

ลักษณะของผู้นำที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการ



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการองค์การเภสัชกรรม

พฤศจิกายน 2557

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์คุณสมบัติผู้นำที่ผู้ได้บังคับบัญชาในแผนกบรรจุยาน้ำ

中華民國八十八年九月八日 修正公布，自公布之日起施行。

มีลักษณะมุ่งเน้นที่ผลงานและความสัมพันธ์อย่างละครั้ง
ผลที่ได้จากการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารเพื่อใช้ในการบริหารพนักงาน

Piyawan Buranasiri. (2014). *Characteristics of Leader that a Subordinate Wants*. Master's Project, M.B.A. (Pharmacy Organization Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Pol. Lt. Col. Asst Prof. Nopdol Thongnopnua.

The purpose of this research was to identify characteristics of leader in the galenicals packing section1 of the Government Pharmaceutical Organization (GPO) that a subordinate wanted to work with the most. Participants ($N=50$) were all of employees who worked in the galenicals packing section1, pharmaceutical production department, pharmaceutical production division 5, GPO, except a supervisor and a pharmacist. Structured interviews were conducted by a well-trained research assistant in July, 2014. Descriptive statistics, chi-square as well as content analysis were used.

Results showed that the majority of GPO's employees (58%) wanted to work with the supervisors who were middle of the road management style, half task-oriented and half relationship-oriented. In terms of supervisor's assignment, they preferred the style of participation, and order with advice. They should be able to advise as well as appraise their subordinates. The desirable characteristics of supervisors were fair, generous, highly mature, highly responsible for work. Additionally, women chose the supervisors who were task-oriented than men. Those who were higher education chose the supervisors who did appraise subordinates' performance. Those who have longer years for work at GPO seemed to choose the supervisors who were task-oriented and had high responsibility. Findings from this study can be useful for the GPO executive for human resource management.

Age Group	Percentage
18-24	~12%
25-34	~32%
35-44	~28%
45-54	~25%
55-64	~22%
65-74	~18%
75-84	~15%
85+	~10%

.....

(□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□ □□□□□□ □□□)

0000.....0000.....0.0.2557

□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □

.....

(XXXXXXXXXX XX.XX.XXXX XXXXXXXX)

(□□□□□□□□ □□.□□.□□□□ □□□□□□□□)

.....

[illegible]

.....

(XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.XXXXX XXX XXXXX)

ประกาศคุณูปการ

ข้าพเจ้าขอประกาศคุณูปการแด่คุณูปการที่
พันตำรวจโท ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพดล ทองนพเน็อ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้สละเวลา
และกำลังทรัพย์ในการช่วยเหลือและสนับสนุนข้าพเจ้าในการศึกษาจนสำเร็จการศึกษา
จนได้รับปริญญาบัตรจากมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์บุรีรัมย์

ข้าพเจ้าขอประกาศคุณูปการแด่คุณูปการที่
คุณูปการที่ข้าพเจ้าได้รับจากคุณูปการที่
คุณูปการที่ข้าพเจ้าได้รับจากคุณูปการที่
คุณูปการที่ข้าพเจ้าได้รับจากคุณูปการที่
คุณูปการที่ข้าพเจ้าได้รับจากคุณูปการที่ปรับปรุงสารนิพนธ์ให้สารนิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณะบุคลากร เจ้าหน้าที่ ผู้ป่วยและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายของ
แผนกบรรณานุกรม องค์การเภสัชกรรม ที่เข้าไปทำการวิจัยครั้งนี้

ข้าพเจ้าขอประกาศคุณูปการแด่คุณูปการที่
องค์การเภสัชกรรมทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการต่อ
เนื่องกันอย่างต่อเนื่อง และขอขอบคุณคุณูปการที่
เกี่ยวข้องต่อหลักสูตรทุกท่านที่อำนวยความสะดวกในด้านการติดต่อประสานงานทำให้การวิจัยราบรื่น
และสำเร็จ

ข้าพเจ้าขอประกาศคุณูปการ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
วัตถุประสงค์.....	1
ขอบเขต.....	3
ประโยชน์.....	3
สมมติฐาน.....	3
นิยาม.....	3
กรอบแนวคิด.....	4
การดำเนินงาน.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
เอกสาร.....	7
งานวิจัย.....	10
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	41
การเลือกพื้นที่.....	41
การเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	41
การเก็บข้อมูล.....	41
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	43
การนำเสนอผลการวิจัย.....	43
การสรุปผลการวิจัย.....	44
4 บรรณานุกรม.....	45
เอกสาร.....	45
งานวิจัย.....	48
งานวิจัย.....	51
งานวิจัย.....	52
งานวิจัย.....	53

$$\begin{array}{|c|} \hline \square \\ \hline \end{array} \begin{array}{|c|} \hline \square \\ \hline \end{array} \begin{array}{|c|} \hline \square \\ \hline \end{array} \begin{array}{|c|} \hline \square \\ \hline \end{array} \begin{array}{|c|c|} \hline \square & \square \\ \hline \end{array} \quad \left(\begin{array}{|c|c|} \hline \square & \square \\ \hline \end{array} \right)$$
[illegible]

[illegible]

111

24		57
25		58
26	จำนวนพนักงานที่เลือกผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน แบ่งตามระดับการศึกษา..	58
27		58
28		59
29		59
30		59
31		60
32		60
33		60
34		61
35	จำนวนพนักงานที่เลือกผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน	62
36	จำนวนพนักงานที่เลือกผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน	62
37		62
38		63
39		63
40		63
41		64

111

42		64
43		64
44		65
45		65
46		66
47		66
48		66
49		67
50		67
51		67
52		68
53		68

□ □ □ □ □ □ □ □

- | | | |
|---|--|----|
| 1 | Ohio State University Leadership Studies, 1945)..... | 17 |
| 2 | Blake Mouton (1964)..... | 20 |
| 3 | (Hersey & Blanchard, 1969)..... | 24 |



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรทุกองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำองค์กร โดยผู้นำเป็นผู้ที่จะต้องนำองค์กรไปในทิศทางที่ส่งผลในทางบวกต่อผลลัพธ์ขององค์กร หรือนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร และผู้นำนั้นต้องส่งผลให้การทำงานของผู้ตามมีประสิทธิภาพ หากองค์กรใดไม่มีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ องค์กรนั้นก็ยากที่จะประสบความสำเร็จ หรือยากที่จะบรรลุเป้าหมายได้ และหากผู้นำไม่มีผู้ตามหรือผู้ตามในองค์กรไม่ยอมรับ หรือไม่ยอมปฏิบัติตามแนวทางของผู้นำแล้ว ก็จะส่งผลทางลบต่อเป้าหมายขององค์กรได้

จากข้อมูลในรายงานประจำปี พ.ศ. 2555 ขององค์การเภสัชกรรม เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555 พบว่าอัตรากำลังขององค์การเภสัชกรรม จำแนกตามวุฒิการศึกษา ได้ดังนี้ วุฒิการศึกษาต่ำกว่าประกาศนียบัตรวิชาชีพ จำนวน 1,540 คน ประกาศนียบัตรวิชาชีพ จำนวน 359 คน อนุปริญญา 113 คน ปริญญาตรี 657 คน ปริญญาโท 114 คน และปริญญาเอก 29 คน จำนวนรวมของพนักงานประจำทั้งหมด 2,812 คน จะเห็นได้ว่า พนักงานประจำประมาณ 2,000 คน (ร้อยละ 71) มีวุฒิการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และด้วยลักษณะโครงสร้างการบริหารองค์กรแบบราชการส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์แบบผู้บริหารกับพนักงานเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งลักษณะการทำงานนี้มีความคล้ายทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy) ของ Max Weber คือ มีลำดับชั้นสายการบังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำ และมีกฎระเบียบ และวิธีปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีระบบราชการอาจไม่สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการให้องค์กรมีประสิทธิภาพได้ เพราะกฎระเบียบ และวิธีปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้นนั้น ไม่สามารถบังคับให้พนักงานบางส่วนซึ่งเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎี X ของ Douglas McGregor ซึ่งกล่าวว่า คนโดยทั่วไปเกลียดคร้าน ชอบเลี้ยงงาน ขาดความกระตือรือร้น ไม่มีความรับผิดชอบ ปรารถนาที่จะเป็นผู้ตามมากกว่า เห็นแก่ตัว เพิกเฉยต่อความต้องการขององค์กร และไม่ฉลาด จึงส่งผลให้เกิดแรงงานแฝงมากมายในองค์การเภสัชกรรม แต่เนื่องจากองค์การเภสัชกรรมเป็นรัฐวิสาหกิจจึงไม่สามารถลงโทษด้วยการไล่นักคนเหล่านี้ ออกจากตำแหน่งได้ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าหากต้องการให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานให้เต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร ควรสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามคำสั่งของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา และการเป็นหัวหน้าในรูปแบบที่ลูกน้องต้องการนั้น ถือเป็นความพอพอใจในการทำงาน และน่าจะก่อให้เกิดความเชื่อฟังและปฏิบัติตามได้โดยง่าย เมื่อเข้าไปศึกษาถึงทฤษฎีผู้นำต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการปฏิบัติให้บรรลุถึงความต้องการดังกล่าว พบว่าผู้นำมีหลายประเภท ไม่แน่ว่าผู้นำประเภทใดจะเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับองค์การเภสัชกรรม

การศึกษาในครั้งนี้เพื่อให้ทราบว่า หัวหน้าแบบใดที่ลูกน้องส่วนใหญ่ต้องการ และหากหัวหน้าเป็นได้ดังแบบนั้น จะส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น และก่อให้เกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามคำสั่งได้โดยง่าย พนักงานจะปฏิบัติงานให้เต็มศักยภาพของแต่ละบุคคลเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร

ในส่วนของแผนกบรรจุยาน้ำ 1 ซึ่งเป็นแผนกที่ผู้วิจัยได้ปฏิบัติงานอยู่นั้น ได้ประสบปัญหาข้างต้นเช่นเดียวกัน ดังเห็นได้จากคำสั่งองค์การเภสัชกรรม เรื่องการโอนย้ายหัวหน้าแผนก ตั้งแต่วันที่พ.ศ. 2551-2555 โดยภายในระยะเวลาประมาณ 5 ปี มีบุคลากรมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนกบรรจุยาน้ำ 1 ถึง 4 คน และยังมีช่วงเวลายาวนานถึง 5 เดือนครึ่ง ที่ไม่มีผู้ที่มาดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนก โดยปัญหาของการเปลี่ยนหัวหน้าแผนกที่บ่อยครั้งนั้นเพราะทางองค์การวิเคราะห์ว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานต่ำ จึงมีคำสั่งให้เปลี่ยนหัวหน้าแผนกเพื่อแก้ไขปัญหา แต่สาเหตุของปัญหาที่แท้จริงนั้นเกิดจากรูปแบบลักษณะการทำงาน การสั่งงาน และทัศนคติระหว่างหัวหน้าแผนกและพนักงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้พนักงานไม่ปฏิบัติตามแนวทางของหัวหน้าแผนก

ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าหากมีรูปแบบของหัวหน้าแผนกบรรจุยาน้ำ 1 ที่เป็นที่ต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้แล้ว การพัฒนาหัวหน้าแผนกที่กำลังดำรงตำแหน่งอยู่ให้ใกล้เคียงกับรูปแบบนั้น หรือใช้รูปแบบนั้นเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลขึ้นมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนก จะทำให้ได้หัวหน้าแผนกที่เป็นรูปแบบที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้องค์การไม่ต้องมีการเปลี่ยนหัวหน้าแผนกบ่อย ความต่อเนื่องของงานเพิ่มมากขึ้น และส่งผลให้ผลให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานเพิ่มมากขึ้น เป็นผลดีต่อองค์การเภสัชกรรมต่อไปโดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาเฉพาะในแผนกบรรจุยาน้ำ เนื่องจากแม้อยู่ในองค์กรเดียวกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นของแต่ละหน่วยงานอาจไม่เหมือนกัน เพราะองค์การเภสัชกรรมเป็นองค์กรใหญ่ และแบ่งเป็นหลายหน่วยงานย่อย อีกทั้งลักษณะของงานก็แตกต่างกันออก จึงสนใจศึกษาเฉพาะแผนกบรรจุยาน้ำ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ผู้วิจัยได้ปฏิบัติงานอยู่

โดยในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์คุณสมบัติผู้นำที่พนักงานแผนกบรรจุยาน้ำ 1 มีความประสงค์ที่จะทำงานด้วยมากที่สุด ซึ่งองค์การเภสัชกรรมจะสามารถนำผลจากการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ในด้านภาวะผู้นำของแผนกบรรจุยาน้ำ หรือแผนกที่มีลักษณะการทำงานใกล้เคียงกัน ซึ่งจะส่งผลทางบวกต่อบรรยากาศในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาและวิเคราะห์คุณสมบัติผู้นำที่ผู้ได้บังคับบัญชาในแผนกบรรจุน้ำ^๑ 1 มีความประสงค์ที่จะทำงานด้วยมากที่สุด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

สามารถนำผลจากการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ในด้านภาวะผู้นำของแผนกบรรจุน้ำ^๑ หรือแผนกที่มีลักษณะการทำงานใกล้เคียงกัน ซึ่งจะส่งผลดีต่อบรรยากาศในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กร

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานที่ทำงานอยู่ในฝ่ายผลิตยา กองเภสัชกรรม 5 แผนกบรรจุน้ำ^๑ ขององค์การเภสัชกรรมทั้งหมด ยกเว้นหัวหน้าแผนกและเภสัชกรประจำแผนก ซึ่งประกอบด้วยพนักงานประจำ 49 คน และลูกจ้างประจำ 1 คน รวมพนักงานทั้งหมด 50 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. คุณสมบัติผู้นำเกี่ยวกับงาน

1.1 การให้ความสำคัญกับงาน

1.1.1 ให้ความสำคัญกับงานในระดับสูง

1.1.2 ให้ความสำคัญกับงานในระดับปานกลาง

1.1.3 ให้ความสำคัญกับงานในระดับต่ำ

1.2 ลักษณะการมอบหมายงาน

1.2.1 มอบหมายงานแบบสั่งการ

1.2.2 มอบหมายงานแบบขายความคิด

1.2.3 มอบหมายงานแบบมีส่วนร่วม

1.2.4 มอบหมายงานแบบกระจายอำนาจ

1.3 ลักษณะการสั่งงาน

1.3.1 สั่งงานแบบออกคำสั่ง

1.3.2 สั่งงานแบบขอรับรอง

1.3.3 สั่งงานแบบให้คำแนะนำ

- 1.3.4 สั่งงานแบบอาสาสมัคร
- 1.4 การให้คำแนะนำ และการให้คำปรึกษา
 - 1.4.1 ไม่สามารถปรึกษางานได้
 - 1.4.2 สามารถปรึกษางานได้แต่อาจจะไม่ได้รับคำตอบในการแก้ปัญหา
 - 1.4.3 สามารถปรึกษางานได้และได้คำตอบในการแก้ปัญหา
- 1.5 การตรวจสอบ กำกับ และประเมินผล
 - 1.5.1 ไม่สามารถประเมินผลผู้ตามได้
 - 1.5.2 สามารถประเมินผลผู้ตามได้แต่ไม่สามารถให้คำแนะนำในการพัฒนาผลงานต่อไป
 - 1.5.3 สามารถประเมินผลผู้ตามได้และสามารถให้คำแนะนำในการพัฒนาผลงานต่อไปได้
- 1.6 ความรับผิดชอบ
 - 1.6.1 มีความรับผิดชอบ
 - 1.6.2 ไม่มีความรับผิดชอบ
- 2. คุณสมบัติผู้นำเกี่ยวกับคน
 - 2.1 การให้ความสำคัญกับคน
 - 2.1.1 ให้ความสำคัญกับคนในระดับสูง
 - 2.1.2 ให้ความสำคัญกับคนในระดับปานกลาง
 - 2.1.3 ให้ความสำคัญกับคนในระดับต่ำ
- 3. คุณสมบัติตนเองของผู้ผู้นำ
 - 3.1 วุฒิภาวะ
 - 3.1.1 มีวุฒิภาวะ
 - 3.1.2 ไม่มีวุฒิภาวะ
 - 3.2 ความมีน้ำใจ
 - 3.2.1 มีน้ำใจ
 - 3.2.2 ไม่มีน้ำใจ

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

1. การให้ความสำคัญกับงาน (Task-Oriented) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งเน้นที่งาน ผลงาน เป้าหมาย หรือผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก เน้นที่การวางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ คุณภาพของการ

ตัดสินใจเลือกนโยบาย วิธีการและกระบวนการผลิต คุณภาพของการบริการ งานที่มีประสิทธิภาพ และปริมาณของผลผลิต โดยอาจจะมีการสร้างความกดดัน ต่ำหนิ และลงโทษผู้ตามเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ในงานวิจัยครั้งนี้แบ่งการให้ความสำคัญกับงานของผู้นำ ออกเป็น 3 ประเภทคือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานสูง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานปานกลาง และผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานต่ำ

2. การให้ความสำคัญกับคน (Relationship-Oriented) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ ความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน โดยส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกมีความสุขในการทำงาน มีสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร โดยผู้นำไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ตาม ในงานวิจัยครั้งนี้แบ่งการให้ความสำคัญกับคนของผู้นำ ออกเป็น 3 ประเภทคือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนสูง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนปานกลาง และผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนต่ำ

3. ลักษณะการมอบหมายงาน (Assigning) หมายถึง ลักษณะการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดโดยตัวผู้นำให้ผู้ตามไปปฏิบัติ ในงานวิจัยครั้งนี้แบ่งลักษณะการมอบหมายงานของผู้นำออกเป็น 4 ลักษณะ คือ 1. การมอบหมายงานแบบสั่งการ ซึ่งหมายถึงลักษณะของผู้นำที่ใช้การบงการให้ผู้ตามปฏิบัติตามคำสั่ง โดยผู้นำตัดสินใจด้วยตนเอง และใช้การสื่อสารทางเดียว 2. การมอบหมายงานแบบขายความคิด ซึ่งหมายถึง ลักษณะของผู้นำที่ใช้การสั่งการ แต่พยายามใช้การสื่อสารสองทาง โดยโน้มน้าวจูงใจให้ผู้ตามคล้อยตามในการตัดสินใจ 3. การมอบหมายงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งหมายถึง ลักษณะของผู้นำที่ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยมีการปรึกษาหารือ การวางแผน และแก้ปัญหาาร่วมกัน และ 4. การมอบหมายงานแบบกระจายอำนาจ ซึ่งหมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้ตามตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานด้วยตนเอง โดยผู้นำจะไม่เข้าไปก้าวก่าย

4. ลักษณะการสั่งงาน (Ordering) หมายถึง การที่ผู้นำให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นเกี่ยวกับงานแก่ผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภารกิจนั้น ๆ ในงานวิจัยครั้งนี้ แบ่งลักษณะการสั่งงานออกเป็น 4 ประเภท คือ 1. การสั่งงานแบบออกคำสั่ง ซึ่งหมายถึง ลักษณะการสั่งงานที่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจถึงวิธีการทำงาน ใช้การสื่อสารทางเดียวไปยังผู้ตาม 2. การสั่งงานแบบขอร้อง ซึ่งหมายถึง การใช้วิธีการขอให้ผู้ตามช่วยกระทำการกิจ 3. การสั่งงานแบบให้คำแนะนำ ซึ่งหมายถึง การใช้วิธีการเสนอแนะทางการทำงาน หรือเสนอภารกิจให้กับผู้ตาม และ 4. การสั่งงานแบบอาสาสมัคร ซึ่งหมายถึง การนำเสนอภารกิจ จุดประสงค์ หรือเป้าหมายของงาน แล้วเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีอิสระที่จะเลือกที่จะเป็นผู้ปฏิบัติภารกิจ และมีอิสระที่จะเลือกวิธีการปฏิบัติงาน

5. การให้คำแนะนำ และการให้คำปรึกษา (Counseling) หมายถึง การที่ผู้นำสามารถเป็นที่ปรึกษา หรือสามารถมอบคำแนะนำในการแก้ปัญหาให้กับผู้ตาม ในกรณีที่ผู้ตามประสบปัญหาในการทำงานขึ้นในงานวิจัยครั้งนี้ แบ่งระดับของการให้คำแนะนำและการให้คำปรึกษาออกเป็น 3 ระดับ คือ ผู้นำ

ที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ผู้นำที่สามารถปฏิบัติงานได้แต่อาจจะไม่ได้รับคำตอบในการแก้ปัญหา และผู้นำที่สามารถปฏิบัติงานได้และได้คำตอบในการแก้ปัญหา

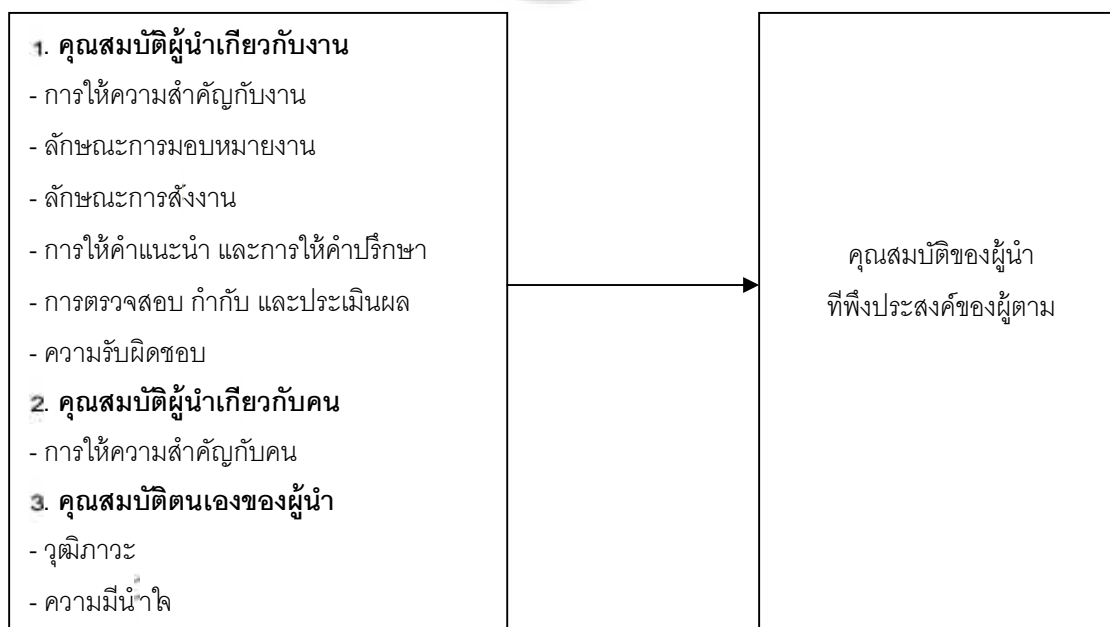
6. การตรวจสอบ กำกับ และประเมินผล (Performance Appraisal) หมายถึง การที่ผู้นำสามารถทำการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล อย่างเป็นระบบเพื่อประเมินว่าภารกิจนั้น ๆ ของผู้ตามที่ได้รับมอบหมายไปนั้นบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายเพียงใด ในงานวิจัยครั้งนี้แบ่งระดับความสามารถในการประเมินผลของผู้นำออกเป็น 3 ระดับคือ ผู้นำที่ไม่สามารถประเมินผลผู้ตามได้ ผู้นำที่สามารถประเมินผลผู้ตามได้แต่ไม่สามารถให้คำแนะนำในการพัฒนาผลงาน และผู้นำที่สามารถประเมินผลผู้ตามได้และสามารถให้คำแนะนำในการพัฒนาผลงานต่อไปได้

7. ความรับผิดชอบ (Consciousness) หมายถึง การรู้จักภาระหน้าที่ และทำงาน หรือดำเนินการตามภาระหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายให้บังเกิดผลลัพธ์มากที่สุด และดีที่สุดเท่าที่ตนทำได้ ในงานวิจัยครั้งนี้ แบ่งความรับผิดชอบของผู้นำเป็น 2 ระดับ คือ ผู้นำที่มีความรับผิดชอบงานดี และผู้นำที่ไม่มีความรับผิดชอบงาน

8. วุฒิภาวะ (Maturity) คือ ความสามารถในการยับยั้งชั่งใจหรือควบคุมอารมณ์ความต้องการของตนเอง มีคุณภาพในด้านบุคลิกภาพและพฤติกรรมด้านอารมณ์ มีเหตุผลในการทำงาน และแก้ปัญหา ในงานวิจัยครั้งนี้ แบ่งวุฒิภาวะของผู้นำเป็น 2 ระดับคือ มีวุฒิภาวะ และไม่มีวุฒิภาวะ

9. ความมีน้ำใจ (Spirit) หมายถึง คือ ความรู้สึกจริงใจ เห็นอกเห็นใจเห็นคุณค่า มีความเอื้ออาทรเอาใจใส่ในความสนใจ ในความต้องการ ความจำเป็น ความทุกข์สุขของผู้อื่นในองค์กร และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกัน ในงานวิจัยครั้งนี้แบ่งความมีน้ำใจของผู้นำออกเป็น 2 ระดับคือ มีน้ำใจ และไม่มีน้ำใจ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. องค์การเภสัชกรรม
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. องค์การเภสัชกรรม (<https://www.gpo.or.th>)

ในอดีตก่อน พ.ศ. 2480 ยารักษาโรคแผนปัจจุบันที่ใช้ในประเทศไทย ต้องสั่งซื้อมาจากต่างประเทศทั้งสิ้นยังไม่มีโรงงานสำหรับผลิตยาขึ้นใช้เองภายในประเทศอย่างเป็นระบบอุตสาหกรรมเลย ดร.ตัวลพานุกรม ในสมัยดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมวิทยาศาสตร์ กระทรวงเศรษฐการ ได้ก่อตั้งกองเภสัชกรรมขึ้นในปี 2480 เพื่อศึกษาวิเคราะห์วิจัยทางเภสัชกรรมและวิจัยสมุนไพรที่ใช้ทำเป็นยา และได้พิจารณาเห็นว่าประเทศไทยต้องสั่งซื้อยาแผนปัจจุบันมาจากต่างประเทศในจำนวนที่เพิ่มมากขึ้นทุกปี ทั้งๆ ที่ตัวยาหลายชนิดทำมาจากสมุนไพรที่มีอยู่ภายในประเทศเพียงแต่ประเทศไทยยังขาดโรงงานที่จะผลิตให้เป็นยาเข้ามาตรฐานเภสัชตำรับ จึงมีความมุ่งมั่นที่คิดจัดสร้างโรงงานเภสัชกรรมขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมภายในประเทศให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นเพื่อเป็นการประหยัดเงินที่ต้องสั่งยาจากต่างประเทศให้ลดน้อยลงและเพื่อจะได้มียาสารองไว้ใช้ในประเทศ ป้องกันขาดแคลนแม้ในยามคับขัน และได้เริ่มสร้างโรงงานเภสัชกรรมขึ้นในที่ดินซึ่งเช่าจากสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ที่ตำบลพญาไท มีเนื้อที่ 47 ไร่ เมื่อเดือนมกราคม 2482

ในระยะแรกโรงงานเภสัชกรรมผลิตยาออกจำหน่ายรวม 25 ชนิด ได้แก่ ยาฉีด 3 ชนิด ยาเม็ด 7 ชนิด ทิงเจอร์ 9 ชนิด ยาสกัด 1 ชนิด ยาสปิริต 1 ชนิด รวมกับยาที่เคยผลิตมาก่อนตั้งแต่กรมวิทยาศาสตร์ยังเป็นศาลาแยกธาตุอีก 4 ชนิด คือ ยารักษาโรคเรื้อนจากน้ำมันกระเบา 3 ชนิด ยาสกัดวิตามินบี จากรำข้าว 1 ชนิด

เนื่องจากการดำเนินงานโรงงานเภสัชกรรม มีลักษณะเป็นธุรกิจจัดรูปการบริหารแยกจากกรมวิทยาศาสตร์ โดยมีคณะกรรมการอำนวยการซึ่งแต่งตั้งโดย อนุมัติของคณะรัฐมนตรีทำหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมกำกับการดร.ตัว ลพานุกรมได้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการอำนวยการคนแรก และได้เจรจาทำความตกลงขอกู้เงินจากกระทรวงการคลังจำนวน 5 แสนบาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 5 ต่อปี กำหนดชำระเงินคืนภายใน 10 ปี เพื่อนำมาเป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน

ในปี 2485 มีการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และได้มีการจัดตั้งกระทรวงสาธารณสุขขึ้น ใ
 รงงานเภสัชกรรมต้องพ้นจากการสังกัดในกรมวิทยาศาสตร์ กระทรวงเศรษฐกิจ โอนมาเป็นแผนก
 หนึ่งของกองเภสัชกรรม กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุขเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2485

วันที่ 24 มิถุนายน 2485 ได้มีพิธีเปิดโรงงานเภสัชกรรมอย่างเป็นทางการ โดยมี พ.อ.ช่วง
 เชาวศักดิ์สงคราม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุขเป็นประธานในพิธี เมื่อกิจการของโรงงานเภสั
 กรรมมั่นคงดีแล้ว กองโอสถศาลา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ซึ่งมีการกิจสำคัญในการจัดซื้อยาและ
 เวชภัณฑ์จำหน่ายให้แก่ส่วนราชการ และปรุงยาตำราหลวงออกจำหน่ายจึงได้มอบหน้าที่การผลิตยา
 ตำราหลวงให้แก่โรงงานเภสัชกรรมโดยกองโอสถศาลาเป็นผู้จำหน่ายด้านเดียว

วันที่ 13 กันยายน 2495 ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการ
 กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ในกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2495 โรงงานเภสัชกรรมพ้นจากสังกัดใน
 กองเภสัชกรรม กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ในฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ บริหารงานโดยคณะกรรมการ
 อำนวยการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งและอยู่ภายใต้การดูแลของกระทรวงสาธารณสุขตำแหน่ง
 "ผู้จัดการ" ได้เปลี่ยนชื่อเป็น "ผู้อำนวยการ"

กิจการของโรงงานเภสัชกรรมเจริญก้าวหน้าเป็นอันมาก เมื่อปี 2500 โรงงานเภสัชกรรมผลิต
 ยารักษาโรคและป้องกันโรคเพิ่มขึ้นเป็น 195 ชนิด และมีมูลค่าผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้นเป็นประมาณ 7 ล้าน
 บาท

โรงงานเภสัชกรรมดำเนินการมาเป็นเวลา 20 ปี จากผลการจำหน่ายในปีเริ่มแรกประมาณ
 1 แสนบาท ได้เพิ่มขึ้นเป็น 11.05 ล้านบาท ในปี 2502 และมีกำไรจากการดำเนินงานตลอดมาทุกปี ก็
 ต้องประสบกับภาวะขาดทุนในปี 2503 ติดต่อกันมาถึง 2504 แม้ว่าการจำหน่ายจะเพิ่มขึ้นทุกปีก็
 ตาม

ฯพณฯ พระบรมราชินราดูล รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข และดำรงตำแหน่งประธาน
 กรรมการอำนวยการโรงงานเภสัชกรรม จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงกิจการด้านการ
 บริหารและวิชาการของโรงงานเภสัชกรรม และคณะกรรมการอำนวยการ โรงงานเภสัชกรรมได้แต่งตั้ง
 นายแพทย์จิตต์ เหมะจุฑา เป็นผู้อำนวยการโรงงานเภสัชกรรม และให้มาปฏิบัติหน้าที่เต็มเวลาจึงทำให้
 มีการปฏิบัติงานได้ใกล้ชิด และเอาใจใส่ปรับปรุงอย่างจริงจังมากขึ้น ทำให้กิจการดีขึ้นตามลำดับ

ในช่วงเวลาที่ผ่านมาในการจำหน่ายยาให้แก่ส่วนราชการนั้นเมื่อโรงงานเภสัชกรรมผลิตยา
 แล้วจำหน่ายให้กองโอสถศาลา กองโอสถศาลาจึงนำไปจำหน่ายให้แก่ส่วนราชการอีกทอดหนึ่งนั้นเป็น
 การดำเนินงานอย่างซ้ำซ้อนและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมากกว่าที่ควรจะเป็นมีการคิดราคาบวกกำไรถึง
 สองครั้ง จากโรงงานเภสัชกรรมครั้งหนึ่งและกองโอสถศาลาบวกกำไรอีกครั้งหนึ่ง ทำให้ต้นทุนราคา
 สูงขึ้นอีกด้วย โรงงานเภสัชกรรมเป็นรัฐวิสาหกิจส่วนกองโอสถศาลาเป็นส่วนราชการ แบบและลักษณะ

วิธีการปฏิบัติงานต่างกัน การร่วมมือประสานงานกันก็มีอุปสรรคการปรับปรุงประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดดังกล่าวจึงเป็นไปได้ยาก

คณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงกิจการด้านบริหารและวิชาการของโรงงานเภสัชกรรมจึงสรุปข้อพิจารณาว่า "ควรรวมงานของกองโสตศอนาสิกกับโรงงานเภสัชกรรมเข้าด้วยกัน ทั้งนี้เพราะจะทำให้กิจการดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย มีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน ไม่ต้องมีคลังเวชภัณฑ์ การบัญชี และอื่น ๆ ซ้ำซ้อนกัน ตัดรายจ่ายให้ต่ำลง เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานราชการ เพราะคิดกำไรจากการผลิตเพียงครั้งเดียว" ซึ่งคณะกรรมการอำนวยการโรงงานเภสัชกรรม และกระทรวงสาธารณสุขได้เห็นชอบที่จะรวมโรงงานเภสัชกรรมกับกองโสตศอนาสิกให้เป็นกิจการเดียวกัน กระทรวงสาธารณสุขจึงเสนอขอยุบกองโสตศอนาสิกกับโรงงานเภสัชกรรมให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา ซึ่งคณะรัฐมนตรีเห็นชอบในศักยภาพและมอบให้กระทรวงสาธารณสุขพิจารณาว่าจะให้เป็นส่วนราชการ หรือองค์การโดยกรมการสาธารณสุขได้มีคำสั่งให้รวมกิจการตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2506 เป็นต้นไป

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ลงพระปรมาภิไธย ตรา พระราชบัญญัติองค์การเภสัชกรรม พุทธศักราช 2509 ให้ไว้ ณ วันที่ 5 สิงหาคม 2509

องค์การเภสัชกรรมจากการรวมกิจการของโรงงานเภสัชกรรม และกองโสตศอนาสิกจึงถือกำเนิดขึ้นนับแต่บัดนั้นและได้เริ่มดำเนินกิจการในฐานะองค์การเภสัชกรรม ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2509 เป็นต้นมา มีภารกิจในการผลิต จำหน่ายและบริการยาและเวชภัณฑ์สนับสนุนงานสาธารณสุขของประเทศ รักษาระดับราคาและเวชภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสังคมไทย เพื่อประชาชนสามารถเข้าถึงได้ วิจัยและพัฒนาและเวชภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและความจำเป็นต่อสังคมไทย

จากข้อมูลในรายงานประจำปี พ.ศ. 2555 ขององค์การเภสัชกรรม พบว่าปัจจุบันองค์การเภสัชกรรมเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ดำเนินการผลิตยา เวชภัณฑ์ และอุปกรณ์การแพทย์ ออกจำหน่ายกว่า 200 รายการ มีสินทรัพย์รวมกว่า 8,000 ล้านบาท และนำเงินรายได้ส่งรัฐในจำนวนร้อยละ 35 ของผลกำไร ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

กระทรวงการคลัง จัดองค์การเภสัชกรรมอยู่ในกลุ่มรัฐวิสาหกิจประเภทบริการสังคมและเทคโนโลยี

องค์การเภสัชกรรมมีโครงสร้างการบริหารสูงสุดคือคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม รองลงมาคือ ผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม ซึ่งได้จากการสรรหา มีวาระการทำงาน 4 ปี โดยมีโครงสร้างแบ่งตามรายชื่อหน่วยงานและกลุ่มภารกิจ ซึ่งบังคับใช้ตั้งแต่ 30 มีนาคม 2554 ดังนี้ หน่วยงานระดับฝ่าย/เทียบเท่า จำนวน 15 หน่วยงาน หน่วยงานระดับกอง/เทียบเท่า จำนวน 81 หน่วยงาน และหน่วยงานระดับแผนก/เทียบเท่า จำนวน 193 หน่วยงาน ข้อมูล ณ. 21 กุมภาพันธ์ 2555 อัตรากำลังขององค์การเภสัชกรรม จำแนกตามวุฒิการศึกษา ได้ดังนี้ ต่ำกว่าประกาศนียบัตร

บุญทัน ดอกไธสง (2535) ได้สรุปนิยามของผู้ผู้นำไว้ว่า ผู้ผู้นำคือบุคคลที่ช่วยให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

ผู้ผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่ง พยายามใช้อิทธิพลของตน เพื่อชักจูงหรือจูงใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นใน การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ โดยภาวะผู้นำ คือ ความริเริ่มและดำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวัง

ผู้ผู้นำ (Stogdill, 1974) ผู้ผู้นำคือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่โน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามสิ่งที่เขาหรือเธอต้องการ หรืออำนาจการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

(McFarland, 1979) ผู้ผู้นำคือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่โน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามสิ่งที่เขาหรือเธอต้องการ หรือมีอำนาจการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

(Schwartz, 1980) ผู้ผู้นำคือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่โน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามสิ่งที่เขาหรือเธอต้องการ หรือมีอำนาจการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

(Mitchell และ Larson, 1987) ผู้ผู้นำคือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่โน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามสิ่งที่เขาหรือเธอต้องการ หรือมีอำนาจการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

(Koontz & Weihrich, 1988) ผู้ผู้นำคือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่โน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามสิ่งที่เขาหรือเธอต้องการ หรือมีอำนาจการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายหมายที่ตั้งไว้

(Robbins, 1989) ผู้ผู้นำคือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่โน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามสิ่งที่เขาหรือเธอต้องการ หรือมีอำนาจการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

(Stoner & Freeman, 1989) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งหรือบุคคลที่เป็นผู้นำ ใช้ อิทธิพลของตนเพื่อชักจูงหรือจูงใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นใน การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง (พยอม วงศ์ 2534)

โดยความหมายของภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดในข้างต้นเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ซึ่งเป็นการที่ บุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่ง พยายามใช้อิทธิพลของตน เพื่อชักจูงหรือจูงใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นใน การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

ผู้นำนั้นเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กรมาก โดยผู้นำนั้นมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ

11) ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as substitute for Individual Responsibility) ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ หมายถึง ผู้นำที่รับผิดชอบต่อคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมา คนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมา

12) ผู้นำในฐานะอุดมคติ (The Leader as Ideologist) ผู้นำในฐานะอุดมคติ หมายถึง ผู้นำที่กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อหรือศรัทธาต่างๆ ให้แก่บุคลากรอื่น แม้กระทั่งคุณธรรม

13) ผู้นำในฐานะพ่อ (The Leader as Father Figure) ผู้นำในฐานะพ่อ หมายถึง ผู้นำที่ดูแลคนในกลุ่มดุจว่าใครก็ตาม การดูค่านั่นไม่มีใครโกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเป็นของหลังคำพูดค่านั้น เรามี

14) ผู้นำในฐานะแพะรับบาป (The Leader as Scapegoat) ผู้นำในฐานะแพะรับบาป หมายถึง ผู้นำที่ทุกคนในกลุ่มทุกคนยอมหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นตนเองนั้นแหละจะถูกลงโทษแทน

ได้สรุปผลลัพธ์ที่เกิดจากการส่งอิทธิพลมาจากผู้นำออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome) (Attitude of Followers) (Quality of Group Process)

1. ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของกลุ่ม การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การอยู่รอดของกลุ่ม ของสมาชิกของกลุ่มที่มีต่อผู้นำ และฐานะที่ได้รับการยอมรับไม่เปลี่ยนแปลงของผู้นำ สำหรับผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจ อาจจะได้ชัดจากผลกำไร ที่เพิ่มขึ้น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ครอบงวน

5. วัตถุประสงค์ของการศึกษาคืออะไร
6. วัตถุประสงค์ของการศึกษา มีอะไรบ้าง
7. วัตถุประสงค์ของการศึกษา มี 4 ข้อ คือ Likert
8. วัตถุประสงค์ของการศึกษา มีอะไรบ้าง

2.2.1 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State University Leadership Studies)

เบเนตต์, ด. 2488 ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรใน 2 ด้าน คือ 1. ภาวะผู้นำที่เน้นการปฏิบัติหน้าที่ (Initiating Structure) 2. ภาวะผู้นำที่เน้นการพิจารณา (Consideration) พบว่า พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่นั้นแยกออกได้ 2 ด้าน คือ

1. ภาวะผู้นำที่เน้นการปฏิบัติหน้าที่ (Initiating Structure)
2. ภาวะผู้นำที่เน้นการพิจารณา (Consideration)

1) ภาวะผู้นำที่เน้นการปฏิบัติหน้าที่ (Initiating Structure) คือ ภาวะผู้นำที่เน้นการปฏิบัติหน้าที่ โดยผู้นำจะกำหนดโครงสร้างของงาน และกำหนดหน้าที่ของลูกน้องให้ชัดเจน ผู้นำจะเน้นการปฏิบัติหน้าที่เป็นหลัก และจะไม่เน้นการพิจารณาของลูกน้อง ผู้นำจะเน้นการปฏิบัติหน้าที่เป็นหลัก และจะไม่เน้นการพิจารณาของลูกน้อง

2) ภาวะผู้นำที่เน้นการพิจารณา (Consideration) คือ ภาวะผู้นำที่เน้นการพิจารณาของลูกน้อง โดยผู้นำจะเน้นการพิจารณาของลูกน้องเป็นหลัก และจะไม่เน้นการปฏิบัติหน้าที่ ผู้นำจะเน้นการพิจารณาของลูกน้องเป็นหลัก และจะไม่เน้นการปฏิบัติหน้าที่

2.2.2 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies)

การศึกษานี้ดำเนินการขึ้นที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนในช่วงปี 1945-1960 โดยนักจิตวิทยาชื่อ Kurt Lewin และคณะผู้วิจัยได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในกลุ่ม 10 กลุ่ม ซึ่งถูกจัดให้เป็นผู้นำโดยสุ่ม และสังเกตพฤติกรรมของผู้นำในกลุ่มนี้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Task-Oriented Behavior)
2. พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Behavior)

1) พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Task-Oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายของงาน โดยผู้นำจะให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก และมักจะใช้วิธีการที่เข้มงวดในการควบคุมและจัดการกับทีมงาน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแนะนำให้ลูกน้องตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน และมอบหมายงานให้ลูกน้องรับผิดชอบ และคอยติดตามผลงานของลูกน้องอย่างใกล้ชิด

2) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน โดยผู้นำจะให้ความสำคัญกับทีมงานเป็นหลัก และมักจะใช้วิธีการที่นุ่มนวลในการสื่อสารและจัดการกับทีมงาน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะให้ความสำคัญกับความรู้สึกของลูกน้อง และมักจะให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้องในการทำงาน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะให้ความสำคัญกับความรู้สึกของลูกน้อง และมักจะให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้องในการทำงาน

2.2.3 การศึกษาของ Likert และคณะ (1961 และ 1967)

การศึกษานี้ดำเนินการขึ้นโดยนักจิตวิทยาชื่อ Likert และคณะผู้วิจัยได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในกลุ่ม 10 กลุ่ม ซึ่งถูกจัดให้เป็นผู้นำโดยสุ่ม และสังเกตพฤติกรรมของผู้นำในกลุ่มนี้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Task-Oriented Behavior)
2. พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Behavior)

2.2.4 ทฤษฎีสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพความเป็นผู้นำของ Fiedler (Fiedler's Contingency Leadership Theory, 1994)

ทฤษฎีนี้เสนอว่าประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย คือ

1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Task-Oriented)
2. พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented)

Fiedler ได้เสนอว่า มีสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพความเป็นผู้นำ 3 สถานการณ์
 1. สถานการณ์ที่ผู้นำมีอำนาจสูง (High Power) 2. สถานการณ์ที่ผู้นำมีอำนาจต่ำ (Low Power)
 3. สถานการณ์ที่ผู้นำมีอำนาจปานกลาง (Moderate Power)

1. **Leadership-Member Relations** (Leadership-Member Relations)
 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในทีม ซึ่งสามารถวัดได้โดยใช้แบบสอบถาม
 ที่เรียกว่า LMX (Leader-Member Exchange)

2. **Task Structure** (Task Structure) หมายถึง โครงสร้างงานหรืองานที่มีลักษณะซ้ำซ้อน
 และสามารถวัดได้โดยใช้แบบสอบถามที่เรียกว่า TSC (Task Structure Checklist)

3. **Position Power** (Position Power) หมายถึง อำนาจที่ผู้นำมีจากตำแหน่ง
 ซึ่งสามารถวัดได้โดยใช้แบบสอบถามที่เรียกว่า PPS (Position Power Scale)

2.2.5 การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid)

Blake และ Mouton (1964) ได้เสนอแบบจำลองภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่ง
 ใช้ให้เห็นถึงแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดในตาข่ายการจัดการ

แบบจำลองภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการมี 2 มิติ

1) **Concern for Production** (Concern for Production) มีความหมายถึงการที่ผู้นำสนใจในสิ่งต่าง ๆ เช่น
 1. การผลิต 2. การดำเนินงาน 3. การจัดการ 4. การควบคุม 5. การประเมินผล
 6. การปรับปรุง 7. การพัฒนา 8. การขยาย 9. การแข่งขัน 10. การเติบโต

2) **Concern for People** (Concern for People) มีความหมายถึงการที่ผู้นำสนใจในสิ่งต่าง ๆ เช่น
 1. การพัฒนา 2. การฝึกอบรม 3. การให้คำปรึกษา 4. การสนับสนุน 5. การสร้างทีม
 6. การสร้างขวัญกำลังใจ 7. การสร้างบรรยากาศ 8. การสร้างวัฒนธรรม 9. การสร้างค่านิยม 10. การสร้างจิตสำนึก

2) การปรึกษาหารือ (Consultation) คือ ผู้บริหารจะปรึกษาหารือกับลูกน้องก่อนตัดสินใจดำเนินการใดๆ แต่ผู้บริหารจะตัดสินใจเอง และลูกน้องจะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร

3) การตัดสินใจร่วมกัน (Joint Decision) คือ ผู้บริหารจะปรึกษาหารือกับลูกน้องก่อนตัดสินใจดำเนินการใดๆ และผู้บริหารจะตัดสินใจร่วมกับลูกน้อง

4) การมอบหมาย (Delegation) คือ ผู้บริหารจะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ลูกน้อง แต่ในการมอบหมายจะบอกถึงปัญหา และขอบเขตของอำนาจที่พึงจะตัดสินใจแบบนี้ จึงเป็นการตัดสินใจที่ ได้รับอิทธิพลจากผู้อื่น (high influence by others)

2.2.7 การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวจัดการ 4 ระบบ ของ Likert (Likert's Four Systems of Management)

Likert ได้ศึกษาภาวะผู้นำตามแนวจัดการ 4 ระบบ ซึ่งได้แก่

- ระบบที่ 1 เรียกว่า เผด็จการ (Exploitative-Authoritative)
- ระบบที่ 2 เรียกว่า เผด็จการใจดี (Bennevolent-Authoritative)
- ระบบที่ 3 เรียกว่า ประชาธิปไตยแบบปรึกษา (Consultative)
- ระบบที่ 4 เรียกว่า ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative-Group)

1) ระบบเผด็จการ (Exploitative-Authoritative) คือ ผู้บริหารจะสั่งการลูกน้องให้ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของลูกน้อง และการลงโทษ และให้รางวัลเป็นครั้งคราว เน้นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

2) ระบบเผด็จการใจดี (Bennevolent-Authoritative) คือ ผู้บริหารจะสั่งการลูกน้องให้ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของลูกน้อง และการลงโทษบ้าง ยินยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน อีกทั้งยังมีการให้รางวัลเป็นครั้งคราว การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

ระบบที่ 3 ประชาธิปไตยแบบปรึกษา (Consultative) คือ ผู้บริหารจะปรึกษาหารือกับลูกน้องก่อนตัดสินใจดำเนินการใดๆ แต่ผู้บริหารจะตัดสินใจเอง และลูกน้องจะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร

การติดต่อสื่อสารในองค์การใช้ทั้งบนลงล่าง และจากล่างขึ้นข้างบน นโยบายเปิดกว้างสำหรับการติดต่อสื่อสารในองค์การใช้ทั้งบนลงล่าง และจากล่างขึ้นข้างบน นโยบายเปิดกว้างสำหรับการติดต่อสื่อสารในองค์การใช้ทั้งบนลงล่าง และจากล่างขึ้นข้างบน

4. Participative-Group (Participative-Group) ระบบนี้ ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกกลุ่ม และจะปรึกษาหารือกับสมาชิกก่อนตัดสินใจดำเนินการใดๆ และจะเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารใช้ทั้งบนลงล่าง จากล่างขึ้นสู่ข้างบน และ

2.2.8 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (The Situational Leadership; Hersey & Blanchard, 1969)

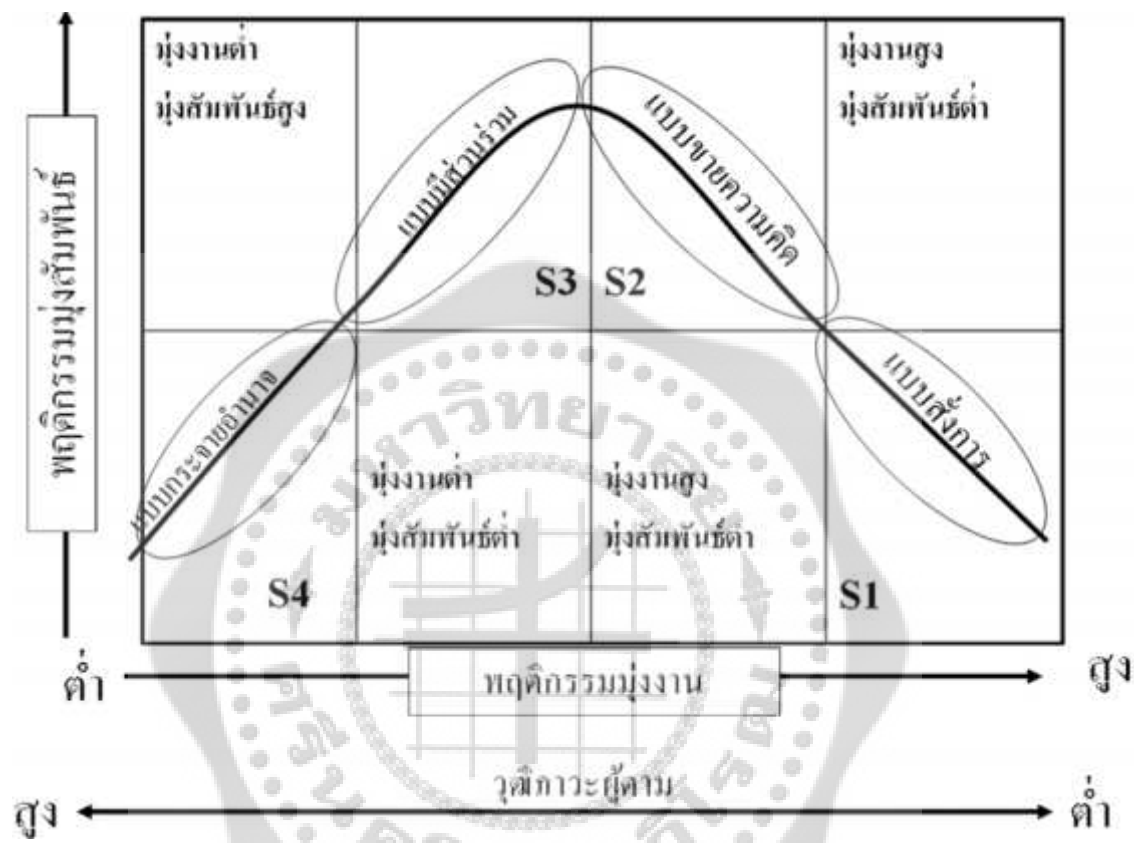
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (The Situational Leadership; Hersey & Blanchard, 1969) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำควรใช้ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยทฤษฎีนี้ถูกพัฒนาขึ้นโดย Paul Hersey และ Ken Blanchard ในปี 1969

1. ผู้นำควรใช้วิธีการที่เข้มงวดและควบคุมสูง (High Directive, Low Support) เมื่อสมาชิกมีความไม่พร้อมทั้งในด้านความรู้และทัศนคติ
2. ผู้นำควรใช้วิธีการที่เข้มงวดและควบคุมสูง (High Directive, High Support) เมื่อสมาชิกมีความไม่พร้อมทั้งในด้านความรู้และทัศนคติ
3. ผู้นำควรใช้วิธีการที่เข้มงวดและควบคุมสูง (High Directive, High Support) เมื่อสมาชิกมีความไม่พร้อมทั้งในด้านความรู้และทัศนคติ
4. ผู้นำควรใช้วิธีการที่เข้มงวดและควบคุมสูง (High Directive, High Support) เมื่อสมาชิกมีความไม่พร้อมทั้งในด้านความรู้และทัศนคติ

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (The Situational Leadership; Hersey & Blanchard, 1969) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำควรใช้ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยทฤษฎีนี้ถูกพัฒนาขึ้นโดย Paul Hersey และ Ken Blanchard ในปี 1969

1. telling (telling) ผู้นำบอกสั่งการและบงการให้ผู้อื่นทำตาม มีการตัดสินใจโดยผู้นำเพียงคนเดียว การติดต่อสื่อสารใช้ทั้งบนลงล่าง และจากล่างขึ้นสู่ข้างบน
2. selling (selling) ผู้นำบอกสั่งการและบงการให้ผู้อื่นทำตาม มีการตัดสินใจโดยผู้นำเพียงคนเดียว การติดต่อสื่อสารใช้ทั้งบนลงล่าง และจากล่างขึ้นสู่ข้างบน ใช้หลักชักจูงคนวิทยาในการโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นคล้อยตามในการตัดสินใจ เหมาะสมกับผู้ตามที่ได้มีความรู้และทัศนคติที่ดีแล้ว
3. participating (participating) ผู้นำบอกสั่งการและบงการให้ผู้อื่นทำตาม มีการตัดสินใจโดยผู้นำเพียงคนเดียว การติดต่อสื่อสารใช้ทั้งบนลงล่าง และจากล่างขึ้นสู่ข้างบน ใช้หลักชักจูงคนวิทยาในการโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นคล้อยตามในการตัดสินใจ เหมาะสมกับผู้ตามที่ได้มีความรู้และทัศนคติที่ดีแล้ว

4. **มอบหมาย (delegating)** ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องไปดำเนินการ โดยผู้บังคับบัญชาจะคอยติดตามและให้คำแนะนำเมื่อจำเป็น



แบบจำลอง 3 มิติของสถานการณ์การนำ (Hersey & Blanchard, 1969)

ที่มา: Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey/Prentice Hall.

2.3 คุณสมบัติของผู้นำ

คุณสมบัติของผู้นำที่ดีมี 3 ประการ คือ 1. มีความรู้ 2. มีความสามารถ 3. มีความประพฤติดี

2.3.1 พฤติกรรมการมุ่งงานหรือมุ่งคนของผู้นำ

พฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ 1. พฤติกรรมมุ่งงาน 2. พฤติกรรมมุ่งคน 3. พฤติกรรมมุ่งงานและคน 4. พฤติกรรมมุ่งงานและคน 5. พฤติกรรมมุ่งงานและคน

[illegible]

- [illegible]

[illegible]

- 3.1 -

☐ ☐ ☒ ☐

- ### 3.2 数据字典

☐ ☐ ☒ ☐

- 3.3**

[illegible]

- 3.4

[illegible]

ผดุง หีบแก้ว (2534) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของศึกษานิกร

- [illegible]

สูง 28 คน ผู้นำแบบมุ่งคนและมุ่งผลผลิตปานกลาง 16 คน ผู้นำแบบมุ่งคนปานกลาง

4. ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบมุงงานมีความสัมพันธ์
 กับความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ทุกด้าน โดยภาวะผู้นำแบบมุงงานมีความสัมพันธ์
 กับความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ภัทรพิชญ์ จิราธิวัฒน์กุล (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การ
 พฤติกรรมผู้นำ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นครูผู้สอนจากโรงเรียน 19 โรง จำนวน 155 คน
 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมุงงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) กับ
 ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมุงงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) กับ
 ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนได้ 43.837% เมื่อจำแนกแต่ละองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่ 1 คือ
 มุงงานสูงและมุงสัมพันธ์สูง ประกอบด้วย 18 ตัวแปรอธิบายความแปรปรวนได้สูงสุดถึง 15.770%
 องค์ประกอบที่ 2 คือ มุงงานสูงและมุงสัมพันธ์ต่ำประกอบด้วย 14 ตัวแปรอธิบายความแปรปรวนได้
 10.131% องค์ประกอบที่ 3 คือ มุงงานต่ำและมุงสัมพันธ์สูงประกอบด้วย 15 ตัวแปรอธิบาย
 ความแปรปรวนได้ 9.939% องค์ประกอบที่ 4 มุงงานต่ำและมุงสัมพันธ์ต่ำประกอบด้วย 9 ตัวแปรอธิบาย
 ความแปรปรวนได้ 7.997% โดยลักษณะพฤติกรรมที่มีคะแนนมากตามความคิดเห็น ของครูผู้ตอบ
 ลักษณะดังกล่าวนี้ หลังทำการหมุนแกนปัจจัยแล้วพบว่าจัดอยู่ในองค์ประกอบที่ 1 คือ แบบผู้นำที่มุง
 งานสูงและมุงสัมพันธ์สูง

แล้ว สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำแบ่งตามลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ ได้เป็น 2 ประเภท คือ ผู้นำที่มี
 ลักษณะพฤติกรรมแบบมุงงานสูงและมุงสัมพันธ์สูง (The Managerial Grid)
 Blake Mouton (1964) เนื่องจาก เป็นทฤษฎีที่มีการแบ่งลักษณะพฤติกรรมละเอียดกว่าทฤษฎีอื่น
 ทำให้ผลที่ได้จากการศึกษาลักษณะพฤติกรรมของผู้นำด้วยทฤษฎีนี้ สามารถอธิบายความแตกต่าง
 ของผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมแบบมุงงานสูงและมุงสัมพันธ์สูงได้เป็นอย่างดี

ในเรื่องของระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดฉะเชิงเทราเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้งแบบ มีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกัน โดยมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.72 ถึง 3.96 แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ มี .05 โดยมีค่าความสัมพันธ์ 0.215 ถึง 0.508

สิทธิศักดิ์ ดอกบัว (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำขององค์การที่เอื้อต่อผู้นำและประสิทธิผลขององค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลบางพลี จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำสถานการณ์ขององค์การที่ Fiedler โดยมีจำนวน 186 คน

ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ สถานการณ์ขององค์การที่เอื้อต่อผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาชัดเจนสูง และมีอำนาจตามหน้าที่เต็มที่ในภาพรวมองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดรั้ว ประสิทธิภาพขององค์การในระดับสูง เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเพียร์สันและวิเคราะห์การ

1) สถานการณ์ขององค์การที่เอื้อต่อผู้นำ

2) สถานการณ์ขององค์การที่เอื้อต่อผู้นำ

3) สถานการณ์ขององค์การที่เอื้อต่อผู้นำ

สถานการณ์ขององค์การที่เอื้อต่อผู้นำอันได้แก่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน

ยุคลธร อุดม (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวิจัยปฏิบัติ

- ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย
- ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย
- ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย

การสั่งงานแบบขอรอง ควรใช้เมื่อ

- ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย
- ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย
- ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย

การสั่งงานแบบให้คำแนะนำควรใช้เมื่อ

- ลูกน้องมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายและมีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องนี้
- สถานการณ์ในขณะนั้นก่อให้เกิดความคิดริเริ่มหรือมีความกระตือรือร้น
- ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย

การสั่งงานแบบอาสาสมัครควรใช้เมื่อ

- ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย
- ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย

2.4 คุณสมบัติของผู้นำที่เป็นที่พึงประสงค์ของผู้ตาม

ศิริพงษ์ ศรีชัยมัยรัตน์ (2542) ได้เสนอว่า ผู้นำที่เป็นที่พึงประสงค์ของ

คุณสมบัติ 9 ประการดังต่อไปนี้ คือ

1. ความรู้ (Knowledge) ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย
2. ความเป็นผู้นำ (Initiative) ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย
3. ความกล้าหาญและความเด็ดเดี่ยว (Courage and firmness) ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย

เป็นลักษณะอันหนึ่งที่จะต้องทำให้เกิดมีขึ้นในตัวของผู้นำเองต้องอยู่ในลักษณะของการ “มีสติสัมปชัญญะ”

4. ความสัมพันธ์ (Human relations) เป็นลักษณะที่บุคคลต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น

5. ความยุติธรรมและความซื่อสัตย์ (Fairness and Honesty) เป็นลักษณะที่บุคคลต้องมีความยุติธรรมและซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการ หรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติ

6. ความอดทน (Patience) เป็นลักษณะที่บุคคลต้องมีความอดทนต่อความยากลำบาก

7. ความตื่นตัว (Alertness) เป็นลักษณะที่บุคคลต้องมีความตื่นตัวต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และรู้จักใช้ดุลยพินิจที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ

8. ความภักดี (Loyalty) เป็นลักษณะที่บุคคลต้องมีความภักดีต่อองค์กร และความภักดีนี้จะช่วยให้ผู้นำได้รับความไว้วางใจจากทั้งผู้นำระดับสูงขึ้นไป องค์กร และผู้ตาม

9. ความถ่อมตน (Modesty) เป็นลักษณะที่บุคคลต้องมีความถ่อมตนในสิ่งที่ไร้เหตุผล การไม่ถือตัวส่งผลให้ผู้ตามมีความนับถือ และให้ความเคารพ

Stogdill (1950) ได้เสนอแนะถึงลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 3 ลักษณะ

1. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
2. ความตื่นตัวต่อความต้องการของผู้อื่น (Alertness to the need of others)
3. ความเข้าใจในภารกิจ (Understanding of the task)
4. ความริเริ่มและความอดทนในการแก้ไขปัญหา (Initiative and persistence in dealing with problems)
5. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)
6. ความปรารถนาที่จะยอมรับความรับผิดชอบ (Desire to accept responsibility)

7. **ครอบครองตำแหน่งที่โดดเด่นและควบคุม (Occupy a position of dominance and control)**

Stogdill ยังสรุปเพิ่มเติมว่าการที่ผู้นำจะมีคุณลักษณะอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย เนื่องจากผู้ที่จะเป็นผู้นำคนอื่นมิใช่สามารถจะเป็นได้โดยการอาศัยแต่เพียงการมีตำแหน่งที่โดดเด่นและควบคุมเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ต้องอาศัยการมีคุณลักษณะอื่น ๆ อีกด้วย

Bass และ Avolio (2003) และ Bono และ Judge (2004) ได้เสนอว่า ผู้นำที่เป็นที่พึงปรารถนาควรมีคุณลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1. **การมีลักษณะที่โดดเด่นและควบคุม (Charismatic leadership or Idealized influence)** ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นและควบคุม

ผู้ตามพยายามที่จะทำตามตัวอย่างคือผู้นำของตน โดยสิ่งที่ทำให้ผู้นำได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจจากผู้ตามนั้นคือผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นและควบคุม

2. **การมีลักษณะที่โดดเด่นและควบคุม (Inspirational motivation)** ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นและควบคุม

3. **การให้คำปรึกษา (Counseling)** ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นและควบคุม

4. **การประเมินผล (Performance Appraisal)** ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นและควบคุม

5. **การมีสติ (Consciousness)** ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นและควบคุม

- 1.3.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
- 1.3.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
- 1.3.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
- 1.3.4 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
- 1.4 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
 - 1.4.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
 - 1.4.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
 - 1.4.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
- 1.5 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
 - 1.5.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
 - 1.5.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
 - 1.5.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
- 1.6 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
 - 1.6.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
 - 1.6.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา
 - 2.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
 - 2.1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
 - 2.1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
 - 2.1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
3. วัตถุประสงค์ของการศึกษา
 - 3.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
 - 3.1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
 - 3.1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
 - 3.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
 - 3.2.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
 - 3.2.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากร
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากร

ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ทำงานอยู่ในฝ่ายผลิตยา กองเภสัชกรรม แผนกบรรจุยาน้ำ ขององค์การเภสัชกรรมทั้งหมดซึ่งประกอบด้วยพนักงานรวม 50 คน (ในที่นี้ เรียกว่า ผู้ให้ข้อมูล)

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร บทความ หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีความเป็นผู้นำ โดยสรุปเป็นคุณสมบัติของผู้นำ
2. นำลักษณะของผู้นำประเภทต่าง ๆ จากในทฤษฎีมาสรุป และสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์

แนวสัมภาษณ์

1. ในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากผู้วิจัยได้มีการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้าในวันที่หัวหน้าแผนกไม่อยู่ ดังนั้นเพื่อป้องกันไม่ให้พนักงานหรือผู้ให้ข้อมูลเกรงกลัวที่จะตอบตามความเป็นจริง ผู้วิจัยจึงให้ผู้ช่วยนักวิจัยซึ่งผ่านการฝึกฝนการสัมภาษณ์มาแล้วเป็นผู้สัมภาษณ์ โดยผู้สัมภาษณ์แนะนำตัวเอง และอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัย แจ้งระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ และ ให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้ให้ข้อมูล ว่าข้อมูลที่ได้จะถูกรักษาเป็นความลับ
2. สัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่พัฒนาขึ้นในประเด็นของการให้ความสำคัญกับงาน และการให้ความสำคัญกับคน โดยให้ผู้ให้ข้อมูลให้คะแนนตั้งแต่ 1 (ต่ำ) ถึง 5 (สูง) ในประเด็นของการให้ความสำคัญกับงานของผู้นำ และให้คะแนนตั้งแต่ 1 (ต่ำ) ถึง 5 (สูง) ในประเด็นของการให้

สมมติฐานงานวิจัย

สมมติฐานข้อที่ 1 : ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติผู้นำเกี่ยวกับงานสูงทั้งหมด

สมมติฐานข้อที่ 2 : ผู้บริหารโดยมากเลือกผู้นำที่มีคุณสมบัติผู้นำเกี่ยวกับคนสูงทั้งหมด

สมมติฐานข้อที่ 3 : ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติผู้นำเกี่ยวกับงานสูงทั้งหมดเลือกผู้นำที่มีคุณสมบัติผู้นำเกี่ยวกับคนสูงทั้งหมด

สมมติฐานข้อที่ 4 : ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติผู้นำเกี่ยวกับงานสูงทั้งหมดเลือกผู้นำที่มีคุณสมบัติผู้นำเกี่ยวกับงานสูงทั้งหมด

ผู้วิจัย : อาจารย์ ดร. วิชาญ วิชาญ



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดประสงค์เพื่อเพื่อศึกษาและวิเคราะห์คุณสมบัติผู้นำที่ผู้บังคับบัญชาในแผนกบรรจุยาน้ำ มีความประสงค์ที่จะทำงานด้วยมากที่สุด โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ตามขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

ตอนที่ 2 คุณสมบัติของผู้นำเกี่ยวกับงาน

ตอนที่ 3 คุณสมบัติของผู้นำเกี่ยวกับคน

ตอนที่ 4 คุณสมบัติตนเองของผู้นำ

ตอนที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านประชากรศาสตร์กับคุณสมบัติผู้นำ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บังคับบัญชาทั้งหมดที่ทำงานอยู่ในฝ่ายผลิตยา กองเภสัชกรรม 5 แผนกบรรจุยาน้ำ ขององค์การเภสัชกรรมทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วยพนักงานประจำ 19 คน และลูกจ้างประจำ 1 คน รวมทั้งหมด 50 คน เป็นเพศชาย 13 คน คิดเป็นร้อยละ 26 เป็นเพศหญิง 37 คน คิดเป็นร้อยละ 74 โดยมากกว่าร้อยละ 96 อายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส (ร้อยละ 66) ส่วนใหญ่ระดับการศึกษาชั้นมัธยม (ร้อยละ 76) และรองลงมามีระดับการศึกษา ปวส. ถึงปริญญาตรี (ร้อยละ 22) เกือบทั้งหมด (ร้อยละ 30) ทำงานในองค์การเภสัชกรรมตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป โดยร้อยละ 80 ทำงานในแผนกบรรจุยาน้ำ หรือแผนกเดิมมาตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป ข้อมูลดังแสดงในตาราง 2 สำหรับในการประเมินตนเองในประเด็นของความสามารถในการทำงาน ร้อยละ 94 ประสิทธิภาพสำเร็จ ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกันกับเมื่อให้ผู้บังคับบัญชาประเมินในประเด็นของวุฒิภาวะของผู้บังคับบัญชา พบว่า ร้อยละ 84 เต็มใจรับผิดชอบงานและมีความสามารถรับผิดชอบงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผลจากการที่พนักงานประเมินตนเอง และผลที่ได้จากการให้ผู้บังคับบัญชาประเมินนั้น มีความสอดคล้องกัน แสดงให้เห็นถึงผู้ตอบแบบสอบถาม ตอบได้ตรงกับความเป็นจริง ข้อมูลดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของพนักงานในแผนกบรรณานุกรม 1 แยกตามคุณสมบัติต่างๆ

		จำนวน(คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	13	26
	หญิง	37	74
	รวม	50	100
อายุ	30-39 ปี	2	4
	40-49 ปี	18	36
	50-60 ปี	30	60
	รวม	50	100
สถานภาพสมรส	โสด	12	24
	สมรส	33	66
	หม้าย/หย่าร้าง	5	10
	รวม	50	100
ระดับการศึกษาสูงสุด	ต่ำกว่ามัธยมปลาย (ต่ำกว่า ม.4 หรือ มศ.4)	14	28
	มัธยมปลาย (ม.4-ม.6 / มศ.4-มศ.5) ปวช.	24	48
	ปวส./ อนุปริญญา	3	6
	ปริญญาตรี	8	16
	ปริญญาโท	1	2
	รวม	50	100
จำนวนปีที่ทำงานในองค์การเภสัชกรรม	5-9 ปี	2	4
	10-14 ปี	3	6
	15-19 ปี	12	24
	20-24 ปี	5	10
	25-29 ปี	8	16
	30 ปีขึ้นไป	20	40
	รวม	50	100

ตาราง 2 (ต่อ)

		จำนวน (คน)	ร้อยละ
จำนวนปีที่ทำงานในแผนกบรรณ ยาคาร	1-4 ปี	5	10
	5-9 ปี	2	4
	10-14 ปี	3	6
	15-19 ปี	10	20
	20-24 ปี	6	12
	25-29 ปี	6	12
	30 ปีขึ้นไป	18	36
	รวม	50	100

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของพนักงานในแผนกบรรณยาคาร 1 แยกตามประเด็นการประเมินตนเอง และให้ผู้บังคับบัญชาประเมิน

		จำนวน (คน)	ร้อยละ
ความสามารถในการทำงาน (ผู้ได้บังคับบัญชาประเมินตนเอง)	ประสบความสำเร็จอย่างง่ายดาย	24	48
	ต้องใช้ความพยายามเพื่อประสบความสำเร็จ	23	46
	มักไม่ประสบความสำเร็จ	3	6
	รวม	50	100
วุฒิภาวะของผู้ได้บังคับบัญชา (ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน)	ไม่เต็มใจรับผิดชอบงาน และไม่มี ความสามารถรับผิดชอบงาน	2	4
	เต็มใจรับผิดชอบงาน แต่ไม่มีความสามารถ รับผิดชอบงาน	3	6
	มีความสามารถในการรับผิดชอบงาน แต่ไม่ เต็มใจรับผิดชอบงาน	3	6
	เต็มใจรับผิดชอบงาน และมีความสามารถ รับผิดชอบงาน	42	84
	รวม	50	100

ตอนที่ 2 คุณสมบัติของผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน

2.1 การให้ความสำคัญกับงาน

ผลการวิเคราะห์พบว่า โดยมากถึงร้อยละ 58 ของพนักงาน เลือกผู้นำแบบมุ่งงานปานกลาง และร้อยละ 36 ของพนักงาน เลือกผู้นำแบบมุ่งงานสูง ในขณะที่มีเพียงร้อยละ 6 เท่านั้นที่เลือกผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ ข้อมูลดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของพนักงานต่อความเห็นในด้านการให้ความสำคัญกับงาน

	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้นำแบบมุ่งงานสูง	18	36
ผู้นำแบบมุ่งงานปานกลาง	29	58
ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ	3	6
รวม	50	100

2.2 ลักษณะการมอบหมายงาน

พบว่าพนักงานเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 36) เลือกผู้นำที่มีลักษณะการมอบหมายงานแบบมีส่วนร่วม โดยมีเพียงส่วนน้อยที่เลือกผู้นำที่มีลักษณะการมอบหมายงานแบบกระจายอำนาจ (ร้อยละ 8) แบบสั่งการ (ร้อยละ 4) และแบบขายความคิด (ร้อยละ 2) ตามลำดับ ข้อมูลดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 จำนวนและร้อยละของพนักงานต่อความเห็นในด้านลักษณะการมอบหมายงาน

	จำนวน (คน)	ร้อยละ
แบบสั่งการ	2	4
แบบขายความคิด	1	2
แบบมีส่วนร่วม	43	86
แบบกระจายอำนาจ	4	8
รวม	50	100

2.3 ลักษณะการสั่งงาน

จากผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ เลือกผู้นำที่มีลักษณะการสั่งงานแบบให้คำแนะนำมากที่สุด (ร้อยละ 40) รองลงมาคือ ผู้นำที่มีลักษณะการสั่งงานแบบออกคำสั่ง (ร้อยละ 26) และผู้นำที่มีลักษณะการสั่งงานแบบขอร้อง (ร้อยละ 22) โดยพนักงานเลือกผู้นำที่มีลักษณะการสั่งงานแบบอาสาสมัครน้อยที่สุด (ร้อยละ 12) ข้อมูลดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละของพนักงานต่อความเห็นในด้านลักษณะการสั่งงาน

	จำนวน (คน)	ร้อยละ
แบบออกคำสั่ง	13	26
แบบขอร้อง	11	22
แบบให้คำแนะนำ	20	40
แบบอาสาสมัคร	6	12
รวม	50	100

2.4 การให้คำแนะนำ และการให้คำปรึกษา

พบว่าพนักงานเกือบทั้งหมดเลือกผู้นำที่สามารถปรึกษางานได้ และได้รับคำตอบหรือคำแนะนำได้ (ร้อยละ 92) มีเพียงร้อยละ 8 ของพนักงานเท่านั้นที่เลือกผู้นำที่สามารถปรึกษางานได้แต่อาจจะไม่ได้รับคำตอบหรือคำแนะนำใดๆ ในขณะที่ไม่มีพนักงานคนใดเลือกผู้นำที่ไม่สามารถปรึกษาได้เลย ข้อมูลดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 จำนวนและร้อยละของพนักงานต่อความเห็นในด้านการให้คำแนะนำ และการให้คำปรึกษา

	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สามารถปรึกษางานได้แต่อาจจะไม่ได้รับคำตอบ	4	8
สามารถปรึกษางานได้และได้รับคำตอบ	46	92
ไม่สามารถปรึกษางานได้	0	0
รวม	50	100

แบบแผนการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 22) และแบบอาสาสมัคร (ร้อยละ 12) แบบแผนการปฏิบัติงานแบบอาสาสมัคร (ร้อยละ 92) แบบแผนการปฏิบัติงานแบบอาสาสมัคร (ร้อยละ 58) แบบแผนการปฏิบัติงานแบบอาสาสมัคร (ร้อยละ 42) แบบแผนการปฏิบัติงานแบบอาสาสมัคร (ร้อยละ 96)

ตอนที่ 3 คุณสมบัติของผู้ที่เกี่ยวข้องกับคน

3.1 การให้ความสำคัญกับคน

แบบแผนการปฏิบัติงานแบบอาสาสมัคร (ร้อยละ 58) แบบแผนการปฏิบัติงานแบบอาสาสมัคร (ร้อยละ 22) และร้อยละ 20 ตามลำดับ ข้อมูลดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 10 แบบแผนการปฏิบัติงานแบบอาสาสมัคร (ร้อยละ 58) แบบแผนการปฏิบัติงานแบบอาสาสมัคร (ร้อยละ 22) และร้อยละ 20 ตามลำดับ

	ร้อยละ (ร้อยละ)	ร้อยละ
แบบแผนการปฏิบัติงานแบบอาสาสมัคร	10	20
แบบแผนการปฏิบัติงานแบบอาสาสมัคร	29	58
แบบแผนการปฏิบัติงานแบบอาสาสมัคร	11	22
รวม	50	100

เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งการให้ความสำคัญกับงาน และการให้ความสำคัญกับคน โดยแบบแผนการปฏิบัติงานแบบอาสาสมัคร (The Managerial Grid) แบบ Blake Mouton (1964) แบบแผนการปฏิบัติงานแบบอาสาสมัคร (ร้อยละ 58) รองลงมาคือ ผู้นำแบบมุ่งงาน (ร้อยละ 22) และผู้นำแบบมุ่งทั้งงาน และแบบแผนการปฏิบัติงานแบบอาสาสมัคร (ร้อยละ 14) ตามลำดับ ในขณะที่ไม่มีแบบแผนการปฏิบัติงานแบบอาสาสมัคร (ร้อยละ 11)

11 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของศูนย์ฯ

การประเมินความพึงพอใจ	ร้อยละ (%)	จำนวน
พึงพอใจ	11	22
ไม่พึงพอใจ	3	6
ไม่ตอบ	29	58
ไม่ทราบ	7	14
ไม่ประเมิน	0	0
รวม	50	100

ตอนที่ 4 คุณสมบัติตนเองของผู้นำ

4.1 วุฒิภาวะ

ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด (ร้อยละ 34) เลือกผู้นำที่มีคุณสมบัติเหมาะสม 6 ข้อ และ 12 ข้อ

12 ข้อ

	ร้อยละ (%)	จำนวน
มี	47	94
ไม่มี	3	6
รวม	50	100

4.2 ความมีน้ำใจ

ผู้ตอบแบบสอบถามโดยมาก (ร้อยละ 86) เลือกผู้นำที่มีน้ำใจ ในขณะที่ 14) เลือกผู้นำที่ไม่จำเป็นต้องมีน้ำใจก็ได้ ข้อมูลดังแสดงใน 13

ตารางที่ 13 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงาน

	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พอใจ	43	86
ไม่พอใจ	7	14
รวม	50	100

จากการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงาน พบว่ามีความพึงพอใจในภาพรวมสูงถึง 86% ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการให้บริการที่มีคุณภาพดีเยี่ยม

ตอนที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านประชากรศาสตร์กับคุณสมบัติผู้นำ

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ใช้การทดสอบค่า Chi-Square เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านประชากรศาสตร์กับคุณสมบัติผู้นำ ผลการทดสอบพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p < 0.05) ในระดับความเชื่อมั่น 95%

การทดสอบค่า Chi-Square (Chi-Square) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านประชากรศาสตร์กับคุณสมบัติผู้นำ ผลการทดสอบพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p < 0.05) ในระดับความเชื่อมั่น 95% สำหรับตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ (χ²=9.72, p=.01), อายุ (χ²=2.79, p=.25), ระดับการศึกษา (χ²=2.26, p=.52), ตำแหน่ง (χ²=0.68, p=.88), ระยะเวลาในการทำงาน (χ²=1.53, p=.22), สถานภาพสมรส (χ²=2.58, p=.11), รายได้ (χ²=0.65, p=.72), และสัญชาติ (χ²=0.44, p=.80) ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจ (χ²=0.10, p=.95) ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การทดสอบค่า Chi-Square เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านประชากรศาสตร์กับคุณสมบัติผู้นำ ผลการทดสอบพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p < 0.05) ในระดับความเชื่อมั่น 95% สำหรับตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ (χ²=9.72, p=.01), อายุ (χ²=2.79, p=.25), ระดับการศึกษา (χ²=2.26, p=.52), ตำแหน่ง (χ²=0.68, p=.88), ระยะเวลาในการทำงาน (χ²=1.53, p=.22), สถานภาพสมรส (χ²=2.58, p=.11), รายได้ (χ²=0.65, p=.72), และสัญชาติ (χ²=0.44, p=.80) ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจ (χ²=0.10, p=.95) ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 14 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 14 โดยใช้การทดสอบไคสแควร์

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ	χ^2	df	p
H ₁₄	สมมติฐานที่ 14.1 ถูกปฏิเสธ	9.72*	2	.01*
	สมมติฐานที่ 14.2 ถูกปฏิเสธ	2.79	2	.25
	สมมติฐานที่ 14.3 ถูกปฏิเสธ	2.26	3	.52
	สมมติฐานที่ 14.4 ถูกปฏิเสธ	0.68	3	.88
	สมมติฐานที่ 14.5 ถูกปฏิเสธ	1.53	1	.22
	สมมติฐานที่ 14.6 ถูกปฏิเสธ	2.58	1	.11
	สมมติฐานที่ 14.7 ถูกปฏิเสธ	0.65	2	.72
	สมมติฐานที่ 14.8 ถูกปฏิเสธ	0.44	2	.80
	สมมติฐานที่ 14.9 ถูกปฏิเสธ	0.10	2	.95

การทดสอบไคสแควร์ .05

ตารางที่ 15 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 15 โดยใช้การทดสอบไคสแควร์

	ผลการทดสอบ			รวม
	ถูก	ผิด	รวม	
ถูก	3	5	5	13
ผิด	0	24	13	37
รวม	3	29	18	50

ตารางที่ 16 จำนวนพนักงานที่เลือกผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน

	ผลการทดสอบ			รวม
	ถูก	ผิด	รวม	
ถูก	4	5	4	13
ผิด	7	24	6	37
รวม	11	29	10	50

แบบฝึกหัด 20 การเขียนแผนผังความคิดจากข้อความที่กำหนดให้

	การเขียนแผนผังความคิด		รวม
	การเขียนแผนผังความคิดจากข้อความที่กำหนดให้	การเขียนแผนผังความคิดจากข้อความที่กำหนดให้	
	การเขียนแผนผังความคิดจากข้อความที่กำหนดให้	การเขียนแผนผังความคิดจากข้อความที่กำหนดให้	
ข้อ 1	3	10	13
ข้อ 2	18	19	37
ข้อ 3	21	29	50

แบบฝึกหัด 21 การเขียนแผนผังความคิดจากข้อความที่กำหนดให้

	การเขียนแผนผังความคิด		รวม
	ข้อ	ข้อ	
ข้อ 1	12	1	13
ข้อ 2	36	1	37
ข้อ 3	48	2	50

แบบฝึกหัด 22 การเขียนแผนผังความคิดจากข้อความที่กำหนดให้

	การเขียนแผนผังความคิด		รวม
	ข้อ	ข้อ	
ข้อ 1	12	1	13
ข้อ 2	35	2	37
ข้อ 3	47	3	50

ตารางที่ 23 จำนวนพนักงานที่เลือกความมั่นใจ

	ความมั่นใจ		รวม
	มี	ไม่มี	
มี	11	2	13
ไม่มี	32	5	37
รวม	43	7	50

การทดสอบสมมติฐานว่าพนักงานที่เลือกความมั่นใจมีความสัมพันธ์กับลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน โดยใช้การทดสอบไคสแควร์ (Chi-square test) ผลการทดสอบพบว่า:

ความสัมพันธ์ระหว่างความมั่นใจกับเพศ: $\chi^2=4.30, p=.04$, ความมั่นใจกับอายุ: $\chi^2=7.63, p=.02$

ความสัมพันธ์ระหว่างความมั่นใจกับระดับการศึกษา: $\chi^2=2.80, p=.25$, ความมั่นใจกับตำแหน่งงาน: $\chi^2=2.77, p=.25$, ความมั่นใจกับประสบการณ์: $\chi^2=1.79, p=.62$, ความมั่นใจกับเงินเดือน: $\chi^2=1.61, p=.66$, ความมั่นใจกับระยะเวลาการทำงาน: $\chi^2=0.95, p=.33$, ความมั่นใจกับจำนวนลูกจ้าง: $\chi^2=3.70, p=.16$, ความมั่นใจกับจำนวนสาขา: $\chi^2=0.51, p=.78$

ตารางที่ 24 การทดสอบสมมติฐานว่าพนักงานที่เลือกความมั่นใจมีความสัมพันธ์กับลักษณะทางประชากรศาสตร์

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	สมมติฐาน	χ^2	df	p
ความมั่นใจ	มีความสัมพันธ์กับเพศ	2.80	2	.25
	มีความสัมพันธ์กับอายุ	2.77	2	.25
	มีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษา	1.79	3	.62
	มีความสัมพันธ์กับตำแหน่งงาน	1.61	3	.66
	มีความสัมพันธ์กับประสบการณ์	0.95	1	.33
	มีความสัมพันธ์กับเงินเดือน	4.30*	1	.04*
	มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาการทำงาน	7.63*	2	.02*
	มีความสัมพันธ์กับจำนวนลูกจ้าง	3.70	2	.16
	มีความสัมพันธ์กับจำนวนสาขา	0.51	2	.78

การทดสอบสมมติฐานด้วยค่า .05

พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า เลือกผู้นำที่ตรวจสอบ กำกับ และ ฝึกอบรมพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า แต่ในทางตรงข้ามพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าเลือกผู้นำที่มีความรู้ระดับการศึกษาต่ำกว่า 30 และ 31 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า 25 และ 33

25 จำนวนพนักงานที่เลือกผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน แบ่งตามระดับการศึกษา

	ระดับการศึกษา			รวม
	ประถมศึกษา	มัธยมศึกษา	ปริญญาตรี	
พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า	2	26	13	41
พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า	1	3	5	9
รวม	3	29	18	50

26 จำนวนพนักงานที่เลือกผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน แบ่งตามระดับการศึกษา

	ระดับการศึกษา			รวม
	ประถมศึกษา	มัธยมศึกษา	ปริญญาตรี	
พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า	8	26	7	41
พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า	3	3	3	9
รวม	11	29	10	50

27 จำนวนพนักงานที่เลือกผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน แบ่งตามระดับการศึกษา

	ระดับการศึกษา				รวม
	ประถมศึกษา	มัธยมศึกษา	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	
พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า	2	1	34	4	41
พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า	0	0	9	0	9
รวม	2	1	43	4	50

ตารางที่ 31 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาพื้นที่

	การรับรู้การมีส่วนร่วม		รวม
	ใช่	ไม่ใช่	
การรับรู้การมีส่วนร่วม	40	1	41
การรับรู้การมีส่วนร่วม	8	1	9
รวม	48	2	50

ตารางที่ 32 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาพื้นที่

	การรับรู้การมีส่วนร่วม		รวม
	ใช่	ไม่ใช่	
การรับรู้การมีส่วนร่วม	38	3	41
การรับรู้การมีส่วนร่วม	9	0	9
รวม	47	3	50

ตารางที่ 33 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาพื้นที่

	การรับรู้การมีส่วนร่วม		รวม
	ใช่	ไม่ใช่	
การรับรู้การมีส่วนร่วม	35	6	41
การรับรู้การมีส่วนร่วม	8	1	9
รวม	43	7	50

การรับรู้การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาพื้นที่ (χ²=14.39, p=.01), การรับรู้การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาพื้นที่ (χ²=11.45, p=.02) การรับรู้การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาพื้นที่ (χ²=4.80, p=.31), การรับรู้การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาพื้นที่ (χ²=8.67, p=.19), การรับรู้การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาพื้นที่ (χ²=2.79, p=.84), การรับรู้การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาพื้นที่ (χ²=3.42, p=.18), การรับรู้การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาพื้นที่

แบบที่ 35 แบบสอบถามการรับรู้การดำเนินงานของศูนย์บริการสุขภาพชุมชนในเขตเทศบาลเมืองนครราชสีมา
แบบสอบถาม

	การดำเนินงานของศูนย์บริการสุขภาพชุมชน			รวม
	ดี	พอ	ไม่ดี	
แบบสอบถาม 15 ปี	2	3	0	5
15-25 ปี	1	11	5	17
แบบสอบถาม 25 ปี	0	15	13	28
รวม	3	29	18	50

แบบที่ 36 แบบสอบถามการรับรู้การดำเนินงานของศูนย์บริการสุขภาพชุมชนในเขตเทศบาลเมืองนครราชสีมา
แบบสอบถาม

	การดำเนินงานของศูนย์บริการสุขภาพชุมชน			รวม
	ดี	พอ	ไม่ดี	
แบบสอบถาม 15 ปี	0	3	2	5
15-25 ปี	5	11	1	17
แบบสอบถาม 25 ปี	6	15	7	28
รวม	11	29	10	50

แบบที่ 37 แบบสอบถามการรับรู้การดำเนินงานของศูนย์บริการสุขภาพชุมชนในเขตเทศบาลเมืองนครราชสีมา
แบบสอบถาม

	การดำเนินงานของศูนย์บริการสุขภาพชุมชน				รวม
	ดีมาก	ดี	พอ	ไม่ดี	
แบบสอบถาม 15 ปี	1	0	4	0	5
15-25 ปี	1	0	13	3	17
แบบสอบถาม 25 ปี	0	1	26	1	28
รวม	2	1	43	4	50

ข้อ 38 จำนวนพนักงานที่เลือกลักษณะการจ้างงาน แบ่งตาม

	ลักษณะการจ้างงาน				รวม
	พนักงานประจำ	พนักงานชั่วคราว	พนักงานสัญญาจ้าง	พนักงานจ้างเหมา	
15 ปี	2	0	2	1	5
15-25 ปี	5	3	7	2	17
25 ปี	6	8	11	3	28
รวม	13	11	20	6	50

ข้อ 39 จำนวนพนักงานที่เลือกลักษณะการจ้างงาน แบ่งตาม

	ลักษณะการจ้างงาน		รวม
	พนักงานประจำ	พนักงานชั่วคราว	
15 ปี	0	5	5
15-25 ปี	0	17	17
25 ปี	4	24	28
รวม	4	46	50

ข้อ 40 จำนวนพนักงานที่เลือกลักษณะการจ้างงาน แบ่งตาม

	ลักษณะการจ้างงาน		รวม
	พนักงานประจำ	พนักงานชั่วคราว	
15 ปี	1	4	5
15-25 ปี	5	12	17
25 ปี	15	13	28
รวม	21	29	50

ตารางที่ 41 จำนวนพนักงานที่เลือกความถี่ในการปฏิบัติงานตามระดับการศึกษา

	ความถี่ในการปฏิบัติงาน		รวม
	ต่ำ	สูง	
ต่ำกว่า 15 ปี	4	1	5
15-25 ปี	16	1	17
มากกว่า 25 ปี	28	0	28
รวม	48	2	50

ตารางที่ 42 จำนวนพนักงานที่เลือกความถี่ในการปฏิบัติงานตามระดับการศึกษา

	ความถี่ในการปฏิบัติงาน		รวม
	ต่ำ	สูง	
ต่ำกว่า 15 ปี	4	1	5
15-25 ปี	17	0	17
มากกว่า 25 ปี	26	2	28
รวม	47	3	50

ตารางที่ 43 จำนวนพนักงานที่เลือกความถี่ในการปฏิบัติงานตามระดับการศึกษา

	ความถี่ในการปฏิบัติงาน		รวม
	ต่ำ	สูง	
ต่ำกว่า 15 ปี	4	1	5
15-25 ปี	16	1	17
มากกว่า 25 ปี	23	5	28
รวม	43	7	50

การทดสอบสมมติฐานว่าความถี่ในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษา โดยใช้การทดสอบไคสแควร์ (Chi-square test) พบว่าค่าไคสแควร์ (χ²) และค่า p-value สำหรับแต่ละระดับการศึกษา มีดังนี้: สำหรับระดับต่ำกว่า 15 ปี (χ²=6.29, p=.18), สำหรับระดับ 15-25 ปี (χ²=6.57, p=.16), สำหรับระดับมากกว่า 25 ปี (χ²=4.42, p=.62), สำหรับระดับรวม (χ²=6.35, p=.39), และสำหรับระดับการศึกษาทั้งหมด (χ²=1.60, p=.45) ซึ่งค่า p-value ทั้งหมดมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าความถี่ในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับระดับการศึกษา

ตารางที่ 46 ผลการประเมินการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2561
 บรรณานุกรม

	ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2561			รวม
	บรรลุ	ไม่บรรลุ	ไม่ทราบ	
แผนปฏิบัติการ 15 ปี	0	6	4	10
15-25 ปี	5	10	1	16
แผนปฏิบัติการ 25 ปี	6	13	5	24
รวม	11	29	10	50

ตารางที่ 47 ผลการประเมินการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2561
 บรรณานุกรม

	ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2561				รวม
	บรรลุ	ไม่บรรลุ	ไม่ทราบ	ไม่ทราบ	
แผนปฏิบัติการ 15 ปี	1	0	9	0	10
15-25 ปี	1	0	13	2	16
แผนปฏิบัติการ 25 ปี	0	1	21	2	24
รวม	2	1	43	4	50

ตารางที่ 48 จำนวนพนักงานที่เลือกลักษณะการจ้างงาน แบ่งตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2561

	ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2561				รวม
	บรรลุ	ไม่บรรลุ	ไม่ทราบ	ไม่ทราบ	
แผนปฏิบัติการ 15 ปี	2	0	6	2	10
15-25 ปี	6	4	5	1	16
แผนปฏิบัติการ 25 ปี	5	7	9	3	24
รวม	13	11	20	6	50

ข้อ 49 จำนวนผู้ปฏิบัติงานในแผนกบรรณารักษณ์ จำนวน 50 คน จำนวนผู้ปฏิบัติงานในแผนกบรรณารักษณ์ จำนวน 50 คน

	จำนวนผู้ปฏิบัติงาน		รวม
	จำนวนผู้ปฏิบัติงาน	จำนวนผู้ปฏิบัติงาน	
	จำนวนผู้ปฏิบัติงาน	จำนวนผู้ปฏิบัติงาน	
จำนวน 15 คน	0	10	10
15-25 คน	1	15	16
จำนวน 25 คน	3	21	24
รวม	4	46	50

ข้อ 50 จำนวนผู้ปฏิบัติงานในแผนกบรรณารักษณ์ จำนวน 50 คน จำนวนผู้ปฏิบัติงานในแผนกบรรณารักษณ์ จำนวน 50 คน

	จำนวนผู้ปฏิบัติงาน		รวม
	จำนวนผู้ปฏิบัติงาน		
	จำนวนผู้ปฏิบัติงาน	จำนวนผู้ปฏิบัติงาน	
จำนวน 15 คน	1	9	10
15-25 คน	7	9	16
จำนวน 25 คน	13	11	24
รวม	21	29	50

ข้อ 51 จำนวนผู้ปฏิบัติงานในแผนกบรรณารักษณ์ จำนวน 50 คน จำนวนผู้ปฏิบัติงานในแผนกบรรณารักษณ์ จำนวน 50 คน

	จำนวนผู้ปฏิบัติงาน		รวม
	ชาย	รวม	
จำนวนผู้ปฏิบัติงาน 15 ปี	9	1	10
15-25 ปี	15	1	16
จำนวนผู้ปฏิบัติงาน 25 ปี	24	0	24
รวม	48	2	50

๕๒ จำนวนปีทำงานในแผนกบรรณานำ

	ปี		รวม
	ปี	ปี	
๑๕ ปี	9	1	10
15-25 ปี	16	0	16
๒๕ ปี	22	2	24
รวม	47	3	50

๕๓ จำนวนพนักงานที่เลือกความมีน้ำใจ แบ่งตามจำนวนปีทำงานในแผนกบรรณานำ

	ปี		รวม
	ปี	ปี	
๑๕ ปี	8	2	10
15-25 ปี	15	1	16
๒๕ ปี	20	4	24
รวม	43	7	50

บทที่ 5

บทย่อ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาและวิเคราะห์คุณสมบัติผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาในแผนกบรรจุภัณฑ์มีความประสงค์ที่จะทำงานด้วยมากที่สุด

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือพนักงานที่ทำงานอยู่ในฝ่ายผลิตยา กองเภสัชกรรม 5 แผนกบรรจุภัณฑ์ ขององค์การเภสัชกรรมทั้งหมด ยกเว้นหัวหน้าแผนกและเภสัชกรประจำแผนก ซึ่งประกอบด้วยพนักงานประจำ 49 คน และลูกจ้างประจำ 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 50 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยนำลักษณะของผู้นำประเภทต่าง ๆ จากในทฤษฎีมาสรุปและสร้างเป็นแบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์ หรือเป็นแนวสัมภาษณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยติดต่อกับหัวหน้าแผนกฝ่ายผลิตยา กองเภสัชกรรม 5 แผนกบรรจุภัณฑ์ ขององค์การเภสัชกรรม และขอความร่วมมือในการให้พนักงานที่อยู่ในแผนกดังกล่าวเข้าร่วมการวิจัย
2. สัมภาษณ์พนักงานโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดยมีแบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์และใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้างในประเด็นของการให้เลือกว่า ต้องการผู้นำที่มีลักษณะแบบใดมากที่สุด
3. นำข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์ มาแปลผล แยกประเภทของคำตอบ ลงรหัสในคอมพิวเตอร์ และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การจัดการทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ค่าร้อยละ โดยทำการวิเคราะห์เพื่อศึกษาว่า ผู้นำที่มีคุณสมบัติแบบใดที่เป็นผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการมากที่สุด และทำการ

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านประชากรศาสตร์กับคุณสมบัติผู้นำด้านการให้ความสำคัญกับงาน และการให้ความสำคัญกับคน ด้วยสถิติไคสแควร์ (Chi-Square)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่ทำงานอยู่ในฝ่ายผลิตยา กองเภสัชกรรม 5 แผนกบรรจุยาน้ำ 1 ขององค์การเภสัชกรรม ประกอบด้วย พนักงานประจำรวม 50 คน เป็นเพศชาย 13 คน (ร้อยละ 26) เป็นเพศหญิง 37 คน (ร้อยละ 74) โดยมากกว่าร้อยละ 96 อายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส (ร้อยละ 66) ส่วนใหญ่ระดับการศึกษามัธยม (ร้อยละ 76) และรองลงมาเป็นระดับการศึกษาปวส. ถึงปริญญาตรี (ร้อยละ 22) พนักงานเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 90) ทำงานในองค์การเภสัชกรรม ตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป โดยร้อยละ 10 ทำงานในแผนกบรรจุยาน้ำ หรือแผนกเดิมมาตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ในการประเมินตนเองในประเด็นของความสามารถในการทำงาน ร้อยละ 94 ประสบความสำเร็จ ในทางเดียวกันเมื่อให้ผู้บังคับบัญชาประเมินในประเด็นของวุฒิภาวะพบว่า ร้อยละ 84 เต็มใจรับผิดชอบงาน และมีความสามารถรับผิดชอบงาน พนักงานส่วนใหญ่เลือกผู้นำแบบมุ่งงานปานกลาง (ร้อยละ 58) รองลงมาเป็น เลือกผู้นำแบบมุ่งงานสูง (ร้อยละ 36) และเลือกผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ (ร้อยละ 6) ตามลำดับ พนักงานส่วนใหญ่เลือกผู้นำที่มีลักษณะการมอบหมายงานแบบมีส่วนร่วม (ร้อยละ 86) รองลงมาเป็นเลือกผู้นำที่มีลักษณะการมอบหมายงานแบบกระจายอำนาจ (ร้อยละ 8) แบบสั่งการ (ร้อยละ 4) และแบบขายความคิด (ร้อยละ 2) ตามลำดับ พนักงานส่วนใหญ่เลือกผู้นำที่มีลักษณะการสั่งงานแบบให้คำแนะนำ (ร้อยละ 40) รองลงมาเป็น ผู้นำที่มีลักษณะการสั่งงานแบบออกคำสั่ง (ร้อยละ 26) และผู้นำที่มีลักษณะการสั่งงานแบบขอร้อง (ร้อยละ 22) และแบบอาสาสมัคร (ร้อยละ 12) ตามลำดับ พนักงานส่วนใหญ่เลือกผู้นำที่สามารถปรึกษางานได้ และได้รับคำตอบหรือคำแนะนำได้ (ร้อยละ 92) รองลงมาเป็น เลือกผู้นำที่สามารถปรึกษางานได้แต่อาจจะไม่ได้รับคำตอบหรือคำแนะนำใดๆ (ร้อยละ 8) ในขณะที่ไม่มีพนักงานคนใดเลือกผู้นำที่ไม่สามารถปรึกษาได้ พนักงานส่วนใหญ่เลือกผู้นำที่สามารถประเมินผลผู้ตามได้และสามารถให้คำแนะนำในการพัฒนาผลงานของผู้ตามต่อไปได้ (ร้อยละ 58) รองลงมาเป็น เลือกผู้นำที่สามารถประเมินผลผู้ตามได้แต่ไม่สามารถให้คำแนะนำในการพัฒนาผลงานต่อไป (ร้อยละ 42) ในขณะที่ไม่มีพนักงานคนใดที่เลือกผู้นำที่ไม่สามารถประเมินผลผู้ตามได้ พนักงานส่วนใหญ่เลือกผู้นำที่มีความรับผิดชอบ (ร้อยละ 96) รองลงมาเป็น เลือกผู้นำเลือกผู้นำที่ไม่จำเป็นต้องมีความรับผิดชอบก็ได้ (ร้อยละ 4) พนักงานส่วนใหญ่เลือกผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์กลาง (ร้อยละ 58) รองลงมาเป็น ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (ร้อยละ 22) และผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์สูง (ร้อยละ 20) ตามลำดับ พนักงานส่วนใหญ่เลือกผู้นำที่มีวุฒิภาวะ (ร้อยละ 94)

รองลงมาคือเลือกผู้นำที่ไม่จำเป็นต้องมีวุฒิภาวะก็ได้ (ร้อยละ 6) พนักงานส่วนใหญ่เลือกผู้นำที่มีน้ำใจ (ร้อยละ 86) รองลงมาคือเลือกผู้นำที่ไม่จำเป็นต้องมีน้ำใจก็ได้ (ร้อยละ 14)

นอกจากนั้นผลการวิจัยยังพบว่า พนักงานเพศหญิงเลือกผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าพนักงานเพศชาย พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า เลือกผู้นำที่ตรวจสอบ กำกับ และประเมินผลมากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า แต่ในทางตรงข้ามพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าเลือกผู้นำที่มีความรับผิดชอบสูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า และพนักงานที่ทำงานในองค์การเภสัชกรรมมานานปีกว่า เลือกผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และผู้นำที่มีความรับผิดชอบ มากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์การเภสัชกรรมมาน้อยปีกว่า

โดยสรุปของงานวิจัยแล้ว พบว่าพนักงานองค์การเภสัชกรรมชอบผู้นำหรือหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งเน้นที่ผลงานและความสัมพันธ์อย่างละครึ่ง หรือผู้นำประเภทแบบทางสายกลาง ชอบลักษณะของการมอบหมายงานแบบมีส่วนร่วมและสั่งงานแบบให้คำแนะนำ โดยจะต้องเป็นผู้นำที่สามารถปรึกษางานได้ มีความสามารถในการประเมินผลงานผู้ตามได้ มีความยุติธรรม มีความรับผิดชอบต่อสูง มีวุฒิภาวะสูง และมีความมีน้ำใจในระดับปานกลาง ซึ่งผลการวิจัยส่วนใหญ่สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องคุณสมบัติของผู้นำที่เป็นที่พึงประสงค์ของผู้ตาม

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้นำเกี่ยวกับงาน ไม่ตรงกับสมมติฐานข้อที่ 1 ที่กล่าวไว้ว่า พนักงานโดยมากเลือกผู้นำที่มีคุณสมบัติผู้นำเกี่ยวกับงานสูงทั้งหมด โดยพนักงานเลือกผู้นำที่มีคุณสมบัติผู้นำเกี่ยวกับงานสูงเฉพาะในด้านการให้คำแนะนำและการให้คำปรึกษา และด้านความรับผิดชอบ แต่ในด้านการให้ความสำคัญกับงาน พนักงานโดยมากเลือกผู้นำแบบมุ่งงานปานกลาง ในขณะที่ด้านการตรวจสอบ กำกับ และประเมินผลนั้นพนักงานที่เลือกผู้นำที่สามารถประเมินผลผู้ตามได้และสามารถให้คำแนะนำในการพัฒนาผลงานของผู้ตามต่อไปได้ กับพนักงานที่เลือกผู้นำที่สามารถประเมินผลผู้ตามได้แต่ไม่สามารถให้คำแนะนำในการพัฒนาผลงานต่อไป มีจำนวนพอๆกัน

ผลการวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้นำเกี่ยวกับคน ไม่ตรงกับสมมติฐานข้อที่ 2 ที่กล่าวไว้ว่า พนักงานโดยมากเลือกผู้นำที่มีคุณสมบัติผู้นำเกี่ยวกับคนสูงทั้งหมด เนื่องจากพนักงานโดยมากเลือกผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ระดับกลาง และผู้นำแบบทางสายกลาง

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ผ่านมา เมื่อพิจารณาความสอดคล้องกันของสมมติฐานข้อที่ 1 ข้อที่ 2 และข้อที่ 3 ซึ่งตั้งไว้ว่าพนักงานโดยมากเลือกผู้นำที่มีคุณสมบัติผู้นำเกี่ยวกับงานสูงทั้งหมดเกี่ยวกับคนสูงทั้งหมด และคุณสมบัติตนเองของผู้นำสูงทั้งหมดตามลำดับ พบว่าผลการวิเคราะห์ไม่ตรงกับสมมติฐานข้อที่ 1 และ 2 แต่ตรงกับสมมติฐานข้อที่ 3 โดยในรายละเอียดนั้น จะเห็นว่าคุณสมบัติ

เกี่ยวกับงานและเกี่ยวกับคนนั้นผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปในทางเดียวกันคือ พนักงานเลือกผู้นำแบบทางสายกลาง ซึ่งหมายถึงผู้นำแบบมุ่งงานปานกลางและมุ่งความสัมพันธ์ระดับกลาง และผลการวิเคราะห์ยังมีความสอดคล้องกันระหว่างคุณสมบัติของผู้นำเกี่ยวกับงาน ด้านการให้คำแนะนำและการให้คำปรึกษา และด้านความรับผิดชอบ กับคุณสมบัติตนเองของผู้นำ ซึ่งพนักงานโดยมากเลือกผู้นำที่มีคุณสมบัติของผู้นำในด้านดังกล่าวสูง

พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เลือกผู้นำแบบมุ่งงานปานกลาง และมุ่งความสัมพันธ์ปานกลาง ซึ่งผลการวิจัยเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ (Blake & Mouton, 1964) เพราะผู้ได้บังคับบัญชาโดยมากจะมีความรู้สึกที่ว่าแม้ว่าคุณสมบัติเกี่ยวกับงานจะสำคัญมาก แต่คุณสมบัติเกี่ยวกับคนก็สำคัญไม่แพ้กัน ดังนั้น ผู้ตามจึงเลือกผู้นำที่มุ่งเน้นที่ผลงานและความสัมพันธ์อย่างละครึ่ง แทนที่จะเลือกผู้นำที่มุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์โดยตรงอย่างใดอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามแม้ว่าพนักงานส่วนใหญ่เลือกผู้นำแบบมุ่งงานปานกลาง และมุ่งความสัมพันธ์ปานกลาง แต่เมื่อทำการเปรียบเทียบระหว่างความสำคัญของคุณสมบัติของผู้นำเกี่ยวกับงาน กับคุณสมบัติผู้นำเกี่ยวกับคนแล้ว พบว่าพนักงานเลือกคุณสมบัติเกี่ยวกับงานมากกว่า นั่นแสดงว่า ผู้นำแบบมุ่งงานมีความสำคัญมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Hersey & Blanchard, 1969) เนื่องจากลักษณะงานในองค์การเภสัชกรรมนั้น มีความชัดเจนในหน้าที่ และหัวหน้างานสามารถให้คุณหรือให้โทษกับลูกน้องได้

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานต้องการผู้นำที่มีลักษณะการมอบหมายงานแบบมีส่วนร่วมมากที่สุด ซึ่งไม่เป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถในการรับผิดชอบ แต่ไม่เต็มใจรับผิดชอบ โดยหากผลการวิเคราะห์สอดคล้องไปตามทฤษฎี พนักงานควรจะเลือกผู้นำแบบกระจายอำนาจมากที่สุด เนื่องจากเหมาะกับผู้ตามที่เต็มใจรับผิดชอบงาน และมีความสามารถรับผิดชอบงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากสังคมไทยเป็นสังคมแบบประชาธิปไตย จึงส่งผลให้ ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการผู้นำที่มีการปกครององค์การแบบประชาธิปไตย และแนวคิดของผู้นำแบบมีส่วนร่วมก็สอดคล้องกับแนวคิดของประชาธิปไตยมากที่สุด โดยพบว่าผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของนุชนาฏ จันทรา (2553) ซึ่งพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของคณบดีตามทัศนคติ และความคาดหวังของบุคลากรที่ต้องการมากที่สุดคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือรูปแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วม เช่นกัน นอกจากนั้นอาจเป็นเพราะพนักงานเป็นพนักงานขององค์การเภสัชกรรมที่ค่อนข้างเป็นกลุ่มบุคคลที่ไม่ได้มีแรงจูงใจที่ทำให้มุ่งมั่นต้องการที่จะก้าวหน้าในภาระงาน และปรารถนาที่จะเป็นผู้ตามมากกว่า จึงอาจจะไม่มีความประสงค์ที่จะอยากรับผิดชอบงานเกินจากบทบาทหน้าที่ที่ตนปฏิบัติงานอยู่มากนัก และด้วยลักษณะงานที่เป็นขั้นเป็นตอนและปฏิบัติงานเหมือนเดิม โดยไม่จำเป็นต้องมีการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน ดังนั้น

พนักงานจึงไม่เลือกผู้นำแบบกระจายอำนาจ เพราะผู้นำแบบกระจายอำนาจจะมอบหมายงานให้ผู้ตามรับผิดชอบงานทั้งหมด

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานต้องการผู้นำที่มีลักษณะการสั่งงานแบบให้คำแนะนำมากที่สุด ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีของลักษณะการสั่งงานของผู้นำ ที่กล่าวไว้ว่า การสั่งงานแบบให้คำแนะนำ ควรใช้เมื่อลูกน้องมีความรับผิดชอบสูงและมีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องนั้นอยู่แล้ว รวมทั้งมีความรู้ความสามารถหรือมีความชำนาญดี

พนักงานทั้งหมดต้องการผู้นำที่สามารถประเมินผลงานของผู้ตามได้ แต่พนักงานประมาณครึ่งหนึ่งต้องการผู้นำที่ประเมินผลงานได้และสามารถให้คำแนะนำได้ ในขณะที่อีกครึ่งหนึ่งต้องการผู้นำที่ประเมินผลได้แต่ไม่จำเป็นต้องสามารถให้คำแนะนำได้ ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ทำงานในองค์กรมานานเกิน 15 ปี มีความเข้าใจในงาน รู้ถึงบทบาทและหน้าที่ของตนชัดเจน และมีความรับผิดชอบในการทำงาน จึงคิดว่าไม่จำเป็นต้องได้รับคำแนะนำในเรื่องของการทำงาน หรือเป็นเพราะพนักงานมีความชำนาญในงานที่ทำดีอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม พบว่าพนักงานส่วนใหญ่นำเสนอว่า คุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำคือมีความยุติธรรมในการประเมินผลงาน โดยไม่ต้องการผู้นำที่มีความลำเอียง หรือประเมินผลงานโดยพิจารณาจากความรู้สึกส่วนบุคคลของตัวผู้นำ โดยผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของทรงสวัสดิ์ แสงมณี (2553) ซึ่งพบว่า ความยุติธรรมและความสามารถในการประเมินผลงานของผู้ตามได้ เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหาร

ผลการวิจัยยังพบว่าพนักงานเกือบทั้งหมดมีความต้องการผู้นำที่มีความรับผิดชอบ และมีวุฒิภาวะ ทั้งนี้เนื่องจากความรับผิดชอบ และวุฒิภาวะนั้น เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้นำไม่สามารถที่จะขาดได้ โดยผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของอรุณญา ศรีโพธิ์ (2544) และในประเด็นของความมีน้ำใจ ก็สอดคล้องกันกับความรับผิดชอบ และวุฒิภาวะ คือ พนักงานส่วนใหญ่ ต้องการผู้นำที่มีความมีน้ำใจ แต่อย่างไรก็ตามพบว่า มีพนักงานส่วนหนึ่งที่แนวคิดที่ว่า ความมีน้ำใจนั้นเป็นเรื่องส่วนตัว ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และหัวหน้างานกับพนักงานนั้นก็ไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์กันมากนัก ดังนั้นกลุ่มนี้จึงไม่มีความต้องการผู้นำที่มีความมีน้ำใจ

โดยภาพรวมของงานวิจัยแล้ว พบว่าพนักงานองค์กรเภสัชกรรมชอบผู้นำหรือหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งเน้นที่ผลงานและความสัมพันธ์อย่างละครึ่ง หรือผู้นำประเภทแบบทางสายกลาง ชอบลักษณะของการมอบหมายงานแบบมีส่วนร่วมและสั่งงานแบบให้คำแนะนำ โดยจะต้องเป็นผู้นำที่สามารถปรึกษางานได้ มีความสามารถในการประเมินผลงานผู้ตามได้ มีความยุติธรรม มีความรับผิดชอบสูง มีวุฒิภาวะสูง และมีความมีน้ำใจในระดับปานกลาง ซึ่งผลการวิจัยส่วนใหญ่สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องคุณสมบัติของผู้นำที่เป็นที่พึงประสงค์ของผู้ตาม

อบรมพัฒนาผู้นำนั้นมีประสิทธิผลจริง อย่างไรก็ตามก่อนหน้าที่จะมีการอบรม องค์การเภสัชกรรม อาจจะมีการทำวิจัยศึกษาซ้ำด้วยวิธีการเดียวกันกับงานวิจัยครั้งนี้ แต่เก็บข้อมูลจากแผนกอื่น เพื่อเป็น

3. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่จะทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในฝ่ายผลิตยา กองเภสัชกรรม แผนกบรรจุยาน้ำ ของ
 ด้วยกัน ในการศึกษาครั้งต่อไปจึงควรศึกษาในหน่วยงานประเภทอื่น เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่เหมาะสม

ปัญหานี้ อาจเกิดจากการที่ในงานวิจัยครั้งนี้ ไม่ได้มีการทำการทดลองใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อปรับแก้
 แบบสัมภาษณ์ก่อนการใช้สัมภาษณ์จริง นอกจากนั้นยังพบปัญหาเรื่องการที่พนักงานบางคนมีการลา



บรรณานุกรม

กรแก้ว จันทภาษา. (2550). การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก. สืบค้นเมื่อ 16 มกราคม 2555, จาก

<http://home.kku.ac.th/korcha/int3.html>

กวี วงษ์พัฒน์. (2535). *ภาวะผู้นำ: ศิลปะแห่งการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: วันทิพย์.

เกียรติกำจร กุศล. (2543). *รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อ*

ภาวะความเป็นผู้นำของ คณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัด ทบวงมหาวิทยาลัย.

วิทยาลัยการอาชีพบ้านลาด อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี

วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

จันทรานี สงวนนาม. (2533). *คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความ*

พึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา. ปริมาณนิพนธ์ปริญา

ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย

ศรินครินทร์วิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.

ชูชาติ บัวเสถียร. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางกับความพึงพอใจใน

การปฏิบัติงานของพนักงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. ชลบุรี: บัณฑิต

วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี. ถ่ายเอกสาร.

ทรงสวัสดิ์ แสงมณี. (2553). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความต้องการของครูสังกัด

กรุงเทพมหานคร เขตบางขุนเทียน. วารสารวิชาการและวิจัย มทร.พระนคร. 4(1).

[illegible]

RMUTT Global Business and Economics

Review. 5(2).

[illegible]

□□□□□□□□□□□□□□. วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยมหิดล. 22(1).

บุญทัน ดอกไธสง. (2535). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์ บুক.

[illegible]

□□□□□.

ปนัดดา ชำนาญสุข. (2551). *สรุปการบรรยาย เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก* เพื่อการเก็บข้อมูล

คุณภาพ. (๐๐๐๐๐๐๐๐๐๐๐๐๐๐๐๐). ๐๐๐๐๐: ๐ ๐ ๐๐๐๐๐๐๐๐๐๐๐๐

[illegible]

อรรถ กฤษณาสกุล. (2542). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการนำทีมและการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานราชการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 110 หน้า.

อรรถ กฤษณาสกุล. (2542). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการนำทีมและการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานราชการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 110 หน้า.

อรรถ กฤษณาสกุล. (2542). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการนำทีมและการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานราชการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 110 หน้า.

อรรถ กฤษณาสกุล. (2545). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการนำทีมและการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานราชการ. สืบค้นเมื่อ 16 มกราคม 2555, จาก <http://www.rin.ac.th/article/leadership/page1.1.html>

อรรถ กฤษณาสกุล. (2547). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการนำทีมและการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานราชการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 110 หน้า.

อรรถ กฤษณาสกุล. (2547). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการนำทีมและการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานราชการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 110 หน้า.

อรรถ กฤษณาสกุล. (2547). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการนำทีมและการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานราชการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 110 หน้า.

อรรถ กฤษณาสกุล. (2549). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการนำทีมและการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานราชการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 110 หน้า.

องค์การเกษตรกรรม. (2555). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการนำทีมและการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานราชการ. 2555. (การศึกษาร่วมกันของกรมการเกษตรกรรม). 110 หน้า.

อรรถ กฤษณาสกุล. (2544). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการนำทีมและการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานราชการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 110 หน้า.

อรรถ กฤษณาสกุล. (2544). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการนำทีมและการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานราชการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 110 หน้า.

อรรถ กฤษณาสกุล. (2544). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการนำทีมและการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานราชการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 110 หน้า.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.

Blake, R. R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co..

Bono, J. E. & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.

Fiedler, F. E. (1994) *Leadership Experience and Leadership Performance*, Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey/Prentice Hall.

- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *Human Organization : Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Koontz , H. & Weihrich . H. (1988). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- McFarland, D. E. (1979). *Management : Foundation & Practices*. 5 th ed. New York : Macmillan Publishing Inc.
- Mitchell, T. R. & Larson J. R. (1987). *People in Organization : An Introduction to Organizational Behaviour*. 3rd ed. Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Robbins, S. P. (1989). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Schwartz, D. (1980.) *International to management : Principle, practice and processes*. Harcourt. Bruce: Jovananick.
- Stogdill, R. M. (1950). *Leadership and Organization*. *Sychological Bulletin* 57, 1 January.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research* . New York: Free Press.
- Stoner, J. A. & Freeman, E. R. (1989). *Management*. (4 th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.



ภาคผนวก
แนวสัมภาษณ์ เรื่อง ลักษณะของผู้หน้าที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการ

(1) คุณสมบัติผู้นำเกี่ยวกับงาน

1. การให้ความสำคัญกับงาน

“สำหรับคุณแล้ว หัวหน้าควรจะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานอยู่ในระดับใด ในช่วง 1 (ต่ำสุด) จนถึง 9 (สูงสุด)”

ระดับต่ำ			ระดับปานกลาง			ระดับสูง		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

หมายเหตุ _____

2. ลักษณะการมอบหมายงาน

“สำหรับคุณแล้ว หากหัวหน้ามีการมอบหมายงานให้คุณทำขึ้นหนึ่ง คุณชอบที่จะให้หัวหน้ามอบหมายงานให้ในรูปแบบใด ระหว่าง”

- ☐ มอบหมายงานแบบสั่งการ เช่น ฉันมีงานให้คุณไปทำ ให้คุณทำตามที่คุณบอก
- ☐ มอบหมายงานแบบขายความคิด เช่น ฉันมีงานให้คุณไปทำ ฉันคิดว่าถ้าคุณทำตามที่คุณบอกผลงานต้องออกมาดีแน่นอน
- ☐ มอบหมายงานแบบมีส่วนร่วม เช่น ฉันมีงานหนึ่งงาน อยากให้คุณลองแสดงความคิดเห็นว่าควรจะทำงานนี้อย่างไร
- ☐ มอบหมายงานแบบกระจายอำนาจ เช่น ฉันมีงานหนึ่งงาน จะขอมอบหมายให้คุณไปทำ คุณสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง โดยฉันจะไม่เข้าไปก้าวก่าย

หมายเหตุ _____

3. ลักษณะการสั่งงาน

“สำหรับคุณแล้ว หากหัวหน้ามีการสั่งให้คุณทำงาน คุณชอบที่จะให้หัวหน้าสั่งงานให้ในรูปแบบใดระหว่าง”

- ☐ สั่งงานแบบออกคำสั่ง เช่น ฉันจะให้你去ทำงานนี้ โดยใช้วิธีที่ฉันจะบอกนะ
- ☐ สั่งงานแบบขอรับรอง เช่น ฉันว่าคุณช่วยไปทำงานนี้ได้ไหม
- ☐ สั่งงานแบบให้คำแนะนำ เช่น ฉันมีงานนี้ อยากให้คุณไปทำ คุณมีความคิดเห็นหรือแนวทางในการทำงานนี้อย่างไรบ้าง
- ☐ สั่งงานแบบอาสาสมัคร เช่น ฉันมีงานหนึ่ง ซึ่งมีจุดประสงค์คือ... ถ้าฉันจะมอบหมายให้คุณไปทำงานนี้ โดยคุณสามารถเลือกวิธีทำงานเองได้

หมายเหตุ _____

4. การให้คำแนะนำ และการให้คำปรึกษา

“ในความคิดของคุณแล้ว หากคุณมีปัญหาเรื่องงานแล้วคุณต้องการที่จะปรึกษางานกับหัวหน้า คุณคาดหวังว่าอย่างน้อยๆ แล้วหัวหน้าควรจะ

- ☐ ไม่สามารถปรึกษางานได้
- ☐ สามารถปรึกษางานได้แต่อาจจะไม่ได้รับคำตอบในการแก้ปัญหา
- ☐ สามารถปรึกษางานได้และได้คำตอบในการแก้ปัญหา

หมายเหตุ _____

5. การตรวจสอบ กำกับ และประเมินผล

“ในความคิดของคุณแล้ว เมื่อมีการตรวจสอบ กำกับ และประเมินผลงานของคุณ คุณคาดหวังว่าอย่างน้อยๆ แล้วหัวหน้าควรจะ

- ☐ ไม่สามารถประเมินผลงานพนักงานได้
- ☐ สามารถประเมินผลงานพนักงานได้แต่ไม่สามารถให้คำแนะนำในการพัฒนาผลงานต่อไป
- ☐ เป็นผู้นำที่สามารถประเมินผลงานพนักงานได้และสามารถให้คำแนะนำในการพัฒนาผลงานต่อไปได้

หมายเหตุ _____

6. ความรับผิดชอบ

“ถ้าคุณสามารถเลือกที่จะทำงานกับหัวหน้าได้ จำเป็นหรือไม่ที่หัวหน้างานจะต้องมีความรับผิดชอบในระดับสูง? คุณยินดีหรือไม่หากต้องทำงานกับหัวหน้าที่มีความรับผิดชอบแค่ในระดับปานกลาง? และคุณยินดีหรือไม่หากต้องทำงานกับหัวหน้าที่มีความรับผิดชอบในระดับต่ำ หรือไม่ค่อยมีความรับผิดชอบ?”

- ☐ มีความรับผิดชอบในระดับสูง
- ☐ มีความรับผิดชอบในระดับปานกลาง
- ☐ มีความรับผิดชอบในระดับต่ำหรือไม่มีความรับผิดชอบ

หมายเหตุ _____

(2) คุณสมบัติผู้นำเกี่ยวกับคน

7. การให้ความสำคัญกับคน

“สำหรับคุณแล้ว หัวหน้าควรจะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนอยู่ในระดับใด ในช่วง 1 (ต่ำสุด) จนถึง 9 (สูงสุด)”

ระดับต่ำ			ระดับปานกลาง			ระดับสูง		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

หมายเหตุ _____

(3) คุณสมบัติตนเองของผู้นำ

8. วุฒิภาวะ

“ถ้าคุณสามารถเลือกที่จะทำงานกับหัวหน้าได้ จำเป็นหรือไม่ที่หัวหน้างานจะต้องมีวุฒิภาวะในระดับสูง? คุณยินดีหรือไม่หากต้องทำงานกับหัวหน้าที่มีวุฒิภาวะแค่ในระดับปานกลาง? และคุณยินดีหรือไม่หากต้องทำงานกับหัวหน้าที่มีวุฒิภาวะในระดับต่ำ หรือไม่ค่อยมีวุฒิภาวะ?”

- ☐ เป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะในระดับสูง
- ☐ เป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะในระดับปานกลาง
- ☐ เป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะในระดับต่ำหรือไม่มีวุฒิภาวะ

หมายเหตุ _____

9. ความมีน้ำใจ

“ถ้าคุณสามารถเลือกที่จะทำงานกับหัวหน้าได้ จำเป็นหรือไม่ที่หัวหน้างานจะต้องมีความมีน้ำใจในระดับสูง? คุณยินดีหรือไม่หากต้องทำงานกับหัวหน้าที่มีความมีน้ำใจแค่ในระดับปานกลาง? และคุณยินดีหรือไม่หากต้องทำงานกับหัวหน้าที่มีความมีน้ำใจในระดับต่ำ หรือไม่ค่อยมีน้ำใจ?”

- ☐ เป็นผู้นำที่มีน้ำใจในระดับสูง
- ☐ เป็นผู้นำที่มีน้ำใจในระดับปานกลาง
- ☐ เป็นผู้นำที่มีน้ำใจในระดับต่ำหรือไม่มีน้ำใจ

หมายเหตุ _____



ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ-ชื่อสกุล	นางปิยวรรณ บุรณศิริ
วันเดือนปีเกิด	5 ตุลาคม 2523
สถานที่เกิด	จังหวัดสมุทรสงคราม
สถานที่อยู่ในปัจจุบัน	1/52 อาคารผาสุขเพลส ซอยอารีย์สัมพันธ์3 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	เภสัชกร 6 ประจำแผนกบรรจุน้ำยา
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	องค์การเภสัชกรรม

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2546

เภสัชศาสตรบัณฑิต

จาก มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ. 2557

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการองค์กรเภสัชกรรม

จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

