

ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ
กรณีศึกษา บริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด

สารนิพนธ์
ของ
นางสาวจินตนา แป้นทอง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
กุมภาพันธ์ 2548
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ
กรณีศึกษา บริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด

บทคัดย่อ

ของ

นางสาวจินตนา แป้นทอง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
กุมภาพันธ์ 2548

จินตนา แป้นทอง. (2548) *ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ กรณีศึกษา บริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ดร. ธนัยวงศ์ กীরตวานิชย์*

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ กรณีศึกษา บริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด โดยพิจารณาจากลักษณะภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ โดยมีตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส สถานงาน ประสบการณ์การทำงาน และคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชา

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่ในบริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด จำนวน 150 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way Analysis of Variance) สำหรับการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ สถิติที่ใช้คือ LSD

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ และรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ รูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ สถานภาพสมรส และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
5. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

CASE STUDY OF S.V. PLAS LIMITED COMPANY'S SUBORDINATORS'S
OPINION TOWARD THE LEADERSHIP STYLES

AN ABSTRACT
BY
MISS JINTANA PANTHONG

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Business Administration in Management
at Srinakharinwirot University
February 2005

Jintana Panthong. (2005) *Case study of S.V. Plas limited company's subordinator's opinion toward the leadership style* , Master's Project , M.B.A (Management).
Bangkok : Graduate School , Srinakharinwirot University.
Project Advisor Committee : Dr. Thanaiwong Kirativanich

The purpose of this research was to study S.V. Plas limited company's subordinates' opinions toward the 4 leadership styles, which were Directive Leadership , Supportive Leadership , Participative Leadership and Achievement-oriented Leadership. The independent variables were gender, age , education level , marital status , job classified , work experience and subordinates' personality

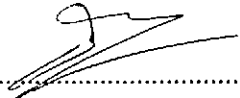
The population of this research were 150 subordinates of S.V. Plas limited company. The instrument used for collecting data was a questionnaire, regarding the subordinates' opinion toward the leadership styles. Statistics used to analyze the data were percentage , mean , standard deviation , t-test and one way analysis of variance. For the multiple comparison, the statistics used was LSD.

The results of this research were as follows :

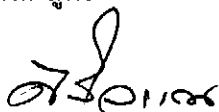
1. Subordinates with different gender had different degree of opinions toward leadership styles, the respect of Directive Leadership and Achievement-oriented Leadership at the statistically significance level .05.
2. Subordinator with different education level had different degree of opinions toward the leadership styles, the respect of Directive Leadership , Supportive Leadership and Participative Leadership at the statistically significance level .05.
3. Subordinates with different job classified had different degree of opinions toward leadership styles, the respect of Supportive Leadership at the statistically significance level .05.
4. Subordinates with different age , marital status and work experience didn't have different opinions toward leadership styles at the statistically significance level .05.
5. Subordinates with different personality didn't have different opinions toward leadership styles at the statistically significance level .05.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ
ได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ กรณีศึกษา
บริษัท เอส.วี.พลาสติก จำกัด ของ จินตนา เป็นทอง ฉบับนี้แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

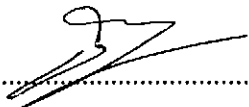
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

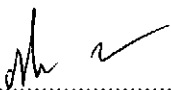

.....
(อาจารย์ ดร.ธัญวงศ์ กิรติวานิชย์)

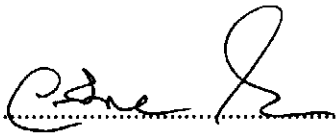
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร


.....
(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

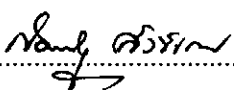
คณะกรรมการสอบ


..... ประธาน
(อาจารย์ ดร. ธัญวงศ์ กิรติวานิชย์)


..... กรรมการสอบสารนิพนธ์
(อาจารย์ ภัคกร สกกรักษ์)


..... กรรมการสอบสารนิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เจนจินดา โกวิทยานนท์)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ


..... คณบดีคณะสังคมศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติมา สังข์เกษม)

วันที่ 22 เดือน พฤษภาคม พ.ศ.2548

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของอาจารย์ที่ปรึกษา คือ อาจารย์ ดร. ธนัยวงศ์ กীরตวานิชย์ ที่ได้ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขให้สารนิพนธ์มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เจนจินดา โกวิทยานนท์ และอาจารย์ภัคกร สกลรักษ์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้ให้คำแนะนำ ตรวจสอบ แก้ไขงานวิจัย และอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ซึ่งให้การสนับสนุนในการศึกษาเล่าเรียนมาโดยตลอด รวมทั้งครอบครัวของผู้วิจัยทุกคน

ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อนๆทุกคนใน M.B.A รุ่นที่ 5 ที่ได้ให้การช่วยเหลือสำหรับการทำวิจัย และการศึกษามาโดยตลอดจนจบการศึกษาของผู้วิจัย

ผู้วิจัยขอขอบคุณ คุณสุทธิพงษ์ ชัยพัฒนาการ ผู้ซึ่งให้ความสะดวกในการจัดเก็บแบบสอบถามของบริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด และคอยดูแลในการทำงานวิจัยของผู้วิจัยมาโดยตลอด

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอให้งานวิจัยนี้ได้เป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้สนใจ คุณประโยชน์และความดีอันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้บิดามารดา ตลอดจนครู อาจารย์ทุกท่าน

จินตนา แป้นทอง

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	2
ความสำคัญของการวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	3
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
สมมติฐานการวิจัย	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและรูปแบบภาวะผู้นำ.....	9
การศึกษามหาวิทยาลัยไอโอวา.....	16
พฤติกรรมผู้นำของแทนเนนบามและชมิคท์.....	17
การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน.....	18
การศึกษาของไอไฮโอ สเตท.....	19
ตารางการจัดการของ Blake and Mouton.....	20
ผู้นำเชิงสถานการณ์โมเดลของ Fiedler.....	22
ผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard.....	24
ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย.....	27
โมเดลผู้นำแบบมีส่วนร่วม.....	31
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมตนเอง.....	33
พฤติกรรมทางด้านคุณลักษณะบุคลิกภาพ.....	35
ประวัติบริษัท เอส.วี.พลาส จำกัด.....	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย
	การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มประชากรเป้าหมาย.....46
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....49
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....49
	การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....49
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
	สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....53
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....54
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ
	สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีการดำเนินการวิจัย.....86
	สรุปผลการศึกษาค้นคว้า.....89
	อภิปรายผล.....95
	ข้อเสนอแนะ.....98
	บรรณานุกรม.....101
	ภาคผนวก
	ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....105
	ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย.....112
	ภาคผนวก ค รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม.....116
	ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....118

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงรูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิภาพ.....	19
2 แสดงการประสมประสานรูปแบบของผู้นำกับความพึงพอใจในสถานการณ์.....	24
3 แสดงการประเมินสภาพการควบคุม.....	39
4 แสดงจำนวน ร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชา.....	54
5 แสดงจำนวนความถี่ ร้อยละ ด้านบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชา.....	56
6 แสดงการแยกประเภทของคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชา.....	62
7 แสดงระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ได้บังคับบัญชา.....	63
8 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทั้ง 4 แบบและโดยรวมของผู้ได้บังคับบัญชา.....	67
9 แสดงการทดสอบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามอายุ.....	69
10 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามอายุ.....	70
11 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	72
12 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่ระดับการศึกษาแตก ต่างกับกับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ.....	74
13 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่ระดับการศึกษาแตก ต่างกับกับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน.....	75
14 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่ระดับการศึกษาแตก ต่างกับกับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม.....	76
15 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามสถานภาพสมรส.....	77
16 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามสายงาน.....	79

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
17 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่สายงานแตกต่างกัน กับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม.....	81
18 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	82
19 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามคุณลักษณะบุคลิกภาพ.....	84
20 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	94

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 ภาพแสดงวิวัฒนาการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	14
2 ภาพแสดงทฤษฎีผู้นำแบบต่อเนื่องในการตัดสินใจของผู้นำ.....	17
3 รูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท (Ohio State University).....	20
4 แสดงตารางตาข่ายการจัดการ.....	21
5 แสดงรูปพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard.....	26
6 แสดงองค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีวิถีทาง- เป้าหมาย.....	28

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในองค์กรนั้นจะประกอบด้วยหน่วยงานที่เกิดจากการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ประกอบภารกิจต่างๆร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ร่วมกันขององค์กร บุคคลที่มารวมตัวกันย่อมจะมีความแตกต่างกันไปในหลายด้านตามธรรมชาติของตัวมันเอง อาทิเช่น ค่านิยม (Values) ทศนคติ (Attitude) ความสามารถ (Capability) ความรู้ (Knowledge) และบุคลิกภาพ (Personality) บุคคลที่จะสามารถหล่อหลอมความแตกต่างกันเหล่านี้เพื่อให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันให้มากที่สุด และมีส่วนผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จก็คือ ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้นเอง ซึ่งผู้นำจะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปกครองบังคับบัญชา หรือมีลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership) ที่สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ หรือเรียกว่า ร่วมมือทั้งด้านร่างกายและจิตใจแล้วหลอมเข้าเป็นหนึ่งเดียวกับผู้นำ ให้สามารถดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายตามที่องค์กรนั้นวางไว้ (โฆเซิต บุญทวี. 2542 : 1)

ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจและกำหนดปัญหา วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดขององค์กร (ศิริวรรณและคนอื่นๆ. 2539 : 391) ซึ่งความสำเร็จนั้นจะเป็นผลของความร่วมมือระหว่างบุคคลทุกคนในองค์กร ภายใต้การนำของผู้นำในองค์กรนั้นๆเมื่อผู้บังคับบัญชาได้มีการทำงานร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาและสามารถแสดงให้เห็นถึงศักยภาพความเป็นผู้นำ ย่อมจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกในด้านต่างๆ เช่น ในด้านทัศนคติ ความพึงพอใจและความต้องการหรือมีรูปแบบผู้นำที่คาดหวังในใจเกิดขึ้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรจะให้ความสนใจ เอาใจใส่ เพื่อจะทำให้สิ่งนี้เป็นจุดเริ่มต้นของความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานและเข้าถึงเป้าหมายคือความสำเร็จขององค์กรได้

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจ บริษัท เอส.วี.พลาส จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ผลิตผ้าพลาสติก มีพนักงานทำงานอยู่หลายแผนก เช่น แผนกช่าง แผนกการเงิน แผนกบุคคล จากลักษณะงานเป็นงานที่ทำประจำอยู่กับที่ ซึ่งในการทำงานประจำเช่นนี้จะมีความน่าเบื่อทำให้เกิดความท้อแท้ขาดความกระตือรือร้นไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานและไม่มีความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ดังนั้นหากผู้บังคับบัญชาที่ดีแล้ว ย่อมจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มที่ หรือเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งทำให้ผลงานที่ออกมาไม่มีประสิทธิภาพและไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

เช่นกัน เพราะฉะนั้นผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันจะทำให้ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็แตกต่างกันไปด้วย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาให้เข้าใจถึงความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เพื่อจะให้ทราบถึงระดับความพึงพอใจในการทำงานและวิธีการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีอยู่ในองค์กร ก่อให้เกิดความเหมาะสมและง่ายต่อการควบคุมระหว่างผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้เป็นที่พึงพอใจของทั้งสองฝ่ายในการที่จะทำงานร่วมกันและเกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ เพื่อพัฒนาให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงลักษณะด้านประชากรศาสตร์โดยรวมของพนักงานบริษัท เอส.วี. พลาส จำกัด
2. เพื่อต้องการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการและคาดหวังว่าจะให้เป็นของบริษัท เอส.วี. พลาส จำกัด
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลทางด้านบุคลิกภาพของผู้ใต้บังคับบัญชากับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

ความสำคัญของงานวิจัย

1. เพื่อทราบถึงรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมและตรงกับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอยู่ในองค์กร
2. เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บังคับบัญชาในการนำมาพิจารณาและปรับปรุงคุณลักษณะของภาวะผู้นำในตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
3. เพื่อที่จะสามารถจัดรูปแบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับพนักงานที่มีอยู่ในองค์กร ก่อให้เกิดแนวทางการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานมากขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตเนื้อหา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของบริษัท เอส.วี.พลาสติก จำกัด ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแนวคิดทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ของโรเบิร์ต เฮาส์ ซึ่งจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leader)
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader)
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participate Leader)
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achieverment Leader)

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นพนักงานในบริษัท เอส.วี.พลาสติก จำกัด จำนวน 150 คน ซึ่งแบ่งเป็น แผนกฝ่ายช่าง จำนวน 21 คน แผนกฝ่ายโรงงาน จำนวน 69 คน แผนกฝ่ายธุรการ จำนวน 41 คน และแผนกฝ่ายขนส่งสินค้า จำนวน 19 คน

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1. ตัวแปรอิสระในการวิจัย (Independent Variables) ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกได้ดังนี้

1.1 เพศ

- 1.1.1 ชาย
- 1.1.2 หญิง

1.2 อายุ

- 1.2.1 ต่ำกว่า 20 ปี
- 1.2.2 20 - 29 ปี
- 1.2.3 30 - 39 ปี
- 1.2.4 40 ปีขึ้นไป

1.3 ระดับการศึกษาสูงสุด

- 1.3.1 มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า
- 1.3.2 มัธยมศึกษาตอนปลายหรือปวช.
- 1.3.3 อนุปริญญาตรีหรือปวส.
- 1.3.4 ระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า

1.4 สถานภาพ

- 1.4.1 โสด
- 1.4.2 สมรส
- 1.4.3 หย่าร้าง

1.5 สายงาน

- 1.5.1 ฝ่ายช่าง
- 1.5.2 ฝ่ายโรงงาน
- 1.5.3 ฝ่ายธุรการ
- 1.5.4 ฝ่ายขนส่ง

1.6 ประสบการณ์การทำงาน

- 1.6.1 ต่ำกว่า 2 ปี
- 1.6.2 2-4 ปี
- 1.6.3 5-7 ปี
- 1.6.4 ตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป

2. คุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชา

- 2.1 บุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมภายใน (Internal locus of control)
- 2.2 บุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมภายนอก (External locus of control)
- 2.3 บุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมแบบผสม (Mixed locus of control)

3. ตัวแปรตามในงานวิจัย (Dependent Variable) ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) โดยรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายจะเน้นภารกิจของผู้นำ จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 ประเภท

- 1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leader)
- 2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader)
- 3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participate Leader)
- 4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achieverment Leader)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกแต่งตั้งและมีอำนาจสิทธิในการสั่งการในการปฏิบัติงาน

2. ผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง พนักงานในบริษัท เอส.วี. พลัส จำกัด ทั้งหมดที่อยู่ในแผนกฝ่ายช่าง แผนกฝ่ายโรงงาน แผนกฝ่ายธุรการ และแผนกฝ่ายขนส่ง

3. ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึกทางด้านจิตใจที่เกิดจาก ความเชื่อ ความรู้สึกที่มีต่อบุคคล สิ่งของหรือสถานการณ์ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะอยู่ในแง่ของทางลบ หรือทางบวกก็ได้

4. บุคลิกภาพ หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมของพนักงานในบริษัท เอส.วี. พลัส จำกัดซึ่งเป็นลักษณะเอกลักษณ์ที่แสดงออกทั้งทางความคิด ความรู้สึก ความสนใจ สติปัญญา เน้นบุคลิกภาพภายนอกและภายใน ทำให้สามารถแยกแยะความแตกต่างของบุคคลได้

5. บุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมภายใน หมายถึง เป็นคุณลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ในความสามารถของตน สามารถควบคุมสิ่งซึ่งเกิดขึ้นกับเขาได้และเชื่อว่าการได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนมาจากความสามารถของตนเองไม่ใช่เพราะบุคคลอื่น

6. บุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมภายนอก หมายถึง ผู้ได้บังคับบัญชามีคุณลักษณะของการพึ่งพาผู้อื่น เชื่อว่าผลตอบแทนที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากโชคลาง เคราะห์กรรม และบุคคลอื่น ซึ่งไม่ได้เกิดจากความสามารถของตนเองเลย

7. บุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมแบบผสม หมายถึง ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะของบุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมภายนอกและภายในอยู่ในคนคนเดียว

8. ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถในการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้เข้าใจในการดำเนินงานตามแนวนโยบายที่ได้วางไว้และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งแสดงออกถึงความเป็นมิตรและความไว้วางใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วย

9. รูปแบบภาวะผู้นำ หมายถึง ความเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้รูปแบบบางอย่างเพื่อที่จะนำบุคคลและกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

10. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ หมายถึง ผู้นำที่จะบอกให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้รู้ว่าเขาคาดหวังอะไร บอกวิธีที่ควรทำ ตารางการทำงานและกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้

11. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน หมายถึง ผู้นำที่มีความเป็นมิตร สนใจความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งสร้างโอกาสและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตรด้วย

12. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้นำที่ให้คำแนะนำกับผู้ได้บังคับบัญชา กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

13. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน หมายถึง ผู้นำที่วางเป้าหมายที่ท้าทาย และคาดหวังว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะสามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้ดี

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษาสูงสุด
4. สถานภาพสมรส
5. สายงาน
6. ประสบการณ์การทำงาน

ตัวแปรตาม

รูปแบบภาวะผู้นำของโรเบิร์ต เฮาส์

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ
(Directive Leader)
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน
(Supportive Leader)
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
(Participate Leader)
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ
ของงาน (Oriented Leader)

คุณลักษณะบุคลิกภาพของ ผู้ได้บังคับบัญชา

- 2.1 บุคลิกภาพจากสภาพการ
ควบคุมภายใน (Internal locus of
control)
- 2.2 บุคลิกภาพจากสภาพการ
ควบคุมภายนอก (External locus of
control)
- 2.3 บุคลิกภาพจากสภาพการ
ควบคุมแบบผสม (Mixed locus of
control)

สมมติฐานในการวิจัย

1. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
4. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
5. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสายงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
6. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
7. คุณลักษณะบุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมของผู้ได้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและรูปแบบภาวะผู้นำ
3. พฤติกรรมทางด้านคุณลักษณะบุคลิกภาพ
4. บริษัท เอส.วี.พลาส จำกัด
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น

ความคิดเห็นตามความหมายของพจนานุกรมของ Webster (อ้างใน อัญญา, 2542 : 6) สรุปได้ว่าความคิดเห็นคือ ความเชื่อที่ไม่ได้ตั้งอยู่บนความแน่นอนหรือความรู้อันแท้จริง แต่อยู่ที่จิตใจ ความเห็น และการลงความเห็นของแต่ละบุคคลที่ว่ามันน่าจะเป็นจริงหรือน่าจะตรงตามที่คิดไว้ นอกจากนี้ยังมีคำนิยามอื่นที่มีบุคคลที่มีความรู้ได้ให้ไว้เกี่ยวกับความคิดเห็นดังนี้

สงวน สุทธิเลิศอรุณและคนอื่นๆ (2522 : 92) ให้คำจำกัดความของความคิดเห็นว่า คือ การแสดงออกถึงวิจารณ์ฐานที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ความคิดเห็นมีความหมายที่แคบกว่าทัศนคติ เพราะความคิดเห็นของบุคคลเปลี่ยนไปตามข้อเท็จจริง แต่ทัศนคติของบุคคลแสดงถึงความรู้สึกทั่วไปเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความคิดเห็นจะเป็นการอธิบายเหตุผลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยเฉพาะ

จรี จันทรทรัพย์ (อ้างใน อัญญา, 2542 : 7) อธิบายถึงความคิดเห็น คือ การแสดงออกของบุคคลต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งการแสดงออกนี้จะเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ค่านิยม ประสพการณ์ สภาพแวดล้อม การศึกษาที่ได้รับและพฤติกรรมระหว่างบุคคล ซึ่งจะเป็นเครื่องช่วยในการพิจารณาการประเมินและการพิจารณาก่อนที่จะตัดสินใจแสดงออกถึงความคิดเห็นในเรื่องนั้นออกมา ซึ่งอาจจะเป็นที่ยอมรับหรือปฏิเสธของบุคคลอื่นก็ได้

สุโท เจริญสุข (อ้างใน อัญญา, 2542 : 6) ได้กล่าวถึงความคิดเห็นไว้ว่า เป็นสภาพความรู้สึกทางด้านจิตใจที่เกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของบุคคลอันเป็นผลทำให้บุคคลมีความคิดต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่ชอบหรือเฉยๆ

ชอร์และไรท์ (อชฎา. 2542 : 6 อ้างอิงจาก Shaw and Wright n.d.) กล่าวว่าความคิดเห็นเป็นการแสดงออกซึ่งการตัดสินใจ ประเมินค่าหรือทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และความคิดเห็นย่อมได้รับอิทธิพลของทัศนคติ

จากการให้คำจำกัดความ อาจสรุปได้ว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกถึงความรู้สึกทางด้านจิตใจที่เกิดจาก ความเชื่อ ความรู้สึกที่มีต่อบุคคล สิ่งของหรือสถานการณ์ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะอยู่ในแง่ของทางลบหรือทางบวกก็ได้ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคล ความคิดเห็นอาจจะได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธจากบุคคลอื่นก็ได้

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความคิดเห็น

ฟอสเตอร์ (อชฎา. 2542 : 9 อ้างอิงจาก Foster) ได้กล่าวแนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็นว่ามี 2 ประการคือ

1. ประสบการณ์ที่บุคคลมีต่อสิ่งของ บุคคล หมู่คณะ เรื่องราว หรือสถานการณ์ ที่ได้รับจากการที่ได้พบเห็น ค้นเคยความคิดเห็นนี้อาจถือได้ว่าเป็นประสบการณ์ตรง แต่ถ้าไม่ได้พบเห็นจริง ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง อ่านจากหนังสือ ถือว่าเป็นประสบการณ์ทางอ้อม
2. ระบบค่านิยมและการตัดสินใจค่านิยม เนื่องจากกลุ่มชนแต่ละกลุ่มมีค่านิยมและการตัดสินใจค่านิยมไม่เหมือนกัน คนแต่ละกลุ่มจึงมีความคิดเห็นแตกต่างกันในสิ่งๆเดียวกันและนอกจากนี้ยังมี

บุญธรรม คำพอ (อชฎา. 2542 : 10 อ้างอิงจากบุญธรรม คำพอ) ได้กล่าวว่า ความคิดเห็นของบุคคลเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติประจำตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งคุณสมบัติประจำตัวบางอย่าง เช่น พื้นฐานความรู้จากการศึกษาที่ได้รับ ประสบการณ์การทำงานและการติดต่อระหว่างบุคคลนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้บุคคลและกลุ่มมีความคิดเห็นไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง ทั้งนี้เพราะพื้นฐานความรู้ อันเป็นกระบวนการทางสังคมที่ได้รับจากการศึกษามาเป็นเวลานานหลายปีจะเป็นรากฐานก่อให้เกิดความคิดเห็นต่อสังคมหนึ่งสังคมใดโดยเฉพาะ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและรูปแบบของภาวะผู้นำ

คุณสมบัติของผู้นำที่ดี

ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ ผู้จัดการหรือผู้บริหารมีหน้าที่วางแผนและจัดการระเบียบให้งานดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย แต่ผู้นำ มีหน้าที่ทำให้คนอื่นตามและการที่คนอื่นตามผู้นำก็ไม่มีใครรับรองว่า ผู้นำจะนำไปในทิศทางที่ถูกต้องเสมอ ดังนั้น คนที่เป็นผู้นำที่เข้มแข็งก็อาจจะไม่ใช่ผู้จัดการหรือผู้บริหารที่ดีได้หรือผู้บริหาร ผู้จัดการที่ดีก็อาจไม่ใช่ผู้นำที่ดีก็ได้

ดังนั้น ถ้าเป็นไปได้องค์กรหนึ่งองค์กรใดที่ต้องการประสบความสำเร็จ ก็ย่อมต้องการผู้บริหารหรือผู้จัดการที่มีลักษณะเป็นผู้นำที่ดีด้วย และการที่จะเป็นผู้นำที่ดีอาจจะได้รับมาโดยกำเนิดหรือเกิดจากการฝึกฝนให้มีขึ้นมาได้ สรุปคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีไว้ดังนี้คือ

1.มีความเฉลียวฉลาด ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถทางด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมอง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ คนที่มีความเฉลียวฉลาดย่อมโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ง่าย

2.มีการศึกษาอบรมดี การศึกษาก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ เป็นส่วนประกอบสำคัญของการเป็นผู้นำ ความรู้ย่อมทำให้คนนับหน้าถือตาจะพูดอะไรคนอื่นเขาก็เชื่อฟัง และให้ความเคารพนับถือ

3.มีความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องมีกำลังใจเข้มแข็งเมื่อตัดสินใจจะทำกิจการใดๆ ก็จะต้องมีความเชื่อมั่นว่างานนั้นจะต้องสำเร็จ โดยไม่หวั่นไหวต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานนั้น

4.เป็นคนมีเหตุผลดี คือ มีความสามารถทางด้านเปรียบเทียบและการแปลความหมายอย่างมีเหตุผล มีความสามารถที่จะตีความหมายทางภาษาเป็นตัวเลข และจากตัวเลขเป็นถ้อยคำทำให้นักบริหารสามารถที่จะหาเหตุผลต่างๆ จากสาเหตุต่างๆ ได้ และสามารถแปลความหมายของสิ่งที่ป็นสัญลักษณ์ให้เป็นภาษาเขียนได้ ความสามารถทางด้านเหตุผลนี้พัฒนาได้ยากเพราะจำเป็นต้องมีความสามารถทางภาษา ทักษะและความรู้ทางด้านวิชาการประกอบด้วย

