายุ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือนต่างกัน จะมีพฤติกรรม การปฏิบัติงานแตกต่างกัน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีม เช่นเดียวกับพฤติกรรม การปฏิบัติงานด้านการรับผิดชอบและให้ความร่วมมือ และด้านการคำนึงถึงผู้อื่น ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นทีมเช่นกัน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

¹ โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตเพื่อความเป็นเลิศ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

² คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

* Corresponding author: pimpaka4952@gmail.com

LEADERSHIP AND WORK BEHAVIOR AFFECTING TEAMWORK EFFICIENCY OF STAFF IN THE CENTRAL DIVISION OF THE COOPERATIVE PROMOTION DEPARTMENT

Pimpaka Waisri^{1*}

Chareeporn Srithong²

Abstract

The objectives of this research were to 1) study the personal factors of staff in the Central Division of the Cooperative Promotion Department; 2) examine the leadership qualities of supervisors in the Central Division of the Cooperative Promotion Department; 3) investigate the work behavior of staff in the Central Division of the Cooperative Promotion Department; and 4) assess the teamwork efficiency of staff in the Central Division of the Cooperative Promotion Department. The study sample comprised 230 staff members working in the Central Division of the Cooperative Promotion Department, selected through convenience sampling. Data were collected using questionnaires. The statistical methods used for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA, and multiple regression analysis.

The results of the study revealed that differences in teamwork performance depended on gender, marital status, job position, and years of service. Individuals with different gender, employment types, and monthly income had differing perceptions of their supervisors' leadership. In addition, those with different ages, educational levels, and monthly income exhibited different work behaviors. Moreover, leadership characterized by idealized influence, intellectual stimulation, and individualized consideration affected teamwork performance. Similarly, work behaviors related to responsibility, cooperation, and consideration for others also contributed to effective teamwork performance.

Keywords: Leadership, Work Behavior, Teamwork Efficiency

¹ Master of Business Administration Program for Excellence, Ramkhamhaeng University

² Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University

* Corresponding author: pimpaka4952@gmail.com

บทนำ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง องค์กรทุกระดับต้องเผชิญกับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี โดยเฉพาะในประเทศไทยที่เผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจต่อเนื่อง องค์กรจำเป็นต้องวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อเตรียมพร้อมและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงอาจนำไปสู่ความล้มเหลว การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป หรือรวดเร็ว ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการและสภาพแวดล้อมขององค์กร (สันติ ชัยศรีสวัสดิ์สุข, 2566) องค์กรสามารถดำรงอยู่และเติบโตได้อย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจ จัดการกับความต้านทาน สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ กำหนดทิศทาง สร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุด (Bass & Avolio, 1994)

นอกจากนี้ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมเชิงบวกที่ไม่ได้ระบุในหน้าที่งานโดยตรง แต่ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงาน เช่น การช่วยเหลือผู้อื่น การสำนึกในหน้าที่ การคำนึงถึงผู้อื่น ความอดทน และความร่วมมือ อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยช่วยให้เกิดบรรยากาศของการเอื้อเฟื้อ แบ่งปัน และมีความสามัคคีภายในทีม ซึ่งเป็นรากฐานที่นำไปสู่การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Organ, 1988) ทั้งนี้ การปฏิบัติงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ถือเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานในองค์กรยุคใหม่ องค์กรจำเป็นต้องส่งเสริมองค์ประกอบพื้นฐานของการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น การสื่อสารที่ชัดเจน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การแบ่งบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม การสนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมถึงการมีเป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วม สนับสนุนการแก้ไขปัญหาร่วมกันและส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้ทีมสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและคล่องตัว (Parker, 1990)

กรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ไทยให้เข้มแข็งและยั่งยืน โดยทำหน้าที่ส่งเสริมด้านเศรษฐกิจและสังคม เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ ให้คำปรึกษา กำกับดูแลความโปร่งใสของการดำเนินงาน ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การบรรลุเป้าหมายของกรมส่งเสริมสหกรณ์จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและความคิดสร้างสรรค์ องค์กรจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้ จากข้อมูลรายงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ พบว่า มีการจัดหลักสูตรอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ วิธีการ คุณค่าของสหกรณ์ จำนวนทั้งสิ้น 12 โครงการ รวม 10,868 ราย คิดเป็นร้อยละ 121.15 ของเป้าหมาย จำนวน 8,970 ราย (กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2567) ปัญหาหลักของหน่วยงานราชการ คือ การหมุนเวียนตำแหน่งบ่อยครั้งทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้งานขาดความต่อเนื่อง ผู้รับตำแหน่งใหม่ต้องใช้เวลาในการ

