

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา
กรณีศึกษาบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด

สารนิพนธ์
ของ
นายสุโรจน์ กระระณีศักดิ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2546
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๖๕๘. ๓๑๔
๓ ๖๘๓๗
จ. ๓

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา
กรณีศึกษาบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด

บทคัดย่อ
ของ
นายสาโรจน์ กระระณีสักดิ์



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม ๒๕๔๖

๒ ๒๑๖๑๔๑ จ. ๓

สารโจนั กระณีศักดิ์. (2545). ทศนคติของผูไ้บ้กัับบัณชาตอ์ลักษณะความเป็็นผู้นาของผู้บ้กัับบัณชา
กรณัศึกษาบรึชั ไทยซัมมิท ออ์ไ้พาร์ท จ้ากััด. สารนัพนั บธ.ม. (การจััดการ). กรุงเทพฯ :
บัณทััดวึทยาฬั มหาวึทยาฬัศรึนศรึนทรวึโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนัพนั : รอนศาสตราจารย์
สุพาตา ลึรึกัุตตา.

การวึจััยคร้งึนี้มีความมุงัหมายเพ็ือศึกษาทศนคติของผูไ้บ้กัับบัณชาตอ์ลักษณะความเป็็นผู้นาของ
ผู้บ้กัับบัณชา โดยศึกษาทศนคติของผูไ้บ้กัับบัณชาที่มีตอ์คุณลักษณะผู้นาด้านบุคลัิภาพทัวไป
และด้านบุคลัิภาพที่สััมพัณักับงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวึจััย คึือ พนักงานระดับบรึหารระดับต้นของ
บรึชั ไทยซัมมิท ออ์ไ้พาร์ท จ้ากััด จ้านวน 270 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็็นคร็องมือในการเก็บรวมรวม
ข้อมูล สถิติที่ใช้วึเคราะห์ข้อมูล คึือ ค้าร้อยละ ค้าเฉลี่ย ค้าเบ็ียงเบนมาตรฐาน การวึเคราะห์ความแตก่าง
ใช้การทดสอบค่าที่ การวึเคราะห์ความแปรปรวนทางเด็ียว การวึเคราะห์ความแตก่างเป็็นรายคู้ใช้วึธี Least
Significant Difference (LSD) และการวึเคราะห์ความสััมพัณัใช้สถิติสััมพัณัอย่างง่ายของเพ็ียร์สัน
ส้าหรับการวึเคราะห์ข้อมูลทางสถิติใช้โปรแกรม SPSS For Windows Version 10

ผลการวึจััย พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามเป็็นเพศหญ้งมากกว่าเพศชาย โดยส่วใหญ่จะมี
อายุ 31 – 40 ปี รองลงมา คึือ มีอายุ 26 – 30 ปี และมีอายุ 18 – 25 ปี ตามล้าดับ พนักงานที่ตอบแบบสอบ
ถามส่วใหญ่จะเป็็นระดับเจ้าหน้าทึ่ รองลงมา คึือ หัวหน้าแผนก และหัวหน้าหน่วย ส่วใหญ่มีการศึกษา
ปรึญญาตรี รองลงมา คึือ มีการศึการระดับอนุปรึญญา / ปวส. และมีการศึการระดับมัธยมศึษาตอนปลาย /
ปวช. ตามล้าดับ ส่วใหญ่มีเงินเด็อน 7,001 – 10,000 บาท รองลงมา คึือ มีเงินเด็อน 10,001 – 13,000 บาท
และมีเงินเด็อนต่ำกว่าหรือเท้ากับ 7,000 บาท ตามล้าดับ ด้านสถานภาพสมรส พบว่า ส่วใหญ่เป็็นโสด
รองลงมา คึือ สมรส และหม้าย / หย้าร้าง / แยกกันอยู่ ตามล้าดับ และพบว่า พนักงานส่วใหญ่มีระยะเวลา
การปรึบจัังงาน 7 -10 ปี รองลงมา คึือ มีระยะเวลาการปรึบจัังงานต่ำกว่า 3 ปี และมีระยะเวลาการปรึบจัังงาน
มากกว่า 10 ปี ตามล้าดับ และพบว่า

1. ทศนคติตอ์ลักษณะความเป็็นผู้นาด้านบุคลัิภาพทัวไป พบว่า พนักงานผูไ้บ้กัับบัณชา เห็น
ด้วยว่าผู้บ้กัับบัณชาหรือผู้จััดการมีการแสดงออกถึงความซ็ือสัตย์ตอ์บรึชัที่อยู่เสมอ มีความสามารถมากจน
เป็็นที่ยอมรับของพนักงานผูไ้บ้กัับบัณชาและเพ็ือนร่วมงาน สามารถปรึบตัวเองให้เข้ากับลูกน้อง และเพ็ือน
ร่วมงานได้เป็็นอย่างดี มีทักษะในการพูดต่อหน้าชุมชนได้เป็็นอย่างดี สามารถสร้างควมร่วมือที่ดีภายใน
บรึชั มักจะแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ สามารถจะกระตุ้นให้ผูไ้บ้กัับบัณชาแสดงความ
คิดเห็นได้ มักจะแสดงออกอย่างชัดเจนถึงความต้องการให้ผูไ้บ้กัับบัณชาปรึบจััดตามล้าสั่ง มักชึ้นนาให้ผูไ้
บ้กัับบัณชาคล็อยตามอยู่เสมอ กระตุ้นให้ผูไ้บ้กัับบัณชากระตือรือร้นในการท้างานอยู่เสมอซึ่งผู้บ้กัับ
บัณชาหรือผู้จััดการมีลักษณะความน้าด้านบุคลัิภาพทัวไปในระดับปานกลาง

2. ทศนคติตอ์ลักษณะความเป็็นผู้นาด้านบุคลัิภาพที่สััมพัณักับงาน พบว่า พนักงานผูไ้บ้กัับ
บัณชาเห็นด้วยว่าผู้บ้กัับบัณชามีความสามารถในการน้าเอาวึธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาได้อยู่เสมอมีการให้
ความสนใจตอ์ความรู้สึกของพนักงานผูไ้บ้กัับบัณชาอยู่เสมอ สามารถดัดแปลงวึธีการท้างานให้สอดคล้อง
ตอ์ความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ แสดงความเช็อมันในตนเองอยู่เสมอเม็ือตอ์น้าเสนอทศนคติต่อหน้าทึ่
ประชุม แสดงความรบัผิดชอบด้วยการออกหน้าอยู่เสมอเม็ือตอ์อธิบายให้ผู้บรึหารได้รับทราบถึงปัญหา
และแสดงความมุงัมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรค ซึ่งผู้บ้กัับบัณชาหรือผู้จััดการมีลักษณะความน้าด้าน
บุคลัิภาพทัวไปในระดับสูง

3. การทดสอบสมมติฐานสรุปได้ดังนี้

3.1 ลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป

3.1.1 พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพสมรส และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชามีทักษะในการพูดต่อหน้าชุมชนได้เป็นอย่างดี ผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างความร่วมมือที่ดีภายในบริษัท ผู้บังคับบัญชามักชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคล้อยตามอยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชามักเก็บอารมณ์ได้ดี เมื่อเกิดข้อขัดแย้งกับพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานไม่แตกต่าง

3.1.2 พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชาสามารถจะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชามักจะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชาแสดงออกถึงกิริยามารยาทและท่าทางได้อย่างเหมาะสมต่อหน้าผู้คนผู้บังคับบัญชามักจะให้ของขวัญในเทศกาลสำคัญอยู่เสมอแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีในกรณีที่มีปัญหาที่รุนแรง และผู้บังคับบัญชามักเข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่นอยู่เสมอแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอแม้อยู่ในภาวะกดดัน ผู้บังคับบัญชาแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ต่อบริษัทอยู่เสมอ และ ผู้บังคับบัญชามักมีอารมณ์ขันระหว่างทำงานอยู่เสมอแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชามักตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ เงินเดือน และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชาสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี และผู้บังคับบัญชามักจะแสดงออกอย่างชัดเจนถึงความต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ ตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชามักจะแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชามักจะมีอารมณ์ฉุนเฉียวอยู่เสมอเมื่อทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด และผู้บังคับบัญชามักจะไม่พอใจบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อยตามตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชาแสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ ตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชามักจะรับฟังคำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ และตำแหน่งแตกต่างกันมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชามักจะยอมรับต่อความผิดพลาดในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.2 ลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน

3.2.1 พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพสมรส และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่แตกต่างกัน

3.2.2 พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชามักจะให้ความสนใจต่อความรู้สึกของพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชามักดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชาแสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอทัศนคติต่อหน้าที่ประชุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชามักออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนแตกต่างกันมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชาแสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอทัศนคติต่อหน้าที่ประชุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชามักออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชามักดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชามักออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติว่า ผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคือได้อยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชามักออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน ผู้บังคับบัญชาแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมายอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชามักจะให้ความสนใจต่อความรู้สึกของพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชามักจะออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษา และเงินเดือนมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคือได้อยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชามักดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชามักจะโยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

SUBORDINATES' ATTITUDE TOWARD SUPERVISORS' LEADERSHIP :
CASE STUDY OF THAI SUMMIT AUTOPARTS COMPANY LIMITED

AN ABSTRACT
BY
MR. SAROTE GAHRAHNEESUK

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Business Administration in Management
at Srinakharinwirot University
May 2003

Sarote Gahraheesuk. (2003.) *Subordinates' Attitude toward Supervisors' Leadership : A Case Study of Thai Summit Autoparts Co.Ltd.* Master project, M.B.A.
(Management) Bangkok Graduate School of Srinakarinwirot University.
Professor Advisor: Assoc. Prof. Supada Sirikudta.

The purpose of the research is to examine the attitude of subordinates toward the leadership style of supervisors in the matter of the characteristic of the leadership both in general and in relevant to work. The sampling group in this research is a group of 270 persons who are in lower management level of Thai Summit Autoparts Co. Ltd. A questionnaire is used as a tool to collect data. The statistics analysis is done by means of percentage, mean, standard deviations, difference analysis by t-test, F-test ANOVA, difference of pairing analysis by least significant difference (LSD) method, and correlation analysis by simple correlation method of Pearson. The statistical analysis is processed by SPSS for Windows Version 10.

According to the research, it is found that the employees who answer the questionnaire are female more than male. Most of them are 31-40 years old, 26-30 years old and 18-25 years old respectively. Most of the employees who answer the questionnaire are the authorities followed by chief of department and chief of units. Most of them are graduated followed by those who obtain a diploma and high school level/vocational respectively. They mostly have salary between 7,001-10,000 baht, followed by salary between 10,101-13,000 baht and salary lower than or equal to 7,000 baht respectively. About the marital status, most of the respondents are single, married and widow/divorced/separated respectively. The research finds that most of the employees have the duration of work for 7-10 years followed by below 3 years and more than 10 years respectively. In addition, the research finds that

1. In the aspects of attitudes towards the general characteristic of the leadership, the subordinates agree that their immediate bosses should be always faithful and loyal to the company, including having a capability that is acceptable by their subordinates and colleagues. They can adjust themselves to get along well with subordinates and colleagues. They should have a good skill to speak in public and enable the good cooperation within the company. In addition, they always suggest an idea during the conferences and usually encourage subordinates to express their opinion. This personality stimulates the subordinates to work eagerly. They usually push

appearance that they would like their subordinates to follow according to their command and always direct the subordinates to comply with them. They will encourage the subordinates to be always eager to work. The supervisors or managers have a general characteristic of leadership in a medium level.

2. The attitude of subordinates towards the leadership characteristic of supervisors that is relevant to work is : the subordinates agree with the supervisors who have the capabilities to make use of the new method to solve the problem and have concern in subordinates' feelings. They always modify the working style to meet the need of customers. They usually express their confidence in themselves when they have to propose the attitude before the conference including getting responsible for all of situations whenever they have to explain problems to the administrators. They can always express their strong intention to overcome the problems even though there are some barriers in front of them. The supervisors or managers should have the general personality of leadership in a high level.

3. The hypothesis test can be concluded in the following points:

3.1 General personality of leadership aspects:

3.1.1 Subordinates who have different kinds of gender, age, working position, educational level, salary, marital status and duration of working in the company do not have different opinions that the supervisions should have the skills of giving speech in front of communities very well. They should have the capability to create the good cooperation within company and can persuade subordinates to comply with them. They usually stay calm and do not explode their feeling in public when they have conflict with the subordinates or colleagues.

3.1.2 Subordinates who have different gender have a different idea that supervisors usually stimulate subordinates to express the ideas differently at the significance level of 0.05.

Subordinates who have different ages differently think that supervisors usually stimulate them to work eagerly, with significance at 0.05 level.

Subordinates who have different levels of education differently think that supervisors who have the appropriate personality in front of another people, those supervisors usually give them gifts in some important festivals, with significance at 0.05 level.

Subordinates who have different duration of working in the company differently think that supervisors can control their emotion very well in case of serious problems and they could help other units, at the significance level of 0.05.

Subordinates who have different kinds of gender and duration of working differently think that supervisors can control their emotion very well upon facing serious tension and pressure and always express loyalty to the company, supervisors usually have sense of humor while working, with significance at 0.05 level.

Subordinates who have different kinds of gender, age and duration of working differently think that supervisors should be so capable that subordinates, colleagues and administrative accept them especially upon making a rapid and accurate decision on work, with significance of 0.05 level.

Subordinates who have different kinds of gender, age and duration of working in the company differently think that supervisors can adapt themselves to get along with subordinates and colleagues very well and the supervisors usually express clearly to persuade subordinates to do according to supervisors' commands, with significance of 0.05 level.

Subordinates who have different kinds of gender, working position and duration of working in the company differently think that supervisors usually express opinion in the conference. Supervisors usually feel irritated if they are informed that subordinates under their control do mistakes and the supervisors feel unsatisfied with those who have contradictory idea with them, with significance of 0.05 level.

Subordinates who have different levels of education and duration of working in the company differently think that supervisors can express disappointment attitude if the performance does not meet the plan, with significance at 0.05 level.

Subordinates who have different kinds of gender, age and duration of working in the company differently think that supervisors usually listen to the suggestion from subordinates, with significance at 0.05 level.

Subordinates who have different kinds of gender and working position differently think that supervisors usually accept work error, with significance of 0.05 level

3.2.1 Leadership aspect that is relevant to work

3.2.1 Subordinates who have different kinds of gender, age, working position, education level, salary, marital status and duration of working in the company have no

different idea that supervisors can control their emotions very well when they have dome conflicts to relevant department.

3.2.2 Subordinates who have different working positions differently think that supervisors always pay attention to subordinates' emotions. They usually adjust the way of work to meet the need of customers. Supervisors express the self-confidence always whenever they have to express their opinions before conference, with significance at 0.05 level.

Subordinates who have different levels of education differently think that supervisors always claim liabilities instead of subordinates when their department has been criticized about work, with significance of 0.05 level.

Subordinates who have different levels of salary differently think that supervisors always express self-confidence always whenever they have to express their opinions before conference, with significance of 0.05 level.

Subordinates who have different marital status have different idea that supervisors always claim liabilities instead of subordinates when their department has been criticized about work, with 0.05 significance level.

Subordinates who have different duration of working in the company differently think that supervisors usually adjust the way of work to meet the need of customers. Supervisors always claim liabilities instead of subordinates when their department has been criticized by others, with significance of 0.05.

Subordinates who have different kinds of gender, age and duration of working in the company think that supervisors has capabilities to adopt a new method to resolve the problem always. Supervisors always claim liabilities instead of subordinates when their departments have been criticized about work, they would express the great intention to overcome barriers with significance of 0.05 level.

Subordinates who have different kinds of gender and duration of working in the company differently think that supervisors always give attention to feelings of subordinates and always take responsibility in case of any fault and have to explain to the higher administrative to know the problem, at the significance of 0.05 level.

Subordinates who have different levels of education and salary differently think that supervisors have capabilities to adopt a new method to resolve the problem. Supervisors always adjust the way of work to meet the need of customers. Supervisors

always transfer manpower in the department to comply with the company dynamic environment, with 0.05 significance level.

อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณา
สารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
(รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....
(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

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

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีคณะสังคมศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กวี วรรณ)

วันที่ 9 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2546

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือจากอาจารย์ที่ปรึกษา คือ รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา และคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และอาจารย์ ดร. อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง ที่ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตลอดจนการแก้ไขปรับปรุงให้สารนิพนธ์มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านด้วยความเคารพอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณพ่อแม่ ผู้ซึ่งให้ความรัก ความรู้ อบรมสั่งสอน และกำลังใจมาโดยตลอด ตลอดจนพี่ น้อง และเพื่อน ๆ MBA สาขาการจัดการ รุ่นที่ 2 ที่ให้คำแนะนำในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและพนักงานทุกคนของบริษัท ไทย ชัมมิต ออโต้พาร์ท จำกัด และบริษัท ไทยชัมมิต ฮาร์เนส จำกัด ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณกำลังใจจากครอบครัว ศรีภรรยา ลูกชาย ลูกสาว และพี่ ๆ น้อง ๆ ทุกคนที่เป็นกำลังใจให้มาโดยตลอด

สาโรจน์ กระระณีศักดิ์

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง.....	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
	ความสำคัญของการวิจัย.....	3
	ขอบเขตของการวิจัย.....	3
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	4
	ตัวแปรที่ศึกษา.....	4
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
	สมมติฐานในการวิจัย.....	7
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
	แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำ.....	8
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ.....	10
	ประวัติความเป็นมาของบริษัท ไทยซัมมิต ออโต้พาร์ท จำกัด.....	24
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	27
3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	29
	การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	29
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	30
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	31
	การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	32
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	36
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	36
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	36
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	37
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	147
	สังเขปความมุ่งหมาย สมมุติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	147
	สรุปผลการศึกษาค้นคว้า.....	150
	อภิปรายผล.....	158
	ข้อเสนอแนะ.....	170
	บรรณานุกรม.....	172

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก.....	175
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	176
หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ.....	181
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม.....	182
หนังสือขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย.....	183
การทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	184
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	185

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงการแบ่งกลุ่มงานและตำแหน่งที่รับผิดชอบของบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด.....	29
2 สรุปเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน.....	31
3 ตารางวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว.....	34
4 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม.....	37
5 แสดงระดับทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้บังคับบัญชา.....	40
6 แสดงระดับทัศนคติของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน.....	45
7 แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป แยกตามเพศ.....	47
8 แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพภาพที่สัมพันธ์กับงาน จำแนกตามเพศ.....	50
9 แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพภาพทั่วไป จำแนกตามอายุ.....	51
10 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปด้านความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับ.....	56
11 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปด้านการปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี.....	57
12 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปด้านการตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็ว ละเมินยำอยู่เสมอ.....	58
13 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปด้านการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ.....	59
14 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปด้านการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ.....	60
15 แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพภาพที่สัมพันธ์กับงาน จำแนกตามอายุ.....	61

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
16	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านความสัมพันธ์กับงานด้านความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหได้อยู่เสมอ.....	63
17	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านความสัมพันธ์กับงานด้านการออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน.....	64
18	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านความสัมพันธ์กับงานด้านการแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมาย.....	65
19	แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพภาพทั่วไป จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	66
20	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพภาพทั่วไปด้านการแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ.....	70
21	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงอารมณ์จนเฉยวอยู่เสมอเมื่อทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด.....	71
22	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงความไม่พอใจกับบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อยตามตนเอง.....	72
23	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพภาพทั่วไปเกี่ยวกับการรับฟังคำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ.....	73
24	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพภาพทั่วไปเกี่ยวกับการยอมรับต่อความผิดพลาดในการทำงานอยู่เสมอ.....	74
25	แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพภาพที่สัมพันธ์กับงานจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	75

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
26	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ.....	77
27	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ.....	78
28	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการแสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอความคิดเห็นต่อหน้าที่ประชุม.....	79
29	แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป จำแนกตามระดับการศึกษา.....	80
30	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงออกถึงกิริยามารยาทและท่าทางที่อย่างเหมาะสมต่อหน้าผู้คนอยู่เสมอ.....	85
31	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการให้ของขวัญในเทศกาลสำคัญ.....	86
32	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้.....	87
33	แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	89
34	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการมีความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาได้อย่างอยู่เสมอ.....	91
35	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ.....	92

