

รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามในทัศนะของพนักงาน บริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด

สารนิพนธ์

ของ

นายชัยวัฒน์ ไบไม้

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

พฤษภาคม 2546

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

658.4071

74396

8.8

รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามในทัศนะของพนักงาน บริษัทเพนดัลนครหลวงจำกัด

บทคัดย่อ

ของ

นายชัยวัฒน์ ไบไม้

24 ก.ค. 2546

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

พฤษภาคม 2546

h 24681

ชัยวัฒน์ ไบไม้. (2546). รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามในทัศนะของพนักงาน บริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ อาจารย์ ผจงศักดิ์ นมวดสง.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา ระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม และกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามของพนักงาน บริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด จำนวน 101 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ใช้โปรแกรม SPSS for Window Version 10

ผลการวิจัย พบว่า

1. วุฒิภาวะของผู้ตามของ พนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด โดยรวมและรายด้าน มีความเหมาะสมมาก
2. พนักงานของบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด ที่มีเพศ อายุ สายงาน ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์การทำงาน ที่แตกต่างกัน มีวุฒิภาวะของผู้ตามด้านงานและด้านจิตวิทยาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
3. วุฒิภาวะของผู้ตามของ พนักงานของบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด อยู่ในระดับที่ มีความเหมาะสมมาก จึงควรใช้รูปแบบภาวะผู้นำ คือ แบบการร่วม (Participating) ตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard's Leadership Theory)

Model of the Leadership Corresponding to Followers from the Perspectives of
Employees of PANDS Nakhornluang Co.,Ltd.

AN ABSTRACT
BY
MR. CHAIWAT BAIMAI

Present in Partial fulfillment of the requirements
For the master of Business Administration in Management
At Srinakharinwirot University
May 2003

Chaiwat Baimai. (2003). Model of the Leadership Corresponding to Followers from the Perspectives of Employees of PANDS Nakhornluang Co.,Ltd. Master Project, M.B.A.(Management). Bangkok :Graduate School. Srinakharinwirot University. Advisor : Mr.Pajongsak Moudsong.

The objectives of this research were to study the maturity of the followers and determine the model of the leadership that is suitable for the followers at PANDS Nakhornluang Co.,Ltd. The samples were 101 employees. The questionnaire was constructed and used as a tool to collect data. Statistical analyses of the data were percentage , mean , standard deviation , t-test independent , One Way ANOVA , Least Significant Difference (LSD) . All analysis is processed by SPSS (Statistical Package for Social Science) for Windows version 10.

The results were as follows :

1. The maturity of the followers in overall and each aspect were suitable at high level.
2. Employees of PANDS Nakhornluang Co.,Ltd. who had different sex , age , work section , education , income and experience were no statistically significant difference in overall and each aspect.
3. From the Hersey and Blanchard's leadership theory , the leadership model of the follower was the participating style.

อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

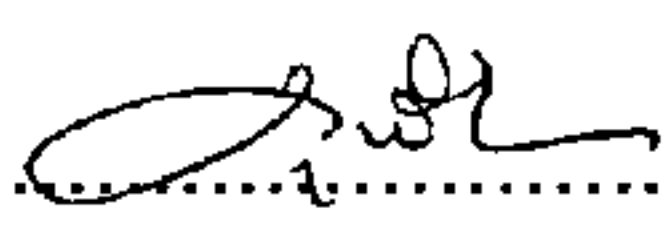

.....
(อาจารย์ ผจงศักดิ์ หมวดสง)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร


.....
(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

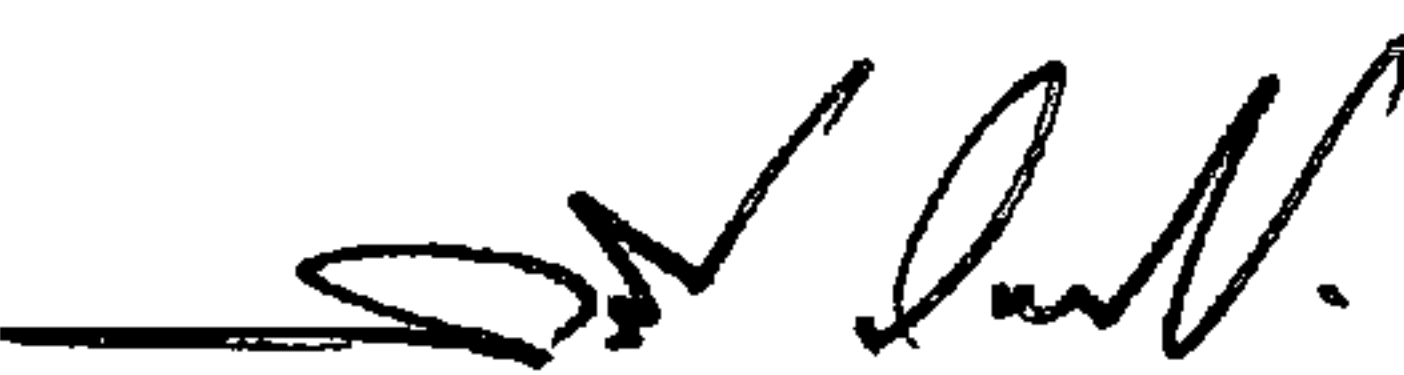
คณะกรรมการสอบ


..... ประธาน
(อาจารย์ ผจงศักดิ์ หมวดสง)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพียร ลิ้มไทย)


..... กรรมการ
(อาจารย์ ลำสัน เลิศกุลประหยัด)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ


..... คณบดีคณะสังคมศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กวี วรกวิน)

วันที่ เดือน พ.ศ. 2546

ประกาศคุณูปการ

การทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก อาจารย์ ผจงศักดิ์ หมวดสง ที่ได้ให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยขอกราบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. สุภาพรณ ศิริแพทย์พิสุทธิ อาจารย์ ผจงศักดิ์ หมวดสง และอาจารย์ณัฐยา ประดิษฐ์สุวรรณ ที่ได้กรุณา ที่ช่วยกรุณาตรวจแบบสอบถามในการทำสารนิพนธ์

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพรีร์ ลิ้มไทย อาจารย์ ผจงศักดิ์ หมวดสง และอาจารย์ลำสัน เลิศกุลประหยัด ที่ได้ช่วยให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่อง ในการสอบปากเปล่า

ขอขอบคุณ บริษัทพีแอนด์เอสกรุป จำกัด และครอบครัว สมิตะสิริ ที่สนับสนุนและให้โอกาสในการศึกษาต่อ ในระดับบัณฑิตศึกษา ในครั้งนี้เป็นอย่างสูงด้วย

ขอขอบคุณพนักงานในบริษัทแพนดัสนครหลวงทุกท่าน ที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามอย่างดี ตลอดจนอาจารย์สมกิจ กิจพูนวงศ์ ที่กรุณาประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์อย่างดียิ่ง และคุณณัฐลิน พันธุ์ภักดีติสกุล ที่ได้ช่วยเหลือด้านการพิมพ์มาโดยตลอด

ขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ ตลอดระยะเวลาที่ศึกษาเล่าเรียน เพื่อนๆปริญญาโทบริหารธุรกิจทุกคนโดยเฉพาะคุณปรานค์ทิพย์ ภู่อ่าง คุณนวรรณ์ สันติกุล คุณทวีชัย อ่ำวิจิตร คุณรัตนดา ไบผกา คุณทัศนีย์ แสงทองสกุลเลิศ คุณพริยา สงค์ธนาพิทักษ์ ที่มีน้ำใจให้ความช่วยเหลือเสมอมา คุณชัยรัตน์ มหิตเดชกุลและคุณไพศาล พันธมิตร ความรู้สึกดีๆและโลกกว้างหลังเลิกเรียน ขอขอบคุณพี่และน้องที่ให้กำลังใจเสมอ คุณแม่ที่น่ารัก และพ่อซึ่งที่เป็นแบบอย่างที่ดีของข้าพเจ้าในทุกๆเรื่อง รวมถึงเป็นแรงผลักดันที่สำคัญในการศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาของข้าพเจ้าในครั้งนี้ด้วย

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตเวทิตาแด่คุณพ่อและคุณแม่ ครู อาจารย์ผู้วางพื้นฐานทางการศึกษาขั้นต้นและการศึกษาระดับสูงแก่ข้าพเจ้า ตลอดจนผู้ที่มีรายชื่อปรากฏในบรรณานุกรมทุกท่านด้วย

ชัยวัฒน์ ไบไม้

พฤษภาคม 2546

สารบัญ

บทที่	หน้า
1. บทนำ	
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	2
ความสำคัญของการวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	2
กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย.....	2
ตัวแปรที่ศึกษา.....	2
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
สมมุติฐานในการวิจัย.....	4
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ.....	5
ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	11
บริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด.....	23
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	24
3. วิธีดำเนินการวิจัย	
กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย.....	28
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	28
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	28
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	29
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	29
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	31
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	33
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	33
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	33

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	46
สังเขป ความมุ่งหมาย สมมุติฐาน และวิธีดำเนินการวิจัย.....	46
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	46
สมมุติฐานในการวิจัย.....	46
ขอบเขตของการวิจัย.....	46
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	47
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
สรุปผลการวิจัย.....	48
อภิปรายผล.....	49
ข้อเสนอแนะ.....	51
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	52
บรรณานุกรม.....	53
ภาคผนวก.....	56
ภาคผนวก ก. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	57
ภาคผนวก ข. รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม.....	62
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	65

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนและร้อยละของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ส่วยงาน ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ ทำงาน.....	34
2 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพของผู้ตาม ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด เป็นรายด้าน.....	35
3 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคุณภาพของผู้ตามด้านงาน ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด เป็นรายข้อ.....	36
4 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพของผู้ตาม ด้านจิตวิทยา ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด เป็นรายข้อ.....	37
5 เปรียบเทียบคุณภาพของผู้ตาม ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด จำแนกตามเพศ.....	38
6 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพของผู้ตาม ของพนักงานบริษัท แพนดัสนครหลวง จำกัด จำแนกตามอายุ.....	39
7 เปรียบเทียบคุณภาพของผู้ตาม ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด จำแนกตามสถานภาพ.....	39
8 เปรียบเทียบคุณภาพของผู้ตาม ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด จำแนกตามส่วยงาน.....	40
9 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพของผู้ตาม ของพนักงาน บริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา.....	41
10 เปรียบเทียบคุณภาพของผู้ตาม ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา.....	42
11 เปรียบเทียบคุณภาพของผู้ตาม ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด จำแนกตามรายได้.....	43
12 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพของผู้ตาม ของพนักงานบริษัท แพนดัสนครหลวง จำกัด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	44
13 เปรียบเทียบคุณภาพของผู้ตาม ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	46

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	แสดงลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์.....	9
2	แสดงลักษณะของการจัดการเชิงระบบ.....	10
3	รูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ.....	14
4	แกนต่อเนื่องของรูปแบบภาวะผู้นำ.....	15
5	แสดงรูปแบบภาวะผู้นำตามข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน.....	16
6	รูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐานของทฤษฎีสามมิติ.....	17
7	ลักษณะการบริหารงาน 8 แบบ.....	17
8	รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์กลุ่มแบบต่าง ๆ.....	18
9	รูปแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม จากทฤษฎีภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลัมชาร์ด.....	20
10	ผลกระทบของฐานอำนาจในระดับวุฒิภาวะต่าง ๆ กัน.....	21

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในการทำธุรกิจใดๆก็ตามย่อมมีเป้าหมายในการดำเนินงานแตกต่างกันไป ถ้าเป็นองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร เป้าหมายคือการบรรลุถึงปรัชญาที่องค์กรได้กำหนดไว้ ส่วนธุรกิจทั่วไปจุดมุ่งหมายคือการแสวงหาผลกำไรให้มากที่สุด แต่ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจแบบใดความสำคัญต่อความอยู่รอดของธุรกิจนั้นก็คือการบริหารจัดการภายในองค์กรนั้นๆ เป้าหมายของการบริหารจัดการภายในองค์กรคือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือผลงานสูงสุดที่ทุกคนในองค์กรพอใจ แต่การที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้นั้นไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคนเป็นจำนวนมากที่รวมอยู่ในองค์กรเดียวกัน ซึ่งความต้องการของแต่ละคนนั้นหลากหลาย การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจึงต้องอาศัยเทคนิคที่ได้ผลเป็นแนวทางการบริหาร และเทคนิคที่สำคัญประการหนึ่งคือต้องอาศัยภาวะผู้นำ จึงอาจกล่าวได้ว่าผู้นำนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

กระบวนการของภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดนั้นมิได้ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเพียงอย่างเดียว หากแต่ยังมีปัจจัยอื่นที่เป็นองค์ประกอบในความสำเร็จนั้นด้วย เช่นภาวะผู้นำที่ใช้ได้ดีกับบุคคลหนึ่งอาจใช้ไม่ได้ผลกับอีกคนหนึ่ง หรือภาวะผู้นำที่ใช้ได้ดีในองค์กรหนึ่งอาจไม่ประสบผลสำเร็จเมื่อนำไปใช้ในอีกองค์กรหนึ่ง ดังนั้นปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านภาวะผู้นำจะประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวข้อง3ตัว คือ ผู้นำ ผู้ตามและตัวแปรด้านสถานการณ์

ตามปกติแล้วผู้นำมักใช้ภาวะผู้นำบนฐานอำนาจของตนให้ผู้ตามปฏิบัติตามเพื่อบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้ ซึ่งวิธีการเช่นนี้เป็นการการนำโดยใช้ผู้นำเป็นศูนย์กลาง(Leader-Centered) ซึ่งในลักษณะนี้ผู้ตามจะไม่สามารถแสดงบทบาทของตนได้อย่างเต็มที่และไม่สามารถพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างต่อเนื่องด้วย ซึ่งวิธีคิดที่เหมาะสมกว่าน่าจะเป็นการนำโดยใช้ผู้ตามเป็นศูนย์กลาง(Follower-Centered) โดยผู้ตามมีความยืดหยุ่นในบทบาทของตนมากกว่า และยังเป็นการพัฒนาศักยภาพของทั้งผู้นำและผู้ตามไปพร้อมๆกันด้วย ส่วนตัวแปรด้านสถานการณ์นั้นขึ้นอยู่กับรูปแบบขององค์กร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กรด้วย

บริษัทเพนดัลนครหลวงจำกัดเป็นบริษัทย่อยบริษัทหนึ่งของบริษัทพีแอนด์เอสกรุ๊ปจำกัด ซึ่งทำธุรกิจเกี่ยวกับเหมืองแร่และโรงบดแร่ บริษัทพีแอนด์เอสกรุ๊ปจำกัดเริ่มต้นกิจการครั้งแรกในปี2505 โดยเป็นผู้ส่งออกแร่แบไรท์รายแรกในประเทศไทยและมีคนไทยเป็นเจ้าของ100% ผลิตภัณฑ์ที่ได้จะส่งออกไปยังที่ขุดเจาะที่สำคัญต่างๆทั่วโลก ต่อมาบริษัทได้ขยายกิจการเพื่อการผลิตแร่แบบครบวงจร (Vertical Integration) โดยเข้าไปถือสัมปทานเพื่อระเบิดแร่เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมเอง (Backward Integration) และก่อสร้างโกดังเก็บสินค้าและท่าเรือเพื่อขนส่งสินค้า(Forward Integration)ด้วย สำหรับรูปแบบขององค์กรเป็นธุรกิจครอบครัว โดยมีเจ้าของและเครือญาติเป็นผู้วางแผนและกำหนดนโยบายต่างๆภายในองค์กร ส่วนบริษัทลูกซึ่งคือสาขาย่อยนั้นจะมีการบริหารจัดการอย่างอิสระโดยมีผู้จัดการสาขาดูแลเรื่องการบริหารภายในสาขาของตน

ปัจจุบันบริษัทเพนดัลนครหลวงจำกัด มีอัตราการขาดงานและการลาออกของพนักงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงพนักงานไม่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่อย่างจำใจ ทำงานไปวันๆเพื่อความอยู่รอดของ

ดังนั้น สภาพการณ์ดังกล่าวเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าองค์กรนี้กำลังประสบปัญหาอย่างมาก ซึ่งแนวทางหนึ่งที่สามารถจะช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้นั้น คือการปรับปรุงคุณภาพของบุคลากร โดยเฉพาะผู้นำซึ่งการปรับปรุงบทบาทภาวะผู้นำให้เหมาะสมนั้น จะช่วยทำให้ผู้ตามมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นด้วย ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสามารถหรือระดับวุฒิภาวะของผู้ตามของบุคลากรภายในบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด เพื่อจะกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับผู้ตามซึ่งวิธีการดังกล่าวจะช่วยให้บุคลากรทุกๆฝ่าย ภายในองค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพของตน ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ในทัศนะของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด ในด้านงานและด้านจิตวิทยา
2. เพื่อเปรียบเทียบวุฒิภาวะของผู้ตาม ในทัศนะของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด ในด้านงานและด้านจิตวิทยา จำแนกตาม เพศ อายุ สายงาน ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ในการทำงาน
3. เพื่อกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตาม ในทัศนะของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด

ความสำคัญของการวิจัย

เป็นข้อมูลนำเสนอต่อผู้บริหารองค์กร เพื่อปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับผู้ตามในบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัดต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานภายในบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัดทั้งหมด ที่อยู่ในฝ่ายช่างและฝ่ายธุรการ จำนวน 101 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ข้อมูลส่วนตัวของพนักงานในบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัดซึ่งประกอบไปด้วย
 - 1.1 เพศ ซึ่งแบ่งเป็น
 - 1.1.1 ชาย
 - 1.1.2 หญิง
 - 1.2 อายุ ซึ่งแบ่งเป็น
 - 1.2.1 ต่ำกว่า 29 ปี
 - 1.2.2 29 ปีขึ้นไป
 - 1.3 สถานภาพ ซึ่งแบ่งเป็น
 - 1.3.1 โสด
 - 1.3.2 สมรส

1.4 สายงาน ซึ่งแบ่งเป็น

1.4.2 ฝ่ายช่าง

1.4.3 ฝ่ายธุรการ

1.5 ระดับการศึกษา ซึ่งแบ่งเป็น

1.5.2 ไม่เกินมัธยมศึกษาตอนต้น

1.5.3 มัธยมปลาย หรือ ปวช.