เรียนรู้งานและปรับตัว ซึ่งอาจทำให้เกิดความล่าช้าและข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน อีกทั้งการลาออกหรือย้ายหน่วยงานของบุคลากรเดิมและการบรรจุใหม่ยังส่งผลให้ต้องเริ่มต้นการเรียนรู้งานซ้ำ ซึ่งกระทบต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร โดยพบว่าบุคลากรที่มีอายุงานไม่เกิน 9 ปี มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 44.66 ของบุคลากรทั้งหมด สะท้อนถึงอัตราการเปลี่ยนแปลงและการขาดความต่อเนื่องในการทำงาน (กองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2567)

ดังนั้นการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำและพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นทีมของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงวิธีการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นทีมที่ดี และเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของทีมในองค์กรให้สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง
3. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง
4. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง

สมมติฐานที่ 5 พฤติกรรมการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง

Bass and Avolio (1994) ได้เสนอว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามทำงานเกินกว่าความคาดหวัง โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน คือ

1. การอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีศีลธรรมและความซื่อสัตย์ มีพฤติกรรมที่ผู้ตามชื่นชมและต้องการเลียนแบบ มักมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสร้างแรงศรัทธาให้กับผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ตามมีเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ใช้คำพูดและพฤติกรรมที่สร้างแรงบันดาลใจ สื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และกระตุ้นให้ผู้ตามมีพลังในการทำงาน

3. การกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ตามคิดวิเคราะห์ ปรับปรุงวิธีการทำงาน และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ท้าทายแนวคิดเดิม ๆ และสนับสนุนให้ผู้ตามมีอิสระทางความคิด ผู้นำแบบนี้จะเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและไม่ยึดติดกับแนวคิดเดิม

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้นำให้ความสำคัญกับการพัฒนาของแต่ละบุคคล สนับสนุนและให้คำปรึกษาตามความต้องการของแต่ละบุคคล รับฟังปัญหาและช่วยเหลือในการเติบโตทางสายอาชีพ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Organ (1988 อ้างถึงใน ญัฐวุฒิ หาญสุวัฒน์, 2566) ได้กำหนดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 5 ด้าน ได้แก่

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Altruism) คือ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมีน้ำใจและความเต็มใจในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานหรือส่วนรวมโดยไม่หวังผลตอบแทน เช่น การแบ่งปันความรู้หรือช่วยงานที่ไม่ได้อยู่ในขอบเขตหน้าที่ตนเอง

2. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) คือ การให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน และแสดงออกถึงความสุภาพและใส่ใจคนอื่นในที่ทำงาน เช่น การทักทายเพื่อร่วมงานในตอนเช้า

3. พฤติกรรมการอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) คือ การยอมรับสถานการณ์ที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง โดยไม่แสดงท่าทีเชิงลบ เช่น การไม่บ่นหรือไม่โทษองค์การเมื่อเกิดปัญหา

4. พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) คือ การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การอย่างเคร่งครัด รวมถึงการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบและใส่ใจในรายละเอียดมากกว่าที่กำหนด

5. พฤติกรรมการรับผิดชอบและให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) คือ การมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ รวมถึงการติดตามข่าวสารและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีม

Tuckman and Jensen (1977) ได้นำเสนอโมเดลการพัฒนาทีม ซึ่งอธิบายถึงวิวัฒนาการของทีมงานตั้งแต่การเริ่มต้นไปจนถึงการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การก่อตัว (Forming) สมาชิกในทีมเริ่มทำความรู้จักกัน มีความไม่แน่ใจ และยังไม่มีความชัดเจนในการทำงานในช่วงนี้อาจพึ่งพาผู้นำมากกว่าปกติ ทีมยังอยู่ในช่วงของการสร้างความไว้วางใจและเรียนรู้เกี่ยวกับเป้าหมายของงาน

ขั้นตอนที่ 2 การเผชิญหน้า (Storming) สมาชิกในทีมเริ่มแสดงความคิดเห็นอย่างจริงจัง อาจเกิดความขัดแย้งหรือการแข่งขัน ปัญหาเกี่ยวกับอำนาจ การตัดสินใจ และบทบาทอาจทำให้เกิดความตึงเครียด หากทีมสามารถผ่านช่วงนี้ไปได้ จะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดบรรทัดฐาน (Norming) ทีมเริ่มเข้าใจกันและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีกฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน สมาชิกทำงานได้อย่างมีระบบ เกิดความรู้สึกเป็นทีมมากขึ้น และการสื่อสารภายในทีมดีขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติงาน (Performing) ทีมสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ สมาชิกมีความมั่นใจในการทำงานร่วมกัน และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ ทีมมุ่งมั่นไปที่เป้าหมายและสามารถสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 5 การยุติ (Adjourning) เป็นช่วงที่ทีมเสร็จสิ้นภารกิจและกำลังแยกย้าย สมาชิกอาจมีความรู้สึกพึงพอใจหรือเสียใจที่ต้องจากกัน ทีมอาจมีการสะท้อนผลลัพธ์ของงานและแบ่งปันประสบการณ์ที่ได้รับ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีม

Parker (1990) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะ 12 ประการของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) ทีมงานต้องมี เป้าหมายที่ชัดเจน และสมาชิกทุกคนต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป้าหมายควร สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร สามารถวัดผลได้ การสื่อสารวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและแรงจูงใจ

2. บรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการ (Informal Climate) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพมักทำงานภายใต้บรรยากาศที่เป็นมิตรและเปิดกว้าง สมาชิกในทีมกล้าที่จะแสดงออก และมีปฏิสัมพันธ์อย่างผ่อนคลาย ลดลำดับชั้นที่เข้มงวด เพื่อให้ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมได้อย่างเท่าเทียม

3. การมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม (Participation) สมาชิกทีมทุกคนต้องมี โอกาสและพื้นที่ในการ แสดงความคิดเห็นและมีบทบาทในการทำงาน การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความเป็นเจ้าของในงาน และเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน หากสมาชิกในทีมขาดการมีส่วนร่วม อาจทำให้ทีมขาดไอเดียและเกิดความไม่พอใจ

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีการ รับฟังความคิดเห็นของ กันและกันอย่างเปิดใจ การฟังอย่างตั้งใจช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้น และลดโอกาสเกิดความเข้าใจผิด การสะท้อนความคิดเห็น (Active Listening) เป็นเทคนิคสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีม

5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement) การไม่เห็นด้วยเป็นสิ่งที่ดี หากสามารถนำไปสู่การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทีมที่มีประสิทธิภาพสามารถอภิปรายความแตกต่างได้โดยไม่เกิดความขัดแย้งส่วนตัว การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ช่วยให้ทีมพัฒนาและปรับปรุงแนวทางการทำงาน

6. ความเห็นพ้องกัน (Consensus) ทีมควรพยายามหาทางออกที่ทุกฝ่าย ยอมรับร่วมกันได้ (Win-Win Solution) การใช้กระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมช่วยให้ทีมเกิดความสามัคคี หากเกิดความไม่เห็นพ้อง ควรใช้เทคนิคการไกล่เกลี่ยเพื่อให้ทุกคนมีความพึงพอใจ

7. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) สมาชิกในทีมสามารถ พูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างตรงไปตรงมา สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการแสดงความคิดเห็น (Psychological Safety) การสื่อสารที่ดีช่วยลดโอกาสเกิดความเข้าใจผิดและปัญหาภายในทีม

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clearly Roles and Work Assignments) สมาชิกแต่ละคนต้องเข้าใจบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในทีม การมอบหมายงานควรเหมาะสมกับทักษะของสมาชิก และสอดคล้องกับเป้าหมายของทีม ลดปัญหาความสับสนและการทับซ้อนของบทบาทที่อาจทำให้ทีมทำงานได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ

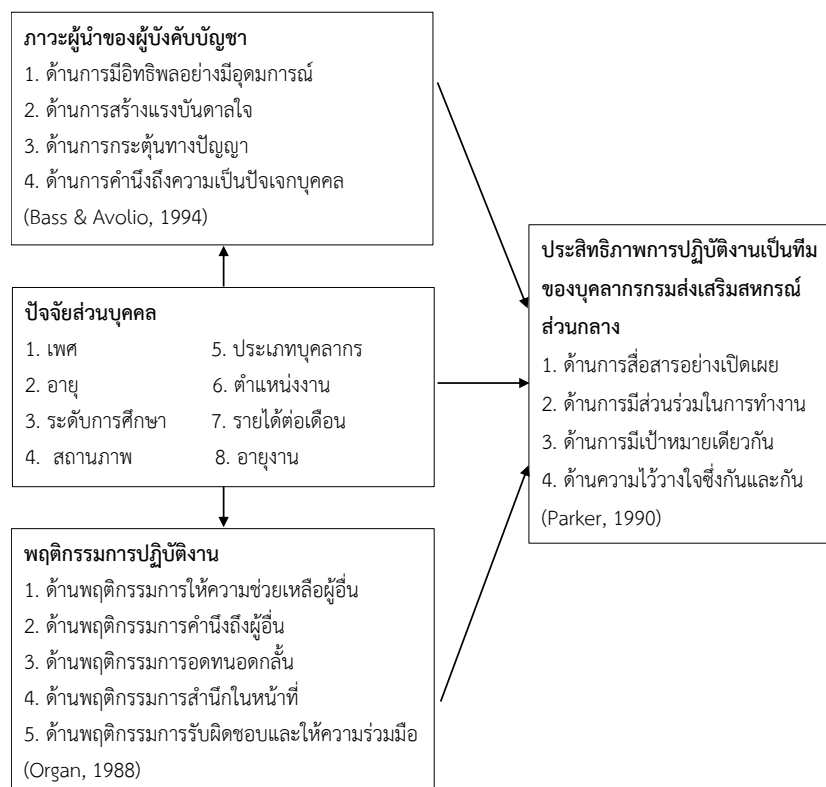
9. ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำในทีมไม่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับหัวหน้าทีมเพียงคนเดียว สมาชิกทุกคนควรมีโอกาสแสดงภาวะผู้นำในสถานการณ์ที่เหมาะสม การมีภาวะผู้นำร่วมช่วยให้ทีมมีความคล่องตัวและสามารถปรับตัวได้ดี

