

658,4094

ร. 160 ค

3.3

คุณลักษณะของผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์

ปริญญาโท

ของ

นางสาวจรีรัตน์ ขอเหนี่ยวกลาง

18 S.A. 2539

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกจิตวิทยาการแนะแนว

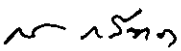
พฤษภาคม 2539


ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๕ ๕๒๙๙๒

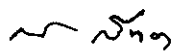
คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปฏิญานิพนธ์ฉบับนี้แล้วเห็นสมควร  
รับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกจิตวิทยาการแนะแนว  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้


คณะกรรมการควบคุม


  
.....ประธาน  
(รศ.กมลรัตน์ กรีทอง)

  
.....กรรมการ  
(อ.ทัศนาก่อน กงักดี)


คณะกรรมการสอบ

  
.....ประธาน  
(รศ.กมลรัตน์ กรีทอง)

  
.....กรรมการ  
(อ.ทัศนาก่อน กงักดี)

  
.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม  
(อ.พรณพิศ วาณิชการ)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปฏิญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกจิตวิทยาการแนะแนว ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

  
.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ดร.ศิริยภา พูลสุวรรณ)

วันที่ ๑ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2539

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยความกรุณาของรองศาสตราจารย์กมลรัตน์ กรีทอง อาจารย์ทัศนาศ ทอภักดี และอาจารย์พรณพิศ วาณิชการที่กรุณาให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณเป็นอย่างมาก จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา อาจารย์วิไลลักษณ์ พงษ์โสภา และอาจารย์ไพศาล อันประเสริฐ ที่กรุณาให้คำแนะนำและเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ที่กรุณาให้สัมภาษณ์ด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดีและรวมทั้งผู้บริหารซึ่งได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณผู้ประสานงานของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ทุกแห่ง ที่ผู้วิจัยเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความอนุเคราะห์ในการกระจายข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยความสะดวกยิ่ง

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยเป็นอย่างดีตลอดมา

ผลความดีทั้งหมดนี้ขอมอบแก่ คุณพ่อ คุณแม่ และครู อาจารย์ ทุกท่านผู้ซึ่งเป็นที่เคารพยิ่งของผู้วิจัย

จวีรัตน์ ขอนเหนียวกลาง

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
คำนำ .....	1
✓ ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	4
✓ สัมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า.....	4
✓ * ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	4
✓ ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....	5
✓ นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย.....	13
ความหมายของการบริหาร.....	14
หน้าที่ของผู้บริหาร.....	14
ระดับการบริหาร .....	16
เอกสารเกี่ยวกับผู้นำ .....	17
ความหมายของผู้นำ .....	17
ความหมายของภาวะผู้นำ .....	18
ทฤษฎีภาวะผู้นำ .....	19
หน้าที่ของผู้นำ .....	20
ประเภทผู้นำ .....	21
คุณลักษณะของผู้นำ.....	24
เอกสารเกี่ยวกับบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย.....	29
การดำเนินธุรกิจของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ .....	29
บทบาทของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ในระบบเศรษฐกิจ.....	31

บทที่	หน้า
2 ความหมายของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย .....	32
ประวัติความเป็นมาของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.....	32
จำนวนหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย .....	34
เกณฑ์เบื้องต้นในการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่ง ประเทศไทย.....	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหรือผู้นำ .....	35
งานวิจัยในประเทศ .....	35
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	38
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	46
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	46
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	46
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือการหาคุณภาพเครื่องมือเกณฑ์การให้ คะแนนและการแปลความหมาย.....	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	58
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	58
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลศึกษาค้นคว้า.....	60
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์แปลผล .....	60
การเสนอผลการศึกษาค้นคว้า.....	60
ผลการศึกษาค้นคว้า.....	61
5 บทย่อ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	85
บทย่อ.....	85
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	85
สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า.....	85
วิธีดำเนินการ.....	85

บทที่	หน้า
5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า.....	87
อภิปรายผล.....	89
ข้อเสนอแนะทั่วไป .....	90
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย .....	92
บรรณานุกรม.....	93
ภาคผนวก.....	98
ภาคผนวก ก .....	99
ภาคผนวก ข. ....	102
ภาคผนวก ค. ....	105
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	116

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง สายงานที่สังกัด ประสบการณ์การทำงานในระดับบริหาร และความก้าวหน้าในอาชีพ.....	61
2 แสดงคุณลักษณะของผู้บริหารด้านประเภทภาวะผู้นำ.....	63
3 แสดงคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความสามารถในการสื่อสารและการพูด จริงใจ ความมั่นคงทางอารมณ์และความกล้าหาญ.....	64
4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารด้านประเภทภาวะผู้นำ กับตัวแปรเพศ.....	65
5 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความสามารถในการ สื่อสารและการพูดจริงใจตามตัวแปรเพศ.....	66
6 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ตามตัวแปรเพศ.....	66
7 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความกล้าหาญตาม ตัวแปรเพศ.....	67
8 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้บริหารด้านประเภทภาวะผู้นำกับ ตัวแปรอายุ.....	68
9 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความ สามารถในการสื่อสารและการพูดจริงใจตามตัวแปรอายุ.....	69
10 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความ มั่นคงทางอารมณ์ตามตัวแปรอายุ.....	69
11 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความ กล้าหาญตามตัวแปรอายุ.....	70
12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารด้านประเภทภาวะ ผู้นำกับตัวแปรระดับตำแหน่ง.....	71

13	แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความสามารถในการสื่อสารและการพุดจูงใจตามตัวแปรระดับตำแหน่ง.....	72
14	แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความมั่นคงทางอารมณ์ตามตัวแปรระดับตำแหน่ง.....	73
15	เปรียบเทียบการวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความกล้าหาญตามตัวแปร ระดับตำแหน่ง.....	74
16	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารด้านประภทภาวะผู้นำกับตัวแปรสายงานที่สังกัด.....	75
17	แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความสามารถในการสื่อสารและการพุดจูงใจตามตัวแปรสายงานที่สังกัด.....	76
18	แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความมั่นคงทางอารมณ์ตามตัวแปรสายงานที่สังกัด.....	76
19	แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความกล้าหาญตามตัวแปรสายงานที่สังกัด.....	77
20	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารด้านประภทภาวะผู้นำกับตัวแปรประสบการณ์การทำงานในระดับบริหาร.....	78
21	แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความสามารถในการสื่อสารและการพุดจูงใจตามตัวแปรประสบการณ์การทำงานในระดับบริหาร.....	79
22	แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความมั่นคงทางอารมณ์ตามตัวแปรประสบการณ์การทำงานในระดับบริหาร.....	79
23	แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความกล้าหาญตามตัวแปรประสบการณ์การทำงานในระดับบริหาร.....	80
24	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารด้านประภทภาวะผู้นำกับตัวแปรความก้าวหน้าในอาชีพ.....	81

ตาราง	หน้า
25 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความ สามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจตามตัวแปรความก้าวหน้าในอาชีพ	82
26 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความมั่นคง ทางอารมณ์ตามตัวแปรความก้าวหน้าในอาชีพ.....	83
27 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความ กล้าหาญตามตัวแปรความก้าวหน้าในอาชีพ.....	84

## บทที่ 1

### บทนำ

#### คำนำ

ประเทศไทยนับเป็นประเทศที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจสูงมากประเทศหนึ่งของโลก สถิติการเจริญเติบโตมีอัตราที่สูงเมื่อเทียบกับภูมิภาคเอเชีย และภาวะโดยรวมของเศรษฐกิจโลก พิจารณาได้จากการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 6 (2530 - 2534) มีการเติบโตถึงร้อยละ 10.9 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2537 : 4) ซึ่งนับว่าเป็นอัตราที่สูงมากและยังขยายต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน ในขณะที่เศรษฐกิจโลก และภูมิภาคเอเชียแม้จะมีการเจริญเติบโตมากขึ้นแต่ก็เป็นอัตราที่ต่ำกว่ามาก สถิติตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 ถึงพ.ศ. 2537 เศรษฐกิจโลกมีการขยายตัวในอัตราร้อยละ 1.3 2.0 2.5 และ 3.7 ตามลำดับ ในขณะที่เศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียมีการขยายตัวในอัตราร้อยละ 5.6, 6.3, 7.1 และ 7.8 ตามลำดับ (ธนาคารแห่งประเทศไทย ; อ้างอิงมาจาก IMF World Economic Outlook April . 1995) ภาวะการเจริญเติบโตที่เกิดขึ้นเราอาจกล่าวได้ว่าเป็นผลจากการที่ภาคเอกชนมีความก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศ และมีปัจจัยเกื้อหนุนที่เป็นประโยชน์ต่อการขยายตัวไม่ว่าจะเป็นสภาพการเมือง สังคม และวัฒนธรรมที่เปิดรับโลกภายนอก อีกประการหนึ่งอาจเนื่องมาจากแนวโน้มโดยรวมของเศรษฐกิจโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบเศรษฐกิจครั้งสำคัญจากการล่มสลายของลัทธิคอมมิวนิสต์ในยุโรปส่งผลให้แนวความคิดของระบบเศรษฐกิจเสรีนิยมมีความเด่นชัดมากยิ่งขึ้น หลายฝ่ายเริ่มให้ความสำคัญอย่างจริงจังในการบรรลุนโยบายที่จะลดบทบาทภาครัฐและส่งเสริมภาคเอกชนให้มีบทบาทในระบบเศรษฐกิจมากยิ่งขึ้น (วารสารเศรษฐกิจและสังคม. 2537 : คำนำ) การเพิ่มบทบาทในภาคธุรกิจได้มีอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมาควบคู่ไปกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ พิจารณาได้จากภาวะแรงงานได้เข้าสู่ภาคธุรกิจจำนวนมากและมีสถิติที่ต่อเนื่อง จากสถิติโครงการใช้แรงงานในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ 2536 ของสำนักงานสถิติแห่งชาติพบว่า ในจำนวนผู้มีงานทำ 29.2 ล้านคนปรากฏผู้เข้าทำงานในภาคธุรกิจเอกชนจำนวน 9.7 ล้านคน ราชการ ลูกจ้างรัฐบาล พนักงานรัฐวิสาหกิจรวมกัน 2.2 ล้านคน ธุรกิจส่วนตัว 9.0 ล้านคน ธุรกิจในครัวเรือน 7.7 ล้านคน เป็นนายจ้าง 629,300 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ.2537 : 5)

ภาวะแรงงานที่เข้าสู่ภาคธุรกิจมากขึ้นอย่างต่อเนื่องดังสถิติข้างต้นสอดคล้องกับการเข้าทำงานของบัณฑิตที่ติดตามโดยทบวงมหาวิทยาลัยในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาล ที่ปรากฏ จำนวนบัณฑิตที่เข้าทำงานในภาคธุรกิจเอกชนต่อบัณฑิตเข้าทำงานในหน่วยงาน รัฐบาลในปี 2526 - 2527 มีจำนวน 10,546 : 15,016 คน ปี 2525 - 2530 มีจำนวน 13,834 : 12,054 คน ปี 2530 - 2531 มีจำนวน 15,929 : 11,492 คน และในปี 2531 - 2532 มีจำนวน 18,000 : 11,075 คน (ทบวงมหาวิทยาลัย 2528 : 55, 2531 : 60, 2532 : 62, 2534 : 59) ตัวเลขดังกล่าวบ่งชี้ได้อย่างชัดเจนว่าภาคธุรกิจมีการขยายตัวเรื่อย ๆ ในขณะที่ภาครัฐมีแรงงานระดับ บัณฑิตเข้าไปทำงานลดลงอย่างต่อเนื่อง

สภาพความเติบโตทางภาคธุรกิจที่เป็นอยู่ บุคคลสำคัญที่มีส่วนผลักดันต่อความสำเร็จ และเติบโตขององค์กรก็คือผู้นำหรือผู้บริหาร อาชีพนักบริหารในองค์กรธุรกิจจึงเป็นอาชีพที่มีความสำคัญมากอาชีพหนึ่ง เพราะมีส่วนช่วยผลักดันเศรษฐกิจของประเทศให้เจริญก้าวหน้า ผู้บริหารมีบทบาทในการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ (ประภาพรรณ ลูวีระ. 2532 : คำนำ) ซึ่งสอดคล้องกับเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 23) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารองค์กรใด ๆ ก็ตามจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดถือเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นระดับต้น ระดับกลาง หรือระดับสูง ในทัศนะของธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 410) มีความเห็นว่าผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำขององค์กรจะต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างสมาชิกฝ่ายต่างๆ ขององค์กร และโดยอาศัยความเป็นผู้นำนี้เอง ผู้บริหารจะสามารถรวบรวมพลังและใช้ประโยชน์ของผู้ร่วมงานให้ช่วยทำงานเพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

นักคิด นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์เช่น ประัชญา เวสารัชช์ (2538 : 1 - 2) ที่เรียกผู้บริหารในยุคนี้ว่าเป็นคลื่นลูกที่สาม มีความเห็นว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีจิตใจเปิดกว้าง มีเมตตา รับฟังผู้อื่น ไม่คิดแค้น ทำงานเป็นทีมไม่ถือพวก ถือเหล่าและเน้นการประสานผลประโยชน์ร่วมกัน มีภาระที่จะต้องส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่นให้ทำงานได้มากขึ้น มีความรู้ความสามารถมากขึ้น กระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้น และทบทวนถึงภารกิจที่ทำเสมอว่ามีความหมายอะไรและเกิดอรรถประโยชน์อย่างไรเพื่อไม่ให้ยึดว่าสิ่งที่ทำนั้นคืออยู่แล้วจนละเลยเพิกเฉยในการเผชิญปัญหาที่เป็นจริงในสังคม ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วดังที่เป็นอยู่ ในทำนองเดียวกันประจุม โพธิกุล (2536 : คำนำ) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้มีเจตคติที่ดี มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ คิดเสมอว่า

ปัญหามีไว้สร้างปัญญา ทุกปัญหามีคำตอบอยู่แล้วถ้าแสวงหา การก้าวสู่ความเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องที่ต้องฝึกฝนมิใช่เป็นผู้นำมาแต่กำเนิด

จากข้อคิดเห็นที่กล่าวมาข้างต้นนับเป็นข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์มากสำหรับนักบริหารหรือผู้ที่สนใจจะพัฒนาตนเองขึ้นไปสู่การเป็นผู้บริหารในอนาคต แต่ข้อมูลที่มีอยู่ทั้งหมดก็ยังไม่มากพอ แม้ว่าในต่างประเทศจะมีการศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารอย่างกว้างขวางมาเป็นเวลานานและมีความหลากหลายในเรื่องกลุ่มตัวอย่างและระดับตำแหน่ง แต่การศึกษาก็อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เป็นของต่างประเทศ การจะนำผลการศึกษาหรือทฤษฎีมาใช้โดยตรงอาจจะเกิดความไม่สมานฉันท์จนอาจกลับกลายเป็นการสร้างปัญหาให้เกิดขึ้นได้(อวยชัย ชะบา. 2532 : 15) การศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารในบ้านเรายังจำกัดอยู่มากและเป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มเท่านั้นและยังน้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวนประชากรที่หลังไหลเข้าสู่ภาคธุรกิจ

บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์เป็นสถาบันทางการเงินที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ (สุรศักดิ์ นานานุกุลและคนอื่น ๆ. 2527 : 247) มีบทบาททางด้านการเงินเพื่อรองรับการขยายตัวของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมซึ่งทวีความสำคัญขึ้นเรื่อย ๆ ผู้วิจัยเลือกศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารในบริษัทซึ่งจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพราะจัดได้ว่าเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ มีผลกำไรที่ต่อเนื่อง ประกอบธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ มีการบริหารงานที่ดี เหล่านี้ล้วนเป็นเกณฑ์ขั้นพื้นฐานในการเข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

ผู้วิจัยหวังว่าผลการศึกษาจะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เพื่อใช้ประกอบการพัฒนาทางการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพราะคุณลักษณะของผู้นำเป็นอย่างไรก็จะส่งผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กรว่าจะมีขวัญกำลังใจ มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีการพัฒนาศักยภาพและนำศักยภาพนั้นมาใช้ได้เพียงใด เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดของทุกสถาบันสภาพการบริหารที่มีความเหมาะสมซึ่งเกิดจากผู้นำที่มีคุณลักษณะประเภทประสิทธิผลสูงก็จะส่งผลกลับไปยังองค์กรและประเทศชาติในภาพรวม ประโยชน์ในการศึกษาอาจก่อประโยชน์ไม่เฉพาะองค์กรประเภทเงินทุนหลักทรัพย์เท่านั้นแต่คาดว่าจะนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรธุรกิจประเภทอื่น เพราะโดยธรรมชาติของภาคธุรกิจมีความคล้ายคลึงกันหลายประการ และตลอดทั้งจะเป็นข้อมูลสำหรับผู้ให้คำปรึกษาและแนะแนวด้านอาชีพที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน นิสิต นักศึกษา จะมีข้อมูลในการแนะแนวและให้คำปรึกษาที่เหมาะสมต่อไป

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรธุรกิจและสนใจจะศึกษาผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จึงได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่อง “คุณลักษณะของผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์” ในขอบเขตที่เกี่ยวกับ ภาวะความเป็นผู้นำ ความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจ ความมั่นคงทางอารมณ์ และความกล้าหาญของผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์

#### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

- 1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์
- 2 เพื่อเปรียบเทียบและหาความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ตามตัวแปรด้าน เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง สายงานที่สังกัด ประสบการณ์การทำงานในระดับบริหาร และความก้าวหน้าในอาชีพ

#### สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

- 1 ผู้บริหารเพศชายและหญิงมีคุณลักษณะแตกต่างกัน
- 2 ผู้บริหารที่มีอายุต่างกันมีคุณลักษณะแตกต่างกัน
- 3 ผู้บริหารที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีคุณลักษณะแตกต่างกัน
- 4 ผู้บริหารที่สังกัดสายงานหลักและสายงานสนับสนุนมีคุณลักษณะแตกต่างกัน
- 5 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานในระดับบริหารต่างกันมีคุณลักษณะแตกต่างกัน
- 6 ผู้บริหารที่มีความก้าวหน้าในอาชีพต่างกันมีคุณลักษณะแตกต่างกัน

#### ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษาครั้งนี้จะช่วยให้องค์กรธุรกิจประเภทเงินทุนหลักทรัพย์และองค์กรธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจคล้ายคลึงกัน เช่น บริษัทเงินทุน บริษัทหลักทรัพย์ ธนาคารหรือสถาบันการเงินรูปแบบอื่น ๆ มีข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร สำหรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร และคาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ให้คำปรึกษาและแนะแนวด้านอาชีพที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน นิสิต นักศึกษา ได้มีข้อมูลสำหรับการแนะแนวที่เหมาะสม

## ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1 ประชากรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ซึ่งจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยถึงปัจจุบัน (15 มีนาคม 2539) จำนวนทั้งสิ้น 1,900 คน

2 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ซึ่งจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยถึงปัจจุบัน (15 มีนาคม 2539) โดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1970 : 580 - 581) กำหนดระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้กลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มอย่างง่ายจำนวน 331 คน

## 3 ตัวแปรที่ศึกษา

### 3.1 เพศ ได้แก่

3.1.1 เพศชาย

3.1.2 เพศหญิง

### 3.2 อายุแบ่งได้เป็น

3.2.1 26 - 32 ปี

3.2.2 33 - 35 ปี

3.2.3 36 - 39 ปี

3.2.4 40 ปีขึ้นไป

### 3.3 ระดับตำแหน่ง

3.3.1 ผู้จัดการส่วนหรือเทียบเท่า

3.3.2 ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่า

3.3.3 ผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่า

3.3.4 ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการขึ้นไป

### 3.4 สายงานที่สังกัด

3.4.1 สายงานหลัก (Line)

3.4.2 สายงานสนับสนุน (Staff หรือ Supporting)

### 3.5 ประสบการณ์การทำงานในระดับบริหาร

3.5.1 ไม่เกิน 3 ปี

3.5.2 มากกว่า 3 - 5 ปี

3.5.3 มากกว่า 5 - 8 ปี

3.5.4 8 ปี ขึ้นไป

### 3.6 ความก้าวหน้าในอาชีพ

3.6.1 มีความก้าวหน้าในอาชีพช้า

3.6.2 มีความก้าวหน้าในอาชีพปานกลาง

3.6.3 มีความก้าวหน้าในอาชีพสูง

### 3.7 คุณลักษณะของผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

1 คุณลักษณะ หมายถึง สิ่งที่แสดงถึงคุณสมบัติของผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ที่แสดงออกต่อบุคคลและสิ่งแวดล้อมประกอบด้วย

1.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถเชิงการบริหารในฐานะผู้นำในองค์กรธุรกิจประเภทเงินทุนหลักทรัพย์ ที่แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องด้วย รูปแบบภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลักคือ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก แบ่งย่อยในแต่ละประเภทได้ดังนี้

ประเภทภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยมี 4 ประเภท ได้แก่

1.1.1 ผู้นำหนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำที่ขาดความสนใจในความสำเร็จของงาน ตลอดจนสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน คิดว่าตนไม่ได้รับความยุติธรรมเขาจึงสมควรที่จะละเลยงานในหน้าที่ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยสรุปผู้นำประเภทหนีงานจะขาดความกระตือรือร้น ขาดความอดทน ขาดการบริหารที่มุ่งประสิทธิผลของงาน ขาดการเปิดโอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ขาดมนุษยสัมพันธ์ จึงเป็นเหตุทำให้ประสิทธิผลของงานมีน้อยที่สุด

1.1.2 ประเภทนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่มีจิตใจเมตตาและคำนึงถึงแต่สัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด นับว่าเป็นข้อเสียก็เพราะเขาปรารถนาที่จะเป็น “คนดี” เสียจนไม่กล้าโต้แย้งคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้แต่เรื่องเล็กน้อยปลีกย่อยที่เขาไม่เห็นชอบด้วย เชื่อว่าผลผลิตของงานไม่สำคัญเท่ากับความสนิทสนม และความเข้าใจอันดีระหว่างกันและกัน เขาเชื่อว่าการดำรงรักษาให้การทำงานมีบรรยากาศอบอุ่นสบายใจ และเป็นกันเอง จะทำให้งานดำเนินไปด้วยความราบรื่น ทักษะคติในการทำงานของนักบุญนี้ก่อให้เกิดการบริหารงานที่ไม่ดี และผลิตผลต่ำ คิดว่าการโต้เถียงกันจะไม่ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นมาได้และคนที่เป็นผู้ใหญ่ก็ไม่สมควรที่จะโต้เถียงกับผู้ใด

ลักษณะการบริหารของเขาจึงไม่บรรลุผลสำเร็จ เพราะไม่เคยแก้ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องคนได้อย่างแท้จริง พยายามหลีกเลี่ยงจากการถกเถียง และในทำนองเดียวกันก็จะหาทางแก้

ปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับบุคคลโดยการโยกย้ายสลับเปลี่ยนเลื่อนชั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง เขาพร้อมที่จะเปลี่ยนใจเพียงเพื่อที่จะดำรงรักษาความสงบเรียบร้อยไว้เท่านั้น และคิดว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารงานแล้ว โดยสรุปผู้นำประเภทนี้มุ่งเฉพาะสัมพันธ์ภาพของบุคคล จนทำให้มีผลงานในระดับต่ำ ขาดการบริหารที่มุ่งประสิทธิผลของงาน นับว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของงานน้อยมาก

1.1.3 ประเภทเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ดำเนินงานมุ่งแต่ภารกิจเพียงอย่างเดียวโดยมิได้คำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วย จะแสดงออกให้เห็นชัดเจนว่าไม่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานคนใดเลย มอบความไว้วางใจแก่คนอื่นน้อยมาก เชื่อว่าคนเราโดยทั่วไปแล้วมีนิสัยไม่ชอบทำงานและจะพยายามหลีกเลี่ยงเสมอเมื่อมีโอกาส ด้วยเหตุนี้จึงจะต้องคอยควบคุมแนะนำและขู่ว่าจะลงโทษ เพื่อที่จะให้คนพวกนี้ทำงาน เขาเชื่อว่าคนส่วนมากต้องการให้มีคนอื่นคอยแนะนำชี้แนวทางในการทำงาน และพยายามจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการความมั่นคงปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่นใด ผู้นำประเภทเผด็จการนี้ก่อให้เกิดผลสะท้อนที่รุนแรงมากเพราะเขามองคนเป็นเครื่องจักร ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามคำสั่งให้เร็วที่สุด ถ้ารูปการณ์เป็นไปในทางที่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชานอบน้อมทำตามคำสั่งของผู้นำผลงานก็ออกมาดี แต่ถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้ามก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก่อกวนและหนีงาน โดยสรุปผู้นำประเภทนี้เป็นคนเด็ดขาดถืออำนาจของตนเป็นหลักเพื่อให้ผลงานสำเร็จ ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชามักจะเกิดความไม่พอใจเพราะขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ขาดการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ผลของงานที่ออกมาค่อนข้างจะน้อย ผู้นำประเภทนี้จึงมีประสิทธิผลของงานน้อย

1.1.4 ประเภทผู้ประนีประนอม (Compromizer) ผู้นำชนิดนี้ยอมรับว่าการมุ่งงานให้สำเร็จและการสร้างสัมพันธภาพเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง แต่เขาก็ไม่มีความสามารถหรือไม่อยากผละความคิดเห็นทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกัน และไม่สามารถตกลงใจตัดสินใจลงไปได้ว่าจะใช้วิธีการใด ลักษณะผู้นำจึงเป็นคนโลเลและชอบการประนีประนอม อธิติพลที่สามารถชักจูงให้ตัดสินใจก็คือความกดดันบางอย่างที่เกิดขึ้นขณะนั้น ทำให้เขายินดีที่จะขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นให้น้อยลงมากกว่าที่จะมุ่งผลผลิตมาก ๆ ในระยะยาว พยายามที่จะทำให้ผู้ร่วมงานซึ่งมีอิทธิพลต่อเขามีความสุขมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เขาจะเป็นผู้เสนอแนะสิ่งต่าง ๆ แต่ไม่เคยทำอะไรจริงจังเลย เขาพยายามผลักดันกระตุ้นคนอื่นแต่ก็ไม่มาก และก็ไม่ได้หวังผลเลิศจากงานนัก เขาต้องการเพียงให้งานคงดำเนินไปเรื่อย ๆ และเป็นอยู่อย่างนั้นตลอดไป และคิดว่าการวางแผนดำเนินงานจะต้องใช้วิธีการประนีประนอมทั้งสิ้น โดยสรุปเป็นผู้นำที่ชอบการรอมชอม ไม่มีการตัดสินใจที่

เด็ดขาดแต่เป็นการตัดสินใจเพื่อความอยู่รอดเท่านั้น จึงเป็นการบริหารที่แม้จะมุ่งมั่นและการมีมนุษยสัมพันธ์เป็นหลัก แต่ขาดการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้เป็นประเภทที่มีประสิทธิผลงานน้อย

ประเภทภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากมี 4 ประเภท ได้แก่

1.1.5 ประเภทชอบทำตามคำสั่ง หรือปฏิบัติตามกฎระเบียบแบบราชการ (Bureaucrat) ผู้นำชนิดนี้มีลักษณะคล้าย ๆ กับประเภทหนึ่งงาน กล่าวคือไม่สนใจความสำเร็จของงาน หรือสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน แต่มีแนวโน้มว่าจะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในด้านการทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดมากกว่า จะให้ความสนใจกับงานแต่ไม่นำตัวเข้าไปผูกพันกับปัญหาต่าง ๆ มากนัก จะทำงานเฉพาะที่กฎระเบียบต่าง ๆ กำหนดไว้เท่านั้น ผู้นำประเภทนี้จึงทำงานอย่างเข้มงวด และดำเนินงานอย่างถูกต้องตามระเบียบมากที่สุด ความคิดเห็นใหม่ ๆ ไม่ค่อยมีการพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย เขาจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากถ้าทำงานในลักษณะดำเนินรอยตามแบบเก่า หรือในลักษณะที่เรียกว่างานประจำ โดยสรุปลักษณะผู้นำประเภทนี้ขาดการบริหารงานที่มุ่งต่อประสิทธิผลของงาน และขาดมนุษยสัมพันธ์ มุ่งแต่ระเบียบกฎเกณฑ์เป็นหลัก จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของงานมากหากอยู่ในหน่วยงานราชการ แต่ในหน่วยงานธุรกิจจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของงานไม่มาก

1.1.6 ประเภทนักพัฒนา (Developer) ผู้นำชนิดนักพัฒนาเป็นลักษณะของผู้นำชนิดหนึ่งซึ่งเป็นผู้มอบความไว้วางใจให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และสามารถชักจูงใจบุคคลอื่นได้ดี เขาคิดว่างานชิ้นแรกของเขาคือการพัฒนาตัวบุคคล เช่น การสอนคนธรรมดาให้เป็นคนมีประสิทธิภาพได้ ลักษณะการทำงานของจึงมักมอบหมายความรับผิดชอบใหม่ ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยเพื่อพัฒนาบุคคลเหล่านั้นให้ทำงานเป็นเรื่องราว ๆ เหมือนกับว่าการเล่นหรือการพักผ่อน เชื่อว่าคนเราต้องการเป็นตัวของตัวเองรู้จักควบคุมตนเอง และแสวงหาความรับผิดชอบ และยังมีความเชื่ออีกว่าความขยัน ความช่างคิดและภาวะสร้างสรรค์มิได้อยู่เฉพาะในตัวบุคคลชั้นผู้นำเท่านั้น แต่ทว่ามีอยู่ในตัวบุคคลทุกคน โดยสรุปผู้นำแบบนี้จะมีการบริหารที่มุ่งประสิทธิผลของงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารงาน นับได้ว่ามีประสิทธิผลของงานมาก

1.1.7 ประเภทเผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat) ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติงาน และการดำเนินงานของตนเอง มีความสำคัญขำขันชำนาญในด้านการสั่งงาน เพื่อให้ทุกคนนำไปปฏิบัติได้โดยไม่เกิดความขุ่นเคืองใจและความไม่พอใจ โดยสรุปผู้นำแบบนี้มุ่งการบริหารแบบให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม มีมนุษยสัมพันธ์ ยึดกฎระเบียบแบบ

แผน และเป็นนักตัดสินใจ ชอบทำงานให้เสร็จด้วยการประเมินทั้งปริมาณและคุณภาพของงาน โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่าย ผลกำไรในการขาย ตลอดจนการให้บริการ จึงมีประสิทธิผลของงานสูงมาก

1.1.8 ประเภทนักบริหาร (Executive) ผู้นำประเภทนักบริหารนี้เป็นผู้ที่รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด เขาเป็นผู้มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานอย่างเห็นได้ชัด และพยายามทำงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับทางปฏิบัติงานดังกล่าวแล้ว จึงทำงานได้โดยไม่มีอุปสรรค เขากระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นรับรู้ และมีส่วนร่วมในการวางแผนงานให้ดีขึ้นเสมอ เขาจึงได้ความคิดที่ดีเยี่ยมจากทุกคน ในเรื่องความขัดแย้งซึ่งอาจเกิดขึ้นในองค์กรก็คือเป็นเรื่องธรรมดาและสมควรที่จะมีขึ้น เพราะเป็นเรื่องของความคิดเห็นที่อาจแตกต่างกันได้ ข้อขัดแย้งต่าง ๆ นั้น สามารถจัดไปได้ และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรของเขาได้อีกเช่นกัน โดยสรุปลักษณะผู้นำประเภทนักบริหารนี้จึงบริหารงานโดยมุ่งประสิทธิผลของงานและมนุษยสัมพันธ์ นำเอาความสามารถของทุกคนมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน ผลงานที่เกิดขึ้นจึงมีทั้งปริมาณและคุณภาพ ผู้นำลักษณะนี้จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของงานมากที่สุด

1.2 ความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจ ได้แก่ ความสามารถในการสื่อให้ผู้อื่นเข้าใจในสิ่งที่ส่งออกไปโน้มน้าวให้ผู้อื่นได้เข้าใจและปฏิบัติตามในสิ่งที่เราต้องการเป็นการพูดเพื่อคลอใจให้คนอื่นปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดแทนเราได้

1.3 ความมั่นคงทางอารมณ์ หมายถึง ความสุขุม เยือกเย็น อดทนต่อความรุนแรงทางอารมณ์ของผู้อื่นได้ การแก้ปัญหาด้วยเหตุด้วยผลไม่ใช้อารมณ์

1.4 ความกล้าหาญ หมายถึง กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ไม่คุ้นเคยแม้ว่าจะมีความเสี่ยงอยู่บ้างแต่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นเหตุเป็นผล และกล้าที่จะเผชิญกับสิ่งที่ได้กระทำหรือตัดสินใจลงไป

2 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานระดับผู้จัดการส่วนหรือเทียบเท่าขึ้นไป ของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในเขตกรุงเทพมหานครถึงปัจจุบัน (15 มีนาคม 2539) มีจำนวนทั้งสิ้น 32 บริษัท ได้แก่

2.1 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ สินเอเชีย

2.2 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ กรุงศรีอยุธยา

2.3 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	บุคคลภัย
2.4 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	กรุงเทพมหานคร
2.5 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	บางกอกอินเวสเมนต์
2.6 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	คาเธ่ย์ไฟน์แนนซ์
2.7 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	ศรีมิตร
2.8 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	ตะวันออกฟายแนนซ์
2.9 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	ธนสยาม
2.10 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	เอกชาติ
2.11 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	จีเอฟ
2.12 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	ไอทีเอฟ
2.13 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	.เกียรตินาดิน
2.14 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	กรุงเทพธนกิจ
2.15 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	เอ็มซีซี
2.16 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	นวธนกิจ
2.17 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	ธนาชาติ
2.18 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	นิธิภัทร
2.19 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	ทุนพัฒน์
2.20 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	ภัทรธนกิจ
2.21 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	เอกสิน
2.22 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	นครหลวงเครดิต
2.23 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	ศรีธนา
2.24 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	สินอุตสาหกรรม
2.25 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	ซิทก้า
2.26 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	สหธนกิจไทย
2.27 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	ธนไทย
2.28 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	ทิสโก้
2.29 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	ไทยเม็กซ์
2.30 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	ร่วมเสริมกิจ
2.31 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์	วอลล์สตรีท

2.32 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ไอ เอฟ ซี ที ไฟแนนซ์

3 บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ หมายถึง บริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดที่ดำเนินธุรกิจด้านเงินทุนและหลักทรัพย์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ธุรกิจเงินทุน หมายถึง ธุรกิจการจัดหามาซึ่งเงินทุนและใช้เงินนั้นในการประกอบกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งจำแนกประเภทได้ดังนี้

3.1.1 กิจการเงินทุนเพื่อการพาณิชย์

3.1.2 กิจการเงินทุนเพื่อการพัฒนา

3.1.3 กิจการเงินทุนเพื่อการจำหน่ายและการบริโภค

3.1.4 กิจการเงินทุนเพื่อการเคหะ

3.1.5 กิจการเงินทุนอื่นที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง

3.2 ธุรกิจหลักทรัพย์ หมายถึง ธุรกิจหลักทรัพย์ประเภทดังต่อไปนี้

3.2.1 กิจการนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์

3.2.2 กิจการค้ำหลักทรัพย์

3.2.3 กิจการที่ปรึกษาการลงทุน

3.2.4 กิจการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์

3.2.5 กิจการจัดการกองทุนรวม

3.2.6 กิจการกองทุนส่วนบุคคล

3.2.7 กิจการอื่นที่เกี่ยวกับหลักทรัพย์ตามที่รัฐมนตรีกำหนดตามข้อเสนอแนะ

ของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

4 บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ หมายถึง บริษัทที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาให้เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จากการพิจารณาของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ก.ล.ด.)

5 ตลาดหลักทรัพย์ หมายถึง แหล่งกลางในการซื้อขายหลักทรัพย์เพื่อให้สภาพคล่องแก่ผู้ถือหลักทรัพย์ในการที่จะสามารถซื้อขายเปลี่ยนมือได้ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นบริษัทหลักทรัพย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบกิจการตลาดหลักทรัพย์ โดยไม่นำผลกำไรมาแบ่งปันกัน มีฐานะเป็นนิติบุคคล มิได้เป็นส่วนงานราชการแต่เป็นองค์กรอิสระไม่ไ้ซึ่งงบประมาณของทางราชการ

6 หลักทรัพย์ หมายถึง สินทรัพย์ที่สามารถซื้อขายเปลี่ยนมือได้โดยผ่านบริษัทซึ่งเป็นสมาชิกของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Broker) ได้แก่

- 6.1 ตัวเงินคลัง
- 6.2 พันธบัตร
- 6.3 ตัวเงิน
- 6.4 หุ้น
- 6.5 หุ้นกู้
- 6.6 หน่วยลงทุนได้แก่ ตราสารหรือหลักฐานแสดงสิทธิในทรัพย์สินของกองทุนรวม
- 6.7 ใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้น
- 6.8 ใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นกู้
- 6.9 ใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหน่วยลงทุน
- 6.10 ตราสารอื่นที่คณะกรรมการ ก.ล.ต. กำหนด

## 7 สายงาน หมายถึงการแบ่งประเภทของงานออกเป็น 2 ลักษณะในองค์กร

7.1 สายงานหลัก (Line) หมายถึง สายงานซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง (Direct responsibility) ต่อผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผลกำไรขององค์กรธุรกิจ อันประกอบด้วย งานสินเชื่อ งานจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ งานที่ปรึกษาการลงทุน งานการตลาดหลักทรัพย์ งานระดมเงินฝาก การบริหารการเงินและสภาพคล่อง งานธุรกิจร่วมลงทุน งานวางแผน งานวิเคราะห์การลงทุน งานวิเคราะห์หลักทรัพย์ งานการตลาดกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

7.2 สายงานสนับสนุน (Staff หรือ Supporting) หมายถึง สายงานซึ่งมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนสายงานหลักให้ปฏิบัติงานได้ดีและสามารถบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร อันประกอบด้วย งานด้านบุคลากร งานคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ งานกฎหมาย งานบัญชี และการเงิน งานบริหารสำนักงาน งานโฆษณาและประชาสัมพันธ์ งานพิธีการและปฏิบัติการต่าง ๆ เป็นต้น

8 ความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง อัตราเร่งของการเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารของผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ในระดับต่าง ๆ กัน ได้แก่

- 8.1 มีความก้าวหน้าในอาชีพช้า
- 8.2 มีความก้าวหน้าในอาชีพปานกลาง
- 8.3 มีความก้าวหน้าในอาชีพสูง

## บทที่ 2

### เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

ในการศึกษาผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยดังนี้

#### 1 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและผู้บริหาร

- 1.1 ความหมายของผู้บริหาร
- 1.2 หน้าที่ของผู้บริหาร
- 1.3 ระดับการบริหาร

#### 2 เอกสารที่เกี่ยวกับผู้นำ

- 2.1 ความหมายของผู้นำ
- 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
- 2.4 หน้าที่ผู้นำ
- 2.5 ประเภทผู้นำ
- 2.6 คุณลักษณะของผู้นำ

#### 3 เอกสารเกี่ยวกับบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- 3.1 การดำเนินธุรกิจของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์
- 3.2 บทบาทของบริษัทเงินทุนในระบบเศรษฐกิจ
- 3.3 ความหมายของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 3.4 ประวัติความเป็นมาของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 3.5 จำนวนหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 3.6 เกณฑ์เบื้องต้นในการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

#### 4 งานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้บริหารหรือผู้นำ

- 4.1 งานวิจัยในประเทศไทย
- 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

## 1 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและผู้บริหาร

### 1.1 ความหมายของการบริหาร

การบริหาร หมายถึงภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคน (ที่เรียกว่า ผู้บริหาร) ที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำ และไม่อาจประสบผลสำเร็จจากการแยกกันทำ ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี (ธงชัย สันติวงษ์, 2535 : 1) การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ในความเห็นของธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 18 - 19) ได้กล่าวแยกไว้เป็นข้อพิจารณา 2 ทางคือ

1.1.1 การบริหารเป็นศาสตร์ (A science) เพราะการบริหารเป็นความรู้ที่ซึ่งสามารถกำหนดขึ้นเป็นหลักเกณฑ์ที่สามารถพิสูจน์ได้ หลักการจัดการทั้งหลายล้วนเป็นศาสตร์ความรู้ที่มีการพิสูจน์สมมติฐานได้ทั้งสิ้น แม้จะไม่สามารถวัดค่าได้ชัดเจนเช่นวิทยาศาสตร์กายภาพก็ตาม แต่หลักการบริหารต่าง ๆ ก็เป็นความรู้และกฎเกณฑ์ของการปฏิบัติที่สามารถเรียนรู้และเอามาใช้ในการบริหารองค์กรต่าง ๆ ได้

1.1.2 การบริหารเป็นศิลป์ (An art) ในขณะที่การบริหารเป็นศาสตร์ที่กำหนดเป็นหลักเกณฑ์และวางหลักเป็นความรู้ได้นั้น แต่เมื่อนำมาใช้ในองค์กรแต่ละแห่งซึ่งมีความแตกต่างกันออกไป จึงต้องมีการประยุกต์ให้เหมาะสมมีการประสมประสาน ใช้ประสบการณ์และปรับปรุงให้ตรงหรือสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในแง่นี้การบริหารจึงเท่ากับเป็นศิลปะ

### 1.2 หน้าที่ของผู้บริหาร

ผู้บริหารนับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับทุก ๆ องค์กรไม่ว่าจะมีขนาดใหญ่หรือเล็ก เพราะการที่คนมาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มเป็นสถาบันย่อมมีความแตกต่างกัน (Individual differences) ไม่ว่าจะเป็นความเชื่อ (Beliefs) ทศนคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) เป้าหมายส่วนบุคคล (Personal goals) เป็นต้น ความแตกต่างดังกล่าวเป็นผลให้เกิดปัญหาและความยุ่งยากตามมาซึ่งเป็นเรื่องธรรมชาติ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ซึ่งทำหน้าที่ประสานในความแตกต่างดังกล่าวเพื่อลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นและใช้ความสามารถในการบริหารให้คนร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์ของส่วนรวมองค์กรจึงจำเป็นต้องมีผู้นำหรือผู้บริหาร ภารกิจหรือหน้าที่ของนักบริหารแม้ว่าโดยทั่วไปแม้จะมีหน้าที่คล้ายคลึงกัน แต่ก็มีความแตกต่างกันอยู่บ้างทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละคนหรืออาจขึ้นอยู่กับพื้นฐานความเชื่อในทฤษฎีที่แตกต่างกัน

เสนาะ ดิเียว (2535 : 4 - 5) ได้สรุปหน้าที่ของผู้บริหารไว้ 5 ประการดังนี้

1 การกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจว่าวัตถุประสงค์ควรจะเป็นอย่างไรและจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

2 การจัดองค์กร ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์กิจกรรมและความสัมพันธ์ของกิจกรรมเหล่านั้นแล้วแบ่งแยกงานออกเป็นแต่ละประเภท แยกงานที่เหมือนกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็นหน่วยงานเพื่อจัดเป็นโครงสร้างขององค์กร และขั้นสุดท้ายจัดหาคนที่เหมาะสมเข้าทำงานในแต่ละตำแหน่ง

3 การจูงใจและการสื่อความหมาย ผู้บริหารจะต้องสร้างทีมทำงานอันดีให้รับผิดชอบงานที่มอบหมายให้ทำและจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งเป็นผู้ให้ข้อมูลและรับข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงาน

4 การวัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นมาแล้วก็จะต้องติดตามดูว่าผลการดำเนินงานนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์เพียงใดจะต้องวิเคราะห์ประเมินและแปลความหมายของของการปฏิบัติงานของแต่ละคน ตลอดจนหามาตรการแก้ไขให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์

5 การพัฒนาคน ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองและผู้อื่น เพราะประสิทธิภาพในการทำงานของคนมีอยู่อย่างไม่จำกัดขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะเฉพาะงานขององค์กร ต้องการคุณลักษณะเฉพาะของคนแต่ละคนที่มีความแตกต่างกันซึ่งความแตกต่างเหล่านั้นอาจนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงที่สุดในการทำงานแต่ละอย่างที่มีลักษณะไม่เหมือนกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 77 - 86) ได้อธิบายหน้าที่ของนักบริหารเป็นการรวมกิจกรรมหรือการบริหารต่าง ๆ ดังนี้

1 การวางแผน (Planning) หมายถึงการกำหนดวิถีทางที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า (Predetermine a course of action) การวางแผนถือเป็นภาระรับผิดชอบในการพิจารณา กำหนดวิถีทางที่จะต้องปฏิบัติสำหรับองค์กรหรือกลุ่ม ซึ่งจะต้องมีกระบวนการนึกคิดที่สมบูรณ์ และเป็นสาระถูกต้องเพื่อให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) พัฒนากลยุทธ์ (Strategies) จัดสรรงบประมาณ การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedures) และแนวนโยบาย (Policies) ที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร เป้าหมายสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่การวางแผนนี้ ก็คือจะต้องตัดสินใจเลือกและรู้จักทำแผนต่าง ๆ ให้ได้แผนงานที่ดีที่สุด และเหมาะสมกับกำลังความสามารถขององค์กร ที่จะป็นหนทางให้องค์กรสามารถหาประโยชน์จากการทำงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ไว้แล้ว

2 การจัดองค์กร (Organizing) คือการรับผิดชอบที่จะต้องจัดเตรียม และจัดให้มีความสัมพันธ์กันอย่างดีระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องทำหน้าที่นี้ ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ

การบริหารสิ่งของและทรัพยากรต่าง ๆ การดำเนินการเพื่อจัดองค์กรนี้จะประกอบด้วยงานที่ต้องทำคือจัดทำโครงสร้างองค์กร (Organization structure) กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดจะแบ่งกันไปทำ ระบุขอบเขตของตำแหน่งงานต่าง ๆ และพิจารณาให้ทราบถึงรายละเอียดของความยากง่ายของงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้สามารถทราบถึงคุณสมบัติของคนที่ต้องการ

3 การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือภาระที่เกี่ยวกับการบริหารคน ซึ่งเริ่มต้นด้วยการสรรหา และคัดเลือกให้ได้มาซึ่งคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานต่าง ๆ ที่ได้พิจารณามาแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้ประกันได้ว่างานต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติลุล่วงไปอย่างได้ผลที่สุด ภาระหน้าที่นี้สำคัญที่สุดที่จะต้องสามารถเข้าใจและจัดทำการฝึกอบรมและพัฒนาคนงานให้มีความสามารถพร้อม โดยเฉพาะการจัดหาคนในระดับผู้บริหารรอง ๆ ลงมา

4 การสั่งการ (Directing) หรือภาระหน้าที่ในการกำกับสั่งการให้งานเป็นไปตามที่ต้องการ พยายามทำให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานและเสริมต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร ต้องรู้จักมอบหมายงาน ชักจูงใจและกระตุ้นให้ทุกคนทำงาน รู้จักประสานงาน ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนและกลุ่มคนจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยให้สามารถบังคับบัญชาให้การทำงานของแต่ละคนได้ผลสูงสุดและช่วยให้งานของทุกฝ่ายสอดคล้องและเสริมกัน

5 การควบคุม (Controlling) คือการมุ่งบังคับให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผน เพื่อที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องคอยควบคุมงานต่าง ๆ ที่ตนรับผิดชอบ กระบวนการวิธีการควบคุมก็คือการวัดผลงานที่ทำไปด้วยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด เพื่อให้ทราบถึงข้อแตกต่างที่ผิดไปจากแผนและสามารถดำเนินการแก้ไขให้เข้าสู่ทิศทางที่ถูกต้องได้

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดคนหนึ่งในองค์กรเพราะเป็นผู้ที่มีภารกิจที่ต้องแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย การเป็นผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถในงานแล้วก็ยังคงต้องเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์เป็นอย่างดีอีกด้วย เพื่อให้การทำหน้าที่เป็นไปอย่างราบรื่นและได้รับความร่วมมือ

### 1.3 ระดับการบริหาร (Level of Management)

กราฟและคนอื่น ๆ (Graf and others. 1990 : 168 - 170) ได้กล่าวไว้ว่าในทุก ๆ องค์กรจะแบ่งการบริหารออกเป็น 3 ระดับประกอบด้วย

1 การบริหารระดับสูง (Top - Level Management) เป็นตำแหน่งการบริหารระดับสูงสุดขององค์กร มีภารกิจในการวางแผนการปฏิบัติงานในระยะยาว รับผิดชอบการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรและสร้างบรรยากาศให้ผู้บริหารทำงานอย่างสัมฤทธิ์ผล

2 การบริหารระดับกลาง (Middle - Level Management) เป็นตำแหน่งบริหารที่ขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูง การทำงานจะมีทั้งแผนระยะยาวและระยะสั้น เป็นระดับที่อยู่ระหว่างกึ่งกลาง มีการทำงานประสานทั้งผู้บริหารระดับสูงและระดับต้น

3 การบริหารระดับต้น (First - Line Management) ส่วนมากจะเป็นตำแหน่งระดับหัวหน้างาน หัวหน้าทีม หรือผู้จัดการโครงการ ขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับกลาง การทำงานจะเป็นการควบคุมการทำงานของพนักงาน เกี่ยวข้องและรับผิดชอบต่อแผนงานระยะสั้นขององค์กร

## 2 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ

### 2.1 ความหมายของผู้นำ

แมคเดวิด และ ฮารารี (สงวนศรี วิรัชชัย. 2527 : 125 ; อ้างอิงมาจาก McDavid and Harari. 1974 : 294) อธิบายว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลผู้มีอิทธิพลในการควบคุมหรือชี้นำพฤติกรรมของคนอื่น ๆ ในกลุ่ม

บุญทัน ดอกไธสง (2535 : 266) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่าหมายถึง

- 1 ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขา มีความตั้งใจที่จะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
- 2 เป็นผู้นำ และแนะนำ เพราะผู้นำต้องช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ
- 3 ผู้นำไม่เพียงคอยวางแผนและผลักดัน แต่ยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มเพื่อปฏิบัติกรงานให้บรรลุเป้าหมาย

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ (2528 : 78) อธิบายความหมายของผู้นำว่าเป็นบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยินยอมจากสมาชิกในกลุ่มให้เป็นหัวหน้าและมีหน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจของกลุ่ม

สุชา จันท์เอม (2524 : 96) ผู้นำคือผู้ประสานงานทุก ๆ ด้าน ตลอดจนรับผิดชอบต่องานของคณะให้ดำเนินไปด้วยดีและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

นิภา แก้วศรีงาม (2527 : 126) ผู้นำคือ บุคคลผู้มีฐานะตำแหน่งพิเศษเหนือกว่าสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ซึ่งจะเป็นผู้ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความรู้ความสามารถพิเศษอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลยกย่อง นับถือ ศรัทธา และสามารถจูงใจคนให้คล้อยตามตนได้

กสกิน (สงวนศรี วิรัชชัย. 2527 : 125 ; อ้างอิงมาจาก Guskin. 1970 : 65) อธิบายว่าผู้นำ หมายถึงบุคคลที่กลุ่มเลือกให้เป็นตัวแทนของกลุ่ม

จากความหมายที่กล่าวมาเราผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้นำเป็นคำที่มีความหมายอยู่ในตัวเองซึ่งก็คือผู้ที่มีหน้าที่ในการนำผู้อื่น เป็นบุคคลที่กลุ่มเลือกขึ้นมาว่ามีความเหมาะสมในการนำทางพวกเขา ดังนั้นผู้บริหารบางคนจึงอาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นเพียงผู้มีอำนาจหน้าที่ (Authority) ในการบังคับบัญชาผู้อื่น ดังที่เสนาะ ตีเขียว (2535 : 6) ได้กล่าวถึงความแตกต่างของผู้บริหารกับผู้นำไว้ว่า ผู้บริหารคือคนที่สามารถทำให้บุคคลอื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ไม่ว่าบุคคลเหล่านั้นจะมีความพอใจหรือไม่ก็ตาม ส่วนผู้นำเป็นผู้ที่ทำให้ผู้อื่นเดินทางไปสู่จุดหมายปลายทางด้วยความเต็มใจ ในทำนองเดียวกันคณีย์ เทียนพุดม (2534 : 194) ได้แสดงความเห็นไว้ว่าผู้นำทุกคนเป็นนักบริหาร แต่นักบริหารไม่ได้เป็นผู้นำทุกคน

## 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทั้งในประเทศและต่างประเทศจำนวนมากซึ่งพอจะรวบรวมได้ดังนี้

ทีด (Tead. 1935 : 20) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าหมายถึงกิจกรรมของการใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยความเห็นชอบ (Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward some goal which they come to find desirable.)

สมยศ นาวิกการ (2525 : 194) ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือของกลุ่มเพื่อทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ประสบความสำเร็จ

สุพัตรา สุภาพ (2536 : 46) ภาวะผู้นำหมายถึง การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อจะได้มีการดำเนินการไปตามเป้าหมายที่วางไว้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 99) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจและการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

กิลเมอร์ (เล็ค ไชยณรงค์. 2536 : 20 ; อ้างอิงมาจาก Gilmer.1971 : 4) กล่าวว่าภาวะผู้นำนั้นเป็นศิลปะของการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้อื่น และนำเขาเหล่านั้นปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไปได้

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมา พอจะสรุปได้ว่าภาวะผู้นำคือการสร้างความน่าเชื่อถือ ศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้อื่น เพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเป้าหมายที่ต้องการด้วยความเต็มใจ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็นที่ผู้บริหารจะขาดเสียมิได้เป็นสิ่งที่เรียนรู้พัฒนาและขัดเกลาได้ระดับหนึ่ง ไม่ใช่ว่าคนเกิดมาแล้วจะมีภาวะผู้นำได้เลย แต่คนที่จะมีภาวะผู้นำก็ต้องมีทัศนคติที่ดีคิดในทางบวก (Optimistic) เป็นพื้นฐาน มองปัญหาเป็นโอกาสและเป็นผู้มีศักยภาพ (Potential) สูงเกินค่าเฉลี่ยมาตรฐานคนทั่วไป

### 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ได้มีผู้ศึกษาทฤษฎีความเป็นผู้นำไว้จำนวนมากแต่ในที่นี้จะขอสรุปตามที่ สวงวนศรี วิวัชชัย (2527 : 129 - 130) ได้รวบรวมความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 3 ทฤษฎี ประกอบด้วย ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) และทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ (Interaction Theory) รายละเอียดดังนี้

1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ทฤษฎีนี้อธิบายว่า การที่บุคคลได้เป็นผู้นำเพราะเขามีบุคลิกลักษณะและความสามารถที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ เช่น มีรูปร่างหน้าตาดี มีสติปัญญาดี มีความสามารถเหนือกว่าคนอื่นหลายเรื่อง มีนิสัยและความประพฤติดี มีมนุษยสัมพันธ์ ในกลุ่มที่มีโครงสร้างและเป้าหมายแตกต่างกัน ลักษณะของผู้นำก็จะแตกต่างกันออกไปตามเป้าหมายและโครงสร้างของกลุ่ม ในทฤษฎีนี้กล่าวถึงคุณลักษณะที่เด่นชัดสำหรับการเป็นผู้นำคือ

- 1 ความรู้ความสามารถในการทำงานหรือกิจกรรมที่เป็นเป้าหมายของกลุ่ม

(Task ability)

- 2 การเสนอตัว หรืออาสาเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่ม (Assertiveness)

- 3 ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม สมาชิกกลุ่มเต็มใจร่วมงานด้วย (Social

Acceptability)

นอกเหนือจาก 3 ประการยังพบลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำเช่น สติปัญญา (Intelligence) ความสามารถในการปรับตัว (Adjustment) ความสามารถทางสังคมและการแสดงตัว (Extraversion) การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น หรือมีความสามารถในการชักจูงความคิด

และการกระทำของคนอื่น (Dominance) ไวต่อความรู้สึก ความคิด การกระทำที่เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal sensitivity)

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) มีพื้นฐานความเชื่อที่เห็นว่าเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดด้วยขีดความสามารถและศักยภาพ (Capacity and Potencial) ส่วนบุคคล

2 ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) ทฤษฎีนี้อธิบายว่า ผู้นำเกิดขึ้นเพราะมีสถานการณ์บางอย่างทำให้บุคคลต้องแสดงบทบาทผู้นำหรือต้องพัฒนาความเป็นผู้นำขึ้นมา

3 ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ (Interaction Theory) ทฤษฎีนี้อธิบายว่า ความเป็นผู้นำไม่ใช่สิ่งที่จะอธิบายด้วยคุณลักษณะผู้นำ หรืออธิบายด้วยสถานการณ์เพียงอย่างเดียว แต่ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างคุณลักษณะของผู้นำกับสถานการณ์ คือ จะต้องพิจารณาทั้งคุณสมบัติของบุคคลประกอบกับสถานการณ์ของกลุ่ม หากลักษณะทั้งสองอย่างสอดคล้องกันก็จะปรากฏผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์นั้น แต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปคุณลักษณะที่จำเป็นและเหมาะสมกับการเป็นผู้นำของกลุ่มก็จะเปลี่ยนไปด้วย ดังนั้นในแต่ละกลุ่มอาจมีผู้นำได้หลายคน ซึ่งจะมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันทำหน้าที่ผู้นำ หรือแสดงบทบาทผู้นำตามความเหมาะสม

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าทฤษฎีปฏิสัมพันธ์เป็นทฤษฎีที่ผสมผสานกันระหว่างทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำและทฤษฎีสถานการณ์ โดยให้ความสำคัญทั้ง 2 ส่วนไม่มากไม่น้อยไปกว่ากัน

#### 2.4 หน้าที่ของผู้นำ

สมพงษ์ เกษมสันต์ (2521 : 227) ได้จำแนกหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

- 1 เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ
- 2 เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
- 3 เป็นผู้เสนอแนะการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4 เป็นผู้ติดต่อและประสานในองค์กร เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
- 5 เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน

สุชา จันทรโสม (2524 : 97) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำว่ามีดังนี้

- 1 บริหารงานในกลุ่มสมาชิก
- 2 วางนโยบายและแผนงานของกลุ่ม
- 3 ดูแลปกครองกลุ่มสมาชิกให้มีความสามัคคีต่อกัน
- 4 เป็นตัวอย่างหรือแบบฉบับในการทำงานแก่สมาชิกในกลุ่ม

5 เป็นผู้ให้ความยุติธรรมและให้ความอบอุ่นแก่สมาชิกในกลุ่ม ตลอดจนเป็นผู้รับผิดชอบแทนสมาชิกในกลุ่มเมื่อถึงคราวต้องตัดสินใจต่าง ๆ

วอลล์และฮอว์กินส์ (สมพงษ์ เกษมสันต์. 2521: 227 ; อ้างอิงมาจาก Wall and Hawkins) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำมีหน้าที่อันสำคัญมากมายเป็นอเนกประการ ดังนี้

- 1 เป็นนักบริหารที่ดี (Good executive)
- 2 เป็นผู้วางนโยบาย (Policy maker)
- 3 เป็นผู้วางแผน (Planner)
- 4 เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
- 5 เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External group representative)
- 6 เป็นผู้รักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Control of internal relationship)
- 7 เป็นผู้ให้คุณให้โทษ (Purveyor of rewards and punishments)
- 8 เป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitrator)
- 9 เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก (Group symbol)
- 10 เป็นแบบอย่างที่ดี (Example)
- 11 เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
- 12 เป็นผู้ยอมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์กร (Scapegoat)

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าจากหน้าที่และภารกิจที่มากมายของผู้บริหาร สามารถสรุปได้ว่าผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีภารกิจที่จะต้องทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผลด้วยความเต็มใจ

## 2.5 ประเภทของผู้นำ

เบลค และมิตตัน (บุญทัน ดอกไธสง. 2535 : 279 - 281 ; อ้างอิงมาจาก Blacke and Mouton.1984) ได้เสนอรูปแบบของผู้นำไว้ 5 รูปแบบคือ

- 1 ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่
- 2 ผู้นำแบบนักบุญ
- 3 ผู้นำแบบนักเผด็จการ
- 4 ผู้นำแบบประนีประนอม
- 5 ผู้นำแบบนักบริหาร

จากประเภทของผู้นำสามารถนำมาสร้างเป็นตาข่ายการบริหาร (Managerial grid)

ได้ดังนี้

เน้นความสำคัญของมนุษย์ (Managerial grid)

9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5				5.5					
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

ตาข่ายการบริหาร      เน้นความสำคัญของผลผลิต

สรุปตามรูปได้ว่าแกนที่ต่ำสุดในแนวนอน (9.1) นั้นให้ความสำคัญเฉพาะผลผลิต ส่วนแกนตั้ง (1.9) ให้ความสำคัญต่อมนุษย์สูงสุด ส่วน (1.1) ให้ความสำคัญต่อผลผลิตและพนักงานน้อยมาก (5.5) ผู้นำจะสนใจความสัมพันธ์ของผลผลิตและความเป็นมนุษย์ในลักษณะสมดุล และ (9.9) คือผู้นำประเภทนักบริหารจะให้ความสำคัญสูงทั้งผลผลิตและมนุษย์

(9.1) ให้ความสำคัญผลผลิตสูงแต่สัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่นต่ำ (High task and Low relationship)

(1.9) ให้ความสำคัญผลผลิตต่ำแต่ให้ความสำคัญสัมพันธ์ภาพสูง (Low task and High relationship)

(1.1) ให้ความสำคัญผลผลิตต่ำและให้ความสำคัญต่อสัมพันธ์ภาพต่ำ (Low task and Low relationship)

(5.5) ให้ความสำคัญผลผลิตและสัมพันธ์ภาพพอ ๆ กัน

(9.9) ให้ความสำคัญสูงทั้งผลผลิตและสัมพันธ์ภาพ (High task and High relationship)

ประเภทผู้นำตามแนวคิดของ เรดดีน (เลิศ ไชยณรงค์.2536 : 25 ; อ้างอิงมาจาก Reddin. 1970 209 -234) จากการที่เขาได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำจำนวนมากได้แจกแจงประเภทผู้นำโดยดูจากผลงานที่ปรากฏออกมาเป็นเกณฑ์ ถ้าผลงานออกมามากก็เรียกว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก แต่ถ้าผลงานน้อยก็เรียกว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ซึ่งแยกเป็น 2 กลุ่มดังนี้

### ประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ได้แก่

- ผู้หนีงาน (Deserter)
- นักบุญ (Missionary)
- ผู้เผด็จการ (Autocrat)
- ผู้ประนีประนอม (Compromiser)

### ประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก

- ผู้ชอบทำตามคำสั่งหรือแบบราชการ (Bureaucrat)
- นักพัฒนา (Developer)
- ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat)
- นักบริหาร (Executive)

ประเภทของผู้นำแบ่งตามการใช้อำนาจ (ศิริโสภาคย์ นูรพาเดชะ. 2528 : 87 - 88)

### มีดังนี้

1 ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic leaders) ผู้นำแบบนี้จะชอบให้ผู้อื่นทำตามคำสั่งของตน ดังนั้นเพื่อให้งานดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ของตน ผู้นำประเภทนี้จะใช้การขู่เชิญให้เกิดความกลัวเป็นเครื่องมือไม่ว่าจะโดยเปิดเผยหรือโดยนัยก็ตาม ผู้นำประเภทนี้จะไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นหรือรับฟังแต่เพียงเล็กน้อย เขามักจะรับเอาความดีความชอบในการทำงานให้สำเร็จแต่เพียงผู้เดียว และถ้ามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นก็จะโทษว่าเป็นความบกพร่องของบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม มีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนไม่น้อยที่ชอบทำงานร่วมกับผู้นำประเภทนี้ เพราะคิดว่าเป็นการง่ายที่จะทำงานตามคำสั่งอย่างเดียว

2 ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยใจบุญ หรือเผด็จการใจดี (Benevolent autocrat) ผู้นำแบบนี้จะทำตนเสมือนบิดาคือออกคำสั่งอยู่เสมอ แต่สนใจความเป็นอยู่ของลูกน้อง เขาถือว่าตนเองเป็นแบบอย่างให้ลูกน้องปฏิบัติตาม การที่ผู้ใดไม่สามารถปฏิบัติตามอย่างของเขา จะทำให้เขารู้สึกโกรธและตีความว่าผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความจงรักภักดี กลุ่มจะมีลักษณะเฉื่อยชาขาดความคิดริเริ่ม ก่อนจะทำอะไรก็ตามต้องมีการตรวจสอบกับผู้นำเสียก่อนเสมอ

3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) ถือกันว่าเป็นผู้นำชนิดดีที่สุดและอำนวยผลในการบริหารงานมากที่สุด การดำเนินงานต่าง ๆ กระทำโดยการกระจายอำนาจไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ การวินิจฉัยสั่งการมิได้กระทำอยู่แต่ผู้เดียวแต่อาจจะอาศัยการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกฝ่าย ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาออกความคิดเห็น และริเริ่มงานต่าง ๆ ผู้นำประเภทนี้จะใช้การบังคับบัญชาโดยการขอความร่วมมือมากกว่าจะใช้อำนาจ

ความกลัวหรือสถานภาพ ผู้นำแบบประชาธิปไตย จะพิจารณาความเห็นและความรู้สึกของ บรรดาสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกในกลุ่มตระหนักถึงความสำคัญของตน กำหนดวัตถุประสงค์ ของกลุ่มในการทำงานไว้สูงกว่าวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล กลุ่มมีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง

## 2.6 คุณลักษณะของผู้นำ

ทีด (Tead. 1935 : 83) ได้ให้คุณลักษณะผู้นำไว้ 10 ประการคือ

- 1 มีกำลังกายและกำลังของระบบประสาทดี (Physical and Nervous energy)
- 2 ตระหนักในเป้าหมายและมีรูปร่างที่จะไปสู่เป้าหมาย (A sense of purpose and direction)
- 3 มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
- 4 ความเป็นมิตรและความรักใคร่ (Friendliness and Affection)
- 5 มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ (Integrity)
- 6 มีความรอบรู้หรือเจ้าความคิด (Technical mastery)
- 7 มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness)
- 8 มีเชาวน์ปัญญาดี (Intelligence)
- 9 มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ (Teaching skill)
- 10 มีความน่าศรัทธา (Faith)

รอสส์นบาค และคนอื่น ๆ (Rosonbach and others. 1989 : 54 - 55) ได้กล่าวถึงผู้นำที่มี คุณภาพไว้ดังนี้

- 1 รู้จักตัวเอง เชื่อมั่นใจตัวเอง (Self knowlekege, Self - confidence)
- 2 มีวิสัยทัศน์ (Vision)
- 3 ฉลาด หลักแหลมและมีวิจารณญาณ (Intelligence, Wisdom, Judgment)
- 4 มีความสามารถในการเรียนรู้และรับสิ่งใหม่ ๆ (Leaning/ Renewal)
- 5 เปิดกว้างต่อโลก (Worldmindedness/ A sense of History and Breadth)
- 6 เข้าร่วมและมีส่วนสร้างสรรค์สังคม (Coalition building/Social architecture)
- 7 ทำงานหนัก มีพลังกำลัง อดทน กล้าหาญ กระตือรือร้น (Stamina, Energy, Tenacity, Courage, Enthusiasm)
- 8 ซื่อสัตย์สุจริต เฉลียวฉลาด (Character, Integrity/Intellectual honesty)
- 9 กล้าเสี่ยง เป็นนักลงทุน (Risk - taking/Entrepreneurship)
- 10 มีความสามารถในการสื่อสาร การโน้มน้าว เป็นนักฟังที่ดี (An ability to

communicate,persuade/ Listen)

11 เข้าใจธรรมชาติของอำนาจ (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority)

12 มุ่งมั่นที่จะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย (The ability to concentrate on achieving goals and results)

13 เป็นผู้มึอารมณ์ขัน รอบรู้ มีความยืดหยุ่น (A sense of humor,Perspective, Flexibility)

คาร์ก (Clarke. 1979 : 28 - 29) ได้อธิบายลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จดังนี้

1 มีความอดทนและรู้จักแสดงความพึงพอใจในผลงานผู้ใต้บังคับบัญชา

2 ให้การยอมรับในความสามารถ ศักยภาพ การประสานงาน และคุณลักษณะที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

3 มีการชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบในเรื่องที่มีความสำคัญต่อเขา

4 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมาย และมีส่วนตัดสินใจในกิจกรรมที่กระทบต่องานของเขา

5 พัฒนาศักยภาพผู้ใต้บังคับบัญชาและนำออกมาใช้อย่างเต็มที่

6 มีส่วนช่วยให้เขาเพิ่มความภาคภูมิใจในตัวเอง (Self - esteem) ให้สูงที่สุด

7 พัฒนาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา

8 สร้างบรรยากาศการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร

9 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อที่เขาจะได้ประโยชน์ในส่วนที่ควรจะได้

10 ใช้คนตรงกับความรู้ความสามารถ

11 มีส่วนรับผิดชอบงานในส่วนที่เขาทำได้และมีอำนาจหน้าที่ในการนั้น

12 ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าเป้าหมายองค์กรเป็นเป้าหมายส่วนตัวด้วย

แคสสัน (อุทัย นิรัญโต. 2515 : 40 ; อ้างอิงมาจาก Casson) ได้เสนอคุณลักษณะผู้นำที่ดีไว้ที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

1 ตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำ

2 สามารถพึ่งตนเองได้

3 ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ

4 เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์

5 ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติการโดยพลัน ไม่ลังเล

6 ถือการผิดพลาดเป็นบทเรียนแก้ไข

- 7 ใฝ่ใจในการผูกมิตรกับผู้บริหารคนอื่น ๆ
- 8 ไม่วันทันทีต่อภัยอันตราย
- 9 สร้างบริวารและผู้ร่วมงานด้วยหลักการที่ดี
- 10 เป็นตัวแทนของผู้ได้บังคับบัญชา
- 11 ให้อุปนิสัยงานถือหลักให้รางวัลตอบแทนผู้น้อย
- 12 มีอุดมการณ์กว้างไกล

กุดส์ (อุทัย นีรัญโต. 2515 : 40 ; อ้างอิงมาจาก Goods.) กล่าวถึงคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้นำไว้ดังนี้

- 1 มีปัญญาเหนือบุคคลอื่นโดยทั่วไป
- 2 มีความรู้ความสนใจรอบด้าน
- 3 พูดและเขียนภาษาง่าย ๆ
- 4 มีจิตใจ ร่างกายและอารมณ์ที่สมบูรณ์
- 5 มีความคิดริเริ่มอย่างแรง
- 6 มีฝีมือที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาประสานงานกันเป็นอย่างดีที่สุด
- 7 มีความชำนาญในทางบริหารและวิชาการ

दन्य เทียนพุม (2534 : 194 - 195) ได้อธิบายถึงผู้นำในองค์กรสมัยใหม่ไว้ดังนี้

- 1 มีความรู้ความสามารถ ทั้งจากการสั่งสมมา จากการเรียนรู้หรือประสบการณ์ และกลั่นกรองสิ่งนั้นให้สอดคล้องเหมาะสมกับองค์กร
- 2 มองการณ์ไกล สามารถคาดการณ์ปัญหาหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และหาทางป้องกันมิให้เกิดเหตุการณ์ที่เป็นปัญหา
- 3 มีความรับผิดชอบ
- 4 มีความกระตือรือร้น ผู้นำจะต้องมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังในการทำงาน แสวงหาหรือใฝ่หาวิธีการทำงานที่ทำให้รู้สึกสนุกในการทำงาน หาวิธีการทำงานจากผู้ที่ประสบความสำเร็จตลอดจนความทะเยอทะยานเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรและตนเอง
- 5 กล้าตัดสินใจ นับเป็นประการที่มีความสำคัญมากสำหรับผู้นำ การกล้าที่จะตัดสินใจก็แสดงถึงการเป็นคนที่มีความกล้าเสี่ยงอยู่ในตัวเอง
- 6 มีมนุษยสัมพันธ์สูง มีข้อสังเกตว่าคนที่ตำแหน่งยิ่งสูงจะยิ่งอ่อนน้อม สุภาพ พุดจาดี เข้ากับใครก็ได้ และที่สำคัญมีความสามารถในการรวมคนให้ทำงานร่วมกันได้ในลักษณะที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และประสานงานกัน

7 มีคุณธรรม ผู้นำจะต้องรู้ว่าสิ่งใดควรหรือไม่ควรในการดำเนินธุรกิจรวมทั้งในการดำเนินชีวิต เพราะสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติหรือแสดงออกคือภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 20 - 21) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของนักบริหารไว้ 7 ประการหรือเขียนย่อ ๆ ว่า 7 C (7 C'S Characteristics of Managers)

1 Conceptual ความสามารถในการมองเห็นได้อย่างครอบคลุมเป็นคุณลักษณะด้านความคิดรวบยอดเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ

2 Creative ความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ ไม่ติดอยู่ในความเคยชินหรือวิธีทำงานแบบเก่า ๆ

3 Communicative ความสามารถในการสื่อสารหรือติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอย่างได้ผล

4 Courage ความกล้าในการทำงาน รวมถึงการตัดสินใจ การนำเสนอความคิดหรือวิธีการต่าง ๆ

5 Curiosity ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมออันจะมีผลต่อการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร

6 Consistency ความคงเส้นคงวาในการทำงาน ไม่เปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมาอย่างขาดเหตุผลที่เหมาะสม

7 Commitment ซื่อตรงผูกมัดที่ผู้บริหารจะต้องยึดถือปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้หรือสัญญาไว้

จากคุณลักษณะของผู้บริหารทั้งหมดที่ได้กล่าวมา จากการที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารและจากการศึกษาเอกสารเพิ่มเติมตลอดทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีความเห็นว่าคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำในการที่จะทำให้เป็นผู้ประสบความสำเร็จควรจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1 มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Maturity) มีความสุขุม เยือกเย็น แก้ปัญหาด้วยเหตุด้วยผล มีความมั่นคงทางอารมณ์

2 มีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างและไกล คาดการณ์และประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ตลอดทั้งการเตรียมการเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาในอนาคต

3 ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง (Conflict management) มีทางออกในการจัดการกับสภาวะการณ์ที่ขัดแย้งได้เหมาะสมกับสถานการณ์และข้อจำกัด

4 ความสามารถในการตัดสินใจ (Decision making) ตัดสินใจได้ถูกต้อง รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์โดยมีเหตุผลเพียงพอ ความสามารถในการตัดสินใจแสดงถึงความกล้าหาญ กล้าเสี่ยงของผู้บังคับบัญชา

5 ความสามารถในการสื่อสาร (Communication skill) สื่อสารได้กับคนทุกระดับในองค์กร มีความสามารถในการพูดโน้มน้าวใจ การพูดในที่ชุมชน การเจรจาต่อรอง ตลอดจนทั้งความสามารถในการนำประชุม

6 ความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบและเรื่องอื่น ๆ ใส่ใจในการศึกษาและพัฒนา ความรู้ในงานที่รับผิดชอบและข่าวสารข้อมูลทั้งภายใน - ภายนอกองค์กร

7 ความขยันขันแข็ง มีความมานะอดทน บากบั่นไม่ย่อท้อง่าย ๆ ทนต่อความยากลำบากได้ คุณสมบัติในข้อนี้แสดงถึงการเป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ด้วยซึ่งนับเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชา

8 การเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ ริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์อยู่เสมอไม่ติดยึดกับรูปแบบและวิธีการทำงานเก่า ๆ ที่ทำให้ตนรู้สึกมั่นคง

9 ความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เปิดรับความเห็นจากส่วนรวมและตัดสินใจร่วมกับกลุ่มได้ รู้จักประสานผลประโยชน์

10 ความสามารถในการวิเคราะห์วินิจฉัย มีความสามารถในการคาดเดาเหตุการณ์ต่าง ๆ มีวิธีการคิดและวิเคราะห์ปัญหาตลอดทั้งแนวทางแก้ไขได้อย่างลึกซึ้ง

11 มีมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะในทางสังคม ทักษะในการประสานงาน ปรับตัวได้ดี มีความเป็นมิตร ยืดหยุ่น รู้จักให้อภัย มีอารมณ์แจ่มใสเบิกบานน่าคบหา มองโลกในแง่ดี

12 ทำงานภายใต้สภาวะการกดดัน (Work under pressure) สามารถบริหารความเครียดและความกดดันที่เกิดขึ้นและกลับเข้าสู่สภาพปกติโดยเร็ว อดทนต่อคำวิจารณ์ได้

13 มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายหลักขององค์กร แม้มีความเห็นที่แตกต่างกันบ้างก็ไม่เกิดความคับข้องใจที่จะปฏิบัติตามแนวทางขององค์กร

14 มีความสามารถในการวางแผนและประสานแผนได้ดี สามารถกำหนดแผนงานได้อย่างเหมาะสมและดำเนินการให้เป็นไปตามที่ได้วางไว้

15 การมีสัมพันธภาพ (Connection) ที่เอื้อประโยชน์ต่องานในส่วนที่รับผิดชอบ และงานขององค์กร

16 การรู้จักใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้อย่างเกิดประโยชน์

สูงสุด

17 มีเขาวินัยและการใช้วิจารณญาณดี

18 เป็นผู้มีความซื่อสัตย์และหลักการที่ดี

### 3 เอกสารเกี่ยวกับบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

#### 3.1 การดำเนินธุรกิจของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์

ธุรกิจเงินทุน หมายถึง ธุรกิจการจัดหาเงินลงทุนและใช้เงินนั้นในการประกอบกิจการอย่างใดอย่างหนึ่ง จากพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจเงินทุน พ.ศ. 2522 ซึ่งจำแนกประเภทได้ดังนี้

- 1 กิจการเงินทุนเพื่อการพาณิชย์
- 2 กิจการเงินทุนเพื่อการพัฒนา
- 3 กิจการเงินทุนเพื่อการจำหน่ายและการบริโภค
- 4 กิจการเงินทุนเพื่อการเคหะ
- 5 กิจการเงินทุนอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

กิจการเงินทุนเพื่อการพาณิชย์ หมายถึง กิจการจัดหาเงินทุนจากประชาชนและให้กู้ยืมระยะสั้น รวมทั้งการเป็นผู้รับรอง ผู้รับอาวัล หรือผู้สอดเข้าแก้หน้าในตั๋วเงิน

กิจการเงินทุนเพื่อการพัฒนา หมายถึง กิจการจัดหาเงินจากประชาชนและให้กู้ยืมระยะปานกลางและระยะยาวแก่กิจการอุตสาหกรรม เกษตรกรรม หรือพาณิชย์กรรม

กิจการเงินทุนเพื่อการจำหน่ายและการบริโภค หมายถึง กิจการจัดหาเงินทุนจากประชาชนและ ให้กู้ยืมเพื่อให้ใช้เกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้าโดยชำระเป็นงวด ๆ หรือโดยให้เช่าซื้อ ให้ประชาชนกู้ยืมเงินเพื่อซื้อสินค้าจากกิจการที่ไม่ใช่ของตน ให้ประชาชนเช่าซื้อสินค้าที่รับโอนกรรมสิทธิ์มาจากกิจการจำหน่ายสินค้านั้นเมื่อได้ตกลงจะให้เช่าซื้อหรือให้ประชาชนเช่าซื้อสินค้าซึ่งยึดได้จากผู้เช่ารายอื่น รับโอนโดยมีค่าตอบแทนซึ่งสิทธิเรียกร้องที่เกิดจากการจำหน่ายสินค้า

กิจการเงินทุนเพื่อการเคหะ หมายถึง กิจการจัดหาเงินทุนจากประชาชนและทำการ ให้ประชาชนกู้ยืมเงินเพื่อมีกรรมสิทธิ์ในที่ดินหรือบ้านที่อยู่อาศัย ให้กู้ยืมเพื่อใช้ในการจัดหาที่ดินและหรือบ้านที่อยู่อาศัยสำหรับการจำหน่ายแก่ประชาชนหรือให้ประชาชนเช่าซื้อหรือจัดหาที่ดินและหรือบ้านที่อยู่อาศัยมาจำหน่ายแก่ประชาชนรวมทั้งให้ประชาชนเช่าซื้อ

ธุรกิจหลักทรัพย์ ความหมายตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และธุรกิจหลักทรัพย์ พ.ศ.

2535 หมายความว่าธุรกิจหลักทรัพย์ดังต่อไปนี้

- 1 การเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์
- 2 การค้าหลักทรัพย์
- 3 การเป็นที่ปรึกษาการลงทุน
- 4 การจัดจำหน่ายหลักทรัพย์
- 5 การจัดการกองทุนรวม
- 6 การจัดการกองทุนส่วนบุคคล
- 7 กิจการอื่นที่เกี่ยวกับหลักทรัพย์ตามที่รัฐมนตรีกำหนดตามข้อเสนอแนะ

ของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)

การเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ หมายถึง การเป็นนายหน้าหรือตัวแทนเพื่อซื้อ ขาย หรือแลกเปลี่ยนหลักทรัพย์ให้แก่บุคคลอื่นเป็นทางค้าปกติ โดยได้รับค่านายหน้า ค่าธรรมเนียม หรือค่าตอบแทนอื่น

การค้าหลักทรัพย์ หมายถึง การซื้อ ขาย หรือแลกเปลี่ยนหลักทรัพย์ในนามของตนเองเป็นทางค้าปกติโดยกระทำนอกตลาดหลักทรัพย์หรือศูนย์ซื้อขายหลักทรัพย์

การเป็นที่ปรึกษาการลงทุน หมายถึง การให้คำแนะนำแก่ประชาชนไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม เกี่ยวกับคุณค่าของหลักทรัพย์หรือความเหมาะสมในการลงทุนเกี่ยวกับหลักทรัพย์นั้น หรือที่เกี่ยวกับการซื้อหรือขายหลักทรัพย์ใด ๆ เป็นทางค้าปกติ ทั้งนี้โดยได้รับค่าธรรมเนียมนหรือค่าตอบแทนอื่น แต่ไม่รวมถึงการให้คำแนะนำแก่ประชาชนในลักษณะที่คณะกรรมการ ก.ล.ต. กำหนด

การจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ หมายถึง การรับหลักทรัพย์ทั้งหมดหรือบางส่วนจากบริษัทหรือเจ้าของหลักทรัพย์ไปเสนอขายต่อประชาชน โดยได้รับค่าธรรมเนียมนหรือค่าตอบแทนอื่น ทั้งนี้ ไม่ว่าจะมิเื่องไขอย่างหนึ่งอย่างใดหรือไม่ก็ตาม

การจัดการกองทุนรวม หมายถึง การจัดการลงทุนตามโครงการจัดการกองทุนรวมโดยการออกหน่วยลงทุนของแต่ละโครงการจำหน่ายแก่ประชาชน เพื่อนำเงินที่ได้จากการจำหน่ายหน่วยลงทุนนั้นไปลงทุนในหลักทรัพย์ หรือทรัพย์สินอื่นหรือไปหาดอกผลโดยวิธีอื่น

การจัดการกองทุนส่วนบุคคล หมายถึง การจัดการเงินทุนของบุคคลตั้งแต่ห้าคนหรือคณะบุคคลตั้งแต่หนึ่งคณะขึ้นไปที่ได้มอบหมายให้จัดการลงทุนเพื่อแสวงหาผลประโยชน์

จากหลักทรัพย์ โดยได้รับค่าธรรมเนียมหรือค่าตอบแทนอื่น แต่ไม่รวมถึงการจัดการกองทุนตามกฎหมายว่าด้วยกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

### 3.2 บทบาทของบริษัทเงินทุนในระบบเศรษฐกิจ

จากลักษณะการประกอบธุรกิจเงินทุนของบริษัทที่กล่าวมา หมายความว่าบริษัทเงินทุนจะทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการระดมเงินทุนจากหน่วยเศรษฐกิจที่เกินดุล คือ เงินออมจากบุคคล (Individual savings) และเงินออมจากธุรกิจ (Business savings) แล้วนำเงินทุนที่ระดมมาได้นั้นไปกระจายให้กู้ยืมหรือกระจายการลงทุนไปยังหน่วยเศรษฐกิจที่ขาดดุล คือผู้ขาดแคลนเงินทุนทั้งภาคเอกชนและรัฐบาล เช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์ ซึ่งจะมีข้อแตกต่างกันก็เฉพาะวิธีการระดมเงินเท่านั้น กล่าวคือธนาคารพาณิชย์ใช้วิธีการระดมเงินทุนโดยการรับฝากเงิน แต่บริษัทเงินทุนใช้วิธีการระดมเงินทุนโดยการกู้ยืม

บริษัทเงินทุนได้เริ่มต้นจากกิจการให้เช่าซื้อรถยนต์ตั้งแต่ปี 2504 แต่ได้เริ่มจัดตั้งเป็นบริษัทเงินทุนในปี 2512 และก้าวเข้ามามีบทบาทในระบบเศรษฐกิจของประเทศเรื่อยมา และเพิ่มบทบาทความสำคัญขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านการระดมเงินออมและการให้กู้ยืม พิจารณาได้ดังนี้

ปี 2512 ซึ่งเป็นปีเริ่มแรกในการจัดตั้งบริษัทเงินทุน การระดมเงินออมจากประชาชนของบริษัทเงินทุนมีอยู่ประมาณ 261.0 ล้านบาท มีสัดส่วนไม่ถึงร้อยละ 1 ของเงินออมในสถาบันการเงินทั้งระบบ ในช่วง 3 ปีแรกอัตราการเจริญเติบโตทางด้านการระดมเงินออมของบริษัทเงินทุนมีอัตราเติบโตโดยเฉลี่ยกว่าปีละ 100 % ในปี 2514 มีสัดส่วนของเงินออมประมาณร้อยละ 4 ของสถาบันการเงินทั้งระบบ และช่วงปี 2520 - 2524 มีอัตราการเจริญเติบโตเฉลี่ย 32.7 % ต่อปีและสามารถเข้ามามีบทบาทสำคัญเป็นอันดับสองรองจากธนาคารพาณิชย์แทนที่ธนาคารออมสินตั้งแต่ปี 2521 เป็นต้นมา โดยมีสัดส่วนเงินออมประมาณ 8.6 % ของสถาบันการเงินทั้งระบบ แต่ในช่วงปี 2520 - 2524 นี้บริษัทเงินทุนต้องประสบกับปัญหาวิกฤตการณ์ครั้งแรกในปี 2522 ทำให้อัตราการเจริญเติบโตซบถลดลงเหลือเพียงประมาณ 3.1 %

ช่วงปี 2525 - 2529 อัตราการเจริญเติบโตทางด้านเงินออมของบริษัทเงินทุนโดยเฉลี่ยมีเพียง 9.6 % ต่อปี ทั้งนี้เนื่องมาจากการประสบวิกฤตการณ์ครั้งที่สองในช่วงปลายปี 2526 ถึงปี 2527 อัตราการเจริญเติบโตมีผลเป็นติดลบถึง - 10.2 % และปี 2529 มีอัตราเจริญเติบโตเพียง 1.7 % การที่อัตราการเจริญเติบโตทางด้านการระดมเงินออมของบริษัทเงินทุนซบถตัวลงนี้ ได้ส่งผลให้บทบาทความสำคัญลดลงไปด้วย และกลับไปอยู่อันดับรองจากธนาคารออมสินตั้งแต่ปี 2529 จนถึงปัจจุบัน ในด้านการให้สินเชื่อแก่ภาคเศรษฐกิจต่างๆ ของบริษัทเงินทุน นับได้ว่ามีบทบาทความสำคัญเป็นอันดับสองรองจากธนาคารพาณิชย์มาโดยตลอด

### 3.3 ความหมายของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

หมายถึง แหล่งกลางในการซื้อขายหลักทรัพย์เพื่อให้เกิดสภาพคล่องแก่ผู้ถือหลักทรัพย์ ในการที่จะสามารถซื้อขายเปลี่ยนมือได้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นบริษัทหลักทรัพย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบกิจการตลาดหลักทรัพย์โดยไม่นำผลกำไรมาแบ่งปันกัน มีฐานะเป็นนิติบุคคล มิได้เป็นส่วนงานราชการแต่เป็นองค์กรอิสระที่กำกับดูแลตนเอง (Self - Regulatory organization) ไม่ใช้งบประมาณของทางการ คณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นผู้กำหนดนโยบายและควบคุมการดำเนินงานของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

### 3.4 ประวัติความเป็นมาของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

เริ่มแรกธุรกิจหลักทรัพย์ในประเทศไทยเป็นเพียงการซื้อขายแลกเปลี่ยนหุ้นระหว่างกันของกิจการต่างๆ ในวงจำกัด ในปี 2505 ได้มีนักลงทุนเอกชนกลุ่มหนึ่งร่วมกันจัดตั้งตลาดหุ้นขึ้นเป็นครั้งแรกภายใต้ชื่อ “ตลาดหุ้นกรุงเทพ” เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการซื้อขายแลกเปลี่ยนหุ้น แต่กิจกรรมก็ยังอยู่ในวงจำกัด การพัฒนาตลาดหลักทรัพย์เป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจจากรัฐบาลแฉะวงการธุรกิจมาเป็นเวลานาน มีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นหลายชุดเพื่อศึกษาเรื่องนี้ ลำดับเหตุการณ์ได้ดังนี้

พ.ศ. 2510 รัฐบาลได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของเอกชนในการระดมทุนเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ จึงได้กำหนดแนวทางดำเนินการเกี่ยวกับตลาดหุ้นในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2510 - 2514) และในการนี้รัฐบาลได้จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจส่วนเอกชนสาขาสถาบันการเงิน ซึ่งมีนายสมหมาย ยุนตระกูล เป็นประธาน และอนุกรรมการประกอบด้วยผู้แทนจากส่วนงานราชการและเอกชนขึ้นมาดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

พ.ศ. 2512 ธนาคารแห่งประเทศไทยในฐานะเจ้าหน้าที่ทางการเงิน และผู้แทนรัฐบาล ในการดำเนินนโยบายการคลังของประเทศได้ตกลงว่าจ้าง ศาสตราจารย์ซิดนีย์ เอ็ม ร็อบบินส์ จากมหาวิทยาลัยโคโลัมเบีย สหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการก่อตั้งตลาดทุนในประเทศ กำลังพัฒนา มาช่วยศึกษาและให้ข้อเสนอแนะแก่รัฐบาล

พ.ศ. 2515 หลังจากที่ได้มีการทบทวนข้อเสนอแนะต่างๆ แล้ว รัฐบาลได้แก้ไขเพิ่มเติมและปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับสถาบันการเงิน โดยในเดือนมกราคม 2515 ได้มีการตรากฎหมายกำหนดให้สถาบันการเงินประเภทธุรกิจเงินทุนและธุรกิจหลักทรัพย์เข้ามาอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย และธนาคารแห่งประเทศไทยได้เสนอต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวง

ทรงการคลังพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการจัดตั้งตลาดหุ้นขึ้น เพื่อทำหน้าที่กำหนดแนวทางและขอบเขตในการปฏิรูปตลาดหุ้น

พ.ศ. 2517 วันที่ 20 พฤษภาคม ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2517 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดให้มีแหล่งกลางสำหรับการซื้อขายหลักทรัพย์เพียงแห่งเดียวในราชอาณาจักร ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์ และสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการธุรกิจและอุตสาหกรรมในประเทศ ตลอดจนให้ความคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น และควบคุมดูแลการซื้อขายหลักทรัพย์ให้เป็นระเบียบ มีสภาพคล่อง และมีความยุติธรรม โดยตลาดหลักทรัพย์มีสภาพเป็นนิติบุคคลและเป็นสถาบันเอกชนดำเนินการโดยไม่นำผลกำไรมาแบ่งปันกัน

พ.ศ. 2518 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เริ่มเปิดทำการซื้อขายหลักทรัพย์เป็นครั้งแรกเมื่อวันที่ 30 เมษายน 2518 และทำพิธีเปิดสำนักงานอย่างเป็นทางการในวันที่ 20 มิถุนายน 2518 โดย ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี ม.ร.ว.คึกฤทธิ์ ปราโมช

พ.ศ. 2527 ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น โดยรัฐบาลได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ฉบับที่สองในวันที่ 26 กันยายน 2527 ซึ่งได้อนุญาตให้บริษัทจดทะเบียนและบริษัทรับอนุญาต รวมทั้งบริษัทจำกัดที่อยู่ระหว่างการพิจารณาของตลาดหลักทรัพย์ สามารถออกหุ้นทุนหรือหุ้นกู้เสนอขายแก่ประชาชนทั่วไปเพื่อระดมทุนระยะยาวได้ตามเงื่อนไขที่กำหนดพร้อมทั้งได้แก้ไขปรับปรุงบทบัญญัติและบทลงโทษอันเกี่ยวกับการกระทำอันไม่เป็นธรรมในการซื้อขายหลักทรัพย์ ได้แก่ การปั่นหุ้น และการใช้ข้อมูลภายใน เป็นต้น

พ.ศ. 2535 16 มีนาคม ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 โดยมีจุดมุ่งหมายให้บทบัญญัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกำกัับดูแลตลาดหลักทรัพย์และธุรกิจหลักทรัพย์ที่กระจัดกระจายอยู่ในกฎหมายหลายฉบับ ถูกนำมารวบรวมไว้ในพระราชบัญญัติฉบับนี้ เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลตลาดทุนทั้งระบบ ซึ่งรวมถึงการออกหลักทรัพย์ จำหน่ายให้แก่ประชาชนในตลาดแรก การซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดรอง การดำเนินงานของตลาดหลักทรัพย์ ธุรกิจหลักทรัพย์ และสถาบันที่เกี่ยวข้องกับตลาดทุนและธุรกิจหลักทรัพย์ด้วย พระราชบัญญัติฉบับนี้มีผลทำให้พระราชบัญญัติตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2517 ถูกยกเลิก และกิจกรรมของตลาดหลักทรัพย์ได้เข้ามาอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติฉบับนี้แทน

### 3.5 จำนวนหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

จำนวนหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ณ วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2539 (Total Listed Securities as of February 13, 1996)

บริษัทจดทะเบียน	410	บริษัท
(Number of Listed Companies)		
จำนวนบริษัทจดทะเบียนในภูมิภาค	15	บริษัท
(Number of Listed Companies in Provincial Zones)		
จำนวนกองทุนรวม	70	กองทุน
(Number of Mutual Funds)		
รวมจำนวนหลักทรัพย์ทั้งสิ้น	552	หลักทรัพย์
(Number of Securities)		

### 3.6 เกณฑ์เบื้องต้นในการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

	กรุงเทพ	ภูมิภาค
1 มูลค่าจดทะเบียน (ล้านบาท)	$\geq 60.0$	$\geq 40.0$
2 มูลค่าตลาด (ล้านบาท)	$\geq 500.0$	$\geq 200.0$
3 กระจายให้รายย่อย (%ของทุนจดทะเบียน)	$\geq 30\%$	$\geq 20\%$
4 ผู้ถือหุ้นรายย่อยรวมกัน (ราย)	$\geq 600$	$\geq 300$
5 ผลการดำเนินงาน (ล้านบาท) กำไรสุทธิติดต่อกันรวม (ารณี 1 หรือ 2 ปี รวมกัน)	$\geq 50.0(3ปี)$	$\geq 15.0$
	ปีที่ 1 & 2 $\geq 5$ ล้านบาท	ปีที่ 3 $\geq 25$ ล้านบาท หรือ $\geq 80.0$ ล้านบาท (3 ปี โดยปีที่ 3 > ปีที่ 2)
6 ผลขาดทุนสะสม	ห้ามมีไม่เกิน 25 % ของผู้ถือหุ้นรายย่อย (ซึ่งหมายถึงบุคคล ซึ่งถือหุ้นไม่เกิน 0.5 % ของทุนจดทะเบียน)	

## 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหรือผู้นำ

### 4.1 งานวิจัยในประเทศไทย

คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ร่วมกับมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นออสเตรเลีย ในโครงการความร่วมมือระหว่างสองมหาวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ผู้บริหาร : การเลื่อนขั้นทางสังคม ทักษะคติต่อการทำงาน และลักษณะความเป็นผู้นำ” โดยศึกษากลุ่มผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยพิจารณาความสำเร็จขององค์กรธุรกิจจากการเรียงรายชื่อลำดับธุรกิจยอดเยี่ยมของคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปี 2525 จำนวน 200 รายได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 77 ราย การศึกษาได้พิจารณาลักษณะของกลุ่มผู้บริหารเป็น 3 ส่วนคือการเลื่อนขั้นทางสังคม ทักษะคติต่อการทำงาน และลักษณะความเป็นผู้นำ

ผลการศึกษาในเรื่องการเลื่อนขั้นทางสังคมพบว่า สถานะเดิมของผู้บริหารพิจารณาจากอาชีพบิดามารดาจะมาจากอาชีพส่วนตัวและบิดามารดาจะมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ผลการศึกษาพบว่าโอกาสการเข้าสู่วงการธุรกิจมีส่วนสัมพันธ์กับอาชีพบิดามารดาและโอกาสในการศึกษาของบิดามารดา และยังพบว่าผู้บริหารมักจะเป็นบุตรคนแรกและมีจำนวนพี่น้องมาก ผลการศึกษาเกี่ยวกับทักษะคติของผู้บริหารต่อการทำงาน พิจารณาตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์เป็นหลักพบว่าผู้บริหารยังไม่พอใจต่อความต้องการเกิดความสมหวังในชีวิต ผลการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำตามแนวทางทฤษฎีของ ฟิลด์เลอร์ เข้ามาพิจารณาลักษณะของผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารจะมีความเป็นผู้นำแบบผสมผสานระหว่างงานกับความสัมพันธ์(2528 : บทคัดย่อ)

อวยชัย ชะบา (2532 : 105) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในชื่อเรื่อง “การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์กรระบบเปิด : กรณีภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐ” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยหัวหน้าภาควิชา 182 คน คณาจารย์ 138 คน และเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา 160 คน

ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐนั้น มีแบบภาวะผู้นำอยู่หลายแบบเช่น แบบภาวะผู้นำที่มุ่งตน แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน แบบภาวะผู้นำที่มุ่งคนและแบบภาวะผู้นำที่มุ่งทีมงาน แบบภาวะผู้นำที่หัวหน้าภาควิชา อาจารย์และเจ้าหน้าที่เห็นพ้องต้องกันว่าเป็นภาวะผู้นำที่ปรากฏอยู่ในภาควิชาทุกกลุ่ม คือ ภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่มุ่งงานเป็นหลัก แบบภาวะผู้นำที่หัวหน้าภาควิชา อาจารย์ และเจ้าหน้าที่โดยส่วนรวมเห็นว่ามีส่วนทำให้เกิดความภาคภูมิใจในภาควิชาได้แก่ แบบภาวะผู้นำที่มุ่งจิตใจคนเป็นหลักเพียงแบบเดียว แต่

อำนาจในการอธิบายความภาคภูมิใจหรือช่วยทำให้หัวหน้าภาควิชา อาจารย์ และเจ้าหน้าที่มีความภาคภูมิใจในภาควิชาได้น้อยมาก

เลิศ ไชยณรงค์ (2536 : 137 - 138) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้จัดการประจำ การประปาส่วนภูมิภาค ประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการประจำส่วนภูมิภาคจำนวน 187 คน ผลการศึกษาพบว่า จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษามีผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงมีน้อยกว่าประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำประมาณร้อยละ 8 มีผู้นำประเภทหนึ่งงานมากที่สุดจำนวน ร้อยละ 16.6 แบบประนีประนอมร้อยละ 14.4 กลุ่มที่มีน้อยที่สุดคือผู้นำปฏิบัติตามกฎระเบียบและนักบุญมีจำนวนร้อยละ 9.6 และ 10.7 นอกนั้นเป็นกลุ่มที่เหลือจำนวนร้อยละ 12 ผลการศึกษาด้านอายุพบกลุ่มสูงอายุส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบหนึ่งงาน รองลงมาได้แก่ผู้นำเผด็จการอย่างมีศิลปะ และผู้นำแบบประนีประนอม ส่วนผู้นำแบบนักบริหาร นักพัฒนา ผู้นำเผด็จการ และนักบุญ พบว่าส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในวัยทำงาน (40 - 52 ปี) เมื่อแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ มุ่งมิตร - มุ่งกิจ(สูง) มุ่งกิจ - มุ่งมิตร(ต่ำ) มุ่งกิจสูง - มุ่งมิตรต่ำ และมุ่งมิตรสูง - มุ่งกิจต่ำ พบว่ากลุ่ม มุ่งมิตร - มุ่งกิจ (สูง) ซึ่งจัดว่าเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพสูงสุดส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี เมื่อพิจารณาประสบการณ์ด้านการฝึกอบรมการบริหารพบว่า ประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงส่วนใหญ่เคยผ่านการอบรมด้านบริหารมา 4 - 5 ครั้ง ส่วนประเภทผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำส่วนใหญ่เคยผ่านการฝึกอบรมด้านบริหารเพียง 2 - 3 ครั้ง

เดชา แก้วชาญศิลป์ (เลิศ ไชยณรงค์. 2536 : 47 - 50 ; อ้างอิงมาจาก เดชา แก้วชาญศิลป์. 2529 : 1 - 6) ได้แสดงผลการทดสอบนักบริหารในประเทศไทยสรุปผลได้ดังนี้

1 การทดสอบลักษณะภาวะผู้นำของพนักงานรัฐวิสาหกิจและข้าราชการระดับชั้นพิเศษจำนวน 33 คน ผลการทดสอบได้ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากรวมร้อยละ 53.5 ซึ่งแยกออกได้เป็นผู้นำประเภทนักพัฒนาร้อยละ 23 ผู้ชอบทำตามคำสั่งอันเป็นระบบราชการร้อยละ 18 นักบริหารและผู้เผด็จการที่มีศิลปะรวมร้อยละ 12.5 ซึ่งเป็นลักษณะที่แสดงออกในเกณฑ์ต่ำมาก และได้ลักษณะประเภทประสิทธิผลน้อยรวมร้อยละ 46.5 ซึ่งแยกได้ลักษณะภาวะผู้นำประเภทหนึ่งงานร้อยละ 14 ประเภทนักบุญ ผู้เผด็จการ และผู้ประนีประนอมซึ่งแสดงออกในลักษณะเท่า ๆ กันรวมร้อยละ 32.5

2 การทดสอบภาวะผู้นำของอาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีหน้าที่ทางการบริหารจำนวน 28 คน ผลการทดสอบได้ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากรวมร้อยละ 67 ซึ่งแยกเป็นภาวะผู้นำแบบนักพัฒนาร้อยละ 39 ผู้ชอบทำตามคำสั่งร้อยละ 18 นักบริหารและผู้เผด็จการที่มีศิลปะ

รวมร้อยละ 10 และได้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยรวมร้อยละ 33 ซึ่งแยกเป็นภาวะผู้นำประเภทหนึ่งงานร้อยละ 14 นักบุญ ผู้เผด็จการ ผู้ประนีประนอม รวมร้อยละ 19

3 การทดสอบลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกและเทียบเท่าของกรมเกี่ยวกับการเกษตรจำนวน 26 คน ผลการทดสอบได้ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพร้อยละ 50 โดยแยกได้เป็นภาวะผู้นำประเภทเผด็จการที่มีศิลปะและชอบทำตามคำสั่งร้อยละ 15.4 เท่ากันนักบริหารและนักพัฒนารวมกันร้อยละ 19.2 ส่วนภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยรวมร้อยละ 50 ประกอบด้วยภาวะผู้นำประเภทหนึ่งงานร้อยละ 30.8 นักบุญ ผู้เผด็จการ ผู้ประนีประนอม รวมกันร้อยละ 19.2

4 ผลการทดสอบลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้ากองและเทียบเท่าในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจจำนวน 18 คน ผลการทดสอบได้ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยรวมร้อยละ 60 ซึ่งแยกได้เป็นลักษณะภาวะผู้นำประเภทนักบุญร้อยละ 26.1 ผู้ประนีประนอมร้อยละ 17.4 ผู้หนึ่งงานและผู้เผด็จการรวม 16.5 ส่วนภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาร้อยละ 40 ซึ่งแยกออกได้เป็นลักษณะภาวะผู้นำประเภทนักพัฒนาร้อยละ 21.7 นักบริหาร ผู้เผด็จการที่มีศิลปะและชอบทำตามคำสั่งรวมร้อยละ 18.3

5 การทดสอบลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทประกันภัย 12 คน ผลการทดสอบได้ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมารวมร้อยละ 54 แยกออกเป็นลักษณะภาวะผู้นำประเภทนักบริหารร้อยละ 27.2 นักพัฒนาร้อยละ 18.2 ผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 8.6 ผู้ชอบทำตามคำสั่งร้อยละ 0 ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยรวมร้อยละ 46 ซึ่งแยกได้เป็นลักษณะภาวะผู้นำประเภทนักบุญร้อยละ 18.2 ผู้หนึ่งงาน ผู้เผด็จการ ผู้ประนีประนอมรวมร้อยละ 27.8

6 การทดสอบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทค้าน้ำมันในประเทศไทยจำนวน 14 คน ผลการทดสอบได้ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาร้อยละ 63 ซึ่งแยกออกได้เป็นลักษณะภาวะผู้นำประเภทเผด็จการผู้มีศิลปะร้อยละ 40.8 นักพัฒนาร้อยละ 11.1 นักบริหารร้อยละ 7.4 ผู้ชอบทำตามคำสั่งร้อยละ 3.7 และได้ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยรวมร้อยละ 37 ซึ่งแยกได้เป็นภาวะผู้นำประเภทผู้หนึ่งงาน นักบุญ ผู้เผด็จการและผู้ประนีประนอมในลักษณะใกล้เคียงกัน

สุจิตรา เหลืองรังสรรค์ (2516 : 169 - 191) ได้ศึกษาเปรียบเทียบบุคลิกภาพของครูกับนักธุรกิจจากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มละ 55 คนรวม 110 คน โดยใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพ 16 ลักษณะ (16 PF) ฟอร์มบี ของศาสตราจารย์ เรมอนด์ บี แคทเทิลพบว่า นักธุรกิจชายจิตใจกล้า

แข็ง มีเล่ห์เหลี่ยมและผ่อนคลายนานกว่านักธุรกิจหญิง นักธุรกิจชายชอบออกสังคมมากกว่าครูชาย นักธุรกิจชายมีอารมณ์มั่นคง กล้าสังคม ทำตามความเป็นจริง มีเล่ห์เหลี่ยมและอาศัยกลุ่มมากกว่าครูชาย นักธุรกิจหญิงชอบออกสังคม อารมณ์มั่นคง กล้าสังคมมากกว่าครูหญิงที่สำรวจ อารมณ์อ่อนไหว ซื่อาย และนักธุรกิจหญิงมีเล่ห์เหลี่ยมมากกว่าครูหญิง และนักธุรกิจทั้งชายและหญิงกล้าสังคม ประสาทมั่นคง มีเล่ห์เหลี่ยม อาศัยกลุ่ม ควบคุมตัวเองได้ ผ่อนคลายมากกว่าครู และครูที่ถนัดระมัดระวังมากกว่านักธุรกิจ และนักธุรกิจหญิงมีความเกรงใจมากกว่านักธุรกิจชาย ในเรื่องระดับสติปัญญาทั้งนักธุรกิจและครูมีระดับสติปัญญาไม่แตกต่างกัน

ศรีธนา สุวรรณสัมฤทธิ์ (2537 : บทคัดย่อ) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการสตรีระดับบริหารของไทย กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการสตรีที่ดำรงตำแหน่งบริหารระดับหัวหน้ากองขึ้นไปใน 13 กระทรวง จำนวนทั้งสิ้น 195 คน ผลปรากฏว่า ข้าราชการสตรีระดับบริหารส่วนใหญ่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยระดับปานกลาง มีจำนวน 133 คน และมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยระดับสูง จำนวน 62 คน การศึกษาครั้งนี้ไม่พบผู้นำสตรีที่มีภาวะผู้นำในระดับต่ำเลย ซึ่งก็หมายความว่าข้าราชการสตรีระดับบริหารไม่มีรูปแบบผู้นำแบบอัตตาริปไตยเลยนั่นเอง จึงพอสรุปได้ว่าข้าราชการสตรีระดับบริหารมีความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดีได้ และผลการวิจัยยังพบว่าโอกาสการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับภาวะผู้นำบางประการได้แก่ การวางนโยบาย การตัดสินใจ ความรับผิดชอบ การใช้วิถีทางแห่งปัญญา และการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

#### 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

→ นอร์ทคัทท์ (Norttcutt. 1987 : Abstract) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของสตรีวิชาชีพที่ประสบความสำเร็จ (Personality Characteristics of Successful Career Women) โดยใช้กลุ่มสตรีที่

1. ได้รับการยอมรับจากสังคมโดยทั่วไปว่าประสบความสำเร็จและมีระดับความยอมรับนับถือตนเองสูง (High level of self - esteem)
2. มีการพัฒนาการทางอาชีพที่มีรูปแบบเฉพาะตัว
3. ผู้มุ่งมั่นช่วยเหลือสังคมมากกว่าการคำนึงถึงค่าตอบแทนหรือตัวเงิน
4. เป็นผู้มุ่งงานหนักมากกว่าหน่วยงาน

ความสำเร็จ การศึกษาพบว่าโดยรวมผู้หญิงกลุ่มนี้จะมีลักษณะร่วมคือ การมีคุณลักษณะเด่นเรื่องการยอมรับนับถือตนเองในระดับสูง (The results Identified a high degree of self - esteem as the strongest characteristics) ซึ่งสัมพันธ์กับระดับตำแหน่ง ระดับการยอมรับในความสำเร็จของตนและความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับ

เรมัส (Remus. 1992 : Abstract) ศึกษาการรับรู้ลักษณะแห่งความสำเร็จในวิชาชีพของผู้มีเชื้อสายแอฟริกัน - อเมริกัน ซึ่งเป็นผู้บริหารในสถาบันการศึกษาและผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ (A Comparison of the Characteristics of Career Achievement and African - American College Administrators and African - American Corporate Executives) ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

ผู้บริหารสถาบันการศึกษาเชื้อสายแอฟริกัน - อเมริกัน มีความเชื่อว่าสิ่งต่อไปนี้เป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งที่ขาดไม่ได้ต่อการประสบความสำเร็จในอาชีพ

- 1 ความสามารถในการสื่อสารทั้งการเขียนและการพูด
- 2 การกำหนดเป้าหมาย
- 3 การบริหารความเครียด
- 4 พัฒนาความเชื่อมั่นในตัวเองให้แข็งแกร่งที่สุด ←

ผู้บริหารองค์กรธุรกิจเชื้อสายแอฟริกัน - อเมริกัน มีความเชื่อเป็นไปในแนวทางเดียวกับผู้บริหารในสถาบันการศึกษาแต่เพิ่มเติมส่วนสำคัญที่จะขาดไม่ได้อีก 1 ประการคือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์

เรดดิน (เลิต ไชยณรงค์. 2536 : 37 - 47 ; อ้างอิงมาจาก Reddin. 1970 : 1 - 6,242 -250) ใน "Management Style Diagnosis Test" , The 3 - D theory พอสรุปได้ดังนี้

เรดดินได้นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปวัดแบบผู้นำในการบริหารองค์กรธุรกิจ บริษัทห้างร้าน และองค์กรของรัฐบาล รวมทั้งสถาบันศึกษามหาวิทยาลัยต่าง ๆ รวมทั้งสิ้นกว่า 100,000 คน และสามารถแบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 3 กลุ่มคือ

กลุ่มแรก ได้แก่กลุ่มภาวะผู้นำแบบไม่มีประสิทธิผล (Ineffective leadership style) ซึ่งประกอบด้วยผู้นำแบบนักบุญ (Missionary style) ผู้บริหารแบบผู้ประนีประนอม (Compromiser style) ผู้นำแบบผู้เผด็จการ (Autocrat style) และผู้นำแบบหนีงาน (Deserter style)

กลุ่มที่สอง ได้แก่กลุ่มภาวะผู้นำแบบพื้นฐาน (Basic Leadership style) ซึ่งประกอบด้วยผู้นำแบบสัมพันธ์ (Related style) ผู้นำแบบประสานงาน (Integrated style) ผู้นำแบบอุทิศตน (Dedicated style) ผู้นำแบบแยกตัว ต่างคนต่างทำ (Seperated style)

กลุ่มที่สาม ได้แก่กลุ่มภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิผล (Effective leadership style) ซึ่งประกอบด้วยผู้นำแบบนักพัฒนา (Developer style) ผู้นำแบบนักบริหาร (Executive style) ผู้นำแบบเผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent autocrat style) และผู้นำแบบราชการ (Bureaucrat style)

นำไปสู่ข้อสรุป 3 ประการที่สำคัญคือ การให้ความสำคัญโดยเน้นทั้งคนและงาน ถือได้ว่าเป็นมิติของภาวะผู้นำประการแรก ประการที่สอง พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นสำคัญ ประการที่สามไม่มีแบบของภาวะผู้นำที่ดีที่สุดใช้ได้กับทุกสถานการณ์

จากผลงานวิจัยของเรดตินสรุปได้ดังนี้

1 การทดสอบลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานชั้นหัวหน้าแผนกจำนวน 236 คน มหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา ในการทดสอบครั้งนี้ได้สร้างไว้ให้ทุกลักษณะมีจำนวนร้อยละ โดยเฉลี่ย 12.5 ผลการทดสอบได้ลักษณะผู้นำประเภทนักบริหารร้อยละ 25 ซึ่งเห็นว่ามีจำนวนสูงกว่าจำนวนเฉลี่ยหัวหน้างานทั่วไปถึง 2 เท่า พบผู้นำประเภทหนึ่งงานร้อยละ 4 ผู้เผด็จการร้อยละ 6 และมีลักษณะภาวะผู้นำอีก 5 ลักษณะอยู่ระหว่างร้อยละ 11 - 16 โดยมีลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย รวมร้อยละ 39

2 การทดสอบภาวะผู้นำของผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนาจำนวน 62 คน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นนักวิทยาศาสตร์และมีปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิตอยู่เกือบร้อยละ 50 จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัยไอไฮโอและสถาบันวิจัยแบดเทล ผลการทดสอบได้ลักษณะผู้นำประเภทนักพัฒนา ร้อยละ 27 ซึ่งถือว่ามีประสิทธิผลมากและจำเป็นสำหรับอาชีพนี้ และมีลักษณะภาวะผู้นำประเภทนักบริหาร ผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 6 เท่ากัน มีลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ชอบทำตามคำสั่งร้อยละ 3 ส่วนลักษณะที่ด้อยประสิทธิภาพ 4 ลักษณะถูกมาใช้เป็นจำนวนสูงได้แก่ผู้นำประเภทประนีประนอมร้อยละ 13 โดยมีลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย รวมร้อยละ 58 และมีลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก รวมร้อยละ 42

3 การทดสอบลักษณะภาวะผู้นำของประธานกรรมการและรองประธานกรรมการจำนวน 33 คน จากบริษัทในกลุ่มเครือเดียวกันของประเทศต่าง ๆ ซึ่งมีคนงานประมาณ 1,000,000 คน ปรากฏผลประกอบกันหลายอย่างดังนี้ มีลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก เช่นลักษณะ นักบริหาร ร้อยละ 49 ลักษณะผู้เผด็จการร้อยละ 15 ลักษณะผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 12 มีลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากรวมร้อยละ 67 (ไม่ปรากฏว่ามีลักษณะผู้ชอบทำตามคำสั่งอยู่เลย) และส่วนลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย เช่นลักษณะหนึ่งงานร้อยละ 6 ลักษณะนักบุญร้อยละ 3 ลักษณะเผด็จการร้อยละ 5 ลักษณะผู้ประนีประนอมร้อยละ 9 มีลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยรวมร้อยละ 37

4 การทดสอบลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์จำนวน 78 คน ซึ่งมหาวิทยาลัยควีนส์ แคนาดา ได้ดำเนินการจัดสัมมนาประจำปี

ในปีแรกพบว่า มีลักษณะผู้นำประเภทหนึ่งงานร้อยละ 5 นักบุญร้อยละ 6 ผู้เผด็จการร้อยละ 12 ผู้ประนีประนอมร้อยละ 10 มีลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยรวมร้อยละ 33 และมีลักษณะ ผู้ชอบทำตามคำสั่งร้อยละ 8 นักพัฒนาร้อยละ 21 ผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 14 นักบริหารร้อยละ 24 ซึ่งถือได้ว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากมีอัตราร้อยละ 67

ในปีต่อมาพบว่า มีลักษณะผู้นำหนึ่งงานร้อยละ 7 นักบุญร้อยละ 13 ผู้เผด็จการร้อยละ 12 ผู้ประนีประนอมร้อยละ 8 รวมผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยร้อยละ 40 และมีลักษณะผู้ชอบทำตามคำสั่งร้อยละ 4 นักพัฒนาร้อยละ 18 ผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 14 ลักษณะนักบริหารร้อยละ 24 รวมลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 60

5 การทดสอบลักษณะภาวะผู้นำของนายทหารชั้นร้อยเอกหรือเทียบเท่าทั้ง 3 เหล่า จำนวน 90 นาย พบว่ามีลักษณะภาวะผู้นำดังนี้ เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 32 นักบริหารร้อยละ 28 นักพัฒนาร้อยละ 19 ผู้ชอบทำตามคำสั่งร้อยละ 1 รวมลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากรวมร้อยละ 80 ซึ่งถือว่าสูงมาก มีลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยแยกออกเป็น ลักษณะ ผู้เผด็จการ ผู้ประนีประนอมร้อยละ 9 เท่ากัน ลักษณะนักบุญร้อยละ 12 ลักษณะผู้นำหนึ่งงานไม่ปรากฏอยู่เลย

6 การทดสอบนายทหารชั้นพันโท จำนวน 70 คน จากทุกเหล่าทัพผลการทดสอบได้ ลักษณะผู้นำประเภทนักบริหารร้อยละ 32 ผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 20 นักพัฒนาร้อยละ 10 ผู้ชอบทำตามคำสั่งร้อยละ 8 ซึ่งรวมลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากรวมร้อยละ 70 ส่วน ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยรวมร้อยละ 30 ซึ่งมีลักษณะผู้นำประเภทหนึ่งงานร้อยละ 2 นักบุญร้อยละ 1 ผู้เผด็จการร้อยละ 15 ผู้ประนีประนอมร้อยละ 12

7 การทดสอบลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นหัวหน้าแผนก จำนวน 16 คนในบริษัทเอกชนที่มีพนักงานถึง 15,000 คน ผลการทดสอบได้ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยรวมร้อยละ 70 ประกอบด้วยผู้นำประเภท ผู้เผด็จการร้อยละ 37 ผู้นำหนึ่งงานและผู้ประนีประนอมร้อยละ 13 เท่ากัน นักบุญร้อยละ 7 และได้ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากรวมร้อยละ 30 โดยแยกเป็นผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 19 นักบริหารร้อยละ 6 นักพัฒนาร้อยละ 5 ไม่มีผู้ชอบทำตามคำสั่งอยู่เลย

8 การทดสอบภาวะผู้นำที่เป็นหัวหน้าแผนก จำนวน 33 คนบริษัทเยื่อและกระดาษของเอกชน ผลการทดสอบได้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยร้อยละ 55 แยกเป็นผู้นำประเภทนักบุญร้อยละ 28 ผู้ประนีประนอมร้อยละ 18 ผู้เผด็จการร้อยละ 6 ผู้นำหนึ่งงานร้อยละ 3 และได้

ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากจรร้อยละ 45 โดยแยกเป็นประเภทนักพัฒนาร้อยละ 24 ผู้  
 เติบโตการที่มีศิลปะร้อยละ 12 นักบริหารร้อยละ 9 ผู้ชอบทำตามคำสั่งร้อยละ 0

9 การทดสอบภาวะผู้นำของหัวหน้ากองและเทียบเท่า จำนวน 75 คนของบริษัทเอกชน  
 ผลการทดสอบได้ผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยจรร้อยละ 62 ซึ่งแยกเป็นประเภทหนึ่งจรร้อยละ 25  
 นักบุญและผู้เผด็จการร้อยละ 13 เท่ากัน ผู้ประนีประนอมร้อยละ 11 และได้ผู้นำที่มีประสิทธิผล  
 มากร้อยละ 38 แยกเป็นประเภทผู้ชอบทำตามคำสั่งร้อยละ 12 ผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 10  
 นักพัฒนาและนักบริหารร้อยละ 8 เท่ากัน

10 ผลการทดสอบภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปริญญาโท บริหารธุรกิจ 2 กลุ่ม  
 กลุ่มที่ 1 นักศึกษา 24 คนสอนโดยคณะอาจารย์ที่ใช้วิธีการและมนุษยสัมพันธ์ กลุ่มที่ 2 นัก  
 ศึกษาจำนวน 27 คนสอนโดยคณะอาจารย์ที่ใช้วิธีการและหลักสังคมวิทยา คือเข้าชั้นเรียนได้ก็  
 แต่ทุกคนต้องเข้าเรียน

ผลปรากฏนักศึกษากลุ่มที่ 1 ได้ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากร้อยละ 66 แยกเป็น  
 นักพัฒนาร้อยละ 33 นักบริหารร้อยละ 21 ผู้ชอบทำตามคำสั่งร้อยละ 8 ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ  
 ร้อยละ 4 ได้ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยร้อยละ 34 แยกเป็นประเภทนักบุญร้อยละ  
 17 ผู้ประนีประนอมร้อยละ 13 ผู้หนึ่งจรร้อยละ 4 ผู้เผด็จการร้อยละ 0

ผลการทดสอบกลุ่มที่ 2 ได้ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากร้อยละ 59 แยก  
 เป็นประเภทนักบริหารร้อยละ 23 ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ ผู้ชอบทำตามคำสั่งร้อยละ 12 เท่ากัน  
 และได้ผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยจรร้อยละ 41 แยกเป็นลักษณะผู้นำประเภทผู้ประนีประนอมร้อย  
 ละ 17 ผู้เผด็จการและนักบุญร้อยละ 12 เท่ากันผู้หนึ่งจรร้อยละ 0

11 การทดสอบลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยอาสาสมัครจำนวน 59 คน ผลการ  
 ทดสอบได้ผู้นำที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 66 ประกอบด้วยผู้นำประเภทนักพัฒนาร้อยละ 41 ผู้  
 เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 11 นักบริหารร้อยละ 9 ผู้ชอบทำตามคำสั่งร้อยละ 5 และได้ลักษณะ  
 ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยร้อยละ 34 แยกเป็นประเภทนักบุญร้อยละ 11 ผู้เผด็จการและผู้  
 ประนีประนอมร้อยละ 9 ผู้หนึ่งจรร้อยละ 5

12 การทดสอบลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับเสมียนตราของข้าราชการสตรี  
 จำนวน 73 คน ผลการทดสอบได้ผู้นำที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 40 แยกได้เป็นประเภทชอบทำ  
 ตามคำสั่งร้อยละ 51 ผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 7 นักบริหารและนักพัฒนาร้อยละ 1 เท่ากัน  
 และได้ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยจรร้อยละ 40 แยกได้เป็นประเภทผู้หนึ่งจรร้อยละ  
 39 ผู้เผด็จการร้อยละ 1 นักบุญและผู้ประนีประนอมไม่มีอยู่เลย

13 การทดสอบลักษณะภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจจำนวน 135 คน ผลการทดสอบได้ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากรวมร้อยละ 52 แยกเป็นประเภทนักพัฒนาร้อยละ 23 นักบริหารและผู้ชอบทำตามคำสั่งร้อยละ 10 เท่ากัน ผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 9 และได้ผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยรวมร้อยละ 48 แยกเป็นประเภทนักบุญร้อยละ 24 ผู้ประนีประนอมร้อยละ 12 ผู้หนีงานร้อยละ 8 ผู้เผด็จการร้อยละ 4

14 การทดสอบลักษณะภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปริญญาตรีคณะวิศวกรรมศาสตร์ จำนวน 34 คน ผลการทดสอบได้ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากรวมร้อยละ 65 แยกออกได้เป็นประเภทนักบริหารร้อยละ 23 นักพัฒนาและชอบทำตามคำสั่งร้อยละ 18 เท่ากัน ผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 6 และได้ผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยรวมร้อยละ 35 แยกออกเป็นลักษณะผู้นำประเภทผู้เผด็จการร้อยละ 20 นักบุญร้อยละ 9 ผู้หนีงานร้อยละ 6 ผู้ประนีประนอมร้อยละ 0

โรเซน และ สโตปโพล (สุจิตรา เหลืองรังสรรค์. 2516 : 34 ; อ้างอิงมาจาก Rosen and Stopol. 1959 : 42 - 50) ได้ศึกษาเปรียบเทียบผู้จัดการฝ่ายขายกับผู้จัดการฝ่ายอื่น ๆ โดยใช้แบบทดสอบ Minesota Multaphasis and Bernreuter Personality Inventories พบว่า ผู้จัดการฝ่ายขายมีบุคลิกภาพสูงกว่าผู้จัดการฝ่ายอื่นในด้านการอดตัว ความสามารถเข้าสังคม ความสนใจในตัวบุคคล มองโลกในแง่ดี ลักษณะยึดมั่นในตนเองและลักษณะเชิงเห็นแก่ตัว

ฮอร์นาเดย์ และ บันเดอร์ (สุจิตรา เหลืองรังสรรค์. 2516 34 - 35 ; อ้างอิงมาจาก Hornaday and Bunder. 1970 : 47 - 54) ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะนักธุรกิจที่เป็นผู้ประกอบการ จำนวน 20 คน (ผู้ชาย 16 คน ผู้หญิง 4 คน) ในมลรัฐบอสตันโดยการสัมภาษณ์และให้ตอบแบบสอบถาม เครื่องมือเป็นแบบสอบถามประกอบด้วย

- 1 Occupational Interest Survey (Kunder, 1968)
- 2 The Edwards Personal Preference Schedule ใช้เพียง 3 สเกล คือความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความต้องการพึ่งตนเอง และความต้องการก้าวร้าว
- 3 The Survey of Interpersonal Value (Gordon, 1960) ใช้เพียง 3 สเกลคือความคล้อยตาม ความไม่พึ่งคนอื่นและความเป็นอิสระ

ผลการศึกษาพบว่านักธุรกิจเป็นผู้มีสติปัญญาสูง มีความอดสาหะ มีความสามารถในการติดต่อกับคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ มีความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความต้องการพึ่งตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง และการก้าวร้าวทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์สูงกว่าคนทั่วไป

การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอโดยซริสฮีมและคนอื่น ๆ (Fleet and Yuki. 1989 : 68 - 69 ; เอกชัย กิสุขพันธ์. 2538 : 108 ; อ้างอิงมาจาก Schriesheim and Bird. 1979,

Shartle. 1979, Stogdilland and Shartle. 1948) การศึกษาได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ประเภทหลักคือ พฤติกรรมที่เน้นงานหรือการ สร้างโครงสร้าง (Task - oriented behavior หรือ Initiating structure) และเน้นความสัมพันธ์ (Maintenance behavior หรือ Consideration) ลักษณะผู้นำทั้งสองแบบสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำจะกำหนดเป้าหมายการทำงานโครงสร้างการบริหาร ผู้นำกำหนดความรับผิดชอบในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานของผู้นำจะยึดระเบียบกฎเกณฑ์เป็นหลักทุกคนต้องทำให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าเขาต้องการให้แต่ละคนปฏิบัติอย่างไร

2 พฤติกรรมผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ ผู้นำให้ความสำคัญที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเป็นกันเองในฐานะเพื่อนร่วมงาน ผู้นำให้การยอมรับ มีความเชื่อใจกัน และกันและให้ความสำคัญต่อความคิดความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

การศึกษาผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยไลเคิร์ทและทีมงาน (Fleet and Yukl. 1989 : 67 - 69, ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์. 2527 : 282,บุญทัน ดอกไธสง. 2535 : 271;อ้างอิงมาจาก Likert. 1979) ไลเคิร์ทได้พัฒนาแนวความคิดและวิธีการที่สำคัญเพื่อการเข้าใจพฤติกรรมของผู้นำ จำแนกประเภทของผู้นำออกเป็น 4 แบบประกอบด้วย

1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Exploitative authoritative) ผู้บริหารนิยมใช้อำนาจ ไว้ใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย สร้างความกลัวให้เกิดขึ้นแก่ผู้ทำงาน มีการลงโทษ มีรางวัลเป็นครั้งคราว การสื่อสารเป็นแนวตั้ง การตัดสินใจอยู่เฉพาะเบื้องต้นและมีนิสัยเป็นนาย

2 เผด็จการแบบกรุณา (Benevolent authoritative) ผู้บริหารไว้ใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้กำลังใจโดยการให้รางวัล แต่บางกลุ่มยังกลัวต่อการทำโทษ อนุญาตให้มีการสื่อสารจากข้างล่างได้บ้าง ยอมฟังความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา และอนุญาตให้ตัวแทนบางคนเข้าร่วมการตัดสินใจ แต่ควบคุมนโยบายอย่างใกล้ชิด

3 การให้มีส่วนร่วม (Consultative) ผู้บริหารไว้ใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่ทั้งหมด รับความคิดเห็นและความเห็นที่เป็นประโยชน์จากผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ระบบการให้รางวัลเป็นแรงจูงใจ มีการลงโทษเป็นบางครั้ง การสื่อสารเป็นทั้งเบื้องบนและเบื้องล่างมีนโยบายไม่คับแคบ การตัดสินใจทั่ว ๆ ไปขึ้นอยู่กับเบื้องบน แต่มีการตัดสินใจเฉพาะในระดับล่างและทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและรับปรึกษา

4 การบริหารแบบทุกฝ่ายมีส่วนร่วม (Participative group) ผู้บริหารไว้ใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาในทุก ๆ กรณี รับคำแนะนำและความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและนำมาปฏิบัติอย่าง

จริงจัง ให้รางวัลตอบแทนทางเศรษฐกิจต่อกลุ่มผู้ร่วมงานที่ทำงานบรรลุเป้าหมายการสื่อสาร  
กระทำทั้ง 2 ฝ่าย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไลเคิร์ทเห็นว่าผู้นำระบบนี้ถ้านำไปปฏิบัติแล้ว ผู้  
นำจะบรรลุเป้าหมายสูงสุด

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารทั้งในและต่าง  
ประเทศ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าอาชีพนักบริหารเป็นอาชีพที่น่าสนใจ เนื่องจากผู้ที่ประกอบอาชีพนี้  
มักมีคุณลักษณะที่ค่อนข้างสูงกว่ามาตรฐานคนทั่วไป เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้มีความชัดเจนใน  
คุณลักษณะที่จะศึกษา ผู้วิจัยจึงจำกัดขอบเขตของการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารบริษัทเงิน  
ทุนหลักทรัพย์ในกรอบที่เกี่ยวกับ ประเภทภาวะผู้นำ ความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจ  
ความมั่นคงทางอารมณ์ และความกล้าหาญของผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ที่อยู่ในตลาด  
หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ณ วันที่ 15 มีนาคม 2539

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นผู้บริหารในองค์กรธุรกิจประเภทบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ซึ่งจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 32 บริษัท (15 มีนาคม 2539) ซึ่งมีระดับตำแหน่งตั้งแต่ผู้จัดการส่วนหรือระดับเทียบเท่าขึ้นไป ซึ่งมีทั้งสิ้นจำนวนทั้งสิ้น 1,900 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วนหรือระดับที่เทียบเท่าขึ้นไปของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ซึ่งจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร จากจำนวนประชากรทั้งสิ้น 1,900 คน กำหนดระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 316 คน คำนวณโดยใช้สูตรของ ยามาเน่ (Yamane, 1970 : 580 - 581) คือ

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

โดยที่ n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง  
N = จำนวนประชากร  
e = ค่าความคลาดเคลื่อน

แทนสูตรได้ดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{1,900}{1 + 1,900 (0.05)^2} \\ &= 330.43 \\ &= 331 \text{ คน} \end{aligned}$$

## เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้เป็นแบบสอบถามที่แยกเป็น 5 ตอนคือ

- ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัว
- ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำ
- ตอนที่ 3 แบบสอบถามความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจ
- ตอนที่ 4 แบบสอบถามความมั่นคงทางอารมณ์
- ตอนที่ 5 แบบสอบถามความกล้าหาญ

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ

1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัว ได้แก่ เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง สายงานที่สังกัด ประสบการณ์การทำงานในระดับบริหาร

2 แบบทดสอบภาวะผู้นำ เป็นแบบทดสอบซึ่งเรดตินได้สร้างไว้ คำถามแปลเป็นไทยโดย ศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รักธรรม (อรุณ รักธรรม, 2527) ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงภาษาที่ใช้เพื่อให้ผู้ตอบเข้าใจง่ายขึ้น

### ตัวอย่างแบบสอบถามภาวะผู้นำ

**คำชี้แจง** ในแต่ละข้อโปรดเลือกคำตอบข้อใดข้อหนึ่งจาก 2 ข้อ คำตอบจะไม่มีถูกมีผิด เป็นเพียงความคิดเห็นส่วนบุคคล ในแต่ละข้ออาจมีข้อเลือกน้อยเกินไป แต่ขอให้ท่านพิจารณาข้อที่เป็นไปได้จากข้อใดข้อหนึ่ง

0) 1 ท่านจะเฉยเสียกับเรื่องการฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับของผู้ร่วมงานหากท่านแน่ใจว่าไม่มีคนอื่นที่จรรู้เรื่องนี้

2 เมื่อท่านตัดสินใจสั่งการซึ่งคนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ท่านจะบอกผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น

00) 1 ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นที่พอใจอยู่เสมอ ๆ ท่านก็จะคอยโอกาสที่จะโยกย้ายเขาไปที่อื่นมากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออก

2 ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งแตกพวกอยู่ตามลำพัง ท่านจะใช้ความพยายามที่จะให้คนอื่นไปสนิทสนมเอาเขาเป็นพวกด้วย

000) 1 เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งใดที่ไม่น่าพึงพอใจ ท่านคิดว่าเป็นการสมควรที่จะแถลงว่าคำสั่งนั้น ๆ มาจากผู้บังคับบัญชา มิใช่จากท่านเอง

2 ตามปกติแล้วท่านจะเป็นผู้ตัดสินใจโดยอิสระ แล้วจึงแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบในภายหลัง

0000) 1 ถ้าท่านถูกผู้บังคับบัญชาคัดค้านความคิดเห็น ท่านก็จะเรียกประชุมผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนและแจ้งเรื่องถูกคัดค้านให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ

2 ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์มากที่สุดรับไปปฏิบัติเสมอ

#### เกณฑ์การให้คะแนน

ตอบข้อ 1 ให้ 1 คะแนน

ตอบข้อ 2 ให้ 2 คะแนน

#### เกณฑ์การแปลความหมายแบบสอบถามภาวะผู้นำ

จากผลการทดสอบในทัศนะของเรตดิน สามารถนำไปแจกแจงประเภทผู้นำตามแนวคิดของเรตดินได้ดังนี้ (เลิศ ไชยณรงค์. 2536 : 65 - 69 ; อ้างอิงมาจาก อรุณ รักธรรม. 2527 : 193 - 202)

ตารางและขั้นตอนการหาประเภทภาวะความเป็นผู้นำ

ตัวอย่างตารางการกรอกคะแนน โดยกรอกคำตอบหมายเลข 1 หรือ 2 ลงใน

ตาราง 1 - 64

1 รวมจำนวนครั้ง หมายเลข 1 (คำตอบ) ตามแนวนอน

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

2 รวมจำนวนครั้งหมายเลข 2 (คำตอบ)ตามแนวตั้ง

.....  
 A      B      C      D      E      F      G      H

3 ลอกข้อ 1 ใส่แถวนี้ .....

4 บวก 2 แถวมาเป็น .....

5 ตัวเลขนำมาจัดระดับใหม่ (เพื่อลดความเป็นอคติของแต่ละบุคคล)

+1    +2    +1    0    +3    -1    0    -4

6 ผลคะแนนจัดระดับ .....

A      B      C      D      E      F      G      H

7 กรอกคะแนนตามข้อ 6 และกรอกคะแนนลงในช่องทางขวามือด้วยเลขจำนวนเดียวกัน

	X	Y	Z	O
A				<input type="text"/>
B		<input type="text"/>		
C	<input type="text"/>			
D	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
E			<input type="text"/>	
F		<input type="text"/>	<input type="text"/>	
G	<input type="text"/>		<input type="text"/>	
H	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

----- X      ----- Y      ----- Z

8 บวกคะแนนในช่อง  ตามแนวตั้ง

9 คะแนนส่วนประกอบเป็น X \_\_\_\_\_ Y \_\_\_\_\_ Z \_\_\_\_\_

10 เปลี่ยนคะแนนส่วนประกอบในข้อ 9 ให้เป็นคะแนนใหม่เทียบได้ดังนี้

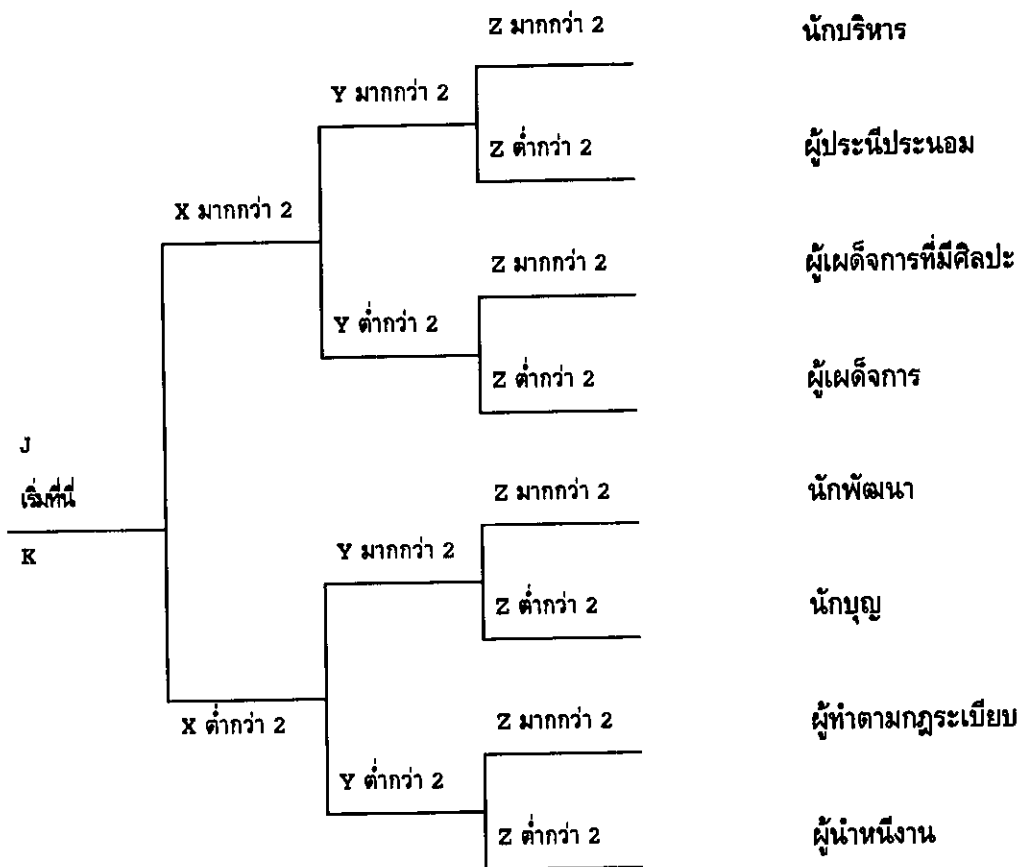
$$0 - 29 = 0, 30 - 31 = 0.8, 32 = 1.2, 33 = 1.8, 34 = 2.4, 35 = 3.0, 36 - 37 = 3.6$$

$$38 \text{ ขึ้นไป} = 4 \text{ (จำนวนสูงสุดต้องไม่เกิน 4)}$$

11 เทียบคะแนนตามข้อ 10

X คือ ความมุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่ Y คือ สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน Z คือ ประสิทธิภาพในการทำงาน

12 เขียนแผนภูมิโดยที่หากคะแนน X มากกว่า 2 ให้เริ่มต้นจาก J ถ้าต่ำกว่าให้เริ่มจาก K



ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่

- 1 นักบริหาร
- 2 ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ
- 3 นักพัฒนา
- 4 ผู้ทำตามกฎระเบียบ

ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่

- 1 ผู้ประเมินประเมิน
- 2 ผู้เผด็จการ
- 3 นักบุญ
- 4 ผู้นำโรงงาน

### 3 แบบสอบถามความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจ

เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยส่วนหนึ่งดัดแปลงมาจากแบบสอบถามการพูดจูงใจของประชุม โพธิกุล ซึ่งมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

- 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำผู้บริหารจากตำราเอกสารต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ
- 2 ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ งานวิจัยที่กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร
- 3 ศึกษาแบบสอบถามการพูดจูงใจของประชุม โพธิกุลเพื่อนำมาประกอบการสร้างและปรับปรุงใช้
- 4 สัมภาษณ์ผู้บริหาร ที่เป็นกลุ่มประชากรสังกัดอยู่ในวงการธุรกิจประเภทเงินทุนหลักทรัพย์ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 5 สร้างเป็นแบบสอบถามขึ้นมาชุดนี้มีจำนวน 14 ข้อ
- 6 หาค่าความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์ (Face validity) โดยนำแบบสอบถามความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจ จำนวน 14 ข้อไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่านคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา อาจารย์วิไลลักษณ์ พงษ์โสภา และอาจารย์ไพศาล อันประเสริฐ ตรวจสอบความเหมาะสมของภาษาและเนื้อหาที่ใช้
- 7 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์จำนวน 100 คน นำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ โดยใช้เทคนิค 25 % ของกลุ่มสูงและต่ำ หาค่าคะแนนรายข้อของทั้ง 2 กลุ่ม แล้วเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยของคำถามแต่ละข้อ โดยใช้วิธีการทางสถิติแบบที (t - test) ในการตรวจสอบ โดยพิจารณาค่า t ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แบบสอบถามจำนวน 12 ข้อที่มีค่า t อยู่ระหว่าง 3.66 - 7.74
- 8 นำแบบสอบถามจากข้อ 7 มาหาค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.71

ตัวอย่างแบบสอบถามความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

รายละเอียด	เป็นปกติ	บ่อย ๆ	นาน ๆ ครั้ง
0) ข้าพเจ้าได้กำหนดเป้าหมายอยู่ก่อนแล้วก่อนที่จะขอร้องให้ผู้อื่นช่วยเหลือ			
00) ข้าพเจ้าจะปรับคำพูดให้เหมาะสมกับลักษณะของคนที่จะใช้งาน			
000) เมื่อข้าพเจ้าต้องการอะไรจากใคร ข้าพเจ้าจะต้องพูดให้เขาเข้าใจแจ่มชัดว่าต้องการอะไร และก็เป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจของเขาด้วย			
0000) ข้าพเจ้าพบว่าเมื่อได้มีการมอบหมายงานไปแล้วผู้ใต้บังคับบัญชามักไม่เข้าใจและต้องมีการอธิบายซ้ำ			

#### เกณฑ์การให้คะแนน

ผู้วิจัยตรวจและให้คะแนนตามความหมายของคำถามในแต่ละข้อ ดังนี้

ข้อความที่มีความหมายทางบวกให้คะแนนดังนี้

เป็นปกติ ให้ 3 คะแนน

บ่อย ๆ ให้ 2 คะแนน

นาน ๆ ครั้ง ให้ 1 คะแนน

ข้อความที่มีความหมายทางลบให้คะแนนดังนี้

เป็นปกติ ให้ 1 คะแนน

บ่อย ๆ ให้ 2 คะแนน

นาน ๆ ครั้ง ให้ 3 คะแนน

#### 4 แบบสอบถามความมั่นคงทางอารมณ์

เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยมีวิธีการดังนี้

- 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำผู้บริหารจากตำราเอกสารต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ
- 2 ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และงานวิจัยที่ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร
- 3 สัมภาษณ์ผู้บริหารที่เป็นประชากร สังกัดในวงการธุรกิจประเภทเงินทุนหลักทรัพย์ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 4 สร้างแบบสอบถามขึ้นมาจำนวน 14 ข้อ
- 5 ศึกษาแนวการสร้างข้อคำถามจากแบบวัดคุณลักษณะ 16 ด้าน (Sixteen Personality Factors) ของศาสตราจารย์เรมอนด์ บี แคทเทล (Professor Ramond B. Cattell) ที่ศาสตราจารย์ ดร. ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ได้แปลเป็นภาษาไทย
- 6 นำแบบสอบถามไปหาค่าความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์ (Face validity) โดยนำแบบสอบถามความมั่นคงทางจิตใจ จำนวน 14 ข้อไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา อาจารย์วิไลลักษณ์ พงษ์โสภา และอาจารย์ไพศาล อันประเสริฐ ตรวจสอบความเหมาะสมของภาษาและเนื้อหาที่ใช้
- 7 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์จำนวน 100 คน นำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ โดยใช้เทคนิค 25 % ของกลุ่มสูงและต่ำ หาค่าคะแนนรายข้อของทั้ง 2 กลุ่ม แล้วเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยของคำถามแต่ละข้อ โดยใช้วิธีการทางสถิติแบบที (t - test) ในการตรวจสอบโดยพิจารณาค่า t ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แบบสอบถามจำนวน 13 ข้อที่มีค่า t อยู่ระหว่าง 3.62 - 8.17
- 8 นำแบบสอบถามจากข้อ 7 มาหาค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.81

ตัวอย่างแบบสอบถามความมั่นคงทางอารมณ์

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่องว่างที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

รายละเอียด	จริงที่สุด	จริง	จริงบ้าง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
0) เมื่อมีบางสิ่งมาทำให้ข้าพเจ้าอารมณ์เสีย ข้าพเจ้าจะสงบลงได้อย่างรวดเร็ว					
00) บางครั้งข้าพเจ้านอนไม่หลับเนื่องจากมีเรื่องคิดฟุ้งซ่านในสมองอยู่เสมอ					
000) ข้าพเจ้ารู้สึกยุ่งยากลำบากใจเมื่อมีคนวิจารณ์ลับหลังในทางเสียหาย					
0000) ไม่มีความกดดันอะไรที่ข้าพเจ้าทนไม่ได้					

เกณฑ์การให้คะแนน

ผู้วิจัยตรวจและให้คะแนนตามความหมายของคำถามในแต่ละข้อ ดังนี้

ข้อความที่มีความหมายทางบวกให้คะแนนดังนี้

จริงที่สุด ให้	5	คะแนน
จริง ให้	4	คะแนน
จริงบ้าง ให้	3	คะแนน
ไม่จริง ให้	2	คะแนน
ไม่จริงที่สุด ให้	1	คะแนน

ข้อความที่มีความหมายทางลบให้คะแนนดังนี้

จริงที่สุด ให้	1	คะแนน
จริง ให้	2	คะแนน
จริงบ้าง ให้	3	คะแนน
ไม่จริง ให้	4	คะแนน
ไม่จริงที่สุด ให้	5	คะแนน

## 5 แบบสอบถามความกล้าหาญ

เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำผู้บริหารจากตำราเอกสารต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ
- 2 ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และงานวิจัยที่ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร
- 3 สัมภาษณ์ผู้บริหารที่เป็นประชากรสังกัดอยู่ในวงการธุรกิจประเภทเงินทุนหลักทรัพย์ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 4 สร้างแบบสอบถามขึ้นมาจำนวน 14 ข้อ
- 5 ศึกษาแนวการสร้างข้อคำถามจากแบบวัดคุณลักษณะ 16 ด้าน (Sixteen Personality Factors) ของศาสตราจารย์เรมอนด์ บี แคทเทล (Professor Ramond B. Cattell) ที่ศาสตราจารย์ ดร. ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ได้แปลเป็นภาษาไทย
- 6 นำแบบสอบถามไปหาค่าความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์ (Face validity) โดยนำแบบสอบถามความกล้าหาญ จำนวน 14 ข้อไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา อาจารย์วิไลลักษณ์ พงษ์โสภา และอาจารย์ไพศาล อ้นประเสริฐ ตรวจสอบความเหมาะสมของภาษาและเนื้อหาที่ใช้
- 7 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์จำนวน 100 คน นำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ โดยใช้เทคนิค 25 % ของกลุ่มสูงและต่ำ หาค่าคะแนนรายข้อของทั้ง 2 กลุ่ม แล้วเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยของคำถามแต่ละข้อ โดยใช้วิธีการทางสถิติแบบที (t - test) ในการตรวจสอบโดยพิจารณาค่า t ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แบบสอบถามจำนวน 12 ข้อที่มีค่า t อยู่ระหว่าง 2.14 - 8.28
- 8 นำแบบสอบถามจากข้อ 7 มาหาค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.70

## ตัวอย่างแบบสอบถามความกล้าหาญ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

รายละเอียด	จริงที่สุด	จริง	จริงบ้าง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
0) ข้าพเจ้าไม่ลำบากใจที่จะพูดในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้อง					
00) ข้าพเจ้ามั่นใจที่จะเผชิญความยุ่งยากต่าง ๆ ในชีวิตได้					
000) ข้าพเจ้าจะเสียบขรึมเมื่ออยู่ต่อหน้าผู้อาวุโสกว่า (เช่นตำแหน่งหน้าที่สูงกว่า ประสบการณ์มากกว่า)					
0000) เมื่อผู้บังคับบัญชาเรียกพบข้าพเจ้าจะถือโอกาสขอในสิ่งที่ต้องการ					

## เกณฑ์การให้คะแนน

ผู้วิจัยตรวจและให้คะแนนตามความหมายของคำถามในแต่ละข้อ ดังนี้

ข้อความที่มีความหมายทางบวกให้คะแนนดังนี้

จริงที่สุด ให้	5	คะแนน
จริง ให้	4	คะแนน
จริงบ้าง ให้	3	คะแนน
ไม่จริง ให้	2	คะแนน
ไม่จริงที่สุด ให้	1	คะแนน

ข้อความที่มีความหมายทางลบให้คะแนนดังนี้

จริงที่สุด ให้	1	คะแนน
จริง ให้	2	คะแนน
จริงบ้าง ให้	3	คะแนน
ไม่จริง ให้	4	คะแนน
ไม่จริงที่สุด ให้	5	คะแนน

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอความร่วมมือไปยังบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์โดยผ่านหน่วยงานด้านบุคลากรของบริษัทและเนื่องจาก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นกลุ่มผู้บริหารและผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย นับเป็นกลุ่มที่เก็บข้อมูลยาก ผู้ศึกษาได้อาศัยความร่วมมือเป็นการส่วนตัว และความช่วยเหลืออนุเคราะห์จากผู้ประสานงานและอดีตเพื่อนร่วมงาน ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามไปยังผู้ตอบแบบสอบถามโดยผ่านไปยังผู้ประสานงานและฝ่ายงานด้านบุคลากรในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ที่สามารถกระจายแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างได้ ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถส่งแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัยโดยทางไปรษณีย์หรือส่งโดยตรงกับผู้ประสานงานของแต่ละบริษัทเพื่อรวบรวมกลับมายังผู้วิจัย

## การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บได้มาตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบทดสอบที่ได้รับคืนมาทั้งหมด คัดฉบับที่ไม่สมบูรณ์ออก นำข้อมูลที่เก็บได้ลงรหัสบันทึกลงในแผ่นดิสเก็ตต์ (Diskette) เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical package for the Social Science : SPSS) และวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1 สรุปลักษณะทั่วไป (แบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม) โดยใช้ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) และสถิติภาคบรรยาย (Descriptive statistics)

2 ศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของผู้บริหารในแต่ละด้าน ได้แก่คุณลักษณะด้านประเภทภาวะผู้นำ ความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจ ความมั่นคงทางอารมณ์และความกล้าหาญ โดยหาค่าความถี่และอัตราร้อยละ

3 หาความสัมพันธ์ (Correlation) ของคุณลักษณะของผู้บริหารของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ด้านประเภทภาวะผู้นำ ตามตัวแปรด้านเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง สายงานที่สังกัด ประสบการณ์ในการทำงานระดับบริหาร และความก้าวหน้าในอาชีพ โดยใช้สถิติโค - สแควร์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation)

4 เปรียบเทียบและวิเคราะห์ความแปรปรวนของคุณลักษณะผู้บริหารบริษัทเงินทุน  
หลักทรัพย์ด้านความสามารถในการสื่อสารและการพูดจริงใจ ความมั่นคงทางอารมณ์ และความ  
กล้าหาญ ตามตัวแปรเพศ อายุ สายงานที่สังกัด ประสบการณ์การทำงานในระดับบริหาร  
และความก้าวหน้าในอาชีพ โดยใช้สถิติ t - test และสถิติ F - test แบบวิเคราะห์ความแปร  
ปรวนทางเดียว (One way analysis of variance)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลศึกษาค้นคว้า

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์และแปลผล

ในการวิเคราะห์และแปลผลผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้แทนความหมายดังต่อไปนี้

N	แทน	จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t - test
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F - test (One way analysis of variance)
%	แทน	จำนวนร้อยละ
$X^2$ test	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน ไค - สแควร์
$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
df	แทน	องศาแห่งความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
Sig.	แทน	ระดับความมีนัยสำคัญ (Significance)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยกำลังสองของคะแนนแต่ละตัว (Mean Square)
Min.	แทน	จำนวนต่ำสุด (Minimum)
Max.	แทน	จำนวนสูงสุด (Maximum)

#### การเสนอผลการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอผลการศึกษาค้นคว้าตามลำดับดังนี้  
ตอนที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง  
จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง สายงานที่สังกัด ประสบการณ์การทำงานในระดับ  
บริหาร และความก้าวหน้าในอาชีพ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ด้านประเภทภาวะผู้นำ ความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจ ความมั่นคงทางอารมณ์ และความกล้าหาญ

ตอนที่ 3 ผลการหาความสัมพันธ์การเปรียบเทียบและวิเคราะห์ความแปรปรวนของคุณลักษณะผู้บริหารด้านประเภทภาวะผู้นำ ความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจ ความมั่นคงทางอารมณ์ และความกล้าหาญตามตัวแปรเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง สายงานที่สังกัด ประสบการณ์การทำงานในระดับบริหาร และความก้าวหน้าในอาชีพ

### ผลการศึกษาค้นคว้า

ตอนที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง สายงานที่สังกัด ประสบการณ์ในการทำงานระดับบริหาร และความก้าวหน้าในอาชีพ

ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปรด้านเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง สายงานที่สังกัด ประสบการณ์การทำงานในระดับบริหารและความก้าวหน้าในอาชีพ

ตัวแปร	ระดับตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1 เพศ	ชาย	174	51.3
	หญิง	165	48.7
2 อายุ	26 - 32	119	35.1
	33 - 35	64	18.9
	36 - 39	92	27.1
	40 ปีขึ้นไป	64	18.9

ตาราง 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ระดับตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3 ระดับตำแหน่ง	ผจก.ส่วนหรือเทียบเท่า	179	52.8
	ผช.ผอ.ฝ่ายหรือเทียบเท่า	63	18.6
	ผอ.ฝ่ายหรือเทียบเท่า	85	25.1
	ผช.กจ.ขึ้นไป	12	3.5
4 สายงานที่สังกัด	สายงานหลัก	142	41.9
	สายงานสนับสนุน	197	58.1
5 ประสบการณ์การทำงานในระดับบริหาร	ไม่เกิน 3 ปี	101	29.8
	มากกว่า 3 - 5 ปี	88	26.0
	มากกว่า 5 - 8 ปี	72	21.2
	8 ปีขึ้นไป	78	23.0
6 ความก้าวหน้าในอาชีพ	ก้าวหน้าในอาชีพช้า	71	20.9
	ก้าวหน้าในอาชีพปานกลาง	170	50.1
	ก้าวหน้าในอาชีพสูง	98	28.9

จากตาราง 1 ผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 339 คน พิจารณาตามตัวแปรเพศ พบว่าเป็นเพศชายร้อยละ 51.3 เพศหญิงร้อยละ 48.7 อยู่ในช่วงอายุ 26 - 32 ปีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 35.1 เมื่อพิจารณาตามระดับตำแหน่งพบว่าตำแหน่งผู้จัดการส่วนหรือเทียบเท่ามากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 52.8 และอยู่ในตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการขึ้นไปน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 3.5 อยู่ในสายงานหลักร้อยละ 41.9 สายงานสนับสนุนร้อยละ 58.1 สำหรับตัวแปรด้านประสบการณ์การทำงานในระดับบริหารอยู่ในช่วงไม่เกิน 3 ปีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 29.8 อยู่ในช่วงมากกว่า 5 ปีไม่เกิน 8 ปี น้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 21.2 และหากพิจารณาตามตัวแปรด้านความก้าวหน้าในอาชีพพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่อยู่ในระดับความก้าวหน้าในอาชีพปานกลางคิดเป็นร้อยละ 50.1 อยู่ในระดับความก้าวหน้าในอาชีพช้า น้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 20.9

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ด้านประเภทภาวะผู้นำ ความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจ ความมั่นคงทางอารมณ์ และความกล้าหาญ

ตาราง 2 แสดงคุณลักษณะของผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้านประเภทภาวะผู้นำ

คุณลักษณะด้านประเภทผู้นำ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง</b>		
นักบริหาร	29	8.6
ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ	13	3.8
นักพัฒนา	133	39.2
ผู้นำปฏิบัติตามกฎระเบียบ	52	15.3
รวม	227	66.9
<b>ประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ</b>		
ผู้ประนีประนอม	5	1.5
ผู้นำเผด็จการ	6	1.8
นักบุญ	51	15.0
ผู้นำหนีงาน	50	14.7
รวม	112	33.1
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>339</b>	<b>100</b>

จากตาราง 2 พบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารด้านประเภทภาวะผู้นำแบ่งเป็นประเภทภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงจำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 66.9 ประกอบด้วยประเภทผู้บริหารร้อยละ 8.6 ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 3.8 นักพัฒนามีจำนวนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 39.2 ผู้นำปฏิบัติตามกฎระเบียบคิดเป็นร้อยละ 15.3 และประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำจำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 33.1 แบ่งเป็นประเภทผู้ประนีประนอมในอัตราที่ต่ำมากที่สุดคือมีร้อยละ 1.5 ผู้นำเผด็จการร้อยละ 1.8 นักบุญและผู้นำหนีงานร้อยละ 15.0 และผู้นำหนีงานพบในอัตราร้อยละ 14.7

ตาราง 3 แสดงคุณลักษณะของผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้านความสามารถในการสื่อสารและการพูดจริงใจ ความมั่นคงทางอารมณ์ และความกล้าหาญ

คุณลักษณะ	$\bar{X}$	MIN.	MAX.	S.D.
ความสามารถในการสื่อสารและการพูดจริงใจ	28.67	19.00	36.00	3.82
ความมั่นคงทางอารมณ์	41.55	14.00	56.00	5.93
ความกล้าหาญ	42.55	29.00	57.00	4.54

จากตาราง 3 พบว่าผู้บริหารมีคะแนนเฉลี่ยคุณลักษณะด้านความสามารถในการสื่อสารและการพูดจริงใจ 28.67 โดยมีคะแนนต่ำสุด 19.00 และคะแนนสูงสุด 36.00 มีคุณลักษณะด้านความมั่นคงทางอารมณ์คะแนนเฉลี่ย 41.55 โดยมีคะแนนต่ำสุด 14.00 และคะแนนสูงสุด 56.00 และมีคุณลักษณะด้านความกล้าหาญมีคะแนนเฉลี่ย 42.55 โดยเป็นคะแนนต่ำสุด 29.00 และคะแนนสูงสุด 57.00

ตอนที่ 3 ผลการหาความสัมพันธ์การเปรียบเทียบและการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคุณลักษณะผู้บริหารด้านประเภทภาวะผู้นำ ความสามารถในการสื่อสารและการพูดจริงใจ ความมั่นคงทางอารมณ์ และความกล้าหาญ ตามตัวแปรเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง สายงานที่สังกัด ประสิทธิภาพการทำงานในระดับบริหารและความก้าวหน้าในอาชีพ

ตาราง 4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับคุณลักษณะของผู้บริหารด้านประเภทภาวะผู้นำ

คุณลักษณะด้านประเภทผู้นำ/เพศ	เพศชาย		เพศหญิง		รวมทั้งสิ้น	
	N	%	N	%	N	%
<b>ประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง</b>						
นักบริหาร	25	14.4	4	2.4	29	8.6
ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ	7	4.0	6	3.6	13	3.8
นักพัฒนา	59	33.9	74	44.8	133	39.2
ผู้นำปฏิบัติตามกฎระเบียบ	25	14.4	27	16.4	52	15.3
รวม	116	66.7	111	67.2	227	66.9
<b>ประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ</b>						
ผู้ประนีประนอม	4	2.3	1	0.6	5	1.5
ผู้นำเผด็จการ	-	0.0	6	3.6	6	1.8
นักบุญ	26	14.9	25	15.2	51	15.0
ผู้นำหนึ่งงาน	28	16.1	22	13.3	50	14.7
รวม	58	33.3	54	32.7	112	33.1
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>174</b>	<b>51.3</b>	<b>165</b>	<b>48.7</b>	<b>339</b>	<b>100</b>

$$X^2 = 25.37^{***}$$

$$df = 7$$

$$Sig. = .00065$$

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 4 แสดงว่าเพศของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะด้านประเภทภาวะผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณาจากข้อมูลที่ปรากฏจะเห็นว่าผู้บริหารประเภทนักบริหารประกอบด้วยเพศชายถึงร้อยละ 14.4 ในขณะที่เป็นเพศหญิงเพียงร้อยละ 2.4 และผู้นำประเภทเผด็จการพบข้อมูลที่น่าสนใจคือผู้นำชนิดนี้เป็นเพศหญิงทั้งหมด ในขณะที่ไม่พบในผู้บริหารเพศชายเลย

ตาราง 5 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจ ตามตัวแปรเพศ

คุณลักษณะด้านความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	t
เพศ			
ชาย	28.93	3.96	1.25
หญิง	28.41	3.67	

Sig. = 0212

จากตาราง 5 พบว่าผู้บริหารเพศชายและเพศหญิงมีคุณลักษณะด้านความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 6 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความมั่นคงทางอารมณ์ตามตัวแปรเพศ

คุณลักษณะด้านความมั่นคงทางอารมณ์	$\bar{X}$	S.D.	t
เพศ			
ชาย	42.33	5.10	2.48*
หญิง	40.73	6.61	

Sig. = .013\*

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 6 พบว่าผู้บริหารเพศชายและเพศหญิงมีคุณลักษณะด้านความมั่นคงทางอารมณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศชายมีคะแนนเฉลี่ยด้านความมั่นคงทางอารมณ์สูงกว่าเพศหญิง

ตาราง 7 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความกล้าหาญตามตัวแปรเพศ

คุณลักษณะด้านความกล้าหาญ	$\bar{X}$	S.D.	t
เพศ			
ชาย	42.60	4.76	.20
หญิง	52.50	4.30	

Sig. = .839

จากตาราง 7 พบว่าผู้บริหารเพศชายและเพศหญิงมีคุณลักษณะด้านความกล้าหาญแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 8 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับคุณลักษณะของผู้บริหารด้านประเภทภาวะผู้นำ

คุณลักษณะด้านประเภทผู้นำ /ระดับอายุ	26 - 32		33 - 35		36 - 39		40 ปี ขึ้นไป		รวมทั้งสิ้น	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>ประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง</b>										
นักบริหาร	4	3.4	1	1.6	21	22.8	3	4.7	29	8.6
ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ	-	0.0	3	4.7	4	4.3	6	9.4	13	3.8
นักพัฒนา	55	46.2	31	48.4	25	27.2	22	34.4	133	39.2
ผู้นำปฏิบัติตามกฎระเบียบ	20	16.8	11	17.2	18	19.6	3	4.7	52	15.3
รวม	79	66.4	43	71.9	68	73.9	34	53.2	227	66.9
<b>ประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ</b>										
ผู้ประนีประนอม	-	0.0	2	3.1	-	0.0	3	4.7	5	1.5
ผู้นำเผด็จการ	3	2.5	-	0.0	3	3.3	-	0.0	6	1.8
นักบุญ	10	8.4	6	9.4	17	18.5	18	28.1	51	15.0
ผู้นำหนึ่งงาน	27	22.7	10	15.6	4	4.3	9	14.1	50	14.7
รวม	40	33.6	18	28.1	24	26.1	30	46.9	112	33.1
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>119</b>	<b>35.1</b>	<b>64</b>	<b>27.1</b>	<b>92</b>	<b>27.1</b>	<b>64</b>	<b>18.9</b>	<b>339</b>	<b>100</b>

$$X^2 = 90.39*** \quad df = 21 \quad \text{Sig.} = .0000$$

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 8 แสดงว่าระดับอายุของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะด้านประเภทภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณาจากข้อมูลที่ปรากฏจะเห็นว่าผู้บริหารที่มีระดับอายุสูงขึ้นไปจะพบคุณลักษณะด้านประเภทภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากขึ้น

ตาราง 9 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจตามตัวแปรอายุ

คุณลักษณะด้านความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจ	$\bar{X}$	แหล่งความแปรปรวน	df	MS	S.D.	F
อายุ						
26 - 32	28.75	ระหว่างกลุ่ม	3	35.24	3.70	2.43
33 - 35	28.39	ภายในกลุ่ม	335		3.55	
36 - 39	29.40				3.98	
40 ปีขึ้นไป	27.78				3.95	

Sig. = .0645

จากตาราง 9 พบว่าผู้บริหารที่มีระดับอายุต่างกันมีความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 10 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความมั่นคงทางอารมณ์ตามตัวแปรอายุ

คุณลักษณะด้านความมั่นคงทางอารมณ์	$\bar{X}$	แหล่งความแปรปรวน	df	MS	S.D.	F
อายุ						
26 - 32	41.72	ระหว่างกลุ่ม	3	6.07	5.79	0.17
33 - 35	41.23	ภายในกลุ่ม	335		4.65	
36 - 39	41.75				7.54	
40 ปีขึ้นไป	41.28				4.66	

Sig. = .9157

จากตาราง 10 พบว่าผู้บริหารที่มีระดับอายุต่างกันมีคุณลักษณะด้านความมั่นคงทางอารมณ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 11 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความกล้าหาญตามตัวแปรอายุ

คุณลักษณะด้านความกล้าหาญ	$\bar{X}$	แหล่งความแปรปรวน	df	MS	S.D.	F
อายุ						
26 - 32	42.86	ระหว่างกลุ่ม	3	42.23	4.74	2.06
33 - 35	43.21	ภายในกลุ่ม	335		4.06	
36 - 39	42.50				5.01	
40 ปีขึ้นไป	41.39				3.71	

Sig. = .1044

จากตาราง 11 พบว่าผู้บริหารที่มีระดับอายุต่างกันมีคุณลักษณะด้านความกล้าหาญแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับตำแหน่งกับคุณลักษณะของผู้บริหารด้านประเภท  
ภาวะผู้นำ

คุณลักษณะด้านประเภทผู้นำ /ระดับตำแหน่ง	ผจก.		ผช.ผอ.		ผอ.ฝ่าย		ผช.กจ.		รวมทั้งสิ้น	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>ประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง</b>										
นักบริหาร	13	7.3	-	0.0	10	11.8	6	50.0	29	8.6
ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ	9	5.0	1	1.6	3	3.5	-	0.0	13	3.8
นักพัฒนา	75	41.9	22	34.9	30	35.3	6	50.0	133	39.2
ผู้นำปฏิบัติตามกฎระเบียบ	30	16.8	9	14.3	13	15.3	-	0.0	52	15.3
รวม	127	71	32	50.8	56	65.9	12	100	227	66.9
<b>ประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ</b>										
ผู้ประนีประนอม	2	1.1	-	0.0	3	3.5	-	0.0	5	1.5
ผู้นำเผด็จการ	6	3.4	-	0.0	-	0.0	-	0.0	6	1.8
นักบุญ	13	3.0	13	20.3	25	29.4	-	0.0	51	15.0
ผู้นำหนึ่งงาน	31	17.3	18	28.6	1	1.2	-	0.0	50	14.7
รวม	52	29.1	31	49.2	29	34.1	-	0.0	112	33.1
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>179</b>	<b>52.8</b>	<b>63</b>	<b>18.6</b>	<b>85</b>	<b>25.1</b>	<b>12</b>	<b>3.5</b>	<b>339</b>	<b>100</b>

$$X^2 = 88.65^{***} \quad df = 21 \quad \text{Sig.} = .00000$$

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 12 แสดงว่าระดับตำแหน่งของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะด้านประเภทภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณาจากข้อมูลที่ปรากฏจะเห็นว่า ผู้บริหารที่มีระดับตำแหน่งสูงขึ้นไปจะพบคุณลักษณะประเภทภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากขึ้น

ตาราง 13 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจตามตัวแปรระดับตำแหน่ง

คุณลักษณะด้านความสามารถในการสื่อสารและพูดจูงใจ	$\bar{X}$	แหล่งความแปรปรวน	df	MS	S.D.	F
ระดับตำแหน่ง						
ผจก.ส่วน	27.78	ระหว่างกลุ่ม	3	278.9	3.80	22.72***
ผช.ผอ.ฝ่าย	27.46	ภายในกลุ่ม	335	8	3.18	
ผอ.ฝ่าย	30.91				3.24	
ผช.กรรมการฯ	32.50				1.56	

Sig. = .0000\*\*\*

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 13 พบว่าผู้บริหารที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีคุณลักษณะด้านความสามารถในการสื่อสารและพูดจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้บริหารที่มีระดับตำแหน่งสูงขึ้นไปมีคะแนนเฉลี่ยความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจสูงขึ้น

ตาราง 14 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความมั่นคงทาง  
 อารมณ์ตามตัวแปรระดับตำแหน่ง

คุณลักษณะด้านความสามารถ มั่นคงทางอารมณ์	$\bar{X}$	แหล่งความ แปรปรวน	df	MS	S.D.	F
ระดับตำแหน่ง						
ผจก.ส่วน	40.91	ระหว่างกลุ่ม	3	278.2	6.29	8.43***
ผช.ผอ.ฝ่าย	40.50	ภายในกลุ่ม	335	5	4.69	
ผอ.ฝ่าย	42.70				5.55	
ผช.กรรมการฯ	48.55				1.88	

Sig. = .0000\*\*\*

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 14 พบว่าผู้บริหารที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีคุณลักษณะด้านความมั่นคงทางอารมณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้บริหารที่มีระดับตำแหน่งสูงขึ้นไปมีคะแนนเฉลี่ยความมั่นคงทางอารมณ์สูงขึ้น

ตาราง 15 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความกล้าหาญตาม  
ตัวแปรระดับตำแหน่ง

คุณลักษณะด้านความ กล้าหาญ	$\bar{X}$	แหล่งความ แปรปรวน	df	MS	S.D.	F
ระดับตำแหน่ง						
ผจก.ส่วน	41.93	ระหว่างกลุ่ม	3	70.14	4.41	3.47*
ผช.ผอ.ฝ่าย	42.52	ภายในกลุ่ม	335		5.14	
ผอ.ฝ่าย	43.82				4.17	
ผช.กรรมการฯ	42.75				4.07	

Sig. = .0163\*

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 15 พบว่าผู้บริหารที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีคุณลักษณะด้านความกล้า  
หาญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 16 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสายงานที่สังกัดกับคุณลักษณะผู้บริหารด้านประเภทภาวะผู้นำ

คุณลักษณะด้านประเภทผู้นำ/ สายงานที่สังกัด	สายงานหลัก		สายงานสนับสนุน		รวมทั้งสิ้น	
	N	%	N	%	N	%
<b>ประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง</b>						
นักบริหาร	13	9.2	16	8.1	29	8.6
ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ	3	2.1	10	5.1	13	3.8
นักพัฒนา	59	41.5	74	37.6	133	39.2
ผู้นำปฏิบัติตามกฎระเบียบ	26	18.3	26	13.2	52	15.3
รวม	101	90	126	64	227	66.9
<b>ประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ</b>						
ผู้ประนีประนอม	-	0.0	5	2.5	5	1.5
ผู้นำเผด็จการ	3	2.1	3	1.5	6	1.8
นักบุญ	16	11.3	35	17.8	51	15.0
ผู้นำหนึ่งงาน	22	15.5	28	14.2	50	14.7
รวม	41	28.9	71	36	112	33.1
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>142</b>	<b>41.9</b>	<b>197</b>	<b>58.1</b>	<b>339</b>	<b>100</b>

$$X^2 = 9.90$$

df = 7

Sig. = .19389

จากตาราง 16 แสดงว่าสายงานที่ผู้บริหารสังกัดมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะด้านประเภทภาวะผู้นำอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 17 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจตามตัวแปรสายงานที่สังกัด

คุณลักษณะด้านความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	t
สายงานที่สังกัด			
สายงานหลัก	28.98	3.53	1.28
สายงานสนับสนุน	28.45	4.01	

Sig. = .200

จากตาราง 17 พบว่าผู้บริหารที่สังกัดต่างสายงานกันมีคุณลักษณะด้านความสามารถในการสื่อสารและพูดจูงใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 18 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความมั่นคงทางอารมณ์ตามตัวแปรสายงานที่สังกัด

คุณลักษณะด้านความมั่นคงทางอารมณ์	$\bar{X}$	S.D.	t
สายงานที่สังกัด			
สายงานหลัก	42.21	6.02	1.75
สายงานสนับสนุน	41.07	5.83	

Sig. = .082

จากตาราง 18 พบว่าผู้บริหารที่สังกัดสายงานต่างกันมีคุณลักษณะด้านความมั่นคงทางอารมณ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 19 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความกล้าหาญตามตัวแปรสายงานที่สังกัด

คุณลักษณะด้านความมั่นคงทางอารมณ์	$\bar{X}$	S.D.	t
สายงานที่สังกัด			
สายงานหลัก	43.50	4.59	3.28***
สายงานสนับสนุน	41.87	4.38	

Sig. = .001\*\*\*

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 19 พบว่าผู้บริหารที่สังกัดต่างสายงานกันมีคุณลักษณะด้านความกล้าหาญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้บริหารที่สังกัดสายงานหลักมีคะแนนเฉลี่ยความกล้าหาญสูงกว่าสายงานสนับสนุน

ตาราง 20 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้บริหารด้านประเภทภาวะผู้นำ  
 ประสิทธิภาพการทำงานระดับบริหาร

คุณลักษณะด้านประเภทผู้นำ /ประสิทธิภาพระดับบริหาร	ไม่เกิน 3 ปี		3 - 5 ปี		5 - 8 ปี		8 ปี ขึ้นไป		รวมทั้งสิ้น	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>ประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง</b>										
นักบริหาร	7	6.9	6	6.8	1	1.4	15	19.2	29	8.6
ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ	3	3.0	4	4.5	-	0.0	6	7.7	13	3.8
นักพัฒนา	38	37.6	25	28.4	45	62.5	25	32.1	133	39.2
ผู้นำปฏิบัติตามกฎระเบียบ	21	20.8	10	11.4	18	25	3	3.8	52	15.3
รวม	69	49.5	45	51.1	64	88.9	49	62.8	227	66.9
<b>ประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ</b>										
ผู้ประนีประนอม	1	1.0	4	4.5	-	0.0	-	0.0	5	1.5
ผู้นำเผด็จการ	3	3.0	3	3.4	-	0.0	-	0.0	6	1.8
นักบุญ	7	6.9	15	17.0	4	5.6	25	32.1	51	15.0
ผู้นำหนึ่งงาน	21	20.8	21	23.9	4	5.6	4	5.1	50	14.7
รวม	32	32.7	43	48.8	8	11.2	9	37.2	112	33.1
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>101</b>	<b>29.8</b>	<b>88</b>	<b>26.0</b>	<b>72</b>	<b>21.2</b>	<b>78</b>	<b>23.0</b>	<b>339</b>	<b>100</b>

$$\chi^2 = 102.30^{***} \text{ df} = 21 \quad \text{Sig.} = .00000$$

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 20 แสดงว่าประสิทธิภาพการทำงานในระดับบริหารมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะด้านประเภทภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณาจากข้อมูลที่ปรากฏจะเห็นว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพการทำงานในระดับบริหารสูงขึ้นไปมีแนวโน้มที่จะพบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงขึ้นไป

ตาราง 21 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจตามตัวแปรประสบการณ์การทำงานในระดับบริหาร

คุณลักษณะด้านความสามารถในการสื่อสารและจูงใจ	$\bar{X}$	แหล่งความแปรปรวน	df	MS	S.D.	F
<b>ประสบการณ์บริหาร</b>						
ไม่เกิน 3 ปี	21.97	ระหว่างกลุ่ม	3	28.88	3.36	1.98
มากกว่า 3 - 5 ปี	28.68	ภายในกลุ่ม	335		3.60	
มากกว่า 5 - 8 ปี	29.02				4.40	
8 ปี ขึ้นไป	29.26				3.98	

Sig. = .1153

จากตาราง 21 พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานในระดับบริหารต่างกันมีคุณลักษณะด้านความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 22 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความมั่นคงทางอารมณ์ตามตัวแปรประสบการณ์การทำงานในระดับบริหาร

คุณลักษณะด้านความมั่นคงทางอารมณ์	$\bar{X}$	แหล่งความแปรปรวน	df	MS	S.D.	F
<b>ประสบการณ์บริหาร</b>						
ไม่เกิน 3 ปี	41.42	ระหว่างกลุ่ม	3	153.8	5.84	4.50**
มากกว่า 3 - 5 ปี	40.50	ภายในกลุ่ม	335	4	5.05	
มากกว่า 5 - 8 ปี	40.81				7.19	
8 ปี ขึ้นไป	43.58				5.23	

Sig. = .0041\*\*

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 22 พบว่าผู้บริหารประสบการณ์การทำงานในระดับบริหารต่างกันมีคุณลักษณะด้านความมั่นคงทางอารมณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานในระดับบริหารมากขึ้นมีแนวโน้มคะแนนเฉลี่ยความมั่นคงทางอารมณ์สูงขึ้น

ตาราง 23 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความกล้าหาญตามตัวแปรประสบการณ์การทำงานในระดับบริหาร

คุณลักษณะด้านความกล้าหาญ	$\bar{X}$	แหล่งความแปรปรวน	df	MS	S.D.	F
ประสบการณ์บริหาร						
ไม่เกิน 3 ปี	42.62	ระหว่างกลุ่ม	3	8.09	4.11	.39
มากกว่า 3 - 5 ปี	42.14	ภายในกลุ่ม	335		4.95	
มากกว่า 5 - 8 ปี	42.58				4.13	
8 ปี ขึ้นไป	42.89				4.97	

Sig. = .7202

จากตาราง 23 พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานในระดับบริหารต่างกันมีคุณลักษณะด้านความกล้าหาญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 24 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความก้าวหน้าในอาชีพกับคุณลักษณะด้านประเภท  
ภาวะผู้นำ

คุณลักษณะด้านประเภทผู้นำ /ความก้าวหน้าในอาชีพ	ก้าวหน้าช้า		ปานกลาง		ก้าวหน้าสูง		รวมทั้งสิ้น	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>ประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง</b>								
นักบริหาร	9	12.7	12	7.1	8	8.2	29	8.6
ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ	6	8.5	7	4.1	-	0.0	13	3.8
นักพัฒนา	25	35.2	63	37.1	45	45.9	133	39.2
ผู้นำปฏิบัติตามกฎระเบียบ	6	8.5	29	17.1	17	17.3	52	15.3
รวม	46	64.9	111	65.4	70	71.4	227	66.9
<b>ประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ</b>								
ผู้ประนีประนอม	-	0.0	5	2.9	-	0.0	0.0	1.5
ผู้นำเผด็จการ	0	0.0	3	1.8	3	3.1	3.0	1.8
นักบุญ	16	22.5	28	16.5	7	7.1	7.1	15.0
ผู้นำเนืองาน	9	12.7	23	13.5	18	18.4	18.4	14.7
รวม	25	35.2	59	34.7	28	28.6	28.6	33.1
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>71</b>	<b>20.9</b>	<b>170</b>	<b>50.1</b>	<b>98</b>	<b>28.9</b>	<b>339</b>	<b>100</b>

$$X^2 = 29.34^{**} \quad df = 14 \quad \text{Sig.} = .00937$$

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 24 แสดงว่าความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับคุณ  
ลักษณะด้านประเภทภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 25 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจตามตัวแปรความก้าวหน้าในอาชีพ

คุณลักษณะด้านความสามารถในการสื่อสารและพูดจูงใจ	Χ	แหล่งความแปรปรวน	df	MS	S.D.	F
ความก้าวหน้า						
ก้าวหน้าช้า	26.77	ระหว่างกลุ่ม	3	194.7	3.75	14.34***
ก้าวหน้าปานกลาง	28.81	ภายในกลุ่ม	335	6	3.70	
ก้าวหน้าสูง	29.82				3.59	

Sig. = .0000\*\*\*

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 25 พบว่าผู้บริหารที่มีความก้าวหน้าในอาชีพต่างกันมีคุณลักษณะด้านความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้บริหารที่มีความก้าวหน้าในอาชีพสูงมีคะแนนเฉลี่ยความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจสูงกว่าผู้บริหารที่มีความก้าวหน้าในอาชีพปานกลางและก้าวหน้าในอาชีพช้า

ตาราง 26 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความมั่นคงทาง  
 อารมณ์ตามตัวแปรด้านความก้าวหน้าในอาชีพ

คุณลักษณะด้านความ มั่นคงทางอารมณ์	$\bar{X}$	แหล่งความ แปรปรวน	df	MS	S.D.	F
ความก้าวหน้า						
ก้าวหน้าช้า	39.42	ระหว่างกลุ่ม	3	211.7	7.10	6.20**
ก้าวหน้าปานกลาง	42.30	ภายในกลุ่ม	335	0	4.86	
ก้าวหน้าสูง	41.80				6.37	

Sig. = .0023\*\*

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 26 พบว่าผู้บริหารที่มีความก้าวหน้าในอาชีพต่างกันมีคุณลักษณะด้านความ  
 มั่นคงทางอารมณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารที่มีความก้าว  
 หน้าในอาชีพปานกลางและสูงมีความมั่นคงทางอารมณ์สูงกว่าผู้บริหารที่มีความก้าวหน้าใน  
 อาชีพช้า

ตาราง 27 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความกล้าหาญตามตัวแปรด้านความก้าวหน้าในอาชีพ

คุณลักษณะด้านความกล้าหาญ	$\bar{X}$	แหล่งความแปรปรวน	df	MS	S.D.	F
ความก้าวหน้า						
ก้าวหน้าช้า	40.54	ระหว่างกลุ่ม	3	251.0	4.21	13.03***
ก้าวหน้าปานกลาง	42.53	ภายในกลุ่ม	335	1	4.44	
ก้าวหน้าสูง	44.04				4.41	

Sig. = .0000\*\*\*

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 27 พบว่าผู้บริหารที่มีความก้าวหน้าในอาชีพต่างกันมีคุณลักษณะด้านความกล้าหาญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้บริหารที่มีความก้าวหน้าในอาชีพสูงมีแนวโน้มคะแนนเฉลี่ยคุณลักษณะด้านความกล้าหาญสูงขึ้น

## บทที่ 5

### บทย่อ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### บทย่อ

##### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2 เพื่อเปรียบเทียบและหาความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตามตัวแปรเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง สายงานที่สังกัด ประสบการณ์การทำงานในระดับบริหาร และความก้าวหน้าในอาชีพ

##### สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

- 1 ผู้บริหารเพศชายและเพศหญิงมีคุณลักษณะแตกต่างกัน
- 2 ผู้บริหารที่มีอายุต่างกันมีคุณลักษณะแตกต่างกัน
- 3 ผู้บริหารที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีคุณลักษณะแตกต่างกัน
- 4 ผู้บริหารที่สังกัดสายงานหลักและสายงานสนับสนุนมีคุณลักษณะแตกต่างกัน
- 5 ผู้บริหารที่มีความก้าวหน้าในอาชีพต่างกันมีคุณลักษณะแตกต่างกัน

#### วิธีดำเนินการ

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่มีตำแหน่งระดับผู้จัดการส่วนหรือเทียบเท่าขึ้นไปจำนวน 1,900 คน

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ เป็นผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่มีตำแหน่งระดับผู้จัดการส่วนหรือเทียบเท่าขึ้นไปจำนวน 331 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ เป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอนดังนี้

- 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนตัว ได้แก่ เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง สายงานที่สังกัด ประสบการณ์การทำงานในระดับบริหาร
- 2 แบบสอบถามภาวะความเป็นผู้นำ
- 3 แบบสอบถามความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจ
- 4 แบบสอบถามความมั่นคงทางอารมณ์
- 5 แบบสอบถามความกล้าหาญ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บได้มาตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด คัดฉบับที่ไม่สมบูรณ์ออกแล้วนำข้อมูลที่เก็บได้ลงรหัสบันทึกลงบนแผ่นดิสเก็ตต์ (Diskette) เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Science : SPSS) และวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

- 1 ส้ารวจลักษณะทั่วไป (แบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม) โดยใช้ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) และสถิติภาคบรรยาย (Descriptive statistics)
- 2 ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารในแต่ละด้านโดยหาค่าความถี่และสถิติร้อยละ
- 3 หาความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ด้านประเภทภาวะผู้นำตามตัวแปรเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง สายงานที่สังกัด ประสบการณ์การทำงานในระดับบริหาร และความก้าวหน้าในอาชีพ

4 เปรียบเทียบและวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ด้านความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจ ความมั่นคงทางอารมณ์ และความกล้าหาญ ตามตัวแปรเพศ อายุ สายงานที่สังกัด ประสบการณ์การทำงานในระดับบริหาร และความก้าวหน้าในอาชีพ

#### สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการศึกษาค้นคว้าที่สำคัญได้ดังนี้

1 คุณลักษณะของผู้บริหารด้านประเภทภาวะผู้นำของผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามของเรดดิน สามารถจำแนกประเภทภาวะผู้นำของผู้บริหารได้เป็น 8 ประเภทจริงตามทฤษฎี ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์มีประเภทภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่าประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 33.8 คือมีจำนวนร้อยละ 66.9 ต่อ 33.1 ซึ่งจัดได้ว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีประสิทธิภาพมากกว่ากลุ่มหนึ่งเมื่อเทียบกับการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารองค์กรประเภทอื่นทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ภายในกลุ่มประเภทภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงพบว่าผู้นำประเภทนักพัฒนาจำนวนสูงสุดคือ 133 คน คิดเป็นร้อยละ 39.2 ซึ่งสูงที่สุดเท่าที่ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารพบและนับว่ามีความสำคัญและจำเป็นสำหรับอาชีพนักบริหารในองค์กรประเภทนี้มาก และกลุ่มประเภทอื่น ๆ พบจำนวนค่อนข้างน้อย ได้แก่ ประเภทนักบริหารซึ่งจัดได้ว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงที่สุดจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 8.6 ประเภทชอบทำตามระเบียบจำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3 ประเภทเผด็จการที่มีศิลปะพบน้อยมากจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 สำหรับกลุ่มที่มีประสิทธิผลต่ำมีจำนวน 112 คนคิดเป็นร้อยละ 33.1 พบผู้นำประเภทนักบุญสูงที่สุดจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0 ประเภทหนึ่งงานมีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 14.7 ประเภทเผด็จการพบไม่มากจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8 และประเภทประนีประนอมพบต่ำที่สุดจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5 ซึ่งทั้งกลุ่มประนีประนอมและกลุ่มเผด็จการจัดได้ว่าเป็นกลุ่มที่พบน้อยมากเมื่อเทียบกับการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ

เมื่อพิจารณาตามตัวแปรเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงานในระดับบริหาร พบว่ามีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะด้านประเภทภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 หากพิจารณาตัวแปรด้านความก้าวหน้าในอาชีพพบความสัมพันธ์ที่ระดับ .01 ส่วนตัวแปรสายงานที่สังกัดพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะด้านประเภทภาวะผู้นำ

2 คุณลักษณะของผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ด้านความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจ ผลการศึกษาข้อมูลพบว่าผู้บริหารเพศชายและเพศหญิงมีคะแนนเฉลี่ยใกล้เคียงกันคือ 28.93 และ 28.41 เมื่อพิจารณาตามอายุพบว่าผู้บริหารที่มีระดับอายุแตกต่างกันมีคะแนนเฉลี่ยใกล้เคียงกัน กล่าวคือระดับอายุ 26 - 32 มีคะแนนเฉลี่ย 28.75 อายุ 33 - 35 มีคะแนนเฉลี่ย 28.39 ระดับอายุ 36 - 39 มีคะแนนเฉลี่ย 29.40 อายุ 40 ปี ขึ้นไปมีคะแนนเฉลี่ย 27.78 เมื่อพิจารณาตามตัวแปรระดับตำแหน่งพบว่าผู้บริหารระดับผู้จัดการมีคะแนนเฉลี่ย 27.78 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 27.46 ผู้อำนวยการ 30.91 ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ 32.50 ซึ่งมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 พิจารณาตามสายงานที่สังกัดปรากฏว่าผู้บริหารจากสายงานหลักและสายงานสนับสนุนมีคะแนนเฉลี่ยใกล้เคียงกันคือ 28.98 และ 28.45 ตามลำดับ และหากพิจารณาตามความก้าวหน้าในอาชีพพบว่าผู้บริหารที่มีความก้าวหน้าในอาชีพต่างกันมีคุณลักษณะด้านความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3 คุณลักษณะของผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ พบว่าผู้บริหารเพศชายมีคะแนนเฉลี่ยคุณลักษณะด้านความมั่นคงทางอารมณ์สูงกว่าเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 42.33 และ 40.73 ตามลำดับ พิจารณาตามระดับอายุพบว่าผู้บริหารมีคะแนนเฉลี่ยใกล้เคียงกันในระดับอายุต่างกัน กล่าวคือระดับอายุ 26 - 32 คะแนนเฉลี่ย 41.72 ระดับอายุ 33 - 35 คะแนนเฉลี่ย 41.23 ระดับอายุ 36 - 39 คะแนนเฉลี่ย 41.75 และอายุ 40 ปี ขึ้นไป คะแนนเฉลี่ย 41.28 พิจารณาตามตัวแปรระดับตำแหน่งพบว่าระดับผู้จัดการมีคะแนนเฉลี่ย 40.91 ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการมีคะแนนเฉลี่ย 40.50 ระดับผู้อำนวยการมีคะแนนเฉลี่ย 42.70 ระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการมีคะแนนเฉลี่ย 48.50 ตัวแปรระดับตำแหน่งนี้พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 หากพิจารณาสายงานที่สังกัดพบว่าผู้บริหารจากสองสายงานมีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่แตกต่างกันกล่าวคือมีคะแนนเฉลี่ย 42.21 และ 41.07 ตามลำดับ หากพิจารณาตามตัวแปรประสบการณ์การทำงานในระดับบริหารพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และหากพิจารณาตามตัวแปรความก้าวหน้าในอาชีพพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4 คุณลักษณะของผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ด้านความกล้าหาญ พิจารณาตามตัวแปรเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานในระดับบริหารพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน หากพิจารณาตามตัวแปรด้านระดับตำแหน่งพบว่าผู้บริหารที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีคุณลักษณะด้านความมั่นคงทางอารมณ์ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาตามสาย

งานที่สังกัดพบว่าผู้บริหารที่สังกัดสายงานหลักและสายงานสนับสนุนมีความกล้าหาญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และหากพิจารณาตามตัวแปรความก้าวหน้าในอาชีพพบว่าผู้บริหารที่มีความก้าวหน้าในอาชีพต่างกันมีความกล้าหาญต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

## อภิปรายผล

1 คุณลักษณะด้านประเภทภาวะผู้นำของผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์มีความสัมพันธ์กับตัวแปรเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงานในระดับบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1, 2, 3 และ 5 และความก้าวหน้าในอาชีพพบความสัมพันธ์ที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 6 สำหรับสายงานที่สังกัดไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะด้านประเภทภาวะผู้นำซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อ 4

2 ผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์มีคุณลักษณะด้านความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจแตกต่างกันตามตัวแปรระดับตำแหน่ง และความก้าวหน้าในอาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อ 5 และข้อ 6 ส่วนตัวแปรด้านเพศ อายุ สายงานที่สังกัด และประสบการณ์การทำงานในระดับบริหารไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อ 1, 2, 4 และ 5

3 ผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์มีคุณลักษณะด้านความ มั่นคงทางอารมณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามตัวแปรเพศ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อ 1 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามตัวแปรประสบการณ์การทำงานใน ระดับบริหารและความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 5 และ 6 สำหรับตัวแปรระดับตำแหน่งพบความแตกต่างที่ระดับ .001 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อ 3 ส่วนตัวแปรอายุและสายงานที่สังกัดไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อ 2 และ 4

4 ผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์มีคุณลักษณะด้านความกล้าหาญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามตัวแปรระดับตำแหน่ง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 3 พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ตามตัวแปรความก้าวหน้าในอาชีพเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 6 ส่วนตัวแปรด้าน เพศ อายุ สายงานที่สังกัด และประสบการณ์การ

ทำงานในระดับบริหาร ไม่พบความแตกต่าง ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อ 1, 2, 4 และ 5

จากผลการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ด้านประเภทภาวะผู้นำ ความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจ ความมั่นคงทางอารมณ์ และความกล้าหาญตามตัวแปรด้าน เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง สายงานที่สังกัด ประสบการณ์การทำงานในระดับบริหาร และความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่าผู้บริหารมีคุณลักษณะหลายด้านและหลายตัวแปรไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย และมีความแตกต่างจากผลการวิจัยชิ้นอื่น ซึ่งศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันไป ผลการศึกษาพบข้อสังเกตที่น่าสนใจว่าผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นคนหนุ่มสาวจำนวนมากจากสถิติพบผู้บริหารที่มีระดับอายุ 26 - 32 ปีจำนวนมากถึง 119 คน คิดเป็นร้อยละ 35.1 เป็นกลุ่มที่มีจำนวนสูงสุด และผู้บริหารที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไปมีเพียงร้อยละ 18.9 จากการศึกษาโดยธรรมชาติขององค์กรประเภทเงินทุนหลักทรัพย์มีผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นคนหนุ่มสาว อาจเป็นผลที่ทำให้ไม่พบความแตกต่างในเรื่องคุณลักษณะมากนัก และคุณลักษณะของผู้บริหารส่วนใหญ่มักกระจุกกันอยู่ในประเภทใดประเภทหนึ่ง เช่นจากผลการศึกษาพบประเภทภาวะผู้นำที่เป็นนักพัฒนาจำนวนมากถึง 39.2 ซึ่งจัดได้ว่าเป็นอัตราที่สูงสุดเมื่อเทียบกับงานวิจัยที่ศึกษากลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ

## ข้อเสนอแนะ

### 1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

#### 1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรธุรกิจประเภทเงินทุนหลักทรัพย์

จากผลการศึกษาพบคุณลักษณะของผู้บริหารประเภทต่าง ๆ ในภาพรวมขององค์กรประเภทเงินทุนหลักทรัพย์ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยว่ามีคุณลักษณะในแต่ละด้านอย่างไรบ้าง ผลที่ออกมาอาจเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) ได้ เพราะแต่ละองค์กรสามารถศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารเป็นการภายในขององค์กรในแต่ละแห่ง แล้วนำมาเปรียบเทียบกับภาพรวมว่ามีความแตกต่างอย่างไรบ้าง องค์กรของตนมีผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง มีประสิทธิผลต่ำแตกต่างจากภาพรวมเพียงใด ตลอดจนศึกษาลักษณะด้านอื่น ๆ ต่างกันอย่างไร และกระจายอยู่ในผู้บริหารกลุ่มใด โดยการศึกษาหรือหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจแยกศึกษาเป็นฝ่าย หรือสายงาน หรือแยกศึกษาตามความเหมาะสมอื่น ๆ ตามลักษณะโครงสร้างองค์กร (Organization chart)

1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน ผลการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าองค์กรประเภทอื่นที่มีลักษณะงานและวัฒนธรรมองค์กร หรือลักษณะธุรกิจที่คล้ายคลึงกันได้อาจนำผลการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลในลักษณะเดียวกันได้ เช่นบริษัทเงินทุน บริษัทหลักทรัพย์ ธนาคาร บริษัทจัดการกองทุนรวม หรือสถาบันการเงินอื่น ๆ

แม้ว่าผลการศึกษาที่ออกมาจะพบว่าผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์เป็นกลุ่มที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่ากลุ่มที่มีประสิทธิผลต่ำก็ตาม แต่ประเภทภาวะผู้นำก็กระจุกอยู่ที่ประเภทนักพัฒนา (Developer) มากที่สุด มีผู้บริหารที่มีประเภทภาวะผู้นำที่เป็นนักบริหาร (Executive) ซึ่งจัดได้ว่าเป็นผู้นำที่ดีที่สุดอยู่จำนวนน้อยมากกล่าวคือมีเพียงร้อยละ 8.6 ซึ่งนับว่าเป็นอัตราที่ต่ำมากเมื่อเทียบกับการศึกษาของเรดดินที่ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากกว่า 100,000 รายโดยแบ่งออกหลากหลายกลุ่มตัวอย่าง เช่นการศึกษาประเภทภาวะผู้นำของกลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการจากบริษัทที่อยู่ในเครือเดียวกันที่มีขนาดใหญ่กระจายอยู่ในแต่ละประเทศ พบว่ามีประเภทภาวะผู้นำนักบริหารสูงถึงร้อยละ 49 หรือการศึกษานายทหารยศร้อยเอกของ 3 เหล่าทัพพบว่ามีผู้นำประเภทนักบริหารจำนวนร้อยละ 28 ชั้นพันโทมีอัตราร้อยละ 32 แม้แต่การศึกษาในกลุ่มนักศึกษาปริญญาตรีคณะวิศวกรรมศาสตร์ของเรดดินก็ยังพบว่ามีภาวะผู้นำประเภทนักบริหารสูงถึงร้อยละ 23 หรือจะเป็นการศึกษาภายในประเทศสำหรับกลุ่มผู้บริหารก็พบว่าส่วนมากมีประเภทนักบริหารสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้อย่างเห็นได้ชัด เช่น เลิศ ไชยณรงค์ ศึกษาประเภทภาวะผู้นำของผู้จัดการประจำ การประจำส่วนภูมิภาคพบประเภทนักบริหารร้อยละ 12.3 และเดชา แก้วชาญศิลป์ศึกษาพนักงานรัฐวิสาหกิจและข้าราชการระดับชั้นพิเศษพบนักบริหารจำนวนร้อยละ 12.5 ดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่าองค์กรประเภทเงินทุนหลักทรัพย์ยังขาดแคลนผู้นำที่เป็นประเภทผู้นำที่ดีที่สุดตามทฤษฎีของเรดดิน ซึ่งผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรขององค์กรควรพัฒนาผู้บริหารซึ่งส่วนใหญ่จัดว่าเป็นประเภทที่มีประสิทธิผลสูงอยู่แล้วให้เป็นประเภทที่มีประสิทธิผลสูงที่สุด ทั้งนี้สภาพการณ์ดังกล่าวอาจเนื่องมาจากธุรกิจประเภทเงินทุนหลักทรัพย์ยังเป็นองค์กรที่ยังมีอายุไม่มาก และผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นคนหนุ่มสาว

1.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ให้คำปรึกษาและแนะแนวด้านอาชีพ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน นิสิต นักศึกษา หรือเยาวชน สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการให้คำปรึกษาแก่ผู้มาขอรับคำปรึกษาในการที่จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะจำเป็นสำหรับผู้ที่ประกอบอาชีพในองค์กรธุรกิจประเภทเงินทุนหลักทรัพย์และคาดหวังที่จะเป็นผู้บริหารต่อไป ตลอดจนการเลือกศึกษาในสาขาวิชาที่จะเอื้อต่อการเลือกอาชีพในอนาคต

## 2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

2.1 ควรปรับแบบสอบถามให้มีข้อความน้อยลงเพื่อความรวดเร็วในการตอบรับและมีปริมาณการตอบกลับที่สูงขึ้น

2.2 ควรกำหนดระยะเวลาในการส่งกลับข้อมูลให้มากขึ้น เพราะโดยธรรมชาติของธุรกิจที่ต้องแข่งขันกันสูงมาก การทำงานของบุคลากรจึงค่อนข้างรีบเร่งตลอดเวลา และโดยเฉพาะผู้บริหารและผู้บริหารระดับสูง

2.3 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างนี้อีก เพราะบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์เป็นสถาบันที่เยาวชนและคนทั่วไปให้ความสนใจที่จะเข้าทำงานจำนวนมาก โดยเฉพาะนิสิต นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาใหม่ๆ ในขณะที่ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับลักษณะประชากรในธุรกิจนี้ยังไม่พบมาก่อน และจะทำให้ทราบว่าเมื่อเวลาผ่านไปองค์กรประเภทเงินทุนหลักทรัพย์มีความเก่าแก่ขึ้น ซึ่งก็คาดว่าอายุเฉลี่ยของผู้บริหารก็จะมีอัตราที่สูงขึ้นจะส่งผลต่อคุณลักษณะของผู้บริหารอย่างไร จะมีผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูงหรือต่ำแตกต่างจากการศึกษาครั้งนี้อย่างไร เนื่องจากผู้วิจัยมั่นใจว่าบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ก็仍将อยู่ในความสนใจของคนทั่วไปจำนวนมาก เพราะมีส่วนสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและระบบการเงินของประเทศ

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535. กรุงเทพฯ : 2535.
- คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. สรุปหลักทรัพย์จดทะเบียน ณ วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2539 เอกสารเผยแพร่ กรุงเทพฯ : 2539.
- ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์และคนอื่น ๆ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527.
- ชนินทร์ พิทยาวิธ. ตลาดเงินในประเทศไทย. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : อัมรินทร์พรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด, 2534.
- दनัย เทียนพุด. ส่งโลกทรรศน์นักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. ครบรอบ 20 ปีตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ : แพลนพรินติ้ง, 2538.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. ภาวะการหางานทำของบัณฑิต ปี 2526 - 2527. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ประกายพริก, 2529.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. ภาวะการหางานทำของบัณฑิต ปี 2529 - 2530. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ประกายพริก, 2532.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. ภาวะการหางานทำของบัณฑิต ปี 2530 - 2531. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ประกายพริก, 2533.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. ภาวะการหางานทำของบัณฑิต ปี 2531 - 2532. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ประกายพริก, 2534.
- ธงชัย สันติวงษ์. หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2535.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2535.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. กฎหมายว่าด้วยการประกอบธุรกิจเงินทุนหลักทรัพย์และธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์ พ.ศ. 2522. กรุงเทพฯ : 2522.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. รายงานเศรษฐกิจและการเงิน. กรุงเทพฯ : 2537.
- ธรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัย. ตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานครพิมพ์, 2518.

- นิภา แก้วศรีงาม. จิตวิทยาองค์การ. เอกสารประกอบการเรียนการสอนภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2527.
- บุญทัน ดอกไธสง. การจัดการองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, 2535.
- ประชุม โพธิกุล. ยุทธศาสตร์แห่งผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : มิตรสยามการพิมพ์, 2536.
- ปรัชญา เวสารัชช. ผู้บริหารในกระแสโลกาภิวัตน์. ในเอกสารวิชาการฉบับที่ 180 กรุงเทพฯ : สถาบันที่ปรึกษาเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ, 2538.
- ผู้จัดการ. หนังสือพิมพ์รายวัน. ฉบับประจำวันที่ 14 มีนาคม 2539.
- ฝ่ายวิชาการ ธนาคารแห่งประเทศไทย. ภาวะธุรกิจและอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : 2538.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- เลิศ ไชยณรงค์. อิทธิพลภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหาร : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้จัดการประเภทการประสานส่วนภูมิภาค ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ พัฒนบริหารศาสตร์ดุสิต บัณฑิต กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2536. อัดสำเนา.
- ศรีธนา สุวรรณสัมฤทธิ์. รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการสตรีระดับบริหารของไทย. วิทยานิพนธ์ พัฒนบริหารศาสตร์มหาบัณฑิต กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2537. อัดสำเนา.
- ศิริโสภาคย์ นูรพาเดชะ. จิตวิทยาธุรกิจ. เอกสารประกอบการเรียนการสอน คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.
- สงวนศรี วิวัชชัย. จิตวิทยาสังคมเพื่อการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : บริษัทศึกษาพร จำกัด, 2527.
- สมแก้ว รุ่งโรจน์เกรียงไกรและคนอื่น ๆ. ผู้บริหาร : การเลื่อนขั้นทางสังคม ทัศนคติต่อการทำงานและลักษณะความเป็นผู้นำ. โครงการวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัย Western Australia มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่, 2527. อัดสำเนา.
- สมพงษ์ เกษมสันต์. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ : , ไทยวัฒนาพานิช, 2525.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2525.
- . การบริหารธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2530.

- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. วารสารเศรษฐกิจและสังคม. กรุงเทพฯ : ฉบับประจำเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์, 2537.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. สารสถิติ. กรุงเทพฯ : ฉบับประจำเดือน กรกฎาคม, 2537.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. สารสถิติ. กรุงเทพฯ : ฉบับประจำเดือน กันยายน, 2537.
- สุจิตรา เหลืองรังสรรค์. การศึกษาเปรียบเทียบบุคลิกภาพของครูกับนักธุรกิจ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร, 2516. อัดสำเนา.
- สุชา จันทรเอม. จิตวิทยาสังคม. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2524.
- สุพัตรา สุภาพ. เทคนิคการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธรรม นิตี, 2536.
- สุภาพรรณ ลูวีระ. หลักการบริหารธุรกิจ. เอกสารประกอบการเรียนการสอน คณะศึกษาศาสตร์ กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532.
- สุรศักดิ์ นานานุกูล. สถาบันการเงิน. เอกสารประกอบการบรรยายวิชา สพพ. 205 กรุงเทพฯ : 2527.
- เสนาะ ตีเยาว์. การบริหารแบบผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรม ศาสตร์, 2535.
- อวยชัย ชะบา. การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิดกรณีภาควิชามหาวิทยาลัย ของรัฐ. วิทยานิพนธ์ พัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์, 2532. อัดสำเนา.
- อุทัย หิรัญโต. ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2515.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหาร : ทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุข ภาพใจ, 2538.

Remus, Bridge Carl . A comparison of the Characteristics of career achievement as perceived by African - American college administrators and African - American corporate executive. Thesis Ed.D. Northern Illinois University, 1992.

John, R. Clarke. Executive Power : How to use it effectively. New Jersey : Prentice - Hall Inc, 1979.

Graf, David and others. Business in an information Economy. New York : McGraw - Hill book company, 1990.

Cedilia, Ann Norttcutt. Personality Characteristics of successful career woman. Thesis Ph.D. University of Arizona, 1987.

Catherine, Ottinger Denise . Differences in Leadership Practices and selected demographic Characteristics of woman Executives in the top three line positions of the higher Education and Banking. Thesis Ph.D. Bowling Green State University, 1990.

William, E. Rosonbach and others. Contemporary Issues in Leadership. Colorado : Westview , Press, 1989.

Sethaputra, So. New Model English - Thai Dictionary. Bangkok : Thaiwattanapanich.

Suwannapet, S. New Dictionary of Psychology. Bangkok : & K books, 1995.

Tead, Ordway. The art of Leadership. New York . McGraw - Hill Book company, 1936.

Yamane, Taro. Statistics An Introduction analysis. New York : Harper and Row, 1970.

ภาคผนวก

හ. කොටස.

ภาควิชาจิตวิทยาการแนะแนว  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

7 มีนาคม 2539

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบมาตรฐานวัด  
เรียน ท่านผู้บริหารที่เคารพ

ดิฉันนางสาวจรีรัตน์ ขอเหนี่ยวกลาง นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาจิตวิทยาการแนะแนว  
คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร กำลังทำวิจัยเพื่อ  
ประกอบการเขียนปริญญาโทเรื่อง : คุณลักษณะของผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์  
ซึ่งจะศึกษาในกรอบของคุณลักษณะทางการบริหารทั่วไป **การศึกษาคั้งนี้จะสรุปผลการวิจัยเป็น  
ส่วนรวม โดยจะไม่มีการแยกศึกษาเป็นสถาบันหรือเฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่งทั้งสิ้น**

เนื่องจากท่านเป็นผู้ที่สามารถประเมินพฤติกรรมทางการบริหารของตนเองได้ดีกว่าผู้อื่น  
นอกจากนี้ท่านยังเป็นส่วนหนึ่งของประชากรที่มีได้ตกเป็นกลุ่มตัวอย่าง ท่านจึงมีความเหมาะสม  
และถูกต้องที่จะช่วยในการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามนี้ โดยท่านอาจแสดงความคิดเห็นใด ๆ  
เพิ่มเติมก็ได้ โดยบันทึกลงในช่องแสดงความคิดเห็น เพื่อผู้วิจัยจะได้นำความคิดเห็นที่มี  
ประโยชน์นั้นไปแก้ไขแบบสอบถามให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง เมื่อการ  
วิจัยเสร็จแล้วดิฉันยินดีจะส่งบทคัดย่อเพื่อเรียนให้ท่านทราบอีกครั้งหนึ่งหากท่านประสงค์

งานวิจัยครั้งนี้ไม่อาจสำเร็จลุล่วงลงไปได้ หากไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดย  
เฉพาะอย่างยิ่งท่าน ดิฉันขอกราบขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านที่สละเวลาตอบคำ  
ถามทุกข้อและส่งกลับคืนดิฉันภายใน 1 สัปดาห์

ขอแสดงความนับถือ



(นางสาวจรีรัตน์ ขอเหนี่ยวกลาง)

ภาควิชาจิตวิทยาการแนะแนว  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

15 มีนาคม 2539

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม  
เรียน ท่านผู้บริหารที่เคารพ

ดิฉันนางสาวจรีรัตน์ ขอเหนี่ยวกลาง นักศึกษาสาขาวิชาเอกจิตวิทยาการแนะแนว คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร กำลังทำวิจัยเพื่อประกอบการเขียนปริญญาโทเรื่อง : คุณลักษณะของผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ซึ่งจะศึกษาในกรอบของคุณลักษณะทางการบริหารทั่วไป **การศึกษาคั้งนี้จะสรุปผลการวิจัยเป็นส่วนรวม โดยจะไม่มีกรแยกศึกษาเป็นสถาบันหรือเฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่งทั้งสิ้น**

เนื่องจากท่านเป็นผู้ที่สามารถประเมินพฤติกรรมทางการบริหารของตนเองได้ดีกว่าผู้ใด จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาจากท่านได้อนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความจริง เพื่อให้ผลการวิจัยสามารถเป็นตัวแทนของผู้บริหารได้และเกิดประโยชน์ต่อการนำไปใช้พัฒนาและปรับปรุงการบริหารต่อไป เมื่อการวิจัยเสร็จแล้วดิฉันยินดีจะส่งบทคัดย่อเพื่อเรียนให้ท่านทราบอีกครั้งหนึ่งหากท่านประสงค์

งานวิจัยคั้งนี้ไม่อาจสำเร็จลุล่วงลงไปได้ หากไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งท่าน ซึ่งเป็นตัวแทนจากจำนวนประชากรทั้งหมด ดิฉันขอกราบขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านที่สละเวลาตอบคำถามทุกข้อและส่งกลับคืนดิฉันภายในวันที่ 25 มีนาคม 2539

ขอแสดงความนับถือ



(นางสาวจรีรัตน์ ขอเหนี่ยวกลาง)

ภาคผนวก ข.  
คุณภาพเครื่องมือ

ค่าอำนาจจำแนกของแบบวัดความสามารถในการสื่อสารและการพูดจริงใจ

ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t
1	4.34	7	4.14
2	3.66	8	7.08
3	5.83	9	5.43
4	4.22	10	4.26
5	5.29	11	7.49
6	7.74	12	7.16

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .7116

ค่าอำนาจจำแนกของแบบวัดความมั่นคงทางอารมณ์

ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t
1	4.97	8	5.77
2	5.71	9	4.50
3	6.42	10	5.88
4	6.23	11	5.39
5	4.04	12	3.62
6	8.17	13	5.18
7	6.01		

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .8113

## ค่าอำนาจจำแนกรองแบบวัดความกล้าหาญ

ข้อ	ค่า t	ข้อ	ค่า t
1	4.5	7	6.76
2	3.72	8	8.28
3	5.86	9	6.20
4	2.82	10	4.09
5	2.14	11	3.41
6	5.04	12	5.72

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .7038

**ภาคผนวก ค.**

- แบบสอบถามข้อมูลส่วนตัว
- แบบสอบถามประเภทภาวะผู้นำ
- แบบสอบถามความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจ
- แบบสอบถามความมั่นคงทางอารมณ์
- แบบสอบถามความกล้าหาญ

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง : “คุณลักษณะของผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์”

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบ

คำชี้แจง โปรดเติมเครื่องหมาย  $\surd$  ลงใน ( ) หน้าข้อความหรือเติมคำ หรือข้อความ หรือตัวเลขลงในช่องว่างที่จัดไว้ตามที่เป็นจริง

1. เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ \_\_\_\_\_ ปี

3. ระดับตำแหน่ง

- ( ) ผู้จัดการส่วน / แผนก หรือเทียบเท่า  
( ) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย / สำนักหรือเทียบเท่า  
( ) ผู้อำนวยการฝ่าย / สำนักหรือเทียบเท่า  
( ) ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ  
( ) อื่น ๆ โปรดระบุ \_\_\_\_\_

4. สายงานที่สังกัด

( ) สายงานหลัก (Line) หมายถึง สายงานซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง (Direct responsibility) ต่อเป้าหมาย / รายได้ ขององค์กร ได้แก่ งานสินเชื่อ งานการตลาดหลักทรัพย์ งานจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ งานที่ปรึกษาการลงทุน งานระดมเงินฝาก งานการตลาดกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ งานบริหารการเงินและสภาพคล่อง งานธุรกิจร่วมลงทุน งานนโยบายและวางแผน งานวิเคราะห์การลงทุน วิเคราะห์หลักทรัพย์ เป็นต้น

( ) สายงานสนับสนุน (Staff หรือ Supporting) หมายถึง งานซึ่งมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือสายงานหลักให้ปฏิบัติงานได้ดีและสามารถบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร ได้แก่ งานด้านบุคลากร งานคอมพิวเตอร์ งานกฎหมาย งานบัญชีและการเงิน งานบริหารสำนักงาน งานการโฆษณาประชาสัมพันธ์ งานพิธีการและปฏิบัติการต่าง ๆ เป็นต้น

( ) อื่น ๆ โปรดระบุ \_\_\_\_\_

5. ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งบริหาร (รวมทั้งนอกเหนือในองค์กรแห่งนี้) เป็น

ระยะเวลาทั้งสิ้น \_\_\_\_\_ ปี \_\_\_\_\_ เดือน

6. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันรวมทั้งสิ้น \_\_\_\_\_ ปี \_\_\_\_\_ เดือน

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำ

**คำชี้แจง** ในแต่ละข้อโปรดเลือกคำตอบข้อใดข้อหนึ่งจาก 2 ข้อ คำตอบจะไม่มีถูกมีผิดเป็นเพียงความคิดเห็นส่วนบุคคล ในแต่ละข้ออาจมีข้อเลือกน้อยเกินไป แต่ขอให้ท่านพิจารณาข้อที่เป็นไปได้จากข้อใดข้อหนึ่ง

1. 1) ท่านจะเฉยเสียกับเรื่องการฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับของผู้ร่วมงานหากท่านแน่ใจว่าไม่มีคนอื่นที่จะรู้เรื่องนี้  
2) เมื่อท่านตัดสินใจสั่งการ ซึ่งคนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ท่านจะบอกผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น
2. 1) ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นที่พอใจอยู่เสมอ ๆ ท่านก็จะคอยโอกาสที่จะโยกย้ายเขาไปที่อื่นมากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออก  
2) ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่ง แตกพวกอยู่ตามลำพัง ท่านจะใช้ความพยายามที่จะให้คนอื่นไปสนิทสนมเอาเขาเป็นพวกด้วย
3. 1) เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งใดที่ไม่น่าพึงพอใจ ท่านคิดว่าเป็นการสมควรที่จะแถลงว่าคำสั่งนั้น ๆ มาจากผู้บังคับบัญชา มิใช่จากท่านเอง  
2) โดยปกติแล้ว ท่านจะเป็นผู้ตัดสินใจโดยอิสระ แล้วจึงแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบในภายหลัง
4. 1) ถ้าท่านถูกผู้บังคับบัญชาคัดค้านความคิดเห็น ท่านก็จะเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และแจ้งเรื่องถูกคัดค้านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ  
2) ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์มากที่สุดรับไปปฏิบัติเสมอ
5. 1) ท่านยอมให้มีการอภิปรายถกเถียงนอกประเด็นกันบ่อย ๆ ที่เดียว  
2) ท่านสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะข้อคิดเห็น แต่ท่านไม่ค่อยจะได้นำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาลงมือทำ
6. 1) บางครั้งท่านคิดว่าความรู้สึกและทัศนคติของท่านก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่างานเหมือนกัน  
2) ท่านยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่จะยึดถือตามเสียงข้างมากเสมอ
7. 1) เมื่องานในหน่วยงานไม่ได้ผลดีทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ท่านจะแจ้งผู้ใต้บังคับบัญชาว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่พอใจผลงาน และขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้น  
2) ท่านตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ ด้วยตนเอง แล้วพยายามชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคล้อยตาม
8. 1) เมื่อท่านตัดสินใจสั่งการ ซึ่งคนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ท่านจะบอกผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น  
2) ท่านจะบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านก็จะสงวนสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ชี้ขาดในการตัดสินใจในขั้นสุดท้าย
9. 1) ท่านอาจมอบหมายงานที่ยากให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยังขาดประสบการณ์ทำ แต่ถ้าเขาทำไปไม่รอด ท่านก็จะไม่ให้เขาทำเรื่องนั้นต่อ  
2) เมื่องานในหน่วยงานไม่ได้ผลดีทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ท่านจะแจ้งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่พอใจผลงาน และขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
10. 1) ท่านรู้สึกว่า การที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบท่านก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการที่จะให้บุคคลเหล่านั้นทำงานให้มาก ๆ  
2) ท่านจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานของเขาไปเอง แม้ว่าพวกเขาอาจจะปฏิบัติงานผิดพลาดได้มากก็ตาม
11. 1) ท่านจะแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เพราะท่านรู้สึกว่าพวกเขาหวังที่จะให้ท่านทำเช่นนั้น

- 2) ท่านคิดว่าไม่จำเป็นเสมอไปที่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องเข้าใจเหตุผลที่เขาต้องปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง  
 1) ท่านเชื่อว่าการทำงานที่เขายังยอมทำงานนั้น
12. 1) ท่านเชื่อว่าการเข้มงวดทางวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น จะไม่ทำให้คุณภาพหรือ ปริมาณงานดีขึ้น  
 ถ้าพิจารณากันในระยะยาว  
 2) เมื่อถึงคราวเผชิญกับปัญหายาก ๆ ท่านจะพยายามหาทางแก้ ซึ่งผู้เกี่ยวข้องทุกคนยอมรับอย่างน้อยที่สุด  
 บางส่วน
13. 1) ท่านคิดว่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนไม่มีความสุข ท่านจะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวกับเรื่องนี้  
 2) ท่านจะรับผิดชอบงานในหน้าที่ส่วนของท่าน และคิดว่าเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป  
 ที่จะนำสิ่งใหม่ ๆ มาปรับปรุงกิจการ
14. 1) ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มพูนผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ ให้แก่หน่วยงานและผู้ใต้บังคับบัญชา  
 2) ท่านมีความสนใจที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับ งานและหน่วยงานที่  
 ทำอยู่ แม้ว่าความรู้ดังกล่าวจะยังไม่จำเป็นสำหรับตำแหน่งปัจจุบัน
15. 1) ท่านจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานของเขาไปเอง แม้ว่าพวกเขาอาจจะปฏิบัติงานผิดพลาดได้มากก็ตาม  
 2) ท่านจะตัดสินใจโดยอิสระ แต่หากท่านต้องการความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจ ท่านก็อาจรับ  
 พิจารณาคำแนะนำที่มีเหตุผลจากผู้ใต้บังคับบัญชา
16. 1) ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งแตกพวดยุ่ตามลำพัง ท่านจะใช้ความพยายามที่จะให้คนอื่นไป  
 สนับสนุนเขาเขาเป็นพวกด้วย  
 2) เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ท่านจะเข้าไปช่วยเขาให้สามารถหาทางออกเพื่อ  
 ให้งานสำเร็จ
17. 1) ท่านเชื่อว่าการวินิจฉัยลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นประโยชน์อย่างหนึ่งเพื่อมิให้เป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ  
 2) บางครั้งท่านคิดว่าความรู้สึกและทัศนคติของท่านก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่างานเหมือนกัน
18. 1) ท่านไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคุยกันด้วยเรื่องไม่จำเป็นในระหว่างทำงาน  
 2) ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มพูนผลประโยชน์และสิทธิพิเศษต่างๆ ให้แก่หน่วยงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
19. 1) ท่านให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องการมาสาย และการขาดงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ  
 2) ท่านเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่รวมตัวกัน จะพยายามวิตรอนอำนาจของฝ่ายบริหาร
20. 1) บางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้  
 2) ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และท่านก็ได้พยายามที่จะทำให้ลดน้อยลงไปที่สุด  
 เท่าที่จะทำได้
21. 1) คำชมเชยหรือการยอมรับจากคนอื่น ๆ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับท่าน เมื่อท่านมีความคิดใหม่ที่ดี ๆ  
 2) ท่านจะแสดงความเห็นต่อที่ประชุมในเมื่อท่านรู้สึกว่าคุณอื่น ๆ จะเห็นด้วยกับท่านเท่านั้น
22. 1) ท่านเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่รวมตัวกัน จะพยายามวิตรอนอำนาจของฝ่ายบริหาร  
 2) ท่านเชื่อว่าการพบปะหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตัวเองของคน  
 เหล่านั้นด้วย
23. 1) ท่านคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องเข้าใจเหตุผลที่เขาต้องปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งครบที่  
 เขายังยอมทำงานนั้น  
 2) ท่านรู้สึกว่าคุณสมบัติที่ลงเวลาการทำงานที่ลงเวลาให้ตรงกับความจริงจะช่วยลดจำนวนคนมา  
 ทำงานสายได้

24. 1) ตามปกติท่านจะตัดสินใจโดยอิสระแล้วจึงแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ  
2) ท่านรู้สึกว่าจุดมุ่งหมายของทั้งผู้ที่ทำงานกับจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันและเป็นไปในทางเดียวกัน
25. 1) ท่านเห็นชอบกับการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการให้เงินเพิ่มพิเศษตามผลงานที่ทำเพิ่มขึ้นจากมาตรฐาน เป็นรายบุคคลเป็นวิธีการที่ดี  
2) ท่านยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นบ่อย ๆ
26. 1) ท่านภาคภูมิใจในข้อที่ว่าท่านจะไม่ขอให้ใครทำงานที่ตัวท่านเอง ก็จะไม่ทำเหมือนกัน  
2) เมื่อท่านเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนไม่มีความสุข ท่านจะดำเนินการอย่างไรบางอย่างหนึ่งเกี่ยวกับเรื่องนี้
27. 1) ถ้าเป็นงานรีบด่วน ท่านจะมอบหมายงานให้ใครไปทำเลย แม้ว่างานนั้นจะต้องใช้เครื่องมือควบคุมเพิ่มขึ้นอีกบ้างก็ตาม  
2) คำชมเชยหรือการยอมรับจากคนอื่น ๆ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับท่าน เมื่อท่านมีความคิดใหม่ที่ดี ๆ
28. 1) วัตถุประสงค์ในการทำงานของท่าน คือปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ให้กระทบกระเทือนผู้ใดผู้หนึ่งเกินกว่าที่จำเป็น  
2) ท่านอาจมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์และความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมากนัก แต่จะพยายามกระตุ้นให้ได้ผลงาน
29. 1) ท่านอาจมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์และความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมากนัก แต่จะพยายามกระตุ้นให้ได้ผลงาน  
2) ท่านรับฟังการบ่นอุทธรณ์หรือร้องทุกข์จากผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านได้ดี แม้ว่าจะดำเนินการแก้ไขได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น
30. 1) ท่านรู้สึกว่าการทำงานทุกอย่างเป็นเรื่องที่ไม่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และท่านก็ได้พยายามที่จะแก้ไขให้มันมีผลดีที่สุดเท่าที่จะทำได้  
2) ท่านมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านทำงานให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจโดยไม่จำเป็นต้องคอยควบคุมอยู่ด้วยเสมอ
31. 1) เมื่อถึงคราวต้องเผชิญกับปัญหายาก ๆ ท่านจะพยายามหาทางแก้ ซึ่งผู้เกี่ยวข้องทุกคนยอมรับอย่างน้อยที่สุดบางส่วน  
2) ท่านเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีประโยชน์มากกว่าการศึกษาภาคทฤษฎี
32. 1) ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุด ให้ผู้ที่มีประสบการณ์มากที่สุด รับไปปฏิบัติเสมอ  
2) ท่านเชื่อว่าการพิจารณาความดีความชอบ ควรขึ้นอยู่กับความสามารถเป็นสำคัญ
33. 1) ท่านรู้สึกว่าปัญหาของผู้ร่วมงานสามารถคลี่คลายได้เอง โดยที่ท่านไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องด้วย  
2) ถ้าท่านถูกผู้บังคับบัญชาคัดค้านความคิดเห็น ท่านก็จะเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนและแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบตามที่ผู้บังคับบัญชาว่ามา
34. 1) ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อหมดเวลาทำงานแล้ว  
2) ท่านเชื่อว่าการเข้มงวดทางวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น จะไม่ทำให้คุณภาพหรือปริมาณงานดีขึ้น ถ้าพิจารณากันในระยะยาว
35. 1) ท่านจะไม่เสนอข้อมูลผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ได้ทราบเกินไปกว่าที่ขอมา  
2) บางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการที่จะให้ได้ผู้บังคับบัญชาร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้
36. 1) บางครั้งท่านจะชลอการตัดสินใจในเรื่องที่อาจจะไม่เป็นที่สมอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา  
2) วัตถุประสงค์ในการทำงานของท่าน คือปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ทำให้กระทบกระเทือนเกินกว่าความจำเป็น

37. 1) ท่านรับฟังการบ่นอุทธรณ์หรือร้องทุกข์จากผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านได้มี แม้ว่าจะดำเนินการแก้ไขได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น  
2) บางครั้งท่านจะชลอการตัดสินใจในเรื่องที่อาจจะไม่เป็นที่สบายอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ก่อน
38. 1) ท่านจะแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุม ในเมื่อท่านรู้สึกว่าคุณอื่น ๆ จะเห็นด้วยกับท่านเท่านั้น  
2) เมื่อมีความจำเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านสามารถทำงานของเขาไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน
39. 1) ท่านจะรับผิดชอบในงานส่วนของท่าน หากต้องการความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ควรเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาระดับสูง  
2) เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาการทำงานไว้ทุกครั้ง
40. 1) ท่านส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะข้อคิดเห็น แม้ว่าไม่ค่อยจะได้นำข้อคิดเห็นมาปฏิบัติ  
2) เมื่อท่านสนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชา ท่านจะพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสบายใจ และเป็นกันเอง
41. 1) ในการประชุม ท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านเห็นแล้วปล่อยให้คนอื่น ๆ สรุปเอาเอง  
2) เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งใดที่ไม่เข้าท่า ท่านคิดว่าเป็นการสมควรที่จะแถลงว่าคำสั่งนั้น ๆ มาจากผู้บังคับบัญชา มิใช่จากท่านเอง
42. 1) เมื่อมีงานซึ่งไม่มีใครอยากจะทำ ท่านจะถามหาอาสาสมัครก่อนมอบหมายงานให้ผู้หนึ่งผู้ใดทำ  
2) ท่านจะแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เพราะท่านรู้สึกว่าพวกเขาหวังที่จะให้ท่านทำเช่นนั้น
43. 1) ท่านสนใจในความสุขกายสบายใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากเท่า ๆ กับการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน  
2) ท่านให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องการมาสาย และการขาดงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
44. 1) เมื่อมีความจำเป็น ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านสามารถทำงานของเขาไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน  
2) ถ้าเป็นงานรีบด่วน ท่านจะมอบหมายงานให้ใครไปทำเลย แม้ว่าจะงานนั้นจะต้องใช้เครื่องมือควบคุมเพิ่มขึ้นอีกบ้างก็ตาม
45. 1) ท่านมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านทำงานให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องคอยควบคุมอยู่ด้วยเสมอ  
2) ท่านจะไม่เสนอข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้รับทราบมากเกินไปกว่าที่ขอมา
46. 1) ท่านเชื่อว่าการพบปะหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ๆ จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตัวเองได้  
2) ท่านสนใจในความสุขกายสบายใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากเท่า ๆ กับการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน
47. 1) ท่านมีความสนใจที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเกี่ยวกับงานและหน่วยงานในปัจจุบัน  
2) ท่านสนใจดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาที่ล้าหลัง หรือที่ทำงานไม่ได้อย่างใกล้ชิด
48. 1) ท่านยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ และก็พยายามทำให้เขามั่นใจว่าเขาจะได้รับผลประโยชน์ที่ยุติธรรมจากผู้บริหารระดับสูง  
2) ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ และก็พยายามทำให้เขามั่นใจว่าเขาจะได้รับผลประโยชน์ที่ยุติธรรมจากผู้บริหารระดับสูง
49. 1) ท่านคิดว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ควรได้รับค่าตอบแทนในอัตราที่เท่าเทียมกัน  
2) ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นที่พอใจอยู่เสมอ ๆ ท่านก็จะคอยโอกาสที่จะโยกย้ายเขาไปที่อื่นมากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออก
50. 1) แม้ท่านรู้สึกว่าผู้ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารมีวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ไม่ตรงกัน แต่ท่านก็ไม่แสดงความรู้สึกให้ปรากฏชัดแจ้ง

- 2) ท่านรู้สึกว่าการที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาชอบท่าน ก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการที่จะให้บุคคลเหล่านั้นทำงานมาก ๆ
51. 1) ท่านสนใจดูแลผู้ได้บังคับบัญชาที่ล้าหลัง หรือที่ทำงานไม่ได้อย่างใกล้ชิด  
2) ท่านไม่ชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาคุยกันด้วยเรื่องไม่จำเป็นระหว่างทำงาน
52. 1) เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาการทำงานไว้ทุกครั้ง  
2) ท่านภาคภูมิใจในข้อที่ว่า ท่านจะไม่ให้ใครทำงานที่ตัวท่านเองก็จะไม่ทำเหมือนกัน
53. 1) ท่านมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติจริง ๆ จะเป็นประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาภาคทฤษฎี  
2) ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อหมดเวลาทำงานแล้ว
54. 1) ท่านรู้สึกว่าสมมุติบันทึกเวลาการทำงานที่ลงเวลาให้ตรงกับความเป็นจริงจะช่วยลดจำนวนคนมาทำงานสายได้  
2) ท่านยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่จะยึดถือเสียงข้างมากเสมอ
55. 1) ท่านจะตัดสินใจโดยอิสระ แต่หากท่านต้องการความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจ ท่านก็อาจรับพิจารณาคำแนะนำที่มีเหตุผลจากผู้ได้บังคับบัญชา  
2) เมื่อมีโอกาสเป็นไปได้ที่จะตั้งทีมงาน ท่านจะคัดเลือกบุคคลจากบรรดาที่รักใคร่ชอบพอกันอยู่ก่อนแล้ว
56. 1) ท่านตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ ด้วยตัวเอง แล้วพยายามชักจูงให้ผู้ได้บังคับบัญชาคล้อยตาม  
2) เมื่อมีโอกาสเป็นไปได้ในการจัดตั้งทีมงาน ท่านจะคัดเลือกบุคคลจากบรรดาที่รักใคร่ชอบพอกันอยู่แล้ว
57. 1) ท่านจะไม่รีรอในการจ้างคนทุพพลภาพเข้าทำงาน ถ้าบุคคลนั้นสามารถที่จะเรียนรู้งานได้  
2) ท่านจะทำเฉลี่ยเสียกับเรื่องการฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับของผู้ร่วมงาน หากท่านแน่ใจว่าไม่มีคนอื่นที่จะล่วงรู้เรื่องนี้
58. 1) เมื่อมีโอกาสเป็นไปได้ในการจัดตั้งทีมงาน ท่านจะคัดเลือกบุคคลจากบรรดาที่รักใคร่ชอบพอกันอยู่ก่อนแล้ว  
2) ท่านอาจมอบหมายงานที่ยากให้กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ยังขาดประสบการณ์ทำ แต่ถ้าเขาทำไม่รอด ท่านก็จะไม่ให้เขาทำเรื่องนั้นต่อ
59. 1) ท่านทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ และก็พยายามทำให้เขามั่นใจว่าเขาจะได้รับผลประโยชน์ที่ยุติธรรมจากผู้บริหารระดับสูง  
2) ท่านเชื่อว่าประโยชน์จากการลงโทษทางวินัยแก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างหนึ่งก็คือทำให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ ได้
60. 1) เมื่อท่านสนทนากับผู้ได้บังคับบัญชา ท่านพยายามทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกสบายใจ และเป็นกันเอง  
2) ท่านเห็นชอบกับการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยการให้เงินเพิ่มพิเศษตามผลงานที่ทำเพิ่มขึ้นจากมาตรฐานเป็นรายบุคคล เป็นวิธีการที่ดี
61. 1) ท่านเชื่อว่าการพิจารณาความดีความชอบ ควรขึ้นอยู่กับความสามารถเป็นสำคัญ  
2) ท่านรู้สึกว่าปัญหาของผู้ร่วมงานสามารถคลี่คลายได้เอง โดยท่านไม่จำเป็นต้องไปเกี่ยวข้องด้วย
62. 1) ท่านรู้สึกว่าจุดมุ่งหมายทั้งผู้ที่ทำงานกับจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันและเป็นไปในทางเดียวกัน  
2) ในการประชุม ท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านเห็น แล้วปล่อยให้คนอื่น ๆ สรุปเอาเอง
63. 1) เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ท่านจะเข้าไปช่วยเขาให้สามารถหาทางออกเพื่อให้งานสำเร็จ  
2) ท่านรู้สึกว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ควรได้รับค่าตอบแทนในอัตราที่เท่าเทียมกัน

- 64.
- 1) ท่านจะยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านก็จะสงวนสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ชี้ขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายเอง
  - 2) ท่านจะไม่รีรอในการจ้างคนทุพพลภาพเข้าทำงาน ถ้าบุคคลนั้นสามารถเรียนรู้งานได้

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

รายละเอียด	เป็นปกติ	บ่อย ๆ	นาน ๆ ครั้ง
1. ข้าพเจ้ามีเป้าหมายอยู่ในใจแล้วก่อนที่จะขอร้องให้ใครทำอะไร			
2. ข้าพเจ้าจะปรับคำพูดให้เหมาะสมกับลักษณะของคนที่จะใช้งาน			
3. เมื่อข้าพเจ้าต้องการอะไรจากใคร ข้าพเจ้าจะต้องพูดให้เขาเข้าใจแจ่มชัดว่าต้องการอะไร และก็เป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจของเขาด้วย			
4. ถ้าข้าพเจ้าต้องการอะไรจากใคร ข้าพเจ้าเชื่อว่าเขาจะเป็นคนที่ฉลาดและมีเหตุผลพอที่จะเข้าใจในสิ่งที่ข้าพเจ้าพูด			
5. ข้าพเจ้าจะอธิบายให้เขาเข้าใจและรู้ว่าสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการนั้นคืออะไร มีความสำคัญอย่างไร			
6. ข้าพเจ้าพยายามใช้คำพูดที่เข้าถึงอารมณ์ของผู้ฟังพร้อมกับหลักการและเหตุผล เพื่อให้ได้มาในสิ่งที่ต้องการ			
7. ข้าพเจ้าพบว่าเมื่อได้มีการมอบหมายงานไปแล้วผู้ใต้บังคับบัญชามักไม่เข้าใจและต้องมีการอธิบายซ้ำ			
8. ข้าพเจ้าตื่นเต้นมากเวลาพูดต่อหน้าคนจำนวนมากและต้องเตรียมตัวนานแม้จะเป็นเรื่องสบาย ๆ			
9. คนที่รู้จักข้าพเจ้ามักพูดว่าข้าพเจ้าตอบข้อซักถามหรือปัญหาได้ชัดเจนยัดคำ			
10. บางครั้งข้าพเจ้าเล่าเรื่องตลกแต่ไม่มีใครหัวเราะ			
11. ข้าพเจ้ามักมีส่วนร่วมหรือถูกเลือกให้เป็นตัวแทนในการเจรจาต่อรองเสมอ			
12. เมื่ออยู่ในที่ประชุมข้าพเจ้ามักมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมาก			

## ตอนที่ 4 แบบสอบถามความมั่นคงทางอารมณ์

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

พฤติกรรม	จริงที่สุด	จริง	จริงบ้าง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
1. เมื่อมีบางสิ่งมาทำให้ข้าพเจ้าอารมณ์เสีย ข้าพเจ้าจะสงบลงได้อย่างรวดเร็ว					
2. บางครั้งข้าพเจ้านอนไม่หลับเนื่องจากมีเรื่องคิดฟุ้งซ่านในสมองอยู่เสมอ					
3. ข้าพเจ้ารู้สึกยุ่งยากลำบากใจเมื่อมีคนวิจารณ์ลับหลังในทางเสียหาย					
4. บางครั้งข้าพเจ้ารู้สึกผิดหวังจนเกือบควบคุมตัวเองไม่ได้					
5. เมื่อมีเหตุการณ์ร้ายแรงต่าง ๆ เกิดขึ้นข้าพเจ้ามักจะควบคุมตัวเองได้ดีและคอยช่วยเหลือผู้อื่น					
6. ไม่มีความกดดันอะไรที่ข้าพเจ้าทนไม่ได้					
7. หากเป็นจุดสนใจขึ้นมากกระทันหันข้าพเจ้าจะตื่นเต้นมาก					
8. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าตนเองอดทนต่อความรุนแรงของอารมณ์ผู้อื่นได้ดี					
9. ข้าพเจ้าหาทางออกของปัญหาได้เสมอเพราะได้เผชิญมันด้วยความเชื่อมั่น					
10. บางครั้งข้าพเจ้าก็คิดว่ากลับไปวนมาและสับสนจนไม่รู้ว่าตนเองต้องการอะไร					
11. ข้าพเจ้าสามารถที่จะอดกลั้นต่อคนที่อวดฉลาด ถึงแม้เขาจะแสดงตนว่าเหนือกว่าคนอื่น ๆ					
12. บางครั้งข้าพเจ้ารู้สึกเครียดและยุ่งยากใจ เมื่อนึกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน					
13. ข้าพเจ้าสามารถควบคุมความรู้สึกได้เสมอ โดยไม่แสดงความรู้สึกให้ใครทราบ					

### ตอนที่ 6 แบบสอบถามความกล้าหาญ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

พฤติกรรม	จริงที่สุด	จริง	จริงบ้าง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
1. ข้าพเจ้าไม่ลำบากใจที่จะพูดในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้อง					
2. ข้าพเจ้ามั่นใจที่จะเผชิญความยุ่งยากต่าง ๆ ในชีวิตได้					
3. ข้าพเจ้าเลือกที่จะทำงานที่ผลตอบแทนสูงแม้ว่าจะมีความเสี่ยง					
4. บางครั้งการทำงานก็ต้องใช้อำนาจ					
5. ข้าพเจ้ามักจะเลือกงานที่รายได้ไม่มาก แต่มีความมั่นคง					
6. เมื่อผู้บังคับบัญชาเรียกพบ ข้าพเจ้าจะถือโอกาสขอในสิ่งที่ต้องการ					
7. มีบางสิ่งที่คุณรู้สึกว่าข้าพเจ้าเหนือกว่าคนอื่นทั่วไป					
8. ถ้าความเห็นที่ดีของคุณถูกมองข้าม ข้าพเจ้าจะหาโอกาสหยิบยกมันขึ้นมาเสนออีก					
9. ข้าพเจ้ามีความเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาไม่มีความจำเป็นต้องถูกต้องเสมอ					
10. เมื่อใครก็ตามที่แสดงความขมขู่ พยายามขี้นิวให้ทำตามคำสั่ง ข้าพเจ้าจะไม่ทำตาม					
11. ในสถานการณ์ที่อาจมีอันตรายเกิดขึ้น ข้าพเจ้าจะคอยพูดเตือนแม้ว่าจะเป็นการทำลายความสงบและไม่ค่อยสุภาพ					
12. ถ้าข้าพเจ้าแน่ใจว่าใครไม่ยุติธรรมหรือเห็นแก่ตัว ข้าพเจ้าจะแสดงให้เขารู้ตัวแม้ว่าจะมีปัญหากก็ตาม					

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวจรีรัตน์ ขอเหนี่ยวกลาง

อาชีพ ปัจจุบันประกอบอาชีพอิสระ

ที่อยู่ 11 / 127 ม.เรื่อนงาม ถนนลาดปลาเค้า เขตลาดพร้าว กรุงเทพฯ 10230

### ประวัติการศึกษา

- พ. ศ. 2528 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ  
จากวิทยาลัยอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา
- พ. ศ. 2532 บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบริหารงานบุคคล)  
จากมหาวิทยาลัยพายัพ
- พ. ศ. 2539 การศึกษามหาบัณฑิต (จิตวิทยาการแนะแนว)  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร

### ประวัติการทำงาน

- พ. ศ. 2533 - 2535 Personnel Officer and Employee Relations  
บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ชีทก้า จำกัด (มหาชน)
- พ. ศ. 2536 Part - Time Recruiter  
บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ชีทก้า จำกัด (มหาชน)
- พ. ศ. 2536 - 2537 Head of Personnel Department  
บริษัท ดี เอช เอ สยามวาลา จำกัด
- 2537 - 2538 Senior Human Resources Strategic Planning Officer  
บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ธนชาติ จำกัด (มหาชน)

คุณลักษณะของผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์

บทคัดย่อ

ของ

นางสาวจรีรัตน์ ขอเหนี่ยวกลาง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกจิตวิทยาการแนะแนว

พฤษภาคม 2539

การศึกษาคั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารบริษัทเงินทุน  
หลักทรัพย์ ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ณ วันที่ 15  
มีนาคม 2539 ด้านประเภทภาวะผู้นำ ความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจ ความมั่น  
คงทางอารมณ์ และความกล้าหาญ และต้องการเปรียบเทียบและหาความสัมพันธ์ของตัวแปร  
เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง สายงานที่สังกัด ประสบการณ์การทำงานในระดับบริหาร และความ  
ก้าวหน้าในอาชีพ ว่าตัวแปรใดที่จะส่งผลต่อคุณลักษณะดังกล่าว นอกจากนี้ยังต้องการทราบว่า  
แบบสอบถามประเภทภาวะผู้นำของเรดตินสามารถจำแนกประเภทภาวะผู้นำได้เป็น 8 ประเภท  
ตามทฤษฎีหรือไม่

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียน  
อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตำแหน่งผู้จัดการส่วนหรือเทียบเท่าขึ้นไปจำนวน  
331 คน จากจำนวนประชากร 1,900 คน กำหนดความเชื่อมั่นที่ระดับร้อยละ 95 กลุ่มตัวอย่าง  
ได้จากการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าแบ่งเป็น 5 ตอนได้แก่ 1) แบบ  
สอบถามข้อมูลส่วนตัว 2) แบบสอบถามประเภทภาวะผู้นำของเรดติน 3) แบบสอบถามความ  
สามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจ 4) แบบสอบถามความมั่นคงทางอารมณ์ 5) แบบสอบ  
ถามความกล้าหาญ

### ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1 แบบสอบถามประเภทภาวะผู้นำของเรดตินสามารถแยกแยะประเภทของผู้บริหาร  
ออกเป็น 8 ประเภทได้จริงตามทฤษฎี อันประกอบด้วย ผู้นำประเภทนักบริหาร ประเภทเผด็จ  
การที่มีศิลปะ ประเภทนักพัฒนา ประเภทชอบทำตามกฎระเบียบ (แบบราชการ) ประเภทผู้  
ประนีประนอม ประเภทเผด็จการ ประเภทนักบัญชี และประเภทผู้หนึ่งงาน

2 ผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์มีคุณลักษณะด้านประเภทภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิ  
ผลสูงมากกว่าแบบมีประสิทธิผลต่ำคิดเป็นร้อยละ 66.9 และ 33.1 สำหรับกลุ่มที่มีประสิทธิผลสูง  
แบ่งได้เป็นนักบริหารร้อยละ 8.6 ผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 3.8 นักพัฒนาย้อยละ 39.2 ผู้นำ  
ตามกฎระเบียบ (แบบราชการ) ร้อยละ 15.3 และผู้บริหารที่มีประสิทธิผลต่ำแบ่งได้เป็นผู้  
ประนีประนอมร้อยละ 1.5 ผู้เผด็จการร้อยละ 1.9 นักบัญชีร้อยละ 15.0 และผู้หนึ่งงานร้อยละ 14.7  
สำหรับตัวแปรที่สัมพันธ์กับคุณลักษณะด้านประเภทภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  
.001 ได้แก่ เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานในระดับบริหาร สำหรับตัว

แปรด้านความก้าวหน้าในอาชีพพบความสัมพันธ์ที่ระดับสถิติ .01 ตัวแปรสายงานที่สังกัดไม่มี ความสัมพันธ์กับคุณลักษณะด้านประเทภภาวะผู้นำ

3 คุณลักษณะด้านความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจ พบว่ามีเพียงตัวแปร เดียวที่ส่งผลต่อคุณลักษณะด้านความสามารถในการสื่อสารและการพูดจูงใจได้แก่ ระดับ ตำแหน่ง พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนตัวแปรเพศ อายุ สาย งานที่สังกัด ประสบการณ์การทำงานในระดับบริหาร และความก้าวหน้าในอาชีพไม่มีผลทำให้ผู้ บริหารมีคุณลักษณะด้านนี้แตกต่างกัน

4 คุณลักษณะด้านความมั่นคงทางอารมณ์ พบว่ามี 3 ตัวแปรที่ส่งผลต่อคุณ ลักษณะของผู้บริหารด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ได้แก่ ตัวแปรเพศ พบความแตกต่างที่ระดับ .05 ตัวแปรระดับตำแหน่งพบความแตกต่างที่ระดับ .001 ตัวแปรความก้าวหน้าในอาชีพพบ ความแตกต่างที่ระดับ .01 ส่วนตัวแปรอายุ สายงานที่สังกัด และประสบการณ์การทำงานใน ระดับบริหารพบว่าไม่ส่งผลให้คุณลักษณะของผู้บริหารด้านความมั่นคงทางอารมณ์แตกต่างกัน

5 คุณลักษณะด้านความกล้าหาญ พบว่าตัวแปรที่ส่งผลให้คุณลักษณะด้านความกล้า หาญของผู้บริหารแตกต่างกันได้แก่ระดับตำแหน่ง แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และตัวแปรความก้าวหน้าในอาชีพพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนตัวแปรเพศ อายุ สายงานที่สังกัด ประสบการณ์การทำงานในระดับบริหารไม่ส่งผลให้คุณ ลักษณะด้านความกล้าหาญของผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์แตกต่างกัน

CHARACTERISTICS OF THE EXECUTIVES OF FINANCE AND SECURITIES COMPANIES

AN ABSTRACT

by

Miss CHAREERATANA KHONIEWGLANG

Presented in partial fulfillment of the requirement for the Master of  
the Education degree in Guidance and Counseling Psychology  
at Srenakharinwirot University

May 1996

The purpose of this study was to investigate characteristics of executives working in finance and securities companies listed on the Stock Exchange of Thailand (as at 03/15/96) in the areas of Leadership, Communication Skills / Persuasion, Emotional Stability, and Courage. In addition, it examines whether Reddin's measurement of leadership would be valid in classifying finance and securities executives into eight categories according to his theory.

The results were as follows:

1 The measurement of leadership according to Reddin confirmed that leadership could be classified into eight categories as follows: Executive, Benevolent Autocrat, Developer, Bureaucrat, Compromizer, Missionary and Deserter.

2 The type of leadership of executives working in finance and securities companies revealed that executives with high effectiveness were more numerous than those with low effectiveness, with values of 66.9 % and 33.1 % respectively. High effectiveness leadership can be divided into four types: Executive 8.6 %, Benevolent Autocrat 3.8 %, Developer 39.2%, and Bureaucrat 15.3 %. For low effectiveness leadership, the findings were Compromizer 1.5 %, Autocrat 1.9 %, Missionary 15.0 % and Deserter 14.7 %

The variables which manifested correlations, with a significance level of .001, with type of leadership, were sex, age, position level and work experience in a management position. The career advancement variable showed a correlation value of .01. As for the line variable there was no correlation at all.

3 The findings communication skills / persuasion characteristic of executives showed 3 variables which had an effect on this characteristic. Position level had a significance level of .001. Whereas sex, age, line, but work experience in a management position had no effect at all.

4 The findings of the emotional stability of executives characteristic revealed 3 variables that affected this characteristic. The variables were: sex with significance of .05; position level with significance level of .001; and career advancement with a significance level of .01. However experience in management position showed no effect.

5 The finding of characteristic of courage of executives revealed 2 variables that affect this characteristic. There were position level with significance level of .05 and career advancement with a significance level of .001. However there were no effect to characteristic of line and experience in a management position.