

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ
บริษัท ไมววน(ประเทศไทย) จำกัด

สารนิพนธ์
ของ
วรางคณา สิริอุฬารวงศ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2550

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ
บริษัท ไมววน(ประเทศไทย) จำกัด

สารนิพนธ์
ของ
วรางคณา สิริอุฬารวงศ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2550
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ
บริษัท ไมวอน(ประเทศไทย) จำกัด

บทคัดย่อ
ของ
วรางคณา สิริอุพักรวงศ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2550

วรรณกรรม สิริอุพักรวงศ์. (2549). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อ

พฤติกรรมผู้นำบริษัท ไมวาน(ประเทศไทย) จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ).

กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : อาจารย์.ดร.รักษพงศ์ วงศาโรจน์.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ บริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ที่ปฏิบัติงานในปี 2549 จำนวน 352 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างใช้การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การหาความแตกต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด และการทดสอบความสัมพันธ์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 21-30 ปี การศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ปวช. สถานภาพสมรส ตำแหน่งพนักงานประจำสำนักงาน และมีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี โดยพนักงานมีความคิดเห็นของต่อพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบมุ่งความสัมพันธ์และมีความคิดเห็นด้านคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ โดยรวม อยู่ในระดับดี ด้านทักษะผู้นำ อยู่ในระดับดีมาก และด้านคุณลักษณะผู้นำ อยู่ในระดับดี และพนักงานมีความพึงพอใจของโดยรวมต่อภาวะผู้นำ อยู่ในระดับพอใจ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ อยู่ในระดับพอใจมาก ส่วนด้านการตัดสินใจ ด้านการควบคุม และด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับพอใจ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ และการศึกษต่างกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน ในด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษา และตำแหน่งต่างกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน ในด้านการติดต่อสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ การศึกษา อายุงานและตำแหน่งต่างกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน ในด้านการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษา และสถานภาพต่างกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน ในด้านการควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานที่มีความคิดเห็นว่าผู้นำจัดอยู่ในประเภท มุ่งความสัมพันธ์ มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของผู้นำโดยรวม ด้านการใช้ภาวะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ สูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีความคิดเห็นว่าผู้นำจัดอยู่ในประเภทกึ่งกลางระหว่างมุ่งงานกับมุ่งความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะและทักษะโดยรวมของผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้นำ ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้นำ และความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อทักษะของผู้นำ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

SATISFACTION OF SUBORDINATE WITH LEADERS BEHAVIOR : A CASE
STUDY OF MIVAN (THAILAND) CO., LTD.

AN ABSTRACT

BY

WARANGKANA SIRIURANWONG

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Business Administration Degree in Management
at Srinakharinwirot University

May 2007

Warangkana Siriuranwong (2007). *Satisfaction of subordinate with leaders behavior*

: *A case study of Mivan (Thailand) Co., Ltd.* Master's Project, M.B.A
(Management). Bangkok : Graduate School, Srinakarinwirot University.

Project Advisor: Dr.Rugphong Vongsaroj.

The objective of this research is to investigate satisfaction of Mivan (Thailand) Co., Ltd. subordinates with leaders Behavior. The samples of this research were 352 subordinates who have worked in Mivan (Thailand) Co., Ltd since 1996. The statistical methods used in data analysis were percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way analysis of variance, pair difference analyzed by LSD and Pearson product moment correlation coefficient.

The result show that most of the subordinates are male, aged 21- 30 years old, having educational background in senior high school/certificate, married status, having a position as officer and with equal or less than 5 years of working experience.

The subordinates have opinion to their leaders as relationship oriented type. They also recognize that their leaders have very good skills and good leader characteristics. As a result, they have overall satisfaction on leadership of their leaders at high level. More specifically, they are very satisfied with their leaders in term of leadership exercise and satisfied with their leaders in term of decision making, controlling and communicating.

Subordinates with different gender, age and educational background have different satisfaction with leaders behavior in the aspects of leadership exercise at statistically significant level of 0.05 subordinate with different educational background and position have different satisfaction with leaders behavior in the aspects of communication at statistically significant level of 0.05. Furthermore, subordinate with different age, educational background, work duration and position have different satisfaction with leaders behavior in the aspect of decision making at statistically significant level of 0.05. Moreover, subordinates with different educational background and marital status have different satisfaction with leaders behavior in the aspects of controlling at statistically significant level of 0.05.

The subordinates thinking their leaders are relationship oriented type have higher overall satisfaction to their leader the subordinates thinking that their leaders are at the middle between working and relationship oriented type at statistically significant level of 0.01.

The opinions of subordinates toward their leaders overall skill and characteristics are moderately and positively correlated with their satisfaction to their leaders. Their opinions toward their leaders characteristics are slightly and positively correlated with their satisfaction to the leaders. In addition their opinions toward their leaders skill are moderately and positively correlated with their satisfaction to the leaders at statistically significant level of 0.05.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ บริษัทไมवान (ประเทศไทย) จำกัด ของ วรารัตนา สิริอุพัธวงศ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
(อาจารย์ ดร. รัชพงศ์ วงศาโรจน์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....
(รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน
(อาจารย์ ดร. รัชพงศ์ วงศาโรจน์)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์
(รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์
(อาจารย์ ดร. ศุภินญา ญาณสมบุญ)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีคณะสังคมศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กิตติมา สังข์เกษม)

วันที่.....เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2550

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์และความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากอาจารย์ ดร.รักษพงศ์ วงศาโรจน์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ ช่วยเหลือ ตรวจสอบและกรุณาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น อันมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ ในการวิจัยเป็นอย่างดี นับตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการจนสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา และ อาจารย์ ดร.สุกัญญา ญาณสมบุญ ที่ได้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจคุณภาพเครื่องมือ ตลอดจนให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขปรับปรุงให้สารนิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์และถูกต้อง

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามด้วยความเต็มใจ จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจน ประสพการณ์ ที่ดี มีประโยชน์ แก่ผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ที่คอยห่วงใยและคอยช่วยเหลือทุกๆ ด้าน รวมทั้งคอยเป็นกำลังใจที่ดีเสมอมาทำให้ผู้วิจัยมีความอดทนความมุ่งมั่นพยายามจนประสบความสำเร็จในวันนี้

ขอขอบคุณ คุณอิทธิพล สุชัยยะและ เพื่อนๆ นิสิตทั้งที่เป็นรุ่นพี่ รุ่นน้อง และรวมถึงเจ้าหน้าที่ ในมหาวิทยาลัย ทุกๆท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวก แก่ผู้วิจัย ด้วยดีเสมอมา

ขอขอบคุณ บริษัท ไมวาน(ประเทศไทย) จำกัด สถานที่ทำงานต้นสังกัดของผู้วิจัย ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งช่วยเหลือสนับสนุนด้านข้อมูล แก่ผู้วิจัยในการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้

คุณประโยชน์และความดีอันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของ บิดา มารดา ตลอดจนบรรพบุรุษคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอน ชี้แนะแนวทางที่ดีและมีคุณค่าตลอดมา จนสำเร็จการศึกษา

วรางคณา สิริอุฬารวงศ์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	2
ความสำคัญของการวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
สมมติฐานในการวิจัย.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน.....	38
ประวัติบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด.....	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	47
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	47
วิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	48
การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย.....	48
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	53
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์.....	63
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	106
สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	106
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า.....	109
การอภิปรายผล.....	115
ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	119
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	120
 บรรณานุกรม.....	 121
 ภาคผนวก	 125
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	126
ภาคผนวก ข หนังสือเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญจากบัณฑิตวิทยาลัย.....	131
 ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	 133

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวนประชากรและจำนวนตัวอย่างแต่ละฝ่ายของบริษัท.....	3
2 แสดงลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ.....	18
3 แสดงพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัย Ohio.....	29
4 แสดงจำนวนประชากร สัดส่วนเมื่อเทียบกับประชากรทั้งหมด และขนาด ตัวอย่าง.....	48
5 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว.....	58
6 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	64
7 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่จัดกลุ่มใหม่.....	66
8 แสดงความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ.....	67
9 แสดงความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ.....	69 67
10 แสดงความคิดเห็นด้านคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ.....	69
11 แสดงความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำ.....	71
12 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามเพศ	73
13 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามอายุ	75
14 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม จำแนกตามอายุ.....	76
15 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ จำแนกตามอายุ.....	77
16 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ จำแนกตามอายุ.....	78
17 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตาม ระดับการศึกษา	79
18 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	80
19 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	81

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
20 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร จำแนกตามระดับการศึกษา.....	82
21 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ จำแนกตามระดับการศึกษา	84
22 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการควบคุม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	85
23 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตาม สถานภาพ.....	86
24 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตาม ตำแหน่ง.....	88
25 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวมจำแนกตามตำแหน่ง.....	89
26 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร จำแนกตามตำแหน่ง.....	90
27 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ จำแนกตามตำแหน่ง.....	91
28 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตาม อายุงาน.....	93
29 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ จำแนกตามอายุงาน.....	94
30 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำของ บริษัทไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อ พฤติกรรมผู้นำของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด.....	96
31 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะและทักษะโดยรวมของผู้นำบริษัท ไมวาน(ประเทศไทย) จำกัด กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ได้บังคับบัญชา.....	98

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
32 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัดกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา.....	100
33 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	102
34 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	104

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	6
2 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล.....	17
3 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิผล.....	17
4 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้นำที่มีประสิทธิผล..	20
5 แสดงถึงแรงจูงใจของภาวะผู้นำ.....	22
6 แสดงปัจจัยด้านความเข้าใจ และภาวะผู้นำ.....	24
7 แสดงตารางการจัดการปรีดาข่ายภาวะผู้นำ.....	29
8 แสดงภาวะผู้นำตามทฤษฎีตามสถานการณ์ของ Fiedler.....	32
9 แสดงทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (The Path – Goal Theory).....	33
10 แสดงทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard.....	34
11 แสดงแผนผังกฎการตัดสินใจ 7 ประการของ Vroom & Yeton.....	37

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันมีผู้ให้ความสำคัญกับภาวะของผู้นำและผู้ตามในองค์กรมากขึ้นนอกจากจะเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่สั่งสมมา ยังเป็นผู้ที่จะนำพาธุรกิจให้ก้าวหน้าและอยู่รอดด้วย พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่สามารถจูงใจ หรือมีคุณลักษณะที่ดีของผู้นำแล้ว จะทำให้การปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างราบรื่น ลดปัญหาความขัดแย้ง และยังสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ง่ายขึ้น

ผู้นำที่ดีต้องสามารถเข้าถึงและเข้าใจผู้ตามได้ อีกทั้งยังเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำที่ดีได้ผู้นำสามารถเลือกผู้ตามให้เหมาะกับงาน รวมทั้งมีวิธีการจูงใจ การสร้างความพึงพอใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามที่ตนมอบหมายด้วยความเต็มใจมากกว่าการออกคำสั่ง หรือการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ จะพบว่าผู้นำในบางองค์กรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ และเคยประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานในหลายองค์กร แต่ไม่เป็นที่ศรัทธาต่อผู้ตาม บางครั้งไม่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามคำสั่งได้ จนเกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้นำและผู้ตาม และอาจยังไม่บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้เช่นกัน ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจและศึกษาอย่างยิ่ง นอกเหนือไปจากผู้นำที่ดีต้องมีความรู้ ความสามารถ และงานทางด้านเทคนิคแล้ว การรู้วิธีใช้คนหรือผู้ตามให้ทำงานนั้นต้องใช้ทักษะที่แตกต่างกันมากผู้นำที่ขาดคุณลักษณะที่ดีของความเป็นผู้นำมักจะรู้สึกอึดอัดต่อการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ตาม ผู้ตามบางครั้งก็รู้สึกเช่นเดียวกัน ทำให้ความรู้สึkfพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นหายไป กลายเป็นความอึดอัดใจที่เกิดจากการที่ต้องใช้ผู้อื่นทำงาน

การขาดทักษะและภาวะผู้นำที่ดีนั้นจะกลายเป็นปัญหาใหญ่สำหรับองค์กรเนื่องจากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้แล้ว ในระยะยาวปัญหาของการโยกย้ายงาน การเปลี่ยนงานจะตามมาในภายหลังและเป็นปัญหาที่สะสมจนไม่สามารถแก้ไขปัญหาคได้ สุดท้ายปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้นก็จะไม่ได้ถูกแก้ไขให้ถูกต้องและตรงประเด็น หลายครั้งสร้างความไม่พึงพอใจให้ผู้ตามเนื่องจากไม่มีเครื่องมือที่จะสามารถจูงใจพนักงานต่าง ๆ หรือผู้ตามเหล่านั้นให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจได้

สำหรับกรณีศึกษาและวิจัยของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด นั้น เป็นองค์กรเอกชนเปิดดำเนินการเมื่อปี2536 เป็นองค์กรที่รับเหมาก่อสร้างอาคารที่พักอยู่อาศัย อาคารทั้งขนาดต่ำ ขนาดกลาง และขนาดสูง กลุ่มบริษัทไมวานมีผลงานการก่อสร้างมากมายทั้งที่เป็นพักอาศัย อาคารพาณิชย์

ซึ่งมีมูลค่าสูงทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยโดยที่ไมवानดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบจนดำเนินการก่อสร้างเสร็จสิ้นหรือรับดำเนินการเฉพาะระบบไม้แบบไมवान

ไมवानมีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างทั้งภาครัฐและเอกชน โดยสามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษา และการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของทุกโครงการ โดยไม่ขึ้นกับขนาดของโครงการ มีทีมงานบริหารที่เชี่ยวชาญ ไมवानสามารถให้คำแนะนำในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินด้านสิ่งแวดล้อมแบบ การเลือกวัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งคำปรึกษาด้านงบประมาณและเงินทุน

อย่างไรก็ตามเป็นที่ทราบกันดีว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของงานก่อสร้างคือ ทักษะของผู้นำและการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาถึงคุณสมบัติของผู้นำในบริษัทตามความคิดเห็นของพนักงาน และศึกษาถึงความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อนำผลการศึกษานี้ไปใช้ในการวางแผนและปรับปรุงแบบการทำงานของผู้นำ เพื่อให้ผู้นำมีคุณลักษณะต่างๆ ดีขึ้น และนำไปใช้วางแผนเพื่อยกระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อผู้นำ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, สถานภาพ, ตำแหน่ง, อายุการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ

ความสำคัญของการวิจัย

1. เป็นแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุงการทำงานของผู้บริหารระดับกลางในเชิงของภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น
2. เป็นแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุงการทำงานของผู้บริหารระดับล่างในเชิงของภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น
3. เป็นแนวทางในการแก้ไข และปรับปรุง กำหนดวิธีการพัฒนานุเคราะห์ในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและล่างของบริษัท ไมवान (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 1,761 คน ประกอบด้วย

1.1 พนักงานรายเดือน จำนวนทั้งสิ้น 149 คน

1.2 พนักงานรายวัน จำนวนทั้งสิ้น 1,612 คน

(ที่มา : ข้อมูลบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ณ. วันที่ 18 ตุลาคม 2549)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่พนักงานของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ที่ปฏิบัติงานในปี 2549 ผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทน ของประชากรโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (Yamane. 1967 : 580-581) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 326 คน และได้สำรองเผื่อแบบสอบถามไม่สมบูรณ์อีก 8 % เท่ากับ 26 คน รวมเป็นขนาดตัวอย่างทั้งหมด 352 คน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified random sampling) โดยกำหนดขนาดตัวอย่างของพนักงานในแต่ละแผนกตามสัดส่วนจำนวนพนักงานในแผนกนั้นๆ เมื่อเทียบกับพนักงานทั้งหมด ตามตาราง ดังนี้

ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากร สัดส่วนเมื่อเทียบกับประชากรทั้งหมด และขนาดตัวอย่าง

แผนก	จำนวน ประชากร(คน)	สัดส่วนเมื่อเทียบกับ ประชากรทั้งหมด(%)	ขนาดตัวอย่าง (คน)
ฝ่ายโครงการ			
-บางนา	1043	$1043/1761 = 59.2\%$	$0.592 \times 352 = 208$
-ลาดกระบัง	351	$351/1761 = 19.9\%$	$0.199 \times 352 = 70$
-กำแพงแสน	270	$270/1761 = 15.3\%$	$0.153 \times 352 = 54$
ฝ่ายบุคคล	40	$40/1761 = 2.3\%$	$0.23 \times 352 = 8$
ฝ่ายวิศวกรและออกแบบ	34	$34/1761 = 1.9\%$	$0.019 \times 352 = 7$
ฝ่ายบัญชีและการเงิน	13	$13/1761 = 0.8\%$	$0.008 \times 352 = 3$

ตาราง 1 (ต่อ)

แผนก	จำนวน ประชากร(คน)	สัดส่วนเมื่อเทียบกับ ประชากรทั้งหมด(%)	ขนาดตัวอย่าง (คน)
ฝ่ายจัดซื้อ	5	$5/1761=0.3\%$	$0.003 \times 352 = 1$
ฝ่ายควบคุมต้นทุน	5	$5/1761=0.3\%$	$0.003 \times 352 = 1$
รวม	1761	100%	352

ขั้นที่ 2 การสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability sampling) โดยวิธีการสุ่มแบบอาศัยความสะดวก (Convenience sampling) โดยสุ่มตัวอย่างในฝ่ายต่างๆ ตามจำนวนตัวอย่างในขั้นที่ 1 จนครบ 352 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ลักษณะข้อมูลส่วนตัวของพนักงานบริหารระดับต้น จำแนกได้ดังนี้

1.1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา (พนักงาน)

1.1.1 เพศ

1.1.2 อายุ

1.1.3 ระดับการศึกษา

1.1.4 สถานภาพ

1.1.5 ตำแหน่ง

1.1.6 อายุการทำงาน (นับตั้งแต่บรรจุถึงปัจจุบัน)

1.2 ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำของบริษัทไมวาน (ประเทศไทย)

จำกัด

1.2.1 ผู้นำแบบมุ่งงาน

1.2.2 ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

1.3 คุณลักษณะและทักษะของผู้นำ

2. ตัวแปรตาม จำแนกได้ดังนี้

2.1 ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ

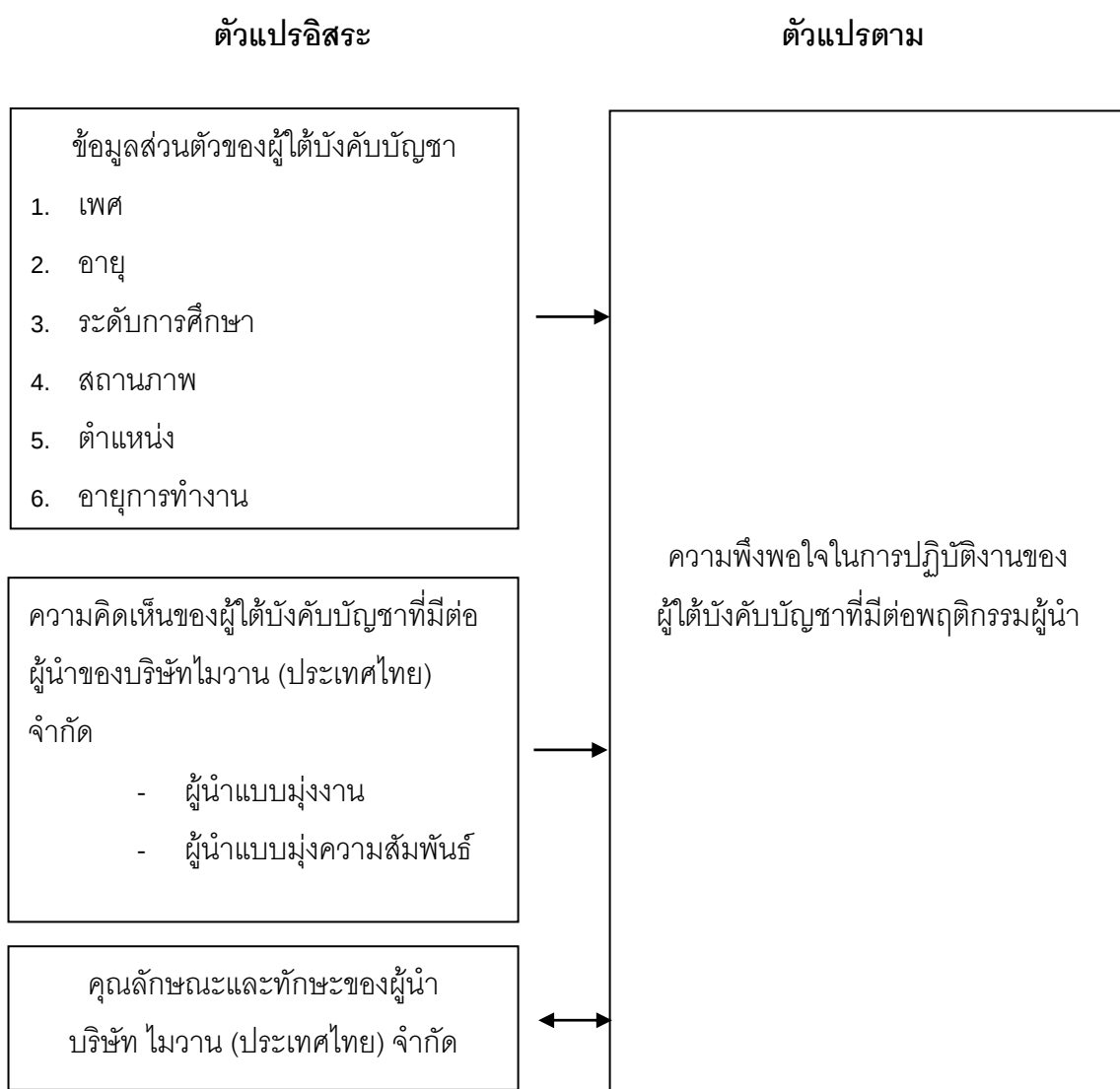
นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ผู้บังคับบัญชา** หมายถึง บุคคลที่เป็นหัวหน้างานโดยตรงตามโครงสร้างของ บริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลและให้คุณให้โทษพนักงานที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา รวมต้องทำหน้าที่รายงานผลการปฏิบัติงานและสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานไปยังผู้บังคับบัญชาระดับสูงซึ่ง ผู้บังคับบัญชาในที่นี้หมายถึงผู้จัดการฝ่ายของแต่ละฝ่าย
2. **ผู้ใต้บังคับบัญชา** หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ของบริษัทไมววน (ประเทศไทย) จำกัด
3. **ผู้บริหารระดับสูง** หมายถึง ระดับตำแหน่งทางการบริหารสูงสุดใน บริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด จะทำหน้าที่กำหนดนโยบายและทิศทางธุรกิจ ได้แก่ ประธานบริษัท รองประธานบริษัท กรรมการผู้จัดการ
4. **ผู้บริหารระดับกลาง** หมายถึง ระดับตำแหน่งทางการบริหารในระดับกลางของบริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด จะทำหน้าที่นำเอานโยบายและทิศทางที่บริษัทกำหนดมาปรับเปลี่ยนเป็นแนวปฏิบัติ ได้แก่ ตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย
5. **ผู้บริหารระดับต้น / ล่าง** หมายถึง ระดับตำแหน่งทางการบริหารในระดับต้นของบริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด ทำหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งที่ผู้บริหารระดับกลางหรือผู้จัดการฝ่ายเป็นผู้สั่งการลงมา ได้แก่ หัวหน้าทีม หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก
6. **ผู้นำ** หมายถึง สมาชิกในกลุ่ม บริษัทไมววน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนในกลุ่ม สมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่ม โดยผู้นำอาจได้รับตำแหน่งมาโดยการเลือกตั้ง แทน / หรือแต่งตั้ง
7. **พฤติกรรมผู้นำ** หมายถึง แบบภาวะผู้นำที่ผู้บังคับบัญชาบริษัทไมววน (ประเทศไทย) จำกัด แสดงออก หรือใช้ในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา
8. **ผู้นำแบบมุ่งงาน** หมายถึง ผู้นำบริษัทไมววน (ประเทศไทย) จำกัด ที่ให้ความสำคัญในการทำงาน
9. **ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์** หมายถึง ผู้นำบริษัทไมววน (ประเทศไทย) จำกัด ที่ให้ความสำคัญเฉพาะความสำเร็จในการทำงาน
10. **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้พนักงานบริษัทไมววน (ประเทศไทย) จำกัด มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจและมีความสุขในการทำงาน

11. **คุณลักษณะและทักษะของผู้นำ** หมายถึง ผู้นำบริษัทไมवान (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีคุณลักษณะบางอย่างที่พิเศษโดดเด่นกว่าผู้ตาม มีความเฉลียวฉลาด กระตือรือร้น มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด สามารถกำหนดแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับ ตัวแปรตาม ในการวิจัยดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, สถานภาพ, อายุการทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของบริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด แตกต่างกัน
2. ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำของบริษัทไมววน (ประเทศไทย) จำกัด ต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ แตกต่างกัน
3. คุณลักษณะและทักษะของผู้นำบริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ” ในครั้งนี้ เป็นการวัดระดับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำของ บริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด ดังนั้นผู้วิจัยจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจในแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบสำหรับการวัดระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ รวมถึงทฤษฎีของผู้นำและภาวะผู้นำ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำมาเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความหมายของผู้นำ
 - 1.3 บทบาทและหน้าที่ของภาวะผู้นำ
 - 1.4 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
 - 1.5 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
 - 2.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน
 - 2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
3. ประวัติความเป็นมาของบริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

มีผู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้หลายทัศนะด้วยกัน ดังนี้

ยูเคิร์ล (Yukle. 1998 : 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal)

อาร์โนลด์ ฟิลด์แมน (Arnold, Feldman. 1986 : 120) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งพยายามที่จะให้บุคคลอื่น ๆ ทำในสิ่งที่บุคคลนั้นต้องการ

ดูบรินน์ (DuBrin. 1998 : 2) ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ด้าฟ (Daft. 1999 : 5) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ คือ เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพล ระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ร่วมกัน (Shared Purposes)

พลันเค็ทท (Plunkett. 1988 : 294) ได้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการทำให้ ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จ พร้อมกับได้รับความเคารพ ความไว้วางใจ ความจงรักภักดี และความร่วมมือด้วยความเต็มใจไปพร้อม ๆ กัน

ลัทธิกาล ศิริธรรม (2543 : 433) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนัก บริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผนและรับผิดชอบต่อ ความอยู่รอดหรือการพัฒนาองค์กร การเป็นผู้นำที่ดีเป็นสิ่งที่กระทำให้สมบูรณ์ยาก ปัจจุบันเราต้องประ สบปัญหาการขาดแคลนผู้นำในอุดมคติมีความเสียสละและเป็นประชาธิปไตย การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นศิลปะแบบหนึ่งที่พึงเรียนรู้และพัฒนาได้