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations) ทีมต้องสามารถสร้างเครือข่ายและทำงานร่วมกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกได้ดี ความสัมพันธ์ที่ดีกับภายนอกช่วยให้ทีมได้รับข้อมูล ทรัพยากร และการสนับสนุนที่จำเป็น การมีพันธมิตรที่เข้มแข็งช่วยให้ทีมสามารถบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Styles Diversity) ทีมที่มีประสิทธิภาพควรมีสมาชิกที่มีความสามารถและแนวคิดที่หลากหลาย การผสมผสานมุมมองที่แตกต่างกันช่วยให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางใหม่ ๆ ความหลากหลายสามารถช่วยให้ทีมแก้ปัญหาได้อย่างรอบด้านและสร้างสรรค์มากขึ้น

12. การประเมินผลด้วยตัวเอง (Self-Assessment) ทีมต้องสามารถประเมินผลการทำงานของตนเอง และปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง การสะท้อนผลงานช่วยให้ทีมระบุจุดแข็งและจุดอ่อนได้ชัดเจนขึ้น ทีมที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้เองจะมีโอกาสประสบความสำเร็จในระยะยาว

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ บุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง ณ ที่ตั้งเลขที่ 12 ถนนกรุงเกษม แขวงวัดสามพระยา เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร จำนวน 510 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ (ข้อมูลจากกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ณ วันที่ 10 ธันวาคม 2567) ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการกำหนดขนาดของตัวอย่าง โดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากรและกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ร้อยละ 5 ใช้หลักการคำนวณของ Yamane (1973) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณเท่ากับ 225 ตัวอย่าง ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บตัวอย่างสำรองเพิ่ม 5 ตัวอย่าง เพื่อเพิ่มความแม่นยำของข้อมูล และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติ ดังนั้นจึงมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้รวมทั้งสิ้น 230 ตัวอย่าง

2. วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) โดยได้แจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง จำนวนทั้งสิ้น 230 ตัวอย่าง

3. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน มีค่าความเที่ยงตรงระหว่าง 0.67 - 1.00 หลังจากนั้น ได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) จำนวน 30 ชุด ทดสอบกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยคำนวณสัมประสิทธิ์อัลฟ่า (Cronbach's Alpha Coefficient) (สุกัญญา มีสมบัติ และกฤษฎา เขียววัฒนสุข, 2557, น. 55-56) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นเป็นรายปัจจัยและหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม ซึ่งค่าความเชื่อมั่น จะต้องมีความตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป จึงจะถือว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งลักษณะของคำถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบเพียงข้อเดียว เป็นการวัดข้อมูลแบบนามบัญญัติและมาตราเรียงลำดับ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีม ซึ่งส่วนที่ 2 - 4 เป็นคำถามแบบ Likert Scale ใช้ระดับการวัดข้อมูลแบบอันตรภาคชั้น 5 ระดับ โดยระดับที่ 1 อยู่ในระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด และระดับที่ 5 อยู่ในระดับความคิดเห็นมากที่สุด

4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับการวัดข้อมูลแบบนามบัญญัติและมาตราเรียงลำดับ ส่วนค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับการวัดข้อมูลแบบอันตรภาคชั้น การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบที (Independent sample t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) และ สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 180 คน (ร้อยละ 78.26) มีอายุระหว่าง 26 - 35 ปี จำนวน 93 คน (ร้อยละ 40.43) การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 121 คน (ร้อยละ 52.61) อยู่ในสถานภาพโสด จำนวน 145 คน (ร้อยละ 63.04) เป็นข้าราชการ จำนวน 201 คน (ร้อยละ 87.39) ตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 109 คน (ร้อยละ 47.39) มีรายได้ต่อเดือน ระหว่าง 15,001 - 25,000 บาท จำนวน 150 คน (ร้อยละ 65.22) และมีอายุงาน ระหว่าง 4 - 6 ปี จำนวน 94 คน (ร้อยละ 40.87)

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำที่ดี โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความหมาย
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.15	0.674	มาก
2. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.01	0.786	มาก
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.00	0.761	มาก
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.98	0.846	มาก
ภาพรวม	4.03	0.719	มาก

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดีมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความหมาย
1. ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	4.44	0.517	มากที่สุด
2. ด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น	4.39	0.534	มากที่สุด
3. ด้านพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่	4.36	0.508	มากที่สุด
4. ด้านพฤติกรรมการรับผิดชอบและให้ความร่วมมือ	4.36	0.575	มากที่สุด
5. ด้านพฤติกรรมการอดทนอดกลั้น	4.04	0.718	มาก
ภาพรวม	4.32	0.475	มากที่สุด

