

ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ
: ศึกษากรณี ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร

สารนิพนธ์
ของ
นางสาวอรพรรณ กอรัมย์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
มีนาคม 2546
ลิขสิทธิ์เป็นของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

658.4092

๐33๒๗

ร.3

ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ
: ศึกษากรณี ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร

บทคัดย่อ

ของ

นางสาวอรพรรณ กอรัม

21 เม.ย. 2546



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

มีนาคม 2546

415711

อรพรรณ กอรั่ม. (2546). *ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ศึกษากรณี ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร. สารนิพนธ์ บธ.ม.(การจัดการ).* กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ และสังกัด รวมทั้งศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการที่อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีและปฏิบัติงานในส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร จำนวน 210 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยสอบถามลักษณะข้อมูลส่วนตัวของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีจำนวน 7 ข้อ และความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ 4 รูปแบบตามทฤษฎีการบริหารระบบ 4 ของ Rensis Likert สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธี LSD

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยส่วนใหญ่มีอายุ 20-30 ปี มีสถานภาพโสด มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และมีระดับตำแหน่ง (ซี) 3-4 รวมถึงมีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการน้อยกว่า 1 ปี มีสังกัดอยู่ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 3 และพบว่า

1. ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่าย ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่า มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบมีส่วนร่วม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่า มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบปรึกษาหารือ ส่วนด้านลักษณะของแรงจูงใจ ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ และด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่า มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบมีส่วนร่วม

2. การเปรียบเทียบลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา กับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ พบว่า

2.1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ ระดับการศึกษา และสังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ ด้านลักษณะของแรงจูงใจ ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ และด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่งไม่แตกต่างกัน แต่ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ ด้านลักษณะของแรงจูงใจ ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร และด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกันไม่แตกต่างกัน แต่ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่าปัญหาที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นมากที่สุด คือ ปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน ส่วนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผู้นำที่เหมาะสม พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะว่า ควรเป็นผู้ที่มีความเห็นอกเห็นใจ เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องให้เกียรติและให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด

SUBORDINATES' OPINIONS ON LEADERSHIP STYLE
: A CASE STUDY OF TAX AUDITING SECTION 1-6,
LARGE BUSINESS TAX ADMINISTRATION OFFICE, THE REVENUE DEPARTMENT

AN ABSTRACT
BY
MISS ORAPAN KOROM

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

March 2003

Orapan Korom. (2003). *Subordinates' Opinions on Leadership Style : A Case Study of Tax Auditing Section 1-6, Large Business Tax Administration Office, The Revenue Department*. Master Project, M.B.A. (Management). Bangkok : Graduate School, Srinakarinwirot University.
Advisor : Assist. Prof. Supada Sirikudta.

This research is aimed to conduct a study and compare subordinates' opinions on leadership style between those who have different sex, age, marital status, education, position, duration of work and controlling department. In addition, this research is also aimed to conduct a study on problems and obstacles as well as to give an advice concerning the suitable and appropriate leadership style of the Director.

The sample of the study is 210 tax auditors who have been working with Tax Auditing Section 1-6, Large Business Tax Administration Office, The Revenue Department. A five-rating scale questionnaire, comprising 7 items inquiring for personal data of the sample while the rest of that inquiring for their opinions of 4 leadership styles, according to Rensis Likert's Theory of System 4 Organization, is used for data collection. The statistics used in data analyzing are percentage, arithmetic means and standard deviation. In addition, the statistics used in assumption test are t-test, One Way Analysis of Variance, LSD post hoc comparison test.

The result of the study shows that the number of samples are female more than male. Most of the sample are aged between 20-30 years, and their marital status are mostly single. Most of them graduated with Bachelor's degree or equivalence and have been working with Tax Auditing Section 3 as tax auditor 3-4 for a period of less than one year.

The results of the study are also as follows :-

1. In view of subordinates' opinions on leadership styles especially towards the Director of Large Business Tax Administration Office, The Revenue Department, the most preferable type of leadership style is participative. In addition, while considering the leadership styles related Leadership Process Used and Character of control process, the most preferable type of leadership style is Consultative. However, in view of the leadership styles of Character of Motivational forces, Character of Communication process, Character of interaction influence process, Character of decision making process and Character of goal setting, the most preferable type of leadership style is Participative.

2. Comparing subordinates' personal data with their opinion on leadership styles, it is found that

2.1 There is no difference in opinions on the whole leadership styles as well as the leadership style between the subordinates with different sex, education and controlling departments.

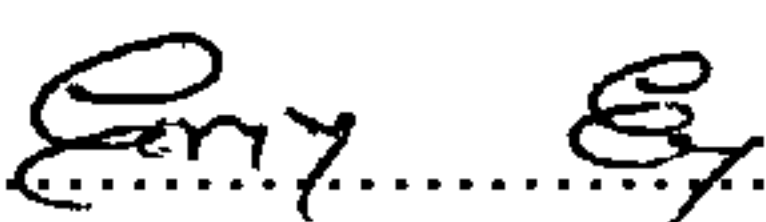
2.2 There is no difference in opinions on leadership styles between the subordinates with different age, marital status and duration of work. When considering of leadership styles of Leadership Process Used, Character of Motivational forces, Character of Communication process, Character of interaction influence process, Character of decision making process and Character of goal setting, the subordinates have no different opinions on leadership styles. However, their opinions on leadership styles related to Character of control process are statistically significant difference at the .05 level.

2.3 Subordinates with different positions have different opinions on leadership styles which are statistically significant difference at the .05 level. When considering of leadership styles of Leadership Process Used, Character of Motivational forces, Character of Communication process, Character of interaction influence process, the subordinates have no different opinions of leadership styles. However, their opinions on leadership styles related to Character of decision making process, Character of goal setting and Character of control process are statistically significant difference at the .05 level.

3. The results of an analysis on undesirable problems between Executives and subordinates shows that undesirable problems, are conflict and lack of understanding, The subordinates also cite an additional suggestion that the executives should be a sympathetic person and also admire his/her subordinates.

อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ
ได้พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

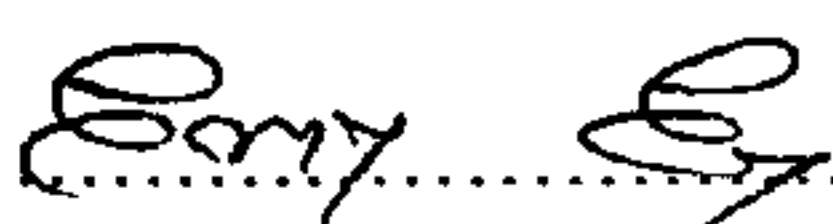
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

..........
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา)

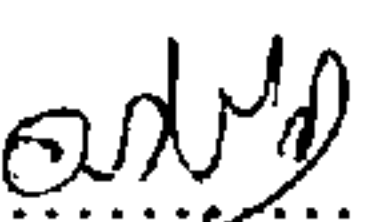
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

..........
(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

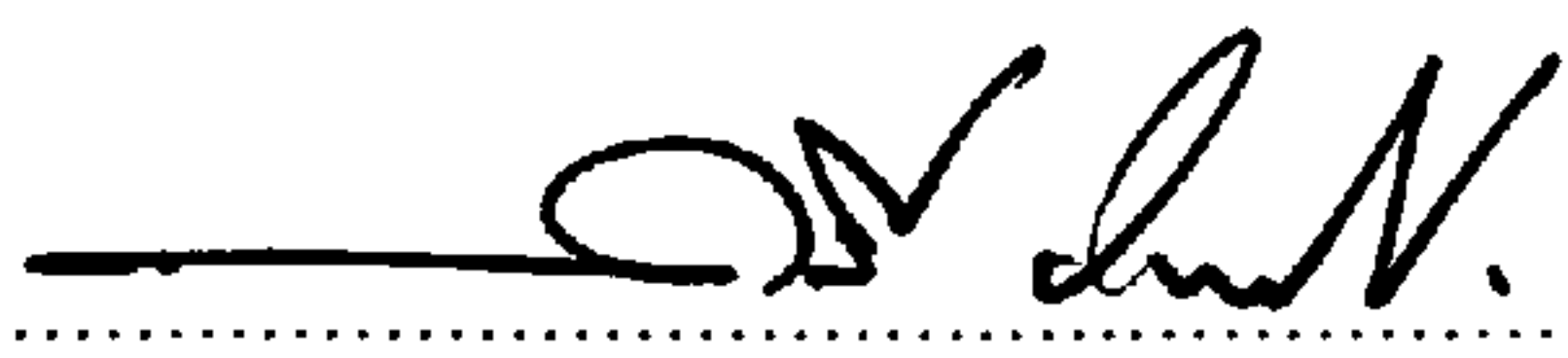
คณะกรรมการสอบ

..........ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา)

..........กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

..........กรรมการ
(อาจารย์ ดร. อภิรัฐ ตั้งกระจำ)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..........คณบดีคณะสังคมศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กวี วรกวิน)
วันที่.....๗.....เดือน มีนาคม พ.ศ. 2546

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จากคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และอาจารย์วรินทร์า ศิริสุทธิกุล ที่ได้กรุณาเป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะตลอดจนช่วยในการตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณ ท่านเบญจา หลุยเจริญ ผู้อำนวยการสำนักบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร ที่ได้อนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีอากรระดับ 3-6 เป็นกลุ่มตัวอย่าง และขอขอบพระคุณ คุณเครือวัลย์ ชยุติมันต์ หัวหน้าฝ่าย ส่วนกำกับดูแลผู้เสียภาษี 3 ทีม 6 สำนักบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร ที่ได้กรุณาให้ข้อคิดเห็นและช่วยเหลือ สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้อง งานวิจัย จนงานวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบคุณ คุณโยธิน ธรรมสุรีย์ ที่มีส่วนช่วยเหลือในการจัดพิมพ์สารนิพนธ์เล่มนี้จนสำเร็จ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีอากร สำนักบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร ทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการวิจัยและตอบแบบสอบถาม

ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ และบัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่ช่วยอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับขั้นตอนในการดำเนินการให้กับผู้วิจัย ตลอดจนเพื่อนๆ MBA. (การจัดการ) รุ่นที่ 2 ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างดี

และสุดท้ายขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่ณัฐธิดา อัมพะวะพะลิน ผู้ซึ่งเป็นแรงใจให้ผู้วิจัยก้าวมาจนถึงจุดนี้ รวมถึงคุณพ่อและสมาชิกทุกคนในครอบครัวที่คอยห่วงใย และเป็นกำลังใจให้ตลอดมา

อรพรรณ กอรัมย์

สารนิพนธ์ฉบับนี้ได้รับทุนอุดหนุนการทำสารนิพนธ์จาก
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ 2545
ซึ่งได้จัดสรรทุนเพื่อสนับสนุนนิสิตในการทำสารนิพนธ์
ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	2
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	3
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
กรอบความคิดของการศึกษาค้นคว้า	7
สมมติฐานในการวิจัย	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
เกี่ยวกับกรมสรรพากร	9
ประวัติการจัดตั้งกรมสรรพากร	9
โครงสร้างการบริหารงานองค์กรสรรพากร.....	12
การจัดตั้งศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ (LTO)	14
โครงสร้างศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ (LTO).....	16
ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ.....	17
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	18
ลักษณะของผู้นำที่ดี.....	41
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	44
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	49
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	49
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล	52
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	52
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	53
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	56
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	56
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	57

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	89
สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	89
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า.....	92
อภิปรายผล	99
ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย	106
บรรณานุกรม	109
ภาคผนวก	113
ภาคผนวก ก	114
แบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัย.....	115
ภาคผนวก ข.....	121
หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ.....	122
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม	123
หนังสือขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย	124
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	125

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย.....	50
2 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของลักษณะข้อมูลส่วนตัว ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	57
3 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของลักษณะข้อมูลส่วนตัวด้าน อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม หลังจากปรับแล้ว.....	59
4 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของลักษณะข้อมูลส่วนตัวด้าน สถานภาพสมรสของผู้ตอบแบบสอบถาม หลังจากปรับแล้ว.....	59
5 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของลักษณะข้อมูลส่วนตัวด้าน ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการของผู้ตอบแบบสอบถาม หลังจากปรับแล้ว.....	60
6 แสดงผลความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ได้บังคับบัญชา.....	61
7 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม จำแนกตามเพศ.....	67
8 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามเพศ เป็นรายด้าน.....	67
9 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม จำแนกตามอายุ.....	69
10 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามอายุ เป็นรายด้าน.....	69
11 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีอายุแตกต่างกันกับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม.....	71
12 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม จำแนกตามสถานภาพสมรส.....	72
13 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามสถานภาพสมรส เป็นรายด้าน.....	72
14 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	74
15 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายด้าน.....	74
16 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	76

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
17 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามระดับตำแหน่ง เป็นรายด้าน.....	76
18 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม จำแนกตามระยะเวลา ในการปฏิบัติราชการ	78
19 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ เป็นรายด้าน	79
20 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการแตกต่างกันกับความคิดเห็น ที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม	80
21 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม จำแนกตามสังกัด.....	81
22 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามสังกัด เป็นรายด้าน.....	82
23 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ ปัญหาที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและ ผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามระดับตำแหน่ง	83
24 แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ได้บังคับบัญชาระดับ 3-4 เกี่ยวกับปัญหาที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา	84
25 แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ได้บังคับบัญชาระดับ 5-6 เกี่ยวกับปัญหาที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา	85
26 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ ผู้นำที่เหมาะสม จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	86
27 แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับผู้นำที่เหมาะสมของ ผู้ได้บังคับบัญชาระดับ 3-4	86
28 แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับผู้นำที่เหมาะสมของ ผู้ได้บังคับบัญชาระดับ 5-6	87

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แผนผังโครงสร้างองค์การ.....	13
2 โครงสร้างศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ LTO.....	16
3 การบริหารเป็นระบบสังคม	22
4 ผู้นำแบบมุ่งงาน-มุ่งความสัมพันธ์	23
5 สรุปผลการศึกษาวิจัยของไลเคิร์ต	24
6 ตาข่ายการบริหาร	25
7 ระบบการบริหารของ Likert.....	27
8 แบบของความเป็นผู้นำของ Reddin	30
9 แบบของความเป็นผู้นำที่ถูกใช้อย่างเหมาะสมและไม่เหมาะสม	31
10 แสดงเส้นความต่อเนื่องของพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Continuum of leadership behavior) ระหว่างภาวะผู้นำ ที่มุ่งที่หัวหน้าเป็นศูนย์กลาง (Boss-centered) เปรียบเทียบกับ ภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee-centered).....	33
11 แบบจำลองภาวะผู้นำแบบสถานการณ์ของ Fiedler	35
12 แสดงทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Situational leadership model)	38
13 แบบจำลองการตัดสินใจของ Vroom และ Yetton	40

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

องค์การเป็นหน่วยทางสังคมที่สมาชิกรวมตัวกัน แล้วดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งที่องค์การกำหนดไว้ (ยงยุทธ เกษสาคร. 2541 : 3) ในสังคมปัจจุบันซึ่งการแข่งขันเกิดขึ้นอย่างรุนแรงและต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ทำให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อประโยชน์ต่อองค์การ สมาชิก และสังคม ดังนั้นองค์การหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องมิใช่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำนั้นเป็นทรัพยากรที่หาได้ยากในองค์การ องค์การที่จะอยู่รอดและเติบโตได้ดีจึงต้องพัฒนาผู้บริหารให้มีความเป็นผู้นำ (Leadership) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่เป็นทางการ ซึ่งเป็นผู้ได้รับแต่งตั้งจากองค์การให้เป็นผู้บริหาร โดยมีหน้าที่รวมถึงการวางแผน การจัดการ การแนะนำแนวทางแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการควบคุมงาน (วิชัย โสสุวรรณจินดา. 2535 : 91)

ความเป็นผู้นำ หรือที่เรียกว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) นั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานและการจัดการทั้งของภาครัฐและเอกชน โดยภาวะผู้นำนั้นจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การโดยตรง คือ ถ้าผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำในตัว กิจกรรมงานของหน่วยงานก็จะดำเนินไปได้โดยราบรื่นและก้าวหน้า ตรงกันข้ามถ้าผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าขาดความเป็นผู้นำในตัว ก็จะเกิดผลเสียหายต่างๆ หลากประการ ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ภายในหน่วยงาน พฤติกรรมความเป็นผู้นำจึงมีผลไปถึงผลผลิตขององค์การ ความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจ ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ความกระตือรือร้น และการบูรณาการของผู้ร่วมงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (ยงยุทธ เกษสาคร. 2541 : 36) ดังกล่าวข้างต้นแล้วว่า องค์การจะประกอบไปด้วยบุคคลซึ่งรวมตัวกันอยู่ โดยที่บุคคลเหล่านั้นจะมีความแตกต่างในเรื่องต่างๆ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ ความคิดเห็น บุคลิกภาพ ตลอดจนเป้าหมายส่วนตัวของแต่ละบุคคล จึงจำเป็นต้องมีผู้นำเป็นผู้ประสานงานทั้งแนวความคิดและข้อขัดแย้งต่างๆ อันจะเกิดขึ้น เพื่อชักจูงให้บุคคลในองค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเพื่อให้ร่วมมือกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ (อ้างในพวงทิพย์ นวลขาว. 2538 : 1) ในองค์การหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งมักจะประกอบด้วยบุคคล 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า และฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง โดยผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่เป็นผู้นำขององค์การ ซึ่งภาระหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไปนั้น จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เป็นผู้ที่ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด เป็นผู้สอนและแนะนำการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์การเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเป็นผู้สั่งงานและควบคุมงานให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น (สมพงศ์ เกษมสิน. 2513 : 433) การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจและเต็มความสามารถที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำสั่งการนั้น ส่วนหนึ่งมีผลมาจากรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา หากผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและพอใจในรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแล้วก็จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ ผลงานที่ได้ก็จะมีคุณภาพสูง บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กรมสรรพากรซึ่งเป็นหน่วยงานราชการสังกัดกระทรวงการคลัง มีภารกิจหลัก คือ การหารายได้ให้กับรัฐ การจัดเก็บภาษีอากรตามประมวลรัษฎากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเสนอแนะนโยบายการจัดเก็บภาษีอากรต่อกระทรวงการคลัง ซึ่งการจัดเก็บภาษีอากรที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมสรรพากรนั้น ได้แก่ ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ภาษีเงินได้นิติบุคคล ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีธุรกิจเฉพาะ อากรแสตมป์ ภาษีเงินได้ปิโตรเลียม รวมถึงรายได้อื่นๆ ในปีงบประมาณ 2543 กรมสรรพากรมีผลการจัดเก็บภาษีทั่วประเทศเป็นจำนวน 461,321 ล้านบาท จัดเก็บได้สูงกว่าประมาณการ 455,000 ล้านบาทอยู่ 6,321 ล้านบาท ซึ่งการจัดเก็บภาษีได้ตามเป้าหมายดังกล่าวเป็นผลมาจากกรมสรรพากรได้ดำเนินการมาตรการเชิงบริหารในด้านการจัดเก็บภาษี คือ มีการกำหนดแผนกลยุทธ์และมาตรการต่างๆ เพื่อให้กระบวนการจัดเก็บภาษีเป็นไปในแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสม ดังนั้นจึงมุ่งเน้นจัดเก็บภาษีให้ได้เม็ดเงินมากที่สุดและเร็วที่สุด (รายงานประจำปี กรมสรรพากร. 2543 : 40) จากมาตรการดังกล่าวทำให้กรมสรรพากรได้จัดตั้งศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ (Large Business Tax Administration Office) ขึ้นมาดูแลและบริหารจัดการกลุ่มบริษัทผู้เสียภาษีรายใหญ่ที่รายรับต่อปีตั้งแต่ 500 ล้านบาท จำนวน 2,500 บริษัท โดยเน้นการให้บริการที่ดีในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การอำนวยความสะดวกในการยื่นแบบแสดงรายการภาษี การตอบข้อหารือภาษีอากร การอุทธรณ์ภาษีอากร การตรวจสอบภาษีอากร การเร่งรัดภาษีอากรค้าง การคืนเงินภาษีอากร และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ฉะนั้นงานหลักของศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่จึงแบ่งเป็น 2 ส่วน 1 ฝ่าย คือ ส่วนงานบริการ ส่วนงานเร่งรัดจัดเก็บภาษีอากร และฝ่ายบริหารสารสนเทศและประชาสัมพันธ์ จากหน่วยงานดังกล่าวข้างต้นนั้น ส่วนงานเร่งรัดจัดเก็บภาษีอากร นับว่าเป็นหน่วยงานที่สำคัญหน่วยหนึ่งซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการติดตามควบคุม และการตรวจสอบภาษีอากรของธุรกิจขนาดใหญ่ และกิจการระหว่างประเทศ วิเคราะห์หลักฐานและข้อมูลของผู้เสียภาษี รวมถึงการเร่งรัดภาษีอากรค้าง เป็นต้น โดยหน้าที่ความรับผิดชอบในการตรวจสอบภาษีอากรของธุรกิจขนาดใหญ่และบริษัทในเครื่องนั้นจะมีส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1-6 เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแล

ด้วยเหตุดังกล่าวผู้วิจัยซึ่งปัจจุบันเป็นเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี สังกัด ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 3 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากรได้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำในการบริหารระบบราชการของกรมสรรพากร จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ศึกษากรณี ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร" ทั้งนี้ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่น่ามาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาให้เหมาะสมและเป็นไปตามที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการ เพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนั้นในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกรมสรรพากรได้นั้น ผู้นำของหน่วยงานก็เป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างมากในการที่จะนำพาหน่วยงานของตนให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังทำให้กรมสรรพากรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ในที่สุด

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาในรูปแบบต่างๆ
2. เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลส่วนตัว ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ และสังกัด ที่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ

3. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมต่อไป

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ศึกษากรณี ส่วนตรวจสอบภาคีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากรในครั้งนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. เป็นข้อมูลให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาของศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากรได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงรูปแบบภาวะผู้นำของตนให้เป็นไปตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ ตลอดจนนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผน คัดเลือก และฝึกอบรมเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมต่อไป

2. เป็นข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาข้าราชการที่กำลังจะก้าวเข้าสู่ภาวะของ "ผู้นำ" ได้ใช้พัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ อันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. เป็นข้อมูลเพื่อเสนอแนะต่อผู้บริหารของกรมสรรพากร เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานและการปกครองบังคับบัญชา เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในที่สุด

4. ผลการศึกษาในครั้งนี้อาจใช้เป็นแบบอย่างหรือแนวทางในการพัฒนาผู้นำของหน่วยงาน องค์การของทางราชการ หรือองค์การธุรกิจเอกชน ตลอดจนผู้ที่ทำการศึกษาวิจัยที่มีลักษณะเดียวกันต่อไป

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึง ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ศึกษากรณี ส่วนตรวจสอบภาคีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร ตามแนวคิดทฤษฎีการบริหารระบบ 4 ของ Rensis Likert ซึ่งจำแนกแบบของความเป็นผู้นำออกเป็นระบบ 4 ระบบ ดังนี้

ระบบที่ 1	ระบบเผด็จการ
ระบบที่ 2	ระบบเผด็จการอย่างมีศิลป์
ระบบที่ 3	ระบบปรึกษาหารือ
ระบบที่ 4	ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการศึกษาวิจัยโดยใช้กลุ่มข้าราชการที่อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีและปฏิบัติงานในส่วนตรวจสอบภาคีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร (เฉพาะข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ส่วนกลาง ไม่รวมถึงข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำสำนักงานภาษีสรรพากรพื้นที่ 1-16 ในกรุงเทพมหานคร) ซึ่งมีจำนวนอัตรากำลังทั้งสิ้น 395 คน (ที่มา : ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2544 ฝ่ายบริหาร ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการที่อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีและปฏิบัติงานในส่วนตรวจสอบภาคีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร โดยทำการศึกษาข้าราชการ

การกลุ่มตัวอย่างจากประชากร 395 คนโดยพิจารณาจากสูตรของ Taro Yamane (เพ็ญแข แสงแก้ว. 2538 : 61) ความคลาดเคลื่อนในการเลือกตัวอย่างร้อยละ 5 จะได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งสิ้นจำนวน 199 คน โดยสำรวจกลุ่มตัวอย่างเพื่อกันความผิดพลาดเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 5 จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 210 คนแล้วจึงทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยแยกตามระดับตำแหน่ง (ซี) ของข้าราชการ หลังจากนั้นนำกลุ่มตัวอย่างมากำหนดอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) แล้วใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับสลากในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

3.ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ลักษณะข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกดังนี้

3.1.1 เพศ

3.1.1.1 เพศชาย

3.1.1.2 เพศหญิง

3.1.2 อายุ

3.1.2.1 20 – 30 ปี

3.1.2.2 31 – 40 ปี

3.1.2.3 41 – 50 ปี

3.1.2.4 51 – 60 ปี

3.1.3 สถานภาพสมรส

3.1.3.1 โสด

3.1.3.2 สมรสแล้ว

3.1.3.3 หย่าร้าง/หม้าย

3.1.3.4 อื่นๆ

3.1.4 ระดับการศึกษา

3.1.4.1 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

3.1.4.2 สูงกว่าปริญญาตรี

3.1.5 ระดับตำแหน่ง (ซี)

3.1.5.1 ระดับ 3-4

3.1.5.2 ระดับ 5-6

3.1.6 ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

3.1.6.1 น้อยกว่า 1 ปี

3.1.6.2 1 – 5 ปี

3.1.6.3 6 – 10 ปี

3.1.6.4 11 – 15 ปี

3.1.6.5 มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

3.1.7 สังกัด

3.1.7.1 ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1

3.1.7.2 ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 2

3.1.7.3 ส่วนตรวจสอบภาชีอากร 3

3.1.7.4 ส่วนตรวจสอบภาชีอากร 4

3.1.7.5 ส่วนตรวจสอบภาชีอากร 5

3.1.7.6 ส่วนตรวจสอบภาชีอากร 6

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำตาม ทฤษฎีการบริหารระบบ 4 ของ Rensis Likert ซึ่งแบ่งรูปแบบภาวะผู้นำเป็น 4 รูปแบบดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ
2. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์
3. ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ
4. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกของแต่ละบุคคลในการพิจารณาถึงข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง ได้แก่ บุคคล สิ่งของ สถานการณ์ เหตุการณ์ต่าง ๆ ด้วยการพูดหรือเขียน ซึ่งในการแสดงออกนี้จะต้องอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ พฤติกรรมระหว่างบุคคล เป็นเครื่องช่วยในการพิจารณาและประเมินค่าก่อนที่จะมีการตัดสินใจแสดงออก โดยในการศึกษาครั้งนี้จะหมายถึง ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ โดยมีเครื่องมือวัดแบบของผู้นำ 7 ด้าน คือ การใช้กระบวนการภาวะผู้นำ ลักษณะของแรงจูงใจ ลักษณะของกระบวนการสื่อสาร ลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง และลักษณะของกระบวนการควบคุม ซึ่งเครื่องมือทั้ง 7 ด้าน ทำให้เกิดรูปแบบภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ คือ 1. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ 2. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ 3. ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ 4. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

2. ผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมาย หรือแต่งตั้งจากองค์การให้ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างเบื้องบนและเบื้องล่าง โดยรับนโยบายจากเบื้องบนแล้วนำไปทำหน้าที่สั่งการ ควบคุม ตัดสินใจ และบังคับบัญชาการทำงานในหน่วยงานของตนให้บรรลุตามเป้าหมาย และนโยบายนั้น ในขณะเดียวกัน จะต้องทำหน้าที่รายงานผลการปฏิบัติงาน และสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานไปยังเบื้องบน ผู้บังคับบัญชาในที่นี้ ได้แก่ ข้าราชการซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายของส่วนตรวจสอบภาชีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาชีธุรกิจขนาดใหญ๋ กรมสรรพากร

3. ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในส่วนตรวจสอบภาชีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาชีธุรกิจขนาดใหญ๋ กรมสรรพากร ซึ่งปฏิบัติงานเต็มเวลา และอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าฝ่าย

4. ผู้นำ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่นในกลุ่ม คือ แผ่อิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพลมายังตน และสมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำอาจได้รับตำแหน่งมาโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง หรือยกตัวเองขึ้นมาเป็นผู้นำก็ได้ แต่สมาชิกกลุ่มยอมรับว่าเป็นผู้นำด้วยความจริงใจ

5. ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะการใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ในการจูงใจ กำหนดเป้าหมายการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การควบคุม และการตัดสินใจ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

6. การใช้กระบวนการภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาโดยพิจารณาจากการให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา การให้การสนับสนุนเกื้อกูลผู้ใต้บังคับบัญชาและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาต่างๆ

7. ลักษณะของแรงจูงใจ หมายถึง แบบวิธีการจูงใจของผู้บังคับบัญชาที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ถ้าเป็นการจูงใจในทางบวก ผู้บังคับบัญชาก็จะจูงใจโดยใช้วิธีการให้รางวัล ให้ผลตอบแทน หรือการกล่าวคำยกย่องชมเชย หากผู้บังคับบัญชาใช้การจูงใจในทางลบก็จะแสดงออกโดยการดุด่าว่ากล่าว หรือใช้วิธีการลงโทษเมื่อทำความผิด

8. ลักษณะของกระบวนการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมคำสั่งการในองค์การหรือการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน รวมถึงลักษณะของข่าวสารภายในองค์การ ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้จะหมายถึงการติดต่อสื่อสารที่อิสระทั้งจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง และจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน

9. ลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน หมายถึง ความเข้าใจในกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การมีปฏิริยาโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและกว้างขวาง

10. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจในกิจการต่างๆ ซึ่งจะกระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์การ

11. ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน

12. ลักษณะของกระบวนการควบคุม หมายถึง การกำหนดวิธีการในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมกันเองโดยเน้นการแก้ปัญหาเป็นหลัก

13. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Exploitive Authoritative) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะพฤติกรรมในการบริหารงานไปในทางตัดสินใจเพียงคนเดียว และสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ได้ตัดสินใจไป กำหนดมาตรฐานและวิธีการปฏิบัติงานไว้ตายตัว ใช้วิธีการข่มขู่และลงโทษ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย มีความไว้วางใจหรือเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมากและเป็นที่เกรงกลัวของผู้ใต้บังคับบัญชา

14. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent Authoritative) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะพฤติกรรมไปในทางยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาและให้ความคล่องตัวบางอย่างในการปฏิบัติงาน การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาใช้วิธีการให้รางวัลมากกว่าลงโทษ ให้ความอิสระในการทำงานภายในข้อจำกัดและระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวพันกับผู้บังคับบัญชาอย่างระมัดระวังและยังมีความรู้สึกเกรงกลัวผู้บังคับบัญชาอยู่ แต่สามารถวิจารณ์คำสั่งของผู้บังคับบัญชาได้บ้าง

15. ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะพฤติกรรมในทางเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ทำการกำหนดเป้าหมายและสั่งการภายหลังจากปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจด้วยตัวเองในการปฏิบัติงาน แต่การตัดสินใจที่สำคัญกระทำโดยผู้บังคับบัญชา ใช้ผลตอบแทนในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้บังคับบัญชา

16. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมไปในทางให้ความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ เป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกระทำโดยกลุ่ม ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จาก

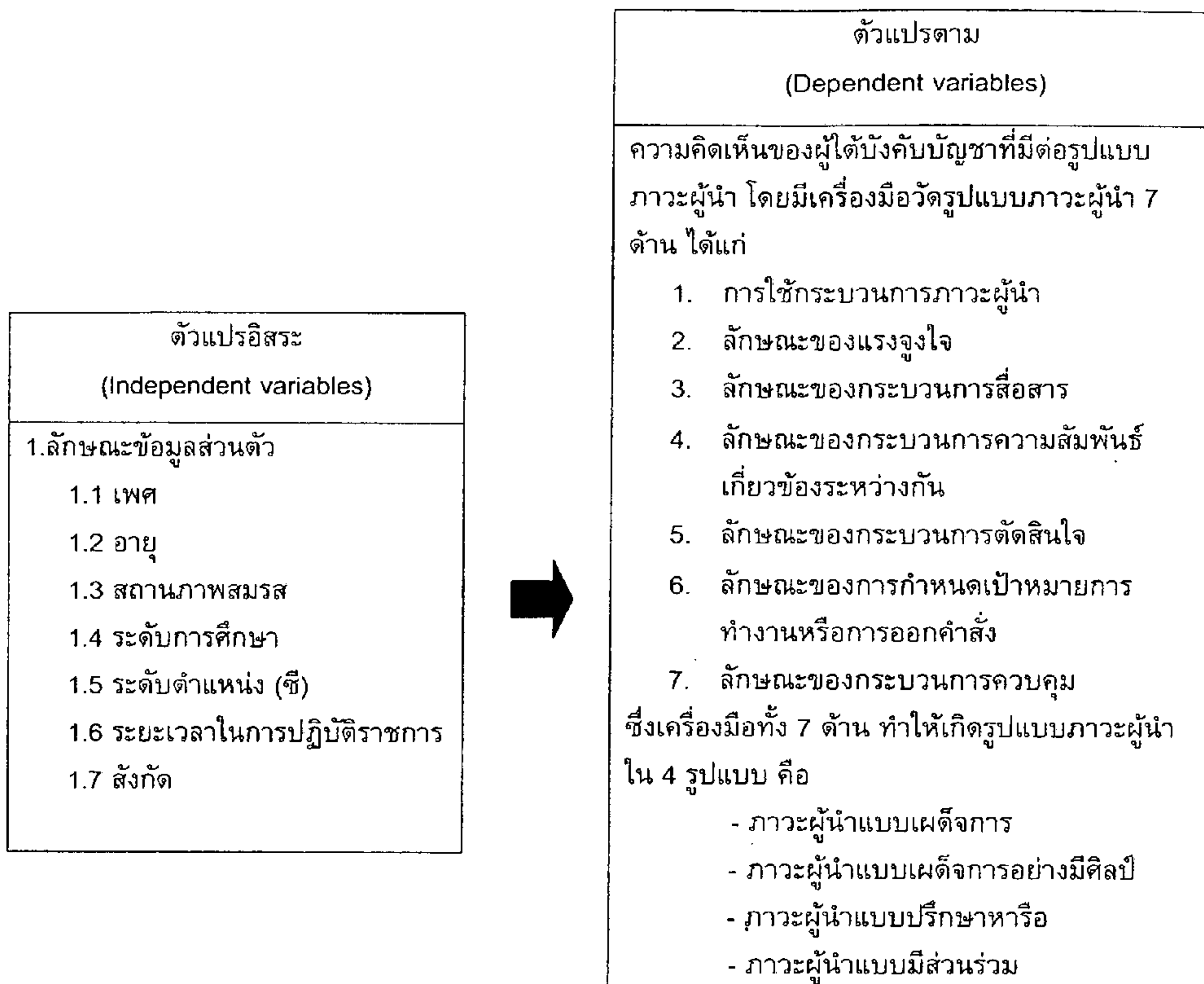
บนลงล่าง (Downward Communication) และจากล่างขึ้นข้างบน (Upward Communication) เท่านั้น แต่จะมีการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ระดับเดียวกันด้วย ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าผู้ใต้บังคับบัญชา อาศัยความร่วมมือในการทำงาน ให้ความสำคัญเป็นอิสระในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

17. ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ (Large Business Tax Administration Office : LTO) หมายถึง หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารจัดการเก็บภาษีสำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ โดยเป็นการเริ่มต้นการปรับปรุงโครงสร้างของกรมสรรพากร ที่มีการจัดองค์การตามกลุ่มลูกค้า (Customer Segmentation) ทั้งนี้มีหน้าที่ในการให้บริการแก่ผู้เสียภาษีขนาดใหญ่ สำหรับการเสียภาษีทุกกรณี ซึ่งเป็นการผสมผสานทางยุทธศาสตร์ ให้ความสำคัญสมดุลในระหว่างการให้บริการและเร่งรัดจัดเก็บภาษีอากรค้าง

กรอบความคิดของการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีการบริหารระบบ 4 ของ Rensis Likert ซึ่งแบ่งแบบของความเป็นผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ
2. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์
3. ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ
4. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม



สมมติฐานในการวิจัย

1. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
4. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
5. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
6. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
7. ผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการวิจัย และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. เกี่ยวกับกรมสรรพากร

1.1 ประวัติการจัดตั้งกรมสรรพากร

1.2 โครงสร้างการบริหารงานองค์กรสรรพากร

1.3 การจัดตั้งศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ (LTO)

1.4 โครงสร้างศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ (LTO)

2. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

4. ลักษณะของผู้นำที่ดี

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกี่ยวกับกรมสรรพากร

ประวัติการจัดตั้งกรมสรรพากร

การจัดเก็บภาษีอากรเพื่อเป็นรายได้ของแผ่นดินสันนิษฐานว่ามีมานานแล้ว แต่โดยเหตุที่ชนชาติไทยได้ตั้งบ้านเมืองมานานหลายยุคหลายสมัย มีการอพยพโยกย้ายถิ่นฐานบ้านเมืองอยู่เสมอ จึงทำให้ขาดหลักฐานไว้ให้คนรุ่นหลังได้ศึกษาค้นคว้า เพิ่งจะปรากฏหลักฐานพอที่จะอ้างอิงได้ ในหลักศิลาจารึกยุคกรุงสุโขทัยเป็นราชธานีที่จารึกไว้ว่า ...“เมื่อชั่วพ่อขุนรามคำแหงเมืองสุโขทัยนี้ดินน้ำมีปลาในนามีข้าว เจ้าเมืองปอเอาจังกอบไพร่ลู่ทาง...”