5.มีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาเป็นอย่างดี ในการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้นำสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับงานได้ ฉะนั้น ในระยะเริ่มแรกย่อมต้องการผู้นำที่มีประสบการณ์ในทางปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการและการวางแผนพร้อมไปด้วย เพื่อจะได้เลือกทางที่ถูกต้องที่สุดในการดำเนินงานต่อไป

6.มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี เกี่ยวกับชื่อเสียงวงศ์ตระกูล ชานากำเนิด เพราะถ้ามีชื่อเสียง มีเกียรติคุณดี ย่อมเป็นที่เคารพนับถือของคนทั่วไป

7.สามารถเข้ากับคนได้ทุกชั้นวรรณะเป็นอย่างดี

8.มีความสามารถเหนือระดับความสามารถของบุคคลธรรมดา

9.มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่วไป ขององค์กร หรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่โดยเฉพาะ

10.มีความสามารถเผชิญปัญหา เฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น ในขณะที่ปฏิบัติให้ได้ทันทั่วทั้งที่

11.มีสุขภาพอนามัยที่ดี

12.มีความสามารถคาดการณ์ หรือทำนายเหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า และหาทางป้องกันมิให้เหตุการณ์หรือปัญหานั้นเกิดขึ้นได้

ดังนั้น การเป็นผู้นำจึงเป็นศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนและนำคนแต่ละคนไปโดยที่คนเหล่านั้นมีความเชื่ออย่างเต็มใจ มีความมั่นใจในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อจะได้ปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไปด้วยดี ภาวะผู้นำนั้น ย่อมจะเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการบริหารงาน เพราะผู้นำนั้นเปรียบประดุจดวงประทีปขององค์กร เป็นสัญลักษณ์เป็นตัวแทนขององค์กร และเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์กร ฉะนั้น ผู้นำย่อมเป็นหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพ และคุณลักษณะของผู้นำย่อมจะมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงานและผลงานขององค์กรเป็นอย่างมาก

หลักของการเป็นผู้นำ

L = Love	รักความยุติธรรม หน้าที่การงาน ความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และความรักเยี่ยงมนุษย์
E = Education & Experience	ผู้นำต้องมีคุณสมบัติด้านการศึกษาและประสบการณ์
A = Adaptability	ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
D = Decisiveness	มีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถตัดสินใจปัญหาได้รวดเร็ว
E = Enthusiasm	มีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและจริงใจ
R = Responsibility	มีความรับผิดชอบในผู้อื่น แม้จะโดนตำหนิก็ตาม และรับผิดชอบงาน
S = Sacrifice & Sincere	เสียสละอุทิศผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมด้วยความจริงใจและจริงจัง
H = Harmonize	เสริมสร้างความสามัคคี และความเข้าใจอันดีต่อเพื่อนร่วมงาน
I = Intellectual capacity	มีความคิดริเริ่ม ฉลาดมีไหวพริบทันคนทันเหตุการณ์
P = Persuasiveness	ความสามารถในการจูงใจคน

ความหมายของภาวะผู้นำ

เพื่อที่จะให้เข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ จะขอเสนอคำนิยามที่ควรทราบ โดย เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้ศึกษารวบรวมผลงานของบุคคลต่างๆไว้ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540)

ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายแตกต่างกันได้มีผู้ให้นิยาม "ผู้นำ"ไว้ดังนี้

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้

1. มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ
3. มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. เป็นหัวหน้ากลุ่ม

ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม

กล่าวโดยสรุป "ผู้นำ" คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆของกลุ่มให้สำเร็จ

สำหรับ "ภาวะผู้นำ" นั้นได้มีผู้ให้นิยามไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540)

ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลเพิ่มที่สูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้กำกับงานประจำขององค์กร (สมยศ นาวิการ. 2540)

ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลุกฝังเป็นค่านิยม และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ (ศิริวรรณและคนอื่นๆ. 2539)

ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นศิลปะการจูงใจคน บุคลิกลักษณะและผลที่เกิดจากบุคลิกลักษณะ ผู้นำและเป็นศูนย์รวมของกลุ่ม (ยุพินพรรณ คชเสนี. 2523 : 16)

ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งอำนาจและอิทธิพล กระจายไปในหมู่สมาชิกไม่เท่ากัน ทำให้บุคคลหนึ่งสามารถนำทางและควบคุมปฏิกิริยา และพฤติกรรมของบุคคลอื่น ได้มากกว่า (เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2546)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวก หรือมีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ (McFarland. 1979 : 303)

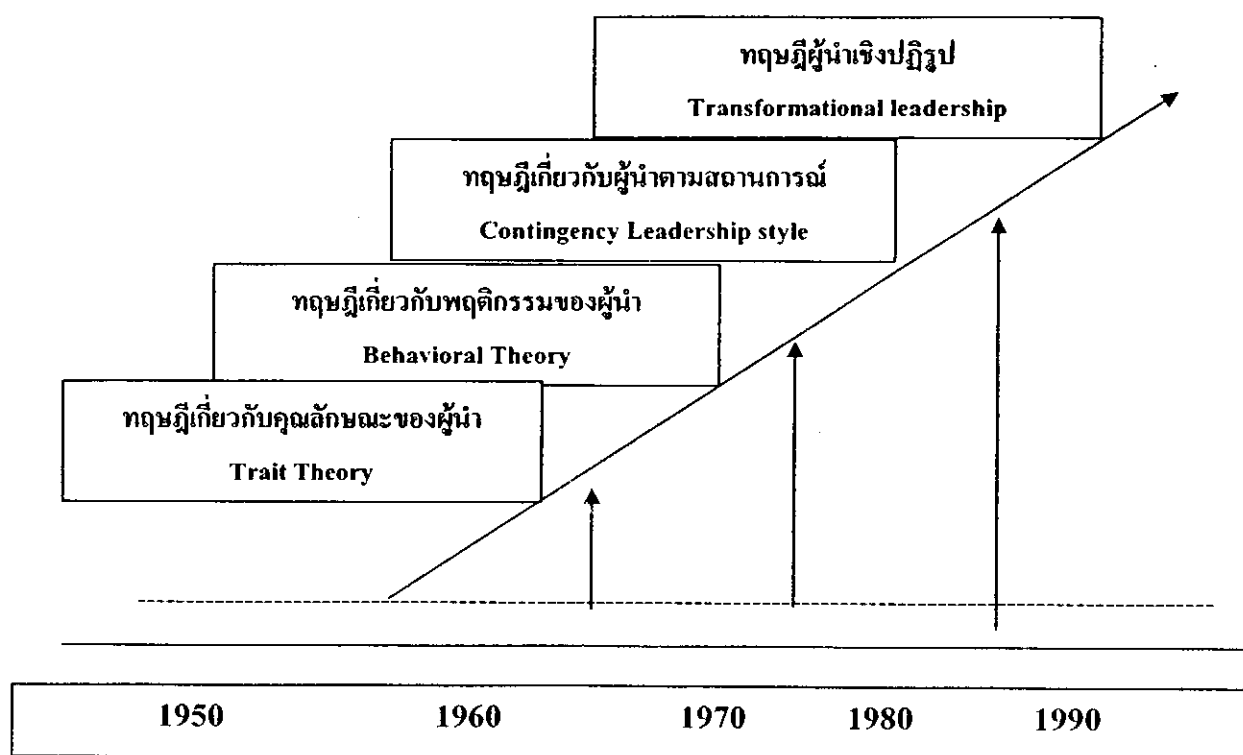
ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของกลุ่ม เพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย (Stogdill. 1974)

จากการศึกษาความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ตามที่ได้กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่นช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายชัดเจนภายใต้ ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำนั้นมีหลากหลาย พบว่าวิวัฒนาการของแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นแบ่งออกได้เป็น 3 ยุคสมัย คือ เน้นคุณลักษณะ (Trait Theory) เน้นพฤติกรรม แสดงออก (Behavioral Theory) และเน้นสถานการณ์ (Contingency / Situational Theory) ตามลำดับ

วิวัฒนาการของทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ (The Evolution of Leadership Theory)



ภาพประกอบ 1 ภาพแสดงวิวัฒนาการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)

แนวคิดด้านคุณลักษณะของผู้นำเป็นที่ยอมรับตั้งแต่ปี 1904–1948 ได้ค้นพบคุณลักษณะต่างๆ ถึง 100 กว่าลักษณะ แต่ผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

1. มีแรงขับเคลื่อน (Drive) หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้มีความพยายามสูงในการทำให้บรรลุความสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค มีความคิดริเริ่มในหลายๆ ประเทศ ความต้องการประสบความสำเร็จของผู้บริหารหมายถึง การเจริญเติบโตขององค์กรผู้นำสมัยก่อนเน้นที่ความสำเร็จในการทำงานโดยที่ผู้นำมีแรงขับเคลื่อนในการทำงานสูง

2. มีแรงจูงใจสูง (Leadership motive) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่มีแรงขับเคลื่อนเท่านั้นแต่มีความต้องการอำนาจสูง ชอบที่จะนำมากกว่าตาม ความต้องการอำนาจคือความพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและมีอำนาจในการทำให้ผู้อื่นยอมรับ ไว้วางใจและทำงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์

3. มีความสัตย์ซื่อ (Integrity) หมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามที่ได้พูดไว้ รักษาคำมั่นสัญญา เพื่อทำให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ (Trust) ส่วนความซื่อสัตย์ (Honesty) ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ (Credibility) เท่านั้น

4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) หมายถึง ผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง ชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถ เช่น เชื่อกันว่าทำงานได้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค ตัดสินใจได้ในสภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง

5. มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the business) หมายถึง ผู้นำมีความรู้มากในเรื่องธุรกิจ เช่น อุตสาหกรรมการแข่งขัน เทคโนโลยีต่างๆ ผู้นำที่แสวงหาความรู้ชอบการเรียนรู้ มีความเฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูงมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในองค์กร

โดยสรุปนักวิจัยไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนที่แบ่งแยกระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำและบุคคลที่ไม่เป็นผู้นำได้ วิธีการศึกษาเชิงคุณลักษณะจะมีข้อจำกัดบางอย่าง ตัวอย่างเช่น วินสตัน เชอร์ชิลล์ ในฐานะของนายกรัฐมนตรีอังกฤษ ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 เขาได้รักษาขวัญของชาวอังกฤษไว้ด้วยคำพูดที่เจ็บแสบและความกล้าหาญ แต่กระนั้นในปี 2488 เมื่อสงครามโลกสิ้นสุดลง เขาได้พ่ายแพ้ต่อการเลือกตั้งใหม่แก่นักการเมืองที่ไม่มีชื่อเสียง บ่งบอกได้ว่า ผู้นำที่บรรลุความสำเร็จภายในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจจะไม่สามารถบรรลุความสำเร็จภายในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้

แม้ว่าผลลัพธ์ของการค้นหาคุณลักษณะเหล่านี้จะมีประโยชน์ต่อการระบุคุณลักษณะเด่นของผู้นำ รายการคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำมีอยู่อย่างไม่จบสิ้นและได้เพิ่มมากขึ้นทุกที โดยไม่ได้แสดงให้เห็นเลยว่า เราจะมีกลุ่มของคุณลักษณะที่แน่นอนที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำที่บรรลุความสำเร็จและไม่บรรลุความสำเร็จ

วิธีการศึกษาเชิงคุณลักษณะได้สูญเสียความนิยมไปแม้ว่านักวิจัยบางคนจะค้นหาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำอยู่ ข้อสรุปเบื้องต้นของการศึกษาเหล่านี้จะอยู่ที่ว่าผู้นำในมโนทัศน์ที่จะมีสติปัญญา ความไว้วางใจ สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจสูงกว่าผู้ตามของพวกเขา แต่ผลลัพธ์ของการศึกษาเหล่านี้จะไม่แน่นอน ข้อบกพร่องที่สำคัญของทฤษฎีเชิงคุณลักษณะคือ จะไม่มีคุณลักษณะของผู้นำที่ถูกค้นพบที่เกี่ยวพันอย่างสม่าเสมอกับความสำเร็จของกลุ่ม (เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2546)

ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theory)

จากความไม่พอใจกับวิธีการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะได้ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจของพวกเขาไปสู่พฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริง รากฐานของวิธีการศึกษาเชิง "รูปแบบภาวะผู้นำ" คือ ความเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะใช้รูปแบบบางอย่างเพื่อที่จะนำบุคคลและกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2546)

ภายใต้ข้อบกพร่องบางอย่างของการศึกษาเชิงคุณลักษณะ นักวิจัยได้หันไปพิจารณาพฤติกรรมหรือการกระทำที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพเหมือนกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมเหล่านี้จะถูกมองว่าเป็นการประยุกต์ใช้ได้โดยทั่วไป โดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำได้เผชิญอยู่

การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa Studies)

ในปี 2481 การศึกษาครั้งแรกของผลกระทบทางรูปแบบภาวะผู้นำ ได้ถูกดำเนินการโดยมหาวิทยาลัยไอโอวา โดยเคิร์ท เลวิน โรนัลด์ ลิปปีตต์ และราล์ฟ ไวท์ ซึ่งเป็นนักวิจัยที่ได้ทำการทดลองโดยสังเกตผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำ 3 อย่าง คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ หรืออัตตนิยม (Autocratic leadership style) ผู้นำแบบเผด็จการมีพฤติกรรมการทำงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก รวมอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองโดยเป็นผู้สั่งการให้พนักงานทำตามในปฏิบัติ มีการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด กำหนดการทำงานที่ชัดเจน แสดงความเป็นนายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการลงโทษหากพนักงานฝ่าฝืนหรือทำความผิด ทำให้พนักงานมีความรู้สึกไม่พอใจในตัวผู้นำ และอาจแสดงความก้าวร้าวได้

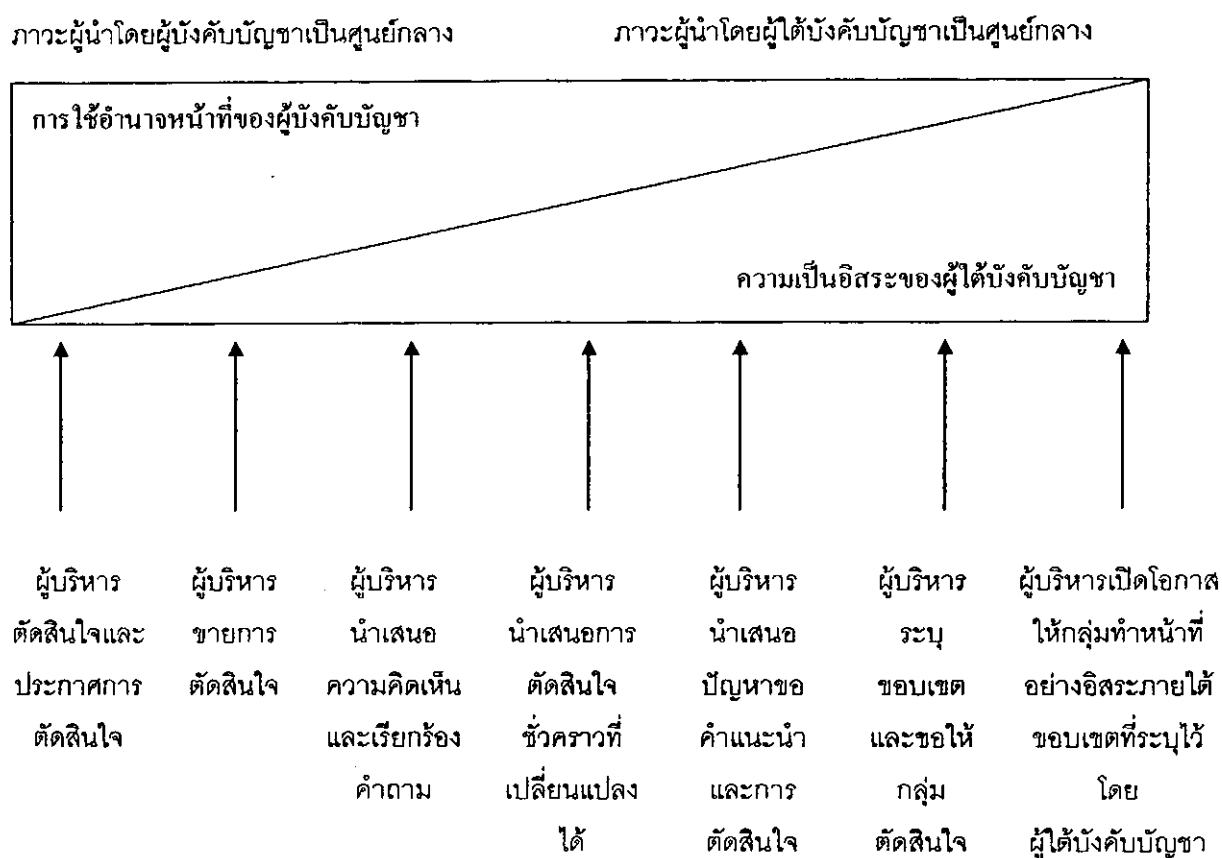
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership style) หมายถึง ผู้นำที่ให้เสรีภาพแก่พนักงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการทำงาน เพราะมีความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire leadership style) หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีเสรีภาพเต็มที่โดยผู้นำจะไม่เข้ามาเกี่ยวข้องไม่มีบทบาทมากนัก เป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่างๆเท่านั้น ทำให้บางครั้งพนักงานไม่สามารถหาข้อสรุปได้และอาจเกิดความขัดแย้งกัน

จากการศึกษาพบว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นที่พึงพอใจแก่พนักงานมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตนิยม (ทองหล่อ เดชไทย.2544)

แนวต่อเนื่องพฤติกรรมของผู้นำของแทนเนนบามและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt 's Continuum of Leader Behavior)

นักวิจัยทั้งสองได้ขยายมุมมองของภาวะผู้นำแบบเผด็จการและประชาธิปไตย ออกไปจากการเลือกที่ค่อนข้างง่ายระหว่างพฤติกรรมที่แตกต่างกันสองอย่างนี้ พฤติกรรมแบบเผด็จการจะอยู่ปลายสุดด้านหนึ่งของแนวต่อเนื่อง และพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยจะอยู่ปลายสุดอีกด้านหนึ่ง และกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างขอบเขตของความเป็นอิสระที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการใช้อำนาจของผู้นำในการยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการตัดสินใจได้มากน้อยเพียงใด (ทองหล่อ เดชไทย.2544) ดังรูป



ภาพประกอบ 2 ภาพแสดงทฤษฎีผู้นำแบบต่อเนื่องในการตัดสินใจของผู้นำ

ผู้นำแบบที่ 1 เป็นผู้บริหารที่ทำการตัดสินใจและแจ้งให้พนักงานทราบโดยผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจที่มีการวิเคราะห์ปัญหา การวิเคราะห์ทางเลือกที่จะแก้ปัญหา เลือกทางเลือก และการนำทางเลือกนั้นไปปฏิบัติ ผู้บริหารไม่ใช้การสั่งการ แต่พนักงานไม่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

- ผู้นำแบบที่ 2 ผู้บริหารกำหนดปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระ โดยชักจูงให้พนักงานยอมรับและนำไปปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ
- ผู้นำแบบที่ 3 ผู้บริหารทำการตัดสินใจโดยพยายามชักชวนให้พนักงานยอมรับ ให้พนักงานได้สอบถามได้
- ผู้นำแบบที่ 4 ผู้บริหารยอมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้างบางส่วนแต่ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย
- ผู้นำแบบที่ 5 ผู้บริหารให้พนักงานได้มีโอกาสเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาก่อนที่ผู้บริหารจะตัดสินใจ แต่ผู้บริหารยังคงเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย
- ผู้นำแบบที่ 6 ผู้บริหารระบุปัญหาและขอบเขตการตัดสินใจที่จะทำได้โดยให้กลุ่มพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- ผู้นำแบบที่ 7 ผู้บริหารยอมให้กลุ่มตัดสินใจได้ สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีความเท่าเทียมกันในการแก้ปัญหา โดยกลุ่มจะมีการประเมินวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน พิจารณาแนวทางแก้ปัญหาที่จะเป็นไปได้ เลือกทางเลือกเพื่อนำไปปฏิบัติโดยที่ทุกคนในกลุ่มเข้าใจวิธีปฏิบัติในการแก้ปัญหา

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan University Studies)

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำซึ่งทำโดยศูนย์วิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน มีวัตถุประสงค์เพื่อหาพฤติกรรมของผู้นำซึ่งเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการทำงาน

กลุ่มของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ข้อสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำ 2 ประการคือ

1. ผู้นำที่มุ่งที่พนักงาน (Employee oriented) คือ บุคคลที่มุ่งที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะได้รับความสนใจกับบุคคล ได้แก่ ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งจะเกี่ยวกับผลผลิตขององค์กรและความพึงพอใจในระดับสูง
2. ผู้นำที่มุ่งความสำคัญทางการผลิต (Production oriented) เป็นผู้นำที่มุ่งที่จะบรรลุด้านเทคนิคการทำงานและลักษณะงาน

นักวิจัยหลายคนเชื่อว่า โดยปกติผู้นำแบบมุ่งความสำคัญทางการผลิต จะมีประสิทธิภาพต่ำกว่าผู้นำแบบมุ่งที่พนักงาน นักวิจัยมหาวิทยาลัยมิชิแกนพบว่า หน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานสูงส่วนใหญ่จะถูกบริหารงานโดยผู้นำที่มุ่งที่พนักงาน เพราะผู้นำจะมีความรักผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ได้ผลผลิตสูงและพนักงานพอใจในการทำงานมากกว่า ส่วนผู้นำที่มุ่งที่ผลผลิตจะได้ผลผลิตต่ำและพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานน้อย (สมยศ นาวิการ. 2540)

ตาราง 1 แสดงรูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิภาพ

รูปแบบภาวะผู้นำ	จำนวนหน่วยงานที่มีผลผลิตสูง	จำนวนหน่วยงานที่มีผลผลิตต่ำ
ผู้นำแบบมุ่งพนักงาน	6	1
ผู้นำแบบมุ่งที่ผลผลิต	3	7

ที่มา : สมยศ นาวิการ. 2540 : 171

การศึกษาของโอไฮโอ สเตท (Ohio State Studies)

เป็นทฤษฎีเชิงพฤติกรรมที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางที่สุด และเป็นแบบจำลองที่เห็นได้ชัดเจนคือ ทฤษฎีที่เป็นผลงานวิจัยซึ่งเริ่มต้นที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) ในปี 1940 งานวิจัยเหล่านี้ได้พยายามเสาะแสวงหาทศนะของพฤติกรรมของผู้นำ โดยเริ่มต้นจากทศนะที่หลากหลายเป็นจำนวนมากกว่า 1,000 ทศนะ นักวิจัยได้พยายามรวบรวมจัดหมวดหมู่ให้แคบเข้าจนในที่สุดเหลือเพียง 2 ทศนะใหญ่ๆ ซึ่งมีความเป็นจริงสำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งหมด ทศนะทั้ง 2 ประการ ได้แก่

1. ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating structure) เป็นลักษณะของผู้นำซึ่งให้ความสำคัญที่บทบาทของตนเอง และคาดหวังผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนการสร้างสรรค์ในการทำงานสูง ซึ่งจะเห็นได้จากการพิถีพิถันกับการมอบหมายงาน และการคาดหวังในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการด้วย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่นๆ. 2540 : 366)

2. ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) เป็นผู้นำที่มีลักษณะแสดงความเป็นมิตร ความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความอบอุ่น ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้จะไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีความห่วงใยเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่อย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของการทำงานออกมาในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่นๆ. 2540 : 136)

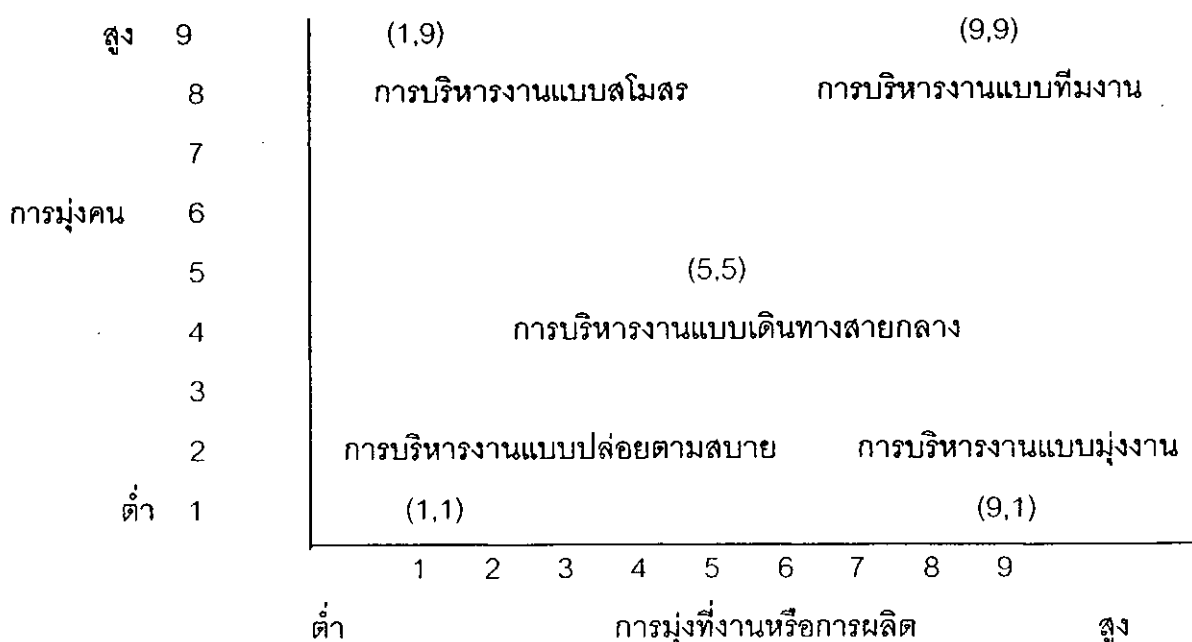
ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)	ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นสูง และคำนึงถึงตนเองต่ำ	ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นสูง และคำนึงถึงตนเองสูง
	ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นต่ำ และคำนึงถึงตนเองต่ำ	ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นต่ำ และคำนึงถึงตนเองสูง

ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating)

ภาพประกอบ 3 รูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอไอไอ สเตท

ตารางการจัดการของ Blake และ Mouton (Blake and Mouton's Managerial Grid)

ตารางการจัดการ (Managerial grid) เป็นวิธีการซึ่งพัฒนาโดย Blake และ Mouton เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำโดยใช้ตารางซึ่งมีสองแกน คือ แกนตั้งแทนการมุ่งที่คนและแกนนอนแทนการมุ่งที่งานหรือการผลิต จากภาพประกอบ 4 แสดงตารางการจัดการของ Blake และ Mouton แกนนอนแทนความเอาใจใส่ในงาน แกนตั้งแทนความเอาใจใส่คน แต่ละแกนจะมี 9 ตำแหน่งจากตำแหน่งที่ 1-9 ตำแหน่งการจัดการที่สำคัญเหล่านี้มี 4 มุมและตำแหน่งศูนย์กลางอีก 1 ตำแหน่ง (สมยศ นาวิการ. 2540)



ภาพประกอบ 4 แสดงตารางตาข่ายการจัดการ (The managerial)

ความเอาใจใส่ในคน (Concern for people) หมายถึง การเอาใจใส่ทุกซอกซอก ช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ความเอาใจใส่ในงานหรือการผลิต (Concern for production) หมายถึง การให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่องานมากกว่าคน ไม่ชอบมอบหมายงานหรือกระจายอำนาจ

ตัวเลข 1-9 บนแกนตั้งและแกนนอน จะแสดงพฤติกรรมความเอาใจใส่ในงานและเอาใจใส่คน ตั้งแต่ระดับน้อยไประดับมาก

ความสัมพันธ์ของความเอาใจใส่คนและความเอาใจใส่ในงาน 5 ประการดังนี้

ตำแหน่ง (1,1) เป็นการจัดการแบบด้อยคุณภาพ (Improverished management) คือไม่สนใจทั้งงานและคนจึงใช้ความพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จน้อยมาก บรรยาภาศในองค์กรจะมีลักษณะเฉื่อยชาไม่สดชื่น ผู้นำประเภทนี้จะทำให้เกิดความเสื่อมต่อองค์กร ผู้นำประเภทนี้ไม่ควรเรียกว่าผู้นำ

ตำแหน่ง (1,9) เป็นการจัดการแบบสโมสร (Country club management) เป็นการจัดการซึ่งผู้นำเน้นความสนใจที่คนแต่ไม่สนใจเรื่องงานเท่าที่ควร

ตำแหน่ง (9,1) เป็นการจัดการแบบเชื่อฟังตามอำนาจหน้าที่ หรือการจัดการแบบเผด็จการ (Authority obedience management or autocratic leadership) คือผู้นำที่เน้นความสนใจแต่งานอย่างเดียวไม่สนใจขวัญ กำลังใจของพนักงานว่าเป็นอย่างไร ผู้นำประเภทนี้เรียกว่าผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership)

ตำแหน่ง (9,9) เป็นการจัดการแบบทีมงาน (Team management) ซึ่งผู้นำเอาใจใส่ทั้งคนและงานทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ ให้ความเคารพนับถือและไว้วางใจกัน ผู้นำแบบนี้คือหัวหน้าทีม

ตำแหน่ง (5,5) เป็นการจัดการโดยยึดหลักทางสายกลางหรือการจัดการแบบองค์กร (Organization management) สมรรถนะขององค์กรอยู่ในสภาวะสมดุล คือ ผลงานและความพอใจของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางอยู่ตรงกึ่งกลาง

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Leadership Style)

ในระหว่างปี 2503 นักวิจัยต่างยอมรับข้อจำกัดทางทฤษฎีเชิงพฤติกรรมและได้เริ่มต้นปรับปรุงและพัฒนาวิธีการศึกษาใหม่ๆ ของการศึกษาภาวะผู้นำขึ้นมา วิธีการศึกษาจะมุ่งเน้นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ซับซ้อนมากขึ้น ภายในสถานการณ์บางอย่าง รูปแบบภาวะผู้นำอย่างหนึ่งจะดีที่สุด ภายในสถานการณ์อื่นแล้ว รูปแบบภาวะผู้นำอีกอย่างหนึ่งอาจจะดีที่สุดได้เช่นกัน (ศิริวรรณและคนอื่นๆ. 2539)

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำเชิงสถานการณ์ โมเดลของ Fiedler (Fiedler Model)

ความเข้าใจเกี่ยวกับโมเดลเชิงสถานการณ์สำหรับภาวะผู้นำเริ่มแรกได้พัฒนาโดย Fred Fiedler โมเดลเชิงสถานการณ์ ของ Fiedler (Fiedler Contingency model) เป็นการอธิบายถึงทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานของกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จว่าต้องขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิบัติการของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับซึ่งสถานการณ์มีการควบคุมและมีอิทธิพลต่อผู้นำ Fiedler ได้พัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีวัตถุประสงค์ในการวัดประเมินผลบุคคลว่าให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์บุคคล (Least Preferred Co-worker (LPC) questionnaire) แบบสอบถามนี้แสดงการวัดว่าบุคคลเป็นแบบมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ซึ่งสามารถแยกออกเป็น 3 สถานการณ์คือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับผู้นำ (2) โครงสร้างของงาน (3) อำนาจตามตำแหน่ง (ศิริวรรณและคนอื่นๆ. 2539 : 387)

แบบสอบถาม LPC เป็นแบบสอบถามแบบจิตวิทยาต่างๆซึ่งให้ความสำคัญกับทฤษฎีคุณลักษณะและทฤษฎีเชิงพฤติกรรมโดยพยายามแยกสถานการณ์ และทำการประเมินผลทาง

บุคลิกภาพเข้ามาเกี่ยวข้องกับการจัดชั้นของสถานการณ์ แล้วจึงคาดคะเนประสิทธิผลของผู้นำจากทั้ง 2 หน้าที่ (ศิริวรรณและคนอื่นๆ. 2539 : 387)

การกำหนดแบบความเป็นผู้นำ (Identifying Leadership Style)

ปัจจัยที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานของรูปแบบภาวะ โดยพยายามค้นหารูปแบบพื้นฐาน เขาได้สร้างแบบสอบถาม LPC ขึ้น ในแบบสอบถามประกอบไปด้วย คำที่ต่างกัน 16 คำ ซึ่งเป็นคำตรงข้ามกัน (เช่น พอใจ-ไม่พอใจ , มีประสิทธิภาพ-ไม่มีประสิทธิภาพ เปิดเผย-ระมัดระวัง เป็นต้น) แบบสอบถามจะถามให้ผู้นำคิดถึงผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาทั้งหมดที่เขาเคยมีและให้บรรยายถึงคนใดคนหนึ่งที่เขาพอใจในการทำงานด้วยน้อยที่สุด โดยการให้คะแนนใน สเกลที่จัดไว้จาก 1-8 ในกลุ่มของคำศัพท์ 16 ชุดที่แตกต่างกัน Fiedler เชื่อว่าจากการตอบ แบบสอบถามแบบ LPC นี้เขาสามารถตัดสินใจรูปแบบภาวะผู้นำเบื้องต้นได้ (ศิริวรรณและคนอื่นๆ. 2539 : 390)

การกำหนดสถานการณ์ (Defining the Situation)

จากแบบสอบถาม LPC เป็นสิ่งจำเป็นที่จะจัดผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ Fiedler ได้รวบรวม สถานการณ์ 3 แบบว่าเป็นเสมือนปัจจัยสำคัญที่จะชี้ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลคือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-member relations) เป็นการแสดงให้เห็นถึงทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการยอมรับผู้นำในเรื่องระดับความเชื่อมั่น ความไว้วางใจความเคารพนับถือที่มีต่อผู้นำ สถานการณ์ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. โครงสร้างงาน (Task structure) คือ ระดับโครงสร้างของงานที่มีการมอบหมายให้เป็นไปตามขั้นตอนของงาน
3. อำนาจตามตำแหน่งงาน (Position power) คือ ขอบเขตของอำนาจที่เป็นทางการของผู้บริหารที่มีเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาหรืออำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งในองค์การซึ่งบุคคลนั้นครองอยู่ เช่น การจ้าง การไล่ออก ระเบียบวินัย และการขึ้นเงินเดือน อำนาจตามตำแหน่งงานประเภ็นในลักษณะของการมีจุดแข็ง หรือมีจุดอ่อน

ตาราง 2 แสดงการประสมประสานรูปแบบของผู้นำกับความพึงพอใจในสถานการณ์

ความสามารถสร้าง ความพอใจเชิง สถานการณ์โดยส่วนรวม	ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำและ สมาชิก	โครงสร้างงาน	อำนาจตาม ตำแหน่ง	ผู้นำที่มีประสิทธิผล สูงสุด
ความพึงพอใจสูงสุด	ดี	มีโครงสร้าง	เข้มแข็ง	LPC ต่ำ
ความพึงพอใจ	ดี	มีโครงสร้าง	อ่อนแอ	LPC ต่ำ
ความพึงพอใจปานกลาง	ดี	ไม่มีโครงสร้าง	เข้มแข็ง	LPC ต่ำ
ความพึงพอใจปานกลาง	ดี	ไม่มีโครงสร้าง	อ่อนแอ	LPC สูง
ความพึงพอใจปานกลาง	ไม่ดี	มีโครงสร้าง	เข้มแข็ง	LPC สูง
ความพึงพอใจปานกลาง	ไม่ดี	มีโครงสร้าง	อ่อนแอ	LPC สูง
ไม่พึงพอใจ	ไม่ดี	ไม่มีโครงสร้าง	เข้มแข็ง	LPC สูง
ไม่พึงพอใจสูงสุด	ไม่ดี	ไม่มีโครงสร้าง	อ่อนแอ	LPC ต่ำ

ที่มา : ศิริวรรณ. 2539 : 404

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational theory)

เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ซึ่งถือเกณฑ์ว่าผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขาโดยขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์โดยเฉพาะความพร้อมของผู้ตาม ทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาโดย Paul Hersey และ Kenneth H. Blanchard ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์นี้ได้มุ่งให้ความสำคัญกับผู้ตามว่ามีความพร้อมหรือมีวุฒิภาวะและผู้ตามเหล่านั้นยอมรับหรือปฏิเสธผู้นำ ผู้นำจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับปฏิกิริยาของผู้ตาม และความพร้อมของผู้ตาม Hersey และ Blanchard ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งมีความสามารถและมีความปรารถนาที่จะสร้างงานโดยเฉพาะ

ผู้นำตามสถานการณ์ในทฤษฎีนี้จะมุ่ง 2 ทักษะ คือ พฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมความสัมพันธ์โดยจะพิจารณาในลักษณะสูงหรือต่ำ แล้วจึงรวมทั้ง 2 ลักษณะเข้าเป็นพฤติกรรมของผู้นำ 4 ประเภทคือ

1. การบอกกล่าว (Telling) (พฤติกรรมการทำงานสูง-พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำต้องระมัดระวังในการกำหนดงานของพนักงานและอธิบายถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีที่ต้องทำ รูปแบบผู้นำแบบนี้จะทำงานดีที่สุดกับพนักงานซึ่งไม่เต็มใจ และขาดความสามารถหรือขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงาน

2. การใช้งาน (Selling) (พฤติกรรมการทำงานสูง–พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) เป็นผู้นำแบบ บงการเกี่ยวกับงานและขณะเดียวกันก็ให้การสนับสนุนความต้องการของพนักงาน รูปแบบนี้มี ประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อผู้ตามเต็มใจที่จะทำงานแต่ขาดทักษะที่เหมาะสม

3. การมีส่วนร่วม (Participating) (พฤติกรรมการทำงานต่ำ–พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) ผู้นำ จะมุ่งการติดต่อสื่อสารและให้การสนับสนุน และแสดงบทบาทในการอำนวยความสะดวกอย่างเพื่อให้ งานสำเร็จ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเหมาะสมกับผู้ตามมีทักษะและขาดความเชื่อมั่นที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์ในงานของเขา

4. การมอบหมายงาน (Delegating) (พฤติกรรมการทำงานต่ำ–พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะอำนวยความสะดวกให้หรือให้การสนับสนุนต่ำ โดยให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยตัวเอง รูปแบบจะ ทำงานดีที่สุดสำหรับผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและมีการจูงใจ

ทฤษฎีผู้เชิงสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard เป็นที่แพร่หลายสำหรับผู้บริหาร เพราะใช้การจูงใจและมีความง่ายในการประยุกต์ใช้ แม้ว่าผู้วิจัยบางคนค้นพบระดับความพร้อม วิกฤตการณ์ เหตุการณ์ซึ่งทำลายทฤษฎีนี้อยู่บนพื้นฐานที่ว่าความพร้อมของพนักงานไม่ใช่ตัวแปรเชิง สถานการณ์ที่สำคัญที่สุดประการเดียวเสมอไป แต่จะต้องพิจารณารูปแบบการเป็นผู้นำด้วย

ในทฤษฎีของ Hersey และ Blanchard ได้จำแนกความพร้อมของผู้นำออกเป็น 4 ชั้น คือ

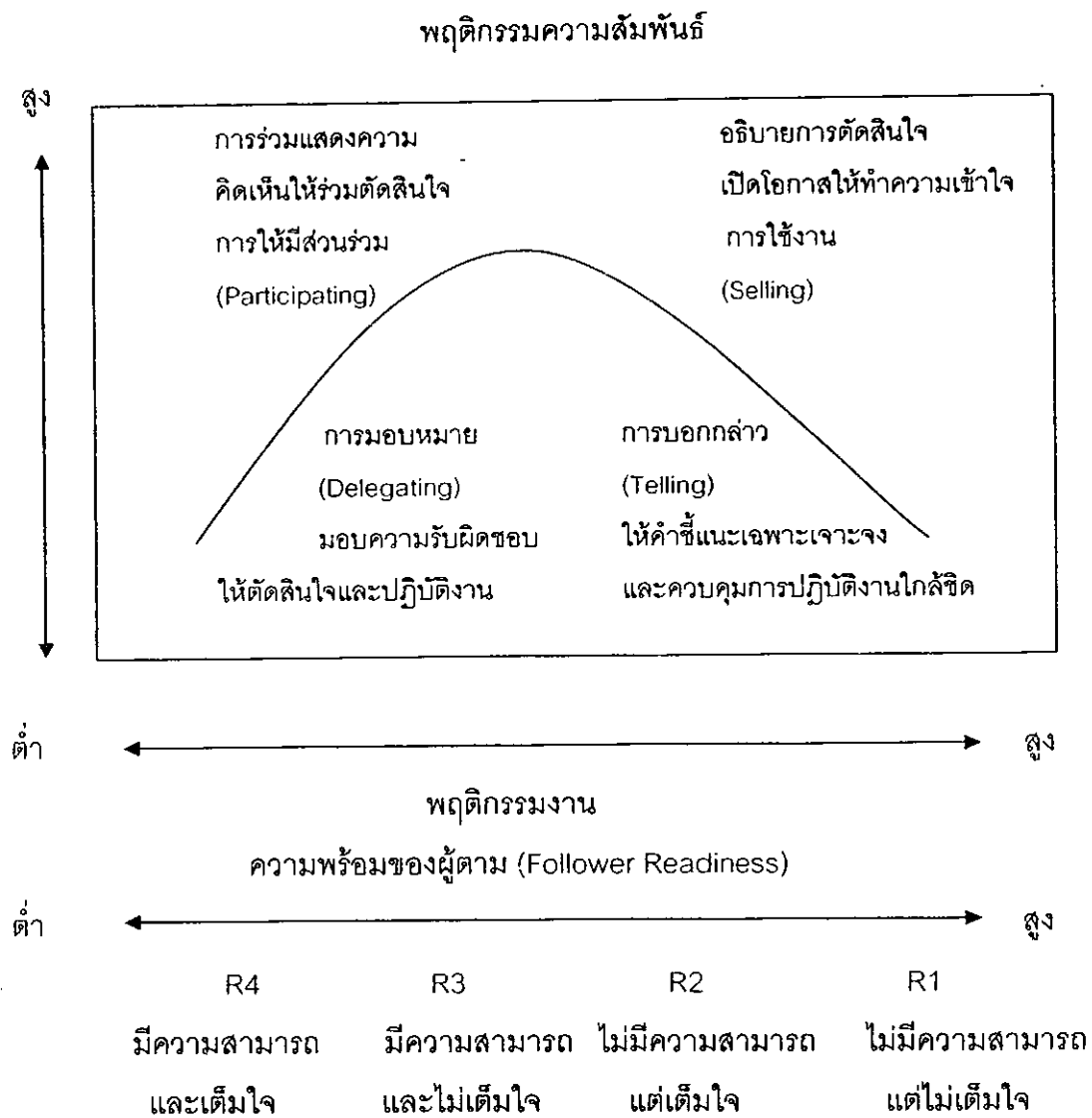
R1 คือ ผู้ตามไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบในการทำงาน

R2 คือ ผู้ตามไม่มีความสามารถแต่เต็มใจทำงาน คนเหล่านี้สามารถกระตุ้นให้ทำงานได้แต่ ขาดความชำนาญ

R3 คือ ผู้ตามที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจทำงานตามที่ผู้นำต้องการ

R4 คือ ผู้ตามที่ทั้งมีความสามารถและมีความเต็มใจจะทำงานตามที่เขาได้รับมอบหมาย

(สมยศ นาวิการ.2540)



ภาพประกอบ 5 แสดงรูปพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard
(Hersey and Blanchard's Situational leadership model)

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ : ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory)

เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมาจากผลงานวิจัยมากมายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องแรงจูงใจของพนักงาน ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายมาจากผลงานริเริ่มครั้งแรกของอีแวนส์ และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยเฮาส์และคนละ เป้าหมายหลักของทฤษฎีก็คือ การส่งเสริมการเพิ่มการปฏิบัติงานของพนักงานพร้อมกับความพร้อมกับความพึงพอใจของพนักงานให้สูงขึ้น โดยเน้นที่การจูงใจพนักงาน

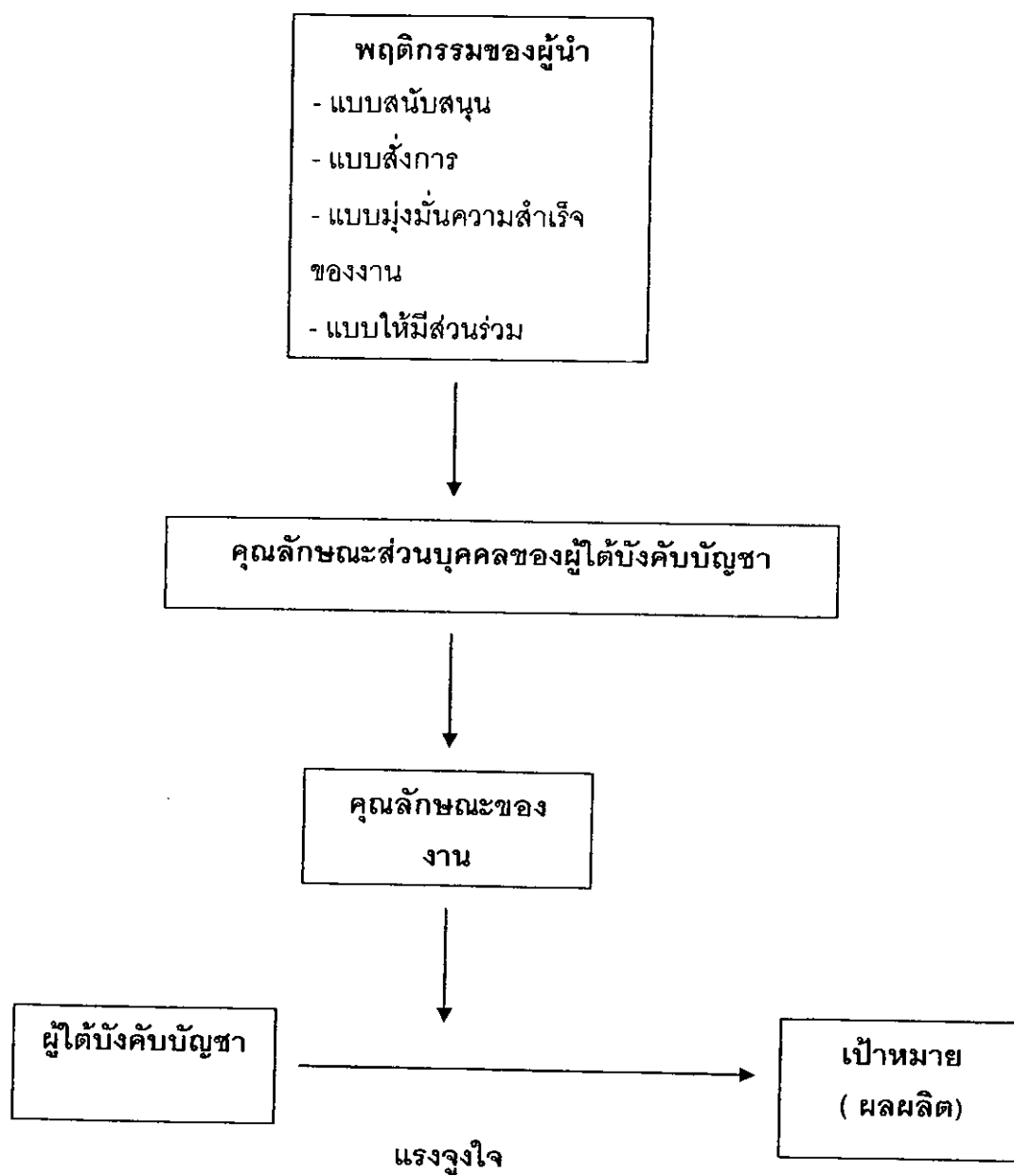
โดยแนวคิดของเฮาส์และมิตเชลล์ เชื่อว่า ผู้นำสามารถสร้างการจูงใจให้เกิดขึ้นถ้าเพิ่มจำนวนและชนิดของผลตอบแทนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับจากการทำงาน ผู้นำยังสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนและง่ายพอที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไปถึงได้ โดยช่วยเหลือแนะนำ สอนงาน และนำทาง หรือเป็นที่เลี้ยงดูแล ผู้นำยังสามารถสร้างการจูงใจด้วยการช่วยแก้ไข อุปสรรคที่ขวางกั้นเส้นทางไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งช่วยทำให้ตัวงานเองมีความน่าสนใจ สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ ความรับผิดชอบของผู้นำก็คือ การเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามให้สามารถบรรลุได้ทั้งเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายขององค์กรในขณะเดียวกัน ซึ่งผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตามได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งในสองวิธีต่อไปนี้

1. ทำให้วิถีทางที่ผู้ตามจะได้รับรางวัลตอบแทนให้มีความชัดเจน (Path clarification) ซึ่งได้แก่ การที่ผู้นำทำความเข้าใจที่ชัดเจนกับผู้ตาม เพื่อกำหนดพฤติกรรมหรือวิธีการทำงานให้สำเร็จแล้วจะได้รับรางวัลตอบแทนจากองค์กรอย่างไร

2. ใช้การเพิ่มปริมาณรางวัล (Increase rewards) ที่ผู้ตามยอมรับในคุณค่าและมีความต้องการซึ่งได้แก่ การที่ผู้นำพูดคุยกับผู้ตามเพื่อจะได้ทราบว่ารางวัลอะไรที่ผู้ตามถือว่าสำคัญแก่ตน กล่าวคือผู้ตามต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานเอง หรือต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจจากภายนอก เช่น การขึ้นเงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น เป็นต้น

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายเป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบายว่า ผู้นำจะสามารถช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เดินไปตามวิถีทางเพื่อไปสู่เป้าหมาย โดยผู้นำเลือกใช้พฤติกรรมที่เป็นว่าเหมาะสมที่สุดกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น จะเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สามารถเพิ่มความคาดหวังในความสำเร็จและความพึงพอใจในงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาพฤติกรรมแต่ละแบบของผู้นำจะมีผลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน แต่ทั้งนี้ยังขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาและคุณลักษณะของงานอีกด้วย.