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่รู้สึกว่าคุณสมบัติการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีม

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความหมาย
1. ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน	4.21	0.621	มากที่สุด
2. ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน	4.20	0.730	มาก
3. ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย	4.19	0.743	มาก
4. ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.13	0.738	มาก
ภาพรวม	4.18	0.630	มาก

5. ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน 1 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมแตกต่างกัน

ตารางที่ 4 สรุปผลการทดสอบ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	สถิติที่ใช้	ค่าสถิติ	Sig.	ผลการทดสอบ
เพศ	Independent sample t-test	-3.833	.000*	ยอมรับ
อายุ	One way ANOVA	1.391	.238	ปฏิเสธ
ระดับการศึกษา	One way ANOVA	1.122	.327	ปฏิเสธ
สถานภาพ	One way ANOVA	5.787	.004*	ยอมรับ
ประเภทบุคลากร	One way ANOVA	1.102	.295	ปฏิเสธ
ตำแหน่งงาน	One way ANOVA	2.890	.036*	ยอมรับ
รายได้ต่อเดือน	One way ANOVA	1.560	.186	ปฏิเสธ
อายุงาน	One way ANOVA	2.789	.041*	ยอมรับ

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลในด้านเพศ สถานภาพ ตำแหน่งงาน และอายุงานที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่า สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกัน จำนวน 3 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีสถานภาพโสดมีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มที่มีสถานภาพสมรส กลุ่มที่มีสถานภาพโสดมีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มที่มีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย/แยกทาง และกลุ่มที่มีสถานภาพสมรสมีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มที่มีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย/แยกทาง ส่วนตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกัน จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ตำแหน่งปฏิบัติการมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าตำแหน่งชำนาญการ และตำแหน่งชำนาญการมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าตำแหน่งอื่น ๆ (พนักงานราชการ) และอายุงานของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกัน จำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุงานระหว่าง 4 – 6 ปี

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

ตารางที่ 5 สรุปผลการทดสอบ ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	สถิติที่ใช้	ค่าสถิติ	Sig.	ผลการทดสอบ
เพศ	Independent sample t-test	-2.353	.019*	ยอมรับ
อายุ	One way ANOVA	1.579	.181	ปฏิเสธ
ระดับการศึกษา	One way ANOVA	1.621	.200	ปฏิเสธ
สถานภาพ	One way ANOVA	0.681	.507	ปฏิเสธ
ประเภทบุคลากร	One way ANOVA	4.083	.044*	ยอมรับ
ตำแหน่งงาน	One way ANOVA	1.352	.258	ปฏิเสธ
รายได้ต่อเดือน	One way ANOVA	2.772	.028*	ยอมรับ
อายุงาน	One way ANOVA	1.077	.360	ปฏิเสธ

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลในด้านเพศ ประเภทบุคลากร และรายได้ต่อเดือนที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่า ประเภทบุคลากรของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกัน จำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มข้าราชการกับกลุ่มพนักงานราชการ และรายได้ต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกัน จำนวน 3 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 35,001 - 45,000 บาท กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 15,001 - 25,000 บาท มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 35,001 - 45,000 บาท และกลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 25,001 - 35,000 บาท มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 35,001 - 45,000 บาท

สมมติฐานที่ 3 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 6 สรุปผลการทดสอบ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	สถิติที่ใช้	ค่าสถิติ	Sig.	ผลการทดสอบ
เพศ	Independent sample t-test	-1.847	.069	ปฏิเสธ
อายุ	One way ANOVA	2.543	.041*	ยอมรับ
ระดับการศึกษา	One way ANOVA	4.825	.009*	ยอมรับ
สถานภาพ	One way ANOVA	.684	.506	ปฏิเสธ
ประเภทบุคลากร	One way ANOVA	1.463	.228	ปฏิเสธ
ตำแหน่งงาน	One way ANOVA	1.541	.205	ปฏิเสธ
รายได้ต่อเดือน	One way ANOVA	2.993	.020*	ยอมรับ
อายุงาน	One way ANOVA	.364	.779	ปฏิเสธ

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลในด้านอายุ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือนที่ต่างกัน จะมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่า อายุของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกัน จำนวน 3 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มที่มีอายุ 26 - 35 ปี กลุ่มที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มที่มีอายุ 46 - 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 26 - 35 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุ 36 - 45 ปี ส่วนระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกัน จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และระดับการศึกษาปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และรายได้ต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกัน จำนวน 4 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 15,001 - 25,000 บาท กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 25,001 - 35,000 บาท กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 35,001 - 45,000 บาท และกลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่ 45,001 บาทขึ้นไป

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง

ตัวแปรพยากรณ์	B	SE (B)	Beta	t	Sig
ค่าคงที่ (Constant)	2.183	.227		9.623	.000*
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (IDEAL)	.425	.086	.454	4.946	.000*
การกระตุ้นทางปัญญา (INTEL)	.427	.090	.532	4.723	.000*
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (INDIV)	-.370	.092	-.496	-4.017	.000*
Adjusted R Square = .727 F = 29.525 Sig. = .000					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 7 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ โดยเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยเทคนิค Stepwise พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า การที่ผู้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีและส่งเสริมการคิดวิเคราะห์อย่างอิสระ จะช่วยส่งเสริมให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลทางลบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า การที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคลของสมาชิกในทีมมากเกินไป อาจส่งผลให้ประสิทธิภาพโดยรวมของทีมลดลง สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมร้อยละ 72.70

สมมติฐานที่ 5 พฤติกรรมการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างพฤติกรรมการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง

ตัวแปรพยากรณ์	B	SE (B)	Beta	t	Sig
ค่าคงที่ (Constant)	.654	.309		2.114	.036*
พฤติกรรมการรับผิดชอบและให้ความร่วมมือ (CIVIC)	.452	.067	.413	6.727	.000*
พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (COURT)	.351	.075	.288	4.695	.000*
Adjusted R Square = .372 F = 68.734 Sig. = .000					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 8 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ โดยเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยเทคนิค Stepwise พบว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ในด้านพฤติกรรมการรับผิดชอบ

และให้ความร่วมมือ และด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่าเมื่อบุคลากรมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และมีความร่วมมือกับผู้อื่น รวมถึงมีความใส่ใจและคำนึงถึงผู้อื่น จะส่งผลให้ทีมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมร้อยละ 37.20

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

สมมติฐาน 1 บุคลากรที่มีอายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีเพศ สถานภาพ ตำแหน่งงาน และอายุงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถอธิบายได้จาก ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ของ Bandura (1977) ซึ่งระบุว่ามนุษย์เรียนรู้พฤติกรรมจากการสังเกต เลียนแบบ และปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ดังนั้นแม้จะมีความแตกต่างด้านพื้นฐาน เช่น อายุหรือการศึกษา ก็สามารถปรับตัวและทำงานร่วมกันได้หากอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นุชจรีน เสริมสวัสดิ์ และ อภิชาติ พานสุวรรณ (2565) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา และรายได้ที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน ขณะที่ความแตกต่างด้านเพศ สถานภาพ ตำแหน่งงาน และอายุงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมแตกต่างกัน สามารถอธิบายด้วยทฤษฎีบทบาททางสังคม (Social Role Theory) ของ Eagly (1987) ซึ่งระบุว่าความคาดหวังในบทบาทด้านเพศและสถานภาพทางสังคมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการปฏิสัมพันธ์ภายในทีม โดยบทบาทที่สังคมคาดหวังอาจส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันในการทำงานเป็นทีม ส่วนตำแหน่งงานและอายุงานสัมพันธ์กับทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Theory) ของ Kolb (1984) ซึ่งเสนอว่าประสบการณ์ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ดังนั้นบุคลากรที่มีประสบการณ์มาก มักแสดงออกถึงความสามารถในการประสานงาน การบริหารจัดการ และการแก้ปัญหาที่เหนือกว่า ส่งผลให้ทีมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูริวัชร ภูทองคำ (2566) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ และระดับการศึกษาสูงสุดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างกัน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน และปัจจัยด้านเพศที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งอาจสะท้อนลักษณะเฉพาะของคนรุ่นใหม่ที่ทำให้คุณค่ากับความเท่าเทียมและไม่ยึดติดกับกรอบบทบาททางเพศ

สมมติฐาน 2 บุคลากรที่มีอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งงาน และอายุงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีเพศ ประเภทบุคลากร และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งอาจอธิบายได้ด้วย ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของ Adams (1965) ที่กล่าวว่าบุคคลจะประเมินผู้นำจากความยุติธรรมที่ได้รับ หากผู้นำมีพฤติกรรมเป็นธรรม ความคิดเห็นก็จะไม่แตกต่างกัน

มากนัก ขณะเดียวกันปัจจัยด้านเพศ ประเภทบุคลากร และรายได้ต่อเดือน กลับส่งผลต่อความคิดเห็นอย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนว่าประสบการณ์และบทบาทในองค์กรอาจสร้างมุมมองที่แตกต่างต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ เพศและรายได้ต่อเดือนยังอาจสัมพันธ์กับระดับการเข้าถึงผู้บังคับบัญชาและการคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของดวงนภา ไหมพรม และคณะ (2565) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยเทคนิคบุรีรัมย์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน ขณะที่การเปรียบเทียบตามประสบการณ์การทำงานและตำแหน่งหน้าที่ พบว่ามีความแตกต่างกัน และงานวิจัยของ ภูริส ภูมิประเทศ และคณะ (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสุรินทร์ ในศตวรรษที่ 21 ผลการศึกษาพบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาจำแนกตามเพศ และประเภทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน ขณะที่ปัจจัยด้านอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงานพบว่า มีความแตกต่างกัน

สมมติฐาน 3 บุคลากรที่มีเพศ สถานภาพ ประเภทบุคลากร ตำแหน่งงาน และอายุงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีอายุ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งการที่อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือนส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานสามารถอธิบายได้โดยใช้ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Theory) ของ Kolb (1984) ซึ่งเสนอว่าการเรียนรู้ของบุคคลเกิดจากการรับรู้ ปฏิบัติ และสะท้อนประสบการณ์ โดยบุคลากรที่มีอายุและระดับการศึกษาต่างกันย่อมมีรูปแบบและระดับของการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ต่างกัน ส่งผลให้พฤติกรรมการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เช่น ผู้ที่มีการศึกษาสูงอาจมีแนวโน้มในการปฏิบัติงานเชิงระบบและวางแผนมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัญจรัช ศรีมุกข์ และคณะ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรสำนักสรรพากรพื้นที่แห่งหนึ่ง ผลการศึกษา พบว่า การเปรียบเทียบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีตามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงานพบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน และงานวิจัยของ วรินทร์ธร ธรสารสมบัติ และ ฉวีวรรณ ปุรานี (2567) ได้ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมและประสิทธิผลขององค์การที่ส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานมหาวิทยาลัยรัฐในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ รายได้ และการศึกษาที่ต่างกัน ส่งผลให้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีแตกต่างกัน

สมมติฐาน 4 ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลทางลบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แม้ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass and Avolio (1994) จะเน้นว่าให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลเป็นองค์ประกอบเชิงบวก แต่ในบางบริบทโดยเฉพาะในระบบราชการหรือองค์กรที่เน้นงานเป็นทีมและกระบวนการที่เป็นระบบ การให้ความสำคัญกับแต่ละบุคคลมากเกินไป อาจส่งผลในทางตรงกันข้าม ตามทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ของ Fiedler (1967) ระบุว่า ไม่มีสไตล์ภาวะผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับ

ทุกสถานการณ์ แต่ต้องปรับให้เหมาะสมกับบริบทของงานและทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีญา ภูอาบทอง และสมใจ ภูมิพันธุ์ (2564) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา และงานวิจัยของ ทศนี ไชยจิตร และคณะ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในอำเภอน้ำยืน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

สมมติฐาน 5 พฤติกรรมการปฏิบัติงานในด้านพฤติกรรมการรับผิดชอบและให้ความร่วมมือ และด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) ของ Organ (1988) ซึ่งเสนอว่า พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความร่วมมือ การช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น และการแสดงความรับผิดชอบ แม้จะไม่ใช่หน้าที่โดยตรงที่กำหนดไว้ แต่สามารถส่งเสริมประสิทธิภาพของทีมได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยพฤติกรรมเหล่านี้ ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีม ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานร่วมกัน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปรีชญานี ศรีจอมขวัญ และคณะ (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศูนย์ใกล้เคียงข้อพิพาทภาคประชาชนในเขตภาคเหนือ พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ พฤติกรรมให้ความร่วมมือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1. องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทีม โดยคำนึงถึงปัจจัยด้านเพศ สถานภาพ ตำแหน่งงาน และอายุงาน เช่น การจัดทีมที่เหมาะสมกับเพศและสถานภาพ การมอบหมายงานที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน และการวางแผนพัฒนาบุคลากรตามช่วงอายุงาน
2. องค์กรควรส่งเสริมภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับความหลากหลายของบุคลากร เช่น การสร้างความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างเพศและประเภทบุคลากร การสร้างความเป็นธรรมในเรื่องค่าตอบแทน และการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินภาวะผู้นำ
3. องค์กรควรส่งเสริมพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับช่วงวัย ระดับการศึกษา และรายได้ของบุคลากร เช่น การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การให้โอกาสบุคลากรที่มีอายุน้อยได้เรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในด้านของรายได้
4. องค์กรควรส่งเสริมภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการกระตุ้นทางปัญญาให้แก่ผู้บริหาร เช่น การผ่านหลักสูตร “ผู้นำยุคใหม่ในระบบราชการ” ขณะเดียวกันควรเฝ้าระวังการเน้นด้านปัจเจกบุคคลมากเกินไป เพราะอาจทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำและความไม่เข้าใจกัน

5. องค์กรควรส่งเสริมพฤติกรรมด้านการรับผิดชอบต่อและให้ความร่วมมือ และด้านการคำนึงถึงผู้อื่น ผ่านการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร เช่น การจัดกิจกรรมยกย่องผู้ที่มีการปฏิบัติงานที่ดี การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม โดยการจัดให้มีพื้นที่สำหรับการทำงานร่วมกัน และจัดกิจกรรมอาสาสมัคร

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ขยายกลุ่มตัวอย่าง โดยศึกษาบุคลากรในหน่วยงานส่วนภูมิภาค เพื่อเปรียบเทียบและประยุกต์ใช้ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพิ่มการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และพฤติกรรมปฏิบัติงานที่อาจไม่ชัดเจนจากการวิจัยเชิงปริมาณ
3. ศึกษาปัจจัยเพิ่มเติมหรือพิจารณาองค์ประกอบอื่น เช่น วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อม การปฏิบัติงาน และระบบแรงจูงใจ เพื่อให้การศึกษารอบคอบยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2567). รายงานประจำปี 2567. https://cpd.go.th/images2/2025/Annual_report_/Annual_report_2024.pdf
- กองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2567). ระบบสารสนเทศการรายงานผลข้อมูลบุคลากรของ กรมส่งเสริมสหกรณ์. <https://personnel.office.cpd.go.th/>
- ณัฐวุฒิ ชาญสุวัฒน์. (2566, กุมภาพันธ์ 10). รู้จักกับ 5 กลุ่มพฤติกรรม Organizational Citizenship Behavior. Brightside People. <https://brightsidepeople.com/รู้จักกับ-5-กลุ่มพฤติกรรม/>
- ดวงนภา ไหมพรม, วิรัชพัชร วงษ์วัฒน์เกษม และสุวัฒน์พงษ์ ร่มศรี (2565). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยเทคนิคบุรีรัมย์. วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 9(2), 619–632.
- ทัศนีย์ ไชยจิตร, เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม และชาลี ฌณีศรี. (2564). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในอำเภอน้ำยืน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5. วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย, 5(1), 103–119.
- นุชจรีน เสริมสวัสดิ์ และ อภิชาติ พานสุวรรณ. (2565). ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสำนักงาน อัยการในพื้นที่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 10(1), 175–190.
- ปริญญานิ ศรีจอมขวัญ ลัสดาयाวิละ และรัตนา สิทธิอ่วม. (2566). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศูนย์ไกลเกลี่ยข้อพิพาท ภาคประชาชนในเขตภาคเหนือ. วารสารการพัฒนาการเรียนรู้สมัยใหม่, 8(10), 141-152.
- ปัญญาธิ์ ศรีมุกข์ จุฑามาศ มวลทอง และจวีร์วีรณ จันพลา. (2564). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีและประสิทธิภาพ ในการทำงานของบุคลากรสำนักสรรพากรพื้นที่แห่งหนึ่ง. วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร, 41(1), 65-78.

- ภุริวัชร ภูทองคำ. (2566). ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของกลุ่มคนเจนเนอร์เรชันวาย. **วารสารการเมืองท้องถิ่นและนวัตกรรมการศึกษา**, 2(2), 1-10.
- ภุริส ภูมิประเทศ, ตรีนุภา สุขเกษม, อภิชาติ แสงอัมพร และภพร ศรีโกตะเพชร. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสุรินทร์ในศตวรรษที่ 21. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์**, 7(1), 124-144.
- วรินทร์ธร ธารสารสมบัติ และ ฉวีวรรณ ปุราณิธี. (2567). วัฒนธรรมและประสิทธิผลขององค์การที่ส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานมหาวิทยาลัยรัฐในจังหวัดกรุงเทพมหานคร. **วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม**, 11(2), 150-169.
- ศรัญญา ภูอาบทอง และ สมใจ ภูมิพันธุ์. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 40(4), 98-109.
- สันติ ชัยศรีสวัสดิ์สุข. (2566, มิถุนายน 20). ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเพื่อความยั่งยืน. ThaiPublica. <https://thaipublica.org/2023/06/nida-sustainable-move38/>
- สุกัญญา มีสมบัติ และ กฤษดา เขียววัฒนสุข. (2557). ภาวะผู้นำตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษากรมวิวิทยาศาสตร์การแพทย์กระทรวงสาธารณสุข [การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต]. DSpace at Rajamangala University of Technology Thanyaburi. <http://www.repository.rmutt.ac.th/handle/123456789/2644>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), **Advances in experimental social psychology** (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Bandura, A. (1977). **Social learning theory**. Prentice Hall.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Sage Publications.
- Eagly, A. H. (1987). **Sex differences in social behavior: A social-role interpretation**. Erlbaum.
- Fiedler, F. E. (1967). **A theory of leadership effectiveness**. McGraw-Hill.
- Kolb, D. A. (1984). **Experiential learning: Experience as the source of learning and development**. Prentice Hall.
- Organ, D. W. (1988). **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Parker, G. M. (1990). **Team players and teamwork: The new competitive business strategy**. Jossey-Bass.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. **Group & Organization Studies**, 2(4), 419–427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>
- Yamane, T. (1973). **Statistics: An introductory analysis** (3rd ed.). Harper & Row.