จังกอบเป็นคำภาษาเขมรหมายถึงภาษีชนิดหนึ่งเก็บแก่สัตว์และสิ่งของซึ่งนำเข้ามาจำหน่าย สถานที่ดักเก็บจังกอบคือ ปากทางเข้าเมือง ถ้าเมืองตั้งอยู่ใกล้น้ำ สถานที่สำหรับเก็บจังกอบก็มักตั้งอยู่ตรงทางน้ำร่วมกันที่เรียกว่า “ขนอน” ขนอนมี ขนอนบก ขนอนน้ำขึ้นนอก และขนอนตลาด เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีส่วยอากรค่าฤชาธรรมเนียม เป็นแหล่งที่มาของรายได้การจัดเก็บภาษีในสมัยกรุงสุโขทัย กรุงศรีอยุธยาและต้นกรุงรัตนโกสินทร์ก็ดำเนินมาในลักษณะเดียวกัน

สมัยรัชการที่ 3 พระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัวเกิดกบฏ เจ้าอนุวงศ์เวียงจันทน์ รัฐบาลมีความจำเป็นต้องการเงินใช้ในราชการมากกว่าแต่ก่อนจึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ปรับปรุงการจัดเก็บภาษีซึ่งเป็นผลให้เกิดมีภาษีขึ้นใหม่อีก 38 อย่าง คือ บ่อนเบี้ยเงิน อากรหอย ภาษีเบ็ดเสร็จลงสำเนา ภาษีของต้องห้าม 6 อย่าง ภาษีพริกไทย 2 อย่าง ภาษีไม้ฝาง ภาษีไม้แดง ภาษีเกลือ ภาษีน้ำมันมะพร้าว ภาษีน้ำมันต่าง ๆ ภาษีกะทะ ภาษียางตัน ภาษีไต้ชัน ภาษีฟืน ภาษีจาก ภาษีกระแซง ภาษีไม้ไผ่ป่า ภาษีไม้รวก ภาษีกอไม้สีสุก ภาษีไม้ค้ำพลู ภาษีไม้กง ภาษีไม้ซุง ภาษีฝ้าย ภาษียาสูบ ภาษีปอ ภาษีคราม ภาษีเนื้อแห้ง ภาษีปลาแห้ง ภาษีเยื่อเคย ภาษีน้ำตาลทราย ภาษีน้ำตาลหม้อ ภาษีน้ำอ้อย ภาษีสำรวจ ภาษีเตาตาล ภาษีจันอับ ไฟ เทียนไข เนื้อ ขนมต่าง ๆ ภาษีปูน ภาษีเกวียนต่าง ๆ เรือจ้างทางโยง

ในรัชกาลนี้เกิดมีผู้ประมูลเงินหลวงรับผูกขาดเก็บเงินผลประโยชน์ แผ่นดินใครประมูลได้ก็ได้ชื่อว่า “เจ้าภาษี” หรือ “นายอากร” ผู้ที่ได้เป็นเจ้าภาษีนายอากรแล้วโดยมากได้รับแต่งตั้งเป็นข้าราชการมีราชทินนามเป็นหมื่น เป็นขุน หรือสูงไปกว่านั้น

สมัยรัชกาลที่ 4 พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวเมื่อความเจริญของประเทศพัฒนาไป ก็ไม่สามารถเปลี่ยนแปลง พักัฒตราภาษีให้สูงขึ้น เพื่อนำเงินมาบำรุงประเทศให้สอดคล้องกับความเจริญของบ้านเมืองได้ รัฐบาลจึงได้ตั้งภาษีขึ้นใหม่อีก 14 อย่าง คือ อากรการพนันต่างๆ ภาษีจั่วละครการเล่นต่างๆ ภาษีสุกรและเนื้อสด ภาษีปลาสดน้ำจืดน้ำเค็ม ภาษีปลาทุ ภาษีไหม ขี้ผึ้ง ภาษีผัก ภาษีหม้อหวด ภาษีถังเตารูปพรรณ ภาษีเรือมาดโกนแฉะโกน และมิเจ้าหน้าที่จะเก็บภาษีได้แก่ กรมคลังมหาสมบัติ กรมคลังสินค้า กรมพระกลาโหม กรมมหาดไทย กรมพระคลังในซ้าย กรมพระคลังนายขวา กรมท่ากลาง กรมพระคลังราชการ กรมท่าซ้าย และกรมนา วิธีปฏิบัติในการจัดเก็บภาษีก็ได้มีการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของบ้านเมือง กล่าวคือ ได้มีประกาศแจ้งให้ราษฎรผู้เสียภาษีทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องเรียกเก็บภาษี ให้ผู้มีหน้าที่ต้องเสียภาษี เสียภาษีตามพิกัดที่ประกาศเท่านั้นถ้าเจ้าภาษีนายอากรมาเรียกเก็บเกินก็ให้ราษฎรผู้เดือดร้อนมาฟ้องร้องต่อเจ้ากระทรวง ที่ภาษีอากรขึ้นอยู่ในพระคลังนั้นๆ

สมัยรัชกาลที่ 5 นับจากที่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงขึ้นครองราชย์สมบัติเป็นพระมหากษัตริย์รัชกาลที่ 5 แห่งพระบรมราชจักรีวงศ์นั้น ประเทศไทยหรือประเทศสยามสมัยนั้น ประสบวิกฤตการณ์มากมาย แต่เนื่องจากพระปรีชาสามารถในพระองค์ จึงทรงมีพระราชวินิจฉัยเป็นระบบในการที่จะปฏิรูประบบการเมือง การปกครอง ระบบเศรษฐกิจ การคมนาคม การสาธารณสุขและอื่นๆ โดยพระองค์ทรงศึกษาหาความรู้และแนวทางจากนานาประเทศ และนำมาดัดแปลงประยุกต์ให้สอดคล้องกับสังคมไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูประบบการคลังของแผ่นดิน ซึ่งแต่เดิมการจัดเก็บภาษีอากรสมพัตรขึ้นอยู่กับเจ้าภาษีนายอากรเป็นผู้ผูกขาดในการเก็บแต่ผู้เดียวจึงทำให้มีการเบียดบังในทรัพย์สินของแผ่นดินและเป็นช่องทางในการหาประโยชน์ทุกรูปแบบ ดังนั้นพระองค์จึงทรงวางระบบการปฏิรูปการคลังของแผ่นดิน โดยปรับปรุงการภาษีอากรและระเบียบการเก็บภาษีอากรให้รัดกุมขึ้น พระองค์ทรงโปรดฯ ให้จัดตั้ง หอรัษฎากรพิพัฒน์ ขึ้นใน พ.ศ.2416 เพื่อทำหน้าที่เก็บรายได้ภาษีอากรของแผ่นดินมารวมไว้แห่งเดียว

นอกจากนี้พระองค์ทรงโปรดฯ ให้แยกการคลังออกจากการต่างประเทศเมื่อ พ.ศ.2418 โดยโปรดให้ตราพระราชบัญญัติสำหรับกรมพระมหาสมบัติที่มีหน้าที่มุ่งในการจัดท่างบประมาณประจำปี แบ่งแยกทรัพย์สินออกเป็นส่วนของพระมหากษัตริย์ เรียกว่าพระคลังข้างที่ และส่วนของแผ่นดิน เรียกว่าพระคลังมหาสมบัติ ต่อมาในปี พ.ศ. 2435 พระองค์ได้ยกฐานะของหอรัษฎากรพิพัฒน์ขึ้นเป็นกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ สำหรับรวบรวมรายได้ของแผ่นดิน

เนื่องจากการที่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงปฏิรูปการเมืองและการปกครอง โดยโปรดเกล้าฯ ให้จัดตั้งกระทรวงต่างๆ ขึ้นนั้นทำให้เกิดปัญหาเรื่องเงินค่าใช้จ่ายเงินเดือนข้าราชการ ค่าใช้สอยเงินสำหรับปลูกสร้างสถานที่ราชการ และบ้านพักข้าราชการตามมณฑล กระทรวงพระคลังสมัยนั้นไม่มีเงินพอจ่ายเพราะเงินส่วนมากยังติดค้างอยู่กับเจ้าภาษีนายอากรและเจ้าขุนมูลนายต่างๆ การจัดเก็บเงินรายได้ตามจังหวัดต่างๆ ยังหละหลวมไม่รัดกุม มีทางรั่วไหลอยู่มากและวิธีการจัดเก็บล้าสมัย กระทรวงที่มีหน้าที่จัดเก็บภาษีไม่สามารถจัดเก็บหรือปฏิบัติงานให้ดำเนินไปตามความประสงค์ของรัฐบาลได้ จึงได้ส่งให้กระทรวงมหาดไทยดำเนินการเสนาบดีกระทรวงมหาดไทยจึงต้องรับภาระเป็นตัวแทนของกระทรวงพระคลังในการจัดหาเงินผลประโยชน์และเร่งรัดเงินค้าง ฉะนั้นรัฐบาลจึงจำเป็นต้องแสวงหาคนที่มีความรู้ความสามารถตลอดจนความชำนาญงานมาปรับปรุง

แก้ไข และดำเนินการจัดเก็บภาษีให้สัมฤทธิ์ผลสมความมุ่งหมาย ชาวต่างประเทศที่มาช่วยงานในกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ มีดังนี้คือ

1. มิสเตอร์ เอฟ.เอช.ไยล์
2. มิสเตอร์ ดับบะยู เอ เกรแฮม
3. มิสเตอร์ ริเวต คาร์แนค

รัฐบาลได้ขอยืมตัว มิสเตอร์ เอฟ.เอช.ไยล์ ข้าราชการอังกฤษมาช่วยราชการงานด้านการคลังใน พ.ศ.2440 โดยเริ่มเก็บภาษีที่มณฑลปราจีน มิสเตอร์ เอฟ.เอช.ไยล์ ได้ทำงานมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์แก่ทางราชการเป็นอย่างมากระหว่างที่ปฏิบัติหน้าที่การเดินสำรวจแร่รัตนที่นาที่เมืองปราจีนนั้น ได้พบข้อบกพร่องต่างๆ ในการจัดเก็บภาษีอากรค่านาจึงได้รายงานให้พระเจ้าบรมวงศ์เธอกรมหมื่นมหิศราฯ หฤทัยทรงทราบพร้อมทั้งวิธีการแก้ไข ต่อมาได้โปรดฯ ให้ขยายการเก็บภาษีอากรออกไปยังมณฑลต่างๆ ทุกมณฑลยกเว้นมณฑลกรุงเทพฯ เมื่อได้ทรงเห็นว่า มิสเตอร์ เอฟ.เอช.ไยล์ มีความรู้ความชำนาญในเรื่องที่ดินและการสรรพากร จึงได้ทรงแต่งตั้งให้ มิสเตอร์ เอฟ.เอช.ไยล์ เป็นเจ้ากรมสรรพากรนอก ขึ้นอยู่ในกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ ในชั้นต้นมีสำนักงานตั้งอยู่ที่มณฑลปราจีนบุรี ภายหลัง มิสเตอร์ เอฟ.เอช.ไยล์ ได้รับพระราชทานบรรดาศักดิ์เป็น พระยาอินทรมนตรีศรีจันทรมุข

ต่อมาปี พ.ศ.2441 มิสเตอร์ ริเวต คาร์แนค ชาวอังกฤษ ตำแหน่งที่ปรึกษากระทรวงพระคลังมหาสมบัติ ได้ทำรายงานกราบบังคมทูลพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวในเรื่องการสรรพากร โดยมีความเห็นว่าควรแยกการสรรพากรไปไว้ในบังคับบัญชาของกระทรวงมหาดไทย เพื่อให้แยกเป็นเจ้าพนักงานพวกหนึ่งต่างหากจากเจ้าพนักงานคลัง

พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำริเห็นชอบด้วยจึงได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ยกกรมสรรพากรนอกมาขึ้นกับกระทรวงมหาดไทย เมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2442

การแบ่งส่วนราชการกรมสรรพากรนอก

กรมสรรพากรนอก ซึ่งพระยาอินทรมนตรีศรีจันทรมุขเป็นอธิบดีนั้น แบ่งส่วนราชการออกเป็น 6 แผนก คือ แผนกบัญชาการ แผนกตรวจการ แผนกทะเบียน แผนกเงิน แผนกแบบ แผนกจำหน่ายใบลาน

การจัดเก็บภาษีแบ่งเป็นหมวดต่างๆ รวม 8 หมวด ดังนี้

1. หมวดอากรที่ดิน อากรค่านา อากรนาเกลือ อากรสมพัตสร อากรสวน อากรต้นตาลโดนด อากรค่าน้ำ
2. หมวดภาษี สรรพภาษีภายใน ภาษีขาเข้าร้อยละสาม ภาษีขาออกเบ็ดเตล็ด ภาษีขาออก ภาษีโรงงาน อากรจันอับ อากรฟองเต่า
3. หมวดส่วยเงินค่าราชการ
4. หมวดภาคหลวง ค่าภาคหลวงตีบุกและแร่ ภาคช้างป่า ภาคหลวงไม้
5. หมวดอากรทำป่า ค่าอนุญาตเจาะเผาต้นยาง เผาถ่าน ตัดหวาย ตัดไม้ หาชันและหายางไม้ หามูลค้างคาว ป่าผึ้ง ป่าลาน ป่ากระวาน
6. หมวดค่าธรรมเนียม ค่าธรรมเนียมอำเภอสกุลการ ค่าอนุญาตฆ่าสัตว์ ค่าอนุญาตการพนัน ค่าตีตราตีบุกแร่ ค่าอนุญาตจับช้าง ค่าแสวงเพลิง
7. หมวดค่าเช่า ค่าเช่าของหลวง
8. หมวดเบ็ดเตล็ด ค่าปรับภาษีอากร ค่าจำหน่ายของหลวง ค่าเผาภาษี เก็บค่าธรรมเนียมที่ดินของกระทรวงเกษตรธิการตามคำสั่งของกระทรวงนั้น เก็บค่าเช่าให้กรมพระคลังข้างที่ตามคำขอของกรมนี้

กรมสรรพากรนอกรวมกับกรมสรรพากรในเป็นกรมเดียวกัน

ในปี พ.ศ.2458 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระราชดำริว่า กรมสรรพากรซึ่งมีหน้าที่ตรวจตราหักเดือนเจ้าพนักงานผู้ปกครองท้องที่ในการตรวจเก็บภาษีอากร กระทำการบัญชีและรวบรวมเงินผลประโยชน์แผ่นดิน จะรวมอยู่ในกระทรวงอันเสนาบดี มีหน้าที่ปกครองยังไม่สู้เหมาะแก่ทางการ ควรมาขึ้นอยู่กับกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ อันเสนาบดีมีหน้าที่ดำริและบัญชาการเงินอยู่แล้ว เพื่อจะได้จัดการตรวจตราและจัดการให้เป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น จึงได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ยกกรมสรรพากรในซึ่งแต่เดิมขึ้นอยู่ในกระทรวงนครบาล และกรมสรรพากรนอกซึ่งเดิมขึ้นอยู่ในกระทรวงมหาดไทย มาขึ้นอยู่ในบังคับบัญชากระทรวงพระคลังมหาสมบัติและให้รวมเข้าเป็นกรมเดียวกัน เรียกว่า กรมสรรพากร ตั้งแต่วันที่ 2 กันยายน พ.ศ.2458

โครงสร้างการบริหารงานองค์กรสรรพากร

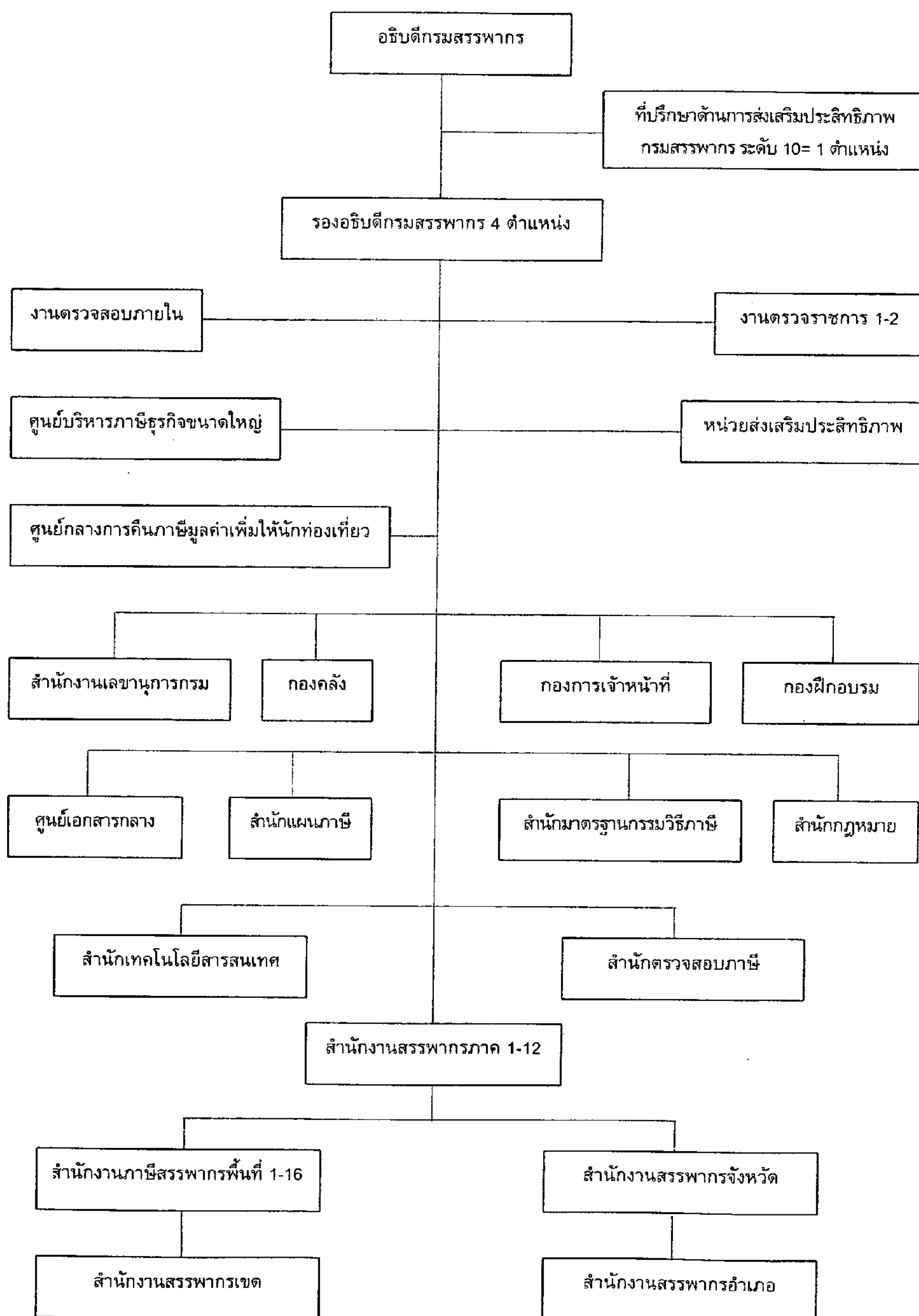
ปี 2540 เป็นปีที่เข้าสู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (2540-2544) ซึ่งเป็นแผนที่มุ่งเน้นพัฒนาคน เพราะถือว่าคนเป็นปัจจัยบ่งชี้ถึงความสำเร็จของการพัฒนาในทุกเรื่อง ยุทธศาสตร์ที่เป็นหัวใจสำคัญมี 2 ประการคือ

ประการแรก เป็นการพยายามเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างรัฐกับประชาชนให้เกิดขึ้นมากที่สุด โดยใช้ระบบความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในสังคม

ประการที่สอง เป็นการเน้นปรับระบบการบริหารจัดการเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงแผนไปสู่ภาคปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับกระบวนการและกลไกในการบริหารจัดการงบประมาณและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัวและสัมพันธ์สอดคล้องกัน ควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลโดยการจัดทำเครื่องชี้วัดความสำเร็จของงาน

ในเรื่องการปรับกระบวนการบริหารองค์กรนี้กรมสรรพากรได้มีการกระจายอำนาจการบริหารงานทุกด้านออกไปยังหน่วยงานในส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะเรื่องการจัดเก็บภาษีอากรได้มีการกระจายไปยังหน่วยงานในท้องที่ที่มีแหล่งภาษีอากรเพื่อเป็นการขยายฐานการให้บริการไปสู่ประชาชนในระดับกว้างอย่างทั่วถึง โดยหน่วยงานระดับกรมทำหน้าที่กำหนดนโยบายพัฒนาระบบและสร้างมาตรฐานโดยเฉพาะมาตรฐานกรรมวิธีภาษี ทั้งนี้เป็นการสอดคล้องกันกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ซึ่งมุ่งเน้นให้มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจไปสู่ส่วนภูมิภาค

ลักษณะของการกระจายอำนาจการบริหาร คือ ช่วงการบังคับบัญชาสายการปฏิบัติการมีลักษณะสั้น โดยเน้นการกระจายอำนาจให้สรรพากรภาคเป็นผู้รับผิดชอบกำกับดูแลสรรพากรพื้นที่ (หรือจังหวัด) และสรรพากรเขต (หรืออำเภอ) รวมทั้งการทำหน้าที่คล้ายกรมในส่วนกลางเป็นศูนย์บัญชาการในด้านต่างๆ โดยจัดทำแผนงานที่กรมมอบหมายให้สำนักงานสรรพากรในพื้นที่รับผิดชอบของแต่ละภาคนำไปปฏิบัติ รวมทั้งการประเมินผลและสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานสรรพากรในพื้นที่ที่ตนกำกับดูแล ขณะที่กรมสรรพากรในส่วนกลางจะเป็นผู้ร่างนโยบายการปฏิบัติงานและการประสานงานของสำนักงานสรรพากรภาค สำนักงานภาษีสรรพากรพื้นที่ (หรือจังหวัด) ส่วนสำนักงานสรรพากรเขต (หรืออำเภอ) มุ่งเน้นปฏิบัติงานที่มีลักษณะต้องสัมผัสใกล้ชิดกับผู้เสียภาษีโดยตรงมากขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพทั้งทางด้านปฏิบัติและด้านบริการที่ดีต่อผู้เสียภาษี



ภาพประกอบ 1 แผนผังโครงสร้างองค์การ (Organization Chart)

การจัดตั้งศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ (LTO)

เพื่อให้การบริหารการจัดเก็บภาษีสรรพากรสำหรับธุรกิจขนาดใหญ่มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นโดยใช้กลยุทธ์ด้านการบริการที่ดีในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การอำนวยความสะดวกในการยื่นแบบแสดงรายการภาษี การตอบข้อหารือภาษีอากร การอุทธรณ์ภาษีอากร การตรวจสอบภาษีอากร การเร่งรัดภาษีอากรค้าง การคืนเงินภาษีอากร และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง กรมสรรพากรจึงมีคำสั่งที่ ท.186/2542 ลงวันที่ 25 พฤษภาคม 2542 จัดตั้ง “ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่” (ศภญ.) หรือ “Large Business Tax Administration Office” (LTO)

วัตถุประสงค์หลักของศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่

1. จัดเก็บภาษีอย่างทั่วถึงด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำ
2. มุ่งพัฒนาระบบการจัดเก็บภาษีอากรให้ทันสมัยเหมาะสมกับระบบเศรษฐกิจ
3. สร้างความเข้าใจและความไว้วางใจของผู้ประกอบธุรกิจขนาดใหญ่ในการเสียภาษีอย่างถูกต้อง
4. เป็นสำนักงานอัตโนมัติที่ทันสมัยและเป็นต้นแบบให้แก่หน่วยงานต่างๆ
5. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ มีประสิทธิภาพและเที่ยงธรรม

กระบวนการการดำเนินงาน

1. ให้บริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษีด้วยความเต็มใจ และรวดเร็วในลักษณะ One Stop Service
2. ให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ประกอบธุรกิจขนาดใหญ่ เพื่อให้เกิดความสมัครใจในการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบในระดับสูงสุด
3. ให้คำแนะนำถึงสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการเสียภาษี
4. พัฒนาศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ให้เป็นหน่วยงานที่ทันสมัย และเป็นต้นแบบให้แก่หน่วยงานต่างๆ
5. นำเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
6. เพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

หน้าที่และความรับผิดชอบของศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่

1. ให้คำปรึกษา แนะนำ และตอบข้อหารือเกี่ยวกับการวินิจฉัยตีความกฎหมาย ประกาศ คำสั่งและระเบียบปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวกับภาษีอากร
2. ดำเนินการพิจารณาอุทธรณ์ คำร้องขอขยายกำหนดเวลาอุทธรณ์ตามมาตรา 3 วรรคสอง แห่งประมวลรัษฎากร คำร้องขอทุเลาการชำระภาษีอากร พิจารณาคำร้องขอลดเบี้ยปรับและเงินเพิ่มภาษีอากร
3. บันทึกข้อมูล ประมวลผล และจัดทำหมวดหมู่ข้อมูล ควบคุมและติดตามการยื่นแบบแสดงรายการภาษีของผู้ประกอบธุรกิจขนาดใหญ่ พร้อมทั้งประเมินเรียกเก็บภาษีและคืนเงินภาษีด้วยระบบคอมพิวเตอร์
4. ศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมข้อมูล กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงและวิธีการตรวจสอบ คัดเลือกรายเพื่อตรวจสอบ
5. วางแผน ติดตาม และประเมินผลการตรวจสอบภาษีอากร
6. การตรวจสอบภาษีอากร การตรวจปฏิบัติการ การตรวจค้น และการประเมินภาษีอากรทุกประเภทภาษีของธุรกิจขนาดใหญ่และบริษัทในเครือ

7. เก็บรักษาและให้บริการ คัด คั่น จัดส่งแบบแสดงรายการภาษี รวมทั้งเก็บรักษาสำนวนการตรวจสอบภาษีอากร

8. จัดให้มีการสัมมนา และให้บริการเผยแพร่ข่าวสารภาษีอากร

งานหลักของศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ แบ่งเป็น 2 ส่วน 1 ฝ่าย ดังนี้

1. ส่วนงานบริการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบกำกับดูแลการให้คำปรึกษา แนะนำตอบข้อหารือเกี่ยวกับการวินิจฉัยตีความกฎหมาย ประกาศ คำสั่งและระเบียบปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวกับภาษีอากรทั้งทางโทรศัพท์ ผู้มาติดต่อ และเป็นหนังสือรับเรื่องและพิจารณาอุทธรณ์ภาษีอากรสำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ ให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานภายในกรมฯ เกี่ยวกับผลกระทบของกฎหมายฉบับปัจจุบันที่มีต่อธุรกิจขนาดใหญ่ รวมทั้งบันทึกข้อมูลภาษีเงินได้นิติบุคคล ภาษีเงินได้ปิโตรเลียม ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีธุรกิจเฉพาะและการนำส่งภาษีหัก ณ ที่จ่ายของธุรกิจขนาดใหญ่ ประเมินเรียกเก็บภาษีเพิ่มเติมและพิจารณาคืนเงินภาษีอากร แบ่งเป็น 3 ส่วนย่อย ดังนี้

1.1 ส่วนกฎหมาย มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการให้คำปรึกษา แนะนำและตอบข้อหารือเกี่ยวกับการวินิจฉัยตีความกฎหมาย ประกาศ คำสั่ง และระเบียบปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวกับภาษีอากรทางโทรศัพท์ ผู้มาติดต่อ และเป็นหนังสือ การออกหนังสือรับรองการหักภาษีนำส่งตามมาตรา 70,70 ทวิ แห่งประมวลรัษฎากรสำหรับธุรกิจขนาดใหญ่

1.2 ส่วนอุทธรณ์ภาษีอากร มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการรับเรื่องดำเนินการพิจารณาอุทธรณ์สำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ เสนอคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์เพื่อวินิจฉัยและแจ้งผลการวินิจฉัยของคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ พิจารณาคำร้องขอทุเลาการชำระภาษีอากร พิจารณาคำร้องขอลดหรือลดเบี้ยปรับ และเงินเพิ่มภาษีอากรสำหรับธุรกิจขนาดใหญ่

1.3 ส่วนกรรมวิธีและคืนภาษี มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบันทึกข้อมูลภาษีเงินได้นิติบุคคล ภาษีเงินได้ปิโตรเลียม ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีธุรกิจเฉพาะ และการนำส่งภาษีหัก ณ ที่จ่าย ของธุรกิจขนาดใหญ่ รวมทั้งตรวจสอบความถูกต้องของการบันทึกข้อมูล ประมวลผลและจัดทำหมวดหมู่ข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการบริหารควบคุมและติดตามการยื่นแบบแสดงรายการภาษีของธุรกิจขนาดใหญ่ ประเมินเรียกเก็บภาษีและคืนภาษีด้วยระบบคอมพิวเตอร์ พิจารณาและดำเนินการคืนภาษีให้แก่ธุรกิจขนาดใหญ่ ยกเลิกการประเมินเรียกเก็บภาษีอากร

2. ส่วนงานเร่งรัดจัดเก็บภาษีอากร มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการติดตามควบคุม และการตรวจสอบภาษีอากรของธุรกิจขนาดใหญ่ และกิจการระหว่างประเทศ วิเคราะห์หลักฐานและข้อมูลของผู้เสียภาษี รวมทั้งการเร่งรัดภาษีอากรค้าง แบ่งเป็น 2 ส่วนย่อยและ 1 ฝ่าย ดังนี้

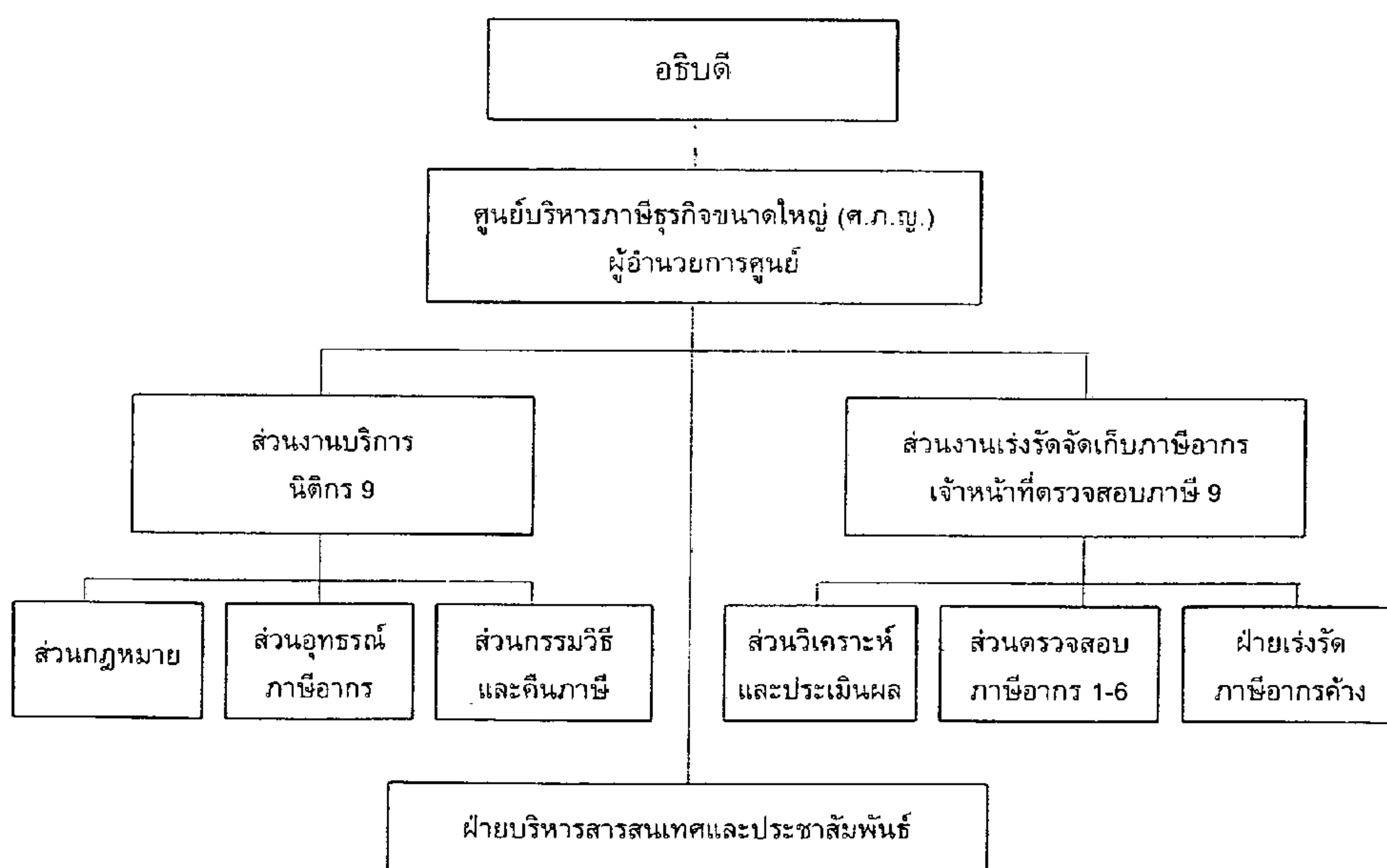
2.1 ส่วนวิเคราะห์และประเมินผล มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์ รวบรวมข้อมูลของธุรกิจขนาดใหญ่แยกตามประเภทธุรกิจ กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงในการคัดเลือกรายเพื่อตรวจสอบภาษี ยุติเรื่องหรือส่งให้ส่วนตรวจสอบภาษีอากร คัดเลือกรายเพื่อตรวจสอบโดยการตรวจสอบข้อมูลของผู้เสียภาษีในเบื้องต้น พิจารณายุติเรื่องหรือส่งให้ส่วนตรวจสอบภาษีอากรดำเนินการ กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการตรวจสอบสำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ รวมทั้งวางแผนติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนตรวจสอบภาษีอากร

2.2 ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1-6 มีหน้าที่ความรับผิดชอบตรวจสอบภาษีอากร ตรวจสอบปฏิบัติการตรวจค้น และประเมินภาษีอากรทุกประเภทภาษีของธุรกิจขนาดใหญ่ และบริษัทในเครือ รวมถึงให้ข้อมูลหรือเอกสารเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการเร่งรัดภาษีอากรค้าง โดยการจัดประเภทอุตสาหกรรมและตรวจสอบภาษีอากรรายที่มีความเสี่ยงต่อรายได้ของกรมสรรพากร ดังนี้

1. อุตสาหกรรมการผลิต
2. การขายส่ง/ขายปลีก
3. ธนาคาร/สถาบันการเงิน/ประกันภัย
4. อสังหาริมทรัพย์
5. ที่ดิน/ก่อสร้าง
6. การขนส่ง/รับฝากทรัพย์สิน/สื่อสาร
7. โรงแรม/ท่องเที่ยว/บริการสังคม
8. เหมืองแร่/น้ำมัน/เกษตรกรรม

2.3 ฝ่ายเร่งรัดภาษีอากรค้าง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการพิจารณาคำขอผ่อนชำระภาษีอากรเป็นงวดๆ ของธุรกิจขนาดใหญ่ ติดตามผู้ไม่ยื่นแบบแสดงรายการเสียภาษีภายในกำหนดเวลา แจ้งดำเนินคดีกรณีเชื่อกันว่าภาษีขาดชำระไม่สามารถเรียกเก็บเงินได้ จัดทำบัญชีลูกหนี้ค้างค่าภาษีอากร ดำเนินการเร่งรัดหนี้ภาษีอากรค้าง ยึดอายัด ขายทอดตลาดทรัพย์สินของผู้ค้างชำระหนี้ภาษีอากร ดำเนินการเพื่อขอจำหน่ายหนี้ภาษีอากรในกรณีหนี้ภาษีอากรค้างได้ทำการเร่งรัดถึงที่สุดแล้ว

3. ฝ่ายบริหารสารสนเทศและประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบกำกับดูแลหนังสือ การติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอก ให้บริการและสนับสนุนเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน พัสดุครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ในการทำงาน เก็บรักษาและให้บริการ คัด คั่น แบบแสดงรายการภาษี เก็บรักษาสำนวนการตรวจสอบภาษีอากร ให้บริการเผยแพร่ข่าวสารภาษีอากรทาง INTERNET และ E-MAIL จัดสัมมนาและประชาสัมพันธ์กฎหมายภาษีอากร จัดส่งแบบพิมพ์ต่างๆ ตลอดจนอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เสียภาษีในการติดต่อประสานงาน รวมถึงการประเมินผลและจัดทำรายงานของการบริการธุรกิจขนาดใหญ่



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ LTO

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำหรือภาวะผู้นำนี้ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Leadership" ซึ่งหมายถึงการเป็นผู้นำโดยการใช้ อิทธิพล (Influence) ในการดำเนินงานหรือปฏิบัติราชการ ซึ่งนักวิชาการและนักทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ได้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำไว้หลายทัศนะ พิจารณาได้ดังนี้

ความหมายของผู้นำ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530 : 80) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์กร หรือในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นความคิดหรือพฤติกรรมการทำงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 : 197) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่ม ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แหล่งของอิทธิพลอาจเป็นแบบเป็นทางการ เช่น มาจาก ตำแหน่งการบริหารซึ่งบุคคลมีอำนาจหน้าที่ภายในองค์กร บุคคลอาจมีภาวะความเป็นผู้นำแบบง่าย ๆ เพราะตำแหน่งหน้าที่เขามีอยู่ในองค์กร แต่ควรระลึกว่าผู้นำทุกคนไม่ได้เป็นผู้จัดการและผู้จัดการทุกคนไม่ได้เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าตำแหน่งผู้จัดการนั้นองค์กรจะต้องแต่งตั้งให้เป็นตำแหน่งที่เป็นทางการอย่างถูกต้อง สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ตาม แต่ในความเป็นจริงนั้นยังมีผู้นำที่ไม่เป็นทางการและมีอำนาจ มี อิทธิพลมากกว่าผู้นำที่เป็นทางการ

กิติ ตย์คานนท์ (2543 : 21) ผู้นำ คือผู้มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อมั่นอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นอย่างจริงใจ

ความหมายของภาวะผู้นำ

Tead (1935 : 20) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กิจกรรมของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

Stogdill (1974 : 7) กล่าวว่า "ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้"

Davis (1981 : 145) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถในการจูงใจผู้อื่นให้มีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน ซึ่งภาวะความเป็นผู้นำนี้โดยพื้นฐานจะวัดจากพฤติกรรมของแต่ละบุคคล มิได้วัดจากคุณลักษณะของแต่ละบุคคล ผู้นำต้องเป็นผู้ให้ทั้งงานและกำลังใจในทางจิตวิทยาแก่ลูกน้อง ผู้นำจะมีบทบาทเสมือนแบบจำลอง ซึ่งผสมผสานความชำนาญด้านเทคนิค ความชำนาญด้านบุคคลและ ความคิดเข้าไว้ด้วยกัน มีกิจกรรมที่สำคัญ คือการตั้งเป้าหมายตามที่ได้อธิบายโดยแบบจำลองทางไปสู่เป้าหมายของภาวะผู้นำ ผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการทำงานภายใต้บรรยากาศของอำนาจและนโยบาย

สมพงษ์ เกษมสิน (2513 : 420) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ปรีชญา เวสารัชช์ (2526 : 333) ให้คำนิยามไว้ว่า "ภาวะผู้นำเป็นลักษณะความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งระหว่างคนในกลุ่ม เป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งหรือหลายบุคคลซึ่งเราเรียกว่าผู้นำสามารถทำให้คนอื่นส่วนมากซึ่งเป็นผู้ตาม ดำเนินการไปในทิศทาง และวิธีการที่ผู้นำกำหนดหรือต้องการ"

อรุณ วัชรธรรม (2526 : 333) ภาวะผู้นำเป็นสภาพความสัมพันธ์รูปหนึ่งที่บุคคลคนหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งเราเรียกว่า ผู้นำ สามารถกระทำให้คนอื่นส่วนมากซึ่งเป็นผู้ตามดำเนินการไปในทิศทาง และวิธีการที่กำหนดเพื่อบรรลุเข้าสู่เป้าหมายขององค์การ

สุเมธ เตียววิศเรศ (2527 : 50) การเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำ กิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงต้องการ และบุคคลที่จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของตนได้

สงวน ช้างฉัตร (2541 : 172) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งพยายามที่จะมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น โดยอาศัยอำนาจที่เกิดจากการบังคับ (Coercive Power) ให้คนอื่นกลัว อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล (Reward Power) หรือการเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) หรืออำนาจที่ผู้ครอบครองตำแหน่งงานได้รับมอบหมายจากองค์การ อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) และอำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง (Reference Power) คำสั่งของผู้บังคับบัญชา จุดประสงค์ของการใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่นดังกล่าวก็เพื่อทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จอย่างดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา ทรัพยากร เทคโนโลยี และความสามารถของสมาชิกกลุ่มหรือบุคลากรในองค์การ