ภาพประกอบ 6 แสดงองค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีทาง-เป้าหมาย

เฮาส์และมิทเชลล์ แบ่งประเภทพฤติกรรมของผู้นำทางทฤษฎี วิถีทาง-เป้าหมาย ออกเป็น 4 ประเภท แต่ละประเภทแทนได้ด้วยแบบภาวะผู้นำ (Leadership style) ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรม มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration behavior) ของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตตที่เคยกล่าวมาแล้ว กล่าวคือ ผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถ เข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Leadership) ของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบสั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่างๆที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง (High standard of excellence) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อยๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่างๆขึ้นในที่ทำงาน

นอกจากพฤติกรรมผู้นำดังกล่าวมาแล้ว ยังมีองค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายอีก 2 อย่างคือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของงานซึ่งรวมเรียกว่า สถานการณ์ นั้น ทฤษฎีนี้เชื่อว่า คุณลักษณะทั้งสองประการดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำที่กระทบถึงแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นกันอีกด้วย

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate characteristics)

คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจต่อความคาดหวังและพฤติกรรมเกี่ยวกับงานของผู้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด ดังนั้นคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นส่วนสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ความต้องการส่วนบุคคล ได้แก่ ความต้องการที่เป็นแรงจูงใจ เช่น ความต้องการด้านวัตถุ ความต้องการความรักใคร่ ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมีอิสระ เป็นต้น

1.2 ความสามารถในการงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ ทักษะ ความถนัด เป็นต้น

1.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่ออำนาจภายในและอำนาจภายนอกตน และความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น

คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาดังกล่าว รวมทั้งคุณลักษณะอื่นๆจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าพฤติกรรมผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นนั้นจะสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ตนในขณะนั้นและต่อไปในอนาคตได้เพียงไร

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย คาดว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการได้รับด้านความรักใคร่สูง (Strong need for affiliation) นั้นมีแนวโน้มต้องการภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เพราะเป็นผู้นำที่มีความเป็นมิตร และเอื้ออาทรซึ่งเป็นปัจจัยทำให้เกิดความพึงพอใจ ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทหัวดีหัวร้อน ยึดมั่นในอัตตาของตนแต่ต้องทำงานในสถานการณ์ที่ผันผวนแปรปรวนนั้น ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายเสนอแนะให้ใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เพราะจะช่วยสร้างความชัดเจนของโครงสร้างเชิงจิตวิทยาและงานได้ดี โดยผู้นำแบบสั่งการจะช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาดังกล่าวด้วยการแผ้วถางวิถีทางสู่เป้าหมายให้ชัดเจนโดยลดความคลุมเครือน้อยลง ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทหัวดีหัวร้อนและเผด็จการจะรู้สึกพึงพอใจเมื่อผู้นำช่วยสร้างความรู้สึกระมัดระวังในงานชิ้นแรก

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายได้ให้ความสนใจเป็นพิเศษในการวิจัยด้านคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะเรื่องการเชื่ออำนาจภายในตน (Internal locus of control) กับการเชื่ออำนาจภายนอกตน (External locus of control) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ในความสามารถของตน กล่าวคือ ผู้ที่เชื่ออำนาจภายในตน จะเชื่อว่าการได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนมาจากความสามารถของตนเองไม่ใช่เหตุเพราะคนอื่น มีตัวอย่างให้เห็นอยู่บ้างในวงราชการที่พบว่าบางคนทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ โดยไม่สนใจว่าหัวหน้าจะเห็นหรือไม่ก็ตาม เพราะเขาเชื่อว่าการที่จะได้รับรางวัลพิเศษ เช่น ขึ้นเงินเดือน 2 ขั้นนั้น มาจากผลการทำงานด้วยความสามารถของตนเอง ผู้ที่เชื่ออำนาจภายในตน จะมีลักษณะของการพึ่งพาตนเองสูง และมีระดับความต้องการทางจิตวิทยาอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายจึงเสนอแนะว่า ผู้นำควรใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่เชื่ออำนาจภายในตน เพราะเป็นภาวะผู้นำที่ให้ความอิสระในการรับผิดชอบงานด้วยตนเองและมีส่วนร่วมสำคัญในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับงานนั้น ในขณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเชื่ออำนาจภายนอกตน (External locus of control) จะมีความเชื่อว่า การได้รับรางวัลนั้นเป็นเรื่องที่อยู่เหนือการควบคุมของตน เช่น หัวหน้าหรือผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีอำนาจจัดสรรให้ตน ความเชื่ออำนาจภายนอกตนจึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีคุณลักษณะของการพึ่งพาผู้อื่น โดยเฉพาะผู้มีอำนาจซึ่งเป็นการยึดตัวบุคคลอื่นให้ช่วยเหลือตนมากกว่าการเชื่อในความสามารถของตนเอง ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย เสนอแนะว่ากรณีเช่นนี้ ผู้นำควรใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการเพราะสอดคล้องกับความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาที่เชื่อว่า แรงจากภายนอกตนคือผู้ควบคุมสภาวะแวดล้อมทั้งหลาย

1.2 คุณลักษณะของงาน (Task characteristics) คุณลักษณะของงานเป็นตัวแปรที่สองของสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบอย่างสำคัญต่อการใช้อิทธิพลของผู้นำในการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วย

- โครงสร้างของภารกิจ (Task structure)
- ระบบอำนาจทางการขององค์กร (Formal authority system) เช่น กฎระเบียบ และเงื่อนไขจากอำนาจทางการ
- ปทัสถาน (Norms) ของกลุ่มทำงานเอง (Work group)

กล่าวโดยรวมแล้วคุณลักษณะเหล่านี้ สามารถก่อให้เกิดแรงจูงใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาได้ในตัวเองอยู่แล้วไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม กล่าวคือ ถ้าโครงสร้างของงานชัดเจน กลุ่มทำงานมีปทัสถานที่เข้มแข็งของตนเองและมีระบบอำนาจทางการอยู่แล้ว เมื่อนั้นผู้ได้บังคับบัญชาก็จะสามารถหาวิถีทางไปสู่เป้าหมายได้ง่ายโดยไม่มีความต้องการผู้นำช่วยเหลือทำให้เป้าหมายชัดเจน หรือต้องการที่เลี้ยงช่วยชี้แนะวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายอีกต่อไป ผู้ได้บังคับบัญชาจะเกิดความรู้สึกเหมือนทำงานได้สำเร็จด้วยตนเองและงานนั้นมีคุณค่าขึ้น ภาวะผู้นำในสถานการณ์เช่นนี้แทบไม่มีความจำเป็นที่ต้องคอยเอาใจใส่และควบคุมมากเกินไป (ศิริวรรณและคนอื่นๆ. 2539)

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ : โมเดลผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Leader – Participation Model)

โมเดลผู้นำแบบมีส่วนร่วมคือทฤษฎีผู้นำซึ่งจัดกลุ่มของกฎเกณฑ์เพื่อตัดสินใจหารูปแบบของการร่วมตัดสินใจในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

Victor Vroom และ Phillip Yetton ได้พัฒนาโมเดลผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Leader-participation model) ซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โครงสร้างต้องการกิจกรรมที่ทำเป็นกิจวัตรและไม่เป็นกิจวัตร นักวิจัยได้มีการโต้แย้งกันว่าพฤติกรรมผู้นำต้องมี

การปรับปรุงเพื่อเป็นสิ่งที่สะท้อนกลับถึงโครงสร้างงานโมเดลของ Vroom และ Yetton เป็นสิ่งที่เป็นไปได้ โดยการจัดกลุ่มของกฎเกณฑ์ที่จะใช้ในการตัดสินใจโดยบอกสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โมเดลจะเป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ซับซ้อน ซึ่งจะแสดงรูปแบบผู้นำ 5 แบบตามสถานการณ์

AI หมายถึง รูปแบบความเป็นผู้นำแบบเผด็จการ I (Autocratic I) เป็นผู้นำที่แก้ปัญหาตัดสินใจด้วยตนเอง และใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในเวลานั้น

AII หมายถึง รูปแบบความเป็นผู้นำเผด็จการ II (Autocratic II) เป็นผู้นำที่หาข้อมูลที่เป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตัวเอง โดยอาจจะบอกหรือไม่บอกผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ได้ว่าจะอะไรคือปัญหา บทบาทผู้ใต้บังคับบัญชาในผู้นำรูปแบบนี้จึงต้องจัดหาข้อมูลที่เป็นมาให้ผู้นำมากกว่าการแก้ปัญหา

CI หมายถึง รูปแบบผู้นำแบบให้คำปรึกษา I (Consultative I) ผู้นำจะแบ่งปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเฉพาะบุคคล แล้วนำเอาความคิดและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับช้มาตัดสินใจด้วยตัวเอง (โดยไม่นำผู้ใต้บังคับช้มาร่วมประชุมเป็นกลุ่ม) ซึ่งการตัดสินใจอาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้ใต้บังคับช้ก็ได้

CII หมายถึง รูปแบบผู้นำแบบให้คำปรึกษา II (Consultative II) ผู้นำจะแบ่งปันปัญหากับลูกน้องโดยจัดทำในลักษณะการรวมกลุ่ม รวบรวมความคิดและข้อเสนอแนะต่างๆ แล้วให้ผู้ใต้บังคับช้ตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจอาจลักษณะหรือไม่สะท้อนให้เห็นอิทธิพลของผู้ใต้บังคับช้ก็ได้

GII หมายถึง รูปแบบผู้นำแบบกลุ่ม II (Group II) ผู้นำจะแบ่งปัญหากับผู้ใต้บังคับช้ โดยการจัดการในลักษณะกลุ่ม รวบรวมและประเมินทางเลือกในการตัดสินใจโดย พยายามโน้มน้าวให้มีการตกลงในการตัดสินใจ (ทองหล่อ เดชไทย, 2544)

ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

ผู้นำเชิงปฏิรูป หมายถึง ผู้นำที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นำไปสู่การปฏิบัติได้ สามารถทำให้นุคคลสนใจและยินดีปฏิบัติตาม ผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำงานที่ท้าทายและเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่นำไปสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในโลกธุรกิจ คุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. Influence Motivation หมายถึง ผู้นำที่สามารถจูงใจพนักงานให้นำเอาวิสัยทัศน์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ต้องการ โดยผู้นำมีการให้รางวัลแก่ความสำเร็จที่พนักงานได้กระทำส่งเสริมให้พนักงานได้รับการเรียนรู้จากการทำงาน และได้รับความก้าวหน้า

2. Inspiration หมายถึง ผู้นำมีความสามารถในการสื่อสาร เพื่อให้ได้ผลงานดีเกินความคาดหมายโดยการปลุกกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายาม

3. Intellectual Simulation หมายถึง การปลุกเร้าให้พนักงานรับรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไข การพิจารณาโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน ของทางเลือกในการแก้ไขปัญหา จินตนาการถึงภายในปัญหา มีการแก้ปัญหาได้อย่างดีมีคุณภาพสูง และพนักงานมีความผูกพันสูง

4. Individual Consideration หมายถึง การมอบหมายงานที่ท้าทายให้แก่พนักงาน การให้พนักงานมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ให้ความสำคัญกับพนักงานมาก มีการสื่อสารแบบเปิดเผยและมีการพัฒนาพนักงาน โดยผู้นำจะปฏิบัติต่อพนักงานไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับพนักงานแต่ละคน

ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และการสื่อสารให้ผู้อื่นทราบด้วยคำพูด การกระทำเพื่อให้มองเห็นภาพในผลสำเร็จที่ต้องการ ผู้นำสร้างความไว้วางใจ และให้ความสำคัญกับผู้อื่นมากกว่าตนเอง เสริมสร้างจุดแข็งให้พนักงาน และช่วยลดจุดอ่อนของพนักงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีก (ทองหล่อ เดชไทย. 2544)

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมตนเอง

1. การควบคุมตนเองตามทฤษฎีของ วอลเตอร์ ซี เร็คเลสส์ (ดวงเดือน แซ่ตั้ง. 2532 : 35 อ้างอิงจากวอลเตอร์ ซี เร็คเลสส์)

เร็คเลสส์ เชื่อว่าคนเรามีพลังที่ผลักดันจากภายในให้มีพฤติกรรมเบี่ยงเบน ซึ่งอาจจะเกิดจากปัจจัยต่างๆ ภายนอก เช่น ความยากจน หรือถูกจำกัดสิทธิเสรีภาพ ความขัดแย้ง การเข้ากันไม่ได้ การถูกควบคุม การอยู่ในสถานการณ์ของชนกลุ่มน้อย การถูกกีดกันจากโอกาสที่ตนพึงมี

นอกจากนี้คนเรายังถูกผลักดันให้มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนจากจิตใจภายใน เช่น แรงขับแรงจูงใจ ความคับข้องใจ ความกระวนกระวายใจ ความผิดหวัง ความรู้สึกท้าทาย ความรู้สึกเป็นปรปักษ์ต่อกันและความรู้สึกมีปมด้อย เป็นต้น

เมื่อคนเราต้องเผชิญกับสถานการณ์และปัญหาต่างๆ อันเป็นปัจจัยผลักดันทั้งภายในและภายนอกดังกล่าว คนเราจะมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปจากปทัสถานของสังคม อย่างไรก็ตามเมื่อเผชิญสถานการณ์อย่างเดียวกันบางคนก็มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไป แต่บางคนสามารถควบคุมตนเองได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นในการควบคุมตนเอง เร็คเลสส์ จึงได้วางหลักทฤษฎีดังนี้

การควบคุมจากภายใน เป็นพลังภายในจิตใจของแต่ละคน ซึ่งอาจจะมียากน้อยต่างกัน ได้แก่

1. ความสำนึกที่สามารถยับยั้งควบคุมตนเองได้
2. ความสำนึกที่ตึงาม
3. ความเคารพตนเอง
4. มโนธรรมที่ได้รับการพัฒนาอย่างดี
5. ความอดกลั้นต่อความคับข้องใจ
6. ความสามารถในการต่อสู้กับอารมณ์
7. ความสำนึกที่รับผิดชอบสูง
8. ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย
9. การหาความพึงพอใจอย่างอื่นชดเชย
10. การหาเหตุผลในการถ่วงโยงความเครียด

การควบคุมภายนอก เป็นพลังผลักดันให้เกิดการควบคุมตนเองมาจากภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยทางสังคมที่ควบคุมตัวบุคคลอย่างใกล้ชิด ได้แก่ ความยึดมั่นในจารีตประเพณี ความคาดหวังของสังคม ภาระผูกพันที่จะต้องปฏิบัติตามปทัสฐานของสถาบันและตามเป้าหมายความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย โอกาสที่จะได้รับการยอมรับ และความสำนึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่

การพัฒนาการควบคุมตนเอง

การควบคุมตนเอง จัดเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่ต้องเรียนรู้เช่นเดียวกับพฤติกรรมอื่นๆ ระหว่างกระบวนการได้มาซึ่งการควบคุมตนเองในระยะต้นๆ จะเห็นได้ว่านับตั้งแต่พฤติกรรมของเด็กที่ถูกควบคุมโดยสิ่งเร้าและองค์กรภายนอก โดยเฉพาะเด็กที่ได้เรียนรู้ตัวอย่างทางพฤติกรรมและแบบของแรงเสริมจากพ่อแม่ และในกระบวนการพัฒนาความสามารถในการควบคุมตนเองให้แก่เด็ก พ่อแม่พยายามปลูกฝังสิ่งเร้าภายนอกที่อาจแตกต่างไปจากที่ตนเคยเรียนรู้หรือมีประสบการณ์มาก่อน อย่างไรก็ตามเด็กเกือบทุกคน แม้จะไม่มีแรงเสริมจากองค์กรภายนอก ก็ยังคงรักษารูปแบบของการแสดงพฤติกรรมต่างๆ ที่ตนเคยได้รับมาจากการสั่งสอน ปลูกฝังอบรมของพ่อแม่ ในขั้นนี้สิ่งเร้าที่เกิดภายในตนเองของเด็กจะมีอิทธิพลมากกว่าสิ่งเร้าภายนอก ดังนั้นกระบวนการได้มาซึ่งการควบคุมตนเองจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่ซึ่งมาตรฐานของผู้เป็นพ่อแม่ถูกรวมไว้ ถูกสะท้อน หรือถูกปลูกฝังลงภายในตัวเด็ก (ทัศนา ทองภักดี. 2528)

พฤติกรรมทางด้านคุณลักษณะบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งเป็นลักษณะเอกลักษณ์ที่แสดงออกทั้งทางด้านความคิด ความรู้สึก ความสนใจ สติปัญญา รวมทั้งด้านสรีระ เน้นบุคลิกภาพภายนอกและภายในทำให้สามารถแยกแยะความแตกต่างของบุคคลได้ หรือหมายถึง ลักษณะภายในและภายนอกของบุคคล รวมทั้งรูปร่างทรวดทรง การแต่งกาย อากัปกริยา ท่าทาง การวางตัว ความสนใจ นิสัย ความสามารถ การหย่อนสมรรถภาพ ความชอบ ไม่ชอบ ความอดทน เชาว์ปัญญา ความจำ การลืม และรสนิยม เป็นต้นปัจจัยที่กำหนดบุคลิกภาพของบุคคล (Personality determinants) ได้แก่ พันธุกรรม และสิ่งแวดล้อม (ศิริวรรณและคนอื่นๆ. 2540)

พันธุกรรม (Heredity) หมายถึง ลักษณะต่างๆที่ได้รับการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษไปสู่ลูกหลาน โดยผ่านทางยีนส์ (Genes) ในโครโมโซม (Chromosome) ซึ่งได้แก่ ลักษณะด้านร่างกาย เช่น ความสูง สีมิว เพศ ชนิดของโลหิต เป็นต้น ลักษณะทางสติปัญญา

สิ่งแวดล้อม (Environment) หมายถึง สภาพที่มีผลต่อบุคลิกภาพ เช่น สภาพแวดล้อมก่อนเกิด หลังเกิด การอบรมเลี้ยงดู การศึกษา กลุ่มเพื่อนๆ ทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรม เป็นต้น ประเภทบุคลิกภาพ ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพทางร่างกาย (Physical personality) เช่น รูปร่างใหญ่ รูปร่างเล็กบอบบาง ขนาด น้ำหนัก รูปทรง หน้าตา ความสูง สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและความแข็งแรงในตัวบุคคลและยังมีผลทางจิตใจด้วย
2. บุคลิกภาพทางจิตใจ (Psychological personality) เช่น ความจำ การลืม จินตนาการ ความสนใจ ความตั้งใจ เป็นต้น เป็นสิ่งเกี่ยวข้องกับสมอง
3. บุคลิกภาพทางความสามารถ (Capability personality) หมายถึง ความสามารถในการทำงานอันเป็นลักษณะเฉพาะบุคคล เช่น แก่เหตุการณ์เฉพาะหน้า สติปัญญา ไหวพริบ ความคิดริเริ่มและความสามารถอันเกิดจากการเรียนรู้ฝึกฝน เช่น มีทักษะในการทำงานอย่างหนึ่งอย่างใด กีฬา
4. บุคลิกภาพทางจริยธรรม (Ethical personality) หมายถึง ความประพฤติ ศีลธรรม เช่น ความสุภาพ ความอ่อนโยน เป็นต้น
5. บุคลิกภาพทางสังคม (Social personality) คือ พฤติกรรมที่แสดงต่อผู้อื่น จะเป็นรูปร่าง ท่าทาง ความประพฤติ เช่น ขอบคบหาสมาคม ชอบเก็บตัว ชอบออกตัว เป็นต้น
6. บุคลิกภาพทางใจและอารมณ์ (Mental and emotional personality) คือ ความรู้สึกทางด้านจิตใจที่ทำให้เกิดการกระทำต่างๆ เช่น ตื่นเต้น ตกใจง่าย กล้าหาญ เป็นต้น

7. บุคลิกภาพทางกำลังใจ (Morale personality) คือ ความสามารถที่ควบคุมบังคับพฤติกรรมต่างๆ ที่กระทำโดยเจตนา เช่น เป็นคนกระฉับกระเฉง ว่องไว เชื้อชาติ ใจแข็ง ใจอ่อน มีความมั่นคง อดทน บากบั่น เป็นต้น

คุณลักษณะบุคลิกภาพ

คุณลักษณะบุคลิกภาพที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์กร (Major personality influencing Organization Behavior) ในส่วนนี้เราต้องมีความระมัดระวังที่จะประเมินคุณสมบัติบุคลิกภาพที่สำคัญ ซึ่งพบว่าเป็นตัวชี้ที่มีอำนาจสำหรับพฤติกรรมในองค์กร ประกอบด้วย (1) สภาพการควบคุมตัวเอง (Locus of control) (2) Machiavellianism (3) การยกย่องส่วนตัว (Self-esteem)

ในเรื่องของการควบคุมกล่าวว่า ความเข้าใจในเรื่องการควบคุม ประกอบด้วยด้านสำคัญสองด้าน คือการควบคุมพฤติกรรมตนเอง (Self control) กับแหล่งของสภาพการควบคุมตัวเอง (Locus of control) เป็นระดับซึ่งบุคคลเชื่อว่าเขาจะควบคุมชะตาชีวิตของ ตัวเองได้มากหรือน้อย ประกอบด้วย 2 กรณี คือ

1.1 สภาพการควบคุมภายใน (Internal) เป็นบุคคลซึ่งเชื่อว่าเขาสามารถควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นกับเขาได้ เชื่อว่าการกระทำของตนเป็นตัวกำหนดสำคัญต่อสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต ได้ชื่อว่าเป็นบุคคลที่มีแหล่งการควบคุมภายใน (ศิริวรรณและคนอื่นๆ. 2540)

1.2 สภาพการควบคุมภายนอก (External) เป็นบุคคลที่เชื่อว่าสิ่งที่เกิดขึ้นควบคุมจากอิทธิพลภายนอก เช่น โชคชะตาหรือโอกาส จะรู้สึกว่าได้อำนาจโดยสิ้นเชิงต่อการควบคุมสิ่งที่เกิดกับตนเอง ได้ชื่อว่าเป็นบุคคลที่มีแหล่งการควบคุมภายนอก (ศิริวรรณและคนอื่นๆ. 2540)

แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพการควบคุมภายใน-ภายนอกตน

แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพการควบคุมภายใน-ภายนอกตน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ความหมาย ความสำคัญ และจุดกำเนิด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ความหมายของสภาพการควบคุมภายใน-ภายนอกตน

รอตเตอร์เป็นบุคคลแรกที่บุกเบิกแนวคิดทางด้านนี้ โดยได้อธิบายลักษณะทั่วไปของสภาพการควบคุมภายใน-ภายนอกตน โดยอาศัยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social learning theory) ที่ว่า ผลตอบแทนที่ได้จากพฤติกรรมหนึ่งของบุคคลย่อมก่อให้เกิดความคาดหวัง (Expectancy) ว่าจะต้องได้รับผลตอบแทน เช่นเดียวกับพฤติกรรมใหม่ ความคาดหวังเหล่านี้ก่อตัวขึ้นจากพฤติกรรมหรือเหตุการณ์เฉพาะอันใดอันหนึ่งแล้วจึงค่อยขยายไปครอบคลุมพฤติกรรมหรือเหตุการณ์อื่นๆ จน

กลายเป็นบุคลิกภาพสำคัญในตัวบุคคลนั้น ซึ่งก่อให้เกิดสภาพการควบคุมภายใน-ภายนอกตน นอกจากนี้ผลตอบแทนในแต่ละครั้งยังอาจทำให้ความคาดหวังครั้งต่อไปสูงขึ้นหรือต่ำลงด้วย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการควบคุมภายใน-ภายนอกตนในเชิงความเชื่อแล้ว ยังสรุปในรูปเชิงการรับรู้ผลตอบแทนของการกระทำของบุคคล ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ

1. บุคคลที่มีสภาพการควบคุมภายนอกตน (External locus of control) เป็นบุคคลที่มีความเชื่อหรือรับรู้สาเหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นกับตนนั้น ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของอำนาจภายนอกที่ตนเองควบคุมไม่ได้ เช่น โชคชะตา ความบังเอิญ หรืออำนาจของผู้อื่น

2. บุคคลที่มีสภาพการควบคุมภายในตน (Internal locus of control) เป็นบุคคลที่มีความเชื่อหรือรับรู้สาเหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นกับตนนั้น เป็นผลจากการกระทำ หรือความสามารถของตนเอง

นอกจากนี้ โชลมอนและโอเบอร์ลันเดอร์ ได้ขยายหรือเน้นความหมายของสภาพการควบคุมภายใน-ภายนอกตนว่าเป็นความเชื่อ และการรับรู้ผลตลอดจนความต้องการควบคุมผลที่จะเกิด โดยพิจารณาว่าผลดังกล่าวนี้เกิดจากทักษะ ความสามารถและความพยายามของตนเอง หรือเป็นเพราะอำนาจ โชคลาง โอกาส หรือการกระทำของคนอื่น ถ้าเป็นเพราะทักษะหรือความพยายามของตนเองก็จะเรียกว่า สภาพการควบคุมภายในตนเอง แต่ถ้าเชื่อว่าเกิดจากโชคลาง หรือบุคคลอื่นจะเรียกว่า สภาพการควบคุมภายนอกตนเอง อย่างไรก็ตาม การควบคุมผลที่ได้อาจจะปะปนกันอยู่ในหลายสถานการณ์ กล่าวคือ ถ้าบุคคลใดเห็นว่าผลที่ได้รับนั้นมิได้เกิดจากการกระทำของเขาหรือมองไม่เห็นความสอดคล้องกันระหว่างผลตอบแทนกับความพยายามของตนแล้ว บุคคลนั้นจะรับรู้สถานการณ์ดังกล่าว เกิดจากสภาพการควบคุมภายนอกตน แต่ถ้าบุคคลใดเชื่อว่าการกระทำของเขาเป็นสิ่งที่ทำให้เขาได้รับหรือไม่ได้รับผลตอบแทนตามที่ต้องการ บุคคลนั้นจะรับรู้สถานการณ์ต่างๆ เกิดจากสภาพการควบคุมภายในของตน (ดวงเดือน แซ่ตั้ง, 2532)