สมยศ นาวิการ (2540 : 155) ได้นิยามศัพท์ของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพล ต่อบุคคลอื่นให้กระทำการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้กระทำในสิ่งที่ต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

พะยอม วงศ์วารศรี (2537 : 196) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขา ต้องการโดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง

ปรัชญา เวสารัชช์ (2523 : 27) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่ง ระหว่างคนในกลุ่ม เป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคนซึ่งเรียกว่า ผู้นำสามารถทำให้คนอื่น ส่วนมาก ซึ่งเป็นผู้ตามดำเนินการไปในทิศทางและวิธีการที่ผู้นำกำหนด

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 12) ความหมายภาวะผู้นำสามารถสรุปได้ว่ามีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุม และประสานงาน กิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. อิทธิพลในตัวของผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specified goal)

5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลคนหนึ่งที่ทำหน้าที่ให้การชี้นำการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้

6. ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติการร่วมกัน

7. บุคคลที่มีอิทธิพลมากทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร

8. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

จากความหมายของภาวะผู้นำที่ได้กล่าวในข้างต้นนั้น พอจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการโดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง

ภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ เรียกว่า สร้างทิศทางการจัดการ (Path Direction) ให้แก่องค์กร และการจะทำเช่นนั้นได้ ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น เช่น ระบบการทำงาน ระบบการบริหารคน ระบบการคัดเลือก ระบบการติดต่อสื่อสาร ความรับผิดชอบ การสร้างทีมงาน สร้างระบบ เป็นต้น และมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่พร้อมจะช่วยทำงานด้วยจิตใจ โดยผู้ที่เป็นภาวะผู้นำไม่จำเป็นต้องคอยควบคุม

1.2 ความหมายของผู้นำ

มีผู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับผู้นำ (Leader) ไว้หลายทัศนะด้วยกัน ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2524 : 207) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ ไว้คือ ผู้ใดก็ตามที่ทำให้ผู้อื่นทำสิ่งต่าง ๆ โดยตนเองอาจเป็นผู้เริ่มแสดงพฤติกรรมหรือเป็นผู้วางแผนจัดระเบียบหรือควบคุมการกระทำของผู้อื่น หรือโดยการใช้อำนาจหรือตำแหน่งของตน และหมายถึงบุคคลที่ใช้ความสามารถในการเกลี้ยกล่อมให้ผู้อื่นยอมตามด้วยความสมัครใจ

คูซ และพอสเนอร์ (2542 : 46) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องหยั่งรู้และเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับอนาคตให้ได้ นอกจากนี้ความเป็นผู้นำยังถือเป็นศิลปะการแสดงแขนงหนึ่งด้วย นั่นคือเป็นภาพรวมของการปฏิบัติและพฤติกรรม โดยไม่เกี่ยวกับตำแหน่ง ลูกน้องจะไม่เต็มใจเดินตามตำแหน่ง แต่พวก

เขาเต็มใจจะเดินตามคนที่มีคุณสมบัติของผู้นำ ซึ่งคุณสมบัติของผู้นำเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นศิลปะของการควบคุมคนอื่นให้ทำในสิ่งที่ต้องการเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการร่วมกัน

เทอร์รี่ (บุปผา พินิจ. 2534 : 15; อ้างอิงจาก Terry. 1997 : 140) ผู้นำ คือ ผู้ใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

มอร์เฟท และคณะ (Morphet; et al. 1967 : 122) ได้ให้ความหมายของการเป็นผู้นำว่า หมายถึง อิทธิพลของการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อถือ และความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น ภายใต้แนวคิดนี้จึงเห็นว่ามีผู้นำมากมาย แตต่างกันที่ระดับและชนิดของอิทธิพลที่มี ผู้นำอาจมีตำแหน่งหรือไม่มีตำแหน่งในหน่วยงานนั้นก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับเทอร์รี่ (Terry. 1990:5) ที่อธิบายว่า ผู้นำ คือ ลักษณะของผู้ที่ใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่ม และเป็นแนวทางเดียวกับ เอกซีย์ กีสซัพพ์ (2530:18) ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์กรหรือในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นความคิดหรือพฤติกรรมการทำงาน และ เทนเนนบาว์ และคณะ (Tennenboun; et al. 1985:256) ก็ได้กล่าวไว้เป็นแนวทางเดียวกันว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการ จูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของตนได้

ดูบรินน์ (DuBrin. 1998 : 431) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้ ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้ บังคับบัญชา หรือผู้นำ คือ บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

เสนาะ ตีเยาว์ และคณะ (2521 : 204) ได้ให้นิยามว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่จะใช้ในกระบวนการต่าง ๆ ในการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กระบวนการที่ใช้นั้นส่วนใหญ่จะเป็นการชักจูงใจ และใช้ความสัมพันธ์โน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติไปในทางที่ผู้นำต้องการ

สมพงษ์ เกษมสิน (ยงยุทธ เกษสาคร. 2541 : 36; อ้างอิง จาก สมพงษ์ เกษมสิน. 2526 : 221) กล่าวถึงผู้นำไว้อีกแนวทางหนึ่งว่า ผู้นำ คือ หัวหน้าของหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้น โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับอำนวยความสะดวก การจูงใจการริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ลัทธการ ศรีวระมย์ (2539 : 265) ให้ความหมาย ผู้นำ ว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้โดยใช้การจูงใจ ชักนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม และ

ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน รวมทั้งสามารถให้อำนาจทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

จากความหมายของผู้นำที่ได้กล่าวในข้างต้น พอสรุปได้ดังนี้ ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพล มีอำนาจในการสั่งการ การควบคุม การประสานงาน การประนีประนอม การวินิจฉัยสั่งการ ตรวจสอบ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

1.3 บทบาทและหน้าที่ของภาวะผู้นำ

บทบาทและหน้าที่ของภาวะผู้นำ มีดังนี้

1. กำหนดทิศทางการบริหารงาน สร้างวิสัยทัศน์ ทำการมองภาพกว้าง ๆ ของความรับผิดชอบว่าจะนำพาองค์กรไปทางไหน อย่างไร รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อที่จะนำไปให้ถึงเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้

2. การจัดระเบียบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ การบูรณาการเป้าหมายต่าง ๆ การสร้างความร่วมมือร่วมใจ และการสร้างทีมงานที่มีทิศทางการดำเนินงานและเป้าหมายร่วมกัน

3. สร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ กำหนดความรับผิดชอบร่วมกัน มอบหมายอำนาจหน้าที่ ตลอดจนสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน (Kotter. 1990)

คอนเจอร์ และคานันโก (Conger; Kanungo. 1998 : 9) บทบาทและหน้าที่ภาวะผู้นำ มีดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวสำหรับปรับปรุงระบบแผนกลยุทธ์ และความแนบแน่นในการประสานงาน

2. แสดงพฤติกรรมผู้นำ : ปฏิบัติการเพื่อนำมาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาว

3. การเปลี่ยนแปลงเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กรทั้งหมดอย่างมีแผน

4. ตั้งคำถาม “เมื่อใด” และ “ทำไม” เปลี่ยนแปลงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

5. สร้างวิสัยทัศน์ที่มีความหมายสำหรับองค์กรในการเจริญเติบโตสำหรับอนาคต

6. ใช้อิทธิพลในการเปลี่ยนแปลง ค่านิยม ทักษะคติ และพฤติกรรม โดยใช้ตัวอย่างบุคคลและความเชี่ยวชาญเฉพาะเป็นตัวเร่ง

7. ใช้เทคนิคการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ตามทำงานอย่างสร้างสรรค์วิเคราะห์สภาพเดิม ๆ ขององค์กร และสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นให้ได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 16) บทบาทของภาวะผู้นำ ควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงขององค์กรจะต้องเป็นตัวแทนทำกิจกรรมต่าง ๆ คือ

1.1 เป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร

1.2 เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์กร

1.3 ให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน

2. เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson) ผู้นำต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอ กิจกรรม ตลอดจนมีการวางแผน มีความสามารถในด้านต่าง ๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคคล หรือฝ่ายต่าง ๆ คือ

2.1 ฝ่ายบริหารระดับสูง

2.2 ลูกค้า

2.3 บุคคลภายนอก เช่น สหภาพแรงงาน

2.4 เพื่อนร่วมอาชีพ

2.5 ชุมชน

3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ซึ่งมีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรอง ดังนี้

3.1 สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าในการเจรจาด้านขอเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์หรือการสนับสนุนอื่น

3.2 สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อที่จะต่อรองด้านพนักงานและเจรจากับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และการสนับสนุนอื่น ๆ

3.3 สามารถต่อรองกับลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต และผู้ขายสินค้าหรือผู้ให้บริการ เพื่อให้เกิดการซื้อขาย การกำหนดตารางเวลาและเงื่อนไขการขนส่ง

4. การสอนงาน (Coach) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะสอนทีมงาน ดังนี้

4.1 ต้องพยายามช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

4.2 ช่วยให้ผู้สมาชิกทีมงานมีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

4.3 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมีขั้นตอนการทำงานและมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (Team Builder) ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

5.1 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ เช่น มีการใช้จดหมายชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น

5.2 ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่กลุ่ม

5.3 จัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นช่วง ๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องความสำเร็จ ปัญหา และสิ่งที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

6. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team Player) มีพฤติกรรมที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ 3 ประการ ดังนี้

6.1 การวางตัวเป็นสมาชิกทีมและผู้นำทีมที่เหมาะสม

6.2 มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร

6.3 แสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical Problem Solver) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางที่จะช่วยสมาชิกของทีมงานแก้ปัญหาทางเทคนิค โดยมีกิจกรรม 2 ประการ ดังนี้

7.1 ผู้นำควรให้บริการในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้แนะนำด้านเทคนิค

7.2 เป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ เช่น สนับสนุนการสร้างยอดขาย หรือปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องจักรต่าง ๆ

8. การประกอบการ (Entrepreneur) เป็นผู้ให้คำแนะนำความคิดริเริ่ม มีความคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical Thinking) และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำประกอบการ การพัฒนาเปลี่ยนแปลงธุรกิจ ถึงแม้จะไม่ใช่งานของตนเอง ซึ่งมีกิจกรรมของการเป็นผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ประกอบการ 3 ประการ ดังนี้

8.1 หาวิธีการที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ภายนอก เช่น การเยี่ยมเยียนธุรกิจ การจัดประชุมกลุ่มอาชีพ หรือการจัดแสดงสินค้า หรือการมีส่วนร่วมในโปรแกรมการศึกษา

8.2 มีการพูดคุยกับลูกค้าและพนักงานถึงความจำเป็น และความต้องการที่จะมีการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

8.3 มีการอ่านสิ่งตีพิมพ์ บทความ นิตยสารของกลุ่มวิชาชีพ เพื่อที่จะรับรู้สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมและในวงการอาชีพนั้น

1.4 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

สโตกดิลล์ (Stogdick, 1974:7-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำไว้ ดังนี้

1. การเป็นผู้นำ คือศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม เป็นศูนย์รวมของอำนาจ ความร่วมมือและเป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมายและกิจกรรมต่าง ๆ

2. ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพและลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่น เป็นที่น่ายกย่อง น่านับถือให้ความร่วมมือ

3. การเป็นผู้นำเป็นศิลปะของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามยินยอมให้ความร่วมมือ เชื่อฟัง ยกย่องและกระทำให้สิ่งที่ผู้นำต้องการ และการเป็นผู้นำยังเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมให้บุคคลมาร่วมมือกัน เพื่อปฏิบัติการกิจให้ลุล่วงบรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้

4. การเป็นผู้นำ คือการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น เป็นความแตกต่างของอำนาจและบทบาทระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

5. การเป็นผู้นำ คือเครื่องมือเพื่อให้กลุ่มสามารถบรรลุจุดหมาย ทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจ ผู้นำจะต้องจัดสถานการณ์ในการทำงานทั้งด้านการลงทุนและเวลา แลหาวิธีที่จะสนองความต้องการของสมาชิก

6. การเป็นผู้นำ คือผลของปฏิสัมพันธ์ เป็นกระบวนการที่บุคคลกระตุ้นซึ่งกันและกัน การเป็นผู้นำจึงเป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่ม

7. การเป็นผู้นำ คือมีความคิดริเริ่มในการทำงาน การเป็นผู้นำมิใช่การมีตำแหน่งหน้าที่โดยไม่กระทำหรือวัน

ซึ่งสอดคล้องกับ คูช และพอสเนอร์ (2542 : 27) บทบาทและหน้าที่ที่ผู้นำพึงปฏิบัติไว้ ดังนี้

1. ค้นหาโอกาสที่ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลง การเติบโต การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และการปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมถึงการยอมรับความเสี่ยงและการเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

2. สร้างวิสัยทัศน์เพื่อยกระดับอนาคตให้ดีและสูงขึ้น พร้อมทั้งชักนำลูกน้องให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม โดยการชักจูงด้วยคำนิยม ผลประโยชน์ ความหวัง และความฝัน

3. สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือโดยการส่งเสริมเป้าหมายและสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นแก่ลูกน้อง

4. เสริมความเข้มแข็งให้แก่ลูกน้อง โดยการกระจายอำนาจออกไป การให้ทางเลือก การพัฒนาขีดความสามารถ การทบทวนภารกิจสำคัญ และการให้ความสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม เช่น การสร้างตัวอย่างให้เห็น เป็นต้น

5. ทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าการบรรลุความสำเร็จที่ละน้อย เพื่อให้เกิดความรู้สึกก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

6. ยอมรับการมีส่วนร่วมของลูกน้องในความสำเร็จของแต่ละโครงการ

7. ฉลองความสำเร็จของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ

1.5 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

ได้มีผู้ทำการศึกษากภาวะผู้นำและเสนอทฤษฎีผู้นำที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ในแต่ละสถานการณ์ พอสรุปเป็นทฤษฎีต่าง ๆ ที่น่าสนใจเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

1.5.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories of Leadership)

1.5.2 ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theories of Leadership)

1.5.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories of Leadership)

1.5.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories of Leadership)

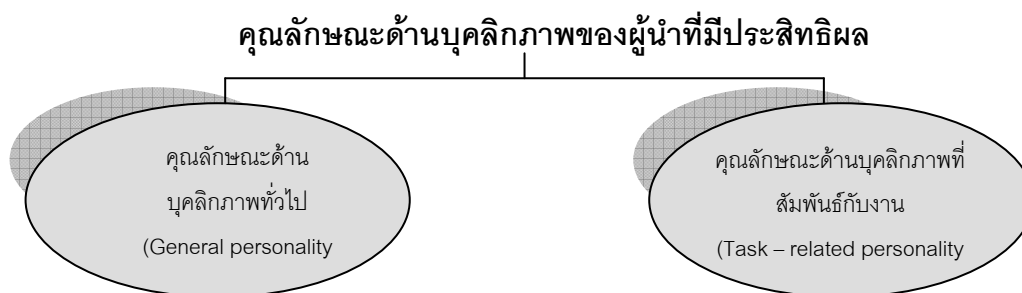
รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 35) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำไว้ ดังนี้

คนที่เป็ผู้นำนั้นจะต้องมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา ลักษณะที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำสามารถจัดประเภทแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล 2) แรงจูงใจของภาวะผู้นำ 3) ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของภาวะผู้นำ การจัดประเภทพฤติกรรมเหล่านี้มีประโยชน์มากในแนวทางเพื่อศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality traits of effective leaders) ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังนี้ (1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (2) เป็นผู้ที่มีบทบาทที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา (3) การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ (4) ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง (5) ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

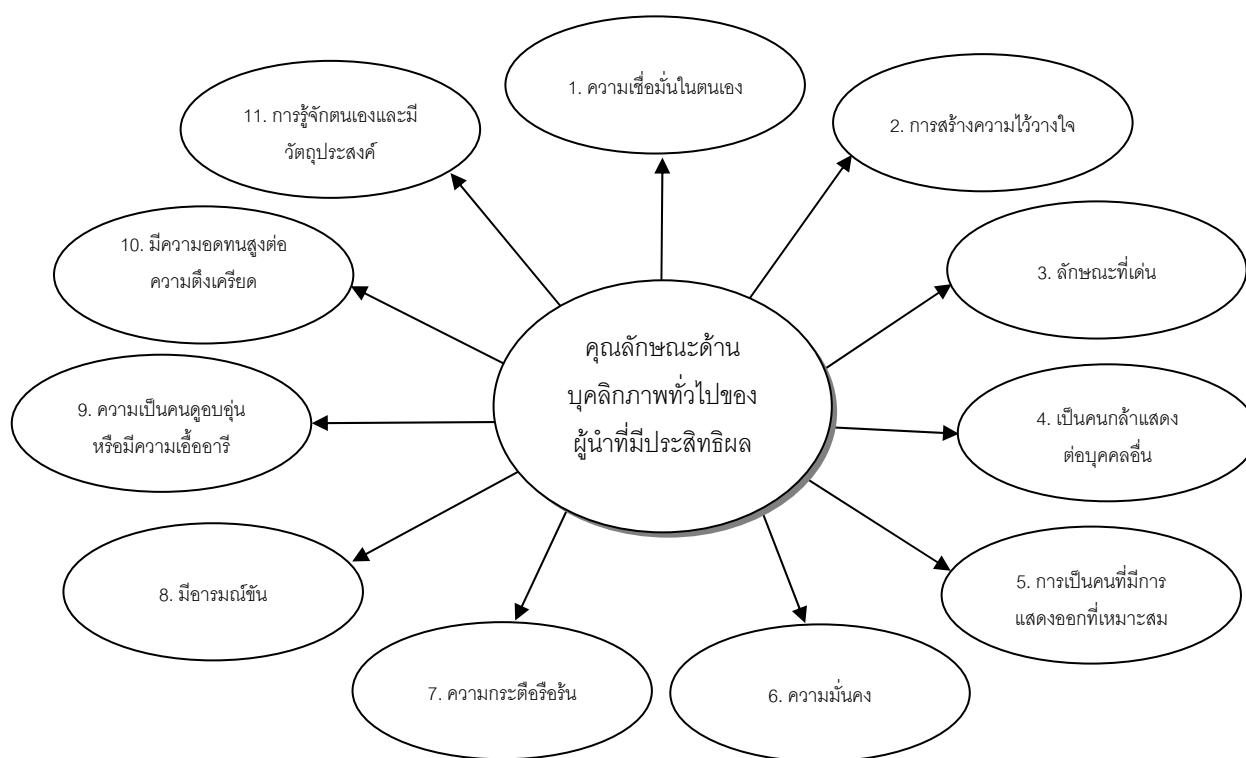
จากการสังเกตโดยผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ เชื่อว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น อย่างไรก็ตามรูปแบบการบริหารและความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำดังกล่าวอาจไม่เหมาะสมกับคนงานในแผนกการผลิตก็ได้คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม (1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป และ (2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพประกอบ 2 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล

(Personality traits of effective leaders) 2 ประการ

1. **คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General personality traits)** เป็นคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว



ภาพประกอบ 3 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิผล

(General personality traits of effective leaders) (DuBrin. 1998 : 26)

1.1 **ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)** เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะที่มีความสงบเป็นผู้นำที่ดีได้แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะแรงกดดันและวิกฤติ

1.2 การสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness) เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ ซื่อตรง และสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง สมาชิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำต้องแสดงความซื่อสัตย์ ความมั่นคง และเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้ จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

1.3 ลักษณะที่เด่น (Dominance) เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่เหนือบุคคลอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัดในด้านต่าง ๆ ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นจะมีลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ

ตาราง 2 แสดงลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ (Personal characteristics of leaders) (Daft. 1999 : 66)

1. ลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics) 1.1 กระชับกระฉ่ง 1.2 กระปรี้กระเปร่า 2. ภูมิหลังทางสังคม (Social background) 2.1 ความสามารถในการปรับเปลี่ยน 3. สถิติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and ability) 3.1 การตัดสินใจ วิเคราะห์ญาณ 3.2 ความรู้ 3.3 ทักษะการพูด	4. บุคลิกภาพ (Personality) 4.1 กระตือรือร้น 4.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4.3 ความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม 4.4 ความเชื่อมั่นในตนเอง 5. ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน (Work-related characteristics) 5.1 มีกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ 5.2 แรงกระตุ้นที่นำไปสู่ความรับผิดชอบ 5.3 มีความรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน 5.4 การมุ่งมั่นในการทำงาน	6. ลักษณะด้านสังคม (Social characteristics) 6.1 ความสามารถที่จะสร้างความร่วมมือ 6.2 การร่วมมือ 6.3 ความเป็นที่นิยมชมชอบ มีชื่อเสียง 6.4 ความสามารถด้านสังคม : ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล 6.5 การมีส่วนร่วมในสังคม 6.6 รู้จักกาลเทศะ : มีความสามารถในการเจรจา
--	--	--

1.4 เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคมและมีบุคลิกลักษณะโดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยเกิดความสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มและช่วยให้การทำงานกับสมาชิกของกลุ่มง่ายขึ้น ตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานได้ดี

1.5 การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) เป็นความเปิดเผยเจียมขนาดใจ การแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม จะช่วยผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาภายในสมาชิกกลุ่ม แสดงการประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำ (Leadership self-assessment): การเป็นคนที่มีการแสดงออกอย่างมั่นใจ (The assertiveness scales)

1.6 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤต อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้แก้ไขสถานการณ์ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

1.7 ความกระตือรือร้น (enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำ สิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้นทั้งด้วยการใช้คำพูดและการแสดง ออก เช่น การใช้ท่าทางเป็นต้น ในสถานการณ์การบริหารจะต้องการผู้นำซึ่งกระตือรือร้น เพื่อจูงใจให้ เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์การทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน

1.8 มีอารมณ์ขัน (Sense of humor) เป็นการแสดงออกของความเป็นคนมีอารมณ์ดีและมออบ เหตุการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ โดยไม่รู้สึกเครียด อารมณ์ขันจะถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ อารมณ์ขันจะ ช่วยลดความตึงเครียด ความน่าเบื่อหน่าย และความไม่ถูกต้อง ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

1.9 ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร (Warmth) เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจ มี อารมณ์มั่นคง เข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ปัญหา โดยช่วยให้ภาวะผู้นำมี ประสิทธิภาพดังนี้ (1) ช่วยให้เกิดความสะดวกในการสร้างความสามัคคีกัน หรือความมีไมตรีให้กับ สมาชิกของกลุ่ม (2) เป็นคุณลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (3) เป็นคุณลักษณะ ที่ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดอารมณ์ดีและช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน

1.10 มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (ความผิดหวังหรือคับข้องใจ) (High tolerance for frustration) เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดีได้ เนื่องจาก ผู้นำต้องเผชิญหน้ากับปัญหา ความผิดหวัง และความตึงเครียดมากมาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความอด ทนสูงและสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยสุขภาพจิตที่ดี

1.11 การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-awareness and self objectivity) เป็นการรับรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองซึ่งจะช่วยให้เขาสามารถที่จะใช้จุดแข็งของเขาให้เกิด ประโยชน์ และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนได้ ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจกับทีมงานเพื่อให้ งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

2. **คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related personality traits)** เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ดังภาพประกอบ 5 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 4 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้นำที่มีประสิทธิผล

(Task-related personality traits of effective leaders) (DuBrin. 1998 : 33)

2.1 **มีความคิดริเริ่ม (Initiative)** เป็นการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานมีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตัวเอง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความสามารถในการค้นหาปัญหา และความสามารถในการแก้ไขปัญหา ทักษะเหล่านี้จำเป็นจะต้องมีการฝึกหัดปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะด้านนี้

2.2 **มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to Others and empathy)** ผู้นำต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่นโดยต้องเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด (ทัศนคติ ความสนใจ และอารมณ์) ของสมาชิกกลุ่ม โดยศึกษาและสังเกตในรายละเอียดว่าสมาชิกกลุ่มเป็นใคร มีความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะหาวิธีการสื่อสารที่ดี และสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลเหล่านั้นได้ ทักษะด้านนี้จะช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งและความล้มเหลวของผู้นำ ตลอดจนช่วยในการตัดสินใจและการเจรจาต่อรองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้บรรลุผล

2.3 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and adaptability) ความยืดหยุ่นได้ (Flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจ และความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน มีลักษณะยืดหยุ่นได้ปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังแรงงาน ฯลฯ

2.4 สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal locus of control) เป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่งคุณสมบัตินี้ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็ง อดทน พัฒนาตนเอง จึงจะสามารถควบคุมตนเองได้ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่ม

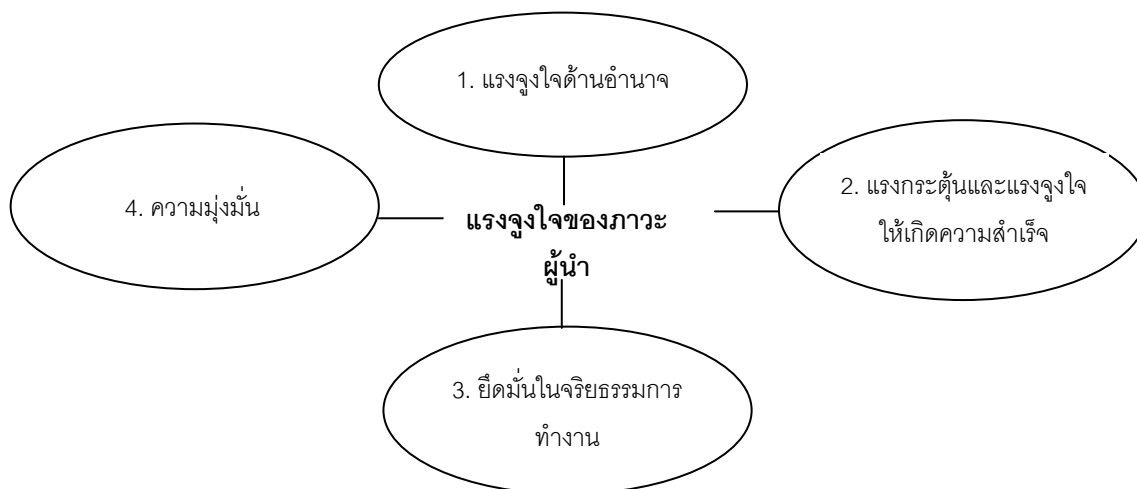
2.5 ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยง ความท้าทาย ต่อสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวัง มีความคิดริเริ่ม ความรับผิดชอบ กล้าหาญในการตัดสินใจเพื่อที่จะคว้าโอกาส ขจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหา และการใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในแต่ละสถานการณ์ให้ได้

2.6 ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency) เป็นความสามารถในการที่จะแก้ปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็ว เช่น การถูกตัดงบประมาณ การให้พนักงานออก ฯลฯ ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลว แต่จะเกิดความมุ่งมั่นบากบั่นไม่ยอมแพ้และไม่ทอดทิ้งในสิ่งใดอย่างง่าย ๆ