จากคำจำกัดความ ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำดังกล่าว พอสรุปได้ว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญซึ่งสามารถนำหรือประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การให้ทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จ โดยที่บุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การ ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ของผู้นำต่อการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคลที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่ต้องการในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น มีนักวิชาการและนักทฤษฎีได้พยายามศึกษาวิเคราะห์วิจัยและวางแนวทางไว้หลายทฤษฎีด้วยกัน ซึ่งพอจะสรุปเป็นทฤษฎีต่าง ๆ ที่น่าสนใจ น่าศึกษาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาทุกระดับได้ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีว่าด้วยลักษณะของผู้นำ (Trait Theory of Leadership)
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำอาศัยรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ (Personal Behavior Theory)
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory of Leadership)

1. ทฤษฎีว่าด้วยลักษณะของผู้นำ (Trait Theory of Leadership)

เป็นทฤษฎีที่นักจิตวิทยาและนักวิจัยคนอื่น ๆ ได้ใช้ความพยายามอย่างมีระบบ เพื่อทำความเข้าใจความเป็นผู้นำ วิธีการศึกษานี้มองเห็นได้อย่างชัดเจนว่า เป็นวิธีการที่มีเหตุผลอย่างหนึ่ง ถ้าหากว่า บุคคลเพียงไม่กี่คนเป็นผู้นำและมีผู้ตามเป็นจำนวนมาก ภายในตัวของผู้นำต้องมีบางสิ่งบางอย่างแยกผู้นำออกจากบุคคลอื่นๆ

พื้นฐานของทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางด้านกายภาพ สังคม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลเป็นสำคัญ เช่นรูปร่าง สติปัญญา อุปนิสัยใจคอสุขุมเยือกเย็น เป็นต้น ผู้

นำจะต้องมีลักษณะเฉพาะ ภาวะผู้นำย่อมจะเกิดขึ้นเฉพาะผู้ที่มีลักษณะเหมาะสมเท่านั้น คีท เดวิส (Keith Davis) ได้ระบุถึงคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ที่มีส่วนสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ (1) ความเฉลียวฉลาด (2) ความสามารถทางด้านสังคม (3) แรงจูงใจภายในที่ต้องการประสบความสำเร็จ (4) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

“ความเฉลียวฉลาด” หมายถึง ความสามารถและทักษะทางการติดต่อสื่อสารที่ใช้ประโยชน์ในการจูงใจเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยทั่วไปความเฉลียวฉลาดของผู้นำมีมากกว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย

“ความสามารถทางด้านสังคม” หมายถึง ความสามารถรักษาความสงบใจของบุคคลไว้เมื่อแพ้หรือประสบความสำเร็จ ความเชื่อมั่นตนเองและความเคารพตนเอง และการให้ความสนใจในขอบเขตที่กว้าง

“แรงจูงใจภายในที่ต้องการประสบความสำเร็จ” หมายถึง การจูงใจจากภายในและการตอบสนองความต้องการระดับสูง

“ทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์” เป็นคำที่แสดงถึงการยอมรับว่าความร่วมมือของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับบุคคล

ในการค้นหาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ นักวิจัยได้ใช้วิธีการ 2 อย่างคือ

1. เปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำกับคุณลักษณะของบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ
2. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

การศึกษาถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำส่วนใหญ่ใช้วิธีการแรก และการศึกษาเหล่านี้ได้ประสบความสำเร็จพอสมควร ที่ไม่อาจจะชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะใด ๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ตามได้อย่างชัดเจนและแน่นอน ส่วนการเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ประเภทที่สองของการศึกษาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ มีจำนวนไม่มากนัก โดยทั่วไปการศึกษานี้ได้ประสบความสำเร็จพอสมควร ที่ไม่อาจจะชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ การศึกษาอย่างหนึ่งพบว่าคุณลักษณะ เช่น ความฉลาด ความคิดริเริ่ม และความมั่นใจตนเองเกี่ยวพันอยู่บ้างกับผลการปฏิบัติงานและผู้บริหารระดับสูง แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาดังกล่าวนี้นพบว่า คุณลักษณะที่มีความสำคัญมากที่สุด ที่เกี่ยวพันกับระดับการบริหารและผลการปฏิบัติงานคือ ความสามารถทางการบังคับบัญชาของผู้บริหาร ทักษะในการใช้วิธีการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้บริหารที่ใช้วิธีการที่เหมาะสมมากที่สุดกับความต้องการและเป้าหมายของกลุ่มงานของพวกเขา การศึกษาอื่น ๆ ส่วนใหญ่ภายในขอบเขตดังกล่าวนี้พบว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะอย่าง แต่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้นำว่าเหมาะสมกับข้อกำหนดของสถานการณ์ที่เขา กำลังเผชิญอยู่มากน้อยแค่ไหน (สมยศ นาวิการ. 2536 : 403)

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของ House

ทฤษฎีนี้ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งพอสรุปสาระสำคัญ โดยพิจารณาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อไปนี้

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจ (Trust) ในการกระทำที่ถูกต้องของผู้นำ
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ (Beliefs) ในผู้นำ
3. ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ (Acceptance) การกระทำของผู้นำ
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มีการพูดให้ร้ายต่อผู้นำเพราะมีความชอบในตัวผู้นำ (Affection)

5. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในโอวาทเชื่อฟัง (Obedience)
6. ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเอาอย่างผู้นำ (Emulation)
7. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอารมณ์อยากทำงานร่วมกับกลุ่ม (Emotional involvement)
8. ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายในระดับสูง (Heightened goals)
9. ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตนเพื่อความสำเร็จในงานหรือกลุ่ม หรือรับรู้ที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุภารกิจ (Perceived ability to contribute the mission)

Jane A. Halpert ได้วิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นทั้ง 9 ประการ ความสามารถพิเศษ (Charismatic) ของผู้นำจะสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ (1) กลุ่มอำนาจจากความเชี่ยวชาญ (2) กลุ่มอำนาจจากการอ้างอิง (3) การมีส่วนร่วมในงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นซึ่งทำให้บุคคลยอมรับเนื่องจากบุคคลนั้นมีความสามารถด้านทักษะเฉพาะอย่าง มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ซึ่งส่งผล 3 ประการ คือ (1) ทำให้สมาชิกกลุ่มเชื่อถือ (Beliefs) (2) ทำให้สมาชิกกลุ่มมีความรักใคร่ผู้นำ (Affection) (3) ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดการเอาอย่างผู้นำ (Emulation)

2. อำนาจจากการมีอิทธิพล (การอ้างอิง) (Referent power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากลักษณะของผู้นำซึ่งสามารถสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเคารพ ความพึงพอใจ และความปรารถนาที่จะเอาอย่างผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งสร้างให้เกิดผล 3 ประการคือ (1) ความไว้วางใจ (Trust) (2) การยอมรับ (Acceptance) (3) ความเชื่อฟัง (Obedience)

3. การมีส่วนร่วมในงาน (Job involvement) เป็นระดับซึ่งบุคคลรับรู้เกี่ยวกับงาน โดยมีส่วนร่วมในงานด้วยความกระตือรือร้น ให้ความสำคัญในการทำงาน ตลอดจนเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ซึ่งมีผล 3 ประการคือ (1) สนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Emotional involvement) (2) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นไปตามเป้าหมายในระดับสูง (Heightened goals) (3) เกิดการรับรู้ที่จะช่วยเหลือ เพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ (Perceived ability to contribute the mission)

จากการศึกษาเมื่อเร็วๆ นี้พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษกับความพอใจในการทำงาน และพบว่าผู้บริหารที่มีความสามารถพิเศษสูงมีแนวโน้มจะมีความพอใจในงานสูง และพบว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะสามารถเพิ่มพูนความผูกพันให้กับพนักงานขององค์กร

จากทฤษฎีของ House แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะมีการใช้วิธีการต่างๆ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกของกลุ่ม การกระตุ้นจูงใจให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นเรื่องยากและซับซ้อน เพราะจะต้องมีการท้าทายให้เกิดความคิดริเริ่ม ต้องสร้างความรับผิดชอบส่วนบุคคลให้เกิดขึ้น กระตุ้นให้เกิดความพยายามและอดทน ต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดความต้องการทำงานที่มีการแข่งขัน มีการติดตามงาน การสร้างความก้าวหน้า การกระตุ้นจูงใจให้เกิดความร่วมมือในงาน สร้างการทำงานเป็นทีม สร้างความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นในองค์กร (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 51)

ทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ Burn

ทฤษฎีนี้อธิบายภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปว่าเปรียบเสมือนกระบวนการทั้งที่ผู้นำและผู้ตามต่างก็ยกย่องซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับทางศีลธรรมและการจูงใจให้สูงขึ้น ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีการแสวงหาการยกระดับจิตสำนึกของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการจูงใจให้เกิดความคิดเห็น ตลอดจนคำนึงทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น

ความเป็นอิสระ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และให้ความสำคัญกับมนุษย์ มิใช่ขึ้นอยู่กับอารมณ์ เช่น ความดีและความเลว ความริษยา ความโลภ หรือความเกลียด

ตามความหมายของ Maslow ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำให้เกิดความต้องการปฏิบัติตามคำสั่งในกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนทุก ๆ วัน (Everyday selves) ว่าการปฏิบัติงานนั้นดีขึ้น (Better selves) หรือไม่ สำหรับ Burns แล้วเชื่อว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอาจเป็นการแสดงบทบาทของใครก็ได้ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ตาม ก็ย่อมเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลกับผู้ร่วมงานหรือระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกวัน

ดังนั้น Burns จึงสรุปว่า ภาวะผู้นำก็คือ กระบวนการอย่างหนึ่งซึ่งไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์ของการกระทำ เขายังได้อธิบายต่อไปว่า ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนเป็นพลังของการวิวัฒนาการด้านภาวะความสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งผู้นำต้องปฏิบัติการกระตุ้นการจูงใจ และทำการกระตุ้นการจูงใจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้รับการตอบสนองจากผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งส่งเสริมพฤติกรรมจนกว่าจะได้รับการตอบสนองหรือขจัดปัญหาและอุปสรรคที่ขวางกั้นออกไปเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะสามารถพิจารณาได้ว่าอะไรเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในระดับจุลภาค (Micro level) ระหว่างบุคคล และอะไรเป็นกระบวนการในระดับมหภาค (Macro level) ในการกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบสังคมและปฏิรูปสถาบันในระดับมหภาคนี้ การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ (Shaping) การแสดงออก (Expressing) และการจัดข้อขัดแย้งระหว่างกลุ่มของบุคคลเพื่อให้เกิดการจูงใจส่วนบุคคล ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ระหว่างกลุ่มย่อย ๆ จะทำให้วิถีชีวิตการทำงานของผู้นำมีความยุ่งยากยิ่งขึ้น แต่ในขณะเดียวกันพวกเขาก็สามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ได้เพื่อเป็นช่องทางนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 63)

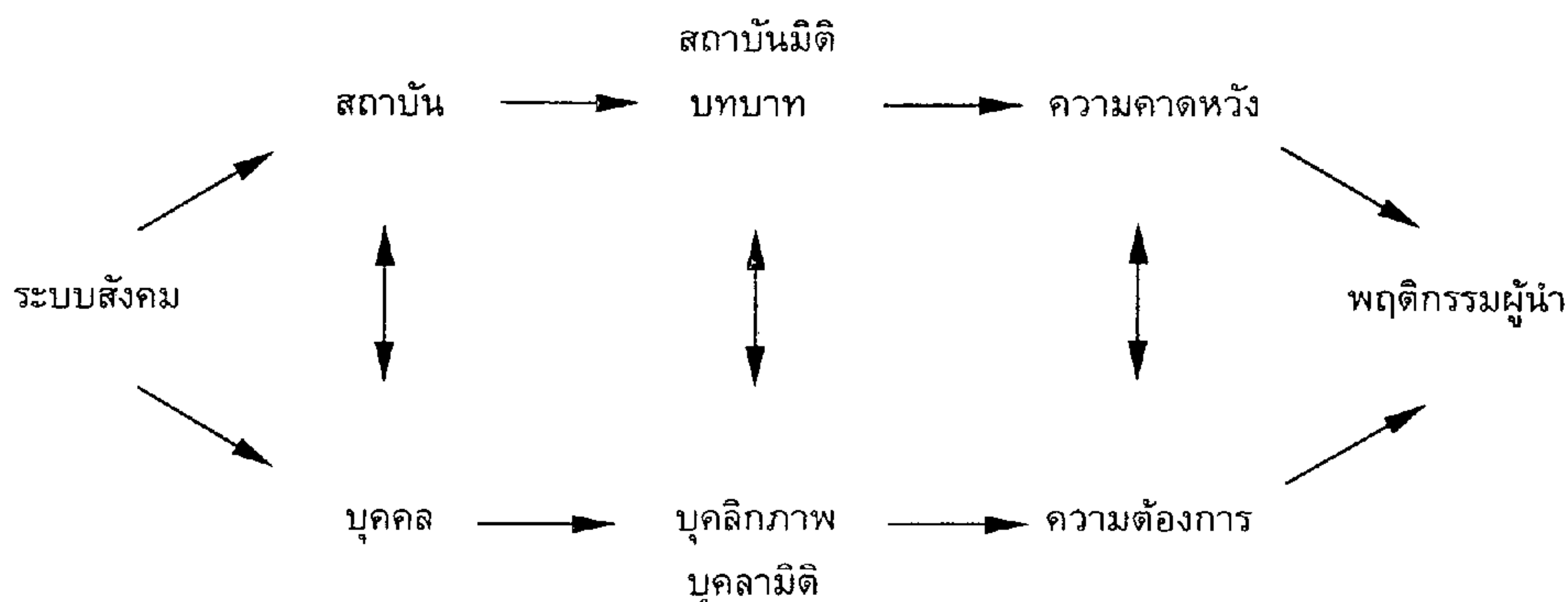
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำอาศัยรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ (Personal Behavior Theory)

เมื่อผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้มีคุณลักษณะใด ๆ ที่เด่นชัด นักวิจัยจึงได้พยายามศึกษาถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ แทนที่จะไปพิจารณาว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีคุณลักษณะอย่างไร นักวิจัยจะพิจารณาว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพกระทำอะไรบ้าง พวกเขามอบหมายงานอย่างไร พวกเขาติดต่อสื่อสารและจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาอย่างไร พวกเขาดำเนินงานของพวกเขาอย่างไร ซึ่งวิธีการศึกษาความเป็นผู้นำดังกล่าวนี้เหมือนกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำในแง่ที่ตั้งข้อสมมติฐานว่า มีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียวในการเป็นผู้นำ แต่จะไม่เหมือนกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ว่าพฤติกรรมจะถูกเรียนรู้ได้ ดังนั้น นักวิจัยเหล่านี้จึงชี้ให้เห็นว่า บุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมทางพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมแล้ว สามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ (สมยศ นาวิการ 2536 : 404) ดังนั้นการศึกษาแบบของภาวะผู้นำในปัจจุบัน จึงสนใจศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในองค์การเป็นหลัก ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำ จะหมายถึงพฤติกรรมของบุคคลขณะที่ทำการสั่งการต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การศึกษาในแนวนี้นี้แยกออกเป็นหลายรูปแบบซึ่งรูปแบบที่สำคัญ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบสถาบันนิติ - บุคลาณัติ
2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน - มุ่งความสัมพันธ์
3. ภาวะผู้นำแบบให้ความสำคัญต่อคน - ให้ความสำคัญต่อการผลิต

ภาวะผู้นำแบบสถาบันมิติ – บุคลามิติ

เกตเซลส์และกูบา (Getzels and Guba) มองกระบวนการบริหารเป็นระบบหนึ่งซึ่งมีองค์ประกอบสองด้านหรือสองมิติ คือ ด้านสถาบัน (nomothetic dimension) และด้านบุคคล (idiographic dimension) ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 การบริหารเป็นระบบสังคม

มิติด้านสถาบัน ประกอบด้วย สถาบัน บทบาท และความคาดหวัง มิติด้านบุคคลประกอบด้วย บุคคล บุคลิกภาพ และความต้องการ มิตีทั้งสองนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันดังลูกศรชี้ ผลสุดท้ายคือมีพฤติกรรมที่สังเกตได้ เมื่อมีการกำหนดตัวบุคคลให้เป็นผู้นำของสถาบัน ผู้นำจะสวมบทบาทของสถาบัน กำหนดความคาดหวังและมาตรฐานการปฏิบัติต่าง ๆ ในสถาบัน ดังนั้นเมื่อพิจารณาระบบบริหารในแง่ของระบบสังคม เกตเซลส์และกูบาจำแนกผู้นำออกเป็น 3 แบบ ตามพฤติกรรมที่ปรากฏดังนี้

1. ผู้นำแบบยึดสถาบัน (Nomothetic Leader) ใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน มุ่งหวังให้งานสำเร็จเป็นสำคัญควบคุมให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สังคมกำหนด ไม่สนใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเดือดร้อนหรือไม่พอใจ ผู้ใต้บังคับบัญชามักไม่ชอบใจ เกลียดชัง หวาดระแวง ไม่ไว้วางใจผู้บังคับบัญชา

2. ผู้นำแบบยึดบุคคล (Idiographic Leader) เน้นความสำคัญของบุคคลในสถาบันเป็นสำคัญพยายามเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในหน่วยงานโดยมุ่งหวังว่าเมื่อบุคลากรมีขวัญและกำลังใจดีแล้วผลสำเร็จของงานจะตามมา ผู้นำแบบนี้เป็นที่รักใคร่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ผู้นำแบบผสมผสาน (Transactional Leader) เป็นผู้นำที่เน้นความสำคัญทั้งสองด้านคือ มองเห็นความสำคัญทั้งสถาบันและบุคคล ถือได้ว่าเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ตัวอย่างเช่น โรงเรียนเป็นสถาบัน บทบาทของโรงเรียนคืออบรมสั่งสอนเด็ก ความคาดหวังของสถาบันคือพัฒนาเด็กให้เป็นคนดี ครูเป็นบุคคลในโรงเรียนย่อมมีบุคลิกลักษณะเฉพาะของครูแต่ละคน และครูแต่ละคนย่อมมีความต้องการความสุขและความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ หรือความต้องการอื่น ๆ ต่างกันออกไป ในการบริหารโรงเรียน ครูใหญ่จะต้องคำนึงถึงบทบาทและความมุ่งหวังของโรงเรียน และคำนึงถึงบุคลิกภาพและความต้องการของครูแต่ละคนด้วย ให้ครูได้

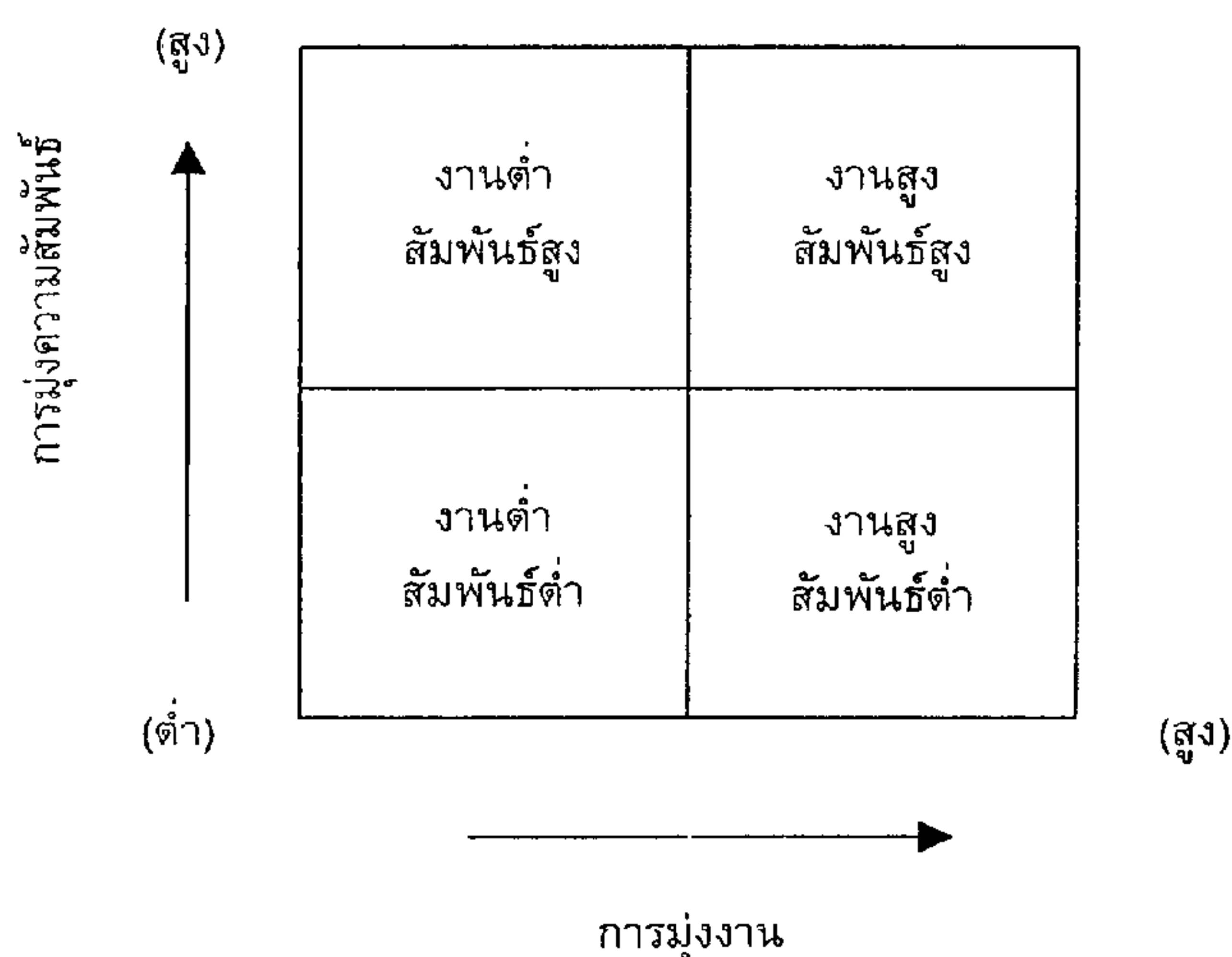
ปฏิบัติงานการสอนอย่างมีความสุขและโรงเรียนก็สามารถพัฒนาเด็กให้ออกไปเป็นคนดีได้ ครูใหญ่จึงจะเป็นผู้นำที่สมบูรณ์

ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน-มุ่งความสัมพันธ์

สถาบันวิจัยธุรกิจ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ทำการวิจัยในปี ค.ศ.1945 เกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยพยายามศึกษาถึงมิติต่าง ๆ (dimensions) ของพฤติกรรมของผู้นำ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งขณะที่ทำการสั่งการต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่พฤติกรรมของผู้นำนั้นจะแสดงออกมาในสองมิติด้วยกัน คือ

1. มิติหรือปัจจัยที่แสดงถึงการมุ่งงาน
2. มิติหรือปัจจัยที่แสดงถึงการมุ่งความสัมพันธ์

ในมิติแรกจะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการสร้างรูปแบบที่ดีขององค์การ ช่องทาง การติดต่อสื่อสาร ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในการทำงาน ส่วนมิติที่สองจะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะที่เป็นมิตรภาพความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และความอบอุ่นที่จะเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดังนั้นมิติแรกจะมีลักษณะเป็นการมุ่งงาน (task oriented) เน้นถึงความต้องการขององค์การ ส่วนมิติที่สองจะมุ่งถึงความสัมพันธ์ (relationship oriented) เน้นถึงความต้องการของบุคคลเป็นประการสำคัญ



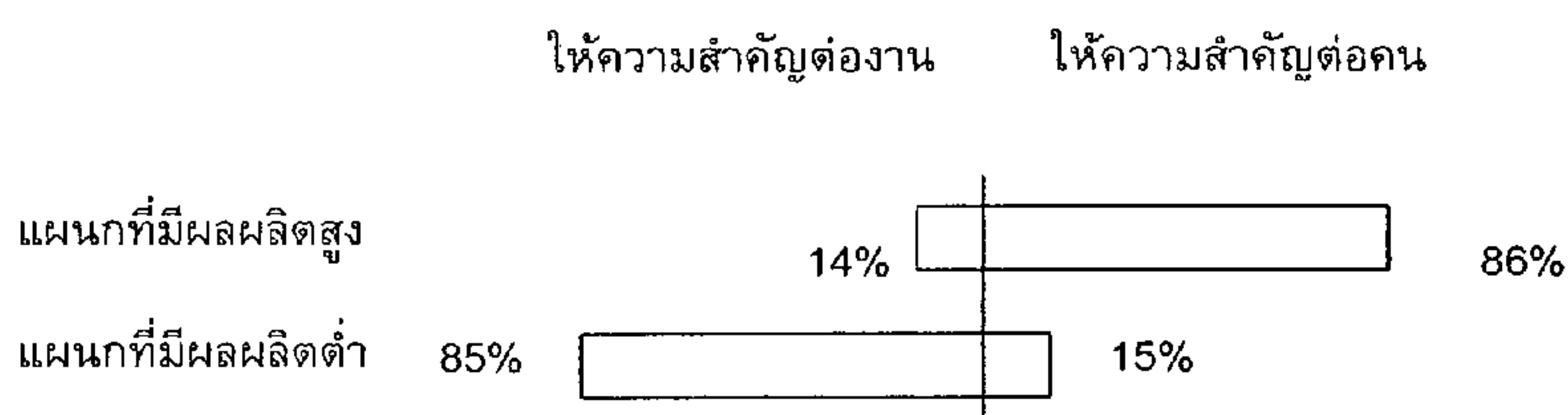
ภาพประกอบ 4 ผู้นำแบบมุ่งงาน-มุ่งความสัมพันธ์

จากการศึกษาภาวะผู้นำของคณะวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอโอ้นั้น จะเห็นว่ามีผู้นำ 2 แบบ คือแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะอยู่ระหว่างกลางของผู้นำทั้ง 2 แบบ นั่นคือ เป็นผู้นำแบบมุ่งทั้งงานและมุ่งความสัมพันธ์พร้อม ๆ กันไป

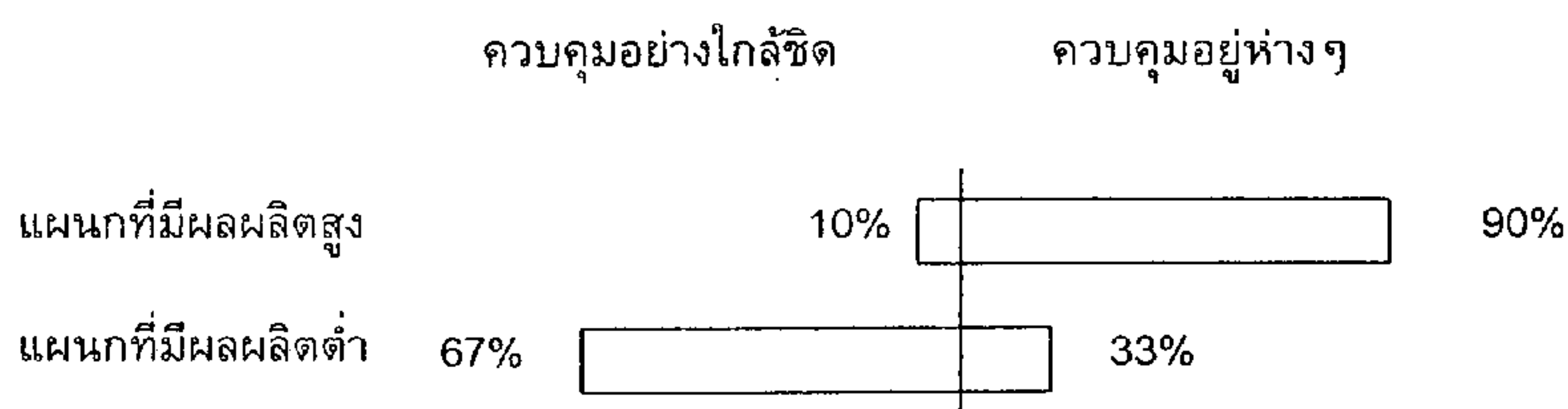
เรนซิส ไลเคิร์ตและคณะแห่งสถาบันวิจัยทางสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย มิชิแกน ได้ทำการวิจัยในปี ค.ศ.1961 เกี่ยวกับแบบของผู้นำ โดยทำการศึกษาผู้นำทั้งในด้านอุตสาหกรรม โรงพยาบาล และหน่วยงานรัฐ หลังจากทำการวิเคราะห์ถึงข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาแล้วสรุปได้ดังนี้

ไลเคิร์ตได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็นสองประเภท คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน จากการวิเคราะห์พบว่าแผนกที่มีผลผลิตสูงมีผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคนงาน 86% ให้ความสำคัญต่อผลผลิต 14% ในแผนกที่มีผลผลิตต่ำ จะมีผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคนงาน 15% ให้ความสำคัญต่อผลผลิต 85% เมื่อศึกษาในด้านการควบคุมงานพบว่าในแผนกที่มีผลผลิตสูงใช้การควบคุมงานอย่างใกล้ชิดเพียง 10% แต่ใช้การควบคุมอยู่ห่าง ๆ ถึง 90% สำหรับในแผนกที่มีผลผลิตต่ำใช้การควบคุมอย่างใกล้ชิด 67% และควบคุมห่างๆ 33%

ก. ลักษณะของผู้นำ



ข. ลักษณะของการนิเทศควบคุมงาน

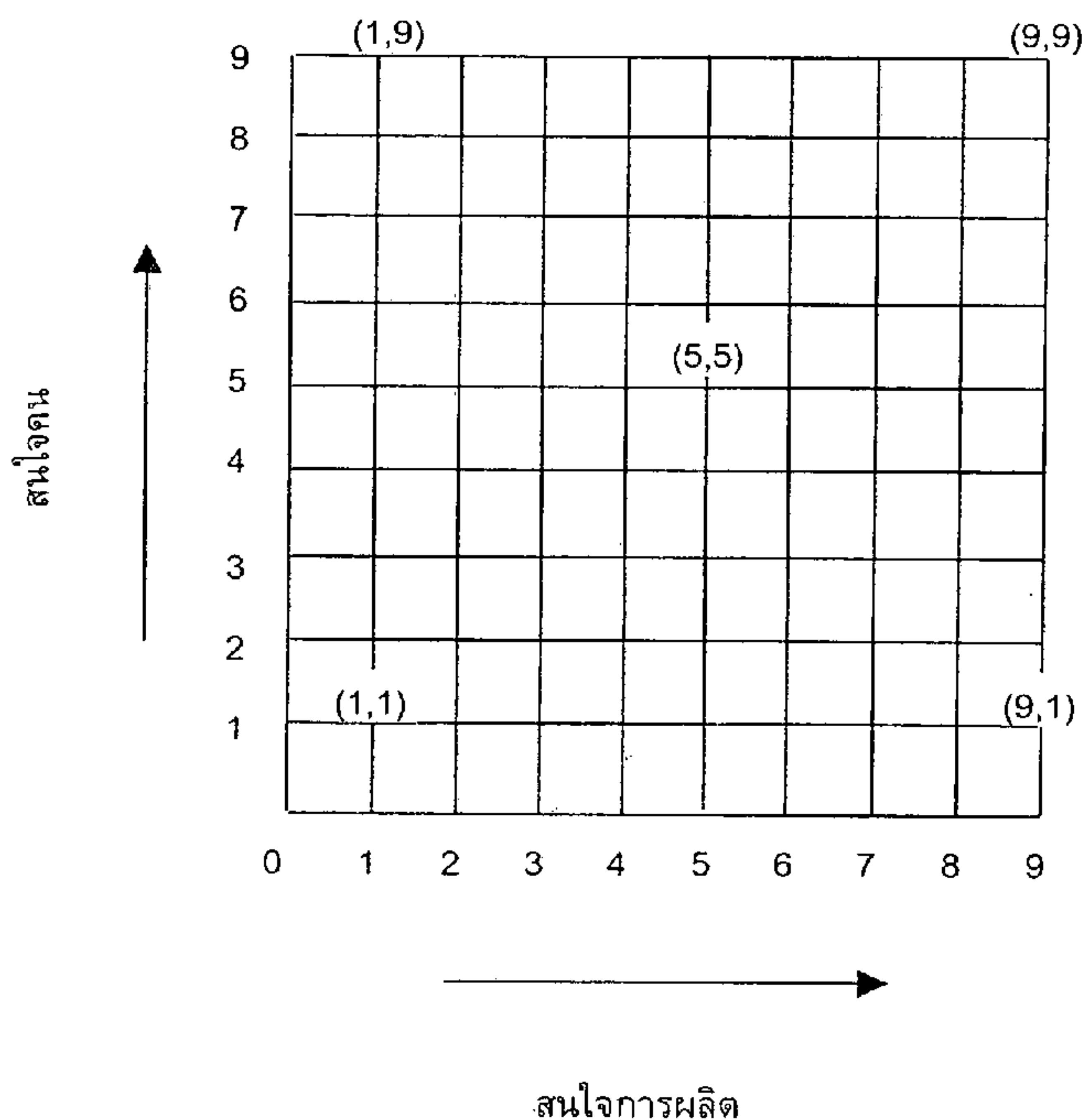


ภาพประกอบ 5 สรุปผลการศึกษาวิจัยของไลเคิร์ต

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นข้อเท็จจริงว่าแบบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นคือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนจะให้ความสนใจในปัญหาของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สูง สามารถที่จะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจนรวมทั้งการปล่อยให้ทุกคนมีเสรีภาพในการทำงานด้วย ซึ่งผลการวิจัยนี้ แตกต่างกับคนอื่น ๆ ที่ส่วนใหญ่พบว่าแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องให้ความสำคัญต่องาน (สมคิด บางโม. 2539 : 224-227)

ภาวะผู้นำแบบให้ความสำคัญต่อคน-ต่อการผลิต

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีชื่อเสียงรู้จักกันดีและใช้กันอย่างแพร่หลายอีกทฤษฎีหนึ่งคือ Managerial Grid ซึ่งได้ศึกษาและพัฒนาหลายปีโดย Robert Blake and Jane Mouton เขาทำการวิจัยและได้ชี้ให้เห็นความสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องเอาใจใส่ในการบริหารทั้งทางด้านผลผลิต (งาน) และพนักงาน นั่นก็คือเอาใจใส่ทั้งงานและคนนั่นเอง Blake และ Mouton ได้พยายามสร้างเครื่องมือที่จะใช้ช่วยในการอธิบายถึงรูปแบบการบริหารไว้ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ตาข่ายการบริหาร

แบบจำลองข้างต้นนี้ได้ใช้กันอย่างแพร่หลายทั่วโลก เพื่อเป็นเครื่องมือในการฝึกอบรมนักบริหาร และแสดงให้เห็นส่วนประกอบของการเป็นผู้นำแบบต่างๆ แบบจำลองนี้จะมีลักษณะเป็นภาพสองมิติคือ ผู้บริหารเอาใจใส่ทั้งทางด้านคนและทางด้านผลผลิต (งาน) Blake และ Mouton ได้เน้นว่าการเอาใจใส่นี้หมายถึงถึงผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องใส่ใจต่อผลผลิต (งาน) อย่างไร และเอาใจใส่คนอย่างไรบ้างซึ่งมิได้หมายความว่าถึงจำนวนผลผลิตที่จะได้จากกลุ่มพนักงาน

การเอาใจใส่ในเรื่องผลผลิตหรืองานนั้น จะหมายรวมถึงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อสิ่งต่างๆ เช่น คุณภาพของการตัดสินใจ วิธีการปฏิบัติและกระบวนการ การทำการวิจัย คุณภาพในการให้บริการของพนักงาน ประสิทธิภาพของงาน และจำนวนผลผลิต

การเอาใจใส่ในเรื่องของคนก็มีความหมายกว้างคล้ายๆ กันคือ ความมากน้อยของการทุ่มเทให้แก่งานเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย การให้เกียรติและยอมรับในศักดิ์ศรีของพนักงาน การจัดสภาพการทำงานที่ดี และการรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

แบบของผู้บริหารตามแบบจำลองของ Blake และ Mouton อาจจะกล่าวได้ว่ามี 5 รูปแบบ โดย 4 รูปแบบเป็นแบบที่ค่อนข้างจะเน้นความเอาใจใส่ไปในด้านใดด้านหนึ่งมาก ส่วนอีกแบบเป็นแบบให้ความเอาใจใส่ทั้ง 2 ด้านสมดุลกัน

1. แบบไม่ให้ความสนใจอะไรเลย (Impoverished) คือ ณ ตำแหน่ง (1,1)
ผู้บริหารแบบนี้เรียกว่า ผู้บริหารแบบเฉื่อยๆ เอาใจใสน้อยมากทั้งทางด้านผลผลิต (งาน) และด้านคน ไม่ค่อยจะสนใจในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ละทิ้งงาน ใช้เวลาวันหนึ่งๆ เพียงทำหน้าที่ติดต่องานเหมือนเป็นนักการที่นำข่าวสารข้อมูลจากนายเหนือตนไปบอกต่องานผู้บังคับบัญชาเท่านั้น
2. แบบมีมนุษยสัมพันธ์สูงมาก (Country club) คือ ณ ตำแหน่ง (1,9)
ผู้บริหารแบบนี้เรียกว่า เป็นแบบกันเอง คือ เอาใจใส่หรือสนใจในงานน้อย แต่เอาใจใส่สนใจในคนมาก ให้ความสำคัญเป็นกันเองกับคน แต่ไม่ค่อยสนใจหรือพยายามที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. แบบมุ่งงาน (Task) คือ ณ ตำแหน่ง (9,1)
เป็นผู้บริหารที่ค่อนข้างจะเอาใจใส่ในงานและค่อนข้างจะเผด็จการในการดำเนินงาน คือ เอาใจใส่แต่งานเป็นเกณฑ์
4. แบบทำงานเป็นกลุ่ม (Team) คือ ณ ตำแหน่ง (9,9)
ผู้บริหารแบบนี้ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ทั้งด้านงานและด้านคน ผู้นำประเภทนี้เรียกว่า ผู้บริหารแบบร่วมมือกันเป็นกลุ่ม เป็นผู้บริหารที่สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายทั้งด้านองค์กรและขณะเดียวกันก็บรรลุความต้องการของพนักงานด้วย
5. แบบเดินสายกลาง (Middle road) คือ ณ ตำแหน่ง (5,5)
ผู้บริหารในแบบนี้จะเป็นแบบกลางๆ คือ เอาใจใส่ทั้งทางด้านคนและงานสมดุลกัน พยายามทำงานให้ได้ผลแต่ไม่เด่นมาก ในขณะเดียวกันก็สร้างขวัญกำลังใจพนักงานด้วย เขามักจะไม่ตั้งเป้าหมายสูงนัก และค่อนข้างจะไม่เผด็จการ คือ ฟังทรรศนะและความคิดเห็นคนอื่น

Managerial grid มีประโยชน์ที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการจัดประเภทของผู้บริหาร แต่ไม่สามารถบอกได้ว่าทำไมผู้บริหารจึงเป็นผู้บริหารแบบนั้น การค้นหาคำตอบนี้คงจะต้องศึกษาถึงสาเหตุต่างๆ เช่น บุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้ตาม ความสามารถและการฝึกอบรมของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมขององค์กร ปัจจัยด้านสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้นำและผู้ตาม (ไพลิน ผ่องใส. 2536 : 285-288)