สรุป ถ้าบุคคลใดเชื่อว่าสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตนนั้นเกิดจากทักษะ ความชำนาญ หรือความสามารถของตน และตนสามารถควบคุมผลที่เกิดได้ จะเป็นคนที่มีลักษณะสภาพการควบคุมภายในตน ส่วนบุคคลที่เชื่อว่าผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำเนื่องมาจากโชคลาง เคราะห์กรรม และบุคคลอื่น ซึ่งตนไม่สามารถควบคุมได้ เป็นคนที่มีลักษณะสภาพการควบคุมภายนอกตน

ความสำคัญของลักษณะสภาพการควบคุมภายใน-ภายนอกตน

สภาพการควบคุมภายใน-ภายนอกตน มีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมต่างๆของบุคคลซึ่ง สตรีกลแลนด์ ได้รวบรวมพฤติกรรมต่างๆของบุคคลที่มีสภาพการควบคุมของตนเอง ทำให้ได้ข้อสรุปว่า คนที่มีลักษณะสภาพการควบคุมภายในตน เป็นผู้ที่ชอบแสวงหาความรู้ มีความเชื่อว่าการทำงาน

ขึ้นอยู่กับความสามารถของตนมากกว่าอิทธิพลของสังคม นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่ทำงานหนักไม่ว่าจะเป็นงานที่เกี่ยวกับการเรียนหรืองานด้านอื่น และเป็นผู้ที่ฝ่าฝืนอุปสรรคเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ ถ้าพิจารณาเกี่ยวกับพฤติกรรมอนามัยตั้งแต่การป้องกันโรคจนกระทั่งการดูแลตัวเองหลังจากเจ็บป่วย พวกที่มีสภาพการควบคุมภายในตนเองจะรู้จักป้องกันและระมัดระวังไม่ให้เกิดอุบัติเหตุและการติดโรคได้ ตลอดจนการปฏิบัติตามคำสั่งของแพทย์ในกรณีที่เกิดเจ็บป่วย ส่วนพวกที่มีลักษณะสภาพการควบคุมภายนอกตนเองจะมีพฤติกรรมต่างๆในทางตรงกันข้าม (ทัศนา ทองภักดี. 2528)

จุดกำเนิดของสภาพการควบคุมภายใน-ภายนอกตน

การที่บุคคลต่างๆจะเป็นคนที่มีสภาพการควบคุมภายในหรือภายนอกตนนั้น เกิดจากการที่บุคคล 2 ประเภทนี้ ได้รับรางวัลและถูกลงโทษแตกต่างกัน กล่าวคือ การที่บุคคลจะมีสภาพการควบคุมภายในตนเองน้อยนั้น เกิดจากการได้รับรางวัลและถูกลงโทษจากคนอื่น จากสังคมและจากธรรมชาติอย่างไม่เหมาะสมกับพฤติกรรมของเขา กล่าวคือ ไม่เหมาะสมตามเวลา ปริมาณและคุณภาพของการกระทำของเขา จะเห็นว่าบ้านและโรงเรียนเป็นสถานที่สำคัญที่เป็นจุดกำเนิดของสภาพการควบคุมภายใน-ภายนอกตน (ดวงเดือน แซ่ตั้ง. 2532)

การวิจัยจำนวนมากได้เปรียบเทียบสภาพการควบคุมจากภายในและภายนอก พบว่า ผู้ที่มีสภาพการควบคุมจากปัจจัยภายนอกสูงเป็นผู้ที่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อย มีอัตราการขาดงานสูง มีส่วนในการกำหนดงานและมีความเกี่ยวข้องกับงานน้อยกว่ากลุ่มที่มีสภาพการควบคุมจากภายใน สาเหตุที่สภาพการควบคุมจากภายนอกไม่ได้รับความพึงพอใจ คือ เขารับรู้ตัวเองว่ามีการควบคุมตัวเองเกี่ยวกับผลลัพธ์ขององค์กรได้น้อย ลักษณะสำคัญของการควบคุมบังคับตนเองก็คือ ตัวบุคคลเป็นองค์กรที่ทำให้พฤติกรรมของคนนั้นเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ได้

2. Machiavellianism (Machs) การจูงใจบุคคลเพื่อให้ได้รับอำนาจและการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่นซึ่งเป็นมาตรการที่ใช้วัดบุคคลในเรื่องของเหตุผล การควบคุมอารมณ์ และความเชื่อซึ่งเป็นผลที่ได้รับจะพิสูจน์เป้าหมายในการทำงานของบุคคล (ศิริวรรณและคนอื่นๆ. 2540)

3. การยกย่องส่วนตัว (Self-esteem) เป็นระดับความชอบ พอใจหรือไม่พอใจตัวเอง จากการศึกษาจะพบว่า คนที่ SE สูงจะมีความพึงพอใจในงานมากกว่าคนที่ SE ต่ำ (ศิริวรรณและคนอื่นๆ. 2540)

ตาราง 3 แสดงการประเมินสภาพการควบคุม (Locus of control)

A	B
1. การมีเงินจำนวนมากเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการแตกแยก	1. การเลื่อนตำแหน่งขึ้นกับการทำงานหนักและสม่ำเสมอ
2. จากการสังเกตโดยตรงระหว่างการทำงานอย่างหนักได้คะแนนดี	2. มีหลายครั้งที่ครูมีปฏิกิริยาโต้ตอบกับฉันแบบปล่อยไปตามบุญตามกรรม
3. จำนวนของการหย่าร้างระบุว่า มีบุคคลมากขึ้นซึ่งไม่พยายามที่จะทำให้การแต่งงานประสบผลสำเร็จ	3. การแต่งงานเป็นการเสี่ยงโชค
4. เป็นความโง่เขลาที่คิดว่าบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติพื้นฐานของอีกบุคคลหนึ่งได้	4. เมื่อฉันทำฉันจะสามารถเอาชนะบุคคลอื่นได้
5. การได้เลื่อนตำแหน่งเป็นเรื่องของโชคน้อยกว่าเรื่องของคุณคน	5. ในสังคมอำนาจการดำรงชีวิตในอนาคตของมนุษย์ขึ้นกับความสามารถของเขา
6. ถ้าบุคคลหนึ่งรู้วิธีที่จะเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นจะมีความง่ายต่อการชักนำได้	6. ฉันได้รับอิทธิพลน้อยจากการกระทำของคนอื่น
7. ระดับคะแนนซึ่งฉันได้รับเกิดจากความพยายามส่วนตัวโชคไม่มีผลต่อคะแนน	7. บางครั้งฉันรู้สึกว่าได้คะแนนน้อยกว่าคะแนนที่ทำได้จริง
8. ฉันสามารถเปลี่ยนแปลงความยุติธรรมของโลกได้ถ้าเราใช้ความสามารถของเราเอง	8. มันเป็นเรื่องความคิดที่เชื่อว่าบุคคลหนึ่งสามารถมีอิทธิพลต่อสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมขนาดใหญ่
9. สิ่งที่เกิดขึ้นจำนวนมากกับฉัน ส่วนใหญ่เกิดจากโอกาส	9. ฉันเป็นผู้บงการชีวิตของฉัน
10. การเข้ากับบุคคลเป็นทักษะซึ่งจะต้องมี	10. เกือบจะเป็นไปไม่ได้ที่จะระบุถึงวิธีที่ทำให้บุคคลบางคนพอใจ

วิธีการให้คะแนน : จะได้ข้อละ 1 คะแนน ถ้าเลือกคำตอบต่อไปนี้ 1B, 2A, 3A, 4B, 5B, 6A, 7A, 8A, 9B และ 10A คะแนนสามารถตีความต่อไปนี้

8-10	=	สภาพการควบคุมจากภายในระดับสูง
6-10	=	สภาพการควบคุมจากภายในระดับปานกลาง
5	=	แบบผสม
3-4	=	สภาพการควบคุมจากภายนอกระดับปานกลาง
1-2	=	สภาพการควบคุมจากภายนอกระดับสูง

บริษัท เอส.วี.พลาสติก จำกัด

บริษัท เอส.วี.พลาสติก จำกัด เป็นสาขาย่อยสาขาหนึ่งของบริษัท ไทยวัฒนาพลาสติก จำกัด ซึ่งทำธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตผ้าพลาสติก บริษัทไทยวัฒนาพลาสติก จำกัด เริ่มก่อตั้งในปี พ.ศ. 2510 โดยเป็นที่รู้จักในนามผู้ผลิตผ้าพลาสติก พีวีซีไสและสี , ผนังเทียมทุกชนิดและปูพื้น เทคอนกรีต ซึ่งทำส่งขายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ปัจจุบันได้ขยายฐานการผลิตไปยังประเทศจีน ส่วนภายในประเทศนั้นได้เปิดสาขาที่จังหวัดสมุทรสาคร เพื่อให้มีกำลังผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด

บริษัท เอส.วี.พลาสติก จำกัด ตั้งอยู่ที่ 253/1 ตำบลบางปิ้ง อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร เริ่มก่อตั้งในปี พ.ศ. 2534 เป็นการสร้างโรงงานแห่งที่ 2 ซึ่งเป็นโรงงานที่ทำการผลิตผ้าพลาสติกต่างๆตามที่ต้องการและยังผลิตพลาสติกพีวีซีทั้งแบบไสและสี ผนังเทียม เพื่อเป็นวัตถุดิบให้กับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ต่างๆ ส่วนใหญ่จะผลิตและจำหน่ายภายในประเทศ

พลาสติกผ้าพีวีซีทั้งแบบไสและสี ภายใต้ตราสินค้า HV-P นั้นเป็นพลาสติกผ้าพีวีซีที่ใช้ได้ทั้งการทำเฟอร์นิเจอร์ การทำการเกษตรต่างๆ ซึ่งได้รับการยอมรับจากผู้ประกอบการมานานว่า มีความไสและหนามากกว่า เป็นพิเศษกว่าผลิตภัณฑ์ยี่ห้ออื่น

ต่อมาในปี พ.ศ. 2546 ได้ขยายกิจการโดยเปิดบริษัท เอส.วี.ฟิลล์ จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตการ์เมนต์ (ยางยืด , ยางเส้น) เพื่อนำไปเป็นวัตถุดิบในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งเป็นบริษัทเดียวที่เน้นผลิตเพื่อการส่งออกไปยังประเทศจีนและไต้หวัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นวรรตน์ สันติกุล (2545) ได้ศึกษาทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำและความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ โดยผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ และความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา จากการศึกษพบว่า ทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วน พบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเสนอแนะ สนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาและฝึกอบรม เพื่อให้เกิดทัศนะที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา และจะส่งผลถึงการทำงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

วิสุทธ์ จันจิรา (2532 : 86) ศึกษาความคาดหวังของศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่าศึกษานิเทศก์มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยในระดับมากทุกข้อ คือในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม ในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ ในฐานะผู้ให้การยอมรับ ในฐานะผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข และในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ ส่วนพฤติกรรมย่อยที่ได้รับการคาดหวังสูงสุดคือ สนับสนุนให้ไปศึกษาต่อเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถสูง ยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานได้อย่างจริงจังและเปิดเผย ประพฤติตนเป็นผู้มีเกียรติเชื่อถือได้ สามารถพูดชี้แจงวัตถุประสงค์ นโยบาย และแนวทางปฏิบัติในการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเห็นความสำคัญของบุคลากรในทุกตำแหน่งที่ว่าเป็นผู้มีส่วนช่วยให้มีการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์

ณัฐา อินทวงศ์ (2538 : 149-151) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของพัฒนาการจังหวัดตามความคิดเห็นของพัฒนาการอำเภอ พบว่า ภาวะผู้นำของพัฒนาการจังหวัดตามความคิดเห็นของการพัฒนาการอำเภอ มีดังนี้ (1) พัฒนาการจังหวัดมีภาวะผู้นำแบบควบคุมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (2) พัฒนาการจังหวัดมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนโดยรวมอยู่ในระดับมาก (3) พัฒนาการจังหวัดมีภาวะผู้นำแบบไม่มีส่วนร่วมโดยอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพัฒนาการจังหวัดตามความคิดเห็นของพัฒนาการอำเภอ พบว่า (1) พัฒนาการอำเภอที่มีเขตต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของพัฒนาการจังหวัดแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (2) พัฒนาการอำเภอที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของพัฒนาการจังหวัดแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (3) พัฒนาการอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของพัฒนาการจังหวัดแตกต่างกันอย่างไม่มี

นัยสำคัญทางสถิติ (4) พัฒนาการอำเภอที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของพัฒนาการจังหวัดแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (5) พัฒนาการอำเภอที่มีสถานภาพของอำเภอที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของพัฒนาการจังหวัดแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความคิดเห็นของพัฒนาการอำเภอเกี่ยวกับภาวะผู้นำของพัฒนาการจังหวัดที่พึงปรารถนา มีดังนี้ (1) ภาวะผู้นำที่พึงปรารถนามากที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (2) ภาวะผู้นำที่พึงปรารถนายน้อยที่สุดคือ ภาวะผู้นำแบบไม่มีส่วนร่วม

เบญจา นิลาบุตร (2540) ได้ศึกษาความคาดหวังของข้าราชการตำรวจต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ศึกษากรณีกองบัญชาการศึกษา พบว่าข้าราชการตำรวจส่วนใหญ่คาดหวังว่าผู้บังคับบัญชาควรมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ รองลงมาคือแบบมีส่วนร่วม และแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์น้อยที่สุด ไม่มีกลุ่มใดที่คาดหวังให้ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ นอกจากนั้นยังพบว่า ข้าราชการตำรวจเพศชายและข้าราชการตำรวจเพศหญิง มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และไม่พบว่าข้าราชการตำรวจที่มีลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลด้าน อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ การฝึกอบรมอายุราชการ และบุคลิกภาพที่ต่างกัน มีความหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

สุภาภรณ์ วงศ์บุญนาค (2543) ได้ศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เป็นจริงและที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวัง กรณีศึกษา บริษัท ไทย.เอ็น.เค. อุตสาหกรรม จำกัด โดยผู้วิจัยมีความเห็นว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร คือการทุ่มเทแรงกายแรงใจของพนักงานซึ่งเป็นผลมาจากความพึงพอใจในรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา หรือความพึงพอใจในการทำงาน และบุคคลที่มีส่วนสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นก็คือหัวหน้าหรือผู้นำนั่นเอง พฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกันจะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ พฤติกรรมผู้นำแบบใดที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังหรือต้องการมากที่สุด โดยในการศึกษาได้ยึดกรอบทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำที่คำนึงถึงพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ OHIO คือพฤติกรรมผู้นำ 2 รูปแบบมาเป็นตัวแบบในการศึกษา จากผลการศึกษาพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังหรือต้องการคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญกับคนเป็นสำคัญ โดยมีข้อเสนอแนะให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาปรับปรุงการบริหารให้มีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นคนโดยการให้ความสนใจเอาใจใส่ต่อสวัสดิการและความเป็นอยู่ของพนักงาน ให้ความสำคัญเป็นธรรมชาติเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่พนักงานซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จในองค์กร

ดุษฎี บวรสันติสุทธิ์ (2547) ได้ศึกษาถึงความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท กระจกไทยอาชาฮี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง โดยผลการวิจัย พบว่า เพศ อายุของผู้ได้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นและความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน ส่วนเรื่องของตำแหน่งงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นและความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันและจากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำแบบที่งานเหมาะสมมาก ซึ่งตรงกับเบลคและมูตัน นั่นคือผู้บริหารที่มุ่งทั้งงานสูงและมุ่งคนสูงพร้อมกันไป ซึ่งจะทำให้ผลการดำเนินงานสูงขึ้น ส่วนวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านต่างๆ ในระดับปานกลางเท่านั้น เช่น การขอความเห็นในการทำงาน การสร้างขวัญและกำลังใจ ความริเริ่มสิ่งใหม่ๆ อุปนิสัยของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

พลภัทรา จันทน์หอมไกล (2546) ได้ศึกษาเรื่องการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยผลการวิจัยจะศึกษาถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาทั้ง 4 ด้านคือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า พนักงานสาขามีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้จัดการสาขาเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของสาขาทำให้มีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารงานอย่างมาก ดังนั้นผู้จัดการสาขาจึงต้องมีการตัดสินใจแบบเฉียบขาด

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า พนักงานที่มีเพศ ระดับเงินเดือน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ส่วนเรื่องของสาขาที่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

ชัยวัฒน์ ใบไม้ (2546) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามในทัศนะของพนักงาน บริษัท แพนด์สนครหลวง จำกัด โดยผลการวิจัย พบว่า วุฒิภาวะของผู้ตามของพนักงาน บริษัท แพนด์สนครหลวง จำกัด โดยรวมและรายด้านมีความเหมาะสมมาก จึงควรใช้รูปแบบภาวะผู้นำคือ แบบการร่วม (Participating) ตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanehard's Leadership Theory)

เมื่อเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามในทัศนะของพนักงาน บริษัทแพนดัส นครหลวง จำกัด พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ สายงาน ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีวุฒิภาวะของผู้ตามด้านงานและด้านจิตวิทยาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สายฝน วิเชียร (2545) ศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน กรณีศึกษา บริษัท พร้อม เทคโนโลยี เซอร์วิส จำกัด พบว่า ได้มีการศึกษาความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน โดยใช้ทฤษฎีผู้นำด้านพฤติกรรมศาสตร์ จากตารางการเป็นผู้นำ (Leadership grid) ด้านการบริหารงานที่ด้อยคุณภาพ การบริหารแบบเผด็จการ การบริหารแบบสโมสร การบริหารแบบทีมและการบริหารแบบเดินสายกลาง โดยระดับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยภาพรวมทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับเห็นด้วย ส่วนใหญ่แบบการบริหารที่พึงประสงค์คือ การบริหารงานแบบเดินสายกลาง

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน พบว่า อายุ เงินเดือน วุฒิการศึกษา สถานภาพสมรสของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ แต่ส่วนที่เป็นระยะเวลาปฏิบัติงานที่ต่างกันของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้มีความเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานแตกต่างกัน

อรพรรณ กอรั่ม (2546) ศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ศึกษากรณี ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละด้าน คือ ด้านลักษณะกระบวนการสื่อสาร ด้านความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน ด้านกระบวนการตัดสินใจ ด้านแรงจูงใจ ด้านกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมแบบมีส่วนร่วม ส่วนในด้านของกระบวนการควบคุมและด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำนั้น พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมแบบปรึกษาหารือ

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติราชการที่แตกต่างกัน ทำให้มีความเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน แต่ส่วนที่เป็นระดับตำแหน่งงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ทำให้มีความเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

โสภาวดี อักษรมัต (2547) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ในทัศนะของพนักงานในเขตอำเภอเมือง จ. ราชบุรี พบว่า พนักงานมีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์โดยรวมของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูงจากการพิจารณาถึงพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของฮาลปีล (Halpin) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับสูง ทั้งทางด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์

เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์และโดยภาพรวมของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ ในทัศนะของพนักงาน พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ เงินเดือน วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และลักษณะของธนาคารที่แตกต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

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

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานภายในบริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด ทั้งหมดจำนวน 150 คน ซึ่งแบ่งเป็น แผนกฝ่ายช่าง จำนวน 21 คน แผนกฝ่ายโรงงาน จำนวน 69 คน แผนกฝ่ายธุรการ จำนวน 41 คน และแผนกฝ่ายขนส่งสินค้า จำนวน 19 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือและขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ หรือแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้มาจากการศึกษาจากเอกสารต่างๆ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมกับสิ่งที่ต้องการศึกษา โดยจะแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามที่มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple Choice Question) จำนวน 6 ข้อ

ข้อที่ 1 เพศ ระดับการวัดข้อมูลประเภทแบบแบ่งกลุ่ม (Nominal Scale) คือ เพศชาย และเพศหญิง

ข้อที่ 2 อายุ ระดับการวัดข้อมูลประเภทแบบเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งช่วงอายุดังนี้

1. ต่ำกว่า 20 ปี
2. 20-29 ปี
3. 30-39 ปี
4. 40 ปีขึ้นไป

ข้อที่ 3 ระดับการศึกษา ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ดังนี้

1. มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า

2. มัธยมศึกษาตอนปลายหรือปวช.

3. อนุปริญญาตรีหรือปวส.

4. ระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า

ข้อที่ 4 สถานภาพสมรส ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ดังนี้

1. โสด

2. สมรส

3. หย่าร้าง

ข้อที่ 5 สายงาน ระดับการวัดข้อมูลประเภทแบบแบ่งกลุ่ม (Nominal Scale) ดังนี้

1. ฝ่ายช่าง

2. ฝ่ายโรงงาน

3. ฝ่ายธุรการ

4. ฝ่ายขนส่ง

ข้อที่ 6 ประสบการณ์การทำงาน ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ดังนี้

1. ต่ำกว่า 2 ปี

2. 2-4 ปี

3. 5-7 ปี

4. ตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชา มีจำนวน 15 ข้อ โดยลักษณะของแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามที่ใช้วิธีการให้เลือกตอบคำถามที่ตรงกับความคิดผู้ตอบมากที่สุด โดยจะแบ่งการตอบเป็นแบบ ใช่ และไม่ใช่ ในการตอบคำถามในหนึ่งข้อ ระดับการวัดข้อมูลประเภทแบบแบ่งกลุ่ม (Nominal Scale)

วิธีการให้คะแนน

จะเป็นการให้คะแนนสำหรับผู้ตอบที่เลือกตอบคำถามต่อไปนี้ คือ 1, 2, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 13 และข้อที่ 14 จะได้ข้อละ 1 คะแนน โดยสามารถตีความคะแนนได้ดังต่อไปนี้

6-10 คะแนน = สภาพการควบคุมจากภายใน

5 คะแนน = แบบผสม

1-4 คะแนน = สภาพการควบคุมจากภายนอก

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีเส้นทางสู่วิถีทาง-เป้าหมาย โดยแบ่งเป็นคำถามในรูปแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ รวมทั้งหมด 20 ข้อย่อย ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ จำนวน 5 ข้อ คือข้อที่ 1-5

- ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน จำนวน 5 ข้อ คือข้อที่ 6-10
- ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม จำนวน 5 ข้อ คือข้อที่ 11-15
- ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน จำนวน 5 ข้อ คือข้อที่ 16-20

ลักษณะของแบบสอบถามในส่วนที่ 2 จะไม่ปรากฏการแบ่งภาวะผู้นำออกเป็นหมวดหมู่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เห็น เนื่องจากไม่ต้องการให้ผู้ตอบแบบสอบถามรู้และเกิดอคติกับภาวะผู้นำในแบบใดแบบหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีผลทำให้การตอบแบบสอบถามมีความคลาดเคลื่อนได้ และกำหนดมาตรวัดแบบ Interval Scale 5 ระดับ ดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนความคิดเห็น

	<u>ระดับคะแนน</u>
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วย	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยมากที่สุด	1

ซึ่งสามารถคำนวณจากสูตรดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช , 2542 : 100)

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ช่วงคะแนน}} \\ &= \frac{3 - 1}{3} = 0.66 \end{aligned}$$

เกณฑ์แปลความหมายของคะแนน ตามระดับความคิดเห็นดังนี้

<u>คะแนนเฉลี่ย</u>	<u>ระดับความคิดเห็น</u>
2.34 – 3.00	เห็นด้วยมาก
1.67 – 2.33	เห็นด้วย
1.00 – 1.66	ไม่เห็นด้วย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือใช้ในงานวิจัยตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่สัมพันธ์กับตัวแปรที่จะศึกษา เพื่อมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามและเพื่อให้ครอบคลุมตามความมุ่งหมายของการวิจัย
2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมา เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เป็นเป็นการตรวจสอบและนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม
3. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขเสร็จแล้วเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อปรับปรุงใหม่เพื่อพร้อมและถูกต้องก่อนนำไปใช้จริง
4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.805 โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ผล ดังนี้

1. จัดเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอกับผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด
2. นำไปแจกและเก็บแบบสอบถามในสถานที่ที่กำหนดคือ บริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด ด้วยตัวเอง โดยได้อธิบายให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายและความสำคัญของงานวิจัยครั้งนี้ และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม รวมถึงให้ความเป็นอิสระในการตอบแบบสอบถามอย่างเต็มที่กับผู้ตอบด้วย

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. เมื่อรวบรวมแบบสอบถามตามความต้องการแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. เมื่อทำการลงรหัสแล้วนำข้อมูลมาบันทึกลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS (Statistical Package for Social Sciences)
3. การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ในการวิเคราะห์ตัวแปรกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ค่าสถิติที่ใช้คือ t-test ส่วนการวิเคราะห์ตัวแปรระหว่างกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม จะใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้ค่าสถิติดังนี้

1.1 ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) (บุญชม ศรีสะอาด. 2538 : 101)

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

เมื่อ	P	แทน	ร้อยละหรือ %
	f	แทน	ความถี่ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้เป็นร้อยละ
	n	แทน	จำนวนของประชากร

1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ใช้สูตร (ชูศรี วงศ์รัตนะ.2543 : 30)

ใช้สูตร

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

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

1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2543 : 65)

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

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

2. สถิติที่ใช้ทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

2.1 การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (α Coefficient) ของครอนบัท (CRONBACH) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546 : 449)

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

เมื่อ	α	แทน	สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
	n	แทน	จำนวนข้อ
	s_i^2	แทน	คะแนนความแปรปรวน
	$\sum s_i^2$	แทน	คะแนนความแปรปรวนทั้งฉบับ

ค่าแอลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับของความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียง 1 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง

3. การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Analysis) ในการทดสอบสมมุติฐานโดยใช้

3.1 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้สูตร t-test ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2544 : 166)

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
	$\bar{x}_1$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$\bar{x}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	s_1^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	s_2^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	n_1	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	n_2	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

3.2 ANOVA (One - way Analysis of Variance) โดยใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อทดสอบลักษณะข้อมูลทั่วไปที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ทดสอบความแตกต่าง ของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีของ LSD (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2544) โดยใช้สูตร

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

เมื่อ F แทน แจกแจงที่ใช้พิจารณาใน F-distribution

MS_b แทน ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Square between Group)

MS_w แทน ความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square of Error)

ที่ขึ้นแห่งความเป็นอิสระ

ระหว่างกลุ่ม = $k - 1$

ภายในกลุ่ม = $n - k$

เมื่อ n แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

k แทน จำนวนกลุ่ม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา “ ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ
กรณีศึกษา บริษัท เอส.วี.พลาสติก จำกัด ”

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังนี้

n	แทน	จำนวนผู้บริโภครวมตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
S	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
P	แทน	ค่าความน่าจะเป็นที่ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบจะตกอยู่ในช่วงปฏิเสธหรือ ยอมรับ สมมติฐาน
LSD	แทน	Least Significant Difference
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
Sig	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบที่โปรแกรม SPSS คำนวณได้ ใช้ในการสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน
H ₀	แทน	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H ₁	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอ ตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอ
ออกเป็น 4 ส่วน ตามลำดับ ดังนี้ คือ

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์คุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีเส้นทางสู่ วิธีทาง – เป้าหมาย

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน และสรุปสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชา

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส สหายงาน และประสบการณ์ทำงาน โดยแจกแจงเป็นความถี่ค่าเปอร์เซ็นต์หรือร้อยละ (Percentage) ได้ดังนี้

ตาราง 4 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชา

ข้อมูลส่วนบุคคล	ความถี่ (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	72	48
หญิง	78	52
รวม	150	100.0
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	104	69.3
30 ปีขึ้นไป	46	30.7
รวม	150	100.0
3. ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	32	21.3
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือปวช.	38	25.3
อนุปริญญาตรีหรือปวส.	38	25.3
ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	42	28
รวม	150	100.0

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	ความถี่ (คน)	ร้อยละ
4. สถานภาพ		
โสด	87	58
สมรสและหย่าร้าง	63	42
รวม	150	100.0
5. สายงาน		
ฝ่ายช่าง	21	14
ฝ่ายโรงงาน	69	46
ฝ่ายธุรการ	41	27.3
ฝ่ายขนส่ง	19	12.7
รวม	150	100.0
6. ประสบการณ์การทำงาน		
ต่ำกว่า 2 ปี	46	30.7
2-4 ปี	47	31.3
5-7 ปี	31	20.7
ตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป	26	17.3
รวม	150	100.0

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ได้บังคับบัญชาที่ใช้เป็นกลุ่มประชากรเป้าหมาย ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 150 คน จำแนกตามตัวแปรได้ ดังนี้

เพศ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 48 ส่วนที่เป็น เพศหญิง จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 52

อายุ ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามมีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 69.3 ส่วนที่มีอายุ ตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 30.7

ระดับการศึกษา ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถาม มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 28 รองลงมาคือผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษา

อยู่ในมัธยมศึกษาตอนปลายหรือปวช. จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3 ส่วนที่ระดับอนุปริญญาตรีหรือปวส. จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3 และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่าจำนวน 32 คนคิดเป็นร้อยละ 21.3

สถานภาพสมรส ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพโสด จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 58 ส่วนที่มีสถานภาพสมรสและหย่าร้าง จำนวน 63 คิดเป็นร้อยละ 42

สายงาน ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า อยู่ในฝ่ายโรงงาน จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 46 รองลงมาคือ อยู่ในฝ่ายธุรการ จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 27.3 ส่วนที่อยู่ในฝ่ายช่าง จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 14 และอยู่ในฝ่ายขนส่ง จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7

ประสบการณ์การทำงาน ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถาม พบว่ามีประสบการณ์การทำงาน 2-4 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 รองลงมาคือมีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 30.7 ส่วนที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-7 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 20.7 และมีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 17.3

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์คุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชา

การวิเคราะห์คุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชาของบริษัท เอส.วี.พลาสติก จำกัด โดยแจกแจงจำนวนความถี่ และค่าร้อยละในการตอบแบบสอบถามคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละข้อ เพื่อนำมาแยกประเภทคุณลักษณะบุคลิกภาพแบบบุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมภายใน แบบบุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมภายนอก และแบบบุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมแบบผสม โดยแจกแจงจำนวนและค่าร้อยละอีกครั้ง ดังนี้

ตาราง 5 แสดงจำนวนความถี่และค่าร้อยละในการตอบแบบสอบถามคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชาของบริษัท เอส.วี. พลาสติก จำกัด

คุณลักษณะบุคลิกภาพ		จำนวน	ร้อยละ
1. การเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับการทำงานหนักและสม่ำเสมอ			
	ใช่	82	54.7
	ไม่ใช่	68	45.3
	รวม	150	100.0

ตาราง 5 (ต่อ)

คุณลักษณะบุคลิกภาพ		จำนวน	ร้อยละ
2. ท่านคิดว่าการทำงานหนักมักจะ			
ได้รับผลตอบแทนที่ดี	ใช่	81	54
	ไม่ใช่	69	46
	รวม	150	100.0
3. การมีเงินจำนวนมากเป็นปัจจัยที่			
ทำให้เกิดการแตกแยก	ใช่	73	48.7
	ไม่ใช่	77	51.3
	รวม	150	100.0
4. ท่านเชื่อว่าการหย่าร้างมีมากขึ้น			
เป็นผลทำให้การแต่งงานน้อยลง	ใช่	64	42.7
	ไม่ใช่	86	57.3
	รวม	150	100.0
5. เมื่อฉันเริ่มลงมือทำงานแล้ว คิดว่า			
จะสามารถเอาชนะคนอื่นได้	ใช่	82	54.7
	ไม่ใช่	68	45.3
	รวม	150	100.0
6. มีหลายครั้งที่หัวหน้ามีปฏิกิริยาโต้ตอบ			
กับฉันแบบปล่อยไปตามบุญตามกรรม	ใช่	61	40.7
	ไม่ใช่	89	59.3
	รวม	150	100.0

ตาราง 5 (ต่อ)

คุณลักษณะบุคลิกภาพ		จำนวน	ร้อยละ
7. การได้เลื่อนตำแหน่งของฉันเกิดจาก			
ความพยายามส่วนตัวไม่เกี่ยวกับโชค	ใช่	120	80
	ไม่ใช่	30	20
	รวม	150	100.0
8. การดำรงชีวิตในอนาคตของมนุษย์ขึ้นอยู่กับ			
ความสามารถของแต่ละบุคคล	ใช่	126	84
	ไม่ใช่	24	16
	รวม	150	100.0
9. ไม่มีความเป็นไปได้เลยที่จะสามารถ			
รู้ถึงวิธีที่จะทำให้ทราบถึงความพึงพอใจ			
ของทุกคนได้อย่างละเอียด	ใช่	97	64.7
	ไม่ใช่	53	35.3
	รวม	150	100.0
10. เมื่อท่านได้รู้จักและพูดคุยกับเพื่อน			
ร่วมงานแล้วและถ้าท่านถูกโน้มน้าวจิตใจ			
จากเพื่อนคนนั้นให้มาเป็นพรรคพวก			
ท่านจะยินดีเสมอ	ใช่	44	29.3
	ไม่ใช่	106	70.7
	รวม	150	100.0

ตาราง 5 (ต่อ)

คุณลักษณะบุคลิกภาพ		จำนวน	ร้อยละ
11. ท่านเชื่อมั่นในความยุติธรรมในการทำ งานเสมอถ้าท่านใช้ความสามารถของท่าน ควบคู่ไปกับความถูกต้องของกฎระเบียบที่ บริษัทตั้งขึ้น	ใช่	138	92
	ไม่ใช่	12	8
	รวม	150	100.0
12. ท่านได้รับผลกระทบน้อยมากจากการ กระทำของคนอื่นทั้งในด้านการทำงานและ การดำรงชีวิต	ใช่	92	61.3
	ไม่ใช่	58	38.7
	รวม	150	100.0
13. ท่านเป็นผู้บงการชีวิตของท่านเอง	ใช่	130	86.7
	ไม่ใช่	20	13.3
	รวม	150	100.0
14. การที่จะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถ เข้ากับผู้อื่น ท่านคิดว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้อง มีการนำไปปฏิบัติในการทำงานเสมอ	ใช่	140	93.3
	ไม่ใช่	10	6.7
	รวม	150	100.0

ตาราง 5 (ต่อ)

คุณลักษณะบุคลิกภาพ		จำนวน	ร้อยละ
15. สิ่งที่เกิดขึ้นในการทำงาน เช่น เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ได้รับโบนัส ส่วนใหญ่เกิด			
จากโอกาสและโชคชะตาช่วย	ใช่	26	17.3
	ไม่ใช่	124	82.7
	รวม	150	100.0

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ได้บังคับบัญชาบริษัท เอส.วี.พลาส จำกัดทางด้านคุณลักษณะบุคลิกภาพ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ที่ตอบว่าเรื่องของการได้เลื่อนตำแหน่งจะต้องมาจากการทำงานหนักเสมอ โดยมีผู้ได้บังคับบัญชาที่เลือกตอบว่าใช่ จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 54.7 และเลือกตอบว่าไม่ใช่ จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 45.3 โดยมีผู้ที่มีความเชื่อว่าเรื่องของการทำงานหนักจะได้รับผลตอบแทนที่ดีเสมอ มีผู้ได้บังคับบัญชาที่เลือกตอบว่าใช่ จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 54 และเลือกตอบว่าไม่ใช่ จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 46 ส่วนที่มีความเชื่อว่าเรื่องของการมีเงินจำนวนมากจะทำให้เกิดการแตกแยก มีผู้ได้บังคับบัญชาที่เลือกตอบว่าใช่ จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 48.7 และเลือกตอบว่าไม่ใช่ จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 51.3 นอกจากนี้ส่วนที่มีความเชื่อมั่นว่าเรื่องของการหย่าร้างที่มีมากขึ้นนั้นส่งผลทำให้มีการแต่งงานลดน้อยลง มีผู้ได้บังคับบัญชาที่เลือกตอบว่าใช่ จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 42.7 และเลือกตอบว่าไม่ใช่ จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 57.3

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อว่าเมื่อได้ลงมือทำงานแล้วจะสามารถเอาชนะคนอื่นได้ โดยมีผู้ได้บังคับบัญชาที่เลือกตอบว่าใช่ จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 54.7 และเลือกตอบว่าไม่ใช่ จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 45.3 โดยผู้ที่มีความเชื่อว่าหลายครั้งที่ผู้บังคับบัญชามีปฏิกิริยาได้ตอบกับผู้ได้บังคับบัญชาแบบปล่อยไปตามบุญตามกรรม โดยมีผู้ได้บังคับบัญชาที่เลือกตอบว่าใช่ จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 40.7 และเลือกตอบว่าไม่ใช่ จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 59.3 ส่วนที่มีความเชื่อว่าการได้เลื่อนตำแหน่งมาจากความพยายามส่วนตัวไม่เกี่ยวกับโชค โดยมีผู้ได้บังคับบัญชาที่เลือกตอบว่าใช่ จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 80 และเลือกตอบว่าไม่ใช่ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 20 นอกจากนี้ส่วนที่มีความเชื่อว่าเรื่องของการดำรงชีวิตในอนาคตจะขึ้นอยู่กับความสามารถของ

แต่ละบุคคล โดยมีผู้ได้บังคับบัญชาที่เลือกตอบว่าใช่ จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 84 และเลือกตอบว่าไม่ใช่ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 16

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อว่าไม่มีความเป็นไปได้เลยที่จะรู้ถึงความพึงพอใจของทุกคนได้โดยละเอียด โดยมีผู้ได้บังคับบัญชาที่เลือกตอบว่าใช่ จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 64.7 และเลือกตอบว่าไม่ใช่ จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 35.3 โดยผู้ที่มีความเชื่อว่าเพียงแค่การได้รู้จักและพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน ก็สามารถถูกโน้มน้าวจิตใจให้เป็นพรรคพวกนั้นได้ โดยมีผู้ได้บังคับบัญชาที่เลือกตอบว่าใช่ จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 29.3 และเลือกตอบว่าไม่ใช่ จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 70.7 ส่วนที่มีความเชื่อมั่นว่าความยุติธรรมในการทำงานขึ้นอยู่กับการทำงานที่ควบคู่ไปกฎระเบียบของบริษัท โดยมีผู้ได้บังคับบัญชาที่เลือกตอบว่าใช่ จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 92 และเลือกตอบว่าไม่ใช่ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 8 นอกจากนี้ส่วนที่มีความเชื่อว่าการกระทำของคนอื่นไม่สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานและการดำรงชีวิตของตนเองได้ โดยมีผู้ได้บังคับบัญชาที่เลือกตอบว่าใช่ จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 61.3 และเลือกตอบว่าไม่ใช่ จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 38.7

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อว่าตัวเองคือผู้บงการชีวิตของตน โดยมีผู้ได้บังคับบัญชาที่เลือกตอบว่าใช่ จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 86.7 และเลือกตอบว่าไม่ใช่ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 โดยผู้ที่มีความเชื่อว่าการมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถเข้ากับผู้อื่นได้เป็นสิ่งสำคัญในการทำงานเสมอ โดยมีผู้ได้บังคับบัญชาที่เลือกตอบว่าใช่ จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 93.3 และเลือกตอบว่าไม่ใช่ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 และท้ายสุดคือ ในส่วนของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อว่า เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับโบนัส ส่วนใหญ่นั้นเกิดมาจากโอกาสและโชคชะตา โดยมีผู้ได้บังคับบัญชาที่เลือกตอบว่าใช่ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 17.3 และเลือกตอบว่าไม่ใช่ จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 82.7

ตาราง 6 แสดงการแยกประเภทของคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชา โดยการให้คะแนนของผู้ได้บังคับบัญชาที่เลือกตอบว่าใช่ในแบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อ 1, 2, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 13 และ 14 จะได้คะแนนข้อละ 1 คะแนน จะสามารถแบ่งเกณฑ์คะแนนออกเป็นช่วง ดังนี้

6-10 คะแนน จะจัดอยู่ในเกณฑ์สภาพการควบคุมภายใน

5 คะแนน จะจัดอยู่ในเกณฑ์ แบบผสม

1-4 คะแนน จะจัดอยู่ในเกณฑ์ สภาพการควบคุมภายนอก

โดยแจกแจงจำนวนและค่าร้อยละ ดังนี้

ประเภทคุณลักษณะบุคลิกภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. สภาพการควบคุมภายใน	118	78.7
2. แบบผสม	21	14
3. สภาพการควบคุมภายนอก	11	7.3
รวม	150	100.0

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะบุคลิกภาพที่ผู้ได้บังคับบัญชาของบริษัท เอส.วี.พลัส จำกัด โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จัดอยู่ในเกณฑ์คุณลักษณะบุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมภายใน จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 78.7 รองลงมาคือคุณลักษณะบุคลิกภาพแบบผสม จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 14 และคุณลักษณะบุคลิกภาพจากการควบคุมภายนอก จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีเส้นทางสู่ วิถีทาง – เป้าหมาย

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ได้บังคับบัญชาของบริษัท เอส.วี.พลัส จำกัด โดยแจกแจงจำนวน ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านรูปแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ดังนี้

ตาราง 7 แสดงระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา

รูปแบบภาวะผู้นำ	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<u>ภาวะผู้นำแบบสังการ</u>						
1. ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้กำหนดวิธีปฏิบัติ สำหรับลูกน้องเสมอ	52	65	33	2.13	.74	เห็นด้วย มาก
2. ผู้บังคับบัญชาควรอธิบายนโยบายและ ระเบียบแบบแผนในการทำงานอย่างละเอียด	111	39	0	2.74	.44	เห็นด้วย มาก
3. ผู้บังคับบัญชาสั่งงานในลักษณะใช้อำนาจ มากกว่าความร่วมมือ	3	15	132	1.14	.40	ไม่เห็น ด้วย
4. ผู้บังคับบัญชาควรพูดคุยกับลูกน้องเฉพาะ เรื่องงานเท่านั้น	24	28	98	1.51	.76	ไม่เห็น ด้วย
5. ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับ ขั้นตอนและวิธีการทำงานโดยมีการควบคุมการ ทำงานอย่างละเอียดทุกขั้นตอน	37	62	51	1.91	.76	เห็นด้วย
<u>ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน</u>						
6. ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมและสนับสนุนให้มี ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	89	53	8	2.54	.60	เห็นด้วย มาก
7. ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมสร้างบรรยากาศ ในการทำงานที่ดี	121	29	0	2.81	.40	เห็นด้วย มาก
8. ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสนใจและเอาใจ ใส่สวัสดิการและความเป็นอยู่ของพนักงาน	0	116	34	2.77	.42	เห็นด้วย มาก
9. ผู้บังคับบัญชาควรให้พนักงานเข้าพบได้และ สร้างมิตรที่ดีต่อกัน	113	36	1	2.75	.45	เห็นด้วย มาก
10. ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติต่อพนักงานด้วย ความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน	110	40	0	2.73	.44	เห็นด้วย มาก

ตาราง 7 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำ	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<u>ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม</u>						
11. ผู้บังคับบัญชาควรขอคำปรึกษาจากพนักงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะตัดสินใจ	92	55	3	2.59	.53	เห็นด้วยมาก
12. ผู้บังคับบัญชาควรเคารพในความรู้สึกและความคิดเห็นของพนักงาน	85	63	2	2.55	.53	เห็นด้วยมาก
13. ผู้บังคับบัญชาควรหาวิธีการกระตุ้นให้มีการประชุมและอภิปรายกันในกลุ่มในการทำงาน	80	67	3	2.51	.54	เห็นด้วยมาก
14. ผู้บังคับบัญชาหาวิธีการกระตุ้นหรือจูงใจให้ลูกน้องทำงานดีขึ้น	85	64	1	2.56	.51	เห็นด้วยมาก
15. การเสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน ทุกคนมีส่วนร่วมแต่การตัดสินใจชี้ขาดกระทำโดยผู้บังคับบัญชา	49	72	29	2.13	.71	เห็นด้วยมาก
<u>ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ</u>						
16. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงานโดยถูกคาดหวังว่าผู้ร่วมงานจะปฏิบัติตามและบรรลุผลสำเร็จ	82	61	7	2.5	.59	เห็นด้วยมาก
17. ผู้บังคับบัญชาควรเน้นเรื่องความรับผิดชอบในการทำงานให้กับพนักงาน	99	51	0	2.66	.48	เห็นด้วยมาก
18. ผู้บังคับบัญชาควรมีลักษณะการทำงานที่ไม่หยุดนิ่งกับที่มีการแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเสมอ	111	38	1	2.73	.46	เห็นด้วยมาก

ตาราง 7 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำ	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
19. ผู้บังคับบัญชาควรสร้างบรรยากาศให้งานที่ พนักงานได้รับงานที่น่าสนใจและท้าทาย	89	51	10	2.53	.62	เห็นด้วย มาก
20. ผู้บังคับบัญชาแสดงความเชื่อมั่นว่า พนักงานจะมีความสามารถปฏิบัติงานที่มี มาตรฐานสูงได้สำเร็จ	85	63	2	2.55	.53	เห็นด้วย มาก

จากตาราง 7 สรุปผลการแสดงความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ สามารถจำแนกได้ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ที่มีความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาว่าควรมีการอธิบายนโยบายและระเบียบแบบแผนในการทำงานอย่างละเอียด อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.74 รองลงมาคือ ความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้กำหนดวิธีการปฏิบัติสำหรับลูกน้องเสมอ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.13 สำหรับความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับขั้นตอนและวิธีการทำงานโดยมีการควบคุมการทำงานอย่างละเอียดทุกขั้นตอน อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.91 นอกจากนี้ความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรที่จะมีการพูดคุยกับลูกน้องเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น อยู่ในระดับไม่เห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.51 และสุดท้ายคือ ความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรมีการสั่งงานในลักษณะใช้อำนาจมากกว่าความร่วมมือ อยู่ในระดับไม่เห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.14 ตามลำดับ

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ที่มีความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาว่าควรที่จะมุ่งส่งเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81 รองลงมาคือ ความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรจะให้ความสนใจและเอาใจใส่สวัสดิการและความเป็นอยู่ของพนักงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77 สำหรับความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรที่จะให้พนักงานเข้าพบได้และสร้างมิตรที่ดีต่อกัน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.75 นอกจากนี้ความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรมีการปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.73 และ

สุดท้ายคือ ความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรที่มุ่งส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.54 ตามลำดับ

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่าผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ที่มีความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาว่าควรมีการขอคำปรึกษาจากพนักงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะตัดสินใจ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.59 รองลงมาคือ ความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรที่จะมีการหาวิธีกระตุ้นหรือจูงใจให้ลูกน้องทำงานดีขึ้น อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 สำหรับความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรที่จะเคารพในความรู้สึกและความคิดเห็นของพนักงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.55 นอกจากนี้ความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรมีการหาวิธีกระตุ้นให้มีการประชุมและอภิปรายกันในกลุ่มในการทำงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.51 และสุดท้ายคือ การเสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานที่ทุกคนมีส่วนร่วมแต่การตัดสินใจชี้ขาดกระทำโดยผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.13 ตามลำดับ

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ที่มีความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาว่าควรที่จะมีลักษณะการทำงานที่ไม่หยุดนิ่งกับที่มีการแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเสมอ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.73 รองลงมาคือ ความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาที่มุ่งเน้นในเรื่องของความรับผิดชอบในการทำงานให้กับพนักงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.66 สำหรับความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรที่จะมีการแสดงความเชื่อมั่นว่าพนักงานจะมีความสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.55 นอกจากนี้ความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรที่จะมุ่งสร้างบรรยากาศให้งานที่พนักงานได้รับมีความน่าสนใจและท้าทาย อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.53 และสุดท้ายคือความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงานโดยถูกคาดหวังว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตามและบรรลุผลสำเร็จ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.5 ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ และโดยรวมของผู้ใต้บังคับบัญชาของบริษัท เอส.วี.พลาสติก จำกัด

รูปแบบภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	1.8840	.3592	เห็นด้วย
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	2.7200	.3236	เห็นด้วยมาก
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	2.4707	.3399	เห็นด้วยมาก
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ	2.5947	.3952	เห็นด้วยมาก
รวม	2.4173	.3544	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 8 พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะแบบสนับสนุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.72 รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.5947 ในส่วนของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากโดย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.4707 และภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.8840 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน และสรุปสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานผู้วิจัยได้พิจารณาจากความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ จำนวน 7 ข้อ ดังนี้

1. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
4. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
5. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสายงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
6. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
7. คุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : เพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (P) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 9

ตาราง 9 แสดงการทดสอบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาของบริษัท เอส.วี.พลาส จำกัด จำแนกตามเพศ

รูปแบบภาวะผู้นำ	t-test for Equality of Mean				
	เพศ	$\bar{X}$	S.D.	t	P
1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	ชาย	1.97	.40	2.927*	.004
	หญิง	1.80	.29		
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	ชาย	2.71	.3	-.222	.825
	หญิง	2.72	.31		
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	ชาย	2.46	.33	-.13	.89
	หญิง	2.47	.34		
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ	ชาย	2.66	.40	1.99*	.048
	หญิง	2.53	.37		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์เพศของผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำ โดยใช้สถิติ Independent Sample t-test ในการทดสอบ พบว่า ความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ข้อที่ 1 และข้อที่ 4 ที่มีค่า Probability (P) เท่ากับ .004 และ .048 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการและรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จแตกต่างกัน นอกจากนั้น พบว่า ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : อายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 ตาราง 10 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามอายุ

รูปแบบภาวะผู้นำ	X	S.D.	F	P
1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ				
ต่ำกว่า 20 ปี	2.0909	.2427	1.729	.164
20-29 ปี	1.8624	.3514		
30-39 ปี	1.8526	.3937		
40 ปีขึ้นไป	2.0000	.3546		
รวม	1.8840	.3592		
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน				
ต่ำกว่า 20 ปี	2.9091	.1044	2.010	.115
20-29 ปี	2.7032	.3409		
30-39 ปี	2.3789	.3273		
40 ปีขึ้นไป	2.8500	.1773		
รวม	2.7200	.3236		

ตาราง 10 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	F	P
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม				
ต่ำกว่า 20 ปี	2.3273	.3003	1.975	.120
20-29 ปี	2.4516	.3463		
30-39 ปี	2.5158	.3468		
40 ปีขึ้นไป	2.6750	.1488		
รวม	2.4707	.3399		
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ				
ต่ำกว่า 20 ปี	2.5636	.4081	1.301	.276
20-29 ปี	2.5613	.4024		
30-39 ปี	2.6368	.3886		
40 ปีขึ้นไป	2.8250	.2712		
รวม	2.5947	.3592		

จากตาราง 10 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอายุของผู้ได้บังคับบัญชากับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (One Way Analysis of Variance) พบว่า ความคิดเห็นในทุกรูปแบบ มีค่า Probability (P) มากกว่า .05 ซึ่งเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุกับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีค่า Probability (P) เท่ากับ .164, .115, .120 และ .276 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ จะปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) และยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) แสดงว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตาราง 11 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามระดับการศึกษา

รูปแบบภาวะผู้นำ	X	S.D.	F	P
1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ				
มัธยมต้นหรือต่ำกว่า	2.0125	.3250	4.205*	.007
มัธยมปลายหรือปวช.	1.8842	.3243		
อนุปริญญาตรีหรือปวส.	1.9368	.4083		
ปริญญาตรีขึ้นไป	1.7381	.3261		
รวม	1.8840	.3592		
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน				
มัธยมต้นหรือต่ำกว่า	2.6687	.3237	4.135*	.008
มัธยมปลายหรือปวช.	2.6105	.4052		
อนุปริญญาตรีหรือปวส.	2.8526	.2063		
ปริญญาตรีขึ้นไป	2.7381	.2913		
รวม	2.7200	.3236		

ตาราง 11 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำ	X	S.D.	F	P
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม				
มัธยมต้นหรือต่ำกว่า	2.3625	.3108	4.413*	.005
มัธยมปลายหรือปวช.	2.4000	.3572		
อนุปริญญาตรีหรือปวส.	2.4737	.3334		
ปริญญาตรีขึ้นไป	2.6143	.3104		
รวม	2.4707	.3399		
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ				
มัธยมต้นหรือต่ำกว่า	2.5250	.4181	.904	.441
มัธยมปลายหรือปวช.	2.5526	.4422		
อนุปริญญาตรีหรือปวส.	2.6263	.3839		
ปริญญาตรีขึ้นไป	2.6571	.3401		
รวม	2.5947	.3952		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการศึกษาของผู้ได้บังคับบัญชากับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (One Way Analysis of Variance) พบว่า การทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษา กับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีค่า Probability (P) เท่ากับ .441 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ จะปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) และยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) แสดงว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

สำหรับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มี Probability (P) น้อยกว่า .05 เท่ากับ .007, .008 และ .005 ตามลำดับ นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์หน้าไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 ดังต่อไปนี้

ตาราง 12 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่ระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ

ระดับการศึกษา		มัธยมต้น หรือต่ำกว่า	มัธยมปลาย หรือปวช.	อนุปริญาตรี หรือปวส.	ปริญาตรี หรือสูงกว่า
	$\bar{X}$	2.0125	1.8842	1.9368	1.7381
มัธยมต้นหรือต่ำกว่า	2.0125		.1283 (.127)	.0757 (.367)	.2744* (.001)
มัธยมปลายหรือปวช.	1.8842			-.0526 (.511)	.1461 (.063)
อนุปริญาตรีหรือปวส.	1.9368				.1987* (.012)
ปริญาตรีหรือสูงกว่า	1.7381				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 12 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่ามีความแตกต่างเป็นรายคู่โดยรวมสูงกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญาตรีหรือสูงกว่า ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยมีค่า Sig.เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่าที่ระดับนัยสำคัญ .05 และมีค่าเฉลี่ยรายคู่เท่ากับ .2744

สำหรับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาอนุปริญาตรีหรือปวส.มีความแตกต่างเป็นรายคู่โดยรวมสูงกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญาตรีหรือสูงกว่า ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยมีค่า Sig. เท่ากับ .012 ซึ่งน้อยกว่าที่ระดับนัยสำคัญ .05 และมีค่าเฉลี่ยรายคู่เท่ากับ .1987

ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่ระดับการศึกษาแตกต่างกัน
กับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

ระดับการศึกษา		มัธยมต้น หรือต่ำกว่า	มัธยมปลาย หรือปวช.	อนุปริญาตรี หรือปวส.	ปริญาตรี หรือสูงกว่า
	$\bar{X}$	2.6687	2.6105	2.8526	2.7381
			.0582	-.1839*	-.0694
มัธยมต้นหรือต่ำกว่า	2.6687		(.441)	(.016)	(.348)
				-.2421*	-.1276
มัธยมปลายหรือปวช.	2.6105			(.001)	(.071)
					.1145
อนุปริญาตรีหรือปวส.	2.8526				(.105)
ปริญาตรีหรือสูงกว่า	2.7381				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 13 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่ามีความแตกต่างเป็นรายคู่โดยรวมต่ำกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาอนุปริญาตรีหรือปวส. ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน โดยมีค่า Sig. เท่ากับ .016 ซึ่งน้อยกว่าที่ระดับนัยสำคัญ .05 และมีค่าเฉลี่ยรายคู่เท่ากับ -.1839

สำหรับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายหรือปวช. มีความแตกต่างเป็นรายคู่โดยรวมต่ำกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาอนุปริญาตรีหรือปวส. ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน โดยมีค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่าที่ระดับนัยสำคัญ .05 และมีค่าเฉลี่ยรายคู่เท่ากับ -.2421

ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน
กับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ระดับการศึกษา		มัธยมต้น หรือต่ำกว่า	มัธยมปลาย หรือปวช.	อนุปริญาตรี หรือปวส.	ปริญาตรี หรือสูงกว่า
	$\bar{X}$	2.3625	2.4000	2.4737	2.6143
			-0.0375	-.1112	-.2518*
มัธยมต้นหรือต่ำกว่า	2.3625		(.635)	(.161)	(.001)
				-.0737	.2143*
มัธยมปลายหรือปวช.	2.4000			(.330)	(.004)
					-.1406
อนุปริญาตรีหรือปวส.	2.4737				(.058)
ปริญาตรีหรือสูงกว่า	2.6143				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 14 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่ามีความแตกต่างเป็นรายคู่โดยรวมต่ำกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญาตรีหรือสูงกว่า ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่าที่ระดับนัยสำคัญ .05 และมีค่าเฉลี่ยรายคู่เท่ากับ -.2518

สำหรับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายหรือปวช.มีความแตกต่างเป็นรายคู่โดยรวมต่ำกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญาตรีหรือสูงกว่า ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยมีค่า Sig. เท่ากับ .004 ซึ่งน้อยกว่าที่ระดับนัยสำคัญ .05 และมีค่าเฉลี่ยรายคู่เท่ากับ -.2143

สมมติฐานข้อที่ 4 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : สถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : สถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตาราง 15 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามสถานภาพสมรส

รูปแบบภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	F	P
1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ				
โสด	1.8391	.3123	2.203	.114
สมรส	1.9614	.4148		
หย่าร้าง	1.8000	.3578		
รวม	1.8840	.3592		
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน				
โสด	2.7425	.2956	.750	.474
สมรส	2.3982	.3608		
หย่าร้าง	2.6000	.3578		
รวม	2.7200	.3236		

ตาราง 15 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	F	P
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม				
ไฮด	2.4989	.3269	.745	.477
สมรส	2.4281	.3554		
หย่าร้าง	2.4667	.3933		
รวม	2.4707	.3399		
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ				
ไฮด	2.5977	.3888	.178	.837
สมรส	2.6000	.4000		
หย่าร้าง	2.5000	.5020		
รวม	2.5947	.3952		

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสถานภาพสมรสของผู้ได้บังคับบัญชากับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (One Way Analysis of Variance) พบว่า ความคิดเห็นในทุกรูปแบบ มีค่า Probability (P) มากกว่า .05 ซึ่งเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างสถานภาพสมรสกับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีค่า Probability (P) เท่ากับ .114, .474, .477 และ .837 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ จะปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) และยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) แสดงว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 5 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสายงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : สายงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : สายงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตาราง 16 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามสายงาน

รูปแบบภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	F	P
1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ				
ฝ่ายช่าง	.9714	.3757	2.426	.068
ฝ่ายโรงงาน	1.8696	.3358		
ฝ่ายธุรการ	1.7951	.3016		
ฝ่ายขนส่ง	2.0316	.4820		
รวม	1.8840	.3592		
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน				
ฝ่ายช่าง	2.7048	.3138	3.896*	.010
ฝ่ายโรงงาน	2.6348	.3580		
ฝ่ายธุรการ	2.8146	.2545		
ฝ่ายขนส่ง	2.8421	.2545		
รวม	2.7200	.3236		

ตาราง 16 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	F	P
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม				
ฝ่ายช่าง	2.5429	.3171	2.161	.095
ฝ่ายโรงงาน	2.4029	.3316		
ฝ่ายธุรการ	2.5561	.3564		
ฝ่ายขนส่ง	2.4526	.3255		
รวม	2.4707	.3399		
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ				
ฝ่ายช่าง	2.6381	.4410	1.211	.308
ฝ่ายโรงงาน	2.5507	.4107		
ฝ่ายธุรการ	2.5805	.3516		
ฝ่ายขนส่ง	2.7368	.3655		
รวม	2.5947	.3592		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอายุของผู้ได้บังคับบัญชากับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (One Way Analysis of Variance) พบว่า การทดสอบความแตกต่างระหว่างสายงานกับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีค่า Probability (P) เท่ากับ .068, .095 และ .308 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ จะปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) และยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) แสดงว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสายงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

สำหรับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีค่า Probability (P) น้อยกว่า .05 เท่ากับ .010 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสายงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์หน้าไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 ดังต่อไปนี้

ตาราง 17 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสายงานแตกต่างกันกับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

สายงาน		ฝ่ายช่าง	ฝ่ายโรงงาน	ฝ่ายธุรการ	ฝ่ายขนส่ง
	$\bar{X}$	2.7048	2.6348	2.8146	2.8421
			.0700	-.1099	-.1373
ฝ่ายช่าง	2.7048		(.373)	(.195)	(.170)
				-.1799*	-.2073*
ฝ่ายโรงงาน	2.6348			(.004)	(.012)
					-.0275
ฝ่ายธุรการ	2.8146				(.753)
ฝ่ายขนส่ง	2.8421				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 17 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสายงานอยู่ในฝ่ายโรงงาน มีความแตกต่างเป็นรายคู่โดยรวมต่ำกว่าทั้งของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสายงานอยู่ในฝ่ายธุรการและ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสายงานอยู่ในฝ่ายขนส่ง ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีสนับสนุน โดยมีค่า Sig. เท่ากับ .004 และ .012 ซึ่งน้อยกว่าที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีค่าเฉลี่ยรายคู่เท่ากับ -.1799 และ -.2073

สมมติฐานข้อที่ 6 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : ประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 ตาราง 18 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

รูปแบบภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	F	P
1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ				
ต่ำกว่า 2 ปี	1.8783	.2966	.341	.796
2-4 ปี	1.9234	.4098		
5-7 ปี	1.8710	.3814		
8 ปีขึ้นไป	1.8385	.3488		
รวม	1.8840	.3592		
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน				
ต่ำกว่า 2 ปี	2.7261	.3356	.539	.657
2-4 ปี	2.6851	.3250		
5-7 ปี	2.7097	.3682		
8 ปีขึ้นไป	2.7846	.2395		
รวม	2.7200	.3236		

ตาราง 18 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	F	P
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม				
ต่ำกว่า 2 ปี	2.4043	.3438	1.056	.370
2-4 ปี	2.4851	.3458		
5-7 ปี	2.4839	.3297		
8 ปีขึ้นไป	2.5462	.3325		
รวม	2.4707	.3399		
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ				
ต่ำกว่า 2 ปี	2.5391	.3861	2.453	.066
2-4 ปี	2.5872	.4179		
5-7 ปี	2.5355	.4332		
8 ปีขึ้นไป	2.7769	.2673		
รวม	2.5947	.3592		

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอายุของผู้ใต้บังคับบัญชากับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (One Way Analysis of Variance) พบว่า ความคิดเห็นในทุกรูปแบบ มีค่า Probability (P) มากกว่า .05 ซึ่งเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุกับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีค่า Probability (P) เท่ากับ .796, .657, .370 และ .066 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ จะปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) และยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) แสดงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 7 คุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : คุณลักษณะบุคลิกภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : คุณลักษณะบุคลิกภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตาราง 19 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามคุณลักษณะบุคลิกภาพ

รูปแบบภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	F	P
1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ				
แบบภายใน	1.9017	.3732	1.218	.299
แบบผสม	1.8667	.3138		
แบบภายนอก	1.7273	.2412		
รวม	1.8840	.3592		
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน				
แบบภายใน	2.7373	.3189	2.154	.120
แบบผสม	2.7238	.2862		
แบบภายนอก	2.5273	.4027		
รวม	2.7200	.3236		

ตาราง 19 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	F	P
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม				
แบบภายใน	2.4661	.3460	.395	.674
แบบผสม	2.5238	.3375		
แบบภายนอก	2.4182	.2892		
รวม	2.4707	.3399		
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ				
แบบภายใน	2.671	.3878	2.201	.114
แบบผสม	2.5143	.3928		
แบบภายนอก	2.4000	.4382		
รวม	2.5947	.3952		

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชากับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (One Way Analysis of Variance) พบว่า ความคิดเห็นในทุกรูปแบบ มีค่า Probability (P) มากกว่า .05 ซึ่งเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะบุคลิกภาพกับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีค่า Probability (P) เท่ากับ .299, .120, .674 และ .114 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ จะปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) และยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) แสดงว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะบุคลิกภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำกรณีศึกษา บริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยดังนี้

สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงลักษณะด้านประชากรศาสตร์โดยรวมของพนักงานบริษัท เอส.วี.พลาส จำกัด
2. เพื่อต้องการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการและคาดหวังว่าจะให้เป็นของบริษัท เอส.วี.พลาส จำกัด
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลทางด้านบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชา กับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

ความสำคัญของงานวิจัย

1. เพื่อทราบถึงรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมและตรงกับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอยู่ในองค์กร
2. เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บังคับบัญชาในการนำมาพิจารณาและปรับปรุงคุณลักษณะของภาวะผู้นำในตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
3. เพื่อที่จะสามารถจัดรูปแบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับพนักงานที่มีอยู่ในองค์กร ก่อให้เกิดแนวทางการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานมากขึ้น

สมมติฐานในการวิจัย

1. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

4. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
5. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสายงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
6. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน
7. คุณลักษณะบุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมของผู้ได้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

การกำหนดประชากร

ประชากรกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานภายในบริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด ทั้งหมดจำนวน 150 คน ซึ่งแบ่งเป็น แผนกฝ่ายช่าง จำนวน 21 คน แผนกฝ่ายโรงงาน จำนวน 69 คน แผนกฝ่ายธุรการ จำนวน 41 คน และแผนกฝ่ายขนส่ง จำนวน 19 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือและขั้นตอนการสร้างเครื่องมือหรือแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้มาจากการศึกษาจากเอกสารต่างๆ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมกับสิ่งที่ต้องการศึกษา โดยจะแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามที่มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple Choice Question) จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพสมรส สายงาน และประสบการณ์การทำงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชา มีจำนวน 15 ข้อ โดยลักษณะของแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามที่ใช้วิธีการให้เลือกตอบคำถามที่ตรงกับความ คิดของผู้ตอบมากที่สุด โดยจะแบ่งการตอบเป็นแบบ ใช่ และไม่ใช่ ในการตอบคำถามในหนึ่งข้อ วิธีการให้คะแนน

จะเป็นการให้คะแนนสำหรับผู้ตอบที่เลือกตอบคำถามต่อไปนี้ คือ 1, 2, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 13 และข้อที่ 14 จะได้ข้อละ 1 คะแนน โดยสามารถตีความคะแนนได้ดังต่อไปนี้

6-10 คะแนน = สภาพการควบคุมจากภายใน

5 คะแนน = แบบผสม

1-4 คะแนน = สภาพการควบคุมจากภายนอก

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีเส้นทางสู่วิถีทาง-เป้าหมายโดยแบ่งเป็นคำถามในรูปแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ รวมทั้งหมด 20 ข้อย่อย ดังนี้

- ภาวะผู้นำแบบสั่งการ จำนวน 5 ข้อ คือข้อที่ 1-5
- ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน จำนวน 5 ข้อ คือข้อที่ 6-10
- ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม จำนวน 5 ข้อ คือข้อที่ 11-15
- ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน จำนวน 5 ข้อ คือข้อที่ 16-20

ลักษณะของแบบสอบถามในส่วนที่ 2 จะไม่ปรากฏการแบ่งภาวะผู้นำออกเป็นหมวดหมู่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เห็น เนื่องจากไม่ต้องการให้ผู้ตอบแบบสอบถามรู้และเกิดอคติกับภาวะผู้นำในแบบใดแบบหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีผลทำให้การตอบแบบสอบถามมีความคลาดเคลื่อนได้

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือใช้ในงานวิจัยตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่สัมพันธ์กับตัวแปรที่จะศึกษา เพื่อมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามและเพื่อให้ครอบคลุมตามความมุ่งหมายของการวิจัย

2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมา เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เป็นการตรวจสอบและนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

3. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขเสร็จแล้วเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์เพื่อปรับปรุงใหม่เพื่อพร้อมและถูกต้องก่อนนำไปใช้จริง

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .805 โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ผล ดังนี้

1. จัดเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอกับผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

2. นำไปแจกและเก็บแบบสอบถามในสถานที่ที่กำหนดคือ บริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด ด้วยตัวเอง โดยได้อธิบายให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายและความสำคัญของงานวิจัยครั้งนี้ และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม รวมถึงให้ความเป็นอิสระในการตอบแบบสอบถามอย่างเต็มที่กับผู้ตอบด้วย

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. เมื่อรวบรวมแบบสอบถามตามความต้องการแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. เมื่อทำการลงรหัสแล้วนำข้อมูลมาบันทึกลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS (Statistical Package for Social Sciences)
3. การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ในการวิเคราะห์ตัวแปรกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ค่าสถิติที่ใช้คือ t-test ส่วนการวิเคราะห์ตัวแปรระหว่างกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม จะใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance)

สรุปผลของการศึกษาค้นคว้า

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำกรณีศึกษา บริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ได้บังคับบัญชา

เพศ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 48 ส่วนที่เป็น เพศหญิง จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 52 โดยผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ที่ตอบเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 6

อายุ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามมีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 69.3 ส่วนที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 30.7

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถาม มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 28 รองลงมาคือ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาอยู่ในมัธยมศึกษาตอนปลายหรือปวช. จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3 ส่วนที่ระดับอนุปริญญาตรีหรือปวส. จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3 และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 21.3

สถานภาพสมรส พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพโสด จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 58 ส่วนที่มีสถานภาพสมรสและหย่าร้าง จำนวน 63 คิดเป็นร้อยละ 42

สายงาน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถาม อยู่ในฝ่ายโรงงาน จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 46 รองลงมาคือ อยู่ในฝ่ายธุรการ จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 27.3 ส่วนที่อยู่ในฝ่ายช่าง จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 14 และอยู่ในฝ่ายขนส่ง จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7

ประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถาม มีประสบการณ์การทำงาน 2-4 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 รองลงมาคือ มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 30.7 ส่วนที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-7 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 20.7 และมีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 17.3

2. คุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชา

จากการวิเคราะห์คุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชาของบริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด ซึ่งสามารถแบ่งแยกได้ 3 ประเภท คือ คุณลักษณะบุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมภายใน คุณลักษณะบุคลิกภาพแบบผสม คุณลักษณะบุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมภายนอก เมื่อวิเคราะห์แยกเป็นรายด้านพบว่า

คุณลักษณะบุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมภายใน มีจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาที่เลือกตอบมากที่สุดจากทั้งหมด 3 ประเภท โดยมีจำนวนเท่ากับ 118 คน คิดเป็นร้อยละ 78.7 จึงสรุปได้ว่า ผู้ได้บังคับบัญชาของบริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด เป็นบุคคลที่มีสภาพการควบคุมภายในตน (Internal locus of control) กล่าวคือ เป็นบุคคลที่มีความเชื่อหรือรับรู้เหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นกับตนอันเป็นผลมาจากการกระทำหรือความสามารถของตนเอง โดยมีความเชื่อมั่นว่าการดำรงชีวิตของมนุษย์จะขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคน ไม่เกี่ยวกับโชคชะตา แต่ละคนเป็นผู้บงการชีวิตตนเอง เมื่อใช้ความสามารถของตนเองที่มีอยู่ทำงานก็จะสามารถเอาชนะคนอื่นได้ และเชื่อว่าเมื่อทำงานหนักจะได้รับผลตอบแทนที่ดีเสมอ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

สำหรับคุณลักษณะบุคลิกภาพประเภทที่รองลงมาคือ คุณลักษณะบุคลิกภาพแบบผสม โดยมีจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาที่เลือกตอบเท่ากับ 21 คน คิดเป็นร้อยละ 14 ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะมีคุณลักษณะบุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมทั้งภายในและภายนอกผสมผสานกันอยู่ กล่าวคือ เป็นบุคคลที่มีความเชื่อหรือรับรู้เหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นกับตนนั้น มาจากความสามารถของตนเองและในบางครั้งก็ขึ้นอยู่กับ โชคชะตา ความบังเอิญ หรืออำนาจของคนอื่น แต่ไม่ได้มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่เหมือนกับคุณลักษณะบุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมภายใน ทั้งด้านการทำงานและการดำรงชีวิตของตนเอง

คุณลักษณะบุคลิกภาพประเภทสุดท้ายคือ คุณลักษณะบุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมภายนอก โดยมีจำนวนเท่ากับ 11 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3 แสดงว่า เป็นบุคคลที่มีความเชื่อหรือรับรู้ว่าการเหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นกับตนนั้น ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของอำนาจภายนอกที่ตนเองควบคุมไม่ได้ เช่น โชคชะตา ความบังเอิญ หรืออำนาจของผู้อื่น โดยคิดว่าการเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน โบนัสและสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นทั้งในด้านการงานและการดำรงชีวิตไม่ได้เกิดจากความสามารถของตนเองเลย

3.รูปแบบภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาว่าควรมีการอธิบายนโยบายและระเบียบแบบแผนในการทำงานอย่างละเอียด อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.74 รองลงมาคือ ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้กำหนดวิธีการปฏิบัติสำหรับลูกน้องเสมอ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.13 สำหรับความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาที่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนและวิธีการทำงานโดยมีการควบคุมการทำงานอย่างละเอียดทุกขั้นตอน อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.91 ทั้งนี้ผู้ได้บังคับบัญชาต่างมีความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรที่จะมีการพูดคุยกับลูกน้องเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น และสุดท้ายคือ ความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรมีการสั่งงานในลักษณะใช้อำนาจมากกว่าความร่วมมือ อยู่ในระดับไม่เห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.51, 1.14 ตามลำดับ

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน โดยพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาที่ควรจะมีมุ่งส่งเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81 รองลงมาคือ ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรจะให้ความสนใจและเอาใจใส่สวัสดิการและความเป็นอยู่ของพนักงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77 สำหรับความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรที่จะให้พนักงานเข้าพบได้และสร้างมิตรที่ดีต่อกัน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.75 นอกจากนี้ความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรมีการปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.73 และสุดท้ายคือ ความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรที่จะมีมุ่งส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.54 ตามลำดับ

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ที่มีความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาว่าควรจะมีการขอคำปรึกษาจากพนักงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะตัดสินใจ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.59 รองลงมาคือ ความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรที่จะมีการหาวิธีกระตุ้นหรือจูงใจให้ลูกน้องทำงานดีขึ้น อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 สำหรับความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรที่จะเคารพในความรู้สึกและความคิดเห็นของพนักงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.55 นอกจากนี้ความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรจะมีการหาวิธีกระตุ้นให้มีการประชุมและอภิปรายกันในกลุ่มในการทำงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.51 และสุดท้ายคือการเสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานที่ทุกคนมีส่วนร่วมแต่การตัดสินใจชี้ขาดกระทำโดยผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.13 ตามลำดับ