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
36	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการโยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอ.....	93
37	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน.....	49
38	แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป จำแนกตามเงินเดือน.....	95
39	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีเงินเดือนแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี.....	10
40	แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน จำแนกตามเงินเดือน.....	10
41	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีเงินเดือนแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคือได้อยู่เสมอ.....	10
42	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีเงินเดือนแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ.....	10
43	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีเงินเดือนแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการโยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอ.....	10
44	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีเงินเดือนแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการแสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอความคิดเห็นต่อหน้าที่ประชุม.....	11
45	แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป จำแนกตามสถานภาพสมรส.....	11
46	แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน จำแนกตามสถานภาพสมรส.....	11

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
47	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน กับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการออก รับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน.....	11
48	แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป จำแนกตามระยะเวลา การปฏิบัติงาน.....	12
49	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน แตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอ แม้อยู่ในภาวะกดดัน.....	12
50	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน แตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ต่อบริษัทอยู่เสมอ.....	12
51	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน แตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความสามารถมากจนเป็นที่ ยอมรับ.....	12
52	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน แตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการปรับตัวเองให้เข้ากับ ลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี.....	12
53	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน แตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องงานได้ อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ.....	12
54	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน แตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็น ระหว่างการประชุมอยู่เสมอ.....	12
55	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน แตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการมีอารมณ์ฉุนเฉียวอยู่ เสมอเมื่อทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด.....	13
56	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน แตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์ได้ดี ในกรณีที่มีปัญหารุนแรง.....	13

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
57	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการแสดงไม่พอใจกับบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อยตามตนเอง.....	13
58	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการมีอารมณ์ขันระหว่างทำงานอยู่เสมอ.....	13
59	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการเข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ.....	13
60	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการแสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้.....	13
61	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ.....	13
62	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการยอมรับต่อความผิดพลาดในการทำงานอยู่เสมอ.....	13
63	แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	13
64	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาได้อยู่เสมอ.....	14
65	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ.....	14
66	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำเกี่ยวกับบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการการดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการ	

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
	ของลูกค้าอยู่เสมอ.....	14
67	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน.....	14
68	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา.....	14
69	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมาย.....	14

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
2 ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารและระดับการบริหาร.....	13
3 ดาข่ายการบริหาร.....	15
4 ระบบการบริหารของลิเคิร์ท.....	16
5 แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ.....	15
6 แนวต่อเนื่องขอพฤติกรรมผู้นำ.....	20
7 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิผล.....	20
8 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้นำที่มีประสิทธิผล.....	22
9 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท ไทยซัมมิต ออโต้พาร์ท จำกัด.....	27

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

กิจกรรมต่าง ๆ ที่มนุษย์ดำเนินการและประสบผลสำเร็จด้วยดีนั้น ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากความร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกันแทบทั้งสิ้น และจากการที่มนุษย์ร่วมมือกันทำงานนี้เอง มนุษย์ได้สร้างพฤติกรรมลักษณะหนึ่งขึ้นในสังคม ซึ่งเรียกว่าองค์การ สังคมมนุษย์จึงเต็มไปด้วยองค์การประเภทต่าง ๆ มากมายตามกิจกรรมที่มนุษย์ร่วมกันทำ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2531 : 1) เมื่อองค์การเป็นที่มนุษย์ร่วมมือกันกระทำการกิจกรรม จึงต้องมีการบริหารการจัดการกิจกรรมนั้น ๆ โดยที่การบริหารงานในทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของรัฐหรือเอกชน มุ่งหวังกำไรหรือไม่มุ่งหวังกำไร ต่างก็เป็นไปเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้น แต่การที่จะบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารในฐานะเป็น “ผู้นำ” ขององค์การว่าจะสามารถเลือกใช้เทคนิควิธีการจัดการ การบังคับบัญชา การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผนนโยบายอย่างไร ที่จะทำให้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดภายในองค์การ ได้ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อันจะส่งผลต่อการบรรลุถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ดังกล่าว (อรุณ รักธรรม, 2532 : 199) ทั้งนี้ อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งของความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์การคือตัวผู้นำ (ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์พงศ์, 2540 : 64) ความเป็นผู้นำเป็นงานชนิดหนึ่ง ผู้นำมีหน้าที่กำหนดและคำนึงถึงภารกิจขององค์การอย่างสม่ำเสมอและผู้นำจะต้องตั้งเป้าหมาย ลำดับความสำคัญของงาน รวมทั้งกำหนดมาตรฐานของงาน ทั้งหมดที่กล่าวมานั้นเป็นงานที่ยากพอสมควร ผู้นำไม่สามารถทำงานได้ทุกอย่าง ดังนั้น จึงต้องกำหนดขอบเขตงานของตนเอง

ในอดีตนักทฤษฎีจำนวนมากได้ศึกษาค้นคว้าและพัฒนาทฤษฎีรูปแบบผู้นำแบบต่าง ๆ มากมายหลายทฤษฎี ซึ่งในระยะแรกทฤษฎีรูปแบบผู้นำจะมองผู้นำใน 2 มิติ คือ มิติมุ่งเน้นงานและมิติมุ่งเน้นสัมพันธ์ นักทฤษฎีเชื่อว่าผู้นำจะมีรูปแบบผู้นำที่เป็นรูปแบบทดแทนซึ่งกันและกัน กล่าวคือ หากผู้นำมุ่งเน้นที่งาน ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานก็จะต่ำ แต่ถ้าหากผู้นำมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ ผลงานที่ได้ออกมาก็จะต่ำและต่อมานักทฤษฎีก็ได้มีการพัฒนาทฤษฎีรูปแบบผู้นำแบบต่าง ๆ ขึ้นมากมายหลายทฤษฎีด้วยกัน และทฤษฎีหนึ่งซึ่งได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับมากที่สุดนั้นก็คือ “ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร” (Managerial Grid Theory) ผู้นำตามแบบฉบับทฤษฎีนี้จะมีลักษณะรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเฉพาะเจาะจงว่าเป็นผู้นำรูปแบบใด เช่น แบบปล่อยปละละเลย (1, 1), แบบเน้นงาน (9,1), แบบประนีประนอม (5, 5), แบบเน้นคน (1, 9) และแบบทีมงาน (9, 9) ซึ่งจากการศึกษาในอดีตพบว่ามีการศึกษาเฉพาะรูปแบบ (Style) ของผู้นำเท่านั้น แต่ยังไม่มีการศึกษาลักษณะ (Dimensions) ของผู้นำมาก่อน

แต่จากการศึกษาของผู้เชี่ยวชาญทางด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้นำที่มีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษจะช่วยให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นและส่งผลต่อการทำให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำตามแนวทฤษฎีของดูบริน (DuBrin, 1998 : 26) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ (1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป และ (2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ซึ่งบุคลิกภาพทั้งสองแบบจะเป็นบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลต่อองค์การในด้านบวก อันเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้องค์การสามารถยืนหยัดอยู่ได้เพราะมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงนั่นเอง

จากสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่เริ่มเปลี่ยนแปลงไป องค์การทางธุรกิจภาคเอกชนก็จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและพบว่าปัจจัยบางอย่างเริ่มไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จากกรณีเรื่องผู้นำ ทั้งนี้ เนื่องจากพบว่าลักษณะของผู้นำซึ่งพบว่าส่วนใหญ่มาจากแนวคิดจากตะวันตก อาจจะไม่เหมาะสมกับทุกสภาพแวดล้อมเสมอไป (แอดเลอร์. 1997 : 157) การดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบัน จึงต้องการผู้นำที่เหมาะสมกับลักษณะวัฒนธรรมและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในองค์การที่เพิ่งก่อตั้ง ผู้นำรุ่นแรก ๆ และผู้ร่วมก่อตั้งจะมีส่วนอย่างมากในการสร้างและกำหนดวัฒนธรรม องค์การ (ซีอิน. 1992 : 211-213) นอกจากนี้ ผู้นำยังมีบทบาทต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ ซึ่งผู้นำที่ดีนั้นควรจะเป็นบุคคลที่มีเป้าหมายในการทำงาน มีเหตุผล มีความสามารถและมีความรับผิดชอบ (ศรีเรือน แก้วกังวาล. 2541 : 41)

จากภาวะการชวนเซซของเศรษฐกิจในแถบประเทศในเอเชีย ส่งผลให้ปริมาณความต้องการรถยนต์ในประเทศไทยลดลงเป็นอันมาก เมื่อตลาดรถยนต์ในประเทศมีอาการป่วยเช่นนี้ แล้วอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์จึงมีการเติบโตอย่างรวดเร็วในระยะที่ผ่านมา อันเนื่องมาจากการขยายตัวและความแข็งแกร่งของอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นหลักจะไม่ได้รับผลกระทบและเมื่อถึงที่สุดแล้วอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ อาจต้องเป็นฝ่ายล้มลงก่อน เพราะผู้ผลิตชิ้นส่วนส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 60 จากจำนวนผู้ผลิตทั้งหมดกว่า 600 ราย ซึ่งเป็นผู้ประกอบการขนาดเล็กและกลาง และไม่มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอเหมือนอุตสาหกรรมยานยนต์

นอกจากนั้น อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ยังมีศักยภาพในด้านการบริหารจัดการที่ดีกว่า อุตสาหกรรมยานยนต์ ทำให้ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะวิกฤติเช่นนี้ได้ดีเท่าโรงงานประกอบรถยนต์ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าผู้ผลิตชิ้นส่วนจำเป็นต้องปรับตัวเอง เพื่อความอยู่รอดและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตด้วย มิใช่รอการขยายตัวของปริมาณการผลิตรถยนต์ที่ผ่านมา นอกจากนั้น ปัญหาการยกเลิกการบังคับใช้ชิ้นส่วนในประเทศ (Local Content) ก็ยิ่งทำให้คู่แข่งจากต่างประเทศหลั่งไหลเข้ามาแข่งขันมากขึ้น

เห็นได้ว่า ภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศเริ่มเข้มข้นและรุนแรงขึ้น ดังนั้น ทางรอดของผู้ประกอบการในขณะนี้ คือ ลดค่าใช้จ่ายลง ปรับองค์กรใหม่ ชะลอการลงทุนในโครงการใหม่ ๆ และหาช่องทางส่งออกในตลาดต่างประเทศ แทนที่จะหวังเพียงการฟื้นตัวของตลาดในประเทศเท่านั้น อย่างไรก็ตาม แม้หลายคนจะเชื่อว่าการส่งออกจะช่วยเยียวยาผู้ผลิตชิ้นส่วนให้ดำเนินธุรกิจต่อไปได้ แต่การแข่งขันในตลาดโลกคงไม่ใช่เรื่องง่ายนักสำหรับผู้ประกอบการไทย อะไรคือปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาการส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย

หากเปรียบเทียบกับบรรดาผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงเหนือด้วยกัน ผู้ผลิตชิ้นส่วนในประเทศไทยเชื่อได้ว่าไม่เป็นสองรองใครในด้านคุณภาพ อย่างไรก็ตามการผลิตชิ้นส่วนเพื่อส่งออกยังมีปัญหาและอุปสรรคสำคัญ ๆ ที่ทำให้อุตสาหกรรมชิ้นส่วนไทยไม่สามารถแข่งขันกับต่างชาติได้จากจุดบกพร่องดังกล่าวข้างต้นอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยจึงต้องการผู้นำที่มีความสามารถในการที่ จะผลักดันให้องค์กรสามารถฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ นานัปการ ซึ่งการชี้นำของผู้บริหารระดับสูง และทุกระดับ จะทำให้การเคลื่อนตัวไปข้างหน้าของธุรกิจภายในองค์การเป็นไปอย่างมั่นคงและแข็งแกร่ง

จากแนวคิดและการศึกษาเบื้องต้น ประกอบกับธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยมีความเจริญเติบโต และถือเป็นอุตสาหกรรมหลักในการรองรับการลงทุนจากต่างประเทศ ตลอดจนยังไม่มีงานวิจัยที่เกี่ยวกับการศึกษาลักษณะผู้นำในธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์มาก่อน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยศึกษาทัศนคติของพนักงานบริหารระดับต้นของบริษัท ไทยซัมมิต ออโตพาร์ท จำกัด ซึ่งการศึกษานี้มุ่งเน้นศึกษาคุณลักษณะผู้นำ 2 ด้าน คือ คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไปและด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน เพื่อจะได้ทราบว่าในอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทยนั้น คุณลักษณะผู้นำตามทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร เพื่อที่จะได้นำข้อมูลไปปรับปรุงพัฒนาทักษะด้านความเป็นผู้นำขององค์กรต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไปและด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน โดยจำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และระยะเวลาการปฏิบัติงาน
2. เพื่อเปรียบเทียบทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไปและด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน โดยจำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา กรณีศึกษาบริษัท ไทยซัมมิต ออโตพาร์ท จำกัด ซึ่งการศึกษารังนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารระดับกลางของบริษัท ไทยซัมมิต ออโตพาร์ท จำกัด ไปสำรวจลักษณะความเป็นผู้นำของตนเอง เพื่อจะได้นำมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขตนเอง
2. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ไทยซัมมิต ออโตพาร์ท จำกัด ได้นำข้อมูลจากการศึกษาไปสำรวจพฤติกรรมของผู้นำในองค์กร เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงเพิ่มทักษะความเป็นผู้นำในองค์กร
3. พิจารณานำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของบริษัท ไทยซัมมิต ออโตพาร์ท จำกัด ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษานี้มุ่งศึกษาทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท ไทยซัมมิต ออโตพาร์ท จำกัด เป็นการศึกษาลักษณะผู้นำตามทฤษฎีของ DUBRIN ซึ่งผลจากการศึกษาก็จะแบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 2 ด้าน คือ

ด้านที่ 1 คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพโดยทั่วไป

ด้านที่ 2 คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริหารระดับต้นของบริษัท ไทยซัมมิต ออโต้พาร์ท จำกัด รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 270 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2546) โดยจะ จำแนกตามลักษณะงาน คือ กลุ่มบริหารงานในสำนักงานและกลุ่มบริหารการผลิต

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริหารระดับต้นของบริษัท ไทยซัมมิต ออโต้พาร์ท จำกัด โดยจะทำการสุ่มตั้งแต่หัวหน้าหน่วยจนถึงหัวหน้าฝ่าย จำนวน 270 คน โดยจะ จำแนกตามลักษณะงาน คือ กลุ่มบริหารงานในสำนักงานและกลุ่มบริหารการผลิต

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ลักษณะข้อมูลส่วนตัวของพนักงานบริหารระดับต้น จำแนกได้ดังนี้

1.1 เพศ

- 1.1.1 ชาย
- 1.1.2 หญิง

1.2 อายุ

- 1.2.1 18 – 26 ปี
- 1.2.2 27 – 35 ปี
- 1.2.3 36 – 44 ปี
- 1.2.4 45 – 53 ปี
- 1.2.5 54 ปี ขึ้นไป

1.3 ตำแหน่งงาน

- 1.3.1 หัวหน้าหน่วย
- 1.3.2 หัวหน้าแผนก
- 1.3.3 หัวหน้าฝ่าย
- 1.3.4 เจ้าหน้าที่
- 1.3.5 วิศวกร

1.4 ระดับการศึกษา

- 1.4.1 ต่ำกว่ามัธยมศึกษาศึกษาตอนปลาย
- 1.4.2 มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.
- 1.4.3 อนุปริญญา / ปวส.
- 1.4.4 ปริญญาตรี
- 1.4.5 สูงกว่าปริญญาตรี

1.5 เงินเดือน

- 1.5.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท
- 1.5.2 7,001 – 10,000 บาท
- 1.5.3 10,001 – 13,000 บาท
- 1.5.4 13,001 – 16,000 บาท
- 1.5.5 16,001 – 19,000 บาท
- 1.5.6 19,001 – 22,000 บาท
- 1.5.7 22,001 บาท ขึ้นไป

1.6 สถานภาพสมรส

- 1.6.1 โสด
- 1.6.2 สมรส
- 1.6.3 หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่

1.7 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

- 1.7.1 ต่ำกว่า 3 ปี
- 1.7.2 3 – 6 ปี
- 1.7.3 7 – 10 ปี
- 1.7.4 มากกว่า 10 ปี

2. ตัวแปรตาม-ได้แก่ ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยแบ่งออกเป็น 2 คุณลักษณะ ดังนี้

- 2.1 คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป
- 2.2 คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

ทัศนคติ

หมายถึง การแสดงออกทางด้านความคิดเห็น ความรู้สึก ความเชื่อ ค่านิยม ที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรืออาจใช้การพูดหรือการเขียน อาจมาจากสภาพความเป็นจริงหรือมาจากประสบการณ์ที่มีอยู่

ผู้บังคับบัญชา

หมายถึง บุคคลที่เป็นหัวหน้าโดยตรงของพนักงานตามโครงสร้างองค์การ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลและให้คุณให้โทษพนักงานที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา รวมทั้งต้องทำหน้าที่รายงานผลการปฏิบัติงานและสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานไปยังผู้บังคับบัญชาระดับสูง ผู้บังคับบัญชาในที่นี้หมายถึง ผู้จัดการฝ่ายของแต่ละฝ่าย ที่ถูกกำหนดไว้ในแผนผังองค์การ

ผู้ได้บังคับบัญชา

หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชา โดยตรง

ผู้บริหารระดับสูง

หมายถึง ระดับตำแหน่งทางการบริหารสูงสุดในบริษัท โดยจะทำหน้าที่กำหนดนโยบายและทิศทางธุรกิจของบริษัท ณ ที่นี้ ได้แก่ ตำแหน่งประธานบริษัท รองประธานบริษัท กรรมการผู้จัดการ

ผู้บริหารระดับกลาง

หมายถึง ระดับตำแหน่งทางการบริหารในระดับกลางของบริษัท โดยจะทำหน้าที่นำเอานโยบายและทิศทางที่บริษัทกำหนดมาแปรเปลี่ยนเป็นแนวปฏิบัติ ณ ที่นี้ ได้แก่ ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการโรงงาน

ผู้บริหารระดับต้น

หมายถึง ระดับตำแหน่งทางการบริหารในระดับต้นของบริษัท โดยจะทำหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งที่ผู้บริหารระดับกลางหรือผู้จัดการฝ่ายเป็นผู้สั่งการลงมา ณ ที่นี้ ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก วิศวกร หัวหน้าหน่วยและเจ้าหน้าที่

ผู้นำ

หมายถึง สมาชิกในกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนในกลุ่ม สมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่ม โดยผู้นำอาจได้รับตำแหน่งมาโดยการเลือกตั้ง แทนหรือ แต่งตั้ง

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป

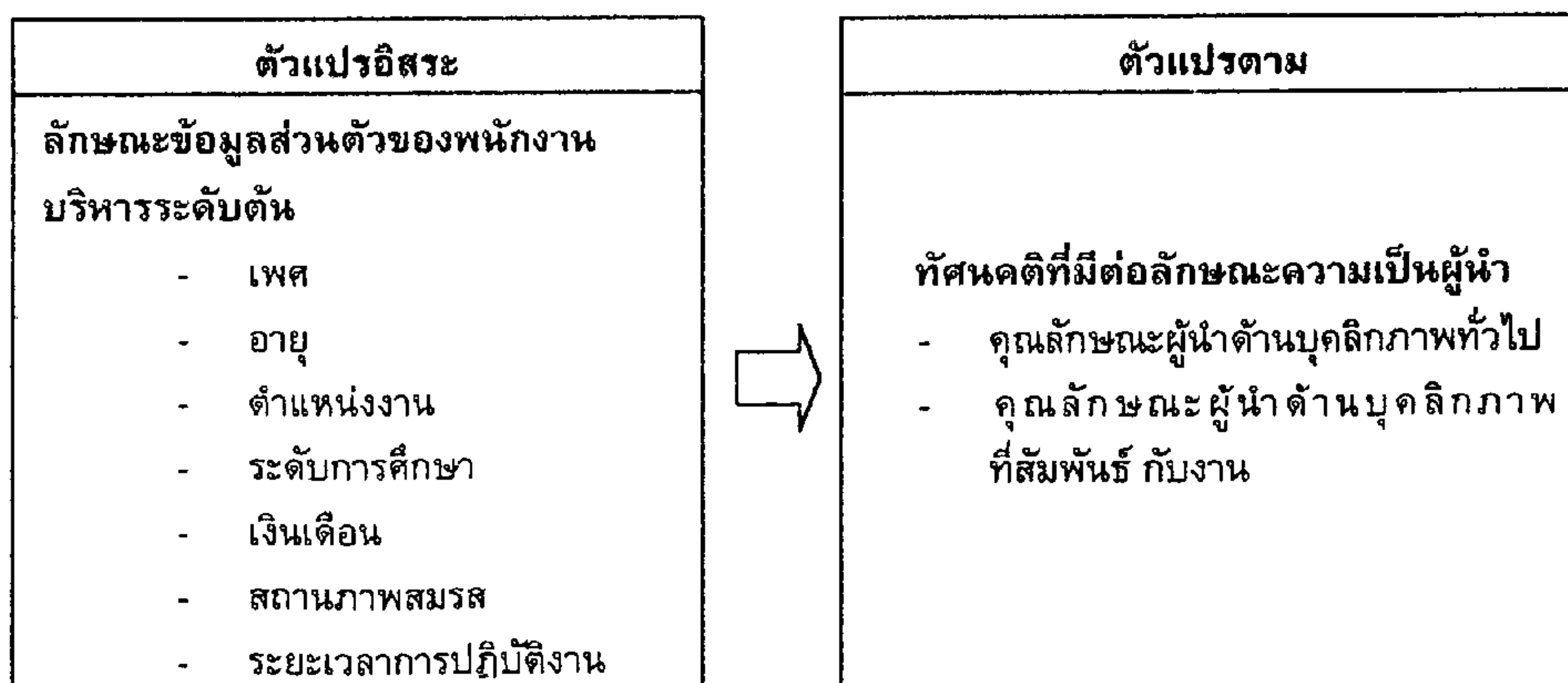
หมายถึง คุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน

หมายถึง คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชากรณีศึกษาบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด” มีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

1. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน
3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน
4. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน
5. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน
6. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน
7. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
2. ประวัติความเป็นมาของบริษัท ไทยซัมมิต ออโต้พาร์ท จำกัด
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ”

มีผู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับคำว่า “ผู้นำ” ไว้หลายทัศนะ แต่ในที่นี้จะขอกล่าวถึงแต่ความหมายที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

มอร์เฟตและคณะ (Morphet, et al. 1967 : 122) ได้ให้ความหมายของการเป็นผู้นำว่า หมายถึง อิทธิพลของการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อถือ และความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น ภายใต้แนวคิดนี้จึงเห็นว่ามีผู้นำมากมาย แต่ต่างกันที่ระดับและชนิดของอิทธิพลที่มี ผู้นำอาจมีตำแหน่งหรือไม่มีตำแหน่งในหน่วยงานนั้นก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ เทอร์รี่ (Terry. 1990 : 5) ที่อธิบายว่า ผู้นำ คือ ลักษณะของผู้ที่ใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่ม และเป็นแนวทางเดียวกับ เอกชัย กีสุขพันธ์ (2530 : 18) ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์กรหรือในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นความคิดหรือพฤติกรรมการทำงาน และเทเนนบาวและคณะ (Tennenboun, et al. 1985 : 256) ก็ได้กล่าวไว้เป็นแนวทางเดียวกันว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของตนได้

สมพงษ์ เกษมสิน (ยงยุทธ เกษสาคร. 2541 : 36 ; อ้างอิง จาก สมพงษ์ เกษมสิน. 2526 : 221) กล่าวถึง “ผู้นำ” ไว้อีกแนวทางหนึ่งว่า ผู้นำ คือ หัวหน้าของหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้น โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจการริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ลัทธการ ศรีวะรมย์ (2539 : 265) ให้ความหมาย ผู้นำ ว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้โดยใช้การจูงใจ ชักนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม และผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน รวมทั้งสามารถให้อำนาจทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

คูช และพอสเนอร์ (2542 : 46) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องหยั่งรู้และเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับอนาคตให้ได้ นอกจากนี้ ความเป็นผู้นำยังถือเป็นศิลปะการแสดงแขนงหนึ่งด้วย นั่นคือ เป็นภาพรวมของการปฏิบัติและพฤติกรรม โดยไม่เกี่ยวกับตำแหน่ง ลูกน้องจะไม่เต็มใจเดินตามตำแหน่ง แต่พวกเขาเต็มใจจะเดินตามคนที่มีคุณสมบัติของผู้นำ ซึ่งคุณสมบัติของผู้นำเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล หรืออาจกล่าวว่า ผู้นำเป็นศิลปะของการควบคุมคนอื่นให้ทำในสิ่งที่ต้องการเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการร่วมกัน

เทอร์รี่ (บุปผา พินิจ. 2534 : 15 ; อ้างอิงจาก Terry. 1997 : 140) ได้ให้นิยามผู้นำ คือ ผู้ใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เสนาะ ติเยาว์ และคณะ (2521 : 204) ได้ให้นิยามว่า “ผู้นำ” คือ บุคคลที่จะใช้กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหาร เพื่อให้จุดประสงค์ขององค์การบรรลุผล กระบวนการที่ใช้ในส่วนนี้ส่วนใหญ่เป็นการชักจูงใจ และใช้ความสัมพันธ์ที่ตนมีโน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติไปในทางที่ผู้นำต้องการ

โดยสรุปจะเห็นได้ว่า “ผู้นำ” หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพล มีอำนาจในการสั่งการ การควบคุม การประสานงาน การประนีประนอม การวินิจฉัยสั่งการ ตรวจสอบ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ของตนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

สำหรับ “ภาวะผู้นำ” มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

พลิงเค็ท (Plunkett. 1988 : 294) ได้ให้นิยามว่า “ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการทำให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จ พร้อมกับได้รับความเคารพ ความไว้วางใจ ความจงรักภักดี และความร่วมมือด้วยความเต็มใจไปพร้อม ๆ กัน”

ดรอเทรย์และริคส์ (Daughtrey and Rick. 1989 : 325) ได้ให้นิยามว่า “ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการใช้อิทธิพล ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมตามด้วยความเคารพและความเต็มใจ ทำให้ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความหมายมากกว่าอำนาจการบังคับบัญชา”

ปรัชญา เวสารัชช์ (2523 : 27) ได้ให้นิยามว่า “ภาวะผู้นำเป็นลักษณะความสัมพันธ์รูปหนึ่งระหว่างคนในกลุ่ม เป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคนซึ่งเราเรียกว่า ผู้นำ สามารถทำให้คนอื่นส่วนมากซึ่งเป็นผู้ตามดำเนินการไปในทิศทางและวิธีการที่ผู้นำกำหนด”

สตอกคิลล์ (Stogdill. 1974 : 259) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำจำนวนมาก สรุปว่า ภาวะผู้นำนั้นมีความหมายแตกต่างกันไปตามความคิดและวิธีการศึกษา ทั้งในรูปแบบของลักษณะส่วนตัว พฤติกรรม ลักษณะการบริหารและรูปแบบความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ยูเคิร์ล (Yukle. 1994 : 2) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคล เมื่อเขากำกับกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อให้ไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน
2. ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลระหว่างบุคคล การแสดงออกในสถานการณ์และกำกับดูแลผ่านกระบวนการสื่อสาร เพื่อไปสู่หรือให้ได้มาเพื่อเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง
3. ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลที่ทำให้พนักงานยอมทำตามมากกว่าระดับการสั่งการตามกลไกธรรมดาขององค์กร
4. ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการให้เป้าหมายหรือทิศทางเพื่อให้ความพยายามไปสู่เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ

พะยอม วงศ์วารศรี (2537 : 196) ได้ให้นิยามว่า “ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง”

สมยศ นาวิการ (2540 : 155) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้กระทำในสิ่งที่ต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ

ลัทธิกาล ศรีวรมย์ (2543 : 433) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาองค์กร การเป็นผู้นำมองแต่เพียงผิวเผินจึงเห็นว่าไม่ยากลำบาก แต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้น ในการทำงานจริงเป็นสิ่งกระทำให้สมบูรณ์ยาก ปัจจุบันเราต้องประสบปัญหาการขาดแคลนผู้นำในอุดมคติมีความเสียสละและเป็นประชาธิปไตย การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นศิลปะแบบหนึ่ง ที่พึงเรียนรู้และพัฒนาได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 12) สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่ม และกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specified Goal)
5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้แนะการกระทำดังกล่าว ทำให้บุคคลอื่นเชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
6. ความริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติการณ์ร่วมกัน
7. การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร
8. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มชำระไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

จากความหมายของภาวะผู้นำต่าง ๆ ข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า "ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้กระทำในสิ่งที่ต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ"

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

สตอกดิลล์ (Stogdill, 1974 : 7-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำไว้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำคือศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม เป็นศูนย์รวมของอำนาจ ความร่วมมือและเป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมายและกิจกรรมต่าง ๆ
2. ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพและลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่น เป็นที่น่ายกย่อง น่านับถือ ให้ความร่วมมือ

3. การเป็นผู้นำเป็นศิลปะของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามยินยอมให้ความร่วมมือ เชื่อฟัง ยกย่อง และกระทำการที่ผู้นำต้องการ และการเป็นผู้นำยังเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมให้บุคคลมาร่วมมือกัน เพื่อปฏิบัติการกิจให้ลุล่วง บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

4. การเป็นผู้นำคือการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น เป็นความแตกต่างของอำนาจและบทบาทระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

5. การเป็นผู้นำคือเครื่องมือเพื่อให้กลุ่มสามารถบรรลุจุดมุ่งหมาย ทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจ ผู้นำจะต้องจัดสถานการณ์ในการทำงานทั้งด้านการลงทุนและเวลา และหาวิธีที่จะสนองความต้องการของสมาชิก

6. การเป็นผู้นำคือผลของปฏิสัมพันธ์ เป็นกระบวนการที่บุคคลกระตุ้นซึ่งกันและกัน การเป็นผู้นำจึงเป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่ม

7. การเป็นผู้นำคือมีความคิดริเริ่มในการทำงาน การเป็นผู้นำมิใช่การมีตำแหน่งหน้าที่โดยไม่กระทำหรือรับ

ซึ่งสอดคล้องกับ กูซ และพอสเนอร์ (2542 : 27) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ที่ผู้นำพึงปฏิบัติไว้ดังนี้

1. การค้นหาโอกาสที่ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลง การเติบโต การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และการปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมถึงการยอมรับความเสี่ยงและการเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

2. สร้างวิสัยทัศน์เพื่อยกระดับอนาคตให้ดีและสูงขึ้น พร้อมทั้งชักนำลูกน้องให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม โดยการชักจูงด้วยคำนิยาม ผลประโยชน์ ความหวัง และความฝันของพวกเขา

3. สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือโดยการส่งเสริมเป้าหมายและสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นแก่ลูกน้อง

4. เสริมความเข้มแข็งให้แก่ลูกน้อง โดยการกระจายอำนาจออกไป การให้ทางเลือก การพัฒนาขีดความสามารถ การมอบหมายภารกิจสำคัญ และการให้ความสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม เช่น การสร้างตัวอย่างให้เห็น เป็นต้น

5. ทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าการบรรลุความสำเร็จที่ละน้อย เพื่อให้เกิดความรู้สึกก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

6. ยอมรับการมีส่วนร่วมของลูกน้องในความสำเร็จของแต่ละโครงการ

7. ฉลองความสำเร็จของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ

ลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งไม่ว่าผู้นำนั้นจะจำกัดอยู่ในระดับครอบครัว องค์กรหรือประเทศชาติ ผู้นำนั้นเปรียบเสมือนเข็มทิศที่ชี้บ่งถึงทิศทางของความเจริญหรือความเสื่อมถอย ถ้าประเทศชาติใดมีผู้นำที่มีความสามารถประเทศชาตินั้นย่อมเจริญก้าวหน้า ในระดับองค์กรก็เช่นเดียวกัน ถ้าหากมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ องค์กรนั้น ๆ ย่อมที่จะบรรลุวัตถุประสงค์

เฮาส์ (บุญทัน ดอกไธสง. 2529 : 52-53 ; อ้างอิงจาก House. 1976) ผู้สร้างทฤษฎี Path Goal Theory พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องพิจารณาถึงขั้นตอนเพื่อสร้างบรรยากาศตามสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจแก่สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ต้องช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายของงาน และเป้าหมายส่วนตัวของเขา

บุญทัน ดอกไธสง ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ทฤษฎี Path Goal Theory นี้ เหมาะแก่ผู้นำระดับบริหาร ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำนั้นได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมเพื่อกำหนดเป้าหมายต่อการปฏิบัติหน้าที่ เพราะฉะนั้น ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่พร้อมไปด้วยความพร้อมและตื่นตัวอยู่เสมอ และมีความสามารถที่จะนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อความสำเร็จก้าวหน้าของคนและองค์การ

พะยอม วงศ์สารศรี (2538 : 202) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. ความสามารถในการบังคับบัญชา เป็นการปฏิบัติหน้าที่เบื้องต้นทางการจัดการด้านการวางแผน การจัดองค์กร การมีอิทธิพลและการควบคุมงานของผู้อื่น
2. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ
3. สติปัญญาเป็นความสามารถสร้างสรรค์และความสามารถทางภาษา รวมไปถึงการรู้จักใช้ดุลยพินิจ การใช้เหตุผลและความสามารถในการคิด
4. ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา
5. ความมั่นใจในตนเอง
6. ความสามารถในการดำเนินงานอย่างอิสระ มีลักษณะเป็นผู้เริ่มต้นด้วยตนเอง สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

ซึ่งสอดคล้องกับ ดนัย เทียนพุ่ม (2534 : 191-195) ที่ได้ศึกษาถึงลักษณะผู้นำในองค์กรสมัยใหม่ และได้เสนอลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ซึ่งได้จากการอบรมสั่งสอน การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และสามารถนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร
2. ผู้นำเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล สามารถคาดการณ์ปัญหาหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ พร้อมทั้งวางแนวทางป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้
3. ผู้นำเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่น แสวงหาแนวทางที่จะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงาน มีความทะเยอทะยานเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรและตนเอง
4. ผู้นำเป็นผู้ที่กล้าตัดสินใจ
5. ผู้นำเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี กล่าวคือ มีความสามารถในการชักจูงให้บุคคลต่าง ๆ ร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกัน
6. ผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณธรรม รู้ว่าสิ่งใดควรหรือไม่ควรปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ เพราะสิ่งที่ผู้นำแสดงออกส่วนหนึ่งคือ ภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย

สอดคล้องกับ สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2541 : 87-89) ที่กล่าวถึงลักษณะผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำเป็นผู้ที่มีความรู้และวิสัยทัศน์ มีการชวนหาความรู้ใหม่และอดทนที่จะสร้างให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร
2. ผู้นำเป็นนักปฏิบัติและเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร กล่าวคือ ผู้นำจะต้องสามารถสร้างสิ่งใหม่ที่ดีกว่าให้เกิดขึ้นในองค์กร และผลักดันสิ่งที่ไม่ต้องการออกไปจากองค์กร โดยมีการต่อต้านจากสมาชิกให้น้อยที่สุด

จากลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำดังที่กล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่าลักษณะผู้นำจะเป็นการมีอิทธิพล การควบคุม การบังคับบัญชางานของผู้อื่น รวมถึงความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหา วางแนวทางป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ นอกจากนี้ควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถชักจูงให้บุคคลมาร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานได้ แต่ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้กรอบจริยธรรมและศีลธรรมอันดี

ลักษณะผู้นำไทย

ซันตัน (Sutton. 1989 : 64) ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาทางการเมืองและการบริหารของไทย พบว่า ผู้นำไทยมีความเป็นอิสระตามสบาย ผสมกับลักษณะที่มีลำดับในสังคม หรือการเคารพแบบยอมรับอำนาจ (Power Distance)

โมเซล (Mosel. 1991 : 277-278) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ พฤติกรรมการบริหารของไทย พบว่า ลักษณะผู้นำไทยมักจะชอบหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) อะไรที่ไม่เคยทำมาก่อนก็ไม่กล้าทำ ในการวินิจฉัยสั่งการอะไรลงไปก็มักจะมีความรู้สึกเกรงใจหรือกลัวกระทบกระเทือนผลประโยชน์ของผู้อื่น หรือของผู้ใหญ่ รวมทั้งของตัวเองด้วย

ปราโมทย์ นาครทรรพ (2524 : 25) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงานของคนไทย พบว่า ลักษณะผู้นำไทยนั้นจะเป็นปัจเจกชนนิยม (Individualism) คล้ายคนอเมริกัน ซึ่งไม่เหมือนกับญี่ปุ่น แต่ผู้นำไทยจะมีลักษณะความสามารถเฉพาะตัวมากกว่า ไม่ชอบทำงานเป็นทีม ลักษณะที่มีความคล้ายญี่ปุ่น คือ การให้ความสำคัญต่อเพศชายมากกว่าเพศหญิง ดังจะเห็นได้จากบุคคลสำคัญหรือผู้นำประเทศส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้นำ

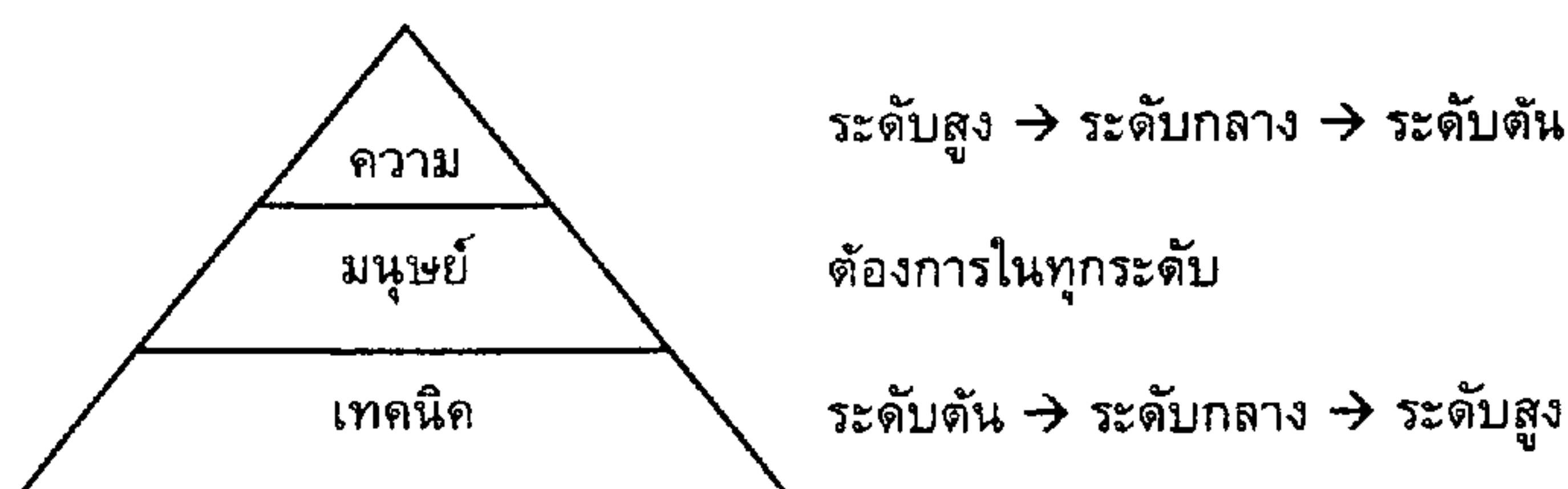
องค์การหนึ่ง ๆ นั้น สามารถแบ่งผู้นำออกได้เป็น 2 ประเภทอย่างกว้าง ๆ ดังต่อไปนี้ (ปรัชญา เวสารัชช. 2523 : 27 ; พรรณราย ทริพย์ประภา. 2529 : 118 ; สมยศ นาวิกการ. 2540 : 158)

ผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leader) คือ ผู้นำตามสายการบังคับบัญชา เป็นผู้นำโดยการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ ในการมอบหมาย สั่งการ นำกลุ่มหรือหน่วยงานของตนให้ปฏิบัติตามหรือไม่ปฏิบัติตามอย่างใด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ หัวหน้าแผนก หัวหน้าช่าง เป็นต้น

ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leader) คือ ผู้นำที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้ทำตามความต้องการของตนได้ เช่น ผู้นำกรรมกร หัวหน้าโจร หัวหน้าแก๊งค์ เป็นต้น

จากการค้นคว้าข้างต้น จะเห็นได้ว่า “ผู้บังคับบัญชา” ก็คือ “ผู้นำที่เป็นทางการ” นั่นเอง เป็นผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ในการมอบหมาย สั่งการ หรือนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ผู้บริหารในระดับการบริหารต่าง ๆ ต้องการทักษะทางการบริหารที่แตกต่างกัน ดังแสดงในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะทางการบริหารและระดับการบริหาร

ทักษะทางเทคนิค ผู้บริหารระดับต้นต้องการมากที่สุด และต้องการน้อยลงมาในผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง

ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารทุกระดับต้องการมาก

ทักษะทางความคิด ผู้บริหารระดับสูงต้องการมาก และต้องการน้อยลงมาในผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นตามลำดับ

นอกจากนี้ เบอร์กเวิร์ก (Bergwerk. 1988 : 11-12) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่มีระดับการบริหารที่แตกต่างกัน จะมีรูปแบบในการวางแผนที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารระดับสูงเน้นการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ผู้บริหารระดับกลางเน้นการวางแผนระบบองค์การ (Tactical Organization) ผู้บริหารระดับต้นเน้นการวางแผนปฏิบัติการ เพื่อนำไปปฏิบัติ (Operational Implementation)

เห็นได้ว่าผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีหน้าที่ความรับผิดชอบและทักษะทางการบริหารที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาว่าผู้บริหารที่มีระดับการบริหารที่แตกต่างกันจะมีลักษณะผู้นำที่แตกต่างกันหรือไม่ เนื่องจากมีข้อจำกัดในการทดสอบทางสถิติ ผู้วิจัยจึงศึกษาระดับการบริหารของบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด เพียง 1 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย ซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารที่สำคัญในการที่จะผลักดันให้นโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่บริษัทได้วางไว้บรรลุถึงเป้าหมายได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

นักวิชาการจำนวนมากได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำและเสนอทฤษฎีผู้นำที่แตกต่างกัน ซึ่งพอจะสรุปเป็นทฤษฎีต่าง ๆ ที่น่าสนใจเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories of Leadership)
2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership)
3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories of Leadership)

ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories of Leadership)

สเปคเตอร์ (Spector. 1996 : 330-331) ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะของผู้นำ เป็นทฤษฎีที่นักจิตวิทยา และนักวิจัยพิจารณาคูณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ เพื่อศึกษาว่าการเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอย่างไรบ้าง นักวิจัยส่วนใหญ่จะทำการวิจัยในเรื่อง คุณลักษณะทางร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน และคุณลักษณะทางสังคม

ในการค้นหาคุณลักษณะของผู้นำ นักวิจัยใช้วิธีการ 2 อย่างคือ

1. เปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำและบุคคลที่เป็นผู้ตาม
2. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยพบว่า ไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนที่แบ่งแยกระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำและบุคคลที่ไม่เป็นผู้นำได้ ดังนั้น ในปัจจุบันจึงไม่นิยมศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะของผู้นำ

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership)

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยการศึกษาเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วยการศึกษาต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาของโอไฮโอ (Ohio State Studies)

นักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Stodill and Coons. 1957 : 123-127) พบว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายได้ในแง่ของมิติ 2 มิติ คือ มิติการมุ่งคน (Consideration) และมิติการมุ่งงาน (Initiating Structure)

- มิติการมุ่งคน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสร้างควมไว้วางใจร่วมกัน ใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เคารพต่อความคิดเห็นและให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

- มิติการมุ่งงาน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งระบุงานและความรับผิดชอบที่เจาะจงของสมาชิก องค์การให้ชัดเจน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ประสานกิจกรรมของพนักงานและให้ความสำคัญกับหมายกำหนดการ

2. การศึกษาของมิชิแกน (Michigan Studies)

มหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำและแบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ประเภท (Riggo. 1990 : 285-287) คือ

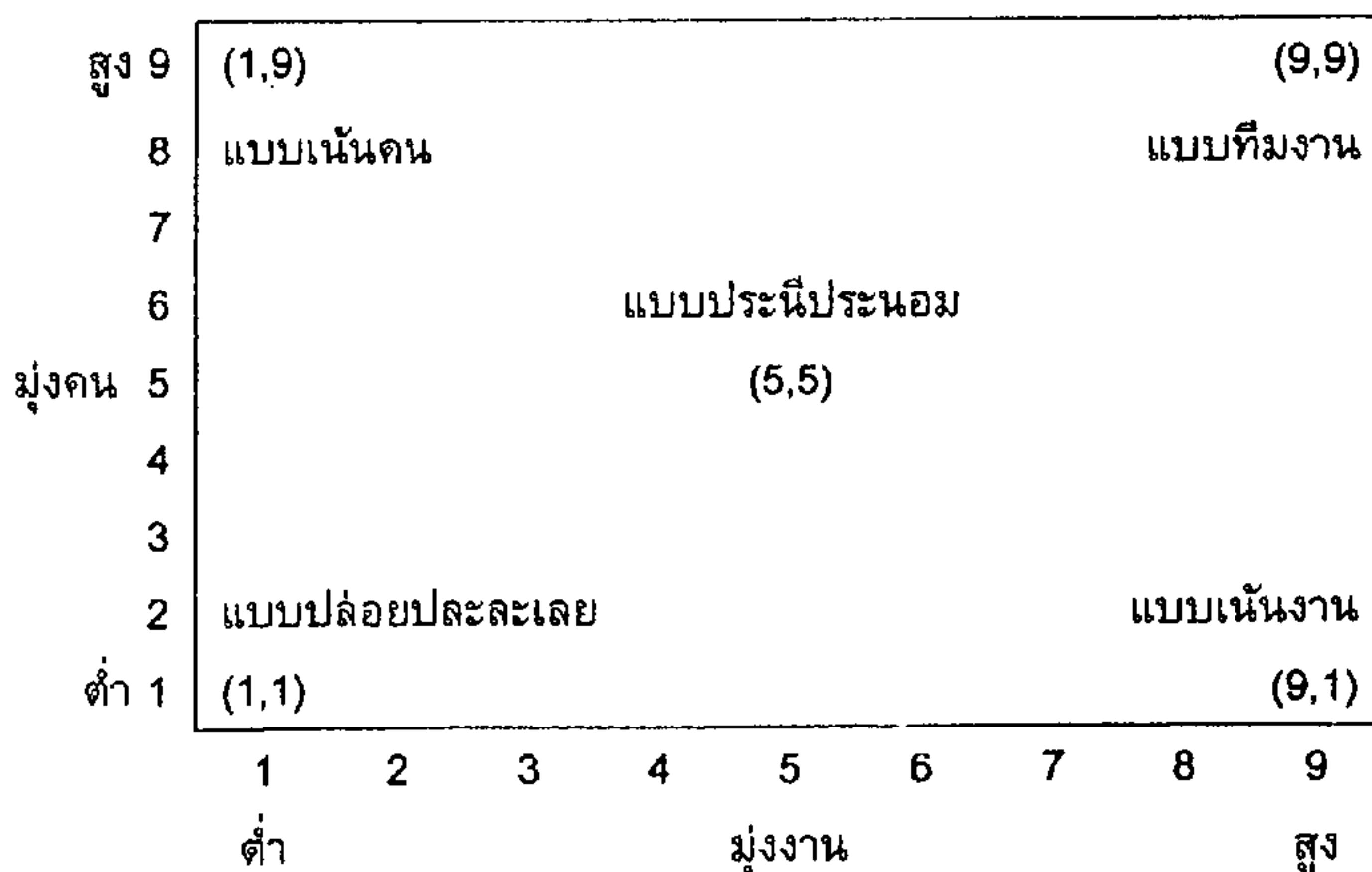
- พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน (Employee – Centered Behavior) ผู้นำแบบนี้จะสนใจความต้องการทางสังคมและอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

- พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Job – Centered Behavior) ผู้นำประเภทนี้จะสนใจที่ความสำเร็จของงาน ไม่สนใจความต้องการทางสังคมหรืออารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนจะให้ผลผลิตที่สูงกว่าและผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานและมีความสุขในการทำงานมากกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน

3. ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory)

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton. 1964) เป็นผู้เสนอทฤษฎีนี้ ตาข่ายการบริหารจะมีลักษณะคล้ายคลึงกับการศึกษาของมิชิแกนและการศึกษาของโอไฮโอ คือ ประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติการเน้นงาน (Concern for Production) และมิติการเน้นคน (Concern for People) รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามตาข่ายการบริหาร สามารถแบ่งออกได้ 5 แบบ แสดงดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ตาข่ายการบริหาร

1. แบบปล่อยปละละเลย (1,1) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย ผู้นำพยายามทำงานให้น้อยที่สุด เพียงให้ยังคงอยู่ในองค์กรได้เท่านั้น

2. แบบเน้นงาน (9,1) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับงานมาก แต่จะให้ความสำคัญกับคนน้อย มุ่งใช้อำนาจของผู้นำและให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังและปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ

3. แบบประนีประนอม (5,5) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับงานและคนในระดับปานกลาง จะสร้างผลงานในระดับปานกลาง โดยรักษาสมดุลระหว่างการให้ได้งาน รักษาขวัญและกำลังใจของคนในระดับที่น่าพอใจ

4. แบบเน้นคน (1,9) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับคนมาก แต่จะให้ความสำคัญกับงานน้อย เน้นสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งจะก่อให้เกิดบรรยากาศและสภาพการทำงานที่เป็นมิตรและมีความสุข

5. แบบทีมงาน (9,9) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับงานและคนมาก ผู้นำแบบนี้มองว่าความสำเร็จของงานเกิดจากการร่วมมือกันทำงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน ทำให้คนมีความสัมพันธ์ที่เชื่อถือและไว้วางใจได้และมีความเคารพซึ่งกันและกัน

รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดตามทฤษฎีตาข่ายการบริหาร คือ แบบทีมงาน (9,9) คือ ผู้นำควรจะมีทั้งงานสูงและมุ่งคนสูง

4. ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบ (System 4 Management)

ลิเคิร์ท (Likert, 1961) เป็นผู้พัฒนารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำเป็น 4 ระบบ รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 4 ระบบมีลักษณะเป็นแบบต่อเนื่อง แสดงดังภาพประกอบ 4

ระบบที่ 1 เผด็จการ	ระบบที่ 2 เผด็จการมีศิลป์
ระบบที่ 4 มีส่วนร่วม	ระบบที่ 3 ปรึกษาหารือ

ภาพประกอบ 4 ระบบการบริหารของลิเคิร์ท

ระบบที่ 1 ระบบเผด็จการ (Exploitive Autocratic) ผู้บริหารของระบบนี้จะเป็นผู้ตัดสินใจในการทำงานทุกอย่าง ผู้บริหารจะมีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก และจะใช้การข่มขู่และวิธีการลงโทษ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ระบบเผด็จการนี้ ระดับความไว้วางใจและเชื่อมั่นระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับต่ำ

ระบบที่ 2 ระบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent Autocratic) ผู้บริหารของระบบนี้ยังคงเป็นผู้ตัดสินใจอยู่ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งของผู้บริหารได้บ้าง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความเป็นอิสระในการทำงานอยู่บ้างโดยอยู่ภายในกรอบที่ระบุไว้ ระบบเผด็จการอย่างมีศิลป์นี้ระดับความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับค่อนข้างต่ำ

ระบบที่ 3 ระบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้บริหารของระบบนี้มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า 2 ระบบข้างต้น ผู้บริหารจะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเป็นอิสระค่อนข้างมากภายในอำนาจการตัดสินใจของพวกเขาเอง ระบบปรึกษาหารือนี้ระดับความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับค่อนข้างสูง

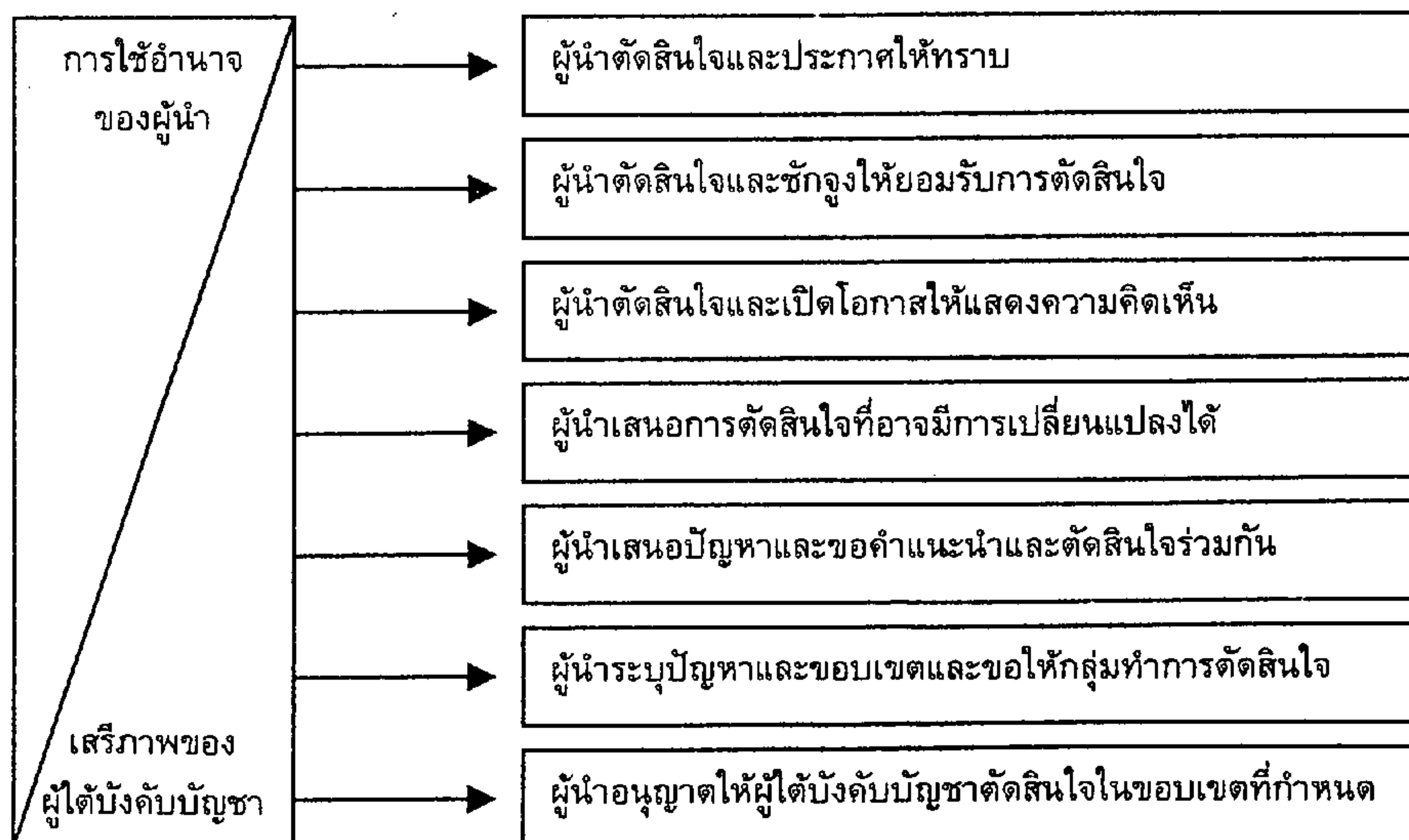
ระบบที่ 4 ระบบมีส่วนร่วม (Participative) ระบบมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบการบริหารที่ลิเคิร์ทให้การสนับสนุนมากที่สุด ระบบนี้ผู้บริหารจะมุ่งการมีส่วนร่วมของกลุ่ม ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจอย่างเต็มที่ และผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความเป็นอิสระมาก ระบบมีส่วนร่วมนี้ผู้นำจะเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มของพวกเขา กับกลุ่มอื่นที่สูงขึ้นไปภายในองค์กร แนวคิดนี้จึงถูกเรียกว่า “ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง (Liking Pin)” ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยงนี้การตัดสินใจจะกระจายไปทั่วทั้งองค์กร

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories of Leadership)

ทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ในสถานการณ์หนึ่งรูปแบบพฤติกรรมผู้นำอย่างหนึ่งอาจจะดีที่สุด และภายในสถานการณ์อื่นแล้ว รูปแบบพฤติกรรมผู้นำอีกแบบหนึ่งอาจจะดีที่สุด ทฤษฎีผู้นำในกลุ่มนี้ประกอบด้วยทฤษฎีต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำเชิงต่อเนื่อง (Continuum of Leadership Behavior)

เทนเนนบัม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt, 1958 : 95 -101) เป็นนักทฤษฎีกลุ่มแรกๆ ที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบความเป็นผู้นำ ได้แก่ แรงกดดันทางผู้บริหาร แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชา และแรงกดดันทางสถานการณ์ โดยจะแบ่งลักษณะผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำ กับการให้เสรีภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา



ภาพประกอบ 5 แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ

แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำตามภาพประกอบ 5 แสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้นำคนใดคนหนึ่งเคลื่อนที่จากซ้ายไปขวา ผู้นำดังกล่าวจะใช้อำนาจน้อยลงและผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีเสรีภาพในการทำงานมากขึ้น ผู้นำที่อยู่ด้านซ้ายของแนวต่อเนื่องจะเป็นผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำที่อยู่ด้านขวาของแนวต่อเนื่องจะเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยเทเนเนนบัมเสนอแนะว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นสามารถเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

2. ทฤษฎีตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ (Fieldier's Contingency Theory)

ฟิลด์เลอร์ (Fieldier) เป็นผู้คิดริเริ่มทฤษฎีนี้ ฟิลด์เลอร์แบ่งรูปแบบผู้นำไว้ 2 ลักษณะ (Riggo. 1990 : 287-294) คือ ผู้นำแบบที่มุ่งงาน (Task – oriented Leader) และผู้นำแบบที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship – Oriented Leader) การวัดรูปแบบผู้นำจะใช้แบบวัด LPC (Least Preferred Coworker) เพื่อวัดว่าผู้บริหารมีรูปแบบผู้นำแบบใดใน 2 ลักษณะข้างต้น ฟิลด์เลอร์ได้เสนอแนะว่า ผู้นำที่มี LPC ต่ำ จะเน้นความสำเร็จของงาน ส่วนผู้นำที่มี LPC สูง จะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์

นอกจากนี้ ฟิลด์เลอร์เสนอว่าการใช้รูปแบบผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐาน 3 อย่าง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ – ผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader – Member Relations) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา “ดี” หรือ “ไม่ดี”

โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง ในองค์การมีลักษณะโครงสร้างของงานที่ “ชัดเจน” หรือ “ไม่ชัดเจน”

อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) หมายถึง ผู้นำมีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ “มาก” หรือ “น้อย”

3. รูปจำลองของวรูม – เย็ตตัน (Vroom – Yetton Model)

วรูม และเย็ตตัน (Vroom and Yetton) ได้ขยายการศึกษาของไฮโอว และการศึกษาของเทเนเนนบัมและชมิทท์ โดยพัฒนาแบบจำลองของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขึ้นมา วรูมและเย็ตตันได้แบ่งรูปแบบของผู้นำไว้ 5 แบบ (Riggo. 1990 : 295-298) คือ

1. ผู้นำได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และผู้นำตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น (Autocratic I)
2. ผู้นำได้รับข้อมูลจากกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเอง (Autocratic II)
3. ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล โดยขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเอง (Consultative I)
4. ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเอง (Consultative II)
5. ผู้นำให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ใช้การอภิปรายโดยกลุ่มและตัดสินใจร่วมกัน (Group Decision)

รูปแบบของผู้นำ 5 แบบ จะเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญสำคัญ 2 ประการ คือ ผู้นำมีความแน่ใจว่าการตัดสินใจมีคุณภาพ และผู้นำมีความแน่ใจว่าการตัดสินใจที่ทุกคนยอมรับเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ทฤษฎีเชิงเส้นทาง – เป้าหมาย (Path – Goal Theory)

มาร์ติน จี. อีแวน (Martin G. Evan) และโรเบิร์ต เจ. เฮ้าส์ (Robert J. House) เป็นผู้ริเริ่มคิดทฤษฎีผู้นำนี้ขึ้นมา หลักสำคัญของทฤษฎีนี้คือ มุ่งให้ผู้นำมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงกระตุ้น จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการสร้างความพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างอิทธิพลเหนือการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวิธีวางแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายส่วนบุคคล ซึ่งอีแวนและเฮ้าส์ได้แบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น 4 แบบ (Spector, 1996 : 337-340) คือ

1. ผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership)
2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)
4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement – Oriented Leadership)

รูปแบบต่าง ๆ นี้ ผู้นำสามารถใช้ได้หลายแบบพร้อม ๆ กัน ทั้งนี้จะใช้กี่แบบพร้อมกันหรือไม่เพียงไร ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ คือ

- ลักษณะนิสัยเฉพาะตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำต้องพยายามสร้างพฤติกรรมของตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าจะเป็นผู้สร้างความพอใจให้กับเขาได้ในอนาคต
- อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำต้องพยายามสร้างพฤติกรรมที่ยังผลให้เกิดความสมบูรณ์ครบถ้วนในสภาพแวดล้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจัดการแนะแนวทาง การส่งเสริมสนับสนุน และควรให้รางวัลตอบแทน พยายามปรับปรุงสิ่งที่ยังขาดตกบกพร่องให้สมบูรณ์

5. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีและเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Theory)

เฮอร์ซีและเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1972) เป็นผู้ริเริ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นี้ขึ้น ตามทฤษฎีนี้อธิบายว่า ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำที่ปรับรูปแบบผู้นำของเขาให้เข้ากับระดับความเจริญวัย (Maturity Level) ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งความเจริญวัยในที่นี้ หมายถึง มีความปรารถนาความสำเร็จ มีความเต็มใจยอมรับ มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีประสบการณ์ในการทำงาน และมีความสามารถในการทำงาน เฮอร์ซีและเบลนชาร์ดแบ่งรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ออกเป็น 4 แบบ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบสั่งงาน (Telling) เป็นผู้นำที่เน้นงานมากกว่าเน้นสัมพันธ์ ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจระบุงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างรอบคอบ อธิบายสิ่งที่ต้องทำและทำอย่างไรตามขั้นตอน และดูแลอย่างใกล้ชิดว่าทำตามขั้นตอนหรือไม่ รูปแบบผู้นำแบบนี้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบในการทำงานต่ำ และมีความรู้ความสามารถในงานต่ำ

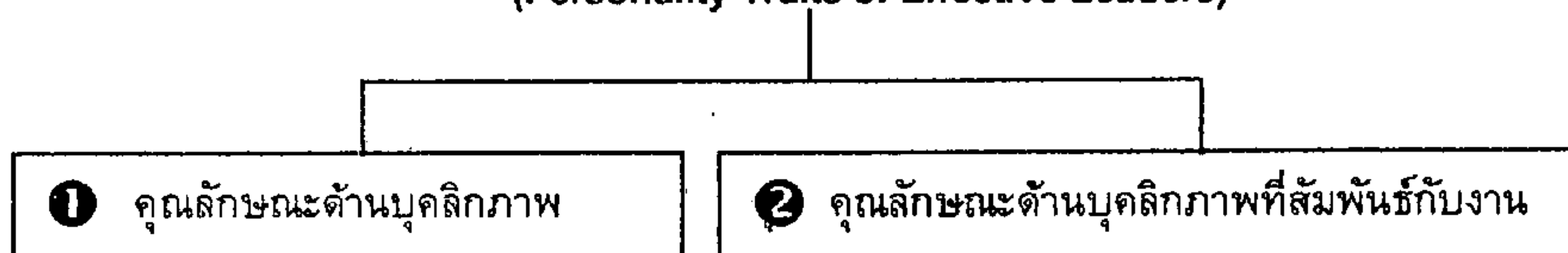
2. ผู้นำแบบซื้อขายงาน (Selling) เป็นผู้นำที่เน้นงานและเน้นสัมพันธ์มาก ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามและอธิบายให้ฟัง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาคิดว่าควรจะทำอย่างไร แล้วผู้นำตัดสินใจว่าจะทำตามความคิดนั้นหรือไม่ รูปแบบผู้นำแบบนี้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบสูง แต่มีความรู้ความสามารถในการทำงานต่ำ

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) เป็นผู้นำที่เน้นสัมพันธมากกว่าเน้นงาน ผู้นำไม่ได้เป็นผู้ตัดสินใจเพียงผู้เดียว แต่ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะตัดสินใจร่วมกัน รูปแบบผู้นำแบบนี้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบต่ำแต่มีความรู้ความสามารถในการทำงานสูง

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) เป็นผู้นำที่เน้นงานและเน้นสัมพันธน้อย ผู้นำจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ ไม่สนใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้หรือต้องการอย่างไร ไม่เข้าไปควบคุมอย่างใกล้ชิด เปิดโอกาสให้ทำงานสำเร็จด้วยตนเอง รูปแบบผู้นำแบบนี้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบสูง และมีความรู้ความสามารถในการทำงานสูง

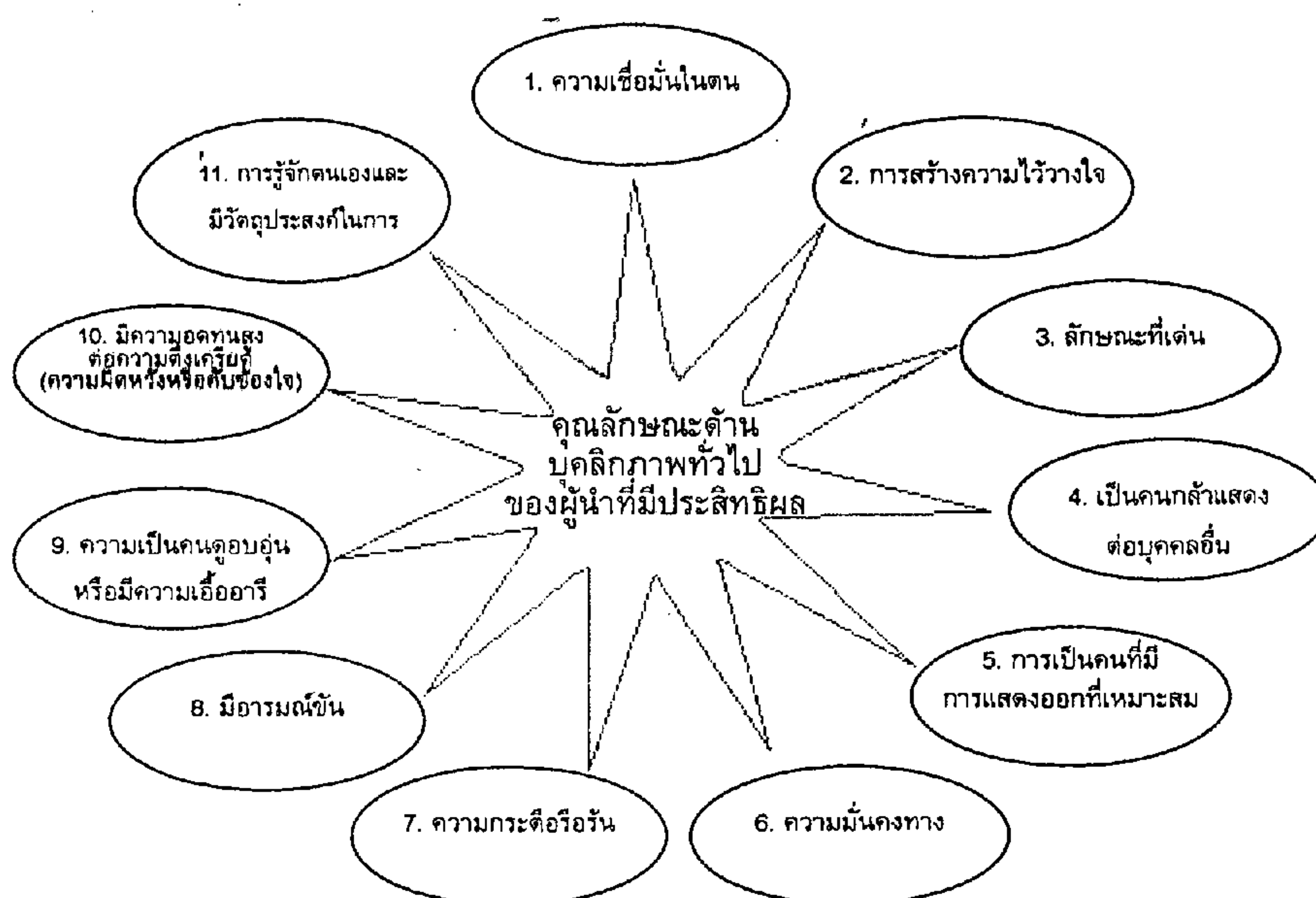
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผลตามทฤษฎีของ DUBRIN

(Personality Traits of Effective Leaders)



ภาพประกอบ 6 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวดังภาพประกอบ 7 เป็นการแสดงรายการคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปซึ่งจะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จดังนี้



ภาพประกอบ 7 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิผล

1. **ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence)** เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้ที่ทำได้แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะแรงกดดันและภาวะวิกฤติ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งจะสังเกตได้จากการใช้คำพูดที่จริงจัง การรักษาอากัปกิริยาที่ดี และการแสดงท่าทางที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

2. **การสร้างควมไว้วางใจได้ (Trustworthiness)** เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ ซึ่งตรงและสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง สมาชิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำต้องแสดงความซื่อสัตย์ ความมั่นคง และเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้ จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

3. **ลักษณะที่เด่น (Dominance)** เป็นลักษณะเด่นของผู้ที่มีเหนือบุคคลอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัดในด้านต่าง ๆ ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นมักจะถูกมองว่าเป็นคนหยิ่งหรือทำตัวเป็นนาย ซึ่งความจริงแล้วความโดดเด่นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ

4. **เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion)** เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคม และมีบุคลิกลักษณะโดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยเกิดความสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มและช่วยให้การทำงานกับสมาชิกของกลุ่มง่ายขึ้น ตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานได้ดี

5. **การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness)** เป็นความเปิดเผยเจียมขนาดในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสมจะช่วยผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาภายในสมาชิกกลุ่ม

6. **ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability)** เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤติ อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้แก้ไขสถานการณ์ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

7. **ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)** เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้นทั้งด้วยการใช้คำพูดและการแสดงออก เช่น การใช้ท่าทาง เป็นต้น ในสถานการณ์การบริหารจะต้องการผู้นำซึ่งกระตือรือร้น เพื่อดึงใจให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์การทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน

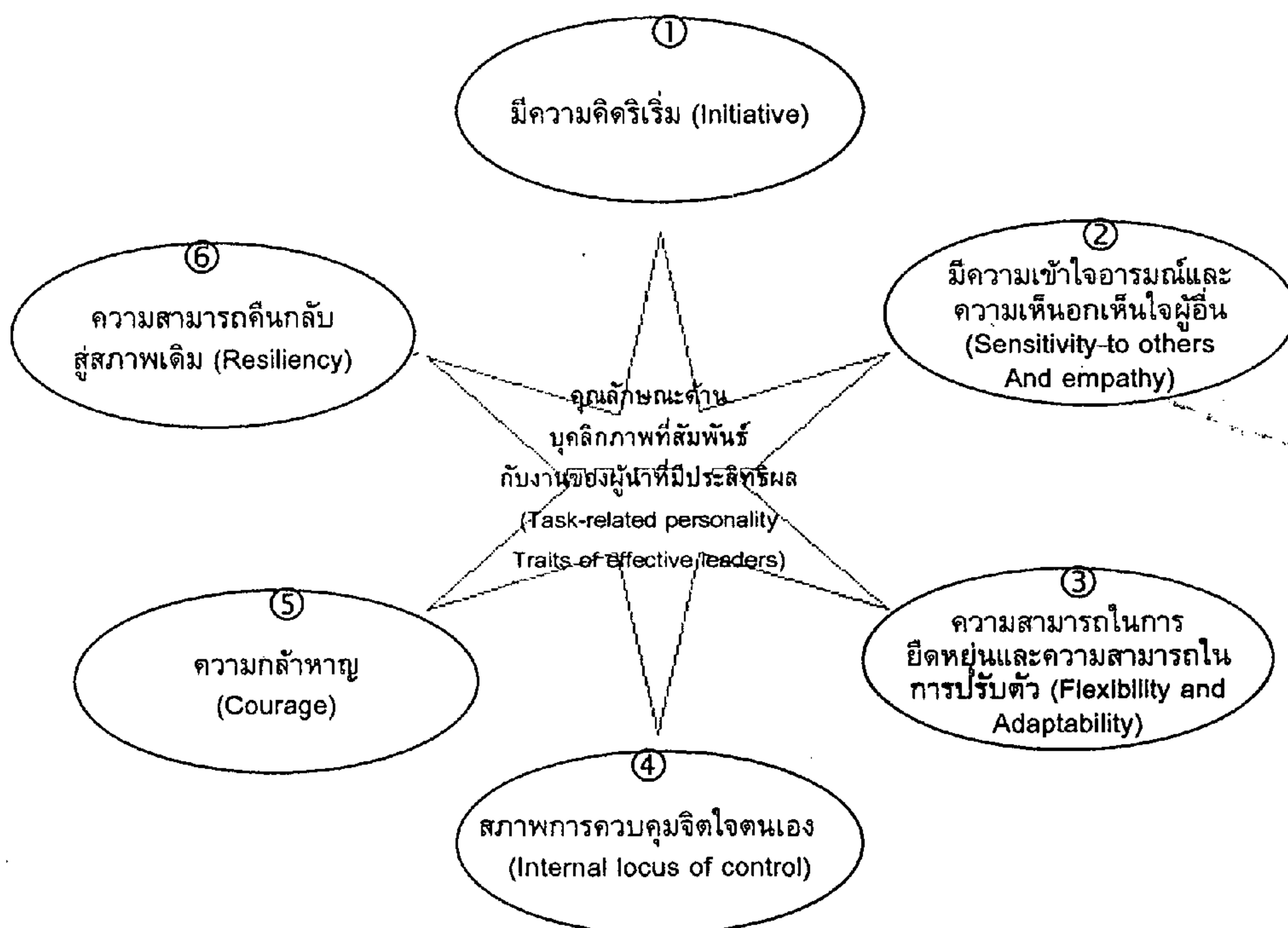
8. **มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor)** เป็นการแสดงออกของความเป็นคนมีอารมณ์ดีและมองเหตุการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ โดยไม่รู้สึกเครียด อารมณ์ขันจะถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ อารมณ์ขันจะช่วยลดความตึงเครียด ความน่าเบื่อหน่าย และความไม่ถูกต้อง ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

9. **ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออารี (Warmth)** เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจ มีอารมณ์มั่นคง เข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไขปัญหา โดยช่วยให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพดังนี้ (1) ช่วยให้เกิดความสะดวกในการสร้างความสามัคคีใจกัน หรือความมีไมตรีให้กับสมาชิกของกลุ่ม (2) เป็นคุณลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (3) เป็นคุณลักษณะที่ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดอารมณ์ดีและช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน

10. มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (ความผิดหวังหรือคับข้องใจ) (High Tolerance for Frustration) เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดีได้ เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญหน้ากับปัญหา ความผิดหวัง และความตึงเครียดมากมาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความอดทนสูง และสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยสุขภาพจิตที่ดี

11. การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-awareness and Self Objectivity) เป็นการรับรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้เขาสามารถที่จะใช้จุดแข็งของเขาให้เกิดประโยชน์ และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนได้ ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงานเพื่อให้งานกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-Related Personality Traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ดังภาพประกอบ 8 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 8 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้นำที่มีประสิทธิผล

1.1 มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความสามารถในการค้นหาปัญหาและความสามารถในการแก้ไขปัญหา ทักษะเหล่านี้จำเป็นจะต้องมีการฝึกหัดปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะด้านนี้

1.2 มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to Others and Empathy) ผู้นำต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยต้องเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด (ทัศนคติ ความสนใจ และอารมณ์) ของสมาชิกกลุ่ม โดยศึกษาและสังเกตในรายละเอียดว่าสมาชิกกลุ่มเป็นใคร มีความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะหาวิธีการสื่อสารที่ดี และสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลเหล่านั้นได้ ทักษะด้านนี้จะช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งและความล้มเหลวของผู้นำ ตลอดจนจะช่วยในการตัดสินใจและการเจรจาต่อรองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้บรรลุผล

1.3 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ความยืดหยุ่นได้ (Flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจและความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องมีลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ ตลอดจนสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การลดจำนวนแรงงาน การเปลี่ยนแปลงลักษณะความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังแรงงาน เป็นต้น

1.4 สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal Locus of Control) เป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่งคุณสมบัตินี้ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจเข้มแข็ง มีความอดทน และมีการพัฒนาตนเอง จึงจะสามารถควบคุมตนเองได้ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่ม

1.5 ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยง ความท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวัง มีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจ เพื่อที่จะฉวยโอกาสจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหา และการใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในแต่ละสถานการณ์ให้ได้

1.6 ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency) เป็นความสามารถในการที่จะแก้ปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็ว เช่น การถูกตัดงบประมาณ กำลังแรงงาน การให้พนักงานลาออก เป็นต้น ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลว เพราะจะเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะเกิดความมุ่งมั่นบากบั่น ไม่ยอมแพ้และไม่ท้อถอยในสิ่งใดอย่างง่าย ๆ

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำทั้ง 2 แบบ ทั้งในด้านบุคลิกภาพทั่วไป และบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน จึงเป็นตัววัดได้ดีว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีคุณลักษณะที่เฉพาะอย่างเหมือนกัน และมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ดังนั้น ทฤษฎีของดูบลินจะเป็นการพิสูจน์ได้ดีว่า ในองค์กรเอกชนระดับใหญ่ของประเทศไทยจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นไปในทิศทางใดเพื่อนำข้อมูลมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กรภาคเอกชนของไทยให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นต่อไป

ประวัติความเป็นมาของบริษัท ไทยซัมมิต ออโต้พาร์ท จำกัด

ความเป็นมาของกลุ่มบริษัท ไทยซัมมิต เป็นเรื่องของความเจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง โดยย้อนหลังไปเมื่อปี 2503 จากร้านสามมิตร บนถนนทรัพย์ ทำเบาะรถยนต์ รถจักรยานยนต์ ขยับขยายเป็นห้างสามมิตรซัพพลายส์ในปี 2507 และขยายอีกครั้งในรูปบริษัท เปลี่ยนชื่อใหม่เป็นบริษัท ไทยซัมมิต โอโตซิส อินดัสตรี ในปี 2515 จนถึงมาอีก 5 ปี ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของบริษัท ไทยซัมมิต ออโต้พาร์ท จำกัด อย่างเป็นทางการบนถนนบางนา-ตราด เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2520 ด้วยเงินลงทุนจดทะเบียน 20 ล้านบาท ทำการผลิตชิ้นส่วนอะไหล่ของรถจักรยานยนต์แก่บริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศที่ดำเนินกิจการประกอบรถจักรยานยนต์กว่า 3 บริษัท ภายใต้นโยบายมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศด้วยการให้ผู้ซื้อสินค้าและบริการได้รับประโยชน์สูงสุดทั้งด้านคุณภาพและราคา

จากความสำเร็จที่จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้อุตสาหกรรมผลิตยานยนต์เป็นไปในทางเต็มรูปแบบ ชนิดที่ไม่ต้องสั่งซื้อส่วนประกอบใด ๆ จากต่างประเทศ ซึ่งจะช่วยในการลดดุลการค้า ทั้งยังมุ่งมั่นที่จะให้มีการควบคุมคุณภาพให้มีมาตรฐานเหนือกว่าชิ้นผลิตภัณฑ์ อะไหล่ และอุปกรณ์ธรรมดาทั่วไปและสุดท้ายคือปรารถนาที่จะสร้างความอยู่ดีกินดีแก่ทุกระดับในบริษัท ซึ่งพนักงานทุกคนของไทยซัมมิตได้ร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติตามนโยบาย ทำให้บริษัทเจริญรุดหน้ามาอย่างต่อเนื่อง

ปัจจุบันบริษัท ไทยซัมมิต ออโต้พาร์ท จำกัด ดำเนินกิจการผลิตชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ รถจักรยานยนต์ เครื่องยนต์ดีเซลการเกษตรและเครื่องใช้ไฟฟ้า รองรับความต้องการของลูกค้ากว่า 40 บริษัท จากจำนวนไม่กี่รายการเป็นจำนวนหลายพันรายการ จากผลิตภัณฑ์หลักขยายสายการผลิตสู่ผลิตภัณฑ์พลาสติก อลูมิเนียมรวมถึงชุดสายไฟในยานยนต์ นอกจากนี้ยังสามารถขยายโรงงานไปยังต่างประเทศ โดยลงทุนเปิดโรงงานต่างประเทศแห่งแรกที่มาเลเซีย ผลิตชิ้นส่วนประกอบรถยนต์เพื่อการรถยนต์มาเลเซีย ซึ่งมีรัฐบาลมาเลเซียเป็นเจ้าของร่วมลงทุนกับบริษัทรถยนต์มิตซูบิชิ สามารถส่งสินค้าทั้งในรูปผลิตภัณฑ์และแม่พิมพ์ไปขายยังต่างประเทศ เช่น ญี่ปุ่น อินเดีย ปากีสถาน อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้ขยายฐานการค้าสู่ธุรกิจประเภทอื่น ๆ เช่น เรือเอสเตท โรงแรม เป็นต้น และล่าสุดกับบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์

ด้วยประสิทธิภาพการผลิต การจัดการ ความตั้งใจจริงผสมผสานกับการพัฒนาทุกด้านอย่างต่อเนื่อง ทำให้บริษัท ไทยซัมมิต ออโต้พาร์ท จำกัดก้าวสู่ความเป็นผู้นำในการผลิตชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ รถจักรยานยนต์ เครื่องยนต์ดีเซลการเกษตรและเครื่องใช้ไฟฟ้าเช่นจนถึงปัจจุบัน

สิ่งหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าให้ความไว้วางใจไทยซัมมิตมาโดยตลอด คือ ศักยภาพในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและราคาที่เหมาะสม ส่งถึงมือลูกค้าตรงเวลาด้วยการบริการที่เป็นเลิศ เอาใจใส่ในทุกขั้นตอนตลอดเวลา หนึ่งในนโยบายระยะยาวของไทยซัมมิต

การจัดการด้านการตลาดของไทยซัมมิตสามารถอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าในการติดต่อได้อย่างรวดเร็ว นับได้ว่าระบบคอมพิวเตอร์ และพนักงานการตลาดทุกคนที่พร้อมเอาใจใส่ลูกค้าเสมือนเป็นบุคคลสำคัญที่สุด

การจัดการด้านการผลิตพร้อมด้วยเครื่องจักรอันทันสมัยและทีมงานวิศวกรที่ออกแบบแม่พิมพ์สินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถออกแบบแม่พิมพ์ที่ให้สินค้าคุณภาพในกระบวนการผลิตที่กระชับ รวดเร็ว ภายใต้ต้นทุนที่ยอมรับได้ สามารถผลิตสินค้าทั้งประเภทเหล็ก อลูมิเนียม และพลาสติกได้ตามกำหนดจำนวนและเวลา นอกจากนี้ยังได้พัฒนาวิชาการโดยการร่วมลงทุนรับการถ่ายทอดทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ (KNOW HOW) อยู่เสมอ เพื่อรองรับการผลิตที่เพิ่มขึ้นทั้งจำนวนและประเภท

การจัดการด้านโรงงาน โรงงานของไทยซัมมิทถูกออกแบบโดยเฉพาะเพื่อการทำงาน กว้างขวาง สะอาด ปลอดภัย ได้มาตรฐาน ใช้เครื่องจักรทันสมัย โดยเฉพาะการขึ้นรูปสินค้าประเภทเหล็ก ซึ่งสามารถรองรับการผลิตสินค้าขนาดใหญ่ด้วยเครื่องจักรขนาด 300 – 2,000 ตัน และขนาดเล็กด้วยเครื่องจักรขนาด 20 – 250 ตัน

การจัดการด้านการขนส่ง สามารถจัดส่งสินค้าถึงมือลูกค้าได้อย่างถูกต้องตรงเวลา

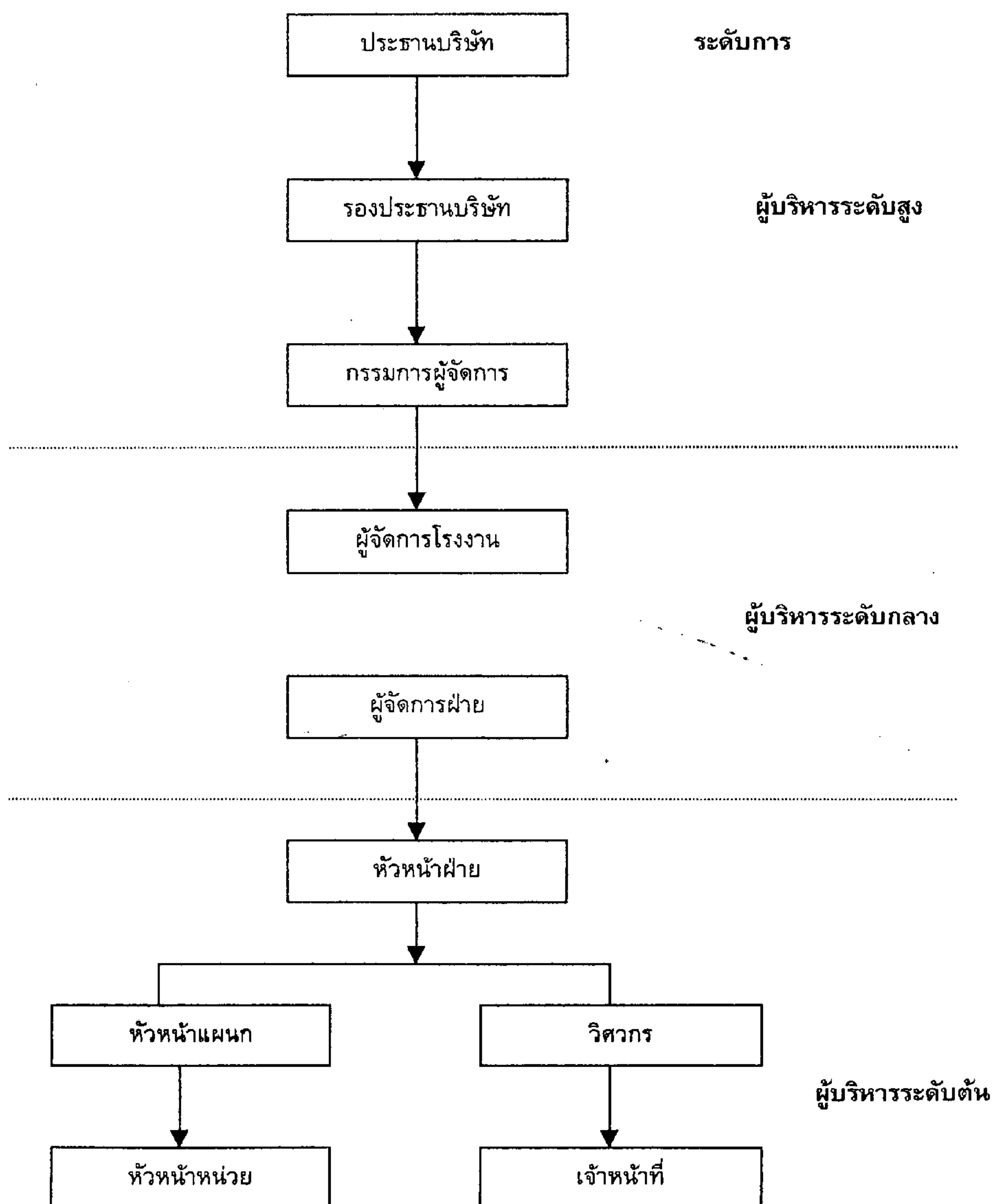
การจัดการด้านบุคลากร ไทยซัมมิทได้พัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลา มีการส่งพนักงานทุกระดับไปฝึกอบรมงานเพื่อรับวิทยาการใหม่ ๆ ทั้งในและนอกประเทศ บุคลากรทุกคนของไทยซัมมิทจึงมากด้วยความรู้ ความสามารถ ความเอาใจใส่ที่พร้อมทุ่มเทให้กับงาน

การจัดการด้านสวัสดิการความปลอดภัยทุกอย่าง ไทยซัมมิทให้มากกว่าที่รัฐบาลกำหนดเสมอ ทั้งสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล อัตราค่าจ้าง ความปลอดภัยในการทำงาน ทั้งเครื่องไม้เครื่องมือหรือระดับเสียง เป็นต้น ทุกอย่างล้วนได้มาตรฐานทั้งสิ้น เพราะไทยซัมมิทยึดถือคุณค่าของบุคลากรเสมอ

จากวันที่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน ด้วยความพร้อมและการพัฒนาการจัดการมาตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้สามารถก้าวข้ามทะเลแห่งขุนเขาสู่นาคคที่สดใสเช่นในปัจจุบันได้ ซึ่งทั้งนี้ทั้งนั้นก็เพื่อให้บริการผลิตสินค้าที่ลูกค้าพึงพอใจ

มีเพียงเท่านั้นไทยซัมมิทยังขยายฐานการค้าสู่ธุรกิจประเภทอื่น ๆ เช่น ธุรกิจที่ดิน โรงแรม สนามกอล์ฟ เงินทุนหลักทรัพย์ ประกันชีวิต เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อสนองตอบต่อนโยบายของรัฐบาลในการที่ลดการนำเข้าชิ้นส่วนประกอบจากต่างประเทศ ทำให้คนไทยหลายพันคนมีงานทำ มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นและให้ ผู้ใช้สินค้าและบริการได้รับประโยชน์สูงสุด

เพื่อให้เห็นภาพอย่างชัดเจนต่อองค์กรภายในของบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด ว่ามีลักษณะการบริหารองค์กรเป็นไปในลักษณะอย่างไร จึงขอให้รายละเอียดต่อแผนผังองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ดังรายละเอียดตามภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท ไทยซัมมิต ออโต้พาร์ท จำกัด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธิดา จิตรประสงค์ (2543 : บทคัดย่อ) การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรที่ควรจะเป็น และความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษาบริษัท ไทยออยล์ จำกัด พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะเป็นและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในปัจจัยเน้นลักษณะอนาคต และลักษณะเน้นความสำเร็จ ซึ่งมุ่งชี้ว่าผู้นำที่เป็นผู้บริหารระดับกลางมีการรับรู้และความคิดเห็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะเป็น และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในอนาคตต้องการให้มีลักษณะเน้นอนาคต และลักษณะเน้นความสำเร็จมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันที่เข้มข้นอย่างในปัจจุบัน และผลการศึกษาี้ยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการทำงาน เป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางที่ควรจะเป็น

มยุรี รังสีสมบัติศิริ (2530 : บทคัดย่อ) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน : กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจผู้นำแบบปรึกษาหารือและมีส่วนร่วมสูงกว่าผู้นำแบบผู้นำเผด็จการอย่างมีศิลป์และลักษณะพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จากการศึกษาต่อก็พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด

ศรีสกุล สังข์ศรี (2541 : บทคัดย่อ) ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา : กรณีศึกษาการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจในงานมากที่สุด เมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาและมีความพึงพอใจรองลงมา เมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำในด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับ และผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารระดับสูงจะมีลักษณะผู้นำด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารระดับต้น แต่ผู้บริหารทั้งสองระดับมีลักษณะผู้นำด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

กิตติ สิงหาปัด (2541 : บทคัดย่อ) การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะผู้นำในธุรกิจโทรทัศน์เสรี : กรณีศึกษาสถานีโทรทัศน์ไอทีวี พบว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นคนที่วิสัยทัศน์และเน้นความสำเร็จของงานเป็นอย่างมาก และปัจจัยที่อยู่เบื้องหลังของความสำเร็จก็คือ ความกลมกลืนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน

พัชรินทร์ ยอดพยุง (2529 : บทคัดย่อ) พฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน : กรณีศึกษาสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ พบว่า ผู้อำนวยการเขตคนเก่ามีพฤติกรรมแบบค่อนข้างมุ่งงานและพึงพอใจในระดับการทำงานค่อนข้างน้อย สำหรับผู้อำนวยการเขตคนปัจจุบันมีพฤติกรรมค่อนข้างมุ่งความสัมพันธ์และมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับค่อนข้างมาก

กรรณิการ์ เจริญกุล (2543 : บทคัดย่อ) การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจเหมืองถ่านหินของประเทศไทย : กรณีศึกษาบริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) พบว่า ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเน้นอนาคตและลักษณะความเป็นเพศชายเป็นปัจจัยที่พบมากที่สุด ลักษณะเน้นความสำเร็จเป็นลำดับที่ 2 และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นกับลักษณะที่ควรจะเป็นของวัฒนธรรมองค์กร จะมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

เฟอร์นันเดซ แอนด์ ออเธอร์ (1997 : 45-54) ทำการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำ : กรณีศึกษาองค์การ 9 ประเทศใน 4 ทวีป พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้อย่างชัดเจน เช่น สหรัฐอเมริกา ผู้นำจะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงขึ้น ขณะที่ในประเทศญี่ปุ่นกลับลดลง เหตุเพราะปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงไป

วิท (1980 : 124) ทำการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของไทยและประเทศอื่น ๆ ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พบว่า คนไทยจะใช้วิธีการบริหารในลักษณะการรับใช้ การปฏิบัติและเคารพผู้มีอำนาจเหนือตน ทำให้ระบบการบริหารกลายเป็นในลักษณะมุ่งทำงานเอาใจเจ้านายมากกว่าจะสนใจประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำของแต่ละบุคคลจะมีข้อแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วัฒนธรรม และพฤติกรรมของสมาชิกภายในกลุ่ม รวมทั้งปัจจัยทางประชากรศาสตร์ก็มีผลต่อลักษณะความเป็นผู้นำ เพื่อให้การบริหารองค์การเป็นไปอย่างราบรื่นและตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงขึ้นอยู่กับผู้นำขององค์การที่จะต้องพิจารณาเลือกรูปแบบของลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมและความเชื่อขององค์การ

สำหรับการศึกษาวิจัยเรื่องทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา กรณีศึกษาบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด นี้ ผู้วิจัยนำแนวทางทฤษฎีของ DUBRIN ในเรื่องคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผลมาเป็นแนวทางในการวิจัย เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาและความต้องการผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งผลการวิจัยอาจจะใช้เป็นแบบอย่างหรือแนวทางในการพัฒนาผู้นำของหน่วยงานหรือองค์การต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรสำหรับการวิจัยนี้ คือ พนักงานผู้บริหารระดับต้นของบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด ซึ่งกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จะมี 2 กลุ่มงาน คือ กลุ่มการผลิต ตั้งแต่หัวหน้าหน่วย หัวหน้าแผนก วิศวกร หัวหน้าฝ่ายจำนวน 156 คน สำหรับกลุ่มการบริหารสำนักงาน ตั้งแต่เจ้าหน้าที่ หัวหน้าแผนก และหัวหน้าฝ่าย จำนวน 114 คน รวมประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 270 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2546)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยนี้ คือ พนักงานผู้บริหารระดับต้นของบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด จำนวน 270 คน ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากฝ่ายบุคคลและธุรการของบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มงานและตำแหน่งที่รับผิดชอบ ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการแบ่งกลุ่มงานและตำแหน่งที่รับผิดชอบของบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด

กลุ่มงาน	ประชากรรวม	ตำแหน่งงาน					
		หัวหน้าหน่วย	เจ้าหน้าที่	วิศวกร	หัวหน้าแผนก	หัวหน้าฝ่าย	รวม
การผลิต	156	28	78	9	32	9	156
บริหารสำนักงาน	114 ¹	21	61	3	20	9	114
รวม	270	49	139	12	52	18	270

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือและขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ หรือแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีการดำเนินการสร้างตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาความรู้เกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำจากตำรา เอกสารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม

2. ขอบเขตของแบบสอบถามจะเกี่ยวข้องกับทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพโดยทั่วไป และคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน

3. รูปแบบของแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพสมรส และระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพและลักษณะความเป็นผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน ดังนี้

1. คำถามเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพ ลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) มี 5 ระดับ คือ

ระดับ 5	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับ 4	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วย
ระดับ 3	หมายถึง	ผู้ตอบไม่แน่ใจ
ระดับ 2	หมายถึง	ผู้ตอบไม่เห็นด้วย
ระดับ 1	หมายถึง	ผู้ตอบไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

2. คำถามเกี่ยวกับลักษณะความผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน ลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) มี 5 ระดับ คือ

ระดับ 5	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับ 4	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วย
ระดับ 3	หมายถึง	ผู้ตอบไม่แน่ใจ
ระดับ 2	หมายถึง	ผู้ตอบไม่เห็นด้วย
ระดับ 1	หมายถึง	ผู้ตอบไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การอภิปรายผลการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช. 2542 : 110) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอภิปรายผล ดังนี้

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

3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

3.1.1 การหาค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ โดยใช้ในแบบสอบถามส่วนที่ 1

3.1.2 การหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลด้านต่าง ๆ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2542 : 255) โดยใช้ในแบบสอบถามส่วนที่ 2

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

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

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

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

เมื่อ S แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
 X แทน คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
 n แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง
 $n - 1$ แทน จำนวนตัวแปรอิสระ
 $(\sum x)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
 $\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
 n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

3.2 สถิติที่ใช้ทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - Coefficient) ของครอนบัค (Croanbach) (บุญชม ศรีสะอาด. 2538 : 174)

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

เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
 n แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม
 $\sum S_i^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ
 S_t^2 แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

3.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.3.1 การทดสอบค่า t-Test ใช้ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช. 2542 : 360) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

กรณีค่าความแปรปรวนเท่ากัน ($\sigma^2_1 = \sigma^2_2$)

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

$$df = n_1 + n_2 - 2$$

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

กรณีค่าความแปรปรวนไม่เท่ากัน ($\sigma^2_1 \neq \sigma^2_2$)

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

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

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

3.3.2 การทดสอบค่า F-Test ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2542 : 393) เพื่อใช้ทดสอบสมมุติฐาน ข้อที่ 2 - 6

ตาราง 3 ตารางวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

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

เมื่อ	k	แทน	จำนวนประชากรที่นำมาทดสอบสมมุติฐาน
	n	แทน	จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้นที่เลือกมาจากประชากรทุกประชากร
	n_i	แทน	จำนวนตัวอย่างที่เลือกมาจากประชากรที่ i
	X_{ij}	แทน	ค่าสังเกตซึ่งได้จากตัวอย่างที่ j ที่เลือกมาจากประชากรที่ i
	T_i	แทน	ผลรวมของค่าสังเกตจากตัวอย่างที่เลือกมาจากประชากรที่ i
	T	แทน	ผลรวมของค่าสังเกตจากตัวอย่างที่เลือกมาจากประชากรทุกประชากร
	SS(B)	แทน	ผลรวมกำลังสองระหว่างประชากร (Between Sum of Square)
	$k - 1$	แทน	องศาแห่งความเป็นอิสระระหว่างประชากร (Between Degree of Freedom)
	SS(W)	แทน	ผลรวมกำลังสองภายในประชากร (Within Sum of Square)
	$n - k$	แทน	องศาแห่งความเป็นอิสระของภายในประชากร (Within Degree of Freedom)
	MS(B)	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Square Between Groups)
	MS(W)	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square Within Groups)
	F	แทน	ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤติจากการแจกแจงแบบ F เพื่อทราบนัยสำคัญ

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

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

โดยที่ $n_i \neq n_j$

$$r = n - k$$

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

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชากรณีศึกษาบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด การวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

H_0	แทน	สมมติฐานหลัก
H_1	แทน	สมมติฐานรอง
n	แทน	จำนวนพนักงานกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา t - Distribution
F-Ratio	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา F - Distribution
F-Prob., p	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ค่าถามเชิงลบที่มีการปรับเปลี่ยนแบบสอบถามและปรับสเกล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไปและลักษณะความเป็นผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพสมรส และระยะเวลาการปฏิบัติงาน โดยแจกแจงจำนวน และค่าร้อยละ ดังนี้

ตาราง 4 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	85	31.50
หญิง	185	68.50
รวม	270	100.00
2. อายุ		
18 – 25 ปี	53	19.60
26 – 30 ปี	78	28.90
31 – 40 ปี	125	46.30
41 – 50 ปี	14	5.20
รวม	270	100.00
3. ตำแหน่งงาน		
หัวหน้าหน่วย	13	4.80
หัวหน้าแผนก	36	13.40
หัวหน้าฝ่าย	12	4.40
เจ้าหน้าที่	197	73.00
วิศวกร	12	4.40
รวม	270	100.00

ตาราง 4 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	35	13.00
มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	51	18.80
อนุปริญญา / ปวส.	88	32.60
ปริญญาตรี	96	35.60
รวม	270	100.00
5. เงินเดือน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท	51	18.80
7,001 – 10,000 บาท	112	41.50
10,001 – 13,000 บาท	54	20.00
13,001 – 16,000 บาท	18	6.70
16,001 – 19,000 บาท	14	5.20
19,001 – 22,000 บาท	6	2.20
22,001 บาท ขึ้นไป	15	5.60
รวม	270	100.00
6. สถานภาพสมรส		
โสด	140	51.90
สมรส	120	44.40
หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่	10	3.70
รวม	270	100.00
7. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 3 ปี	70	25.90
3 – 6 ปี	60	22.20
7 - 10 ปี	79	29.30
มากกว่า 10 ปี	61	22.60
รวม	410	100.00

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 270 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

เพศ พนักงานที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย มีจำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 31.50 และเพศหญิง มีจำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 61.50 โดยพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย

อายุ พนักงานที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้มีอายุ 18 - 25 ปี มีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 19.60 พนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี มีจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 28.90 พนักงานที่มีอายุ 31 - 40 ปี มีจำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 46.30 และพนักงานที่มีอายุ 41 - 50 ปี มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.20 โดยพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมีอายุ 31 - 40 ปี รองลงมา คือ มีอายุ 26 - 30 ปี และมีอายุ 18 - 25 ปี ตามลำดับ

ตำแหน่งงาน พนักงานที่ตอบแบบสอบถามที่เป็นระดับหัวหน้าหน่วย มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.80 พนักงานที่เป็นระดับหัวหน้าแผนก มีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 13.40 พนักงานที่เป็นระดับหัวหน้าฝ่าย มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.40 พนักงานที่เป็นระดับเจ้าหน้าที่ มีจำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 73.00 และพนักงานที่เป็นวิศวกร มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.40 โดยพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะเป็นระดับเจ้าหน้าที่ รองลงมา คือ หัวหน้าแผนก และหัวหน้าหน่วย ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. มีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 13.00 พนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. มีจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 18.80 พนักงานที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. มีจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 32.60 และพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 35.60 โดยพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมา คือ มีการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. และมีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. ตามลำดับ

เงินเดือน พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท มีจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 18.80 พนักงานที่มีเงินเดือน 7,001 - 10,000 บาท มีจำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 41.50 พนักงานที่มีเงินเดือน 10,001 - 13,000 บาท มีจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 พนักงานที่มีเงินเดือน 13,001 - 16,000 บาท มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.70 พนักงานที่มีเงินเดือน 16,001 - 19,000 บาท มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.20 พนักงานที่มีเงินเดือน 19,001 - 22,000 บาท มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.20 และพนักงานที่มีเงินเดือน 22,001 บาทขึ้นไป มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.60 โดยพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีเงินเดือน 7,001 - 10,000 บาท รองลงมา คือ มีเงินเดือน 10,001 - 13,000 บาท และมีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท ตามลำดับ

สถานภาพสมรส พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพโสด มีจำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 51.90 พนักงานที่มีสถานภาพสมรส มีจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 44.40 และพนักงานที่มีสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70 โดยพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด รองลงมา คือ สมรส และหม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่ ตามลำดับ

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พนักงานที่ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี มีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 25.90 พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 – 6 ปี มีจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 22.20 พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 – 10 ปี มีจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 29.30 และพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี มีจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 22.60 โดยพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 -10 ปี รองลงมา คือ มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี และมีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำด้าน บุคลิกภาพ และลักษณะความเป็นผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป และลักษณะความเป็นผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน โดยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตาราง 5 แสดงระดับทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้บังคับบัญชา

ทัศนคติต่อ ลักษณะความเป็นผู้นำ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ระดับทัศนคติ		
						$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ความเชื่อมั่นในตัวเอง								
1. ควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอ แม้อยู่ในภาวะกดดัน	39 (14.4)	99 (36.7)	65 (24.1)	47 (17.4)	20 (7.4)	3.33	1.14	ไม่แน่ใจ
2. แสดงออกถึงกิริยามารยาท และท่าทางที่อย่างเหมาะสม ต่อหน้าผู้คนอยู่เสมอ**	22 (8.1)	94 (34.8)	68 (25.2)	69 (25.6)	17 (6.3)	3.13	1.08	ไม่แน่ใจ
การสร้างควมไว้วางใจ								
3. แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ต่อบริษัทอยู่เสมอ	65 (24.1)	98 (36.3)	90 (33.3)	12 (4.4)	5 (1.9)	3.76	.93	เห็นด้วย
4. มีความสามารถมากจนเป็นที่ ยอมรับ	51 (18.9)	115 (42.6)	76 (28.1)	19 (7.0)	9 (3.3)	3.67	.97	เห็นด้วย
ลักษณะเด่น (Dominance)								
5. ปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้อง และเพื่อนร่วมงานได้เป็น อย่างดี	49 (18.1)	112 (41.5)	51 (18.9)	40 (14.8)	18 (6.7)	3.50	1.15	เห็นด้วย

ตาราง 5 (ต่อ)

ทัศนคติต่อ ลักษณะความเป็นผู้นำ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ระดับทัศนคติ		
						$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
6. ตัดสินใจเรื่องงานได้อย่าง รวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ	26 (9.6)	90 (33.3)	90 (33.3)	49 (18.2)	15 (5.6)	3.23	1.04	ไม่แน่ใจ
7. มีทักษะในการพูดต่อหน้า ชุมชนได้เป็นอย่างดี	57 (21.1)	130 (48.1)	54 (20.0)	22 (8.1)	7 (2.7)	3.77	.96	เห็นด้วย
8. มีความสามารถในการสร้าง ความร่วมมือที่ดีภายใน บริษัท	45 (16.7)	122 (45.2)	66 (24.4)	31 (11.5)	6 (2.2)	3.63	.97	เห็นด้วย
การกล้าแสดงออก								
9. แสดงทัศนคติระหว่างการ ประชุมอยู่เสมอ	33 (12.2)	125 (46.3)	92 (34.1)	14 (5.2)	6 (2.2)	3.61	.85	เห็นด้วย
10. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นได้	31 (11.5)	128 (47.4)	61 (22.6)	36 (13.3)	14 (5.2)	3.47	1.03	เห็นด้วย
11. แสดงออกอย่างชัดเจนถึง ความต้องการให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง	49 (18.1)	145 (53.8)	49 (18.1)	20 (7.4)	7 (2.6)	3.77	.92	เห็นด้วย
12. ชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชา คล้อยตามอยู่เสมอ	28 (10.4)	118 (43.7)	78 (28.9)	40 (14.8)	6 (2.2)	3.45	.94	เห็นด้วย
ความมั่นคงทางอารมณ์								
13. มีอารมณ์ฉุนเฉียวอยู่เสมอ เมื่อทราบว่าผู้ใต้บังคับ บัญชาทำงานผิดพลาด	23 (8.5)	71 (26.3)	50 (18.5)	88 (32.6)	38 (14.1)	2.83	1.21	ไม่แน่ใจ
14. ควบคุมอารมณ์ได้ดีในกรณี ที่มีปัญหารุนแรง	37 (13.7)	91 (33.7)	74 (27.4)	44 (16.3)	24 (8.9)	3.27	1.16	ไม่แน่ใจ

ตาราง 5 (ต่อ)

ทัศนคติต่อ ลักษณะความเป็นผู้นำ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ระดับทัศนคติ		
						$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ความกระตือรือร้น								
15. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กระตือรือร้นในการทำงาน อยู่เสมอ	41 (15.2)	156 (57.8)	41 (15.2)	22 (8.1)	10 (3.7)	3.73	.94	เห็นด้วย
16. ไม่พอใจกับบุคคลที่มีความ คิดเห็นไม่คล้อยตามตนเอง	33 (12.2)	67 (24.8)	78 (28.9)	70 (25.9)	22 (8.2)	3.07	1.15	ไม่แน่ใจ
การมีอารมณ์ขัน								
17. มีอารมณ์ขันระหว่างทำงาน อยู่เสมอ	23 (8.5)	78 (28.9)	76 (28.1)	61 (22.6)	32 (11.9)	3.00	1.16	ไม่แน่ใจ
ความเอื้ออาทร								
18. เข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่น อยู่เสมอ	48 (17.8)	115 (42.6)	68 (25.2)	26 (9.6)	13 (4.8)	3.59	1.04	เห็นด้วย
19. ให้ของขวัญในเทศกาล สำคัญอยู่เสมอ	55 (20.4)	70 (25.9)	53 (19.6)	58 (21.5)	34 (12.6)	3.20	1.33	ไม่แน่ใจ
ความอดทนสูงต่อความตึง เครียด								
20. แสดงออกถึงความผิดหวัง เมื่อผลงานไม่เป็นไปตาม แผนที่วางไว้	29 (10.7)	99 (36.7)	83 (30.7)	46 (17.0)	13 (4.9)	3.31	1.03	ไม่แน่ใจ
21. มักเก็บอารมณ์ได้ดีเมื่อเกิด ข้อขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับ บัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน	25 (9.3)	96 (35.6)	74 (27.4)	50 (18.5)	25 (9.2)	3.17	1.12	ไม่แน่ใจ

ตาราง 5 (ต่อ)

ทัศนคติต่อ ลักษณะความเป็นผู้นำ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ระดับทัศนคติ		
						$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<u>การรู้จักตนเองและมีวิสัย</u>								
<u>ประสพความสำเร็จในการทำงาน</u>								
22. รับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้ บังคับบัญชาอยู่เสมอ	22 (8.1)	111 (41.1)	72 (26.8)	39 (14.4)	26 (9.6)	3.24	1.10	ไม่แน่ใจ
23. ยอมรับต่อความผิดพลาด ในการทำงานอยู่เสมอ**	21 (7.8)	103 (38.1)	76 (28.1)	49 (18.2)	21 (7.8)	3.20	1.07	ไม่แน่ใจ
ลักษณะความเป็นผู้นำด้าน บุคลิกภาพทั่วไปโดยรวม						3.39	.56	ปานกลาง

**คำถามเชิงลบที่มีการปรับแบบสอบถามและปรับสเกล

จากตาราง 5 แสดงระดับทัศนคติของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำทางด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้บังคับบัญชา พบว่า

1. พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอแม้อยู่ในภาวะกดดัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33
2. พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชาแสดงออกถึงกิริยามารยาทและท่าทางได้อย่างเหมาะสมต่อหน้าผู้คน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13
3. พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชาแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ต่อบริษัทอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76
4. พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67
5. พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชาสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50
6. พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชามักตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23
7. พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชามีทักษะในการพูดต่อหน้าชุมชนได้เป็นอย่างดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77
8. พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างความร่วมมือที่ดีภายในบริษัท โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63
9. พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชามักจะแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61

10. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชาสามารถจะกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47
11. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชามักจะแสดงออกอย่างชัดเจนถึงความต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77
12. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชามักชี้ให้ผู้ได้บังคับบัญชาคล้อยตามอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45
13. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชามักจะมีอารมณ์ฉุนเฉียวอยู่เสมอเมื่อทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83
14. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีในกรณีที่มีปัญหาที่รุนแรง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27
15. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชามักจะกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27
16. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชามักจะไม่พอใจบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อยตามตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07
17. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชามักมีอารมณ์ขุ่นระหว่างทำงานอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00
18. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชามักเข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59
19. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชามักจะให้ของขวัญในเทศกาลสำคัญอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20
20. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชาแสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31
21. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชามักเก็บอารมณ์ได้ดี เมื่อเกิดข้อขัดแย้งกับพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17
22. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชามักจะรับฟังคำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24
23. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชามักจะยอมรับต่อความผิดพลาดในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา บริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด ต่อลักษณะความเป็นผู้นำผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการด้านบุคลิกภาพทั่วไป สรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการมีลักษณะความน่าด้านบุคลิกภาพทั่วไปในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39

ตาราง 6 แสดงระดับทัศนคติของพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา
ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน

ทัศนคติต่อ ลักษณะความเป็นผู้นำ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ระดับทัศนคติ		
						$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ความคิดริเริ่ม								
1. มีความสามารถในการนำเสนอ วิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญห ได้อยู่เสมอ	48 (17.8)	113 (41.9)	61 (22.6)	37 (13.7)	11 (4.0)	3.56	1.06	เห็นด้วย
ความเข้าใจอารมณ์และ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น								
2. ให้ความสนใจต่อความรู้สึก ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	23 (8.5)	87 (32.2)	77 (28.5)	53 (19.6)	30 (11.2)	3.07	1.14	ไม่แน่ใจ
ความสามารถยืดหยุ่น และความสามารถในการ ปรับตัว								
3. จัดแปลงวิธีการทำงานให้ สอดคล้องต่อความต้องการ ของลูกค้าอยู่เสมอ	45 (16.7)	144 (53.3)	56 (20.7)	18 (6.7)	7 (2.6)	3.75	.90	เห็นด้วย
4. โยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่าย ให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ ของบริษัทอยู่เสมอ	26 (9.6)	117 (43.4)	75 (27.8)	33 (12.2)	19 (7.0)	3.36	1.05	ไม่แน่ใจ
สภาพการควบคุมภายใน ตนเอง								
5. ควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อมี ปัญหากับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง**	24 (8.9)	87 (32.2)	83 (30.7)	52 (19.3)	24 (8.9)	3.13	1.10	ไม่แน่ใจ
6. แสดงความเชื่อมั่นในตนเอง อยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอ ความคิดเห็นต่อหน้าที่ประชุม	35 (13.0)	139 (51.5)	76 (28.1)	14 (5.2)	6 (2.2)	3.68	.85	เห็นด้วย

ตาราง 6 (ต่อ)

ทัศนคติต่อ ลักษณะความเป็นผู้นำ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ระดับทัศนคติ		
						$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
8. ออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้อง อธิบายให้ผู้บริหารได้ รับทราบถึงปัญหา	32 (11.9)	110 (40.7)	87 (32.2)	30 (11.1)	11 (4.1)	3.45	.98	เห็นด้วย
ความสามารถกลับคืนสู่ สภาพเดิม								
9. แสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอ แม้จะมีอุปสรรคมากมาย	56 (20.8)	111 (41.1)	69 (25.6)	22 (8.1)	12 (4.4)	3.66	1.04	เห็นด้วย
ลักษณะความเป็นผู้นำด้าน ความสัมพันธ์กับงานโดยรวม						3.42	.68	สูง

**คำถามเชิงลบที่มีการปรับแบบสอบถามและปรับสเกล

จากตาราง 6 แสดงระดับทัศนคติของพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำทางด้าน
ความสัมพันธ์กับงานของผู้บังคับบัญชา พบว่า

1. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ
มาแก้ไขปัญหาคืออยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56
2. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชามักจะให้ความสนใจต่อความรู้สึกของ
พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07
3. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชามักจะดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อ
ความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75
4. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชามักจะโยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้
สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36
5. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อมีปัญหากับ
ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13
6. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชาแสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้อง
นำเสนอทัศนคติต่อหน้าที่ประชุม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68
7. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชามักจะออกมารับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดน
ตำหนิเรื่องงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16
8. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชามักจะออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้
ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45

9. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชาแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมาย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา บริษัท ไทยซัมมิท โอโต้พาร์ท จำกัด ต่อลักษณะความเป็นผู้นำผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน สรุปได้ว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการมีลักษณะความนำด้านบุคลิกภาพทั่วไปในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H₀ : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H₁ : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (t – test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H₀) ก็ต่อเมื่อค่า 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานเป็นดังนี้

ตาราง 7 แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป จำแนกตามเพศ

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป		t - test for Equality of Means				
		เพศ	$\bar{X}$	S.D.	t	df
ความเชื่อมั่นในตัวเอง						
1. ควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอแม้อยู่ในภาวะกดดัน	ชาย	3.65	1.09	3.103*	268	.002
	หญิง	3.19				
2. แสดงออกถึงกิจกรรมารยาทและท่าทาง อย่างเหมาะสมต่อหน้าผู้คนอยู่เสมอ**	ชาย	3.20	1.07	.724	268	.470
	หญิง	3.10				
การสร้างควมไว้วางใจ						
3. แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ต่อบริษัทอยู่เสมอ	ชาย	3.95	.99	2.292*	268	.023
	หญิง	3.68				
4. มีความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับ	ชาย	3.87	1.08	2.357*	268	.059
	หญิง	3.57				
ลักษณะเด่น						
5. ปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อน ร่วมงานได้เป็นอย่างดี	ชาย	3.82	1.11	3.235*	268	.001
	หญิง	3.35				

ตาราง 7 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	เพศ	t - test for Equality of Means				
		X	S.D.	t	df	p
6. ตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ อยู่เสมอ	ชาย	3.55	.94	3.510*	268	.001
	หญิง	3.09				
7. มีทักษะในการพูดต่อหน้าชุมชนได้เป็นอย่างดี	ชาย	3.86	1.06	1.027	268	.306
	หญิง	3.73				
8. มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือที่ดี ภายในบริษัท	ชาย	3.78	1.04	1.742	268	.083
	หญิง	3.56				
การกล้าแสดงออก						
9. แสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ	ชาย	3.79	.99	2.341*	268	.020
	หญิง	3.53				
10. กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้	ชาย	3.73	.98	2.880*	268	.004
	หญิง	3.35				
11. แสดงออกอย่างชัดเจนถึงความต้องการให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง	ชาย	3.54	1.04	-2.860*	268	.005
	หญิง	3.88				
12. ชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคล้อยตามอยู่เสมอ	ชาย	3.29	1.05	-1.873	268	.062
	หญิง	3.52				
ความมั่นคงทางอารมณ์						
13. มีอารมณ์ฉุนเฉียวอยู่เสมอเมื่อทราบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด	ชาย	3.14	1.26	2.939*	268	.004
	หญิง	2.68				
14. ควบคุมอารมณ์ได้ดีในกรณีที่มีปัญหารุนแรง	ชาย	3.47	1.05	1.940	268	.053
	หญิง	3.18				
ความกระตือรือร้น						
15. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการ ทำงานอยู่เสมอ	ชาย	3.82	1.06	1.152	268	.250
	หญิง	3.68				
16. ไม่พอใจกับบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อย ตามตนเอง	ชาย	2.69	1.05	-3.731*	268	.000
	หญิง	3.24				
การมีอารมณ์ขัน						
17. มีอารมณ์ขันระหว่างทำงานอยู่เสมอ	ชาย	3.46	1.03	4.625*	268	.000
	หญิง	2.78				

ตาราง 7 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ	ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	เพศ	t - test for Equality of Means				
			X	S.D.	t	df	p
ความเอื้ออารี							
18. เข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ	ชาย	3.72	1.05	1.380	268	.169	
	หญิง	3.53					
19. ให้ของขวัญในเทศกาลสำคัญอยู่เสมอ	ชาย	3.22	1.29	.197	268	.844	
	หญิง	3.19					
ความอดทนสูงต่อความตึงเครียด							
20. แสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้	ชาย	3.18	1.07	-1.497	268	.136	
	หญิง	3.38					
21. มักเก็บอารมณ์ได้ดี เมื่อเกิดข้อขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน	ชาย	3.42	.99	2.540*	268	.052	
	หญิง	3.05					
การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน							
22. รับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	ชาย	3.73	.99	5.212*	268	.000	
	หญิง	3.05					
23. ยอมรับต่อความผิดพลาดในการทำงานอยู่เสมอ	ชาย	3.49	1.10	3.104*	268	.002	
	หญิง	3.06					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำถามเชิงลบที่มีการปรับแบบสอบถามและปรับสเกล

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกัน โดยใช้สถิติทดสอบค่า t – Test จากวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป ได้แก่ การควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอแม้อยู่ในภาวะกดดัน การแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ต่อบริษัทอยู่เสมอ ความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับ การปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี การตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ แสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้ การแสดงออกอย่างชัดเจนถึงความต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง มีอารมณ์ขันอยู่เสมอเมื่อทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ไม่พอใจกับบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อยตามตนเอง มีอารมณ์ขันระหว่างทำงานอยู่เสมอ การเก็บอารมณ์ได้ดี เมื่อเกิดข้อขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน รับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และยอมรับต่อความผิดพลาดในการทำงานอยู่เสมอ มีค่า Probability (p) เท่ากับ .002, .023, .059, .001, .001, .020, .004, .005, .004, .000, .000, .052, .000 และ .002 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H₁) หมายความว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไปแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ตาราง 8 แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพภาพที่สัมพันธ์กับงาน จำแนกตามเพศ

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน	เพศ	t - test for Equality of Means				
		X	S.D.	t	df	p
ความคิดริเริ่ม						
1. มีความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาได้อยู่เสมอ	ชาย	3.84	1.08	2.980*	268	.003
	หญิง	3.43				
ความเข้าใจอารมณ์และเห็นอกเห็นใจ ผู้อื่น						
2. ให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่เสมอ	ชาย	3.49	1.11	4.225*	268	.000
	หญิง	2.88				
ความสามารถยืดหยุ่นและความสามารถ ในการปรับตัว						
3. จัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความ ต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ	ชาย	3.87	.95	1.515	268	.131
	หญิง	3.69				
4. โยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้อง ต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอ	ชาย	3.39	1.12	.269	268	.788
	หญิง	3.35				
สภาพการควบคุมภายในตนเอง						
5. ควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง**	ชาย	3.16	1.08	.354	268	.724
	หญิง	3.11				
6. แสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้อง นำเสนอความคิดเห็นต่อหน้าที่ประชุม	ชาย	3.68	.93	.060	268	.952
	หญิง	3.68				
ความกล้าหาญ						
7. มักออกมารับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิ เรื่องงาน	ชาย	3.56	.98	4.153*	268	.000
	หญิง	2.97				
8. ออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหาร ได้รับทราบถึงปัญหา	ชาย	3.66	.91	2.379*	268	.058
	หญิง	3.36				
ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม						
9. แสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรค มากมาย	ชาย	4.00	1.02	3.792*	268	.000
	หญิง	3.50				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำถามเชิงลบที่มีการปรับแบบสอบถามและปรับสเกล