จากการศึกษาภาวะผู้นำทั้ง 3 ลักษณะ คือ แบบสถาบันนิติ-บุคลาณัติ แบบมุ่งงาน-มุ่งความสัมพันธ์ และแบบให้ความสำคัญต่อคน-ต่อการผลิต จะเห็นว่ามีสาระสำคัญไม่แตกต่างกัน คือ พิจารณาองค์ประกอบของการบริหารออกเป็น 2 ฝ่าย ฝ่ายหนึ่งเป็นงาน (บทบาทของสถาบันหรือการผลิต) และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นคน (ผู้ปฏิบัติงาน) แบบของผู้นำจึงมีเพียง 3 แบบใหญ่ๆ เท่านั้น คือ (1) มุ่งงาน (2) มุ่งคนหรือมุ่งความสัมพันธ์

(3) มุ่งทั้งงานและมุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำที่พึงปรารถนาจึงควรมุ่งทั้งงานและมุ่งความสัมพันธ์ คือบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ ในขณะที่เดียวกันผู้ปฏิบัติงานก็มีความพึงพอใจ มีความสุขกับงานนั้น

อย่างไรก็ตาม นักวิชาการทางการบริหารบางท่านได้ตั้งข้อสังเกตว่าแบบของผู้นำแต่ละแบบเหล่านี้ ไม่มีแบบใดเลยที่จะมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ แบบหนึ่งอาจจะมีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น แต่จะไม่มีประสิทธิภาพในอีกสถานการณ์หนึ่ง ดังนั้นเมื่อมีการใช้แบบหนึ่งแบบใดโดยเฉพาะอย่างไม่เหมาะสมแล้ว ผลที่เกิดขึ้นก็คือภาวะผู้นำจะไม่มีประสิทธิภาพ

องค์การแบบระบบที่ 4 (System 4 Organization)

Rensis Likert ได้ศึกษาปัญหาต่างๆ ของบุคคลในการบริหาร และได้สร้างระบบสี่ระบบขึ้น เพื่อจำแนกผู้นำ ซึ่งตามความคิดของ Likert ภาวะผู้นำ คือ แนวต่อเนื่องจากแบบเผด็จการจนถึงการมีส่วนร่วม หรือตั้งแต่ระบบที่ 1 ไปจนถึงระบบที่ 4 ผลของการศึกษาโดยสรุป คือ ระบบการบริหารหรือแบบของความ เป็นผู้นำภายในองค์การอาจจะแบ่งออกได้เป็น 4 ระบบ ดังภาพประกอบ 7

ระบบที่ 1	ระบบที่ 2	ระบบที่ 3	ระบบที่ 4
เผด็จการ	เผด็จการอย่างมีศิลปะ	ปรึกษาหารือ	การมีส่วนร่วม

ภาพประกอบ 7 ระบบการบริหารของ Likert

ระบบที่ 1 – ระบบเผด็จการ (Exploitive Authoritative) ผู้นำจะยึดถือข้อสมมติฐานที่มีต่อบุคคลตาม ทฤษฎี X ของ Douglas McGregor ผู้นำมีความเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก โดยจะเห็นได้จากข้อเท็จจริงที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียวและสั่งการลง มาตามสายการบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ได้ตัดสินใจไป มาตรฐานและการปฏิบัติงาน กำหนดไว้ตายตัวโดยผู้นำ ผู้นำจะใช้การข่มขู่เมื่อมีความจำเป็นและใช้วิธีการลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย และในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเกรงกลัวผู้บังคับบัญชา การบริหารจะเน้นการออกคำสั่งและการควบคุมอย่างใกล้ชิด ถ้าหากเกิดองค์การไม่เป็นทางการขึ้นมา องค์การดังกล่าวมักจะต่อต้านเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ

ระบบที่ 2 – ระบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Authoritative) เป็นระบบการบริหารที่อยู่ระหว่างระบบที่ 1 และระบบที่ 4 เป็นระบบที่ดีกว่าระบบที่ 1 เล็กน้อย ผู้นำตัดสินใจปัญหาทุกอย่างและยังคงสั่งการ แต่ผู้นำตระหนักถึงความสำคัญของกลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งของผู้นำได้บ้าง ผู้บังคับบัญชามีลักษณะพฤติกรรมไปในทางยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาและให้ความคล่องตัว บางอย่างในการปฏิบัติงาน การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาใช้วิธีการให้รางวัลมากกว่าลงโทษ ให้ความอิสระในการทำงานภายในระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับผู้นำอย่างระมัดระวังและยังมีความรู้สึกเกรง

กลัวผู้นำอยู่ ถึงแม้จะมีองค์การที่ไม่เป็นทางการขึ้นมา องค์การดังกล่าวนี้จะไม่ต้องด้านเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ

ระบบที่ 3 – ระบบปรึกษาหารือ (Consultative system) ผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะพฤติกรรมในทางเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ผู้นำทำการกำหนดเป้าหมายและสั่งการหลังจากปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจด้วยตัวเองในการปฏิบัติงาน แต่การตัดสินใจที่สำคัญกระทำโดยผู้บังคับบัญชา ใช้ผลตอบแทนในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้บังคับบัญชา ถ้าเกิดองค์การที่ไม่เป็นทางการขึ้นมา องค์การนี้อาจจะสนับสนุนหรือต่อต้านแต่เพียงเล็กน้อยกับเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ

ระบบที่ 4 – ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative System) เป็นแบบการบริหารที่ Likert ให้การสนับสนุนมากที่สุด ในการบริหารงานตามระบบนี้ ผู้นำจะยึดถือข้อสมมติฐานที่มีต่อบุคคลตามทฤษฎี Y ของ McGregor ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่เป็นทางการน้อยมาก และมักจะเรียกผู้นำลักษณะนี้ว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจะเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่าง (Downward Communication) และจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เท่านั้น แต่จะมีการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันด้วย ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำไม่เพียงใช้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่จะพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญ ความเกี่ยวพันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาภายในบรรยากาศของความเป็นมิตรภาพ องค์การที่เป็นทางการและองค์การที่ไม่เป็นทางการจะเข้ากันได้เป็นอย่างดี

ผลจากการศึกษาของ Likert พบว่า งานขององค์การที่มีประสิทธิภาพต่ำ มีผู้นำที่ใช้แบบของการบริหารระบบที่ 1 และระบบที่ 2 ในทางตรงกันข้ามงานที่มีประสิทธิภาพสูง ภายในองค์การผู้นำใช้แบบความเป็นผู้นำแบบปรึกษาหารือหรือมีส่วนร่วมตามระบบที่ 3 และระบบที่ 4 ดังนั้น เขาจึงเชื่อว่าการบริหารระบบที่ 4 เป็นรูปแบบการบริหารที่ดีที่สุด

สำหรับการวัดแบบของความเป็นผู้นำระบบต่างๆ นั้น Likert ได้ใช้เครื่องมือวัดอย่างหนึ่ง ซึ่งมีองค์ประกอบที่ใช้วัดดังต่อไปนี้

1. การใช้กระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership Processes Used)
2. ลักษณะของแรงจูงใจ (Character of Motivational forces)
3. ลักษณะของกระบวนการสื่อสาร (Character of Communication process)
4. ลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน (Character of interaction influence process)
5. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (Character of decision making process)
6. ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง (Character of goal setting)
7. ลักษณะของกระบวนการควบคุม (Character of control process)

นอกจากนี้ Likert ยังได้ชี้ให้เห็นถึงตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารระบบที่ 4 หรือการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยได้จำแนกให้เห็นตัวแปรของระบบที่ 4 ซึ่งประกอบด้วย

1. ตัวแปรที่สะท้อนให้เห็นลักษณะของผู้บริหารที่สร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบสนับสนุนเกื้อกูล (Supportive Relationship) เช่น ความเชื่อถือและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ความห่วงใยอนาคตของผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาและพยายามช่วยเหลือ ช่วยสอนงาน และฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ข่าวสาร ยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ตัวแปรเกี่ยวกับการตัดสินใจโดยกลุ่มและการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่ม
3. ตัวแปรเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์การตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

องค์การในระบบที่ 4 ตามทฤษฎีของ Likert เป็นองค์การที่ยึดคนเป็นหลัก หรือเป็นศูนย์กลางในการบริหารงาน (Employee-Centered Organization) ลักษณะสำคัญที่ปรากฏในระบบที่ 4 ของ Likert คือ

1. ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถกเถียงปัญหากับตนได้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดังยอมรับนับถือและไว้วางใจกัน
2. ผู้บังคับบัญชากระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารกิจการขององค์การ กระตุ้นให้เกิดทัศนคติในทางเกื้อกูลองค์การ นำองค์การสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้
3. ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีความคล่องตัว เป็นไปโดยอิสระทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ ข่าวสารภายในองค์การมีความถูกต้องเพียงพอเชื่อถือได้
4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างเปิดเผยและโดยกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ การปฏิบัติงานและกิจการต่างๆ ภายในองค์การ
5. การตัดสินใจในกิจการต่างๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์การ
6. เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้นและถูกต้องตามความประสงค์อย่างแท้จริง
7. การควบคุมงานมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมกันเอง และเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการควบคุมด้วยวิธีตำหนิหรือดุด่าว่ากล่าว
8. ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้การทำงานมีผลงานสูงและสำเร็จผลตามเป้าหมาย (มยุรี รัชชีสมบัติศิริ. 2530 : 22-24)

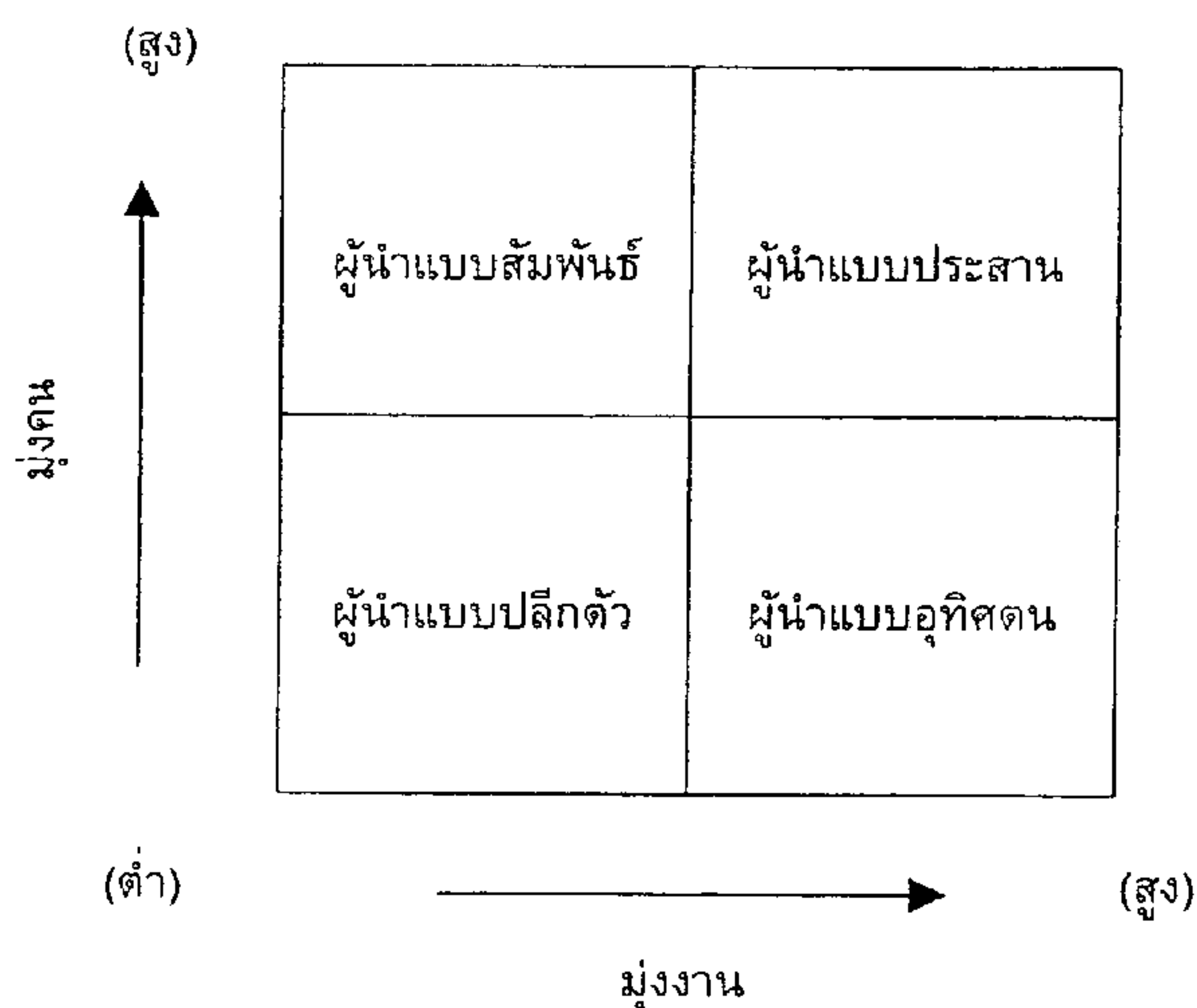
กล่าวโดยสรุปผลงานของ Likert แสดงให้เห็นว่าผู้นำแต่ละคนจะมีแบบของความเป็นผู้นำแตกต่างกันออกไปโดยเริ่มตั้งแต่ผู้นำแบบเผด็จการไปจนถึงผู้นำแบบมีส่วนร่วมบนแนวต่อเนื่องจากซ้ายไปขวา อย่างไรก็ตามจากการศึกษาปรากฏว่าผู้นำส่วนใหญ่จะไม่ใช่แบบเผด็จการ หรือแบบให้มีส่วนร่วมอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเต็มที่

ทฤษฎีสามมิติ (The Three Dimensional Theory)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำของ William J. Reddin จะพิจารณาองค์ประกอบ 2 อย่างคือ

1. งาน
2. ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

ตามภาพประกอบ 8 การมุ่งงานหมายถึงการให้ความสำคัญกับโครงสร้างความสัมพันธ์ของงาน ส่วนการมุ่งความสัมพันธ์จะให้ความสำคัญกับการสร้างและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ องค์ประกอบทั้งสองเหล่านี้จะก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ 4 แบบคือ



ภาพประกอบ 8 แบบของความเป็นผู้นำของ Reddin

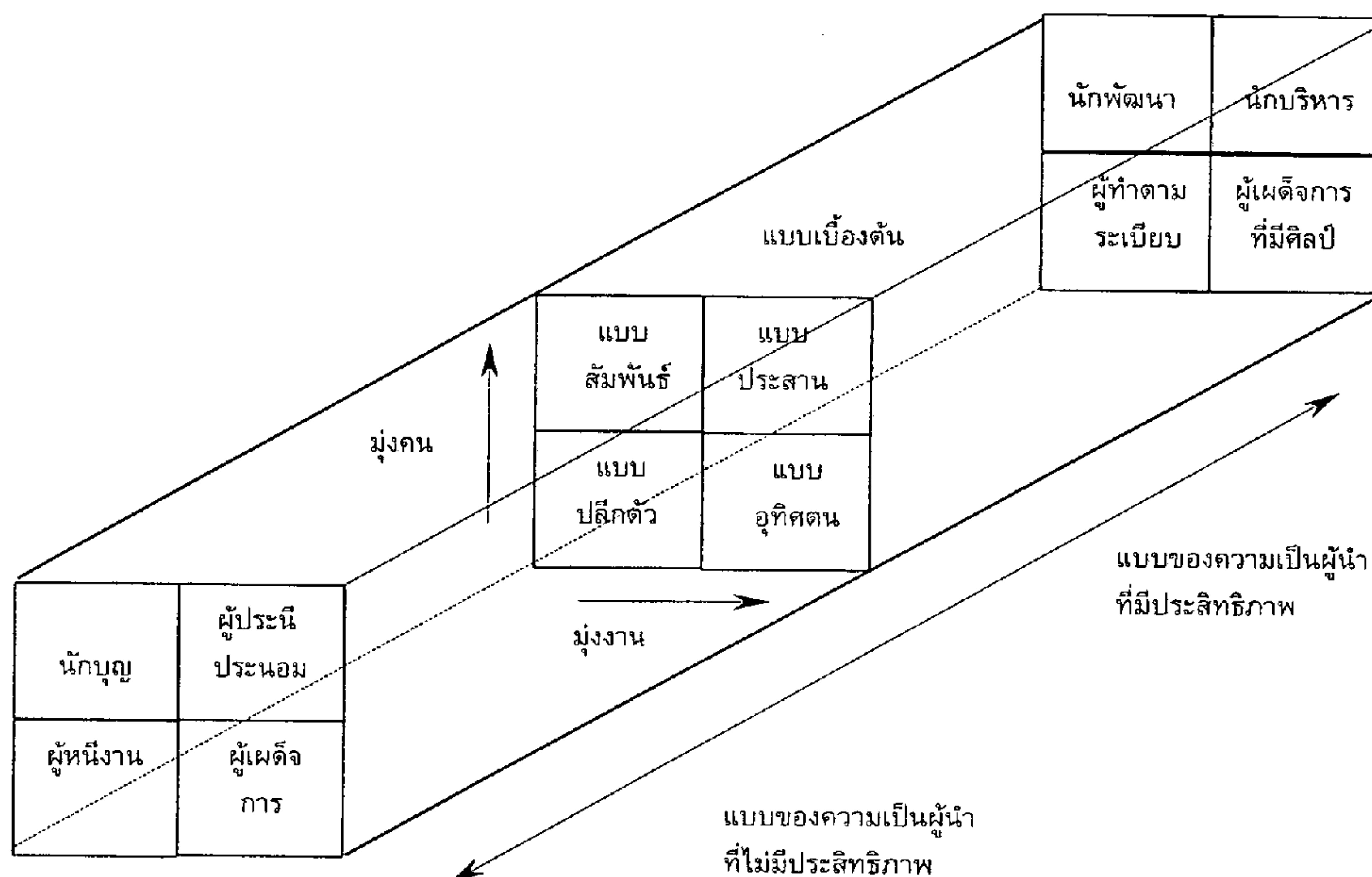
1. ผู้นำแบบปลีกตัว (Separated Leader) ผู้นำแบบปลีกตัวจะให้ความสำคัญกับงานและความสัมพันธ์น้อยมาก พวกเขากระทำการต่างๆ ตามหนังสือทุกอย่าง ยึดถือนโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ และไม่มีการพัฒนาความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

2. ผู้นำแบบสัมพันธ์ (Related Leader) ผู้นำแบบสัมพันธ์จะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์มาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย พวกเขายอมรับบุคคลอื่นอย่างเต็มที่

3. ผู้นำแบบประสาน (Integrated Leader) ผู้นำแบบประสานจะให้ความสำคัญกับงานและความสัมพันธ์มาก พวกเขาขึ้นอยู่กับทีมงานเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมกับบุคคลอื่นอย่างใกล้ชิดไม่ได้หมายความว่าพวกเขาจะละเลยมาตรฐานผลการปฏิบัติงานของกลุ่มแบบของความเป็นผู้นำดังกล่าวนี้จะไม่มีความเหมาะสมกับงานประจำวันและมีรายละเอียดมาก หรือในสถานการณ์ที่การมีส่วนร่วมเป็นข้อจำกัดต่อกระบวนการตัดสินใจ

4. ผู้นำแบบอุทิศตน (Dedicated Leader) ผู้นำแบบอุทิศตนมองว่าความสำเร็จของงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากกว่าการตอบสนองความต้องการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การมุ่งใจจะใช้อำนาจการลงโทษและการให้ผลตอบแทนเป็นส่วนใหญ่

Reddin ได้ตั้งข้อสังเกตว่าไม่มีความเป็นผู้นำแบบใดเลยที่จะมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ แบบหนึ่งอาจจะมีประสิทธิภาพในสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น แต่อาจจะมีประสิทธิภาพในอีกสถานการณ์หนึ่ง ดังนั้นเมื่อเรามีการใช้แบบหนึ่งแบบใดอย่างไม่เหมาะสมแล้ว ผลที่เกิดขึ้นคือ ความเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ชื่อเรียกความเป็นผู้นำแบบต่างๆ ที่มีการใช้อย่างเหมาะสมและไม่เหมาะสมมองเห็นได้จากภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 แบบของความเป็นผู้นำที่ถูกใช้อย่างเหมาะสมและไม่เหมาะสม

ในการใช้วิธีการศึกษาแบบสามมิติของ Reddin แบบของความเป็นผู้นำพื้นฐานจะอยู่ตรงกลางรูป แบบของความเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพจะอยู่ทางซ้ายของศูนย์กลาง และแบบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะอยู่ทางขวาของศูนย์กลาง เช่น ความเป็นผู้นำแบบมุงงานที่ถูกใช้อย่างเหมาะสมจะเรียกว่า ผู้นำเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Autocrat) และเมื่อความเป็นผู้นำแบบเผด็จการถูกใช้อย่างไม่เหมาะสมจะเรียกว่า ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) (สมยศ นาวิการ, 2540 : 152-154)

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory of Leadership)

ทฤษฎีทางสถานการณ์ (Situational Theory) ทำให้ตระหนักว่าภาวะผู้นำที่ดีที่สุดไม่อาจเกิดขึ้นได้เนื่องจากสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ดังนั้นในปัจจุบันจึงมีผู้ให้ความสนใจและเชื่อถือภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และรูปแบบภาวะผู้นำซึ่งอาจเกิดขึ้นได้แล้วแต่กรณีมากขึ้น แม้จะมีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป แต่ความคิดที่หลากหลายเกี่ยวกับความสำเร็จของผู้นำเกิดขึ้นเมื่อแบบของผู้นำสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น (Successful leadership occurs when the leader's style matches the situation) นักทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์จึงเน้นด้านความยืดหยุ่นและปฏิเสธแบบผู้นำที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ การวิจัยจึงดำเนินการภายใต้แนวทางที่กำหนดว่าแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมหลายแบบนั้นจะถูกนำไปใช้อย่างลึกซึ้งเมื่อไร และที่ไหน (สงวน ข้างฉัตร, 2541 : 185) สำหรับทฤษฎีที่จัดอยู่ในประเภทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้แก่

รูปแบบภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง (Continuum of Leadership Behavior)

Robert Tannenbaum และ Warren H. Schmidt เป็นนักทฤษฎีกลุ่มแรกที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆ ที่พวกเขาเชื่อว่ามีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของความเป็นผู้นำ ซึ่งในการเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำจะต้องพิจารณาปัจจัยในด้านต่างๆ ได้แก่ (1) แรงผลักดันในตัวผู้บริหาร (Forces in the manager) (2) แรงผลักดันในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา (Forces in the subordinates) (3) แรงผลักดันในสถานการณ์ (Forces in the situation) (4) แรงผลักดันด้านเวลา (The pressure of time) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แรงผลักดันในตัวผู้บริหาร (Forces in the manager) จะพิจารณาที่ผู้บริหารเป็นหลักในการเลือกรูปแบบภาวะผู้นำ คือ ถ้าผู้บริหารพอใจที่จะให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม ก็จะทำให้สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และยอมให้สมาชิกของทีมมีเสรีภาพในการตัดสินใจอย่างมาก ภาวะผู้นำเช่นนี้จะเป็ภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee-centered) ซึ่งจะอยู่ทางด้านขวาของเส้นความต่อเนื่องดังภาพประกอบ 10

ในทางตรงข้ามถ้าผู้บริหารไม่พอใจที่จะให้สมาชิกทีมมีส่วนร่วม โดยพอใจที่จะตัดสินใจทุกอย่างด้วยตนเอง เขาก็จะต้องรักษาอำนาจหน้าที่ไว้กับตนให้มากที่สุดเพื่อการตัดสินใจเองในทุกเรื่อง ในกรณีนี้เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งที่หัวหน้าเป็นศูนย์กลาง (Boss-centered) ซึ่งจะอยู่ทางด้านซ้ายของเส้นความต่อเนื่องดังภาพประกอบ 10

2. แรงผลักดันในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา (Forces in the subordinates) จะพิจารณาที่ลูกน้องเป็นหลักในการเลือกรูปแบบภาวะผู้นำ คือ ถ้าสมาชิกทีมที่มีทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถและมีความกระตือรือร้นสูง ผู้นำก็จะให้สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และยอมให้สมาชิกของทีมมีเสรีภาพในการตัดสินใจอย่างมาก ภาวะผู้นำเช่นนี้จะเป็ภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee-centered) ซึ่งจะอยู่ทางด้านขวาของเส้นความต่อเนื่องดังภาพประกอบ 10

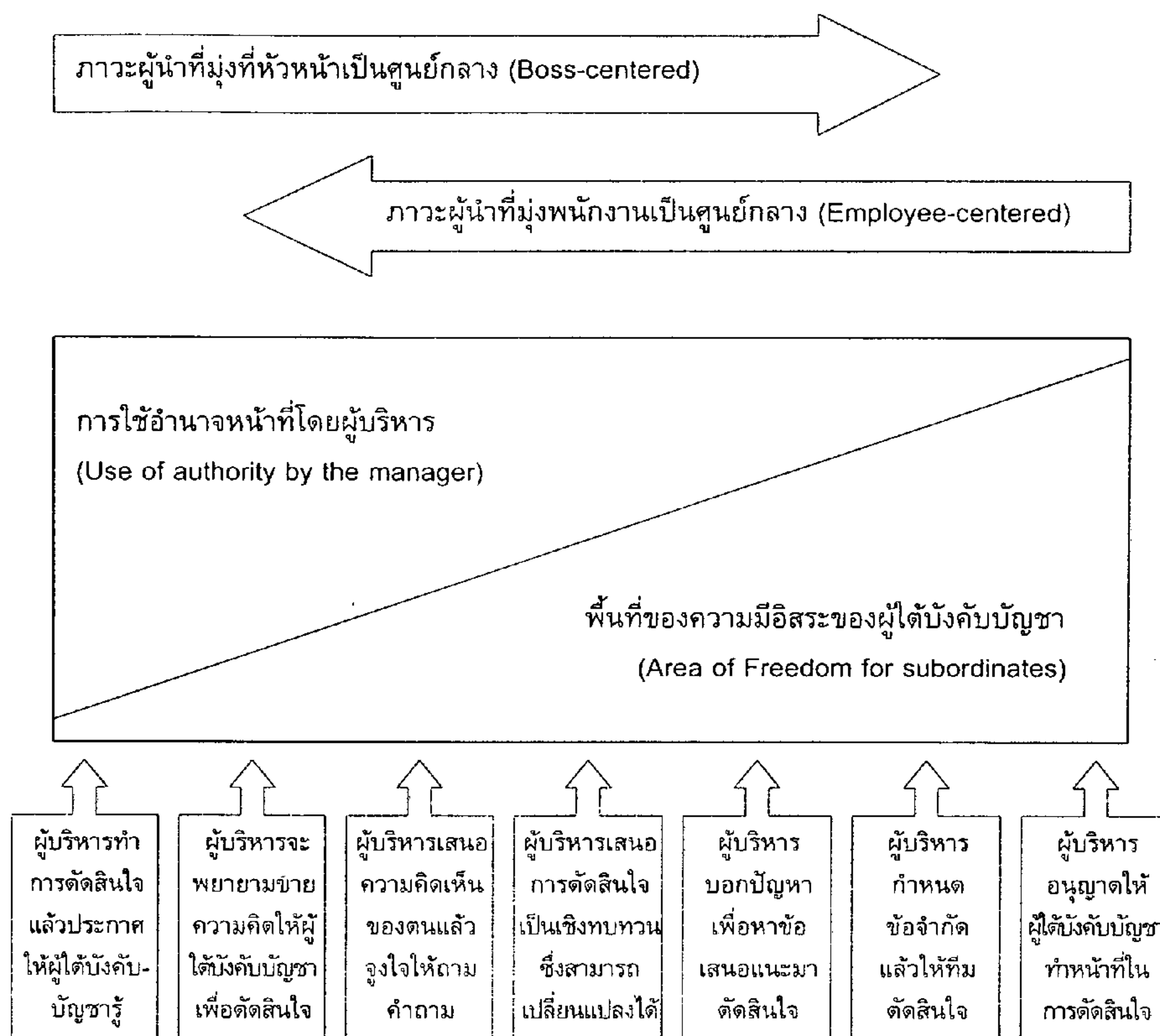
ในทางตรงข้ามถ้าสมาชิกของทีมขาดความรู้ ขาดทักษะหรือประสบการณ์ มีความเฉื่อยชา จะทำให้ผู้นำไม่กล้ามอบอำนาจ หรือไม่กล้ามอบการตัดสินใจให้ ภาวะผู้นำเช่นนี้จะเป็ภาวะผู้นำที่มุ่งที่หัวหน้าเป็นศูนย์กลาง (Boss-centered) ซึ่งจะอยู่ทางด้านซ้ายของเส้นความต่อเนื่องดังภาพประกอบ 10

3. แรงผลักดันในสถานการณ์ (Forces in the situation) จะพิจารณาที่สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องเป็นหลักในการเลือกรูปแบบภาวะผู้นำ คือ สถานการณ์ที่ผู้บริหารเพียงคนเดียวมีความสามารถเพียงพอในการแก้ปัญหาได้ ผู้นำหรือผู้บริหารก็จะตัดสินใจเอง ภาวะผู้นำเช่นนี้จะเป็ภาวะผู้นำที่มุ่งที่หัวหน้าเป็นศูนย์กลาง (Boss-centered) แต่ในบางสถานการณ์อาจต้องอาศัยสมาชิกทีมกลุ่มงานโดยการให้อิสระในการแก้ปัญหา โดยจะต้องพิจารณาถึงความรู้และประสบการณ์ของทีมก่อน ซึ่งจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์และช่วยให้การแก้ปัญหาสำเร็จไปได้ด้วยดี ภาวะผู้นำเช่นนี้จะเป็ภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee-centered)

นอกจากนี้สถานการณ์ในการตัดสินใจยังขึ้นอยู่กับความแตกต่างกันในแต่ละองค์การทางด้านต่างๆ เช่น ค่านิยม กฎเกณฑ์และวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์การหนึ่ง อาจไม่เหมาะสมกับอีกองค์การหนึ่ง ทั้งนี้เป็นเพราะสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่น บางองค์การอาจมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง พนักงานสามารถสร้างทีมงานที่ดีได้ ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee-centered) บางองค์การบริหารงานด้วยการมอบให้ทีมงานตัดสินใจ แต่ในบางองค์การมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการสร้างทีมงาน ผู้นำจำเป็นต้องรวบอำนาจโดยการตัดสินใจเอง ก็จะทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มุ่งที่หัวหน้าเป็นศูนย์กลาง (Boss-centered) ได้

4. แรงผลักดันด้านเวลา (The pressure of time) จะพิจารณาที่เวลาเป็นหลักในการเลือกรูปแบบภาวะผู้นำ คือ ถ้าผู้บริหารต้องการให้การตัดสินใจมีความเร็วมากขึ้นเท่าใดก็ต้องตัดสินใจเอง คือ เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งที่หัว

หน้าเป็นศูนย์กลางซึ่งจะมีความสะดวกเร็วมาก เพราะถ้าหากต้องการการมีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องกับคนอื่นๆ มากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้เกิดความยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้นเท่านั้น (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 88-90)



ภาพประกอบ 10 แสดงเส้นความต่อเนื่องของพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Continuum of leadership behavior) (DuBrin. 1998 : 108) ระหว่างภาวะผู้นำที่มุ่งที่หัวหน้าเป็นศูนย์กลาง (Boss-centered) เปรียบเทียบกับภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee-centered)

ทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Contingency Theory)

เป็นแนวความคิดเริ่มต้นที่กระตุนการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งถูกนำเสนอโดย Fred Fiedler (1967) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน โดยที่ Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน หรืออาจจะกล่าวได้ว่า สภาพแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ

Fiedler ได้พัฒนาแบบสอบถาม "การประเมินผู้ร่วมงานที่ชอบน้อยที่สุด (Least Preferred Co-worker Scale)" หรือ LPC ให้ผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้นำ) นึกถึงผู้ร่วมงานที่คิดว่าทำงานได้ดีน้อยที่สุด โดยให้คะแนนตามลักษณะที่ดีและไม่ดี 16 ประการ เช่น น่าเบื่อ-น่าสนใจ เป็นมิตร-ไม่เป็นมิตร เป็นต้น คะแนนรวม

จะแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามจะมีพฤติกรรมแบบใด โดยผู้นำแบบมุ่งงานจะให้คะแนนต่ำกับ LPC ในขณะที่ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะให้คะแนนสูงกับ LPC

การประเมินพฤติกรรมของผู้นำจากแบบสอบถาม LPC จะเป็นขั้นตอนแรกตามทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler ขั้นตอนต่อไปผู้ประเมินต้องกำหนดลักษณะของสถานการณ์ในการทำงาน เพื่อจับคู่ระหว่างลักษณะพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์ในการทำงานให้เหมาะสม ซึ่ง Fiedler สรุปว่า สามารถบ่งชี้ลักษณะของสถานการณ์จากการวัดตัวแปร 3 ประการได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member Relation)

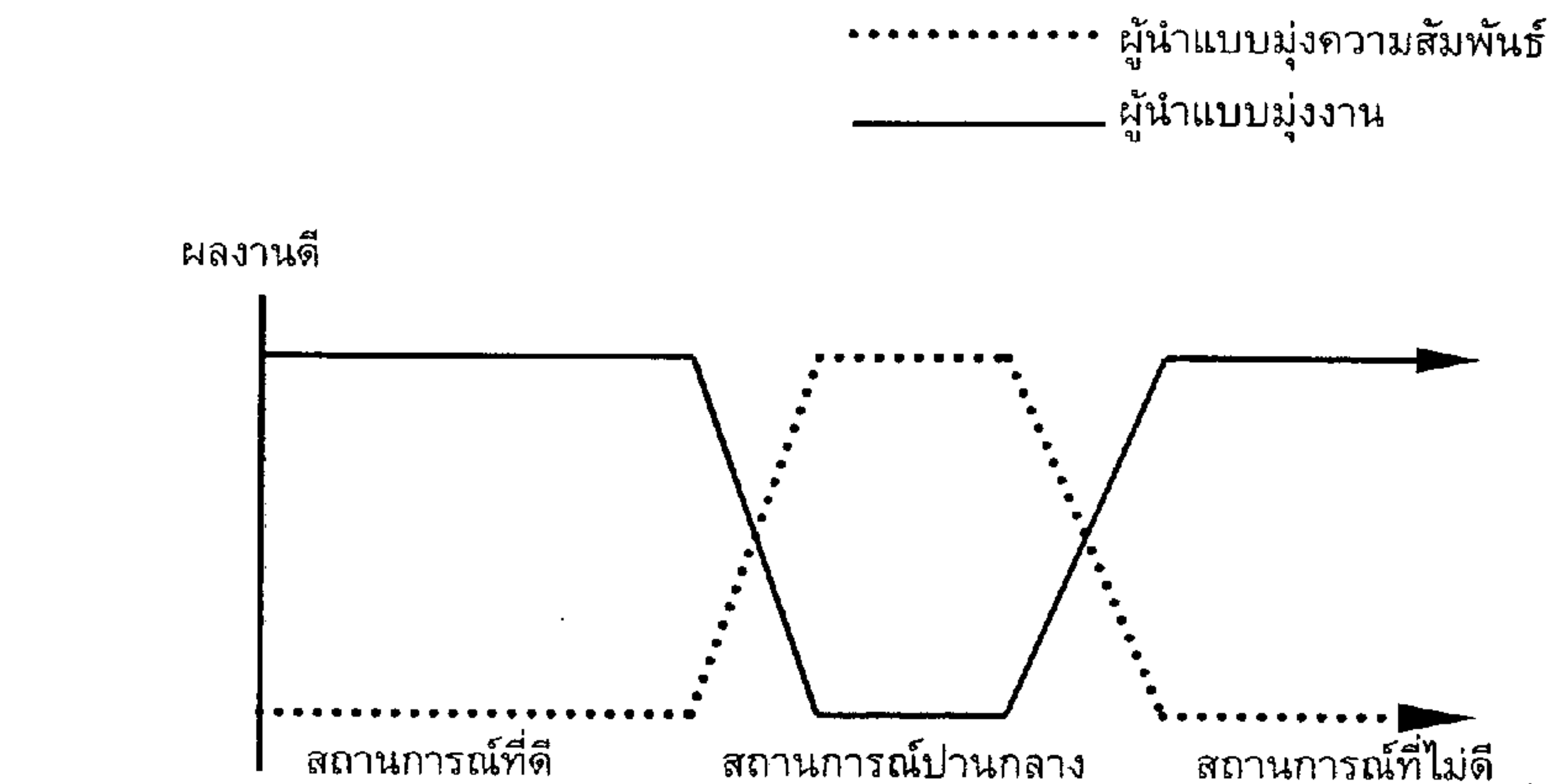
เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยให้สมาชิกภายในกลุ่มให้คะแนนความซื่อสัตย์และการยอมรับในตัวผู้นำว่าดี (Good) หรือ ไม่ดี (Poor)

2. โครงสร้างของงาน (Task structure)

โดยทำการประเมินจากการพิจารณาปัจจัยต่างๆ เช่น สามารถประเมินผลงานได้ง่ายหรือไม่ สมาชิกในกลุ่มเข้าใจเป้าหมายหรือไม่ มีขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจนหรือไม่ เป็นต้น ซึ่งจะประเมินออกเป็นซับซ้อน หรือไม่ซับซ้อน

3. อำนาจโดยตำแหน่ง (Position Power)

แสดงความสามารถของผู้นำในการว่าจ้าง ไล่ออก ลงโทษ และให้รางวัล อำนาจโดยตำแหน่งจะถูกประเมินจากนโยบายและระเบียบของบริษัท ซึ่งจะประเมินออกเป็นมาก (Strong) หรือน้อย (Weak)



ผลงานไม่ดี

1	ดี	ดี	ดี	ดี	แย่	แย่	แย่	แย่
2	มี	มี	ไม่มี	ไม่มี	มี	มี	ไม่มี	ไม่มี
3	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	มาก	มาก	น้อย

- 1 = ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก
 2 = โครงสร้างของงาน
 3 = อำนาจโดยตำแหน่ง

ภาพประกอบ 11 แบบจำลองภาวะผู้นำแบบสถานการณ์ของ Fiedler

แบบจำลองในภาพประกอบ 11 จะแสดงการพยากรณ์ตามทฤษฎีของ Fiedler ผู้นำแบบมุ่งงานจะแสดงโดยเส้นทึบ ซึ่งจะมีผลงานดีเมื่ออยู่ในสถานการณ์ในการทำงานที่แย่มากหรือดีมาก ส่วนผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะแสดงโดยเส้นประ ซึ่งจะมีผลงานที่ดีในสถานการณ์ที่อยู่ในระดับปานกลางหรือสถานการณ์ปกติ

ทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler จะมีความสำคัญต่อการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์และแนวคิดใหม่ๆ เนื่องจากทฤษฎีของ Fiedler เป็นหนึ่งในทฤษฎีแรกๆ ที่พยายามอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์การทำงานต่างๆ ตลอดจนเป็นทฤษฎีที่สามารถศึกษาและทำความเข้าใจง่าย จึงถูกใช้อย่างกว้างขวาง แม้ว่าต่อมาจะมีทั้งการศึกษาที่ได้ผลสรุปและไม่ได้ผลสรุปตามการพยากรณ์ของทฤษฎีของ Fiedler ทำให้นักวิชาการบางกลุ่มวิจารณ์การใช้ประโยชน์ของแบบสอบถาม LPC ว่าขาดความชัดเจนในการวัด โดย LPC จะเป็นการวัดทัศนคติหรือความรู้สึกของผู้นำต่อผู้ร่วมงาน มากกว่าที่จะประเมินพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากนี้ยังมีการวิจารณ์ว่า ผู้นำที่ให้คะแนน LPC อยู่ในช่วงกลางๆ จะมีประสิทธิภาพอยู่ในช่วงใดของสถานการณ์ในการทำงาน จุดอ่อนอีกข้อหนึ่งของแบบจำลองของ Fiedler คือ การประเมินสถานการณ์ซึ่งไม่สามารถรู้ได้ว่าสถานการณ์แบบไหนจะถือว่า

เป็นสถานการณ์ที่ดีมาก ปานกลาง หรือแย่มากในชีวิตจริง ซึ่งจะมีส่วนสำคัญต่อการเลือกภาวะผู้นำที่เหมาะสม (มัลลิกา ดันสอน. 2544 : 54-60)

ทฤษฎีแนวทางจุดมุ่งหมาย (Path-goal Theory)

ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานมาจากการวิจัยของ Martin Evans , Robert House และคณะ แนวความคิดพื้นฐานเบื้องต้นหลังทฤษฎีนี้คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลด้านการจูงใจ ความคาดหวัง และสถานการณ์ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะได้รับสิ่งที่ตนต้องการ วิธีการของผู้นำก็คือ (ไพลิน ผ่องใส. 2536 : 294-297)

1. จัดหารางวัลหรือผลตอบแทนที่เหมาะสม
2. ชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าถ้าเขาสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายแล้วเขาจะได้รับรางวัล
3. ชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นอย่างเด่นชัดว่าเขาจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะได้รับรางวัลนั้น และต้องช่วยให้เขามองเห็นทางที่จะได้ผลตอบแทนได้ง่ายขึ้น ทฤษฎีนี้กล่าวว่าการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายข้างหน้านั้น หัวหน้าจะต้องมีพฤติกรรมหลายๆ รูปแบบ

โดยผู้นำจะต้องตัดสินใจเลือกใช้พฤติกรรมต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบควบคุม ผู้นำจะแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ให้คำแนะนำแนวทางปฏิบัติ และต้องมั่นใจว่าได้ชี้แจงอย่างชัดเจน กำหนดตารางเวลาทำงานจะต้องแล้วเสร็จ กำหนดมาตรฐานในการทำงานและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้ได้ตามมาตรฐาน ควบคุมการบริหารงานด้านการวางแผน จัดสายงาน ประสานงาน และควบคุม
2. ผู้นำแบบสนับสนุน คือ ผู้นำที่ทำตัวเป็นมิตร และเอาใจใส่ในความต้องการและความเป็นอยู่ของลูกน้อง ปฏิบัติต่อลูกน้องอย่างเสมอภาค พยายามทำให้งานน่าสนใจและสนุกสนาน
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ ผู้นำประเภทที่เมื่อมีปัญหาจะต้องตัดสินใจก็จะปรึกษาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังข้อคิดเห็นและคำแนะนำโดยนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ
4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ เป็นผู้นำที่เห็นผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศและมีความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดได้ ผู้นำประเภทนี้มักจะกำหนดเป้าหมายของงานให้ท้าทาย และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนพยายามปรับปรุงผลงานให้มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยด้านสถานการณ์

House ได้ให้ข้อสังเกตว่าไม่มีพฤติกรรมของผู้นำแบบใดที่จะสามารถใช้ได้ผลในการจูงใจ หรือสร้างความพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในทุกสถานการณ์ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า พฤติกรรมของผู้นำแต่ละแบบจะใช้ได้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ การนำแบบใดจึงจะเหมาะสมนั้นจะขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ 2 ประการ คือ

1. บุคลิกและคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ
 - (ก) ความสามารถ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถอยู่ในระดับต่ำก็เหมาะที่ผู้นำจะใช้การนำแบบควบคุม และให้ความช่วยเหลือแนะนำอย่างใกล้ชิดที่จะทำให้ลูกน้องสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย แต่ถ้าลูกน้องมีความสามารถสูง การจะใช้การนำแบบควบคุมก็อาจจะไม่เหมาะสมและไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ก่อให้เกิดความพอใจหรือการจูงใจในการปฏิบัติงาน

(ข) ศูนย์ควบคุม หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนมีความรู้สึกหรือมองเห็นว่าสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตนนั้นขึ้นอยู่กับอิทธิพลภายในตัวเอง หรือตัวเองเป็นคนกำหนด แต่บางคนก็มองเห็นว่าสิ่งต่างๆ ที่เกิดกับตนนั้นเป็นเพราะสิ่งภายนอกหรือสภาพแวดล้อมข้างนอกตัวที่เขาไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งผลของการวิจัยในเรื่องนี้พบว่าบุคคลกลุ่มแรกที่มองเห็นว่าตนเองเป็นผู้กำหนดนั้นพอใจจะยอมรับการนำแบบมีส่วนร่วม ส่วนบุคคลกลุ่มหลังมักจะพอใจวิธีการนำแบบออกคำสั่งและควบคุม

(ค) ความต้องการและแรงจูงใจ บุคลิกลักษณะเฉพาะตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอิทธิพลต่อการที่เขาจะยอมรับหรือพอใจในตัวผู้นำในแบบต่างๆ เช่น ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนมีความต้องการที่จะรับความสำเร็จอย่างมาก เขาก็จะพอใจในตัวผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ ตรงข้ามกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการด้านสังคมสูง ต้องการการยอมรับจากคนอื่น ต้องการความรัก ความอบอุ่น ก็พอใจผู้นำประเภทที่เป็นมิตร คือ ผู้นำแบบสนับสนุน หรือผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเผชิญอยู่

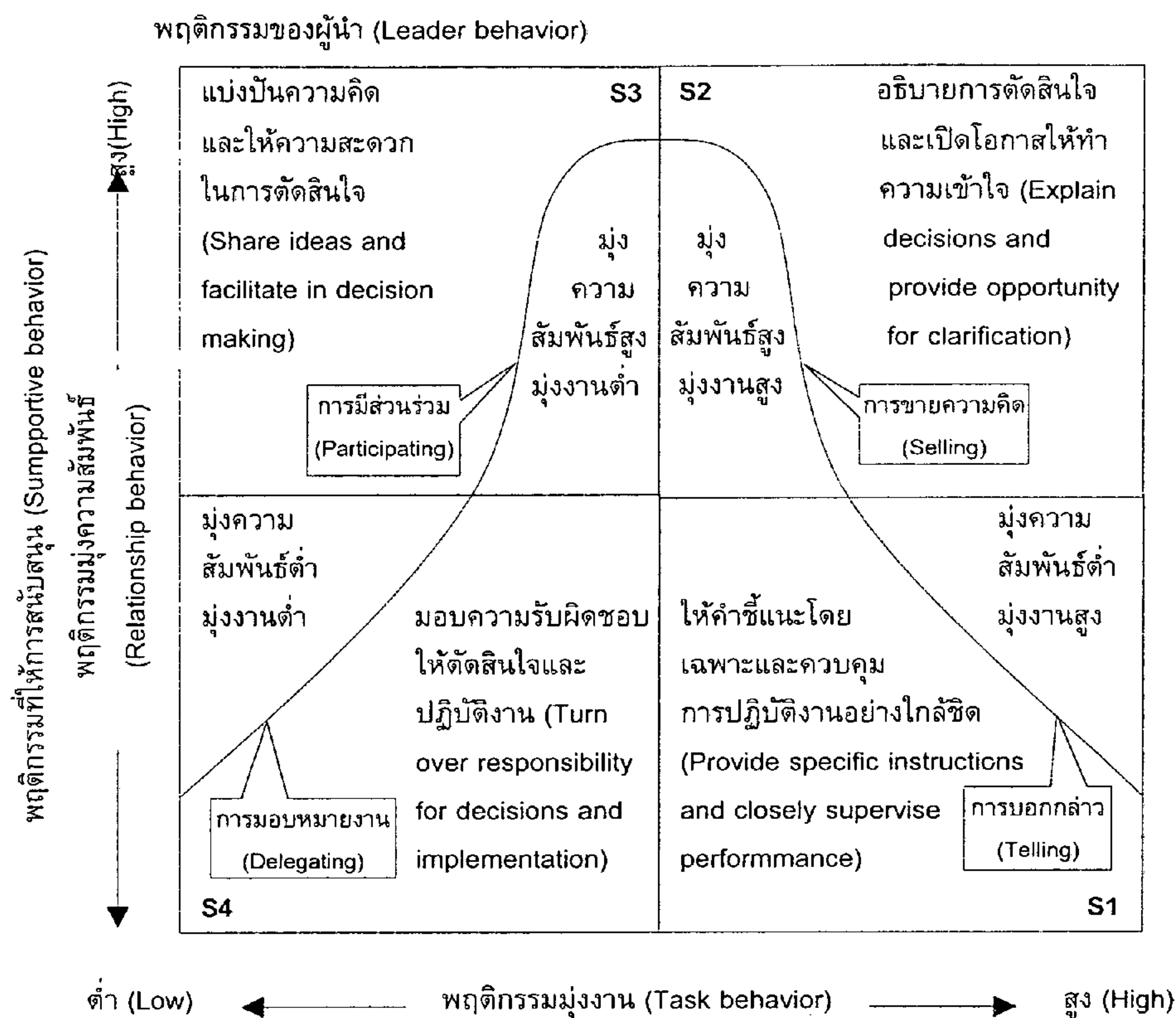
สภาพแวดล้อมในการทำงานจะมีอิทธิพลต่อแบบของผู้นำและจะมีผลกระทบต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ซึ่งปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญ 3 ประการ จะเป็นตัวกำหนด คือ

- (ก) งานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- (ข) ระบบการมอบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ
- (ค) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มทำงาน

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard (Hersey and Blanchard's situational theory)

เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่พัฒนาโดย Paul Hersey และ Kenneth H. Blanchard โดยทฤษฎีนี้จะมุ่งที่ลักษณะของผู้ตาม (Followers) ว่าเป็นปัจจัยสำคัญของสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่ตัดสินพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยกล่าวว่าผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ตาม) จะมีระดับความพร้อม (Readiness) ที่แตกต่างกัน พนักงานจะมีความพร้อมในงานใน 2 ลักษณะคือ (1) มีความสามารถ (Ability) ที่ได้รับการฝึกอบรม และมีทักษะ (2) มีความเต็มใจในการทำงาน (Willingness) ได้แก่ มีความมั่นใจและเต็มใจ

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership style) และความพร้อม (Readiness) ของผู้ตาม จะสรุปในภาพประกอบ 12 ส่วนบนของรูปชี้ให้เห็นรูปแบบของภาวะผู้นำซึ่งขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งงาน เส้นกราฟรูปประฆังเรียกว่า เส้นกราฟการวางเงื่อนไข (Prescriptive curve) เป็นการแสดงให้เห็นรูปแบบที่ผู้นำใช้ซึ่งมีอยู่ 4 แบบ คือ (1) การบอกกล่าว (2) การขายความคิด (3) การมีส่วนร่วม (4) การมอบหมายงาน ดังนี้



ความพร้อมของผู้ตาม (Follower readiness)

	สูง (High)	ปานกลาง (Moderate)		ต่ำ (Low)
มีวุฒิภาวะ (Mature)	R4	R3	R2	R1
	มีความสามารถ และมีความ เต็มใจหรือมี ความมั่นใจ	มีความสามารถ แต่ไม่มีความ เต็มใจ หรือไม่มั่นใจ	ไม่มีความ สามารถแต่มี ความเต็มใจหรือ มีความมั่นใจ	ไม่มีความสามารถ และไม่มีความ เต็มใจหรือ ไม่มั่นใจ
	มุ่งผู้ตาม (Follower directed)		มุ่งผู้นำ (Leader directed)	

ภาพประกอบ 12 แสดงทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Situational leadership model) (DuBrin, 1998 : 144)

1. การบอกกล่าว [Telling (S1)] เป็นรูปแบบผู้นำที่มีความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานสูง จึงต้องใช้ภาวะผู้นำที่บงการอย่างมาก (Very directive style) จะรวมถึงการแสดงออกอย่างชัดเจนถึงการกำหนดทิศทางเกี่ยวกับวิธีการที่พนักงานควรจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2. การขายความคิด [Selling (S2)] เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานสูง มีการกำหนดทิศทางการทำงานสนับสนุนความต้องการของพนักงาน แต่จะมีการชักจูงพนักงานด้วยการขายความคิดให้พนักงานปฏิบัติตาม รวมถึงการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ก่อนการตัดสินใจ

3. การมีส่วนร่วม [Participating (S3)] เป็นรูปแบบผู้นำซึ่งมุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ ดังนั้นภาวะของผู้นำที่ใช้ คือ มุ่งสนับสนุนการเติบโตและการปรับปรุงสิ่งต่างๆ ด้วยการพัฒนาทักษะการแนะแนวและการปฏิบัติงาน เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกับพนักงาน มีการใช้ข้อมูล และมีการใช้การสื่อสารเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน

4. การมอบหมายงาน [Delegating (S4)] เป็นรูปแบบผู้นำซึ่งมุ่งความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ ดังนั้นภาวะของผู้นำที่ใช้คือ ช่วยกำหนดทิศทางและสนับสนุนการทำงานเพียงเล็กน้อย แต่จะมอบความรับผิดชอบงานให้พนักงานไปทำ ภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ พนักงานจะรับผิดชอบงานและความสำเร็จขององค์การ

รูปแบบที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับการพัฒนาหรือความพร้อมของผู้ตาม ซึ่งจะชี้ให้เห็นในส่วนล่างของภาพประกอบ 12 โดย R1 แทนความพร้อมของพนักงานต่ำ และ R4 แทนความพร้อมของพนักงานสูง ซึ่งจะทำให้ได้ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับงาน ดังนี้ (1) ผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) จะเหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมต่ำ เพราะว่าพนักงานไม่มีความสามารถ (Unable) หรือไม่ตั้งใจ (Unwilling) ที่จะรับผิดชอบในงานของตน (2) ผู้นำแบบการขายความคิด (Selling) และแบบการมีส่วนร่วม (Participating) จะทำงานกับผู้ตามที่มีความพร้อมปานกลาง (3) ผู้นำที่มีการมอบหมายงาน (Delegating) จะเหมาะกับพนักงานหรือผู้ตามที่มีความพร้อมสูง

โมเดลเชิงสถานการณ์ชนิดนี้ง่ายต่อการเข้าใจมากกว่าโมเดลของ Fiedler เพราะว่ามุ่งเพียงลักษณะของผู้ตาม ไม่ใช่มุ่งสถานการณ์ที่กว้าง ผู้นำควรประเมินพนักงานหรือผู้ตามและยอมรับว่ารูปแบบใดที่ลูกน้องต้องการ ซึ่งผู้ตามจะมีระดับความพร้อมที่แตกต่างกัน ถ้าผู้ตามมีระดับความพร้อมต่ำ ผู้นำต้องมุ่งเฉพาะการบอกกล่าว (Telling) ให้ผู้ตามทำในสิ่งที่ต้องการ โดยบอกถึงวิธีที่จะต้องทำและจะทำเมื่อใด สำหรับผู้นำที่มีความพร้อมสูง ผู้นำจะวางเป้าหมายทั่วไปและใช้อำนาจหน้าที่เพื่อทำให้ผู้ตามทำงานตามที่เห็นว่าเหมาะสม ผู้นำจะลงความเห็นอย่างรอบคอบตามระดับความพร้อมของผู้ตามแล้วตัดสินใจว่าจะบอกกล่าว (Telling) การขายความคิด (Selling) ใช้การมีส่วนร่วม (Participating) หรือมอบหมายงาน (Delegating)

(รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 107-109)

แบบจำลองการตัดสินใจของ Vroom และ Yetton (Vroom and Yetton's Decision Making Model)

Vroom และ Yetton ไม่ได้กล่าวถึงการตัดสินใจของผู้นำในพฤติกรรมที่เหมาะสม แต่จะอธิบายถึงรายละเอียดและขั้นตอนต่างๆ ในการตัดสินใจ โดยเสนอระดับของกลยุทธ์ในการตัดสินใจ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

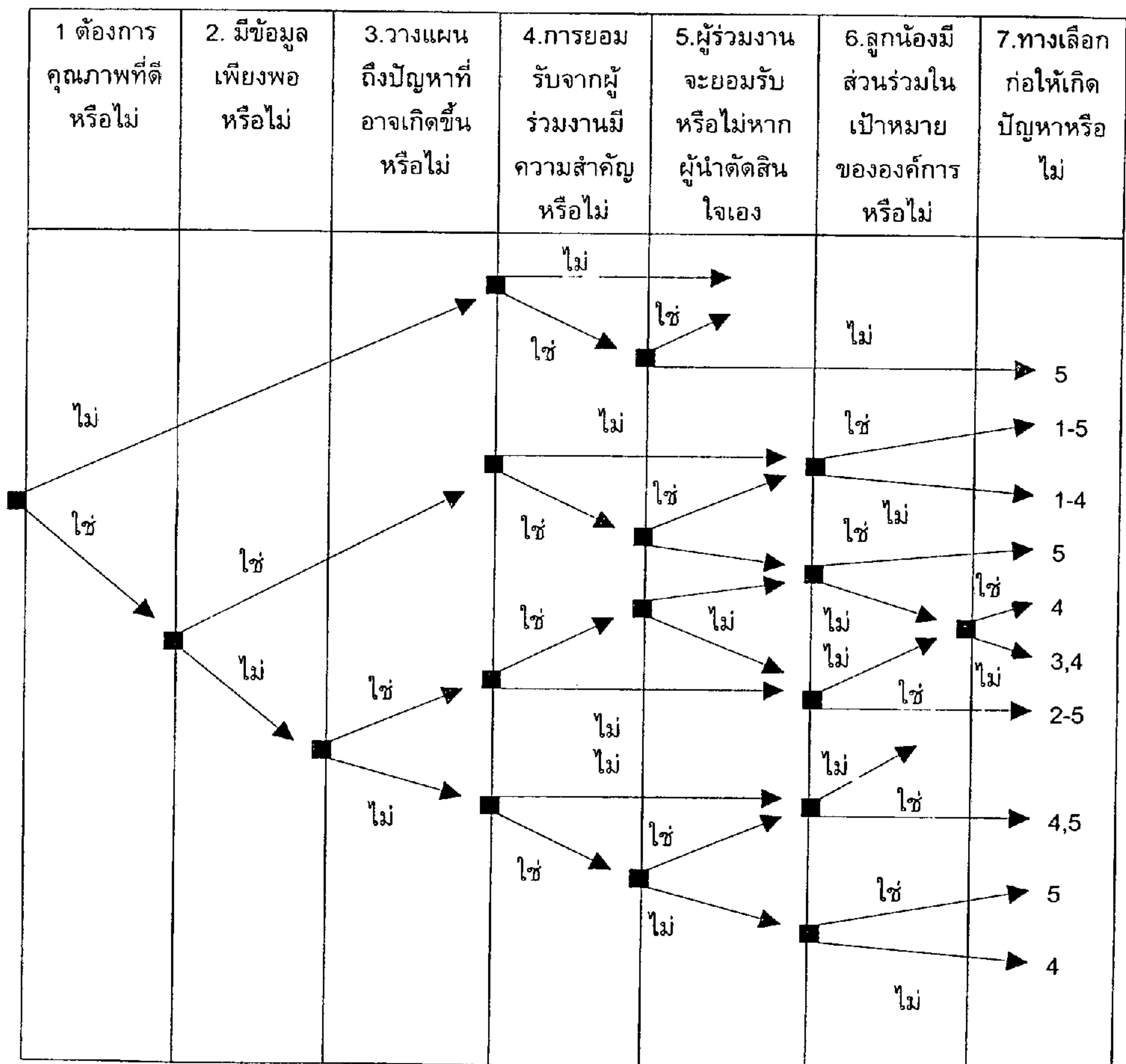
1. การตัดสินใจแบบเผด็จการ I (Autocratic Decision I) ผู้นำจะทำการตัดสินใจเพียงลำพัง และใช้ข้อมูลเท่าที่ตนมีเท่านั้น

2. การตัดสินใจแบบเผด็จการ II (Autocratic Decision II) ผู้นำจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังทำการตัดสินใจเพียงผู้เดียวอยู่

3. การตัดสินใจแบบปรึกษา I (Consultative Decision I) ผู้นำจะร่วมปรึกษาและขอความคิดเห็นบางส่วนจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่การตัดสินใจยังเป็นของผู้นำเพียงคนเดียว

4. การตัดสินใจแบบปรึกษา II (Consultative Decision II) ผู้นำจะร่วมปรึกษาขอความเห็น และข้อเสนอแนะต่างๆ จากกลุ่มผู้ร่วมงานเพื่อรวบรวมข้อมูล แต่จะทำการตัดสินใจโดยลำพัง

5. การตัดสินใจโดยกลุ่ม (Group Decision) ผู้นำให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการปรึกษา รวบรวมข้อมูล แสดงความคิดเห็น และตัดสินใจ โดยที่ก่อนผู้นำจะทำการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ในการตัดสินใจต่างๆ เขาจะต้องทำการตอบคำถามต่างๆ ซึ่งสามารถเขียนออกมาเป็นแผนผังได้ ดังนี้



ภาพประกอบ 13 แบบจำลองการตัดสินใจของ Vroom และ Yetton

การศึกษาในช่วงต่อมาพบว่า ทฤษฎีของ Vroom และ Yetton จะมีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานและมีความสอดคล้องในการนำมาปฏิบัติ เนื่องจากสามารถประยุกต์ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์

การณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ยังสามารถแจกแจงรายละเอียดตามคำถามที่ให้ผู้นำตอบอีก แต่ปัญหาสำคัญของทฤษฎีของ Vroom และ Yetton อยู่ที่ความซับซ้อนของแบบจำลอง ทำให้ยากต่อความเข้าใจ และนำมาใช้งานจริง ส่งผลให้ถึงแม้จะเป็นทฤษฎีที่มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ แต่ก็อาจไม่เป็นที่แพร่หลายในองค์กรต่างๆ (มัลลิกา ดันสอน. 2544 : 62-64)

ลักษณะของผู้หน้าที่ดี

Tead (1935 : 83) กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้หน้าที่ดีสามารถแบ่งออกได้เป็น 10 ประเภท ดังนี้คือ

1. ความตื่นตัวของร่างกาย จิตใจและสมอง
2. มีจุดมุ่งหมายและทิศทาง
3. ความกระตือรือร้น
4. ความมีมนุษยสัมพันธ์
5. ความซื่อสัตย์
6. มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ
7. กล้าตัดสินใจ
8. ความเฉลียวฉลาด, ไหวพริบ
9. มีทักษะในการสอน
10. ศรัทธา, ความมั่นใจ

อรุณ รักธรรม (2538 : 173-176) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรจะต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญๆ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge)

การเป็นผู้หน้านั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด เพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ฉะนั้นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใดฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็ยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2. ความริเริ่ม (Initiative)

ความริเริ่ม คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมี และในการที่จะริเริ่มทำอะไรทุกอย่างนั้นจะต้อง “คิดก่อนทำ” เสมอ เพราะจะทำให้เรามีเหตุผลในการทำงานมากขึ้นเป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดี

3. ความกล้าหาญ (Courage)

ความกล้าหาญ คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบาก หรือความเจ็บปวดใดๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้ ความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้งทางกาย วาจาและจิตใจจึงจะปฏิบัติการอันเป็นผู้หน้าที่ดีได้ เพราะว่าผู้นำที่มีความกล้าหาญนั้นจะสามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ทุกอย่าง โดยไม่กลัวต่อการต้านทานหรือสิ่งขัดขวางใดๆ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจในสิ่งที่จะกระทำลงไป และมีความมั่นคงในความคิดของตัวเอง

4. ความเด็ดขาด (Decisiveness)

ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันที เมื่อตกลงสั่งการใดๆ แล้วจะสั่งได้อย่างเด็ดขาด สั้น และชัดเจน ความเด็ดขาดนั้นขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจทันทีและทันกับเวลาที่เรากำลังต้องการอีกด้วย ซึ่งเป็นลักษณะอันหนึ่งในการที่จะเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี

5. ความแนบเนียน (Tact)

ความแนบเนียน คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่นด้วยกิริยาอาการ และวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่เรากำลังติดต่อกับนั้นเกิดความกระต้างกระเตื่องหรือไม่พอใจแก่ตนได้ ความแนบเนียนนี้สามารถศึกษาเอาได้ โดยต้องหมั่นศึกษาถึงขนบธรรมเนียม ประเพณี มารยาทในการเข้าสังคม ตลอดจนถึงวัฒนธรรมของผู้ที่เราจะติดต่อกับด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การคบค้าสมาคมเป็นไปโดยราบรื่น และเรียบร้อย

6. ความยุติธรรม (Justice)

ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรม และศีลธรรม วางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ หรือเป็นโทษต่อผู้ใดผู้หนึ่ง ความยุติธรรมที่กล่าวถึงนี้ คือความเที่ยงธรรมนั่นเอง และไม่เกี่ยวกับความยุติธรรมในทางกฎหมาย เพราะความยุติธรรมในแง่กฎหมายนั้นพลิกแพลงได้ และกฎหมายที่ตราไว้นั้นย่อมมีทางหลีกเลี่ยงได้เสมอ ฉะนั้นในการเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้น จะต้องยึดหลักแห่งความยุติธรรมไว้เป็นอย่างดีเพราะถ้าผู้นำขาดความยุติธรรมแล้ว จะทำให้ส่วนรวมเสื่อมเสียได้ง่ายที่สุด

7. ท่าทาง (Bearing)

ท่าทาง คือ การแสดงออก รูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม นับว่าเป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้นำจะต้องระมัดระวังอยู่ให้มาก ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีลักษณะท่าทางที่ดี จึงจะทำให้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวเขา

8. ความอดทน (Endurance)

ความอดทน คือ ความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดที่สมเหตุสมผล ให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้ ความอดทนนี้เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานของเราไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

9. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)

ความกระตือรือร้น คือ การมีใจจดจ่อที่ดี และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติ อยู่เสมอ เป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่จะทำให้เรารับติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย นอกจากนี้ความกระตือรือร้นช่วยให้กิจการต่างๆ ของหน่วยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

10 ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness)

ความไม่เห็นแก่ตัว คือ การขจัดเสียซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์แห่งตน โดยที่คนอื่นกลับเสียผลประโยชน์ ก็หมายความว่า เป็นการข่มหรือบังคับ ความโลภ ความหลง และความอยากได้ของตัวเอง คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้นย่อมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมาและไม่ทำลายล้างผู้อื่น เป็นลักษณะอันหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีไว้ เพราะจะทำให้เราสามารถคุ้มครอง รักษา และให้สิทธิแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีและอย่างเป็นธรรม

11. ความตื่นตัว (Alertness)

ความตื่นตัว คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยืดเยื้อทำอะไรที่ทันควัน และมีความว่องไวปรารถนาเปรียวอยู่เสมอ หมายความว่า ไม่เป็นคนใจลอยหรือหลับใหล ทั้งนี้เพื่อจะได้นำหรือชักจูงให้ผู้ได้บังคับบัญชาตามโดยอัตโนมัติ

12. ดุลยพินิจ (Judgment)

ดุลยพินิจ คือ อำนาจแห่งความคิดที่สามารถจะพิจารณาสิ่งต่างๆ หรือเหตุการณ์ต่างๆ อย่างถูกต้อง โดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้นๆ และสรุปเป็นข้อลงความเห็นหรือข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้ ในการเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้นจะต้องใช้ดุลยพินิจอย่างมากมาย ทั้งนี้เพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในดุลยพินิจของเรา และมีความเชื่อถือเราในที่สุด

13. ความสงบเสถียร (Humility)

ความสงบเสถียร คือ ความไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง และไม่มี ความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล ลักษณะอันนี้เหมาะกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง และเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะคอยบังคับไม่ให้เราเป็นคนเห็นแก่ตัว นอกจากนั้น ยังจะคอยควบคุมบุคลิกภาพอื่นๆ ให้อยู่ในขอบเขตที่พึงปรารถนาอีกด้วย ฉะนั้นความสงบเสถียรนี้ ถ้ามีอยู่ในผู้บังคับบัญชาคนใดแล้ว ก็จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความนับถือและให้ความร่วมมือ

14. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity)

ความเห็นอกเห็นใจ คือ คุณสมบัติประจำตัวอันเป็นแบบอย่างของมนุษยชาติ คือ ต้องประกอบไปด้วยความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่นในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม อันเป็นการแบ่งเบาความรู้สึกของผู้ที่อยู่ร่วมกัน ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยเอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุข ตลอดจนความเดือดร้อนใจของผู้ได้บังคับบัญชาให้มาก เพราะจะเป็นเครื่องคอยผูกมัดจิตใจซึ่งกันและกันได้อย่างดีที่สุดในที่สุด และผลที่ได้นั้นก็คือ เราจะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ได้บังคับบัญชาอย่างล้นหลาม อันจะทำให้ผลงานของส่วนรวมสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

15. ความจงรักภักดี (Loyalty)

ความจงรักภักดี คือ สภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริต และซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ ฯลฯ นั่นเอง การเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะหรือส่วนรวม ทั้งนี้ก็เพื่อจะได้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ได้บังคับบัญชาว่า เราจะซื่อสัตย์ต่อเขาแล้ว เขาก็จะมีความจงรักภักดีต่อเรา เมื่อเรามีความซื่อสัตย์ต่อผู้ได้บังคับบัญชาเขาย่อมรู้สึกว่าได้มาอยู่ในความปกครองที่ปลอดภัย และอบอุ่นยิ่งขึ้น อันจะเป็นผลให้เราได้รับความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่

16. การสังคมดี (Sociability)

การสังคมดี คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง หมายความว่า การที่เราจะเป็นผู้นำที่ดีนั้น จะต้องปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้อง แนบเนียน ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องพยายามศึกษาและปรับตัวให้เข้ากับสังคมต่างๆ ที่เราจะไปติดต่อกับให้ได้และให้ถูกต้องอีกด้วย

17. การบังคับตัวเอง (Self-Control)

การบังคับตัวเอง คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ รับมาจากประสาททั้งห้าอันได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาอาการต่างๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้ การบังคับตัวเองนั้นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บังคับบัญชา เพราะตลอดเวลา เขามักจะเป็นเป้าสายตาของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ อาการกิริยาต่างๆ ที่แสดงออกนั้นจะถูกมองถูกสังเกต และบางทีอาจกลายเป็นแบบอย่างของผู้ได้บังคับบัญชาได้

กิติ ดยัคคานนท์ (2543 : 27) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีดังต่อไปนี้

1. มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี
2. มีความรู้ดี
3. มีบุคลิกดี
4. มีความคิดริเริ่ม
5. มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจดี
6. มีความกล้าหาญ
7. มีความแนบเนียน
8. มีความอดทน
9. มีการสื่อความหมายที่ดี
10. มีความเห็นอกเห็นใจ
11. ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อภิสิทธิ์ในทางที่ผิด
12. ยกย่อง ให้เกียรติ และให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
13. มีความสงบเสงี่ยม
14. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน
15. มีการสังคมดี
16. มีความตื่นตัว
17. มีการวางแผนและการดำเนินงานตามแผนงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วาสนา วงษ์สุนทร (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการศึกษาพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษาอยู่ในระดับสูง

2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของครูในกลุ่มบริหารและในกลุ่มผู้สอน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

3. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่แสดงพฤติกรรมเด่นรายข้อตรงกันในระดับสูง ตามการรับรู้ของครูในกลุ่มบริหารและในกลุ่มผู้สอน คือ ด้านมุ่งงาน ผู้บริหารให้ครู-อาจารย์ปฏิบัติงานตามกฎหมายข้อบังคับและระเบียบแบบแผนของโรงเรียน ส่งเสริมให้ครู-อาจารย์ทำงานตามระเบียบแบบแผนเดียวกัน และให้ความสำคัญกับการทำงานที่เสร็จตามกำหนด ส่วนด้านมุ่งสัมพันธ์ ผู้บริหารแสดงความเป็นมิตรและง่ายที่จะเข้าหา อีกทั้งยังทำให้ครู-อาจารย์รู้สึกเป็นกันเองในเวลาที่การพบปะสนทนากัน

4. ปัจจัยพื้นฐานของครูในกลุ่มบริหารและในกลุ่มผู้สอน ด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการอยู่ในโรงเรียนดีเด่นเท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำทั้งในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของครูในกลุ่มผู้บริหารและในกลุ่มผู้สอน

สารา วงษ์เจริญ (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผลของงานในหอผู้ป่วย กรณีศึกษา : หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี และโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิผลของงานในหอผู้ป่วยส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี แบบภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่วัดด้วยแบบวัด LPC มีลักษณะแบบมุ่งงาน ส่วนสถานการณ์กลุ่มในภาพรวมที่หัวหน้าเผชิญ อยู่ในสถานการณ์ปกครองง่ายในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่เอื้อให้เกิดประสิทธิผลของงานในหอผู้ป่วยสูงอย่างชัดเจน คือ ปัจจัยด้านสถานการณ์กลุ่มในภาพรวมดี โครงสร้างของงานชัดเจนดี และอายุของหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่สูงเกินไป

ธเนศ เวชกรกานนท์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้ใหญ่บ้านในชนบทไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอหนองหลวง จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า ระดับความต้องการแบบของภาวะผู้นำของผู้ใหญ่บ้านในชนบทไทยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยต้องการผู้นำแบบประชาธิปไตยในระดับสูง ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับตัวแปรต่างๆ เช่น ปัจจัยเกี่ยวกับเพศ พบว่า บุคคลที่มีเพศต่างกัน มีความต้องการความเป็นผู้นำของผู้ใหญ่บ้านโดยภาพรวม แบบปล่อยตามสบายไม่แตกต่างกัน แต่ความต้องการผู้นำแบบเผด็จการแตกต่างกัน ปัจจัยเกี่ยวกับการศึกษา พบว่า บุคคลที่มีการศึกษาต่างกัน มีความต้องการความเป็นผู้นำของผู้ใหญ่บ้านโดยภาพรวม แบบปล่อยตามสบายแตกต่างกัน แต่ความต้องการผู้นำแบบประชาธิปไตย แบบเผด็จการไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับหน้าที่การงาน พบว่า บุคคลที่มีหน้าที่การงานต่างกัน มีความต้องการความเป็นผู้นำของผู้ใหญ่บ้านโดยภาพรวม แบบประชาธิปไตย แบบปล่อยตามสบายไม่แตกต่างกัน แต่มีความต้องการผู้นำแบบเผด็จการแตกต่างกัน

วสันต์ พวงน้อย (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การเข้าสู่ตำแหน่งและการแสดงภาวะผู้นำขององค์การเอกชนสาธารณประโยชน์ เพื่อการพัฒนาเด็กและเยาวชน ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้นำในองค์การมีลักษณะวิธีการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) โดยสภาพของผู้นำเป็นแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leaders) มีลักษณะวิธีการทำงานแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) และแบบร่วมใจ (Participation Leaders) ภายใต้การประสานประโยชน์ร่วมกัน

โสภณ เนื่องจำนงค์ (2539 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาภาวะผู้นำของประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดชลบุรี โดยศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำตามการรับรู้ของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ทั้งนี้ได้กำหนดตัวชี้วัดความเป็นประชาธิปไตยไว้ 3 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านบทบาทการนำ และด้านคุณลักษณะทางสังคม ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในภาพรวมมีความเป็นประชาธิปไตยในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดในแต่ละด้านของตัวชี้วัดความเป็นประชาธิปไตย พบว่า ประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีบุคลิกภาพและบทบาทการนำในระดับปานกลางและคุณลักษณะทางสังคมในระดับสูง ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยทางสังคมที่ต่างกันไม่มีผลต่อการรับรู้ของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลต่อภาวะผู้นำของประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

พวงทิพย์ นวลขาว (2538 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม” โดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีการบริหารระบบ 4 ของ Likert มาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย ผลจากการศึกษาพบว่า

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีระดับความสัมพันธ์กันในระดับสูง และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน

2. ผู้บังคับบัญชาที่มีแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือและแบบมีส่วนร่วม จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการและแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์

3. แบบภาวะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังหรือต้องการให้เป็นมากที่สุดคือ แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

สารภี แยมสาย (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานธนาคารออมสิน สาขาในภาค 2 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้จัดการแบบมุ่งสัมพันธ์จะเป็นรูปแบบที่พนักงานส่วนใหญ่พึงพอใจในระดับสูงและภาวะผู้นำแบบมุ่งงานพนักงานจะพอใจในระดับปานกลาง และรูปแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ

สมบูรณ์ ปัญญาคม (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแบบภาวะผู้นำต่อการเกื้อหนุนความเจริญงอกงามในตัวบุคคลขององค์กรพัฒนาเอกชน : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์กรคอมแพสชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล อินคอร์เปอร์เรเตด ตามกรอบทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Paul Hersey และ Kenneth Blanchard ผลการศึกษาพบว่า

1. แบบภาวะผู้นำที่มีอยู่ในโครงการส่วนใหญ่เป็นประเภท S2 หรือแบบการขาย (Selling) ซึ่งผู้นำมีพฤติกรรมด้านการกิจและความสัมพันธ์สูงทั้งคู่ ในขณะที่ผู้ตามส่วนใหญ่มีความพร้อมในระดับ R4 หรือเป็นกลุ่มที่มีความสามารถและมั่นใจในการทำงาน

2. เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ปรากฏว่า ผู้นำในโครงการส่วนใหญ่ใช้แบบภาวะผู้นำไม่สอดคล้องกับระดับความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน คือ ใช้ S4 กับผู้ตามที่มีความพร้อมในระดับ R1 แทนที่จะใช้ S4 ในสัดส่วนที่สอดคล้องกับ R4 และใช้ S2 กับผู้ตามที่มีความพร้อมระดับ R4 แทนที่จะเป็น R2

รังสรรค์ ตันเจริญ (2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง "รูปแบบภาวะผู้นำและกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน : ศึกษากรณี ข้าราชการกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย โดยนำกรอบแนวความคิดทฤษฎีการบริหารระบบ 4 ของ Rensis Likert มาเป็นตัวแบบในการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. ข้าราชการกรมการปกครอง ระดับ 6 มีรูปแบบภาวะผู้นำทางการบริหารแบบปรึกษาหารือ

2. ข้าราชการกรมการปกครอง ระดับ 1-5 ส่วนใหญ่มีสภาพกำลังขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

3. รูปแบบภาวะผู้นำทางการบริหารของข้าราชการกรมการปกครอง ระดับ 6 มีความสัมพันธ์กับสภาพกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง ระดับ 1-5 คือ ข้าราชการกรมการปกครอง ระดับ 1-5 ที่มีผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ จะมีสภาพกำลังขวัญอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ส่วนข้าราชการที่มีผู้บังคับบัญชาแบบปรึกษาหารือและแบบมีส่วนร่วมจะมีสภาพกำลังขวัญอยู่ในระดับค่อนข้างสูงและสูง