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ โดยพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ที่มีความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาว่าควรที่จะมีลักษณะการทำงานที่ไม่หยุดนิ่งกับที่มีการแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเสมอ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.73 รองลงมาคือ ความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาที่มุ่งเน้นในเรื่องของความรับผิดชอบในการทำงานให้กับพนักงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.66 สำหรับความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรที่จะมีการแสดงความเชื่อมั่นว่าพนักงานจะมีความสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.55 นอกจากนี้ความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรที่จะมุ่งสร้างบรรยากาศให้งานที่พนักงานได้รับมีความน่าสนใจและท้าทาย อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.53 และสุดท้ายคือความคิดเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงานโดยถูกคาดหวังว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตามและบรรลุผลสำเร็จ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.5 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้พิจารณาความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ กรณีศึกษา บริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ กรณีศึกษา บริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการและแบบมุ่งความสำเร็จแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบ
ภาวะผู้นำแตกต่างกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ
กรณีศึกษา บริษัท เอส. วี. พลัส จำกัด พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อ
รูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ
กรณีศึกษา บริษัท เอส. วี. พลัส จำกัด พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมี
ความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ รูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และรูปแบบภาวะผู้นำ
แบบมีส่วนร่วมแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้นความ
คิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ซึ่งพบว่า ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มี
การศึกษาแตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับ
สมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 4 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ
กรณีศึกษา บริษัท เอส. วี. พลัส จำกัด พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมี
ความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 5 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสายงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ
กรณีศึกษา บริษัท เอส. วี. พลัส จำกัด พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสายงานแตกต่างกันมีความ
คิดเห็นต่อ รูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และรูปแบบภาวะผู้นำแบบ
มุ่งความสำเร็จไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้นแต่ความคิดเห็นต่อรูปแบบ
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ซึ่งพบว่า ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสายงานแตกต่างกัน ทำให้
ความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุนแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จึงสอดคล้องกับ
สมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 6 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำกรณีศึกษา บริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 7 คุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำกรณีศึกษา บริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะบุคลิกภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 20 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	สรุปผลการทดสอบ
1. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน *	สอดคล้องกับสมมติฐาน
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน **	สอดคล้องกับสมมติฐาน
4. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

ตาราง 20 (ต่อ)

สมมติฐาน	สรุปผลการทดสอบ
5. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสายงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ***	สอดคล้องกับสมมติฐาน
6. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
7. คุณลักษณะบุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมของผู้ได้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

* เฉพาะกรณีภาวะผู้นำแบบสั่งการและแบบมุ่งความสำเร็จ

** เฉพาะกรณีภาวะผู้นำแบบสั่งการ แบบสนับสนุน และแบบมีส่วนร่วม

*** เฉพาะกรณีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

การอภิปรายผล

ผลจากการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำกรณีศึกษา บริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ด้านประชากรศาสตร์

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ได้บังคับบัญชา บริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด จำนวน 150 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีสถานภาพโสด มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า โดยมีสายงานอยู่ในฝ่ายโรงงาน และมีประสบการณ์การทำงาน 2-4 ปี

ซึ่งไม่เป็นไปในเชิงเดียวกันกับงานวิจัยของ ชัยวัฒน์ ไบไม้ (2546) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องของรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามในทัศนะของพนักงาน บริษัท แพนดัสนครหลวง จำกัด พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย มีระดับอายุมากกว่า 29 ปีขึ้นไป มีสถานภาพสมรส มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับไม่เกินมัธยมศึกษาตอนต้น และมีประสบการณ์การทำงาน 5-7 ปี

2. ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ

2.1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำ เฉพาะในรูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการและแบบมุ่งความสำเร็จแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องมาลักษณะการทำงานของเพศชายและเพศหญิงในบริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด มีความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน จึงทำให้เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดุษฎี บวรสันติฤทธิ์ (2547) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท กระจกไทยอาชาสี จำกัด พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

ส่วนที่เป็นระดับการศึกษาสูงสุด พบว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำ เฉพาะในรูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ แบบสนับสนุน และแบบมีส่วนร่วมแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องมาจากผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ของบริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด มีระดับการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า จึงเป็นกลุ่มที่มีความรู้และต้องการให้ผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ ความสามารถ อีกทั้งเป็นผู้นำที่มีการกำหนดงานที่ท้าทายและเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเพื่อแสดงความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในการทำงาน ซึ่งต่างกับกลุ่มที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่า ที่ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาที่สั่งการให้ทำงานตามระบบที่วางไว้โดยไม่ต้องมีการพลิกแพลงหรือใช้กลยุทธ์ในการทำงานมากนัก โดยผลการศึกษานี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐา อินทรวงศ์ (2538) ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำของพัฒนาการจังหวัดตามความคิดเห็นของพัฒนาการอำเภอ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นพัฒนาการอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของพัฒนาการจังหวัดไม่แตกต่างกัน

สำหรับส่วนที่เป็นสายงาน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสายงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำ เฉพาะในรูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุนแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพราะผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่ในสายงานที่ต่างกันภายในบริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด มีหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจนในหน่วยงานของตน จึงต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ ความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อมาควบคุมการทำงานในสายงานแต่ละด้านให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญส่ง เด่นเทศ (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การในธุรกิจประกันชีวิต โดยประเมินการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สังกัดสายงานที่แตกต่างกัน ทำให้การรับรู้พฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศองค์การไม่แตกต่างกัน

2.2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ของบริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาส่วนนี้จะมีหน้าที่ที่รับผิดชอบน้อยกว่าพวกที่มีอายุมากกว่า 30 ปี เพราะตำแหน่งงานอยู่ในระดับล่าง ทำให้การสั่งงานยังคงไม่ขึ้นตรงกับผู้บังคับบัญชา จึงทำให้มีความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สายฝน วิเชียร (2545) ได้ศึกษาถึง ความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน บริษัท พร้อม เทคโนโลยี เซอร์วิส จำกัด พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำเชิงพฤติกรรมไม่แตกต่างกัน

ส่วนที่เป็นสถานภาพสมรส พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งงานวิจัยของ ชัยวัฒน์ ไบไม้ (2546) ได้กล่าวว่า สมาชิกทุกคนในครอบครัวต่างทำงานกันทุกคน ดังนั้นการได้มีสังคมในการทำงานเหมือนกัน ทำให้ผู้ที่มีสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรพรรณ กอรั่ม (2546) ได้ศึกษาถึง ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ กรณี ส่วนตรวจสอบภาชีอากร พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ในส่วนของการประกอบอาชีพการทำงาน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากบริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด มีสภาพการทำงานที่ไม่ซับซ้อนมากเพราะส่วนใหญ่จะอาศัยเครื่องจักรขนาดใหญ่เป็นหลักในกระบวนการทำงานและมีจำนวนพนักงานไม่มากนัก ทำให้สภาพการทำงานของแต่ละคนไม่แตกต่างกัน ถึงแม้ว่าจะมีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันก็ตาม ส่งผลให้ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พูลภัทรา จันทน์หอมไกล (2546) ได้ศึกษาถึง การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารอาคารสงเคราะห์ พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาไม่แตกต่างกัน

3. วิเคราะห์คุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ

คุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชาบริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ของคุณลักษณะบุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมภายใน คือ มีความเชื่อว่าสิ่งที่เกิดขึ้นมากมายในการทำงานของตน เช่น เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับโบนัส ล้วนมาจากความสามารถและความพยายามส่วนตัว ไม่เกี่ยวกับโชคชะตา คิดว่าตัวเองเป็นผู้บงการชีวิตตัวเอง

นอกจากนี้ยังเชื่อว่าเมื่อได้เริ่มลงมือทำงานแล้ว จะสามารถเอาชนะคนอื่นได้ อีกทั้งยังเชื่อว่าการทำงานที่หนักมักจะได้รับผลตอบแทนที่ดีเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของรอยเตอร์ (Rotter ,1966) ที่กล่าวว่า สภาพการควบคุมภายใน หมายถึง การที่บุคคลมีความเชื่อหรือรับรู้เหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นกับตนนั้น เป็นผลมาจากการกระทำหรือความสามารถของตนเอง

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของเฮาส์และมิตเชลล์(House and Mitchell ,1974) ซึ่งกล่าวว่า คุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นแบบสภาพการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ในความสามารถของตนหรือการเชื่ออำนาจภายในตน กล่าวคือ เชื่อว่าการได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนมาจากความสามารถของตนเองไม่ใช่เพราะคนอื่น และจะมีลักษณะการพึ่งพาตนเองสูง รวมถึงมีระดับความต้องการทางจิตวิทยาอยู่ในระดับสูงเช่นกัน จึงควรใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาประเภทนี้ เพราะเป็นภาวะผู้นำที่ให้ความเป็นอิสระในการรับผิดชอบงานด้วยตนเองและมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับงานนั้น

และยังสอดคล้องกับแนวคิดของโซโลมอนและโอเบอร์ลันเดอร์ (Solomon and Oberlander ,1974) ที่ได้กล่าวว่า สภาพการควบคุมภายในตน เป็นความเชื่อและการรับรู้ผลตลอดจนความต้องการควบคุมผลที่จะเกิด โดยพิจารณาว่าผลดังกล่าวนั้นจะต้องเกิดจากทักษะ ความสามารถและความพยายามของตนเอง โดยไม่เชื่อเรื่องโชคกลางหรือการกระทำของคนอื่นที่จะส่งผลให้เกิดสิ่งต่างๆกับตนเอง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ กรณีศึกษา บริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุง ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอยู่ 3 ประเภท คือ คุณลักษณะบุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมภายใน คุณลักษณะบุคลิกภาพแบบผสม และคุณลักษณะบุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมภายนอก เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้ไปประกอบการวางแผนทางด้านทรัพยากรบุคคลที่จะนำไปใช้กับผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กรให้เกิดความเหมาะสมต่อไป

2. เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงรูปแบบภาวะผู้นำของตนที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชา จะได้นำไปปรับปรุงภาวะผู้นำของตนเองที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

3. เนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ ระดับการศึกษา และสายงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน เพราะฉะนั้นทางบริษัทต้องมีการวางแผนเพื่อมีการคัดเลือกพนักงานที่จะเข้ามาทำงาน โดยคำนึงถึงเพศ ระดับการศึกษา ให้เหมาะสมกับสายงานและมีการเพิ่มแบบทดสอบเกี่ยวกับคุณลักษณะบุคลิกภาพเพื่อแยกประเภทของพนักงาน เพื่อจะทำให้ได้พนักงานที่มีเพศ ระดับการศึกษา และสายงานเหล่านี้มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมือนกัน ซึ่งส่งผลให้ทราบถึงความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชากลุ่มนี้ที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ว่าจะเป็นรูปแบบใด จึงนำไปวางแผนอบรมให้กับผู้บังคับบัญชาให้มีรูปแบบภาวะผู้นำเหมาะสมกับผู้ได้บังคับบัญชา จะทำให้เกิดการสอดคล้องกับการปฏิบัติงานระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชามากขึ้น ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งสองฝ่าย

4. เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าควรใช้รูปแบบภาวะผู้นำประเภทใดที่เหมาะสมกับลักษณะคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชา กล่าวคือ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะบุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมภายใน มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง จะเชื่อว่าการได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนมาจากความสามารถของตนเอง ไม่ใช่เพราะคนอื่น ซึ่งจะเหมาะสมกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เพราะเป็นภาวะผู้นำที่ให้อิสระในการรับผิดชอบงานด้วยตนเองและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานนั้น

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะบุคลิกภาพจากสภาพการควบคุมภายนอก มีความเชื่อว่าการได้รับรางวัลนั้นเป็นเรื่องที่อยู่เหนือการควบคุมของตน เช่น โชคชะตา หรืออำนาจของผู้บังคับบัญชา มีลักษณะการพึ่งพาผู้อื่น ซึ่งจะเหมาะสมกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการเพราะจะสอดคล้องกับความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาที่เชื่อว่าสิ่งต่างๆเกิดขึ้นจากผู้บังคับบัญชาของตนเอง

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการศึกษารoundต่อไป ควรศึกษาเพิ่มเติมดังนี้

1. ควรศึกษาเพิ่มในปัจจัยอื่นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ เช่น ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ

2. ควรศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำกับองค์กรอื่นเพื่อนำผลมาเปรียบเทียบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กรอื่นมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำอย่างไร

3. การศึกษาความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของบริษัท เอส. วี. พลัส จำกัด ควรศึกษาเรื่องนี้เพิ่มเติมอีก อาจจะศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อ

รูปแบบภาวะผู้นำของบริษัทคู่แข่ง เพื่อนำมาเป็นฐานข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์ด้านการแข่งขันของบริษัทต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2543. การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. พิมพ์ครั้งที่ 4 .
กรุงเทพฯ : ซี เค แอนส์ เอส โฟโต้สตูดิโอ
- โมชิต บุญทวี. 2542. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีดำรวจที่ผู้ได้บังคับบัญชาพึงพอใจในการ
ปฏิบัติหน้าที่ราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณี หัวหน้าสถานีดำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจ
นครบาล. วิทยานิพนธ์ สส.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่าย
เอกสาร
- จารุณี บุญยะผลานันท์. 2544. ความคิดเห็นของนิสิตปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่มีต่อการเป็นผู้นำทางการบริหารของสตรี. กรุงเทพฯ : การศึกษา
ค้นคว้าด้วยตนเอง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ชัยวัฒน์ ใบไม้. 2545. รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามในทัศนะของพนักงาน บริษัทแพนด้านคร
หลวง จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2544. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : เทพเนรมิตรการ-
พิมพ์ .
- ดุขฎี บวรสันติสุทธิ์. 2547. ความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำ
ของผู้บังคับบัญชา บริษัท กระจกไทยอาชาสี จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การตลาด).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ดวงเดือน แซ่ตั้ง. 2532. อิทธิพลของการให้แรงเสริมด้วยเบี้ยรางวัลต่อความเชื่ออำนาจในตนเองของ
เด็กก่อนวัยรุ่น. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ทองหล่อ เดชไทย. 2544. ภาวะผู้นำ เพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : คณะ
สาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ทัศนาก ทอภักดี. 2528. ความสัมพันธ์ระหว่างการอบรมเลี้ยงดูแบบใช้เหตุผลกับความเชื่ออำนาจ
ภายในตนเองของเด็กวัยรุ่นไทย. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เนตรพัฒนา ยาวีราข. 2546. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เพ-
จำกัด

- นวรรตน์ สันติกุล. 2546. *ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำและความพึงพอใจในงาน
กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์*. สารนิพนธ์
บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
ถ่ายเอกสาร.
- เบญจา นิลานูตร. 2540. *ความคาดหวังของข้าราชการตำรวจต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา
ศึกษากรณี กองบัญชาการศึกษา*. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.
- บุญชม ศรีสะอาด. 2535. *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ สุวีริยาสาส์น
- บุญส่ง เตนเทศ. 2542. *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การในธุรกิจประกัน
ชีวิต*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนคริน-
ทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ปวีณา กุลประสูตร. 2546. *รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างคน
วิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒและคณะวิศวกรรมแ
เทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พูลภัทร จันทน์หอมไกล. 2546. *การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา
ธนาคารอาคารสงเคราะห์*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ยุพินพรรณ คชเสนี. 2523. *ตำราผู้นำชนบท*. สงขลา : ภาควิชาพัฒนาการเกษตร คณะ
ทรัพยากรธรรมชาติ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- วิสุทธิ จันจิรา. 2533. *ความคาดหวังของศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วย
ศึกษานิเทศก์ สังกัดกรมสามัญศึกษา*. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่นๆ. 2539. *องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ : พัฒนา
ศึกษา
- _____. 2541. *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด
- สายฝน วิเชียร. 2545. *ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน
กรณีศึกษา บริษัท พร้อม เทคโนโลยี เซอร์วิส จำกัด*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ
: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- สุภาภรณ์ วงศ์บุญนาถ. 2543. รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เป็นจริงและที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวัง กรณีศึกษา บริษัท ไทย.เอ็น.เค อุตสาหกรรม จำกัด. กรุงเทพฯ : การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร
- โสภาวดี อักษรมัต. 2547. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ในทัศนะของพนักงาน ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี. กรุงเทพฯ : สารนิพนธ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำอำนาจความศรัทธาและความพึงพอใจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. สารนิพนธ์ กศ.ม. (ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมยศ นาวิการ. 2540. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ
- อรพรรณ กอรั่ม. 2546. ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ศึกษากรณี ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- Mc Farlad , Dalton E. 1979. *Management : Foundation and Practices* , 5 ed NewYork : Macmilan
- Strogdill , R.m. 1974. *Handbook of Leadership*. Freepress

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม
เรื่อง
ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ
กรณีศึกษา บริษัท เอส.วี.พลาสติก จำกัด

แบบสอบถามนี้จัดทำเพื่อประกอบการทำสารนิพนธ์ของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการ ภาควิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปเป็นข้อมูลปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำ ส่งผลทำให้การทำงานของผู้นำมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการช่วยตอบแบบสอบถาม โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบจากการตอบแบบสอบถามแต่ประการใดและการเสนอผลการวิจัยเป็นภาพรวมเท่านั้นโดยแบบสอบถามจะประกอบด้วย 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 3 รูปแบบภาวะผู้นำ

ขอขอบพระคุณท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ ที่นี้ด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดใส่เครื่องหมาย / ลงในช่อง () หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงที่สุด

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ

() ต่ำกว่า 20 ปี

() 20 - 29 ปี

() 30 - 39 ปี

() 40 ปีขึ้นไป

3.ระดับการศึกษาสูงสุด

() มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า

() มัธยมศึกษาตอนปลายหรือปวช.

() อนุปริญญาหรือปวส.

() ระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า

4.สถานภาพ

- () โสด
- () สมรส
- () หย่าร้าง

5.สายงาน

- () ฝ่ายช่าง
- () ฝ่ายโรงงาน
- () ฝ่ายธุรการ
- () ฝ่ายขนส่งสินค้า

6.ประสบการณ์การทำงาน

- () ต่ำกว่า 2 ปี
- () 2 -4 ปี
- () 5 – 7 ปี
- () ตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชา

โปรดใส่เครื่องหมาย / ตรงกับข้อความที่ท่านคิดว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. การเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับการทำงานหนักและสม่ำเสมอ ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
2. ท่านคิดว่าการทำงานหนักมักจะได้ผลตอบแทนที่ดี ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
3. การมีเงินจำนวนมากมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการแตกแยก ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
4. ท่านเชื่อว่าการหย่าร้างมีมากขึ้นเป็นผลทำให้การแต่งงานน้อยลง ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
5. เมื่อท่านเริ่มลงมือทำงานแล้ว ท่านคิดว่าจะสามารถเอาชนะคนอื่นได้ ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
6. มีหลายครั้งที่หัวหน้างานมีปฏิกิริยาโต้ตอบกับท่านแบบปล่อยไปตามบุญตามกรรม ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
7. การได้เลื่อนตำแหน่งของท่านเกิดจากความพยายามส่วนตัวไม่เกี่ยวกับการมีโชค ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
8. การดำรงชีวิตในอนาคตของมนุษย์ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
9. ไม่มีความเป็นไปได้เลยที่จะสามารถรู้ถึงวิธีที่จะทำให้ทราบถึงความพึงพอใจของทุกคนได้อย่างละเอียด ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
10. เมื่อท่านได้รู้จักและพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานแล้วและถ้าท่านถูกโน้มน้าวจิตใจจากเพื่อนคนนั้นให้มาเป็นพรรคพวกท่านจะยินดีเสมอ ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
11. ท่านจะเชื่อมั่นในความยุติธรรมในการทำงานเสมอถ้าท่านใช้ความสามารถของท่านควบคู่ไปกับความถูกต้องของกฎระเบียบที่บริษัทตั้งขึ้น ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
12. ท่านได้รับผลกระทบน้อยมากจากการกระทำของคนอื่นทั้งในด้านการทำงานและการดำรงชีวิต ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
13. ท่านเป็นผู้บังคับการชีวิตของตนเอง ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
14. การที่จะต้องมียุทธศาสตร์สัมพันธ์ สามารถเข้ากับบุคคลอื่น ท่านคิดว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องมีการนำไปปฏิบัติในการทำงานเสมอ ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่
15. สิ่งที่เกิดขึ้นจำนวนมากมาจากการทำงานของท่าน เช่น เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับโบนัสกับท่าน ส่วนใหญ่เกิดมาจากโอกาสและโชคชะตาช่วย ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่

ส่วนที่ 3 รูปแบบภาวะผู้นำ

โปรดใส่เครื่องหมาย / ในช่องที่สอดคล้องกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ประเด็นพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด (5)	เห็นด้วย มาก (4)	เห็นด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
1. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นผู้กำหนด วิธีการปฏิบัติสำหรับลูกน้องเสมอ					
2. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรอธิบายนโยบาย และระเบียบแบบแผนในการทำงานอย่างละเอียด เพื่อปฏิบัติตาม					
3. ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชาสั่งงานในลักษณะ ที่ใช้อำนาจมากกว่าความร่วมมือ					
4. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรจะพูดคุยกับลูกน้อง เฉพาะในเรื่องงานเท่านั้น					
5. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับ ขั้นตอนและวิธีการทำงาน โดยจะต้องควบคุมการ ทำงานของท่านอย่างละเอียดทุกขั้นตอน					
6. ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมและ สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
7. ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมสร้าง บรรยากาศในการทำงานที่ดี					
8. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรให้ความสนใจและ เอาใจใส่ต่อสวัสดิการและความเป็นอยู่ของ พนักงาน					
9. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรให้พนักงานเข้าพบ ได้และสร้างความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน					
10. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติต่อ พนักงานด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน					

โปรดใส่เครื่องหมาย / ในช่องที่สอดคล้องกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ประเด็นพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด (5)	เห็นด้วย มาก (4)	เห็นด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
11. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรขอคำปรึกษาจากพนักงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะตัดสินใจและบอกถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น					
12. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรเคารพในความรู้สึกและความคิดเห็นของพนักงาน					
13. ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชากระตุ้นให้มีการประชุมและอภิปรายกันในกลุ่มพร้อมทั้งเขียนข้อเสนอแนะต่างๆขึ้นในการทำงาน					
14. ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชาหาวิธีการกระตุ้นหรือจูงใจให้ลูกน้องทำงานดีขึ้น					
15. การเสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานนั้น ท่านต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วม แต่การตัดสินใจชี้ขาดจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชา					
16. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยถูกคาดหวังว่าผู้ร่วมงานจะปฏิบัติตามและบรรลุผลสำเร็จ					
17. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรเน้นเรื่องความรับผิดชอบในการทำงานให้กับพนักงาน					

โปรดใส่เครื่องหมาย / ในช่องที่สอดคล้องกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ประเด็นพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด (5)	เห็นด้วย มาก (4)	เห็นด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
18. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรมีลักษณะการทำงานที่ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ มีการแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ					
19. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรสร้างบรรยากาศให้งานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับเป็นงานที่น่าสนใจและท้าทายมากขึ้น					
20. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาจะแสดงความเชื่อมั่นว่าพนักงานจะมีความสามารถปฏิบัติงานที่มาตรฐานสูงได้สำเร็จ					

ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์
จากบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. 5731, 5618

ที่ ศร 0519.12/7๔58

วันที่ 15 กรกฎาคม 2547

เรื่อง ขอลาเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะบดีคณะสังคมศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวจินตนา แป้นทอง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ กรณีศึกษา บริษัท เอส.วี.เพลส จำกัด” โดยมี อาจารย์ธัญวงศ์ กิตติวานิชย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์เจนจินดา โกวิทยานนท์ และ อาจารย์ภัคกร สกลรักษ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความคิดเห็นของผู้ได้ บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ กรณีศึกษา บริษัท เอส.วี.เพลส จำกัด

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบสอบถามให้ นางสาวจินตนา แป้นทอง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จิระเชษฐกุล)

คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศธ 0519.12/๗๕๕๑



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

/๕ กรกฎาคม 2547

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้จัดการ บริษัท เอส.วี.พลาสติก จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวจินตนา เป้นทอง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ กรณีศึกษา บริษัท เอส.วี.พลาสติก” โดยมี อาจารย์ธัญวงศ์ กิริถวานิชย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้พนักงานฝ่ายช่าง ฝ่ายโรงงาน ฝ่ายธุรการ และฝ่ายขนส่งสินค้า ของบริษัท เอส.วี.พลาสติก เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ กรณีศึกษา บริษัท เอส.วี.พลาสติก ในระหว่างเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม 2547

จึงเรียนมาเพื่อขอกความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวจินตนา เป้นทอง ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เกียรติสิริ จิระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ มือถือ 01-9148075

ที่ ศธ 0519.12/๖๐๕-



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

3 สิงหาคม 2547

เรื่อง ขออนุญาตเพื่อการศึกษา

เรียน ผู้จัดการ บริษัท เอส.วี.พลาสติก จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวจินตนา แป้นทอง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ กรณีศึกษา บริษัท เอส.วี.พลาสติก” โดยมี อาจารย์ธัญวงศ์ กิตติวานิชย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา โดยขอให้พนักงานฝ่ายช่าง ฝ่ายโรงงาน ฝ่ายธุรการ และฝ่ายขนส่งสินค้า ของบริษัท เอส.วี.พลาสติก ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ กรณีศึกษา บริษัท เอส.วี.พลาสติก ในระหว่างเดือนสิงหาคม - กันยายน 2547

จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาต ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวจินตนา แป้นทอง ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จิระเชษฐกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ มือถือ 01-9148075

ภาคผนวก ค
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

อ. ดร. ธนัยวงศ์ กীরตวานิชย์

อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผศ. เจนจินดา โกวิทยานนท์

อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อ. ภัคกร สกลรักษ์

อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวจินตนา แป้นทอง
วันเดือนปีเกิด	17 กันยายน 2522
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลกรุงเทพคริสเตียน จังหวัดนครปฐม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	142 ซอยพวงสำลี 5 ถนนราษฎร์บูรณะ ต.บ่อพลับ อ.เมือง จ.นครปฐม 73000
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2540	วิทยาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. 2548	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