1.5.4 สูงกว่ามัธยมปลาย

1.6 รายได้ ซึ่งแบ่งเป็น

1.5.1 ต่ำกว่า 5,000 บาท

1.5.2 5,000 บาท ขึ้นไป

1.6 ประสบการณ์ในการทำงานที่บริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด ซึ่งแบ่งเป็น

1.6.1 ต่ำกว่า 2 ปี

1.6.2 2 – 4 ปี

1.6.3 5 – 7 ปี

1.6.4 ตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป

2. ตัวแปรตาม ได้แก่

2.1 วุฒิภาวะของผู้ตามในทัศนะของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด ในด้านงานและด้านจิตวิทยา

2.2 รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามในทัศนะของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้ตาม หมายถึง พนักงานภายในบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัดทั้งหมด ที่อยู่ในฝ่ายช่างและฝ่ายธุรการ

2. วุฒิภาวะของผู้ตาม หมายถึง ความสามารถหรือความเต็มใจของพนักงาน บริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัดจำกัด ที่จะรับผิดชอบ สำหรับนำพฤติกรรมของเขาเอง ซึ่งมีในทัศนะของวุฒิภาวะนั้น ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ

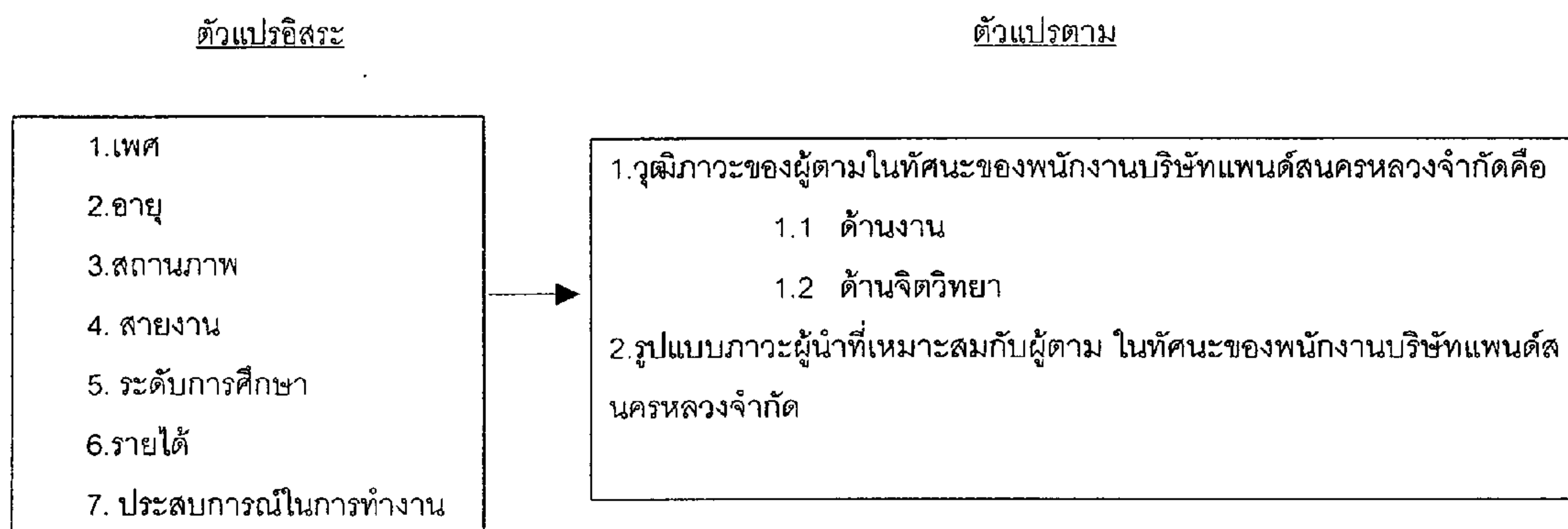
2.1 วุฒิภาวะด้านงาน หมายถึง ความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งต้องใช้ความรู้และความชำนาญ ซึ่งประกอบไปด้วย ประสบการณ์ด้านงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน การเข้าใจในความต้องการของงาน ความสามารถที่จะรับผิดชอบ และการเสร็จตามเวลาที่กำหนด

2.2 วุฒิภาวะด้านจิตวิทยา หมายถึง ความเต็มใจหรือการจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งประกอบไปด้วย ความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ ความต้องการในความสำเร็จ ความเสียสละ ทัศนคติต่องาน และความเต็มใจที่จะทำงาน

3. รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตาม หมายถึง ผลของการวิเคราะห์วุฒิภาวะของผู้ตามในทัศนะของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด ตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) 4 แบบคือ

การสั่ง(Telling) คือ พฤติกรรมด้านงานสูง และพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ต่ำ
 การขาย(Selling) คือ พฤติกรรมด้านงานสูง และพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์สูง
 การร่วม(Participating) คือ พฤติกรรมด้านงานต่ำ และพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์สูง
 การมอบ(Delegating) คือ พฤติกรรมด้านงานต่ำ และพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ต่ำ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



สมมุติฐานในการวิจัย

1. ผู้ตามที่มีเพศต่างกัน จะมีวุฒิภาวะโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน และจะต้องใช้ รูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน
2. ผู้ตามที่มีอายุต่างกัน จะมีวุฒิภาวะโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน และจะต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน
3. ผู้ตามที่มีสถานภาพต่างกัน จะมีวุฒิภาวะโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน และจะต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน
4. ผู้ตามที่อยู่สายงานที่ต่างกัน จะมีวุฒิภาวะโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน และจะต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน
5. ผู้ตามที่มีระดับการศึกษาต่างกัน จะมีวุฒิภาวะโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน และจะต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน
6. ผู้ตามที่มีรายได้ต่างกัน จะมีวุฒิภาวะโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันและจะต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน
7. ผู้ตามที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีวุฒิภาวะโดยรวม และรายด้านแตกต่างกันและจะต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการภายในองค์การ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและรูปแบบภาวะผู้นำ
3. บริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหารจัดการภายในองค์การ

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา กระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การพาณิชย์ อุตสาหกรรม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ล้วนก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่อรูปแบบในการบริหารจัดการองค์การและมีผลต่อความเจริญก้าวหน้าและการแข่งขันของธุรกิจในทุกระดับเป็นอย่างมาก ยุคเก่าการบริหารธุรกิจอาจจะเน้นไปที่ทุนและแรงงานเป็นหลัก แต่ในสภาพปัจจุบันตัวแปรด้านแรงงานและด้านเงินทุนไม่ใช่ปัจจัยแห่งความสำเร็จอีกต่อไป เนื่องจากแรงงานที่มีค่าจ้างที่ถูกนั้นมีอยู่อย่างมากมายและการแสวงหาแหล่งเงินทุนเป็นไปได้ง่าย ดังนั้นแนวโน้มในอนาคตความสำเร็จขององค์กรจะวัดกันที่ความสามารถในการบริหารจัดการภายในองค์การมากกว่า

ดังนั้นองค์การที่ไม่มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อมจะไม่สามารถอยู่รอดหรือแข่งขันกันได้ การบริหารจัดการท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงดังกล่าว จะทำให้กรอบในการบริหารธุรกิจแบบเดิมไม่สามารถแก้ไขหรือตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ การบริหารธุรกิจจึงเข้าสู่ยุคของการใช้กรอบใหม่ (New Paradigm) ในการดำเนินการ อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนรูปแบบของการจัดการภายในองค์การต่อไปด้วย

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการนั้นมีมาอย่างยาวนาน แต่แท้จริงแล้วหลักและทฤษฎีด้านการจัดการ เพิ่งจะได้รับความสนใจอย่างจริงจังและก้าวหน้าขึ้นในช่วงศตวรรษนี้ ในสมัยโบราณความสนใจส่วนใหญ่ เป็นเรื่องของการทำงานของภาครัฐ รูปแบบการบริหารจัดการต่าง ๆ เป็นไปอย่างง่าย ๆ และไม่มีปัญหายุ่งยากนัก ดังนั้นการให้ความสนใจศึกษาในด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจึงยังไม่เกิดขึ้น การทำงานต่าง ๆ คงเป็นแต่เพียงมีการใช้อำนาจอย่างเต็มที่ โดยตัวของผู้นำของกลุ่มคนในสมัยนั้นเท่านั้น

ภายหลังจากที่ได้มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมของประเทศในแถบยุโรป สภาพแวดล้อมต่างๆมีลักษณะเปลี่ยนแปลงไป การรวมกลุ่มกันทำงานเริ่มมีปัญหายุ่งยากขึ้น จึงได้มีผู้คิดค้นและพยายามหาวิธีศึกษาวิชาด้านการจัดการขึ้นมา จนได้รับความสนใจและมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด ซึ่งแนวคิดหลักได้ถูกแบ่งเป็น 3 ช่วง คือ

- 1) การศึกษาตามวิธีแบบดั้งเดิม (Classical Approach)
- 2) การศึกษาตามวิธีทางพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach)
- 3) การศึกษาตามวิธีการสมัยใหม่ (Contemporary Approach)

1.1.1 การศึกษาตามวิธีแบบดั้งเดิม (Classical Approach)

1.1.1.1 การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

ผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ คือ Fredrick W. Taylor โดยการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์นั้นมุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์งานและสนใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต โดยการค้นหา วิธีที่ดีที่สุด (one best way) เพื่อให้บรรลุการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดย Taylor ได้ทำการศึกษาเวลา และการเคลื่อนไหวในการทำงาน (Time-and-motion studies) ซึ่งเป็นการสำรวจถึงการเคลื่อนไหวร่างกายและเวลาที่ใช้ในการทำงาน จนสมบูรณ์ โดยใช้วิธีการ คือ

- (1) การศึกษาเกี่ยวกับเวลาที่ใช้ไปในการทำงานชิ้นหนึ่ง ๆ ด้วยวิธีการจับเวลา (time)
- (2) การศึกษาเกี่ยวกับการเคลื่อนไหว (motion) ในการทำงานเพื่อจะปรับปรุงวิธีการทำงาน
- (3) การแยกงานออกเป็นขั้นตอนต่างกัน เพื่อให้คนทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

แนวคิดที่สำคัญของ Taylor ที่สำคัญอีกแนวคิดหนึ่ง คือเขาเชื่อว่าสิ่งที่จะกระตุ้นให้คนปฏิบัติงาน คือ การให้ผลตอบแทนที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงาน (piece-rate pay system) โดยจะต้องให้ค่าตอบแทน ถ้าพนักงานทำงานเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ในแต่ละงาน

การบริหารที่มีหลักเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้นมาโดย Taylor นี้ ทั้งหมดมีพื้นฐานอยู่ในหลักการ ที่สำคัญ 4 ประการด้วยกัน คือ

1. การต้องมีการคิดค้นและกำหนด “วิธีที่ดีที่สุด” (one best way) สำหรับงานที่จะทำแต่ละอย่าง กล่าวคือ จะต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้ สามารถทำงานเสร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดวางเอาไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกัน การจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่าง ๆ ก็จะต้องจ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมดสำหรับส่วนที่เกินกว่ามาตรฐาน
2. การต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงาน Taylor ได้ตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักจัดงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้ Taylor ยังได้เน้นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการอบรมคนงาน ให้รู้จักวิธีทำงานถูกวิธีด้วย จึงปรากฏเป็นข้อแนะนำจากเขาว่า ในการคัดเลือกคนงาน (selection) จะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ
3. ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีทำงาน ควบคู่กับการพิจารณาคณานนี้ Taylor เชื่อว่า คนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผลคนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้น จากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น
4. การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน โดย Taylor มีความเชื่อว่าฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานงานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่จะต้องไม่ใช่โดยการไปลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคนงานเท่านั้น

แนวคิดเรื่องการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ของ Taylor นั้น เป็นที่ยอมรับกันอย่างมากในยุคนั้น และมีผู้ที่มีแนวคิดเช่นเดียวกับเขา คือ Henry L. Gantt และ Frank กับ Lillian Gilbreth โดย Henry L. Gantt มีแนวความคิด การปฏิบัติการตามหลักวิทยาศาสตร์เช่นเดียวกับ Taylor ในเรื่องการพัฒนาแรงจูงใจโดยการจ่ายผลตอบแทนกับพนักงานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในรูปแบบโบนัส (Bonus Pay System) ส่วน Frank และ Lillian Gilbreth นั้น สนับสนุนแนวความคิดของ Taylor เกี่ยวกับการศึกษาเวลาที่ใช้ในการเคลื่อนไหว ในการทำงาน (Time-and-motion Studies) เพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงวิธีการทำงานให้ได้ผลดีที่สุด การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ดังกล่าวได้ถูกนำไปแก้ไขและประยุกต์ใช้กับ การทำงานจริงในโรงงานต่าง ๆ ซึ่งหนึ่งในโรงงานที่น่าทึ่งที่สุดในยุคนี้ก็คือ โรงงานผลิต

รถยนต์ Ford ซึ่งทำการผลิตรถยนต์ Ford Model-T โดยเมื่อนำการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ ปรากฏว่าการทำงานในแผนกต่าง ๆ ใช้เวลาทำงานน้อยลง แต่ได้ผลผลิตดีขึ้น ส่งผลให้สายการผลิตรถยนต์ประกอบรถยนต์ได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้รถยนต์รุ่น Model-T เป็นรถที่ได้รับความนิยมจากอเมริกันชนเป็นอย่างมาก และส่งผลให้บริษัท Ford กลายเป็นบริษัทผลิตรถยนต์ที่ยิ่งใหญ่ในยุคนั้น แนวคิดตามหลักการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์นั้น มีผลดีต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตในโรงงาน แต่ก็มีผลเสียเกี่ยวกับเรื่องของความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อองค์กรและเรื่องเกี่ยวกับมนุษยธรรมด้วย

1.1.1.2 การจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management)

การจัดการตามระบบราชการเกิดจากแนวคิดของ นักสังคมวิทยาและนักกฎหมายเยอรมันชื่อ Max Weber โดยเขามีแนวคิดว่าองค์กรจะดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพถ้ามีโครงสร้างและอำนาจการสั่งการที่มีมาตรฐานตามลำดับขั้นที่แน่นอน และเขาเชื่อว่าอำนาจการจัดการขึ้นกับตำแหน่งในองค์กรมากกว่าบุคคลในตำแหน่งนั้นๆ แนวคิดของ Max Weber จะใช้ได้ผลดีกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่มาก ๆ เพราะจะลดความวุ่นวายและความซับซ้อนภายในองค์กรได้มาก แต่ก็มีข้อเสียคือ เมื่อต้องการจะเปลี่ยนแปลงหรือระบบใหม่ จะทำได้ยาก

1.1.1.3 การจัดการตามหลักการบริหาร (Administrative Management)

วิศวกรเหมืองแร่และผู้บริหารชาวฝรั่งเศส ชื่อ Henri Fayol เป็นผู้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการตามหลักบริหาร โดยเขาได้เขียนหนังสือซึ่งเป็นการรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการจากประสบการณ์การทำงานของเขา โดยเขามีแนวคิดว่าทุกองค์กรต้องอาศัยการจัดการจึงต้องมีการสร้างทฤษฎีการบริหารและมีการสอนเป็นวิชาการและเสนอว่าหลักการจัดการนั้นประกอบด้วย 5 หน้าที่หลัก คือ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การบังคับบัญชา (Commanding), การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) อีกทั้งยังกำหนดหลักการจัดการ 14 ข้อ สำหรับผู้แสวงหาคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้จัดการ ซึ่งหลักดังกล่าวสามารถยึดหยุ่นได้ และขึ้นอยู่กับการใช้ในแต่ละองค์กร ดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) เขาเน้นให้มีการแบ่งงานกันทำ ตามความสามารถของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นการนำความคิดของนักเศรษฐศาสตร์มาใช้ ในการใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority of Responsibility) อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิหรืออำนาจในการสั่งการในเรื่องนั้นๆ ส่วนการรับผิดชอบเป็นการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นตามตำแหน่งต่างๆ ที่มีหน้าที่อยู่ การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบกันสมาชิกในองค์กรควรจะมีลักษณะควบคู่กันด้วย
3. ระเบียบวินัย (Discipline) หมายถึง การเคารพในข้อตกลง ก็คือการเชื่อฟังและปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนขององค์กร ซึ่งระเบียบวินัยเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่น
4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) หลักการนี้เน้นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (One subordinate should receive orders from one superior)
5. เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) เป็นการจัดการที่มีจุดมุ่งหมายที่เหมือนกัน เข้าเป็นกลุ่มเดียวกันโดยให้อยู่ภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชาคนเดียว (One head one plan)
6. ประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual interest to the general interest) หลักการนี้มุ่งเน้นให้เกิดการปรองดองและประสานผลประโยชน์ ในกรณีที่มีความขัดแย้งระหว่างบุคคลและองค์กร ซึ่งองค์กรจะได้รับการพิจารณาเป็นอันดับแรก ส่วนบุคคลจะมีความสำคัญเป็นอันดับรองลงมา
7. ค่าตอบแทน (Remuneration) ลูกจ้างควรได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม กับการทำงานให้แก่องค์กร

8. การรวมอำนาจ(Centralization) หมายถึงการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องรับฟังคำสั่งของผู้บริหารคนเดียว ซึ่งในการรวมหรือกระจายอำนาจนั้น Fayol เน้นถึงความเหมาะสมของสถานการณ์ที่ต่างกันไปด้วย

9. การจัดสายบังคับบัญชา(Scalar Chain) เป็นการ จัดสายบังคับบัญชา จากระดับสูงสุดไปสู่ระดับต่ำสุด และต้องมีการเชื่อมโยงในการติดต่อสื่อสารกันด้วย

10. การจัดลำดับ (Order) การจัดการที่ดี ต้องมีการจัดลำดับตำแหน่งและหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ให้ชัดเจน

11. ความเสมอภาค (Equity) คือการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม

12. ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of tenure) งานแต่ละงานไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายงานบ่อยเพราะทำให้รู้สึกไม่มั่นคง

13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) ต้องการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดต่อการปฏิบัติงาน

14. ความสามัคคี (Esprit de corps or Union is strength) การมีมนุษยสัมพันธ์กันในองค์การ ก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

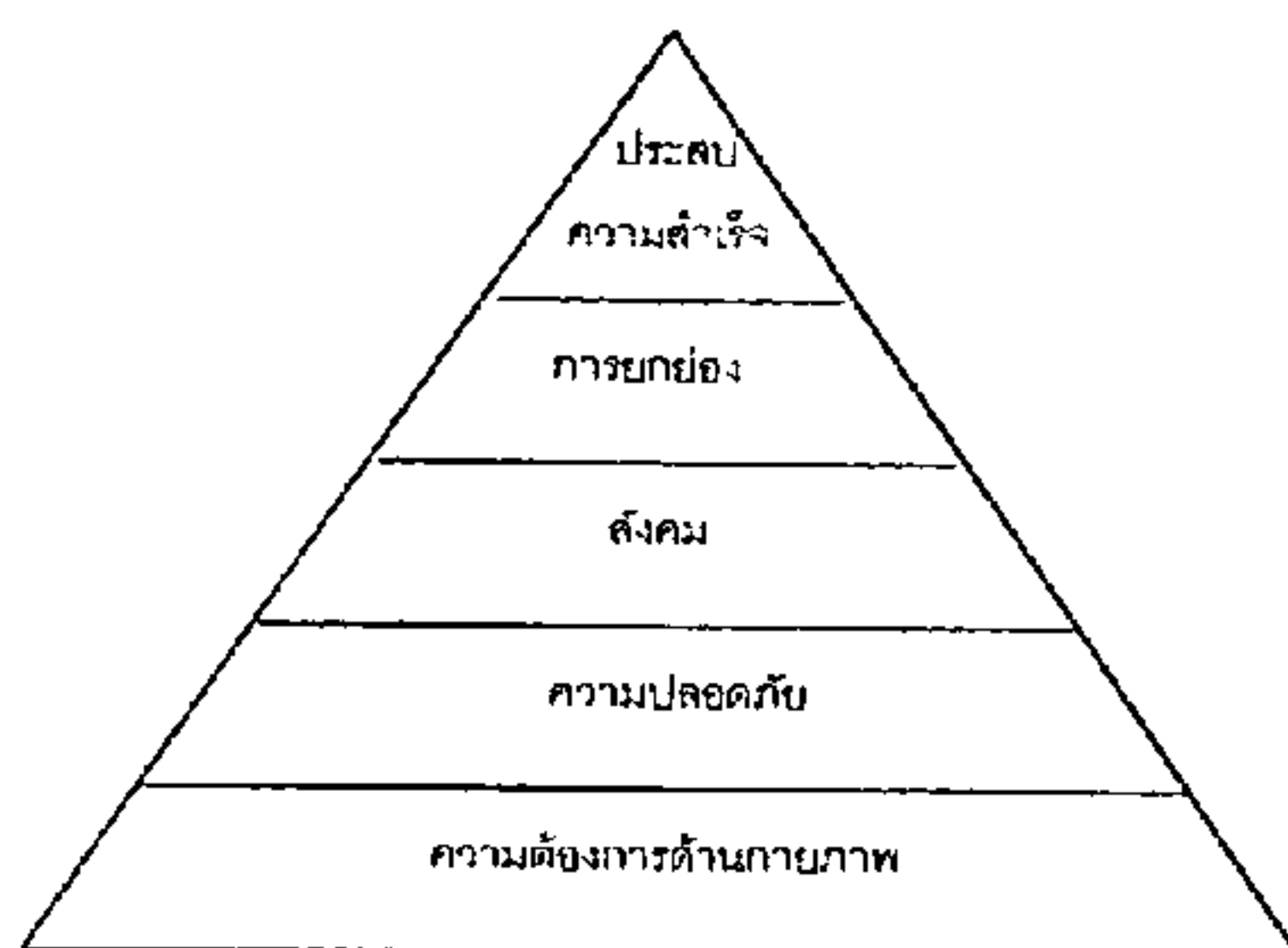
1.1.1.4 การจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์(Behavioral Management; Human Relations)

แนวความคิดด้านการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์เกิดขึ้นเมื่อบริษัท Western Electric ซึ่งเป็นบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับเครื่องมือสื่อสาร ได้จ้างนักวิจัยจากมหาวิทยาลัย Harvard คือ Elton Mayo และ Fritz Roethlisberger เพื่อศึกษาผลกระทบของความเป็นอยู่และเงื่อนไขอื่น ๆ ที่มีต่อคนงานและผลผลิตที่โรงงาน Hawthorne และเรียกว่าการศึกษาที่ Hawthorne (Hawthorne Studies) การศึกษาที่ Hawthorne อยู่ในช่วงระหว่างปี 1924 ถึง 1932 โดยได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้แสงสว่างเป็นตัวแปร หลังจากที่ได้ทำการวิจัยผู้วิจัยพบว่า แสงสว่างไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการผลิต และที่ขัดแย้งกันมากคือบางช่วงผลผลิตจะเพิ่มขึ้นด้วย เมื่อมีแสงสว่างน้อยมาก ผู้วิจัยจึงสรุปว่าผลการวิจัยนี้เพี้ยนไปจากความเป็นจริงเพราะผู้ที่ปฏิบัติงานรู้ที่กำลังถูกสังเกตการณ์อยู่ และเรียกปฏิภานี้ว่า Hawthorne Effect จากการวิจัยนี้ทำให้ผู้วิจัยเชื่อว่า ประสิทธิภาพการผลิตจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยทาง จิตวิทยาและปัจจัยทางสังคมมากกว่าปัจจัยทางกายภาพ หลังจากนั้นเขาได้ทำการวิจัยต่อ โดยการแบ่งกลุ่มทดลองเป็นหลายๆกลุ่ม และสัมภาษณ์ทุกกลุ่มในการปฏิบัติงานอย่างละเอียด และสรุปว่าอิทธิพลระหว่างสมาชิกในกลุ่มมีผลต่อประสิทธิภาพและพฤติกรรมของพนักงาน

1.1.2 การศึกษาตามวิธีทางพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach)

1.1.2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการหรือทฤษฎีจิตใจของมาสโลว์

Abraham Maslow ได้เสนอว่ามนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้นซึ่งบุคคลจะได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการจากความต้องการพื้นฐานไปสู่ความต้องการในระดับสูงสุด ซึ่งแบ่งความต้องการออกเป็น 5 ระดับ ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 1 แสดงลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

1.1.2.2 พฤติกรรมองค์การ (Organizational behavior)

ศาสตร์ด้านพฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษากิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการ ที่จะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานและเข้าใจถึงธรรมชาติของความซับซ้อนของบุคคลในองค์การในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ผู้ที่มีบทบาทด้านนี้มากคือ Douglas Mc Gregor ได้พัฒนาทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยทฤษฎี X กล่าวว่า พนักงานล้วนเกียจคร้าน ไม่กระตือรือร้น ไม่ชอบงานและพยายามหลีกเลี่ยงงาน ส่วนทฤษฎี Y กล่าวว่า พนักงานมีความรับผิดชอบ มีความสามารถแก้ไขปัญหาค้นคว้าสร้างสรรค์และไม่หลีกเลี่ยงที่จะทำงานนอกจากนี้ Chris Argyris ยังได้เสนอว่า การให้อิสระจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทางที่ดีขึ้นและ Rensis Likert ได้ศึกษาถึงความสำคัญของการจัดการแบบมีส่วนร่วมด้วย

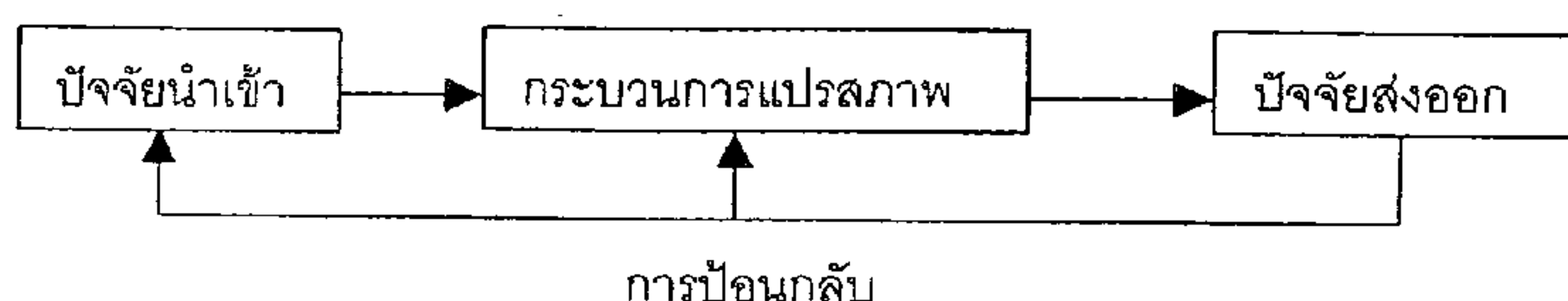
1.1.3 การจัดการสมัยใหม่ (Contemporary Approach)

1.1.3.1 การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management)

การจัดการเชิงปริมาณ เป็นการนำเอาเทคนิคทางคณิตศาสตร์ การวิเคราะห์เชิงปริมาณและเครื่องมือทางสถิติ เพื่อช่วยในการแก้ปัญหาและช่วยในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการ ซึ่งจะช่วยให้ฝ่ายจัดการสามารถเลือก ทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง พื้นฐานทางการจัดการเชิงปริมาณ ก่อให้เกิดแนวคิดซึ่งเป็นศาสตร์ใหม่ตามมามากมายหลัง เช่น การวิจัยขั้นดำเนินการ (Operations Research), การจัดการการปฏิบัติการ (Operations Management) และระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System) เป็นต้น

1.1.3.2 การจัดการเชิงระบบ (System Theory)

การจัดการเชิงระบบ เป็นการมองพิจารณากระบวนการทั้งหมดภายในองค์การ โดยใช้วิธีการเชิงระบบ (systems approach) ก็คือ การพยายามเทียบเคียงอยู่เสมือนว่า ระบบการบริหารนั้นเป็นระบบที่ปัจจัยต่าง ๆ มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอยู่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นระบบที่มีกระบวนการแปรสภาพข้อมูลและการกระทำของมนุษย์ในลักษณะที่มีการนำปัจจัยนำเข้า (inputs) เข้าสู่ระบบ และแปรสภาพออกเป็นผลผลิตที่ส่งออก (outputs) นอกกระบวนการในระบบจะประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ (subsystems) ที่รวมและเกี่ยวพันกันอยู่เป็นระบบใหญ่ที่สัมพันธ์กันโดยตลอด ซึ่งถ้าหากจะพิจารณาทำการตัดสินใจเพื่อทำงานในส่วนใดส่วนหนึ่งของส่วนต่าง ๆ เหล่านี้แล้วจะแยกจากกันไม่ได้เลย เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดในส่วนใดส่วนหนึ่ง ต่างก็จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ เสมอ โดยเน้นไปที่กระบวนการต่างๆ ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้าถึงปัจจัยส่งออก ดังรูป



ภาพประกอบ 2 แสดงลักษณะของการจัดการเชิงระบบ

1.1.3.3 การจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Management)

การจัดการเชิงสถานการณ์ จะมุ่งพิจารณาปัจจัยทุกตัวที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยถือว่าไม่มีวิธีที่ดีที่สุด ในการจัดการองค์กร เพราะในแต่ละที่ก็จะมีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันไปด้วย

1.1.3.4 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

พัฒนาการของแนวคิดด้านการจัดการได้มีวิวัฒนาการอย่างค่อยเป็นค่อยไปและพัฒนาต่อเนื่องมาโดยตลอด ตั้งแต่ช่วงปลายศตวรรษที่ 18 จนมาถึงรอยต่อของความเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในช่วงปี 1970 เมื่อเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทอย่างมากและก่อให้เกิดกระแสความเปลี่ยนแปลงในทุกๆด้านอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน รวมถึงบริบทด้านการจัดการด้วย

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บนพื้นฐานของเศรษฐกิจใหม่ (new economy) ซึ่งจัดว่าเป็นเศรษฐกิจยุคดิจิทัล (digital economy) ผสมกับการเปิดเสรีทางการค้าในยุคโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในทุกองค์การ ตั้งแต่ระดับจุลภาค อันได้แก่หน่วยงานภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชน จนถึงระดับมหภาคคือระดับประเทศ ทุกองค์การจึงต้องปรับตัวและพัฒนาเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในองคกิจการของตน ซึ่งองค์ประกอบหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ก็คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั่นเอง

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์มี 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) คือ การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในมิติต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งในทางบวกและลบ เพื่อจะได้รู้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยอันตรายที่เกิดขึ้นกับองค์การ เป้าหมายของการวิเคราะห์ดังกล่าวเพื่อที่จะวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Positioning) และกำหนดทิศทางที่องค์การกำลังจะก้าวไป (Strategic Direction) เพื่อกำหนดเป็นภารกิจ (Mission) หลักขององค์การต่อไป

ขั้นที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุภารกิจที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งส่วนของกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy), กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) คือ การนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ และประเมินผลจริง โดยอาจใช้เครื่องมือทางการจัดการที่เหมาะสม เช่น Balance Scorecard เพื่อช่วยในการปฏิบัติด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรมด้านการจัดการที่ผ่านมาพบว่า ในช่วงเริ่มต้นของแนวคิดด้านการจัดการนั้น นักคิดจะใช้กรอบในการคิดแบบแยกส่วนโดยพิจารณาแต่ละส่วนแบบอิสระจากกันและพิจารณาเฉพาะจุดที่สนใจเท่านั้น จนต่อมาภายหลังวิธีคิดจะเปลี่ยนไปเป็นการคิดอย่างเป็นระบบ(Systematic) และมีลักษณะที่เป็นองค์รวม(Holistic)มากขึ้น โดยแต่ละส่วนจะกลายเป็นองค์ประกอบในองค์รวมเดียวกัน และสัมพันธ์กันทั้งด้านสาระ เวลาและการสร้างมูลค่าเพิ่มต่อองค์การ ปัจจุบันผลกระทบจากเทคโนโลยี โลกาภิวัตน์และข้อกำหนดเกี่ยวกับการค้าเสรีภายใต้กรอบขององค์การการค้าโลก(WTO) ทำให้สภาพแวดล้อมต่างๆเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ในบริบททางธุรกิจวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์มีระยะเวลาสั้นลง พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ล้วนส่งผลกระทบต่อกระบวนการในการจัดการทั้งสิ้น การใช้กระบวนการจัดการแบบเดิมๆในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดำเนินธุรกิจไปแบบเลื่อนลอยไร้ทิศทาง จะส่งผลให้องค์การไม่สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก ดังนั้นการปรับตัวเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่ทุกองค์การต้องคำนึง รวมถึงการปรับมุมมองในการดำเนินธุรกิจไปสู่แนวคิดใหม่ เช่น การคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การเน้นในความสามารถหลักขององค์การ(core competencies) การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก(customer focus) การหาพันธมิตรหรือเครือข่ายทางธุรกิจ(business partnership) รวมถึงพันธมิตรเชิงกลยุทธ์(strategic alliance)และการปรับการมองจากในการลงทุน ซึ่งเดิมมักจะเน้นการมองในรูปการเงินเป็นหลัก ไปสู่การมองทุนในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์(human capital)ให้มากขึ้น เพราะไม่ว่ารูปแบบการจัดการภายในองค์การจะมีระบบที่ดีเพียงใด ก็ไม่สำคัญเท่ากับความสามารถในการสรรหา ฝึกฝนและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานและความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ คิดเชิงสร้างสรรค์ คิดออกนอกกรอบความคิดเดิมๆ และการคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อผลักดันให้เกิดนวัตกรรมทางความคิดอย่างต่อเนื่อง และสิ่งสุดท้ายที่องค์การควรคำนึงถึง คือ ไม่ดำเนินธุรกิจเพียงเพื่อต้องการแสวงหากำไรเป็นหลักเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงการตอบสนองต่อชุมชนที่เข้าไปดำเนินธุรกิจด้วย เพราะองค์การต่างๆไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจ องค์การเพื่อการกุศล องค์การภาครัฐ หรือองค์การพัฒนาNGO(Non Governmental Organization) ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งทั้งหมดจำเป็นต้องร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อผลประโยชน์ของทุกฝ่าย

2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

2.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

ฮิวส์และโบดิท (Huse and Bodith,1973:145) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขา ให้บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การ

กวี วงศ์พุม (2535:14-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่มเป็นผู้มีโอกาสดติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปได้โดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

บุญทัน ดอกไธสง (2535:266) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง

1. ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

2. เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ และ

3. ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม

จากการศึกษาความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีอิทธิพล อำนาจ , บทบาท และบารมี ต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม และยังถือว่า คุณภาพของการเป็นผู้นำ คือ สิ่งที่กำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การหนึ่ง ๆ องค์การทุกประเภทจะประกอบไปด้วยบุคคลประเภทหนึ่งที่เรียกว่า “ผู้นำ” ซึ่งต้องมีคุณภาพ มีพฤติกรรมและบทบาทแตกต่างไปจากกลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งที่เรียกว่า “ผู้ตาม” และคุณภาพของการเป็นผู้นำจะเป็นสิ่งที่กำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การด้วย

ความหมายของภาวะผู้นำ

สโตกคิลล์ (Stogdill, 1974:411) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความริเริ่มและธำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม

แมคฟาร์แลนด์ (McFarland, 1979:303) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวกหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

มิทเชล และลาร์สัน จูเนียร์ (Mitchell and Larson, Jr., 1987:435) ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดหมายขององค์การ

ออร์ดเวย์ (Ordway, 1972:20) และเอกชัย กิสุขพันธ์ (2527:83) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพล ให้ผู้อื่นร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

ดาร์ฟ (Daft, 1999:5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกัน

ดูบริน (DuBrin, 1998:2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากการศึกษาความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ตามที่ได้กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้กระบวนการสร้างอิทธิพลหรือปัจจัยใด ๆ ที่มีอยู่ในตัวของเขาหรือผู้อื่นด้วยวิธีการต่าง ๆ ในการนำแล้วให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามหน้าที่จนกระทั่งบรรลุตามเป้าหมายของกลุ่ม

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำนั้นมีหลากหลาย ซึ่งไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีใดก็ตาม ล้วนแต่มุ่งอธิบายถึงประสิทธิภาพหรือคุณสมบัติที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีมาอย่างยาวนาน พบว่าวิวัฒนาการของแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นแบ่งออกได้เป็น 3 ยุคสมัย คือ เน้นคุณลักษณะ (Trait Theory), เน้นพฤติกรรมแสดงออก (Behavioral Theory) และเน้นสถานการณ์ (Contingency /Situational Theory) ตามลำดับ

2.1.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory)

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในยุคแรก อยู่ในระหว่างครึ่งแรกของศตวรรษที่ 12 นักวิจัยในสมัยนั้นมีความเชื่อว่า คนที่เป็นผู้นำจะมีลักษณะพิเศษบางประการแตกต่างจากคนที่ไม่เป็นผู้นำ เช่น ลักษณะทางกายภาพ บุคลิกภาพ สติปัญญา ความสามารถ และมีการทำวิจัยเพื่อจัดคุณลักษณะของผู้นำ เป็น 2 แนวทาง คือ

แนวทางที่1 พยายามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะบางคนที่ไม่ใช่ผู้นำ

แนวทางที่2 พยายามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับคุณลักษณะ ของผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ

2.2.2 ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory)

จากอดีตที่มีการเชื่อกันว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำนั้น น่าจะอยู่ที่บุคลิกลักษณะของผู้นำเป็นสำคัญ แต่หลังจากนั้น เนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ประกอบกับความเจริญทางจิตวิทยาในด้านพฤติกรรมมนุษย์ นักวิจัยจึงเปลี่ยนความสนใจมาเน้นที่พฤติกรรมผู้นำ โดยพยายามอธิบายถึงแบบพฤติกรรมผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบต่างๆกับความพึงพอใจและความพยายามในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนแบบของพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำที่มีความเหมาะสม ที่ผู้นำควรจะประพฤติปฏิบัติเพื่อเอาชนะใจลูกน้อง เช่นการปกครองลูกน้องแบบให้มีอิสระในการทำงาน หรือการเป็นผู้ชี้แนะและลงมือทำด้วยกันกับกลุ่ม หรือการใช้ระบบประชาธิปไตยสูง หรือให้มีส่วนร่วมเป็นต้น ซึ่งทุกกรณีที่ยกตัวอย่างถือเป็นกลยุทธ์ทางพฤติกรรม (Behavioral Strategies) ที่น่าสนใจ ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้น นักวิจัยจะดำเนินการใน 2 แบบ ดังนี้

แบบที่1 ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ(Leadership Functions) มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่ม ด้วยความเชื่อว่า กลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากมีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่สำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก เกี่ยวกับการกิจ (Task-related) หรือหน้าที่ในการแก้ปัญหาและ หน้าที่ประการที่สอง หน้าที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Performance) หรือหน้าที่ทางสังคม

แบบที่2 ศึกษาแบบของผู้นำ (Leadership styles) มุ่งศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นวิธีการซึ่งผู้นำเน้นการใช้อิทธิพลกับผู้ตาม โดยผู้ที่เริ่มทำการวิจัยแบบของผู้นำ คือ เลวิน ลิฟฟิท และ ไวท์ พบว่า ลักษณะผู้นำแบ่งเป็น3แบบ จากการเปรียบเทียบพบว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยให้ผลดีกว่าในกระบวนการกลุ่ม

การศึกษาทฤษฎีเชิงพฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่

2.2.2.1 การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

โดยการริเริ่มของ Dr. Carroll L. Shartle เมื่อปีค.ศ.1945 และต่อมาในปี ค.ศ.1949 John K. Hemphill Hemphill and Alvin E. Coons ได้สร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมที่ชื่อว่า Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ) เพื่อแยกผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน (Initiation Structure) ซึ่งเน้นความสำคัญของงาน กำหนดและจัดโครงสร้างบทบาทของผู้นำและผู้ตาม กับมิติมุ่งคน (Kongidration) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ไว้ใจเป็นมิตรและใส่ใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา จากการศึกษาพบว่าผู้นำที่คำนึงถึงตนเอง (Initiating) และผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่น (Consideration)สูงทั้งสองมิติ มีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้นำที่มีมิติใดมิติหนึ่งเท่านั้น

ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)	ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นสูง และคำนึงถึงตนเองต่ำ	ผู้นำที่คำนึงถึงคนอื่นสูง และคำนึงถึงตนเองสูง
	ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นต่ำและ คำนึงถึงตนเองต่ำ	ผู้นำที่คำนึงถึงคนอื่นต่ำ และคำนึงถึงตนเองสูง
ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก(Initiating)		

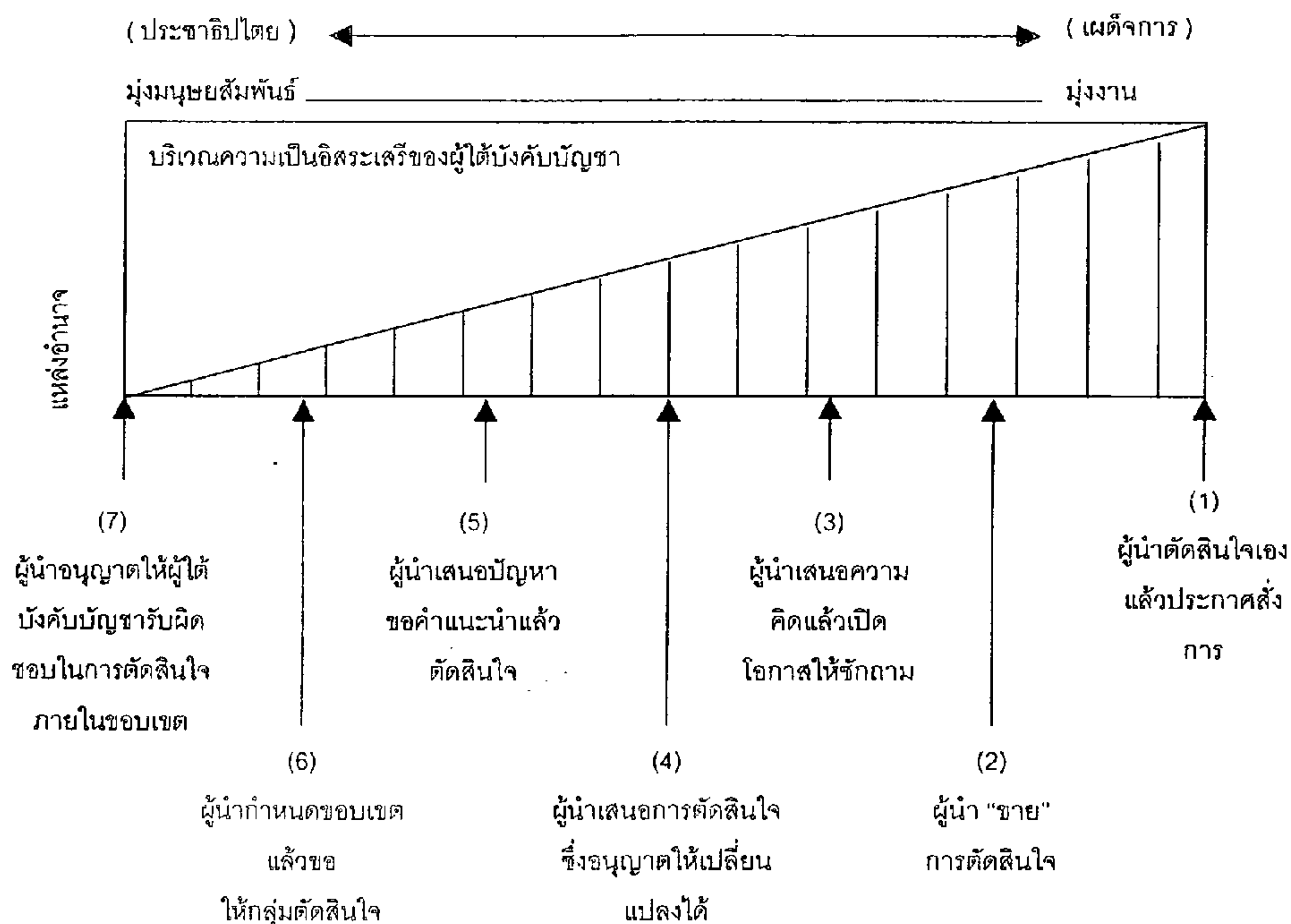
ภาพประกอบ 3 รูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

2.2.2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies)

เริ่มศึกษาแบบของผู้นำในเวลาใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยใช้ปี คศ. 1947 ศูนย์วิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยการนำของ Rensis Likert ได้ทำการศึกษาค้นคว้าต่าง ๆ มากมาย ทั้งทางราชการและธุรกิจ เพื่อมุ่งเน้นที่จะหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับกระบวนการกลุ่มและผลการปฏิบัติงานของกลุ่มจะใช้เป็นเกณฑ์ในการแยกผู้นำที่มีประสิทธิภาพและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือมีประสิทธิภาพน้อย ผลการวิจัยพบว่าสามารถจำแนกผู้นำออกได้เป็น 2 แบบคือ พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่คนหรือพนักงาน (Employee-centered) เน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงานกับพฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่ผลผลิตหรืองาน (Production-centered) เน้นที่ผลผลิต มาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่ต้องปฏิบัติรวมทั้งกำกับการทำงานอย่างใกล้ชิด จากการศึกษาพบว่าผู้นำแบบมุ่งคน จะเกิดประสิทธิภาพในการผลิตเกิดความพึงพอใจต่อลูกน้องมากกว่าผู้นำแบบพนักงาน ถ้ากระบวนการของการเป็นผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม ความศรัทธา ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจพฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ - ประชาธิปไตย (Authoritarian - Democratic Leader Behavior)

2.2.2.3 ลำดับความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ

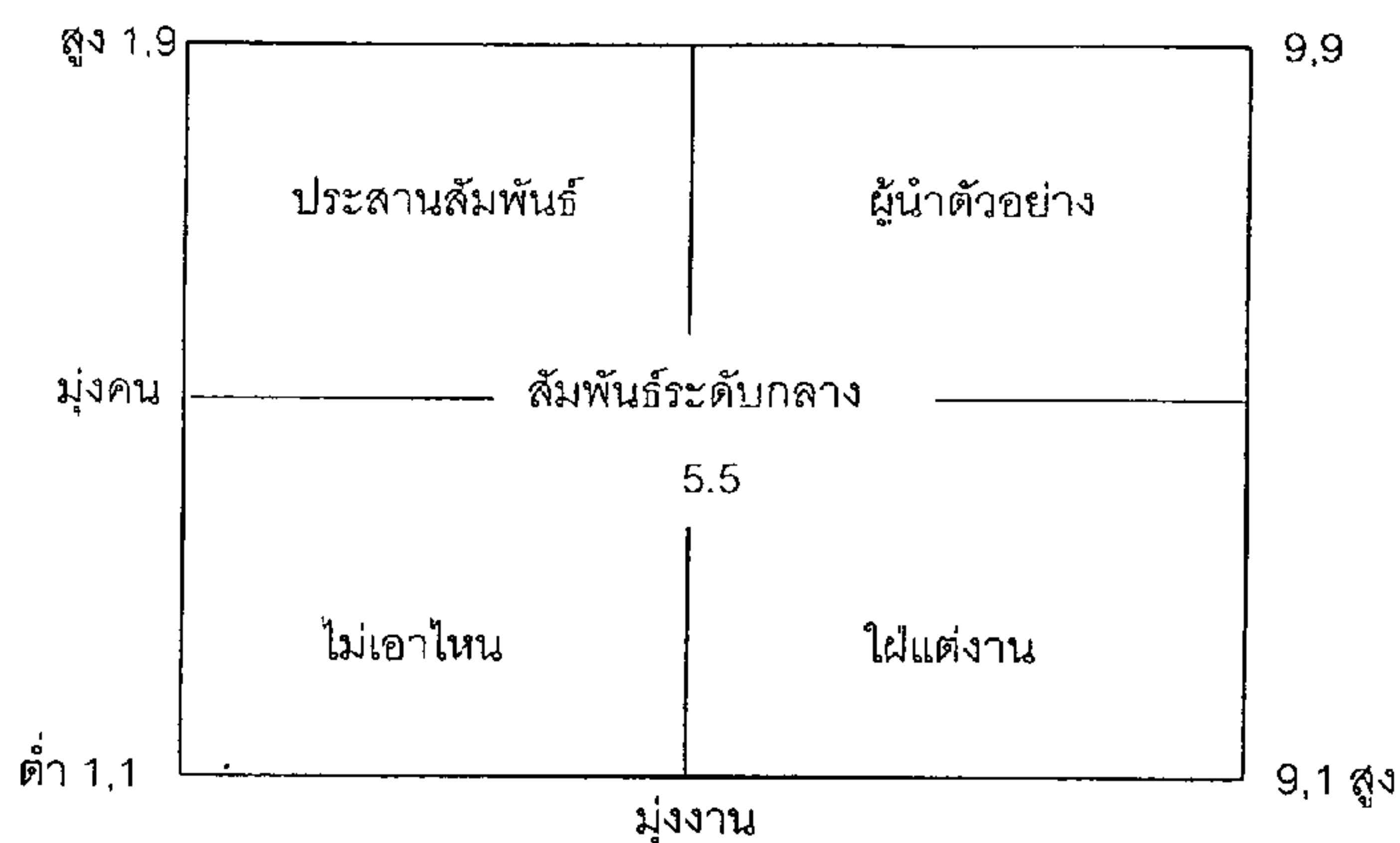
ผู้ที่เสนอรูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้คือ Robert Tannenbaum และ Warren H. Schmidt ซึ่งได้ชี้ให้เห็นถึงขอบเขตของแบบภาวะผู้นำที่ค่อนข้างกว้างแบบแนวต่อเนื่อง ที่มีพฤติกรรมของผู้นำแบบเผด็จการอยู่ปลายสุดด้านซ้าย และพฤติกรรมของผู้นำแบบประชาธิปไตยอยู่ปลายสุดด้านขวา และเมื่อผู้นำหรือผู้บริหารคนใดคนหนึ่งเคลื่อนที่จากซ้ายไปขวา ผู้นำหรือผู้บริหารดังกล่าวนี้ก็จะใช้อำนาจหน้าที่น้อยลง และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีความเป็นอิสระมากขึ้น ในทำนองเดียวกันเมื่อผู้นำหรือผู้บริหารเคลื่อนที่จากขวาไปซ้าย การใช้อำนาจของผู้นำหรือผู้บริหารก็จะเพิ่มมากขึ้น และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็จะมีอิสระน้อยลง



ภาพประกอบ 4 แกนต่อเนื่องของรูปแบบภาวะผู้นำ

2.2.2.4 ตารางจำยการจัดการของเบรค และมูตัน (Blake and Morton's managerial grid)

เบรคและมูตัน ได้นำแนวความคิดมาพัฒนาให้เห็นรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำที่ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบและกำหนดเป็นข่ายการบริหาร (Managerial Grid) โดยมุ่งความสำคัญใน 2 มิติ คือ มุ่งคน แลดูบนแกนตั้งและมุ่งงานในแกนนอน โดยแต่ละแกนจะมี 9 ตำแหน่งจากต่ำสุด B1-9 และตำแหน่งการจัดการที่สำคัญมี 4 มุม และที่ตำแหน่งศูนย์กลางอีก 1 ตำแหน่งดังภาพประกอบที่ 2



ภาพประกอบ 5 แสดงรูปแบบภาวะผู้นำตามข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน

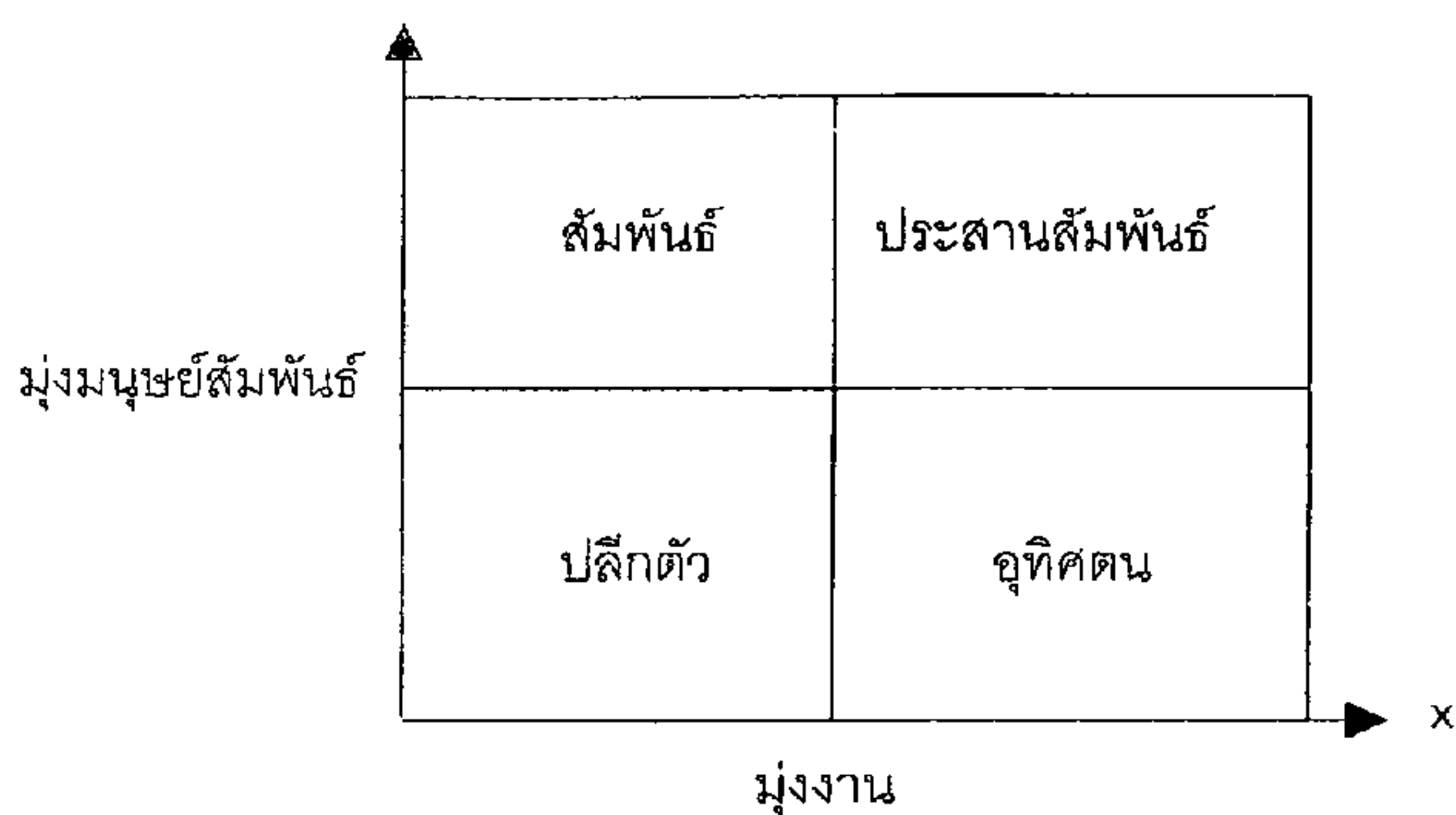
เบรคและมูตันสรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องยอมรับทั้งงานและมนุษย์สัมพันธ์ เพราะต่างก็มีความสำคัญทั้งสิ้น

2.2.2.5 ทฤษฎี 3 มิติ (3-D Management Style)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า การทำงานของผู้นำจะได้ผลดีแค่ไหนนั้น ขึ้นอยู่กับว่า สไตล์ภาวะผู้นำของเขาเข้ากันได้กับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่เพียงใด สไตล์ภาวะผู้นำหนึ่งอาจจะทำงานได้ผลในสถานการณ์หนึ่ง แต่ไม่ได้ผลในสถานการณ์อีกอย่างหนึ่งก็ได้ ดังนั้นการศึกษาในระยะหลัง ๆ จึงเปลี่ยนมุงที่สถานการณ์เป็นหลัก (Situation Approach) ทฤษฎีสภาพสามมิติก็เป็นแนวความคิดหนึ่งที่จะศึกษาภาวะผู้นำ โดยเอาสถานการณ์เข้ามาเป็นองค์ประกอบในการพิจารณา โดย William J. Reddin ได้เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้าไปเป็นมิติที่ 3 จากรูปแบบภาวะผู้นำที่มีอยู่ 2 มิติ คือ มิติที่มุงงานและมุงคน

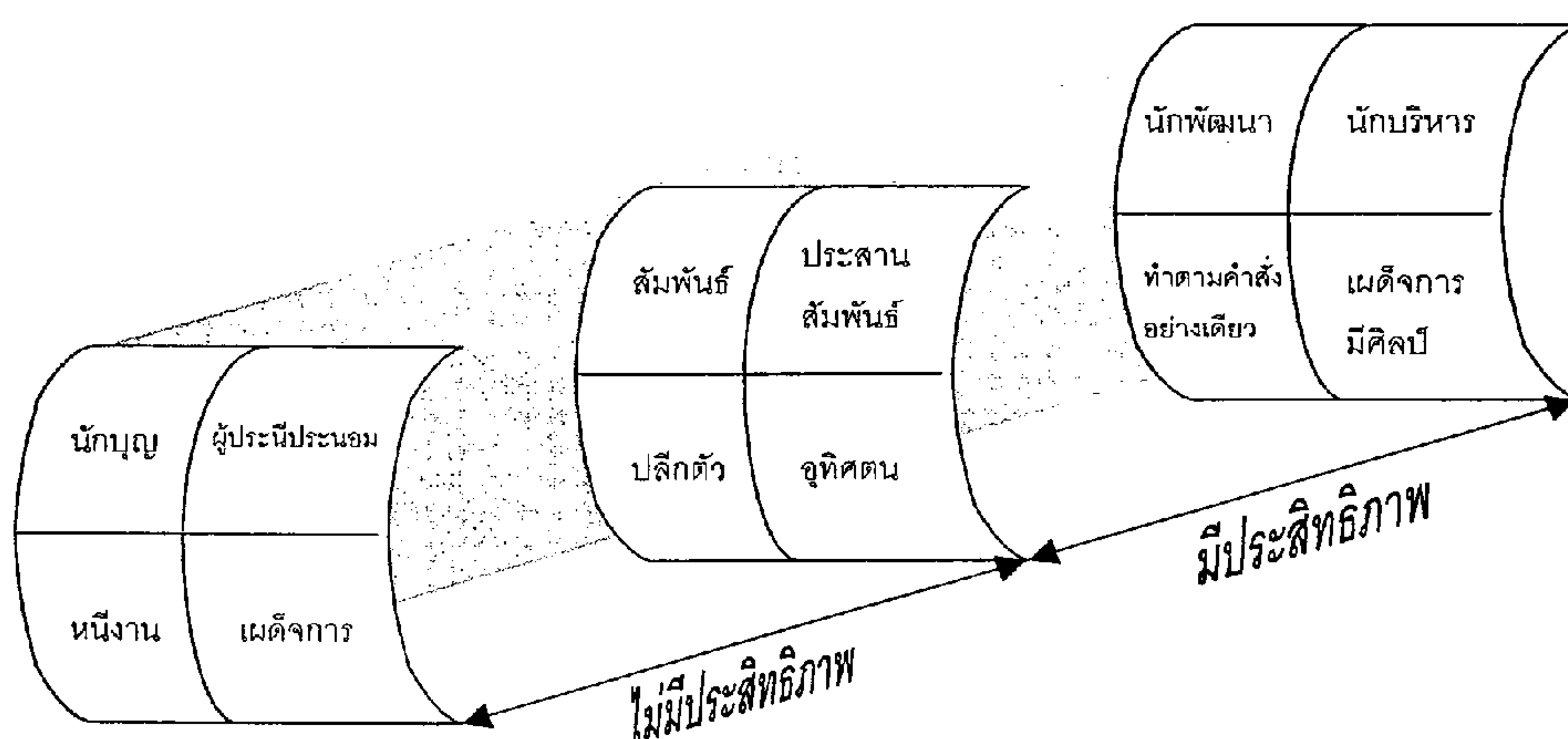
Reddin ได้ตั้งชื่อสไตล์ภาวะผู้นำพื้นฐาน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานของ 2 มิติ เกิดแบบผู้นำ 4 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบประสานสัมพันธ์ (Integrated Style) คือผู้นำที่สนใจทั้งด้านงานและมนุษย์สัมพันธ์
2. ผู้นำแบบปลีกตัว (Separated Style) คือผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานและมนุษย์สัมพันธ์
3. ผู้นำแบบอุทิศตน (Dedicated Style) คือผู้นำที่สนใจเฉพาะงาน แต่ไม่สนใจมนุษย์สัมพันธ์
4. ผู้นำแบบสัมพันธ์ (Related Style) คือผู้นำที่สนใจเฉพาะมนุษย์สัมพันธ์ แต่ไม่สนใจงาน



ภาพประกอบ 6 รูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐานของทฤษฎีสามมิติ

Reddin ย้ำว่า รูปแบบใด ๆ ใน 4 แบบนี้ จะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เหมาะสม ฉะนั้นจึงเพิ่มมิติที่สามเข้าไป คือมิติของประสิทธิผล เมื่อรูปแบบของผู้นำเหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า มีประสิทธิผล (Effective) และเมื่อรูปแบบไม่เหมาะสม ทำให้เกิดขยายแบบภาวะผู้นำเป็น 8 แบบ ดังภาพประกอบที่ 6



ภาพประกอบ 7 ลักษณะการบริหารงาน 8 แบบ

Integrated Style	มีประสิทธิภาพ เรียกว่า แบบนักบริหาร (Executive)
	ไม่มีประสิทธิภาพ เรียกว่า แบบผู้ประนีประนอม (Compromisser)
Separated Style	มีประสิทธิภาพ เรียกว่า แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว (Bureaucrat)
	ไม่มีประสิทธิภาพ เรียกว่า แบบหนึ่งงาน (Deserter)
Dedicated Style	มีประสิทธิภาพ เรียกว่า แบบเผด็จการมีศิลป์ (Benovolent Autocrat)
	ไม่มีประสิทธิภาพ เรียกว่า แบบเผด็จการ (Autocrat)
Relater Style	มีประสิทธิภาพ เรียกว่า แบบนักพัฒนา (Developer)
	ไม่มีประสิทธิภาพ เรียกว่า แบบนักบุญ (Missionary)

2.2.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership)

2.2.3.1 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory of Leadership)

เป็นทฤษฎีที่สร้างขึ้นมาเพื่อจะศึกษาสถานการณ์ที่สัมพันธ์กัน แบบนำทฤษฎีนี้ประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ แบบของผู้นำ กับสถานการณ์ หลักการเบื้องต้นของทฤษฎีนี้คือ การวัดจำแนกแบบของผู้นำ โดยจะวัดลักษณะการติดต่อเกี่ยวข้องกับลูกน้อง โดยใช้แบบทดสอบชื่อ Least-Preferred Co-Worker Test (LPC) เพื่อวัดว่าบุคคลนั้นมีแรงจูงใจให้ความสำคัญต่องานหรือมีแรงจูงใจต่อการดำรงความสัมพันธ์กับบุคคล (สุโขทัย ธรรมาธิราช, 2536) ซึ่งแบบวัดนี้สามารถแบ่งแยกลักษณะผู้นำได้เป็น 2 ประเภท คือ ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented) และผู้นำที่มุ่งมนุษยสัมพันธ์ (Relationship-oriented)

เมื่อรู้รูปแบบของผู้นำแล้ว ก็จะมาพิจารณาปัจจัยทางสถานการณ์ ซึ่งมีตัวแปรทางสถานการณ์ 3 ตัวแปร คือ

- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations)
- ลักษณะงานที่กลุ่มได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ (Task Structure)
- อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง (Position Power)

จากการผสมผสานองค์ประกอบทั้ง 3 จะทำให้เกิดสถานการณ์ขึ้น 8 สถานการณ์ จากสถานการณ์ที่ชอบมากที่สุดถึงน้อยที่สุด ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลในสถานการณ์ใด

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มุ่งงานมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยมากหรือไม่เอื้ออำนวยมากต่อผู้นำ ส่วนผู้นำที่มุ่งมนุษยสัมพันธ์มีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยปานกลางต่อผู้นำ

แบบมุ่งงาน	แบบมุ่งมนุษยสัมพันธ์	แบบมุ่งงาน
สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยมากต่อผู้นำ	สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยปานกลางต่อผู้นำ	สถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อผู้นำ

ภาพประกอบ 8 รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์กลุ่มแบบต่าง ๆ

2.2.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard's Leadership Theory)

วิวัฒนาการของการศึกษาด้านภาวะผู้นำนั้นมีมาอย่างต่อเนื่องตลอด ซึ่งใช้พื้นฐานแนวคิดตามการศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอเป็นหลัก ซึ่งแบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) และผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating) ส่วนในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เชย์และบลันชาร์ดนั้น รูปแบบภาวะผู้นำก็แบ่งออกเป็น 2 มิติเช่นเดียวกัน แต่แตกต่างกันเล็กน้อยคือ ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating) จะเรียกว่าพฤติกรรมด้านงาน (Task behaviors) เป็นขีดขั้นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดทิศทางของผู้ตาม ด้วยการบอกผู้ตามว่าจะทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหนและทำอย่างไร หมายถึงว่าผู้นำวางเป้าหมายสำหรับผู้ตามและอธิบายบทบาทของพวกเขา ส่วนผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) จะเรียกว่าพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์

(Relationship Behaviors) ซึ่งจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการรับฟัง การให้กำลังใจและการสนับสนุนในการทำงานหมายถึงว่า ผู้นำรับฟังความเห็นของผู้ตามอย่างกระตือรือร้น และสนับสนุนความพยายามของพวกเขาด้วย

เฮอร์เซย์และบลันชาร์ด (Paul Hersey and Keneth Blanchard ,1969,1977,1982) อ้างจากยูกิ (Yuki , 1989 : 104-108) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการจับคู่กันระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับวุฒิภาวะของบุคคลหรือกลุ่มผู้ตาม จุดเด่นของทฤษฎีนี้คือ ให้ความสนใจกับผู้ตาม เพราะความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของผู้นำนั้นขึ้นกับการยอมรับของผู้ตาม และไม่ว่าผู้นำจะเก่งสักเพียงใด หากปราศจากการแสดงออกอย่างเหมาะสมของผู้ตามก็ย่อมไม่เกิดผลสำเร็จ

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เซย์และบลันชาร์ด นี้แบ่งมิติของผู้นำเป็น 2 แบบ เช่นเดียวกับของ Fiedler คือ ผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งมนุษยสัมพันธ์ และนำตัวแปรจากสถานการณ์ ได้แก่ วุฒิภาวะของผู้ตาม(Follower Maturity)มาพิจารณาด้วย ในที่นี้จะเน้นไปที่ความพร้อมในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งจะประกอบไปด้วยความพร้อม 2 ด้านที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่

1. วุฒิภาวะด้านงาน หมายถึง ความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งต้องใช้ความรู้และความชำนาญ ซึ่งประกอบไปด้วย ประสบการณ์ด้านงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน การเข้าใจในความต้องการของงาน ความสามารถที่จะรับผิดชอบ และการเสร็จตามเวลาที่กำหนด

2. วุฒิภาวะด้านจิตวิทยา หมายถึง ความเต็มใจหรือการตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งประกอบไปด้วย ความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ ความต้องการในความสำเร็จ ความเสียสละ ทัศนคติต่องาน และความเต็มใจที่จะทำงาน

จากการศึกษาพบว่า วุฒิภาวะของผู้ตามจะแบ่งออกเป็น 4 ระดับและมีความต่อเนื่องกัน ตั้งแต่ความพร้อมระดับต่ำสุด(M1) ไปสู่ความพร้อมระดับกลาง(M2และM3) จนถึงความพร้อมในระดับสูงสุด(M4) โดยในแต่ละระดับของวุฒิภาวะของผู้ตาม จะเกิดการผสมผสานพฤติกรรมผู้นำและทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ คือ

1. เมื่อวุฒิภาวะของผู้ตามอยู่ในระดับต่ำสุด(M1) จะใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบการสั่ง (Telling) คือ เน้นงานมากที่สุด ไม่เน้นมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำต้องคอยสั่งการให้ผู้ตามทำงานหนึ่ง ๆ ด้วยวิธีการหนึ่ง ๆ ตามความคิดของผู้นำและผู้ตามมีหน้าที่คอยรับคำสั่ง

2. เมื่อวุฒิภาวะของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลาง(M2) จะใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบการขาย (Selling) คือ เน้นงานมากและมนุษยสัมพันธ์มาก ผู้นำต้องการให้ผู้ตามทำงานหนึ่ง ๆ โดยอธิบายเหตุผลที่ต้องทำและเปิดโอกาสให้ผู้ตามซักถาม เพื่อผสมผสานความคิดของทั้งสองฝ่ายแล้วนำไปปฏิบัติ

3. เมื่อวุฒิภาวะของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลาง(M3) จะใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบการร่วม (Participating) คือ ไม่เน้นงาน แต่เน้นมนุษยสัมพันธ์ โดยผู้นำและผู้ตามร่วมมือกันกำหนดงานและวิธีทำงาน

4. เมื่อวุฒิภาวะของผู้ตามอยู่ในระดับสูงสุด(M4) จะใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบการมอบ (Delegating) คือ ไม่เน้นงานและไม่เน้นมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำมอบหมายงานให้ผู้รับมอบหมาย ส่วนรายละเอียดจะทำอะไร อย่างไร อยู่ในดุลพินิจของผู้รับมอบหมาย เมื่อมอบหมายแล้วผู้นำจะไม่มีบทบาทในการชี้นำหรือสนับสนุนช่วยเหลือ

ความเต็มใจ(ความเชื่อมั่นและการตั้งใจ) แตกต่างไปจากความสามารถ คือ การตั้งใจของบุคคลสามารถที่จะขึ้นๆลงๆ จากสถานการณ์หนึ่งไปยังอีกสถานการณ์หนึ่ง และเกิดขึ้นบ่อยๆ เพราะฉะนั้นบุคคลแต่ละคนจะมีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบมาก น้อยแตกต่างกันไป

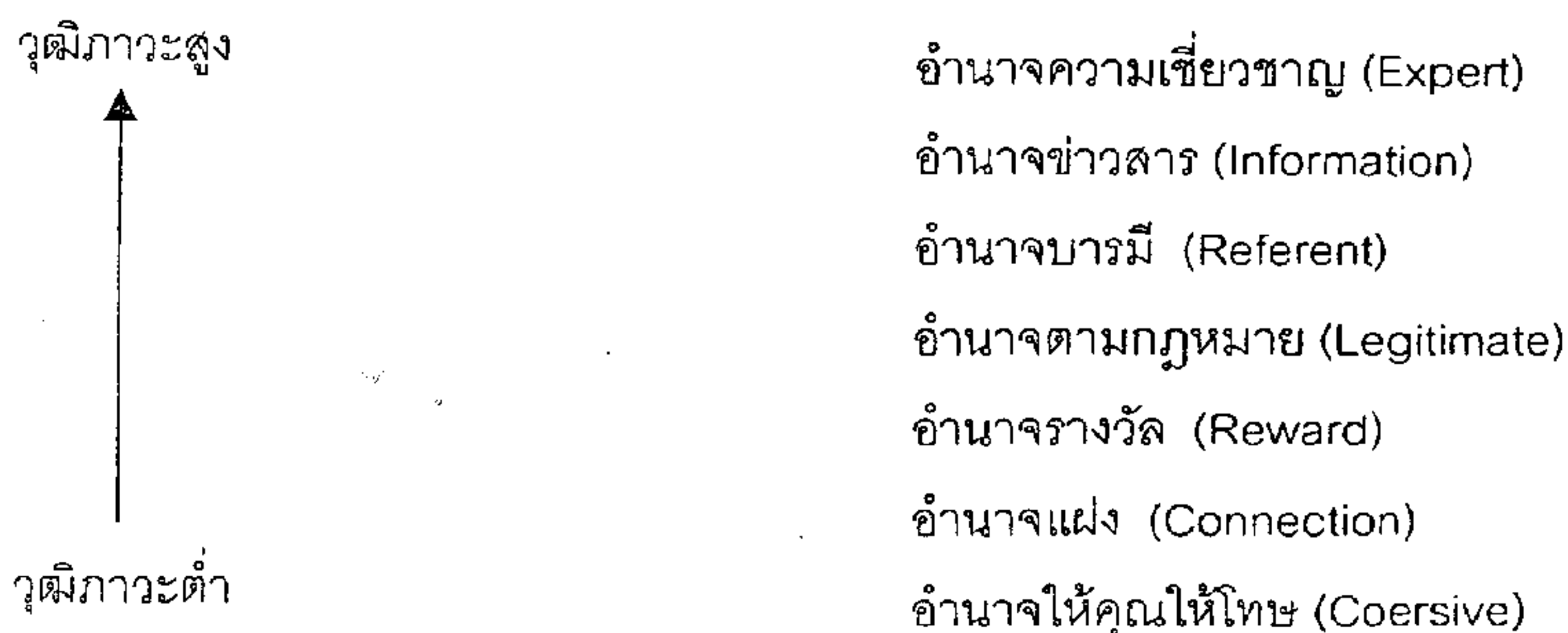
Paul Hersey , Kenneth H. Blanchard และ Ronald R. Hambleton ได้พัฒนาเครื่องมือสำหรับวัดพฤติกรรมผู้นำ ในการช่วยให้ผู้จัดการและสมาชิกเพื่อนร่วมงานวินิจฉัยตัดสินใจเกี่ยวกับสไตล์ภาวะผู้นำได้ถูกต้องดียิ่งขึ้น นั้น Hersey, Blanchard, และ Hambleton ได้พัฒนามาตรวัดภาวะผู้นำ 2 แบบฟอร์ม คือ Manager's Rating Form และ Staff Member Form

เครื่องมือภาวะผู้นำทั้งสองนี้ วัดมิติพฤติกรรมด้านงาน 5 อย่าง คือ การวางเป้าหมาย , การจัดระเบียบหน่วยงาน , การกำหนดระยะเวลาทำการ , การอำนวยความสะดวก , การควบคุมบังคับบัญชา และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ 5 อย่าง คือ การให้การสนับสนุน , การติดต่อสื่อสาร , การอำนวยความสะดวกด้านการติดต่อ , มิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ , การฟังอย่างตั้งใจ , การให้ข้อมูลย้อนกลับ

หลังจากที่ได้สร้างมิติทั้ง 5 มิติเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านงานและพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำแล้ว ตัวชี้พฤติกรรมของแต่ละมิตินี้ ได้ช่วยให้ผู้จัดการและคณะผู้ร่วมงาน จำแนกความแตกต่างระหว่างสูงกับต่ำของพฤติกรรมผู้นำแต่ละอย่างได้

Hersey , Blanchard และ Natemeyer ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับฐานอำนาจและระดับวุฒิภาวะ ความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างระดับวุฒิภาวะของบุคคลและคณะบุคคลกับประเภทของฐานอำนาจ ซึ่งให้บุคคลเหล่านี้ยอมปฏิบัติตามนั้น มีความน่าจะเป็นไปได้สูง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ถือว่า วุฒิภาวะเป็นความสามารถและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ ชี้นำพฤติกรรมของเขาเองในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ในขณะที่บุคคลเคลื่อนจากวุฒิภาวะระดับต่ำกว่าไปยังวุฒิภาวะระดับสูงกว่า ความสามารถและความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ฐานอำนาจ หรือฐาน ดูเหมือนจะมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคลที่มีระดับวุฒิภาวะแตกต่างกัน ดังนี้



ภาพประกอบ 10 ผลกระทบของฐานอำนาจในระดับวุฒิภาวะต่าง ๆ กัน

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ สามารถให้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับผลกระทบทางศักยภาพของฐานอำนาจแต่ละฐาน วุฒิภาวะของผู้ตามไม่เพียงแต่ระบุแบบภาวะผู้นำที่มีความน่าจะเป็นไปได้ของความสำเร็จสูงเท่านั้น แต่วุฒิภาวะของผู้ตามยังระบุถึงฐานอำนาจที่ผู้นำควรใช้เพื่อให้ยอมปฏิบัติตาม หรือเพื่อมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามด้วย

2.2.3.3 ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory)

ได้รับการพัฒนาโดยโรเบิร์ต เฮาส์ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เน้นถึงภาระกิจของผู้นำ ในการช่วยเหลือส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายด้วยการให้คำแนะนำที่จำเป็นและเป็นประโยชน์และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ การยอมรับผู้นำขึ้นอยู่กับระดับการรับรู้ถึงความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา การชี้แนะของผู้นำยังช่วยให้ผู้ตามทราบ ว่า ถูกคาดหวังอย่างไร และต้องทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายยังเสนอว่า หน้าที่การจูงใจเบื้องต้นของผู้นำจะต้องจูงใจด้านรางวัล เพื่อให้พนักงานแสวงหารางวัล ซึ่งเป็นเป้าหมายและกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย

เฮาส์ ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leader) ผู้นำประเภทนี้จะบอกลูกน้องให้รู้ว่าเขาคาดหวังอะไร บอกวิธีที่ควรทำ ตารางการทำงาน และกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้
2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader) เป็นผู้นำที่มีความเป็นมิตร สนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งสร้างโอกาสและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตรด้วย
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participate Leader) เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้นความคิดและกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leader) เป็นผู้นำที่วางเป้าหมายที่ท้าทาย และคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้ดี

2.2.3.4 แบบจำลองการมีส่วนร่วมของวรูมและเยทตัน (Vroom and Yetton's Normative Model of Participation)

วรูมและเยทตัน (Victor Vroom and Phillip Yetton , 1973 : 12) ได้สำรวจถึงโมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่างวิธีการที่ปัจจัยเชิงสถานการณ์มีผลกระทบต่อระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวรูมและเยทตัน ได้สำรวจปัจจัยสถานการณ์ 4 แบบ ซึ่งมีผลกระทบท่อการตัดสินใจ คือ

1. คุณภาพการตัดสินใจ (Decision quality) คำนึงถึงประสิทธิภาพการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะสำคัญหรือไม่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ
2. การยอมรับการตัดสินใจ (Decision acceptance) เกี่ยวข้องกับความน่าจะเป็น ซึ่งพนักงานจะยอมรับการตัดสินใจและยอมรับการปฏิบัติการโดยทั่วไปพนักงานจะยอมรับเมื่ออยู่ในสภาพพร้อมที่จะเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ
3. ความเกี่ยวข้องกับการพัฒนา (Concern for employee development) หมายถึง ความสนใจของผู้บริหารในการช่วยปรับปรุงพนักงานในเทคนิคและการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้ทักษะใหม่ทำให้เกิดความเชี่ยวชาญมากขึ้น
4. การเกี่ยวข้องกัเวลา (Concern for time) เป็นปัจจัยสถานการณ์ ซึ่งเกิดขึ้นเกี่ยวกับการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารต้องแก้ปัญหา หากสถานการณ์เกี่ยวข้องกับการกำหนดการที่สำคัญ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาทั้งด้านการจัดการและด้านภาวะผู้นำนั้นพบว่า ในช่วงแรกคือทศวรรษ 1900 นั้น ทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ตามแนวคิดของTaylorเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานโดยกาวิจัยเกี่ยวกับเวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน หน้าที่ของผู้นำภายใต้การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์จะเป็นผู้วางแผนทั้งการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ จุดประสงค์หลักของผู้นำในช่วงนั้นคือเน้นความต้องการองค์การเป็นสำคัญ เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่าการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ตามแนวคิดของTaylorนั้นมีข้อดี คือสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นแต่มีการโต้เถียงกันมากเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ดังนั้นต่อมาในช่วงปี1920 Elton Mayoจึงเป็นผู้ริเริ่มคิดค้นทฤษฎีด้านการจัดการใหม่ เรียกว่า การจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์โดยนอกจากจะเน้นประสิทธิภาพงานแล้ว ยังสนใจเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การด้วย ซึ่งหน้าที่ของผู้นำภายใต้แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์นี้ ผู้นำจะเป็นผู้ให้ความสะดวกและประสานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนให้คนงานมีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาตนเองด้วยคือเน้นความต้องการของบุคคลเป็นหลัก

จะเห็นได้ว่าจุดเริ่มต้นของการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น เริ่มตั้งแต่ความขัดแย้งระหว่างแนวคิดด้านการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ที่เน้นความสำคัญด้านงานเป็นหลักและการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ที่เน้นเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ ปรากฏออกมาอย่างชัดเจน และทำให้ทฤษฎีภาวะผู้นำในช่วงแรกนั้นแบ่งผู้นำออกเป็น2ชั่วอย่างชัดเจนด้วย คือผู้นำแบบมุ่งงาน(เผด็จการ)และผู้นำแบบมุ่งคน(ประชาธิปไตย) แต่ระหว่างปลายชั่วทั้งสองนั้นก็จะมีรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำในลักษณะต่างๆแทรกอยู่ด้วย ดังที่แสดงในแกนต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของTennenbaum และSchmidt และทำให้เกิดการศึกษาวิจัยด้านภาวะผู้นำอย่างกว้างขวาง โดยยึดมโนทัศน์2ด้านหลักคือด้านคนและด้านงานเป็นหลัก ต่อมาการวิจัยพยายามที่จะอธิบายมิติต่างๆของพฤติกรรมผู้นำเพิ่มขึ้น ดังจะเห็นได้จากการวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอได้แยกพฤติกรรมผู้นำออกเป็นสองแกนที่แยกกันมากกว่าที่จะเป็นแกนต่อเนื่องแกนเดียว อีกทั้งการศึกษาของBlakeและMoutonก็ได้กำหนดภาวะผู้นำออกเป็นส่วนๆในManagerial Grid ซึ่งลักษณะเพิ่มเติมจากของมหาวิทยาลัยโอไฮโอด้วย หลังจากนั้นจึงมีความพยายามหาทางสายกลางที่จะผสมผสานมโนทัศน์ทั้งสองด้านเข้าด้วยกันและพยายามที่จะหาแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด ในได้มีการศึกษาวิจัยอย่างกว้างขวาง เช่น การวิจัยของHalpinได้วิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีคะแนนสูงทั้งทางด้านงานและมนุษยสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่ด้อยประสิทธิผลจะมีคะแนนต่ำทั้งสองมิติ ส่วนLikertได้ศึกษารูปแบบบริหารที่ผู้จัดการที่มีผลผลิตสูงใช้ พบว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดสำหรับโรงงานอุตสาหกรรมนั้นจะยึดแบบประชาธิปไตยเป็นหลัก แต่มีผลการศึกษาวิจัยโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศไนจีเรียพบว่าหัวหน้างานที่ยึดงานเป็นหลักจะมีผลผลิตสูงกว่าแบบยึดคนเป็นหลัก ซึ่งพอจะสรุปได้ว่าเรื่องของภาวะผู้นำนั้นนอกจากจะคำนึงถึงผู้นำและผู้ตามแล้ว ยังต้องคำนึงถึงตัวแปรด้านสถานการณ์ประกอบด้วย

3. บริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด

บริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด เป็นสาขาย่อยสาขาหนึ่งของบริษัทพีแอนด์เอสกรุ๊ปจำกัด ซึ่งทำธุรกิจเกี่ยวกับแร่และโรงบดแร่ บริษัทพีแอนด์เอสกรุ๊ปจำกัดเริ่มก่อตั้งครั้งแรกในชื่อ บริษัทพีแอนด์เอสแบร์ไรท์ไมนิ่งจำกัด ในปี พ.ศ.2505 โดยเป็นที่รู้จักกันในนามผู้ส่งออกแบร์ไรท์รายแรกในประเทศไทย โดยมีคนไทยเป็นเจ้าของ100% และผลิตภัณฑ์แบร์ไรท์ที่ได้จะส่งออกไปยังที่ขุดเจาะน้ำมันที่สำคัญต่างๆทั่วโลก ปัจจุบันบริษัทได้ขยายกิจการไปในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเหมืองแร่เพื่อใช้ในอุตสาหกรรมต่างๆ และมีบริษัทที่เป็นสาขาย่อยกระจายอยู่ตามภูมิภาคต่างๆในประเทศไทย ดังนี้

1. บริษัทพีแอนด์เอสแบร์ไรท์ไมนิ่งจำกัด จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลิตแร่แบร์ไรท์ที่ใช้ในการขุดเจาะน้ำมัน
2. บริษัทพีแอนด์เอสแบร์ไรท์ไมนิ่งจำกัด จังหวัดเลย ผลิตแร่แบร์ไรท์ที่ใช้ในการขุดเจาะน้ำมัน
3. บริษัทพีแอนด์เอสโดโล-ไลม์จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ผลิตแร่โดโล-ไลม์ที่ใช้ในอุตสาหกรรมเหล็ก กระจก
4. บริษัทพีแอนด์ไลม์สโตนจำกัด จังหวัดตาก ผลิตหินเพื่อใช้ในการก่อสร้างและใช้ในโรงงานหลอมสังกะสี
5. บริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นโรงงานที่รับบดแร่ให้กับบริษัทต่างๆ
6. บริษัทพีแอนด์เอสปีโตรเซอริวิสจำกัด จังหวัดสงขลา ให้บริการขนส่งแร่แบร์ไรท์ และโกดังเก็บสินค้า

บริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด ตั้งอยู่เลขที่78 หมู่6 ตำบลนครหลวง อำเภอนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา บริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด เริ่มต้นก่อตั้งในปีพ.ศ.2534 ซึ่งเป็นโรงงานที่รับบดแร่ให้กับบริษัทต่างๆ ลักษณะของโรงงานมีกำลังการผลิตประมาณ2,000เมตริกตันต่อวัน ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตหลักๆ ได้แก่แร่โดโล-ไลม์และแร่ฟอตเฟต

ผลิตภัณฑ์โดโล-ไลม์ที่ได้ผลิตภายใต้ตราสินค้า แพนดัสสปาร์ ซึ่งเป็นโดโล-ไลม์ที่ดีที่สุด เพื่อใช้ในการปรับสภาพดินและน้ำ รวมทั้งใช้ในการปรับสภาพพื้นที่การเกษตรทั่วๆไปด้วย ลักษณะของบรผลิตภัณฑ์มี3แบบ คือ แร่ขนาด325เมฆงส์ชมพู(บรรจุถุงละ25กิโลกรัม) แร่ขนาด150เมฆงส์เหลือง(บรรจุถุงละ25กิโลกรัมและ2กิโลกรัม) แร่ขนาด150เมฆงส์ขาว(บรรจุถุงละ50กิโลกรัม) ส่วนผลิตภัณฑ์ฟอตเฟตก็ผลิตภายใต้ตราสินค้า แพนดัสสปาร์ เช่นเดียวกัน ซึ่งเป็นปุ๋ยเคมีหินฟอตเฟตที่ดีที่สุดในท้องตลาดขณะนี้ ผลิตภัณฑ์ประกอบไปด้วยฟอตเฟตอย่างน้อย20% มีให้เลือก2แบบคือ ถุงสีแดงมีฟอตเฟตไม่ต่ำกว่า20% และถุงสีเหลืองมีฟอตเฟตไม่ต่ำกว่า20%

ต่อมาบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด ได้ขยายกิจการก่อสร้างโกดังเก็บสินค้า เพื่อใช้เก็บสินค้าคงคลังของบริษัทและให้เข้ากับผู้ที่สนใจ และยังได้ก่อสร้างท่าเรือติดกับบริเวณโกดังเก็บสินค้า เพื่อให้บริการขนส่งสินค้าและขนถ่ายสินค้าลงเรือเพื่อขนส่งไปยังที่ต่างๆด้วย

ปัจจุบันบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด กำลังมีการก่อสร้างโรงงานใหม่เพื่อทำการบดทรายและแร่โดโล-ไลม์ โดยคาดว่าโรงงานที่กำลังก่อสร้างนี้ เมื่อเสร็จสมบูรณ์จะมีกำลังการผลิตประมาณ500เมตริกตันต่อชั่วโมง และโรงงานนี้ใช้ระบบSCADAทั้งระบบ เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพที่ดีที่สุด และจะเป็นโรงงานที่ทันสมัยที่สุดแห่งหนึ่งในขบวนการบดแร่ในประเทศไทยด้วย

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เขียน แสงหนุ่ม (เขียน แสงหนุ่ม 2518 : 40) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่าการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งขัดแย้งกับผลวิจัยของ ฮอบกู๊ด (Hobgood, 1971: 153-A) ศึกษาพบว่า ลักษณะการบริหารงานของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผลการวิจัยขัดแย้งกันเช่นนี้อาจเป็นไปตามที่เวลส์ (Wales, 1971: 2385-A) ได้ศึกษาพบว่า ความพึงพอใจของบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

สมชาย พูลศรี (2536:135) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การศึกษาระดับมัธยมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 ตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler) โดยศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 99 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมากกว่ามุ่งความสัมพันธ์ สถานการณ์กลุ่มของโรงเรียนอยู่ในระดับควบคุมได้ปานกลาง ประสิทธิภาพ

ผลขององค์กรอยู่ในระดับสูง ปัจจัยสถานการณ์ที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิผลสูงคือ สถานการณ์กลุ่มของโรงเรียนโดยเฉพาะเรื่องการเมืองโครงสร้างของงานและความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

วิสุทธิ จันจิรา (2532 : 86) ศึกษาความคาดหวังของศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์เขตในระดับมากทุกข้อ คือ ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม ในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ ในฐานะผู้ให้การยอมรับ ในฐานะผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข ในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง ในฐานะเป็นผู้ประสานงานที่ดี และในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ ส่วนพฤติกรรมย่อยที่ได้รับการคาดหวังสูงสุด 5 อันดับแรกคือ สนับสนุนให้ศึกษานิเทศก์ไปศึกษาต่อเพื่อพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถสูง ยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานได้อย่างจริงจัง และเปิดเผย ประพฤติตนเป็นผู้มีเกียรติเชื่อถือได้ สามารถพูดชี้แจงวัตถุประสงค์ นโยบาย และแนวทางปฏิบัติในการปฏิบัติงานโครงการ ให้กับผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเห็นความสำคัญของบุคลากรในทุกตำแหน่งที่ว่าเป็นผู้มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์

ศุภฤกษ์ สมศิริชาติ (2527: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลเมืองพังงา ตะกั่วป่า ภูเก็ต และกระบี่ โดยใช้แนวความคิดเรื่องบรรยากาศองค์กรเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ผลจากการศึกษามีข้อสรุปได้ว่า พนักงานเทศบาลส่วนใหญ่มองบรรยากาศองค์กรไปในทางบวก และปรากฏว่าเพศของพนักงานเทศบาลมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางกับการมองบรรยากาศองค์กรมิติด้านความรับผิดชอบ และเพศกับระดับชั้นที่ดำรงตำแหน่งของพนักงานเทศบาลมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับการมองบรรยากาศองค์กรมิติด้านการสนับสนุน แต่สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจของพนักงานเทศบาลไม่มีความสัมพันธ์ใด ๆ กับการมองบรรยากาศองค์กรมิติด้านโครงสร้างและมิติด้านความอบอุ่น

สำหรับความพอใจและความคิดที่จะโยกย้ายงานของพนักงานเทศบาลนั้น พนักงานเทศบาลส่วนใหญ่พอใจในงานที่ทำ แต่ก็คิดที่จะโยกย้ายงานอยู่ในเกณฑ์สูง ความพอใจและความคิดที่จะโยกย้ายงานนี้ มีความสัมพันธ์ปานกลางกับบรรยากาศองค์กรมิติด้านโครงสร้างและมิติด้านการสนับสนุน แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กรมิติด้านความรับผิดชอบและมิติด้านความอบอุ่น

ศรีสอางค์ เสาวรส (2530: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงรูปแบบการจัดองค์การของหน่วยงานคอมพิวเตอร์โดยทั่วไป โดยเฉพาะของส่วนราชการซึ่งมีภาพพจน์ที่น่ากลัว อึดอาด ล้าช้า เมื่อมีการนำเอาคอมพิวเตอร์อันเป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีความรวดเร็ว องค์กร หรือหน่วยงานคอมพิวเตอร์ของส่วนราชการไทย มีรูปแบบเป็นอย่างไร

การศึกษานี้จึงมุ่งศึกษาเปรียบเทียบลักษณะของการจัดองค์การหน่วยงานคอมพิวเตอร์เพื่อทราบถึงสภาพปัจจุบัน ข้อดี ข้อเสีย และปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ของการจัดองค์การหน่วยงานคอมพิวเตอร์ของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์การธุรกิจเอกชนจากการศึกษารูปแบบการจัดองค์การที่เหมาะสม สำหรับหน่วยงานคอมพิวเตอร์ของส่วนราชการไทย เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาวิจัยต่อไป

จากการศึกษาสภาพ และลักษณะโดยทั่วไปของหน่วยงานคอมพิวเตอร์ แม้ว่าจะมีลักษณะการจัดองค์การโดยยึดหลักการจัดองค์การโดยทั่วไปเหมือนกัน นับแต่การแบ่งงาน การจัดสายการบังคับบัญชา การจัดช่วงของการควบคุมการสร้างเอกภาพของการบังคับบัญชา การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การร่วมมือประสานงานเป็นอาทิ แต่ก็มีความแตกต่างจากองค์การโดยทั่วไปอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ หน่วยงานคอมพิวเตอร์ต้องมีส่วนงานที่สามารถรับผิดชอบลักษณะงานต่าง ๆ ได้ครอบคลุมทั้งองค์การอยู่ 4 ส่วนงานคือ ฝ่ายอำนวยการ หรือ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิเคราะห์ระบบงานและเขียนโปรแกรม ฝ่ายปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ และฝ่ายเทคนิคคอมพิวเตอร์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการจัดองค์การของหน่วยงานคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับส่วนราชการ

จากการศึกษาสภาพและลักษณะโดยทั่วไปของเจ้าหน้าที่ และพนักงานในหน่วยงานคอมพิวเตอร์ทั้งของภาครัฐบาล และธุรกิจเอกชน พบว่า โดยทั่วไปพนักงาน มักมีแนวโน้มเปลี่ยนงานไปอยู่หน่วยงานที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่าอันก่อให้เกิดภาวะของการแสวงหา เพื่อตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมายของตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างปัญหาให้กับหน่วยงานเดิม โดยเฉพาะหน่วยงานราชการ ยิ่งกว่านั้นเจ้าหน้าที่และพนักงานในหน่วยงานคอมพิวเตอร์ในส่วนและรัฐวิสาหกิจ ยังมีทัศนคติ และความคิดเห็นที่แสดงถึงความไม่พอใจในหน่วยงานหลายประการ ซึ่งมีผลต่อเจ้าหน้าที่และพนักงานในหน่วยงานคอมพิวเตอร์ของส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ ที่ทำให้มีความต้องการเปลี่ยนงานไปสู่หน่วยงานธุรกิจเอกชนและต้องการรูปแบบการบริหารงานแบบธุรกิจเอกชน

วิจิตรา ธนะวิศาล (2525: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาโครงสร้างหน้าที่และความรับผิดชอบของกรมวิชาการ ศึกษาการประสานงานภายในกรมวิชาการในเรื่องปัจจัยที่ทำให้เกิดการประสานงาน ลักษณะการประสานงาน เทคนิคการประสานงานและปัญหาอุปสรรคในการประสานงานภายในกรมวิชาการตลอดจนศึกษาเปรียบเทียบการมองภาพการประสานงานภายในกรมวิชาการของผู้บริหาร นักวิชาการ และเจ้าหน้าที่ธุรการโดยเฉพาะกลุ่มไปราชการ ศึกษาของการวิจัยเรื่องนี้เป็นคือ ข้าราชการประจำทุกคนภายในกรมวิชาการจำนวน 313 คน ผลการวิจัย พบว่า

1. กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ มีการจัดสายงานการบริหารเป็นการภายใน มีนโยบายและแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน
2. การประสานงานภายในกรมวิชาการอยู่ในระดับที่ดี เพราะส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาในเรื่องปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการประสานงาน ประกอบกับลักษณะและเทคนิคที่ใช้ก็เอื้ออำนวยต่อการประสานงาน
3. ข้าราชการ 3 กลุ่มคือ ผู้บริหาร นักวิชาการและธุรการ มองภาพการประสานงานแตกต่างกัน ขึ้นกับระดับตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน

กนกวรรณ ร่วมไทย (2530: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การกับผลกระทบดีที่ทัศนคติ ต่องาน ด้านบริหาร ของบริษัทเดินอากาศไทย จำกัด ซึ่งปรากฏว่าได้มีการวิพากษ์วิจารณ์ถึงการบริการต่าง ๆ ดังปรากฏในหนังสือพิมพ์บ่อยครั้ง เมื่อเกิดปัญหาเหล่านี้ขึ้นมาผู้บริหารควรสนใจปรับปรุงการบริการในด้านต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องสร้างทัศนคติที่ดีในการให้บริการให้บังเกิดแก่พนักงานทุกคน ซึ่งเมื่อเกิดทัศนคติที่ดีแล้วก็จะสะท้อนให้เกิดพฤติกรรมในการบริการที่ดีด้วย และการเกิดทัศนคติที่ดีนั้นส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับบรรยากาศองค์การที่ดีด้วย

จากการวิจัยพบว่า ลักษณะทางสังคมเศรษฐกิจของพนักงานผู้ให้บริการ คือ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ลักษณะงานที่ให้บริการ และระดับเงินเดือน พบว่า มีเพียงระดับการศึกษาและระยะเวลาการทำงานที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับทัศนคติต่องานด้านบริการ และลักษณะของความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะผกผันกัน ส่วนความรู้สึกเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของพนักงานผู้ให้บริการ คือ ความรู้สึกเกี่ยวกับความอบอุ่นในองค์การ ความรู้สึกเกี่ยวกับการสนับสนุนในองค์การ ความรู้สึกเกี่ยวกับการได้รับรางวัลและการลงโทษในองค์การ และความรู้สึกเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การ พบว่ามีเพียงความรู้สึกเกี่ยวกับการได้รับรางวัลและการลงโทษในองค์การเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับทัศนคติต่องานด้านบริการและลักษณะของความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะสอดคล้องกัน

ธีราวุฒิ คงปรีชา (2518: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคติฐานเกี่ยวกับคนในองค์การว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหารจริงหรือไม่ เป็นการศึกษาวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพิสูจน์หลักเกณฑ์และทฤษฎีการบริหาร ผู้เขียนได้เลือกทำการวิจัยในกรมไปรษณีย์โทรเลขโดยเลือกทำการศึกษาเฉพาะข้าราชการระดับรองลงมา และดูแลรับผิดชอบหน่วยงานในระดับต่าง ๆ ของกรมไปรษณีย์โทรเลขทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ดังนั้นคติฐานเกี่ยวกับคน

ในกรมไปรษณีย์โทรเลขและพฤติกรรมการบริหารของข้าราชการเหล่านี้ย่อมมีส่วนสำคัญต่อพฤติกรรมองค์การของกรมไปรษณีย์โทรเลข ความมีประสิทธิภาพในการทำงาน ความเจริญเติบโต และความอยู่รอดของกรมไปรษณีย์โทรเลขเป็นอย่างมาก

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า พิสูจน์ได้ว่าสมมุติฐานที่กำหนดไว้ว่า " คติฐานเกี่ยวกับคนในองค์การย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหาร " เป็นความจริง

วิลาสินี ชันติสุวรรณ(2532:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เพื่อต้องการทราบถึง(1) รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง สังกัดกองกลางมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา (2) สถานการณ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา (3) พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในโรงเรียนซึ่งมีผลต่อขวัญของครูในโรงเรียน (4) พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในโรงเรียนที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในโรงเรียนมีผลต่อขวัญของครูในโรงเรียน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า (1) พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบมิติมุ่งสัมพันธ์ (2) สถานการณ์ในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นแบบด้านปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูดี โครงสร้างงานมากอำนาจตามตำแหน่งมาก (3) ขวัญครูต่ำเมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์โรงเรียน (4) ขวัญครูสูงเมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในโรงเรียน

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามในทัศนะของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรในการวิจัย
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานภายในบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด ทั้งหมด จำนวน 101 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 2 ส่วน

ตอนที่1 เป็นแบบสอบถามสำหรับประเมินระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า(Rating scale)แบบ 4 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วย และ ไม่เห็นด้วย ซึ่งประกอบไปด้วย

แบบสอบถามเพื่อวัดวุฒิภาวะด้านงาน ซึ่งเป็นมาตรวัดเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพด้านงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน การเข้าใจในความต้องการของงาน ความสามารถที่จะรับผิดชอบ และการเสร็จตามเวลาที่กำหนด

แบบสอบถามเพื่อวัดวุฒิภาวะด้านจิตวิทยา ซึ่งเป็นมาตรวัดเกี่ยวกับ ความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ ความต้องการในความสำเร็จ ความเสียสละ ทัศนคติต่องาน และความเต็มใจที่จะทำงาน โดยกำหนดการให้คะแนน ดังนี้

ตอนที่2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ สายงาน ระดับการศึกษา รายได้ และประสิทธิภาพในการทำงานที่บริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด โดยใช้คำถามที่ให้เลือกตอบเพียงข้อเดียว(Multiple choices)

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษารูปแบบ และวิธีการดำเนินการวิจัยทางธุรกิจ รวมถึงการวิเคราะห์และสรุปแนวคิด ทฤษฎี จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่สัมพันธ์กับตัวแปรที่จะศึกษา เพื่อนำมาเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการสร้างแบบสอบถาม

2. สอบถามผู้ตามในบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด เกี่ยวกับทัศนะในด้านงานและด้านจิตวิทยา เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3. นำข้อมูลทั้งหมดที่ได้ศึกษา มาสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าแบบ 4 ระดับ ที่เกี่ยวข้องกับการวัดระดับบุคลิกภาพของผู้ตามในบริษัทแพนดัสนครหลวง ในด้านงานจำนวน15ข้อ และด้านจิตวิทยาจำนวน15ข้อ รวมทั้งหมด30ข้อ

4. นำแบบสอบถามที่เสร็จแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ เสนอแนะและปรับปรุงแก้ไข

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 คน คือ รองศาสตราจารย์สุภาพรณ สิริแพทย์พิสุทธิ อาจารย์ณัฐยา ประดิษฐ์สุวรรณ และอาจารย์ผจงศักดิ์ หมวดสง

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบให้สมบูรณ์อีกครั้งก่อนนำไปทดลอง(Try-out) กับผู้ที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ79.46% ซึ่งสามารถยอมรับได้ ส่วนค่าความสัมพันธ์(Correlation)ของแบบสอบถามเป็นรายข้อนั้น อยู่ในเกณฑ์ที่มาสารถยอมรับได้จำนวน 27ข้อ และไม่มาสารถยอมรับได้จำนวน3ข้อ จึงตัดข้อคำถามทั้ง3ข้อทิ้ง ทำให้เหลือข้อคำถามที่จะนำไปสอบถามกับกลุ่มเป้าหมายจริง จำนวน27ข้อ

7. นำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ผล ตามขั้นตอน ดังนี้

1. จัดเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอกับจำนวนผู้ที่จะตอบสอบถามทั้งหมด
2. แจกและเก็บแบบสอบถามกับผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตัวเอง โดยได้อธิบายให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจจุดมุ่งหมายและความสำคัญของการศึกษาครั้งนี้ พร้อมกับชี้แจงรายละเอียดของแบบสอบถามให้ผู้ตอบทราบ และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม รวมถึงให้ความเป็นอิสระในการตอบแบบสอบถามอย่างเต็มที่กับผู้ตอบด้วย

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. นำแบบสอบถามแต่ละชุดมาตรวจความสมบูรณ์และตรวจสอบความถูกต้อง
2. กำกับรหัสข้อมูลของแต่ละข้อ
3. ตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละตอน เพื่อนำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ทางสถิติ
4. วิเคราะห์บุคลิกภาพของผู้ตามในบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)

การให้ค่าคำตอบของแบบสอบถามเพื่อวัดคุณลักษณะของผู้ตาม ได้ใช้อัตราส่วนประมาณค่า มีระดับคะแนน 4 ระดับ ดังนี้

ข้อความเชิงบวก

4 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

3 หมายถึง เห็นด้วยมาก

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยนี้หาคำถาม แบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้

คำถามด้านบวก มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 - 4.00 เป็นระดับที่เห็นด้วยมากที่สุด หมายถึง พนักงานมีความเหมาะสมมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.51 - 3.00 เป็นระดับที่เห็นด้วยมาก หมายถึง พนักงานมีความเหมาะสมมาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.51 - 2.50 เป็นระดับที่เห็นด้วยน้อย หมายถึง พนักงานมีความเหมาะสมน้อย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 - 1.50 เป็นระดับที่เห็นด้วยน้อยที่สุด หมายถึง พนักงานมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

5. วิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าความถี่และร้อยละ

6. การทดสอบเพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ตาม ในทัศนะของพนักงานบริษัทแพนดัสนคร

หลวงจำกัด ระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้ t - test

7. การทดสอบเพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ตาม ในทัศนะของพนักงานบริษัทแพนดัสนคร

หลวงจำกัด ระหว่างกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance)

8. นำค่าที่ได้ไปประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC (Statistical Package for the Social Science / Personal Computer Plus)

9. วิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตาม ในทัศนะของพนักงานบริษัทแพนดัสนคร

หลวงจำกัด ตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลัมชาร์ด คือ

เมื่อผู้ตามมีคุณลักษณะอยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด(M4) จะใช้รูปแบบภาวะผู้นำ คือ การมอบ(S4)

เมื่อผู้ตามมีคุณลักษณะอยู่ในระดับเหมาะสมมาก(M3) จะใช้รูปแบบภาวะผู้นำ คือ การร่วม(S3)

เมื่อผู้ตามมีคุณลักษณะอยู่ในระดับเหมาะสมน้อย(M2) จะใช้รูปแบบภาวะผู้นำ คือ การขาย(S2)

เมื่อผู้ตามมีคุณลักษณะอยู่ในระดับเหมาะสมน้อยที่สุด(M1) จะใช้รูปแบบภาวะผู้นำ คือ การสั่ง(S1)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติดังต่อไปนี้

1. การหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ค่าร้อยละ

1.2 การหาค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้สูตร (ล้วน สายยศและอังคณา สายยศ.2540:53) ดังนี้

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทนค่าเฉลี่ย
 $\sum X$ แทนผลรวมของความถี่คูณคะแนน
 N แทนจำนวนสมาชิกในกลุ่ม

1.3 การหาความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตร (ล้วน สายยศและอังคณา สายยศ.2540:103) ดังนี้

$$S = \sqrt{\frac{N\sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S แทนความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 $\sum X^2$ แทนคะแนนแต่ละตัว
 $(\sum X)^2$ แทนค่าเฉลี่ยของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง
 N แทนจำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง

2. ค่าสถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของแบบสอบถาม

2.1 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ใช้สูตร (ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2543 : 310-311)ดังนี้

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

เมื่อ r_{xy} แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
 $\sum X$ แทน ผลรวมของข้อมูลจากตัวแปร X
 $\sum Y$ แทน ผลรวมของข้อมูลจากตัวแปร Y
 $\sum XY$ แทน ผลรวมของผลคูณระหว่างข้อมูลจากตัวแปร X และ Y
 $\sum X^2$ แทน ผลรวมของกำลังสองของข้อมูลจากตัวแปร X
 $\sum Y^2$ แทน ผลรวมของกำลังสองของข้อมูลจากตัวแปร Y
 N แทนจำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

2.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟา ใช้สูตร (ยุทธพงษ์ กัยวรรณ.2543 : 137) ดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
	n	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
	$\sum S_i^2$	แทน	ผลรวมของค่าความแปรปรวนของแต่ละข้อเป็นรายข้อ
	S^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนแบบสอบถามทั้งฉบับ

3. สถิติสำหรับทดสอบสมมติฐาน

3.1 การทดสอบเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้ตาม ในทัศนะของพนักงานบริษัทแพนดัสคนลงระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ใช้ t - test ใช้สูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543 : 162)

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

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติทดสอบ
	$\bar{x}_1$	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1
	$\bar{x}_2$	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2
	S_1	แทน	คะแนนความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1
	S_2	แทน	คะแนนความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2
	n_1	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1
	n_2	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2

3.2 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) ใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด 2541 : 213-218) ดังนี้

$$F = \frac{MS_B}{MS_W}$$

เมื่อ	F	แทนค่าที่ใช้พิจารณาใน F - distribution
	MS_B	แทน Mean Squares ระหว่างกลุ่ม
	MS_W	แทน Mean Squares ภายในกลุ่ม

เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจึงใช้ Least Significant Difference (LSD) ตรวจสอบความแตกต่างระหว่างคู่

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
N	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	การแจกแจงแบบที (t – distribution)
df	แทน	ขั้นแห่งความเป็นอิสระ (degree of freedom)
F	แทน	การแจกแจงแบบเอฟ (F – distribution)
SS	แทน	ผลบวกของค่าความเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of square)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยความเบี่ยงเบนยกกำลัง
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย โดยเรียงลำดับหัวข้อเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของบุคลิกภาพของผู้ตามในทัศนะของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบบุคลิกภาพของผู้ตาม ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด

ตอนที่ 4 วิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตาม ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด

ตาราง 1 จำนวนและร้อยละของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ สายงาน ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ทำงาน

ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	77	76.20
หญิง	24	23.80
รวม	101	100
2. ระดับอายุ		
ต่ำกว่า 29 ปี	45	44.60
29 ปีขึ้นไป	56	55.40
รวม	101	100
3. สถานภาพ		
โสด	38	37.60
สมรส	63	62.4
รวม	101	100
4. สายงาน		
ฝ่ายช่าง	64	63.40
ฝ่ายธุรการ	37	36.60
รวม	101	100
5. ระดับการศึกษา		
ไม่เกินมัธยมศึกษาตอนต้น	50	49.50
มัธยมปลาย หรือ ปวช.	31	30.70
สูงกว่า มัธยมปลาย	20	19.80
รวม	101	100
6. รายได้		
ต่ำกว่า 5,000 บาท	51	50.50
5,000 บาท ขึ้นไป	50	49.5
รวม	101	100

7. ประสบการณ์ในการทำงาน

ต่ำกว่า 2 ปี		
2 - 4 ปี	17	16.80
5 - 7 ปี	27	26.70
8 ปีขึ้นไป	23	22.80
	34	33.70
รวม	101	100

จากตาราง 1 สามารถอธิบายคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

ผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชาย อายุ 20-29 ปี มีสถานภาพสมรส อยู่ในสายงานช่าง มีการศึกษาอยู่ในระดับไม่เกินมัธยมศึกษาตอนต้น มีรายได้ต่ำกว่า 5,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานที่บริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด 8 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะของผู้ตาม ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด

ตาราง 2 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะของผู้ตาม ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด เป็นรายด้าน

คุณลักษณะ	$\bar{X}$	S	ระดับความเหมาะสม
คุณลักษณะด้านงาน	2.82	0.39	มาก
คุณลักษณะด้านจิตวิทยา	2.90	0.44	มาก
รวม	2.85	0.37	มาก

จากตาราง 2 พบว่า คุณลักษณะของผู้ตามของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด โดยรวมและรายด้าน มีความเหมาะสมมาก

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของวุฒิภาวะของผู้ตามด้านงานของพนักงานบริษัท แพนด์สนครหลวง จำกัด เป็นรายชื่อ

วุฒิภาวะด้านงาน	$\bar{X}$	S	ระดับความเหมาะสม
1. ท่านมีประสบการณ์ในการทำงานตรง หรือใกล้เคียงกับงานที่ทำอยู่	2.96	0.80	มาก
2. ท่านเคยศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานในแผนกของท่าน	3.12	0.84	มาก
3. ท่านมีพื้นฐานความรู้ในลักษณะเดียวกับงานในความรับผิดชอบ	2.85	0.78	มาก
4. ท่านมีเทคนิคหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่ทันสมัยมาประยุกต์เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	2.56	0.71	มาก
5. ท่านจะทำงานได้สะดวกและมั่นใจขึ้นหากมีผู้คอยดูแลและให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด	2.89	0.96	มาก
6. ท่านสามารถแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบได้ด้วยตนเอง	3.01	0.86	มาก
7. ท่านมีความเข้าใจงานในแผนกของท่านอย่างชัดเจน	3.04	0.87	มาก
8. งานของท่านมีการกำหนดลักษณะงานที่ชัดเจน	2.66	0.91	มาก
9. ท่านรับทราบภารกิจหลักที่จะต้องปฏิบัติในหน่วยงานของท่าน	2.88	0.84	มาก
10. ท่านสามารถรับผิดชอบงานของท่านได้โดยไม่ต้องมีคนมาคอยควบคุม	2.71	0.84	มาก
11. ท่านจะทำทุกวิถีทางเพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่สำเร็จอย่างรวดเร็วที่สุด	2.79	0.82	มาก
12. เมื่อท่านได้รับมอบหมายงานจากหัวหน้างาน ท่านสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จตามเวลาที่กำหนด	2.91	0.71	มาก
13. ท่านมีตารางวางแผนการปฏิบัติงานที่แน่นอน	2.70	0.82	มาก
14. ท่านชอบทำงานแบบคนเดียว (one man show) มากกว่าแบบเป็นทีม (team work)	2.35	1.16	น้อย
รวม	2.82	0.39	มาก

จากตาราง 3 พบว่า วุฒิภาวะของผู้ตามด้านงาน โดยรวมและรายชื่อ ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด มีความเหมาะสมมาก ยกเว้นข้อ ท่านชอบทำงานแบบคนเดียว (one man show) มากกว่าแบบเป็นทีม (team work) พบว่า วุฒิภาวะของผู้ตามด้านงาน โดยรวมและรายชื่อ ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด มีความเหมาะสมน้อย

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะของผู้ตาม ด้านจิตวิทยาของพนักงานบริษัท
แพนดัสนครหลวง จำกัด เป็นรายข้อ

คุณลักษณะด้านจิตวิทยา	$\bar{X}$	S	ระดับความ เหมาะสม
1. ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่	3.12	0.77	มาก
2. ท่านได้รับความเป็นอิสระทั้งความคิดและการกระทำใน การทำงาน	3.08	0.93	มาก
3. ท่านจะลงมือปฏิบัติงานเองทันที หากไม่มีคนมาทำงาน ในตำแหน่งที่ท่านรับผิดชอบอยู่	2.85	0.86	มาก
4. ท่านท่านปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยกระดับงานของ ท่าน ให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้น	2.97	0.74	มาก
5. ท่านจะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง แม้ ไม่มีหัวหน้างานคอยควบคุม	2.98	0.79	มาก
6. ท่านมุ่งมั่นที่จะสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ มากกว่าค่า ตอบแทนที่จะได้รับ	2.67	0.90	มาก
7. ท่านจะให้คำปรึกษาและช่วยเหลืองานที่ไม่ได้อยู่ใน ความรับผิดชอบของท่านเสมอ	2.86	0.85	มาก
8. ในกรณีที่มียานเร่งด่วน สามารถที่จะตามท่านมาช่วย เหลือได้ตลอดเวลา	2.88	0.87	มาก
9. ท่านคิดว่างานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้น ไม่ตรงกับงานที่มุ่ง หวังไว้	2.75	0.96	มาก
10. ท่านยังมีไฟอยู่และสนุกกับงานที่ท่านทำอยู่	2.80	0.80	มาก
11. ท่านจะทำงานตามเวลาที่บริษัทกำหนดเท่านั้น	2.87	0.98	มาก
12. ท่านชอบที่จะมาทำงานมากกว่าการพักผ่อนที่บ้านพัก	2.72	0.86	มาก
13. การขาดงานหรือการมาสายของท่าน มักเกิดจาก เหตุผลวิสัยจริง ๆ	2.91	0.98	มาก
รวม	2.90	0.44	มาก

จากตาราง 4 พบว่า คุณลักษณะของผู้ตามด้านจิตวิทยา ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด มี
ความเหมาะสมมาก

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ตาม ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ส่วยงาน ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์การทำงาน

ตาราง 5 เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ตาม ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด จำแนกตาม เพศ

คุณลักษณะ	ชาย			หญิง			t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม		
1.ด้านงาน	2.85	0.38	มาก	2.73	0.40	มาก	1.29	0.21
2.ด้านจิตวิทยา	2.93	0.41	มาก	2.77	0.53	มาก	1.37	0.18
รวม	2.89	0.36	มาก	2.75	0.42	มาก	1.47	0.16

จากตาราง 5 พบว่า พนักงานของบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัดเพศชายและเพศหญิงมีคุณลักษณะของผู้ตามด้านงานและด้านจิตวิทยาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพของผู้ตาม ของพนักงานบริษัทแพนดัส นครหลวง จำกัด จำแนกตามอายุ

คุณลักษณะ	ต่ำกว่า 29 ปี			29 ปีขึ้นไป			t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ		
	เหมาะสม			เหมาะสม				
1.ด้านงาน	2.77	0.32	มาก	2.86	0.44	มาก	-1.53	0.21
2.ด้านจิตวิทยา	2.90	0.34	มาก	2.90	0.52	มาก	-0.13	0.99
รวม	2.82	0.27	มาก	2.88	0.44	มาก	-0.78	0.46

จากตาราง6 พบว่า พนักงานของบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด ที่มีอายุแตกต่างกันมีคุณภาพของผู้ตามด้านงานและด้านจิตวิทยาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 7 เปรียบเทียบคุณภาพของผู้ตาม ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด จำแนกตามสถานภาพ

คุณลักษณะ	โสด			สมรส			t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ		
	เหมาะสม			เหมาะสม				
1.ด้านงาน	2.73	0.31	มาก	2.87	0.42	มาก	-1.85	0.07
2.ด้านจิตวิทยา	2.90	0.41	มาก	2.89	0.47	มาก	0.12	0.91
รวม	2.81	0.30	มาก	2.88	0.41	มาก	-1.00	0.40

จากตาราง7 พบว่า พนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด ที่มีสถานภาพโสดและสมรส มีคุณภาพด้านงานและคุณภาพด้านจิตวิทยาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 8 เปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้ตาม ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด จำแนกตาม
สายงาน

พฤติกรรม	ฝ่ายช่าง			ฝ่ายธุรการ			t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ		
			เหมาะสม			เหมาะสม		
1.ด้านงาน	2.84	0.3700	มาก	2.79	0.42	มาก	0.57	0.58
2.ด้านจิตวิทยา	2.90	0.43	มาก	2.90	0.47	มาก	0.02	0.99
รวม	2.86	0.36	มาก	2.84	0.41	มาก	0.34	0.74

จากตาราง8 พบว่า พนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด ที่อยู่ในสายงานช่างและธุรการพฤติกรรมด้านงานและพฤติกรรมด้านจิตวิทยาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะของผู้ตาม ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา

คุณลักษณะ	ไม่เกินมัธยมต้น			มัธยมปลาย/ป.ว.ช.			สูงกว่ามัธยมปลาย		
	$\bar{x}$	s	ระดับความเหมาะสม	$\bar{x}$	s	ระดับความเหมาะสม	$\bar{x}$	s	ระดับความเหมาะสม
1.ด้านงาน	2.80	0.44	มาก	2.90	0.30	มาก	2.75	0.40	มาก
2.ด้านจิตวิทยา	2.88	0.48	มาก	2.91	0.47	มาก	2.91	0.34	มาก
รวม	2.83	0.42	มาก	2.91	0.34	มาก	2.82	0.32	มาก

จากตาราง 9 พบว่า พนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน คุณลักษณะของผู้ตามโดยรวมและรายด้าน มีความเหมาะสมมาก

๐

ตาราง 10 เปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้ตาม ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา

พฤติกรรมของผู้ตาม	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1.พฤติกรรมด้านงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.344	2	0.172	1.141	0.324
	ภายในกลุ่ม	14.763	98	0.151		
	รวม	15.107	100			
2.พฤติกรรมด้านจิตวิทยา	ระหว่างกลุ่ม	0.044	2	0.002	0.109	0.897
	ภายในกลุ่ม	19.681	98	0.201		
	รวม	19.725	100			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.137	2	0.007	0.483	0.618
	ภายในกลุ่ม	13.906	98	0.142		
	รวม	14.043	100			

จากตาราง10 พบว่า พนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 11 เปรียบเทียบวุฒิภาวะของผู้ตาม ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด จำแนกตาม รายได้

วุฒิภาวะ	ต่ำกว่า 5,000 บาท			5,000 บาทขึ้นไป			t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ		
	เหมาะสม			เหมาะสม				
1.ด้านงาน	2.75	0.41	มาก	2.89	0.36	มาก	-1.73	0.09
2.ด้านจิตวิทยา	2.85	0.47	มาก	2.95	0.42	มาก	-1.12	0.27
รวม	2.79	0.39	มาก	2.91	0.35	มาก	-1.59	0.12

จากตาราง 11 พบว่า พนักงานของบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด ที่มีรายได้แตกต่างกันมีวุฒิภาวะโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณภาพของผู้ตาม ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด จำแนกตามประสิทธิภาพในการทำงาน

คุณภาพ	ต่ำกว่า 2 ปี			2 - 4 ปี			5 - 7 ปี			8 ปีขึ้นไป		
	$\bar{x}$	s	ระดับความเหมาะสม	$\bar{x}$	s	ระดับความเหมาะสม	$\bar{x}$	s	ระดับความเหมาะสม	$\bar{x}$	s	ระดับความเหมาะสม
1.ด้านงาน	2.73	0.21	มาก	2.74	0.37	มาก	2.86	0.39	มาก	2.9	0.46	มาก
2.ด้านจิตวิทยา	2.94	0.39	มาก	2.89	0.38	มาก	2.73	0.43	มาก	2.99	0.51	มาก
รวม	2.82	0.23	มาก	2.81	0.34	มาก	2.8	0.38	มาก	2.94	0.45	มาก

จากตาราง 12 พบว่า พนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน คุณภาพของผู้ตามโดยรวมและรายด้าน มีความเหมาะสมมาก

ตาราง 13 เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ตาม ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

คุณลักษณะของผู้ตาม	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
คุณลักษณะด้านงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.550	3	0.183	1.222	0.306
	ภายในกลุ่ม	14.557	97	0.150		
	รวม	15.107	100			
คุณลักษณะด้านจิตวิทยา	ระหว่างกลุ่ม	0.957	3	0.319	1.648	0.183
	ภายในกลุ่ม	18.79	97	0.193		
	รวม	19.725	100			

จากตาราง 13 พบว่า พนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีคุณลักษณะโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 4 วิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตาม ในทัศนะของ พนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ตาม ในทัศนะของ พนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด พบว่า คุณลักษณะของผู้ตามของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด โดยรวมและรายด้าน มีความเหมาะสมมาก (M3) ส่วนการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย พบว่า พนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด ที่มีเพศ อายุ สายงาน ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกัน มีคุณลักษณะของผู้ตาม โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บุคคลที่มีคุณลักษณะในระดับ (M3) นี้ มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจ ที่จะทำงานตามที่คุณำต้องการ ความไม่เต็มใจของเขามีอยู่บ่อยที่เนื่องมาจากขาดความมั่นใจหรือขาดความมั่นคง อย่างไรก็ตาม ถ้าหากว่าเขามีความสามารถพอแต่ไม่เต็มใจแล้ว ความไม่สนใจที่จะปฏิบัติงาน เกิดจากปัญหาความสนใจมากกว่าปัญหาความมั่นคง กรณีเช่นนี้ผู้นำจะต้องมีนโยบายเปิดประตู คือ ด้วยการสื่อสารสองทางและรับฟังอย่างสนใจ เพื่อสนับสนุนผู้ตามให้พยายามใช้ความสามารถที่มีอยู่ ดังนั้น รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตาม ในทัศนะของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด ตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลัมชาร์ด คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบการร่วม (S3) ซึ่งเป็นรูปแบบการสนับสนุน ไม่ออกคำสั่ง โดยผู้นำและผู้ตามร่วมมือกันกำหนดงานและวิธีทำงาน คือ พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์สูง และพฤติกรรมด้านงานต่ำ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สังเขป ความมุ่งหมาย สมมุติฐาน และวิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาระดับคุณภาพของผู้ตามทั้งในด้านงานและด้านจิตวิทยา ของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด ตามปัจจัยต่างๆทางด้านข้อมูลส่วนตัว ได้แก่ เพศ อายุ สายงาน ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์การทำงานที่บริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมากำหนดรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามในบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด ต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับคุณภาพของผู้ตาม ในทัศนะของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด ในด้านงานและด้านจิตวิทยา
2. เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพของผู้ตาม ในทัศนะของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด ในด้านงานและด้านจิตวิทยา จำแนกตาม เพศ อายุ สายงาน ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ในการทำงาน
3. เพื่อกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตาม ในทัศนะของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด

สมมุติฐานในการวิจัย

1. ผู้ตามที่มีเพศต่างกัน จะมีคุณภาพโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน และจะต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน
2. ผู้ตามที่มีอายุต่างกัน จะมีคุณภาพโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน และจะต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน
3. ผู้ตามที่มีสถานภาพต่างกัน จะมีคุณภาพโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน และจะต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน
4. ผู้ตามที่อยู่ในสายงานที่ต่างกัน จะมีคุณภาพโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน และจะต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน
5. ผู้ตามที่มีระดับการศึกษาต่างกัน จะมีคุณภาพโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน และจะต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน
6. ผู้ตามที่มีรายได้ต่างกัน จะมีคุณภาพโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันและจะต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน
7. ผู้ตามที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีคุณภาพโดยรวม และรายด้านแตกต่างกันและจะต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานภายในบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัดทั้งหมด ที่อยู่ในฝ่ายช่างและฝ่ายธุรการ จำนวน 101 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 2 ส่วน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสำหรับประเมินระดับคุณภาพของผู้ตาม ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) แบบ 4 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วย และไม่เห็นด้วย ซึ่งประกอบไปด้วย

แบบสอบถามเพื่อวัดคุณภาพด้านงาน ซึ่งเป็นมาตรวัดเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพด้านงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน การเข้าใจในความต้องการของงาน ความสามารถที่จะรับผิดชอบ และการเสร็จตามเวลาที่กำหนด

แบบสอบถามเพื่อวัดคุณภาพด้านจิตวิทยา ซึ่งเป็นมาตรวัดเกี่ยวกับ ความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ ความต้องการในความสำเร็จ ความเสียสละ ทัศนคติต่องาน และความเต็มใจที่จะทำงาน โดยกำหนดการให้คะแนนดังนี้

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ สหายงาน ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ในการทำงานที่บริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด โดยใช้คำถามที่ให้เลือกตอบ (check list)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ผล ตามขั้นตอน ดังนี้

1. จัดเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอกับจำนวนผู้ที่จะตอบสอบถามทั้งหมด
2. แจกและเก็บแบบสอบถามกับผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตัวเอง โดยได้อธิบายให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจจุดมุ่งหมายและความสำคัญของการศึกษานี้ พร้อมกับชี้แจงรายละเอียดของแบบสอบถามให้ผู้ตอบทราบ และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม รวมถึงให้ความเป็นอิสระในการตอบแบบสอบถามอย่างเต็มที่กับผู้ตอบด้วย

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. นำแบบสอบถามแต่ละชุดมาตรวจความสมบูรณ์และตรวจสอบความถูกต้อง
2. กำกับรหัสข้อมูลของแต่ละข้อ
3. ตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแต่ละตอน เพื่อนำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ทางสถิติ
4. วิเคราะห์คุณภาพของผู้ตามในบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5. วิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าความถี่ และร้อยละการทดสอบ เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพของผู้ตาม ในทัศนะของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด ระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้ $t - test$

6. การทดสอบเพื่อเปรียบเทียบคุณภาพของผู้ตาม ในทัศนะของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด ระหว่างกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance)

7. นำค่าที่ได้ไปประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC (Statistical Package for the Social Science / Personal Computer Plus)

8. วิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตาม ในทัศนะของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด ตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลัมชาร์ด

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาระดับคุณภาพของผู้ตามทั้งในด้านงานและด้านจิตวิทยา ในบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชาย อายุ 20-29 ปี มีสถานภาพสมรส อยู่ในสายงานช่าง มีการศึกษาอยู่ในระดับไม่เกินมัธยมศึกษาตอนต้น มีรายได้ต่ำกว่า 5,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานที่บริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด 8 ปีขึ้นไป

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตาม ในบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด พบว่า

1. คุณภาพของผู้ตามของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด โดยรวมและรายด้าน มีความเหมาะสมมาก
2. ผู้ตามที่มี เพศ อายุ สถานภาพ สายงาน ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน มีคุณภาพโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
3. รูปแบบภาวะผู้นำ ที่เหมาะสมกับผู้ตาม ในทัศนะของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบการร่วม (participating)

อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูล คุณภาพของผู้ตามของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด เพื่อหารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตาม มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. คุณภาพของผู้ตามของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด ในด้านงานและด้านจิตวิทยา ระดับความเหมาะสม มีความเหมาะสมมาก (M3) เป็นเพราะ พนักงานส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานอยู่ที่องค์กรแห่งนี้มาเป็นเวลานาน ทุกคนมีความเข้าใจวัฒนธรรมขององค์กรเป็นอย่างดี มีความผูกพันต่อองค์กรสูง มีความเข้าใจในเป้าหมายของงาน และมีทักษะด้านเทคนิคในการปฏิบัติงานสูงด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิจิต โกจิณอก (2536:บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษา อำเภอและระดับความพร้อมของข้าราชการในสำนักงาน กรณีศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จังหวัด

สระบุรี ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จังหวัดสระบุรี เลือกใช้ คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบการแนะนำ (Selling) ระดับความพร้อมของข้าราชการ ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี อยู่ในระดับ(M3) และรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ กับระดับความพร้อมของข้าราชการ ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ไม่มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ไม่ได้สนับสนุน สมมุติฐานการวิจัยของเฮอร์เชย์และบลัมชาร์ด กล่าวคือ การใช้รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ไม่สัมพันธ์กับ ระดับความพร้อมของข้าราชการ ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแต่อย่างใด

2. ผู้ตามที่มีเพศต่างกัน มีวุฒิภาวะแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธิชัย ชูประดิษฐ์ (2543:66) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอ พบว่า เพศของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่แตกต่างกันมีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอ ในลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน แต่ขัดแย้งกับงานวิจัยของ ทาวร เกียรติทับทิวและพรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2540 :155) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ ผลการวิจัยพบว่า เพศมีความสัมพันธ์กับวุฒิภาวะของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติ ของธุรกิจเอกชน และหน่วยงานราชการนั้นต่างกัน คือ ในธุรกิจเอกชนนั้น มีการแข่งขันกันอย่างแรง ในทุกๆองค์การ ทุกคนต้องเร่งสร้างผลงานให้โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ซึ่งจะมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของตน เพศจึงไม่มีผลกับวุฒิภาวะของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนในหน่วยงานราชการ การแข่งขันเป็นไปอย่างไม่รุนแรงนัก การจ้างงานเป็นแบบระยะยาว สภาพแวดล้อมไม่กดดันมาก ซึ่งโดยธรรมชาติ นั้น เพศชายจะมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จสูงกว่าเพศหญิง ส่งผลให้ปัจจัยทางด้านเพศ มีผลต่อวุฒิภาวะของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามด้วย

3. ผู้ตามที่มีอายุต่างกัน มีวุฒิภาวะต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นเพราะ ในสถานการณ์ปัจจุบัน จากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำ องค์การเอกชนมีการการปลดพนักงานและเลิกจ้าง ทำให้ทุกคนต้องดิ้นรน โดยพยายามทำงานอย่างเต็มที่ ส่งผลให้วุฒิภาวะของผู้ตามของพนักงานของบริษัทแพนดัสนครหลวง ไม่แตกต่างกันในทุกระดับอายุ

4. ผู้ตามที่มีสถานภาพต่างกัน มีวุฒิภาวะต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุศรา เตียรณบรรจง(2546:58) ที่ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจที่มีต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพยาบาล โรงพยาบาลสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งหมายถึง พยาบาลที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน เป็นเพราะ ในปัจจุบัน สมาชิกทุกคนในครอบครัว ต่างทำงานกันทุกคน ดังนั้นการได้มีสังคมในการทำงานเหมือนกัน ทำให้ไม่เกิดความต่างกันในด้านวุฒิภาวะที่มีสถานภาพต่างกัน

5. ผู้ตามที่มีสายงานต่างกัน มีวุฒิภาวะต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นวรัตน์ สันติกุล(2546:136) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำและความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 เพราะสายงานที่ต่างกัน ต่างก็มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนในหน่วยงานของตน สายงานช่างถึงแม้จะมี

จำนวนพนักงานที่มากกว่า แต่ก็มีความรับผิดชอบมากด้วย ทำนองเดียวกันกับสายงานธุรการที่มีพนักงานน้อย แต่งานในความรับผิดชอบก็น้อยตามไปด้วย

6. ผู้ตามที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีวุฒิภาวะต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพรัตน์ แสงสว่าง(2546:77) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของพนักงานฝ่ายผลิตที่มีต่อฝ่ายซ่อมบำรุง บริษัท กระเบื้องกระดาศไทยจำกัด ผลการวิจัยพบว่าพนักงานฝ่ายผลิต ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อฝ่ายซ่อมบำรุง โดยรวมต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เป็นเพราะ งานในบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด ส่วนใหญ่เป็นงานที่ใช้ทักษะทางด้านเทคนิคมากกว่าทักษะทางด้านความรู้ โดยใช้ความชำนาญเฉพาะตัวในการปฏิบัติมากกว่า ความสามารถในการคิดและวิเคราะห์ปัญหา และส่งผลให้วุฒิภาวะของผู้ตามไม่ต่างกัน

7. ผู้ตามที่มีรายได้ต่างกัน มีวุฒิภาวะแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ขัดแย้งกับงานวิจัยของ ดวงรัตน์ จินตชาติ(2546:107) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การค้าของครุสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า ผลการวิจัยพบว่า ภาคการค้าที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน เป็นเพราะ รายได้ของพนักงานในบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด มีความแตกต่างของระดับเงินเดือนไม่มาก และส่งผลให้วุฒิภาวะของผู้ตามไม่ต่างกัน

8. ผู้ตามที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีวุฒิภาวะแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ สายฝน วิเชียร (2545:85) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของหัวหน้าหน่วยงาน กรณีศึกษา บริษัทพร้อม เทคโนโลยี จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความเห็นต่อคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สำคัญกับงานของหัวหน้าหน่วยงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เนื่องจาก บริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัดมีวัฒนธรรมองค์การและสภาพการทำงานที่ไม่ซับซ้อนมาก จำนวนพนักงานก็มีไม่มาก ทำให้การปรับตัวเข้ากับบรรยากาศการทำงานภายในองค์การ เป็นไปได้ง่าย และส่งผลให้วุฒิภาวะของผู้ตามไม่ต่างกัน ส่วนเมื่อเปรียบเทียบวุฒิภาวะของผู้ตามกับรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม พบว่าเกิดความแตกต่างในด้านประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เนื่องจาก พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น ก็จะมี ความรับผิดชอบมากขึ้น และมีความผูกพันกับองค์การมากขึ้น และต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างไปด้วย

9. รูปแบบภาวะผู้นำ ที่เหมาะสมกับผู้ตาม ในทัศนะของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบการร่วม(participating) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรินทร์ กาญจนระวีกุล (2541:บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับวุฒิภาวะของครู ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลัมชาร์ด กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และขนาดกลาง ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบการร่วม(participating) มากที่สุด รองมาคือ แบบแบบการขาย(Selling) แบบการมอบ(Delegating) และแบบการสั่ง(Telling) ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบการขาย(Selling) มากที่สุด รองมาคือ แบบการร่วม(participating) แบบการสั่ง(Telling) และแบบการมอบ(Delegating) ตามลำดับ และเมื่อนำผลรวมของทุกขนาดโรงเรียนมารวมกัน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบการร่วม(

participating) มากที่สุด รองมาคือ แบบการขาย(Selling) แบบการมอบ(Delegating) และแบบการสั่ง (Telling) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาระดับวุฒิภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในแต่ละขนาดโรงเรียนใน จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก มีระดับวุฒิภาวะอยู่ในระดับ(M3) ส่วนครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ มีระดับวุฒิภาวะอยู่ในระดับ(M3/M4) และเมื่อนำผลรวมของ วุฒิ ภาวะของครูในทุกขนาดโรงเรียนมารวมกัน พบว่า ครูในโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี มีระดับวุฒิ ภาวะอยู่ในระดับ(M3)ด้วย

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ของบริษัท แพนดัสนครหลวง จำกัด ดังนี้

1. เนื่องจากวุฒิภาวะของผู้ตามของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด ในด้านงานและด้านจิต วิทยา มีความเหมาะสมมาก ดังนั้น จึงควรมีกิจกรรมที่จะรักษา หรือจูงใจพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ที่องค์การแห่งนี้ มาเป็นเวลานาน ในการให้สวัสดิการกับพนักงานและครอบครัวเพิ่มมากขึ้น รวมถึงการสร้างเชื่อมั่นในความ ก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่งงานให้พนักงานรับรู้อย่างทั่วถึง ส่วนพนักงานที่มีอายุงานไม่มาก เมื่อเห็นพนักงานที่มี อายุงานมากกว่ามีความก้าวหน้า ก็จะมีเชื่อมั่นต่อองค์การมากขึ้นด้วย

2. จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด ที่มีเพศ อายุ สายงาน ระดับการ ศึกษา รายได้ และประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกัน มีวุฒิภาวะของผู้ตาม ในด้านงานและด้านจิตวิทยา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งหมายถึง ตัวแปรอิสระของแต่ละบุคคลนั้น ไม่มีผลต่อระดับวุฒิภาวะ ของผู้ตาม ในด้านงานและด้านจิตวิทยาแต่อย่างใด แต่ปัจจัยที่จะมีผลต่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามนั้น น่าจะ เป็นปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและสภาพความเป็นอยู่ภายในองค์การมากกว่า ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรปรับ เปลี่ยน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ พัฒนาให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดีกว่าเดิม เช่น ปรับปรุง บ้านพักของพนักงานให้ดีขึ้น สร้างระบบสาธารณูปโภคให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ และควรปรับวัฒนธรรม องค์การ ให้เป็นองค์การที่มีบุคลากรที่ใช้ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ปัญหา และการวางแผน มากกว่าความ สามารถด้านเทคนิคทั่วไป

3. จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำ ที่เหมาะสมกับผู้ตาม ในทัศนะของพนักงานบริษัทแพนดัส นครหลวง จำกัด คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบการร่วม (participating) ซึ่งเป็นรูปแบบการสนับสนุน ไม่ออกคำสั่ง โดยผู้นำและผู้ตามร่วมมือกันกำหนดงานและวิธีทำงาน คือ พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์สูง และพฤติกรรมด้าน งานต่ำ ดังนั้น น่าจะมีการจัดประชุมตัวแทนของทุกหน่วยงานทุกสัปดาห์ เพื่อสรุปผลงานที่ผ่านมา และวางแผน การดำเนินงานในสัปดาห์ต่อไป เพื่อให้การบริหารจัดการของทั้งองค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และควรจัดให้ มีการทำกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือสังคม หรือชุมชนใกล้เคียงร่วมกัน เพื่อให้ทั้งพนักงานและผู้บริหารมีความสนิท สนมกันมากขึ้น และให้มีความยึดหยุ่นในการปฏิบัติงานมากกว่าที่เป็นอยู่ โดยเน้นที่เป้าหมายในการปฏิบัติงาน มากกว่าวิธีการในการทำงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัย เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด ใช้อยู่ในปัจจุบัน ว่า มีรูปแบบเป็นเช่นไร และพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัดมีความพึงพอใจต่อรูปแบบภาวะผู้นำนั้น มากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้นำผลการศึกษาที่ได้ มาปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับผู้ตามต่อไป
2. ควรทำการวิจัย ในทุกสาขาของบริษัทพีแอนด์เอส กรู๊ปจำกัด เพื่อจะได้รู้ภาพรวมในแนวทางการบริหารงานของทั้งองค์กร
3. ควรทำการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำในด้านอื่นๆ นอกเหนือจากงานวิจัยนี้ เพื่อจะได้นำมาวิจัยและเปรียบเทียบ ว่าภาวะผู้นำแต่ละแบบนั้นสอดคล้องกับสภาพองค์การแบบใด เพื่อนำผลที่ได้ มาปรับใช้กับสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์การต่อไป

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ ร่วมไทย. (2530). บรรยากาศองค์การกับผลกระทบต่อทัศนคติต่องานด้านบริการ
ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานผู้ให้บริการของบริษัทเดินอากาศไทยจำกัด. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กวี วงศ์พัฒน์. (2535). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- เขียน แสงหนุ่ม. (2518). ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชากับความสำเร็จ
และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ .
- ดวงรัตน์ จินตชาติ. (2546). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน
ขององค์การค้าของครูสภา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- ถาวร เกียรติทับทิว. (2540). รูปแบบภาวะผู้นำในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติราชการ. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ธีราวุฒ คงปรีชา. (2518). อิทธิพลของคตินฐานกับคนในองค์การต่อพฤติกรรมการบริหาร
ศึกษาเฉพาะกรณีกรมไปรษณีย์โทรเลข. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นพรัตน์ สันติกุล. (2546). ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำและความพึงพอใจในงาน
กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2541). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม1. พิมพ์ครั้งที่2. กรุงเทพฯ :
สุวีวิทยาสาส์.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2535). การจัดการองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย.
- บุศรา เตียรณบรรจง. (2546). แรงจูงใจที่มีต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพยาบาล โรงพยาบาลสิงห์บุรี.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่6. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ไพรัตน์ แสงสว่าง. (2546). ความพึงพอใจของพนักงานฝ่ายผลิตที่มีต่อฝ่ายซ่อมบำรุง บริษัท กระเบื้อง
กระดาศไทยจำกัด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ยุทธพงษ์ กัยวรรณ. (2543). พื้นฐานการวิจัย. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. (2540). สถิติวิทยาการทางการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพฯ :
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).
- วรินทร์ กาญจนระวีกุล. ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับ
ระดับวุฒิภาวะของครู ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลัซชาร์ดกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ
ครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- วิจิตร ณะวิศาล. (2525). การประสานงานภายในองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีกรมวิชาการ
กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิจิต โกจิณอก. (2536). ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและ
ระดับความพร้อมของข้าราชการในสำนักงาน : กรณีศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
จังหวัดสระบุรี. นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิลาศสินี ชันติสุวรรณ. (2532). พฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญของครู
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิสุทธิ จันจิรา. (2533). ความคาดหวังของศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้า
หน่วยศึกษานิเทศก์สังกัดกรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศรีธรงค์ เสาวรส. (2530). การศึกษาการจัดการของศูนย์คอมพิวเตอร์สำหรับส่วนราชการไทย.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2544). การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภฤกษ์ สมศิริชาติ. (2527). บรรยากาศองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลเมืองพังงา ตะกั่วป่า ภูเก็ต
และกระบี่. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมชาย พูลศรี. (2537). การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร
ศึกษาเฉพาะกรณีผู้บริหารโรงเรียนมัธยมเขตการศึกษา 1. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สายฝน วิเชียร. (2545). ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของหัวหน้าหน่วยงาน
กรณีศึกษา บริษัทพร้อม เทคโนโลยีวิส จำกัด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สิทธิชัย ชูประดิษฐ์. (2543). ภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอ กรณีศึกษา จังหวัดพัทลุง. กรุงเทพฯ :
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2527). หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์.
- Andrew, DuBrin J. Leadership Research Findings, Practice, and Skills. Houghton Mifflin Company,
1998.
- Daft, Richard L. Management. 3rd ed. Florida : The Dryden Press, 1999.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational Behavior : Utilizing Human
Resources. 3rd ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1977.
- Huse, Edgar and Boditch, L. Jane, Between in Organization : A System Approach to Management.
Macmillian Publishers Ltd., 1973.
- Mc Farlad, Dalton E. Management : Foundation and Practices. 5th ed. New York : Macmillan, 1979.
- Mitchell, Terence R. and James R. Larson, Jr. People in Organization : An Introduction to
Organizational Behavior. 3rd ed. Singapore : Mc Graw-Hill, 1987.

Ordway, Tead. *The Art of the Leadership*. New York : Mc Graw-Hill, 1970.

Sherwood, Frank P. and John M. Pflifer. *Administration Organization*. New Jersey : Prentice-Hall, 1965.

Stogdill, R.M. *Handbook of Leadership*. Freepress, 1974.

Vroom, Victor H. and Phillip W. Yetton. *Leadership and decision-Making*. Pittsburg : University of Pittsburg Press, 1973.

Yukl, Gary A. *Leadership in Organizations*. 2nd ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1989.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท23 เขตวัฒนา
กรุงเทพฯ 10110

กุมภาพันธ์ 2546

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้วยกระผม นายชัยวัฒน์ ไบไม้ เป็นนิสิตปริญญาโท หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามในทัศนะของพนักงาน บริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้กรุณากรอกข้อมูลในแบบสอบถามทุกข้อด้วย

ข้อมูลที่ได้รับในครั้งนี้จะประโยชน์ในการศึกษาด้านการสำรวจรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามในทัศนะของพนักงาน บริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด ของผู้วิจัยเป็นอย่างมาก และคำตอบของท่าน ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ โดยจะนำเสนอข้อมูลเฉพาะในภาพรวม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดกรุณาให้ความร่วมมือ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายชัยวัฒน์ ไบไม้)

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แบบสอบถาม

เรื่อง

รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตาม ในทัศนะของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเพื่อวัดระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ประเด็นพิจารณา	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
1.ท่านมีประสบการณ์ในการทำงานตรง หรือใกล้เคียงกับงานที่ท่านทำอยู่				
2.ท่านเคยศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เกี่ยวกับงานในแผนกของท่าน				
3.ท่านมีพื้นฐานความรู้ในลักษณะเดียวกับงานในความรับผิดชอบ				
4.ท่านมีเทคนิคหรือกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่ทันสมัยมาประยุกต์เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น				
5.ท่านจะทำงานได้สะดวกและมั่นใจขึ้น หากมีผู้คอยดูแลและให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด				
6.ท่านสามารถแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบได้ด้วยตนเอง				
7.ท่านมีความเข้าใจงานในแผนกของท่านอย่างชัดเจน				
8.งานของท่านมีการกำหนดลักษณะงานที่ชัดเจน				
9.ท่านรับทราบภารกิจหลักที่จะต้องปฏิบัติในหน่วยงานของท่าน				
10.ท่านสามารถรับผิดชอบงานของท่านได้โดยไม่ต้องมีคนมาคอยควบคุม				
11.ท่านจะทำทุกวิถีทางเพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่สำเร็จอย่างรวดเร็วที่สุด				
12.เมื่อท่านได้รับมอบหมายงานจากหัวหน้างาน ท่านสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จตามเวลาที่กำหนด				
13.ท่านมีตารางวางแผนการปฏิบัติงานที่แน่นอน				
14.ท่านชอบทำงานแบบคนเดียว (one man show) มากกว่าแบบเป็นทีม (team work)				

ประเด็นพิจารณา	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
15.ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่				
16.ท่านได้รับความเป็นอิสระทั้งความคิดและการกระทำในการทำงาน				
17.ท่านจะลงมือปฏิบัติงานเองทันที หากไม่มีคนมาทำงานในตำแหน่งที่ท่านรับผิดชอบอยู่				
18.ท่านปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยกระดับงานของท่าน ให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้น				
19.ท่านจะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง แม้ไม่มีหัวหน้างานคอยควบคุม				
20.ท่านมุ่งมั่นที่จะสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ มากกว่าค่าตอบแทนที่จะได้รับ				
21.ท่านจะให้คำปรึกษาและช่วยเหลืองานที่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของท่านเสมอ				
22.ในกรณีที่ทีมงานเร่งด่วน สามารถที่จะตามท่านมาช่วยเหลือได้ตลอดเวลา				
23.ท่านคิดว่างานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้น ไม่ตรงกับงานที่มุ่งหวังไว้				
24.ท่านยังมีไฟและสนุกกับงานที่ทำอยู่				
25.ท่านจะทำงานตามเวลาที่บริษัทกำหนดเท่านั้น				
26.ท่านชอบที่จะมาทำงาน มากกว่าการพักผ่อนที่บ้านพัก				
27.การขาดงานหรือการมาสายของท่าน มักเกิดจากเหตุผลวิสัยจริงๆ				

ตอนที่2 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและกาเครื่องหมาย / ลงในช่อง () ที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

() 1.1 ชาย

() 1.2 หญิง

2. อายุ

() 2.1 ต่ำกว่า 29 ปี

() 2.2 29 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

() 3.1 โสด

() 3.2 สมรส

4. สายงาน

() 4.1 ฝ่ายช่าง

() 4.2 ฝ่ายธุรการ

5. ระดับการศึกษา

() 5.1 ไม่เกินมัธยมศึกษาตอนต้น

() 5.2 มัธยมปลาย หรือ ปวช.

() 5.3 สูงกว่ามัธยมปลาย

6. รายได้

() 6.1 ต่ำกว่า 5,000 บาท

() 6.2 5,000 บาทขึ้นไป

7. ประสบการณ์ในการทำงานที่บริษัทแพนดัสนครหลวงจำกัด

() 7.1 ต่ำกว่า 2 ปี

() 7.2 2 – 4 ปี

() 7.3 5 – 7 ปี

() 7.4 8 ปีขึ้นไป

ภาคผนวก ข
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. รองศาสตราจารย์ ดร. สุภาพรรณ ศิริแพทย์พิสุทธิ	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ผจงศักดิ์ นมวดสง	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. อาจารย์ณัฐยา ประดิษฐ์สุวรรณ	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. 5731, 5618

ที่ ทม 10121/421

วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะสังคมศาสตร์

เนื่องด้วย นายชัยวัฒน์ ใบไม้ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ "รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามในทัศนะของพนักงาน บริษัท แพนคัส นครหลวง จำกัด" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพีร์ ลิ้มไทย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์สุภาพรรณ สิริแพทย์พิสุทธ์ อาจารย์ณัฐยา ประดิษฐ์สุวรรณ และ อาจารย์ผจงศักดิ์ หมวดสง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามในทัศนะของพนักงาน บริษัท แพนคัส นครหลวง จำกัด

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม ให้ นายชัยวัฒน์ ใบไม้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์นภาพรณ์ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อผู้วิจัย	นายชัยวัฒน์ ใบไม้
วัน เดือน ปีเกิด	3 กุมภาพันธ์ 2517
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	31/1 ซอยอารี3 ตำบลสามเสนใน อำเภอพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัทเพนดัสนครหลวง จำกัด
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2540	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขา เครื่องกล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2546	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขา การจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