4. ปัจจัยภูมิหลังของข้าราชการกรมการปกครอง ระดับ 1-5 ไม่มีความสัมพันธ์กับสภาพกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน

5. ปัจจัยภูมิหลังของข้าราชการกรมการปกครองระดับ 1-5 ที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ ได้แก่ ปัจจัยเรื่องเพศ เพียงตัวเดียวเท่านั้น

นอกจากนี้ยังพบว่า รูปแบบผู้นำทางการบริหารของผู้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญต่อสภาพกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

นภดล วีรวงศ์ (2533 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แบบผู้นำและระดับการประสานงานของพาณิชย์จังหวัด โดยทำการศึกษาทบทวนทฤษฎี แนวความคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาสร้างกรอบในการศึกษา โดยใช้แบบสอบถามวัดแบบผู้นำ LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) ในการวัดแบบผู้นำของพาณิชย์จังหวัด ผลการศึกษาพบว่า พาณิชย์จังหวัดส่วนมากมีแบบผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ และแบบมุ่งงาน โดยมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลางใกล้เคียงกัน แสดงว่าพาณิชย์จังหวัดส่วนใหญ่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนไปพร้อมๆ กัน และมีระดับการประสานงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดค่อนข้างสูง คือ พาณิชย์จังหวัดมีระดับการประสานงานเพื่อการวางแผน การกำหนดหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ในระดับสูง ระดับการประสานงานเพื่อการประชุม ปรีกษาหารือในระดับปานกลางและระดับการประสานงานเพื่อการจัดตั้งคณะกรรมการทำงาน การบัญชีงบประมาณและการติดต่อที่ไม่เป็นทางการในระดับสูงที่สุด

อุษณีย์ ลีวีโลกุลรัตน์ (2533 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผลของหน่วยงาน : ศึกษากรณี พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคกลาง กรมอาชีวศึกษา โดยใช้กรอบทฤษฎีภาวะผู้นำอาศัยรูปแบบพฤติกรรมผู้นำของ Rensis Likert คือ ทฤษฎีการบริหารแบบระบบ 4 เป็นตัวแบบในการศึกษา และในส่วนของประสิทธิผลของสถานศึกษา ใช้ตัวแบบจำลองการประเมินประสิทธิผลขององค์การของ Gibson Ivancevich และ Donneley ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยมีระดับความสัมพันธ์กันสูงมาก และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมและปรึกษาหารือ จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษาสูงกว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบเผด็จการและเผด็จการอย่างมีศิลป์

3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิค ส่วนใหญ่เป็นแบบปรึกษาหารือ

มยุรี รัชสีสมบัติศิริ (2530 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน ศึกษากรณี การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย” โดยยึดกรอบทฤษฎีภาวะผู้นำอาศัยรูปแบบพฤติกรรมผู้นำของ Likert คือ ทฤษฎีการบริหารแบบ 4 มาเป็นตัวแบบในการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อแบบพฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือและมีส่วนร่วม สูงกว่าที่มีต่อแบบเผด็จการและเผด็จการอย่างมีศิลป์

3. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวังหรือต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด

พัชรินทร์ ยอดพยุง (2529 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมของผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร” โดยใช้วิธีศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเขตคนก่อนกับผู้บริหารเขตคนปัจจุบัน ผลการวิจัยพบว่า ในการประเมินพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเขตคนก่อน ข้าราชการส่วนใหญ่ประเมินว่ามีพฤติกรรมแบบค่อนข้างมุ่งงานและมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย เท่ากับระดับปานกลาง และในการประเมินพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเขตคนปัจจุบัน ข้าราชการส่วนใหญ่ประเมินว่ามีพฤติกรรมแบบค่อนข้างมุ่ง

ความสัมพันธ์และมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างมาก นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบมุ่งความสัมพันธ์ สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้สูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบมุ่งงาน

เลิต ไชยณรงค์ (2525 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานประปาเขต การประปาสวนภูมิภาค โดยนำกรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของ William J. Reddin มาแจกแจงประเภทผู้นำ เพื่อศึกษาว่าจะมีความสัมพันธ์กับคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำ และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กรหรือไม่ ผลจากการศึกษาพบว่า ประเภทของผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ในขณะที่เดียวกันก็ไม่มีความสัมพันธ์ที่ชัดเจนกับประสิทธิผลของงานและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กร

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ไม่มีแบบของความเป็นผู้นำใดที่ถูกต้องและเหมาะสมสำหรับทุกเหตุการณ์หรือสำหรับทุกคน โดยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน ปัจจัยบางอย่าง เช่น วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ระดับการศึกษา และความเป็นอยู่ในสังคม อาจเป็นสิ่งที่มียุทธพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ดังนั้นเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บังคับบัญชาจึงควรเลือกรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ เพื่อนำมาปรับใช้ให้เข้ากับลักษณะงานของแต่ละหน่วยงานอย่างเหมาะสม

สำหรับการศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ศึกษากรณีส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร นี้ ผู้วิจัยนำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำอาศัยรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำของ Rensis Likert มาใช้เป็นแนวทางในการวิจัย เพื่อศึกษาความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปแบบต่างๆ รวมถึงศึกษาลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่าย ซึ่งผลการวิจัยอาจใช้เป็นแบบอย่างหรือแนวทางในการพัฒนาผู้นำของหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน นอกจากนี้ยังทำให้หน่วยงานหรือองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในที่สุด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

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

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มข้าราชการที่อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีและปฏิบัติงานในส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร (เฉพาะข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ส่วนกลาง ไม่รวมถึงข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำสำนักงานภาษีสรรพากรพื้นที่ 1-16 ในกรุงเทพมหานคร) จำนวน 395 คน (ที่มา : ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2544 ฝ่ายบริหาร ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการที่อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีและปฏิบัติงานในส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากประชากรจำนวน 395 คน โดยพิจารณาจากสูตรของ Taro Yamane (เพ็ญแข แสงแก้ว. 2538: 61) ความคลาดเคลื่อนในการเลือกตัวอย่างร้อยละ 5 เมื่อนำมาแทนค่าในสูตรจะได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยทั้งสิ้นเป็นจำนวน 199 คน

สูตรที่ใช้ในการคำนวณกลุ่มตัวอย่าง คือ

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดยที่

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ความคลาดเคลื่อน

แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{395}{1+395(0.05)^2}$$

$$n = 199 \text{ คน}$$

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จะสำรวจกลุ่มตัวอย่างเพื่อหาความผิดพลาดเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 5 จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนทั้งสิ้น 210 คน

หลังจากนั้นจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) แยกตามระดับตำแหน่ง (ซี) ของข้าราชการ ได้แก่ ระดับ 3-4 และระดับ 5-6 แล้วนำกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับชั้นมากำหนดอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) จากนั้นจึงทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับสลากในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ระดับตำแหน่ง (ซี)	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน (คน)
1. ข้าราชการระดับ 3-4	316	168
2. ข้าราชการระดับ 5-6	79	42
รวม	395	210

ที่มา: ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2544 ฝ่ายบริหาร ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามแนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำ เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ โดยครอบคลุมแบบของภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ คือ แบบเผด็จการ แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ แบบปรึกษาหารือ และแบบมีส่วนร่วม แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลส่วนตัวของข้าราชการกรมสรรพากร ซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง (ซี) ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ และสังกัด จำนวน 7 ข้อ โดยเป็นแบบเลือกตอบ หรือเติมข้อความตามที่เป็นจริง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่าย ซึ่งอยู่ในตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด จำนวน 28 ข้อ

สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ ตามทฤษฎีการบริหารระบบ 4 ของ Likert มีตัวชี้วัด (Indicators) ดังนี้

1. การใช้กระบวนการภาวะผู้นำ (ข้อ 1-4)
2. ลักษณะของแรงจูงใจ (ข้อ 5-8)
3. ลักษณะของกระบวนการสื่อสาร (ข้อ 9-12)

4. ลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน (ข้อ 13-16)
5. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (ข้อ 17-20)
6. ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง (ข้อ 21-24)
7. ลักษณะของกระบวนการควบคุม (ข้อ 25-28)

ลักษณะของแบบสอบถามในตอนี่ 2 จะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Evaluated Rating Scale) ซึ่งจะมีคำถามทั้งเชิงบวกและเชิงลบ คำถามที่มีเนื้อหาในเชิงลบหรือเป็นแบบปฏิเสธ (Negative) ได้แก่ คำถามข้อที่ 7, 10, 16, 17, 21, และ 27 โดยกำหนดมาตรวัดเป็นแบบ Likert Scale 5 ระดับ ดังนี้ คือ

เกณฑ์การให้คะแนนความต้องการในเชิงบวก (Positive)

ต้องการมากที่สุด	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	5
ต้องการมาก	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	4
ต้องการปานกลาง	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	3
ต้องการน้อย	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	2
ต้องการน้อยที่สุด	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	1

เกณฑ์การให้คะแนนความต้องการในเชิงลบ (Negative)

ต้องการมากที่สุด	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	1
ต้องการมาก	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	2
ต้องการปานกลาง	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	3
ต้องการน้อย	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	4
ต้องการน้อยที่สุด	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	5

เกณฑ์ในการพิจารณาและแปลผลการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ประเมินรูปแบบภาวะผู้นำ กำหนดให้มีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1-5 โดยแบ่งช่วงระดับรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละประเภทด้วยวิธีหาความกว้างของอันตรภาคชั้น จะได้อันตรภาคชั้นดังแสดงการคำนวณต่อไปนี้

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{4} \\
 &= 1
 \end{aligned}$$

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.00 - 1.99	มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	2.00 - 2.99	มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	3.00 - 3.99	มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	4.00 - 5.00	มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

(Rensis Likert. 1967 : 36)

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่าย ซึ่งอยู่ในตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิด

การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบความเที่ยงตรงและทดสอบความเชื่อถือได้ ดังนี้

1. ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของคำถามว่าครอบคลุมแนวคิดเนื้อหาและตรงตามความมุ่งหมายของการศึกษาในครั้งนี้หรือไม่ หลังจากนั้นจะนำมาแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของคณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์

2. ความเชื่อถือได้ (Reliability) ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-test) กับกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา จำนวน 30 คน จากนั้นจึงนำมาหาค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ (Reliability of test) ซึ่งเป็นการพิจารณาแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้วิธี Coefficient Alpha (α) ของ Cronbach (วิเชียร เกตุสิงห์, 2541 : 93) โดยคำนวณค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.77 ซึ่งมีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[\frac{1 - \sum V_i}{V_i} \right]$$

เมื่อ	α	=	ค่าความเชื่อถือได้
	V_i	=	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	V_i	=	ความแปรปรวนของคะแนนรวมทุกข้อ
	k	=	จำนวนข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลเอกสาร โดยศึกษาจากหนังสือบทความวารสาร แนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อทำหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยไปยังศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร เพื่อขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร

3. การแจกแบบสอบถาม จะส่งพร้อมหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูล ให้กับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง และขอความร่วมมือให้ส่งแบบสอบถามกลับคืน โดยผู้วิจัยจะเป็นผู้เก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

4. รวบรวมแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การตรวจสอบแก้ไข (Editing) ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม หากมีแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ ผิดพลาดจะทำการแยกออก

2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้อง สมบูรณ์ มาลงรหัสตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดเอาไว้

3. การประมวลผลข้อมูล จะใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการประมวลผล โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ลงรหัสเรียบร้อยแล้วมาบันทึกลงในคอมพิวเตอร์ และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Science : SPSS) มาประมวลผลข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis)

4.1 วิเคราะห์ลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยวิธีการแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละ เพื่อใช้แปลความหมายทั่วไปของแบบสอบถามตอนที่ 1

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำตอนที่ 2 โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยวิธีแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละหรือเปอร์เซ็นต์ (Percentage)

สูตรที่ใช้ คือ

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามข้อนั้น} \times 100}{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด}}$$

2. มัชฌิมเลขคณิต หรือ ค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean)

สูตรที่ใช้ คือ $\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$

โดยที่

$\bar{X}$	=	มัชฌิมเลขคณิต หรือ ค่าเฉลี่ย
$\sum X$	=	ผลรวมของคะแนนทั้ง n จำนวน
n	=	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

สูตรที่ใช้ คือ

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

โดยที่	S	=	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum x^2$	=	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum x)^2$	=	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	n	=	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

1. ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ตามตัวแปรเพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่ง (ชี้) โดยใช้สถิติ t-test ในกรณีความแปรปรวน 2 กลุ่ม

สูตรที่ใช้คือ (วิเชียร เกตุสิงห์. 2541 : 80)

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

โดยที่	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-Distribution
	$\bar{X}_1, \bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1 และ กลุ่มที่ 2 ตามลำดับ
	S_1^2, S_2^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ตามลำดับ
	n_1, n_2	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

โดยมีค่าความอิสระ (Degree of Freedom: df)

$$\frac{\left\{ \frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right\}^2}{\frac{\left(\frac{S_1^2}{n_1} \right)^2}{n_1 - 1} + \frac{\left(\frac{S_2^2}{n_2} \right)^2}{n_2 - 1}}$$

2. ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม ตามตัวแปรอายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ และสังกัด โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance)

สูตรที่ใช้คือ

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

โดยที่	F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-Distribution
	MS_b	แทน	ความแปรปรวน (Mean Square) ระหว่างกลุ่ม
	MS_w	แทน	ความแปรปรวน (Mean Square) ภายในกลุ่ม
	(k-1)	แทน	Degree of Freedom สำหรับการแปรผันระหว่างกลุ่ม (dfb)
	(N-k)	แทน	Degree of Freedom สำหรับการแปรผันภายในกลุ่ม (dfw)

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

- สมมติฐานข้อที่ 1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ t-test
- สมมติฐานข้อที่ 2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance)
- สมมติฐานข้อที่ 3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ t-test
- สมมติฐานข้อที่ 4 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ t-test
- สมมติฐานข้อที่ 5 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ t-test
- สมมติฐานข้อที่ 6 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance)
- สมมติฐานข้อที่ 7 ผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ศึกษากรณี ส่วนตรวจสอบภาชีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-Distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-Distribution
F-Prob.,p	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
df	แทน	ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Square)
MS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean Square)
LSD	แทน	วิธีผลต่างมีนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Different)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	คำถามเชิงลบที่มีการปรับเปลี่ยนสอบถามและปรับสเกล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง (ชี่) ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ และสังกัด

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน .

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง (ซี) ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ และสังกัด โดยแจกแจงจำนวน และค่าร้อยละ ดังนี้

ตาราง 2 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	45	21.4
1.2 หญิง	165	78.6
รวม	210	100.0
2. อายุ		
2.1 20-30 ปี	136	64.8
2.2 31-40 ปี	59	28.1
2.3 41-50 ปี	15	7.1
2.4 51-60 ปี	0	0.0
รวม	210	100.0
3. สถานภาพสมรส		
3.1 โสด	178	84.8
3.2 สมรสแล้ว	31	14.8
3.3 หย่าร้าง/หม้าย	1	0.5
3.4 อื่นๆ***	0	0.0
รวม	210	100.0
4. ระดับการศึกษา		
4.1 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	184	87.6
4.2 สูงกว่าปริญญาตรี	26	12.4
รวม	210	100.0

***อื่นๆ ได้แก่ แยกกันอยู่ อยู่โดยไม่ได้จดทะเบียน

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
5. ระดับตำแหน่ง (ซี)		
5.1 ระดับ 3-4	168	80.0
5.2 ระดับ 5-6	42	20.0
รวม	210	100.0
6. ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ		
6.1 น้อยกว่า 1 ปี	132	62.9
6.2 1-5 ปี	38	18.1
6.3 6-10 ปี	11	5.2
6.4 11-15 ปี	27	12.9
6.5 มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	2	1.0
รวม	210	100.0
7. สังกัด		
7.1 ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1	35	16.7
7.2 ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 2	35	16.7
7.3 ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 3	41	19.5
7.4 ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 4	34	16.2
7.5 ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 5	32	15.2
7.6 ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 6	33	15.7
รวม	210	100.0

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้ จำนวน 210 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

เพศ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย มีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 21.4 และเพศหญิง มีจำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 78.6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย

อายุ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้มีอายุ 20-30 ปี มีจำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 64.8 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 31-40 ปี มีจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 28.1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 41-50 ปี มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 และเนื่องจากไม่มีผู้ได้บังคับบัญชาที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้มีอายุ 51-60 ปี ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ยุบอัตราภาคนี้อีก และได้แสดงผลใหม่ดังตาราง 3 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมีอายุ 20-30 ปี รองลงมาคือ มีอายุ 31-40 ปี และมีอายุ 41-60 ปี ตามลำดับ

ตาราง 3 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของลักษณะข้อมูลส่วนตัวด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถามหลังจาก
ปรับแล้ว

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
2. อายุ		
2.1 20-30 ปี	136	64.8
2.2 31-40 ปี	59	28.1
2.3 41-60 ปี	15	7.1
รวม	210	100.0

สถานภาพสมรส ผู้ได้บังคับบัญชาที่ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพโสด มีจำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 84.8 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแล้ว มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 และไม่มีผู้ได้บังคับบัญชาที่ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพสมรสอื่นๆ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ยุบอัตราภาคนี้อีก รวมถึงอัตราภาคชั้นหย่าร้าง/หม้าย ซึ่งมีจำนวนน้อยกว่า 10 คน จึงนำไปรวมกับอัตราภาคชั้นสมรสแล้ว และปรับอัตราภาคชั้นสมรสแล้วเป็น สมรสแล้ว(รวมถึงหย่าร้าง/หม้าย และอื่นๆ) ซึ่งสามารถแสดงผลใหม่ดังตาราง 4 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด

ตาราง 4 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของลักษณะข้อมูลส่วนตัวด้านสถานภาพสมรสของผู้ตอบแบบสอบถาม
หลังจากปรับแล้ว

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
3. สถานภาพสมรส		
3.1 โสด	178	84.8
3.2 สมรสแล้ว (รวมถึงหย่าร้าง/ หม้าย และอื่นๆ)	32	15.2
รวม	210	100.0

ระดับการศึกษา ผู้ได้บังคับบัญชาที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีจำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 87.6 และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 12.4 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ระดับตำแหน่ง (ซี) ผู้ได้บังคับบัญชาที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้มีระดับตำแหน่ง 3-4 มีจำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 80 และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่ง 5-6 มีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 20 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่ง 3-4

ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการน้อยกว่า 1 ปี มีจำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 62.9 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 1-5 ปี มีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 18.1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6-10 ปี มีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 5.2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 11-15 ปี มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการมากกว่า 15 ปีขึ้นไป มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0 และเนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการมากกว่า 15 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยกว่า 10 คน ผู้วิจัยจึงได้นำไปรวมกับอันดับภาคชั้น 11-15 ปี และปรับอันดับภาคชั้น 11-15 ปี เป็น 11 ปีขึ้นไป ซึ่งสามารถแสดงผลใหม่ดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของลักษณะข้อมูลส่วนตัวด้านระยะเวลาในการปฏิบัติราชการของผู้ตอบแบบสอบถาม หลังจากปรับแล้ว

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
6. ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ		
6.1 น้อยกว่า 1 ปี	132	62.9
6.2 1-5 ปี	38	18.1
6.3 6-10 ปี	11	5.2
6.4 11 ปีขึ้นไป	29	13.8
รวม	210	100.0

สังกัด ผู้ได้บังคับบัญชาที่ตอบแบบสอบถามสังกัดอยู่ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1 มีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 ผู้ได้บังคับบัญชาที่สังกัดอยู่ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 2 มีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 ผู้ได้บังคับบัญชาที่สังกัดอยู่ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 3 มีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 ผู้ได้บังคับบัญชาที่สังกัดอยู่ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 4 มีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 16.2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่สังกัดอยู่ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 5 มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 และผู้ได้บังคับบัญชาที่สังกัดอยู่ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 6 มีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 15.7 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดอยู่ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 3 รองลงมา คือ ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1 ซึ่งมีจำนวนเท่ากับส่วนตรวจสอบภาษีอากร 2 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ โดยแจกแจงจำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายชื่อและรายด้าน ดังนี้

ตาราง 6 แสดงผลความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ได้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำ	ความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	n=210		ความคิดเห็น
การใช้กระบวนการภาวะผู้นำ								
1. ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ผู้บังคับบัญชาจะรับฟังความคิดเห็นของท่าน	23	99	74	13	1	3.62	0.781	ปรึกษาหารือ
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ	7	89	100	14	0	3.42	0.668	ปรึกษาหารือ
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านจะส่งเสริม และสนับสนุนให้ท่านมีความก้าวหน้าในการทำงาน	34	102	65	8	1	3.76	0.783	ปรึกษาหารือ
4. ในการทำงานควรส่งเสริมให้มีการอภิปรายถกเถียงกันในเรื่องงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา	47	105	52	5	1	3.91	0.778	ปรึกษาหารือ
ภาพรวมด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ						3.68		ปรึกษาหารือ
ลักษณะของแรงจูงใจ								
5. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรให้การสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งทางการงาน	64	128	17	1	0	4.21	0.601	มีส่วนร่วม
6. ในการทำงานผู้บังคับบัญชาควรให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงและแก้ไขการทำงานมากกว่าการใช้วิธีการลงโทษ	128	77	4	1	0	4.58	0.558	มีส่วนร่วม
7. ในการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาไม่ควรใช้วิธีที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกรงกลัวและมีการลงโทษผู้กระทำผิด**	50	61	81	18	0	3.68	0.932	ปรึกษาหารือ
8. เมื่อท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุส่งไปด้วยดี ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรกล่าวคำชมเชย	27	84	87	11	1	3.60	0.797	ปรึกษาหารือ
ภาพรวมด้านลักษณะของแรงจูงใจ						4.02		มีส่วนร่วม

**เป็นคำถามเชิงลบซึ่งผู้วิจัยได้ปรับคำถามเป็นเชิงบวกและปรับสเกลแล้ว

ตาราง 6 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	ความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	n=210		ความคิดเห็น
ลักษณะของกระบวนการสื่อสาร								
9. การทำงานร่วมกันควรมีการเสนอแนะความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา	62	121	24	3	0	4.15	0.668	มีส่วนร่วม
10. ในการปฏิบัติงานร่วมกัน จำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างท่านและเพื่อนร่วมงาน**	141	58	8	3	0	4.61	0.635	มีส่วนร่วม
11. ผู้บังคับบัญชาของท่านจะได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและไม่บิดเบือนจากผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ	40	87	73	10	0	3.75	0.817	ปรึกษาหารือ
12. ท่านคิดว่าข่าวสารภายในองค์กรของท่านควรมีความถูกต้องและเชื่อถือได้	108	68	30	4	0	4.33	0.791	มีส่วนร่วม
ภาพรวมด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร						4.21		มีส่วนร่วม
ลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน								
13. เมื่อท่านได้รับความเดือดร้อน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวก็ตาม ผู้บังคับบัญชาควรแนะนำและให้คำปรึกษาแก่ท่าน	35	110	56	7	2	3.81	0.786	ปรึกษาหารือ
14. ท่านคิดว่าระหว่างผู้บังคับบัญชาและตัวท่านควรมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	73	108	24	5	0	4.19	0.725	มีส่วนร่วม
15. ในหน่วยงานของท่านควรมีการปฏิบัติงานกันเป็นทีม	107	85	17	1	0	4.42	0.660	มีส่วนร่วม
16. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานของท่านไม่ควรทำงานโดยลำพังแต่ควรมีการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา**	74	90	42	4	0	4.11	0.786	มีส่วนร่วม
ภาพรวมด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน						4.13		มีส่วนร่วม

**เป็นคำถามเชิงลบซึ่งผู้วิจัยได้ปรับคำถามเป็นเชิงบวกและปรับสเกลแล้ว

ตาราง 6 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	ความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	n=210		ความคิดเห็น
ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ								
17. การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บังคับบัญชาไม่ควรตัดสินใจเพียงคนเดียว**	33	73	86	17	1	3.57	0.868	ปรึกษาหารือ
18. การตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน ควรให้สมาชิกในหน่วยงานมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่	72	109	28	1	0	4.20	0.676	มีส่วนร่วม
19. การตัดสินใจในเรื่องใดๆ ก็ตามท่านคิดว่าควรมีการตัดสินใจกันเป็นทีม	51	96	55	8	0	3.91	0.807	ปรึกษาหารือ
20. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรทำการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยมีข้อมูลประกอบในการตัดสินใจอย่างถูกต้องและเชื่อถือได้	133	70	6	1	0	4.60	0.573	มีส่วนร่วม
ภาพรวมด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ						4.07		มีส่วนร่วม
ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง								
21. ผู้บังคับบัญชาไม่ควรเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงานเพียงคนเดียว โดยให้สมาชิกในหน่วยงานเป็นผู้ปฏิบัติตามเท่านั้น**	26	61	97	25	1	3.41	0.872	ปรึกษาหารือ
22. เป้าหมายในการทำงานผู้บังคับบัญชาและสมาชิกในหน่วยงานทุกคนจะต้องร่วมกันกำหนดขึ้น	44	107	56	3	0	3.91	0.727	ปรึกษาหารือ
23. ในการปฏิบัติงาน สมาชิกทุกคนในหน่วยงานควรจะทราบเป้าหมายและแผนการดำเนินงานอย่างละเอียด	123	77	7	3	0	4.52	0.635	มีส่วนร่วม
24. การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายในการทำงานนั้น ท่านคิดว่าควรให้สมาชิกในหน่วยงานทุกคนร่วมเสนอความคิดเห็น	73	105	29	3	0	4.18	0.716	มีส่วนร่วม
ภาพรวมด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง						4.01		มีส่วนร่วม

**เป็นคำถามเชิงลบซึ่งผู้วิจัยได้ปรับคำถามเป็นเชิงบวกและปรับสเกลแล้ว

ตาราง 6 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	ความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	n=210		ความคิดเห็น
ลักษณะของกระบวนการควบคุม								
25. ในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาควรให้อิสระในการทำงานแก่ทำนองอย่างเต็มที่	55	129	25	1	0	4.13	0.620	มีส่วนร่วม
26. ในการทำงานผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาผลงานของท่านมากกว่าการควบคุมตรวจตราการทำงานอย่างใกล้ชิด	70	104	36	0	0	4.16	0.693	มีส่วนร่วม
27. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนและวิธีการทำงาน แต่ไม่จำเป็นต้องทำการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวดและละเอียดทุกขั้นตอน**	14	40	118	33	5	3.12	0.836	ปรึกษาหารือ
28. การควบคุมการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาควรทำเพื่อเป็นการช่วยเหลือและเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี	100	99	11	0	0	4.42	0.592	มีส่วนร่วม
ภาพรวมด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม						3.96		ปรึกษาหารือ
ภาพรวมของความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ						4.01		มีส่วนร่วม

**เป็นคำถามเชิงลบซึ่งผู้วิจัยได้ปรับคำถามเป็นเชิงบวกและปรับสเกลแล้ว

จากตาราง 6 แสดงผลความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.01 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นตามลำดับ ได้ดังนี้

ด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.68 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นตามลำดับ ได้ดังนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ คือ ในการทำงานควรส่งเสริมให้มีการอภิปรายถกเถียงกันในเรื่องงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ในการแก้ปัญหาต่างๆ ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และผู้บังคับบัญชาควรให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ตามลำดับ

ด้านลักษณะของแรงจูงใจ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นด้านลักษณะของแรงจูงใจว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.02 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นตามลำดับ ได้ดังนี้ ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม คือ ในการทำงานผู้บังคับบัญชาควรให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงและแก้ไขการทำงานมากกว่าการใช้วิธีการลงโทษ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 และผู้บังคับบัญชาควรให้การสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งทางการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ คือ ในการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาไม่ควรใช้วิธีที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกรงกลัวและมีการลงโทษผู้กระทำผิด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และเมื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บังคับบัญชาควรกล่าวคำชมเชย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสารว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.21 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นตามลำดับ ได้ดังนี้ ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม คือ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน จำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 ลักษณะข่าวสารภายในองค์การควรมีความถูกต้องและเชื่อถือได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 และการทำงานร่วมกันควรมีการเสนอแนะความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ตามลำดับ ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ คือ ผู้บังคับบัญชาจะได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและไม่บิดเบือนจากผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75

ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกันว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.13 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นตามลำดับ ได้ดังนี้ ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม คือ ในหน่วยงานควรมีการปฏิบัติงานกันเป็นทีม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาควรมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานไม่ควรทำงานโดยลำพังแต่ควรมีการมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ตามลำดับ ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ คือ เมื่อได้รับความเดือดร้อน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวก็ตาม ผู้บังคับบัญชาควรแนะนำและให้คำปรึกษาแก่ผู้ได้บังคับบัญชา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81

ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.07 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นตามลำดับ ได้ดังนี้ ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม คือ ผู้บังคับบัญชาควรทำการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยมีข้อมูลประกอบในการตัดสินใจอย่างถูกต้องและเชื่อถือได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 และการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน ควรให้สมาชิกในหน่วยงานมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบ

แบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ คือ การตัดสินใจในเรื่องใดๆ ก็ตามควรมีการตัดสินใจกันเป็นทีม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บังคับบัญชาไม่ควรตัดสินใจเพียงคนเดียว โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57

ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่งว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.01 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นตามลำดับ ได้ดังนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม คือ ในการปฏิบัติงาน สมาชิกทุกคนในหน่วยงานควรจะทราบเป้าหมายและแผนการดำเนินงานอย่างละเอียด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 และการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายในการทำงานนั้น ควรให้สมาชิกในหน่วยงานทุกคนร่วมเสนอความคิดเห็น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ คือ เป้าหมายในการทำงานผู้บังคับบัญชาและสมาชิกในหน่วยงานทุกคนจะต้องร่วมกันกำหนดขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และผู้บังคับบัญชาไม่ควรเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงานเพียงคนเดียว โดยให้สมาชิกในหน่วยงานเป็นผู้ปฏิบัติตามเท่านั้น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41

ลักษณะของกระบวนการควบคุม พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.96 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นตามลำดับ ได้ดังนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม คือ การควบคุมการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาควรทำเพื่อเป็นการช่วยเหลือและเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 ในการทำงานผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าการควบคุมตรวจตราการทำงานอย่างใกล้ชิด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาควรให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ตามลำดับ ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ คือ ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนและวิธีการทำงาน แต่ไม่จำเป็นต้องทำการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวดและละเอียดทุกขั้นตอน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 7

ตาราง 7 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม จำแนกตามเพศ

ตัวแปรที่ศึกษา	เพศ	t-test for Equality of Means				
		$\bar{x}$	S.D.	t	df	p
ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ	ชาย	4.04	0.337	0.675	208	0.501
	หญิง	4.00	0.326			

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบเพศของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม โดยใช้สถิติ Independent Samples t-test ในการทดสอบ พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .501 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ตาราง 8 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามเพศ เป็นรายด้าน

ความคิดเห็นที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ	เพศ	t-test for Equality of Means				
		$\bar{x}$	S.D.	t	df	p
การใช้กระบวนการภาวะผู้นำ	ชาย	3.72	0.509	0.601	208	0.549
	หญิง	3.67	0.542			
ลักษณะของแรงจูงใจ	ชาย	4.00	0.377	-0.350	208	0.727
	หญิง	4.02	0.417			
ลักษณะของกระบวนการสื่อสาร	ชาย	4.26	0.409	0.865	208	0.388
	หญิง	4.20	0.462			
ลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน	ชาย	4.16	0.514	0.457	208	0.648
	หญิง	4.12	0.495			
ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ	ชาย	4.11	0.507	0.600	208	0.549
	หญิง	4.06	0.467			

ตาราง 8 (ต่อ)

ความคิดเห็นที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ	เพศ	t-test for Equality of Means				
		$\bar{x}$	S.D.	t	df	p
ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง	ชาย	4.07	0.539	0.881	208	0.379
	หญิง	3.99	0.504			
ลักษณะของกระบวนการควบคุม	ชาย	3.961	0.439	0.029	208	0.977
	หญิง	3.959	0.406			

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบเพศของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ เป็นรายด้าน โดยใช้สถิติ Independent Samples t-test ในการทดสอบ พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ ด้านลักษณะของแรงจูงใจ ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม มีค่า Probability (p) เท่ากับ .549 .727 .388 .648 .549 .379 และ .977 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 ทุกด้าน นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำรายด้านไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตาราง 9 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม จำแนกตามอายุ

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	F-Prob.
ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.168	0.084	0.779	0.46
	ภายในกลุ่ม	207	22.36	0.108		
	รวม	209	22.53			

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบอายุของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (Analysis of Variance) พบว่า มีค่า F-Prob. เท่ากับ .46 ซึ่งมากกว่า .05 โดยเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุกับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ตาราง 10 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามอายุ เป็นรายด้าน

ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	F-Prob.
การใช้กระบวนการภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.33	0.665	2.36	0.097
	ภายในกลุ่ม	207	58.32	0.282		
	รวม	209	59.65			
ลักษณะของแรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.057	0.029	0.171	0.843
	ภายในกลุ่ม	207	34.69	0.168		
	รวม	209	34.75			
ลักษณะของกระบวนการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	2	0.14	0.07	0.342	0.710
	ภายในกลุ่ม	207	42.39	0.205		
	รวม	209	42.53			

ตาราง 10 (ต่อ)

ความคิดเห็นที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	F-Prob.
ลักษณะของกระบวนการความ สัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.154	0.077	0.307	0.736
	ภายในกลุ่ม	207	51.75	0.25		
	รวม	209	51.9			
ลักษณะของกระบวนการ ตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.891	0.446	1.996	0.138
	ภายในกลุ่ม	207	46.2	0.223		
	รวม	209	47.1			
ลักษณะของการกำหนด เป้าหมายการทำงานหรือ การออกคำสั่ง	ระหว่างกลุ่ม	2	0.383	0.191	0.73	0.483
	ภายในกลุ่ม	207	54.23	0.262		
	รวม	209	54.61			
ลักษณะของกระบวนการ ควบคุม	ระหว่างกลุ่ม	2	1.519	0.759	4.622*	0.011
	ภายในกลุ่ม	207	34.01	0.164		
	รวม	209	35.53			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 10 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบอายุของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ เป็นรายด้าน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (Analysis of Variance) พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ ด้านลักษณะของแรงจูงใจ ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ และด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง มีค่า F-Prob. เท่ากับ .097 .843 .710 .736 .138 และ .483 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 ทุกด้าน โดยเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุกับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ ด้านลักษณะของแรงจูงใจ ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ และด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ ด้านลักษณะของแรงจูงใจ ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ และด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่งไม่แตกต่างกัน

ส่วนความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม มีค่า F-Prob. เท่ากับ .011 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ดังต่อไปนี้

ตาราง 11 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันกับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม

อายุ		20-30 ปี	31-40 ปี	41-60 ปี
	$\bar{x}$	3.903	4.034	4.183
20-30 ปี	3.903		-0.131* (0.039)	-0.280* (0.012)
31-40 ปี	4.034			-0.149 (0.204)
41-60 ปี	4.183			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 11 แสดงว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 20-30 ปี กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 31-40 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .039 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 20-30 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 31-40 ปี ด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.131

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 20-30 ปี กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 41-60 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .012 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 20-30 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 41-60 ปี ด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.280

สมมติฐานข้อที่ 3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 12

ตาราง 12 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม
จำแนกตามสถานภาพสมรส

ตัวแปรที่ศึกษา	สถานภาพ สมรส	t-test for Equality of Means				
		$\bar{x}$	S.D.	t	df	p
ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ	โสด	4.00	0.336	-1.249	208	0.213
	สมรสแล้ว	4.08	0.274			

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบสถานภาพสมรสของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม โดยใช้สถิติ Independent Samples t-test ในการทดสอบ พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .213 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตาม
สถานภาพสมรส เป็นรายด้าน

ความคิดเห็นที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ	สถานภาพ สมรส	t-test for Equality of Means				
		$\bar{x}$	S.D.	t	df	p
การใช้กระบวนการภาวะผู้นำ	โสด	3.68	0.546	0.090	208	0.928
	สมรสแล้ว	3.67	0.469			
ลักษณะของแรงจูงใจ	โสด	4.01	0.418	-0.790	208	0.431
	สมรสแล้ว	4.07	0.349			
ลักษณะของกระบวนการสื่อสาร	โสด	4.20	0.464	-0.550	208	0.583
	สมรสแล้ว	4.25	0.376			
ลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน	โสด	4.13	0.494	0.169	208	0.866
	สมรสแล้ว	4.12	0.527			
ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ	โสด	4.05	0.460	-1.554	208	0.122
	สมรสแล้ว	4.19	0.543			

ตาราง 13 (ต่อ)

ความคิดเห็นที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ	สถานภาพ สมรส	t-test for Equality of Means				
		$\bar{x}$	S.D.	t	df	p
ลักษณะของการกำหนดเป้าหมาย การทำงานหรือการออกคำสั่ง	โสด	3.99	0.511	-1.041	208	0.299
	สมรสแล้ว	4.09	0.511			
ลักษณะของกระบวนการควบคุม	โสด	3.93	0.410	-2.863*	208	0.005
	สมรสแล้ว	4.15	0.380			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบสถานภาพสมรสของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ เป็นรายด้าน โดยใช้สถิติ Independent Samples t-test ในการทดสอบ พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ ด้านลักษณะของแรงจูงใจ ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ และด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง มีค่า Probability (p) เท่ากับ .928 .431 .583 .866 .122 และ .299 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 ทุกด้าน นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ ด้านลักษณะของแรงจูงใจ ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ และด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่งไม่แตกต่างกัน

ส่วนความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม มีค่า Probability (p) เท่ากับ .005 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 4 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 14

ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม
จำแนกตามระดับการศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	ระดับการศึกษา	t-test for Equality of Means				
		$\bar{x}$	S.D.	t	df	p
ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบ ภาวะผู้นำ	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	4.00	0.327	-1.105	208	0.271
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.08	0.338			

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบระดับการศึกษาของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม โดยใช้สถิติ Independent Samples t-test ในการทดสอบ พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .271 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ตาราง 15 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตาม
ระดับการศึกษา เป็นรายด้าน

ความคิดเห็นที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ	ระดับการศึกษา	t-test for Equality of Means				
		$\bar{x}$	S.D.	t	df	p
การใช้กระบวนการ ภาวะผู้นำ	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3.66	0.532	-1.406	208	0.161
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.82	0.541			
ลักษณะของแรงจูงใจ	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	4.02	0.413	-0.275	208	0.784
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.04	0.372			
ลักษณะของ กระบวนการสื่อสาร	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	4.22	0.441	0.788	208	0.432
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.14	0.520			
ลักษณะของกระบวนการ ความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง ระหว่างกัน	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	4.13	0.503	-0.250	208	0.803
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.15	0.475			
ลักษณะของกระบวนการ ตัดสินใจ	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	4.05	0.467	-1.098	208	0.274
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.16	0.524			

ตาราง 15 (ต่อ)

ความคิดเห็นที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ	ระดับการศึกษา	t-test for Equality of Means				
		$\bar{x}$	S.D.	t	df	p
ลักษณะของการกำหนด เป้าหมายการทำงาน หรือการออกคำสั่ง	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3.99	0.513	-1.673	208	0.096
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.16	0.479			
ลักษณะของ กระบวนการควบคุม	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3.95	0.411	-1.299	208	0.195
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.06	0.414			

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบระดับการศึกษาของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ เป็นรายด้าน โดยใช้สถิติ Independent Samples t-test ในการทดสอบ พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ ด้านลักษณะของแรงจูงใจ ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม มีค่า Probability (p) เท่ากับ .161 .784 .432 .803 .274 .096 และ .195 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 ทุกด้าน นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำรายด้านไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 5 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 16

ตาราง 16 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ตัวแปรที่ศึกษา	ระดับตำแหน่ง	t-test for Equality of Means				
		$\bar{x}$	S.D.	t	df	p
ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ	ระดับ 3-4	3.98	0.334	-2.602*	208	0.010
	ระดับ 5-6	4.13	0.280			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบระดับตำแหน่งของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม โดยใช้สถิติ Independent Samples t-test ในการทดสอบ พบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .010 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมแตกต่างกัน

ตาราง 17 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามระดับตำแหน่ง เป็นรายด้าน

ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ	ระดับตำแหน่ง	t-test for Equality of Means				
		$\bar{x}$	S.D.	t	df	p
การใช้กระบวนการภาวะผู้นำ	ระดับ 3-4	3.65	0.543	-1.441	208	0.151
	ระดับ 5-6	3.79	0.489			
ลักษณะของแรงจูงใจ	ระดับ 3-4	4.01	0.414	-0.317	208	0.752
	ระดับ 5-6	4.04	0.385			
ลักษณะของกระบวนการสื่อสาร	ระดับ 3-4	4.18	0.455	-1.905	208	0.058
	ระดับ 5-6	4.33	0.419			
ลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน	ระดับ 3-4	4.12	0.504	-0.605	208	0.546
	ระดับ 5-6	4.17	0.480			

ตาราง 17 (ต่อ)

ความคิดเห็นที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ	ระดับตำแหน่ง	t-test for Equality of Means				
		$\bar{x}$	S.D.	t	df	p
ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ	ระดับ 3-4	4.02	0.454	-3.116*	208	0.002
	ระดับ 5-6	4.27	0.507			
ลักษณะของการกำหนดเป้าหมาย การทำงานหรือการออกคำสั่ง	ระดับ 3-4	3.97	0.512	-2.11*	208	0.036
	ระดับ 5-6	4.16	0.488			
ลักษณะของกระบวนการควบคุม	ระดับ 3-4	3.91	0.412	-3.297*	208	0.001
	ระดับ 5-6	4.14	0.363			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบระดับตำแหน่งของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ เป็นรายด้าน โดยใช้สถิติ Independent Samples t-test ในการทดสอบ พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ ด้านลักษณะของแรงจูงใจ ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร และด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน มีค่า Probability (p) เท่ากับ .151 .752 .058 และ .546 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 ทุกด้าน นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ ด้านลักษณะของแรงจูงใจ ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร และด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกันไม่แตกต่างกัน

ส่วนความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม มีค่า Probability (p) เท่ากับ .002 .036 และ .001 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 6 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตาราง 18 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	F-Prob.
ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	3	0.459	0.153	1.427	0.236
	ภายในกลุ่ม	206	22.07	0.107		
	รวม	209	22.53			

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบระยะเวลาในการปฏิบัติราชการของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (Analysis of Variance) พบว่า มีค่า F-Prob. เท่ากับ .236 ซึ่งมากกว่า .05 โดยเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ตาราง 19 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ เป็นรายด้าน

ความคิดเห็นที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	F-Prob.
การใช้กระบวนการภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	3	0.813	0.271	0.949	0.418
	ภายในกลุ่ม	206	58.84	0.286		
	รวม	209	59.65			
ลักษณะของแรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	3	0.509	0.284	1.724	0.163
	ภายในกลุ่ม	206	33.89	0.165		
	รวม	209	34.75			
ลักษณะของกระบวนการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	3	0.642	0.214	1.052	0.370
	ภายในกลุ่ม	206	41.89	0.203		
	รวม	209	42.53			
ลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน	ระหว่างกลุ่ม	3	0.758	0.253	1.017	0.386
	ภายในกลุ่ม	206	51.14	0.248		
	รวม	209	51.9			
ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	3	1.546	0.515	2.331	0.075
	ภายในกลุ่ม	206	45.55	0.221		
	รวม	209	47.1			
ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง	ระหว่างกลุ่ม	3	1.269	0.423	1.633	0.183
	ภายในกลุ่ม	206	53.35	0.259		
	รวม	209	54.61			
ลักษณะของกระบวนการควบคุม	ระหว่างกลุ่ม	3	1.622	0.541	3.285*	0.022
	ภายในกลุ่ม	206	33.91	0.165		
	รวม	209	35.53			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบระยะเวลาในการปฏิบัติราชการของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ เป็นรายด้าน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (Analysis of Variance) พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ ด้านลักษณะของแรงจูงใจ ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ และด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง มีค่า F-Prob. เท่ากับ .418 .163 .370 .386 .075 และ .183 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 ทุกด้าน โดยเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ ด้านลักษณะของแรงจูงใจ ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ และด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ ด้านลักษณะของแรงจูงใจ ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ และด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่งไม่แตกต่างกัน

ส่วนความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม มีค่า F-Prob. เท่ากับ .022 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ดังต่อไปนี้

ตาราง 20 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการแตกต่างกันกับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม

ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ	$\bar{x}$	น้อยกว่า 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
		3.896	4.026	4.046	4.129
น้อยกว่า 1 ปี	3.896		-0.130 (0.082)	-0.150 (0.241)	-0.233* (0.005)
1-5 ปี	4.026			-0.020 (0.891)	-0.103 (0.304)
6-10 ปี	4.046				-0.083 (0.560)
11 ปีขึ้นไป	4.129				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 20 แสดงว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการน้อยกว่า 1 ปี กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 11 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .005 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการน้อยกว่า 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 11 ปีขึ้นไป ด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.233

สมมติฐานข้อที่ 7 ผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม จำแนกตามสังกัด

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	F-Prob.
ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	5	0.138	0.028	0.251	0.939
	ภายในกลุ่ม	204	22.39	0.11		
	รวม	209	22.53			

จากตาราง 21 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบสังกัดของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (Analysis of Variance) พบว่า มีค่า F-Prob. เท่ากับ .939 ซึ่งมากกว่า .05 โดยเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างสังกัดกับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ตาราง 22 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามสังกัด เป็นรายด้าน

ความคิดเห็นที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	F-Prob.
การใช้กระบวนการภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	5	1.835	0.367	1.295	0.267
	ภายในกลุ่ม	204	57.82	0.283		
	รวม	209	59.65			
ลักษณะของแรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	5	0.111	0.022	0.131	0.985
	ภายในกลุ่ม	204	34.63	0.17		
	รวม	209	34.75			
ลักษณะของกระบวนการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	5	1.219	0.244	1.204	0.309
	ภายในกลุ่ม	204	41.31	0.203		
	รวม	209	42.53			
ลักษณะของกระบวนการความ สัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน	ระหว่างกลุ่ม	5	0.799	0.16	0.638	0.671
	ภายในกลุ่ม	204	51.1	0.25		
	รวม	209	51.9			
ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	5	0.709	0.142	0.624	0.682
	ภายในกลุ่ม	204	46.39	0.227		
	รวม	209	47.1			
ลักษณะของการกำหนดเป้าหมาย การทำงานหรือการออกคำสั่ง	ระหว่างกลุ่ม	5	0.116	0.023	0.087	0.994
	ภายในกลุ่ม	204	54.5	0.267		
	รวม	209	54.61			
ลักษณะของกระบวนการควบคุม	ระหว่างกลุ่ม	5	0.64	0.128	0.748	0.588
	ภายในกลุ่ม	204	34.89	0.171		
	รวม	209	35.53			

จากตาราง 22 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบสังกัดของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ เป็นรายด้าน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (Analysis of Variance) พบว่าความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ ด้านลักษณะของแรงจูงใจ ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม มีค่า F-Prob. เท่ากับ .267 .985 .309 .671 .682 .994 และ .588 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 ทุกด้าน โดยเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างสังกัดกับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ ด้านลักษณะของแรงจูงใจ ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง

ระหว่างกัน ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามมาทำการรวบรวมและวิเคราะห์ผล จากการวิเคราะห์ปรากฏตามตาราง ดังนี้

ตาราง 23 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (คน)	กลุ่มตัวอย่างที่แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม (คน)	กลุ่มตัวอย่างที่ไม่แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม (คน)
ระดับ 3-4	168	130	38
ระดับ 5-6	42	33	9
รวม	210	163	47

จากตาราง 23 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตามระดับตำแหน่ง จากจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด 210 คน มีผู้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 77.62 ส่วนผู้ที่ไม่แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมมีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 22.38 เมื่อจำแนกตามระดับตำแหน่งของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ระดับตำแหน่ง 3-4 มีผู้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจำนวน 130 คน ผู้ที่ไม่แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมมีจำนวน 38 คน และระดับตำแหน่ง 5-6 มีผู้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจำนวน 33 คน ผู้ที่ไม่แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมมีจำนวน 9 คน ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแจกแจงจำนวน และค่าร้อยละ ดังนี้

ตาราง 24 แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ได้บังคับบัญชาระดับ 3-4 เกี่ยวกับปัญหาที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา

ปัญหาที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา	จำนวน	ร้อยละ
1. ความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน	47	22.381
2. ความลำเอียง การมีอคติ ความไม่เสมอภาคในการปกครองบังคับบัญชาและการมอบหมายงาน	26	12.381
3. การติดต่อสื่อสารไม่ชัดเจน มีการสื่อสารในลักษณะ One Way Communication การติดต่อสื่อสารกันเฉพาะเรื่องงาน	13	6.190
4. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาไม่เป็นกันเอง เกิดช่องว่างระหว่างกัน	13	6.190
5. การใช้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชา ลักษณะของการสั่งการเป็นการออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว	10	4.762
6. ผู้บังคับบัญชาไม่ให้การส่งเสริม และสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาได้พัฒนาความรู้ความสามารถ หรือความชำนาญให้กับตนเอง	8	3.810
7. การควบคุมอารมณ์ ไม่ใช่เหตุผลและดุลยพินิจในการตัดสินใจ	7	3.333
8. มีความเข้มงวด เคร่งครัดต่อกฎระเบียบมากเกินไป ไม่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน	6	2.857
รวม	130	61.905

จากตาราง 24 แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ได้บังคับบัญชาระดับ 3-4 เกี่ยวกับปัญหาที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม เกี่ยวกับปัญหาที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 130 คน โดยผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่าปัญหาที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นมากที่สุด คือ ปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน โดยมีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 22.381 รองลงมาคือปัญหาเกี่ยวกับความลำเอียง การมีอคติ ความไม่เสมอภาคในการปกครองบังคับบัญชาและการมอบหมายงาน การติดต่อสื่อสารไม่ชัดเจน มีการสื่อสารในลักษณะ One Way Communication การติดต่อสื่อสารกันเฉพาะเรื่องงาน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาไม่เป็นกันเอง เกิดช่องว่างระหว่างกัน การใช้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชา ลักษณะของการสั่งการเป็นการออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว ผู้บังคับบัญชาไม่ให้การส่งเสริม และสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ หรือความชำนาญให้กับตนเอง การควบคุมอารมณ์ ไม่ใช่เหตุผลและดุลยพินิจในการตัดสินใจ และมีความเข้มงวด เคร่งครัดต่อกฎระเบียบมากเกินไป ไม่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 12.381 6.190 4.762 3.810 3.333 และ 2.857 ตามลำดับ

ตาราง 25 แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ได้บังคับบัญชาระดับ 5-6 เกี่ยวกับปัญหาที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัญหาที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	จำนวน	ร้อยละ
1. ความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน	14	6.667
2. การควบคุมอารมณ์ ไม่ใช่เหตุผลและดุลยพินิจในการตัดสินใจ	5	2.381
3. การติดต่อสื่อสารไม่ชัดเจน มีการสื่อสารในลักษณะ One Way Communication การติดต่อสื่อสารกันเฉพาะเรื่องงาน	3	1.429
4. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เป็นกันเอง เกิดช่องว่างระหว่างกัน	3	1.429
5. มีความเข้มงวด เคร่งครัดต่อกฎระเบียบมากเกินไป ไม่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน	3	1.429
6. การใช้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชา ลักษณะของการสั่งการเป็นการออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว	2	0.952
7. ความลำเอียง การมีอคติ ความไม่เสมอภาคในการปกครองบังคับบัญชาและการมอบหมายงาน	2	0.952
8. ผู้บังคับบัญชาไม่ให้การส่งเสริม และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาความรู้ความสามารถ หรือความชำนาญให้กับตนเอง	1	0.476
รวม	33	15.714

จากตาราง 25 แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ได้บังคับบัญชาระดับ 5-6 เกี่ยวกับปัญหาที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม เกี่ยวกับปัญหาที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 33 คน โดยผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่าปัญหาที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นมากที่สุด คือ ปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน โดยมีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 6.667 รองลงมาคือปัญหาเกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์ ไม่ใช่เหตุผลและดุลยพินิจในการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารไม่ชัดเจน มีการสื่อสารในลักษณะ One Way Communication การติดต่อสื่อสารกันเฉพาะเรื่องงาน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เป็นกันเอง เกิดช่องว่างระหว่างกัน มีความเข้มงวด เคร่งครัดต่อกฎระเบียบมากเกินไป ไม่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน การใช้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชา ลักษณะของการสั่งการเป็นการออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว ความลำเอียง การมีอคติ ความไม่เสมอภาคในการปกครองบังคับบัญชาและการมอบหมายงาน และผู้บังคับบัญชาไม่ให้การส่งเสริม และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ หรือความชำนาญให้กับตนเอง คิดเป็นร้อยละ 2.381 1.429 0.952 และ 0.476 ตามลำดับ

ตาราง 26 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับผู้นำที่เหมาะสม จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (คน)	กลุ่มตัวอย่างที่แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (คน)	กลุ่มตัวอย่างที่ไม่แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (คน)
ระดับ 3-4	168	137	31
ระดับ 5-6	42	36	6
รวม	210	173	37

จากตาราง 26 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับผู้นำที่เหมาะสม จำแนกตามระดับตำแหน่ง จากจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหมด 210 คน มีผู้แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 82.38 ส่วนผู้ที่ไม่แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมมีจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 17.62 เมื่อจำแนกตามระดับตำแหน่งของผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า ระดับตำแหน่ง 3-4 มีผู้แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจำนวน 137 คน ผู้ที่ไม่แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมมีจำนวน 31 คน และระดับตำแหน่ง 5-6 มีผู้แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจำนวน 36 คน ผู้ที่ไม่แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมมีจำนวน 6 คน ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้นำที่เหมาะสม โดยแจกแจงจำนวน และค่าร้อยละ ดังนี้

ตาราง 27 แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับผู้นำที่เหมาะสมของผู้ได้บังคับบัญชาระดับ 3-4

ผู้นำที่เหมาะสมของผู้ได้บังคับบัญชา	จำนวน	ร้อยละ
1. มีความเห็นอกเห็นใจ เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชา ยกย่องให้เกียรติ และให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชา	30	14.286
2. มีความซื่อสัตย์และยุติธรรม วางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียง ปกครองบังคับบัญชา โดยใช้หลักคุณธรรม เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย	26	12.381
3. เป็นผู้ที่มีความทักษะในการสอนงานและถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งมีการวางแผนและดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้	20	9.524
4. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบ มีเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีมนุษยสัมพันธ์	18	8.571
5. เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ มีปฏิภาณไหวพริบ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง	18	8.571
6. มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว จิตใจโอบอ้อมอารี ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชา มีความสุขุม รอบคอบ	13	6.190

ตาราง 27 (ต่อ)

ผู้นำที่เหมาะสมของผู้ได้บังคับบัญชา	จำนวน	ร้อยละ
7. เป็นผู้ที่มีความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี วางตัวเหมาะสม และมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไป	12	5.714
รวม	137	65.238

จากตาราง 27 แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับผู้นำที่เหมาะสมของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับ 3-4 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามแสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับผู้นำที่เหมาะสม จำนวน 137 คน โดยผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 3-4 แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรเป็นผู้ที่มีความเห็นอกเห็นใจ เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชา ยกย่องให้เกียรติและให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 14.286 รองลงมา คือ ควรมีความซื่อสัตย์และยุติธรรม วางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียง ปกครองบังคับบัญชาโดยใช้หลักคุณธรรม เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้มีทักษะในการสอนงานและถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งมีการวางแผนและดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบ มีเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ มีปฏิภาณไหวพริบ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว จิตใจโอบอ้อมอารี ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชา มีความสุขุม รอบคอบ และเป็นผู้ที่มีความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี วางตัวเหมาะสม และมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป คิดเป็นร้อยละ 12.381 9.524 8.571 6.190 และ 5.714 ตามลำดับ

ตาราง 28 แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับผู้นำที่เหมาะสมของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับ 5-6

ผู้นำที่เหมาะสมของผู้ได้บังคับบัญชา	จำนวน	ร้อยละ
1. มีความเห็นอกเห็นใจ เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชา ยกย่องให้เกียรติและให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชา	9	4.286
2. มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว จิตใจโอบอ้อมอารี ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชา มีความสุขุม รอบคอบ	8	3.810
3. เป็นผู้ที่มีความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี วางตัวเหมาะสม และมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	7	3.333
4. มีความซื่อสัตย์และยุติธรรม วางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียง ปกครองบังคับบัญชาโดยใช้หลักคุณธรรม เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย	5	2.381

ตาราง 28 (ต่อ)

ผู้นำที่เหมาะสมของผู้ได้บังคับบัญชา	จำนวน	ร้อยละ
5. เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ มีปฏิภาณไหวพริบ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง	3	1.429
6. เป็นผู้ที่มีทักษะในการสอนงานและถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งมีการวางแผนและดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้	2	0.952
7. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบ มีเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีมนุษยสัมพันธ์	2	0.952
รวม	36	17.143

จากตาราง 28 แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับผู้นำที่เหมาะสมของผู้ได้บังคับบัญชาระดับ 5-6 พบว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามแสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับผู้นำที่เหมาะสม จำนวน 36 คน โดยผู้ได้บังคับบัญชาระดับ 5-6 แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรเป็นผู้ที่มีความเห็นอกเห็นใจ เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชา ยกย่องให้เกียรติและให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.286 รองลงมาคือ ควรมีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว จิตใจโอบอ้อมอารี ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชา มีความสุขุม รอบคอบ เป็นผู้ที่มีความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี วางตัวเหมาะสม และมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีความซื่อสัตย์และยุติธรรม วางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียง ปกครองบังคับบัญชาโดยใช้หลักคุณธรรม เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ มีปฏิภาณไหวพริบ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้ที่มีทักษะในการสอนงานและถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งมีการวางแผนและดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ และเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบ มีเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 3.810 3.333 2.381 1.429 และ 0.952 ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ศึกษากรณีส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร มีลำดับขั้นตอนของการวิจัยและผลสรุป ดังนี้

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาในรูปแบบต่างๆ
2. เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลส่วนตัว ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ และสังกัด ที่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ
3. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมต่อไป

สมมติฐานในการวิจัย

1. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
4. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
5. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
6. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
7. ผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มข้าราชการที่อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีและปฏิบัติงานในส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร (เฉพาะข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ส่วนกลาง ไม่รวมถึงข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำสำนักงานภาษีสรรพากรพื้นที่ 1-16 ในกรุงเทพมหานคร) จำนวน 395 คน (ที่มา : ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2544 ฝ่ายบริหาร ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการที่อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีและปฏิบัติงานในส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากประชากรจำนวน 395 คน โดยพิจารณาจากสูตรของ Taro Yamane (เพ็ญแข แสงแก้ว, 2538: 61) ความคลาดเคลื่อนในการเลือกตัวอย่างร้อยละ 5 จะได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยทั้งสิ้นเป็นจำนวน 199 คน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จะสำรองกลุ่มตัวอย่างเพื่อกันความผิดพลาดเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 5 จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนทั้งสิ้น 210 คน จากนั้นจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) แยกตามระดับตำแหน่ง (ซี) ของข้าราชการ ได้แก่ ระดับ 3-4 และระดับ 5-6 แล้วนำกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับชั้นมากำหนดอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) จากนั้นจึงทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับสลากในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามแนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำ เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ โดยครอบคลุมแบบของภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ คือ แบบเผด็จการ แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ แบบปรึกษาหารือ และแบบมีส่วนร่วม แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลส่วนตัวของข้าราชการกรมสรรพากร ซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง (ซี) ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ และสังกัด จำนวน 7 ข้อ โดยเป็นแบบเลือกตอบ หรือเติมข้อความตามที่เป็นจริง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่าย ซึ่งอยู่ในตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด จำนวน 28 ข้อ

ลักษณะของแบบสอบถามในตอน ที่ 2 จะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Evaluated Rating Scale) ซึ่งจะมีคำถามทั้งเชิงบวกและเชิงลบ คำถามที่มีเนื้อหาในเชิงลบหรือเป็นแบบปฏิเสธ (Negative) ได้แก่ คำถามข้อที่ 7, 10, 16, 17, 21, และ 27 โดยกำหนดมาตรวัดเป็นแบบ Likert Scale 5 ระดับ ดังนี้ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่าย ซึ่งอยู่ในตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลเอกสาร โดยศึกษาจากหนังสือบทความวารสาร แนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อทำหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยไปยังศูนย์บริหารภาษีสหกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร เพื่อขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี ศูนย์บริหารภาษีสหกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร

3. การแจกแบบสอบถาม จะส่งพร้อมหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูล ให้กับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง และขอความร่วมมือให้ส่งแบบสอบถามกลับคืน โดยผู้วิจัยจะเป็นผู้เก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

4. รวบรวมแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การตรวจสอบแก้ไข (Editing) ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม หากมีแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ ผิดพลาดจะทำการแยกออก

2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้อง สมบูรณ์ มาลงรหัสตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดเอาไว้

3. การประมวลผลข้อมูล จะใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการประมวลผล โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ลงรหัสเรียบร้อยแล้วมาบันทึกลงในคอมพิวเตอร์ และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Science : SPSS) มาประมวลผลข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis)

4.1 วิเคราะห์ลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยวิธีการแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละ เพื่อใช้แปลความหมายทั่วไปของแบบสอบถามตอนที่ 1

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ตอนที่ 2 โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ใช้การทดสอบค่า t-test ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม คือ เพศชาย และเพศหญิง

สมมติฐานข้อที่ 2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ใช้การทดสอบค่า F-test วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ใช้การทดสอบค่า t-test ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม คือ สถานภาพโสด และสถานภาพสมรสแล้ว

สมมติฐานข้อที่ 4 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ใช้การทดสอบค่า t-test ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม คือ ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และระดับสูงกว่าปริญญาตรี

สมมติฐานข้อที่ 5 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ใช้การทดสอบค่า t-test ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม คือ ระดับ 3-4 และระดับ 5-6

สมมติฐานข้อที่ 6 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ใช้การทดสอบค่า F-test วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 7 ผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ใช้การทดสอบค่า F-test วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่อยู่สังกัดแตกต่างกัน

4.4 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 4 โดยวิธีคิดค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อเปรียบเทียบข้อมูล

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ผลจากการศึกษาความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ศึกษากรณี ส่วนตรวจสอบภาชีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาชีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร สรุปผลได้ดังนี้

ลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา

จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 78.6 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 21.4 โดยผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีอายุ 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 64.8 รองลงมา คือ อายุ 31-40 ปี และอายุ 41-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.1 และ 7.1 ตามลำดับ ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 84.8 และมีสถานภาพสมรสแล้ว รวมถึงหย่าร้าง/หม้าย และอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 15.2 ด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 87.6 รองลงมา คือ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 12.4

ส่วนด้านระดับตำแหน่ง (ซี) พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้มีระดับตำแหน่ง 3-4 คิดเป็นร้อยละ 80 และมีระดับตำแหน่ง 5-6 คิดเป็นร้อยละ 20 ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 62.9 รองลงมา คือ มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 1-5 ปี 11 ปีขึ้นไป และ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.1 13.8 และ 5.2 ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่ผู้ได้บังคับบัญชาจะสังกัดอยู่ส่วนตรวจสอบภาชีอากร 3 คิดเป็นร้อยละ 19.5 รองลงมา คือ ส่วนตรวจสอบภาชีอากร 1 ซึ่งมีจำนวนเท่ากับส่วนตรวจสอบภาชีอากร 2 และส่วนตรวจสอบภาชีอากร 4 คิดเป็นร้อยละ 16.7 และ 16.2 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ

จากการศึกษาข้อมูลความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.01 และเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละด้าน สามารถจำแนกได้ดังนี้

1. ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.21 ซึ่งสามารถสรุปเป็นลำดับได้ดังนี้

1.1 ในการปฏิบัติงานร่วมกัน จำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61

1.2 ลักษณะข่าวสารภายในองค์การควรมีความถูกต้องและเชื่อถือได้ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33

1.3 ในการทำงานร่วมกันควรมีการเสนอแนะความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15

1.4 ผู้บังคับบัญชาจะได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและไม่บิดเบือนจากผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75

2. ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.13 ซึ่งสามารถสรุปเป็นลำดับได้ดังนี้

2.1 ในหน่วยงานควรมีการปฏิบัติงานกันเป็นทีม พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42

2.2 ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาควรมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19

2.3 ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานไม่ควรทำงานโดยลำพังแต่ควรมีการมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11

2.4 เมื่อได้รับความเดือดร้อน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวก็ตาม ผู้บังคับบัญชาควรแนะนำและให้คำปรึกษาแก่ผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81

3. ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.07 ซึ่งสามารถสรุปเป็นลำดับได้ดังนี้

3.1 ผู้บังคับบัญชาควรทำการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยมีข้อมูลประกอบในการตัดสินใจอย่างถูกต้องและเชื่อถือได้ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60

3.2 การตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน ควรให้สมาชิกในหน่วยงานมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20

3.3 การตัดสินใจในเรื่องใดๆ ก็ตามควรมีการตัดสินใจกันเป็นทีม พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

3.4 การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บังคับบัญชาไม่ควรตัดสินใจเพียงคนเดียว พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57

4. ด้านลักษณะของแรงจูงใจ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.02 ซึ่งสามารถสรุปเป็นลำดับได้ดังนี้

4.1 ในการทำงานผู้บังคับบัญชาควรให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงและแก้ไขการทำงานมากกว่าการใช้วิธีการลงโทษ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58

4.2 ผู้บังคับบัญชาควรให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งทาง การงาน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21

4.3 ในการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาไม่ควรใช้วิธีที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงกลัวและมีการลงโทษผู้กระทำผิด พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

4.4 เมื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บังคับบัญชาควรกล่าวคำชมเชย พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

5. ด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.01 ซึ่งสามารถสรุปเป็นลำดับได้ดังนี้

5.1 ในการปฏิบัติงาน สมาชิกทุกคนในหน่วยงานควรจะทราบเป้าหมายและแผนการดำเนินงานอย่างละเอียด พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52

5.2 การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายในการทำงานนั้น ควรให้สมาชิกในหน่วยงานทุกคนร่วมเสนอความคิดเห็น พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18

5.3 เป้าหมายในการทำงานผู้บังคับบัญชาและสมาชิกในหน่วยงานทุกคนจะต้องร่วมกันกำหนดขึ้น พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

5.4 ผู้บังคับบัญชาไม่ควรเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงานเพียงคนเดียว โดยให้สมาชิกในหน่วยงานเป็นผู้ปฏิบัติตามเท่านั้น พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41

6. ด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.96 ซึ่งสามารถสรุปเป็นลำดับได้ดังนี้

6.1 การควบคุมการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาควรทำเพื่อเป็นการช่วยเหลือและเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42

6.2 ในการทำงานผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาผลงานของผู้ได้บังคับบัญชามากกว่าการควบคุมตรวจตราการทำงานอย่างใกล้ชิด พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16

6.3 ในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาควรให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

6.4 ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนและวิธีการทำงาน แต่ไม่จำเป็นต้องทำการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวดและละเอียดทุกขั้นตอน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12

7. ด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.68 ซึ่งสามารถสรุปเป็นลำดับได้ดังนี้

7.1 ในการทำงานควรส่งเสริมให้มีการอภิปรายถกเถียงกันในเรื่องงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

7.2 ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม และสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

7.3 ในการแก้ปัญหาต่างๆ ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62

7.4 ผู้บังคับบัญชาควรให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

การวิเคราะห์ข้อมูลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

จากการศึกษาข้อมูลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม เกี่ยวกับปัญหาที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 163 คน เมื่อจำแนกตามระดับตำแหน่งของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ระดับตำแหน่ง 3-4 มีผู้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจำนวน 130 คน โดยผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับ 3-4 แสดงความคิดเห็นว่าปัญหาที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นมากที่สุด คือ ปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน โดยมีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 22.381 รองลงมาคือปัญหาเกี่ยวกับความลำเอียง การมีอคติ ความไม่เสมอภาคในการปกครองบังคับบัญชาและการมอบหมายงาน การติดต่อสื่อสารไม่ชัดเจน มีการสื่อสารในลักษณะ One Way Communication การติดต่อสื่อสารกันเฉพาะเรื่องงาน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เป็นกันเอง เกิดช่องว่างระหว่างกัน การใช้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชา ลักษณะของการสั่งการเป็นการออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว ผู้บังคับบัญชาไม่ให้การส่งเสริม และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ หรือความชำนาญให้กับตนเอง การควบคุมอารมณ์ ไม่ใช่เหตุผลและดุลยพินิจในการตัดสินใจ และมีความเข้มงวด เคร่งครัดต่อกฎระเบียบมากเกินไป ไม่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 12.381 6.190 4.762 3.810 3.333 และ 2.857 ตามลำดับ

นอกจากนี้ระดับตำแหน่ง 5-6 มีผู้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจำนวน 33 คน โดยผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับ 5-6 แสดงความคิดเห็นว่าปัญหาที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นมากที่สุด คือ ปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน โดยมีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 6.667 รองลงมาคือปัญหาเกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์ ไม่ใช่เหตุผลและดุลยพินิจในการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารไม่ชัดเจน มีการสื่อสารในลักษณะ One Way Communication การติดต่อสื่อสารกันเฉพาะเรื่องงาน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เป็นกันเอง เกิดช่องว่างระหว่างกัน มีความเข้มงวด เคร่งครัดต่อกฎระเบียบมากเกินไป ไม่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน การใช้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชา ลักษณะของการสั่งการเป็นการออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว ความลำเอียง การมีอคติ ความไม่เสมอภาคในการปกครองบังคับบัญชาและการมอบหมายงาน และผู้บังคับบัญชาไม่ให้การส่งเสริม และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ หรือความชำนาญให้กับตนเอง คิดเป็นร้อยละ 2.381 1.429 0.952 และ 0.476 ตามลำดับ

ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับผู้นำที่เหมาะสม มีจำนวน 173 คน เมื่อจำแนกตามระดับตำแหน่งของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ระดับตำแหน่ง 3-4 มีผู้แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจำนวน 137 คน โดยผู้ใต้บังคับบัญชาระดับ 3-4 แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรเป็นผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจ เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องให้เกียรติและให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 14.286 รองลงมาคือ ควรมีความซื่อสัตย์และยุติธรรม วางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียง ปกครองบังคับบัญชาโดยใช้หลักคุณธรรม เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่มีทักษะในการสอนงานและถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งมีการวางแผนและดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบ มีเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ มีปฏิภาณไหวพริบ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว จิตใจโอบอ้อมอารี ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสุขุม รอบคอบ และเป็นผู้ที่มีความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ

สนใจ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี วางตัวเหมาะสม และมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป คิดเป็นร้อยละ 12.381 9.524 8.571 6.190 และ 5.714 ตามลำดับ

นอกจากนี้ระดับตำแหน่ง 5-6 มีผู้แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจำนวน 36 คน โดยผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 5-6 แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรเป็นผู้ที่มีความเห็นอกเห็นใจ เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องให้เกียรติและให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.286 รองลงมาคือ ควรมีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว จิตใจโอบอ้อมอารี ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสุขุม รอบคอบ เป็นผู้ที่มีความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี วางตัวเหมาะสม และมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีความซื่อสัตย์และยุติธรรม วางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียง ปกครองบังคับบัญชาโดยใช้หลักคุณธรรม เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ มีปฏิภาณไหวพริบ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้ที่มีทักษะในการสอนงานและถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งมีการวางแผนและดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ และเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบ มีเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 3.810 3.333 2.381 1.429 และ 0.952 ตามลำดับ

อภิปรายผล

ผลการวิจัยความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ศึกษากรณี ส่วนตรวจสอบ ภาชีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. จากตอนที่ 2 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพวงทิพย์ นวลขาว (2538 : 3) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พบว่า แบบภาวะผู้นำที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังหรือต้องการให้เป็นมากที่สุด คือ แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งอาจเป็นเพราะว่า ลักษณะของงานด้านตรวจสอบภาษีอากรนั้นมีลักษณะคล้ายกับบุคคลที่มีอาชีพเป็นผู้สอบบัญชี โดยเป็นงานวิชาชีพซึ่งต้องปฏิบัติงานโดยใช้ทักษะ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ และปฏิบัติงานอย่างอิสระ มีการบังคับบัญชาน้อยที่สุด โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวก ให้กับการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาในสภาพแวดล้อมแบบเพื่อนร่วมงาน ด้วยการกำหนดเป้าหมายและนโยบายร่วมกันเมื่อมีความจำเป็น ดังนั้นรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการจึงเป็นแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้ตามผลการศึกษาของ Likert พบว่างานขององค์การที่มีประสิทธิภาพต่ำ จะมีผู้นำที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ และแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ ในทางตรงกันข้าม งานที่มีประสิทธิภาพสูง ภายในองค์การจะมีผู้นำที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ และแบบมีส่วนร่วม ดังนั้นเขาจึงเชื่อว่าองค์การที่มีการบริหารระบบที่ 4 เป็นรูปแบบการบริหารที่ดีที่สุด (Rensis Likert. 1967 : 29-36)

1.1 จากการพิจารณาตัวชี้วัดรูปแบบภาวะผู้นำเป็นรายด้าน พบว่า ด้านลักษณะของ กระบวนการสื่อสาร ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม เนื่องจากงานตรวจสอบภาษีอากรนั้น การติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องที่จำเป็นและถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญ ใน อันที่จะส่งข่าวสาร และสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือระหว่างบุคคล หน่วยงาน เพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงาน ทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ โดยหากระบบการติดต่อสื่อสารมีความคล่องตัว เป็นไปอย่างอิสระทั้งในแนว ดิ่งและแนวราบ ข่าวสารในศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร มีความน่าเชื่อถือ และมีการตอบสนองข้อมูลที่ถูกต้อง ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ก็จะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและความเข้าใจระหว่างกัน การประสาน งานและกิจกรรมของกลุ่มคงจะไม่เกิดขึ้น ดังนั้นผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี จึง แสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บังคับบัญชาที่ ใช้รูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม นั้น จะต้องใช้แบบการติดต่อสื่อสาร 4 แบบ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) คือ การส่งข่าวสารจากผู้บังคับ บัญชาไปยังผู้ได้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) คือ การส่งข่าวสาร จากผู้ได้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) คือ การส่งข่าวสารระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันและระดับเดียวกัน และการติดต่อสื่อสารข้าม สายงาน (Cross-Functional Communication) คือ การส่งข่าวสารระหว่างบุคคลและตำแหน่งงานที่ไม่ได้เป็น ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ได้บังคับบัญชาต่อกันโดยตรงตามโครงสร้างองค์การ

1.2 ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม เนื่องจากเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีซึ่งทำงานในศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่นั้นจะมีการแบ่งสายการทำงานเป็นส่วนตรวจสอบภาษีอากรทั้งหมด 6 ส่วน และแต่ละส่วนก็จะแบ่งออกเป็นทีมย่อย คือในแต่ละทีมย่อยจะมีผู้เสียภาษีที่จะต้องกำกับดูแลร่วมกัน โดยจะเน้นลักษณะของการทำงานเป็นทีม มีการปฏิบัติงานร่วมกัน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกันแบบมีส่วนร่วมนั้น จะต้องมีความเข้าใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี อีกทั้งตัวผู้ได้บังคับบัญชาก็ต้องมีความเข้าใจในตัวของผู้บังคับบัญชาด้วย คือ รู้และเข้าใจในปัญหาของแต่ละฝ่าย มีความใกล้ชิดกัน ให้ความรัก ความเมตตา ความอบอุ่นแก่ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ให้การสนับสนุนเกื้อกูลผู้ได้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว โดยอาจจะมีความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการนอกเวลาทำงานบ้างเป็นครั้งคราว เช่น จัดให้มีการพบปะสังสรรค์ระหว่างกันและกันนอกเวลางาน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากความสัมพันธ์หรือการมีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยสำคัญในการอยู่ร่วมกัน เมื่อต่างฝ่ายต่างอยู่ร่วมกันอย่างดี มีความสุข ก็ถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นตัวชี้วัดถึงผลสำเร็จของศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่

1.3 ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม เนื่องจากเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีระดับ 7 ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชานั้นจะต้องแสดงบทบาทการตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งการตัดสินใจที่ถูกต้องเด็ดขาดและสอดคล้องกับสถานการณ์จะส่งเสริมความสำเร็จ และสร้างความมั่นคงให้กับหน่วยงาน การตัดสินใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงความสามารถของผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องตัดสินใจด้วยความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ถูกต้อง ดังนั้นผู้บังคับบัญชาที่มีการใช้รูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมนั้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนย่อมจะมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์แตกต่างกันไป หากผู้บังคับบัญชาใจกว้างพอที่จะรับฟังและยอมรับก็อาจจะทำให้ได้แนวคิดใหม่ๆ เพื่อไปประกอบการตัดสินใจ โดยจะต้องคำนึงถึงปัญหาและอุปสรรคในอันที่จะนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ และต้องมีข้อมูลข่าวสารประกอบการตัดสินใจที่เพียงพอและถูกต้อง ซึ่งในการบริหารงานสมัยใหม่นั้น จะต้องพยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ได้มีโอกาสทราบจุดประสงค์ เป้าหมาย และนโยบาย ทั้งนี้จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งก็คือเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญในการแสดงความคิดเห็นต่างๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจ โดยผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในการแสดงความคิดเห็นนั้นๆ ทั้งนี้ย่อมจะทำให้เกิดผลดีในการบริหารงานเนื่องจากการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาได้รับความร่วมมือในการทำงานจากผู้ได้บังคับบัญชา

1.4 ด้านลักษณะของแรงจูงใจ ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บังคับบัญชาที่มีการใช้รูปแบบภาวะผู้นำในแบบนี้จะใช้การจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาโดยการสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การยกย่องชมเชย ให้รางวัลพิเศษ รวมถึงให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน ดังนั้นเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาจึงต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีการใช้รูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของแรงจูงใจแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากข้าราชการไทยนั้น จะได้รับผลตอบแทนจากการทำงานไม่มาก ดังนั้นผู้ได้บังคับบัญชาจึงเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของพวกเขาควรมีวิธีการที่จูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดความรู้สึกว่าอยากที่จะทำงานอยู่กับองค์กรนานๆ

เกิดความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร ผู้บังคับบัญชาจึงต้องหาวิธีการต่างๆ ในการจูงใจหรือโน้มน้าวใจ ซึ่งวิธีที่ใช้คือ การให้รางวัลตอบแทนหรือเสนอรายงานความดีความชอบ การยกย่องชมเชย การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น ให้มีโอกาสรับการอบรม ศึกษาต่อหรือให้การส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจและเกิดความผูกพันต่อองค์กร การ ส่งผลให้งานในหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นอย่างดี

1.5 ด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยส่วนใหญ่ผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายหรือนโยบายในการทำงานนั้นจะต้องเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร แต่ในปัจจุบันกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายนั้นควรจะให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ ได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาด้วย ทั้งนี้เพราะผลของการกำหนดเป้าหมายการทำงานนั้นอาจจะมีผลกระทบกับตัวเขาในภายหลังได้ ผู้บังคับบัญชาที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำในลักษณะนี้จะต้องเห็นความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ไม่ถือว่าตนเป็นผู้มีอำนาจลึทธิขาดในการกำหนดเป้าหมายการทำงานเพียงคนเดียวโดยไม่คำนึงถึงความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ หรือเป็นเพียงผู้ออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องยอมรับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา จากนั้นจึงนำข้อเสนอแนะนั้นไปพิจารณาควบคู่กับระเบียบการหรือนโยบายขององค์กรอีกครั้งหนึ่ง แล้วจึงนำมากำหนดเป็นเป้าหมายหรือนโยบายเพื่อบริหารงานต่อไป ซึ่งเหตุผลที่เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการผู้บังคับบัญชาที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำลักษณะนี้ก็อาจจะเนื่องมาจากต้องการทราบเป้าหมายของหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานของตนเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือความต้องการของหน่วยงาน คือ ทราบว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร อีกทั้งยังช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวางแผนการทำงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอนได้

1.6 ด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีการใช้ภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมเป็นแบบมีส่วนร่วม เนื่องจากผู้บังคับบัญชาที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำดังกล่าวจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีอิสระในการใช้ความคิด หรือแนวทางในการทำงานของตนอย่างเต็มที่ โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเอง ไม่เข้มงวดกับขั้นตอนและวิธีการทำงาน แต่จากผลการวิจัย พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมเป็นแบบปรึกษาหารือ ก็อาจจะเนื่องมาจากการทำงานด้านตรวจสอบภาษี แม้ว่าจะไม่มีรูปแบบที่ตายตัว แต่ก็ต้องใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่แต่ละคนมีมาประยุกต์ใช้ ซึ่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีแต่ละคนก็จะมีประสบการณ์ไม่เหมือนกัน การปฏิบัติงานจึงยังต้องการให้ผู้บังคับบัญชาคอยดูแล ควบคุมการทำงานอยู่บ้าง โดยปล่อยให้พวกเขามีอิสระในการคิด ออกแบบวิธีการทำงาน รวมถึงกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง แต่ต้องอยู่ในขอบเขตของความพอดี โดยผู้บังคับบัญชาหวังผลสำเร็จของงานนั้นๆ แต่จะไม่เข้าไปก้าวก่ายวิธีปฏิบัติงาน แต่หากเกิดปัญหาขึ้นก็จะคอยให้คำปรึกษา แนะนำ และหาแนวทางในการแก้ไขให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.7 ด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีการใช้ภาวะผู้นำด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาควรให้ความเชื่อถือและไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามความจำเป็นและเหมาะสม

สมเท่านั้น รวมถึงการบริหารงานก็ไม่จำเป็นต้องให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ เพียงแต่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้เสนอแนะความคิดเห็น และยอมรับฟังความคิดเห็นนั้นๆ เพียงเท่านี้ก็ทำให้ผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บังคับบัญชาดำรงการโดยส่วนใหญ่เป็นแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Likert (Rensis Likert, 1967 : 29-36) ที่สนับสนุนว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือรูปแบบประชาธิปไตย จะเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Blake และ Mouton (Robert R. Blake and Jane S. Mouton, 1964 : 10 ; อ้างอิงจาก สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, 2542 : 286) ซึ่งทำการสร้างตารางการบริหารและมีความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาแบบ 9,9 ที่เน้นทั้งคนและงานเป็นการบริหารที่มึนงงหรือประชาธิปไตย และถือเป็นแบบที่มีประสิทธิผลมากที่สุด

2. จากตอนที่ 3 ผลจากการทดสอบสมมติฐานลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

2.1 ผู้บังคับบัญชามีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธเนศ เวชกรกานนท์ (2539 : 86) ที่ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้ใหญ่บ้านในชนบทไทย พบว่า บุคคลที่มีเพศต่างกัน มีความต้องการความเป็นผู้นำของผู้ใหญ่บ้านโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะลักษณะการปฏิบัติงานด้านตรวจสอบภาษีอากรของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีทั้งเพศชาย และเพศหญิง มีการปฏิบัติงานในหน้าที่เดียวกัน ทำงานเหมือนๆ กัน และอยู่ในสายงานวิชาชีพเดียวกัน จึงมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.2 ผู้บังคับบัญชามีอายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งต่างจากผลการวิจัยของ รติกร เวชชะ (2541 : 74) ที่ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในงานของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อแบบภาวะผู้นำ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดรูปแบบภาวะผู้นำเป็นรายด้าน จะพบว่า ผู้บังคับบัญชามีอายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมแตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีส่วนใหญ่ยังมีอายุน้อย คือ อยู่ในช่วง 20-30 ปี อีกทั้งระยะเวลาในการปฏิบัติราชการก็น้อยกว่า 1 ปี จะเห็นว่าเป็นวัยที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาและเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีได้ไม่นาน โดยนับว่ายังขาดประสบการณ์เกี่ยวกับงานด้านตรวจสอบภาษีอากรอยู่ จึงยังต้องการให้ผู้บังคับบัญชาควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของตนเอง คือ มีการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และตรวจสอบขั้นตอนและวิธีการทำงาน ซึ่งจะต่างกับเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีที่อายุมากกว่า 30 ปี และมีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการมานาน ซึ่งถือว่ามีความประสบการณ์ในการทำงานมากพอสมควร จึงต้องการให้ผู้บังคับบัญชาควบคุมการทำงานอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ คือ ให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ โดยไม่เข้าไปแทรกแซงงานของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้คอยตรวจสอบผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ รวมถึงให้คำแนะนำ ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน จึงทำให้มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมแตกต่างกัน

กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชามีอายุ 20-30 ปี มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม แตกต่างกับผู้บังคับบัญชามีอายุ 31-40 ปี และผู้บังคับบัญชามีอายุ

41-60 ปี โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการน้อยกว่า 1 ปี มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม แตกต่างกับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 11 ปีขึ้นไป

2.3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โสภณ เนื่องจำนงค์ (2539 : 86) ที่ศึกษาภาวะผู้นำของประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดชลบุรี พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลเกี่ยวกับสถานภาพสมรส ไม่มีผลต่อการรับรู้ของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลต่อภาวะผู้นำของประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล, งานวิจัยของ ธเนศ เวชกรกานนท์ (2539 : 87) พบว่า บุคคลที่มีสถานภาพต่างกัน มีความต้องการความเป็นผู้นำของผู้ใหญ่บ้านโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะงานวิจัยเรื่องนี้เป็น การแสดงความคิดเห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีการใช้ภาวะผู้นำรูปแบบใด ซึ่งเป็น ความเห็นในเชิงจินตนาการ ที่อยากให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติ ควรกระทำ หรือแสดงออก ดังนั้น ผู้ได้บังคับ บัญชาแต่ละคนจึงย่อมต้องการผู้บังคับบัญชาที่ใช้ภาวะผู้นำในการปกครองบังคับบัญชาที่เหมาะสม จึงไม่เกี่ยว ข้องกับสถานภาพสมรส แต่เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดรูปแบบภาวะผู้นำเป็นรายด้าน จะพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มี สถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมแตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้ได้บังคับบัญชาที่สมรสแล้วมีภาระหน้าที่ที่จะต้องทำ คือมีครอบครัวที่จะต้องดูแล จึง ต้องการผู้บังคับบัญชาที่ให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงให้ควบคุมพฤติกรรมของตนเอง กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชากำหนดระยะเวลาในการทำงานที่ชัดเจน โดยผู้ได้บังคับบัญชาต้องทำงานให้เสร็จทัน ตามเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องควบคุมการทำงานอย่างละเอียดทุกขั้นตอน ซึ่งจะต่างกับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพโสด ที่ไม่มีภาระหน้าที่เกี่ยวกับครอบครัว จึงมักจะทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจ ในการทำงานเพื่อให้งานที่ออกมามีคุณภาพ จึงต้องการผู้บังคับบัญชาที่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนในการ ทำงาน มีการควบคุมและตรวจตราการทำงานอย่างละเอียดและใกล้ชิด จึงทำให้มีความคิดเห็นต่อรูปแบบ ภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมแตกต่างกัน

2.4 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษา และอยู่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบ ภาวะผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สิทธิชัย ชูประดิษฐ์ (2543 : 2) ที่ทำการ ศึกษาภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอ กรณีศึกษาจังหวัดพัทลุง พบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่มีวุฒิการ ศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอในลักษณะที่คิดว่าสำคัญไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะลักษณะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีจะปฏิบัติงานในลักษณะที่เหมือนกันหรือ คล้ายกันมาก แม้ว่าจะมีระดับการศึกษาต่างกัน แต่ทุกคนก็ยังเป็นบุคคลในวิชาชีพเดียวกัน ดังนั้นจึงมีความ คิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

เช่นเดียวกับสังกัดของผู้ได้บังคับบัญชา โดยตามโครงสร้างของศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาด ใหญ่นี้จะแบ่งสายงานออกเป็น ส่วน ส่วนตรวจสอบภาษีอากร ส่วนกรรมวิธีและค่านาฬิกา ส่วนวิเคราะห์และ ประเมินผล ส่วนกฎหมาย ฯลฯ โดยส่วนตรวจสอบภาษีอากรจะมีการแบ่งสังกัดของผู้ได้บังคับบัญชาออกเป็น ส่วนตรวจสอบภาษีอากรทั้ง 6 ส่วน การแบ่งเช่นนี้ก็เป็นเพียงการแบ่งกิจการที่แต่ละส่วนต้องกำกับดูแลผู้เสีย ภาษีเท่านั้น โดยส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1 จะกำกับดูแลกิจการที่ขายสินค้าอุปโภคและบริโภค ส่วนตรวจ สอบภาษีอากร 2 จะกำกับดูแลกิจการรับเหมาก่อสร้าง, โรงแรม และการผลิตรถยนต์ ส่วนตรวจสอบภาษี อากร 3 จะกำกับดูแลกิจการธนาคาร, สถาบันการเงิน และการประกันภัย ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 4 จะ กำกับดูแลกิจการขายเครื่องคอมพิวเตอร์, อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องจักรกล ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 5 จะ

กำกับดูแลกิจการเหมืองแร่, น้ำมัน และผลิตภัณฑ์แปรรูปจากพืชผลเกษตร และส่วนตรวจสอบภาษีอากร 6 จะกำกับดูแลกิจการค้าอสังหาริมทรัพย์, ลิขสิทธิ์, เครื่องดื่ม และอุตสาหกรรมน้ำตาล ดังนั้นแม้ว่าแต่ละส่วนต้องกำกับดูแลรายผู้เสียภาษีที่ไม่เหมือนกัน แต่ลักษณะการทำงาน วิธีการ และขั้นตอนในการตรวจสอบต่างๆ ยังคงเหมือนกัน ดังนั้นผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่สังกัดต่างกัน จึงมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.5 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สิทธิชัย ชูประดิษฐ์ (2543 : 94) พบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่มีระดับตำแหน่ง (ซี) แตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอในลักษณะที่คิดว่าสำคัญไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการวิจัยได้ทำการแบ่งกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาออกเป็น ระดับตำแหน่ง 3-4 และระดับตำแหน่ง 5-6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่ง 5-6 นั้นถือได้ว่ามีวุฒิภาวะของการเป็นผู้นำในระดับหนึ่ง คือ มีลูกน้องซึ่งก็คือผู้ได้บังคับบัญชาในระดับ 3-4 อยู่ในการควบคุมดูแลอยู่ภายในทีม จึงมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน อีกทั้งเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดรูปแบบภาวะผู้นำเป็นรายด้าน จะพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากการที่ผู้ได้บังคับบัญชาในระดับ 5-6 เห็นว่าการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายการทำงานนั้นควรให้ทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น รวมถึงต้องการให้ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ แต่ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่ง 3-4 ยังต้องการให้ผู้บังคับบัญชาควบคุมและให้คำแนะนำในการทำงานของตนอยู่ อีกทั้งในระบบราชการนั้นข้าราชการชั้นผู้น้อยมักไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็นหรือเสนอความคิดริเริ่มใหม่ๆ เนื่องจากกลัวขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา

3. จากตอนที่ 4 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 3-4 ร้อยละ 22.381 แสดงความคิดเห็นว่าไม่ต้องการให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน ผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 3-4 ร้อยละ 12.381 แสดงความคิดเห็นว่าไม่ต้องการให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับความลำเอียง การมีอคติ ความไม่เสมอภาคในการปกครองบังคับบัญชาและการมอบหมายงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 3-4 ร้อยละ 6.190 แสดงความคิดเห็นว่าไม่ต้องการให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารไม่ชัดเจน มีการสื่อสารในลักษณะ One Way Communication การติดต่อสื่อสารกันเฉพาะเรื่องงาน และปัญหาเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาไม่เป็นกันเอง เกิดช่องว่างระหว่างกัน ผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 3-4 ร้อยละ 4.762 แสดงความคิดเห็นว่าไม่ต้องการให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการใช้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชา ลักษณะของการสั่งการเป็นการออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว ผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 3-4 ร้อยละ 3.810 แสดงความคิดเห็นว่าไม่ต้องการให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาไม่ให้การส่งเสริม และสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาได้พัฒนาความรู้ความสามารถ หรือความชำนาญให้กับตนเอง ผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 3-4 ร้อยละ 3.333 แสดงความคิดเห็นว่าไม่ต้องการให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์ ไม่ใช้เหตุผลและดุลยพินิจในการตัดสินใจ และผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 3-4 ร้อยละ 2.857 แสดงความคิดเห็นว่าไม่ต้องการให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับความเข้มงวดเคร่งครัดต่อกฎระเบียบมากเกินไป ไม่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ตามลำดับ

นอกจากนี้ ผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 5-6 ร้อยละ 6.667 แสดงความคิดเห็นว่าไม่ต้องการให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน ผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 5-6 ร้อยละ 2.381 แสดง

ความคิดเห็นว่าไม่ต้องการให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์ ไม่ใช่เหตุผลและดุลยพินิจในการตัดสินใจ ผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 5-6 ร้อยละ 1.429 แสดงความคิดเห็นว่าไม่ต้องการให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารไม่ชัดเจน มีการสื่อสารในลักษณะ One Way Communication การติดต่อสื่อสารกันเฉพาะเรื่องงาน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เป็นกันเอง เกิดช่องว่างระหว่างกัน และความเข้มงวด เคร่งครัดต่อกฎระเบียบมากเกินไป ไม่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 5-6 ร้อยละ 0.952 แสดงความคิดเห็นว่าไม่ต้องการให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการใช้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชา ลักษณะของการสั่งการเป็นการออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว และความลำเอียง การมีอคติ ความไม่เสมอภาคในการปกครองบังคับบัญชาและการมอบหมายงาน และผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 5-6 ร้อยละ 0.476 แสดงความคิดเห็นว่าไม่ต้องการให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาไม่ให้การส่งเสริม และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ หรือความชำนาญให้กับตนเอง ตามลำดับ

ส่วนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับผู้นำที่เหมาะสม พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 3-4 ร้อยละ 14.286 เสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาควรมีความเห็นอกเห็นใจ เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องให้เกียรติและให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 3-4 ร้อยละ 12.381 เสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาควรมีความซื่อสัตย์และยุติธรรม วางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียง ปกครองบังคับบัญชาโดยใช้หลักคุณธรรม เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 3-4 ร้อยละ 9.524 เสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้ที่มีทักษะในการสอนงานและถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งมีการวางแผนและดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ ผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 3-4 ร้อยละ 8.571 เสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบ มีเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ และเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ มีปฏิภาณไหวพริบ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 3-4 ร้อยละ 6.190 เสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาควรมีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว จิตใจโอบอ้อมอารี ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสุขุม รอบคอบ และผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 3-4 ร้อยละ 5.714 เสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้ที่มีความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี วางตัวเหมาะสม และมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตามลำดับ

นอกจากนี้ ผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 5-6 ร้อยละ 4.286 เสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาควรมีความเห็นอกเห็นใจ เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องให้เกียรติและให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 5-6 ร้อยละ 3.810 เสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาควรมีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว จิตใจโอบอ้อมอารี ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสุขุม รอบคอบ ผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 5-6 ร้อยละ 3.333 เสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้ที่มีความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี วางตัวเหมาะสม และมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 5-6 ร้อยละ 2.381 เสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาควรมีความซื่อสัตย์และยุติธรรม วางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียง ปกครองบังคับบัญชาโดยใช้หลักคุณธรรม เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 5-6 ร้อยละ 1.429 เสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ มีปฏิภาณไหวพริบ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 5-6 ร้อยละ 0.952 เสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้ที่มีทักษะในการสอนงานและถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งมีการวางแผนและดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ และเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้าง

ไกล มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบ มีเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ ตามลำดับ

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่าปัญหาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งระดับ 3-4 และระดับ 5-6 ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นมากที่สุด ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความแตกต่างกันระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม ดังคำกล่าวที่ว่า "ที่ใดมีคน ที่นั่นมีความแตกต่าง ที่ใดมีความแตกต่าง ที่นั่นย่อมมีความขัดแย้ง" ความแตกต่างดังกล่าว ได้แก่ ความแตกต่างทางด้านความคิด ซึ่งแต่ละบุคคลต่างมีแนวความคิดเป็นของตนเอง อันเป็นผลมาจากการศึกษาเล่าเรียนหรือประสบการณ์ที่เคยได้รับ ความแตกต่างในแนวทางปฏิบัติ กล่าวคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอาจจะมีวิธีการทำงานที่ตนเห็นว่าจะมีความเหมาะสมมากที่สุด เพื่อให้การทำงานของตนสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังที่ Gouldner (Gouldner A.W. 1955 : 171-177 ; อ้างอิงจาก อรุณ รักธรรม. 2532 : 150) กล่าวว่า ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในระบบราชการเกิดจากลักษณะการควบคุมที่เป็นไปอย่างใกล้ชิด ด้วยกฎระเบียบ และมีบทลงโทษเพื่อให้การควบคุมมีความชอบธรรมและให้เกิดความไว้วางใจได้ในพฤติกรรมของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้บังคับบัญชาจะเกิดความขัดแย้งเมื่อทราบว่า การควบคุมของเขานั้นได้รับการต่อต้านจากผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา จึงใช้อิทธิพลบีบคั้นด้วยการออกกฎระเบียบเพื่อให้การควบคุมมีความเข้มงวดมากขึ้น เป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นข้อมูลเพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารของศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากรได้ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการปกครองบังคับบัญชา หรือ เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบภาวะผู้นำของตนให้เหมาะสมและเป็นไปตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ นอกจากนี้ยังเป็นแนวทางให้ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาถึงความสำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำในการบริหารงานตามบทบาทต่างๆ ทั้ง 7 ด้าน ทั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากงานวิจัยครั้งนี้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาของศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร ซึ่งมีหน้าที่ทั้งการบริหารงานและบริหารคน ควรจะให้ความสำคัญกับบทบาทด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำอย่างมาก คือ ควรให้ความเชื่อถือ ให้เกียรติและให้ความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาต่างๆ ให้มากขึ้น

2. ผู้บังคับบัญชาควรสร้างบทบาทด้านแรงจูงใจให้เกิดขึ้นอยู่เสมอภายในหน่วยงาน เนื่องจากจะทำให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งทางกรงาน การยกย่องชมเชย หรือการให้รางวัลตอบแทน ทั้งนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

3. ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม และสนับสนุนให้การติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว และเชื่อถือได้ ประกอบกับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในหน่วยงานต้องไม่บิดเบือนไปจากความเป็นจริง รวมทั้งพยายามสร้างรูปแบบการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) ให้เกิดขึ้น เนื่องจากในระบบราชการนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชายังมีความเกรงกลัวผู้บังคับบัญชา ทำให้ไม่ค่อยกล้าเสนอแนะความคิดเห็นไปยังผู้บังคับบัญชาเท่าที่ควร

4. ผู้บังคับบัญชาควรตระหนักถึงความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ให้การเอาใจใส่ดูแลและมอบหมายงานด้วยความเสมอภาค ยุติธรรม โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ คอยให้คำปรึกษา แนะนำเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาหรือได้รับความเดือดร้อนในเรื่องต่างๆ เนื่องจากจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยดี

5. ปัญหาความขัดแย้งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ต้องการให้เกิดขึ้นนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า ความขัดแย้งในระบบราชการ เป็นปรากฏการณ์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้โดยธรรมชาติ ซึ่งความขัดแย้งนั้นหากมีการจัดการอย่างถูกต้องจะสามารถนำไปสู่ผลในทางบวกกับองค์กรได้ เช่น ทำให้เกิดความคิดริเริ่มและการเปลี่ยนแปลง หรือการค้นหาแนวความคิดใหม่ๆ นอกจากนี้ยังช่วยแก้ปัญหาเพื่อการตัดสินใจ ดังนั้นแนวทางในการแก้ไขนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องพยายามลดความขัดแย้งให้น้อยลง หรือความขัดแย้งใดที่จะก่อให้เกิดการปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพให้การทำงานดีขึ้นทั้งปริมาณและคุณภาพก็ควรจะกระตุ้นให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้น

6. ควรจัดให้มีการอบรม หรือสัมมนาทั้งในระยะสั้นและระยะยาวให้แก่ผู้บังคับบัญชา รวมถึงควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาและดูงาน เข้าร่วมอบรมกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมากขึ้น ทั้งนี้จะเป็นการพัฒนาบุคลากรขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับผู้นำ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษารูปแบบภาวะผู้นำในลักษณะที่เป็นจริง เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการว่าผู้บังคับบัญชาควรปรับปรุงภาวะผู้นำของตนเองอย่างไร และควรให้ความสำคัญต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านใดก่อนและหลัง ตามบทบาทต่างๆ ทั้ง 7 ด้าน เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร

2. ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่อาจจะมีความสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำ เช่น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการทำงาน หรือประสิทธิผลของหน่วยงาน เพื่อจะได้ทราบว่ารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อปัจจัยนั้นๆ มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้จะทำให้ได้งานวิจัยที่มีประโยชน์ต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

3. ควรศึกษาวิจัยกับหน่วยงานอื่นๆ ในศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ เช่น ส่วนกรรมวิธีและคืนภาษี ส่วนวิเคราะห์และประเมินผล ส่วนอุทธรณ์ภาษีอากร ส่วนกฎหมาย และฝ่ายเร่งรัดภาษีอากรค้าง ว่าจะให้ผลแตกต่างกันอย่างไร เนื่องจากมีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน

4. ควรใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอื่นๆ มาเป็นกรอบความคิด โดยเฉพาะทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เนื่องจากมีปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์มาเกี่ยวข้อง ซึ่งจากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำจะพบว่า ไม่มีแบบของความเป็นผู้นำใดที่ถูกต้องและเหมาะสมสำหรับทุกเหตุการณ์หรือทุกคน โดยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน

5. ควรมีการวิจัยซ้ำในหน่วยงานอื่น ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐบาล หรือหน่วยงานของเอกชน เนื่องจากเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของ Rensis Likert รวมถึงอ้างอิงจากงานวิจัยอื่นที่ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Rensis Likert เหมือนกัน ซึ่งอาจจะมีผลให้เกิด

ข้อผิดพลาดขึ้นได้ เพราะกลุ่มตัวอย่างและสถานการณ์แตกต่างกัน ทั้งนี้จะเป็นการพิสูจน์ให้เห็นได้ว่าผลการ
ศึกษาวิจัยในครั้งนี้อาจคลาดหรือแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมสรรพากร. (2542). *วารสารภาษี บัญชีและกฎหมายธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : กรมฯ.
- . (2544). *รายงานประจำปี 2543*. กรุงเทพฯ : กรมฯ.
- . *หนังสือที่ระลึก 85 ปี กรมสรรพากร*. กรุงเทพฯ : คอมฟอร์ม
- กิติ ดยัคคานนท์. (2543). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : เปลวอักษร.
- จำนงค์ บุญชู. (2531). *องค์การและการบริหาร*. ศูนย์ส่งเสริมตำราและเอกสารวิชาการ มหาวิทยาลัย เชียงใหม่.
- ธเนศ เวชกรกานนท์. (2539). *ภาวะผู้นำของผู้ใหญ่บ้านในชนบทไทย : ศึกษาเฉพาะกรณี อำเภอนาวะหลวง จังหวัดอุบลราชธานี*. ภาคนิพนธ์ พศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- นภดล วีรวงศ์. (2533). *แบบผู้นำกับระดับการประสานงานของพาณิชย์จังหวัด*. สารนิพนธ์ รศ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ประคอง กรรณสูตร. (2535). *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรัชญา เวสารัชช. (2526). *พฤติกรรมองค์การ “ผู้นำในองค์การ”*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- พจน์ เพชรบูรณ์. (2521). *ผู้บังคับบัญชาในราชการไทย*. กรุงเทพฯ : สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พวงทิพย์ นวลขาว. (2538). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม*. วิทยานิพนธ์ สส.ม. (สังคมสงเคราะห์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- พลันต์ ลิ้มปดาพันธ์. (2542). *ภาวะผู้นำของประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ตามการรับรู้ของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดยะลา*. ภาคนิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- พัชรินทร์ ยอดพยุง. (2529). *พฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์ รศ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- เพ็ญแข แสงแก้ว. (2538). *การวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ : บุญศิริการพิมพ์.
- ไพลิน ผ่องใส. (2536). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ.
- มยุรี รัชสมบัติศิริ. (2530). *พฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน : ศึกษากรณีการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย*. สารนิพนธ์ รศ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- มัลลิกา ดันสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ด้านสุทธาการพิมพ์.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2541). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

- รังสรรค์ ดันเจริญ. (2534). *รูปแบบภาวะผู้นำและกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน : ศึกษากรณี ข้าราชการกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย*. สารนิพนธ์ รศ.ม. (บริหารรัฐกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- เลิศ ไชยณรงค์. (2525). *พฤติกรรมผู้นำองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณี ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานประปาเขต การประปาส่วนภูมิภาค*. สารนิพนธ์ รศ.ม. (บริหารรัฐกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- วสันต์ พวงน้อย. (2539). *การเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำและการแสดงภาวะผู้นำขององค์การเอกชน สาธารณประโยชน์เพื่อการพัฒนาเด็กและเยาวชน ในเขตกรุงเทพมหานคร*. ภาคนิพนธ์ พศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- วาสนา วงษ์สุนทร. (2543). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนกลางสังกัดกรมสามัญศึกษา*. ภาคนิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2535). *ความลับขององค์การ “พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่”*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธรรมนิติ.
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2541). *การวิจัยเชิงปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : วีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *การวิจัยธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : A. N. การพิมพ์.
- สงวน ช้างฉัตร. (2541). *พฤติกรรมองค์การ*. สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- สมคิด บางโม. (2539). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- สมบุรณ์ ปัญญาคม. (2537). *แบบภาวะผู้นำต่อการแก้หนี้ความเจริญของงานในตัวบุคคลขององค์กร พัฒนาเอกชน : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์กรคอมแพสชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล อินคอร์เปอร์เรเตด (ประเทศไทย)*. วิทยานิพนธ์ สส.ม. (สังคมสงเคราะห์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2513). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น.
- (2514). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เกษมสุวรรณ.
- สมยศ นาวิการ. (2536). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ :ธรรมสาร.
- (2540). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ดอกหญ้า.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2542). *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สัญญา ศิวิโรจน์. (2541). *ภาวะผู้นำเชิงการบริหารของปลัดกระทรวงมหาดไทย : ศึกษากรณี นายอนันต์ อนันตกุล*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- สารภี แยมสาย. (2538). *รูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานธนาคารออมสิน สาขาในภาค 2*. ภาคนิพนธ์ พศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- สารา วงษ์เจริญ. (2542). *ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผลของงานในหอผู้ป่วย กรณีศึกษา : หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี และโรงพยาบาลมหาราช นครศรีธรรมราช*. ภาคนิพนธ์ วศ.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สิทธิชัย ชูประดิษฐ์. (2542). *ภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอ : กรณีศึกษาจังหวัดพัทลุง*. ภาคนิพนธ์ วศ.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุเมธ เดียวอิศเรศ. (2537). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน*. กรุงเทพฯ : รุ่งวัฒนาการพิมพ์.
- โสภณ เนื่องจำนงค์. (2539). *ภาวะผู้นำของประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดชลบุรี*. ภาคนิพนธ์ พศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อรุณ รักธรรม. (2526). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- (2532). *พฤติกรรมในระบบราชการ*. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- (2538). *ทฤษฎีองค์การ : ศึกษาเชิงมนุษย์สัมพันธ์*. กรุงเทพฯ : สหายบล็อกและการพิมพ์.
- อัญชลี ไพบูลย์. (2530). *ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจการทำงาน ศึกษากรณี กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง*. สารนิพนธ์ รศ.ม. (บริหารรัฐกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อุษณีย์ ลีวีโลกุลรัตน์. (2533). *พฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผลของหน่วยงาน : ศึกษากรณี พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคกลาง กรมอาชีวศึกษา*. สารนิพนธ์ รศ.ม. (บริหารรัฐกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2527). *หลักบริหารการศึกษาทั่วไป*. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์.
- (2530). *การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์.
- Davis Keith. (1981). *Human Behavior At Work Organizational Behavior*. New York : McGraw-Hill.
- Likert Rensis. (1961). *New Patterns of Management*. New York : McGraw-Hill.
- (1967). *The Human Organization (Its Management and Value)*. New York : McGraw-Hill.
- Reddin William J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York : McGraw-Hill.
- Stogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York : The Free Press.
- Tannenbaum Robert., Weschler Irving R. & Massarik Fred. (1961). *Leadership and Organization : A Behavioral Science Approach*. New York : McGraw-Hill.
- Tead Ordway. (1935). *The Art of Leadership*. New York : McGraw-Hill.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ
ศึกษากรณี ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร
Subordinates' Opinions on Leadership Style :
A Case Study of Tax Auditing Section 1-6, Large Business Tax Administration Office,
The Revenue Department

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลส่วนตัวของข้าราชการกรมสรรพากร
จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะ
ผู้นำ ซึ่งอยู่ในระดับหัวหน้าฝ่าย และเป็นผู้บังคับบัญชา จำนวน 28 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบภาวะ
ผู้นำ ซึ่งอยู่ในระดับหัวหน้าฝ่าย และเป็นผู้บังคับบัญชา

2. คำว่า "หน่วยงาน" หมายถึง ทีมตรวจสอบภาษีที่ท่านสังกัดอยู่

"ผู้บังคับบัญชา" หมายถึง ข้าราชการที่อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีซึ่ง
อยู่ในระดับหัวหน้าฝ่ายของส่วนตรวจสอบภาษีอากร
1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร

"ผู้ใต้บังคับบัญชา" หมายถึง ข้าราชการที่อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี และ
ปฏิบัติงานในส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1-6 ศูนย์บริหาร
ภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร ซึ่งปฏิบัติงานเต็ม
เวลา และอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าฝ่าย

3. ในการตอบแบบสอบถามโปรดอ่านคำถามโดยละเอียด และเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิด
เห็นที่แท้จริงของท่านเพียง 1 คำตอบ โดยกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ เพื่อความถูกต้องในการวิเคราะห์ข้อมูล
และเป็นประโยชน์ในการเสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไขการใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เหมาะสม
โดยคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับและจะนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ

แบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลส่วนตัวของข้าราชการ

คำชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () ซึ่งตรงกับความเป็นจริงหรือกรอกข้อความในช่องว่างให้สมบูรณ์

1. เพศ () ชาย
() หญิง
2. อายุ () 20-30 ปี
() 31-40 ปี
() 41-50 ปี
() 51-60 ปี
3. สถานภาพสมรส
() โสด
() สมรสแล้ว
() หย่าร้าง/หม้าย
() อื่นๆ
4. ระดับการศึกษา
() ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
() สูงกว่าปริญญาตรี
5. ระดับตำแหน่ง (ซี)
() ระดับ 3-4
() ระดับ 5-6
6. ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ
() น้อยกว่า 1 ปี
() 1-5 ปี
() 6-10 ปี
() 11-15 ปี
() มากกว่า 15 ปีขึ้นไป
7. สังกัด
() ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1
() ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 2
() ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 3
() ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 4
() ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 5
() ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 6

☐ ☐ ☐

1 2 3

ช่องนี้สำหรับผู้วิจัย

☐

4

☐

5

☐

6

☐

7

☐

8

☐

9

☐

10

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ

คำชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านคิดว่าสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านที่สุดเพียง

1 คำตอบ

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
การใช้กระบวนการภาวะผู้นำ							
1	ในการแก้ปัญหาต่างๆ ผู้บังคับบัญชาจะรับฟังความคิดเห็นของท่าน						()
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ						()
3	ผู้บังคับบัญชาของท่านจะส่งเสริม และสนับสนุนให้ท่านมีความก้าวหน้าในการทำงาน						()
4	ในการทำงานควรส่งเสริมให้มีการอภิปรายถกเถียงกันในเรื่องงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา						()
ลักษณะของแรงจูงใจ							
5	ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งทางการงาน						()
6	ในการทำงานผู้บังคับบัญชาควรให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงและแก้ไขการทำงานมากกว่าการใช้วิธีการลงโทษ						()
7	ในการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาควรใช้วิธีที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงกลัวและมีการลงโทษผู้กระทำผิด						()
8	เมื่อท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรกล่าวคำชมเชย						()

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ลักษณะของกระบวนการสื่อสาร							
9	การทำงานร่วมกันควรมีการเสนอแนะความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา						()
10	ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ไม่จำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างท่านและเพื่อนร่วมงาน						()
11	ผู้บังคับบัญชาของท่านจะได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและไม่บิดเบือนจากผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ						()
12	ท่านคิดว่าข่าวสารภายในองค์กรของท่านควรมีความถูกต้องและเชื่อถือได้						()
ลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน							
13	เมื่อท่านได้รับความเดือดร้อน ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวก็ตาม ผู้บังคับบัญชาควรแนะนำและให้คำปรึกษาแก่ท่าน						()
14	ท่านคิดว่าระหว่างผู้บังคับบัญชาและตัวท่านควรมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี						()
15	ในหน่วยงานของท่านควรมีการปฏิบัติงานกันเป็นทีม						()
16	ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานของท่านควรทำงานตามลำพังโดยไม่ต้องให้ท่านช่วยเหลือ						()

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ							
17	การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ควรกระทำโดยผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว						()
18	การตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน ควรให้สมาชิกในหน่วยงานมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่						()
19	การตัดสินใจในเรื่องใดๆ ก็ตามท่านคิดว่าควรมีการตัดสินใจกันเป็นทีม						()
20	ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรทำการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยมีข้อมูลประกอบในการตัดสินใจอย่างถูกต้องและเชื่อถือได้						()
ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง							
21	ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยให้สมาชิกในหน่วยงานเป็นผู้ปฏิบัติตามเท่านั้น						()
22	เป้าหมายในการทำงานผู้บังคับบัญชาและสมาชิกในหน่วยงานทุกคนจะต้องร่วมกันกำหนดขึ้น						()
23	ในการปฏิบัติงาน สมาชิกทุกคนในหน่วยงานควรจะทราบเป้าหมายและแผนการดำเนินงานอย่างละเอียด						()
24	การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายในการทำงานนั้น ท่านคิดว่าควรให้สมาชิกในหน่วยงานทุกคนร่วมเสนอความคิดเห็น						()
ลักษณะของกระบวนการควบคุม							
25	ในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาควรให้อิสระในการทำงานแก่ท่านอย่างเต็มที่						()
26	ในการทำงานผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาผลงานของท่านมากกว่าการควบคุมตรวจตราการทำงานอย่างใกล้ชิด						()

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
27	ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนและวิธีการทำงาน โดยมีมาตรการในการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวดและละเอียดทุกขั้นตอน						()
28	การควบคุมการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาควรทำเพื่อเป็นการช่วยเหลือและเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี						()

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

1. ปัญหาและอุปสรรคที่ท่านไม่ต้องการให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและตัวท่าน

.....

.....

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับผู้นำที่เหมาะสมในความเห็นของท่าน

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ : บัณฑิตวิทยาลัย มสว โทร. 5726, 5644

ที่ ทม 1012/ 6082

วันที่ 8 สิงหาคม 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะสังคมศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวอรพรรณ กอร์ม นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง “ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ศึกษากรณี ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1 – 6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ อาจารย์วรินทร์า ศิริสุทธิกุล เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบถามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ศึกษากรณี ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1 – 6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวอรพรรณ กอร์ม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์นภาพร หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์	ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ประสานมิตร)
2. อาจารย์วรินทรา ศิริสุขทิกุล	เลขานุการและคณะกรรมการบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ประสานมิตร)

ที่ ทม 1012/ ๔ / ๔ ๔



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

15 สิงหาคม 2545

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวอรพรรณ กอรั่ม นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง “ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ศึกษากรณี : ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1 – 6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาการเครื่องมือการวิจัย โดยขออนุญาตใช้สถานที่ และขอให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร จำนวน 210 คน ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ศึกษากรณี : ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1 – 6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร ในระหว่างเดือนสิงหาคม - กันยายน 2545

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวอรพรรณ กอรั่ม ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภภรณ์ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731, 5644

โทรสาร. 02-258-4119

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวอรพรรณ กอรัมย์
วันเดือนปีเกิด	2 มิถุนายน 2518
สถานที่เกิด	กรุงเทพฯ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	110/25 หมู่ 5 ถ. บางกรวย-ไทรน้อย บางกรวย นนทบุรี 11130
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2527	โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์
พ.ศ. 2530	โรงเรียนปานะพันธุ์วิทยา ในพระบรมราชูปถัมภ์
พ.ศ. 2535	โรงเรียนหอวัง
พ.ศ. 2539	บัญชีบัณฑิต (การเงิน) มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
พ.ศ. 2545	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร