

๔๓๑.๔
๔/๑๖๐๒
ร.๖

แบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี



ปริญญานิพนธ์
ของ
ศราวุธ ศรีพยัคฆ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา
พฤษภาคม 2542

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์
ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ อ่อนโศกสูง)
.....กรรมการ
(อาจารย์วิโรจน์ เอ็งสุโสภณ)

คณะกรรมการสอบ.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ อ่อนโศกสูง)
.....กรรมการ
(อาจารย์วิโรจน์ เอ็งสุโสภณ)
.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อาจารย์อนุสรณ์ อรรถศิริ)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา ของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิสาธกรณ์)

วันที่ 4 เดือน พฤษภาคม พ.ศ 2542

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์ในการให้คำปรึกษาแนะนำ
แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ชูชีพ อ่อนโลกสูง ประธาน
กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ อาจารย์วิโรจน์ เอ็งสุโสภณ กรรมการควบคุม
ปริญญานิพนธ์ และอาจารย์อนุสรณ์ อรรถศิริ กรรมการร่วมสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ฉบับนี้
ร่วมกับคณะกรรมการสอบเค้าโครงปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ตั้งแต่เริ่มต้นจน
สำเร็จบริบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์นรรธกิจ อินทศิริ สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์
อาจารย์วันชัย คงเพ็ชร หน่วยงานนิเทศก์ กรมสามัญศึกษา คุณไพโรจน์ ศาสนวิสุทธ์
บริษัทฟูจิสี (ประเทศไทย) จำกัด ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบให้คำแนะนำ
แก้ไขและปรับปรุงเครื่องมือในการวิจัย

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณคุณพ่อ คุณแม่ คุณรุ่งเรือง ชัยรินทร์กุล และเพื่อน ๆ
นิสิตร่วมชั้นที่ได้ให้ความช่วยเหลือแนะนำและให้กำลังใจ

ประโยชน์และคุณค่าอันพึงมีจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ขอโน้มนุชาบูรพาจารย์
ที่ได้กรุณาอบรมสั่งสอนในการศึกษาค้นคว้าจนปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ศราวุธ ศรีพยัคฆ์

สารบัญ

บทที่

หน้า

1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง.....	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
	ความสำคัญของการวิจัย.....	5
	ขอบเขตของการวิจัย.....	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
	ความหมายและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ.....	11
	แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ.....	27
	สภาพทั่วไปของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรม.....	65
	ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับผู้นำในโรงงานอุตสาหกรรม.....	68
	การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของ เรดคินใน ต่างประเทศ.....	72
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	83
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	88
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	88
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	89
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	90
	การจัดกระทำข้อมูล.....	90
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	91
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	97

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	98
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	98
ลำดับขั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	98
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	99
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	123
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	126
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	126
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	126
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	127
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	127
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	128
อภิปรายผล.....	129
ข้อเสนอแนะ.....	134
บรรณานุกรม.....	136
ภาคผนวก.....	142
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ และ	
หนังสือขอความอนุเคราะห์การตอบแบบสอบถาม.....	143
ภาคผนวก ข แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	152
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	166

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างพนักงานสตรีที่เป็นผู้นำระดับต้นที่ทำงาน ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดปทุมธานี.....	89
2	การประเมินค่าพฤติกรรมภาวะผู้นำและมิติภาวะผู้นำ.....	95
3	คำร้อยละเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน.....	99
4	คำร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรคคิน มิติมุ่งงาน จำแนกตามอายุ.....	100
5	คำร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรคคิน มิติมุ่งงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	101
6	คำร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรคคิน มิติมุ่งงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	102
7	คำร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรคคิน มิติมุ่งความสัมพันธ์ จำแนกตามอายุ.....	103
8	คำร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรคคิน มิติมุ่งความสัมพันธ์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	104
9	คำร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรคคิน มิติมุ่งความสัมพันธ์ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	105

10	ค่าร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งประสิทธิผล จำแนกตามอายุ.....	106
11	ค่าร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งประสิทธิผล จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	107
12	ค่าร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งประสิทธิผล จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน..	108
13	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานแบบของผู้นำสตรีในโรงงาน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎี พฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งงาน มิติมุ่งความ สัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล จำแนกตามอายุ.....	109
14	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานแบบของผู้นำสตรีในโรงงาน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎี พฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งงาน มิติมุ่งความ สัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	110
15	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานแบบของผู้นำสตรีในโรงงาน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎี พฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งงาน มิติมุ่งความ สัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล จำแนกตามประสบการณ์ในการ ทำงาน.....	111
16	ค่าร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน แบบหลักในการบริหาร จำแนกตามอายุ.....	112

17	คำร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดดิน แบบหลักในการบริหาร จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	113
18	คำร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดดิน แบบหลักในการบริหาร จำแนกตามประสบการณ์ในการ ทำงาน.....	114
19	คำร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดดิน แบบสนับสนุนในการบริหาร จำแนกตามอายุ.....	115
20	คำร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดดิน แบบสนับสนุนในการบริหาร จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	117
21	คำร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดดิน แบบสนับสนุนในการบริหาร จำแนกตามประสบการณ์ใน การทำงาน.....	118
22	คำร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดดิน แบบรวมในการบริหาร จำแนกตามอายุ.....	119
23	คำร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดดิน แบบรวมในการบริหาร จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	120
24	คำร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ใน จังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดดิน แบบรวมในการบริหาร จำแนกตามประสบการณ์ในการงาน.....	122

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
2 ภาวะผู้นำและตัวแปรที่สัมพันธ์กัน.....	17
3 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำ.....	21
4 ผลของการเลือกภาวะผู้นำที่เหมาะสม.....	26
5 การศึกษาภาวะผู้นำทั้งสามด้านที่ประสานกัน.....	27
6 เปรียบเทียบผู้นำที่ประสบความสำเร็จในระดับต่ำ และระดับสูงกว่า มาตรฐาน.....	30
7 แบบพฤติกรรมภาวะผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจตัดสินใจ.....	37
8 แผนภูมิการบริหารตามแนวคิดของ เบลก และมูตัน.....	44
9 มิติทั้ง 3 ตามแนวคิดของ เรดดิน.....	47
10 สาระทางพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบพื้นฐาน 4 แบบ.....	49
11 การแบ่งแยกพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ เรดดิน.....	50
12 แบบพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดดิน.....	51
13 แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟีดเลอร์.....	60
14 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำ ปัจจัยสถานการณ์และ พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	64
15 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบหนทางสู่เป้าหมาย.....	65
16 แผนภูมิระดับผู้นำกับการบริหารงานในโรงงานอุตสาหกรรม.....	69
17 ระดับความจำเป็นในการใช้ทักษะของผู้นำระดับต่าง ๆ.....	72
18 ผลทดสอบกลุ่มหัวหน้าแผนก.....	73
19 ผลทดสอบกลุ่มนายทหารชั้นร้อยเอก.....	74
20 ผลทดสอบกลุ่มนายทหารชั้นพันโท.....	75
21 ผลการทดสอบกลุ่มหัวหน้าแผนกบริษัทเยื่อและกระดาษ (ก).....	76
22 ผลการทดสอบกลุ่มหัวหน้าแผนกบริษัทเยื่อและกระดาษ (ข).....	77

ภาพประกอบ

หน้า

23	ผลทดสอบกลุ่มบริษัทที่ผลผลิตตกต่ำ.....	78
24	ผลทดสอบกลุ่มผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนา.....	79
25	ผลทดสอบกลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ.....	80
26	ผลทดสอบกลุ่มผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ปีแรก.....	81
27	ผลทดสอบผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ปีสอง.....	82
28	ผลทดสอบกลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร.....	83
29	แบบกรอกคะแนน.....	91
30	เส้นแสดงลักษณะภาวะผู้นำ	92
31	แบบหาค่าคะแนน z , y และ z	93
32	แบบเทียบคะแนนมิติ.....	93
33	เปรียบเทียบมิติ x , y และ z	94
34	การพิจารณาหาแบบรวมในการบริหาร.....	96

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยที่ผ่านมา ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางด้านโครงสร้างการผลิต จากที่เคยเน้นทางด้านเกษตรกรรมเปลี่ยนมาเป็นอุตสาหกรรมการผลิตที่ต้องพึ่งพาแรงงานจำนวนมาก ทำให้ความต้องการแรงงานเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ เริ่มแรกนั้นโรงงานอุตสาหกรรมส่วนมากจ้างแรงงานเป็นเพศชาย เมื่อความต้องการแรงงานสูงขึ้นจึงมีการจ้างแรงงานสตรี (สมศักดิ์ สามัคคีธรรม. 2538 : 78) กล่าวคือ กระบวนการพัฒนาอุตสาหกรรมได้ผนวกแรงงานสตรีเพิ่มเข้ามาและมีแนวโน้มที่สูงขึ้น มีการคาดกันว่าในอุตสาหกรรมการผลิตจะมีการจ้างแรงงานสตรีในอัตราที่มากกว่าแรงงานผู้ชาย ดังจะเห็นได้จากอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ ในส่วนที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนพบว่า มีความต้องการแรงงานสตรีมากกว่าผู้ชายในอัตราส่วน 3 : 1 คน (ปนัดดา บุญผลา. 2533 : 1 - 3) ซึ่งการที่สตรีเริ่มเข้ามามีส่วนร่วมในโรงงานอุตสาหกรรมมากขึ้นนี้ ส่งผลให้สตรีไทยเริ่มมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในการที่จะช่วยพัฒนาประเทศไทยไปสู่ประเทศอุตสาหกรรมต่อไป (เบ็ญจา จิรภัทรพิมล. 2535 : 1 - 2)

การก้าวเข้าสู่โรงงานอุตสาหกรรมของสตรีในเริ่มแรกนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานในระดับล่าง การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นเป็นไปได้ยากมากเมื่อเปรียบเทียบกับเพศชาย ทั้งนี้เพราะสังคมไทยได้แบ่งแยกและกำหนดบทบาทความเป็นเพศชายเพศหญิงไว้อย่างชัดเจน ผู้ชายจะถูกยกย่องและให้ความสำคัญที่จะเป็นผู้นำขององค์กรมากกว่า ดังคำพังเพยที่ว่า “ผู้ชายเป็นเสมือนช้างเท้าหน้า และผู้หญิงเป็นเสมือนช้างเท้าหลัง” ความเชื่อเหล่านี้เป็นการยอมรับความเป็นผู้นำของผู้ชาย แบบประเพณีนิยม กล่าวคือความเป็นผู้นำของผู้ชายเกิดขึ้นจากขนบธรรมเนียมประเพณีในกลุ่มสังคมและวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมา โดยเฉพาะจากสถาบันครอบครัว (ปราณี พรรณวิเชียร. 2528 : 44) ส่งผลให้สตรีไทยก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารหรือผู้นำน้อยมาก ต่อมาสังคมไทยมีการ

เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ดังเช่นในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับ พ.ศ. 2540 มาตราที่ 30 ได้กำหนดไว้ว่าชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน การเลือกปฏิบัติจะกระทำมิได้ (กรมสามัญศึกษา. 2541 : 8) ทำให้ความเชื่อที่เกี่ยวกับบทบาทผู้ชายและผู้หญิงเปลี่ยนแปลงไป แนวโน้มเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีทิศทางแห่งความเสมอภาคมากขึ้น โดยเฉพาะความเท่าเทียมกันในด้านต่าง ๆ ของผู้ชายและผู้หญิง (สุธีรา บุญอาจ. 2537 : 1 - 2) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลให้ผู้หญิงที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมสามารถก้าวเข้าไปสู่ตำแหน่งบริหารหรือผู้นำในองค์กรมากขึ้น

การก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำของสตรีไทย ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางบทบาทเป็นอย่างมาก เพราะความเชื่อในเรื่องบทบาททางเพศ (Sex Role) เป็นสิ่งที่มีมานาน ดังเช่นการที่เราเชื่อว่าผู้หญิงมีข้อดีน้อยกว่าผู้ชายในเรื่องกายภาพ จีวรภาพ และอื่น ๆ ส่งผลให้พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้ชายและผู้หญิงแตกต่างกันออกไป (สุธีรา บุญอาจ. 2537 : 29 - 30) จึงเกิดมีคำถามในเรื่องนี้ขึ้นมาในสังคมไทยว่า ผู้หญิงสามารถบริหารงานได้ดีเท่ากับผู้ชายหรือไม่ รวมทั้งความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้หญิงมีประสิทธิภาพดีเพียงใด (วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2537 : 37 - 38) เรื่องนี้เป็นผลมาจากความเชื่อในอดีตที่ว่าผู้ชายมีลักษณะความเป็นผู้นำ มีการตัดสินใจที่ดีกว่า ความเชื่อในเรื่องนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ โฮเสน และ โจร์ดี (ปราณี เดชวิทยาพร. 2533 : 3 ; อ้างอิงมาจาก Hosen and Jordee. n.d.) ที่พบว่า เมื่อเปรียบเทียบระหว่างเพศชายและเพศหญิงในเรื่องตำแหน่งบริหารหรือระดับผู้นำ โดยส่วนรวมแล้วคนมีความเชื่อว่าผู้หญิงมีความเหมาะสมในตำแหน่งบริหารหรือผู้นำน้อยกว่าผู้ชาย และก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่องานต่ำกว่า นอกจากนี้แล้วผู้หญิงที่เป็นผู้นำมีจุดอ่อนหลายประการ เช่น การใช้บุคลากรไม่เหมาะสมกับงาน เลือกใช้เฉพาะคนใกล้ชิด ขาดการวางแผนล่วงหน้า การไม่ยอมรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และที่สำคัญไม่ค่อยมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ชาย (เรขารัตนประสาธ. 2534 : 4) ด้วยเหตุนี้การก้าวขึ้นเป็นผู้นำของสตรีจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ควรนำมาศึกษา เพราะการเป็นผู้นำนั้นมีบทบาทอย่างมากในองค์กร ผู้นำเป็นเสมือนดวงประทีปขององค์กรที่จะเป็นตัวแทน และจตุรมวลพลังแห่งความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน (สมพงษ์ เกษมสิน. 2517 : 203) โดยที่ความสำเร็จขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับคุณภาพในการเป็นผู้นำ องค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

สำเร็จจะมีผู้นำที่มีคุณภาพ แต่ถ้าองค์กรใดมีผู้นำที่ด้อยคุณภาพองค์การจะประสบความล้มเหลวในที่สุด (ธงชัย สันติวงศ์. 2535 : 404)

ในการศึกษาเรื่องผู้นำ ถ้าเราพิจารณาผู้นำในองค์การทั่วไปจะพบว่า ผู้นำบางคนสามารถชนะใจผู้ใต้บังคับบัญชา จนทำให้พวกเขาทุ่มเทการทำงานให้องค์การอย่างเต็มที่ แต่ในขณะเดียวกันอาจมีผู้นำอีกพวกหนึ่งเป็นที่จ้องเกลียดชังของผู้ใต้บังคับบัญชาจนบางครั้งถูกขับไล่ไปให้พ้นองค์การ (ธงชัย สันติวงศ์. 2519 : 204) ซึ่งในเรื่องนี้เป็นเพราะว่าผู้นำในแต่ละคนมีสิ่งที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำ” ที่แตกต่างกันออกไป (นิพนธ์ ศศิธร. 2520 : 270) การที่ตัวผู้นำจะมีภาวะผู้นำแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปรหลายประการ เช่น บุคลิกภาพของผู้นำ ทักษะ ทักษะ รวมทั้งบุคลิกภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของงานที่ทำ สิ่งแวดล้อมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่กำหนดภาวะผู้นำ (อรุณ รักธรรม. 2532 : 232) ทั้งนี้ภาวะผู้นำจะมีผลต่อบทบาททางพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมา (สารภี เข้มสาข. 2538 : 1) ถ้าพฤติกรรมของภาวะผู้นำนั้นสามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จก็แสดงว่า ภาวะผู้นำนั้นเหมาะสมหรือตรงกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในโรงงานอุตสาหกรรม ภาวะผู้นำจะส่งผลกระทบต่อผลผลิตของโรงงานเป็นอย่างมาก ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเล็งเห็นและยอมรับในพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา ผลผลิตที่ได้จะเพิ่มพูนและมีประสิทธิภาพ ส่วนการไม่มีประสิทธิภาพนั้นเกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมรับในพฤติกรรมของผู้นำหรือถูกบังคับจากผู้นำ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2529 : 186)

ในสังคมไทยที่ผ่านมาการดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ไม่ค่อยเจริญรุดหน้าเท่าที่ควร ทั้งนี้เรามีการนำเอาหลักการ แนวคิด รวมทั้งวิธีการต่าง ๆ ที่เคยประสบความสำเร็จในประเทศที่พัฒนาแล้วมาประยุกต์ใช้ ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเป็นเพราะว่าสังคมไทยขาดบุคคลที่มีลักษณะผู้นำ หรือมีภาวะผู้นำที่ไม่ตรงกับความต้องการ (จำนงค์ สมประสงค์. 2532 : 91) ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อองค์การ เพราะมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและความสำเร็จขององค์การ การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งจำเป็น เท่าที่ผ่านมาแนวคิดการศึกษาในเรื่องนี้อาจแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ (Traits of Leaders) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) และการศึกษาด้านสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อม (เทพพนม เมืองแมน และ สวิง

สุวรรณ. 2529 : 181) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แนวคิดทางด้านพฤติกรรมผู้นำ เริ่มแรกการศึกษาพฤติกรรมผู้นำสามารถแบ่งออกเป็น 2 แบบคือ ผู้นำที่ยึดงานเป็นใหญ่ ที่เราเรียกว่า มิติที่ 1 และผู้นำที่ยึดน้ำใจคน หรือมิติที่ 2 ทั้ง 2 แบบต่างก็มีข้อดีข้อเสียที่แตกต่างกันไป เช่น ในมิติที่ 1 ที่ยึดงานเป็นใหญ่นั้นทำให้จิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาขาดขวัญกำลังใจ ผลที่ตามมาคือผลผลิตที่ได้ลดน้อยลง ส่วนในมิติที่ 2 มุ่งไปทางสัมพันธ์ของคนเป็นส่วนใหญ่ พบมากในประเทศที่ยังไม่พัฒนาให้อยู่ผลที่ตามมาคือ ผลผลิตจะเสียหายเพราะขาดระเบียบในการควบคุม (จุมพล สวัสดิยากร. 2520 : 313 - 314) ดังนั้นในเวลาต่อมาจึงมีแนวคิดในเรื่องนี้เพิ่มเติมขึ้นมาว่า พฤติกรรมที่สมบูรณ์ควรคำนึงถึงประสิทธิผลที่เกิดขึ้นด้วยหรือมิติที่ 3 โดยมี วิลเลียม เจ เรดคิน เป็นเจ้าของแนวคิดนี้ และตั้งทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติ

จังหวัดปทุมธานี เป็นจังหวัดที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากรัฐบาล มีโรงงานอุตสาหกรรมจำนวนมาก โดยเฉพาะโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของจังหวัดปทุมธานีมีมากและทำรายได้เป็นอันดับสองรองจากจังหวัดสมุทรปราการ (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. 2538 : 107) พบว่า การลงทุนส่วนมากเป็นของนักลงทุนต่างชาติ มีพนักงานที่ทำงานเป็นสตรีมากกว่าผู้ชาย (สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดปทุมธานี. 2540 : 323)

การศึกษาวิจัยผู้นำของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดปทุมธานีครั้งนี้ ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำสามมิติของเรดคินมาเป็นแนวทางหลักในการศึกษา เพราะเป็นทฤษฎีที่มีการศึกษารอบคลุมทั้ง 3 ด้าน คือ มิติที่มุ่งงาน มิติที่มุ่งคน และมิติที่คำนึงถึงประสิทธิผล การที่สตรีก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำในโรงงานอุตสาหกรรมจะมีภาวะผู้นำแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่มากระทบ เช่น ตัวผู้นำที่เป็นสตรี เรื่องนี้สตรีที่เป็นผู้นำจะเกิดความขัดแย้งในบทบาทจากเดิมที่เป็นผู้ตามมาเป็นผู้นำและการไม่ยอมรับการเป็นผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา จากการศึกษาวิจัยของ ปราณี เดชวิทยาพร (2533 : 1) เรื่องผลกระทบจากการที่ผู้หญิงสวมบทบาทผู้บังคับบัญชาต่อผู้ชายที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความรู้สึกที่ด้อยลงในเรื่องงานและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ สะท้อนให้เห็นถึงการไม่ยอมรับสตรีที่เป็นผู้นำ ซึ่งจากปัจจัยที่กล่าวมาส่งผลกระทบต่อแบบภาวะผู้นำของสตรี โดยเฉพาะในโรงงานอุตสาหกรรมที่คำนึงถึงผลผลิต ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงต้องการสำรวจ

ภาวะผู้นำของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรม ภายใต้ปัจจัยที่กล่าวมาว่าจะมีการแสดงแบบ
ผู้นำแบบใด เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาอบรมและพัฒนาสตรีที่เป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
เป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลตรงกับความต้องการขององค์กรต่อไป ซึ่งจะเป็นประโยชน์
ในการพัฒนาองค์กรทางด้านโรงงานอุตสาหกรรมของไทยให้ก้าวต่อไปในอนาคต

ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อศึกษาแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัด
ปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของเรดคิน

ความสำคัญของการวิจัย

1. นำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางพัฒนาสตรีที่เป็นผู้นำให้มีแบบผู้นำที่เหมาะสม
และมีประสิทธิภาพ
2. เป็นข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงนำไปวางแผนและพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นสตรี
ในโรงงานอุตสาหกรรมให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานสตรีที่เป็นผู้นำระดับล่าง
ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ของจังหวัดปทุมธานี
ที่มีพนักงานตั้งแต่ 1,000 คนขึ้นไป 15 โรงงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มดังนี้

ขั้นที่ 1 สุ่มโรงงานมา 5 โรงงาน จาก 15 โรงงาน โดยมีวิธีการสุ่ม
อย่างง่าย

ขั้นที่ 2 จากโรงงาน 5 โรงงาน มีพนักงานสตรีที่เป็นผู้นำระดับล่าง
จำนวน 588 คน ทำการสุ่มพนักงานมาร้อยละ 50 ได้พนักงานสตรีที่เป็นผู้นำในระดับ
ล่างที่เป็นกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ จำนวน 294 คน

2. ตัวแปรที่ศึกษา แบ่งเป็น

2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพสตรีที่เป็นผู้นำระดับล่าง จำแนกเป็นอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ แบบผู้นำตามทฤษฎีสามิตีของ เรดคิน คือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งคนหรือความสัมพันธ์ และมิติที่มุ่งประสิทธิผล ซึ่งมีแบบผู้นำ 8 แบบ คือ แบบไม่มีประสิทธิผล 4 แบบคือ แบบผู้หนีงาน แบบนักบุญ แบบผู้เผด็จการ แบบประนีประนอม และแบบมีประสิทธิผล 4 แบบคือ แบบผู้รอรับคำสั่ง แบบนักพัฒนา แบบผู้เผด็จการมีศิลปะ แบบนักบริหาร โดยจะมีการศึกษาแบบการบริหารของผู้นำที่ใช้ 3 แบบคือ

2.2.1 แบบหลักในการบริหาร (Dominant Style)

2.2.2 แบบสนับสนุนในการบริหาร (Supporting Style)

2.2.3 แบบรวมในการบริหาร (Synthesis Style)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำของสตรี หมายถึง การแสดงออกทางพฤติกรรมของสตรีถึงความสามารถในการนำกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งความสามารถในการตัดสินใจ จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2. ผู้นำสตรีระดับล่าง หมายถึง สตรีที่เป็นผู้นำในโรงงานอุตสาหกรรมในระดับหัวหน้างาน (Supervisors) หัวหน้าคนงาน (Foreman) หัวหน้ากะ หัวหน้าฝ่าย ผู้ช่วยฝ่าย ผู้ช่วยสอน และผู้ควบคุมงาน

3. ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง ได้แก่ คนงานและพนักงานทั่วไปที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

4. พฤติกรรมภาวะผู้นำ หมายถึง การศึกษาการแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำที่ดี และมีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร มีรูปแบบใดบ้าง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ หมายถึง แบบพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของเรดคิน ซึ่งเป็นแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ศึกษารอบกลุ่มพฤติกรรมที่แสดงออกทั้ง 3 ด้านหรือ 3 มิติคือ

4.1 มิติที่มุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำแสดงออกในลักษณะคำนึงถึงงานหรือผลผลิตก่อนสิ่งอื่น มักจะมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานไว้อย่างเคร่งครัด ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่ การยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาจะพิจารณาจากความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมมากกว่าการยอมรับทางด้านความคิดเห็น

4.2 มิติที่มุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในลักษณะคำนึงถึงความต้องการของคนงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยความเชื่อถือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การทำงานจะให้ความอิสระในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการให้ความยกย่องและชมเชยทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน

4.3 มิติที่มุ่งประสิทธิผล หมายถึง การคำนึงถึงผลสำเร็จที่เกิดขึ้นหลังจากการแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ กล่าวคือ นำพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งงาน และมุ่งความสัมพันธ์มาพิจารณาว่ามีสัดส่วนเหมาะสมเพียงใด เพื่อชี้ให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ

5. แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของ เรดดิน 8 แบบคือ

5.1 แบบผู้ทิ้งงาน (Deserter) หมายถึง ผู้นำที่ขาดความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน จึงหนีงานและขัดขวางการทำงานของผู้อื่นและจะพยายามเข้าไปพัวพันกับเรื่องอื่น ๆ ให้น้อยที่สุด

5.2 แบบนักบุญ (Missionary) หมายถึง ผู้นำที่มีจิตใจดี คำนึงถึงสัมพันธภาพเหนือสิ่งอื่นใด เป็นบุคคลดีเสียจนไม่กล้าแย้งในสิ่งที่ตนเองไม่เห็นด้วย เชื่อว่าผลผลิตขององค์การไม่สำคัญเท่ากับความสนิทสนมอันดีระหว่างกันและกัน

5.3 แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งงานเพียงอย่างเดียว โดยมีได้คำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วย ไม่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ไม่ไว้วางใจบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานไม่ชอบ

5.4 แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธภาพ แต่ไม่สามารถผสมผสานสองอย่างนี้ให้เข้ากันได้ จึงเป็นลักษณะคนโลเล และชอบประนีประนอม บางครั้งก็หลอกล่อเพื่อนร่วมงานเพื่อหลบปัญหา

5.5 แบบผู้รอรับคำสั่ง (Bureaucrat) หมายถึง ผู้นำที่ชอบทำตามคำสั่ง ทำได้ดีตามกฎหมายข้อบังคับ และดำเนินการอย่างถูกต้อง ถือว่างานที่ได้รับผิดชอบสำคัญมาก ต้องทำให้ดีที่สุด

5.6 แบบนักพัฒนา (Developer) หมายถึง ผู้นำที่ไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นและสามารถจูงใจบุคคลอื่นได้ดี เป็นผู้นำแบบปิดทองหลังพระ เพราะมุ่งพัฒนาตัวบุคคลและเชื่อในความสามารถของทุกคน

5.7 แบบผู้เผด็จการที่มีศิลป์ (Benevolent Autocrat) หมายถึง ผู้นำที่มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติและดำเนินงานของตนเอง มีส่วนช่วยสร้างประสิทธิภาพในการก่อให้เกิดผลงาน มีความชำนาญในการสั่งงาน มีศิลปะนุ่มนวล และมีประสิทธิภาพมาก

5.8 แบบนักบริหาร (Executive) หมายถึง ผู้นำที่เป็นตัวอย่างของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพมาก รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด จะวางมาตรการในการผลิตและการทำงานสูงมาก คำนึงถึงความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานอย่างเห็นได้ชัด ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีและทำงานโดยไม่มีอุปสรรค บรรยากาศในการทำงานมีแต่ความอบอุ่นรักใคร่ เป็นมิตรพึ่งพาอาศัยกัน สมาชิกในกลุ่มมีขวัญดี

6. แบบการบริหาร หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ผู้บริหารใช้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 3 แบบคือ

6.1 แบบหลักในการบริหาร หมายถึง ลักษณะการบริหารที่ผู้บริหารใช้บริหารงานอยู่ประจำ อาจเน้นภารกิจงานหรือสัมพันธ์ภาพด้านใดด้านหนึ่ง ผู้บริหารอาจมีแบบหลักเพียงลักษณะเดียวหรือมากกว่าลักษณะเดียวหรืออาจไม่มีเลยก็ได้

6.2 แบบสนับสนุนในการบริหาร หมายถึง ลักษณะการบริหารที่ผู้บริหารใช้มากรองลงมาจากแบบหลัก อาจเน้นภารกิจงานหรือสัมพันธ์ภาพด้านใดด้านหนึ่ง ผู้บริหารอาจมีแบบสนับสนุนเพียงลักษณะเดียวหรือมากกว่าลักษณะเดียวหรืออาจไม่มีเลยก็ได้

6.3 แบบรวมในการบริหาร หมายถึง ลักษณะการบริหารที่เกิดจากพฤติกรรมรวมของผู้บริหาร โดยประเมินจากภารกิจงาน สัมพันธภาพ และประสิทธิผลในการทำงานของผู้บริหาร ซึ่งสามารถบอกพฤติกรรมสำคัญบางประการที่แอบแฝงอยู่ในตัวของผู้บริหารได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถบอกลักษณะการบริหารโดยส่วนรวมของผู้บริหารได้

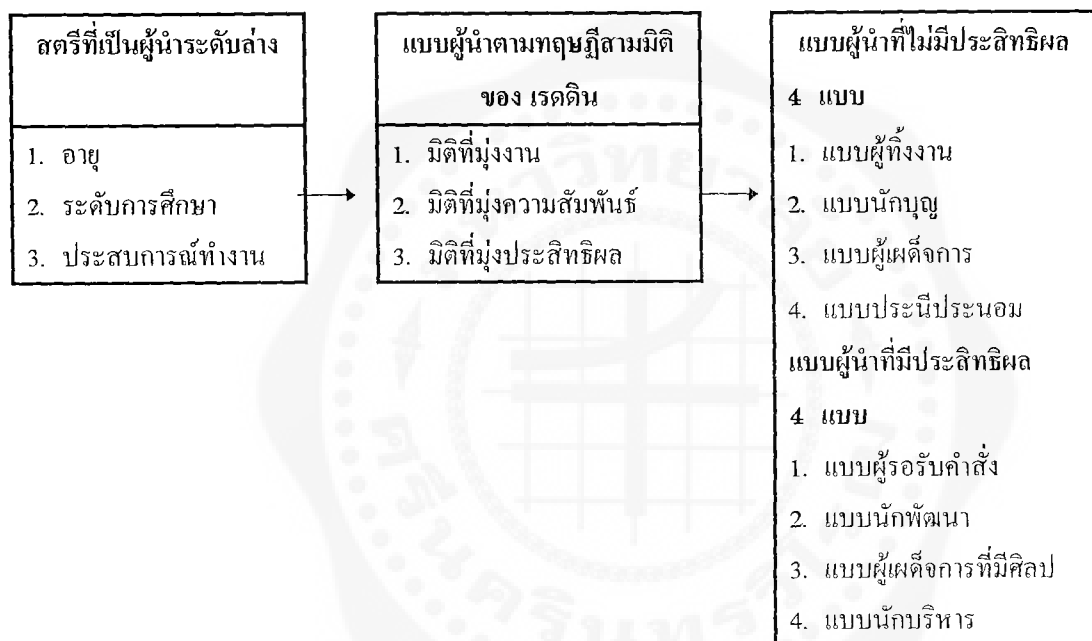
7. โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ หมายถึง องค์กรที่อาศัย
แรงงาน ความคิด เทคโนโลยี ทุน และการจัดการเพื่อดำเนินการผลิต อุปกรณ์หรือ
ผลิตภัณฑ์ในกลุ่มอิเล็กทรอนิกส์ มีพนักงาน 1,000 คนขึ้นไป



กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องแบบผู้นำของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความหมายและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ
2. แนวทางการศึกษาแบบผู้นำ
3. สภาพทั่วไปของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรม
4. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับผู้นำในโรงงานอุตสาหกรรม
5. การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ เรดคิน ในต่างประเทศ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ในเรื่องของความหมายและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผู้นำมีดังนี้

1.1 ความหมายของผู้นำ

คำว่าผู้นำ (Leader) มีผู้ให้ความหมายไว้มากมายพอสรุปได้ดังนี้

ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ (2517 : 277) ได้กล่าวถึงความหมายผู้นำเกี่ยวข้องกับผู้นำได้บังคับบัญชา คือศิลปะการชักจูงผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจ เต็มความสามารถและกระตือรือร้น

พีฟเนอร์ และเชอร์วูด (Piffner and Sherwood. 1965 : 350) ให้ความหมายของผู้นำว่า เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ

ภิญโญ สาร (2526 : 259) ให้ความหมายผู้นำในแง่มุมผู้บริหารหรือหัวหน้าไว้ว่า ในการเป็นผู้นำนั้นแตกต่างจากผู้บริหารหรือหัวหน้า ผู้นำและผู้บริหารหรือหัวหน้าอาจเป็นคน ๆ เดียวกันก็ได้ แต่ก็ไม่จำเป็นต้องเสมอไป ทั้งนี้ผู้บริหารหรือหัวหน้าโดยทั่วไปย่อมมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งอยู่แล้ว แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริง

อาจเป็นคนอื่นที่ไม่ใช่ผู้บริหารหรือหัวหน้า แต่กลับมีอำนาจ อิทธิพล สามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือคำสั่งของตนเอง ทั้งที่ไม่มีอำนาจโดยตำแหน่ง

วารุณี จุฑาจินดาเขต (2532 : 12) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสามารถโน้มน้าว จูงใจหรือบังคับให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ชนิษฐา วิเศษสาธิต และ มุกดา ศรียงค์ (2535 : 176) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพล มีอำนาจ มีความสามารถในการจูงใจ และควบคุมบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มได้สำเร็จ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกจึงเกี่ยวข้องกับการมีอำนาจ การควบคุม และการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น

บุญมั่น ธนาสุภวัฒน์ (2537 : 99) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่มีตำแหน่ง หรือบทบาทในการควบคุม หรือชักนำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายทั้งส่วนบุคคลและองค์การ

นันทนา ดิงสมบัติยุทธ์ (2538 : 10) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง การใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารงาน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุด การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974 : 26 - 29) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้เป็นข้อ ๆ พอสรุปได้ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ คือศูนย์รวมของกระบวนการกลุ่ม (Group Process) ในองค์การ จำเป็นต้องมีผู้นำเพื่อเป็นศูนย์กลางของกระบวนการที่เกิดขึ้น เป็นแหล่งรวมอำนาจ เป็นแหล่งรวมของความร่วมมือ เป็นศูนย์กลางของกิจกรรมทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การ และเป็นผู้ที่กำหนดจุดมุ่งหมายของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ

2. ความเป็นผู้นำ คือเรื่องของบุคลิกภาพและผลที่เกิดขึ้น (Personality and its Effects) กล่าวคือ ผู้นำจำเป็นต้องมีบุคลิกภาพและคุณลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่น ๆ ผลของบุคลิกภาพที่แตกต่างนี้เอง ทำให้ตัวผู้นำเป็นที่ยกย่องนับถือก่อให้เกิดความร่วมมือภายในองค์การ

3. ความเป็นผู้นำ คือศิลปะของการทำให้เกิดความยินยอมพร้อมใจ (Art of Enducting Compliance) กล่าวคือ ผู้นำนั้นจำเป็นต้องใช้ศิลปะที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินยอม พร้อมทั้งให้ความร่วมมือ เชื่อฟัง ยกย่อง และมีความจงรักภักดี ผู้นำต้องใช้ศิลปะที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามในสิ่งที่ต้องการ

4. ความเป็นผู้นำ คือการใช้อิทธิพล (Excercise of Influence) ที่มีอยู่เหนือบุคคลอื่น หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การมีอิทธิพลของผู้นำต้องเกิดจากความยินยอมพร้อมใจ ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับหรือข่มขู่

5. ความเป็นผู้นำ คือการแสดงพฤติกรรม (Art of Behavior) ของผู้นำที่เกิดขึ้นต่อกิจกรรมหรือผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่แสดงออกว่าต้องสอดคล้องกับความต้องการของส่วนรวม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมนี้รวมถึงการยกย่อง หรือตำหนิและการแสดงออกที่ดูแลในเรื่องสวัสดิการของสมาชิก เป็นต้น

6. ความเป็นผู้นำ คือรูปแบบของการโน้มน้าว (Persuasion) ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือปฏิบัติงานตามจุดประสงค์ที่วางไว้ เป็นการโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความยินยอมพร้อมใจ มิใช่เกิดจากการข่มขู่ บังคับ หรือใช้อำนาจ

7. ความเป็นผู้นำ คือความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ (Power Relation) ที่มีอยู่ในตัวผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำต้องใช้พลังอำนาจที่เหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

8. ความเป็นผู้นำ คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุจุดประสงค์ (Instrument of Goal Achievement) ในการทำให้กลุ่มบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ ผู้นำจะต้องปรับสถานการณ์ในการทำงานให้เกิดความประหยัดทั้งเวลา และการลงทุน พร้อมทั้งหาวิธีการทำงานที่สนองตอบความต้องการของกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

9. ความเป็นผู้นำ คือผลของการกระทำ (Interaction) ทั้งนี้เพราะว่าความเป็นผู้นำนั้นมิใช่เป็นผู้ควบคุมกลุ่ม แต่เป็นผลของการกระทำของกลุ่มที่เกิดขึ้นจากผู้นำ และความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชากระตุ้นซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเกิดผลของการกระทำร่วมกันขึ้นมา

10. ความเป็นผู้นำ คือความแตกต่างของบทบาท (Differentiated) ที่แสดงออกมา เพราะในสังคมใด ๆ ก็ตาม สมาชิกแต่ละคนมีบทบาทที่แตกต่างกัน ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงบทบาทผู้นำ ซึ่งเป็นบทบาทที่แตกต่างจากบทบาทของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ผู้นำจำเป็นต้องรู้ถึงบทบาทของตนเองว่าเป็นอย่างไร

11. ความเป็นผู้นำ คือการมีความคิดริเริ่มในการทำงาน (Initiation of Structure) เพราะตำแหน่งหน้าที่ของผู้บังคับบัญชามีความต้องการบุคคลที่มีความคิดริเริ่มในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านความคิดและการกระทำ เพื่อช่วยพัฒนาองค์การให้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ พร้อมทั้งปกป้องรักษาโครงสร้างขององค์การให้ปลอดภัยจากอุปสรรคที่เกิดขึ้น

โพลิน ฝองโส (2531 : 264) ได้สรุปความหมายของผู้นำไว้ 4 ประการคือ

1. ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดผลในลักษณะและวิธีการอันชอบธรรม
2. ความสามารถในการที่จะเข้าใจว่าบุคคลแต่ละคนนั้นแตกต่างกัน ดังนั้นการจูงใจบุคคลจึงต้องกระทำให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์
3. ความสามารถในการที่จะคล้อย หรือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกประทับใจในตัวผู้นำ และเต็มใจที่จะใช้ความสามารถของตนทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุด
4. ความสามารถในการนำที่จะทำให้เกิดบรรยากาศของการพัฒนา และการกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

จากความหมายของผู้นำตามที่กล่าวมา ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่รู้จักบทบาทตนเองมีความสามารถทางด้านการบริหาร พร้อมทั้งจะใช้บารมีและอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่โน้มน้าวจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุด โดยใช้ศิลปะในการชักจูงใจแทนการบังคับ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ไว้มากมายดัง เช่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 204) ให้ความหมายภาวะผู้นำในแง่ของการใช้อิทธิพลไว้ว่า คือการที่ผู้นำมีการใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

นิพนธ์ ศศิธร (2520 : 275) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลสามารถบันดาลใจให้มีการกระทำร่วมกันของบุคคลจำนวนหนึ่งให้สำเร็จไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำนั้นต้องเน้นถึงความสมัครใจ ความยินดี ความกระตือรือร้นของ ผู้ทำงานที่เกิดจากความเกรงใจ ความนิยมยกย่อง ความรักใคร่นับถือ โดยที่ภาวะผู้นำที่ ดินนั้นต้องหลีกเลี่ยงการใช้กำลังเชิงบังคับหรือการลงโทษ

อรุณ รักธรรม (2526 : 333) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือสภาพความสัมพันธ์ รูปหนึ่งทีบุคคลหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งเราเรียกว่าผู้นำ สามารถทำให้คนอื่นส่วนมากซึ่ง เป็นผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการไปในทิศทางและวิธีที่กำหนดเพื่อเป้าหมายของ องค์กร

ทานเนนบอม (Tannenbaum, 1961 : 24) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องความสามารถของผู้นำที่ใช้อิทธิพลควบคุมพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้อำนาจหรือบุคลิกภาพของตนเองโน้มน้าวให้ปฏิบัติตาม เพื่อวัตถุประสงค์ ที่วางไว้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532 : 197 - 198) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มีผลทำให้พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชายอมคล้อยตาม แทนที่จะคล้อยตามพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของศิลปะผู้นำที่จะชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง และทำด้วยความพอใจ
3. ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของการจัดการและให้ความสะดวกกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการช่วยเหลือกลุ่มให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลแก่กลุ่มและองค์กร มีการร่วมมือทั้งในเรื่องนโยบาย การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย และสร้างแรงจูงใจเพื่อสนองตอบความต้องการที่เกิดขึ้น เพื่อการมีประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

กรองแก้ว อยู่สุข (2537 : 132) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือความสามารถที่จะใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ ทั้งนี้อิทธิพลที่มีนั้นอาจได้รับมาอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2538 : 104) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถในการจัดการของผู้นำที่สามารถทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยการจัดการ จะอาศัยอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่กับตำแหน่งผู้บังคับบัญชา แต่จะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชามีความเคารพ และเชื่อถือในตัวผู้นำมากน้อยเพียงใด

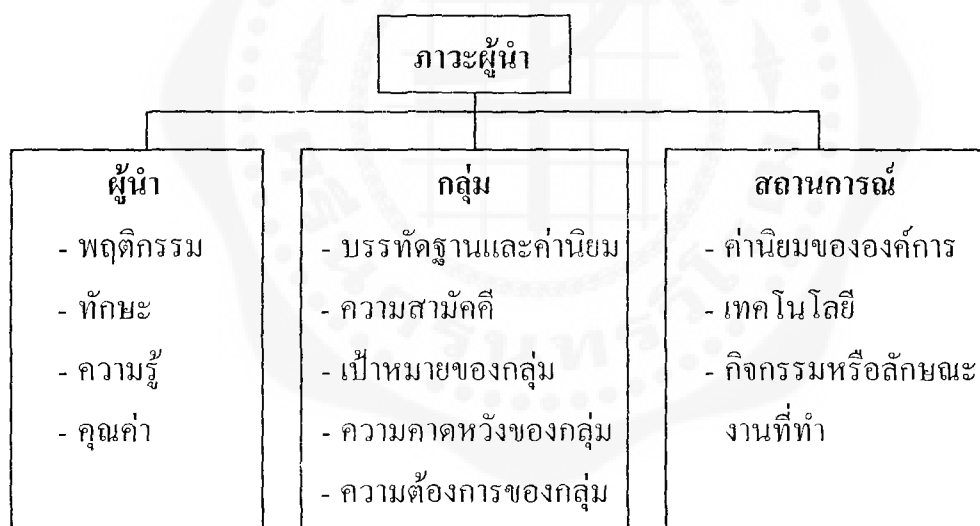
รัศมี ภิบาลแทน (2523 : 40 - 47) ได้พิจารณาความหมายของภาวะผู้นำตามรูปศัพท์ภาษาอังกฤษคือ “Leadership” แล้วสรุปไว้ดังนี้

1. L = Love หมายถึง ผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่การงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความยุติธรรมและรักความก้าวหน้า
2. E = Education and Experience หมายถึง มีการศึกษาและมีประสบการณ์ดี เป็นแบบอย่างได้ กล่าวคือเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชาและอาจารย์ในการสอนงาน
3. A = Adaptability หมายถึง การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม รู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ในทุก ๆ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
4. D = Decisiveness หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจ สิ่งใด ๆ ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง
5. E = Enthusiasm หมายถึง ความกระตือรือร้น มีความตั้งใจในการทำงาน และสามารถชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ
6. R = Responsibility หมายถึง ความรับผิดชอบทั้งในส่วนของตนและของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้ทำลงไป ความรับผิดชอบนี้รวมถึงความเสี่ยง (Risk) ในทุกลักษณะ เช่น การสั่งงาน หรือการตัดสินใจ
7. S = Sacrifice and Sincere หมายถึง การเสียสละ และอุทิศผลประโยชน์ของตนให้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจ
8. H = Hasmonise หมายถึง ความนุ่มนวลในการทำงานที่ก่อให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียว ความเข้าใจอันดีในหมู่คณะและการอ่อนน้อมถ่อมตนตามกาลเทศะ
9. I = Intellectual Capacity หมายถึง ความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคนทันเหตุการณ์

10. P = Persuasiveness หมายถึง ความสามารถในการจูงใจคน

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529 : 181) กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการไม่ใช่บุคคล ซึ่งในกระบวนการภาวะผู้นำนี้ต้องประกอบไปด้วย ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Followers) และสถานการณ์ (Situation) ตัวแปรทั้ง 3 แบบ มีการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ซึ่งกันและกัน ผลลัพธ์หรือสิ่งที่ออกจากกระบวนการ ได้แก่ ความพึงพอใจในการกระทำและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ชาเลส มิลตัน (วีรนาถ มานะกิจ. 2530 : 32 ; อ้างอิงมาจาก ชาเลส มิลตัน. ม.ป.ป.) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลแต่ละคน หรือกลุ่มใช้ความพยายามทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามสถานการณ์ที่กำหนด ส่งผลให้ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีตัวแปร 3 แบบเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ภาวะผู้นำและตัวแปรที่สัมพันธ์กัน

จากภาพปัจจัยหรือตัวแปรทั้ง 3 แบบที่มีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและผลผลิตที่มีคุณภาพ

จากที่กล่าวมาถึงความหมายของภาวะผู้นำ จะเห็นว่านักวิชาการแต่ละท่านได้ให้ความหมายไว้มากมายมีความหลากหลายตามมุมมองของแต่ละคน ทั้งนี้เนื่องมาจากภาวะ

ผู้นำมีขอบเขตกว้างขวางมากเกี่ยวข้องกับตัวแปรต่าง ๆ มากมายทั้งตัวผู้นำ ผู้ตามหรือกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา สถานการณ์ ตลอดจนองค์ประกอบอื่น ๆ ในแต่ละองค์การที่ไม่เหมือนกัน ทำให้ความหมายของภาวะผู้นำมีมุมมองที่แตกต่างกันไปบ้างตามสาขาอาชีพ ประสบการณ์ และการเรียนรู้ของแต่ละคน

ผู้วิจัยขอให้ความหมายของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ว่า

ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถของบุคคลคนหนึ่ง อย่างยินยอมพร้อมใจ และพร้อมที่จะดำเนินกิจกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.3 ความสำคัญของผู้นำ

การที่มนุษย์อยู่รวมกันเป็นสมาชิกในสังคม ไม่ว่าจะเป็นครอบครัวขนาดเล็ก หรือสถาบันขนาดใหญ่ เช่น องค์การของรัฐ บริษัทเอกชน หรือโรงงานอุตสาหกรรม มีความจำเป็นต้องมีผู้นำหรือหัวหน้า เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลในกลุ่มปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่วางไว้ การเป็นผู้นำกับกลุ่มจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2532 : 197) เพราะการที่มนุษย์รวมกันเป็นกลุ่มองค์การนั้นเพื่อต้องการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง จึงเกิดความต้องการบุคคลที่เป็นผู้นำเพื่อรับผิดชอบให้การดำเนินงานขององค์การให้เป็นไปอย่างมีระเบียบตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การที่องค์การปราศจากผู้นำหรือมีผู้นำที่ด้อยประสิทธิภาพ องค์การย่อมจะเกิดความสับสน ยุ่งยากส่งผลกระทบไปถึงประสิทธิภาพขององค์การให้ลดต่ำลง ขาดความมั่นคง และอาจถึงขั้นต้องเลิกกิจการไป (บรรจบ เนียมมณี, 2525 : 237)

องค์การที่ประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่สิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การบางแห่งผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่มีความเป็นผู้นำที่แท้จริงนั้นเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่หาได้ยากมากในองค์การ การที่องค์การจะเติบโตจำเป็นต้องพัฒนาผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2535 : 91) หรือแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะบทบาททางพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมาเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาจจะดีขึ้นหรือเลวลง ผู้นำจะทำหน้าที่ในการชี้แนะ ควบคุม สั่งการ วางแผน และกำหนดเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม (บุญมั่น ธนาสุวัฒน์, 2537 : 98)

กมล ชูทรัพย์ (2516 : 152 - 153) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเป็นผู้นำไว้

3 ประการคือ

1. ความสามารถของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่จะต้องมีความเป็นผู้นำ กล่าวคือ หัวหน้าต้องมีความสามารถในการนำผู้ใต้บังคับบัญชาไปตามทิศทางที่ถูกต้อง สามารถชี้แนะแนวทาง หรือกำหนดวิธีการทำงานอย่างเหมาะสมถูกต้องให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้
 2. ความสามารถของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องเอาชนะจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความภักดี ความศรัทธาที่มีต่อตัวเอง เป็นจุดรวมความร่วมมือร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่พร้อมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังคำกล่าวที่ว่า “ความสำเร็จของงานนั้นอยู่ที่เอกภาพของการทำงานและการที่จะเกิดเอกภาพในการปฏิบัติงานได้นั้น ส่วนใหญ่อยู่ที่ความรู้สึกของบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมดที่มีพันธะทางใจอยู่กับผู้บังคับบัญชา”
 3. ความสามารถของผู้บังคับบัญชาที่ต้องฝ่าฟันอุปสรรคทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นเรื่องของบุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชาในการปรับและเปลี่ยนตัวให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนหาวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
- ที่กล่าวมาจะเห็นถึงความสำคัญของผู้ผู้นำที่มีต่อองค์กร โดยเฉพาะในโรงงานอุตสาหกรรม ปัจจัยทางด้านผลผลิตจะเข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมาก ผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้ผลผลิตของโรงงานเพิ่มขึ้นและมีคุณภาพ ในทางกลับกันถ้าผู้นำด้อยประสิทธิภาพผลผลิตที่ได้ย่อมคงที่หรือน้อยลงและด้อยคุณภาพตามไปด้วย กล่าวได้ว่าผู้นำมีอิทธิพลต่อความก้าวหน้า หรือผลลัพธ์ของการพัฒนาอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นเป็นอย่างมาก ถ้าในโรงงานอุตสาหกรรมมีผู้นำหรือหัวหน้าที่มีแบบพฤติกรรมผู้นำตรงกับความต้องการของโรงงานอุตสาหกรรม และการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชีย่อมทำให้โรงงานนั้นเจริญรุดหน้าพัฒนาต่อไป

1.4 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำ

การที่ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะมีภาวะผู้นำแบบใดนั้น เราต้องทำการศึกษาถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำ เพราะสิ่งนี้จะช่วยให้เข้าใจถึงการเกิดภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ ตลอดจนพฤติกรรมที่พึงปรารถนาและแสดงออกในแต่ละประเภทของผู้นำด้วย

ฮอลล์ (ปรียาพร วรศุทธโรจน์. 2532 : 199 - 203 ; อ้างอิงมาจาก Hall. n.d.) กล่าวถึง องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบการเป็นผู้นำ มีดังนี้

1. ตัวผู้นำเอง หมายถึง ลักษณะทางกายและบุคลิกภาพของผู้นำ ได้แก่ สภาพทางกายภาพที่มีความแข็งแรง ว่องไว เข้มแข็ง เสียงดัง และบุคลิกภาพที่มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน เป็นต้น

2. ผู้ตาม มีผลอย่างมากต่อผู้นำ เพราะว่าพฤติกรรมของผู้ตามจะส่งผลให้ผู้นำแสดงภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไป เช่น ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นทหารหรือตำรวจ ผู้นำของพวกเขาต้องมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง กล่าวหาญ

3. ลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติ งานในแต่ละอย่างต้องการผู้นำหรือหัวหน้าที่แตกต่างกันไป เช่น การควบคุมหรือเป็นหัวหน้างานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม ก็จะต้องมีความต้องการผู้นำที่แตกต่างจากผู้จัดการฝ่ายบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวกำหนดแบบภาวะผู้นำ

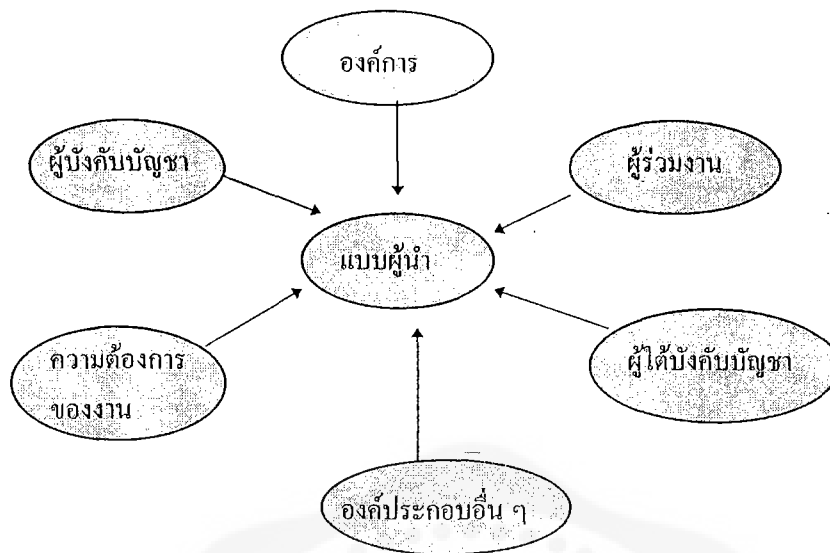
4. ลักษณะขององค์กร เป็นตัวกำหนดผู้นำในองค์กร สิ่งที่เราควรพิจารณามีดังนี้คือ รูปแบบขององค์กร ขนาดขององค์กร อายุขององค์กร โครงสร้างขององค์กร และบรรยากาศขององค์กร

5. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ องค์กรอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับองค์กร รวมทั้งระบบต่าง ๆ เช่น ระบบเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 61 - 69) กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำมี 6 แบบคือ

1. ลักษณะผู้บังคับบัญชา (Superiors)
2. ลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา (Followers)
3. ลักษณะผู้ร่วมงาน (Associates)
4. ลักษณะองค์กรหรือหน่วยงาน (Organization)
5. ลักษณะงานหรือความต้องการของงาน (Job demand)
6. ลักษณะตัวแปรหรือองค์ประกอบอื่น ๆ (Other Variables)

ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำ

1. ผู้บังคับบัญชา เป็นความจำเป็นอย่างมากที่องค์กรต้องทราบถึงความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา ถ้าผู้บังคับบัญชามีความคาดหวังสูงในการทำงาน มีความต้องการให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ก็เป็นหน้าที่ขององค์กรและผู้บังคับบัญชาระดับสูง ต้องให้ความร่วมมือเพื่อให้เกิดพฤติกรรมภาวะผู้นำตามที่เขาต้องการ
2. ผู้ใต้บังคับบัญชา จากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับประเภทหรือนุคลิกภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้นำที่ดีนั้นต้องทราบถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพยายามเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงแบบภาวะผู้นำของตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามความต้องการของตน
3. ผู้ร่วมงาน หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งคล้ายคลึงหรือเทียบเท่ากันในองค์กร ซึ่งหากบุคคลเหล่านี้สามารถทำงานเข้ากันได้เป็นอย่างดีย่อมทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และถ้าผู้ร่วมงานมีพฤติกรรมและความต้องการไปในทิศทางเดียวกัน ย่อมมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติของผู้นำมากยิ่งขึ้น บางครั้งอาจมากกว่าอิทธิพลจากผู้ใต้บังคับบัญชาเสียอีก ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำความเข้าใจรับฟังความต้องการของผู้ร่วมงานปรับเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับผู้ร่วมงาน

4. องค์การหรือหน่วยงาน ลักษณะขององค์การมีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก เช่น กองทหารย่อมต้องการผู้นำที่เข้มแข็ง มีความเฉียบขาด ถ้าเป็นสถาบันศึกษา ย่อมต้องการผู้นำที่มีความรู้ด้านวิชาการ มีความสุภาพ อ่อนโยน และรับฟังความเห็นของผู้อื่นด้วยเหตุและผล ซึ่งในแต่ละองค์การจะมีรูปแบบเฉพาะของตนเอง และส่งผลต่อแบบผู้นำในองค์การด้วย

5. ลักษณะของงาน งานเป็นกิจกรรมที่ทุกคนในองค์การต้องร่วมกันทำ และงานแต่ละแบบจะมีความแตกต่างกันไป เช่น งานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต ย่อมต้องการความรวดเร็ว และความเที่ยงตรง เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีปริมาณมาก และเสร็จทันเวลา เป็นต้น ทำให้ผู้นำต้องแสดงภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับลักษณะงานเพื่อให้ตรงกับจุดประสงค์ขององค์การ

6. ตัวแปรอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำนั้นอาจพิจารณาจากเวลาที่ใช้ในการตัดสินใจ รูปร่างของผู้นำ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ และอื่น ๆ

ไพลิน ผ่องใส (2531 : 277 - 279) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำมีอยู่ 3 ประการคือ

1. ปัจจัยเกี่ยวกับตัวผู้บริหารหรือผู้นำ การที่ผู้นำในองค์การจะมีพฤติกรรมอย่างไรมักจะมีผลมาจากสิ่งที่กำหนดภายในบุคลิกภาพของตนเอง เรื่องนี้มีอิทธิพลที่สำคัญหลายประการคือ

1.1 ระบบค่านิยม หมายถึง ความรู้สึก ความเชื่อ หรือทัศนคติของผู้นำที่มีต่อองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชา สถานการณ์แวดล้อม ฯลฯ

1.2 ความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเรื่องความรู้สึกของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ผู้นำบางคนอาจจะไว้วางใจในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชามาก เพราะเชื่อใจในความรู้ ความสามารถ หรือไม่ไว้วางใจในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะปัญหาในเรื่องงานหรือความประพฤติ

1.3 ลักษณะการเป็นผู้นำ เป็นเรื่องของการออกคำสั่ง และควบคุมการปฏิบัติงานของผู้นำแต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน - ผู้นำบางคนอาจควบคุมอย่างเคร่งครัดและใกล้ชิด หรือปล่อยให้ลูกน้องมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็น หรือการตัดสินใจในการทำงาน

1.4 ความกล้าเสี่ยงในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน คือเมื่อผู้นำได้มอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาไปแล้ว เกิดความไม่แน่ใจว่าผลงานจะออกมาอย่างไร ความรู้สึกในการเสี่ยงย่อมแตกต่างกันไปในผู้นำแต่ละคน ผู้นำที่มีความกังวลมากจึงมักทำงานนั้นกลับมาทำเสียเอง

2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสิ่งที่ผู้นำทุกคนต้องพิจารณาและตระหนักอยู่เสมอว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีบุคลิกภาพและประสบการณ์แตกต่างกันไป ทำให้พฤติกรรมที่มีต่อผู้นำไม่เหมือนกัน ผู้นำที่ดีควรให้เสรีภาพในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ความอยากมีเสรีภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องได้รับการตอบสนอง

2.2 การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมจะรับผิดชอบในงานอย่างเต็มที่ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมและมีความสามารถเพียงพอ

2.3 ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหา ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้

ผู้นำส่วนมากมักใช้อำนาจของตนเองเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลที่ตามมาคือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นซึ่งมีผลเสียอย่างมากต่อองค์กร

3. ปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์แวดล้อม เรื่องนี้นำมาพิจารณาได้ดังนี้

3.1 ลักษณะของหน่วยงานในแต่ละหน่วยงาน จะมีแนวปฏิบัติ วัฒนธรรมประเพณีที่ยึดถือกัน ผู้นำต้องสังเกตพฤติกรรมว่าเขาปฏิบัติกันอย่างไร และพยายามปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน

3.2 สมรรถภาพของกลุ่ม ผู้นำต้องศึกษาถึงความสามารถและประสิทธิภาพของกลุ่มที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อนว่าเป็นอย่างไร เคยมีประสบการณ์ทำงานร่วมกันมาก่อนหรือไม่เพื่อการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ

3.3 ปัญหา ความยากง่ายของปัญหาที่แตกต่างกัน ผู้นำต้องพิจารณาว่าควรจะมีมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติหรือไม่ หรือต้องดำเนินงานเองเพราะถ้าตัดสินใจผิดย่อมหมายถึงความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อองค์กร

3.4 เวลา เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน โดยเฉพาะในการแก้ปัญหาต้องพิจารณาเร่งด่วนหรือไม่ ผู้นำต้องตัดสินใจทำเองถ้าเวลา มีน้อยในการแก้ปัญหา

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 209 - 211) ได้กล่าวถึงปัจจัย 3 ประการที่มีอิทธิพลทำให้เกิดภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้นำ มีคุณลักษณะสำคัญเป็นอย่างมากในการสร้างสรรค้งานขององค์การให้ดำเนินไปได้ ในตัวผู้นำจะประกอบด้วยปัจจัยหลายประการที่มีผลต่อการเกิดภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ

1.1 ทักษะของผู้นำ ถ้าผู้นำหรือหัวหน้างานบางคนที่มีความเชื่อมั่นว่าตนเองเท่านั้นที่จะเป็นผู้มีความสามารถในการที่จะวินิจฉัยสั่งการใด ๆ ให้ถูกต้อง เพราะเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มาเป็นอย่างดี ทักษะเช่นนี้ย่อมทำให้ผู้นำแสดงภาวะผู้นำแบบเผด็จการออกมา เป็นต้น

1.2 ทักษะที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำหรือหัวหน้างานขาดความไว้วางใจในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา คิดอยู่เสมอว่าถ้ามอบหมายงานให้ทำแล้วต้องประสบความล้มเหลว การที่ผู้นำขาดความเชื่อมั่นและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมทำให้ผู้นำนั้นไม่สามารถเป็นผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจได้

1.3 ทักษะในฐานะหัวหน้างาน ถ้าผู้นำหรือหัวหน้างานบางคนมีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำจะต้องรับผิดชอบงานทั้งหมดขององค์การ หรือหน่วยงานที่งานรับผิดชอบอยู่ การมีความคิดเช่นนี้ทำให้การควบคุมการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างเข้มงวด และไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชามาร่วมในการตัดสินใจ ทักษะเช่นนี้ทำให้ผู้นำแสดงภาวะผู้นำแบบที่ยึดตนเองเป็นใหญ่ คือผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

2. ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากในการที่จะสร้างสรรคหรือก่อให้เกิดบุคลิกภาพของผู้นำแบบใดก็ได้ หากอิทธิพลที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชานั้นมีมากเพียงพอ ส่วนสาเหตุทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนช่วยในการสร้างภาวะผู้นำให้แก่ผู้นำหรือผู้ใต้บังคับบัญชานั้น พอสรุปได้ดังนี้

2.1 ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความต้องการความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด เพราะถ้าต้องการความเป็นอิสระในการทำงานมากก็จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยขึ้นมา

2.2 ความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเข้าร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจ มีผู้ใต้บังคับบัญชาไม่น้อยที่ไม่ค่อยพยายามรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายจะพยายามหลีกเลี่ยงให้มากที่สุด ภาวะเช่นนี้ย่อมทำให้ภาวะการรับผิดชอบกลับคืนไปสู่

ผู้บังคับบัญชา กลายเป็นผู้นำที่ไม่สามารถสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2.3 ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การของผู้ใต้บังคับบัญชามีอย่างไร ถ้าไม่เข้าใจวัตถุประสงค์พอ ครณีย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ปรารถนาจะเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือตัดสินใจในการทำงานภายในองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะดังกล่าวนี้ทำให้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาเป็นแบบเผด็จการมากขึ้น

2.4 ความรู้และความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ อาจจะขาดประสบการณ์ในการทำงาน หรือไม่ได้รับการฝึกฝนพัฒนาให้เกิดความมั่นใจในตนเอง ทำให้เห็นการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ยากลำบาก และอาจนำเอาความยุ่งยากมาสู่ตนเองได้ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลังเลในเรื่องการทำงานไปให้ผู้บังคับบัญชาคนเดียว ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในสถานะเช่นนี้จะกลายเป็นผู้นำแบบเผด็จการโดยปริยาย

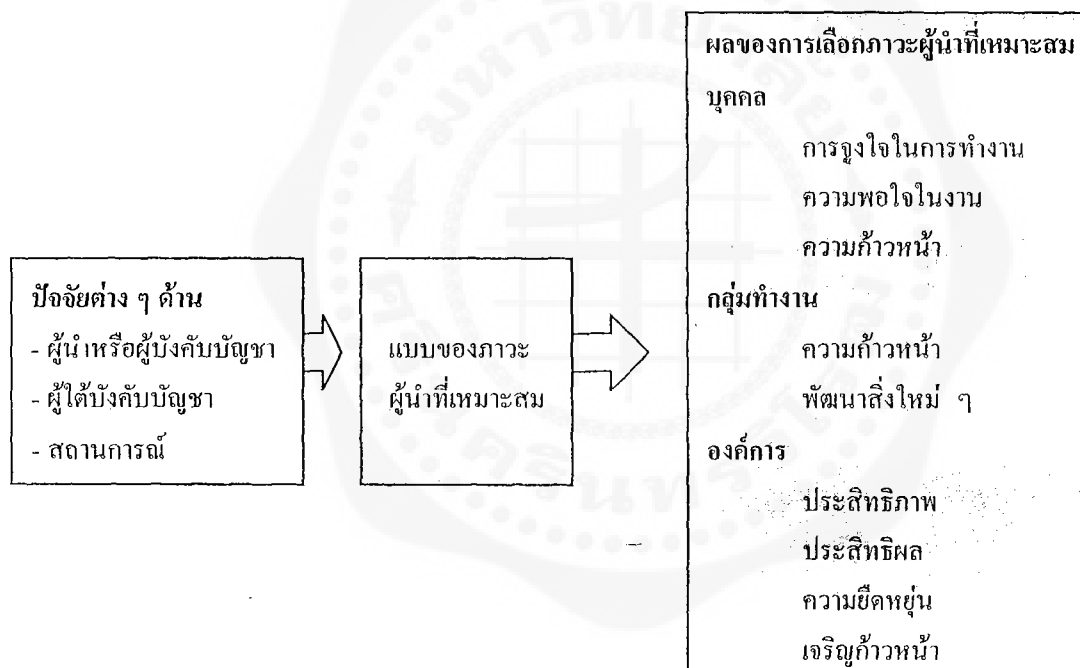
3. สถานะการณ์แวดล้อม มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเป็นอันมาก เพราะเหตุว่าผู้นำขององค์การจะต้องคอยปรับตัวและปรับองค์การให้เข้ากับสถานะแวดล้อมให้ได้เป็นอย่างดี เพื่อความอยู่รอดขององค์การ สถานะแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำได้แก่

3.1 ลักษณะของหน่วยงาน หน่วยงานต่าง ๆ ย่อมมีลักษณะงานเป็นของตนเอง เช่น หน่วยงานทางธุรกิจ หน่วยงานทางการศึกษา หน่วยงานทางทหาร ฯลฯ เป็นต้น ธรรมชาติและลักษณะของหน่วยงานเช่นนี้ย่อมสร้างทัศนคติและค่านิยมให้ปรากฏขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการสร้างบุคลิกภาพหรือภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การนั้นด้วย

3.2 อิทธิพลของกลุ่มบุคคลในองค์การ ในการปฏิบัติงานนั้นมุ่งหวังที่จะสร้างพลังร่วมงานของกลุ่ม และในแต่ละกลุ่มที่มีอยู่ในองค์การต้องมีความผูกพัน และความร่วมแรงร่วมใจที่จะทำงานร่วมกัน กลุ่มใดที่เคยปฏิบัติงานร่วมกันมาด้วยดี กลุ่มนั้นย่อมมีสมรรถภาพในการทำงานสูง แต่ถ้ากลุ่มมีความยอมรับนับถือซึ่งกันและกันน้อย กลุ่มนั้นย่อมประสบความสำเร็จได้ยาก อิทธิพลของกลุ่มย่อมมีผลต่อการสร้างสรรค์ภาวะผู้นำที่จะเกิดขึ้นเป็นอย่างมาก

3.3 สภาพของปัญหาและการบริหารงานนั้น มีผลเป็นอย่างมากในสถานการณ์เร่งด่วน หัวหน้างานนั้นจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถของตนเอง วินิจฉัยปัญหาไปโดยลำพัง ไม่สามารถขอคำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชาได้ ลักษณะเช่นนี้ ย่อมผลักดันให้ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องแสดงภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

จากที่กล่าวมาถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำ พบว่า เกิดขึ้นจากปัจจัยหลัก 3 ด้านคือ ด้านตัวผู้นำ ด้านผู้ได้บังคับบัญชา และด้านสถานการณ์ ซึ่งปัจจัยทั้ง 3 ด้านทำให้ผู้นำแสดงแบบภาวะผู้นำออกมา ถ้าแบบภาวะผู้นำที่แสดงออกมานี้เหมาะสมจะส่งผลต่อการบริหารงานของผู้นำ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 ผลของการเลือกภาวะผู้นำที่เหมาะสม (ไพลิน ผ่องใส. 2531 : 281)

การที่ผู้นำในแต่ละบุคคลตัดสินใจเลือกภาวะผู้นำในแต่ละแบบย่อมแตกต่างกันไป ที่สำคัญต้องพิจารณาให้ได้ว่าแบบภาวะผู้นำที่ตนเองเลือกนั้นมีความเหมาะสมจริงหรือไม่ เพราะการเลือกภาวะผู้นำที่เหมาะสมย่อมส่งผลดีต่อบุคคลหรือผู้ได้บังคับบัญชา กลุ่มทำงาน และองค์การ เช่น ด้านบุคคลหรือผู้ได้บังคับบัญชา ถ้าพวกเขาพอใจใน

ภาวะผู้นำที่แสดงออกมาก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงาน มีความพอใจที่จะปฏิบัติงาน ด้านกลุ่มทำงานก็จะเกิดความก้าวหน้าในการทำงานร่วมกัน มีการคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ขึ้นมา ด้านองค์การจะมีประสิทธิภาพและเจริญก้าวหน้าต่อไป

2. แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ

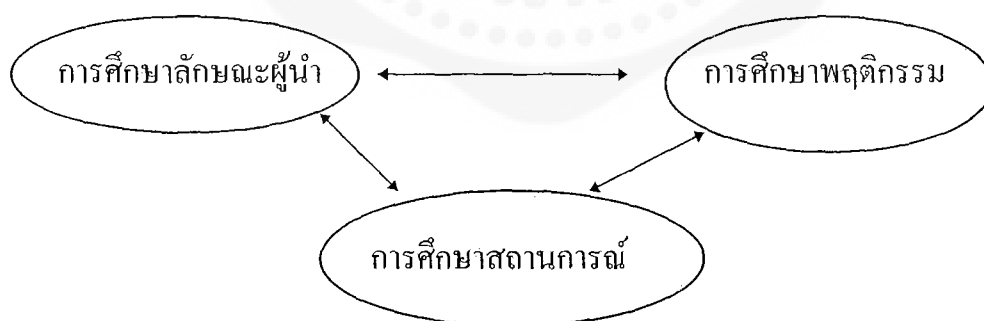
จากที่กล่าวมาเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณา เพราะว่าการดำเนินกิจกรรมในทุก ๆ ด้านมีความเจริญมากขึ้น การดำเนินกิจการเหล่านี้ให้เจริญก้าวหน้าย่อมต้องการการบริหารงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การบริหารที่ดีนั้นย่อมต้องการผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำที่ดีด้วย ฉะนั้นการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญ เพราะภาวะผู้นำมีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างมาก (อรุณ รักธรรม. 2532 : 165 - 166) ที่ผ่านมานี้แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำอาจแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้คือ

2.1 การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ (Traits of Leaders)

2.2 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavior of Leaders)

2.3 การศึกษาด้านสถานการณ์ (Situation)

การศึกษาทั้ง 3 กลุ่มมีความสอดคล้องและประสานกันดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 การศึกษาภาวะผู้นำทั้งสามด้านที่ประสานกัน

2.1 การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ

การศึกษาเรื่องนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับด้านคุณลักษณะ และบุคลิกภาพของผู้นำ โดยพยายามชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะอย่างไร แนวคิดนี้มีความเชื่อว่าบุคคลที่เป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะที่เอื้ออำนวยในการเป็นผู้นำโดยภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ (เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. 2529 : 186) ซึ่งขั้นตอนในการศึกษาเรื่องนี้สรุปได้ดังนี้

ขั้นแรก การสร้างเกณฑ์ในการเลือกผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ด้อยประสิทธิภาพออกจากกัน

ขั้นที่สอง ทำการวัดบุคลิกภาพของผู้นำที่ได้จำแนกไว้ โดยใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา เช่น ลักษณะความทะเยอทะยาน ลักษณะเผด็จการ ความเชื่อมั่นในตนเอง ฯลฯ

ขั้นที่สาม นำผลการวัดจากขั้นที่สองมาเปรียบเทียบกันระหว่างผู้นำทั้งสองแบบ ถ้าลักษณะใดที่ต่างกันก็จะยึดเอาลักษณะนั้นเป็นลักษณะสำคัญที่ผู้นำต้องมี

สต็อคคิลล์ (จ้านงค์ บุญชู. 2531 : 292; อ้างอิงมาจาก Koontz and Weihrich. 1980 : 665) ได้ศึกษาคุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่เป็นผู้นำ พบว่า มีสิ่งที่ควรมี ได้แก่ การมีไหวพริบสูง การมีความรู้ดี การวางตัวเป็นที่พึ่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การมีความรับผิดชอบ การให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมทางสังคม การมีฐานะทางเศรษฐกิจและทางสังคมที่มั่นคง

เดวิส (เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. 2529 : 187 ; อ้างอิงมาจาก Davis. 1972 : 103 - 104) ได้สรุปคุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่เป็นผู้นำ 4 ประการ

1. การมีสติปัญญาดี จากการศึกษาพบว่า บุคคลในระดับหัวหน้าจะมีสติปัญญาเฉลียวฉลาดกว่าผู้ที่เป็นลูกน้องและที่น่าสนใจคือ กลับพบว่าคนที่เป็นหัวหน้าจะมีสติปัญญามากกว่าลูกน้องไม่มากนัก

2. มีความจัดเจนและกว้างในการสังคม กล่าวคือ คนที่เป็นหัวหน้าจะมีอารมณ์มั่นคง เป็นผู้ใหญ่ มีความสนใจและมีกิจกรรมต่าง ๆ กว้างขวางกว่า มีความเชื่อมั่นในตนเอง

3. มีแรงกระตุ้นภายในและความปรารถนาที่จะมีความสำเร็จในด้านทำงาน คนที่เป็นหัวหน้ามีความสัมพันธ์กับแรงกระตุ้นใจค่อนข้างมากต่อความสำเร็จของงาน แรงกระตุ้นนี้เกิดขึ้นจากภายในตัวของเขาเองมากกว่ารางวัลภายนอก

4. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ หัวหน้าหรือผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะตระหนักถึงคุณค่าและศักดิ์ศรีของลูกน้อง และสามารถที่จะรับความจริงถึงคุณค่านี้ กล่าวคือ คนที่จะเป็นหัวหน้าควรให้ความสำคัญถึงคุณค่าของลูกน้องมากกว่าที่จะให้งานสำเร็จเพียงอย่างเดียว

อรุณ รักธรรม (2526 : 333 - 335) ได้สรุปในเรื่องคุณลักษณะผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะทางกายภาพ และบุคลิกภาพ สามารถอธิบายได้ดังนี้

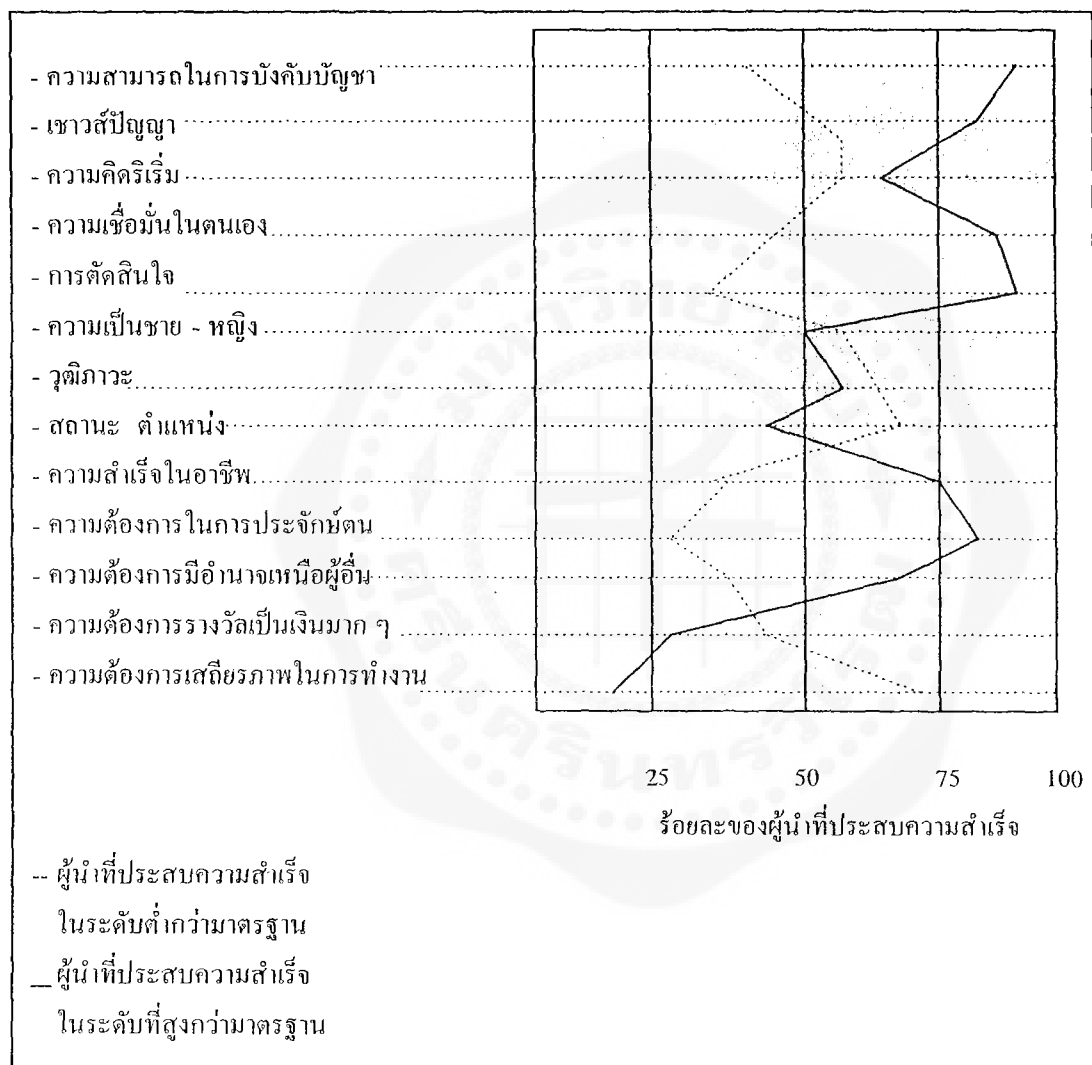
1. ลักษณะทางกายภาพ มีความเชื่อกันว่า รูปร่าง หน้าตา ความสูง มีผลต่อความเป็นผู้นำ แต่แนวคิดนี้ไม่ค่อยได้รับการยอมรับ เนื่องจากไม่มีความแน่นอน
2. ลักษณะบุคลิกภาพ เป็นเรื่องของการค้นคว้าบุคลิกภาพที่มีผลต่อการเป็นผู้นำ เช่น พบว่า ผู้นำมีความรู้สึกต้องการทำงานอย่างอิสระ มีความมั่นใจในตัวเองสูง มีความฉลาด มีความคิดริเริ่ม ฯลฯ

กีเซลลี (พรรณราย ทรัพย์ะประภา. 2529 : 120 - 121 ; อ้างอิงมาจาก Ghiselli. 1980 : 321) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ควรมี 13 ข้อคือ

1. ความสามารถในการบังคับบัญชา
2. เชาวนปัญญา
3. ความคิดริเริ่ม
4. ความเชื่อมั่นในตนเอง
5. การตัดสินใจ
6. ความเป็นชาย/หญิง
7. วุฒิภาวะ
8. สถานะตำแหน่ง
9. ความสำเร็จในอดีต
10. ความต้องการในการประจักษ์ตน
11. ความต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น
12. ความต้องการรางวัลเป็นเงินมาก ๆ

13. ความต้องการเสถียรภาพในการทำงาน

จากที่กล่าวมา ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จในระดับต่ำกว่ามาตรฐานและสูงกว่ามาตรฐานไว้ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 เปรียบเทียบผู้นำที่ประสบความสำเร็จในระดับต่ำ และระดับสูงกว่ามาตรฐาน (พรรณราย ทรัพย์ประภา. 2529 : 123 ; อ้างอิงมาจาก Ghisell. 1980 : 321)

จากภาพประกอบ 6 จะพบว่าคุณลักษณะเด่นที่สุดของผู้นำคือ ความสามารถในการบังคับบัญชา ซึ่งหมายถึงการแจกจ่ายงานให้ผู้อื่นและจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่เป็นความต้องการของกลุ่ม

กรองแก้ว อยู่สุข (2537 : 134 - 135) ได้สรุปลักษณะผู้นำที่สามารถทำงานให้สำเร็จและเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นดังนี้

1. มีความทะเยอทะยาน (Ambition) เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะผลักดันให้ทำงานสำเร็จ ความทะเยอทะยานทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพและดีกว่าขึ้นมา
 2. มีความอดสาหะพากเพียร (Persistence) ในการทำให้ชนะอุปสรรคหรือปัญหาทั้งปวง
 3. มีความกล้าหาญ (Courage) คือ กล้าที่จะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายที่เกิดขึ้นถึงแม้ว่าบางครั้งอาจจะผิดพลาดล้มเหลวก็จะไม่ท้อถอย ลุกขึ้นมาสู้ต่อไป
 4. มีความเชื่อถือศรัทธา (Faith) หมายถึง การเชื่อมั่นในตนเอง ในตัวผู้บังคับบัญชา ในงานที่ตนเองทำ ฯลฯ เพื่อให้ตนเองตั้งใจทำงานให้ดีที่สุด
 5. มีความซื่อสัตย์มั่นคง (Integrity) ทั้งต่อตนเอง ต่องาน และผู้ร่วมงาน
 6. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ (Creativity)
 7. มีความยุติธรรม (Justice)
 8. มีจุดมุ่งหมาย (Objectivity) เข้าใจสภาพที่แท้จริงของทุกสิ่งในองค์การไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์หรือบุคคล
 9. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) รู้จักปรับตัวทั้งในด้านความคิดและการปฏิบัติงานยอมเปลี่ยนแปลงเมื่อถึงเวลาที่จำเป็น
 10. มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness)
 11. มีวินัยในตนเอง (Self - Discipline) จึงสามารถปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาได้
- การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ หรือลักษณะพิเศษของผู้นำเป็นการศึกษาที่มุ่งเฉพาะตัวผู้นำเท่านั้น มิได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้การศึกษาแนวนี้ขาดกระบวนการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ ซึ่งเป็นจุดอ่อนของการศึกษา นอกจากนี้หลักฐาน และผลการวิจัยขาดความแน่นอน โดยเฉพาะคุณลักษณะของผู้นำ บางครั้งไม่ตรงกับความเป็นจริงที่ปรากฏ

มีเพียงลักษณะความเฉลียวฉลาดเท่านั้นเป็นลักษณะเด่นที่ทุกคนยอมรับ อย่างไรก็ตาม การศึกษาแนวนี้ยังมีประโยชน์ในการสร้างความเข้าใจถึงบุคลิกภาพของตัวผู้นำเอง โดยเฉพาะสิ่งบกพร่องเพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงตนเองให้มีแบบผู้นำที่เหมาะสมต่อไป

2.2 การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ

การศึกษาเรื่องนี้เป็นการศึกษาที่ต่อเนื่องมาจากการศึกษาแบบคุณลักษณะผู้นำ กล่าวคือ แทนที่จะสนใจศึกษาตัวผู้นำว่ามีคุณลักษณะพิเศษอะไรอยู่ในตัวเปลี่ยนมาเป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น มีการแสดงออกทางพฤติกรรมเป็นอย่างไร วิธีการศึกษาในเรื่องนี้มีขั้นตอนดังนี้คือ ศึกษาคนที่เป็ผู้นำโดยการสังเกตและสอบถาม เพื่อดูว่าเขามีแบบแผนการปฏิบัติเชิงพฤติกรรมอย่างไร ต่อมาสังเกตและดูผลงานของผู้ได้บังคับบัญชาของเขาว่าเป็นอย่างไร ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในสภาพใด หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาทำการเปรียบเทียบโดยดูว่ากลุ่มหรือผู้ได้บังคับบัญชาที่มีขวัญกำลังใจดี และมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นตรงกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใด (นันทนา ดิงสัมบัติยุทธ. 2536 : 14 - 15) ซึ่งภาวะผู้นำในแต่ละแบบจะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี การศึกษาตามแนวทางนี้เป็นไปอย่างกว้างขวางเกิดแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ขึ้นมาอธิบายพฤติกรรมของผู้นำหลายรูปแบบด้วยกัน ที่นำมาศึกษาครั้งนี้ได้แก่

1. การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ
2. การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำสองมิติ
3. การศึกษาพฤติกรรมแบบภาวะผู้นำสามมิติ

1. การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ

ในการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจนั้น เป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมในการบริหารงาน หรือสั่งงานของผู้นำทั้งหลายว่ามีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในกลุ่มอย่างไร เพราะผู้นำในแต่ละคนอาจมีวิธีการบริหารงานหรือสั่งงานที่แตกต่างกัน บางคนนิยมฟังเสียงคนส่วนใหญ่ บางคนอาจถือว่าความเห็นของตนเป็นใหญ่และบางคนชอบปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอย่างอิสระเสรี การศึกษาเรื่องนี้ของ ไวท์ และ ลิปปิต (สมยศ นาวิการ. 2525 : 452 ; อ้างอิงมาจาก White and Lippitt. n.d.) ได้แบ่ง พฤติกรรมตามลักษณะใช้ อำนาจของผู้นำออกเป็น 3 แบบดังนี้

- 1 ผู้นำแบบอัตนนิยม (Autocratic Style)
- 2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style)
- 3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - Faire Style)

1. ผู้นำแบบอัตนนิยม (Autocratic Style) เป็นผู้นำประเภทที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ ยึดความคิดเห็นของตนเอง ชอบรวมอำนาจการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายและถือการทำงานด้วยตนเอง นิยมการสั่งการให้ผู้ที่บังคับบัญชาทำตามแต่เพียงอย่างเดียว ไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำดังนี้

1.1 นิยมการใช้อำนาจอยู่เสมอ แม้ในบางครั้งไม่จำเป็นจะต้องใช้ก็ได้

1.2 การวินิจฉัยสั่งการโดยมากอาศัยอารมณ์ และความพอใจของตนเอง เป็นที่ตั้ง

1.3 ผูกขาดในการวินิจฉัยสั่งการเป็นของตนเองเพียงผู้เดียว เพื่อสร้างความสำคัญให้แก่ตนเองมากยิ่งขึ้น

1.4 ปิดบังข้อมูลต่าง ๆ ไม่ให้ผู้ร่วมงานรับทราบการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างจริงจังเพราะไม่ทราบข้อมูล

1.5 นิยมการออกคำสั่งลงมาตามสายการบังคับบัญชา เพราะการสื่อสารติดต่อภายในหน่วยงานมีเพียงจากเบื้องบนลงมาสู่เบื้องล่างเพียงทางเดียวเท่านั้น

1.6 วัตถุประสงค์ขององค์การอาจเปลี่ยนไปตามความต้องการของผู้ว่า ได้ตลอดเวลา

1.7 มีการนำระบบคณะกรรมการมาใช้แบบแอบแฝงเพื่อกระจายความรับผิดชอบ (บรรจบ เนียมมณี. 2525 : 239)

การที่ผู้นำมีลักษณะผู้นำแบบอัตนนิยมนั้นมีทั้งผลดีผลเสียแตกต่างกันไป ผลดีที่เห็นได้ชัดโดยเฉพาะการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมจะมีความรวดเร็ว เพราะใช้คนตัดสินใจสั่งการเพียงคนเดียว นอกจากนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมดมีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่ง และรายงานปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงานกลับไปเท่านั้น ไม่ต้องตัดสินใจวางแผนหรือคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใด ๆ ส่วนผลเสียของผู้นำแบบนี้คือ ธรรมชาติของมนุษย์จะไม่ชอบระบบนี้เพราะมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผิดหวังและเสียขวัญในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดการต่อต้านและทำงาน

แบบครึ่งเดียว (Half - steam) การทำงานแบบนี้จะส่งผลผลิตลดลงเป็นอย่างมาก (ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์. 2534 : 189 - 190)

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำประเภทนี้จะยึดถือเอาความคิดของกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญ เป็นผู้นำที่ใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของกลุ่ม พร้อมทั้งมีการระดมความคิดจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำมาปฏิบัติ (ปราณี พรรณวิเชียร. 2528 : 43) ผู้นำแบบนี้มีการยอมรับกันว่าเป็นผู้นำที่ดีที่สุด และมีประสิทธิภาพในการบริหารงานมากที่สุด (อุทัย หิรัญโต. 2520 : 16) ซึ่งผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำดังนี้

2.1 ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินงานเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรและส่วนรวม

2.2 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

2.3 ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาต้องเป็นทั้งผู้ให้คำแนะนำสั่งสอน และร่วมงานที่ดี

2.4 มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และให้เลือกวิธีการทำงานที่เห็นว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง

2.5 สร้างความนิยมและความศรัทธาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจในตนเอง

2.6 การทำงานต้องเป็นไปในลักษณะร่วมมือร่วมใจ และประสานงานกันอย่างจริงจัง และเต็มใจโดยยึดถือความสำเร็จขององค์กร (สมพงษ์ เกษมสิน. 2517 : 207)

ผู้นำในลักษณะนี้เป็นที่นิยมมากในปัจจุบัน โดยเฉพาะในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคนงานที่มีการพัฒนาการศึกษาขึ้นมาก ทำให้วุฒิภาวะในการทำงานสูงขึ้น การใช้เหตุผลกับคนงานย่อมได้ผลดีมากกว่า และที่สำคัญธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนต้องการความยอมรับจากสังคม จึงมีการแสดงออกทางความคิด และความสามารถของตน ซึ่งผู้นำที่แสดงภาวะผู้นำสอดคล้องกับธรรมชาติของผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพผลสูงขึ้น และเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานมากขึ้น (ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และ วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์. 2534 : 190 - 191)

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - Faire Style) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่มีการปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอิสระเสรีอย่างเต็มที่ ปล่อยให้พวกเขามีอำนาจกระทำการใด ๆ ตามใจชอบ การแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การถูกมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจกันเองอย่างเต็มที่ (ธงชัย สันติวงษ์. 2535 : 404) ทำให้ผู้นำประเภทนี้ขาดความรับผิดชอบต่อองค์การ ผลที่ตามมาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสับสนไร้ที่พึ่ง รวมทั้งเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะภาวะผู้นำดังนี้

3.1 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้เสนอและกำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดระบบการทำงานตามใจชอบ

3.2 ไม่มีการควบคุมดูแล และไม่ได้สร้างกฎเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้สำหรับการควบคุมงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ

3.3 ผู้นำประเภทนี้จะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวในเรื่องต่าง ๆ โดยไม่จำเป็น ใครจะทำอะไรที่ไหนไม่สนใจ

3.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานไม่มีแน่นอน เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของทุกกลุ่มไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

3.5 ไม่ค่อยริเริ่มการทำงานแบบใหม่ และไม่จัดการประเมินผลงานเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องทางด้านต่าง ๆ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2517 : 206 - 207)

ผู้นำประเภทนี้ ถ้านำมาใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมหากไม่สอดคล้องกับสภาวะการณ์แล้วความที่มีอิสระมากเกินไปจะทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน ทั้งนี้เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานแบบตัวใครตัวมัน ขาดความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและส่งผลเสียต่อองค์การในที่สุด

จากที่กล่าวมา มีการยอมรับกันว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นแบบที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การมากที่สุด แต่การที่ผู้นำจะเลือกใช้ภาวะผู้นำประเภทใดนั้น ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของสถานการณ์ และเลือกภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ต้องมีการศึกษาพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อนว่ามีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับประเภทผู้นำแบบใด

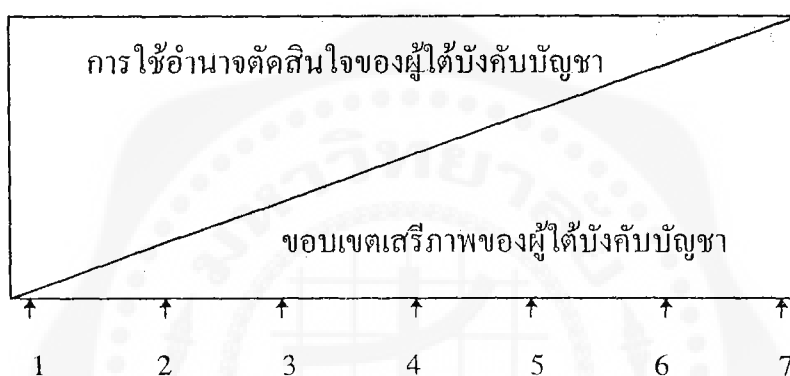
อูเรน ยูริส (ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และ วีรพงษ์ เกลิมจิระวัฒน์. 2542 : 192 - 193 ; อ้างอิงมาจาก Ouren Ures. n.d.) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา และได้ให้คำแนะนำต่อผู้นำในการ เลือกประเภทผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทชอบทำตัวเป็นศัตรูผู้ก้าวร้าว (Aggressive Hostile) ถ้าพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประเภทนี้ ผู้นำจำเป็นต้องปกครองด้วยวิธีรวบอำนาจ หรือเผด็จการ ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมที่เป็นปฏิกิริยา (Latent Hostility) จำเป็นต้องได้รับการควบคุมอย่างเข้มงวด และนำไปสู่การทำงานที่สร้างสรรค์
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทชอบทำตัวเป็นผู้ร่วมงานที่ก้าวร้าว (Aggressive Coopersterd) ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทนี้เหมาะอย่างยิ่งที่จะได้รับการปกครองแบบประชาธิปไตย เช่น แบบความคิดอิสระ เพราะพวกเขามีความคิดที่อยากจะทำงานให้ดี และต้องการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้นำที่ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาแบบนี้ต้องปล่อยให้เขาได้พยายามทำงานด้วยตนเอง ถ้าจะมีการแนะนำไปในแนวที่ถูกต้องก็จะนำไปสู่เป้าหมายรวมกันได้
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทชอบลังเลใจ (Insecure Cooperative) ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทนี้ หากปล่อยให้ทำงานด้วยความอิสระเสรีแล้วจะเกิดความยุ่งยากใจมาก เพราะเขาจะไม่กล้าทำอะไรลงไปเลย เนื่องจากเต็มไปด้วยความไม่กล้ารับผิดชอบ และลังเลใจ เก่งกว่าจะทำความผิด ดังนั้นผู้นำที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทนี้ต้องเป็นแบบรวบอำนาจ เพราะเป็นหนทางที่จะทำให้พวกเขาเกิดความมั่นใจ และมีความกระตือรือร้นในการทำงานตามที่มอบหมายต่อไป
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทเอกบุรุษนิยม (Individualist) ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทนี้จะทำงานได้อย่างดีมาก ถ้าเขามีความอิสระที่จะทำงาน ผู้นำที่ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทนี้ควรเป็นแบบเสรีนิยม เพราะจำทำให้เขาสามารถทำงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง

ทานเนนบอม และ ชมิด (วิชัย โสสุวรรณจินดา. 2535 : 99 - 100 ; อ้างอิงมาจาก Tennenbaum and Schmit. 1973 : 95 - 102) ได้พิจารณาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจตัดสินใจ (Decision Making Behavior) พบว่า ผู้นำแต่ละแบบจะมีความสัมพันธ์กับความมากน้อยของอำนาจในการตัดสินใจ เรื่องใดที่ตัวผู้นำควรตัดสินใจเองหรือเรื่องใดที่สมควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่ง

ภาวะผู้นำจะอยู่ในระหว่างการเป็นประชาธิปไตย และการเป็นอัตตาธิปไตย ทานเนนบอม และ ชมิด จึงแบ่งส่วนการตัดสินใจออกเป็นสองส่วน และจัดให้ทั้งสองส่วนมีสภาพคาบเกี่ยวข้องกันต่อเนื่องกัน กล่าวคือมุ่งหมายให้ผู้นำวางตัวเป็นกลาง ๆ ไม่เป็นผู้รวบอำนาจ หรือกระจายอำนาจ การตัดสินใจมากเกินไป ดังภาพประกอบ 7

ภาวะผู้นำที่ทำให้ความสำคัญกับตัวผู้นำ ↔ ภาวะผู้นำที่ทำให้ความสำคัญกับ
ผู้ใต้บังคับบัญชา



ภาพประกอบ 7 แบบพฤติกรรมภาวะผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจตัดสินใจ

- ระดับ
1. ผู้นำตัดสินใจและแจ้งการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ
 2. ผู้นำชักชวนผู้ใต้บังคับบัญชารับการตัดสินใจ
 3. ผู้นำเสนอความคิดเห็นแต่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสอบถามได้
 4. ผู้นำเสนอการตัดสินใจแบบชั่วคราว แต่เปลี่ยนแปลงได้
 5. ผู้นำเสนอปัญหา รับฟังคำแนะนำก่อนตัดสินใจ
 6. ผู้นำกำหนดขอบเขตการตัดสินใจและให้กลุ่มตัดสินใจ
 7. ผู้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจเองได้ตามขอบเขตที่กำหนดไว้

จากภาพประกอบ 6 แสดงให้เห็นพฤติกรรมในการตัดสินใจ 7 ระดับ ทั้งนี้ เพราะในความเป็นจริงการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำต้องเลือกระดับการตัดสินใจให้
ถูกต้องกับสถานการณ์

อัมพิกา ไกรฤทธิ์ (2522 : 130 - 132) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมในการตัดสินใจระดับ 1 ถึง 7 สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผู้นำตัดสินใจเองและประกาศให้ทราบในกรณีนี้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แยกแยะจำแนกปัญหา ตีความปัญหา แล้วพิจารณาหาวิธีแก้ปัญหานั้นหลาย ๆ วิธี แล้วเลือกเอาวิธีหนึ่ง หลังจากนั้นก็ประกาศหรือแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อทำตาม อาจจะพิจารณาถึงความรู้สึกของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการตัดสินใจของเขาหรือไม่ก็ได้ แต่อย่างไรก็ดีเขาก็ไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมโดยตรงในการตัดสินใจปัญหา ในบางครั้งอาจมีการให้ปฏิบัติตามก็เป็นได้

2. ผู้นำพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจเช่นเดียวกับข้อแรกที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รับผิดชอบในการตีความปัญหา แล้วพิจารณาการแก้ปัญหานั้น ๆ อย่างไรก็ตามก็ตีแทนที่จะประกาศออกมาทีเดียวเลย เขาก็จะทำการชักชวนให้ยอมรับวิธีการแก้ปัญหานั้นด้วย วิธีการก็คือ เขาเลือกบุคคลที่จะต้องร่วมเผชิญปัญหานั้นพร้อมกับเขา คนที่มีความคิดเห็นโต้แย้งหรือขัดทานกับเขา เขาก็จะหาทางขจัดความคิดเห็นโต้แย้งนั้นโดยการชี้ให้เห็นถึงผลที่บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับจากการพิจารณาตัดสินใจของเขา

3. ผู้นำเสนอความคิดเห็นแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถาม ในกรณีนี้ผู้บังคับบัญชาได้รู้ถึงวิธีการแก้ปัญหมาแล้วและแสวงหาการยอมรับ ความคิดเห็นของเขาได้เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเข้าใจถึงความคิด และความตั้งใจในการแก้ปัญหามาของเขา ดังนั้นหลังจากเสนอวิธีการไปแล้วเขาก็เปิดโอกาสให้มีการซักถาม เพื่อจะได้เข้าใจดียิ่งขึ้นในสิ่งที่ต้องกระทำให้สำเร็จ ซึ่งวิธีนี้จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ค้นหาวิธีการที่เกี่ยวข้องกันหรือสื่อให้เห็นถึงการตัดสินใจได้มากขึ้น

4. ผู้นำเสนอการตัดสินใจอย่างคร่าว ๆ ชนิดเปลี่ยนแปลงได้ วิธีนี้จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ค้นหาผลที่เกิดจากการตัดสินใจในการแก้ปัญหานั้น ซึ่งการวิเคราะห์หรือแยกแยะพิจารณาปัญหานั้นแรกก็ยังเป็นหน้าที่หรือสิทธิของผู้บังคับบัญชาอยู่ แต่ก่อนที่จะมีการพบปะกันบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาเขาก็จะคิดหาทางแก้ปัญหานั้น โดยการคิดอย่างทั่วถึงและตลอดทุก ๆ ด้านแล้วก็หาวิธีแก้ปัญหานั้น ซึ่งจะเป็นเพียงวิธีเดียวเท่านั้น แต่ก่อนที่จะยุติลงเขาก็จะเสนอวิธีการแก้ปัญหามา เพื่อจับตามดูปฏิกิริยาของผู้ที่จะได้รับผลจากวิธีการของเขาโดยเขาพูดว่า “ผมอยากจะได้ยินพวกคุณได้พูดถึงแผนการนี้

ซึ่งผมได้ตัดแปลงแก้ไขแล้ว ผมจะยอมรับฟังข้อเสนอจากพวกคุณ แต่ผมจะเป็นคนที่ตัดสินใจเองว่าจะเอาวิธีการใดในขั้นสุดท้าย”

5. ผู้นำเสนอการแก้ปัญหา รวบรวมข้อเสนอแนะแล้วตัดสินใจด้วยตนเอง
เท่าที่ผ่านมาผู้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิธีการแก้ปัญหาเองโดยตลอด แต่ในกรณีนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสเสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหา โดยที่ผู้บังคับบัญชาเป็นคนแยกแยะ ตีความปัญหาเท่านั้น ตัวอย่างเช่น เขาอาจพูดอะไร ๆ ในทำนองนี้คือ เรากำลังเผชิญหน้ากับปัญหาคำร้อง ข้อวิพากษ์วิจารณ์หลายเรื่องจากหนังสือพิมพ์และประชาชนทั่วไปเกี่ยวกับนโยบายการบริหารของเรามันมีอะไรบกพร่องหรือพวกคุณ ๆ มีข้อคิดเห็นอะไรใหม่ที่จะใช้ในการพิจารณาแก้ไขปัญหานี้

หน้าที่ของบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาคือหาทางเพิ่มวิธีการแก้ไขปัญหาคาดประสงค์ก็คือ เป็นการสะสมความรู้และประสบการณ์ จากลำดับของวิธีการต่าง ๆ ที่คิดค้นขึ้นมา โดยผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาจะเลือกเอาวิธีที่เขาพิจารณาเห็นว่าดีที่สุด

6. ผู้นำให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจภายใต้ขอบเขต มาถึงตอนนี้ผู้บังคับบัญชาจะให้สิทธิแก่กลุ่มโดยมีเขาเป็นสมาชิกด้วยในการพิจารณาตัดสินใจปัญหา แต่ก่อนอื่นเขาก็จะกำหนดปัญหาที่จะต้องได้รับการแก้ไขและขอบเขตที่วิธีการแก้ปัญานั้นพึงมี ตัวอย่างเช่น ณ โรงงานแห่งหนึ่งมีปัญหาเรื่องการหาที่จอดรถ นายจ้างก็ตกลงใจที่จะให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แก้ไขปัญหาดังนั้นเขาจึงเรียกบุคคลเหล่านั้น (ลูกจ้าง) มาพร้อมกัน แล้วชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วเขาก็บอกแก่ลูกจ้างว่า “มีที่ว่างแปลงหนึ่งอยู่ทางเหนือของโรงงานซึ่งได้รับการสำรวจไว้สำหรับทำเป็นที่จอดรถของคนงาน พวกเราจะสร้างชนิดที่อยู่ใต้ดินหรือบนดินที่เป็นแบบหลาย ๆ ชั้นก็ได้ แต่วงเงินค่าใช้จ่ายต้องไม่เกิน 100,000 เหรียญ ในขอบเขตแบบนี้เรามีอิสระที่จะทำการก่อสร้างอย่างใดก็ได้ที่เราเห็นชอบหลังจากที่พวกเราได้ตกลงใจในแบบแปลนแล้ว บริษัทก็จะอนุมัติเงินให้ทันทีโดยไม่มีเงื่อนไข”

7. ผู้นำให้กลุ่มตัดสินใจอย่างอิสระ วิธีนี้เป็นการให้อิสระแก่หมู่คณะมากที่สุดซึ่งเกิดขึ้นบางโอกาสเท่านั้น ในองค์กรที่มีแบบอย่าง เช่น ในกลุ่มที่ทำการค้นคว้าวิจัย ในกรณีกลุ่มของผู้จัดการหรือวิศวกรจะทำการวิเคราะห์ ตีความปัญหา คิดค้นตัดแปลงวิธีการแก้ไขปัญหาในหลาย ๆ ทาง แล้วก็เลือกเอาวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีมาใช้

ที่กล่าวมาจะพบว่า พฤติกรรมของผู้นำด้านซ้ายมือของภาพประกอบ 8 แสดงถึงการใช้อำนาจตัดสินใจที่จะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูง กล่าวคือเป็นผู้นำแบบเผด็จการที่มุ่งถึงความสำคัญของงานไม่คำนึงถึงจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่เมื่อพฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนแปลงจากซ้ายไปขวาของตาราง พฤติกรรมของผู้นำจะค่อย ๆ ลดอำนาจการตัดสินใจลงเรื่อย ๆ จนกระทั่งผู้นำเริ่มปล่อยให้อำนาจการตัดสินใจเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย

อย่างไรก็ตาม จากที่กล่าวมาถึงพฤติกรรมการใช้อำนาจตัดสินใจของผู้นำในระดับต่าง ๆ ยังไม่สามารถบอกได้ว่า พฤติกรรมระดับใดเป็นพฤติกรรมที่ได้ผลดีที่สุด ทั้งนี้เพราะว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดไม่ใช่ผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือผู้นำแบบเผด็จการ แต่เป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นที่สามารถเลือกใช้ระดับความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับกลุ่มและสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ (สมยศ นาวิกโร. 2525 : 420)

2. การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำสองมิติ

การศึกษาตามแนวทางนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่พยายามชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพกล่าวคือต้องพิจารณาพฤติกรรมการทำงานของผู้นำว่าบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ เหตุที่เรียกว่าการศึกษายุทธศาสตร์ภาวะผู้นำสองมิติ เพราะเป็นการศึกษาที่คำนึงถึงองค์ประกอบ 2 ด้านคือผู้นำที่มุ่งเรื่องงาน (Initiating Structure) และผู้นำที่มุ่งเรื่องคน (Consideration)

ในปี ค.ศ. 1945 ช่วงระยะเวลาหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นช่วงที่มีการศึกษาภาวะผู้นำอย่างจริงจังโดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้จากปัญหาการขาดแคลนผู้นำที่มีประสิทธิภาพขององค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน ผลงานที่ได้รับความสนใจกันอย่างกว้างขวาง ได้แก่ การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และ มิชิแกน ที่ได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำ ซึ่งผลของการวิจัยได้รูปแบบของผู้นำเป็น 2 แบบหลัก ๆ เหมือนกัน มีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

นักวิจัยของสถาบันธุรกิจมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแบบของภาวะผู้นำในการสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นอย่างไร การวิจัยในครั้งนี้ได้มีการส่งแบบสอบถามไปยังบุคคลจำนวนหนึ่ง ซึ่งอยู่ในสาขาอาชีพต่าง ๆ เพื่อให้เขาเหล่านั้นได้อธิบายลักษณะผู้นำของเขาว่าเป็นอย่างไรบ้าง ข้อมูลที่ได้กลับมาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

ในการสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชามีมากมายหลายแบบ ซึ่งทางกลุ่มผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์และแบ่งของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ที่เราเรียกว่าแบบผู้นำสองมิติ (2 Dimension Leadership) คือ ผู้นำที่มุ่งเรื่องงานและผู้นำที่มุ่งเรื่องคน (สุพิน เกชาคุปต์. 2535 : 150)

1. ผู้นำที่มุ่งเรื่องงาน หมายถึง ผู้นำที่ใช้งานเป็นแรงจูงใจ มักจะคำนึงถึงงานก่อนสิ่งอื่น มีความพอใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้นำแบบนี้จะยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาจากความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมมากกว่าการยอมรับทางความคิดเห็น (ขนิษฐา วิเศษสาคร และ มุกดา ศรียงค์. 2535 : 185) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะทั่ว ๆ ไปดังนี้

1.1 เห็นว่าคนงานเป็นปัจจัยในการผลิตอย่างหนึ่ง ไม่มีความแตกต่างไปจากปัจจัยการผลิตแบบอื่น ๆ ถ้ามีความต้องการคนงานก็เพียงแต่ใช้เงินจ้างมาเหมือนกับใช้เงิน ซึ่งปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ที่จะทำงาน เช่น การซื้อเครื่องจักร ซื้อที่ดิน

1.2 คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีการควบคุมโดยใกล้ชิด เพื่อป้องกันการละเลย หลีกเลียงการทำงาน กล่าวคือผู้นำแบบนี้เห็นว่าธรรมชาติของคน ไม่ชอบทำงาน ชอบหลบหลีกงาน การให้คนทำงานต้องมีการควบคุม หากหลบหลีกงานต้องมีบทลงโทษกำหนดไว้ (บรรจบ เนียมมณี. 2535 : 243)

2. ผู้นำที่มุ่งเรื่องคน หมายถึง ผู้นำที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการแสดงออกถึงความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือต่อความคิดและความรู้สึกของพวกเขา เอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ สถานภาพ ความพอใจในงาน ช่วยเหลือเกื้อกูลทั้งเรื่องงานและปัญหาส่วนตัว มีท่าทีของความเป็นมิตร และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาค (กรองแก้ว อยู่สุข. 2527 : 139) โดยทั่วไปผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะดังนี้

2.1 ผู้นำแบบนี้จะเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในองค์การ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้สร้างความมั่นคงให้เกิดขึ้นกับองค์การ ไม่ใช่ของค์การจ้างผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อรับใช้

2.2 ตามปกติผู้นำแบบนี้เชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นคนดี ยินดีทำงานในความรับผิดชอบของตนด้วยดี เพื่อสร้างศักดิ์ศรีของตน แม้ไม่มีการควบคุมก็จะทำงานคืออยู่แล้ว และค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน

2.3 ผู้นำแบบนี้จะมีความเชื่อถือในความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้วินิจฉัยปัญหาร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว (บรรจบ นิยมมณี. 2525 : 243)

การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยมิชิแกน

การศึกษากลุ่มมหาวิทยาลัยมิชิแกน เป็นการศึกษเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมแบบใดที่ก่อให้เกิดผลผลิตสูง และก่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานร่วมกันในกลุ่มหรือองค์การ การศึกษานำกลุ่มที่มีผลผลิตสูงและกลุ่มที่มีผลผลิตต่ำมาศึกษาเปรียบเทียบในด้านพฤติกรรมของผู้นำ พบว่า กลุ่มที่มีผลผลิตสูง ผู้นำหรือหัวหน้างานใช้เวลานิเทศเกี่ยวกับงานน้อย เป็นการนิเทศแบบต่าง ๆ ไม่ใกล้ชิด แต่จะคอยช่วยเหลือและแก้ปัญหา ทั้งในเรื่องเกี่ยวกับงานและนอกขอบข่ายงาน ส่วนกลุ่มที่มีผลผลิตต่ำ ผู้นำหรือหัวหน้างานใช้เวลามากในการนิเทศเกี่ยวกับงาน เป็นการนิเทศหรือควบคุมแบบใกล้ชิด การช่วยเหลือและแก้ปัญหานั้นเฉพาะเรื่องงานแต่เพียงอย่างเดียว (เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. 252 : 188) กลุ่มนักศึกษาของกลุ่มนี้จะแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบหรือ 2 มิติ คือ มิติที่มุ่งคนงาน (Employee Oriented) และมิติที่มุ่งผลผลิต (Production Oriented) (กรองแก้ว อยู่สุข. 2537 : 140)

1. ผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee Oriented) ได้แก่ ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่ให้อิสระในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมควร ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีพฤติกรรมลักษณะดังนี้

ผู้นำหรือหัวหน้างานแบบนี้มักจะให้ความสนใจในปัญหาต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาในทุก ๆ เรื่อง ด้วยความมีมนุษยธรรม และนิยมสร้างกลุ่มงานต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพขึ้นมา มีการวางเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และผลของการปฏิบัติงานไว้ โดยมีการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายได้รับทราบ แล้วปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นมีอิสระมากพอในการปฏิบัติงานของตนเองให้สำเร็จผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (จำนงค์ บุญชู. 2531 : 296 - 297)

2. ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production Oriented) ได้แก่ ผู้นำที่มีพฤติกรรมควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเข้มงวด ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมลักษณะดังนี้

ผู้นำหรือหัวหน้างานแบบนี้ จะจัดวางโครงงานแบบตายตัวให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการควบคุมให้มีการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้อย่างใกล้ชิด ใช้สิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นในการปฏิบัติงาน เช่น ค่าจ้างที่มากขึ้นตามผลผลิตที่สูง มีการกำหนดกฎเกณฑ์และขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนเป็นระเบียบที่ต้องปฏิบัติตาม (จันทน์ บุญชู. 2531 : 296)

ที่กล่าวมาจะพบว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งคน กล่าวคือให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสนใจแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านงานและที่อยู่นอกขอบข่ายของงาน มีการสร้างกลุ่มงานที่มีอิสระในการทำงาน สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้ผลผลิตที่ได้สูงขึ้น

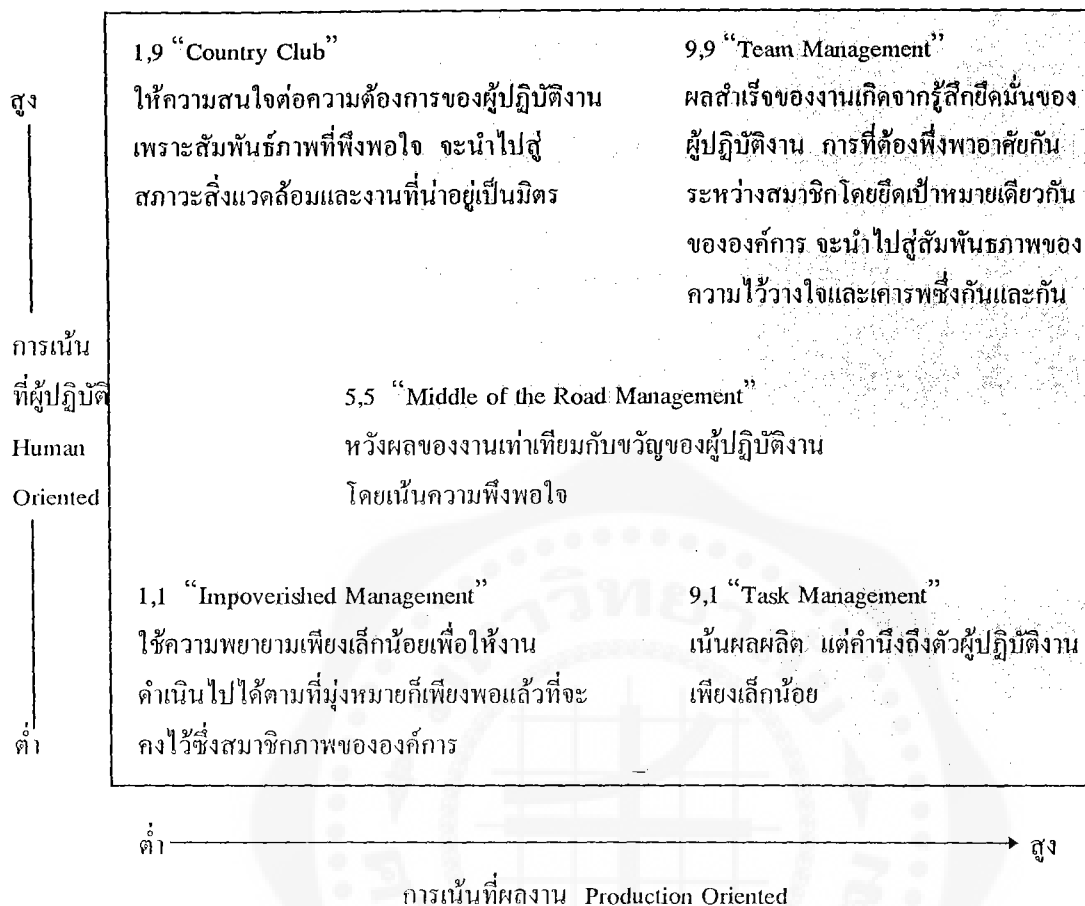
การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามตารางบริหารงาน (The Managerial Grid)

พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนี้ศึกษาโดย เบลก และ มูตัน (Blake and Mouton) ได้นำแนวคิดพฤติกรรมภาวะผู้นำสองมิติมาสร้างตารางบริหาร (Managerial Grid) โดยยึดหลักผู้นำที่ดีนั้นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยหลักสองประการ ได้แก่

1. ความสนใจต่อคน (Concern for People) หมายถึง ผู้นำที่บริหารงานโดยคิดถึงความก้าวหน้าและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก

2. ความสนใจต่อผลผลิต (Concern for Institutional Performance) หมายถึง ผู้นำที่บริหารงานโดยคำนึงถึงผลผลิตที่ได้เป็นหลัก (บุญมั่น ธนาสุวัฒน์. 2537 : 165)

ปัจจัยทั้งสองประการได้ถูกนำมาสร้างตารางการบริหารงานขึ้นมา เพื่อศึกษาแบบของผู้นำ วิธีการคือ นำแบบทดสอบไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตอบคำถาม ซึ่งแต่ละคำถามจะมีคะแนนให้ คะแนนของผู้นำจะได้มาจากทั้งคะแนนที่ให้ความสำคัญกับตัวบุคคลและผลผลิต ซึ่งตารางการบริหารงานสามารถจำแนกผู้นำออกเป็น 5 แบบ แต่ละแบบจะมีตำแหน่งต่าง ๆ กัน ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แผนภูมิการบริหารตามแนวคิดของ เบลก และ มูตัน

(Blake and Mouton. 1987 : 11)

จากภาพประกอบ 7 แนวนอนแสดงถึงความมากน้อยของการเน้นผลผลิต ถ้าตัวสูงแสดงว่าให้ความสนใจกับงานมาก แนวตั้งจะแสดงถึงความมากน้อยของการเน้นความสนใจต่อกัน ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความสำคัญต่อผู้นำมากขึ้น เมื่อตัวเลขตามแนวตั้งสูงขึ้น คำอธิบายผู้นำทั้ง 5 แบบมีดังนี้ (ไพลิน ผ่องใส. 2531 : 287 - 288 และ กรองแก้ว อยู่สุข. 2537 : 141 - 142)

แบบ 1,1 ผู้บริหารหรือหัวหน้างานแบบนี้มีภาวะผู้นำแบบไร้ความสามารถ (Impoverish) พฤติกรรมการบริหารแบบเฉื่อย ๆ ไม่สนใจทั้งผู้ได้บังคับบัญชา และผลผลิตขององค์กร เป็นผู้นำที่บริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับต่ำสุดทุกด้าน

ขาดความรับผิดชอบในทุก ๆ เรื่อง ทำหน้าที่คือ เสมือนเป็นการนำข่าวสารข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่ามาบอกต่อยังผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น

แบบ 9,9 ผู้บริหารหรือหัวหน้างานแบบนี้ มีภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นกลุ่ม (Team) มีพฤติกรรมการบริหารแบบให้ความสำคัญทั้งด้านคนและด้านผลผลิต มีแนวคิดที่ว่า ความสำเร็จของงานเกิดจากการทำงานร่วมกันของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมุ่งเน้นที่จะให้งานมีประสิทธิภาพและผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจในการทำงาน ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงาน

แบบ 1,9 ผู้บริหารหรือหัวหน้างานแบบนี้มีภาวะผู้นำแบบเป็นกันเอง (Country Club) มีพฤติกรรมการบริหารงานแบบมุ่งเอาใจใส่ เฉพาะงานหรือผลผลิต ไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะค่อนข้างเผด็จการในการบริหารงาน ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพงานหรือผลผลิตในระดับสูงสุด แต่มีมนุษยสัมพันธ์ในระดับต่ำสุดเช่นกัน

แบบ 5,5 ผู้บริหารหรือหัวหน้างานแบบนี้มีภาวะแบบเดินสายกลาง (Middle road) มีพฤติกรรมการบริหารแบบกลาง ๆ ให้ความสำคัญทั้งทางด้านคนและงานสมดุลกันแต่ไม่กระตือรือร้นมากนัก ทำงานแต่ปานกลางเท่านั้น ไม่ตั้งเป้าหมายของค์การไว้สูงจนเกินไป รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มีประสิทธิภาพในการทำงานและมนุษยสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

จากที่กล่าวมา ผู้นำหรือผู้บริหารควรพยายามดำเนินการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำไปสู่แบบ 9,9 กล่าวคือให้ได้ทั้งประสิทธิภาพงานและน้ำใจคน ซึ่งการดำเนินงานเพื่อให้ผู้นำไปสู่จุดมุ่งหมายดังกล่าวอาจดำเนินการได้ตามแนวทาง ดังนี้ (จำนงค์ บุญชู. 303 - 304)

1. จัดให้มีการสัมมนา เพื่อแนะนำให้ผู้บริหารหรือผู้นำเข้าใจทฤษฎีตารางการบริหารตามทัศนะของ เบลก และ มูตัน และต้องให้ผู้เข้าร่วมในโครงการสัมมนาแต่ละคนได้วิเคราะห์และประเมินผลพฤติกรรมภาวะผู้นำของตนเอง โดยให้ผู้บริหารจากหน่วยงานฝ่ายปฏิบัติงานหลักต่าง ๆ ที่รู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับทฤษฎีนี้ดี เป็นผู้ดำเนินการสัมมนาและการสัมมนาดังกล่าวก็จัดในรูปที่เป็นกลุ่มสัมมนาเชิงปฏิบัติการแบบห้องทดลอง (Laboratory - Seminar Groups)

2. จัดให้แต่ละหน่วยงานคิดและกำหนดแนวทางพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ 9,9 ของตนขึ้น เป็นการดำเนินงานต่อจากข้อที่ 1. ผู้ที่เข้าร่วมงานก็ได้แก่ผู้บริหาร หรือผู้นำจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ในกลุ่มสัมมนา ดังนั้น บรรดาผู้บริหารทั้งหลายจากหน่วยงานเดิมจะถูกกำหนดให้ร่วมงานกันเป็นหมู่คณะ (Teamwork) ดังที่เคยปฏิบัติมาก่อน เพื่อร่วมกันรวบรวมแนวทางพัฒนาดังกล่าวไว้ดำเนินการต่อไป

3. จัดให้มีการอภิปรายระหว่างกลุ่มและวิเคราะห์ข้อกำหนดแนวทางพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ 9,9 ซึ่งได้จัดทำในข้อที่ 2. โดยเปิดโอกาสให้บรรดาสมาชิกของกลุ่มต่าง ๆ ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาขัดแย้งทั้งหลายที่ปรากฏตามแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 9,9 ที่แต่ละกลุ่มหรือแต่ละหน่วยงานได้กำหนดไว้นั้น ทั้งนี้ก็โดยประสงค์ให้เกิดการอภิปรายโต้ตอบกันด้วยเหตุผลระหว่างกลุ่มต่าง ๆ เป็นสำคัญ

4. จัดให้บรรดาผู้เข้าร่วมการสัมมนาร่วมกันอภิปรายและวิเคราะห์เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ซึ่งก็ได้แก่ บรรดาเป้าหมายต่าง ๆ ที่คาดหวังจะให้ดำเนินงานที่รับผิดชอบบังเกิดผลตามต้องการ ก็คือเป้าหมายของการดำเนินงานนั่นเอง

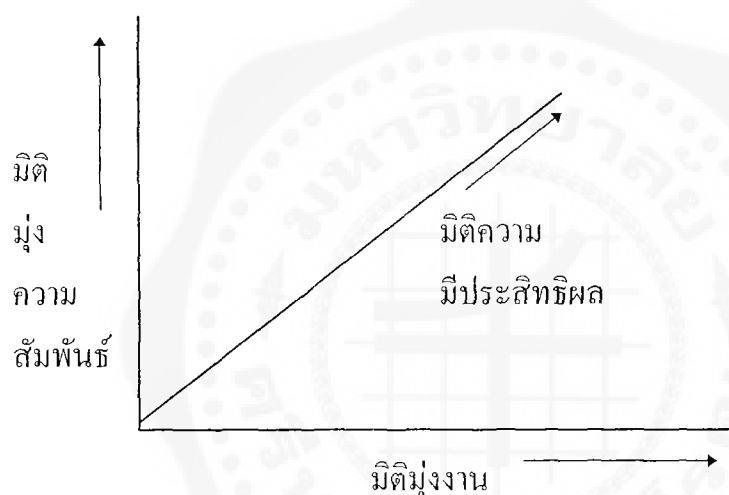
5. จัดให้มีการดำเนินงาน (Implementation) ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นในข้อที่ 4. โดยจำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจทฤษฎีต่าง ๆ ทางด้านพฤติกรรม เข้าช่วย พยายามขจัดปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ในการติดต่อสื่อสาร ทั้งจำเป็นต้องทำความเข้าใจ ยึดมั่นและอุทิศตนในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดด้วยผลเลิศสุดเป็นสำคัญ

6. จัดให้มีการประเมินผลและสร้างเสริมสนับสนุนความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่นำไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ 9,9 อย่างก้าวหน้าและโดยสม่ำเสมอ หรือก็คือ การทำให้เกิดเสถียรภาพ (Stabilization) ในความก้าวหน้าของกรรมวิธีพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำ 9,9 ของผู้บริหารหรือผู้นำสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

จากที่กล่าวมาจะพบพฤติกรรมภาวะผู้นำตามตารางการบริหารงาน มีลักษณะคล้ายคลึงสอดคล้องกันกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสองมิติ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสนใจในตัวผู้บริหารหรือผู้นำ ซึ่งมิติหนึ่งและสนใจในเรื่องงานเป็นอีกมิติหนึ่ง คอนเนลลี่ (Donnelly. 1975 : 200) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งแบบตารางการบริหารงานและแบบสองมิติต่างก็เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีพื้นฐานเดียวกัน ต่างกันที่ใช้คำเรียกชื่อเท่านั้น

3. การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสามมิติ

การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวทางนี้ เป็นแนวทางที่ผู้วิจัยสนใจ และนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้เป็นของ วิลเลียม เจ. เรดดิน (William J. Reddin) ซึ่งเสนอขึ้นมาโดย เรดดิน ได้พิจารณา ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสองมิติ คือมิติที่ผู้นำมีพฤติกรรมให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องคน กับมิติที่ผู้นำให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องงานหรือผลผลิต ซึ่งเรดดินมีความเห็นว่าควรเพิ่ม มิติด้านความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness Dimension) เข้าไปด้วยดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 มิติทั้ง 3 ตามแนวคิดของ เรดดิน (Owen, 1991 : 170)

การที่ เรดดิน เพิ่มมิติความมีประสิทธิภาพเข้าไปด้วยเพราะเขามีความเห็นว่าตามความเป็นจริง ผู้นำที่ให้ความสนใจกับคนอาจบริหารงานมีประสิทธิภาพ หรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ ทำนองเดียวกันผู้นำที่ให้ความสนใจกับงานหรือผลผลิตอาจบริหารมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพได้เช่นเดียวกัน เรดดิน ได้ทำการศึกษาแบบภาวะผู้นำ โดยพิจารณาจากพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำในการบริหาร และได้กำหนดแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) ขึ้นสำหรับใช้พิจารณาประกอบการศึกษาครั้งนี้รวม 3 แบบคือ

1. ภาวะผู้นำแบบพื้นฐาน (Basic Leadership Styles)
2. ภาวะผู้นำแบบไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective Leadership Styles)
3. ภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิภาพ (Effective Leadership Styles)

1. ภาวะผู้นำแบบพื้นฐาน (Basic Leadership Styles) ภาวะผู้นำแบบนี้เป็นภาวะผู้นำตามธรรมชาติของมนุษย์ที่เกิดขึ้น มีการแสดงออกทางพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานอยู่ 4 แบบคือ (เรขา รัตนประสาธ. 2534 : 61 - 62 และ ชัชชา ดวงจินดา. 2537 : 56 - 57)

1.1 แบบยึดเกณฑ์ (Separated Style) เป็นพวกอนุรักษนิยมที่มีความระมัดระวังในการทำงานเป็นอย่างมาก ชอบการทำงานที่มีระเบียบ ของงานหนังสือมากกว่างานอย่างอื่น การทำงานยึดข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ยึดมั่นในกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ตั้งไว้เพื่อจะได้ถูกต้อง คิดว่าการทำงานทุกอย่างต้องดีที่สุด มีความมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น ชอบถ่อมตัวและเก็บตัว ผู้นำแบบนี้จะให้ข้อคิดเห็นหรือคำแนะนำที่เป็นประโยชน์น้อยมาก ไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและไม่ค่อยร่วมมือกับใคร มีพฤติกรรมที่สร้างบรรยากาศเฉยเมยในการพัฒนา

1.2 แบบสัมพันธ์ (Related Style) เป็นพวกที่เน้นให้ความสำคัญในด้านที่เกี่ยวกับคน แต่ให้ความสำคัญน้อยในด้านที่เกี่ยวกับงาน กล่าวคือเป็นการพัฒนาคนเป็นหลัก มีความเชื่อว่าคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุดจะต้องมาก่อนเรื่องงาน มีความเป็นมิตรหรือความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ชอบการสนทนา มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีพฤติกรรมที่สร้างบรรยากาศของความอบอุ่นปลอดภัยมั่นคงภายในองค์กร

1.3 แบบยึดงาน (Dedicated Style) เป็นพวกที่ยึดงานหรือผลผลิตเป็นหลัก สนใจมุ่งมั่นในงานมาก มีความขยันในการทำงาน ชอบกำหนดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนตั้งเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานที่สูง มีพฤติกรรมที่ก้าวร้าว ว่างอำนาจ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เคร่งเครียดจริงจังภายในองค์กร

1.4 แบบประสาน (Integrated Style) เป็นพวกที่สามารถอิงอำนาจหน้าที่ของตนเองไว้กับวัตถุประสงค์นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ มีความพยายามที่จะรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์กรให้เข้ากัน ใช้เทคนิคการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน มีพฤติกรรมที่กระตือรือร้น และชอบสร้างบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วมภายในองค์กร

ที่กล่าวมาคือ ภาวะผู้นำพื้นฐานที่มีการแสดงออกทางพฤติกรรมทั้ง 4 แบบ ซึ่งในแต่ละแบบจะมีสภาวะทางพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปตามภาพประกอบ 10

พฤติกรรม แบบของผู้นำ	พฤติกรรมผู้นำ แบบเอาเกณฑ์	พฤติกรรมผู้นำ แบบสัมพันธ์	พฤติกรรมผู้นำ แบบเอางาน	พฤติกรรมผู้นำ แบบประสาน
1. พฤติกรรมทั่วไป	ชอบแก้ไขให้ ถูกต้อง	ยอมรับผู้อื่น	วางอำนาจ	ร่วมมือ ประสานงาน
2. การสื่อความหมาย	เขียน	สนทนา	สั่งด้วยวาจา	ประชุม
3. ทิศทางของการติดต่อ	ไม่ชอบติดต่อ	ชอบให้ผู้ได้ บังคับบัญชา ติดต่อขึ้นมา	ชอบติดต่อ ลงไปหาผู้ได้ บังคับบัญชา	ทั้งสองทาง
4. การคิดคำนึงถึงเวลา	อดีต	ไม่คำนึงถึง	ปัจจุบันและ อนาคต	อนาคต
5. ความผูกพันกับ	องค์กร	ผู้ได้บังคับ บัญชา	ผู้บังคับบัญชา	เพื่อนร่วมงาน
6. การพิจารณาประเมิน ผู้ได้บังคับบัญชาโดย.....	การปฏิบัติตาม ระเบียบ	การมีมนุษย สัมพันธ์ของ ผู้นั้น	ผลผลิตของ ผู้นั้น	จิตใจในการ ทำงานเป็นทีม
7. การพิจารณาผู้บังคับบัญชาที่...	สติปัญญา - สมอง	ความอบอุ่น ทางใจ	อำนาจ	การทำงาน เป็นทีม
8. ปฏิกริยาที่มีต่อความผิดพลาด	ควบคุมมากขึ้น	ไม่แยแส	ลงโทษ	เรียนรู้จากข้อ บกพร่อง
9. ปฏิกริยาที่มีต่อความขัดแย้ง	หลีกเลี่ยง	กลบเกลื่อน	เก็บกด	นำมาใช้ให้เป็น ประโยชน์
10. ข้อบกพร่องที่สำคัญ	เป็นทาสของ กฎ ระเบียบ	แสดงความ รู้สึกเกินควร	ผู้หัวชนฝา	ให้ทุกคนมี ส่วนร่วมเสมอ แม้ในโอกาสที่ ไม่เหมาะสม

ภาพประกอบ 10 สาระทางพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบพื้นฐาน 4 แบบ
(กิตติ ตยัคคานนท์. 2532 : 52)

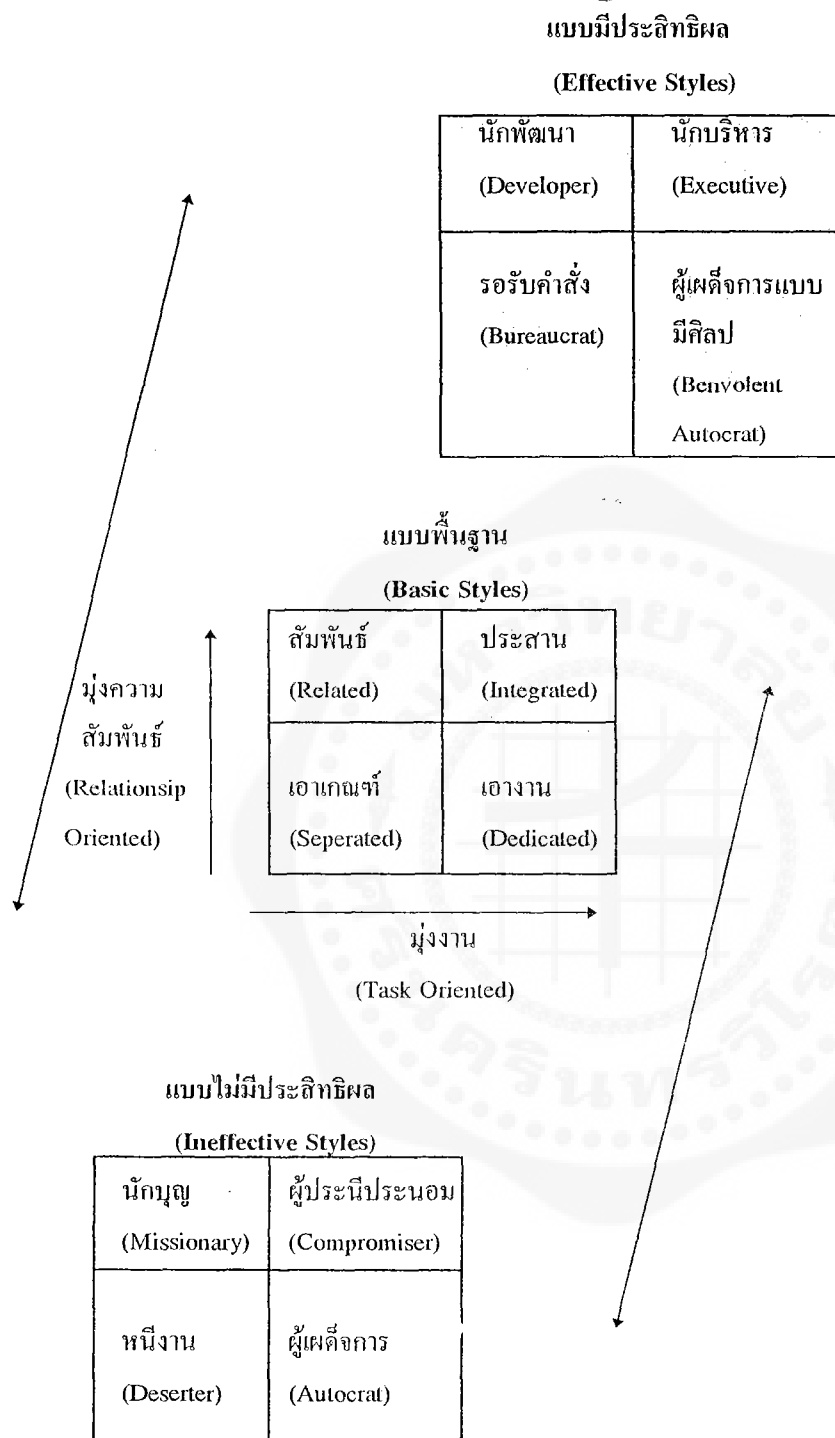
จากพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบนั้น สามารถเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี
ขึ้นหรือเลวลงทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 5 ประการคือ ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา
ผู้ร่วมงาน แบบวิธีการทำงาน และบรรยากาศองค์การหรือสถานการณ์ในการทำงานของ

องค์กรแต่ละแห่ง เรดดิน ได้แบ่งแยกพฤติกรรมภาวะผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบออกเป็นแบบที่ไม่มีประสิทธิผล 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิผล 4 แบบ ดังภาพประกอบ 11

แบบไม่มีประสิทธิผล	แบบพื้นฐาน	แบบมีประสิทธิผล
ผู้หนีงาน	เอาเกณฑ์	ผู้รับคำสั่ง
นักบุญ	สัมพันธ์	นักพัฒนา
ผู้เผด็จการ	เอางาน	ผู้เผด็จการแบบมีศิลป์
ผู้ประนีประนอม	ประสาน	นักบริหาร

ภาพประกอบ 11 การแบ่งแยกพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ เรดดิน

การที่ เรดดิน ได้นำพฤติกรรมแบบพื้นฐานมาจำแนก ทำให้ได้พฤติกรรมผู้นำสามมิติดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 แบบพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดดิน (Reddin. 1970 : 13)

2. ภาวะผู้นำแบบไม่มีประสิทธิผล (Ineffective Leadership Styles) ภาวะผู้นำแบบนี้เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำ หรือได้ผลผลิตน้อย องค์การมีความตกต่ำไม่เจริญก้าวหน้า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนี้แบ่งย่อยได้ 4 แบบคือ (จุมพล สวัสดิยากร. 2520 : 316 - 318 และ อรุณ รัชธรรม. 2532 : 170 - 173)

2.1 ผู้หนีงาน (Deserter) ผู้นำแบบี้ ขาดความรับผิดชอบและความสนใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสัมพันธ์ภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา ชอบละทิ้งงานและขัดขวางการทำงานของผู้อื่น ไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้มักมีความคิดอยู่ตลอดเวลาว่าเขามิได้รับความยุติธรรม เขาจึงสมควรที่จะละเลยงานในหน้าที่ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้หรือไม่ทำอะไรเลย ชอบต่อต้านการแก้ไขเปลี่ยนแปลง กฎเกณฑ์ ผู้นำแบบนี้พบมากในองค์การขนาดใหญ่ มีลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกดังนี้

1.2.1 ท้อถอยในการทำงานเมื่อทำงานครั้งแรกล้มเหลว

กล่าวคือ มักจะเลิกการทำงาน ไม่พยายามทำต่อให้ประสบความสำเร็จ

1.2.2 ชอบตำแหน่งหน้าที่นี้ แต่ผมเกลียดการทำงาน

กล่าวคือ ปิดความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2.3 ผมไม่มีเหตุผลสำหรับเรื่องนี้ มันเป็นเพียงนโยบายการทำงาน กล่าวคือ ต่อต้านการแก้ไขเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ

1.2.4 จงคิดดูซิ มันจะต้องมีวิธีทำงานที่แย่ ๆ กว่านี้อีก กล่าวคือ ไม่มีความคิดริเริ่มในการทำงาน แต่ชอบคัดค้านผู้อื่น

1.2.5 ผมชอบทำงานเสียจริง ๆ ผมอาจจะนั่งเฝ้าได้เป็นชั่วโมง กล่าวคือ ไม่มีความรับผิดชอบในการทำงาน

อย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบหนีงานนี้จะเกิดขึ้นได้เพราะองค์การเป็นเหตุ คงไม่มีผู้นำคนใดที่ต้องการเป็นแบบนี้ แต่เขาถูกสภาพแวดล้อมบังคับให้เป็น เช่น ความไม่ยุติธรรมในองค์การที่เกิดขึ้น ซึ่งการแก้ไข หรือเปลี่ยนทัศนคติของผู้หนีงานทำได้ยาก ดังนั้นองค์การควรศึกษา และหาวิธีป้องกันมิให้เกิดผู้หนีงานขึ้นมา น่าจะให้ผลดีกว่า

2.1 นักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบนักบุญนี้เป็นผู้มีจิตใจเมตตา มักจะคำนึงถึงสัมพันธ์ภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเหนือสิ่งอื่นใดชอบช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน มีความเกรงใจและเห็นใจคนที่ทำงานร่วมกัน ไม่ค่อยคำนึงถึง

ผลงาน การทำงานเป็นไปในลักษณะกันเอง ไม่มีพิธีรีตรอง การที่ผู้นำแบบนี้คำนึงถึงสัมพันธภาพมากเกินไปทำให้เกิดผลเสีย เพราะเขาไม่สามารถที่จะโต้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เลย ทั้งที่เขาเห็นว่าเป็นการกระทำที่ไม่ถูกต้อง และทำให้องค์การเสียหาย ผู้นำแบบนี้บริหารไม่ได้ผล เพราะไม่สามารถแก้ปัญหาในองค์การได้ พยายามหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า หรือการโต้แย้งใด ๆ ทั้งสิ้น เพราะเขาคิดอยู่เสมอว่าวิธีนี้เป็นสิ่งที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน แต่เมื่อกลับเป็นผลเสียอย่างมากในการทำงานของหัวหน้างานแบบนี้ ผู้นำแบบนี้มีลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกดังเช่น

2.1 คำนึงถึงความราบรื่นในการดำเนินงาน มีความคิดที่ว่าง
องค์การที่ดีคือ องค์การที่ดำเนินงานไปอย่างราบรื่น

2.2 คิดอยู่เสมอว่าการโต้เถียงและความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่
สามารถแก้ปัญหาขององค์การได้

3.1 ผู้เผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบเผด็จการนี้มุ่งหวังถึงความสำเร็จของงานแต่เพียงอย่างเดียว ยึดถือความเห็นตัวเองเป็นใหญ่ มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด มักชอบมอบหมาย และสั่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามแต่เพียงอย่างเดียว คำนึงถึงผลผลิตที่ได้มาตรฐาน มีการทำโทษขั้นรุนแรง ส่วนการให้รางวัลขึ้นอยู่กับผลงาน หัวหน้างานแบบนี้มีความเชื่อว่า คนเราโดยทั่วไปไม่ชอบทำงานและหาทางหลบเลี่ยงอยู่เสมอเมื่อมีโอกาส ด้วยเหตุนี้การบังคับบัญชา การควบคุม การแนะนำ การขู่ลงโทษ เป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างเข้มงวด และจริงจัง เพื่อให้พวกนี้ทำงาน ผู้นำแบบนี้มองผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนเครื่องจักร หน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาคือรับฟังคำสั่ง และนำไปปฏิบัติแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ผู้นำแบบนี้ไม่รู้ว่าการจูงใจบุคคลคืออะไร เขามีแต่หน้าที่สั่ง และมีคนปฏิบัติตาม เขาคิดว่าการมีประสิทธิภาพคือ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาท้อแล้วและรีบปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตที่มากที่สุด เขาไม่ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่น ถ้าผู้ใดขัดแย้งกับเขาจะถูกลงโทษอย่างรุนแรง ผู้นำแบบนี้มีลักษณะทางพฤติกรรมที่แสดงออกดังเช่น

3.1.1 อย่าทำอะไรให้เหมือนผม แต่จงทำตามที่ผมสั่ง
เพราะคุณเป็นลูกน้องผม

3.1.2 เมื่อผมพูด คุณต้องหยุดและฟัง

3.1.3 เหตุผลของคุณคือทำตามที่ผมบอก ถ้าผมทำตามความคิดเห็นของคุณ คุณจะต้องออกจากงาน เอาไหม

3.1.4 ผมชอบผู้ได้บังคับบัญชาที่เห็นด้วยตลอดเวลา เมื่อผมบอกว่าไม่ ผมต้องการให้ทุกคนบอกว่าไม่ด้วย

อย่างไรก็ตามผู้นำแบบนี้ ก่อให้เกิดผลกระทบที่รุนแรงในองค์การ เพราะจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความกดดัน และแสดงพฤติกรรมต่อต้าน มีทั้งการก่อวินาศกรรมและหนีงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลกระทบทางด้านลบต่อผลผลิตและองค์การในที่สุด

4.1 ผู้ประนีประนอม (Compromiser) ผู้นำแบบผู้ประนีประนอมนี้ คำนึงถึงงานและสัมพันธภาพกับผู้ได้บังคับบัญชา กล่าวคือมีการใช้คำสั่งที่เด็ดขาดพร้อมทั้งมีการสนใจในการทำงานพร้อม ๆ กันไป แต่เขาไม่สามารถผสมผสานแนวคิดทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกัน และไม่สามารถตกลงใจหรือตัดสินใจลงไปสู่สถานการณ์ใดควรใช้อย่างใดมากน้อยกว่ากัน กล่าวคือผู้นำแบบนี้เป็นคนที่ไม่เผลอ และชอบการประนีประนอมขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นมาเขาอาจตัดสินใจจัดปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าให้น้อยลงไปมากกว่าที่จะมุ่งแก้ปัญหาในระยะยาว ผู้นำแบบนี้มีลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกดังเช่น

4.1.1 อย่าทะเลาะกันเลย ผมขอร้องและจะให้ความช่วยเหลือในทุก ๆ เรื่อง กล่าวคือ ไม่พยายามหาเหตุผลใครถูกใครผิด แต่พยายามประนีประนอมความขัดแย้งให้ผ่านพ้นไปก่อน

4.1.2 ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และรับปากว่าจะดำเนินงานตามนั้นในทุก ๆ เรื่อง โดยไม่ได้ไตร่ตรองว่าจะทำได้หรือไม่

อย่างไรก็ตามผู้นำแบบนี้เป็นแบบที่ดีที่สุดในกลุ่ม ภาวะผู้นำแบบนี้ไม่มีประสิทธิผล คือ ยังมีการดำเนินงานไปเรื่อย ๆ ไม่เกิดผลกระทบต่อองค์การมากเหมือนกับแบบภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น

3. ภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิผล (Effective Leadership Styles) ภาวะผู้นำแบบนี้ เป็นภาวะผู้นำที่ทำงานแล้วมีผลงานหรือผลผลิตที่สูง องค์การมีความเจริญก้าวหน้า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนี้แบ่งย่อยได้ 4 แบบคือ (อุทัย หิรัญโต. 2520 : 278 ; จุมพล สวัสดิยากร. 2520 : 318 - 320 และ อรุณ รักธรรม. 2532 : 173 - 175)

3.1 ผู้รับคำสั่ง (Bureaucrat) ผู้นำแบบรับคำสั่งนี้ไม่ค่อยสนใจงาน หรือมีสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก กล่าวคือมีภาวะผู้นำที่คล้ายคลึงกับผู้นำแบบหนึ่งงาน แต่เขาสามารถจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้เมื่อได้ปฏิบัติงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดโดยยึดระเบียบกฎเกณฑ์ กฎหมายเป็นใหญ่ ใครจะมาแก้ไขเปลี่ยนแปลงไม่ได้ถึงแม้ว่าจะไม่เหมาะสม เป็นผู้นำที่ทำงานไวใจได้ไม่หนึ่งงานไปไหนเป็นคนเจ้าระเบียบ มีเหตุผลควบคุมตัวเองได้ดี แต่ข้อเสียของผู้นำแบบนี้คือนอกจากจะเป็นผู้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับแล้วเขาไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ หรือพัฒนาให้เกิดผลผลิตใหม่ ๆ ขึ้นมาในองค์กร การวางแผนระยะยาวไม่ค่อยมี ส่วนใหญ่พยายามที่จะดำเนินงานตามแบบเก่าที่เคยปฏิบัติมา ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกดังเช่น

3.1.1 จงทำตามกฎข้อบังคับที่วางไว้แล้วท่านจะไม่ทำผิดอะไรเลย ลักษณะเช่นนี้ ทำให้องค์กรขาดการพัฒนาที่ต่อเนื่องเกิดความล้าหลังขึ้นในองค์กร

3.1.2 เราคงมาดูกันเถิดว่า ครึ่งก่อนเราทำอะไร ลักษณะเช่นนี้ เห็นได้ชัดถึงความเจ้าระเบียบและไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

3.1.3 สิ่งที่ดีที่สุดขององค์กรนี้คือ องค์กรได้เตรียมระเบียบวิธีการทุกสิ่งทุกอย่างไว้ให้ท่านพร้อมแล้ว ลักษณะเช่นนี้แสดงถึงการยึดระเบียบกฎเกณฑ์เป็นหลักในการดำเนินงาน

อย่างไรก็ตามผู้นำแบบนี้พบมากในระบบราชการที่ยึดกฎระเบียบเป็นหลักในการบริหารงาน ถึงแม้การดำเนินงานจะประสบความสำเร็จ แต่ขาดความฉับไวในการแก้ปัญหาทำให้องค์กรเกิดความล้าหลังก้าวตามไม่ทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วของโลกในยุคนี้

3.2 นักพัฒนา (Developer) ผู้นำแบบนี้ผู้นำที่ได้รับการไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมาก มีภาวะผู้นำคล้ายคลึงกับผู้นำแบบนักบุญ แต่มีประสิทธิภาพมากกว่า เพราะสามารถทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเป็นอย่างดี มีความสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลို่ยตามและปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ผู้นำแบบนี้จะใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำหน้าที่อบรมพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้ได้ผลผลิตมากขึ้น หรือประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม ผู้นำแบบนี้

เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องความรู้ความสามารถที่เขาได้อยู่ มีความจริงใจและคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักในการบริหารงาน

อย่างไรก็ตามเราจะพบผู้นำแบบนี้มากในงานการด้านพัฒนาชุมชน อาจารย์ในสถาบันศึกษา ครูฝึกอบรมทางด้านต่าง ๆ ซึ่งผู้นำลักษณะนี้เมื่ออบรมหรือพัฒนาจนถึงจุดหนึ่งแล้วก็จะถอนตัวไปทำที่อื่นหรือเปลี่ยนไปยังหน่วยงานอื่น ลักษณะเช่นนี้ทำให้ขาดความต่อเนื่องที่จะพัฒนาองค์กรเป็นเพียงผู้นำที่มากระตุ้นเพียงชั่วคราว ซึ่งจะแตกต่างจากผู้นำแบบอื่นที่อยู่กับผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนมาก

3.3 ผู้เผด็จการแบบมีศีลปะ (Benevolent Autocrat) ผู้นำแบบเผด็จการมีศิลปนี้มีภาวะผู้นำคล้ายคลึงกับผู้นำแบบเผด็จการ มุ่งหวังความสำเร็จของงานเป็นส่วนใหญ่ คำนึงถึงผลผลิตทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ ไม่ค่อยสนใจความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้นำแบบนี้มีประสิทธิภาพเพราะว่าการสั่งงาน การตัดสินใจ และบังคับควบคุมเป็นอย่างดีนุ่มนวล โดยใช้วิธีการทางด้านจิตวิทยามาประยุกต์ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เกิดความขุ่นเคืองหรือไม่พอใจในการปฏิบัติงาน

ผู้นำแบบนี้พบมากในวงการอุตสาหกรรม เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานได้แต่จากระดับล่างขึ้นมาจนเป็นระดับผู้นำ เป็นผู้นำที่ทำงานอย่างเต็มที่ รู้จักงานในหน้าที่ตนเองเป็นอย่างดี แต่การที่เขาได้อยู่ในเรื่องสัมพันธ์ภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาอาจส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่พอใจ และปฏิบัติงานไม่เต็มที่ อาจทำให้ผลผลิตหรือประสิทธิภาพในการทำงานน้อยลง

3.4 นักบริหาร (Executive) ผู้นำแบบนี้มีแบบผู้นำคล้ายคลึงกับผู้นำแบบประนีประนอม โดยการยึดถือทั้งในเรื่องความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน แต่ผู้นำแบบนี้รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์ โดยการใช้การทำงานเป็นทีม เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นไม่มีอุปสรรค เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำแบบนี้ยอมรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ยินดีรับฟังข้อโต้แย้งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและนำข้อโต้แย้งนั้นมาประชุมร่วมกัน เพื่อหาข้อตกลงร่วมกันหรือวิธีการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ยอมรับ นอกจากนี้เขายังเป็นนักประสานงานชั้นเยี่ยม รู้ช่วงเวลาอันเหมาะสมในการที่จะสั่งการใด ๆ

ผู้นำแบบนี้ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้นำทั้ง 7 แบบที่กล่าวมาคือ เป็นการบริหารที่คำนึงถึงเรื่องงาน เรื่องสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีประสิทธิผลเป็นการรวบรวมการทำงานทุกอย่างเข้าด้วยกัน ผู้นำแบบนี้ถือว่าเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดตามความเห็นของ เรดคิน

อย่างไรก็ตามผู้นำทุกคนย่อมต้องการมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลทั้ง 4 แบบนั้น ไม่มีแบบใดที่จะเป็นแบบที่ดีที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในแต่ละองค์การ ผู้นำต้องเลือกและปรับแบบผู้นำให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์การตามแนวทางที่กล่าวมา

เมื่อเราทราบแล้วว่าแบบผู้นำที่เหมาะสมนั้นควรเป็นเช่นไร ขั้นตอนต่อมาคือการที่ตัวผู้นำเองต้องทราบเสียก่อนว่าแบบผู้นำที่ตัวเองแสดงออกนั้นเป็นอย่างไร เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขต่อไป เรดคิน ได้สร้างแบบทดสอบที่เรียกว่า Management Style Diagnosis Test (MSDT) เพื่อวัดแบบผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วยคำถามทั้งหมด 64 ข้อ เป็นแบบทดสอบที่ผู้นำหรือผู้บริหารเมื่อผ่านการทดสอบแล้วจะทราบว่าตนเองเป็นผู้นำแบบใด มีลักษณะเด่นหรือแบบหลักในการบริหาร (Dominant Style) ของตัวเองเป็นเช่นใด มีลักษณะรองหรือแบบสนับสนุนในการบริหาร (Supporting Style) แบบใด และมีลักษณะรวมหรือแบบรวมในการบริหาร (Synthesis Style) ที่บอกลักษณะรวมของแบบผู้นำในการบริหารงาน ซึ่งทั้ง 3 แบบมีรายละเอียดดังนี้ (ชัชชาดวงจินดา. 2537 : 62 ; อ้างอิงมาจาก Reddin. 1970 : 46 - 47)

1. ลักษณะเด่นหรือแบบหลักในการบริหาร (Dominant Style) คือ ลักษณะของแบบการบริหารที่ผู้นำใช้อยู่เป็นประจำ แบบหลักในการบริหารนี้จะชี้ให้เห็นว่าผู้นำมีแบบผู้นำที่แสดงออกในการบริหารเป็นแบบใด ซึ่งผู้นำในแต่ละคนอาจจะมีแบบหลักในการบริหารงานหลายลักษณะในขณะเดียวกัน หรือไม่มีเลยก็เป็นไปได้

2. ลักษณะรองหรือแบบสนับสนุนในการบริหาร (Supporting Style) คือ ลักษณะของแบบการบริหารที่ผู้นำมักจะใช้ช่วยรองลงมาจากแบบหลัก ลักษณะการบริหารทุกแบบมีโอกาสเป็นแบบสนับสนุนด้วยกันทั้งนั้น และผู้นำในแต่ละคนอาจมีแบบสนับสนุนในการบริหารหลายแบบ หรือไม่มีเลยก็เป็นไปได้

3. ลักษณะรวมหรือแบบรวมในการบริหาร (Synthesis Style) คือ ลักษณะการบริหารที่เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำต่อสถานะการณ์ต่าง ๆ ทั้งหมดที่ได้ประสบในการทำงาน โดยคิดแยกเป็นคะแนนเน้นด้านงาน ด้านคน และด้านประสิทธิผล นำทั้งหมดมาพิจารณารวมกันออกเป็นแบบรวม แบบเดียว แม้ว่าจะไม่ได้รายละเอียดเท่าแบบหลัก แต่เนื่องจากแบบรวมเป็นผลมาจากพฤติกรรมทั้งหมด จึงสามารถบอกพฤติกรรมสำคัญบางประการที่แอบแฝงในตัวผู้นำได้ โดยเฉพาะสามารถบอกแผนการบริหารโดยส่วนรวมของผู้นำทั้งหมดในองค์การได้ด้วย

แบบทดสอบ 64 ข้อ ของ เรดคิน เป็นแบบทดสอบที่สร้างขึ้นมาเพื่อวัดแบบผู้นำว่ามีรูปแบบใด เพื่อให้ผู้นำได้ทราบถึงข้อดีและข้อเสียของตนเอง อย่างไรก็ตามผู้นำทุกคนย่อมต้องการมีแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลด้วยกันทั้งนั้น แต่การที่มีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมด้วย ในเรื่องนี้พบว่า การศึกษา เรดคิน ได้ครอบคลุมองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ประการของภาวะผู้นำ คือ ผู้นำกลุ่ม ผู้บังคับบัญชา และสถานการณ์ ซึ่งผู้นำเมื่อทราบถึงแบบภาวะผู้นำของตนเองแล้วควรที่จะปรับปรุงแบบของตนเองในลักษณะที่จะนำไปสู่การมีประสิทธิผลต่อไป (เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. 2529 : 209 - 210)

2.3 การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์

การศึกษาเรื่องนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งความสนใจมาสู่เรื่องที่อยู่รอบตัวผู้นำ โดยเริ่มเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการทางสังคมที่มีความสลับซับซ้อน การที่จะทำความเข้าใจในเรื่องภาวะผู้นำอย่างสมบูรณ์นั้น ปัจจัยเรื่องสถานการณ์แวดล้อมมีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำที่แสดงออกมา กล่าวคือ การที่ผู้นำจะเลือกแสดงภาวะผู้นำแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยผู้นำที่ดีต้องพยายามเลือกแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลให้ตรงกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่แปรเปลี่ยนไป อย่างไรก็ตามการศึกษภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีตัวแปรที่เกี่ยวข้องจำนวนมากที่นำมาศึกษาครั้งนี้ได้แก่

1. การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory of Leadership)
2. การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบหนทางสู่เป้าหมาย (Path - Goal Leadership)

1. การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟีดเลอร์

เฟรด อี ฟีดเลอร์ (Ferd E. Fiedler) ได้ศึกษาค้นคว้าแบบภาวะผู้นำกับปัจจัยทางสถานการณ์ ผลของการวิจัยของเขาช่วยให้เขาสามารถกำหนดตัวแปรเชิงสถานการณ์ (Situational Variables) ที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำดังนี้ (จันงค์ บุญชู. 2531 : 301 และ ไพลิน ผ่องใส. 2531 : 289 - 290 และ สุพิน เกษาคุปต์. 2536 : 154)

1.1 สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader - Member Relations) เป็นเรื่องความไว้วางใจ ความจงรักภักดี ความเชื่อฟัง ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้ที่ เป็นหัวหน้าหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง กล่าวคือผู้นำจะมีอำนาจและอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาถ้าเขามีสัมพันธภาพอันดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ถ้าสัมพันธภาพไม่ดี ผู้นำก็จะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ยากและไม่ได้รับการยอมรับ ตัวแปรเชิงสถานการณ์เรื่องนี้ ฟีดเลอร์ ให้ความสำคัญที่สุดในการกำหนดภาวะผู้นำ

1.2 โครงสร้างหรือลักษณะของงาน (Task Structure) เป็นเรื่องของความแน่นอนชัดเจนเกี่ยวกับโครงสร้างงานหรือลักษณะงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนมากน้อยเพียงใด กล่าวคือดูว่างานแต่ละชนิดที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่นั้น มีการกำหนดรายละเอียดในการปฏิบัติงานชัดเจนเพียงพอที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ และปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น งานในโรงงานอุตสาหกรรมที่เป็นงานผลิต มักจะกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดเป็นขั้น ๆ ความยืดหยุ่นไม่ควรมีหรือมีได้น้อยมาก มีการกำหนดตารางการทำงาน มาตรฐานคุณภาพ และปริมาณงานที่ต้องทำอย่างชัดเจน เป็นต้น ซึ่งตัวแปรเชิงสถานการณ์เรื่องนี้ ถ้าตัวผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน จะช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงาน

1.3 อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) เป็นเรื่องของขอบเขตของอำนาจที่กำหนดไว้กับตำแหน่งผู้นำอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับการอำนวยการ การให้รางวัล การลงโทษ กล่าวคือเป็นอำนาจที่ผู้นำมีอยู่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวแปรเชิงสถานการณ์เรื่องนี้ มีผลต่อสถานการณ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำมีอำนาจเหนือผู้ใต้บังคับบัญชามากเท่าไรสถานการณ์ที่น่าพอใจจะเกิดกับผู้นำ แต่ถ้าผู้นำใช้มากเกินไปอาจก่อให้เกิดความกดดันและเกิดผลเสียต่อองค์กรได้

ตัวแปรเชิงสถานการณ์ทั้ง 3 ประการข้างต้นเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อแบบ
ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ฟิดเลอร์ นำตัวแปรทั้ง 3 ประการ มาศึกษาและได้ออกมา
เป็นลักษณะสถานการณ์ต่าง ๆ 8 สถานการณ์ ซึ่งแบบของผู้นำจะผันแปรไปตาม
สถานการณ์ต่าง ๆ ตั้งแต่สถานการณ์ที่พอใจจนถึงสถานการณ์ที่ไม่น่าพอใจ ดังภาพ
ประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 146)

จากภาพประกอบ 12 แขนงนี้แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา กับแบบความเป็นผู้นำที่เน้นงานและสัมพันธภาพ และแกนนอนแสดงถึงสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างของงาน และอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ จากผลรวมขององค์ประกอบแต่ละอย่างแสดงให้เห็น

ถึงสภาวะที่พอใจ พอใจปานกลาง และไม่เป็นที่พอใจของผู้นำ สรุปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ดังนี้

1. ผู้นำที่เน้นสื่อสัมพันธ์ สามารถปฏิบัติงานดีที่สุดในสถานการณ์ที่ผู้นำ

สามารถแสดงบทบาทการอำนวยการในระดับพอใจปานกลาง กล่าวคือ มีสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาดี แต่โครงสร้างของงานและอำนาจ ตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำต่ำ หรือสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดี แต่โครงสร้างของงานและอำนาจตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำสูง ซึ่งผู้นำแบบนี้ได้แก่ตัวแปรเชิงสถานการณ์แบบที่ 4 - 7

2. ผู้นำที่เน้นงาน สามารถปฏิบัติงานดีที่สุดในสถานการณ์ที่ผู้นำสามารถแสดง

แสดงบทบาทการอำนวยการระดับสูงและระดับต่ำ กล่าวคือการอำนวยการระดับสูงจะมีสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาดี โครงสร้างของงานชัดเจนบ้างไม่ชัดเจนบ้าง อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่มากบ้างน้อยบ้าง ได้แก่ ตัวแปรเชิงสถานการณ์แบบที่ 1 - 3 ส่วนการอำนวยการระดับต่ำจะมีสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดี โครงสร้างของงานไม่ชัดเจน และอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่น้อย ได้แก่ ตัวแปรเชิงสถานการณ์แบบที่ 8

ที่กล่าวมาจะพบว่า ในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันมีผลต่อแบบภาวะผู้นำ ที่แสดงออกมา ผู้นำต้องพยายามเลือกแสดงภาวะผู้นำที่ให้ประสิทธิภาพสูงและถูกต้องกับสถานการณ์ กล่าวคือ ผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งสื่อสัมพันธ์ต่างก็เป็นแบบภาวะผู้นำที่ดีด้วยกันทั้งนั้น ที่สำคัญผู้นำต้องเลือกใช้ให้ถูกต้องกับสถานการณ์ขณะนั้น เพราะภาวะผู้นำทั้งสองแบบไม่สามารถนำไปใช้ได้ดีในทุกสถานการณ์ ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และต้องพยายามคาดการณ์ล่วงหน้าว่าสถานการณ์ต่าง ๆ นั้นจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และควรเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใดจึงจะเหมาะสม (ไพลิน ผ่องใส. 2531 : 293)

2. การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบหนทางสู่เป้าหมาย (Path - Goal

Leadership) โรเบิร์ต เจ เฮาส์ (Robert J. House) ได้เสนอแบบภาวะผู้นำโดยมีการนำตัวแปรด้านสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย โดยเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานเพราะคาดหวังรางวัลที่จะได้จากการทำงาน และจะเพิ่มความพยายามทำงานให้ดีขึ้น เมื่อเขาเห็นว่ารางวัลนั้นมีคุณค่ามากสำหรับเขา (สุพิน เกษาคุปต์. 2536 : 157) ซึ่งหลักสำคัญของการศึกษาตามแนวทางนี้คือ การอธิบายถึงผลกระทบของภาวะผู้นำที่มีผลต่อการจูงใจ ความพอใจ และการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โรเบิร์ต ได้แบ่งแบบภาวะ

ผู้นำตามแนวคิดนี้ไว้ 4 แบบคือ (เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. 2529 : 206 และ สุพิน เกชาคุปต์. 2536 : 154)

2.1 ผู้นำแบบชี้แนะหรือเผด็จการ (Directive Leadership) เป็นผู้นำที่กำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงาน ตลอดจนรายละเอียดของงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแต่เพียงอย่างเดียว ไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ผู้นำแบบนี้จะไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาเลย

2.2 ผู้นำแบบช่วยเหลือสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำแบบนี้จะมีความเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยเหลือให้มีความสบายใจในการทำงาน เป็นที่ปรึกษาที่ดีและมีความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ

2.3 ผู้นำแบบเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมหรือแบบประชาธิปไตย (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาและนำข้อเสนอแนะไปพิจารณาประกอบการตัดสินใจ

2.4 ผู้นำแบบมุ่งสู่เป้าหมาย (Achievement Oriented Leadership) ผู้นำแบบนี้จะกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายไว้ และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเล็งเห็นถึงความสำคัญของเป้าหมาย เพื่อให้ช่วยกำหนดแนวทางปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น โดยมีความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะทำได้

ที่กล่าวมาถึงแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบนั้น ผู้นำในแต่ละคนสามารถเป็นผู้นำได้ทั้ง 4 แบบ เมื่อเผชิญสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ตามแนวทางนี้สถานการณ์ที่มีผลต่อแบบภาวะผู้นำ เฮาส์ ได้กำหนดไว้ 2 ปัจจัยคือ บุคลิกหรือคุณสมบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1. บุคลิกหรือคุณสมบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา เรื่องนี้มีปัจจัยหลายประการที่เป็นตัวกำหนดแบบภาวะผู้นำ เช่น (ไพลิน ผ่องใส. 2531 : 296)

1.1 ความสามารถ ถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถอยู่ในระดับต่ำก็เหมาะที่ผู้นำจะได้ใช้การนำแบบควบคุม และให้ความช่วยเหลือแนะนำอย่างใกล้ชิดที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย แต่ถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถสูง การจะใช้การนำแบบควบคุมก็จะจะไม่เหมาะสม และไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือไม่ก่อให้เกิดความพอใจหรือการสนใจในการปฏิบัติงาน

1.2 ศูนย์ควบคุม หมายถึง การที่ผู้ได้บังคับบัญชาบางคนมีความรู้สึกหรือมองเห็นว่าสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตนนั้นขึ้นอยู่กับอิทธิพลภายในตัวเอง หรือตัวเองเป็นคนกำหนด แต่บางคนก็มองเห็นว่าสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดกับคนนั้นเป็นเพราะสิ่งภายนอกหรือสภาพแวดล้อมข้างนอกหรือสภาพแวดล้อมนอกตัวที่เขาไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งผลของการวิจัยในเรื่องนี้พบว่า บุคคลกลุ่มแรกที่มองเห็นว่าตนเองเป็นผู้กำหนดนั้นจะพอใจและยอมรับการนำแบบมีส่วนร่วม ส่วนบุคคลกลุ่มหลังมักจะพอใจวิธีการนำแบบออกคำสั่งและควบคุม

1.3 ความต้องการและแรงจูงใจ บุคลิกลักษณะเฉพาะตัวของผู้ได้บังคับบัญชาจะมีอิทธิพลต่อการที่เขาจะยอมรับหรือพอใจในตัวผู้นำในแบบต่าง ๆ เช่น ถ้าผู้ได้บังคับบัญชา เป็นคนที่มีความต้องการที่จะรับความสำเร็จอย่างมาก เขาก็จะพอใจในตัวผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ ตรงข้ามกับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความต้องการด้านสังคมสูง ต้องการการยอมรับจากคนอื่น ต้องการความรัก ความอบอุ่น ก็จะพอใจผู้นำประเภทที่เป็นมิตร คือ ผู้นำแบบสนับสนุน หรือผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

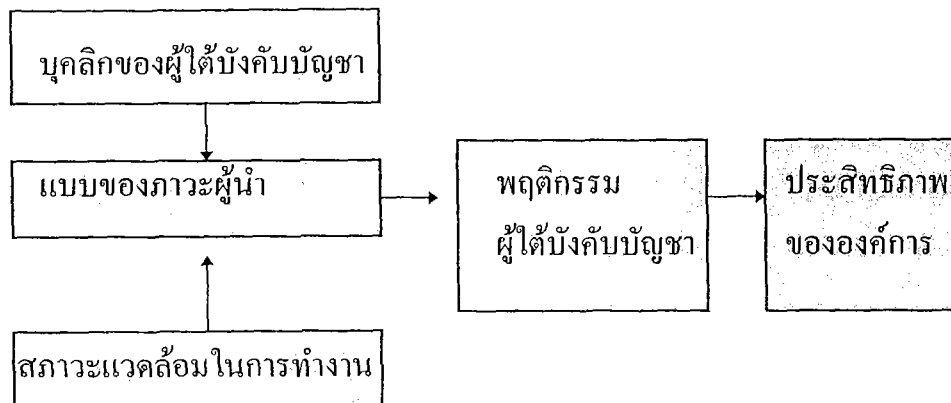
2. สภาพแวดล้อม สิ่งนี้มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำและมีผลกระทบต่อการจูงใจ และการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา เช่น ลักษณะงานของผู้ได้บังคับบัญชา ควรกำหนดให้เหมาะสม และเกิดความพอใจที่จะทำงาน การมอบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ ควรมีความชัดเจน ไม่ซับซ้อน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นในกลุ่มหรือองค์กรต้องไม่มีความขัดแย้ง เป็นต้น

ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 สถานการณ์จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทักษะ และพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา ดังภาพประกอบ 14

แบบภาวะผู้นำ	ปัจจัยสถานการณ์	พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา
ผู้นำแบบชี้แนะ	คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับ	ความพอใจในงาน
ผู้นำแบบช่วยเหลือ	บัญชา	- ผลตอบแทนการทำงาน
ผู้นำแบบให้เข้ามามี	- ความสามารถ	การยอมรับในตัวผู้นำ
ส่วนร่วม	- ศูนย์ควบคุม	- รางวัลของผู้นำ
ผู้นำแบบมุ่งสู่เป้าหมาย	- ความต้องการและ แรงจูงใจ	พฤติกรรมในการจูงใจ
	สภาพแวดล้อม	- ความพยายาม - ผลงาน
	- งาน	ผลงาน - รางวัลตอบแทน
	- ระบบของอำนาจหน้าที่	
	- ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลในกลุ่มงาน	

ภาพประกอบ 14 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำ ปัจจัยสถานการณ์ และ
พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา (House. 1974 : 125)

เมื่อเราทราบถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์แล้ว การที่ผู้นำจะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือใช้หลายแบบพร้อมกัน สิ่งสำคัญคือต้องพิจารณาสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างสะดวก และมีประสิทธิผลต่อองค์กร โดยต้องคำนึงถึงความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานด้วย ดังภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบหนทางสู่เป้าหมาย

(Koontz and Weilrich. 1986 : 413)

อิทธิพลของผู้นำจะเป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นกลุ่มให้ไปสู่เป้าหมาย คือประสิทธิภาพขององค์กร โดยผู้นำต้องเลือกภาวะผู้นำให้เหมาะสมตามสถานการณ์ในที่นี้ ได้แก่ บุคลิกของผู้ได้บังคับบัญชา และสถานะแวดล้อมในการทำงาน เมื่อได้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์แล้ว ก็จะส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีประสิทธิผล ซึ่งทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพ ตามเป้าหมายที่วางไว้

3. สภาพทั่วไปของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรม

การศึกษาเกี่ยวกับสตรีเท่าที่ผ่านมาส่วนมาก จะเป็นการศึกษาจากแง่มุมทางด้านวัฒนธรรม การศึกษา กฎหมาย การเมือง และอื่น ๆ ส่วนการศึกษาเกี่ยวกับภาวะการเป็นผู้นำในสตรีมีการศึกษาที่น้อยมาก โดยเฉพาะงานศึกษาที่เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของสตรีพบว่า เป็นการศึกษาในระบบราชการ และระบบการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ เพื่อความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นจึงขอเสนอภาพทั่วไปของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมดังนี้

3.1 การมีส่วนร่วมของสตรีในภาคอุตสาหกรรม

สตรีได้เข้ามามีบทบาทในการผลิตภาคอุตสาหกรรมเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนา ได้มีการนำสตรีมาเป็นแรงงานในภาคอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าสตรีได้เข้ามามีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจอย่างเท่าเทียมกับผู้ชายมากขึ้น อุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ มีแรงงานสตรีเป็นกำลังหลักในการผลิต เช่น อุตสาหกรรม

ทอผ้า อุตสาหกรรมเสื้อสำเร็จรูป อุตสาหกรรมรองเท้า อุตสาหกรรมอาหาร และ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น (สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2538 : 78 - 79) จนอาจกล่าวได้ว่า กระบวนการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศนั้นแรงงานสตรีได้มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากและมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อประเทศเรามีนโยบายพัฒนาประเทศไปสู่ประเทศอุตสาหกรรมในอนาคต

การเข้ามามีส่วนร่วมในภาคอุตสาหกรรมของสตรี เริ่มแรกนั้นสตรีถูกจ้างให้ทำงานอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำ เป็นแรงงานแบบไร้ฝีมือทำให้สตรีไทยต้องทำงานอย่างหนักและอดทน นอกจากนี้การเลือกปฏิบัติทางเพศของสังคมไทยเป็นการกีดกันเพศหญิงหรือเลือกปฏิบัติเพศหญิงไม่เท่าเทียมกับเพศชาย เช่น การจ้างค่าจ้างแก่สตรีน้อยกว่าผู้ชาย การส่งเสริมพัฒนาฝีมือแรงงานชายมากกว่าหญิง การกำหนดอาชีพเฉพาะของผู้ชายที่ไม่เปิดโอกาสให้สตรี การเลิกจ้างของผู้หญิงถูกกำหนดอายุต่ำกว่าชาย และการกีดกันสตรีมิให้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น (ปนัดดา บุญผลา, 2533 : 74 - 75)

ต่อมาสังคมไทยได้เปลี่ยนแปลงและเปิดโอกาสให้สตรีมีบทบาทเท่าเทียมกับเพศชายมากขึ้น ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ เปิดโอกาสให้สตรีเริ่มก้าวเข้ามามีบทบาทในการเป็นผู้นำหรือการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น แต่การก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำของสตรีต้องประสบกับปัญหาหลายประการ ดังเช่น

1. ระดับการศึกษา กล่าวคือ ในการก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำสตรีที่บรรลุผลสำเร็จนั้น การศึกษามีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในการผลักดันให้ประสบความสำเร็จ สตรียังมีการศึกษาสูงเท่าใด ยังมีโอกาสเป็นผู้นำมากกว่าสตรีที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่า ในความเป็นจริงเราจะพบว่าสตรีไทยมีระดับการศึกษาต่ำกว่าผู้ชายมาก ซึ่งเป็นอุปสรรคในการก้าวขึ้นเป็นผู้นำ

2. ค่านิยมทางสังคมไทย มีผลทำให้การพัฒนาการของสตรีที่จะขึ้นเป็นผู้นำไปอย่างเชื่องช้า ดังเช่น สตรีไทยส่วนมากขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่นิยมความมีอำนาจ ถูกปลูกฝังให้สนใจเฉพาะงานบ้านงานเรือนและค่านิยมยกย่องให้ผู้หญิงเป็นผู้มีน้ำน้อย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้สตรีไม่ประสบความสำเร็จและมีโอกาสเป็นผู้นำน้อย (บวร ประพฤตติ, ทิมพร พิมพิสุทธิ์ และเฉลิมพร ศรีหงษ์, 2520 : 14)

3.2 แนวคิดสตรีกับการเป็นผู้นำ

แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับสตรี โดยพิจารณาในแง่การเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร นั้น ทิมพร พิมพิสุทธิ (2525 : 16 - 18) ได้เสนอว่าในทางทฤษฎีมีผู้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับสตรีกับการเป็นผู้นำไว้ 2 แนวทางคือ -

ทฤษฎี เอฟ เป็นทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนแนวคิดที่ว่า สตรีควรมีหน้าที่เป็นภรรยา และแม้ไม่ควรเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร โดยให้เหตุผลไว้ว่า ขาดความเหมาะสมทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งงานที่สตรีทำควรเป็นงานง่าย ๆ ที่ต้องการความชำนาญต่ำ ตามแนวคิดนี้สตรีจึงไม่ควรเป็นผู้นำระดับบริหาร

ทฤษฎี เอ เป็นทฤษฎีที่มีแนวคิดตรงกันข้ามกับแนวความคิดแรก ทฤษฎีนี้มีแนวคิดที่ว่า แต่ละบุคคลควรมีโอกาสในการเลือกอาชีพของตนโดยไม่ติดอยู่กับกรอบความคิดดั้งเดิมที่กำหนดอาชีพตามเพศ ซึ่งตามแนวคิดนี้เชื่อว่า พฤติกรรมในการทำงานของสตรีขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ตามสภาพแวดล้อมในองค์กรเหมือนกับพฤติกรรมของผู้ชาย กล่าวคือ ความสามารถของสตรีมีความเท่าเทียมกับชาย เมื่อประเมินผลตามระบบคุณธรรมมิใช่ระบบเพศ

จากแนวคิดที่กล่าวมาจะเห็นว่าทฤษฎี เอ เป็นทฤษฎีที่ช่วยในการพัฒนาสตรี เพราะคำนึงถึงประสิทธิภาพโดยการทำงานตามความเป็นจริงมิใช่ยึดตามระบบเพศ เป็นการเปิดโอกาสให้สตรีแสดงความสามารถออกมา ต่างกับทฤษฎี เอฟ ที่คำนึงถึงเพศ และปิดโอกาสของสตรีในการแสดงความสามารถ นอกจากนี้ยังพบว่า เมื่อเปรียบเทียบองค์กรเอกชนกับรัฐบาลพบว่า องค์กรเอกชนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสตรีมากกว่ารัฐบาล

แม้ว่าในปัจจุบันสตรีจะได้รับการยอมรับและมีโอกาสในการเป็นผู้นำ หรือผู้บริหารมากขึ้น แต่ก็ยังพบว่าสตรียังประสบกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงานที่บั่นทอนโอกาสของสตรี ดังเช่น การไม่ยอมรับในความรู้ความสามารถของสตรีจากผู้ได้บังคับบัญชา งานวิจัยของ ปราณี เดชวิทยาพร (2533 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาผลกระทบที่ผู้หญิงสวมบทบาทผู้บังคับบัญชาต่อผู้ชายที่อยู่ได้บังคับบัญชาพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้สึกที่แย่ลงทั้งในเรื่องขวัญและกำลังใจ รวมทั้งความไม่ยอมรับความเป็นผู้นำสตรี ส่วนความเห็นอีกด้านหนึ่งก็เห็นว่าบุคลิกและสภาพทางร่างกายของสตรี เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานและอุปสรรคสำคัญที่บั่นทอนโอกาสในการเป็นผู้นำของสตรี

ก็คือ ค่านิยมทางสังคมที่มีต่อสตรี กล่าวคือ สตรีไทยยังถูกครอบงำโดยค่านิยมความเชื่อจากวัฒนธรรมและประเพณีไทยว่าด้วยการยกย่องเพศชายมากกว่าเพศหญิง ดังนั้นสตรีไทยกลับยอมรับภาวะผู้นำจากชายมากกว่าเพศเดียวกัน หรือยินยอมได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกันอย่างสมยอม เพราะมีความเข้าใจว่าผู้ชายควรจะเป็นผู้นำ ผู้หญิงควรจะเป็นผู้ตามเท่านั้น (สิริพร ลิลิต. 2537 : 96) สิ่งนี้เองทำให้สตรีไทยก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำน้อยมาก ทางแก้ไขที่สำคัญคือ ควรที่จะเลือกเชื่อถือในความคิดดั้งเดิม และหันมาพิจารณาถึงความสามารถที่แท้จริงของสตรี รวมทั้งต้องมีความมั่นใจในความสามารถของตนเองที่ก้าวขึ้นเป็นผู้นำในองค์กร

4. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับผู้นำในโรงงานอุตสาหกรรม

เพื่อความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นในเรื่องความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับผู้นำในโรงงานอุตสาหกรรม เรื่องที่น่าสนใจมีดังนี้

ระดับผู้นำในโรงงานอุตสาหกรรม

ระดับผู้นำในโรงงานอุตสาหกรรมจะแบ่งตามระดับการบังคับบัญชา โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของการบริหารโดยทั่ว ๆ ไป สามารถแบ่งระดับของผู้นำไว้ดังนี้คือ (ศิริอร ชันธหัตถ์. 2536 : 145 - 156)

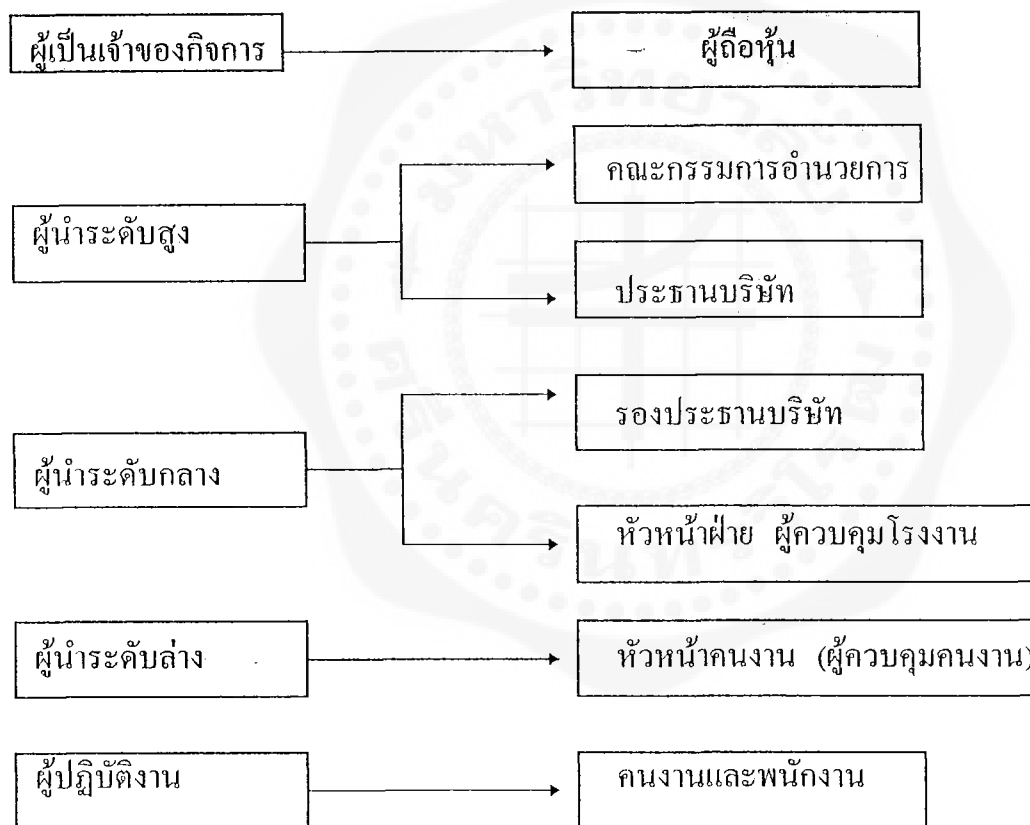
1. ผู้นำระดับล่าง หมายถึง บุคคลที่อยู่ระดับเหนือถัดขึ้นไปจากพนักงานชั้นต่ำสุด ผู้นำระดับนี้จะมีอิทธิพลกับพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด มีหน้าที่ควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่วางไว้ หรือปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไป ผู้นำระดับล่าง ได้แก่ หัวหน้างาน (Supervisors) หัวหน้าคนงาน (Foreman) หัวหน้ากะ หัวหน้าฝ่าย ผู้ช่วยฝ่าย ผู้ช่วยสอน และผู้ควบคุมงาน

2. ผู้นำระดับกลาง หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปปฏิบัติและรับผิดชอบในการบริหารงานในฝ่ายของตน มีการวางแผน ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง นอกจากนั้นยังต้องคอยควบคุมดูแล ออกคำสั่งให้แก่พนักงานระดับล่างปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ผู้นำระดับกลางนี้ ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ผู้จัดการส่วน ผู้จัดการแผนก เป็นต้น

3. ผู้นำระดับสูง หมายถึง ผู้นำที่มีอำนาจสูงสุดในองค์การเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการขององค์การให้เป็นไปในแนวทางที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย โดยการวางแผน กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ คอยควบคุม สั่งการ และประสานงาน ผู้นำระดับสูงนี้ได้แก่ ประธานกรรมการบริษัท ประธานกรรมการบริหาร กรรมการผู้จัดการ และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ เป็นต้น

ระดับผู้นำในโรงงานอุตสาหกรรมจะมีลักษณะการบริหารงาน

ดังภาพประกอบ 16



ภาพประกอบ 16 แผนภูมิระดับผู้นำกับการบริหารงานในโรงงานอุตสาหกรรม

(ศิริโสภาคย์ นูรพาเดชะ. 2528 : 42)

หน้าที่ของผู้นำระดับล่างในโรงงานอุตสาหกรรม

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำระดับล่างในโรงงานอุตสาหกรรมที่เรียกว่าหัวหน้างาน (Supervisors) ได้แก่ ผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุม ดูแล สั่งการ ให้คำแนะนำ ปรึกษา การแก้ปัญหาทางด้านเทคนิค ให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและได้คุณภาพตามที่กำหนด นอกจากนี้ยังต้องรับผิดชอบงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำระดับเหนือขึ้นไป เช่น จากผู้จัดการแผนก เป็นต้น

เพชร หาลาก (2538 : 21 - 22) ได้กล่าวว่า หน้าที่หรืองานของผู้นำระดับล่างในโรงงานอุตสาหกรรมโดยทั่ว ๆ ไป ได้แก่

1. การควบคุมให้การดำเนินการผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งด้านคุณภาพ และปริมาณ ตามที่องค์การกำหนดไว้
2. ควบคุม ดูแล แนะนำ และสั่งการให้พนักงานปฏิบัติงานตามหลักการหรือขั้นตอนที่กำหนดไว้เป็นขบวนการอย่างต่อเนื่อง ถูกต้อง และปลอดภัย
3. วางแผน เตรียมการ เตรียมอุปกรณ์ และสิ่งที่เกี่ยวข้องที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน
4. ในกรณีที่ใช้อุปกรณ์ในการผลิต ต้องหมั่นตรวจสอบ ดูแล แนะนำผู้ปฏิบัติงานที่ใช้อุปกรณ์ให้มีการปฏิบัติที่ถูกต้อง รวดเร็ว และปลอดภัย
5. สอนวิธีการทำงานหรือให้คำแนะนำในการทำงานที่ถูกต้องแก่พนักงานปฏิบัติทั้งเก่าและเข้าใหม่ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ศึกษา ค้นคว้า ปรับปรุงระบบงานให้มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมด้านสภาพแวดล้อมให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
7. ควบคุมพนักงานให้ปฏิบัติงานอยู่ในระเบียบ วินัย กฎข้อบังคับของโรงงาน และแนะนำส่งเสริมให้พนักงานปรับปรุงตนเองเสมอ
8. ประสานงานแผนกอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านซ่อมแซม ปรับเปลี่ยน อุปกรณ์ และปรับปรุงมาตรฐานผลิตภัณฑ์ให้ได้ประสิทธิภาพ
9. รายงานสรุปผลการดำเนินงาน ทำประวัติ สถิติเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย การตรวจซ่อมและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
10. รับผิดชอบงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาสูงกว่า

ที่กล่าวมาคือ หน้าที่ของผู้นำระดับล่างที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม ทำให้ทราบถึงภาระหน้าที่อันมากมาย โดยเฉพาะสตรีที่ขึ้นมาเป็นผู้นำ ต้องมีความรู้ความสามารถและความอดทนเป็นอย่างมากในการทำงาน การเป็นผู้นำระดับล่างของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมย่อมแตกต่างจากที่อื่น เพราะเป็นเรื่องของกระบวนการผลิตที่เป็นปัจจัยหลัก การดำเนินงานในเรื่องนี้เป็นเรื่องที่ยากลำบากสำหรับสตรี ทำให้สตรีที่ก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำในโรงงานอุตสาหกรรมอยู่ในสภาพที่มีความกดดันสูง ซึ่งมีผลต่อแบบภาวะผู้นำที่แสดงออกได้

ทักษะของผู้นำในโรงงานอุตสาหกรรม

การทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมให้ประสบความสำเร็จนั้นประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ หลายด้านประกอบกัน โดยเฉพาะปัจจัยในเรื่องทักษะผู้นำ เป็นที่ยอมรับกันว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมาก ผู้นำควรมีทักษะในการทำงานทั้ง 3 ด้านประกอบด้วย (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2533 : 205 - 208)

1. ทักษะทางการจัดการ (Managerial Skill) เป็นความสามารถในการบริหารงาน เช่น ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ ต้องอาศัยผู้นำที่มีสติปัญญา มีความคิด มีวิจรรณญาณ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนมีประสบการณ์เพื่อที่จะตัดสินใจสั่งการได้อย่างถูกต้อง และไม่ก่อให้เกิดความผิดพลาด โดยสามารถวิเคราะห์หาเหตุผลของปัญหาที่เกิดขึ้นและมองเห็นปัญหาได้ชัดเจนก่อนจะตัดสินใจในเรื่องใด ๆ
2. ทักษะของมนุษย์สัมพันธ์ (Human Skill) เป็นความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้ เข้าใจพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะได้ใช้คำพูด หรือแสดงพฤติกรรมเพื่อชักจูงใจให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติ หรือลดเว้นการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ต้องการ เพราะในงานธุรกิจอุตสาหกรรม ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญเหมือนกับทักษะด้านการจัดการ การงานจะได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของผู้นำหรือหัวหน้างาน
3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นความสามารถด้านการทำงาน มีความรู้ความเข้าใจในงาน จัดเป็นความสามารถด้านปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง ที่ผู้นำในโรงงานอุตสาหกรรมจะต้องรู้ แม้จะไม่ได้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง การที่รู้งานต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางนั้นเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจสั่งงานได้โดยไม่ผิดพลาด ทักษะและ

ความสามารถในด้านนี้เกิดจากการศึกษาอบรม การฝึกงานหรือเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยตรงที่เคยปฏิบัติมา

ทักษะทั้ง 3 ด้านที่กล่าวมา จะมีอัตราการใช้ทักษะแบบใดมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับของผู้นำ ผู้นำในระดับสูงย่อมต้องใช้ทักษะทางด้านการจัดการสูงกว่าทักษะทางด้านอื่น โดยปกติแล้วทักษะที่ผู้นำในแต่ละระดับควรมีดังภาพประกอบ 17

ผู้นำระดับสูง	ทักษะ	
	ด้าน	การจัดการ
ผู้นำระดับกลาง	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	
ผู้นำระดับต้น	เทคนิค	

ภาพประกอบ 17 ระดับความจำเป็นในการใช้ทักษะของผู้นำระดับต่าง ๆ

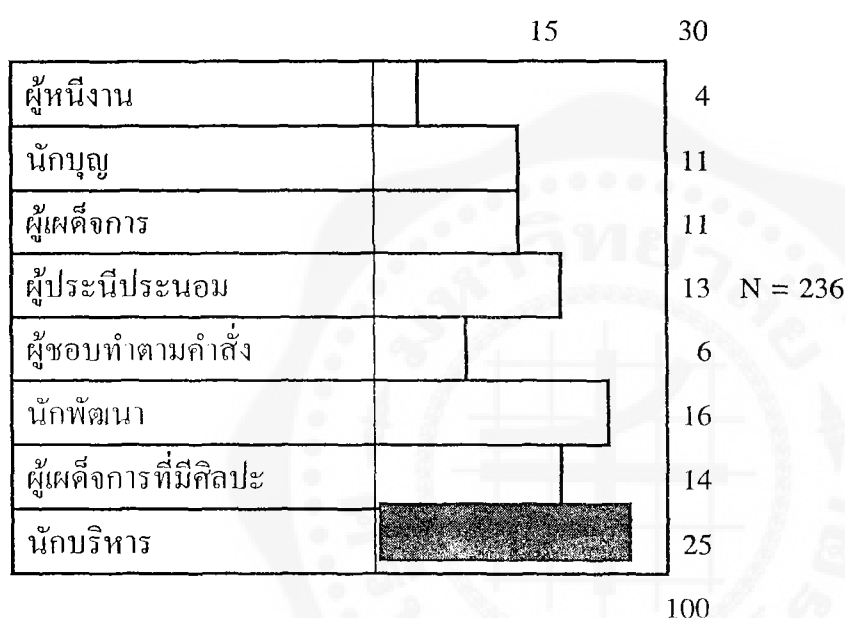
(ธีรวุฒิ บุญยโสภณ. 2534 : 198)

จากภาพประกอบ 17 จะเห็นว่าผู้นำในระดับสูงต้องมีทักษะด้านการจัดการมากที่สุด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์รองลงมา และทักษะด้านเทคนิคน้อยที่สุด ส่วนผู้นำระดับกลางจะมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด ส่วนผู้นำระดับล่างต้องมีทักษะด้านเทคนิคมากที่สุด

5. การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของ เรดดิน ในต่างประเทศ

เรดดิน ได้นำแบบทดสอบ MSDT (Management Style Diagnosis Test) ไปทำการศึกษาทดลอง ตรวจสอบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหรือหัวหน้างานในองค์กรต่าง ๆ โดยจำแนกการทดลองออกเป็น 10 กลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้ (Reddin. 1970 : 242 - 249 และ อรุณ รักธรรม. 2532 : 208 - 213)

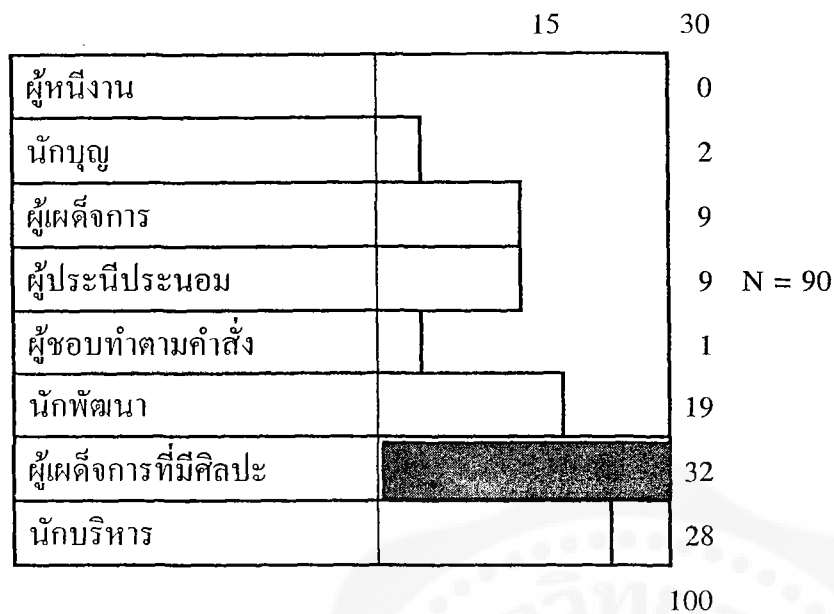
1. กลุ่มหัวหน้าแผนก เรดดิน ได้นำแบบทดสอบ MSDT ไปทดสอบกับผู้นำชั้นหัวหน้าแผนก จำนวน 236 คน ที่เข้ารับการสัมมนาในหลักสูตรต่าง ๆ กัน 4 หลักสูตรในระยะเวลาตั้งแต่ 1 - 3 สัปดาห์ ที่มหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา แบบทดสอบที่ใช้จะพยายามจำแนกแบบของผู้ใช้ในการบริหารงานออกเป็นร้อยละ 12.5 ทุกแบบดังภาพประกอบ 18



ภาพประกอบ 18 ผลทดสอบกลุ่มหัวหน้าแผนก

ผลการทดสอบพบว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบนักบริหาร ร้อยละ 25 ที่น่าสนใจคือ มีผู้ปฏิบัติงานเพียง ร้อยละ 4 และผู้รับคำสั่ง ร้อยละ 6 นอกนั้นอยู่ในช่วงร้อยละ 11 - 16 การคัดเลือกนี้สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

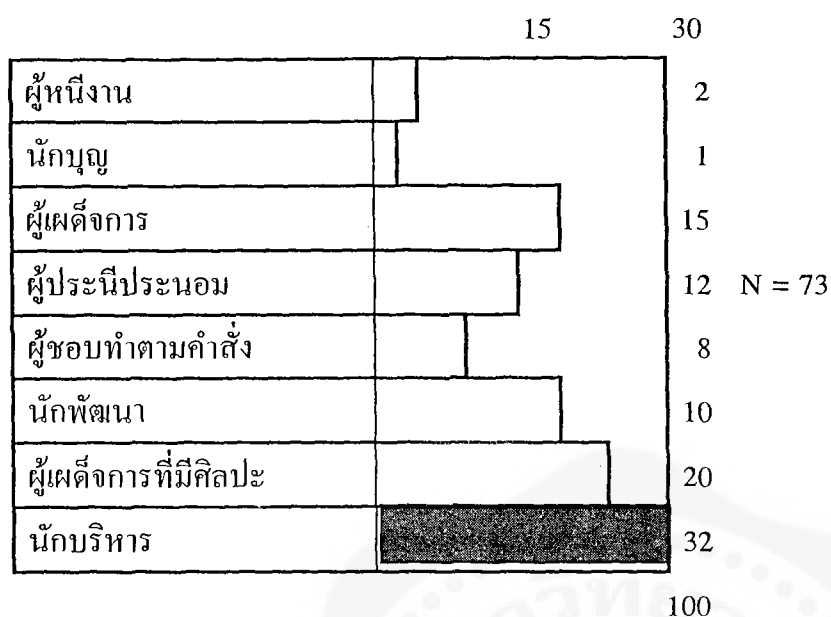
2. กลุ่มนายทหารชั้นร้อยเอก มีการนำแบบทดสอบนี้ไปทดสอบกับนายทหารชั้นร้อยเอกที่มีฝึกอบรมนายทหารหลักสูตร 1 ปี นายทหารที่นำมาทดสอบครั้งนี้มีจำนวน 90 คน ดังภาพประกอบ 19



ภาพประกอบ 19 ผลทดสอบกลุ่มนายทหารชั้นร้อยเอก

ผลการทดสอบปรากฏว่า นายทหารชั้นร้อยเอกมีแบบรวมพฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นแบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ ร้อยละ 32 และแบบนักบริหาร ร้อยละ 28 ส่วนแบบ ประสิทธิภาพต่ำ มีน้อยมาก เช่น ผู้หนึ่งงาน ร้อยละ 0 นักบุญ ร้อยละ 2 แสดง ให้เห็นว่ากองทัพได้นายทหารชั้นนายร้อยเอกที่มีประสิทธิภาพมารับการฝึกอบรมในครั้งนี้

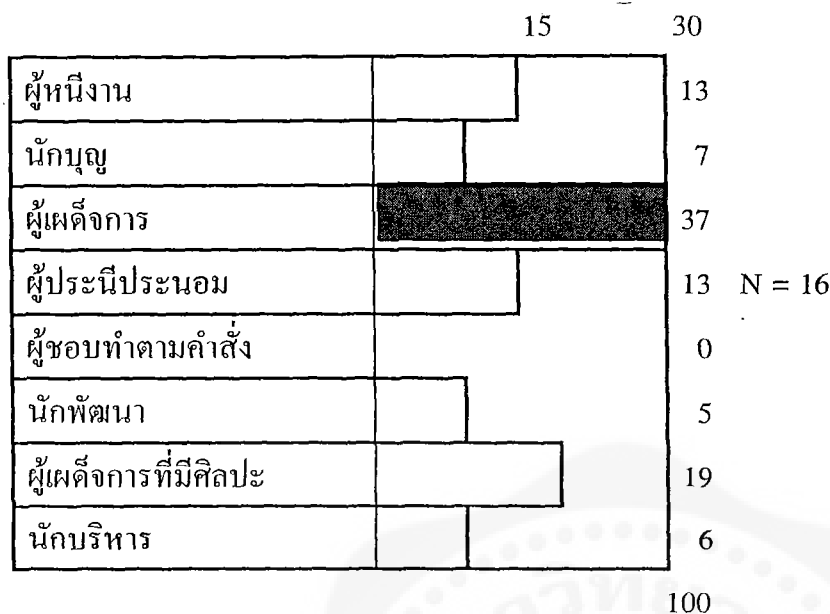
3. กลุ่มนายทหารชั้นพันโท ได้มีการนำแบบทดสอบนี้ไปทดสอบกับนายทหาร ชั้นพันโท จำนวน 73 คน ที่เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรทบทวน 3 ครั้ง ดังภาพ ประกอบ 20



ภาพประกอบ 20 ผลทดสอบกลุ่มนายทหารชั้นพันโท

ผลการทดสอบปรากฏว่า นายทหารชั้นพันโทมีแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นแบบนักบริหาร ร้อยละ 32 รองลงมาคือ แบบเผด็จการแบบมีศิลปะ ร้อยละ 20 ส่วนผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เช่น แบบเผด็จการ มีร้อยละ 15 แบบผู้ประนีประนอม ร้อยละ 12 และแบบหนึ่งงาน ร้อยละ 2 ซึ่งเห็นได้ว่าแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำของนายทหารชั้นพันโทมากกว่านายทหารชั้นร้อยเอก ทั้งนี้เกิดจากนายทหารชั้นพันโทเคยร่วมรบในสงครามโลกครั้งที่ 2 มาแล้ว จากประสบการณ์ในการรบย่อมทำให้ต้องใช้แบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการสูงกว่า

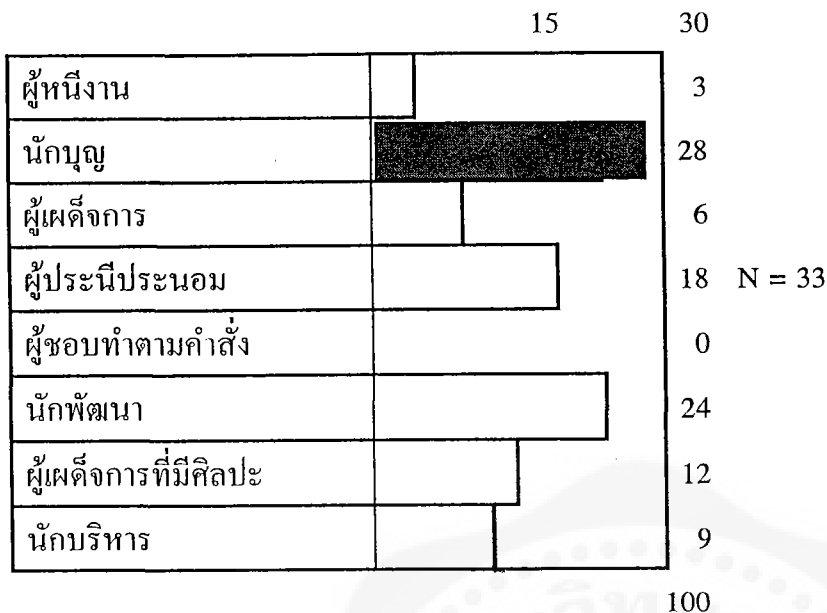
4. กลุ่มหัวหน้าแผนกในบริษัทเชื้อและกระดาษ (ก) ได้มีการนำแบบทดสอบนี้ไปทดสอบกับหัวหน้างานชั้นหัวหน้าแผนก จำนวน 16 คน ที่ทำงานบริษัทที่มีการบริหารแบบดั้งเดิม หรือที่เรียกว่าเครือญาติ เป็นบริษัทที่มีลักษณะสืบเนื่องมาจากผู้ก่อตั้งเก่าแก่ที่อาจตายไปแล้ว ตกทอดมายังเครือญาติต่อไป ดังภาพประกอบ 21



ภาพประกอบ 21 ผลการทดลองกลุ่มหัวหน้าแผนกบริษัทเยื่อและกระดาษ (ก)

ผลการทดสอบปรากฏว่าหัวหน้าแผนกบริษัทนี้มีแบบรวมพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบเผด็จการ ถึงร้อยละ 37 และผู้หนึ่งงาน อีกร้อยละ 13 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำสูงมาก ทั้งนี้บริษัทนี้เป็นที่รู้จักกันดีในวงการอุตสาหกรรมว่าเป็นบริษัทที่มุ่งแต่ผลประโยชน์ของบริษัทเป็นใหญ่ เรียกว่า “เป็นยอดกระดุก” นอกจากนี้ผู้บริหารไม่ยอมรับถึงความผิดพลาดในการบริหารงานที่ล้มเหลว

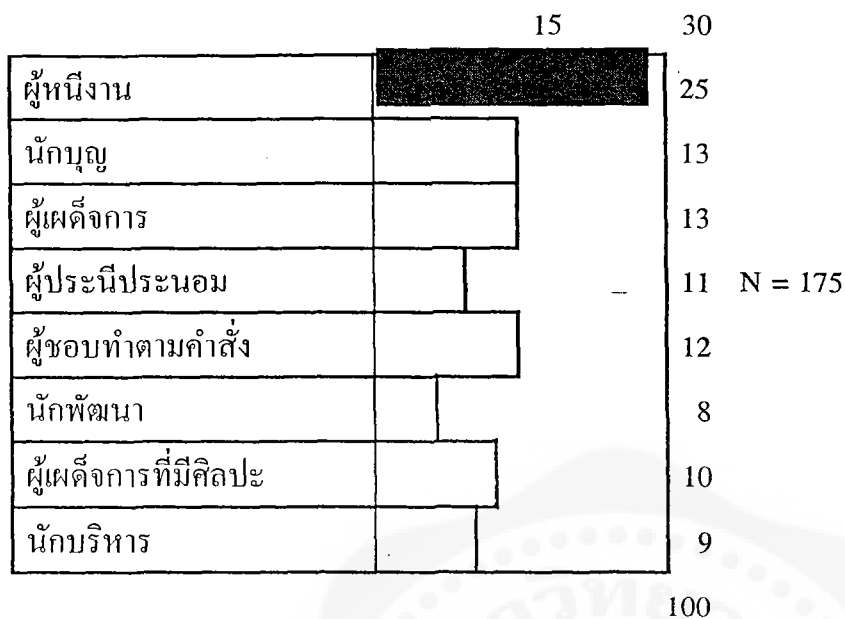
5. กลุ่มหัวหน้าแผนกในบริษัทเยื่อและกระดาษ (ข) ได้นำแบบทดสอบนี้ไปทดสอบหัวหน้าแผนกอีกบริษัทหนึ่งที่มีกิจการเหมือนกัน ขนาดเท่ากัน แตกต่างกันที่วิธีการบริหารงาน ที่คำนึงถึงผลประโยชน์บริษัทน้อยลง ดังภาพประกอบ 22



ภาพประกอบ 22 ผลทดสอบกลุ่มหัวหน้าแผนกบริษัทเชื้อและกระดาศ (ข)

ผลทดสอบปรากฏว่า หัวหน้าแผนกนี้มีแบบรวมพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบ นักบุญ ร้อยละ 28 เป็นแบบนักพัฒนา ร้อยละ 24 กล่าวคือ มีความมีประสิทธิภาพและมี ประสิทธิภาพต่ำใกล้เคียงกัน เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่บริหารอยู่ บางครั้งอาจ ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ ซึ่งข้อยืนยันที่เห็นได้ชัดคือ ในบางปีรายได้ของ บริษัทลดลงต่ำกว่าครั้งก็มี

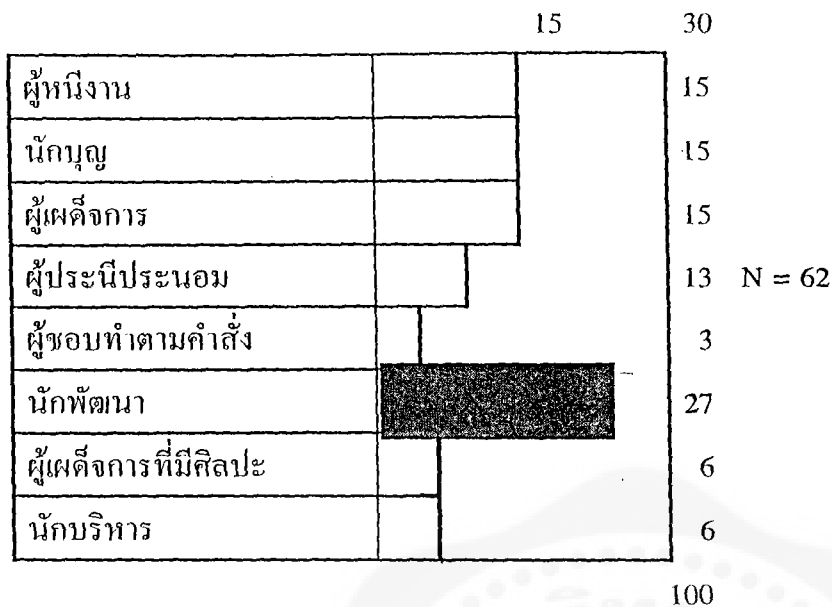
6. กลุ่มบริษัทที่มีผลผลิตต่ำ ได้มีการนำแบบทดสอบนี้ไปทดสอบกับบริษัท ที่กำลังประสบภาวะผลผลิตตกต่ำ โดยได้ทดสอบกับหัวหน้านางระดับชั้นหัวหน้ากอง 175 คน ดังภาพประกอบ 23



ภาพประกอบ 23 ผลทดสอบกลุ่มบริษัทที่ผลผลิตตกต่ำ

ผลทดสอบปรากฏว่า หัวหน้ากองบริษัทกลุ่มนี้มีแบบรวมพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบหนึ่งงาน ถึงร้อยละ 25 แบบนักบุญและแบบเผด็จการเท่ากันคือ ร้อยละ 13 แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิภาพต่ำเกิดขึ้นสูงมาก ทั้งนี้ผู้นำระดับสูงของบริษัทต้องมีการตัดสินใจดำเนินการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในบริษัทนี้ หัวหน้างานยอมรับว่า การที่พวกเขามีแบบภาวะผู้นำ เช่นนี้ เพราะว่าเขาถูกกระทำและชี้นำไปสู่แบบนี้ พวกเขาหวังที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหาร เช่น กระบวนการในการทำงานมากกว่าเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคล

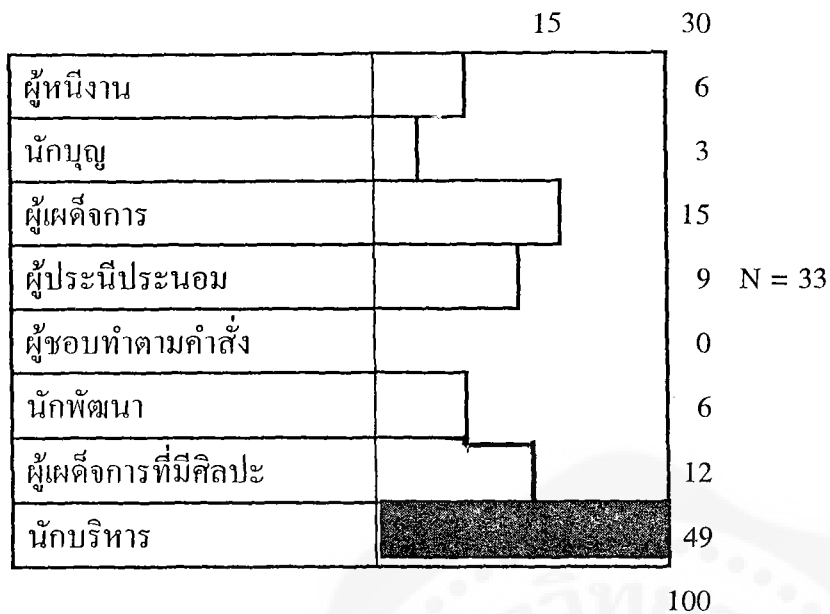
7. กลุ่มผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนา ได้มีการนำแบบทดสอบนี้ไปทดสอบกับหัวหน้าฝ่ายวิจัยและพัฒนา จำนวน 62 คน ที่เข้าร่วมสัมมนาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอและสถาบันวิจัยเบตเตล ผู้ทดสอบส่วนมากเป็นนักวิทยาศาสตร์ มีความรู้ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิตเกือบครึ่ง ดังภาพประกอบ 24



ภาพประกอบ 24 ผลทดสอบกลุ่มผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนา

ผลทดสอบปรากฏว่าหัวหน้าแผนกวิจัยและพัฒนา มีแบบรวมพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบนักพัฒนา ร้อยละ 27 ถือว่าเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และสอดคล้องกับอาชีพนี้ แต่เป็นที่น่าสนใจก็คือ แบบภาวะที่มีประสิทธิผลต่ำ มีการแสดงออกจำนวนสูง โดยเฉพาะผู้พนักงาน ถึงร้อยละ 15 ทั้งนี้อาจเกิดจากความไม่พอใจในการบริหารที่มีความล่าช้ากว่าความต้องการของตัวเอง

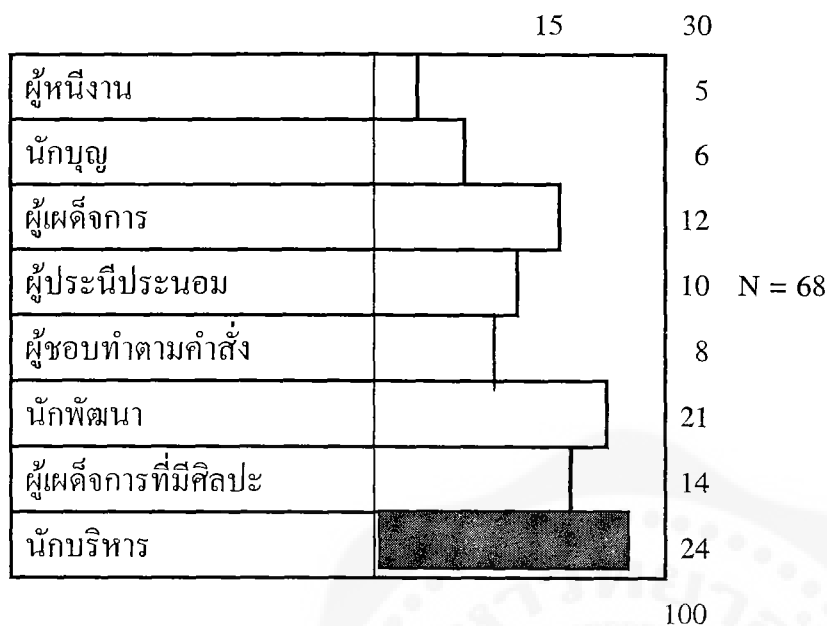
8. กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ ได้มีการนำแบบทดสอบนี้ไปทดสอบประธานกรรมการและรองประธานกรรมการบริษัท จำนวน 33 คน ในกลุ่มบริษัทหรือเดียวกันจากประเทศต่าง ๆ ที่มีคนงานประมาณ 100,000 คน ดังภาพประกอบ 25



ภาพประกอบ 25 ผลทดสอบกลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ

ผลทดสอบปรากฏว่า ประธานกรรมการและรองประธานกรรมการมีแบบรวมพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบนักบริหาร ร้อยละ 49 เป็นแบบเผด็จการ ร้อยละ 15 และแบบเผด็จการแบบมีศิลปะ ร้อยละ 12 แสดงให้เห็นว่ามีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงมาก โดยเฉพาะเป็นแบบนักบริหารที่สูงตรงกับลักษณะของอาชีพ

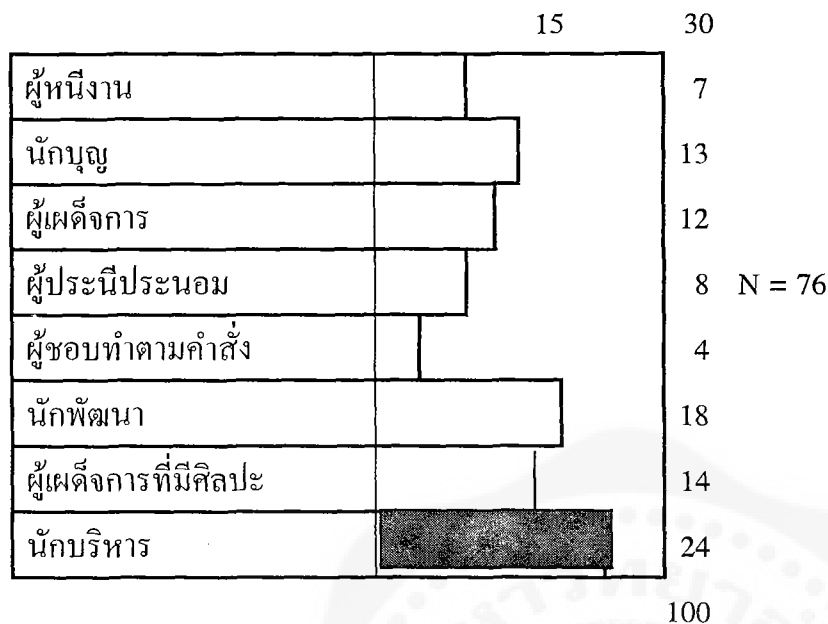
9. กลุ่มผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ได้มีการนำแบบทดสอบนี้ ไปทดสอบผู้จัดการจำนวน 68 คน ที่เข้าสัมมนาเรื่องอุตสาหกรรมสัมพันธ์เป็นเวลา 5 วัน การสัมมนานี้จัดโดยมหาวิทยาลัยควินส์ ประเทศแคนาดา ดังภาพประกอบ 26



ภาพประกอบ 26 ผลทดสอบกลุ่มผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ปีแรก

ผลการทดสอบปรากฏว่า ผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์มีแบบรวมพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบนักบริหาร ร้อยละ 24 แบบพัฒนา ร้อยละ 21 และแบบเผด็จการมีศิลปะ ร้อยละ 14 แสดงให้เห็นถึงแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพค่อนข้างสูง ส่วนแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำนั้น ได้แก่ ผู้หนึ่งงาน ร้อยละ 5 นักบุญ ร้อยละ 6 เป็นต้น

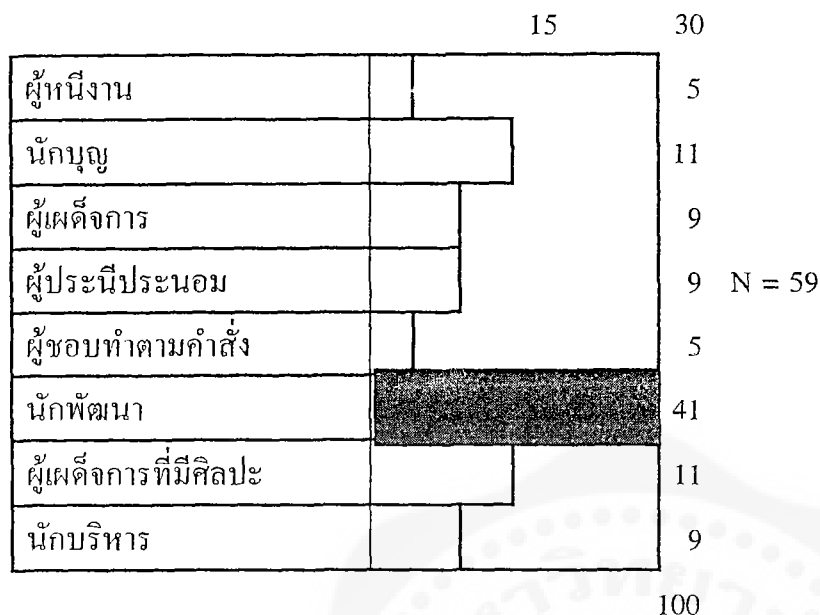
ต่อมาอีกปีได้นำแบบทดสอบกับกลุ่มผู้จัดการลักษณะนี้อีก แต่เป็นกลุ่มใหม่ จำนวน 96 คน ดังภาพประกอบ 27



ภาพประกอบ 27 ผลทดสอบผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ปีสอง

ผลทดสอบปรากฏว่าใกล้เคียงกับปีแรก คือ มีแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบนักบริหาร ร้อยละ 24 แบบนักพัฒนา ร้อยละ 18 และแบบเผด็จการแบบมีศิลปะ ร้อยละ 14 ส่วนแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 2 นักบัญชี ร้อยละ 13 เป็นต้น ผลทดสอบที่ออกมาใกล้เคียงกับปีแรก เป็นการยืนยันความน่าเชื่อถือของแบบทดสอบ MSDT ในการทดสอบพื้นฐานของกลุ่มที่เหมือนกัน

10. กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร เป็นกลุ่มที่ทำงานกับคนที่มีอำนาจหน้าที่เท่าเทียมกัน จำนวน 59 คน ดังภาพประกอบ 28



ภาพประกอบ 28 ผลทดสอบกลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร

ผลทดสอบปรากฏว่ากลุ่มนี้มีแบบรวมพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบนักพัฒนา ร้อยละ 41 ส่วนแบบมีประสิทธิผลต่ำ เป็นแบบผู้ปฏิบัติงานและผู้รับคำสั่ง ร้อยละ 5 เท่านั้น ในขณะที่แน่นอน รองลงมาประมาณร้อยละ 9 - 11 ผลที่ได้แสดงให้เห็นถึงลักษณะของคนกลุ่มนี้ที่มุ่งสร้างสัมพันธภาพมากกว่าจะมุ่งงาน

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในประเทศไทยมีผู้นำทฤษฎีสามมติของ เรดคิน มาศึกษาวิจัยอยู่พอสมควรเท่าที่พบมีดังนี้คือ

กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา (2522 : 42 - 48) ได้ศึกษาเรื่อง “แบบบริหารและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา กรมอาชีวศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับรองมีภาวะผู้นำที่ไม่แตกต่างกัน คือส่วนใหญ่เป็นนักพัฒนา และมุ่งที่จะสร้างสัมพันธภาพมากกว่ามุ่งงานมีประสิทธิผลสูง รองลงมาคือแบบนักบุญ แบบผู้เผด็จการมีศิลปะ และแบบรอรับคำสั่ง ส่วนแบบที่ใช้น้อยที่สุดคือ ผู้ประนีประนอม ร้อยละ 21 ผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 4 ผู้เผด็จการ ร้อยละ 2 และนักบริหาร ร้อยละ 1

สมเกียรติ ประสิทธิภูมิเวช (2522 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “แบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ : การประยุกต์ใช้ทฤษฎีสามมติของ วิลเลียม เจ เรดคิน” ผลการวิจัยพบว่า

1. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ และเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ส่วนใหญ่ใช้แบบพฤติกรรมผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ทั้งแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวม
2. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ มีสัดส่วนของผู้ใช้แบบหลักและแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่าเจ้าหน้าที่ ส่วนในแบบสนับสนุนมีสัดส่วนการใช้ไม่แตกต่างกัน
3. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ที่เป็นชาย มีสัดส่วนการใช้พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนในการบริหารมากกว่ากรรมการหญิง ส่วนกรรมการหญิงมีสัดส่วนการใช้แบบหลักและแบบรวมมากกว่ากรรมการชาย
4. เจ้าหน้าที่ชายส่วนใหญ่ใช้พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนและแบบรวมในการบริหารมากกว่าเจ้าหน้าที่หญิง ส่วนเจ้าหน้าที่หญิงใช้พฤติกรรมผู้นำแบบหลักสูงกว่าเจ้าหน้าที่ชาย

พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ (2526 : 39 - 74) ได้ศึกษาเรื่อง “แบบผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสามมติของ เรดคิน” โดยจำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแบบพฤติกรรมการบริหารในแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวมที่มีประสิทธิผลสูง ในลักษณะที่ไม่แตกต่างกันและเมื่อพิจารณาคะแนนมิติการบริหาร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีคะแนนมิติการบริหารที่มุ่งสัมพันธภาพสูง ส่วนคะแนนมิติบริหารที่มุ่งกิจการงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ และด้านประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 45 ปี มีการศึกษาทางด้านบริหาร การศึกษาและมีประสบการณ์ในการทำงานมาก มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่ทำงานมีประสิทธิผลกว่าผู้บริหารกลุ่มอื่น

สุรกิตต์ กิตติภระพงษ์ (2528 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11” ผลการวิจัยพบว่า

1. ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 เป็นแบบผู้รอรับคำสั่ง หรือผู้ยักระเบียบ

2. แบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มากที่สุดคือ แบบนักพัฒนา รองลงมาคือผู้รอรับคำสั่ง

3. คะแนนมิติการบริหารพบว่ามุ่งสัมพันธภาพสูงกว่า มุ่งกิจการงาน ส่วนด้านประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง

4. พฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบที่มีประสิทธิผลสูง ร้อยละ 66.89 มากกว่าแบบประสิทธิผลต่ำที่มี ร้อยละ 33.11 คิดเป็นอัตราส่วน 2 : 1

สุวัฒน์ ประเสริฐสม (2531 : 90 - 93) ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำและแผนพัฒนาผู้นำบริหารระดับกลาง ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง” ซึ่งกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย เลขานุการคณะ เลขานุการสำนัก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน หัวหน้าหน่วยของคณะ และสำนักต่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า แบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของเลขานุการคณะ เลขานุการสำนัก และหัวหน้าหน่วย เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือแบบรอรับคำสั่ง ซึ่งผู้บริหารระดับกลางกลุ่มนี้จะมุ่งสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานมากกว่ามุ่งภารกิจงาน สำหรับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหน่วย และสำนักต่าง ๆ มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบรอรับคำสั่งมากที่สุด รองลงมาคือ แบบนักพัฒนา ซึ่งผู้บริหารระดับกลางกลุ่มนี้ไม่มุ่งทั้งงานและสร้างสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่มีประสิทธิผลในการทำงานที่เกิดจากการทำงานตามระเบียบกฎเกณฑ์ ส่วนหัวหน้างานมีแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบนักบุญมากที่สุด รองลงมาคือ แบบนักบริหาร ในภาพรวมพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางเป็นแบบที่มีประสิทธิผล ร้อยละ 56.42 และแบบที่มีประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 43.58

มาลี อังคุณานุวัติ (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียนต่างก็มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักพัฒนาเหมือนกัน เมื่อเปรียบเทียบเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งสามมิติ คือมิติที่

มุงงาน มิติที่มุ่งสัมพันธภาพ และมิติประสิทธิผล พบว่า ผู้บริหารสตรีทั้งสามตำแหน่ง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งสามมิติไม่แตกต่างกัน

เราา รัตนประสาธ (2534 : 138) ได้ศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ส่วนใหญ่พบว่า เป็นแบบนักพัฒนา รองลงมาคือ แบบนักบริหาร แบบรื้อรับคำสั่ง และแบบเผด็จการ

2. ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูง และมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นสัมพันธภาพ และประสิทธิผลมากกว่ามุงงานแต่เพียงอย่างเดียว

3. ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผลสูงถึงร้อยละ 88.60 เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำเพียง ร้อยละ 11.40 ซึ่งถือว่าน้อยมาก

ชัชชา ดวงจินดา (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “แบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิด ตามทฤษฎีสามมติของ เรดคิน” ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่มีแบบหลักในการบริหารที่มีประสิทธิผล โดยมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด ส่วนที่เหลือมีแบบพฤติกรรมที่ไม่มีประสิทธิผล ได้แก่ แบบนักบุญ

2. ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่มีแบบสนับสนุนในการบริหารที่มีประสิทธิผล โดยผู้บริหารระดับกลางมีภาวะผู้นำเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด ส่วนผู้บริหารระดับต้นใช้แบบเผด็จการ มีศิลปะมากที่สุด ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นใช้น้อยที่สุด ได้แก่ แบบเผด็จการ

3. ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่มีแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผล โดยเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด ส่วนแบบรวมในการบริหารที่ผู้บริหารระดับกลางใช้น้อยที่สุดคือ แบบผู้ประนีประนอม และแบบที่ผู้บริหารระดับต้นใช้น้อยที่สุดคือ แบบผู้เผด็จการ

4. ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่ มีพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธภาพ และมุ่งประสิทธิผลมากกว่าพฤติกรรมมุ่งงาน โดยที่ผู้บริหารระดับกลางมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธภาพ และมุ่งประสิทธิผลในระดับมาก มีพฤติกรรมมุ่งงานในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารระดับต้นมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธภาพ อยู่ในระดับปานกลางและมากในอัตราส่วนเท่ากัน มีพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลในระดับ ปานกลางและพฤติกรรมมุ่งงานในระดับน้อย

จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพอสรุปได้ว่า ผู้นำมีความสำคัญต่อการจัดการเป็นอย่างดี โดยเฉพาะในโรงงานอุตสาหกรรมผู้นำจะส่งผลต่อ ผลผลิตของโรงงาน ถ้าผู้นำมีแบบผู้นำที่เหมาะสมและตรงต่อความต้องการของผู้ได้ บังคับบัญชา ผลผลิตที่ได้ย่อมเพิ่มขึ้นและมีประสิทธิผล

การที่สตรีก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำในโรงงานอุตสาหกรรมภายใต้สภาพแวดล้อมที่ กดดันย่อมส่งผลต่อผู้นำที่แสดงออกมา ด้วยเหตุนี้การศึกษาแบบผู้นำของสตรีเป็นสิ่ง จำเป็น เพื่อที่จะได้ทราบถึงแบบผู้นำที่แสดงออกนั้นเป็นแบบใดและมีประสิทธิผลหรือไม่ แนวทางที่ศึกษาครั้งนี้ได้นำทฤษฎีตามมิติของ เรดคิน มาเป็นกรอบแนวคิด ซึ่งผลที่ได้จะ เป็นข้อมูลในการพัฒนาอุตสาหกรรมของไทยต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานสตรีที่เป็นผู้นำระดับล่างที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ขนาดใหญ่ ของจังหวัดปทุมธานี ที่มีพนักงานตั้งแต่ 1,000 คนขึ้นไป จำนวน 15 โรงงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการสุ่มดังนี้

1 สุ่มโรงงานมา 5 โรงงานจากทั้งหมด 15 โรงงาน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย

2 จากโรงงาน 5 โรงงาน นำมาสุ่มพนักงานสตรีที่เป็นผู้นำระดับล่าง โดยวิธีการสุ่มอย่างง่ายมาร้อยละ 50 ทั้งนี้เพื่อนำมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง ในการตอบแบบสอบถามเพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ รายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังตาราง 1

ตาราง 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างพนักงานสตรีที่เป็นผู้นำระดับล่างที่ทำงานใน
โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดปทุมธานี

โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์	จำนวน	กลุ่มตัวอย่าง
บริษัท ฟุจิตส์ (ประเทศไทย) จำกัด	380	190
บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด	110	55
บริษัท ยี เอส เอส (ประเทศไทย) จำกัด	50	25
บริษัท เจ วี ซี เมนูแฟกเจอริง (ประเทศไทย) จำกัด	34	17
บริษัท เอ ที แอนด์ ที ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด	14	7
รวม	588	294

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เรียกว่า

Management Style Diagnosis Test (MSDT) ที่ วิลเลียม เจ เรดคิน ได้วิเคราะห์
รายละเอียดของพฤติกรรมภาวะผู้นำแต่ละแบบมาสร้างเป็นแบบสอบถามพร้อมทั้งตาราง
วิเคราะห์รายละเอียดต่าง ๆ ไว้ แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของ
เรดคิน ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แปลและเรียบเรียงโดย อุทัย หิรัญโต (2520 :
276 - 303) จำนวน 64 ข้อ

การตอบแบบสอบถามผู้ตอบต้องตอบทุกข้อ ในแต่ละข้อของคำถามจะแบ่งออกเป็นข้อย่อย 2 ข้อ ข้อย่อยทั้ง 2 ข้อ จะมีลักษณะสถานการณ์ต่างกันไปคนละแนว ผู้ตอบ
จะต้องพิจารณาเลือกข้อที่มีลักษณะตรงกับกรกระทำของตนมากที่สุด กล่าวคือ ต้อง
ตัดสินใจเลือกตอบเพียง 1 ข้อ หลักในการเลือกตอบคือ เมื่อพิจารณาว่าข้อใดตรงกับ
การกระทำของผู้ตอบมากที่สุดแล้ว บางครั้งประสบการณ์ของผู้ตอบอาจไม่ตรงกับแบบ
สอบถามที่ถามมา ให้พิจารณาว่าข้อใดที่สถานการณ์ในแต่ละข้อย่อยน่าจะเลือกปฏิบัติ
มากกว่าก็ให้เลือกข้อนั้น และข้อย่อยในแต่ละข้อที่ถามซ้ำ ๆ กัน ซึ่งอาจจะทำให้ผู้ตอบ

สับสน ผู้ตอบต้องพิจารณาเป็นข้อ ๆ ไป และตัดสินใจเลือกระหว่างข้อย่อย 2 ข้อที่ตรงกับความต้องการของตนเองมากที่สุด

2 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในโรงงานอุตสาหกรรม เสร็จแล้วเสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโทและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ได้แก่ อาจารย์นรรณกิจ อินทศิริ อาจารย์วันชัย คงเพ็ชร และ คุณไพโรจน์ ศาสนวิสุทธิ์ เพื่อตรวจแก้ไขและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตลอดจนวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและการใช้ภาษา

3 นำแบบสอบถามไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไข นำเสนอประธานและกรรมการเพื่อตรวจสอบอีกครั้ง

4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเสร็จแล้วไปหาค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีการสอบซ้ำ (Test - Retest Method) กับพนักงานสตรีระดับล่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามคือ แบบบริหารที่มุ่งมั่น (X) = 0.87 แบบบริหารที่มุ่งความสัมพันธ์ (Y) = 0.89 และแบบบริหารที่มุ่งประสิทธิผล (Z) = 0.95

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ดำเนินการโดย

1. ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อนำไปขอความอนุเคราะห์แจกและเก็บแบบสอบถามจากผู้จัดการฝ่ายบุคคล
2. ผู้วิจัยดำเนินการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

4. การจัดกระทำข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไปทั้งหมด 294 ฉบับ ให้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำระดับล่างในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 5 โรงงาน ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมด 247 ฉบับ
2. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 247 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.01

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำตามวิธีการของ เรดดิน ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ 12 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 นำแบบสอบถามแต่ละฉบับมาพิจารณาว่าคำตอบแต่ละข้อจากข้อที่ 1 จนถึงข้อที่ 64 ผู้ตอบเลือกข้อย่อยที่ 1 หรือข้อย่อยที่ 2 ถ้าผู้ตอบเลือกข้อย่อยที่ 1 ให้ใส่เลข 1 ลงในแบบกรอกคะแนน ทำนองเดียวกันถ้าผู้ตอบเลือกข้อย่อยที่ 2 ให้ใส่เลข 2 ลงใน แบบกรอกคะแนนจนครบทั้ง 64 ข้อ ดังภาพประกอบ 29

A ₁	1	2	3	4	5	6	7	8
B ₁	9	10	11	12	13	14	15	16
C ₁	17	18	19	20	21	22	23	24
D ₁	25	26	27	28	29	30	31	32
E ₁	33	34	35	36	37	38	39	40
F ₁	41	42	43	44	45	46	47	48
G ₁	49	50	51	52	53	54	55	56
H ₁	57	58	59	60	61	62	63	64

A₂..... B₂..... C₂..... D₂..... E₂..... F₂..... G₂..... H₂

ภาพประกอบ 29 แบบกรอกคะแนน

ขั้นที่ 2 รวมจำนวนครั้งของข้อที่ตอบข้อย่อยที่ 1 ตามแนวนอน จะได้ A₁ ถึง H₁ คือ A₁ =..... B₁ =..... C₁ =..... D₁ =..... E₁ =..... F₁ =..... G₁ =..... H₁ =.....

ขั้นที่ 3 รวมจำนวนครั้งของข้อที่ตอบข้อย่อยที่ 2 ตามแนวตั้ง จะได้ A₂ ถึง H₂ คือ A₂ =..... B₂ =..... C₂ =..... D₂ =..... E₂ =..... F₂ =..... G₂ =..... H₂ =.....

ขั้นที่ 4 นำผลของขั้นที่ 2 บวกกับผลของขั้นที่ 3 จะได้ A₁ + A₂ ถึง H₁ + H₂ จะได้เป็น A₃ ถึง H₃ คือ A₃ =..... B₃ =..... C₃ =..... D₃ =..... E₃ =..... F₃ =..... G₃ =..... H₃ =..... และผลรวมของ A₃ ถึง H₃ จะต้องได้เท่ากับ 64

ขั้นที่ 5 นำคะแนนในขั้นที่ 4 มาจัดระดับคะแนนใหม่ ตามสูตรสำเร็จของเรดคิน เพื่อแก้ความอคติของแต่ละบุคคล ได้แก่ $A_3 + 1 = A$, $B_3 + 2 = B$, $C_3 + 1 = C$, $D_3 + 0 = D$, $E_3 + 3 = E$, $F_3 - 1 = F$, $G_3 + 0 = G$, $H_3 - 4 = H$

ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นคะแนนที่ปรับอคติแล้วได้ $A = \dots$ $B = \dots$ $C = \dots$ $D = \dots$ $E = \dots$ $F = \dots$ $G = \dots$ $H = \dots$ ซึ่งผลรวมคะแนนของ A ถึง H จะต้องได้เท่ากับ 66

ขั้นที่ 6 นำคะแนนของแต่ละตัวอักษรจาก A ถึง H มาทำเส้นแสดงลักษณะภาวะผู้นำแบบใดมากที่สุดเพียงใด ดังภาพประกอบ 30

A	B	C	D	E	F	G	H
ผู้นำ งาน	นัก ผลิต การ	ผู้ ประนี ประนอม	ผู้ รื้อคำสั่ง	ผู้ พัฒนา	นัก ผลิต การมี ศิลป์	ผู้ บริหาร	นัก บริหาร

ภาพประกอบ 30 เส้นแสดงลักษณะภาวะผู้นำ

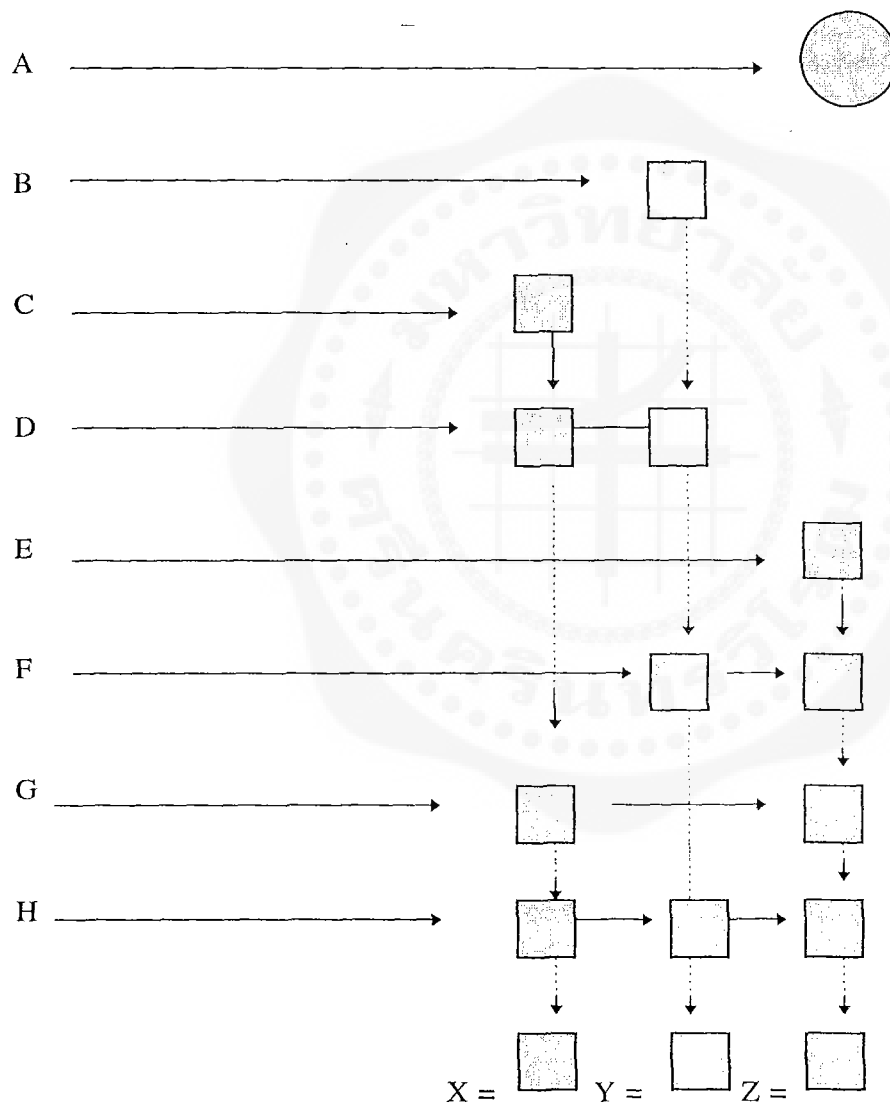
ขั้นที่ 7 สามารถระบุแบบการบริหารว่าเป็นแบบใด โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้คือ ช่องใดมีคะแนนตั้งแต่ 11 คะแนนขึ้นไป แสดงว่าเป็นแบบหลักในการบริหาร ถ้าช่องใดมีคะแนน 10 คะแนน แสดงว่าเป็นแบบสนับสนุนในการบริหาร และถ้าช่องใดมีคะแนนต่ำที่สุด ซึ่งห่างจากคะแนนที่ต่ำรองลงมา 3 คะแนน แสดงว่าเป็นแบบบริหารที่ไม่ยอมรับ (Over Reject) จากที่กล่าวมาจะได้ดังนี้

แบบหลักในการบริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบ.....

แบบสนับสนุนในการบริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบ.....

แบบที่ไม่ยอมรับในการบริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบ.....

ขั้นที่ 8 นำคะแนนของแต่ละตัวอักษรในขั้นที่ 5 มากรอกในช่องสี่เหลี่ยมทุกช่อง ด้วยจำนวนเดียวกัน (ตามแนวนอน) หากบรรทัดใดมีช่องสี่เหลี่ยมมากกว่า 1 ช่อง ก็ให้กรอกคะแนนให้เหมือนกันทุกช่องแล้วบวกคะแนนในช่องสี่เหลี่ยมตามแนวตั้ง จะได้คะแนนรวมของ x, y และ z ส่วนช่องวงกลมไม่ใช่ ดังภาพประกอบ 31



ภาพประกอบ 31 แบบหาค่าคะแนน x, y และ z

ขั้นที่ 9 เปลี่ยนคะแนน x, y และ z ให้เป็นเส้นแสดงคะแนนมิติ โดย
เปรียบเทียบตาราง ดังภาพประกอบ 32

คะแนน	0-29	30-31	32	33	34	35	36-37	38 ขึ้นไป
เส้นแสดงคะแนนมิติ	0	0.6	1.2	1.8	2.4	3.0	3.6	4.0

ภาพประกอบ 32 แบบเทียบคะแนนมิติ

ขั้นที่ 10 ค่าของเส้นคะแนนมิติจะมีค่าสูงสุดไม่เกิน 4.0 คือ

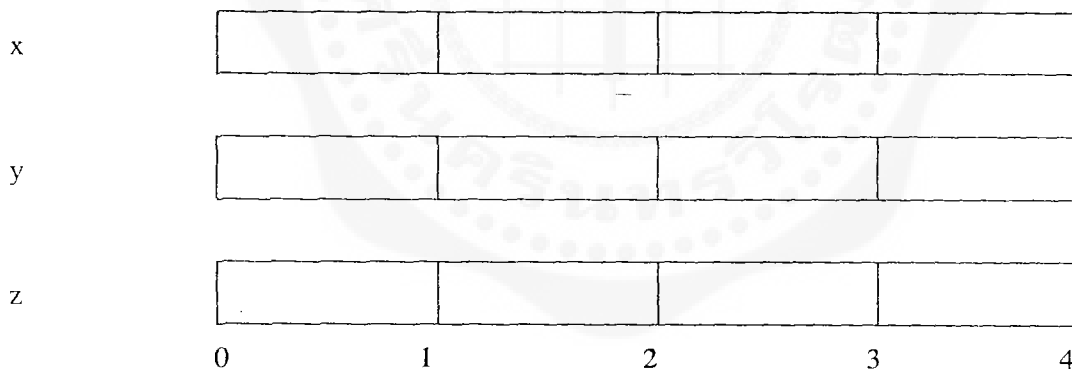
$x = \dots$ เมื่อ x หมายถึง ระดับของการใช้แบบบริหารที่มีภาวะผู้นำมุ่งงาน

$y = \dots$ เมื่อ y หมายถึง ระดับของการใช้แบบบริหารที่มีภาวะผู้นำมุ่งคน

$z = \dots$ เมื่อ z หมายถึง ระดับประสิทธิผลในการทำงานที่เกิดขึ้น

นำค่าของเส้นแสดงคะแนนมิติมาลงใน Bar Chart เพื่อเปรียบเทียบ

ดังภาพประกอบ 33



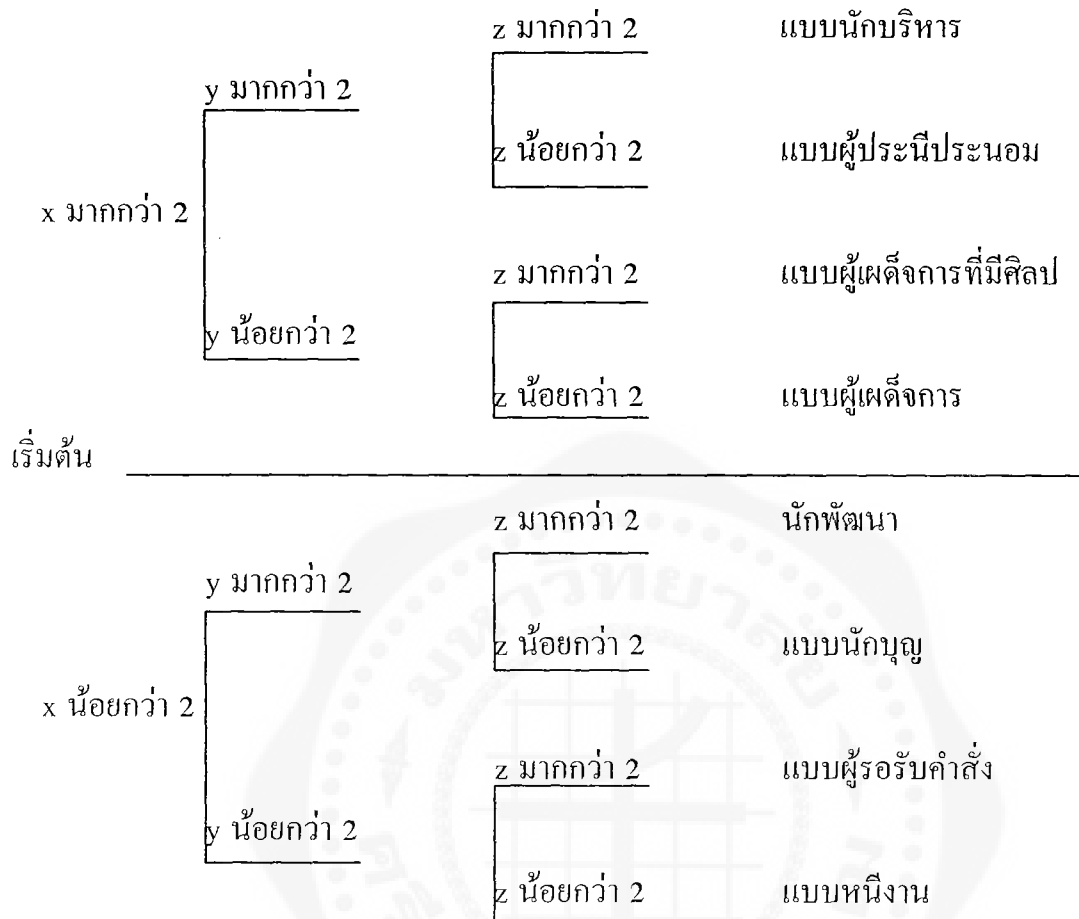
ภาพประกอบ 33 เปรียบเทียบมิติ x, y และ z

ขั้นที่ 11 นำคะแนนพฤติกรรมภาวะผู้นำ มาประเมินค่าโดยวัดเป็นระดับ
ตั้งแต่การประเมินค่าที่น้อยถึงมากที่สุด ดังตาราง 2

ตาราง 2 การประเมินค่าพฤติกรรมภาวะผู้นำและมิติภาวะผู้นำ

ระดับ	คะแนนพฤติกรรมภาวะผู้นำ	คะแนนมิติภาวะผู้นำ	เกณฑ์ระดับการประเมินค่า
1	2.....4.9	0.....0.59	มีค่าน้อยที่สุด
2	5.....5.9	0.6.....1.19	มีค่าน้อย
3	6.....6.9	1.2.....1.79	มีค่าค่อนข้างน้อย
4	7.....7.9	1.8.....2.39	มีค่าปานกลาง
5	8.....8.9	2.4.....2.99	มีค่าปานกลาง
6	9.....9.9	3.0.....3.59	มีค่าค่อนข้างมาก
7	10.....10.9	3.6.....3.99	มีค่ามาก
8	11.....ขึ้นไป	4.0.....ขึ้นไป	มีค่ามากที่สุด

ขั้นที่ 12 การพิจารณาหาแบบรวมในการบริหาร โดยนำคะแนนมิติ x , y และ z ในขั้นที่ 10 มาพิจารณาทิศทางของค่า x , y และ z ตามลำดับ ทำให้ทราบถึงแบบรวมในการบริหารว่ามีสภาวะผู้นำแบบใด ดังภาพประกอบ 34



ภาพประกอบ 34 การพิจารณาหาแบบรวมในการบริหาร

จากภาพประกอบ 34 สามารถอธิบายหาแบบรวมในการบริหารว่ามีผู้นำแบบใด ดังนี้

- | | |
|----------------------------|---|
| A แบบผู้หนีงาน | มี x น้อยกว่า 2 y น้อยกว่า 2 z น้อยกว่า 2 |
| B แบบนักบุญ | มี x น้อยกว่า 2 y มากกว่า 2 z น้อยกว่า 2 |
| C แบบผู้เผด็จการ | มี x มากกว่า 2 y น้อยกว่า 2 z น้อยกว่า 2 |
| D แบบผู้ประนีประนอม | มี x มากกว่า 2 y มากกว่า 2 z น้อยกว่า 2 |
| E แบบผู้รอรับคำสั่ง | มี x น้อยกว่า 2 y น้อยกว่า 2 z มากกว่า 2 |
| F แบบนักพัฒนา | มี x น้อยกว่า 2 y มากกว่า 2 z มากกว่า 2 |
| G แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ | มี x มากกว่า 2 y น้อยกว่า 2 z มากกว่า 2 |
| H แบบนักบริหาร | มี x มากกว่า 2 y มากกว่า 2 z มากกว่า 2 |

จากขั้นที่ 12 ทำให้ทราบถึงแบบรวมในการบริหารจะมีแบบผู้นำเป็นแบบใด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติดังนี้

1. ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่
 - 1.1 ค่าความถี่ร้อยละ
 - 1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
 - 1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลสื่อความหมายตรงกันผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

$\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

S.D แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ลำดับขั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัว จำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

2. ศึกษาแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล โดยจำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

3. ศึกษาแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

4. ศึกษาแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน ที่ใช้หลักการบริหารของผู้นำ 3 แบบคือ แบบหลักในการบริหาร แบบสนับสนุนในการบริหาร และแบบรวมในการบริหาร โดยจำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ศึกษาแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัว จำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยหาค่าร้อยละ ผลการวิเคราะห์แสดงในตาราง 3

ตาราง 3 ค่าร้อยละเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. อายุ		
ต่ำกว่า 24 ปี	46	18.63
24 ปีขึ้นไป	201	81.37
รวม	247	100.00
2. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	73	29.55
ปริญญาตรีขึ้นไป	174	70.45
รวม	247	100.00
3. ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 4 ปี	100	40.49
4 ปีขึ้นไป	147	59.51
รวม	247	100.00

จากตาราง 3 แสดงว่า สตรีที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 247 คน พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่มีอายุ 24 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 81.37) มีวุฒิกศศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป (ร้อยละ 70.45) และมีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 59.51)

2. ศึกษาแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัด
ปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งงาน มิติมุ่งความ
สัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล โดยจำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์
ในการทำงาน โดยหาค่าร้อยละ ผลการวิเคราะห์แสดงในตาราง 4 - 12

ตาราง 4 ค่าร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัด
ปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งงาน จำแนกตาม
ตามอายุ

คะแนน	ต่ำกว่า 24 ปี		24 ปีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
0 - 0.59	15	32.61	34	16.92
0.60 - 1.19	11	23.91	52	25.87
1.20 - 1.79	7	15.22	32	15.92
1.80 - 2.99	10	21.74	57	28.36
3.00 - 3.59	-	-	17	8.46
3.60 - 3.99	3	6.52	9	4.47
4.00	-	-	-	-
รวม	46	100.00	201	100.00

จากตาราง 4 ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของเรดคิน มิติมุ่งงาน
พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี มีมิติภาวะผู้นำที่มุ่งงานอยู่ในระดับ
น้อยที่สุดคือ คะแนน 0 - 0.59 คิดเป็นร้อยละ 32.61 รองลงมามีคะแนนอยู่ในระดับ
น้อยคือ คะแนน 0.60 - 1.19 คิดเป็นร้อยละ 23.91 คะแนนระดับปานกลาง 1.80 -
2.99 คิดเป็นร้อยละ 21.74 คะแนนระดับค่อนข้างน้อย 1.20 - 1.79 คิดเป็นร้อยละ
15.22 และคะแนนระดับมาก 3.60 - 3.99 คิดเป็นร้อยละ 6.52 ตามลำดับ ส่วนผู้นำ
สตรีที่มีอายุ 24 ปีขึ้นไปส่วนใหญ่มีมิติภาวะผู้นำที่มุ่งงานอยู่ในระดับปานกลางคือ 1.80 -
2.99 คิดเป็นร้อยละ 28.36 รองลงมามีคะแนนอยู่ในระดับน้อยคือคะแนน 0.60 - 1.19
คิดเป็นร้อยละ 25.87 คะแนน ระดับน้อยที่สุด 0 - 0.59 คิดเป็นร้อยละ 16.92 คะแนน

ระดับค่อนข้างน้อย 1.20 - 1.79 คิดเป็นร้อยละ 15.92 คะแนน ระดับค่อนข้างมาก 3.00 - 3.59 คิดเป็นร้อยละ 8.46 และคะแนนระดับมาก 3.60 - 6.99 คิดเป็นร้อยละ 4.47 ตามลำดับ

ตาราง 5 ค่าร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัด
ปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งงาน จำแนกตาม
วุฒิการศึกษา

คะแนน	ต่ำกว่า	ปริญญตรี	ปริญญตรี	ขึ้นไป
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
0 - 0.59	17	23.29	32	18.39
0.60 - 1.19	24	32.87	39	22.41
1.20 - 1.79	13	17.81	26	14.94
1.80 - 2.99	14	19.18	53	30.46
3.00 - 3.59	4	5.48	13	7.47
3.60 - 3.99	1	1.37	11	6.33
4.00	-	-	-	-
รวม	73	100.00	174	100.00

จากตาราง 5 ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งงาน พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญตรี มีมิติภาวะผู้นำที่มุ่งงานอยู่ในระดับน้อยคือ คะแนน 0.60 - 1.19 คิดเป็นร้อยละ 32.87 รองลงมามีคะแนนอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ คะแนน 0 - 0.59 คิดเป็นร้อยละ 23.29 คะแนนระดับปานกลาง 1.80 - 2.99 คิดเป็นร้อยละ 19.18 คะแนนระดับค่อนข้างน้อย 1.20 - 1.79 คิดเป็นร้อยละ 17.18 และคะแนนระดับค่อนข้างมาก 3.00 - 3.59 คิดเป็นร้อยละ 5.48 และคะแนนระดับมาก 3.60 - 3.99 คิดเป็นร้อยละ 1.37ตามลำดับ ส่วนผู้นำสตรีที่มีวุฒิ ปริญญตรีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีมิติภาวะผู้นำที่มุ่งงานอยู่ในระดับปานกลางคือ คะแนน 1.80 - 2.99 คิดเป็นร้อยละ 30.46 รองลงมามีคะแนนอยู่ในระดับน้อยคือ คะแนน 0.60 - 1.19 ร้อยละ 22.41 คะแนนระดับน้อยที่สุดคือคะแนน 0 - 0.59 คิดเป็นร้อยละ

18.39 คะแนนระดับค่อนข้างน้อย 1.20 - 1.79 คิดเป็นร้อยละ 14.94 คะแนนระดับค่อนข้างมาก 3.00 - 3.59 คิดเป็น ร้อยละ 7.47 และคะแนนระดับมาก 3.60 - 3.99 คิดเป็นร้อยละ 6.33 ตามลำดับ

ตาราง 6 ค่าร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

คะแนน	น้อยกว่า 4 ปี		4 ปี ขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
0 - 0.59	23	23.00	26	17.69
0.60 - 1.19	29	29.00	36	24.49
1.20 - 1.79	20	20.00	19	12.92
1.80 - 2.99	17	17.00	48	32.65
3.00 - 3.59	5	5.00	12	8.16
3.60 - 3.99	6	6.00	6	4.09
4.00	-	-	-	-
รวม	100	100.00	147	100.00

จากตาราง 6 ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของเรดคิน มิติมุ่งงานพบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 4 ปี มีมิติภาวะผู้นำที่มุ่งงานอยู่ในระดับน้อยคือ คะแนน 0.60 - 1.19 คิดเป็นร้อยละ 29.00 รองลงมาคือคะแนนอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ คะแนน 0 - 0.59 คิดเป็นร้อยละ 23.00 คะแนนระดับค่อนข้างน้อย 1.20 - 1.79 คิดเป็นร้อยละ 20.00 คะแนนระดับปานกลาง 1.80 - 2.99 คิดเป็นร้อยละ 17.00 คะแนนระดับมาก 3.60 - 3.99 คิดเป็นร้อยละ 6.00 และคะแนนระดับค่อนข้างมาก 3.00 - 3.59 คิดเป็นร้อยละ 5.00 ตามลำดับ ส่วนผู้นำสตรีที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไปส่วนใหญ่มีมิติภาวะผู้นำที่มุ่งงานอยู่ในระดับปานกลางคือคะแนน 1.80 - 2.99 คิดเป็น ร้อยละ 32.65 รองลงมาคือคะแนนอยู่ในระดับน้อยคือคะแนน 0.60 - 1.19 คิดเป็น ร้อยละ 24.49 คะแนนระดับ น้อยที่สุด 0 -

0.59 คิดเป็นร้อยละ 17.69 คะแนนระดับค่อนข้างน้อย 1.20 - 1.79 คิดเป็นร้อยละ 12.92 คะแนนระดับค่อนข้างมาก 3.00 - 3.59 คิดเป็นร้อยละ 8.16 และคะแนนระดับมาก 3.60 - 3.99 คิดเป็นร้อยละ 4.09 ตามลำดับ

ตาราง 7 ค่าร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัด
ปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งความสัมพันธ์
จำแนกตามอายุ

คะแนน	ต่ำกว่า 24 ปี		24 ปีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
0 - 0.59	10	21.74	43	21.39
0.60 - 1.19	11	23.91	45	22.39
1.20 - 1.79	2	4.35	26	12.94
1.80 - 2.99	14	30.43	48	23.88
3.00 - 3.59	4	8.70	23	11.44
3.60 - 3.99	4	8.70	11	5.47
4.00	1	2.17	5	2.49
รวม	46	100.00	201	100.00

จากตาราง 7 ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งความสัมพันธ์ พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี มีมิติภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางคือ คะแนน 1.80 - 2.99 คิดเป็นร้อยละ 30.43 รองลงมามีคะแนนอยู่ในระดับน้อย 0.60 - 1.19 คิดเป็นร้อยละ 23.91 คะแนนระดับน้อยที่สุด 0 - 0.59 คิดเป็นร้อยละ 21.74 คะแนนระดับค่อนข้างมาก 3.00 - 3.59 คิดเป็นร้อยละ 8.70 คะแนนระดับมาก 3.60 - 3.99 คิดเป็นร้อยละ 8.70 คะแนนระดับค่อนข้างน้อย 1.20 - 1.79 คิดเป็นร้อยละ 4.35 และคะแนนระดับมากที่สุด 4.00 คิดเป็นร้อยละ 2.17 ตามลำดับ ส่วนผู้นำสตรีที่มีอายุ 24 ปี ขึ้นไปส่วนใหญ่มีมิติภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางคือ คะแนน 1.80 - 2.99 คิดเป็นร้อยละ 23.88 รองลงมามีคะแนนอยู่ในระดับน้อยคือคะแนน 0.60 - 1.19 คิดเป็นร้อยละ 22.39 คะแนนระดับ

น้อยที่สุด 0 - 0.59 คิดเป็นร้อยละ 21.39 คะแนนระดับค่อนข้างน้อย 1.20 - 1.79 คิดเป็นร้อยละ 12.94 คะแนนระดับค่อนข้างมาก 3.00 - 3.59 คิดเป็นร้อยละ 11.44 และคะแนนระดับมาก 3.60 - 6.99 คิดเป็นร้อยละ 5.47 และคะแนนระดับมากที่สุด 4.00 คิดเป็นร้อยละ 2.49 ตามลำดับ

ตาราง 8 ค่าร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งความสัมพันธ์
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

คะแนน	ต่ำกว่า จำนวน	ปริญญาตรี ร้อยละ	ปริญญาตรี จำนวน	ขึ้นไป ร้อยละ
0 - 0.59	13	17.81	40	22.99
0.60 - 1.19	20	27.40	36	20.70
1.20 - 1.79	12	16.44	16	9.19
1.80 - 2.99	16	21.92	46	26.44
3.00 - 3.59	10	13.69	17	9.77
3.60 - 3.99	2	2.74	13	7.46
4.00		-	6	3.45
รวม	73	100.00	174	100.00

จากตาราง 8 ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งความสัมพันธ์ พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีมิติภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อยคือ คะแนน 0.60 - 1.19 คิดเป็นร้อยละ 21.92 คะแนนอยู่ในระดับน้อยที่สุด 0 - 0.59 คิดเป็นร้อยละ 17.81 คะแนนระดับค่อนข้างน้อย 1.20 - 1.79 คิดเป็นร้อยละ 16.44 คะแนนระดับค่อนข้างมาก 3.00 - 3.59 คิดเป็นร้อยละ 13.69 และคะแนนระดับมาก 3.60 - 3.99 คิดเป็นร้อยละ 2.74 ตามลำดับ ส่วนผู้นำสตรีที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปส่วนใหญ่มีมิติภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางคือ คะแนน 1.80 - 2.99 คิดเป็นร้อยละ 26.44 รองลงมามีคะแนนอยู่ในระดับน้อยที่สุด 0.59 - 22.99 คิดเป็นร้อยละ 22.99 คะแนนระดับน้อย 0.60 -

1.19 คิดเป็นร้อยละ 20.70 คะแนน ระดับค่อนข้างมาก 3.00 - 3.59 คิดเป็นร้อยละ 9.77 คะแนนระดับค่อนข้างน้อย 1.20 - 1.79 คิดเป็นร้อยละ 9.19 คะแนนระดับมาก 3.60 - 3.99 คิดเป็นร้อยละ 7.46 และคะแนนระดับมากที่สุด 4.00 คิดเป็นร้อยละ 3.45

ตาราง 9 ค่าร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัด
ปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งความสัมพันธ์
จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

คะแนน	น้อยกว่า 4 ปี		4 ปี ขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
0 - 0.59	23	23.00	30	20.14
0.60 - 1.19	21	21.00	35	23.81
1.20 - 1.79	7	7.00	21	14.28
1.80 - 2.99	28	28.00	34	23.13
3.00 - 3.59	8	8.00	19	12.93
3.60 - 3.99	10	10.00	5	3.40
4.00	3	3.00	3	2.04
รวม	100	100.00	147	100.00

จากตาราง 9 ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งความสัมพันธ์ พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 4 ปี มีมิติภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางคือ คะแนน 1.80 - 2.99 คิดเป็นร้อยละ 28.00 รองลงมามีคะแนนอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ คะแนน 0 - 0.59 คิดเป็นร้อยละ 23.00 คะแนนระดับน้อย 0.60 - 1.19 คิดเป็นร้อยละ 21.00 คะแนนระดับมาก 3.60 - 3.99 คิดเป็นร้อยละ 10.00 คะแนนระดับค่อนข้างมาก 3.00 - 3.59 คิดเป็นร้อยละ 8.00 คะแนนระดับค่อนข้างน้อย 1.20 - 1.79 คิดเป็นร้อยละ 7.00 และคะแนนระดับมากที่สุดคือ 4.00 คิดเป็นร้อยละ 3.00 ตามลำดับ ส่วนผู้นำสตรีที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไปส่วนใหญ่มีมิติภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อยคือ คะแนน 0.60 - 1.19 คิดเป็นร้อยละ 23.81 รองลงมามีคะแนนอยู่ในระดับปานกลางคือคะแนน 1.80 -

2.99 คิดเป็นร้อยละ 23.13 คะแนนระดับน้อยที่สุด 0 - 0.59 คิดเป็นร้อยละ 20.14 คะแนนระดับค่อนข้างน้อย 1.20 - 1.79 คิดเป็นร้อยละ 14.28 คะแนนระดับค่อนข้างมาก 3.00 - 3.59 คิดเป็นร้อยละ 12.93 คะแนนระดับมาก 3.00 - 3.99 คิดเป็นร้อยละ 3.40 และคะแนนระดับมากที่สุด 4.00 คิดเป็นร้อยละ 2.04 ตามลำดับ

ตาราง 10 ค่าร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัด
ปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งประสิทธิผล
จำแนกตามอายุ

คะแนน	ต่ำกว่า 24 ปี		24 ปีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
0 - 0.59	4	8.69	16	9.45
0.60 - 1.19	9	19.57	28	15.92
1.20 - 1.79	7	15.22	12	6.97
1.80 - 2.99	11	23.91	47	26.87
3.00 - 3.59	9	19.57	22	12.93
3.60 - 3.99	6	13.04	35	20.40
4.00	-	-	14	7.46
รวม	40	100.00	201	100.00

จากตาราง 10 ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งประสิทธิผล พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี มีมิติภาวะผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลางคือ คะแนน 1.80 - 2.99 คิดเป็นร้อยละ 23.91 รองลงมา มีคะแนนอยู่ในระดับน้อยและระดับค่อนข้างมากคือคะแนน 0.60 - 1.19 และ 3.00 - 3.59 คิดเป็นร้อยละ 19.57 คะแนนระดับค่อนข้างน้อย 1.20 - 1.79 คิดเป็นร้อยละ 15.22 คะแนนระดับมาก 3.60 - 3.99 คิดเป็นร้อยละ 13.04 และคะแนนระดับน้อยที่สุด 0 - 0.59 คิดเป็นร้อยละ 8.69 ส่วนผู้นำสตรีที่มีอายุ 24 ปีขึ้นไปส่วนใหญ่มีมิติภาวะผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลางคือคะแนน 1.80 - 2.99 คิดเป็นร้อยละ 26.87 รองลงมามีคะแนนอยู่ในระดับมาก 3.60 - 3.99 คิดเป็นร้อยละ 20.40 คะแนนระดับ

น้อย 0.60 - 1.19 คิดเป็นร้อยละ 15.92 คะแนนระดับค่อนข้างมาก 3.00 - 3.59 คิดเป็นร้อยละ 12.93 คะแนนระดับมากที่สุด 4.00 คิดเป็นร้อยละ 7.46 และคะแนนระดับค่อนข้างน้อยคิดเป็นร้อยละ 6.97 ตามลำดับ

ตาราง 11 ค่าร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัด
ปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งประสิทธิผล
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

คะแนน	ต่ำกว่า	ปริญญตรี	ปริญญตรี	ขึ้นไป
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
0 - 0.59	13	17.81	10	5.79
0.60 - 1.19	13	17.81	28	16.09
1.20 - 1.79	10	13.70	11	6.32
1.80 - 2.99	15	20.55	50	28.96
3.00 - 3.59	2	2.74	33	18.96
3.60 - 3.99	15	20.55	32	18.39
4.00	5	6.84	10	5.79
รวม	73	100.00	174	100.00

จากตาราง 11 ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งประสิทธิผล พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีวุฒิการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี มีมิติภาวะผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลางและระดับมากคือ คะแนน 1.80 - 2.99 และ 3.60 - 3.99 คิดเป็นร้อยละ 20.55 รองลงมามีคะแนนอยู่ในระดับน้อยและน้อยที่สุดคือ คะแนน 0.60 - 1.19 และ 0 - 0.59 คิดเป็นร้อยละ 17.81 คะแนนระดับค่อนข้างน้อย 1.20 - 1.79 คิดเป็นร้อยละ 13.70 คะแนนระดับมากที่สุดคือ คะแนน 4.00 คิดเป็นร้อยละ 6.84 และคะแนนระดับค่อนข้างมาก 3.00 - 3.59 คิดเป็นร้อยละ 2.74 ตามลำดับ ส่วนผู้นำสตรีที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปส่วนใหญ่มีมิติภาวะผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลางคือคะแนน 1.80 - 2.99 คิดเป็นร้อยละ 28.74 รองลงมามีคะแนนอยู่ในระดับค่อนข้างมากคือคะแนน 3.00 - 3.59 คิดเป็นร้อยละ 18.96 คะแนนระดับมาก

3.60 - 3.99 คิดเป็นร้อยละ 18.39 คะแนนระดับน้อย 0.60 - 1.19 คิดเป็นร้อยละ 16.09
คะแนนระดับค่อนข้างน้อย 1.20 - 1.79 คิดเป็นร้อยละ 6.32 และคะแนนระดับมากที่สุด
4.00 คิดเป็นร้อยละ 5.79 ตามลำดับ

ตาราง 12 ค่าร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัด
ปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งประสิทธิผล
จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

คะแนน	น้อยกว่า 4 ปี		4 ปี ขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
0 - 0.59	9	9.00	14	9.52
0.60 - 1.19	15	15.00	26	17.69
1.20 - 1.79	12	12.00	9	6.12
1.80 - 2.99	30	30.00	35	23.82
3.00 - 3.59	18	18.00	17	11.56
3.60 - 3.99	14	14.00	33	22.45
4.00	2	2.00	13	8.84
รวม	100	100.00	147	100.00

จากตาราง 12 ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่ง
ประสิทธิผล พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 4 ปี
มีมิติภาวะผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับกลางคือ คะแนน 1.80 - 2.99 คิดเป็นร้อยละ
30.00 รองลงมาคือคะแนนอยู่ในระดับค่อนข้างมากคือคะแนน 3.00 - 3.59 คิดเป็น
ร้อยละ 18.00 คะแนนระดับน้อย 0.60 - 1.19 คิดเป็นร้อยละ 15.00 คะแนนระดับมาก
3.60 - 3.99 คิดเป็นร้อยละ 14.00 คะแนนระดับค่อนข้างน้อย 1.20 - 1.79 คิดเป็น
ร้อยละ 12.00 คะแนนระดับน้อยที่สุด 0 - 0.59 คิดเป็นร้อยละ 9.00 และคะแนนระดับ
มากที่สุด 4.00 คิดเป็น ร้อยละ 2.00 ตามลำดับ ส่วนผู้นำสตรีที่มีประสบการณ์ในการ
ทำงาน 4 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีมิติภาวะผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลางคือ
คะแนน 1.80 - 2.99 คิดเป็นร้อยละ 23.82 รองลงมาคือคะแนนอยู่ในระดับมาก 3.60 -

3.99 คิดเป็นร้อยละ 22.45 คะแนนระดับน้อย 0.60 - 1.19 คิดเป็นร้อยละ 17.69 คะแนนระดับค่อนข้างมาก 3.00 - 3.59 คิดเป็นร้อยละ 11.56 คะแนนระดับน้อยที่สุด 0 - 0.59 คิดเป็นร้อยละ 9.52 คะแนนระดับมากที่สุด 4.00 คิดเป็นร้อยละ 8.84 และคะแนนระดับค่อนข้างน้อย 1.20 - 1.79 คิดเป็นร้อยละ 6.12 ตามลำดับ

3. ศึกษาแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ผลการวิเคราะห์แสดงในตาราง 13 - 15

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	มิติมุ่งงาน		มิติมุ่งความสัมพันธ์		มิติมุ่งประสิทธิผล	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
ต่ำกว่า 24 ปี	46	1.66	2.64	2.16	2.72	2.49	2.68
24 ปีขึ้นไป	201	2.02	2.02	2.08	2.78	2.82	2.41
รวม	247	1.96	1.96	2.10	2.75	2.75	2.51

จากตาราง 13 แบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้นำสตรีที่มีอายุต่ำกว่า 24 โดยเฉลี่ยแล้วมีมิติที่มุ่งงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ($\bar{X} = 1.66$) มิติที่มุ่งความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.16$) และมิติที่มุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.49$) ส่วนผู้นำสตรีที่มีอายุ 24 ปีขึ้นไป โดยเฉลี่ยแล้วมีมิติที่มุ่ง

งานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.02$) มิติที่มุ่งความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.08$) และมิติที่มุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.82$)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานแบบของผู้นำสตรีในโรงงาน

อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน	มิติมุ่งงาน		มิติมุ่งความสัมพันธ์		มิติมุ่งประสิทธิผล	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
ต่ำกว่าปริญญาตรี	73	1.67	2.64	1.98	2.48	2.19	2.19
ปริญญาตรีขึ้นไป	174	2.07	2.35	1.73	2.74	2.87	2.87
รวม	247	1.96	2.48	1.81	2.65	2.27	2.27

จากตาราง 14 แบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้นำสตรีที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี โดยเฉลี่ยแล้วมีมิติที่มุ่งงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ($\bar{X} = 1.67$) มิติที่มุ่งความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 1.98$) และมิติที่มุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.19$) ส่วนผู้นำสตรีที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป โดยเฉลี่ยแล้วมีมิติที่มุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.07$) มิติที่มุ่งความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 1.73$) และมิติที่มุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.87$)

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานแบบของผู้นำสตรีในโรงงาน
อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติ
ของ เรดคิน มิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล จำแนกตาม
ประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	จำนวน	มิติมุ่งงาน		มิติมุ่งความสัมพันธ์		มิติมุ่งประสิทธิผล	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
น้อยกว่า 4 ปี	100	1.77	2.66	2.17	2.46	2.64	2.34
4 ปีขึ้นไป	147	2.06	2.34	1.91	2.74	2.26	2.65
รวม	247	1.94	2.47	2.02	2.62	2.42	2.52

จากตาราง 15 แบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ใน
จังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน มิติมุ่งงาน
มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้นำสตรีที่มี
ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 4 ปี โดยเฉลี่ยแล้วมีมิติที่มุ่งงานอยู่ในระดับ
ค่อนข้างน้อย ($\bar{X} = 1.77$) มิติที่มุ่งความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.17$)
และมิติที่มุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.64$) ส่วนผู้นำสตรีที่มี
ประสบการณ์ในการทำงาน โดยเฉลี่ยแล้วมีมิติที่มุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} =$
2.06) มิติที่มุ่งความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 1.91$) และมิติที่มุ่งประสิทธิผล
อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.26$)

4. ศึกษาแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัด
ปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน ที่ใช้แบบในการบริหารของ
ผู้นำ 3 แบบคือ แบบหลักในการบริหาร แบบสนับสนุนในการบริหาร และแบบรวม
ในการบริหาร โดยหาค่าร้อยละ จำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ใน
การทำงาน ผลการวิเคราะห์แสดงในตาราง 16 - 24

ตาราง 16 ค่าร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัด
ปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน แบบหลักในการบริหาร
จำแนกตามอายุ

คะแนน	ต่ำกว่า 24 ปี		24 ปีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. แบบไม่มีประสิทธิผล	19	41.31	57	28.36
ผู้หนึ่งงาน	5	10.87	12	5.97
นักบุญ	13	28.26	24	11.94
ผู้เผด็จการ	1	2.18	16	7.96
ผู้ประนีประนอม	-	-	5	2.49
2. แบบมีประสิทธิผล	18	39.13	110	54.72
ผู้รื้อรับคำสั่ง	3	6.52	11	5.42
นักพัฒนา	4	8.69	31	15.42
ผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ	10	21.74	68	33.83
นักบริหาร	1	2.18	-	-
3. ไม่มีแบบหลักในการบริหาร	9	19.56	34	16.92
รวม	46	100.00	201	100.00

จากตาราง 16 ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน แบบหลักในการบริหาร พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี ใช้แบบหลักในการบริหารเป็นแบบนักบุญ (ร้อยละ 28.26) รองลงมาเป็นแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ (ร้อยละ 21.74) แบบผู้หนึ่งงาน (ร้อยละ 10.87) แบบนักพัฒนา (ร้อยละ 8.69) แบบผู้รื้อรับคำสั่ง (ร้อยละ 6.52) แบบผู้เผด็จการ และแบบนักบริหาร (ร้อยละ 2.18) ตามลำดับ

ส่วนผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีอายุ 24 ปีขึ้นไป พบว่า ใช้แบบหลักในการบริหารเป็นแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ (ร้อยละ 33.83) รองลงมาเป็นแบบนักพัฒนา (ร้อยละ 15.42) แบบนักบุญ (ร้อยละ 11.94) แบบผู้เผด็จการ (ร้อยละ 7.96) แบบผู้หนึ่งงาน (ร้อยละ 5.97) แบบผู้รื้อรับคำสั่ง (ร้อยละ 5.47) และแบบผู้ประนีประนอม (ร้อยละ 2.49) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาประสิทธิผลของการใช้แบบหลักในการบริหาร พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี ใช้แบบหลักในการบริหารเป็นแบบไม่มีประสิทธิผล (ร้อยละ 41.31) ส่วนผู้นำสตรีที่มีอายุ 24 ปีขึ้นไปส่วนใหญ่ใช้แบบหลักในการบริหารเป็นแบบมีประสิทธิผล (ร้อยละ 54.72)

ตาราง 17 ค่าร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน แบบหลักในการบริหาร จำแนกตามวุฒิการศึกษา

คะแนน	ต่ำกว่า	ปริญญตรี	ปริญญตรี	ขึ้นไป
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. แบบไม่มีประสิทธิผล	26	35.62	50	28.72
ผู้หนึ่งงาน	9	12.33	8	4.60
นักบุญ	13	17.81	24	13.80
ผู้เผด็จการ	3	4.11	14	8.04
ผู้ประนีประนอม	1	1.37	4	2.28
2. แบบมีประสิทธิผล	32	43.83	96	55.19
ผู้รองรับคำสั่ง	3	4.11	11	6.33
นักพัฒนา	11	15.07	24	13.80
ผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ	17	23.28	61	35.06
นักบริหาร	1	1.37	-	-
3. ไม่มีแบบหลักในการบริหาร	15	20.55	28	16.09
รวม	73	100.00	174	100.00

จากตาราง 17 ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน แบบหลักในการบริหาร พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีวุฒิการศึกษต่ำกว่าปริญญาตรี ใช้แบบหลักในการบริหารเป็นแบบผู้นำเผด็จการมีศิลปะ (ร้อยละ 23.28) รองลงมาเป็นแบบนักบุญ

(ร้อยละ 17.81) แบบนักพัฒนา (ร้อยละ 15.07) แบบผู้หนึ่งงาน (ร้อยละ 12.33) แบบผู้รับคำสั่ง แบบผู้เผด็จการ (ร้อยละ 4.11) แบบประนีประนอม และแบบนักบริหาร (ร้อยละ 1.37) ตามลำดับ

ส่วนผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป พบว่า ใช้แบบหลักในการบริหารแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ (ร้อยละ 35.06) รองลงมาเป็นแบบนักบุญ และแบบนักพัฒนา (ร้อยละ 13.80) แบบผู้เผด็จการ (ร้อยละ 8.04) แบบผู้รับคำสั่ง (ร้อยละ 6.33) และแบบผู้หนึ่งงาน (ร้อยละ 4.60) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาแบบประสิทธิผลของการใช้แบบหลักในการบริหาร พบว่า ผู้นำสตรีที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีขึ้นไปใช้แบบหลักในการบริหารแบบมีประสิทธิผลเหมือนกัน (ร้อยละ 43.83 และร้อยละ 55.19)

ตาราง 18 ค่าร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดดิน แบบหลักในการบริหาร จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

คะแนน	น้อยกว่า 4 ปี		4 ปีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. แบบไม่มีประสิทธิผล	34	34.00	42	28.57
ผู้หนึ่งงาน	8	8.00	9	6.12
นักบุญ	20	20.00	17	11.56
ผู้เผด็จการ	5	5.00	12	8.16
ผู้ประนีประนอม	1	1.00	4	2.73
2. แบบมีประสิทธิผล	48	48.00	80	54.42
ผู้รับคำสั่ง	7	7.00	7	4.76
นักพัฒนา	9	9.00	26	17.68
ผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ	32	32.00	46	34.29
นักบริหาร		-	1	0.69
3. ไม่มีแบบหลักในการบริหาร	18	18.00	25	17.01
รวม	100	100.00	147	100.00

จากตาราง 18 ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน แบบหลักในการบริหาร พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 4 ปี ใช้แบบหลักในการบริหารเป็นแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ (ร้อยละ 32.00) รองลงมาเป็นแบบนักบุญ (ร้อยละ 20.00) แบบนักพัฒนา (ร้อยละ 9.00) แบบผู้หนึ่งงาน (ร้อยละ 8) แบบผู้รอรับคำสั่ง (ร้อยละ 7) แบบผู้เผด็จการ (ร้อยละ) และแบบผู้ประนีประนอม (ร้อยละ 1) ตามลำดับ

ส่วนผู้นำสตรีที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป พบว่า ใช้แบบหลักในการบริหารแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ (ร้อยละ 31.29) รองลงเป็นแบบนักพัฒนา (ร้อยละ 17.68) แบบนักบุญ (ร้อยละ 11.56) แบบผู้เผด็จการ (ร้อยละ 8.16) แบบผู้หนึ่งงาน (ร้อยละ 6.12) แบบผู้รอรับคำสั่ง (ร้อยละ 4.76) แบบผู้ประนีประนอม (ร้อยละ 2.73) และแบบนักบริหาร (ร้อยละ 0.69) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาแบบประสิทธิผลของการใช้แบบหลักในการบริหาร พบว่า ผู้นำสตรีที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 4 ปี และมีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป ใช้แบบหลักในการบริหารเป็นแบบมีประสิทธิผลเหมือนกัน (ร้อยละ 48.00 และร้อยละ 54.42)

ตาราง 19 ค่าร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน แบบสนับสนุนในการบริหาร จำแนกตามอายุ

คะแนน	ต่ำกว่า 24 ปี		24 ปีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. แบบไม่มีประสิทธิผล	10	21.74	57	28.36
ผู้หนึ่งงาน	-	-	6	2.98
นักบุญ	8	17.40	34	16.93
ผู้เผด็จการ	1	2.17	16	7.96
ผู้ประนีประนอม	1	2.17	1	0.49

ตาราง 19 (ต่อ)

คะแนน	ต่ำกว่า 24 ปี		24 ปีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2. แบบมีประสิทธิผล	20	43.48	88	43.78
ผู้รับคำสั่ง	1	2.17	13	6.47
นักพัฒนา	7	15.22	20	9.95
ผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ	12	26.09	51	25.37
นักบริหาร	-	-	4	1.99
3. ไม่มีแบบสนับสนุนการบริหาร	16	34.78	56	27.86
รวม	46	100.00	201	100.00

จากตาราง 19 ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน สนับสนุนในการบริหาร พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี ใช้แบบสนับสนุนในการบริหารเป็นแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ (ร้อยละ 26.09) รองลงมาเป็นแบบนักบุญ (ร้อยละ 17.40) แบบนักพัฒนา (ร้อยละ 15.22) แบบผู้เผด็จการ แบบผู้ประนีประนอม และแบบรอรับคำสั่ง (ร้อยละ 2.17) ตามลำดับ

ส่วนผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีอายุ 24 ปีขึ้นไป พบว่า ใช้แบบสนับสนุนในการบริหารแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ (ร้อยละ 25.37) รองลงมาเป็นแบบนักบุญ (ร้อยละ 16.93) แบบนักพัฒนา (ร้อยละ 9.95) แบบผู้เผด็จการ (ร้อยละ 7.96) แบบผู้รอรับคำสั่ง (ร้อยละ 6.47) แบบผู้หนึ่งงาน (ร้อยละ 2.98) แบบนักบริหาร (ร้อยละ 1.99) และแบบผู้ประนีประนอม (ร้อยละ 0.49) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาประสิทธิผลของการใช้แบบสนับสนุนในการบริหาร พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี และอายุ 24 ปีขึ้นไป ใช้แบบสนับสนุนในการบริหารเป็นแบบมีประสิทธิผลเหมือนกัน (ร้อยละ 43.48 และร้อยละ 43.78)

ตาราง 20 ค่าร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัด
ปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน แบบสนับสนุนในการ
บริหาร จำแนกตามวุฒิการศึกษา

คะแนน	ต่ำกว่า	ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ขึ้นไป
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. แบบไม่มีประสิทธิผล	15	20.55	-	29.88
ผู้หนึ่งงาน	-	-	6	3.45
นักบุญ	12	16.44	30	17.24
ผู้เผด็จการ	3	4.11	14	8.04
ผู้ประนีประนอม	-	-	2	1.15
2. แบบมีประสิทธิภาพ	27	36.99	-	46.56
ผู้รับคำสั่ง	7	9.59	7	4.03
นักพัฒนา	7	9.59	21	11.49
ผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ	12	16.44	51	29.31
นักบริหาร	1	1.37	3	1.73
3. ไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหาร	31	42.46	41	23.56
รวม	73	100.00	174	100.00

จากตาราง 20 ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน แบบสนับสนุนในการบริหาร พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ใช้แบบสนับสนุนในการบริหารเป็นแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ และแบบนักบุญ (ร้อยละ 16.44) รองลงมาเป็นแบบนักพัฒนา และแบบผู้รับคำสั่ง (ร้อยละ 9.59) แบบผู้เผด็จการ (ร้อยละ 4.11) และแบบนักบริหาร (ร้อยละ 1.37) ตามลำดับ

ส่วนผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป พบว่า ใช้แบบสนับสนุนในการบริหารแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ (ร้อยละ 29.31) รองลงมาเป็นแบบนักบุญ (ร้อยละ 17.24) แบบนักพัฒนา (ร้อยละ 11.49) แบบผู้เผด็จการ (ร้อยละ 8.04) แบบผู้รับคำสั่ง (ร้อยละ 4.03) และแบบผู้หนึ่งงาน (ร้อยละ 3.45) แบบนักบริหาร (ร้อยละ 1.73) และแบบผู้ประนีประนอม (ร้อยละ 1.15) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาประสิทธิผลของการใช้แบบสนับสนุนในการบริหาร พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีขึ้นไป ใช้แบบสนับสนุนในการบริหารเป็นแบบมีประสิทธิผลเหมือนกัน (ร้อยละ 36.99 และร้อยละ 46.56)

ตาราง 21 ค่าร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน แบบสนับสนุนในการบริหาร จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

คะแนน	น้อยกว่า 4 ปี		4 ปีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. แบบไม่มีประสิทธิผล	33	33.00	34	23.13
ผู้หนึ่งงาน	4	4.00	2	1.36
นักบุญ	25	25.00	17	11.56
ผู้เผด็จการ	3	3.00	14	9.53
ผู้ประนีประนอม	1	1.00	1	0.68
2. แบบมีประสิทธิผล	45	45.00	63	42.86
ผู้รื้อรับคำสั่ง	7	7.00	7	4.76
นักพัฒนา	15	15.00	12	8.17
ผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ	22	22.00	41	27.89
นักบริหาร	1	1.00	3	2.04
3. ไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหาร	22	22.00	50	34.01
รวม	100	100.00	147	100.00

จากตาราง 21 ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน แบบสนับสนุนในการบริหาร พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 4 ปี ใช้แบบสนับสนุนในการบริหารเป็นแบบนักบุญ (ร้อยละ 25.00) รองลงมาเป็นแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ (ร้อยละ 22) แบบนักพัฒนา (ร้อยละ 15.00) แบบผู้รื้อรับคำสั่ง (ร้อยละ 7.00) แบบผู้หนึ่งงาน (ร้อยละ 4) แบบผู้เผด็จการ (ร้อยละ 3.00) แบบผู้ประนีประนอม และแบบนักบริหาร (ร้อยละ 1) ตามลำดับ

ส่วนผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป พบว่า ใช้แบบสนับสนุนในการบริหารแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ (ร้อยละ 27.89) รองลงมาเป็น แบบนักบุญ (ร้อยละ 11.56) แบบผู้เผด็จการ (ร้อยละ 9.53) แบบนักพัฒนา (ร้อยละ 8.17) แบบผู้รอรับคำสั่ง (ร้อยละ 4.76) แบบนักบริหาร (ร้อยละ 2.04) แบบผู้หนีงาน (ร้อยละ 1.36) และแบบผู้ประนีประนอม (ร้อยละ 0.68) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาประสิทธิผลของการใช้แบบสนับสนุนในการบริหาร พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 4 ปี และประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป ใช้แบบสนับสนุนในการบริหารเป็นแบบมีประสิทธิผลเหมือนกัน (ร้อยละ 45.00 และร้อยละ 42.86)

ตาราง 22 ค่าร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัด ปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน แบบรวมในการบริหาร จำแนกตามอายุ

คะแนน	ต่ำกว่า 24 ปี		24 ปีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. แบบไม่มีประสิทธิผล	26	56.51	86	42.78
ผู้หนีงาน	13	28.26	40	19.90
นักบุญ	8	17.38	17	8.46
ผู้เผด็จการ	5	10.87	22	10.95
ผู้ประนีประนอม	-	-	7	3.47
2. แบบมีประสิทธิผล	20	43.49	115	57.22
ผู้รอรับคำสั่ง	9	19.57	54	26.87
นักพัฒนา	7	15.22	32	15.92
ผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ	1	2.18	17	8.46
นักบริหาร	3	6.52	12	5.97
รวม	46	100.00	201	100.00

จากตาราง 22 ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน แบบรวมในการบริหาร พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี ใช้แบบรวมในการบริหารเป็นแบบผู้หนึ่งงาน (ร้อยละ 28.26) รองลงมาเป็นแบบผู้รองรับคำสั่ง (ร้อยละ 19.57) แบบนักบุญ (ร้อยละ 17.38) แบบนักพัฒนา (ร้อยละ 15.22) แบบผู้เผด็จการ (ร้อยละ 10.87) แบบนักบริหาร (ร้อยละ 6.52) และแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ (ร้อยละ 2.18) ตามลำดับ

ส่วนผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีอายุ 24 ปีขึ้นไป พบว่า ใช้แบบรวมในการบริหารแบบผู้รองรับคำสั่ง (ร้อยละ 26.87) รองลงมาเป็นแบบผู้หนึ่งงาน (ร้อยละ 19.90) แบบนักพัฒนา (ร้อยละ 15.92) แบบผู้เผด็จการ (ร้อยละ 10.95) แบบนักบุญ และแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ (ร้อยละ 8.46) แบบนักบริหาร (ร้อยละ 5.97) และแบบผู้ประนีประนอม (ร้อยละ 3.47) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาประสิทธิผลของการใช้แบบรวมในการบริหาร พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี ใช้แบบรวมในการบริหารเป็นแบบไม่มีประสิทธิผล (ร้อยละ 56.51) ส่วนผู้นำสตรีที่มีอายุ 24 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่ใช้แบบรวมในการบริหารเป็นแบบมีประสิทธิผล (ร้อยละ 57.22)

ตาราง 23 ค่าร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน แบบรวมในการบริหาร จำแนกตามวุฒิการศึกษา

คะแนน	ต่ำกว่า	ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ขึ้นไป
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. แบบไม่มีประสิทธิผล	39	53.44	73	41.91
ผู้หนึ่งงาน	24	32.88	29	16.66
นักบุญ	8	10.97	17	9.77
ผู้เผด็จการ	6	8.23	21	12.07
ผู้ประนีประนอม	1	1.36	6	3.45

ตาราง 23 (ต่อ)

คะแนน	ต่ำกว่า	ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ขึ้นไป
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2. แบบมีประสิทธิภาพ	34	46.56	101	58.05
ผู้รับคำสั่ง	17	23.29	46	26.44
นักพัฒนา	9	12.33	30	17.24
ผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ	6	8.23	12	6.90
นักบริหาร	2	2.71	13	7.47
รวม	73	100.00	174	100.00

จากตาราง 23 ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน แบบรวมในการบริหาร พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ใช้แบบรวมในการบริหารเป็นแบบผู้หนึ่งงาน (ร้อยละ 32.88) รองลงมาเป็นแบบผู้รับคำสั่ง (ร้อยละ 23.29) แบบนักพัฒนา (ร้อยละ 12.33) แบบนักบุญ (ร้อยละ 10.97) แบบผู้เผด็จการและแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ (ร้อยละ 8.23) แบบนักบริหาร (ร้อยละ 2.71) และแบบผู้ประนีประนอม (ร้อยละ 1.36) ตามลำดับ

ส่วนผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป พบว่า ใช้แบบรวมในการบริหารแบบผู้รับคำสั่ง (ร้อยละ 26.44) รองลงมาเป็นแบบนักพัฒนา (ร้อยละ 17.24) แบบผู้หนึ่งงาน (ร้อยละ 16.66) แบบผู้เผด็จการ (ร้อยละ 12.07) แบบนักบุญ (ร้อยละ 9.77) และแบบนักบริหาร (ร้อยละ 7.47) แบบผู้เผด็จการมีศิลปะ (ร้อยละ 6.90) และแบบผู้ประนีประนอม (ร้อยละ 3.45) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพของการใช้แบบรวมในการบริหาร พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ใช้แบบรวมในการบริหารเป็นแบบไม่มีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 53.44) ส่วนผู้นำสตรีที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป ส่วนใหญ่ใช้แบบรวมในการบริหารเป็นแบบมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 58.05)

ตาราง 24 ค่าร้อยละแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัด
ปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน แบบรวมในการบริหาร
จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

คะแนน	น้อยกว่า 4 ปี		4 ปีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. แบบไม่มีประสิทธิผล	51	51.00	61	41.50
ผู้หนึ่งงาน	25	25.00	28	19.05
นักบุญ	14	14.00	11	7.48
ผู้เผด็จการ	9	9.00	18	12.25
ผู้ประนีประนอม	3	3.00	4	2.72
2. แบบมีประสิทธิผล	49	49.00	86	58.50
ผู้รอรับคำสั่ง	22	22.00	41	27.89
นักพัฒนา	19	16.00	20	13.61
ผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ	5	5.00	13	8.84
นักบริหาร	3	3.00	12	8.16
รวม	100	100.00	147	100.00

จากตาราง 24 ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของ เรดคิน แบบรวมในการบริหาร พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 4 ปี ใช้แบบรวมในการบริหารเป็นแบบผู้หนึ่งงาน (ร้อยละ 25.00) รองลงมาเป็นแบบผู้รอรับคำสั่ง (ร้อยละ 22) แบบนักพัฒนา (ร้อยละ 19.00) แบบนักบุญ (ร้อยละ 14.00) แบบผู้เผด็จการ (ร้อยละ 9.00) แบบผู้เผด็จการมีศิลปะ (ร้อยละ 5.00) แบบผู้ประนีประนอม และแบบนักบริหาร (ร้อยละ 3) ตามลำดับ

ส่วนผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป พบว่า ใช้แบบรวมในการบริหารแบบผู้รอรับคำสั่ง (ร้อยละ 27.89) รองลงมาเป็นแบบผู้หนึ่งงาน (ร้อยละ 19.05) แบบนักพัฒนา (ร้อยละ 13.61) แบบผู้เผด็จการ (ร้อยละ 12.25) แบบผู้เผด็จการมีศิลปะ (ร้อยละ 8.84) แบบนักบริหาร (ร้อยละ 8.16) แบบนักบุญ (ร้อยละ 7.48) และแบบผู้ประนีประนอม (ร้อยละ 2.72) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาประสิทธิผลของการใช้แบบรวมในการบริหาร พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป ใช้แบบรวมในการบริหารเป็นแบบไม่มีประสิทธิผล (ร้อยละ 51.00) ส่วนผู้นำสตรีที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่ใช้แบบรวมในการบริหารเป็นแบบมีประสิทธิผล (ร้อยละ 58.50)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาสรุปผลเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้นำสตรีระดับล่างส่วนใหญ่มีอายุ 24 ปีขึ้นไป มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป

2. ผลการวิเคราะห์คะแนนมิติมุ่งมั่น มิติมุ่งสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล จำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน เป็นดังนี้

2.1 เมื่อพิจารณาตามอายุ พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี มีมิติภาวะผู้นำมุ่งมั่นอยู่ในระดับน้อย มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนกลุ่มที่มีอายุ 24 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีมิติภาวะผู้นำมุ่งมั่นความสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล อยู่ในระดับปานกลาง

2.2 เมื่อพิจารณาตามวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีมิติภาวะผู้นำมุ่งมั่น และมุ่งความสัมพันธ์ ในระดับน้อย ด้านมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลางและระดับมาก ส่วนกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีมิติภาวะผู้นำมุ่งมั่น มุ่งความสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล อยู่ในระดับปานกลาง

2.3 เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 4 ปี มีมิติภาวะผู้นำมุ่งมั่นอยู่ในระดับน้อย มิติมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งประสิทธิผล อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีมิติภาวะผู้นำมุ่งมั่น มุ่งความสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล อยู่ในระดับปานกลาง

3. ผลการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของค่าคะแนน มิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล จำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน เป็นดังนี้

3.1 เมื่อพิจารณาตามอายุ พบว่า ผู้นำสตรีที่มีอายุ 24 ปีขึ้นไป มีมิติภาวะผู้นำมุ่งงาน มุ่งความสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล โดยเฉลี่ยแล้วอยู่ในระดับปานกลางและมากกว่ากลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี

3.2 เมื่อพิจารณาตามวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้นำสตรีที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีมิติภาวะผู้นำมุ่งงาน และมุ่งประสิทธิผล โดยเฉลี่ยแล้วอยู่ในระดับปานกลางและมากกว่ากลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนมิติมุ่งความสัมพันธ์ กลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีมิติภาวะผู้นำที่มากกว่ากลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป

3.3 เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้นำสตรีที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป มีมิติภาวะผู้นำที่มุ่งงาน โดยเฉลี่ยแล้วอยู่ในระดับปานกลางและมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 4 ปี ส่วนมิติมุ่งความสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล กลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 4 ปี มีมิติภาวะผู้นำที่มากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป

4. ผลการวิเคราะห์หาแบบผู้นำที่ใช้เป็นแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวมในการบริหาร จำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

4.1 เมื่อพิจารณาตามอายุ พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีอายุ 24 ปีขึ้นไป มีแบบผู้นำที่ใช้เป็นแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผล โดยแบบหลักและแบบสนับสนุนเป็นแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ ส่วนแบบรวมเป็นแบบผู้รองรับคำสั่ง ส่วนกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี ส่วนใหญ่มีแบบหลักและแบบรวมในการบริหารที่ไม่มีประสิทธิผลโดยเป็นแบบนักบุญ ส่วนแบบรวมจะเป็นแบบผู้หนีงาน ในกลุ่มนี้แบบสนับสนุนในการบริหารมีประสิทธิผลและเป็นแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ

4.2 เมื่อพิจารณาตามวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปมีแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผล โดยแบบหลักและแบบสนับสนุนเป็นแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ ส่วนแบบรวมเป็นแบบผู้รองรับคำสั่ง ส่วนกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีส่วนใหญ่มีแบบหลัก

และแบบสนับสนุนในการบริหารที่มีประสิทธิผล โดยเป็นแบบผู้เผด็จการมีศีลปะ ในกลุ่มนี้แบบรวมในการบริหารไม่มีประสิทธิผล และเป็นแบบผู้หนึ่งงาน

4.3 เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้นำสตรี ส่วนใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป มีแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผล โดยแบบหลักและแบบสนับสนุนเป็นแบบผู้เผด็จการมีศีลปะ ส่วนแบบรวมเป็นแบบผู้รอรับคำสั่ง ส่วนกลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 4 ปี ส่วนใหญ่มีแบบหลักและแบบสนับสนุนในการบริหารที่มีประสิทธิผล โดยเป็นแบบผู้เผด็จการมีศีลปะ ในกลุ่มนี้แบบรวมในการบริหารไม่มีประสิทธิผลและเป็นแบบผู้หนึ่งงาน



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสามมิติของเรดคิน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานสตรีที่เป็นผู้นำระดับล่างที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ในจังหวัดปทุมธานี ที่มีพนักงานตั้งแต่ 1,000 คนขึ้นไป 15 โรงงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการดังนี้

1. สุ่มโรงงานมา 5 โรงงานจากทั้งหมด 15 โรงงาน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย
2. จากโรงงาน 5 โรงงานนำมาสุ่มพนักงานสตรีที่เป็นผู้นำระดับล่างโดยวิธีการสุ่มอย่างง่ายมาร้อยละ 50 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ได้ ประกอบไปด้วยบริษัทฟูจิตซี (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 190 คน บริษัทซีเกทเทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 55 คน บริษัททีเอสเอส (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 25 คน บริษัท เจ วี ซี เมนูแฟกเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 17 คน และบริษัทเอ ที แอน์ ที ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด จำนวน 7 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 294 คน ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างไป 294 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 247 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.01

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ตอนคือ

1. เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. เป็นแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของ เรดดิน ที่เรียกว่า Management Style Diagnosis Test (MSDT) ซึ่งแปลและเรียบเรียงโดย อุทัย หิรัญโต ผู้วิจัย ได้นำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขเสร็จ แล้วนำมาให้ประธานและกรรมการที่ปรึกษาปริญญาณพนธ์ พร้อมทั้งผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม หลังจากนั้นนำมาหาค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีการสอบซ้ำ (Test - Retest Method) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามผู้นำมิติมุ่งงาน (X) = 0.87 ผู้นำมิติมุ่งความสัมพันธ์ (Y) = 0.89 และผู้นำมิติมุ่งประสิทธิผล (Z) = 0.95

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. รวบรวมแบบสอบถามและนำข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างมาจำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยหาค่าร้อยละ
2. การวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลของ วิลเลียม เจ เรดดิน มีรายละเอียดดังนี้
 - 2.1 วิเคราะห์ค่าคะแนนมิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล โดยจำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยการวิเคราะห์หาค่าร้อยละ
 - 2.2 วิเคราะห์คะแนนมิติในการบริหารงานที่มุ่งงาน มุ่งความสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล โดยจำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 - 2.3 วิเคราะห์หาแบบผู้นำที่ใช้เป็นแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวมในการบริหาร โดยจำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยการวิเคราะห์หาค่าร้อยละ

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย สรุปผลได้ดังนี้

1. ผู้นำสตรีระดับล่างที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ส่วนใหญ่มีแบบผู้นำมิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล อยู่ในระดับปานกลาง

1.1 ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีอายุ 24 ปีขึ้นไป มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป มีแบบผู้นำมิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล มากกว่ากลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 4 ปี

1.2 ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 4 ปี มีแบบผู้นำมิติมุ่งงาน อยู่ในระดับน้อย

1.3 ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี และมีประสบการณ์ น้อยกว่า 4 ปี มีแบบผู้นำมิติมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งประสิทธิผล อยู่ในระดับปานกลาง

1.4 ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีแบบผู้นำมิติมุ่งความสัมพันธ์ในระดับน้อย ส่วนมิติมุ่งประสิทธิผล อยู่ในระดับปานกลางและถึงระดับมาก

2. แบบหลักในการบริหาร ผู้นำสตรีระดับล่างที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ส่วนใหญ่มีแบบหลักในการบริหารที่มีประสิทธิผล ได้แก่ แบบผู้เผด็จการมีศีลปะ รองลงมาได้แก่ แบบนักพัฒนา

2.1 ผู้นำสตรีที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี เป็นกลุ่มเดียวเท่านั้นที่มีแบบหลักในการบริหารแบบไม่มีประสิทธิผล ได้แก่ แบบนักบุญ

2.2 แบบผู้นำสตรีที่เป็นแบบหลักในการบริหารน้อยที่สุด ได้แก่ แบบนักบริหารและแบบผู้ประนีประนอม

3. แบบสนับสนุนในการบริหาร ผู้นำสตรีระดับล่างที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ส่วนใหญ่มีแบบสนับสนุนในการบริหารที่มีประสิทธิผล ได้แก่ แบบผู้เผด็จการมีศีลปะ รองลงมาได้แก่ แบบนักพัฒนา

3.1 ผู้นำสตรีส่วนใหญ่มีแบบสนับสนุนในการบริหารที่เหมือนกัน

3.2 แบบผู้นำสตรีที่เป็นแบบสนับสนุนในการบริหารน้อยที่สุด ได้แก่
แบบนักบริหารและแบบผู้ประนีประนอม

4. แบบรวมในการบริหาร ผู้นำสตรีระดับล่างที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ส่วนใหญ่มีแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผล ได้แก่ แบบผู้รอรับคำสั่ง รองลงมาเป็นแบบรวมในการบริหารที่ไม่มีประสิทธิผล ได้แก่ แบบผู้หนึ่งงาน

4.1 ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีอายุ 24 ปีขึ้นไป มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป มีแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผล โดยเป็นแบบผู้รอรับคำสั่ง

4.2 ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 4 ปี มีแบบรวมในการบริหารที่ไม่มีประสิทธิผล โดยเป็นแบบผู้หนึ่งงาน

อภิปรายผล

จากการศึกษาแบบผู้นำของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. ผู้นำสตรีระดับล่างที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานีมีแบบผู้นำมิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผลในระดับปานกลาง กล่าวคือ พฤติกรรมการบริหารงานไม่เน้นด้านหนึ่งด้านใดโดยเฉพาะคำนึงถึงงาน หรือผลผลิตของบริษัทที่จะได้ควบคู่กับความสัมพันธ์ระหว่างตัวเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่ใกล้เคียงกันทำให้ผลสำเร็จ หรือความมีประสิทธิภาพมีส่วนร่วมที่สอดคล้องกันกับพฤติกรรมการบริหารงานที่แสดงออกมา การที่ผลวิจัยออกมาในลักษณะนี้เป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยเป็นเพียงผู้นำระดับล่างที่มีหน้าที่เพียงแค่ควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่วางไว้ หรือปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปเท่านั้น (ศิริอร ชันธหัตถ์. 2536 : 145 - 156) ทำให้ความสนใจต่อคน ความสนใจต่องานหรือผลผลิตและความมีประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

การที่ผู้นำสตรีระดับล่างกลุ่มที่มีอายุ 24 ปีขึ้นไป วุฒิกศศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปและมีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป จะมีค่าเฉลี่ยแบบผู้นำมิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผลมากกว่ากลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี มีวุฒิกศศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 4 ปี ทั้งนี้เป็นเพราะว่าแนวคิดในเรื่องคุณลักษณะของผู้นำมีอิทธิพลต่อแบบผู้นำที่แสดงออกมารวมทั้งการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ผู้นำสตรีที่มีอายุมากกว่าจะมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกับกลุ่มที่มีอายุน้อยกว่า นอกจากนี้ระบบค่านิยมสังคมไทยเป็นสังคมที่ให้ความเคารพนับถือบุคคลที่มีอายุมากกว่าทำให้การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชามีมากกว่าพฤติกรรมที่แสดงออก จึงสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุน้อย ส่วนเรื่องวุฒิกศศึกษา และประสบการณ์ ก็เชลลี (พรรณราย ทรรศนะประภา. 2529 : 120 - 121 ; อ้างอิงมาจาก Ghiselli. 1980 : 1980 : 321) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ควรมี 13 ข้อ หัวข้อเรื่องการศึกษาและประสบการณ์เป็นส่วนหนึ่งในคุณลักษณะของผู้นำที่ได้รับการยอมรับ กล่าวคือ ผู้นำที่มีวุฒิกศศึกษาและประสบการณ์สูง ย่อมได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่ากลุ่มที่วุฒิกศศึกษาและประสบการณ์ที่น้อยกว่า ทั้งนี้ผลที่ได้คือพฤติกรรมที่แสดงออกมีแบบภาวะผู้นำมิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล ที่มากกว่า

กลุ่มผู้นำสตรีระดับล่างที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี มีวุฒิกศศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และมีประสบการณ์น้อยกว่า 4 ปี จะมีแบบผู้นำมิติมุ่งงานในระดับน้อย ส่วนแบบผู้นำกลุ่มมิติมุ่งความสัมพันธ์และมิติมุ่งประสิทธิผล อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นกลุ่มที่มีวุฒิกศศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจะมีแบบผู้นำมิติมุ่งความสัมพันธ์ในระดับน้อย ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้นำสตรีกลุ่มนี้เพิ่งเริ่มก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำย่อมต้องการสร้างสัมพันธภาพระหว่างตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าที่จะมุ่งงานหรือผลผลิตจนเกินไป การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจ ความจงรักภักดี ความเชื่อฟัง ต่อตนเองแล้วย่อมทำให้มีอิทธิพลและอำนาจในการบังคับบัญชาสูง (สุพิณ เกษาคุปต์. 2536 : 154) ผลที่ตามคือความมีประสิทธิผลของตัวผู้นำเอง ดังนั้นการที่ผู้นำสตรีกลุ่มนี้มีแบบผู้นำมิติมุ่งความสัมพันธ์ที่มากกว่ามิติมุ่งงานเพราะต้องการศรัทธาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ โดยเฉพาะในโรงงานอุตสาหกรรม การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สอดคล้องกันกับความต้องการขององค์กรจะมีผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิผลสูงขึ้น (ธีรวุฒินุญโยสภณ และ วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์. 2534 : 190 - 191) ซึ่งจากที่กล่าวมาสอดคล้อง

กับงานวิจัยของ พัฒนา สวณกล้าจิตต์ (2526 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ผู้บริหารหรือผู้นำส่วนใหญ่จะมีแบบผู้นำที่มุ่งงานน้อยกว่ามุ่งความสัมพันธ์

ส่วนกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์น้อยกว่ามุ่งความมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่า ผู้นำสตรีกลุ่มนี้มีทักษะด้านเทคนิคสูงกว่าทักษะด้านความสัมพันธ์ กล่าวคือ สตรีกลุ่มนี้มีความสามารถด้านการทำงาน มีความรู้ความเข้าใจในงาน และสามารถปฏิบัติงานเฉพาะอย่างได้อย่างดี มีความรอบรู้งานปฏิบัติการอย่างกว้างขวาง (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2533 : 205 - 208) จุดเด่นคือสามารถนำความรู้จากประสบการณ์ที่ปฏิบัติจริงไปถ่ายทอดให้ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับการศึกษาที่น้อยทำให้ไม่เข้าใจถึงประโยชน์จากสัมพันธภาพกับผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้สตรีกลุ่มนี้มุ่งที่จะสร้างความมีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นแก่องค์กรมากกว่ามุ่งอย่างอื่น อย่างไรก็ตามสตรีกลุ่มนี้การเลื่อนระดับเป็นผู้นำระดับกลางหรือผู้นำระดับสูงเป็นไปได้ยาก ทั้งนี้เพราะว่าระดับผู้นำที่สูงขึ้นย่อมต้องการทักษะด้านความสัมพันธ์และด้านการจัดการที่มากขึ้น (ธีรวิมล บุญยโสภณ. 2534 : 198)

2. ผู้นำสตรีระดับล่างที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี ส่วนใหญ่มีแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงทั้งสิ้น โดยพบว่า แบบหลักและแบบสนับสนุนจะมีแบบผู้นำแบบผู้เผด็จการมีศิลปะมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับสภาพสังคมในโรงงานอุตสาหกรรม กล่าวคือผู้นำแบบนี้จะมุ่งความสำเร็จของงานหรือความมีประสิทธิภาพเป็นส่วนใหญ่ คำนึงถึงผลผลิตทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ ไม่ค่อยสนใจความเห็นของผู้ได้บังคับบัญชามากนัก แต่ว่าการสั่งงาน การตัดสินใจ และการบังคับควบคุม เป็นไปอย่างนุ่มนวล ไม่ใช้วิธีบีบบังคับโดยตรง นำวิธีการทางด้านจิตวิทยามาประยุกต์ใช้ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เกิดความขุ่นเคืองหรือไม่พอใจในการปฏิบัติงาน (อรุณ รักธรรม. 2532 : 173 - 175)

จากผลการวิจัยพบอีกว่า ผู้นำสตรีระดับล่างในโรงงานอุตสาหกรรมเป็นลักษณะผู้นำที่ไต่เต้าจากพนักงานปฏิบัติการระดับล่างขึ้นมาจนเป็นระดับผู้นำ มีลักษณะเด่นคือเป็นผู้นำที่ทำงานอย่างเต็มที่ รู้จักงานในหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี แต่การที่เขาอาศัยในเรื่องสัมพันธภาพกับผู้ได้บังคับบัญชา อาจส่งผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความไม่พอใจจนอาจทำให้ผลผลิตหรือประสิทธิภาพลดน้อยลง นอกจากนี้ผู้ได้บังคับบัญชาของเขายังพบว่าการพัฒนาทางการศึกษามากขึ้น วุฒิการศึกษาที่มากเกือบเท่ากันหรือบางคนก็มากกว่า

ทำให้การบังคับบัญชาต้องใช้เหตุผลมากกว่าการบังคับ ซึ่งการที่ผู้นำสตรีระดับล่างมีแบบ
ผู้นำแบบเผด็จการมีศิลปะย่อมเหมาะสมและสอดคล้องกันกับสภาพสังคมในโรงงาน
อุตสาหกรรม

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้นำสตรีระดับล่างที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม
อิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี กลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี เป็นกลุ่มเดียวเท่านั้นที่มี
แบบหลักในการบริหารเป็นแบบไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่แบบนักบุญ ทั้งนี้อาจเป็น
เพราะว่าการที่ผู้นำสตรีกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่อายุน้อย ทำให้ขาดการยอมรับจากผู้ใต้บังคับ
บัญชา ในเรื่องคุณลักษณะผู้นำที่ควรมี รวมทั้งค่านิยมทางสังคมไทยที่ไม่ยกย่องให้สตรี
ก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำ (บวร ประพฤติดี ทิมาพร พิมพิสุทธิ และเฉลิมพร ศรีหงษ์. 2520 :
14) ทำให้เมื่อสตรีกลุ่มนี้ก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำจึงมีแบบผู้นำแบบนักบุญ กล่าวคือ มักจะ
คำนึงถึงสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา ชอบช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในทุก ๆ เรื่อง
มีความเกรงใจและเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานร่วมกัน ไม่ค่อยคำนึงถึงผลงานหรือ
ผลผลิต การบริหารงานเป็นไปในลักษณะกันเอง ไม่มีพิธีรีตรอง (จุมพล สวัสดิยากร.
2520 : 316 - 317) ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้นำสตรีกลุ่มนี้ต้องการสร้างความยอมรับนับถือจาก
ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่เพียงอย่างเดียว การที่ผู้นำสตรีมีแบบผู้นำแบบนักบุญ ย่อมเกิดผลเสีย
ต่อองค์กรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในโรงงานอุตสาหกรรมอาจจะทำให้ผลผลิตลดลง
เพราะไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เชื่อฟัง
คำสั่งและปฏิบัติงานไม่เต็มที่ เพราะไม่เกรงกลัวและคิดว่าผู้นำสตรีกลุ่มนี้คงไม่มีการ
ลงโทษที่รุนแรง

การที่ผู้นำสตรีระดับล่างที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ใน
จังหวัดปทุมธานี มีแบบหลักและแบบสนับสนุนในการบริหารเป็นแบบนักบริหารและ
แบบผู้ประนีประนอมน้อยที่สุด เป็นเพราะหน้าที่การทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมของ
ผู้นำสตรีระดับล่าง ได้แก่ การควบคุม ดูแล สั่งการ ให้คำแนะนำปรึกษาการแก้ปัญหา
ด้านเทคนิค แก่พนักงานปฏิบัติงานโดยตรง (เพชรี हालाภ. 2538 : 21 - 22) ทำให้
บทบาทของผู้นำสตรีกลุ่มนี้ต้องการความเด็ดขาดในการสั่งงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ
ตามแต่เพียงอย่างเดียว เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่มากและได้มาตรฐานที่กำหนดไว้ รูปแบบ
การทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ทำให้ผู้นำกลุ่มนี้มีแบบ
นักบริหารและแบบผู้ประนีประนอมน้อยมาก เพราะไม่สามารถเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับ

บัญชาแสดงความคิดเห็นและโต้แย้งได้อย่างอิสระ การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำได้น้อยมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าสภาพแวดล้อมในโรงงานอุตสาหกรรมไม่เอื้ออำนวย ทำให้ผู้นำสตรีระดับล่างมีแบบผู้นำแบบนักบริหารและแบบผู้ประนีประนอมน้อยที่สุดดังที่กล่าวมา

3. แบบรวมในการบริหารของผู้นำสตรีระดับล่างที่ทำงานในโรงงาน

อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นแบบที่มีประสิทธิผลเหมือนกับแบบหลัก และแบบสนับสนุนในการบริหารโดยเป็นแบบผู้รับคำสั่ง ทั้งนี้จะพบว่า การที่แบบรวมในการบริหารส่วนใหญ่เป็นแบบผู้รับคำสั่งนั้นสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำสตรีระดับล่างเป็นอย่างมาก เพราะว่าคุณลักษณะผู้นำแบบนี้จะปฏิบัติตามคำสั่งได้อย่างเคร่งครัดโดยยึดกฎ ระเบียบ โรงงานเป็นใหญ่ เป็นผู้นำที่ไว้ใจได้ในการทำงาน ไม่หนีงานไปไหน มีความเป็นระเบียบ มีเหตุผลความถูกต้องควบคุมตัวเองได้เป็นอย่างดี ที่กล่าวมาถึงลักษณะผู้นำแบบนี้ ช่วยส่งเสริมให้ผู้นำสตรีระดับล่างปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะว่าการเป็นผู้นำระดับล่างต้องสามารถนำคำสั่งหรือแนวทางปฏิบัติจากผู้นำระดับกลาง หรือระดับสูงมาปฏิบัติพร้อมทั้งถ่ายทอดไปยังผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อปฏิบัติตาม ซึ่งการที่ผู้นำสตรีระดับล่างมีแบบรวมในการบริหารเป็นแบบนักบุญยอมเหมาะสม และสอดคล้องกับบทบาทและหน้าที่ของตนเองที่ปฏิบัติอยู่ในโรงงานอุตสาหกรรม

การที่ผู้นำสตรีระดับล่างกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 4 ปี มีแบบรวมในการบริหารที่ไม่มีประสิทธิผล โดยเป็นแบบผู้นำหนักมากที่สุดนั้น อาจเป็นเพราะว่าผู้นำสตรีกลุ่มนี้เพิ่งเริ่มก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำ ทำให้คุณลักษณะการเป็นผู้นำของสตรีกลุ่มนี้ยังไม่ค่อยได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชาเท่าที่ควร นอกจากนี้จากการศึกษาพบว่า ในช่วงที่กำลังทำงานวิจัยเรื่องนี้สภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยกำลังอยู่ในช่วงตกต่ำ โรงงานอุตสาหกรรมบางแห่งมีการปลดพนักงานและลดค่าจ้างหรือสวัสดิการด้านต่าง ๆ ลงมา ทำให้ผู้นำสตรีกลุ่มนี้ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ประจวบเหมาะกับตัวเองที่เพิ่งเริ่มก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำ ทำให้แบบรวมในการบริหารที่แฝงอยู่ในตัวผู้นำออกมาเป็นแบบหนักาน กล่าวคือ ขาดความรับผิดชอบและความสนใจในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาเท่าที่ควร ผู้นำแบบนี้จะคิดอยู่ตลอด

เวลาว่าเขาอาจมิได้รับความยุติธรรมในการที่จะถูกปลดออกจากการ โดยทั่วไปสาเหตุที่เกิดขึ้นเกิดแบบผู้นำลักษณะเช่นนี้มาจากองค์การมากกว่าตัวบุคคล (อรุณ รักธรรม. 2532 : 170) กล่าวคือ คงไม่มีผู้นำคนใดที่ต้องมีแบบผู้นำลักษณะเช่นนี้ แต่เขาถูกสภาพแวดล้อมขององค์การบังคับให้เป็น ซึ่งในที่นี้ได้แก่ ความไม่มั่นคงในการทำงานอันเนื่องมาจากสถานะเศรษฐกิจที่ตกต่ำที่ทำให้โรงงานอุตสาหกรรมบางแห่งมีการปลดพนักงานออกเป็นบางส่วน ซึ่งในเรื่องนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เรดดิน ที่ได้นำแบบสอบถามนี้ไปทดสอบกับบริษัทที่กำลังประสบภาวะการถดถอยโดยนำไปทดสอบกับระดับหัวหน้า ผลที่ออกมาพบว่ามิแบบผู้นำที่เป็นแบบหนึ่งงานจำนวนมาก (Reddin. 1970 : 244 - 245) อย่างไรก็ตามการแก้ไขปัญหานี้ในเรื่องนี้อยู่ที่องค์การต้องสร้างความมั่นคงในการทำงานให้เกิดขึ้นแก่องค์การโดยเร็วที่สุด แบบรวมในการบริหารของผู้นำสตรีระดับกลางที่เป็นแบบหนึ่งงานก็จะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

การที่ผู้นำสตรีระดับล่างที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ในจังหวัดปทุมธานี มีแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง นับว่าเป็นผลดีต่อองค์การอุตสาหกรรมของไทย แต่เมื่อพิจารณาแบบผู้นำที่มุ่งงาน มุ่งความสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล อยู่ในระดับปานกลาง อาจจะยังไม่เพียงพอ ควรดำเนินการพัฒนาผู้นำสตรีให้มีแบบผู้นำที่อยู่ในระดับสูงขึ้นตามแนวทางดังนี้

1. จัดการอบรมชี้แจงภายใน เพื่อแนะนำให้ผู้นำสตรีเข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารงานที่ต้องมุ่งไปพร้อมกันทุกด้าน ไม่เน้นด้านหนึ่งด้านใดโดยเฉพาะ พร้อมทั้งทดสอบให้ผู้นำสตรีในองค์การทราบถึงแบบผู้นำของตนเองที่เป็นอยู่ว่าเป็นแบบใด มีข้อดีข้อเสียอย่างไร และการปรับปรุงในด้านใดก่อน

2. จัดให้มีการสัมมนา พร้อมทั้งอภิปรายและกำหนดแนวทางในการพัฒนาแบบผู้นำโดยรวมขององค์การว่าควรมีลักษณะเช่นใด เช่น จัดทำระบบ Q. C. เพื่อให้ทราบปัญหาและแนวทางที่ควรเป็นว่าควรมีแบบผู้นำเช่นใด และพฤติกรรมในการบริหารควรมีลักษณะเช่นใด

3. กำหนดเป้าหมาย เมื่อได้แนวทางที่ควรจะเป็นแล้วควรกำหนดเป้าหมายหรือความคาดหวังที่จะทำให้การดำเนินงานบังเกิดผลตามความต้องการ

4. ประเมินผล ทำการทดสอบว่าแบบของผู้นำสตรีมีการเปลี่ยนแปลงแบบผู้นำ
ของตัวเองไปตามเป้าหมายที่วางไว้ อยู่ในระดับที่สูงขึ้นตามต้องการหรือไม่

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. ควรทำการวิจัยแบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
ในกลุ่มผู้นำระดับกลางและระดับล่าง

2. ควรศึกษาแบบผู้นำของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
ขนาดกลางและขนาดเล็ก



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

กมล ชูทรัพย์. การบริหาร. กรุงเทพฯ : แพร่พิทยา, 2516.

กรองแก้ว อยู่สุข. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

กิติ ตัณฑานนท์. นักบริหารทันสมัย. กรุงเทพฯ : บัตเตอร์ฟลาย, 2532.

ขนิษฐา วิเศษสาธร และ มุกดา ศรียงค์. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.

กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2535.

จุมพล สวัสดิ์ยากร. หลักการบริหารและมนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพฯ : สุวรรณภูมิ

การพิมพ์, 2520.

จำนงค์ บุญชู. องค์การและการบริหาร. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2531.

นายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคนอื่น ๆ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย

ธรรมศาสตร์, 2517.

เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ :

ไทยวัฒนาพานิช, 2529.

ธงชัย สันติวงษ์. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2535.

_____. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2519.

ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์. พื้นฐานการบริหารอุตสาหกรรม.

พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ,

2534.

นิพนธ์ ศศิธร. การจัดระเบียบองค์การปัจจุบันและอนาคต. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2520.

นันทนา ดึงสมบัติยุทธ์. ความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของ

ผู้ได้บังคับบัญชา : ศึกษากรณีข้าราชการในส่วนกลางกรมส่งเสริมการเกษตร.

วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2536. ถ่ายเอกสาร.

บรรจบ เนียมมณี. หน้าที่นักบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บางเขน, 2525.

บวร ประพฤติดี, ทิพาพร พิมพ์พิสุทธิ และเฉลิมพร ศรีหงษ์. สตรีไทย :

บทบาทในการเป็นผู้นำทางการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยเกษม, 2520.

บุญมัน ธนาสุวัฒน์. จิตวิทยาองค์กร. กรุงเทพฯ : โอ เอส พรินต์ติ้งเฮาส์, 2537.

เบ็ญจา จิรภัทรพิมล. แรงงานสตรีในภาคอุตสาหกรรม : กรณีศึกษาจังหวัดเชียงใหม่.

วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533. ถ่ายเอกสาร.

ปนัดดา บุญผลา. โครงการพัฒนาแรงงานสตรีในภาคอุตสาหกรรมการผลิต :

โครงการศึกษาคนงานสตรี. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, 2533. ถ่ายเอกสาร.

ประชุม รอดประเสริฐ. ผู้นำและพฤติกรรมการบริหารงาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ, 2526.

ปราณี เดชวิทยาพร. ผลกระทบจากการที่ผู้หญิงสวมบทบาทผู้บังคับบัญชาต่อผู้ชาย
ที่อยู่ได้บังคับบัญชา. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, 2533. ถ่ายเอกสาร.

ปราณี พรรณวิเชียร. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : สุวรรณสาส์นการพิมพ์, 2528.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริม, 2532.

พัฒนา สวงวล้าจิตต์. แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ตามทฤษฎีสถิตินิยมของ เรดดิน. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526. อัดสำเนา.

พรรณราย ทรัพย์ะประภา. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : โอ เอส พรินต์ติ้งเฮาส์,
2529.

เพชร หาลาก. ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาระดับกลางที่มีต่อบทบาทการ

ปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับกลาง. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2538. ถ่ายเอกสาร.

ไพสิน ผ่องใส. การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2531.

ปัญญา สาร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

มาลี อังอุณนาวดี. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย, ถ่ายเอกสาร.

เรขา รัตนประสาธ. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย, 2534. ถ่ายเอกสาร.

วารุณี จุฑาจินดาเขต. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของหัวหน้างานกับความ

พึงพอใจในการทำงานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา. วิทยานิพนธ์

ศศ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2537. ถ่ายเอกสาร.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. ความลับขององค์กร : พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่. กรุงเทพฯ :

ธรรมนิติการพิมพ์, 2535.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน. กรุงเทพฯ :

ซี เอ็ด ยู เกชั่น, 2523.

———. จิตวิทยาองค์การอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี

อุตสาหกรรม, 2537.

วีรนาถ มานะกิจ. พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ : กิ่งจันทร์การพิมพ์,

2530.

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ. จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.

ศิริอร ชันธหัตถ์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : อักษรพัฒนา, 2536.

สารทิ แยมสาย. รูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของ

ผู้จัดการ : ศึกษากรณีพนักงานอมสิน สาขาในภาค 2. วิทยานิพนธ์

พบ.ม. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, 2538. ถ่ายเอกสาร.

สมเกียรติ ประสิทธิ์วิฑูเวชช์. การศึกษาแบบผู้นำในสภาสงเคราะห์ : การประยุกต์ใช้

ทฤษฎี 3 มิติ ของ วิลเลียม เจ เรดดิน. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ :

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522. ถ่ายเอกสาร.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.

สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2525.

สมศักดิ์ สามัคคีธรรม. ปัญหาแรงงานในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกริก, 2538.

สามัญศึกษา, กรม. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2541.

สุริรา บุญอาจ. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับสตรีในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงฝ่ายตุลาการ : ศึกษากรณีข้าราชการตุลาการ และข้าราชการธุรการชายในกระทรวงยุติธรรม. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537. ถ่ายเอกสาร.

สุพิน เกษาคุปต์. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536.

สุรเกียรติ กิตติระพงษ์. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528. ถ่ายเอกสาร.

สุวัฒน์ ประเสริฐสม. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสถาปัตยกรรมของ เรดคิน และแผนพัฒนาผู้นำ : ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.

อาชีวศึกษา, กรม. รายงานการวิจัยแบบบริหารแบบประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : กองแผนงาน, 2522.

อุตสาหกรรมจังหวัดปทุมธานี, สำนักงาน. ทำเนียบโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดปทุมธานี. ปทุมธานี : กองโรงงานอุตสาหกรรม, 2540.

อุทัย หิรัญโต. ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2520.

อรุณ วัชรธรรม. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2526.

_____. มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2532.

อัมพิกา ไกรฤทธิ. มนุษย์สัมพันธ์ในโรงงานอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

- Blake, Robert R. and Jane S. Mouton. **The New Managerial Orid.** Houston : Gulf Publishing, 1978.
- Donnelly, J. H., J. L. **Gibson and J. M. Ivancevich.** Fundamentals of Management. Dallas, Texas : Business Publications, 1975.
- Fiedler, Fred E. **A Theory of Leadership Effectiveness.** New York : McGraw - Hill Book Co., 1967.
- House, Robert J. "A Path - Goal Theory of Leader Effectiveness," **Administrative Science Quarterly.** 16(3) : September, 1971.
- Koontu, H. Donnelly and H. Weihrich. **Management.** 7 th ed. Tokyo, Japan : Kogakusha Co., Ltd., 1980.
- Reddin, William J. **Managerial Effectiveness.** New York : McGraw - Hill Book Co., 1970.
- Stogdill, Ralph M. **Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research.** New York : The Press, A Division of Mcmillan Publishing Co., 1974.
- Tannenbaum, Robert. **Leadership and Organization.** New York McGraw - Hill 1961.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ และ

หนังสือขอความอนุเคราะห์การตอบแบบสอบถาม

ที่ ทม 1007/ 0344



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๖ มกราคม 2542

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

ด้วย นายศราวุธ ศรีพยัคฆ์ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แบบผู้นำของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดบhumธานี" โดยมี รองศาสตราจารย์ชูชีพ อ่อนโคกสูง และ อาจารย์วิโรจน์ เอ็งสุระเกษม เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์นรรทมกิจ อินทศิริ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายศราวุธ ศรีพยัคฆ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทรสาร/โทร. 258-4119

ที่ ทม 1007/ ๐346



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๖ มกราคม 2542

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา

ด้วย นายศราวุธ ศรีพยัคฆ์ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แบบผู้นำของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี" โดยมี รองศาสตราจารย์ชูชีพ อ่อนโรคสูง และ อาจารย์วิโรจน์ เอ็งสุโสภณ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์วันชัย คงเพชร เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการงานสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายศราวุธ ศรีพยัคฆ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทรสาร/โทร. 258-4119

ที่ ทม 1007/0348



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๖ มกราคม 2542

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้จัดการฝ่ายผลิต บริษัท พูจีดี ประเทศไทย จำกัด

ด้วย นายศราวุธ ศรีพยัคฆ์ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แบบผู้นำของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี" โดยมี รองศาสตราจารย์ฐิพ อ่อนโคกสูง และ อาจารย์วิโรจน์ เอ็งสุรเสถียร เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นายไพโรจน์ ศาสนวิสุทธิ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายศราวุธ ศรีพยัคฆ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทรสาร/โทร. 258-4119

ที่ ทม 1007/ ๒๖1๔



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๕ กุมภาพันธ์ 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท บี เอส เอส (ประเทศไทย) จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายศราวุธ ศรีพยัคฆ์ นิสิตปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แบบผู้นำของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จังหวัดปทุมธานี" โดยมี รองศาสตราจารย์ฐิติพร อ่อนโคกสูง และ อาจารย์วิโรจน์ เอ็งสุโสภณ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากพนักงาน โดยขออนุญาตให้พนักงานในบริษัททุกคน ตอบแบบสอบถามแบบผู้นำของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จังหวัดปทุมธานี ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2542

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายศราวุธ ศรีพยัคฆ์ ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร./โทรสาร. 258-4119

ที่ ทม 1007/ ๖๖๑๖



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๕ กุมภาพันธ์ 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท พูจิตลี (ประเทศไทย) จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายศราวุธ ศรีพยัคฆ์ นิสิตปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แบบผู้นำของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จังหวัดปทุมธานี" โดยมี รองศาสตราจารย์ชูชีพ อ่อนเณกสูง และ อาจารย์วิโรจน์ เอ็งสุโสภณ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากพนักงาน โดยขออนุญาตให้พนักงานในบริษัททุกคน ตอบแบบสอบถามแบบผู้นำของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จังหวัดปทุมธานี ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2542

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายศราวุธ ศรีพยัคฆ์ ได้รับข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร./โทรสาร. 258-4119

ที่ ทม 1007/ ๒๗13



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๕ กุมภาพันธ์ 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท เอ ที แอนด์ ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายศราวุธ ศรีพยัคฆ์ นิสิตปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แบบผู้นำของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จังหวัดปทุมธานี" โดยมี รองศาสตราจารย์ชูชีพ อ่อนโรกสูง และ อาจารย์วิโรจน์ เอ็งสุโสภณ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากพนักงาน โดยขออนุญาตให้พนักงานในบริษัททุกคน ตอบแบบสอบถามแบบผู้นำของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จังหวัดปทุมธานี ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2542

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายศราวุธ ศรีพยัคฆ์ ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร./โทรสาร. 258-4119

ที่ ทม 1007/ ๒๖17



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๖ กุมภาพันธ์ 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท ซีเกทเทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายศราวุธ ศรีพยัคฆ์ นิสิตปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แบบผู้นำของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จังหวัดปทุมธานี" โดยมี รองศาสตราจารย์ชูชีพ อ่อนโถงสูง และ อาจารย์วิโรจน์ เอ็งสุภณ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากพนักงาน โดยขออนุญาตให้พนักงานในบริษัททุกคน ตอบแบบสอบถามแบบผู้นำของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จังหวัดปทุมธานี ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2542

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายศราวุธ ศรีพยัคฆ์ ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร./โทรสาร. 258-4119

ที่ ทม 1007/0414



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๕ กุมภาพันธ์ 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท เจ วี ซี เมมแพคเวอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายศราวุธ ศรีพยัคฆ์ นิสิตปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แบบผู้นำของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จังหวัดปทุมธานี" โดยมี รองศาสตราจารย์ชูชีพ อ่อนโคกสูง และ อาจารย์วิโรจน์ เอ็งสุโสมณ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากพนักงาน โดยขออนุญาตให้พนักงานในบริษัททุกคน ตอบแบบสอบถามแบบผู้นำของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จังหวัดปทุมธานี ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2542

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายศราวุธ ศรีพยัคฆ์ ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร./โทรสาร. 258-4119

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

แบบผู้นำของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาแบบผู้นำของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมว่ามีภาวะผู้นำแบบใด ซึ่งการศึกษานี้มิได้มีเจตนาที่จะประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใดโดยเฉพาะ และไม่เกี่ยวข้องกับองค์การของท่านแต่อย่างใด ข้อมูลที่ได้จะสะท้อนภาพของสตรีที่ก้าวขึ้นเป็นผู้นำ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสตรีให้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อไป

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบทดสอบภาวะผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของ เรดคิน

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย X ลงในช่อง () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงของท่าน

1. ปัจจุบันอายุ

() ต่ำกว่า 24 ปี

() 24 ปีขึ้นไป

2. วุฒิการศึกษาสูงสุดของท่าน

() ต่ำกว่าปริญญาตรี

() ปริญญาตรีขึ้นไป

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

() น้อยกว่า 4 ปี

() 4 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบทดสอบแบบภาวะผู้นำตามแนวทางของเรดดิน

คำชี้แจง

1. แบบทดสอบมีทั้งหมด 64 ข้อ โปรดกรุณาทำแบบทดสอบให้หมดทุกข้อ
2. แบบทดสอบแต่ละข้อมีข้อย่อยให้เลือก 2 ข้อ ท่านต้องตัดสินใจเลือก

ข้อใดข้อหนึ่ง

3. หลักการตัดสินใจเลือกข้อย่อยให้ท่านพิจารณาว่าข้อใดมีสถานการณ์ตรงกับแนวทางการปฏิบัติงานของท่านมากที่สุด หากประสบการณ์ของท่านไม่ตรงกับแบบทดสอบ ให้ท่านคิดว่าหากจำเป็นต้องปฏิบัติท่านจะเลือกปฏิบัติข้อใดมากกว่าในสองข้อย่อยนั้น

4. ข้อย่อยในแต่ละข้ออาจซ้ำกัน ให้ท่านพิจารณาเฉพาะข้อที่กำลังจะตอบอยู่เท่านั้น และตัดสินใจเลือกตอบให้ได้ 1 ข้อ

5. โปรดทำเครื่องหมาย (X) ลงบนข้อย่อยที่ท่านพิจารณาว่าควรปฏิบัติมากที่สุด

- 1 () 1. ถ้าท่านพบว่าผู้ร่วมงานฝ่าฝืนกฎระเบียบ ข้อบังคับ ของโรงงาน ท่านจะเป็นไม่สนใจต่อการฝ่าฝืนนั้น หากท่านแน่ใจว่าไม่มีคนอื่นรู้ถึงการกระทำนั้น
- () 2. เมื่อท่านตัดสินใจสั่งการในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ท่านจะชี้แจงว่าการตัดสินใจในเรื่องนั้นมาจากผู้ใต้บังคับบัญชาระดับใด
- 2 () 1. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นที่พอใจอยู่เสมอ ๆ ท่านเลือกที่จะย้ายเขาไปที่อื่นมากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออกจากงาน
- () 2. ถ้ามีผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งของท่านไม่สามารถเข้ากับผู้ร่วมงานได้ ท่านเลือกที่จะใช้ความพยายามขอร้องให้ผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ไปสนิทสนมกับเขา

- 3 () 1. เมื่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่าท่านออกคำสั่งที่ไม่เหมาะสม
ท่านคิดว่าเป็นการสมควรที่ควรบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน
ทราบว่า คำสั่งนั้นมาจากผู้ใต้บังคับบัญชาระดับสูงมิใช่จากท่าน
- () 2. โดยปกติแล้วท่านจะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองแล้วจึงแล้วจึงแจ้งให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป
- 4 () 1. ถ้าท่านถูกผู้บังคับบัญชาตำหนิติเตียนหรือคัดค้านในเรื่องที่ท่านคิด
ว่าถูกต้องท่านก็จะเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านเพื่อชี้แจง
ให้ทราบตามที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงคัดค้านมา
- () 2. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มี
ประสบการณ์มากที่สุดเสมอ
- 5 () 1. ท่านยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นบ่อย ๆ
- () 2. ท่านชอบที่จะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น
และข้อเสนอแนะในการทำงาน แต่ส่วนมากท่านมิได้นำมาความ
คิดเห็นและข้อเสนอแนะนั้นไปปฏิบัติ
- 6 () 1. บางครั้งท่านคิดว่าความรู้สึกและทัศนคติของท่านมีความสำคัญต่อ
งานเป็นอย่างมาก
- () 2. ท่านยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
แต่ท่านเลือกที่จะตัดสินใจตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นด้วย
- 7 () 1. เมื่อปรากฏว่าผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านไม่ได้ผลดีทั้ง
ด้านคุณภาพและปริมาณท่านจะแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน
ทราบว่า ผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่พอใจผลงานและขอให้ทุกคน
ปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น
- () 2. ท่านตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ ด้วยตนเองแล้วพยายามชักจูงให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านเห็นด้วยเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

- 8 () 1. เมื่อท่านตัดสินใจสั่งการในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยท่านจะชี้แจงว่าการตัดสินใจในเรื่องนี้มาจากผู้บังคับบัญชา
ระดับสูง
- () 2. ท่านยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
แต่ท่านเลือกที่จะใช้สิทธิที่จะเป็นผู้ชี้ขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย
- 9 () 1. ท่านอาจมอบหมายงานที่ยากให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์
น้อยทำ แต่ถ้าเกิดปัญหาอันเกิดผลเสียต่องานท่านก็ไม่ให้เขาทำงาน
นี้ต่อไป
- () 2. เมื่อปรากฏว่าผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านไม่ได้ผลดีทั้งด้าน
คุณภาพและปริมาณ ท่านจะแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านทราบ
ว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่พอใจผลงาน และขอให้ทุกคน
ปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น
- 10 () 1. ท่านมีความรู้สึกว่าการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบท่าน เป็นสิ่ง
จำเป็นและมีความสำคัญเท่า ๆ กับการทำงานให้พวกเขาเหล่านั้น
ทำงานอย่างเต็มที่
- () 2. ท่านปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบในงานที่ทำด้วยตนเอง
แม้ว่าบางครั้งการปฏิบัติงานจะผิดพลาดมาก
- 11 () 1. ท่านสนใจชีวิตของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะท่านรู้สึกว่าพวกเขา
หวังที่จะให้ท่านทำเช่นนั้น
- () 2. ท่านรู้สึกว่าในการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องเข้าใจ
เหตุผลที่เขาต้องปฏิบัตินั้น ตราบใดที่เขายังทำงานนั้นอยู่
- 12 () 1. ท่านเชื่อว่าการใช้ระเบียบวินัยลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะไม่
ทำให้คุณภาพและปริมาณงานดีขึ้นในระยะยาว
- () 2. เมื่อท่านต้องเผชิญกับปัญหาที่ยากท่านพยายามที่จะแก้ปัญหา
นั้น
แนวทางแก้ปัญหาของท่านอย่างน้อยจะต้องมีอยู่ส่วนหนึ่งเกี่ยวข้อง
ยอมรับและเห็นด้วยทุกคน

- 13 () 1. เมื่อท่านพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนไม่มีความสุข ท่านจะ
ดำเนินการอย่างไรอย่างหนึ่งเพื่อช่วยเหลือเขา
- () 2. ท่านคิดว่าควรรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายในส่วนของท่าน
เท่านั้น ส่วนความคิดริเริ่มใหม่เป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาระดับสูง
ที่จะดำเนินการต่อไป
- 14 () 1. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์และสิทธิพิเศษต่าง ๆ ให้แก่
องค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชา
- () 2. ท่านสนใจจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
เกี่ยวกับงานและองค์กรอยู่เสมอ แม้ว่าความรู้ดังกล่าวยังไม่จำเป็น
หรือเกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน
- 15 () 1. ท่านปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบในงานที่ทำด้วยตนเอง
แม้ว่าบางครั้งการปฏิบัติงานจะผิดพลาดมาก
- () 2. โดยปกติแล้วท่านชอบตัดสินใจด้วยตนเอง แต่บางครั้งเพื่อให้การ
ปฏิบัติงานดีขึ้น ท่านอาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะเหตุผลที่ดี
กว่า เพื่อนำไปพิจารณาประกอบการตัดสินใจ
- 16 () 1. ถ้ามีผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งของท่านไม่สามารถเข้ากับผู้
ร่วมงานได้ ท่านเลือกที่จะใช้ความพยายามขอร้องให้ผู้ร่วมงาน
คนอื่น ๆ ไปสนิทสนมกับเขา
- () 2. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านไม่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับ
มอบหมายให้สำเร็จ ท่านจะช่วยเขาปรับปรุงจนสามารถปฏิบัติงาน
ได้สำเร็จลุล่วง
- 17 () 1. ท่านเชื่อว่าประโยชน์อย่างหนึ่งของการใช้ระเบียบวินัยลงโทษผู้ใต้
บังคับบัญชาเพื่อเป็นตัวอย่างมิให้คนอื่นปฏิบัติตาม
- () 2. บางครั้งท่านคิดว่าความรู้สึกและทัศนคติของท่านมีความสำคัญต่อ
งานเป็นอย่างมาก

- 18 () 1. ในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ท่านไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดคุยกันใน
เรื่องที่ไม่จำเป็น
- () 2. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์และสิทธิพิเศษต่าง ๆ ให้แก่
องค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน
- 19 () 1. ท่านให้ความสนใจดูแลเกี่ยวกับการมาสาย และขาดงานของผู้ใต้
บังคับบัญชาอยู่เสมอ
- () 2. ท่านมีความเชื่อว่ากลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่รวมตัวกันนั้นเพื่อรื้อถอน
อำนาจของผู้บังคับบัญชา
- 20 () 1. ในบางครั้งท่านคัดค้านไม่เห็นด้วยที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร้องทุกข์
ได้
- () 2. ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยง
ไม่ได้ และท่านก็ได้พยายามแก้ไขปรับปรุงให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้
- 21 () 1. คำชมเชยหรือการยอมรับจากผู้ร่วมงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับท่าน
เมื่อท่านได้เสนอความคิดใหม่ ๆ ที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร
- () 2. ท่านจะแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมเมื่อท่านรู้สึกว่าคุณอื่น ๆ
เห็นด้วยกับความคิดเห็นของท่าน
- 22 () 1. ท่านมีความเชื่อว่ากลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่รวมตัวกันนั้นเพื่อรื้อถอน
อำนาจของผู้บังคับบัญชา
- () 2. ท่านเชื่อว่าการพบปะหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่ออภิปรายแสดง
ความคิดเห็นซึ่งกันและกันนั้นจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการ
พัฒนาตัวเองได้
- 23 () 1. ท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องเข้าใจ
เหตุผลที่เขาต้องปฏิบัตินั้น ตราบใดที่เขายังทำงานนั้นอยู่
- () 2. ท่านรู้สึกว่าการใช้เครื่องบันทึกเวลาการทำงานให้ตรงกับความจริง
จะช่วยลดเรื่องการทำงานสายได้

- 24 () 1. โดยปกติแล้วท่านจะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองแล้วจึงให้ผู้บังคับบัญชาทราบเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป
- () 2. ท่านมีความรู้สึกว่าจุดมุ่งหมายของผู้ปฏิบัติงานกับจุดมุ่งหมายขององค์กรมีความคล้ายคลึงกัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 25 () 1. ท่านเห็นชอบด้วยกับระบบจ่ายเงินตอบแทนพิเศษมากน้อยตามความดีความชอบเป็นรายบุคคล
- () 2. ท่านยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นบ่อย ๆ
- 26 () 1. ท่านมีความภาคภูมิใจที่ว่า ท่านจะไม่ขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านทำงานที่เขาไม่ต้องการที่จะทำด้วยตนเอง
- () 2. เมื่อท่านพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านบางคนไม่มีความสุข ท่านจะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อช่วยเหลือเขา
- 27 () 1. กรณีที่มีงานรีบด่วน ท่านจะตัดสินใจเลยทีเดียวก่อนแล้วบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปตามนั้น ถึงแม้ว่าจะมีความเสียหายเกิดขึ้นมา
- () 2. คำชมเชยหรือการยอมรับจากผู้ร่วมงาน เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับท่าน
- () เมื่อท่านได้เสนอความคิดใหม่ ๆ ที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร
- 28 () 1. จุดประสงค์ในการทำงานของท่านคือ ปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยไม่ให้กระทบกระเทือนจิตใจผู้อื่นเกินกว่าจำเป็น
- () 2. ท่านอาจมอบหมายงานของท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์และความสามารถมากนัก แต่จะคำนึงถึงผลงานที่ได้ออกมา
- 29 () 1. ท่านอาจมอบหมายงานของท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์และความสามารถมากนัก แต่จะคำนึงถึงผลงานที่ได้ออกมา
- () 2. ท่านสามารถอดทนฟังเรื่องราวร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดี แต่ท่านดำเนินแก้ไขให้เพียงเล็กน้อย

- 30 () 1. ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์ของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นเรื่องหลีกเลี่ยงไม่ได้ และท่านก็ได้พยายามแก้ไขปรับปรุงให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้
- () 2. ท่านมีความเชื่อมั่นว่าผู้ได้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องมีท่านคอยควบคุมอยู่ตลอดเวลา
- 31 () 1. เมื่อท่านต้องเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยาก ท่านพยายามที่จะแก้ปัญหานั้น
- แนวทางแก้ไขปัญหานั้นอย่างน้อยจะต้องมีอยู่ส่วนหนึ่งที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยอมรับและเห็นด้วยทุกคน
- () 2. ท่านมีความเชื่อว่า การฝึกอบรมโดยใช้ประสบการณ์และลงมือปฏิบัติจริง จะเป็นประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาภาคทฤษฎี
- 32 () 1. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุด ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์มากที่สุดเสมอ
- () 2. ท่านเชื่อว่าการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ
- 33 () 1. ท่านรู้สึกว่าการหาวิธีให้ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยกันเองสามารถคลี่คลายได้ โดยท่านไม่จำเป็นต้องไปเกี่ยวข้องด้วย
- () 2. ถ้าท่านถูกผู้บังคับบัญชาดำเนินคดีหรือคัดค้านในเรื่องที่ท่านคิดว่าถูกต้อง ท่านก็จะเรียกประชุมผู้ได้บังคับบัญชาของท่านเพื่อชี้แจงให้ทราบตามที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงคัดค้านมา
- 34 () 1. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อหมดเวลาทำงานแล้ว
- () 2. ท่านเชื่อว่าการใช้ระเบียบวินัยลงโทษผู้ได้บังคับบัญชานั้นจะไม่ทำให้คุณภาพและปริมาณงานดีขึ้นในระยะยาว
- 35 () 1. ท่านจะไม่ให้ข้อมูลแก่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงมากเกินไปจนเกินกว่าที่ขอมา
- () 2. ในบางครั้งท่านคัดค้านไม่เห็นด้วยที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาร้องทุกข์ได้
- 36 () 1. ในบางครั้งการตัดสินใจของท่านอาจลบก่อน เมื่อท่านคิดว่าผู้ได้บังคับบัญชาไม่พอใจ
- () 2. จุดประสงค์ในการทำงานของท่านคือ ปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยไม่ให้กระทบกระเทือนจิตใจผู้อื่นเกินกว่าจำเป็น

- 37 () 1. ท่านสามารถอดทนฟังเรื่องราวร้องทุกข์ของผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างดี แต่ท่านดำเนินแก้ไขให้เพียงเล็กน้อย
- () 2. ในบางครั้งการตัดสินใจของท่านอาจชلوไปก่อน เมื่อท่านคิดว่าผู้ได้บังคับบัญชาไม่พอใจ
- 38 () 1. ท่านจะแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมเมื่อท่านรู้สึกว่าคุณอื่น ๆ เห็นด้วยกับความคิดเห็นของท่าน
- () 2. เมื่อมีความจำเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของท่านสามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องมีท่าน
- 39 () 1. ท่านคิดว่าควรรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายในส่วนของท่านเท่านั้น ส่วนความคิดริเริ่มใหม่เป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาระดับสูงที่จะต้องดำเนินการต่อไป
- () 2. เมื่อท่านออกคำสั่งให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ท่านจะกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานไว้ทุกครั้ง
- 40 () 1. ท่านสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอแนะข้อคิดเห็น แต่ส่วนมากท่านไม่ค่อยนำข้อเสนอแนะนั้นมาปฏิบัติ
- () 2. เมื่อท่านสนทนากับผู้ได้บังคับบัญชา ท่านพยายามทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกสบายใจและเป็นกันเอง
- 41 () 1. ในการประชุมท่านจะเสนอข้อมูลตามความจำเป็นที่ท่านทราบแล้วปล่อยให้ผู้ร่วมประชุมหาข้อสรุปต่อไปเอง
- () 2. เมื่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่าท่านออกคำสั่งที่ไม่เหมาะสม ท่านคิดว่าเป็นการสมควรที่ควรบอกให้ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านทราบ ว่า คำสั่งนั้นมาจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงมิใช่จากท่าน
- 42 () 1. เมื่อมีงานที่ยาก และผู้ได้บังคับบัญชาของท่านส่วนใหญ่ไม่อยากนำไปปฏิบัติ ท่านจะถามหาผู้สมัครใจก่อนมอบหมายให้ผู้ใดคนหนึ่งไปทำ
- () 2. ท่านสนใจชีวิตส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา เพราะท่านรู้สึกว่าพวกเขาหวังให้ท่านทำเช่นนั้น

- 43 () 1. ท่านสนใจในความสุขส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชามากเท่า ๆ กับสนใจในการปฏิบัติงานของเขา
- () 2. ท่านให้ความสนใจดูแลเกี่ยวกับการมาสาย และขาดงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
- 44 () 1. เมื่อมีความจำเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านสามารถปฏิบัติได้โดยไม่ต้องมีท่าน
2. กรณีที่มีงานรีบด่วน ท่านจะตัดสินใจเลยที่เดียวแล้วบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปตามนั้น ถึงแม้ว่าจะมีความเสียหายเกิดขึ้นมา
- ()
- 45 () 1. ท่านมีความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องมีท่านคอยควบคุมอยู่ตลอดเวลา
- () 2. ท่านจะไม่ให้ข้อมูลแก่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงเกินกว่าที่ขอมา
- 46 () 1. ท่านเชื่อว่าการพบปะหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่ออภิปรายแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกันจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเองได้
- () 2. ท่านสนใจในความสุขส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชามากเท่า ๆ กับสนใจในการปฏิบัติงานของเขา
- 47 () 1. ท่านสนใจจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงาน และองค์การอยู่เสมอ แม้ว่าความรู้ดังกล่าวยังไม่จำเป็นหรือเกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน
- () 2. ท่านคอยควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานล้าหลังอย่างใกล้ชิด
- 48 () 1. ท่านยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านเลือกที่จะตัดสินใจตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นด้วย
- () 2. ท่านมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปปฏิบัติอย่างเต็มที่ และพยายามทำให้เขามั่นใจว่าจะได้รับผลประโยชน์ที่ยุติธรรมจากผู้ใต้บังคับบัญชาระดับสูง

- 49 () 1. ท่านคิดว่าผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันควรได้รับค่าจ้าง ค่าตอบแทนในอัตราที่เท่าเทียมกัน
- () 2. ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นที่พอใจอยู่เสมอ ๆ ท่านเลือกที่จะย้ายเขาไปที่อื่นมากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออกจากงาน
- 50 () 1. ท่านรู้สึกว่าคุณค่าประสงคของผู้ปฏิบัติงานกับองค์การไม่ตรงกัน แต่ท่านไม่ได้แสดงความรู้สึกในเรื่องนี้ให้ผู้ใดทราบอย่างชัดเจน
- () 2. ท่านมีความรู้สึกว่าการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาชอบท่านเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญเท่า ๆ กับการทำให้พวกเขาเหล่านั้นทำงานอย่างเต็มที่
- 51 () 1. ท่านคอยควบคุมดูแลผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานล่าช้าลงอย่างใกล้ชิด
- () 2. ในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ท่านไม่ชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาพูดคุยกันในเรื่องที่ไม่จำเป็น
- 52 () 1. เมื่อท่านออกคำสั่งให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ท่านจะกำหนดระยะเวลาปฏิบัติงานไว้ทุกครั้ง
- () 2. ท่านมีความภาคภูมิใจที่ว่า ท่านจะไม่ขอให้ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านทำงานที่เขาไม่ต้องการที่จะทำด้วยตนเอง
- 53 () 1. ท่านมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยใช้ประสบการณ์และลงมือปฏิบัติจริง จะเป็นประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาภาคทฤษฎี
- () 2. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อหมดเวลาทำงานแล้ว
- 54 () 1. ท่านรู้สึกว่าการใช้เครื่องบันทึกเวลาการทำงานให้ตรงกับความจริง จะช่วยลดเรื่องการทำงานสายได้
- () 2. ท่านยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านเลือกที่จะตัดสินใจตามที่ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วย

- 55 () 1. โดยปกติแล้วท่านชอบตัดสินใจด้วยตนเอง แต่บางครั้งเพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้น ท่านอาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะเหตุผลที่ดีกว่าเพื่อนำไปพิจารณาประกอบการตัดสินใจ
- () 2. ท่านรู้สึกว่าคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานกับองค์การไม่ตรงกัน แต่ท่านไม่ได้แสดงความรู้สึกในเรื่องนี้ให้ผู้ใดทราบอย่างชัดเจน
- 56 () 1. ท่านตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ ด้วยตนเองแล้วพยายามชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านเห็นด้วยเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป
- () 2. เมื่อมีโอกาสท่านจะคัดเลือกบุคคลที่ใกล้ชิดกับท่านมาปฏิบัติงานร่วมกัน
- 57 () 1. ท่านตั้งใจที่จะจ้างคนทุพพลภาพเข้าทำงาน ถ้าบุคคลนั้นสามารถที่จะเรียนรู้และปฏิบัติงานได้
- () 2. ถ้าท่านพบว่าผู้ร่วมงานฝ่าฝืนกฎระเบียบ ข้อบังคับของโรงงาน ท่านจะดำเนินการไม่สนใจต่อการฝ่าฝืนนั้น หากท่านแน่ใจว่าไม่มีคนอื่นรู้ถึงการกระทำนั้น
- 58 () 1. เมื่อมีโอกาสท่านจะคัดเลือกบุคคลที่ใกล้ชิดกับท่านมาปฏิบัติงานร่วมกัน
- () 2. ท่านอาจมอบหมายงานที่ยากให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์น้อยทำ แต่ถ้าเกิดปัญหาอันเกิดผลเสียต่องาน ท่านก็ไม่ให้เขาทำงานนั้นต่อไป
- 59 () 1. ท่านมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบไปปฏิบัติอย่างเต็มที่ และพยายามทำให้เขามั่นใจว่าจะได้รับผลประโยชน์ที่ยุติธรรมจากผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูง
- () 2. ท่านเชื่อว่าประโยชน์อย่างหนึ่งของการใช้ระเบียบวินัยลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเป็นตัวอย่างมิให้คนอื่นปฏิบัติตาม
- 60 () 1. เมื่อท่านสนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชา ท่านพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสบายใจและเป็นกันเอง
- () 2. ท่านเห็นด้วยกับระบบจ่ายเงินตอบแทนพิเศษมากน้อยตามความดีความชอบเป็นรายบุคคล

- 61 () 1. ท่านเชื่อว่าการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ
- () 2. ท่านรู้สึกว่ายานพาหนะระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับตนเองสามารถคล้อยตามได้โดยท่านไม่จำเป็นต้องไปเกี่ยวข้องด้วย
- 62 () 1. ท่านมีความรู้สึกว่ายานพาหนะของผู้ปฏิบัติงานกับยานพาหนะขององค์กรมีความคล้ายคลึงกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- () 2. ในการประชุมท่านจะเสนอข้อมูลตามความเป็นจริงที่ท่านทราบแล้วปล่อยให้ผู้ร่วมงานประชุมหาข้อสรุปต่อไปเอง
- 63 () 1. เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาของท่านไม่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จท่านจะช่วยเขาแก้ไขปรับปรุงจนสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง
- () 2. ท่านคิดว่าผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันควรได้รับค่าจ้าง ค่าตอบแทนในอัตราที่เท่าเทียมกัน
- 64 () 1. ท่านยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่ท่านเลือกที่จะใช้สิทธิที่จะเป็นผู้ชี้ขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย
- () 2. ท่านเต็มใจที่จะจ้างคนทุพพลภาพเข้าทำงาน ถ้าบุคคลนั้นสามารถที่จะเรียนรู้และปฏิบัติงานได้

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นายศราวุธ ชื่อสกุล ศรีพยัคฆ์

เกิดวันที่ 29 เดือน มิถุนายน พุทธศักราช 2507

สถานที่เกิด โรงพยาบาลราชวิถี เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร

สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 9/11 หมู่ 9 ซอยสหกรณ์เคหะสถาน 3

ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน

สถานที่ทำงานปัจจุบัน การทางพิเศษแห่งประเทศไทย

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2523 ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 จากโรงเรียนวัดบวรนิเวศ กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2526 ปวช. จากโรงเรียนช่างกลสยาม

พ.ศ. 2529 ปวส. จากสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตเทคนิคกรุงเทพฯ

พ.ศ. 2536 วท.บ. เครื่องกล จากสถาบันราชภัฏพระนคร

พ.ศ. 2542 กศ.ม. (อุตสาหกรรมศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แบบของผู้นำสตรีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี



เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา

พฤษภาคม 2542

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาแบบผู้นำของสตรีในโรงงานอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้นำสตรีในระดับล่างที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 247 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบแบบภาวะผู้นำของเรดคินที่เรียกว่า Management Style Diagnosis Test (MSDT) จำนวน 64 ข้อ สถิติที่ใช้ในการคำนวณได้แก่ ค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย ผู้นำสตรีระดับล่างในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานีพบว่า

1. มีแบบผู้นำมิติมุ่งงาน มุ่งความสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผลในระดับปานกลาง
2. มีแบบหลักในการบริหารที่มีประสิทธิผล คือ แบบผู้เผด็จงาน มีศิลปะ รองลงมาเป็นแบบนักพัฒนา
3. มีแบบสนับสนุนในการบริหารที่มีประสิทธิผล คือ แบบผู้เผด็จการ มีศิลปะ รองลงมาเป็นแบบนักพัฒนา
4. มีแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผล คือ แบบผู้รอรับคำสั่ง รองลงมาเป็นแบบที่ไม่มีประสิทธิผล คือ แบบผู้หนีงาน

**A STUDY OF WOMAN LEADERSHIP STYLE IN ELECTRONICS
FACTORY IN PATUMTANEE PROVINCE**



**AN ABSTRACT
BY
SARAWUT SRIPRAYAK**

**Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education degree in Industrial Education
at Srinakharinwirot University**

May 1999

The purpose of the study was to learn about the leadership style of women in the electronic industry in Pratumnani. The Management Style Diagnostic Tests (MSDT) by Redin were administered to 247 women leadership the low level working in the factories in Pathumthani. Descriptive statistics was used to analyze the data. The results were :

1. There were Task - Dominant Relation Dominant and Efficiency Dominant at the average level.
2. The main dominant styles with emphasis in efficiency were benevolent autocrat style followed by the developer style.
3. The supporting style model groups were benevolent autocrat style followed by developer style.
4. The synthesis styles with emphasis on efficiency were bureaucrat and deserter style.