2. แรงจูงใจของภาวะผู้นำ

แรงจูงใจของภาวะผู้นำ แรงจูงใจ เป็นความจำเป็น ความต้องการ แรงกระตุ้น ความปรารถนา หรือสภาพภายในของบุคคลซึ่งมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย

2.1 แรงจูงใจด้านอำนาจ (The power motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการการควบคุมและมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ ผู้นำที่มีแรงจูงใจด้านอำนาจสูงมีลักษณะเด่น 3 ประการ คือ (1) มีการแสดงออกด้วยความเข้มแข็ง และใช้ความพยายามเพื่อแสวงหาอำนาจ (2) มีการใช้เวลาส่วนใหญ่ในการคิดหาวิธีเปลี่ยนแปลงแก้ไขพฤติกรรมของบุคคลอื่น (3) มีความเอาใจใส่เกี่ยวกับชีวิตความเป็นอยู่หรือความอยู่รอดสมาชิกกลุ่ม



ภาพประกอบ 5 แสดงถึงแรงจูงใจของภาวะผู้นำ

แรงจูงใจด้านอำนาจ เป็นสิ่งสำคัญเพราะถ้าปราศจากอำนาจจะเป็นการยากที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ผู้ถืออำนาจจะใช้อำนาจเพื่อแสวงหาอำนาจใน 2 ทาง ดังนี้

2.1.1 แรงจูงใจด้านอำนาจเฉพาะตัว (Personalized power motive) เป็นการแสวงหาอำนาจที่ตนเองสนใจให้มากยิ่งขึ้นโดยการเสริมสร้างสัญลักษณ์ สถานภาพ ความหรูหรา และการเงิน ผู้นำบางคนจะพยายามสร้างอำนาจแข่งขันด้านอำนาจหรือบางคนอาจพอใจที่จะมีอำนาจเหนือผู้อื่น

2.1.2 แรงจูงใจด้านอำนาจสังคม (Socialized power motive) เป็นความต้องการอำนาจด้านการยอมรับและยกย่องจากองค์กรและบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดจนเป็นการที่ผู้นำใช้อำนาจเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น ซึ่งแรงจูงใจด้านอำนาจสังคมจะตรงกันข้ามกับแรงจูงใจด้านอำนาจเฉพาะตัวเพราะแรงจูงใจด้านอำนาจสังคมนี้ผู้นำมีแนวโน้มที่จะต้องมีความประพฤติที่ถูกต้องมากกว่า ซึ่งผู้นำจะใช้อำนาจมากขึ้น และมีการถ่ายโอนอำนาจไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการมอบหมายอำนาจ มีการยอมรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญมากขึ้นจะช่วยให้ผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างขึ้น

2.2 แรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้ประสบความสำเร็จ (Drive and achievement motivation) แรงกระตุ้น (Drive) หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังที่ผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการค้นหาวิธีการเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ มนุษย์เราจะเกิดความต้องการขึ้นต้องการขึ้นมาก่อนแล้วเกิดแรงจูงใจ และแรงกระตุ้น ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมตามลำดับ แรงกระตุ้นจะมีแรงกดดันให้เกิดพฤติกรรมมากกว่าแรงจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) เป็นแรงกระตุ้นให้กระทำหรือดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเป็นพลังกระตุ้นที่อยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติตาม เพื่อ (1) ใช้ความพยายาม

เพื่อแสวงหาความสำเร็จและมีความรับผิดชอบต่อความล้มเหลว (2) กล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงโดยใช้ความพยายามของตนเองอย่างเต็มที่ (3) ยอมรับการป้อนกลับในผลของการปฏิบัติงานและนำมาใช้ในการแก้ไขปรับปรุง (4) นำเสนอความแปลกใหม่นวัตกรรมหรือการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (5) การวางแผนและกำหนดเป้าหมาย

2.3 ยึดมั่นในจริยธรรมการทำงาน (Strong work ethic) จริยธรรม (Ethics) เป็นความเชื่อถือหรือวินัยของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ดีและเลว หรือสิ่งที่ถูกหรือผิด ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีจริยธรรมในการทำงานอย่างเคร่งครัด บริษัทจะมีความเชื่อในคัมภีร์ของงาน บุคคลที่มีจริยธรรมในการทำงานจะได้รับแรงจูงใจที่ดี เพราะว่าเขาจะเห็นคุณค่าของการทำงานอย่างมาก

2.4 ความมุ่งมั่น (Tenacity) เป็นความตั้งใจจริงที่จะฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ ไม่คิดที่จะเลิกหรือยอมแพ้ง่าย ๆ ผู้นำจะต้องเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ ความมุ่งมั่นจึงเป็นคุณสมบัติสำคัญสำหรับผู้ผู้นำองค์กร เพราะว่าองค์กรจะต้องใช้ความพยายามและความตั้งใจจริงในการปฏิบัติโปรแกรมใหม่ ๆ ให้ประสบความสำเร็จ

3. ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและภาวะผู้นำ

ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและภาวะผู้นำ (Cognitive factors and leadership) ความเข้าใจ หมายถึง กระบวนการด้านสติปัญญาในการรวบรวมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ความสามารถด้านสติปัญญาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จของภาวะผู้นำ ผู้นำจำเป็นต้องมีระดับสติปัญญาที่เฉลียวฉลาดเพราะจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหาและทักษะด้านการใช้สติปัญญาด้านความรู้ ความเข้าใจจะเกี่ยวข้องกับหัวข้อต่อไปนี้

3.1 ทฤษฎีความสามารถด้านสติปัญญาและทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ (Intelligence and cognitive resource theory) เป็นทฤษฎีที่ช่วยสนับสนุนและพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดความสามารถด้านสติปัญญาและความรู้ความเข้าใจในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ มีสมมติฐานที่เป็นพื้นฐานสำคัญ 2 ประการ คือ (1) ผู้นำที่มีระดับสติปัญญาและมีความสามารถสูงกว่ามีแผนงาน มีการตัดสินใจ และมีกลยุทธ์ที่ดีกว่า ผู้นำที่มีระดับสติปัญญาและความสามารถต่ำกว่า (2) ผู้นำกลุ่มงาน (Task group) จะสื่อสารแผนงานมีการตัดสินใจ และมีกลยุทธ์การปฏิบัติงานเริ่มแรกในรูปแบบของพฤติกรรมแบบบังการ



ภาพประกอบ 6 แสดงปัจจัยด้านความเข้าใจ และภาวะผู้นำ

(Cognitive factors and leadership) (DuBrin. 1998 : 43)

ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจจะขึ้นอยู่กับสมมติฐานซึ่งมุ่งที่ความสามารถด้านสติปัญญา ดังนี้

3.1.1 ถ้าผู้นำเน้นประสบการณ์ (Experiencing stress) จะทำให้ความสามารถและสติปัญญาของเขาหันเหไปจากงานที่มีอยู่ ซึ่งเป็นผลให้การวัดระดับสติปัญญาและความสามารถของผู้นำจะไม่สัมพันธ์กับการทำงานกลุ่ม

3.1.2 ความสามารถด้านสติปัญญา (Intellectual abilities) ของผู้นำแบบบงการ (Directive leaders) จะสัมพันธ์อย่างสูงกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมากกว่าความสามารถด้านสติปัญญามากกว่าผู้นำที่ไม่ใช่แบบบงการ

3.1.3 ความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำจะสัมพันธ์กับผลปฏิบัติงานของกลุ่มซึ่งจะต้องใช้ความสามารถด้านสติปัญญาด้วย

โดยทั่ว ๆ ไปแล้วทฤษฎีความเข้าใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างเห็นได้ชัดในด้านสติปัญญา Robert P. Vecchio ได้ตรวจสอบและวิเคราะห์ทฤษฎีนี้และให้การสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 คือ ระดับสติปัญญาจะสามารถช่วยผู้นำแบบบงการได้มากกว่า เพราะจะเสนอแนะปัญหาได้มากกว่าผู้นำแบบไม่บงการ ตัวอย่างสมาชิกกลุ่มอาจถามผู้นำแบบบงการว่า “มีโครงการใหม่อะไรในปีต่อไปที่ควรจะต้องทำ” ผู้นำแบบบงการอาจตอบว่า “นี่คือสิ่งที่ฉันต้องการให้ท่านทำ” ผู้นำแบบบงการอาจตอบว่า “นี่คือสิ่งที่ฉันต้องการให้ท่านทำ ฉันได้เตรียมรายการไว้แล้วตอนนี้” ส่วนผู้นำแบบไม่บงการอาจตอบว่า “ท่านคิดว่าโครงการอะไรที่ควรจะทำต่อ”

3.2. ความรู้ด้านธุรกิจ (Knowledge of the business) ความสามารถด้านสติปัญญาจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการมีความรู้ด้านธุรกิจ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีเทคนิคหรือความสามารถในบางสาขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการชักนำกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นการยากสำหรับผู้นำที่จะสร้างความพร้อมเพียงให้กับสมาชิกกลุ่ม ถ้าผู้นำไม่รู้อะไรและเมื่อกลุ่มไม่นับถือทักษะด้านเทคนิคของผู้นำ

ถ้าผู้นำมีความรู้ธุรกิจมากจะทำให้บุคคลเกิดความนับถือมากขึ้น ซึ่งเป็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านการบริหาร ผู้นำในทุกระดับจะนำความคิดที่มีประโยชน์มาเพื่อสนับสนุนภาระหน้าที่ขององค์กรหรือหน่วยงานขององค์กรจากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงเมื่อไม่นานมานี้พบว่าวิธีพื้นฐานหนึ่งผู้บริหารระดับสูงทำก็คือการใช้ความเชี่ยวชาญ

การใช้ความเชี่ยวชาญ เป็นวิธีการซึ่งใช้ขอบเขตความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงจะอุทิศเวลาทั้งหมดของเขาเพื่อปรับปรุงความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการศึกษางานวิจัยด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ วิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง และการประชุมปรึกษาหารือกับลูกค้าและวิศวกรอย่างไรก็ตามผู้นำที่มีความสามารถอาจล้มเหลวไม่เป็นไปตามความคาดหวังก็ได้ เพราะว่าเขาขาดความรู้ความสามารถที่สำคัญ

3.3 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นกระบวนการของการพัฒนาความคิดริเริ่ม ทักษะและจินตนาการในสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีความคิดสร้างสรรค์ในด้านจินตนาการซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ผู้นำบางคนอาจมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าอีกคนหนึ่ง เช่น ผู้นำทางธุรกิจที่คิดผลิตภัณฑ์และบริการที่มีนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งผู้นำจะต้องค้นหาจินตนาการ หาแนวทางแก้ปัญหาขององค์กรอย่างเป็นมาตรฐานและสร้างสรรค์

3.4 ความสามารถหยั่งลึกถึงบุคคลและสถานการณ์ (Insight into people and situations) เป็นความสามารถในการหยั่งลึกถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคล ความสามารถในการหยั่งลึกนี้จะสัมพันธ์กับลักษณะต่อไปนี้ (1) ความคิดสร้างสรรค์เนื่องจากมีส่วนประกอบที่เกิดจากความรู้สึกที่เกิดขึ้นเอง (2) การเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของผู้นำการบริหารด้วย ผู้บริหารจะสามารถเลือกบุคคลที่จะมอบหมายงานที่สำคัญได้อย่างฉลาดตลอดจนสามารถฝึกอบรมและพัฒนาสมาชิกทีมได้ดีขึ้นด้วย (3) ผู้นำสามารถเผชิญกับปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้ เช่น ในสถานการณ์ที่วิกฤตสมาชิกกลุ่มจะต้องการภาวะผู้นำแบบบงการและภาวะผู้นำที่มีการตัดสินใจที่ดี (4) ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจสภาพแวดล้อมโดยสามารถคาดคะเนทิศทางของสภาพแวดล้อมและแก้ปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและใช้ข้อมูลสำหรับการแก้ปัญหาได้ทันที่และอย่างเหมาะสม

3.5 มองการณ์ไกล (Farsightedness) เป็นความสามารถเข้าใจวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กรโดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติและกำหนดนโยบายได้ในระยะยาวและในขณะเดียวกันผู้นำควรมีการพัฒนาแบบหมุนเวียนด้วยแผนระยะปานกลางและระยะสั้นด้วย เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์บริษัท

3.6 การเปิดรับต่อประสบการณ์ (Openness to experience) เป็นการมุ่งสู่การเรียนรู้ในสิ่งที่มีประโยชน์ซึ่งจะทำให้เพิ่มประสบการณ์และมีการพัฒนาระดับสติปัญญาที่ดี การพัฒนานี้จะรวมถึงการมีจินตนาการมีวัฒนธรรมที่ดี มีความคิดริเริ่ม ความอยากรู้อยากเห็น ความมีใจกว้าง การมีระดับสติปัญญา และความสามารถเปิดรับต่อนวัตกรรมใหม่

อิทธิพลของพันธุกรรมและสภาพแวดล้อมของภาวะผู้นำ

อิทธิพลของพันธุกรรมและสภาพแวดล้อมของภาวะผู้นำ บุคคลจะมีความเป็นภาวะผู้นำที่ดีถ้าได้รับการผสมผสานจากอิทธิพลจากพันธุกรรม และสภาพแวดล้อมด้วย กล่าวคือ (1) เป็นลักษณะที่มีการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของภาวะผู้นำได้มากขึ้นได้หรือไม่ ผู้นำเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำใช่หรือไม่ คำตอบของคนจำนวนมากจะตอบว่าคุณลักษณะ จูงใจ และลักษณะผู้นำ จะต้องการประสิทธิภาพของภาวะผู้นำโดยจะเป็นการผสมผสานของพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและความสามารถด้านจิตใจ จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการพัฒนา และสร้างให้เกิดโอกาสที่มากขึ้น ปัจจัยด้านกายภาพและปัจจัยด้านชีวภาพก็เป็นสิ่งสำคัญเพราะบางคนเกิดมามีพลังมากกว่าผู้อื่น พลังเช่นนี้จะเป็นช่องทางที่ช่วยบุคคลให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้

จุดแข็งและข้อจำกัดของแนวคิดด้านคุณลักษณะ

จุดแข็งและข้อจำกัดของแนวคิดด้านคุณลักษณะเป็นความพยายามที่จะกำหนดลักษณะผู้นำที่มีความคงที่สอดคล้องกับลักษณะที่ถาวรเพื่อสร้างความแตกต่างของความเป็นผู้นำ ซึ่งให้เห็นว่าผู้นำจะมีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างจากผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ยิ่งใหญ่ด้วยการที่สติปัญญาที่เฉลียวฉลาด หรือมีความรู้ แต่ผู้นำจำเป็นต้องมีการกระทำที่ถูกต้องด้วย

จุดแข็งและข้อจำกัดของแนวคิดด้านคุณลักษณะ (The strengths of the trait approach) การเข้าใจคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นแนวทางที่สำคัญในการเลือกภาวะผู้นำ ถ้าเชื่อว่าความซื่อสัตย์ การมีความคิดสร้างสรรค์ และมีจินตนาการเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่จำเป็นแล้วเราจะสามารถเลือกผู้นำได้ตามลักษณะเหล่านั้นจุดแข็งที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำก็คือ จะสามารถช่วยบุคคลให้เตรียมความรับผิดชอบในภาวะผู้นำและบุคคลอาจแสวงหาประสบการณ์ซึ่งจะช่วยให้เขาพัฒนาลักษณะต่าง ๆ ได้ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ดีและการมีพฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม

ข้อจำกัดของการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ (Limitations of the trait approach) คือ การที่ไม่สามารถบอกได้ว่าคุณลักษณะใดที่จำเป็นอย่างแท้จริงในสถานการณ์ของภาวะผู้นำ และการที่ไม่สามารถบอกได้ว่าคุณลักษณะหรือการจูงใจมากน้อยเท่าใดคือจำนวนที่ถูกต้อง เช่น ผู้นำบางคนอาจพบกับปัญหาด้านกฎหมายและจริยธรรมเป็นต้น

จากลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำดังที่กล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่าลักษณะผู้นำจะเป็นการมีอิทธิพล การควบคุม การบังคับบัญชางานของผู้อื่น รวมถึงความสามารถในการตัดสินใจ แก้ปัญหาวางแนวทางป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ นอกจากนี้ควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถชักจูงให้บุคคลมาร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานได้ แต่ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้กรอบจริยธรรมและศีลธรรมอันดี

สเปคเตอร์ (Spector. 1996 : 330-331) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำ เป็นทฤษฎีที่นักจิตวิทยา และนักวิจัยพิจารณาลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ เพื่อศึกษาว่าการเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอย่างไรบ้าง นักวิจัยส่วนใหญ่จะทำการวิจัยในเรื่อง คุณลักษณะทางร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน และคุณลักษณะทางสังคม

ในการค้นหาคุณลักษณะของผู้นำ นักวิจัยใช้วิธีการ 2 อย่างคือ

1. เปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำและบุคคลที่เป็นผู้ตาม
2. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยพบว่า ไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนที่แบ่งแยกระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำและบุคคลที่ไม่เป็นผู้นำได้ ดังนั้นในปัจจุบันจึงไม่นิยมศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทางทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะของผู้นำ

1.5.2 ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership)

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ แบ่งออกเป็น ดังนี้

1. การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Studies)

มหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำและแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเภท (Rigpp. 1990 : 285-287) คือ

1.1 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน (Employee – Centered Behavior) ผู้นำแบบนี้จะสนใจความต้องการทางสังคมและอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Job – Centered Behavior) ผู้นำประเภทนี้จะสนใจที่ความสำเร็จของงาน ไม่สนใจความต้องการทางสังคมหรืออารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งสนับสนุนแนวความคิดการแบ่งขั้วบนเส้นความต่อเนื่องของ Tannenbaum & Schmidt นี้ แต่เรียกด้านหนึ่งเป็น แบบมุ่งคน และอีกด้านหนึ่งเป็น แบบมุ่ง

งานหรือแบบมุงการผลิต โดยด้านที่มุงคนนั้นจะคำนึงถึงปัจจัยความเป็นมนุษย์ของคนงานและการพัฒนาทีมงานในขณะที่ด้านการมุงงานหรือมุงการผลิตจะเน้นการแบ่งงานออกเป็นงานประจำ (Routine Tasks) กำหนดวิธีการทำงาน แล้วมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ได้ผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาก็ยังไม่มีคำตอบชัดเจน เนื่องจากว่าบางหน่วยงานที่มีผู้บริหารแบบมุงคนกลับมีผลผลิตต่ำและบางหน่วยงานที่มีผลผลิตสูงกลับมีผู้บริหารแบบมุงงานเป็นต้น

2. การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio State Studies)

นักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Stodill and Coons.1957:123-127) พบว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายได้ 2 มิติ คือ มิติการมุงคน (Consideration) และมิติการมุงงาน (Initiating Structure)

2.1 มิติผู้นำที่มุงคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุงการสร้างควมไว้วางใจร่วมกัน ใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เคารพต่อความคิดเห็นและให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 มิติผู้นำที่มุงงานหรือคำนึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุงระบุงานและความรับผิดชอบที่เจาะจงของสมาชิกองค์กรให้ชัดเจน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ประสานกิจกรรมของพนักงานและให้ความสำคัญกับหมายกำหนดการ

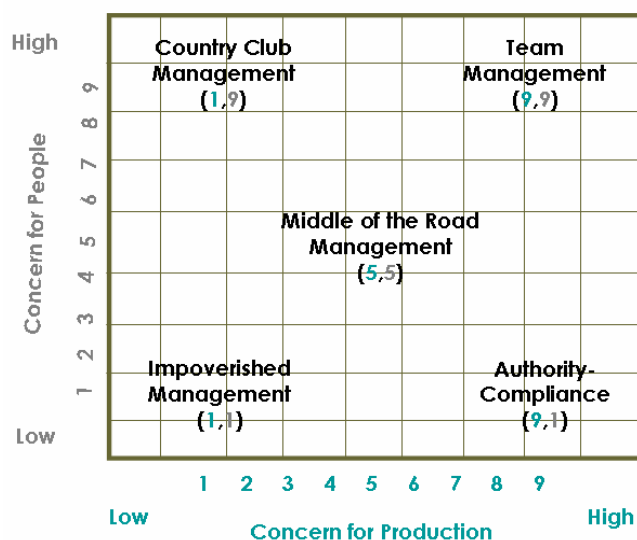
ผลการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ พยายามจะกำหนดพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญขึ้น โดยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกัน และศึกษาปัจจัยบางประการ เช่น การทำงานเป็นทีมกับความพึงพอใจว่าอย่างไรมีประสิทธิผลมากที่สุด ในที่สุดก็ได้รูปแบบพฤติกรรมผู้นำ 2 รูปแบบคือแบบมุงโครงสร้างงาน ซึ่งคล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุงงาน คือ เป็นระดับของพฤติกรรมที่ผู้นำได้กำหนดบทบาททั้งตัวของผู้นำเองและของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยเฉพาะบทบาทในหน้าที่พื้นฐานทางการบริหาร เช่น การวางแผน การจัดองค์การ และการสั่งการ เป็นต้น ซึ่งได้เน้นเรื่องงานเป็นหลัก อีกรูปแบบหนึ่งคือ แบบมุงความสัมพันธ์คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุงคนงาน เป็นระดับของพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพในความคิดเห็นและคำนึงถึงความรู้สึกของพวกเขา มุงความเป็นมิตร มีการติดต่อสื่อสารสองทาง และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ตาราง 3 แสดงพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัย Ohio (Ohio State Leader Behaviors)

สูง	มุ่งโครงสร้างงานต่ำ	มุ่งโครงสร้างงานสูง
	มุ่งความสัมพันธ์สูง	มุ่งความสัมพันธ์สูง
มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration)	มุ่งโครงสร้างงานต่ำ	มุ่งโครงสร้างงานสูง
	มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ	มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ
ต่ำ	ต่ำ	สูง
	มุ่งโครงสร้างงาน (Initiating Structure)	

ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Managerial Grid Theory)

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton. 1964) เป็นผู้เสนอทฤษฎีนี้ ตาข่ายการบริหารจะมีลักษณะคล้ายคลึงกับการศึกษาของมิชแกน และการศึกษาของโอไฮโอคือ ประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติการเน้นงาน (Concern for Production) และมิติการเน้นคน (Concern for People) แต่ตาข่ายนี้สามารถจำแนกภาวะผู้นำออกไปถึง 81 รูปแบบ (9 X 9) แต่มีรูปแบบที่สำคัญ 5 รูปแบบ คือ



ภาพประกอบ 7 แสดงตารางการจัดการหรือตาข่ายภาวะผู้นำ

(Bateman & Snell, 2002, Management Competing in the new era, 5th ed.)

1. ตำแหน่ง 1,9 เป็นการจัดการสโมสร (Country Club Management) มุ่งตอบสนองความต้องการของสมาชิก เพื่อนำไปสู่ความสบายใจ ความเป็นมิตร บรรยากาศที่ดี และความสนุกในการทำงาน

2. ตำแหน่ง 1,1 เป็นการจัดการแบบด้อยคุณภาพ การบริหารที่ทำให้ແ່ລง (Impoverished Management) ใช้ความพยายามในระดับต่ำในการสนับสนุนสมาชิกเพื่อทำงานให้ได้ผลที่ต้องการ

3. ตำแหน่ง 5,5 เป็นการจัดการผู้นำที่เดินสายกลาง (Middle-of-the-road Management) มุ่งความพอดี คำนึงถึงความสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานกับขวัญกำลังใจของสมาชิกในระดับที่พึงพอใจ

4. ตำแหน่ง 9,9 เป็นการจัดการแบบทีมงาน (Team Management) เน้นความสำเร็จของงานมาจากความมีพันธะผูกพันของสมาชิก พึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุจุดหมายองค์ การและนำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจและการยอมรับ

5. ตำแหน่ง 9,1 เป็นการจัดการแบบเผด็จการ การบริหารใช้อำนาจและการเชื่อฟัง (Authority – Compliance Management) ประสิทธิภาพในการทำงานมาจากการจัดสภาพของงานที่ปัจจัยด้านมนุษย์ได้รับความสำคัญในระดับต่ำ

รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดตามทฤษฎีตาข่ายการบริหาร คือ แบบทีมงาน (9,9) คือ ผู้นำควรจะมีทั้งงานสูงและมุ่งคนสูง

1.5.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories of Leadership)

1. ทฤษฎีตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency theories) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผล ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิบัติการความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ โมเดลนี้จึงเป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้น เพื่อนำสมาชิกขององค์การให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1976: 13-15) ได้กำหนดพฤติกรรมหรือแบบภาวะผู้นำไว้ 2 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task oriented) หมายถึง ผู้มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะโน้มน้ากลุ่มของตนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จลุล่วงไปโดยเร็วอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพสูง ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจกับลูกน้องน้อยเฉพาะในเรื่องของงานในหน้าที่เท่านั้น จะไม่เข้าไปยุ่งเรื่องส่วนตัว

2. **ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship oriented)** หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความเห็นอกเห็นใจลูกน้อง และเชื่อว่าการที่กลุ่มมีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้น จะทำให้งานของกลุ่มลุล่วงไปด้วยดี ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญในเรื่องส่วนตัว

สถานการณ์กลุ่ม (Favorableness of situation control) หมายถึง ระดับของสถานการณ์ที่ผู้นำสามารถใช้อำนาจควบคุมและใช้อิทธิพลให้ส่งผลต่องานของกลุ่มหรือองค์การได้ องค์ประกอบนี้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นโอกาสในการกระทำของผู้นำว่าจะใช้บทบาทดำเนินการอย่างไร จึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน ซึ่งสถานการณ์กลุ่มมี 3 องค์ประกอบ คือ

1. **ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับลูกน้อง (Leader-member relationship)** หมายถึง ระดับของความเชื่อมั่นไว้วางใจ การยอมรับนับถือที่ผู้นำมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์ยังเป็นกันเองมากระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยิ่งง่ายสำหรับการร่วมมือและความพยายามของกลุ่ม ความสัมพันธ์นี้อาจจะแยกหรือจำแนกเป็นความสัมพันธ์ที่ดีหรือไม่ดีต่อกัน

2. **โครงสร้างของงาน (Task structure)** หมายถึง ความยุ่งยากซับซ้อนของงานที่ปฏิบัติเป็นกิจวัตรประจำวันว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยทั่วไปองค์ประกอบโครงสร้างของงานได้แก่

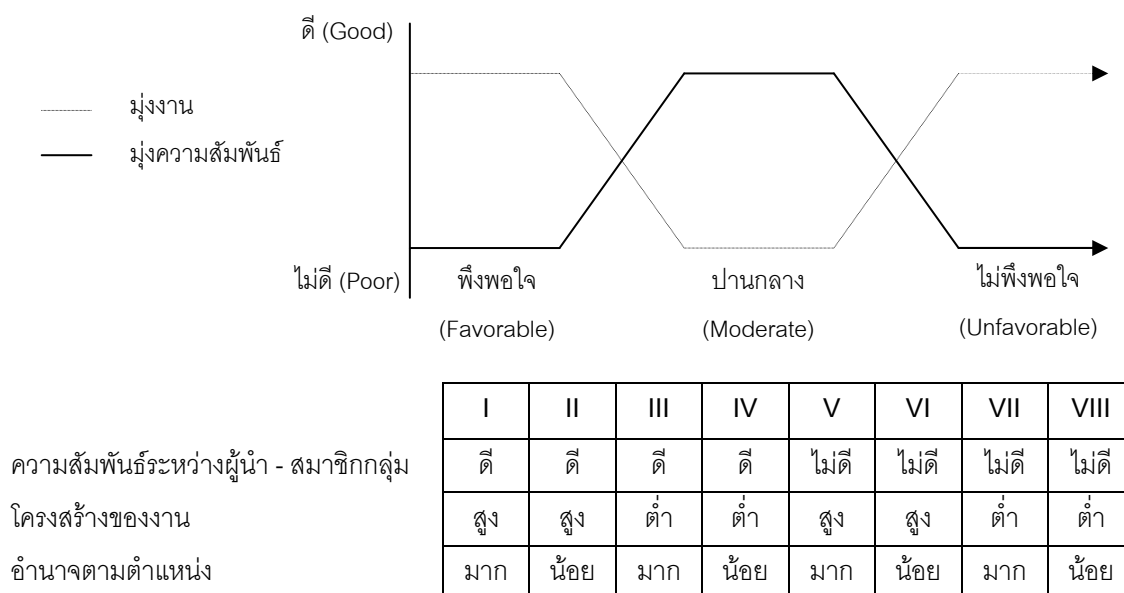
- 2.1 ความชัดเจนของเป้าหมาย (Goal clarity)
- 2.2 แนวทางหลายแนวทางที่จะไปสู่เป้าหมาย (Goal-path multiplicity)
- 2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจ (Decision verifiability)
- 2.4 วิธีการตัดสินใจในการแก้ปัญหาเฉพาะเจาะจง (Decision specificity)

3. **อำนาจประจำตำแหน่ง (Position power)** หมายถึง ขอบเขตของอำนาจที่ผู้นำเป็นเจ้าของ ไม่ว่าจะเป็นอำนาจอันชอบธรรม อำนาจในการให้ผลตอบแทนหรือรางวัล หรืออำนาจบังคับ เป็นอำนาจที่ผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน อำนาจดังกล่าวที่มีอยู่จะเป็นอำนาจที่มีอิทธิพลหรือไม่ พิจารณาจากความสามารถของผู้นำที่จะใช้อำนาจเลื่อนขั้นตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้หรือไม่

การประเมินทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Evaluation of Fiedler's contingency theory) ฟิดเลอร์ (Fiedler) ได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของผู้นำ สถานการณ์ที่สามารถทำให้เป็นที่ขึ้นชอบและมีผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูง เขาพบว่ารูปแบบที่แสดงในภาพประกอบ 8 (1) ผู้นำที่มุ่งงานจะมีประสิทธิผลมากกว่าในสถานการณ์ที่ I, II, III เป็นที่พึงพอใจมาก (Highly Favorable) (2) สถานการณ์ที่ไม่เป็นที่พึงพอใจมาก (Highly unfavorable) คือ สถานการณ์ที่ VII, VIII

ส่วนผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าในสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจปานกลาง (Moderate favorability) คือ สถานการณ์ที่ IV, V, VI (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 101)

จากภาพประกอบ 8 **ผู้นำที่มุ่งงาน** จะเหมาะสมมากในสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจ เพราะทุกคนต้องทำงานไปด้วยกัน จึงทำให้ได้งานชัดเจนและผู้นำมีอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ และมีการจัดทิศทางการทำงาน ในทำนองเดียวกันถ้าสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำไม่เป็นที่พึงพอใจสูง ผู้นำจะมีความต้องการการจัดโครงสร้างของงาน และมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่รัดกุม เนื่องจากต้องการผู้นำที่เข้มแข็ง จะมีการกำหนดโครงสร้างของงานและสามารถสร้างอำนาจหน้าที่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (พนักงาน) ไม่ดี จึงต้องมีการมุ่งงานอย่างมาก (Strong task orientation) เพื่อไม่ทำให้เกิดความแตกต่างกับการเป็นที่ยอมรับในผู้นำ

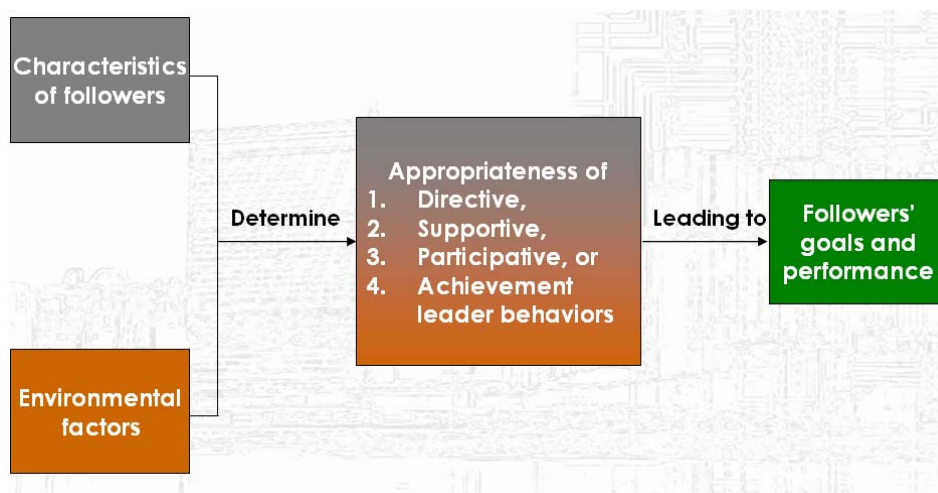


ภาพประกอบ 8 แสดงรูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler)

ส่วน **ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์** จะสร้างสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจปานกลางได้ดีกว่า เพราะว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้บรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูง ในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้นำอาจปฏิบัติงานได้ดีระดับปานกลางด้วยการมีอำนาจบางอย่าง ถ้าการเนะนํางานมีความคลุมเครือบางประการ ผู้นำที่มีทักษะการติดต่อระหว่างบุคคลที่ดีจะสามารถสร้างบรรยากาศในกลุ่มให้เป็นบวก ซึ่งจะสามารถปรับปรุงให้เกิดความสัมพันธ์ ทำให้โครงสร้างของงานชัดเจน และสร้างอำนาจตามตำแหน่งได้

2. ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path – Goal Theory)

มาร์ติน จี. อีแวน (Martin G. Evan) และโรเบิร์ต เจ. เฮ้าส์ (Robert j. House) เป็นผู้ริเริ่มคิดทฤษฎีผู้นำนี้ขึ้นมา หลักสำคัญของทฤษฎีนี้คือ มุ่งให้ผู้นำมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงกระตุ้น จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการสร้างความพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างอิทธิพลเหนือการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวางแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายส่วนบุคคล



ภาพประกอบ 9 แสดงถึงทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (The Path – Goal Theory)

(Bateman & Snell, 2002, Management Competing in the new era, 5th ed.)

อีแวนและเฮ้าส์ได้แบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น 4 แบบ (Spector. 1996 : 337-340) คือ

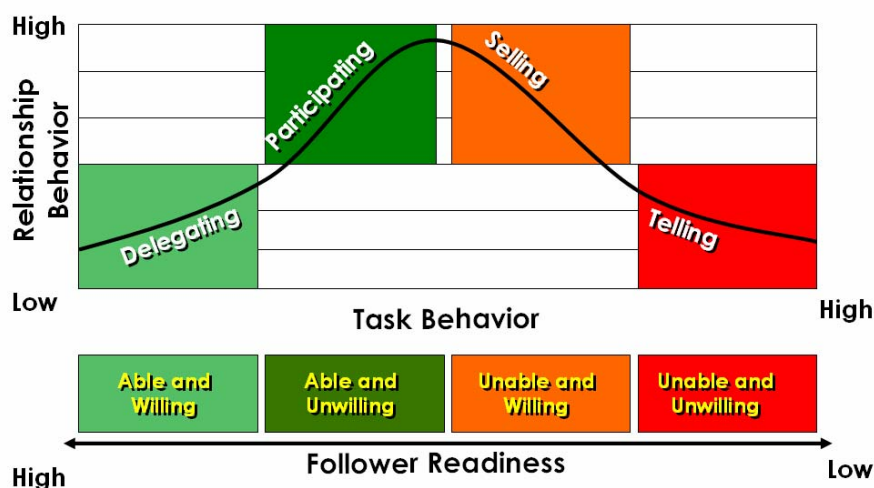
1. ผู้นำแบบบงการ (Directive Style) มุ่งการบอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่ควรทำ มีลักษณะคล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure)
2. ผู้นำประเภทให้การสนับสนุน (Supportive Style) มุ่งที่ความต้องการและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เน้นสร้างความสัมพันธ์ มีลักษณะคล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration Behavior)
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Style) เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงาน กระตุ้นความคิด กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement – Oriented Style) เป็นผู้นำที่มีการวางเป้าหมายที่ท้าทาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน

ในการเลือกแสดงพฤติกรรมหรือภาวะผู้นำแต่ละแบบนั้น ต้องวิเคราะห์ผลที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยด้านสถานการณ์ก่อน ในองค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง (เป็นเส้นทาง : Path) และผลลัพธ์ที่พึงต้องการ (เป็นจุดหมาย : Goals) ใช้ระบบความคิดเหมือนกับทฤษฎีความคาดหวัง จากนั้น

จึงวิเคราะห์ปัจจัยด้านสถานการณ์ แล้วกำหนดสภาพที่จะส่งผลในทางบวกกับองค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง แล้วจึงเลือกใช้พฤติกรรมการจูงใจที่เหมาะสมกับปัจจัยด้านสถานการณ์นั้น ๆ

3.ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Hersey & Blanchard's Theory)

Hersey & Blanchard เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้น ได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็น 2 มิติ เช่นเดียวกับผลการศึกษาวิจัยที่รัฐโอไฮโอ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน ซึ่งผู้นำจะให้บุคคลหรือกลุ่ม ทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบในงานว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และทำที่ไหน เป็นต้น และ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งผู้นำจะให้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือมากกว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใดพิจารณาจากความพร้อมของผู้ตาม (Hersey & Blanchard 1988 อ้างใน Bartol & Others 1998) ใน 2 ด้าน คือ ด้านความสามารถ ด้านความเต็มใจ ที่จะทำให้งานสำเร็จ ความพร้อมเหล่านี้จะแบ่งได้ 4 ระดับที่ต่อเนื่องกัน คือ 1. ระดับต่ำ (R1), 2. ระดับต่ำถึงปานกลาง (R2), 3. ระดับปานกลางถึงสูง (R3) และ 4. ระดับสูง (R4)



ภาพประกอบ 10 แสดงทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard

(Bateman & Snell, 2002, Management Competing in the new era, 5th ed.)

ในแต่ละระดับมีเส้นโค้งตัดผ่านซึ่งจะชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพร้อมระดับใด เป็นภาวะผู้นำ 4 รูปแบบดังนี้

1. แบบกำกับหรือสั่งงาน (Telling) ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการดำเนินงานให้ กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ตามมีความพร้อมต่ำ ไม่มีความสามารถ ไม่เต็มใจ หรือมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น

2. แบบขายความคิด (Selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะทำ และให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้นใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

3. แบบมีส่วนร่วม (Participating) เน้นการติดต่อสื่อสารสองทางและความร่วมมือ ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มีความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะให้ทำงานนั้น

4. แบบมอบอำนาจ (Delegating) ให้ความเป็นอิสระในการทำงานมาก ใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ และมีความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Vroom - Yetton Model)

พัฒนาขึ้นโดย Vroom & Yetton (พรรณราย ทรรศนะประภา 2539 : 132-137) เป็นทฤษฎีที่พยายามจะอธิบายพฤติกรรมของผู้นำในรูปของการร่วมมือกันในการตัดสินใจระหว่างผู้นำและผู้ตาม และเน้นความสำคัญว่าไม่มีรูปแบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งแต่เพียงแบบเดียว ที่จะมีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ แต่ผู้นำจะต้องพัฒนาความชำนาญของตนเพื่อให้มีพฤติกรรมการตอบสนองหลาย ๆ แบบ ตั้งแต่แบบอัตตาธิปไตยไปจนถึงแบบให้คำปรึกษา และใช้แบบผู้นำแบบต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งด้วย

รุมและเยลตัน ใช้ประสิทธิภาพในการตัดสินใจเป็นเกณฑ์ ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ

1. คุณภาพของการตัดสินใจ คือ การตัดสินใจแบบใดบ้างมีความสำคัญต่อการใช้อำนาจในการปฏิบัติงานของกลุ่ม
2. การยอมรับในการตัดสินใจ คือ ความสำคัญของการที่สมาชิกในกลุ่มจะยอมรับการตัดสินใจนั้นหรือไม่ เพื่อเขาเองจะได้นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เวลาที่ต้องการใช้ในการตัดสินใจ ย่อมขึ้นอยู่กับเวลาที่ต้องการใช้ด้วย การตัดสินใจบางอย่างไม่ต้องใช้เวลาอย่างเร่งด่วน แต่การตัดสินใจบางอย่างต้องเร่งด่วน

รูปแบบของการตัดสินใจของผู้นำ ได้แบ่งรูปแบบของผู้นำไว้ 5 แบบ เรียงตั้งแต่การเป็นเผด็จการอย่างยิ่ง (A) ไปจนถึงการร่วมมือกันอย่างยิ่ง (G) คือ

1. แบบที่ 1 - ผู้นำได้รับข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาแต่ละคน และผู้นำตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น (Autocratic I)
2. แบบที่ 2 - ผู้นำได้รับข้อมูลจากกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเอง (Autocratic II)
3. แบบที่ 3 - ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล โดยขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเอง (Consultative I)

4. แบบที่ 4 - ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเอง (Consultative II)

5. แบบที่ 5 - ผู้นำให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ใช้การอภิปรายโดยกลุ่มและตัดสินใจร่วมกัน (Group Decision)

รูปแบบของผู้นำ 5 แบบ จะเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ ผู้นำมีความแน่ใจว่าการตัดสินใจมีคุณภาพ และผู้นำมีความแน่ใจว่าการตัดสินใจที่ทุกคนยอมรับ เป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

กฎแห่งการตัดสินใจ รุมและเยลตันได้เสนอแนะกฎ 7 ประการ ที่ทำให้กระบวนการนี้ง่ายขึ้น กฎ 3 ข้อแรกมุ่งเน้นที่คุณภาพของการตัดสินใจ ส่วนกฎข้อที่เหลือมุ่งเน้นการยอมรับของกลุ่มในการตัดสินใจ

กฎข้อที่ 1. ข้อมูลของผู้นำ ถ้าคุณภาพของการตัดสินใจมีความสำคัญ และผู้นำไม่มีข้อมูลหรือความชำนาญพอก็ไม่ควรใช้รูปแบบผู้นำแบบ AI เพราะจะเป็นการเสี่ยง

กฎข้อที่ 2. ความสอดคล้องของเป้าหมาย ถ้าคุณภาพของการตัดสินใจมีความสำคัญแต่ผู้นำไม่แน่ใจว่าผู้ตามจะมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กรแล้ว ก็ไม่ควรใช้รูปแบบผู้นำแบบ GII

กฎข้อที่ 3. ปัญหาที่ไม่มีโครงสร้าง ถ้าคุณภาพของการตัดสินใจมีความสำคัญแต่ผู้นำขาดข้อมูลและความสามารถ ตัวปัญหาไม่มีโครงสร้าง ไม่ควรใช้รูปแบบ AI, AII และ CI เพราะความคลุมเครือของปัญหานี้ต้องการความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

กฎข้อที่ 4. การยอมรับ ถ้าการยอมรับการตัดสินใจนั้น ๆ จากผู้ตามมีความสำคัญต่อการที่จะนำผลการตัดสินใจไปลงมือปฏิบัติ ก็ไม่ควรใช้รูปแบบผู้นำแบบ AI และ AII

กฎข้อที่ 5. การขัดแย้ง ถ้าการยอมรับมีความสำคัญ ไม่แน่ใจว่าถ้าจะตัดสินใจตามลำพังแล้ว จะได้รับการยอมรับหรือไม่ และผู้ตามมีที่ท่าว่าจะเกิดความขัดแย้งหรือไม่เห็นด้วยต่อผลการตัดสินใจนั้นแล้ว ไม่ควรใช้รูปแบบ AI, AII และ CI

กฎข้อที่ 6. ความยุติธรรม ถ้าคุณภาพการตัดสินใจไม่มีความสำคัญ แต่การยอมรับมีความสำคัญและไม่แน่ใจในผลที่จะได้ ไม่ควรใช้รูปแบบผู้นำแบบ AI, AII, CI และ CII เพราะการยอมรับของกลุ่มมีความสำคัญสุด

กฎข้อที่ 7. ความสำคัญของการยอมรับ ถ้าการยอมรับมีความสำคัญมากและไม่แน่ใจในผลที่จะได้ วิธีการให้การร่วมมือกันอย่างเท่าเทียมในกระบวนการตัดสินใจย่อมนำไปสู่การยอมรับอย่างกว้างขวาง รูปแบบที่ไม่ควรใช้ คือ รูปแบบ AI, AII, CI และ CII

จากกฎการตัดสินใจทั้ง 7 ประการนี้ รุมและเยลตันได้สรุปออกมาเป็นแผนผัง เพื่อให้ผู้นำเลือกใช้วิธีต่าง ๆ โดยการตอบคำถาม 7 คำถาม ดังรูป

คำถาม

A ปัญหานั้นประกอบไปด้วยความต้องการคุณภาพหรือไม่ มีความจำเป็นต้องการคำตอบหรือไม่

B ข้าพเจ้ามีข้อมูลมากเพียงพอที่จะตัดสินใจอย่างมีคุณภาพสูงหรือยัง

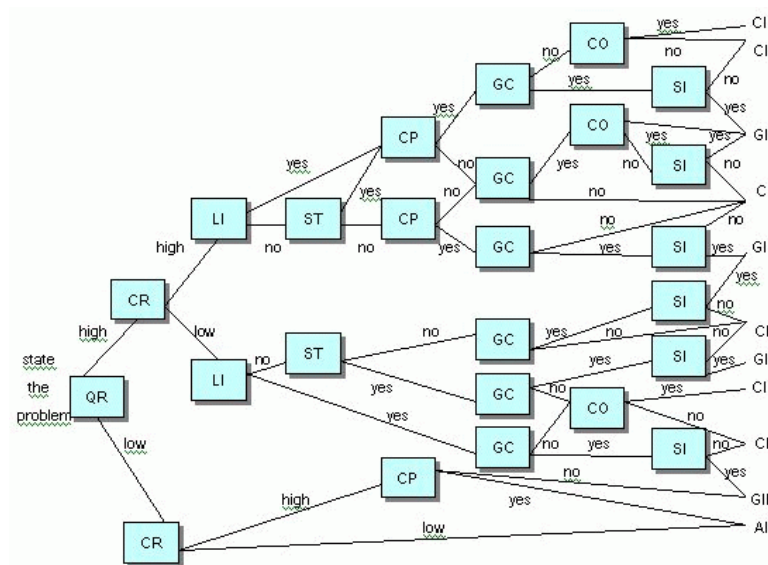
C ปัญหานั้นมีโครงสร้างหรือไม่ ข้าพเจ้ารู้สึกข้าพเจ้าต้องการข้อมูลอะไรบ้างและจะหาข้อมูลนั้น ๆ ได้จากที่ใดแล้วหรือยัง

D การยอมรับของผู้ตามเกี่ยวกับการตัดสินใจมีความสำคัญต่อการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

E ถ้าข้าพเจ้าต้องตัดสินใจด้วยตนเองข้าพเจ้าจะแน่ใจอย่างมีเหตุผลได้หรือไม่ว่าผู้ตามจะยอมรับการตัดสินใจของข้าพเจ้า

F ผู้ตามมีส่วนร่วมในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อแก้ปัญหานี้หรือไม่

G ผลการแก้ปัญหานี้จะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างผู้ตามหรือไม่



ภาพประกอบ 11 แสดงแผนผังกฎการตัดสินใจ 7 ประการ ของ Vroom & Yeton

(Victor H. Vroom and Philip W. Yetton, Cited in Richard M. Steers, Introduction to Organizational Behavior, Scott. Foresman and Company. 1984 : 343.)

5. ทฤษฎีการทดแทนความเป็นผู้นำ (Substitutes for Leadership Theory)

ทฤษฎีนี้จะเกี่ยวข้องกับงานของ Steven Kerr & John Jermier การทดแทน เป็นตัวแปรเชิงสถานการณ์ซึ่งทำให้พฤติกรรมของผู้นำเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น การทดแทนประกอบด้วยลักษณะบางประการของพนักงาน ลักษณะงานขององค์กรหรือกลุ่มที่สามารถทำให้พนักงานมีความเข้าใจกับบทบาทและงานที่ชัดเจน ตลอดจนจูงใจให้ทำงานบรรลุเป้าหมายกลุ่มโดยไม่เป็นผู้นำที่เป็นทางการ การเพิ่มขึ้นของจำนวนองค์กร กลุ่มงาน มีโครงสร้างเพื่อทดแทนความเป็นผู้นำ โดยการให้สมาชิกมุ่งที่เส้นทางบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ให้พนักงานมีการบริหารจัดการด้วยตัวเอง แล้วฝึกอบรมและฝึกทักษะให้บุคคล ผลของการใช้สิ่งทดแทนความเป็นผู้นำนี้จะช่วยให้เกิดการพัฒนาสินค้า และเกิดผู้นำใหม่ ๆ แม้ว่าการวิจัยในลักษณะการทดแทนผู้นำโดยมุ่งที่ความสนใจเชิงสถานการณ์ ความเป็นผู้นำอาจจะเป็นกลางหรืออาจจะไม่จำเป็น ทฤษฎีนี้ยังคงใหม่และมีข้อจำกัดอยู่

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

2.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525 : 5477) ได้ให้ความหมายของคำว่า พอใจ หมายถึง สนใจ ชอบ เหมาะ

แอปเปิ้ล ไวท์ (ณรงค์ สุขประเสริฐ. 2535 อ้างอิงจาก Applewhite.1965) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า คือ ความสุขความสบายที่ได้รับจากสภาพการทำงาน ความสุขจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจกับรายได้จากองค์กร และมีความหมายคล้ายกันกับคำขวัญในการปฏิบัติงาน (Morale) โดยขวัญในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของกลุ่มส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของแต่ละบุคคลที่มีความรู้สึกมาจกสภาพการณ์ของการปฏิบัติงาน

วรูม (Vroom.1964) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลมีต่องานที่ตนปฏิบัติอยู่ คำว่าความพึงพอใจในการทำงานและเจตคติต่องาน เป็นคำที่สามารถใช้แทนความหมายกันได้ เจตคติทางบวกต่องานเทียบได้กับความพึงพอใจในการทำงานและเจตคติทางลบต่องานเทียบได้กับความไม่พึงพอใจในการทำงาน

บลัมและเนย์เลอร์ (ณัฐธิดา ปานศักดิ์. 2544 อ้างอิงจาก Blum & Naylor.1968) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจในการทำงานว่า เป็นทัศนคติต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา ความมั่นคงในการประกอบอาชีพ สภาพของงาน โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ ความเหมาะสมของปริมาณงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาต่อพนักงาน

เดวิส (Davis, Keith. 1977) ได้นิยามความพึงพอใจในงานว่า การเห็นชอบ หรือไม่เห็นชอบของคนงานที่มีต่องานของงาน

ล็อก (Locke, F.A. 1976) ได้ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจในงานเป็นสภาวะทางอารมณ์ที่พอใจอันเป็นผลมาจากการประเมินผลของบุคคลที่มีต่องาน หรือประสบการณ์จากการทำงานของเขาจากความหมายที่ได้จากหลาย ๆ ความคิดจึงสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานนี้เกิดจากความรู้สึกทัศนคติ ของบุคคลที่มีต่องานที่เขาทำอยู่ โดยแสดงออกทางด้านอารมณ์ ความสนใจ เป็นต้น

วูลแมน (Wolman. 1973 : 384) อธิบายไว้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกมีความสุข เมื่อคนเราได้รับผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายความต้องการหรือแรงจูงใจ

วาเลสเทีย (วราภรณ์ รุ่งวิเศษ. 2538 : 4 ; อ้างอิงจาก Wallestein. 1971) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อได้รับผลความสำเร็จตามความมุ่งหมาย หรือความรู้สึกขั้นสุดท้ายที่ได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

อิลียา (Elia" 1972 : 173) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลในด้านความพอใจ หรือสภาพจิตใจของบุคคลว่าชอบมากน้อยเพียงไร

เดสเซอร์ (Dessler. 1983) อธิบายเกี่ยวกับความพึงพอใจว่า เป็นระดับความรู้ เมื่อความต้องการที่สำคัญของคนเรา เช่น การมีสุขภาพดี มีความมั่นคง มีความสมบูรณ์พูนสุข มีพวกพ้อง คนยกย่องต่าง ๆ เหล่านี้ได้รับการตอบสนองแล้ว

กู๊ด (Good. 1973 : 320) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจไว้ว่า ความพึงพอใจหมายถึง สภาพ คุณภาพ หรือระดับความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจต่างๆ และทัศนคติที่บุคคลมีต่อสิ่งที่ทำอยู่

2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

1. ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)

ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้น กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองจะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ลำดับความต้องการ ได้แก่

1. ความต้องการของร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น
2. ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or safety needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกาย
3. ความต้องการการยอมรับหรือความผูกพัน (Affiliation or acceptance needs) เนื่องจากบุคคลอยู่ในสังคมจะต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) เป็นความพึงพอใจในอำนาจ ความภาคภูมิใจสถานะ และความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for self – actualization) เป็นความต้องการในระดับสูงสุด เพื่อที่จะมีศักยภาพ และบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

2. ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

เป็นทฤษฎีความต้องการที่มีพื้นฐานจากลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์โดยได้เสนอแนวคิดใหม่ว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ ที่ลักษณะคล้ายคลึงกับแนวคิดของมาสโลว์แต่มีข้อแตกต่างอยู่ คือ เขาเสนอว่าความต้องการของมนุษย์อาจถูกจับกลุ่มได้ 3 กลุ่ม ด้วยกัน คือ

1. ความต้องการยังชีวิต (Existence Needs) ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ และทางวัตถุ
 2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness) เป็นความปรารถนาจะมีสัมพันธภาพบางประการกับคนซึ่งมีความสำคัญต่อผู้ต้องการ เช่น หัวหน้างาน เพื่อนฝูง ฯลฯ
 3. ความต้องการเติบโต (Growth Needs) เป็นความต้องการที่จะสร้างสรรค์ ที่จะก่อผลอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ใช้ความสามารถของตนให้เต็มกำลังสมรรถนะ และให้มีการพัฒนาตนเองต่อเนื่องไป
- แนวความคิดว่าด้วยความต้องการดังกล่าวนี้มีลักษณะแตกต่างจากแนวคิดเรื่องลำดับขั้นความต้องการ 2 ประการ คือ ไม่อ้างว่าความต้องการใดจะต้องได้รับการบำบัดก่อนอะไร ประการที่ 2 คือ แม้มีการบำบัดความต้องการอย่างหนึ่งแล้วก็ตาม ความต้องการอย่างนั้นก็ยังเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญอยู่ต่อไป

3. ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's two factor theory)

อรุณ รักรธรรม (2538 : 451-452) บุคคลที่เสนอแนวคิดนี้ คือ Frederick Herzberg เน้นถึงผลรางวัลตอบแทน และผลการกระทำเพื่อบำบัดความต้องการของบุคคล โดยชี้ว่ามีปัจจัย 2 กลุ่ม กลุ่มหนึ่งเกี่ยวกับความพอใจในงาน และอีกกลุ่มเกี่ยวกับความไม่พอใจในงาน

กลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพอใจนั้นถูกเรียกว่า ตัวจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จ การเป็นที่ยอมรับ ความก้าวหน้า หรือการได้รับเลื่อนขั้น เป็นปัจจัยเกี่ยวกับเนื้อหางานเป็นหลัก

กลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความไม่พอใจในงานเรียกว่า ปัจจัยยสุขภาพหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เช่น ค่าจ้างเงินเดือน การสอดคล้องบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน การบริหาร ปัจจัยนี้จะเกี่ยวกับลักษณะและสภาพของงาน

ผลงานการวิจัยส่วนใหญ่ไม่ได้สนับสนุนข้อคิดแนวนี้นัก เนื่องจากแนวคิดนี้พอใจในงานง่ายเกินไป แต่แนวคิดนี้มีส่วนช่วยอย่างมากในการพัฒนาการกำหนดงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535 : 132-139)
ความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีปัจจัยต่าง ๆ ที่บ่งชี้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น มี 3 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย

- ประสบการณ์
- เพศ
- จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ
- อายุ
- เวลาในการทำ
- เซอร์ปัญญา
- การศึกษา
- บุคลิกภาพ
- ระดับเงินเดือน
- แรงจูงใจในการทำงาน
- ความสนใจในงาน

2. ปัจจัยด้านงาน ประกอบด้วย

- ลักษณะงาน
- ทักษะในการทำงานความชำนาญในงานที่ทำ
- ฐานะทางวิชาชีพ
- ขนาดของหน่วยงาน
- ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน
- สภาพทางภูมิศาสตร์
- โครงสร้างของงาน

3. ปัจจัยด้านการจัดการ ประกอบด้วย

- ความมั่นคงในงาน
- รายรับ
- ผลประโยชน์
- โอกาสก้าวหน้า
- อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่
- สภาพการทำงาน
- เพื่อนร่วมงาน

- ความรับผิดชอบงาน
- การนิเทศงาน
- การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา
- ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร
- ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

3. ประวัติความเป็นมาของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ตั้งอยู่ชั้น 24 อาคาร พี.เอส. ทาวเวอร์ เลขที่ 36/85 ถนน สุขุมวิท 21 (อโศก) คลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110 ได้จดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัท จำกัด เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2536 ด้วยทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท และได้จดทะเบียนเพิ่มทุนเป็น 100 ล้านบาท เมื่อเดือนกันยายน 2538 เพื่อรองรับการขยายธุรกิจรับเหมาก่อสร้างของไมวาน ไมวาน ได้มีการก่อสร้างด้วยระบบไม้แบบไมวาน โดยเป็นเทคโนโลยีการก่อสร้างที่ทันสมัยสำหรับประเทศไทย ในขณะนั้น ซึ่งช่วยสามารถลดระยะเวลาในการก่อสร้างได้เป็นอย่างดี จึงทำให้ต้นทุนในการก่อสร้าง ต่ำลง ในขณะที่ความแข็งแรงของโครงสร้างอาคารนั้นเพิ่มมากขึ้น

บริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มี ผลงานก่อสร้างทั้งจากหน่วยงานและภาคเอกชนมากมาย นับจากปี พ.ศ. 2536 จนถึงปัจจุบัน มีโครงการก่อสร้างที่ดำเนินการจนแล้วเสร็จมากมายคิดเป็น มูลค่าของหลายร้อยล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ

ปัจจุบันบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ได้จดทะเบียนเพิ่มทุนเป็น 260 ล้านบาท เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2549 เพื่อรองรับงานก่อสร้างในปัจจุบันที่มีการขยายตัวอย่างมาก

ลักษณะการประกอบธุรกิจไมวานมีความเชี่ยวชาญด้านการก่อสร้างอาคารที่พักอาศัยไม่ว่าจะเป็นทาวน์เฮาส์ บ้านเดี่ยว หรืออาคารทั้งขนาดต่ำ ขนาดกลาง และขนาดสูง ดำเนินการตั้งแต่นั้นขั้นตอนการออกแบบจนดำเนินการก่อสร้างเสร็จสิ้น หรือรับดำเนินการเฉพาะระบบไม้แบบไมวาน ไมวานบริการให้คำแนะนำในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินด้านสิ่งแวดล้อม แบบ การเลือกวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งให้คำปรึกษาด้านงบประมาณและเงินทุน ทำให้ลูกค้าของไมวานได้ประโยชน์จากการวิเคราะห์โครงการอย่างละเอียด ทำให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ระบบไม้แบบไมวานเป็นระบบที่ถูกออกแบบให้มีลักษณะเฉพาะ โดยใช้อลูมิเนียมเป็นไม้แบบ สำหรับการหล่อโครงสร้างอาคารคอนกรีตเสริมเหล็กทั้งทางเทคนิคและภาคสนาม โดยครอบคลุมถึงการรักษาสภาพแวดล้อม การประเมินราคา การออกแบบ การเลือกวัสดุ รวมทั้งการควบคุมราคาและ

งบประมาณ ผลจากการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ดีที่สุดจะนำไปสู่ความเหมาะสมตามความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภทได้

ระบบไม้แบบไม่วานมีการออกแบบโดยอาศัยพื้นฐานความเรียบง่ายในการทำงานเป็นหลัก โดยชิ้นส่วนต่าง ๆ ของไม้แบบอลูมิเนียมจะถูกประกอบขึ้นเพื่อเป็นแบบในการเทคอนกรีตของโครงสร้างอาคาร ในแต่ละวันชิ้นส่วนต่าง ๆ ของไม้แบบสามารถถอดออกและประกอบขึ้นใหม่เพื่อเป็นแบบในการเทคอนกรีต ซึ่งลักษณะการทำงานซ้ำ ๆ กันทุกวัน จนกระทั่งอาคารทั้งหลังเสร็จสิ้น ทำให้ระยะเวลาที่ใช้ในการก่อสร้างเป็นไปอย่างรวดเร็วและได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง

ระบบไม้แบบไม่วานมีความเหมาะสมและใช้ได้ดีกับระบบการก่อสร้างแบบผนังรับน้ำหนัก (Load Bearing Wall) โดยผนังคอนกรีตถูกออกแบบมาเพื่อรับน้ำหนักของโครงสร้างของอาคาร ซึ่งเหมาะกับการก่อสร้างที่พักอาศัย อย่างไรก็ตามระบบไม้แบบไม่วานยังคงสามารถปรับใช้ได้ดีกับระบบการก่อสร้างแบบเสา – คาน (Column & Beam) สำหรับอาคารที่มีลักษณะแปลนต้องการความเปิดโล่ง เช่น อาคารสำนักงาน อาคารจอดรถ เป็นต้น ระบบไม้แบบไม่วานยังสามารถนำมาใช้กับระบบก่อสร้างประกอบแบบที่เหมาะสมได้เช่นกัน

ความเร็วในการก่อสร้างด้วยการทำงานซ้ำ ๆ กันทุกวันอย่างเป็นระบบทำให้งานรวดเร็วกว่าระบบไม้แบบทั่วไป และสามารถรับรองได้ว่าอาคารจะเสร็จในระยะเวลาที่กำหนด ผนังเป็นคอนกรีตและถูกเทพร้อมกับชิ้นส่วนโครงสร้างอื่น ๆ ทำให้ลดระยะเวลาในการก่ออิฐและฉาบปูนซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้เวลามาก จึงทำให้งานเสร็จทันตามกำหนดเวลา

ประสิทธิภาพและการลดต้นทุนการก่อสร้างโดยใช้ระยะเวลาอันสั้น ทำให้ลดต้นทุนในการดำเนินงานและต้นทุนทางการเงิน ด้วยผิวผนังคอนกรีตที่เรียบซึ่งเป็นผลมาจากไม้แบบอลูมิเนียม ต้องการการตกแต่งผิวผนังเพิ่มเติมเพียงเล็กน้อย ซึ่งหมายถึง แรงงานจำนวนน้อยด้วย โครงสร้างส่วนใหญ่รวมทั้งผนังเป็นคอนกรีตเสริมเหล็กเท่ากับที่ ซึ่งต้องการแรงงานจำนวนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับการก่ออิฐฉาบปูน เนื่องจากไม้แบบได้ผลิตจากโรงงานด้วยความละเอียดถูกต้อง จึงสามารถนำไปใช้งานได้โดยไม่ต้องทำการปรับแก้ไขใด ๆ ซึ่งเป็นการสูญเสียทั้งวัสดุและเวลา ด้วยระยะเวลาอันสั้นที่ใช้ในการก่อสร้าง จึงเป็นการลดต้นทุนทางการเงิน โดยการส่งมอบอาคารให้แก่เจ้าของจะทำได้เร็วกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับระบบทั่วไป

ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมระบบไม้แบบไม่วาน ผลิตขึ้นจากอลูมิเนียมโดยไม่มีไม้เป็นส่วนประกอบสามารถใช้งานได้หลายครั้ง และเมื่อเสื่อมสภาพแล้วสามารถนำไปหลอม เพื่อทำเป็นผลิตภัณฑ์อื่นได้อีก

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ และความพึงพอใจในงานไว้หลายงานวิจัยดังนี้

พัชรินทร์ ยอดพยุง (2529 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ โดยผลการศึกษาพบว่าผู้อำนวยการเขตคนเก่ามีพฤติกรรมกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแบบค่อนข้างมุ่งมั่นและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในระดับการทำงานค่อนข้างน้อย สำหรับผู้อำนวยการเขตคนปัจจุบันมีพฤติกรรมกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานค่อนข้างมุ่งมั่นความสัมพันธ์และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับค่อนข้างมาก จากผลการศึกษาจึงสรุปได้ว่า ความพึงพอใจของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับระดับพฤติกรรมแบบมุ่งมั่นสัมพันธ์

มยุรี รังสีสมบัติศิริ (2530 : บทคัดย่อ) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน : กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยผลการศึกษาพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจผู้นำแบบปรึกษาหารือและมีส่วนร่วมสูงกว่าผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ และลักษณะพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การศึกษาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่ามีความต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด จากผลการศึกษาจึงสรุปได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจผู้นำแบบปรึกษาหารือและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

ศรีสกุล สังข์ศรี (2541 : บทคัดย่อ) ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา : กรณีศึกษาการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ โดยผลการศึกษาพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจในงานมากที่สุด เมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำด้านสนความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาและมีความพึงพอใจรองลงมา เมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำในด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและ ด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับ และผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารระดับสูงจะมีลักษณะผู้นำด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารระดับต้น แต่ผู้บริหารทั้งสองระดับมีลักษณะผู้นำด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน จากผลการศึกษาจึงสรุปได้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจในงานมากที่สุดและผู้บริหารทั้งสองระดับมีลักษณะผู้นำด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

รติกร เวชชะ (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อแบบภาวะผู้นำ : กรณีศึกษากิจกรรมการศึกษาภายใน กระทรวงพาณิชย์ ผลการศึกษาพบว่าผู้ได้ บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง ผู้บังคับบัญชามีแบบภาวะผู้นำเป็นแบบที่ม้งานมากที่สุด รองลงมา คือ แบบสายกลาง สโมสร ยึดคำสั่ง และแบบปล่อยตามสภาพ ผู้ได้บังคับบัญชามีความต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีแบบภาวะผู้นำแบบที่ม้งานมากที่สุด รองลงมา คือ แบบเดินสายกลาง แบบสโมสร แบบยึดคำสั่ง และแบบปล่อยตามสภาพ ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานต่อแบบภาวะผู้นำ โดยพึงพอใจในงานแบบที่ม้งานมากที่สุด รองลงมา คือ แบบสโมสร แบบเดินสายกลาง แบบยึดคำสั่ง และแบบปล่อยตามสบาย จากผลการศึกษาครั้งนี้จึงสรุปได้ว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานระดับปานกลางและผู้บังคับบัญชามีแบบภาวะผู้นำเป็นแบบที่ม้งานมากที่สุด

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เฟอ์นันเดซ แอนด์ ออเธอร์ (1997 : 45-54) ทำการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะผู้นำ : กรณีศึกษาองค์กร 9 ประเทศใน 4 ทวีป พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้อย่างชัดเจน เช่น สหรัฐอเมริกา ผู้นำจะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงขึ้น ขณะที่ในประเทศญี่ปุ่นกลับลดลง เหตุเพราะว่าปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงไป

สรีวาสวา และคนอื่นๆ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2535 : 144-145; อ้างอิงจาก Srivastvar and Others. 1977 : 16) ได้สรุปสิ่งที่พบจากผลงานวิจัยความพึงพอใจในการทำงานมี 5 ประการ คือ

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการขาดงานและเปลี่ยนงาน
2. ความอิสระของงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน
3. รูปแบบผู้บังคับบัญชาที่เป็นประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน แต่อาจจะสัมพันธ์ได้ทั้งทางบวกและทางลบกับการปฏิบัติงาน
4. รูปแบบของผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน
5. บรรยากาศขององค์กรสะท้อนให้เห็นถึงการสนับสนุนการติดต่อการประสานสัมพันธ์กับอย่างเปิดเผย การมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และส่วนมากก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานด้วย

เชมเมอร์และคณะ (ชีวาร์ตน์ ดิยะวงศ์. 2529 : 22; อ้างอิงจาก Chomers and Others. 1966: 301-314) ได้วิจัยพบว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบม้งานทั้งที่มีแบบแผนและไม่มีแบบแผนได้ผลดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้างานแบบม้งานสัมพันธ์ แต่ในการทำงานประเภทที่มีการต้อรอง กลุ่มที่มีผู้นำแบบม้งาน

สัมพันธ์ได้ผลดีกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบมุงงาน ส่วนการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม กลุ่มที่มีผู้นำแบบมุงสัมพันธ์บรรยากาศดีกว่าในกลุ่มที่มีผู้นำแบบมุงงาน

สำหรับการศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ กรณีศึกษาของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยนำแนวคิดและทฤษฎี Blake and Mouton ในเรื่องตาข่ายภาวะผู้นำ (Managerial Grid) มาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เพื่อศึกษาถึงความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งผลการวิจัยที่ได้อาจใช้เป็นแนวทางหรือแบบอย่างในการพัฒนาผู้นำขององค์กรต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ” ในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และมีวิธีการดำเนินการศึกษาเป็นลำดับขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง
2. วิธีการสุ่มตัวอย่าง
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนทั้งหมด 1,761 คน แบ่งเป็น พนักงานรายเดือน 149 คน และพนักงานรายวัน 1,612 คน เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยสูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อร้อยละ 95 จะได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งสิ้น 352 คน โดยแทนค่าสูตรการคำนวณหาขนาดตัวอย่าง (ประคอง กรรณสูตร.2538 : 10-11 ; อ้างอิงจาก Taro Yamane. 1967) ดังนี้

ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สูตรคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดยที่ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร เท่ากับ 1,761 คน

e = ค่าสัดส่วนความคลาดเคลื่อนที่จะยอมรับได้ 5 % (0.05)

$$\text{แทนสูตร} \quad n = \frac{1761}{1 + 1761 \times (0.05)^2}$$

n = 326 คน

เมื่อกำหนดให้ค่าความคลาดเคลื่อนในการกำหนดขนาดของตัวอย่าง เท่ากับ .05 และแทนค่าทุกค่าลงในสูตรจะได้ จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 326 คน ผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างจำนวน มากกว่าที่

คำนวณได้โดยใช้สูตร เนื่องจากผู้วิจัยประมาณว่า อาจมีกลุ่มตัวอย่างบางส่วนที่ไม่สะดวกในการตอบกลับและป้องกันความผิดพลาดในการตอบแบบสอบถาม ดังนั้นการวิจัยจึงได้สำรองเผื่อแบบสอบถามไม่สมบูรณ์อีก 8 % เท่ากับ 26 คน รวมเป็นขนาดตัวอย่างทั้งหมด สุ่มตัวอย่าง เพิ่มเป็น 352 คน

2. วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 1 วิธีสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability sampling) โดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยกำหนดขนาดตัวอย่างของพนักงานในแต่ละแผนกตามสัดส่วนจำนวนพนักงานในแผนกนั้นๆ เมื่อเทียบกับพนักงานทั้งหมด ตาราง 4 แสดงจำนวนประชากร สัดส่วนเมื่อเทียบกับประชากรทั้งหมด และขนาดตัวอย่าง

แผนก	จำนวน ประชากร(คน)	สัดส่วนเมื่อเทียบกับ ประชากรทั้งหมด(%)	ขนาดตัวอย่าง (คน)
ฝ่ายโครงการ			
-บางนา	1043	$1043/1761 = 59.2\%$	$0.592 \times 352 = 208$
-ลาดกระบัง	351	$351/1761 = 19.9\%$	$0.199 \times 352 = 70$
-กำแพงแสน	270	$270/1761 = 15.3\%$	$0.153 \times 352 = 54$
ฝ่ายบุคคล	40	$40/1761 = 2.3\%$	$0.23 \times 352 = 8$
ฝ่ายวิศวกรรมและออกแบบ	34	$34/1761 = 1.9\%$	$0.019 \times 352 = 7$
ฝ่ายบัญชีและการเงิน	13	$13/1761 = 0.8\%$	$0.008 \times 352 = 3$
ฝ่ายจัดซื้อ	5	$5/1761 = 0.3\%$	$0.003 \times 352 = 1$
ฝ่ายควบคุมต้นทุน	5	$5/1761 = 0.3\%$	$0.003 \times 352 = 1$
รวม	1761	100%	352

ขั้นที่ 2 วิธีสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability sampling) โดยการสุ่มแบบอาศัยความสะดวก (Convenience sampling) โดยการแจกแบบสอบถามในแต่ละฝ่ายตอบตามจำนวนตัวอย่างในขั้นที่ 1 ในการแจกแบบสอบถามจะแจกแก่บุคคลที่เต็มใจและให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม จนได้จำนวนตัวอย่างครบในแต่ละฝ่าย รวม 352 คน

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล มีขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสาร งานวิจัย วารสาร เว็บไซต์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.2 ร่างแบบสอบถามโดยมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยและตัวแปรที่กำหนดไว้ในงานวิจัย แบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และอายุการทำงาน มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Questions) โดยคำถามจะเป็นลักษณะให้เลือกตอบ (Multiple Choice) ได้เพียงคำตอบเดียว จำนวนทั้งสิ้น 6 ข้อ ได้แก่

ข้อที่ 1 เพศ เป็นการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

1.1.1 ชาย

1.1.2 หญิง

ข้อที่ 2 อายุ ใช้การวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

1.2.1 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี

1.2.2 21 - 30 ปี

1.2.3 31 - 40 ปี

1.2.4 41 - 50 ปี

1.2.5 มากกว่า 51 ปีขึ้นไป

ข้อที่ 3 ระดับการศึกษา ใช้การวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

1.3.1 มัธยมศึกษา/ปวช.

1.3.2 อนุปริญญา/ปวส.

1.3.3ปริญญาตรี

1.3.4 สูงปริญญาตรี

ข้อที่ 4 สถานภาพสมรส ใช้การวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

1.4.1 โสด

1.4.2 สมรส/อยู่ด้วยกัน

1.4.3 หย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่

ข้อที่ 5 ตำแหน่ง ใช้การวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

1.5.1 หัวหน้าผู้ควบคุมงาน/วิศวกร

1.5.2 ผู้ควบคุมงาน

1.5.3 หัวหน้าทีม

1.5.4 พนักงานระดับปฏิบัติการ

ข้อที่ 6 อายุในการทำงาน ใช้การวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

1.6.1 0-5 ปี

1.6.2 6-10 ปี

1.6.3 10 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรม จำนวน 18 ข้อ โดยใช้คำถามปลายปิด(Close-Ended Response Question) โดยเป็นแบบสอบถามที่ใช้มาตรวัดแบบ Rating Scale ของ Likert (Method of Summated Rating the Likert Scale) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ 2541 : 166) โดยให้ผู้ตอบคำถามเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน (Fiedler, Chemers and Marhar. 1977 : 7) ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน คำถามเชิงบวก	ระดับคะแนน คำถามเชิงลบ
มากที่สุด	8	1
มาก	7	2
ปานกลาง	6	3
น้อย	5	4

ซึ่งตามมาตรวัดแบ่งออกเป็น 3 ระดับ (Fiedler, Chemers and Marhar. 1977 : 8) ดังนี้

คะแนนต่ำกว่า 64 คะแนน	หมายถึง	มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน
คะแนน 64 -72 คะแนน	หมายถึง	มีภาวะผู้นำแบบกึ่งกลางระหว่างแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์
คะแนน 73 -144 คะแนน	หมายถึง	มีภาวะแบบมุ่งความสัมพันธ์

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับคุณลักษณะทักษะของผู้นำ 8 ข้อ โดยใช้คำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) โดยเป็นแบบสอบถามที่ใช้มาตรวัดแบบ Rating Scale ของ Likert (Method of Summated Rating the Likert Scale) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ 2541 : 166) โดยให้ผู้ตอบคำถามเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว โดยแบ่งเป็น 2 ประเภทคำถาม ประเภทที่ 1 เป็นคำถามเชิงบวกโดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน 1 ถึง 5 แทนระดับความคิดเห็นดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย

- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ประเภทที่ 2 เป็นคำถามเชิงลบโดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน 1 ถึง 5 แทนระดับความคิดเห็น ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง เห็นด้วย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เกณฑ์การประเมิน สามารถแบ่งช่วงคะแนนที่ใช้วิธีการคำนวณหาความกว้างของอันตรภาคชั้น (Class Interval : I) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอภิปรายผล (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2542 : 29) ดังนี้

$$\begin{aligned}
 I &= \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= &\frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 & &= &\frac{5 - 1}{5} \\
 & &= &0.8
 \end{aligned}$$

จากสูตรข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน ดังนี้

4.21 - 5.00	หมายถึง	พนักงานมีความคิดเห็นต่อผู้นำในระดับดีมาก
3.41 - 4.20	หมายถึง	พนักงานมีความคิดเห็นต่อผู้นำในระดับดี
2.61 - 3.40	หมายถึง	พนักงานมีความคิดเห็นต่อผู้นำในระดับปานกลาง
1.81 - 2.60	หมายถึง	พนักงานมีความคิดเห็นต่อผู้นำในระดับแย่
1.00 - 1.80	หมายถึง	พนักงานมีความคิดเห็นต่อผู้นำในระดับที่แย่มาก

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับความพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำ โดยใช้คำถามปลายปิด(Close-Ended Response Question) โดยเป็นแบบสอบถามที่ใช้มาตรวัดแบบ Rating Scale ของ Likert (Method of Summated Rating the Likert Scale) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์

2541 : 166) โดยให้ผู้ตอบคำถามเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียวโดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน 1 ถึง 5 แทนระดับความคิดเห็น ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง พอใจมาก
- 4 หมายถึง พอใจ
- 3 หมายถึง เฉยๆ
- 2 หมายถึง ไม่พอใจ
- 1 หมายถึง ไม่พอใจมาก

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมาพิจารณา ระดับความถี่ โดยมีวิธีการคำนวณหาความกว้างของอันตรภาคชั้น (Class Interval : I) (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2542:29) ดังนี้

$$\begin{aligned}
 I = \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

จากสูตรข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน ดังนี้

4.21 - 5.00	หมายถึง	พอใจมาก
3.41 - 4.20	หมายถึง	พอใจ
2.61 - 3.40	หมายถึง	เฉยๆ
1.81 - 2.60	หมายถึง	ไม่พอใจ
1.00 - 1.80	หมายถึง	ไม่พอใจมาก

4.1 ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) โดยนำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามชัดเจนและครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย

4.2 ผู้วิจัยจึงได้นำแบบสอบถามที่ทำการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำไปทดลองใช้ (Try - Out) และทำการทดสอบก่อนนำไปใช้จริง (Pre-Test) เพื่อหาความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ โดยการนำเอาแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มพนักงานของบริษัทไม

วาน (ประเทศไทย) จำกัดที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน เพื่อตรวจสอบว่าคำถามในแบบสอบถามสามารถสื่อความหมายได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ และได้นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient Alpha) ของ Cronbach's ซึ่งเป็นการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้มีรายละเอียดดังนี้

1. ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามส่วนที่ 2	Alpha = .9683
2. ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามส่วนที่ 3	Alpha = .8466
ด้านคุณลักษณะผู้นำ	Alpha = .8436
ด้านทักษะผู้นำ	Alpha = .8203
3. ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามส่วนที่ 4	Alpha = .8485
ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ	Alpha = .8341
ด้านการติดต่อสื่อสาร	Alpha = .8193
ด้านการตัดสินใจ	Alpha = .8304
ด้านการควบคุม	Alpha = .8379

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการประกอบการวิจัย ในเรื่องนี้ใช้ข้อมูลจำแนกตามแหล่งที่มา 2 ส่วน คือ

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 352 คน ภายหลังจากเก็บแบบสอบถามแล้วเสร็จ ทั้งนี้ระยะเวลาในการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามประมาณ 2 สัปดาห์

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เป็นการค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสาร วารสารที่สามารถอ้างอิงได้ ผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เพื่อประกอบการสร้างแบบสอบถาม

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

หลังจากที่ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของแบบสอบถามแล้ว จึงได้นำข้อมูลดังกล่าวป้อนลงโปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Science) เพื่อประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและสรุปผลที่ได้จากการสำรวจ โดยใช้การวิเคราะห์สถิติดังนี้

5.1 การวิเคราะห์โดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยใช้ตารางแสดงค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างตามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และอายุงานโดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.2 สถิติที่ใช้ตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Alpha Cronbach Coefficient) ซึ่งค่าที่ได้ควรเข้าใกล้ 1 (Cronbach, 1974, pp.297-334) ซึ่งหากวัดค่าความเชื่อมั่นมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.6 (Malhotra, 1999, p.282) ตัวแปรดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ เมื่อได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในระดับที่เชื่อมั่นได้แล้วจึงจะนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง

5.3 การวิเคราะห์โดยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) ใช้ในการทดสอบสมมติฐานเพื่ออ้างอิงผลการศึกษาที่ได้จากการศึกษาในกลุ่มตัวอย่าง ไปยังประชากรของการศึกษา โดยมีสถิติเชิงอนุมานที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้ทดสอบ
สมมติฐานการวิจัยที่ 1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน	
สมมติฐานการวิจัยที่ 1.1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่ต่างเพศกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน	- การวิเคราะห์ t-test
<u>ตัวแปรอิสระ</u> คือ เพศ	
<u>ตัวแปรตาม</u> คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ	
สมมติฐานการวิจัยที่ 1.2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่ต่างอายุกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน	- การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance = ANOVA)
<u>ตัวแปรอิสระ</u> คือ อายุ	
<u>ตัวแปรตาม</u> คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ	
สมมติฐานการวิจัยที่ 1.3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่ต่างระดับการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน	- การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance = ANOVA)
<u>ตัวแปรอิสระ</u> คือ ระดับการศึกษา	
<u>ตัวแปรตาม</u> คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ	
สมมติฐานการวิจัยที่ 1.4 ผู้ได้บังคับบัญชาที่ต่างสถานภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน	- การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance = ANOVA)

ตัวแปรอิสระ คือ สถานภาพ

Variance = ANOVA)

ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ

สมมติฐานการวิจัยที่ 1.5 ผู้ได้บังคับบัญชาที่ต่างสถานภาพกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน

- การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance = ANOVA)

ตัวแปรอิสระ คือ สถานภาพ

ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ

สมมติฐานการวิจัยที่ 1.6 ผู้ได้บังคับบัญชาที่ต่างอายุงานกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน

- การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance = ANOVA)

ตัวแปรอิสระ คือ อายุงาน

ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 :ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาต่างกัน

- การวิเคราะห์ t-test

ตัวแปรอิสระ คือ ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารระดับล่าง

ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 : คุณลักษณะและทักษะของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

- สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (The Coefficient of Correlation)

ตัวแปรอิสระ คือ คุณลักษณะและทักษะของผู้นำบริษัทฯ

ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

6.สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

6.1.1 การหาค่าสถิติร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ โดยใช้ในแบบสอบถามส่วนที่ 1 โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด.2538:101)

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

เมื่อ	P	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
	f	แทน	ความถี่ของคะแนน
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

6.1.2 การหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลด้านต่างๆ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2542 : 255) โดยใช้ในแบบสอบถามส่วนที่ 2

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

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
	$\sum x$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

6.1.3 การหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลด้านต่าง ๆ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2542 : 255) โดยใช้ในแบบสอบถามส่วนที่ 2

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum x^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum x)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

6.2 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

6.2.1 การทดสอบค่า t-test ใช้ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระกัน ใช้ทดสอบลักษณะทางประชากรศาสตร์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2542 : 360) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

กรณีค่าความแปรปรวนเท่ากัน ($\sigma_1^2 = \sigma_2^2$)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{S_p^2 \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}$$

$$df = n_1 + n_2 - 2$$

เมื่อ	t	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	$\bar{X}_1$	แทน	ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ 1
	$\bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ 2
	S_p^2	แทน	ค่าความแปรปรวนรวม
	n_1, n_2	แทน	ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	df	แทน	องศาความเป็นอิสระ

กรณีค่าความแปรปรวนไม่เท่ากัน ($\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

$$df = \frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right]}{\frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} \right]^2}{n_1 - 1} + \frac{\left[\frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{n_2 - 1}}$$

เมื่อ	t	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	$\bar{X}_1$	แทน	ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ 1
	$\bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ 2
	S_1^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	S_2^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	n_1, n_2	แทน	ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	df	แทน	องศาความเป็นอิสระ

6.2.2 การทดสอบสมมติฐานทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่มโดยใช้ F-Test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance : F-test(กัลยา วาณิชยปัญญา. 2544: 333) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

ตาราง 5 ตารางวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างประชากร	$k - 1$	$SS_{(B)} = \sum_{i=1}^k \frac{T_i^2}{n_i} - \frac{T^2}{n}$	$MS_{(B)} = \frac{SS_{(B)}}{k-1}$	$\frac{MS_{(B)}}{MS_{(w)}}$
ภายในประชากร	$n - k$	$SS_{(w)} = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} X_{ij}^2 - \sum_{i=1}^k \frac{T_i^2}{n_i}$	$MS_{(w)} = \frac{SS_{(w)}}{n-k}$	
รวม	$n - 1$	$SS_{(T)} = \sum_{j=1}^{n_i} X_{ij}^2 - \frac{T^2}{n}$		

- เมื่อ k แทน จำนวนประชากรที่นำมาทดสอบสมมติฐาน
- n แทน จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้นที่เลือกมาจากประชากรทุกประชากร
- $SS_{(B)}$ แทน ผลรวมกำลังสองระหว่างประชากร
(Between Sum of Square)
- $k - 1$ แทน องศาแห่งความเป็นอิสระระหว่างประชากร
(Between Degree of Freedom)
- $SS_{(w)}$ แทน ผลรวมกำลังสองภายในประชากร
(Within Sum of Square)
- $n - k$ แทน องศาแห่งความเป็นอิสระของภายในประชากร
(Within Degree of Freedom)
- $MS_{(B)}$ แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
(Mean Square Between Groups)

$MS_{(w)}$ แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม

(Mean Square Within Groups)

F แทน ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤติจากการแจกแจง

แบบ F เพื่อทราบนัยสำคัญ

กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้สูตรตามวิธี Least Significant Difference (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544 : 333)

$$LSD = \frac{t_{1-\alpha/2; n-k}}{2} \sqrt{\frac{2MSE}{n_i}}$$

โดยที่ $n_i \neq n_j$

$$r = n - k$$

เมื่อ	LSD	แทน ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณได้สำหรับกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มที่ i และ j
	MSE	แทน ค่า Mean Square Error จากตารางวิเคราะห์ความแปรปรวน
	k	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทดสอบ
	n	แทน จำนวนข้อมูลตัวอย่างทั้งหมด
	α	แทน ค่าความเชื่อมั่น

6.2.3 การทดสอบสมมติฐานในความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) โดยดูค่าความแปรปรวนจากตาราง Homogeneity of Variances และจะใช้สถิติวิเคราะห์จากค่า ANOVA(F) หรือ ค่า Brown-Forsythe(B)

สูตรการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ANOVA (F) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2543 : 312-313) สามารถเขียนได้ดังนี้

$$F = \frac{MSB}{MSW}$$

เมื่อ F แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-Distribution

MSB แทน ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

MSW แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม

โดยค่า df หรือ ชั้นแห่งความเป็นอิสระระหว่างกลุ่มเท่ากับ (k-1) และภายในกลุ่มเท่ากับ (n-k)

สูตรการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว Brown-forsythe (B) (Hartung. 2001 : 300) สามารถเขียนได้ ดังนี้

$$B = \frac{MSB}{MSW'}$$

$$\text{โดย ค่า } MSW' = \sum_{i=1}^K \left(1 - \frac{n_i}{N}\right) S_i^2$$

เมื่อ B แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Brown-forsythe
MSB แทน	ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
MSW' แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่มสำหรับสถิติ Brown-forsythe
K แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
n แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
N แทน	ขนาดประชากร
S_i^2 แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง

และถ้าผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว ต้องทำการทดสอบเป็นรายคู่ต่อไป เพื่อดูว่ามีคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett T3 (กัลยา วานิชย์บัญชา.2545 : 332-333)

สูตรการวิเคราะห์ผลต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ LSD (กัลยา วานิชย์บัญชา.2545 : 332-333) สามารถเขียนได้ ดังนี้

$$LSD = t_{1-\alpha/2; n-k} \sqrt{MSE \left[\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right]}$$

เมื่อ $t_{1-\alpha/2; n-k}$ แทน ค่าที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t-test ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และชั้นห่างความเป็นอิสระภายในกลุ่ม

MSE แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม (MS_w)

n_i แทน จำนวนข้อมูลของกลุ่ม i

n_j แทน จำนวนข้อมูลของกลุ่ม j

สูตรการวิเคราะห์ผลต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ Dunnett T3 (Keppel.1982 : 153-155)
สามารถเขียนได้ ดังนี้

$$\bar{d}_D = \frac{q_D \sqrt{2(MS_{S/A})}}{\sqrt{s}}$$

เมื่อ $\bar{d}_D$ แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Dunnett test

q_D แทน ค่าจากตาราง Critical values of the Dunnett test

$MS_{S/A}$ แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม

S แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

6.2.4 การทดสอบโดยใช้สถิติอย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัวที่อิสระต่อกัน หรือหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด

$$r_{XY} = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ r_{XY} แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนน X

$\sum Y$ แทน ผลรวมของคะแนน Y

$(\sum X)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนชุด X แต่ละตัวอย่างกำลังสอง

$(\sum Y)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนชุด Y แต่ละตัวอย่างกำลังสอง

$\sum XY$ แทน ผลรวมของผลคูณระหว่าง X และ Y ทุกคู่

n แทน จำนวนกลุ่มคนหรือกลุ่มตัวอย่าง

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง $-1 \leq r \leq 1$ สำหรับการแปลความหมายระดับความสัมพันธ์โดยมีข้อกำหนดดังนี้ (กัลยา วาณิชยบัญชา. 2545: 285)

ถ้าค่า r มีค่าเป็นลบ (-) แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม

ถ้าค่า r มีค่าเป็นบวก (+) แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

ถ้าค่า r มีค่าเป็นศูนย์ (0) แสดงว่า X และ Y ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

ถ้าค่า r มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ (0) แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์กันเลย

ถ้าค่า r มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันมาก

ถ้าค่า r มีค่าเข้าใกล้ -1 แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันมาก

เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2544:316)

1. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.91-1.00 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
2. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.71-0.90 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับสูง
3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.31-0.70 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
4. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.01-0.30 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
5. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์ในเชิงเส้นตรง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อของตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์

n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
M.S.	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน(Sum of Squares)
df	แทน	ขั้นของความเป็นอิสระ (degree of Freedom)
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา t - Distribution
F-prob.	แทน	ค่าความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ (ในตาราง F – test)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
H ₀	แทน	สมมติฐานหลัก(Null Hypothesis)
H ₁	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
Sig. 2 tailed	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็น (probability) สำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ส่วน ตามลำดับ ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ
- ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นด้านคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ
- ส่วนที่ 4 ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำ
- ส่วนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 6 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 352)		
ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	287	81.5
หญิง	65	18.5
อายุ		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	21	6.0
21-30 ปี	155	44.0
31-40 ปี	130	36.9
41-50 ปี	37	10.5
ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป	9	2.6
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช.	288	81.8
อนุปริญญา / ปวส.	40	11.4
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	22	6.2
สูงกว่าปริญญาตรี	2	0.6
สถานภาพ		
โสด	143	40.6
สมรส	199	56.6
หย่าร้าง/หม้าย	10	2.8
ตำแหน่ง		
หัวหน้าผู้ควบคุมงาน/วิศวกร	28	8.0
ผู้ควบคุมงาน	27	7.6
หัวหน้าทีม	115	32.7
พนักงานประจำสำนักงาน	182	51.7
ประสบการณ์ในการทำงาน (นับตั้งแต่บรรจุถึงปัจจุบัน)		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	295	83.8
6 - 10 ปี	31	8.8
มากกว่า 10 ปี	26	7.4

ตาราง 6 แสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ที่ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังนี้

เพศ

พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชาย จำนวน 287 คน คิดเป็นร้อยละ 81.5 และเป็นเพศหญิง จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 18.5

อายุ

พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.0 รองลงมา อายุ 31-40 ปี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 36.9 อายุ 41-50 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 อายุ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0 และอายุ ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6

ระดับการศึกษา

พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช. จำนวน 288 คน คิดเป็นร้อยละ 81.8 รองลงมา มีการศึกษาอนุปริญญา / ปวส. จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6

สถานภาพ

พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สมรส จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 56.6 รองลงมา โสด จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 40.6 และหย่าร้าง/หม้าย จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8

ตำแหน่ง

พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตำแหน่งพนักงานประจำสำนักงาน จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 51.7 รองลงมา เป็นหัวหน้าทีม จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 32.7 หัวหน้าผู้ควบคุมงาน/วิศวกร จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 และผู้ควบคุมงาน จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 7.6

ประสบการณ์ในการทำงาน

พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 295 คน คิดเป็นร้อยละ 83.8 รองลงมา 6 - 10 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 และ ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 7.4

เนื่องจากมีข้อมูลในบางอันตรภาคชั้นของ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพ มีจำนวนน้อย ดังนั้นผู้วิจัยได้ทำการจัดกลุ่มของตัวแปรดังกล่าวใหม่เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตาราง 7 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่จัดกลุ่มใหม่

(n = 352)		
ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	176	50.0
31-40 ปี	130	36.9
ตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป	46	13.1
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช.	288	81.8
อนุปริญญา / ปวส.	40	11.4
สูงกว่าอนุปริญญา/ปวส	24	6.8
สถานภาพ		
โสด	143	40.6
สมรส/หย่าร้าง / หม้าย	209	59.4

จากตาราง 7 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่จัดกลุ่มใหม่ พบว่า

อายุ

พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาอายุ 31-40 ปี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 36.9 และอายุ ตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 13.1

ระดับการศึกษา

พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช. จำนวน 288 คน คิดเป็นร้อยละ 81.8 รองลงมาการศึกษาอนุปริญญา / ปวส. จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 และสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8

สถานภาพ

พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่โสด/หย่าร้าง/หม้าย จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 59.4 และสมรส จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 40.6

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ

ตาราง 8 แสดงความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ

	$\bar{X}$	S.D.	แบบภาวะผู้นำ
1.ท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่น่าคบ	6.91	1.271	มุ่งความสัมพันธ์
2.ท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่เป็นมิตร	7.14	1.040	มุ่งความสัมพันธ์
3.ท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่ยอมรับ	7.06	1.086	มุ่งความสัมพันธ์
4. ท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่ผ่อนคลาย	6.54	1.850	มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์
5.ท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่ใกล้ชิด	6.88	1.371	มุ่งความสัมพันธ์
6.ท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่อบอุ่น	6.76	1.366	มุ่งความสัมพันธ์
7.ท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่ให้ความร่วมมือ	7.37	1.044	มุ่งความสัมพันธ์
8.ท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่น่าสนใจ	6.84	1.376	มุ่งความสัมพันธ์
9.ท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่ปรองดอง	7.12	1.398	มุ่งความสัมพันธ์
10.ท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่ร่าเริง	6.84	1.349	มุ่งความสัมพันธ์
11.ท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่เปิดเผย	7.27	1.086	มุ่งความสัมพันธ์
12.ท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์	7.45	0.941	มุ่งความสัมพันธ์
13.ท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่ไว้วางใจได้	7.18	1.249	มุ่งความสัมพันธ์
14.ท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่คำนึงถึงผู้อื่น	6.90	1.687	มุ่งความสัมพันธ์
15.ท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่สุภาพ	6.82	1.744	มุ่งความสัมพันธ์
16.ท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่เห็นคล้อยตาม	6.44	1.616	มุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์

ตาราง 8 (ต่อ)

	$\bar{X}$	S.D.	แบบภาวะผู้นำ
17.ท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่จริงใจ	7.18	1.109	มุ่งความสัมพันธ์
18.ท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่มีเมตตา	7.04	1.313	มุ่งความสัมพันธ์
ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำโดยรวม	125.74	19.02	มุ่งความสัมพันธ์

จากตาราง 8 แสดงความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 125.74 เมื่อพิจารณาแบบภาวะผู้นำเป็นรายชื่อ พบว่า

พนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ในข้อท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.45 รองลงมาคือ ในข้อท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่ให้ความร่วมมือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.37 ในข้อท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่เปิดเผย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.27 ในข้อท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่เป็นมิตร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.14 ในข้อท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่ไว้วางใจได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.18 ในข้อท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่จริงใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.18 ในข้อท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่ปรองดอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.12 ในข้อท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่ยอมรับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.06 ในข้อท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่มีเมตตา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.04 ในข้อท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่น่าคบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.91 ในข้อท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่คำนึงถึงผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.90 ในข้อท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่ใกล้ชิด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.88 ในข้อท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่ร่าเริง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.84 ในข้อท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่น่าสนใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.84 ในข้อท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่สุภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.82 และในข้อท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่อบอุ่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.76

พนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ในข้อท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่เห็นคล้อยตาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.44 และท่านคิดว่าผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่อ่อนคลาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.54

ตาราง 9 แสดงความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ

ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
มีภาวะผู้นำแบบกึ่งกลางระหว่างแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์	11	3.1
มีภาวะแบบมุ่งความสัมพันธ์	341	96.9
รวม	352	100.0

จากตาราง แสดงความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ จำนวน 341 คน คิดเป็นร้อยละ 96.6 และผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบกึ่งกลางระหว่างแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นด้านคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ

ตาราง 10 แสดงความคิดเห็นด้านคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ

ความคิดเห็นด้านคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็นต่อผู้นำ
ด้านคุณลักษณะผู้นำ			
1. ผู้นำของท่านมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ	4.48	0.930	ดีมาก
2. ผู้นำของท่านมีความทะเยอทะยานสูง	2.39	1.213	แย่
3. ผู้นำของท่านมีความเด็ดขาดในการทำงาน	4.36	1.011	ดีมาก
4. ผู้นำของท่านมีความสามารถในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ซึ่งมีความยุ่งยาก	4.33	0.860	ดีมาก
รวมด้านคุณลักษณะผู้นำ	3.89	0.668	ดี
ด้านทักษะผู้นำ			
5. ผู้นำของท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.32	0.693	ดีมาก
6. ผู้นำของท่านมีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ	4.26	0.797	ดีมาก
8. ผู้นำของท่านมีมนุษยสัมพันธ์	4.33	0.674	ดีมาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ความคิดเห็นด้านคุณลักษณะ และทักษะของผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น ต่อผู้นำ
7. ผู้นำของท่านมีความรู้เกี่ยวกับงานของ ตนเอง	4.62	0.639	ดีมาก
รวมด้านทักษะผู้นำ	4.38	0.574	ดีมาก
รวมความคิดเห็นด้านคุณลักษณะ และทักษะของผู้นำ	4.13	0.507	ดี

ตาราง 10 แสดงความคิดเห็นด้านคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ โดยรวม อยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นด้านคุณลักษณะและทักษะของผู้นำเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านทักษะผู้นำ อยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และด้านคุณลักษณะผู้นำ อยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 เมื่อพิจารณาคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ เป็นรายข้อ พบว่า

ด้านคุณลักษณะผู้นำ

พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านคุณลักษณะผู้นำ อยู่ในระดับดีมาก คือ ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 รองลงมาคือ ความเด็ดขาดในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 และความสามารถในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ซึ่งมีความยุ่งยาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33

พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านคุณลักษณะผู้นำ ในระดับแย่ คือ ความทะเยอทะยานสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.39

ด้านทักษะผู้นำ

พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านทักษะผู้นำ อยู่ในระดับดีมาก คือ ความรู้เกี่ยวกับงานของตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 รองลงมาคือ มนุษย์สัมพันธ์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 และทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26

ส่วนที่ 4 ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำ

ตาราง 11 แสดงความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำ

ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ			
1. ผู้นำให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือ			
ผู้ได้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม	4.26	0.668	พอใจมาก
2. ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วม			
ในการบริหาร	4.18	0.769	พอใจ
รวมด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ	4.22	0.608	พอใจมาก
ด้านการติดต่อสื่อสาร			
3. การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำกับ			
ผู้ได้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ	3.31	1.018	เฉยๆ
4. ข่าวสารข้อมูลที่ได้รับจากบริษัทมีความถูกต้อง	4.07	0.720	พอใจ
รวมด้านการติดต่อสื่อสาร	3.69	0.614	พอใจ
ด้านการตัดสินใจ			
5. ผู้นำยอมรับฟังความคิดเห็นของ			
ผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการงานที่ปฏิบัติ	4.02	0.857	พอใจ
6. ผู้นำจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมใน			
การตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ	4.10	0.896	พอใจ
รวมด้านการตัดสินใจ	4.06	0.795	พอใจ
ด้านการควบคุม			
7. ผู้นำมักจะปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน			
อย่างอิสระโดยไม่ไปควบคุม	3.30	1.226	เฉยๆ
8. ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้			
ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	4.30	0.668	พอใจ
รวมด้านการควบคุม	3.80	0.743	พอใจ
รวมความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา			
ที่มีต่อภาวะผู้นำ	3.94	0.477	พอใจ

จากตาราง 11 พบว่า ความพึงพอใจโดยรวมของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำ อยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เมื่อพิจารณาความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำในแต่ละด้าน พบว่า ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ อยู่ในระดับพอใจมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ส่วนด้านการตัดสินใจ ด้านการควบคุม และด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับพอใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06, 3.80 และ 3.69 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำเป็นรายข้อ พบว่า

ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ

ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ ที่อยู่ในระดับพอใจมาก คือ ผู้นำให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 และผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร อยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18

ด้านการติดต่อสื่อสาร

ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำด้านการติดต่อสื่อสาร ที่อยู่ในระดับพอใจ คือ ข่าวสารข้อมูลที่ได้รับจากบริษัทมีความถูกต้อง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 และการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ได้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ อยู่ในระดับเฉยๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31

ด้านการตัดสินใจ

ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ ที่อยู่ในระดับพอใจ คือ ผู้นำจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ และผู้นำยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการทำงานที่ปฏิบัติ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 และ 4.02 ตามลำดับ

ด้านการควบคุม

ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำด้านการควบคุม ที่อยู่ในระดับพอใจ คือ ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 และผู้นำมักจะปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างอิสระโดยไม่ไปควบคุม อยู่ในระดับเฉยๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30

ส่วนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, สถานภาพ, อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน เขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน

H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังนี้

ตาราง 12 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามเพศ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ	เพศ	n	$\bar{X}$	SD.	t	Prob.
ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ	ชาย	287	4.26	0.545	2.482*	0.014
	หญิง	65	4.05	0.815		
ด้านการติดต่อสื่อสาร	ชาย	287	3.70	0.554	0.348	0.728
	หญิง	65	3.67	0.835		
ด้านการตัดสินใจ	ชาย	287	4.03	0.820	1.160	0.247
	หญิง	65	4.16	0.674		
ด้านการควบคุม	ชาย	287	3.78	0.733	1.299	0.195
	หญิง	65	3.91	0.780		
รวม	ชาย	287	3.94	0.441	0.092	0.927
	หญิง	65	3.95	0.615		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 12 แสดงความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ พบว่า มีค่าProbability (p) เท่ากับ 0.927 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ มีค่าProbability (p) เท่ากับ 0.014 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานชาย มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ มากกว่าพนักงานหญิง

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการตัดสินใจ และด้านการควบคุม มีค่าProbability (p) เท่ากับ 0.728, 0.247 และ 0.195 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการตัดสินใจ และด้านการควบคุม ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 1.2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน

H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. มีค่าน้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบกับเชิงซ้อน (Multiple Comparision) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แสดงดังนี้

ตาราง 13 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามอายุ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-ratio	Prob.
ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	2	13.526	6.76	20.31**	0.000
	ภายในกลุ่ม	349	116.190	0.33		
	รวม	351	129.716			
ด้านการติดต่อสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	2	0.296	0.14	0.39	0.676
	ภายในกลุ่ม	349	132.067	0.37		
	รวม	351	132.364			
ด้านการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	19.222	9.61	16.53**	0.000
	ภายในกลุ่ม	349	202.834	0.58		
	รวม	351	222.056			
ด้านการควบคุม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.580	0.29	0.52	0.593
	ภายในกลุ่ม	349	193.050	0.55		
	รวม	351	193.630			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	4.063	2.03	9.36**	0.000
	ภายในกลุ่ม	349	75.738	0.21		
	รวม	351	79.801			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 12 แสดงความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามอายุ พบว่า มีค่าProbability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ และด้านการตัดสินใจ มีค่าProbability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ และด้านการตัดสินใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารและด้านการควบคุม มีค่าProbability (p) เท่ากับ 0.676 และ 0.593 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารและด้านการควบคุม ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผู้วิจัยทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันของอายุ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ และด้านการตัดสินใจ

ตาราง 14 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม จำแนกตามอายุ

อายุ		น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	31-40 ปี	ตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	4.02	3.80	4.04
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	4.02	-	0.22** (0.000)	0.01 0.870
31-40 ปี	3.80		-	0.23** (0.004)
ตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป	4.04			-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 14 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี กับ พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี มีค่า Prob. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมผู้นำโดยรวมแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานที่มีอายุ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม มากกว่าพนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี

พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี กับ พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป มีค่า Prob. เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมผู้นำโดยรวม

แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานที่มีอายุ อายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำโดยรวม มากกว่าพนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตาราง 15 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ จำแนกตามอายุ

อายุ	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	31-40 ปี	ตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป	
	$\bar{X}$	4.40	3.97	4.25
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	4.40	-	0.42** (0.000)	0.15 (0.123)
31-40 ปี	3.97	-	-	0.28** (0.005)
ตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป	4.25	-	-	-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 15 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี มีค่า Prob. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ จำแนกตามอายุ แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานที่มีอายุ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ มากกว่าพนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี

พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี กับ พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป มีค่า Prob. เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ จำแนกตามอายุ แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ ตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานที่มีอายุ อายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ มากกว่าพนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี

ส่วนอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตาราง 16 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ จำแนกตามอายุ

อายุ	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	31-40 ปี	ตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป	
	$\bar{X}$	4.22	3.75	4.28
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	4.22	0.47**	0.06	
		(0.000)	(0.645)	
31-40 ปี	3.75		0.53**	
			(0.000)	
ตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป	4.28			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 16 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี กับ พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี มีค่า Prob. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ จำแนกตามอายุ แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานที่มีอายุ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ มากกว่าพนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี

พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี กับ พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป มีค่า Prob. เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ จำแนกตามอายุ แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานที่มีอายุ อายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ มากกว่าพนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี

ส่วนอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 1.3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน

H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. มีค่าน้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparision) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แสดงดังนี้

ตาราง 17 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามระดับการศึกษา

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-ratio	Prob.
ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	2	5.87	2.93	8.27**	0.000
	ภายในกลุ่ม	349	123.85	0.35		
	รวม	351	129.72			
ด้านการติดต่อสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	2	9.42	4.71	13.37**	0.000
	ภายในกลุ่ม	349	122.94	0.35		
	รวม	351	132.36			
ด้านการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	4.83	2.42	3.88*	0.022
	ภายในกลุ่ม	349	217.23	0.62		
	รวม	351	222.06			
ด้านการควบคุม	ระหว่างกลุ่ม	2	16.72	8.36	16.49**	0.000
	ภายในกลุ่ม	349	176.91	0.51		
	รวม	351	193.63			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	5.42	2.71	12.71**	0.000
	ภายในกลุ่ม	349	74.39	0.21		
	รวม	351	79.80			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 17 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามอายุ พบว่า ความพึงพอใจโดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการควบคุม มีค่าProbability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน

หลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการควบคุม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.022 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้วิจัยทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันของการศึกษา กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการควบคุม และด้านการตัดสินใจ

ตาราง 18 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช.	อนุปริญญา / ปวส.	สูงกว่าอนุปริญญา/ปวส
	$\bar{X}$	3.90	4.02	4.38
ต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช.	3.90	-	0.119 (0.128)	0.484** (0.000)
อนุปริญญา / ปวส.	4.02		-	0.365** (0.002)
สูงกว่าอนุปริญญา/ปวส	4.38			-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 18 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ปวช. กับ พนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส มีค่า Prob. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01

หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช. มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม แตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช. มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม น้อยกว่าพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส

พนักงานที่มีการศึกษาอนุปริญญา / ปวส. กับ พนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส มีค่า Prob. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาอนุปริญญา / ปวส. มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม แตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานที่มีการศึกษาอนุปริญญา / ปวส. มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม น้อยกว่าพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตาราง 19 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช.	อนุปริญญา / ปวส.	สูงกว่าอนุปริญญา/ปวส
$\bar{X}$	4.17	4.58	4.27
ต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช.	4.17	0.407** (0.000)	0.102 (0.419)
อนุปริญญา / ปวส.	4.58		0.304* (0.049)
สูงกว่าอนุปริญญา/ปวส	4.27		

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 19 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช. กับ พนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส มีค่า Prob. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01

หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช. มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม แตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช. มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้หน้าน้อยกว่าพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส

พนักงานที่มีการศึกษาอนุปริญญา / ปวส. กับ พนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส มีค่า Prob. เท่ากับ 0.049 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาอนุปริญญา / ปวส. มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม แตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานที่มีการศึกษาอนุปริญญา / ปวส. มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้หน้าน้อยกว่าพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตาราง 20 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่าหรือ เท่ากับมัธยม ปลาย/ ปวช.	อนุปริญญา / ปวส.	สูงกว่า อนุปริญญา/ปวส
	$\bar{X}$	3.68	3.48	4.25
ต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยม ปลาย/ ปวช.	3.68	-	0.202* (0.044)	0.573** (0.000)
อนุปริญญา / ปวส.	3.48		-	0.775** (0.000)
สูงกว่าอนุปริญญา/ปวส	4.25			-

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 20 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/

ปวช. กับ พนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส. มีค่า Prob. เท่ากับ 0.044 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช. มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม แตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช. มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารมากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส.

พนักงานที่มีการศึกษาการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช.กับพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา / ปวส. มีค่า Prob. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช. มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม แตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช.มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารน้อยกว่าพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส.

พนักงานที่มีการศึกษาอนุปริญญา / ปวส. กับ พนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส. มีค่า Prob. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาอนุปริญญา / ปวส. มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม แตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานที่มีการศึกษาอนุปริญญา / ปวส. มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารน้อยกว่าพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส.

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตาราง 21 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่าหรือ เท่ากับมัธยม ปลาย/ ปวช.	อนุปริญญา / ปวส.	สูงกว่า อนุปริญญา/ปวส
	$\bar{X}$	4.01	4.24	4.40
ต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยม ปลาย/ ปวช.	4.01	-	0.232	0.391*
ระดับการศึกษา		ต่ำกว่าหรือ เท่ากับมัธยม ปลาย/ ปวช.	อนุปริญญา / ปวส.	สูงกว่า อนุปริญญา/ปวส
			(0.082)	(0.020)
อนุปริญญา / ปวส.	4.24		-	0.158
				(0.438)
สูงกว่าอนุปริญญา/ปวส	4.40			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 21 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำด้านการตัดสินใจ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช. กับพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา / ปวส. มีค่า Prob. เท่ากับ 0.020 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช. มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช. มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจน้อยกว่าพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตาราง 22 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการควบคุม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช.	อนุปริญญา / ปวส.	สูงกว่าอนุปริญญา/ปวส
	$\bar{X}$	3.74	3.78	4.60
ต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช.	3.74	-	-0.039 (0.746)	-0.868** (0.000)
อนุปริญญา / ปวส.	3.78		-	-0.829** (0.000)
สูงกว่าอนุปริญญา/ปวส	4.60			-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 22 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำด้านการควบคุม จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช. กับ พนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส มีค่า Prob. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช. มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการควบคุม แตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช. มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการควบคุม น้อยกว่าพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส

พนักงานที่มีการศึกษาอนุปริญญา / ปวส. กับ พนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส มีค่า Prob. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาอนุปริญญา / ปวส. มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการควบคุม แตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานที่มีการศึกษาอนุปริญญา / ปวส. มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการควบคุม น้อยกว่าพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา/ปวส

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 1.4 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน

H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน

H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ไม่แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังนี้

ตาราง 23 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามสถานภาพ

ความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานที่มีต่อ พฤติกรรมผู้นำ	สถานภาพ	n	$\bar{X}$	SD.	t	Prob.
ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ	โสด	143	4.28	0.526	1.397	0.163
	สมรส/หย่าร้าง	209	4.18	0.657		
	/ หม้าย					
ด้านการติดต่อสื่อสาร	โสด	143	3.68	0.552	0.287	0.774
	สมรส/หย่าร้าง	209	3.70	0.654		
	/ หม้าย					
ด้านการตัดสินใจ	โสด	143	4.10	0.519	0.842	0.400
	สมรส/หย่าร้าง	209	4.03	0.939		
	/ หม้าย					
ด้านการควบคุม	โสด	143	3.92	0.604	2.524*	0.012
	สมรส/หย่าร้าง	209	3.72	0.816		
	/ หม้าย					
รวม	โสด	143	3.99	0.311	1.683	0.093
	สมรส/หย่าร้าง	209	3.91	0.561		
	/ หม้าย					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 23 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ความพึงพอใจโดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ มีค่าProbability (p) เท่ากับ 0.093, 0.163, 0.774 และ 0.400 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการควบคุม มีค่าProbability (p) เท่ากับ 0.012 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการควบคุม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานสถานภาพโสด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการควบคุมมากกว่า พนักงานสถานภาพสมรส/หย่าร้าง / หม้าย

สมมติฐานที่ 1.5 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งต่างกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน

H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งต่างกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งต่างกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. มีค่าน้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบกับเชิงซ้อน (Multiple Comparision) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แสดงดังนี้

ตาราง 24 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามตำแหน่ง

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-ratio	Prob.
ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	3	0.24	0.08	0.21	0.888
	ภายในกลุ่ม	348	129.48	0.37		
	รวม	351	129.72			
ด้านการติดต่อสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	3	9.88	3.29	9.36**	0.000
	ภายในกลุ่ม	348	122.48	0.35		
	รวม	351	132.36			
ด้านการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	3	17.26	5.75	9.77**	0.000
	ภายในกลุ่ม	348	204.80	0.59		
	รวม	351	222.06			
ด้านการควบคุม	ระหว่างกลุ่ม	3	2.99	1.00	1.82	0.143
	ภายในกลุ่ม	348	190.64	0.55		
	รวม	351	193.63			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3	4.29	1.43	6.60**	0.000
	ภายในกลุ่ม	348	75.51	0.22		
	รวม	351	79.80			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 24 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ความพึงพอใจโดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ มีค่าProbability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ และด้านการควบคุม พบว่า มีค่าProbability (p) เท่ากับ 0.888 และ 0.143 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มี

ตำแหน่งต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ และด้านการควบคุม ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผู้วิจัยทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันของตำแหน่ง กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการควบคุม และด้านการตัดสินใจ

ตาราง 25 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง		หัวหน้าผู้ ควบคุมงาน/ วิศวกร	ผู้ควบคุมงาน	หัวหน้าทีม	พนักงาน ประจำ สำนักงาน
	$\bar{X}$	4.25	4.13	3.87	3.91
หัวหน้าผู้ควบคุมงาน/ วิศวกร	4.25	-	0.111	0.374**	0.332**
ตำแหน่ง		หัวหน้าผู้ ควบคุมงาน/ วิศวกร	ผู้ควบคุมงาน	หัวหน้าทีม	พนักงาน ประจำ สำนักงาน
			(0.376)	(0.000)	(0.001)
ผู้ควบคุมงาน	4.13		-	0.263**	0.221*
				(0.009)	(0.022)
หัวหน้าทีม	3.87			-	-0.042
					(0.453)
พนักงานประจำ สำนักงาน	3.91				-

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 25 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า พนักงานตำแหน่งหัวหน้าผู้ควบคุมงาน/วิศวกร กับพนักงานตำแหน่งหัวหน้าทีม และพนักงานประจำสำนักงาน มีค่า Prob. เท่ากับ 0.000 และ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า

0.01 หมายความว่า พนักงานตำแหน่งหัวหน้าผู้ควบคุมงาน/วิศวกร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานตำแหน่งหัวหน้าทีม และพนักงานประจำสำนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานตำแหน่งหัวหน้าผู้ควบคุมงาน/วิศวกร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวมมากกว่าพนักงานตำแหน่งหัวหน้าทีม และพนักงานประจำสำนักงานตามลำดับ

พนักงานตำแหน่งผู้ควบคุมงาน กับพนักงานตำแหน่งหัวหน้าทีม มีค่า Prob. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานตำแหน่งผู้ควบคุมงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานตำแหน่งหัวหน้าทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานตำแหน่งผู้ควบคุมงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวมมากกว่าพนักงานตำแหน่งหัวหน้าทีม

พนักงานตำแหน่งผู้ควบคุมงาน กับพนักงานประจำสำนักงาน มีค่า Prob. เท่ากับ 0.022 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานตำแหน่งผู้ควบคุมงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานประจำสำนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานตำแหน่งผู้ควบคุมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวมมากกว่าพนักงานประจำสำนักงาน

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตาราง 26 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง		หัวหน้าผู้ ควบคุมงาน/ วิศวกร	ผู้ควบคุมงาน	หัวหน้าทีม	พนักงาน ประจำ สำนักงาน
	$\bar{X}$	4.09	4.07	3.63	3.61
หัวหน้าผู้ควบคุมงาน/ วิศวกร	4.09	-	0.015 (0.924)	0.455** (0.000)	0.477** (0.000)
ผู้ควบคุมงาน	4.07		-	0.439 (0.001)	0.461** (0.000)
หัวหน้าทีม	3.63			-	0.022 (0.754)
พนักงานประจำสำนักงาน	3.61				-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 26 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำด้านการติดต่อสื่อสาร จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า พนักงานตำแหน่งหัวหน้าผู้ควบคุมงาน/วิศวกร กับพนักงานตำแหน่งหัวหน้าทีม และพนักงานประจำสำนักงาน มีค่า Prob. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานตำแหน่งหัวหน้าผู้ควบคุมงาน/วิศวกร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานตำแหน่งหัวหน้าทีม และพนักงานประจำสำนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานตำแหน่งหัวหน้าผู้ควบคุมงาน/วิศวกร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร มากกว่าพนักงานตำแหน่งหัวหน้าทีม และพนักงานประจำสำนักงาน

พนักงานตำแหน่งผู้ควบคุมงาน กับพนักงานประจำสำนักงาน มีค่า Prob. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานตำแหน่งผู้ควบคุมงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานพนักงานประจำสำนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานตำแหน่งผู้ควบคุมงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร มากกว่าพนักงานประจำสำนักงาน

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตาราง 27 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง		หัวหน้าผู้ ควบคุมงาน/ วิศวกร	ผู้ควบคุมงาน	หัวหน้าทีม	พนักงาน ประจำ สำนักงาน
	$\bar{X}$	4.71	4.22	3.86	4.06
หัวหน้าผู้ควบคุมงาน/ วิศวกร	4.71	-	0.492* (0.018)	0.853** (0.000)	0.657** (0.000)
ผู้ควบคุมงาน	4.22		-	0.361* (0.028)	0.165 (0.299)
หัวหน้าทีม	3.86			-	0.197* (0.032)
พนักงานประจำ สำนักงาน	4.06				-

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 27 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำด้านการตัดสินใจ จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า พนักงานตำแหน่งหัวหน้าผู้ควบคุมงาน/วิศวกร กับผู้ควบคุมงาน มีค่า Prob. เท่ากับ 0.018 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานตำแหน่งหัวหน้าผู้ควบคุมงาน/วิศวกร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจแตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ควบคุมงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานตำแหน่งหัวหน้าผู้ควบคุมงาน/วิศวกร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจมากกว่าผู้ควบคุมงาน

พนักงานตำแหน่งหัวหน้าผู้ควบคุมงาน/วิศวกร กับพนักงานตำแหน่งหัวหน้าทีม และพนักงานประจำสำนักงาน มีค่า Prob. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานตำแหน่งหัวหน้าผู้ควบคุมงาน/วิศวกร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานตำแหน่งหัวหน้าทีม และพนักงานประจำสำนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานตำแหน่งหัวหน้าผู้ควบคุมงาน/วิศวกร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ มากกว่าพนักงานตำแหน่งหัวหน้าทีม และพนักงานประจำสำนักงาน

พนักงานตำแหน่งผู้ควบคุมงาน กับพนักงานตำแหน่งหัวหน้าทีม มีค่า Prob. เท่ากับ 0.028 ซึ่งมากกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานตำแหน่งหัวหน้าผู้ควบคุมงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานตำแหน่งหัวหน้าทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานตำแหน่งหัวหน้าผู้ควบคุมงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ มากกว่าพนักงานตำแหน่งหัวหน้าทีม

พนักงานตำแหน่งหัวหน้าทีม กับพนักงานประจำสำนักงาน มีค่า Prob. เท่ากับ 0.032 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานตำแหน่งหัวหน้าทีม มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานตำแหน่งหัวหน้าทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานตำแหน่งพนักงานตำแหน่งหัวหน้าทีม มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจน้อยกว่าพนักงานประจำสำนักงาน

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 1.6 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงานต่างกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน

H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงานต่างกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงานต่างกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. มีค่าน้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparision) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แสดงดังนี้

ตาราง 28 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามอายุงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-ratio	Prob.
ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.09	0.05	0.13	0.880
	ภายในกลุ่ม	349	129.62	0.37		
	รวม	351	129.72			
ด้านการติดต่อสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	2	0.45	0.23	0.60	0.550
	ภายในกลุ่ม	349	131.91	0.38		
	รวม	351	132.36			
ด้านการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	25.44	12.72	22.57**	0.000
	ภายในกลุ่ม	349	196.62	0.56		
	รวม	351	222.06			
ด้านการควบคุม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.73	0.36	0.66	0.519
	ภายในกลุ่ม	349	192.90	0.55		
	รวม	351	193.63			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.72	0.36	1.58	0.208
	ภายในกลุ่ม	349	79.09	0.23		
	รวม	351	79.80			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 28 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามอายุงาน พบว่า ความพึงพอใจโดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการควบคุม มีค่าProbability (p) เท่ากับ 0.208, 0.880, 0.550 และ 0.519 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงานต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการควบคุม ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ พบว่า มีค่าProbability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงานต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผู้วิจัยทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันของอายุงาน กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ

ตาราง 29 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน		น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	6 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
	$\bar{X}$	4.14	3.19	4.12
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	4.14	-	0.951** (0.000)	0.029 (0.852)
6 - 10 ปี	3.19			0.922** (0.000)
มากกว่า 10 ปี	4.12			-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 29 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ จำแนกตามอายุงาน พบว่า พนักงานที่มีอายุงาน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี กับ

พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี มีค่า Prob. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานที่มีอายุงาน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ มากกว่าพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี

พนักงานที่มีอายุงาน 6-10 ปี กับพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี มีค่า Prob. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุงาน 6-10 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานที่มีอายุงาน 6-10 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี

สมมติฐานที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำของบริษัทไมवान (ประเทศไทย) จำกัด ต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของแตกต่างกัน

H_0 : ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำของบริษัทไมवान (ประเทศไทย) จำกัด ต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำของบริษัทไมवान (ประเทศไทย) จำกัด ต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะทำการทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังนี้

ตาราง 30 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำของบริษัทไมवान (ประเทศไทย) จำกัด ต่างกัน ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด แตกต่างกัน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ						
แบบภาวะผู้นำ	n	$\bar{X}$	SD.	t	Prob.	
ด้านการใช้ภาวะผู้นำ	แบบกึ่งกลาง	106	3.88	0.450	7.384**	0.000
ของผู้นำ	แบบมุ่งความสัมพันธ์	246	4.37	0.609		
ด้านการติดต่อสื่อสาร	แบบกึ่งกลาง	106	3.50	0.481	3.854**	0.000
	แบบมุ่งความสัมพันธ์	246	3.77	0.648		
ด้านการตัดสินใจ	แบบกึ่งกลาง	106	3.72	0.636	5.500**	0.000
	แบบมุ่งความสัมพันธ์	246	4.21	0.813		
ด้านการควบคุม	แบบกึ่งกลาง	106	3.83	0.704	0.427	0.669
	แบบมุ่งความสัมพันธ์	246	3.79	0.760		
รวม	แบบกึ่งกลาง	106	3.73	0.405	5.684**	0.000
	แบบมุ่งความสัมพันธ์	246	4.03	0.477		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 30 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำของบริษัทไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ต่างกันที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด แตกต่างกัน โดยรวม และรายด้าน ในด้านการใช้ภาวะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ มีค่า Prob. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำของบริษัทไมวาน(ประเทศไทย)จำกัด ต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ แตกต่างกัน โดยรวม และรายด้าน ในด้านการใช้ภาวะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานที่มีความคิดเห็นต่อผู้นำของบริษัทไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวม และรายด้าน ในด้านการใช้ภาวะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการ

ตัดสินใจ มากกว่าพนักงานที่มีความคิดเห็นต่อผู้นำของบริษัทไมवान (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบกึ่งกลางระหว่างแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ด้านการควบคุม มีค่า Prob. เท่ากับ 0.669 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำของบริษัทไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ด้านการควบคุม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 3 คุณลักษณะและทักษะของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เขียนเป็นสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานที่ 3.1 คุณลักษณะและทักษะโดยรวมของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

H_0 : คุณลักษณะและทักษะโดยรวมของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

H_1 : คุณลักษณะและทักษะโดยรวมของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ใช้การทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองตัว ถ้ามีค่า Sig (2-tailed) น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั่นคือตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตาราง 31 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะและทักษะโดยรวมของผู้ نابริษัท ไมวาน

(ประเทศไทย) จำกัด กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ	คุณลักษณะและทักษะโดยรวมของผู้ นำ		
	r	Sig.(2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ	0.62**	0.000	ปานกลาง
ด้านการติดต่อสื่อสาร	0.18**	0.001	ต่ำ
ด้านการตัดสินใจ	0.47**	0.000	ปานกลาง
ด้านการควบคุม	0.05	0.348	ไม่มีความสัมพันธ์
รวม	0.47**	0.000	ปานกลาง

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตาราง 31 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะและทักษะโดยรวมของผู้ نابริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะและทักษะโดยรวมของผู้ نابริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ (r) มีค่าเท่ากับ 0.47 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีต่อคุณลักษณะและทักษะโดยรวมของผู้นำ ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวมมากขึ้นในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะและทักษะโดยรวมของผู้ نابริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ (r) มีค่าเท่ากับ 0.62 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อ

พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีต่อคุณลักษณะและทักษะโดยรวมของผู้นำในระดับดีขึ้น พนักงานก็จะมี ความพึงพอใจต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้ นำ มากขึ้นด้วย

ด้านการติดต่อสื่อสาร

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะและทักษะโดยรวมของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาด้านการติดต่อสื่อสาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ (r) มีค่าเท่ากับ 0.18 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีต่อคุณลักษณะและทักษะโดยรวมของผู้นำในระดับดีขึ้น พนักงานก็จะมี ความพึงพอใจต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร มากขึ้นเล็กน้อย

ด้านการตัดสินใจ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ด้านการตัดสินใจ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะและทักษะโดยรวมของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาด้านการตัดสินใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ (r) มีค่าเท่ากับ 0.47 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีต่อคุณลักษณะและทักษะโดยรวมของผู้นำในระดับดีขึ้น พนักงานก็จะมี ความพึงพอใจต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ มากขึ้นด้วย

ด้านการควบคุม

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ด้านการควบคุม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.348 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะและทักษะโดยรวมของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาด้านการควบคุม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 3.2 คุณลักษณะของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

H_0 : คุณลักษณะของผู้นำบริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

H_1 : คุณลักษณะของผู้นำบริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ใช้การทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองตัว ถ้ามีค่า Sig (2-tailed) น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั่นคือตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตาราง 32 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำบริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ	คุณลักษณะของผู้นำ		
	r	Sig.(2-tailed)	ความสัมพันธ์
ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ	0.37**	0.000	ปานกลาง
ด้านการติดต่อสื่อสาร	-0.01	0.857	ไม่มีความสัมพันธ์
ด้านการตัดสินใจ	0.27**	0.000	ต่ำ
ด้านการควบคุม	0.07	0.217	ไม่มีความสัมพันธ์
รวม	0.25**	0.000	ต่ำ

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตาราง 32 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำบริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำบริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ (r) มีค่าเท่ากับ 0.25 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีต่อคุณลักษณะของผู้นำดีขึ้น

พนักงานก็จะมี ความพึงพอใจต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม มากขึ้นเล็กน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการใช้ภาวะผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ (r) มีค่าเท่ากับ 0.37 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีต่อคุณลักษณะของผู้นำดีขึ้น พนักงานก็จะมี ความพึงพอใจต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ มากขึ้นด้วย

ด้านการติดต่อสื่อสาร

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.857 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการติดต่อสื่อสาร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านการตัดสินใจ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการตัดสินใจ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการตัดสินใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ (r) มีค่าเท่ากับ 0.27 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีต่อคุณลักษณะของผู้นำดีขึ้น พนักงานก็จะมี ความพึงพอใจต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ มากขึ้นเล็กน้อย

ด้านการควบคุม

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการควบคุม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.217 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการควบคุม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 3.3 ทักษะของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

H_0 : ทักษะของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

H_1 : ทักษะของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ใช้การทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองตัว ถ้ามีค่า Sig (2-tailed) น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั่นคือตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตาราง 33 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ	ทักษะของผู้นำ		
	r	Sig.(2-tailed)	ความสัมพันธ์
ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ	0.66**	0.000	ปานกลาง
ด้านการติดต่อสื่อสาร	0.33**	0.000	ปานกลาง
ด้านการตัดสินใจ	0.51**	0.000	ปานกลาง
ด้านการควบคุม	0.01	0.823	ไม่มีความสัมพันธ์
รวม	0.53**	0.000	ปานกลาง

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตาราง 33 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารบริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ทักษะของผู้บริหารบริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ (r) มีค่าเท่ากับ 0.53 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีต่อทักษะของผู้บังคับขึ้น พนักงานก็จะมี ความพึงพอใจต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยรวม มากขึ้นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ทักษะของผู้บริหารบริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ (r) มีค่าเท่ากับ 0.66 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีต่อทักษะของผู้บังคับขึ้น พนักงานก็จะมี ความพึงพอใจต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับ มากขึ้นด้วย

ด้านการติดต่อสื่อสาร

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ทักษะของผู้บริหารบริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการติดต่อสื่อสาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ (r) มีค่าเท่ากับ 0.33 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีต่อทักษะของผู้บังคับขึ้น พนักงานก็จะมี ความพึงพอใจต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร มากขึ้นด้วย

ด้านการตัดสินใจ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการตัดสินใจ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ทักษะของผู้บริหารบริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึง

พอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาด้านการตัดสินใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ (r) มีค่าเท่ากับ 0.51 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีต่อทักษะของผู้บังคับบัญชา พนักงานก็จะมีคามพึงพอใจต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ มากขึ้นด้วย

ด้านการควบคุม

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ด้านการควบคุม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.823 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ทักษะของผู้บังคับบัญชา ไม่วาน (ประเทศไทย) จำกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาด้านการควบคุม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 34 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	สถิติ	ผลการทดสอบ
1. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, สถานภาพ, อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน		
1.1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน	t-test	ยอมรับสมมติฐาน
1.2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน	F-test	ยอมรับสมมติฐาน
1.3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน	F-test	ยอมรับสมมติฐาน
1.4 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน	t-test	ยอมรับสมมติฐาน
1.5 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุการทำงานที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน	F-test	ยอมรับสมมติฐาน

ตาราง 34 (ต่อ)

สมมติฐาน	สถิติ	ผลการทดสอบ
2. ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำของบริษัทไมवान (ประเทศไทย) จำกัด มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด	t-test	ยอมรับสมมติฐาน
3. คุณลักษณะและทักษะของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา เขียนเป็นสมมติฐานย่อยดังนี้	Pearson	ยอมรับสมมติฐาน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

การวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ บริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาที่ได้จะใช้ในการวางแผนและปรับปรุงแบบการทำงานของผู้นำ เพื่อให้ผู้นำมีคุณลักษณะต่างๆ ดีขึ้น และนำไปใช้วางแผนเพื่อยกระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อผู้นำ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, สถานภาพ, ตำแหน่ง, อายุการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ

ความสำคัญของการวิจัย

1. เป็นแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุงการทำงานของผู้บริหารระดับกลางในเชิงของภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น
2. เป็นแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุงการทำงานของผู้บริหารระดับล่างในเชิงของภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น
3. เป็นแนวทางในการแก้ไข และปรับปรุง กำหนดวิธีการพัฒนานุเคราะห์ในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและล่างของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมมากยิ่งขึ้น

สมมติฐานในการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, สถานภาพ, อายุการทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด แตกต่างกัน

2. ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำของบริษัทไมवान (ประเทศไทย) จำกัด ต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ แตกต่างกัน

3. คุณลักษณะและทักษะของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 1,761 คน ประกอบด้วย

1.1 พนักงานรายเดือน จำนวนทั้งสิ้น 149 คน

1.2 พนักงานรายวัน จำนวนทั้งสิ้น 1,612 คน

(ที่มา : ข้อมูลบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ณ. วันที่ 18 ตุลาคม 2549)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่พนักงานของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ที่ปฏิบัติงานในปี 2549 ผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทน ของประชากรโดยใช้สูตรของ เทโร ยามาเน (Yamane.1967:580-581) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 326 คน และได้สำรวจเพื่อแบบสอบถามไม่สมบูรณ์อีก 8 % เท่ากับ 26 คน รวมเป็นขนาดตัวอย่างทั้งหมด 352 คน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified random sampling) โดยกำหนดขนาดตัวอย่างของพนักงานในแต่ละแผนกตามสัดส่วนจำนวนพนักงานในแผนกนั้นๆ เมื่อเทียบกับพนักงานทั้งหมด ตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากร สัดส่วนเมื่อเทียบกับประชากรทั้งหมด และขนาดตัวอย่าง

ขั้นที่ 2 การสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability sampling) โดยวิธีการสุ่มแบบอาศัยความสะดวก (Convenience sampling) โดยสุ่มตัวอย่างในฝ่ายต่างๆ ตามจำนวนตัวอย่างในขั้นที่1 จนครบ 352 คน

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และอายุการทำงาน มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Questions) โดยคำถามจะเป็นลักษณะให้เลือกตอบ (Multiple Choice) ได้เพียงคำตอบเดียว

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรม จำนวน 18 ข้อ โดยใช้คำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) โดยเป็นแบบสอบถามที่ใช้มาตรวัดแบบ Rating Scale ของ Likert (Method of Summated Rating the Likert Scale)

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับคุณลักษณะทักษะของผู้นำ 8 ข้อ โดยใช้คำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) โดยเป็นแบบสอบถามที่ใช้มาตรวัดแบบ Rating Scale ของ Likert (Method of Summated Rating the Likert Scale)

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับความพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำ โดยใช้คำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) โดยเป็นแบบสอบถามที่ใช้มาตรวัดแบบ Rating Scale ของ Likert (Method of Summated Rating the Likert Scale)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการประกอบการวิจัย ในเรื่องนี้ใช้ข้อมูลจำแนกตามแหล่งที่มา 2 ส่วน คือ

1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 352 คน ภายหลังจากเก็บแบบสอบถามแล้วเสร็จ ทั้งนี้ระยะเวลาในการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามประมาณ 2 สัปดาห์

2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เป็นการค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสาร วารสารที่สามารถอ้างอิงได้ ผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เพื่อประกอบการสร้างแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์โดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยใช้ตารางแสดงค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การวิเคราะห์โดยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) ใช้ในการทดสอบสมมติฐานเพื่ออ้างอิงผลการศึกษาที่ได้จากการศึกษาในกลุ่มตัวอย่าง ไปยังประชากรของการศึกษา โดยมีสถิติเชิงอนุมานที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน สมมติฐานที่ 1-2 สถิติ t-test และ F-test สมมติฐานข้อที่ 3 ใช้สถิติ Pearson Correlation

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชาย จำนวน 287 คน คิดเป็นร้อยละ 81.5 และเป็นเพศหญิง จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 18.5 ส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.0 รองลงมา อายุ 31-40 ปี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 36.9 อายุ 41-50 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 ส่วนใหญ่มีการศึกษาดำรงหรือเท่ากับมัธยมศึกษา/ ปวช. จำนวน 288 คน คิดเป็นร้อยละ 81.8 รองลงมา มีการศึกษาอนุปริญญา / ปวส. จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 ส่วนใหญ่สมรส จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 56.6 ส่วนใหญ่ตำแหน่งพนักงานประจำสำนักงาน จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 51.7 รองลงมา เป็นหัวหน้าทีม จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 32.7 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 295 คน คิดเป็นร้อยละ 83.8 รองลงมา 6 - 10 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 และประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 7.4

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ

พนักงานมีความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 125.74 โดยผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ จำนวน 341 คน คิดเป็นร้อยละ 96.6 และผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบกึ่งกลางระหว่างแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นด้านคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ

พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ โดยรวม อยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นด้านคุณลักษณะและทักษะของผู้นำเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านทักษะผู้นำ อยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และด้านคุณลักษณะผู้นำ อยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 เมื่อพิจารณาคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ เป็นรายชื่อ พบว่า

ด้านคุณลักษณะผู้นำ

พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านคุณลักษณะผู้นำ อยู่ในระดับดีมาก คือ ผู้นำของท่านมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 รองลงมาคือ ผู้นำของท่านมีความเด็ดขาดในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 และผู้นำของท่านมีความสามารถในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ซึ่งมีความยุ่งยาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33

พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านคุณลักษณะผู้นำ ในระดับแย่ คือ ผู้นำของท่านมีความทะเยอทะยานสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.39

ด้านทักษะผู้นำ

พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านทักษะผู้นำ อยู่ในระดับดีมาก คือ ผู้นำของท่านมีความรู้เกี่ยวกับงานของตนเองมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 รองลงมาคือ ผู้นำของท่านมีมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 ผู้นำของท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4.32 และผู้นำของท่านมีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26

ส่วนที่ 4 ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำ

ความพึงพอใจโดยรวมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำ อยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เมื่อพิจารณาความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำ ในแต่ละด้าน พบว่า ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ อยู่ในระดับพอใจมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ส่วนด้านการตัดสินใจ ด้านการควบคุม และด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับพอใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06, 3.80 และ 3.69 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำ เป็นรายชื่อ พบว่า

ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ

ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ ที่อยู่ในระดับพอใจมาก คือ ผู้นำให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 และผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร อยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18

ด้านการติดต่อสื่อสาร

ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำด้านการติดต่อสื่อสาร ที่อยู่ในระดับพอใจ คือ ข่าวดสารข้อมูลที่ได้รับจากบริษัทมีความถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 และการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ได้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ อยู่ในระดับเฉยๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31

ด้านการตัดสินใจ

ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ ที่อยู่ในระดับพอใจ คือ ผู้นำจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ และผู้นำยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการงานที่ปฏิบัติ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 และ 4.02 ตามลำดับ

ด้านการควบคุม

ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำด้านการควบคุม ที่อยู่ในระดับพอใจ คือ ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 และผู้นำมักจะปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างอิสระโดยไม่ไปควบคุม อยู่ในระดับเฉยๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30

ส่วนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, สถานภาพ, อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน เขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการตัดสินใจ และด้านการควบคุม ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 1.6 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงานต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงานต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำโดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการควบคุม ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงานต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำด้านการตัดสินใจ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำของบริษัทไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด แตกต่างกัน

ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำของบริษัทไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวม และรายด้าน ในด้านการใช้ภาวะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการตัดสินใจ และด้านการควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานที่มีความคิดเห็นต่อผู้นำของบริษัทไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของ บริษัทไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวม และรายด้าน ในด้านการใช้ภาวะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการตัดสินใจ และด้านการควบคุม มากกว่าพนักงานที่มีความคิดเห็นต่อผู้นำของบริษัทไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบกึ่งกลางระหว่างแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์

สมมติฐานที่ 3 คุณลักษณะและทักษะของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา เขียนเป็นสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานที่ 3.1 คุณลักษณะและทักษะโดยรวมของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

คุณลักษณะและทักษะโดยรวมของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คุณลักษณะและทักษะโดยรวมของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ทักษะของผู้บริหารบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการติดต่อสื่อสาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ทักษะของผู้บริหารบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการตัดสินใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ทักษะของผู้บริหารบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการควบคุม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษา ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 125.74 เนื่องจากว่า การบริหารงานโดยใช้หลักความสัมพันธ์จะทำให้ผู้บริหารมีความเห็นอกเห็นใจ ผู้ร่วมงาน การบริหารเป็นไปแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ จะสร้างสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจปานกลางได้ดีกว่า เพราะว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้งานบรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูง ในสถานการณ์เช่นนี้ผู้นำอาจปฏิบัติงานได้ระดับปานกลางด้วยการมีอำนาจบางอย่าง ถ้าการแนะนำงานมีความคลุมเครือบางประการ ผู้นำที่มีทักษะการติดต่อระหว่างบุคคลที่ดีจะสามารถสร้างบรรยากาศในกลุ่มให้เป็นบวก ซึ่งจะสามารถปรับปรุงให้เกิดความสัมพันธ์ ทำให้โครงสร้างของงานชัดเจน และสร้างอำนาจตามตำแหน่งได้ ฟีดเลอร์ (Fiedler)

2. ผลการศึกษา ความคิดเห็นด้านคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นด้านคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ โดยรวม อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาความคิดเห็นด้านคุณลักษณะและทักษะของผู้นำเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านทักษะผู้นำ อยู่ในระดับดีมาก และด้านคุณลักษณะผู้นำ อยู่ในระดับดี เพราะว่า ผู้บริหารบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัดมีคุณลักษณะบางอย่างที่พิเศษโดดเด่นกว่าผู้ตาม มีความเฉลียวฉลาด กระตือรือร้น มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของวังสรวร์ ประเสริฐศรี (2544 : 35) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำไว้ว่า คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา ลักษณะที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำสามารถจัดประเภทแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล 2) แรงจูงใจของภาวะผู้นำ 3) ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของภาวะผู้นำ การจัดประเภทพฤติกรรมเหล่านี้มีประโยชน์มากในแนวทางเพื่อศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ

3. ผลการศึกษา ความพึงพอใจโดยรวมของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำ อยู่ในระดับพอใจ เมื่อพิจารณาความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำ ในแต่ละด้าน พบว่า ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ อยู่ในระดับพอใจมาก ส่วนด้านการตัดสินใจ ด้านการควบคุม และด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับพอใจ เพราะว่าผู้บริหารบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มีการบริหารงานที่เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด หากพนักงานมีปัญหาในการทำงานผู้บริหารยินดีให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหา อีกทั้งผู้บริหารบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ได้มีการพูดคุยหรือมีการประชุมเพื่อสรุปรายละเอียดของการทำงานต่างๆ ร่วมกับพนักงานเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 12) กล่าวว่า บทบาทและหน้าที่ของภาวะผู้นำ ได้แก่ กำหนดทิศทางการบริหารงาน สร้างวิสัยทัศน์ ทำการมองภาพกว้าง ๆ ของความรับผิดชอบว่าจะนำพาองค์กรไปทางไหน อย่างไร รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อที่จะนำไปให้ถึงเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ การจัดระเบียบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ การบูรณาการเป้าหมายต่าง ๆ การสร้างความร่วมมือร่วมใจ และการสร้างทีมงานที่มีทิศทางการดำเนินงานและเป้าหมายร่วมกัน สร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ กำหนดความรับผิดชอบร่วมกัน มอบหมายอำนาจหน้าที่ ตลอดจนสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

4. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, สถานภาพ, อายุการทำงานที่ต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำต่างกัน ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

4.1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ ต่างกัน โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศชายมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศหญิง เนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชาเพศชายได้รับการสนับสนุนหรือส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าหรือมีโอกาสเติบโตในตำแหน่งหน้าที่การงานที่มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาเพศหญิง รวมทั้งลักษณะงานของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด เป็นงานเกี่ยวข้องกับธุรกิจก่อสร้าง ดังนั้นบทบาทของผู้ได้บังคับบัญชาเพศชายน่าจะมีอิทธิพลมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาหญิงจึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศชายมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศหญิง

4.2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ และด้านการตัดสินใจ ต่างกัน โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไปมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ และด้านการตัดสินใจ มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี และอายุ 31-40 ปี อาจ

เนื่องมาจากว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป เป็นวัยอาวุโสและเป็นบุคคลที่มีอายุมาก และปฏิบัติงานในบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มานานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานมาหลายงาน อีกทั้งในการปฏิบัติงานก็ได้รับการให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือของผู้บริหารในด้านต่างๆ เป็นจำนวนมาก จึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุตั้งแต่ 41 ปี ขึ้นไปมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ และด้านการตัดสินใจมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุน้อย

4.3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ ต่างกัน โดย ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช. มีความพึงพอใจน้อยที่สุด อาจเนื่องมาจากว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช. มีข้อจำกัดด้านความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการบริหารงาน จึงทำให้ได้รับการสนับสนุนในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้นค่อนข้างน้อย ดังนั้นจึงส่งผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช. มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

4.4 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการตัดสินใจ และด้านการควบคุมต่างกัน โดย ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา / ปวส. มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการตัดสินใจ และด้านการควบคุม มากที่สุด อาจเนื่องมาจากว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา / ปวส. เป็นบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจและมีสามารถในการปฏิบัติงานเนื่องจากมีการศึกษาในระดับสูง มีโอกาสที่จะมีตำแหน่งหน้าที่การงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้เร็วกว่าพนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าอนุปริญญา / ปวส. และในการปฏิบัติงานก็มีโอกาสติดต่อกับผู้บริหารทั้งในและต่างประเทศของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ในหลากหลายระดับ รวมทั้งมีโอกาสตัดสินใจและแก้ปัญหาการบริหารและการจัดการงานของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ได้อย่างเต็มที่ โดยอาศัยความรู้ที่มีอยู่ในการแก้ปัญหาการบริหารและการจัดการงานจนกระทั่งงานสำเร็จได้ด้วยดี จึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญา / ปวส. มีความพึงพอใจมาก

4.5 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการควบคุม แตกต่างกัน โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพโสดมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการควบคุมมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรส/ หย่าร้าง / หม้าย อาจเนื่องมาจากว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีอิสระในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่างๆ ในการทำงานตามภาระหน้าที่ตนรับผิดชอบอยู่โดยอยู่ในขอบเขตที่เหมาะสมและ

ถูกต้อง ดังนั้นจึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาสถานภาพโสดซึ่งเป็นบุคคลที่มีความอิสระไม่มีคู่ครองไม่ต้องรับผิดชอบภาระเรื่องบุตรและภรรยา จึงทำให้มีเวลามากเพียงพอในการดำเนินการจัดการและแก้ปัญหาด้านการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

4.6 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งต่างกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ แตกต่างกัน โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งหัวหน้าผู้ควบคุมงาน/วิศวกร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ มากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่า ตำแหน่งหัวหน้าผู้ควบคุมงาน/วิศวกร เป็นระดับตำแหน่งที่อยู่ในระดับสูงหรือระดับบริหารตามโครงสร้างองค์กรของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ดังนั้นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งหัวหน้าผู้ควบคุมงาน/วิศวกร จะมีบทบาทและภาระหน้าที่มากมายในการปฏิบัติงาน เช่น มีการติดต่อประสานงาน มีการประชุม มีการนัดหมายกับฝ่ายและแผนกต่างๆ รวมทั้งลูกค้าเพื่อเจรจาต่อรองในด้านธุรกิจ นอกจากนี้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งหัวหน้าผู้ควบคุมงาน/วิศวกร จะมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนปฏิบัติอยู่ตามขอบข่ายและความรับผิดชอบของตน

4.7 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงานต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ แตกต่างกัน โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ มากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ยังมีประสบการณ์ในการทำงานของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด น้อยอยู่ และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ส่วนใหญ่จะเป็นระดับปฏิบัติการเสียส่วนใหญ่ ดังนั้นในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานต่างๆ จึงต้องได้รับการอนุมัติหรือได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารเท่านั้น ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ไม่ต้องมีภาระหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ซึ่งหากตัดสินใจผิดโดยไม่มีเหตุผล ก็จะต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนในเรื่องนั้นๆ ดังนั้นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จึงไม่ต้องกังวลมากในเรื่องการตัดสินใจ จึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ มากที่สุด

5 . ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำของบริษัทไมวาน(ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด เพราะว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ จะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความเห็นอกเห็นใจลูกน้อง และเชื่อว่าการที่กลุ่มมีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้น จะทำให้งานของกลุ่มลุล่วงไปด้วยดี ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญในเรื่องส่วนตัว ดังนั้นเมื่อผู้ได้บังคับบัญชามีปัญหาหรือต้องการคำแนะนำก็จะเข้าปรึกษา

ได้อย่างไม่เกรงกลัว สอดคล้องกับงานวิจัยของสรีวาสวา และคนอื่น ๆ พบว่ารูปแบบผู้บังคับบัญชาที่เป็นประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน แต่อาจจะสัมพันธ์ได้ทั้งทางบวกและทางลบกับการปฏิบัติงาน รูปแบบของผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน บรรยากาศขององค์กรสะท้อนให้เห็นถึงการสนับสนุนการติดต่อการประสานสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย การมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และส่วนมากก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานด้วย

6. คุณลักษณะและทักษะของผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้นำที่มีคุณลักษณะและทักษะที่ดี กล่าวคือ สามารถเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ซึ่งมีความยุ่งยากได้อย่างดี มีความเด็ดขาดในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นผู้นำจะให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม เช่น การให้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและแก้ปัญหา หรือตัดสินใจในงานต่างๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรินทร์ ยอดพยุง (2529 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ โดยผลการศึกษาพบว่าผู้อำนวยการเขตคนเก่ามีพฤติกรรมกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแบบค่อนข้างมุ่งงานและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในระดับการทำงานค่อนข้างน้อย สำหรับผู้อำนวยการเขตคนปัจจุบันมีพฤติกรรมกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานค่อนข้างมุ่งความสัมพันธ์และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับค่อนข้างมาก จากผลการศึกษานี้จึงสรุปได้ว่า ความพึงพอใจของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับระดับพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ควรปรับปรุงด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผลการศึกษา พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจปานกลางต่อการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ ดังนั้นผู้นำควรใช้การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการมากยิ่งขึ้น เช่น การใช้ เอกสาร หนังสือเวียน การประกาศ เพื่อให้พนักงานมีขั้นตอนการทำงานที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น

2. ผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ควรปรับปรุงด้านการควบคุม เนื่องจากผลการศึกษาพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในระดับเฉยๆ ที่ผู้นำมักจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ

งานอย่างอิสระโดยไม่ไปควบคุม ดังนั้นผู้นำควรมีการติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่องซึ่งอาจทำได้หลายวิธี เช่น การส่งรายงาน การนัดหมาย การสอบถามจากผู้ร่วมงาน เป็นต้น ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นความสนใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากขึ้น

3. ผู้นำบริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด ควรปรับปรุงด้านการตัดสินใจ เนื่องจากผลการศึกษา พบว่า ผู้ใต้บังคับชาที่มีการศึกษต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช.มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมผู้นำ ด้านการตัดสินใจ น้อยกว่าผู้ใต้บังคับชาที่มีการศึกษาในระดับอื่นๆ โดยผู้นำบริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด ศึกษาเพิ่มเติมหาความรู้เพิ่มมากขึ้น หรืออาจทำการอบรม เพื่อให้เกิดความรู้ และเกิดมุมมองที่มีโลกทัศน์มากยิ่งขึ้น และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น

4. ผู้นำบริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด ควรมีลักษณะความเป็นผู้นำมากยิ่งขึ้น เนื่องจากผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะของผู้นำบริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ โดยผู้นำบริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด โดยผู้นำจะต้องทำหน้าที่ในด้านการจัดการที่มีประสิทธิภาพและแสดงผลงานและแก้ปัญหาต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นอย่างชัดเจน

5. ผู้นำบริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด ควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความรู้เกี่ยวกับงาน เนื่องจากผลการศึกษา พบว่า ทักษะของผู้นำบริษัท ไมววน (ประเทศไทย) จำกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการควบคุม โดยผู้นำจะต้องศึกษากระบวนการทำงานภายในบริษัทของตนให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ จึงทำให้สามารถติดตามและแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ทุกขั้นตอน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานรายวันและรายเดือนมาทำการศึกษา ซึ่งจะมีความแตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนขึ้น ผู้วิจัยเสนอแนะให้ทำการศึกษาในเรื่องเดิมแต่แยกศึกษาด้วยตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม

2. ในการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำของบริษัทไมววน (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยเสนอแนะให้เปลี่ยนโมเดลอื่นๆ ที่จะใช้ในการศึกษา เช่น ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ เพื่อจะได้ภาวะรูปแบบผู้นำที่เหมือนหรือต่างจากการศึกษาครั้งนี้

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา วาณิชบัญชา. (2546). *การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ครั้งที่ 7. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2546). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ครั้งที่ 6. โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2545). *การวิเคราะห์สถิติ สถิติสำหรับการบริหารและการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2546). *การใช้ SPSS for windows. ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- กวี วงศ์พุม. (2542). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ.
- จิตติมา วัดตูม. (2542). *เหตุจูงใจการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสายสามัญศึกษาใน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)*. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ชวาล แพรัตนกุล. (2516). *เทคนิคการวัดผล*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2544). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : เทพนรมิตการพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : บริษัท โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- นิตยาภรณ์ เพลินจิตร. (2544). *บรรยากาศองค์การมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษา โรงพยาบาลตำรวจ*. สารนิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารองค์การ). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก. ถ่ายเอกสาร.
- นพ ศรีบุญนาท. (2545). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ไพศาล.
- บรรยงค์ ไตจินดา. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : บริษัท รวมสาส์น (1977) จำกัด.
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์, 2531.
- ภรณ์ กীরติบุตร. (2529) *การประเมินประสิทธิผล*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

- มยุเรศ ฮาดวิเศษ. (2545). *สุขภาพจิตและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรพยาบาล*
โรงพยาบาลกรุงเทพ กรุงเทพมหานคร. ปรินิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการศึกษา).
กรุงเทพ ฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์การ แบบทดสอบและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรม*
องค์การ. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2538). *พฤติกรรมผู้บริโภคฉบับพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. (2541). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : วีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
_____. (2542). *การวิจัยตลาด : ฉบับมาตรฐาน*. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2546). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ ฯ : บริษัท ธรรมสาร
จำกัด.
- สุนทรี ตีรอำนรรค. (2541). *บรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลตำรวจ*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (สถิติ).
กรุงเทพ ฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
_____. (2540). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- สมยศ นาวิการ และ ผุสดี รุมาคม. (2520). *องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม*. กรุงเทพฯ ฯ :
สำนักพิมพ์ดวงกมล จำกัด.
- อรจิรา บุญทอง (2545). *ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทแห่ง*
หนึ่งสายธุรกิจประเภทอาหารและเครื่องดื่ม กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม.
(จิตวิทยาการศึกษา). กรุงเทพฯ ฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
ถ่ายเอกสาร.
- อรุณ รักธรรม. (2539). *“การศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ”*, เอกสารการสอนนิพนธ์ใน
องค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2517). *หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร*. กรุงเทพฯ ฯ : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนา
พานิช จำกัด.
- อัญชนา พันธุ์อรุณ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของ*
มัคคุเทศก์ ที่จดทะเบียนในเขตกรุงเทพมหานคร ณ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.
ปรินิพนธ์. บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ ฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- อิสริยา สดมณี. (2546). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของตำรวจท่องเที่ยวในประเทศไทย*. ปรินญานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อุทัยรัตน์ เนียรเจริญสุข. (2544). *ปัจจัยทางชีวสังคม ลักษณะทางพุทธและจิตลักษณะที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องประดับ*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (ชีววิทยา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- Brown, S.P. and Leigh, T.W. (1996, August). "A New Look at Psychological Climate and its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance," *Journal of Applied Psychology*. 81 : 358-368.
- Brown, W.B. and Moberg, D.J. (1980). *Organization Theory and Management : A Macro Approach*. New York : John Willy & Sons, Inc.
- Dessler, G. (1976). *Organization and Management : A Contingency Approach*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Douglas, D.D. (1979, June). An Assessment of the Organizational Climate for Creativity in the Canadian Conference of Seventh Day Adventist Recommendations for Change Based on the Perception of Leading Church Membe. *Dissertation Abstracts International*. 39 : 754-A.
- Gilmer, B. Von H. (1971). *Industrial and Organization Psychology*. Japan : McGraw-Hill Hogakusha Company.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization : Its Management and Value*. New York : McGraw – Hill Book Company.
- Litwin, G.H; & Stringer, R.A., Jr. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality*, 2d ed. New York : Harper & Row, Publishers, inc.
- Steer, R.M. (1973, June). Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*. 80 : 151-179.
- Steer, R.M. and Porter, L.W. (1979). *Motivation and Work Behavior*. New York : McGraw – Hill Book Company.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

- เรื่อง** ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ บริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด
- คำชี้แจง** แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ
- ส่วนที่ 1** เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2** เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ
- ส่วนที่ 3** เป็นคำถามเกี่ยวกับความด้านคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ
- ส่วนที่ 4** แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

☐

ชาย

☐

หญิง

2. อายุ

☐

น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี

☐

21 – 30 ปี

☐

31 – 40 ปี

☐

41 – 50 ปี

☐

ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐

ต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช.

☐

อนุปริญญา / ปวส.

☐

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

☐

สูงกว่าปริญญาตรี

4. สถานภาพ

☐

โสด

☐

สมรส

☐

หย่าร้าง / หม้าย

5. ตำแหน่ง

☐

หัวหน้าผู้ควบคุมงาน/วิศวกร

☐

ผู้ควบคุมงาน

☐

หัวหน้าทีม

☐

พนักงานประจำสำนักงาน

6. ประสบการณ์ในการทำงาน (นับตั้งแต่บรรจุถึงปัจจุบัน)

☐

น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี

☐

6 – 10 ปี

☐

มากกว่า 10 ปี

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามด้านคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ ว่าท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไรเกี่ยวกับลักษณะและลักษณะผู้นำต่อไปนี้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่าง ได้หมายเลขช่องใดช่องหนึ่งใน 5 ช่องให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ด้านคุณลักษณะผู้นำ					
1. ผู้นำของท่านมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ					
2. ผู้นำของท่านมีความทะเยอทะยานสูง					
3. ผู้นำของท่านมีความเด็ดขาดในการทำงาน					
4. ผู้นำของท่านมีความสามารถในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ซึ่งมีความยุ่งยาก					
ด้านทักษะผู้นำ					
5. ผู้นำของท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
6. ผู้นำของท่านมีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ					
7. ผู้นำของท่านมีความรู้เกี่ยวกับงานของตนเอง					
8. ผู้นำของท่านมีมนุษยสัมพันธ์					

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่าง ได้หมายเลขช่องใดช่องหนึ่งใน 5 ช่องให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

ข้อความ	ระดับความพอใจ				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ					
1. ผู้นำให้ความสำคัญสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม					
2. ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร					
ด้านการติดต่อสื่อสาร					
3. การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ					
4. ข่าวสารข้อมูลที่ได้รับจากบริษัทมีความถูกต้อง					

ข้อความ	ระดับความพอใจ				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง
ด้านการตัดสินใจ					
5. ผู้นำยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการงานที่ปฏิบัติ					
6. ผู้นำจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ					
ด้านการควบคุม					
7. ผู้นำมักจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่าง อิสระโดยไม่ไปควบคุม					
8. ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิด สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ภาคผนวก ข

หนังสือเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญจากบัณฑิตวิทยาลัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา	ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ดร.สุภิญญา ญาณสมบุญ	อาจารย์ประจำภาควิชา บริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาววรางคณา สิริอุฬารวงศ์
วันเดือนปีเกิด	18 กรกฎาคม 2519
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 812/5 ซอยธารารมย์ 2 แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10110
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท ไมววน(ประเทศไทย) จำกัด
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2539	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (สาขาคอมพิวเตอร์) จากวิทยาลัยพาณิชยการบางนา
พ.ศ. 2546	นิติศาสตรบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2550	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สาขาการจัดการ) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร