

ผลกระทบของภาวะผู้นำในฐานะตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และประสิทธิภาพของทีมงาน: กรณีศึกษาของพนักงานซูเปอร์มาเก็ต

ชาลินี ปลุกผลงาม¹
ธนัญกร ชินวงศ์²
พัชรหทัย จารุทวีผลบุญกุล³
ชเนตตี พุ่มพฤษ⁴

Received 21 March 2022

Revised 2 April 2022

Accepted 11 April 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในบทบาทตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิภาพของทีมงาน ซึ่งทำการศึกษากับพนักงานในธุรกิจซูเปอร์มาเก็ต โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 365 คน จากการศึกษาแบบเจาะจงทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมานโดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองโครงสร้างภาวะผู้นำและผู้ตามส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานของพนักงานในธุรกิจซูเปอร์มาเก็ต มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า Chi-square/df มีค่าเท่ากับ 2.491 GFI มีค่าเท่ากับ 0.973 AGFI มีค่าเท่ากับ 0.929 CFI มีค่าเท่ากับ 0.973 NFI มีค่าเท่ากับ 0.965 และ RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.064 และพบว่า ภาวะผู้นำและผู้ตามส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานของพนักงานในธุรกิจซูเปอร์มาเก็ต และผลการศึกษายืนยันว่าภาวะผู้นำมีบทบาทในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิภาพของทีมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 92

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ ภาวะผู้ตาม ประสิทธิภาพของทีมงาน

¹ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ เลขที่ 55/56 หมู่ 7 ซอยสามมิตร ตำบลบางพลีใหญ่ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540
อีเมล: chalineephd@gmail.com

² ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท โปรโนวา แลบบอราทอรีส์ จำกัด เลขที่ 88 หมู่ที่ 7 ตำบลบึงทองหลาง อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี 12150
อีเมล: thanatyakorn.chi@gmail.com

³ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต เลขที่ 52/347 หมู่บ้านเมืองเอก ถนนพหลโยธิน ตำบลหลักหก อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี 12000
อีเมล: pashatai.c@rsu.ac.th

⁴ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา เลขที่ 96 ปรีดี พนมยงค์ ตำบลประตู่ชัย อำเภอพระนครศรีอยุธยา
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13000 อีเมล: chanattee.m@gmail.com

THE MEDIATION EFFECT OF FOLLOWERSHIP IN THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP AND TEAM PERFORMANCE: A CASE OF SUPERMARKET EMPLOYEES

Chalinee Plukphonngam¹
Thanatyakorn Chinnavong²
Phathatai Jaruthapolnukul³
Chanattee Poompurk⁴

Abstract

The objectives of this research were to study the mediation effect of followership in the relationship between leadership and team performance. Which studied with employees in the supermarket business. Questionnaire was used to collect data from a sample of 365 people with the purposive sampling technique. Data analysis employed descriptive analysis including frequency, percentage, mean and standard deviation. The hypothesis testing employed structural equation modelling (SEM).

The result indicated that the structural equation modelling of leadership and followership affects the efficiency of the team central food retails' gained goodness of fit model with Chi-square/df (2.491), GFI (0.973), AGFI (0.929) CFI (0.973), NFI (0.965), RMSEA (0.064). In addition, the result also indicated that leadership and followership affect the efficiency of the team at the statistically significant level as of 0.05 with 92 percent of prediction power.

Keywords: Leadership, Followership, Team Performance

¹ Faculty of Business Administration, Suvarnabhumi Institute of Technology, 55/56 Moo7 Soi Samitr, namgdang-bangphli, Bangphliyai, Bangphli, Samut Prakan 10540 Thailand Email: chalineephd@gmail.com

² Human Resources Department, Pronova Laboratories Company Limited., 88 Moo 7 Bungthonglang, Lumlukka, Pathumthani 12150 Thailand Email: thanatyakorn.chi@gmail.com

³ Faculty of Business Administration, Rangsit University, 52/347 Muang-Ake Phaholyothin Road, Lak-Hok Muang, Pathumthani 12000 Thailand Email: pashatai.c@rsu.ac.th

⁴ Faculty of Management Science, Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University, 96, Pridi Banomyong Rd., Pratu Chai, Phranakhon Sri Ayutthaya 13000 Thailand Email: chanattee.m@gmail.com

บทนำ

ธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศเนื่องจากมีบทบาทในการกระจายสินค้าการจ้างงาน รวมทั้งส่งผลกระทบต่อภาคครัวเรือนจากการเป็นธุรกิจที่จำหน่ายสินค้าอาหารและของใช้ในชีวิตประจำวันให้กับผู้บริโภคชั้นสุดท้ายและสะท้อนให้เห็นถึงการเติบโตควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ (วชรวิช รามอินทรา, 2561) ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของธุรกิจค้าปลีก จากมูลค่าของธุรกิจค้าปลีกประเภทสินค้าและบริการในปี พ.ศ.2561 มีมูลค่ากว่า 8 แสนล้านบาท (สุรางคณา วายูภาพ, 2561) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมผู้บริโภคของประเทศได้เป็นอย่างดี

ร้านค้าปลีกที่พัฒนาเป็นห้างสรรพสินค้าเป็นแห่งแรก คือ ห้างเซ็นทรัลเทรดดิ้ง ในช่วงธุรกิจค้าปลีกในยุคเฟื่องฟู ผิดกับเศรษฐกิจที่เติบโตอย่างรวดเร็วทำให้เซ็นทรัลประสบความสำเร็จอย่างสูง และได้พัฒนาเซ็นทรัลฟู้ด รีเทล จากการควบรวมกิจการของซูเปอร์มาร์เก็ตของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและโรบินสันเข้าด้วยกัน เมื่อ พ.ศ. 2537 ต่อมาในปี พ.ศ. 2547 เซ็นทรัลฟู้ด รีเทล ได้ทำการซื้อกิจการ ท็อปส์ ทั้งหมด 46 สาขา จากรอยัล เอโซลด์ เพื่อสร้างซูเปอร์มาร์เก็ตของคนไทย (Thai SMEs Center, 2562) รวมถึงแตกสาขาใหม่ที่เน้นจัดการรูปแบบการทำงานที่เน้นการทำงานเป็นทีมให้มีการประสานงานร่วมกัน ทำให้ต้องอาศัยผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จทำให้ภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานจากการกระตุ้นหรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้พนักงานระดับหัวหน้าและระดับปฏิบัติการถือเป็นบุคลากรจะต้องแสดงภาวะผู้ตามที่ดีพร้อมที่จะแสดงบทบาทเชิงรุก ซึ่งเป็นกลไกสำคัญของระบบการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นในปัจจุบัน

จากข้อมูลข้างต้นทำให้เห็นว่า ประสิทธิภาพของทีมงานที่นำพาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จต้องอาศัยภาวะผู้นำและผู้ตามของบุคลากรทุกคนเพื่อให้เกิดการเกื้อหนุน ร่วมแรงร่วมใจ ซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ดี มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน เหตุนี้ทำให้คณะผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญในการศึกษาภาวะผู้นำและผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทีมงานพนักงานในธุรกิจซูเปอร์มาร์เก็ต เพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการบุคลากรในการสร้างภาวะผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิภาพและนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

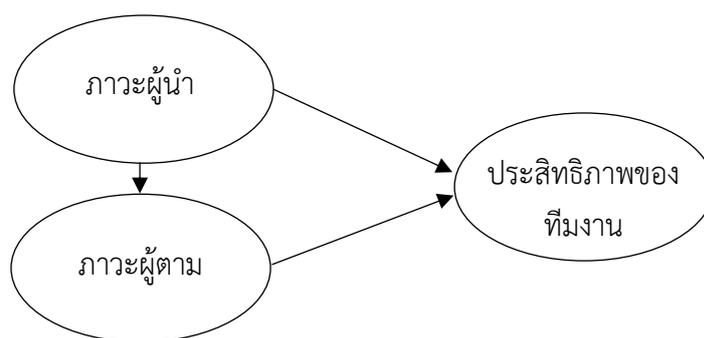
วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาภาวะผู้นำและผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานและศึกษาบทบาทของภาวะผู้ตามในฐานะตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิภาพทีมงานของพนักงานในธุรกิจซูเปอร์มาร์เก็ต

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพทีมงานของพนักงานในธุรกิจซูเปอร์มาร์เก็ต
2. ภาวะผู้นำส่งผลต่อภาวะผู้ตามของพนักงานในธุรกิจซูเปอร์มาร์เก็ต
3. ภาวะผู้ตามส่งผลต่อประสิทธิภาพทีมงานของพนักงานในธุรกิจซูเปอร์มาร์เก็ต

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการทำงานของทีมงานและรูปแบบของการแสดงออกพฤติกรรมของผู้นำและผู้ตามให้มีความเหมาะสมเพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของทีมงานจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ

2. เพื่อเป็นข้อมูลให้กับองค์การในการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและมีจุดมุ่งหมายในการทำงานในทิศทางเดียวกันจึงส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานของทีม

3. ผลการวิจัยนี้สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการวิจัยหรือใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมแนวคิดทฤษฎีในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพของทีมงาน

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของบุคคลซึ่งกระตุ้นให้บุคคลหรือกลุ่มคนคล้อยตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญที่สุดในการสร้างภาวะผู้นำ คือ ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ที่ช่วยสร้างบารมีให้ผู้ตามรักใคร่ ชื่นชม ยอมรับ นับถือ และยินดีที่ปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจ (ชูชาติ อาริจิตรานุสรณ์, 2551) นอกจากนี้ยังสามารถจูงใจผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจ และคอยสนับสนุนส่งเสริมการทำงานของผู้ตามให้มีมุมมองการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ที่ท้าทาย จากวิสัยทัศน์และคุณธรรม (Welch, 2008) ซึ่งในทัศนะของ Blake and Mouton (1981) ที่ได้จำแนกรูปแบบภาวะผู้นำ ด้วยตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ประดับด้วย 2 มิติ ได้แก่ มุ่งคน และมุ่งงาน นำมาแบ่งออกเป็น 9 ช่อง ผลที่ได้สามารถจำแนกออกได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งต่ำ มุ่งคนต่ำ (Impoverished) หมายถึง ผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและงาน และมีการบริหารงานแบบเฉื่อยชา เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด

2. รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน (Country Club) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์กับบุคคล โดยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ตามด้วยความเป็นมิตร แต่ไม่ได้มุ่งไปที่ผลผลิตของงาน

3. รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-Oriented) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้ตาม

4. รูปแบบภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งเน้นทั้งคนและงาน มักจะทำงานร่วมกันเป็นทีม ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน และทำให้ผู้ตามผูกพันกับงานที่ทำและองค์การ เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

5. รูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle of The Road) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจกับคนและงานอย่างสมดุลในระดับปานกลาง ซึ่งจะแสดงสถานภาพคงเดิม ไม่ปรารถนาการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ John C. Maxwell ผู้เชี่ยวชาญด้านความเป็นผู้นำ ได้อธิบายการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ 5 ระดับ (ปิยะนันท์ สวัสดิศฤงฆาร, 2564) ได้แก่ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำระดับที่หนึ่ง: ผู้นำโดยตำแหน่ง (Position) 2) การพัฒนาภาวะผู้นำระดับที่สอง: ผู้นำโดยอาศัยความสัมพันธ์ (Permission) 3) การพัฒนาภาวะผู้นำระดับที่สาม: ผู้นำที่มีผลงาน (Production) 4) การพัฒนาภาวะผู้นำระดับที่สี่: พัฒนาบุคคลให้ขึ้นเป็นผู้นำ (People Development) และ 5) การพัฒนาภาวะผู้นำระดับที่ห้า: ผู้นำที่ได้รับความเคารพอย่างสูงสุด (Pinnacle)

ภาวะผู้ตาม

ผู้ตาม หมายถึง บุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีศักยภาพ โดยปฏิบัติภารกิจร่วมกับบุคคลอื่นในองค์การ และให้การสนับสนุน ช่วยเหลือแก่ผู้นำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (สามารถ อัยกร, ประภัสสร ดาระเศรษฐ์, สายปาน จักขุจินดา และชาญชัย ศุภวิจิตรพันธ์, 2560) โดย Kelley (1992) ได้แบ่งคุณลักษณะของผู้ตามที่ตรงข้ามกันสองด้าน ได้แก่ ความอิสระ-ความคิดสร้างสรรค์ (Independent-critical Thinking) คือ ผู้ตามที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จจะทำงานด้วยความรอบครอบ เสนอแนะความคิดสร้างสรรค์ ขอบริเริ่มวิธีการหรือสิ่งใหม่ ๆ และความผูกพันอย่างกระตือรือร้น (Dependent-uncritical Thinking) คือ ผู้ตามที่ต้องการพึ่งพาอาศัยผู้อื่น ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือทำตามเท่านั้น นอกจากนี้ องค์การจำเป็นต้องสร้างทักษะทรงพลังแก่บุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน หรือเรียกว่า Power skills ซึ่งนับทักษะพื้นฐานความอยู่รอดและความสุขของมนุษย์ (มัญชญา สิงห์สุขสวัสดิ์, 2564) ที่ทำให้สามารถเผชิญกับเรื่องที่ยากลำบากได้ดีกว่า ณ เวลาแห่งการทำงานบุคคลต้องพัฒนาทักษะที่เรียกว่า Soft Skills หรือ Power Skills ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะทางเทคนิคต่าง ๆ หรือ Hard Skills ให้กับบุคลากรในองค์กรไปในเวลาเดียวกัน (อภิวัฒน์ ปุณญฤทธิ์, 2564)

ประสิทธิภาพของทีมงาน

ประสิทธิภาพของทีมงาน หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตจากการทำงานเป็นทีม และความสามารถของกลุ่มในการทำงานร่วมกัน ที่จะต้องอาศัยความสามัคคีรวมพลังในการทำงาน โดยเริ่มตั้งแต่ผู้บริหาร หัวหน้างาน จนถึงพนักงานในทุกระดับ อีกทั้งยังต้องสนับสนุนให้การทำงานเป็นทีมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Wageman, Hackman & Lehman, 2005; กิตติทัช เขียวฉะอ่อน และธีระวัฒน์ จันทิก, 2560) โดยมีองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ การสื่อสารกันอย่างเปิดเผย การกระจายความเป็นผู้นำ และการตัดสินใจร่วมกัน (Paker, 1990) อีกประการสำคัญหนึ่งของประสิทธิภาพของทีมงาน (ปารวี สยัดพานิช, 2562) ยังเกี่ยวข้องกับการทำงานที่ได้ผลผลิตหรือผลลัพธ์ตามที่ต้องการ โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัด เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ต้องมีการลดขั้นตอนและเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่ายด้วย อย่างไรก็ตามหัวใจสำคัญของประสิทธิภาพของทีมงานนั้นเกิดขึ้นได้จากการการทำงานด้วยระบบทีม (สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สระแก้ว, 2564) ได้แก่ 1) มีเป้าหมายเดียวกัน มุ่งมั่น ร่วมแรงร่วมใจบรรลุเป้าหมายให้ได้ 2) มีระบบการทำงานที่ชัดเจน ทุกคนรู้หน้าที่ที่ปฏิบัติภารกิจให้ดีที่สุด 3) สามัคคีให้ความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลผลักดันกันและกัน 4) ชื่นชมความสำเร็จร่วมกันร่วมภาคภูมิใจด้วยกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่เป็นพนักงานประจำของบริษัทในธุรกิจซูเปอร์มาเก็ตแห่งหนึ่งและทำงานอยู่ในสาขาที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวนพนักงานโดยรวมประมาณ 2,800 คน คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณของ Yamane (1973) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน แต่ได้รับการตอบกลับจำนวน 365 คน จึงนำมาพิจารณาความเหมาะสมในการใช้สถิติสมการโครงสร้าง โดยพิจารณาจากขนาดกลุ่มตัวอย่าง 20 เท่าต่อตัวแปรสังเกตได้จำนวน 10 ตัวแปรได้จำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 200 คน (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) จึงถือว่าจำนวนตัวอย่างทั้ง 365 คนเพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูลโดยสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็นแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 3) แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม 4) แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพของทีมงาน ซึ่งใช้เกณฑ์การให้คะแนนแบบ Likert Scale 5 ระดับ โดยแปลผลช่วงคะแนนความคิดเห็นตามแบบความกว้างอันตรภาคชั้น (Class Interval)

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน โดยใช้การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) พบว่ามีค่า IOC มากกว่า .7 ขึ้นไปทุกข้อคำถาม และการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง .782 – .901 ซึ่งมีค่ามากกว่า .7 ถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ (กัลยา วานิชย์บัญชา และฐิตา วานิชย์บัญชา, 2558)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้การสำรวจ (Survey) ซึ่งนำมาวิเคราะห์ผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ผู้วิจัยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ .05 โดยใช้เกณฑ์การทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองตามเกณฑ์ของ Hair, et al. (2010) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เกณฑ์การทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลอง

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์ที่ยอมรับได้
p-value of Chi-square	> 0.05
Chi-square/df	≤ 3.000
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.80
CFI	≥ 0.90
NFI	≥ 0.90
RMSEA	≤ 0.08

ที่มา: Hair, et al. (2010)

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 214 คน (ร้อยละ 58.63) อายุ 26 - 30 ปี จำนวน 98 คน (ร้อยละ 26.85) มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 176 คน (ร้อยละ 48.22) และมีอายุงาน 6 - 10 ปี จำนวน 117 คน (ร้อยละ 32.05)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59 รองลงมา รูปแบบภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76 และน้อยที่สุด รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76ตามลำดับ

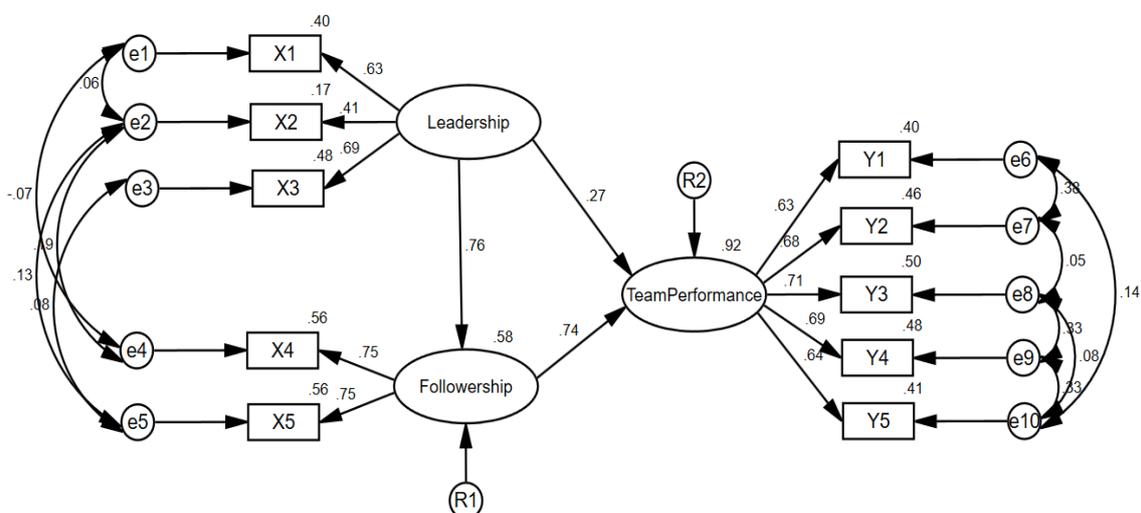
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้ตาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้ตามในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นต่อด้านความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59 และด้านความผูกพันอย่างกระตือรือร้น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพของทีมงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพของทีมงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นต่อด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงานมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 รองลงมา ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 ด้านการตัดสินใจร่วมกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 และน้อยที่สุด ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74 ตามลำดับ

ผลการทดสอบสมมติฐาน



ภาพที่ 2 แสดงการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ตารางที่ 2 แสดงผลการปรับความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองตามคำแนะนำของดัชนีการปรับโมเดล (Modification Index)

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์ที่ยอมรับได้	ก่อนปรับ	หลังปรับ
Chi-square	-	158.993	52.307
df	-	32	21
p-value of Chi-square	> .05	.00	.00
Chi-square/df	≤ 3.000	4.969	2.491
GFI	≥ .90	.913	.973
AGFI	≥ .80	.851	.929
CFI	≥ .90	.911	.978
NFI	≥ .90	.892	.965
RMSEA	≤ .08	.104	.064

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า แบบจำลองโครงสร้างภาวะผู้นำและผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน ของพนักงานในธุรกิจซูเปอร์มาเก็ต มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า Chi-square/df มีค่าเท่ากับ 2.491 ซึ่งมากกว่า 3.000 GFI มีค่าเท่ากับ .973 ซึ่งมากกว่า .90 AGFI มีค่าเท่ากับ .929 ซึ่งมากกว่า .80 CFI มีค่าเท่ากับ .973 ซึ่งมากกว่า 0.90 NFI มีค่าเท่ากับ .965 ซึ่งมากกว่า .90 และ RMSEA มีค่าเท่ากับ .064 ซึ่งน้อยกว่า .08

โดยภาวะผู้นำ (DE = 0.27) และผู้ตาม (DE = 0.74) ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานของพนักงานในธุรกิจซูเปอร์มาเก็ตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 92 และภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน ของ พนักงานในธุรกิจซูเปอร์มาเก็ตผ่านภาวะผู้ตาม (IE = 0.56) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า แบบจำลองโครงสร้างภาวะผู้นำและผู้ตามที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานของพนักงานในธุรกิจซูเปอร์มาเก็ตมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยภาวะผู้นำและผู้ตามส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน ของ พนักงานในธุรกิจซูเปอร์มาเก็ตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นผลกระทบที่สำคัญของภาวะผู้นำและผู้ตาม ที่เป็นเสมือนแกนหลักขององค์การในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จ จากการบริหารการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการประสานงานร่วมมือร่วมใจ รู้จักสามัคคีซึ่งกันและกัน ซึ่งภาวะผู้นำในรูปแบบที่มุ่งเน้นการทำงานแบบทีมมีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากผู้นำให้ความเป็นกันเองแก่ผู้ตามด้วยความเป็นมิตร มีทักษะในการบริหารงาน เน้นการเปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม นอกจากนี้ยังสามารถจูงใจผู้ตามด้วยการมุ่งเน้นที่คน ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ พร้อมทั้งจะเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคร่วมกับผู้ตาม อีกทั้งมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายของงานที่มีการวางมาตรฐานไว้เป็นอย่างดีจากการชี้แจงและอธิบายวิธีการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบและขอบเขตของกฎระเบียบและวัฒนธรรมองค์การสอดคล้องกับงานวิจัยของ Santos, Caetano and Tavares (2015) ที่พบว่า ผู้นำมีผลต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งผู้นำมีหน้าที่บูรณาการเอกลักษณ์ความแตกต่างของอัตลักษณ์ทางสังคมของที่บุคคลในทีมงานที่แตกต่างกัน

จะช่วยอำนวยความสะดวกในการผลิตและสร้างสรรค์เพื่อสร้างประสิทธิภาพอย่างสุดความสามารถ (Epitropaki, Kark, Mainemelis & Lord, 2017)

นอกจากนี้ภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานของพนักงานในธุรกิจซูเปอร์มาเก็ตผ่านภาวะผู้ตาม เนื่องจากผู้นำเป็นบุคคลซึ่งมีบทบาทอำนาจหน้าที่โดยชอบด้วยตำแหน่งงาน ทำให้ผู้ตามจะต้องยินยอมและรับฟังคำสั่งของผู้เป็นอย่างเคร่งครัด ดังนั้นผู้นำจะบริหารผู้ตามในทีมงานที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันสูงด้วยความเข้าใจ และอยู่ในขอบข่ายที่ตนพึงจะปฏิบัติ โดยการให้อิสระแก่ผู้ที่มีความสามารถพิเศษ (Talent) ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถคิดวิเคราะห์ หรือทดลอง เพื่อแก้ไขปัญหา เสริมจุดแข็งให้แก่ทีมงาน ซึ่งเป็นกลยุทธ์การบริหารแบบวางเฉย ส่วนบุคคลที่มีลักษณะผูกพันจะต้องให้ความดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดเหมือนฝ่ายสนับสนุนที่มีความกระตือรือร้นช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อให้เกิดการซึมซับในสิ่งใหม่ ๆ และรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งของทีมมากยิ่งขึ้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thomas, Martin and Riggio (2013) ที่พบว่าผู้นำมีอิทธิพลต่อกระบวนการปฏิบัติงานของผู้ตามและทีม เนื่องจากผู้ตามนั้นมีความคิดอย่างมีวิจารณญาณและความกระตือรือร้น ซึ่งมีสมรรถนะการทำงานด้วยทักษะ ความรู้ และอุปนิสัยที่สอดคล้องกับตำแหน่ง ซึ่งภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ปานกลางจะสามารถดึงศักยภาพการปฏิบัติงานของผู้ตามได้มากที่สุด (มณฑิรา อินจ่าย และเฉลิมชัย ปัญญาดี, 2013)

อย่างไรก็ตามความสอดคล้องอีกประการหนึ่งจากการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ ภาวะผู้ตาม และอิทธิพลกำกับของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ (กุลสตรียา ไชยพร และ กฤษดา เขียววัฒนสุข, 2564) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ศึกษา 1) ภาวะผู้นำ ภาวะผู้ตาม และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร 2) ภาวะผู้นำ และภาวะผู้ตาม ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร 3) อิทธิพลกำกับของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ภาวะผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การ ประชากร คือ บุคลากรที่เป็นพนักงานประจำในระดับปฏิบัติการของบริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวนบุคลากรกลุ่มตัวอย่าง 219 คน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงبارมี ภาวะผู้นำการกระตุ้นทางปัญญา และภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอดส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร และพบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีอิทธิพลกำกับระหว่างภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ผลการวิจัยยังพบอีกว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีอิทธิพลกำกับระหว่างภาวะผู้ตามและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ซึ่งเหล่านี้นำไปสู่ผลต่อพนักงานในด้านสำคัญ (ผูกพัน ใจ บัวพงษ์ และ กฤษดา เขียววัฒนสุข, 2564) ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งด้านเวลา และด้านคุณภาพ สำหรับแรงจูงใจไม่สัมพันธ์ในด้านความต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จต่อเป้าหมายที่ทำหาย และด้านความต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จเพื่อเป็นที่ยอมรับหรือชื่นชม ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งด้านเวลา ด้านคุณภาพ และด้านปริมาณ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากงานวิจัย

1. ผู้บริหารองค์การควรนำผลการวิจัยนี้ไปพัฒนาทีมงานขององค์การให้มีองค์ประกอบที่สำคัญทั้งผู้นำและผู้ตามโดยเน้นไปที่รูปแบบที่พึงประสงค์จากการนำของผู้นำที่มุ่งเน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีมจะต้องเข้าใจวิธีการติดต่อประสานงาน สร้างความสามัคคี เป็นหนึ่งเดียวกันของทีมงาน นอกจากนี้ยังต้องอาศัยการมุ่งเน้นที่คนและงานอย่างสมดุลเพื่อสร้างให้เกิดความพึงพอใจและประสิทธิภาพของทีม

2. ผู้บริหารองค์การควรนำผลการวิจัยนี้ไปต่อยอดพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้ตามในทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้เสนอแนะแนวทางการทำงานร่วมกัน เป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนองค์การ

ด้วยการบูรณาการจากภายในสู่ภายนอกที่มุ่งเน้นดึงศักยภาพที่ซ่อนเร้นในบุคคลของมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผู้บริหารองค์การควรจัดให้มีกิจกรรมหรือการเฉลิมฉลองร่วมกันเพื่อสร้างความกลมเกลียวเป็นกันเองระหว่างผู้นำและผู้ตามในทีมงาน ที่จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันเหมือนวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติที่มุ่งเน้นการรับผิดชอบต่อส่วนร่วม และใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น

4. ผู้บริหารองค์การควรนำผลการวิจัยนี้สร้างผู้นำและผู้ตามที่เข้มแข็ง ให้พร้อมทั้งการและใจในการดำเนินธุรกิจ ด้วยการให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาวิกฤติต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อสร้างองค์การที่มีความแข็งแกร่งและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเจาะลึกลงไปในรูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพื่อจะสร้างและพัฒนาทีมงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือช่วงวิกฤติ

2. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรต่อยอดด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงาน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งและสามารถสรุปผลที่เข้าถึงระดับอารมณ์ความรู้สึกของผู้นำและผู้ตามในการสร้างประสิทธิภาพของทีมงาน

3. ควรมีการศึกษาถึงผลกระทบที่เกิดจากการวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบจากการติดตามการประเมินผลในความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำและประสิทธิภาพทีม: กรณีศึกษาของพนักงานซูเปอร์มาร์เก็ต

4. ควรมีการศึกษาบทบาทของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการซูเปอร์มาร์เก็ตสอดคล้องตามบริบทความต้องการของภาคประชาสังคมและกลุ่มผู้บริโภคที่เป้าหมายหลัก

เอกสารอ้างอิง

กัลยา วานิชย์บัญชา และจิตตา วานิชย์บัญชา. (2558). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล (พิมพ์ครั้งที่ 27). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามลดา.

กิตติทัช เขียวฉะอ้อน และธีระวัฒน์ จันทิก. (2560). การทำงานเป็นทีมสู่การเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, 11(1), 355-370.

กุลตรียา ไชยพร และกฤษดา เขียววัฒนสุข. (2564). ภาวะผู้นำ ภาวะผู้ตาม และอิทธิพลกำกับของการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ. วารสารการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 8(1), 50-64.

ชูชาติ อารีจิตรานุสรณ์. (2551). ภาวะผู้นำ (Leadership). วารสารเทคนิคการแพทย์และกายภาพบำบัด, 20(3), 162-164.

ปารวี สยัดพานิช. (2562). การสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพงานจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล.

ปิยะนันท์ สวัสดิศฤงฆาร. (2564). รูปแบบการพัฒนาคุณธรรมในองค์กร. สืบค้นจาก <http://thachangnyk.go.th/UserFiles/File/041158/Kunatum.pdf>

ผกาทิพย์ บัวพงษ์ และกฤษดา เขียววัฒนสุข. (2564). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของนักวิจัยในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. วารสารสมาคมนักวิจัย, 26(1), 179-194.

- มณฑิรา อินจ่าย และเฉลิมชัย ปัญญาดี. (2013). ภาวะผู้ตามในผู้นำ: พหุกรณีศึกษาจากผู้บริหารสมรรถนะสูงขององค์การธุรกิจไทย. *วารสารวิทยาลัยนเรศวร*, (Special Issue), 47-58.
- มัณฑุภา สิงห์สุขสวัสดิ์. (2564). **Future skills ทักษะแห่งอนาคตหลังยุคโควิด**. กรุงเทพฯ : บริษัท เดอะสแตนดาร์ด จำกัด
- วรววิช รามอินทรา. (2561). **ธุรกิจค้าส่งค้าปลีกถูกรุก “ปรับตัว เพื่ออยู่รอด” : กรณีศึกษาธุรกิจค้าส่งค้าปลีกในภาคใต้**. กรุงเทพฯ: ธนาคารแห่งประเทศไทย
- สามารถ อัยกร, ประภัสสร ดาวะเศรษฐ์, สายป่าน จักขุจินดา และชาญชัย ศุภวิจิตรพันธุ์. (2560). บทบาทของผู้ตามในคุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี*, 9(1), 195-203.
- สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สระแก้ว. (2564). **สร้างทีมงาน (Team Work) ให้มีศักยภาพเพื่อการทํางานระบบทีม (Teamwork) ที่มีประสิทธิภาพ** (เอกสารการบรรยาย). สระแก้ว : สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สระแก้ว.
- สุรางคณา วายุภาพ. (2561). **E-Commerce Trend 2562**. สืบค้นจาก https://www.etda.or.th/app/webroot/content_files/13/files/20190131_Day3_CEO_V09.02.pdf
- อภิวัฒน์ ปุญญฤทธิ์. (2564). **Power Skills ทักษะทรงพลังแห่งศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ : นิตยสาร FORBES THAILAND.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). Management by grid principles or situationism: Which?. *Group & Organization Studies*, 6(4), 439-455.
- Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C., & Lord, R. G. (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 104-129.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). **Multivariate data analysis**. (7thed.), Prentice Hall.
- Kelley, R. E. (1992). **The power of followership**. New York: Doubleday.
- Parker, G. M. (1990). **Team players and team work: The new competitive business strategy**. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Santos, J. P., Caetano, A., & Tavares, S. M. (2015). Is training leaders in functional leadership a useful tool for improving the performance of leadership functions and team effectiveness?. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 470-484.
- Thai SMEs Center. (2562). **ส่องรายได้ Tops Supermarket**. สืบค้นจาก <http://www.thaismescenter.com/ส่องรายได้-tops-supermarket/>
- Thomas, G., Martin, R., & Riggio, R. E. (2013). Leading groups: Leadership as a group process. *Group Processes and Intergroup Relation*, 16(1), 3-16.
- Wageman, R., Hackman, J.R., & Lehman, E. (2005), Team diagnostic survey: development of an instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 373-398.
- Welch, J. (2008). The best teams are emotional literate. *Industrial and Commercial Training*, 35(4), 168-171.
- Yamane, T. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis** (3rded.). New York: Harperand Row.