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกัน โดยใช้สถิติทดสอบค่า t - Test จากวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ได้แก่ ความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคืออยู่เสมอ การให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ การออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิ ออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา และแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมาย มีค่า Probability (p) เท่ากับ .003, .000, .000, .058 และ .0020ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

สมมติฐานข้อที่ 2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน

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

ตาราง 9 แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพภาพทั่วไป จำแนกตามอายุ

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ความเชื่อมั่นในตัวเอง						
1. ควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอแม้อยู่ในภาวะกดดัน	ระหว่างกลุ่ม	3	3.628	1.209	.923	.430
	ภายในกลุ่ม	266	348.372	1.310		
	รวม	269	352.000			
2. แสดงออกถึงกิริยามารยาทและท่าทางที่อย่างเหมาะสมต่อหน้าผู้คนอยู่เสมอ**	ระหว่างกลุ่ม	3	2.557	.852	.727	.537
	ภายในกลุ่ม	266	311.906	1.173		
	รวม	269	314.463			

ตาราง 9 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F- Prob.
การสร้างควมไว้วางใจ						
3. แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ต่อบริษัท อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	6.602	2.201	2.587	.053
	ภายในกลุ่ม	266	226.228	.850		
	รวม	269	232.830			
4. มีความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	3	8.579	2.860	3.099*	.027
	ภายในกลุ่ม	266	245.421	.923		
	รวม	269	254.000			
ลักษณะเด่น						
5. ปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและ เพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี	ระหว่างกลุ่ม	3	10.777	3.592	2.788*	.041
	ภายในกลุ่ม	266	342.720	1.288		
	รวม	269	353.496			
6. ตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็ว และแม่นยำอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	10.028	3.343	3.195*	.024
	ภายในกลุ่ม	266	278.272	1.046		
	รวม	269	288.300			
7. มีทักษะในการพูดต่อหน้าชุมชนได้ เป็นอย่างดี	ระหว่างกลุ่ม	3	1.088	.363	.391	.760
	ภายในกลุ่ม	266	246.675	.927		
	รวม	269	247.763			
8. มีความสามารถในการสร้างความ ร่วมมือที่ดีภายในบริษัท	ระหว่างกลุ่ม	3	.497	.166	.176	.913
	ภายในกลุ่ม	266	250.721	.943		
	รวม	269	251.219			

ตาราง 9 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F- Prob.
การกล้าแสดงออก						
9. แสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	.751	.250	.344	.793
	ภายในกลุ่ม	266	193.416	.727		
	รวม	269	194.167			
10. กระตุ้นให้ผู้ที่บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้	ระหว่างกลุ่ม	3	3.512	1.171	1.105	.347
	ภายในกลุ่ม	266	281.688	1.059		
	รวม	269	285.200			
11. แสดงออกอย่างชัดเจนถึงความต้องการให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง	ระหว่างกลุ่ม	3	1.506	.502	.592	.621
	ภายในกลุ่ม	266	225.712	.849		
	รวม	269	227.219			
12. ชี้แนะให้ผู้ที่บังคับบัญชาคล้อยตามอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	4.242	1.414	1.603	.189
	ภายในกลุ่ม	266	234.632	.882		
	รวม	269	238.874			
ความมั่นคงทางอารมณ์						
13. มีอารมณ์ฉุนเฉียวอยู่เสมอเมื่อทราบว่า ผู้ที่บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด	ระหว่างกลุ่ม	3	7.261	2.420	1.661	.176
	ภายในกลุ่ม	266	387.558	1.457		
	รวม	269	394.819			
14. ควบคุมอารมณ์ได้ดีในกรณีที่มีปัญหารุนแรง	ระหว่างกลุ่ม	3	9.308	3.103	2.358	.072
	ภายในกลุ่ม	266	349.955	1.316		
	รวม	269	359.263			

ตาราง 9 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F- Prob.
ความกระตือรือร้น						
15. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กระตือรือร้น ในการทำงาน อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	7.884	2.628	3.055*	.030
	ภายในกลุ่ม	266	231.834	.872		
	รวม	269	239.719			
16. ไม่พอใจกับบุคคลที่มีความคิดเห็น ไม่คล้อยตาม	ระหว่างกลุ่ม	3	1.607	.536	.402	.751
	ภายในกลุ่ม	266	354.056	1.331		
	รวม	269	355.663			
การมีอารมณ์ขัน						
17. มีอารมณ์ขันระหว่างทำงาน อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	10.215	3.405	2.597	.053
	ภายในกลุ่ม	266	348.782	1.311		
	รวม	269				
ความเอื้ออาทร						
18. เข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	2.531	.844	.777	.508
	ภายในกลุ่ม	266	288.836	1.086		
	รวม	269	291.367			
19. ให้อภัยในเหตุการณ์สำคัญ อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	2.079	.693	.391	.759
	ภายในกลุ่ม	266	471.121	1.771		
	รวม	269				
ความอดทนสูงต่อความ ตึงเครียด						
20. แสดงออกถึงความผิดหวัง เมื่อผลงาน ไม่เป็นไปตาม แผนที่วางไว้	ระหว่างกลุ่ม	3	5.084	1.695	1.603	.189
	ภายในกลุ่ม	266	281.157	1.057		
	รวม	269	286.241			

ตาราง 9 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F- Prob.
21. มักเก็บอารมณ์ได้ดีเมื่อเกิด ข้อขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	4.120	1.373	1.094	.352
	ภายในกลุ่ม	266	334.043	1.256		
	รวม	269	338.163			
การรู้จักตนเองและมี วัตถุประสงค์ในการทำงาน						
22. รับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับ บัญชาอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	13.268	4.423	3.752*	.051
	ภายในกลุ่ม	266	313.562	1.179		
	รวม	269	326.830			
23. ยอมรับต่อความผิดพลาดในการ ทำงานอยู่เสมอ**	ระหว่างกลุ่ม	3	8.282	2.761	2.440	.065
	ภายในกลุ่ม	266	300.918	1.131		
	รวม	269				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำถามเชิงลบที่มีการปรับแบบสอบถามและปรับสเกล

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA : Analysis of Varlance) พบว่า ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับ การปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ และการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ มีค่า F-Prob. เท่ากับ .027, .041, .024, .030 และ .051 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์นำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ตามลำดับ ดังนี้

ตาราง 10 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปด้านความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับ

อายุ	$\bar{X}$	18 - 25 ปี	26 - 30 ปี	31 - 40 ปี	41 - 50 ปี
		3.98	3.71	3.54	3.36
18 - 25 ปี	3.98		0.27 (.108)	0.44* (.006)	0.62* (.032)
26 - 30 ปี	3.71			0.17 (.246)	0.35 (.213)
31 - 40 ปี	3.54				0.18 (.491)
41 - 50 ปี	3.36				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง-10 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุ 18 - 25 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 31 - 40 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .006 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 18 - 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 - 40 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปด้านความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.44

พนักงานที่มีอายุ 18 - 25 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 41 - 50 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .032 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 18 - 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 41 - 50 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปด้านความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.62

ตาราง 11 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปด้านการปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี

อายุ	$\bar{X}$	18 - 25 ปี 3.87	26 - 30 ปี 3.51	31 - 40 ปี 3.36	41 - 50 ปี 3.21
18 - 25 ปี	3.87		0.36 (.080)	0.51* (.007)	0.66 (.056)
26 - 30 ปี	3.51			0.15 (.352)	0.30 (.366)
31 - 40 ปี	3.36				0.15 (.649)
41 - 50 ปี	3.21				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 11 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุ 18 - 25 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 31 - 40 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .007 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 18 - 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 - 40 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปด้านการปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.51

ตาราง 12 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปด้านการตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ

อายุ	$\bar{X}$	18 - 25 ปี 3.60	26 - 30 ปี 3.23	31 - 40 ปี 3.09	41 - 50 ปี 3.14
18 - 25 ปี	3.60		0.37* (.041)	0.51* (.002)	0.46 (.135)
26 - 30 ปี	3.23			0.14 (.334)	0.09 (.767)
31 - 40 ปี	3.09				0.05 (.849)
41 - 50 ปี	3.14				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 12 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุ 18 - 25 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .041 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 18 - 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปด้านการตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.37

พนักงานที่มีอายุ 18 - 25 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 31 - 40 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 18 - 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 - 40 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปด้านการตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.51

ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปด้านการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ

อายุ	$\bar{X}$	18 - 25 ปี 4.06	26 - 30 ปี 3.63	31 - 40 ปี 3.63	41 - 50 ปี 3.86
18 - 25 ปี	4.06		0.41* (.050)	0.41* (.006)	0.20 (.478)
26 - 30 ปี	3.63			0.00 (.978)	0.23 (.399)
31 - 40 ปี	3.63				0.23 (.393)
41 - 50 ปี	3.86				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 13 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุ 18 - 25 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .050 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 18 - 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปด้านการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.41

พนักงานที่มีอายุ 18 - 25 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 31 - 40 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .006 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 18 - 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 - 40 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปด้านการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.41

ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปด้านการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชา

อายุ		18 - 25 ปี	26 - 30 ปี	31 - 40 ปี	41 - 50 ปี
	$\bar{X}$	3.57	3.37	3.02	3.21
18 - 25 ปี	3.57		0.20 (.316)	0.55* (.002)	0.36 (.282)
26 - 30 ปี	3.37			0.35* (.024)	0.16 (.618)
31 - 40 ปี	3.02				0.19 (.518)
41 - 50 ปี	3.21				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 14 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุ 18 - 25 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 31 - 40 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 18 - 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 - 40 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปด้านบุคลิกภาพทั่วไปด้านการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.55

พนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 31 - 40 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .024 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 - 40 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปด้านบุคลิกภาพทั่วไปด้านการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.35

ตาราง 15 แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพภาพที่สัมพันธ์กับงาน
จำแนกตามอายุ

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F- Prob.
ความคิดริเริ่ม						
1. มีความสามารถในการนำเอาวิธีการ ใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาได้อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	9.860	3.287	2.986*	.032
	ภายในกลุ่ม	266	292.806	1.101		
	รวม	269	302.667			
ความเข้าใจอารมณ์และเห็นอก เห็นใจผู้อื่น						
2. ให้ความสนใจต่อความรู้สึกของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	5.438	1.813	1.397	.244
	ภายในกลุ่ม	266	345.081	1.297		
	รวม	269	350.519			
ความสามารถยืดหยุ่นและความ สามารถในการปรับตัว						
3. ดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อ ความต้องการของลูก้าอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	4.930	1.643	2.043	.108
	ภายในกลุ่ม	266	213.944	.804		
	รวม	269	218.874			
4. โยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้ สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัท อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	5.909	1.970	1.816	.145
	ภายในกลุ่ม	266	288.520	1.085		
	รวม	269	294.430			
สภาพการควบคุมภายในตนเอง						
5. ควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อมีปัญหา ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง**	ระหว่างกลุ่ม	3	4.031	1.344	1.108	.346
	ภายในกลุ่ม	266	322.432	1.212		
	รวม	269	326.463			

ตาราง 15 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F- Prob.
6. แสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอ เมื่อต้องนำเสนอความคิดเห็นต่อหน้า ที่ประชุม	ระหว่างกลุ่ม	3	4.676	1.559	2.202	.088
	ภายในกลุ่ม	266	188.290	.708		
	รวม	269	192.967			
ความกล้าหาญ						
7. มักออกรับแทนลูกน้องในบางครั้ง เมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	15.330	5.110	4.142*	.007
	ภายในกลุ่ม	266	328.136	1.234		
	รวม	269	343.467			
8. ออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบาย ให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา	ระหว่างกลุ่ม	3	7.205	2.402	2.559	.055
	ภายในกลุ่ม	266	249.669	.939		
	รวม	269	256.874			
ความสามารถกลับคืนสู่ สภาพเดิม						
9. แสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมี อุปสรรคมากมาย	ระหว่างกลุ่ม	3	10.190	3.397	3.241*	.023
	ภายในกลุ่ม	266	278.777	1.048		
	รวม	269	288.967			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำถามเชิงลบที่มีการปรับแบบสอบถามและปรับสเกล

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA : Analysis of Variance) พบว่า ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ ความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคืออยู่เสมอ การออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน และการแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมาย มีค่า F-Prob. เท่ากับ .032, .007 และ .023 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์นำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ตามลำดับ ดังนี้

ตาราง 16 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านความสัมพันธ์กับงานด้านความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคือได้อยู่เสมอ

อายุ	$\bar{X}$	18 - 25 ปี 3.91	26 - 30 ปี 3.59	31 - 40 ปี 3.41	41 - 50 ปี 3.36
18 - 25 ปี	3.91		0.32 (.092)	0.50* (.004)	0.55 (.083)
26 - 30 ปี	3.59			0.18 (.231)	0.23 (.446)
31 - 40 ปี	3.41				0.05 (.864)
41 - 50 ปี	3.36				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 16 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุ 18 - 25 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 31 - 40 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .004 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 18 - 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 - 40 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคือได้อยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.50

ตาราง 17 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านความสัมพันธ์กับงานด้านการออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน

อายุ	$\bar{X}$	18 - 25 ปี	26 - 30 ปี	31 - 40 ปี	41 - 50 ปี
		3.53	3.26	2.92	3.29
18 - 25 ปี	3.53		0.27 (.170)	0.61* (.001)	0.24 (.468)
26 - 30 ปี	3.26			0.34* (.037)	0.03 (.928)
31 - 40 ปี	2.92				0.37 (.244)
41 - 50 ปี	3.29				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 17 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุ 18 – 25 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 40 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 18 – 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 40 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านความสัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.61

พนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 40 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .037 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 40 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านความสัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.34

ตาราง 18 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านความสัมพันธ์กับงานด้านการแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมาย

อายุ	$\bar{X}$	18 - 25 ปี	26 - 30 ปี	31 - 40 ปี	41 - 50 ปี
		4.02	3.67	3.50	3.64
18 - 25 ปี	4.02		0.35 (.054)	0.52* (.002)	0.38 (.223)
26 - 30 ปี	3.67			0.17 (.249)	0.03 (.936)
31 - 40 ปี	3.50				0.14 (.611)
41 - 50 ปี	3.64				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 18 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุ 18 - 25 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 31 - 40 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 18 - 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 - 40 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมาย ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.52

สมมติฐานข้อที่ 3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน

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

ตาราง 19 แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพภาพทั่วไป จำแนกตามตำแหน่งงาน

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ความเชื่อมั่นในตัวเอง						
1. ควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอแม้อยู่ ในภาวะกดดัน	ระหว่างกลุ่ม	4	8.723	2.181	1.683	.154
	ภายในกลุ่ม	265	343.277	1.295		
	รวม	269	352.000			
2. แสดงออกถึงกิจกรรมารยาทและ ท่าทางที่อย่างเหมาะสมต่อหน้า ผู้คนอยู่เสมอ**	ระหว่างกลุ่ม	4	1.553	.388	.329	.859
	ภายในกลุ่ม	265	312.910	1.181		
	รวม	269	314.463			
การสร้างควมไว้วางใจ						
3. แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ต่อบริษัทอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	4	7.690	1.922	2.263	.063
	ภายในกลุ่ม	265	225.140	.850		
	รวม	269	232.830			
4. มีความสามารถมากจนเป็นที่ ยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	4	6.136	1.534	1.640	.165
	ภายในกลุ่ม	265	247.864	.935		
	รวม	269	254.000			
ลักษณะเด่น						
5. ปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและ เพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี	ระหว่างกลุ่ม	4	7.397	1.849	1.416	.229
	ภายในกลุ่ม	265	346.099	1.306		
	รวม	269	353.496			
6. ตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็ว และแม่นยำอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	4	5.277	1.319	1.235	.296
	ภายในกลุ่ม	265	283.023	1.068		
	รวม	269	288.300			

ตาราง 19 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F- Prob.
7. มีทักษะในการพูดต่อหน้าชุมชน ได้เป็นอย่างดี	ระหว่างกลุ่ม	4	3.695	.924	1.003	.406
	ภายในกลุ่ม	265	244.068	.921		
	รวม	269	247.763			
8. มีความสามารถในการสร้าง ความร่วมมือที่ดีภายในบริษัท	ระหว่างกลุ่ม	4	7.023	1.756	1.905	.110
	ภายในกลุ่ม	265	244.195	.921		
	รวม	269	251.219			
การกล้าแสดงออก						
9. แสดงความคิดเห็นระหว่าง การประชุมอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	4	6.998	1.749	2.477*	.045
	ภายในกลุ่ม	265	187.169	.706		
	รวม	269	194.167			
10. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นได้	ระหว่างกลุ่ม	4	5.692	1.423	1.349	.252
	ภายในกลุ่ม	265	279.508	1.055		
	รวม	269	285.200			
11. แสดงออกอย่างชัดเจนถึงความ ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามคำสั่ง	ระหว่างกลุ่ม	4	4.874	1.219	1.452	.217
	ภายในกลุ่ม	265	222.344	.839		
	รวม	269	227.219			
12. ชี้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา คล้อยตามอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	4	1.964	.491	.549	.700
	ภายในกลุ่ม	265	236.911	.894		
	รวม	269	238.874			

ตาราง 19 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F- Prob.
ความมั่นคงทางอารมณ์						
13. มีอารมณ์ฉุนเฉียวอยู่เสมอ เมื่อทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานผิดพลาด	ระหว่างกลุ่ม	4	17.540	4.385	3.080*	.057
	ภายในกลุ่ม	265	377.279	1.424		
	รวม	269	394.819			
14. ควบคุมอารมณ์ได้ดีในกรณี ที่มีปัญหารุนแรง	ระหว่างกลุ่ม	4	3.506	.877	.653	.625
	ภายในกลุ่ม	265	355.757	1.342		
	รวม	269	359.263			
ความกระตือรือร้น						
15. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กระตือรือร้นในการทำงาน อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	4	2.575	.644	.719	.579
	ภายในกลุ่ม	265	237.143	.895		
	รวม	269	239.719			
16. ไม่พอใจกับบุคคลที่มีความ คิดเห็นไม่คล้อยตามตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	4	12.772	3.193	2.468*	.045
	ภายในกลุ่ม	265	342.891	1.294		
	รวม	269	355.663			
การมีอารมณ์ขัน						
17. มีอารมณ์ขันระหว่างทำงาน อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	4	7.059	1.765	1.329	.259
	ภายในกลุ่ม	265	351.937	1.328		
	รวม	269	358.996			
ความเอื้ออารี						
18. เข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่น อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	4	7.316	1.829	1.706	.149
	ภายในกลุ่ม	265	284.051	1.072		
	รวม	269	291.367			

ตาราง 19 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F- Prob.
19. ให้ของขวัญในเทศกาลสำคัญ อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	4	3.344	.836	.472	.757
	ภายในกลุ่ม	265	469.856	1.773		
	รวม	269	473.200			
ความอดทนสูงต่อความ ตึงเครียด						
20. แสดงออกถึงความผิดหวัง เมื่อผลงานไม่เป็นไปตาม แผนที่วางไว้	ระหว่างกลุ่ม	4	5.902	1.475	1.395	.236
	ภายในกลุ่ม	265	280.339	1.058		
	รวม	269	286.241			
21. มักเก็บอารมณ์ได้ดี เมื่อเกิด ข้อขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	4	2.902	.726	.573	.682
	ภายในกลุ่ม	265	335.261	1.265		
	รวม	269	338.163			
การรู้จักตนเองและมี วัตถุประสงค์ในการทำงาน						
22. รับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับ บัญชาอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	4	23.742	5.935	5.190*	.000
	ภายในกลุ่ม	265	303.088	1.144		
	รวม	269	326.830			
23. ยอมรับต่อความผิดพลาดในการ ทำงานอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	4	11.569	2.892	2.575*	.038
	ภายในกลุ่ม	265	297.631	1.123		
	รวม	269	309.200			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำถามเชิงลบที่มีการปรับแบบสอบถามและปรับสเกล

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA : Analysis of Variance) พบว่า ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ การแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ อารมณ์เฉยๆ อยู่เสมอเมื่อทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ไม่พอใจกับบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องตามตนเอง รับฟังคำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และยอมรับต่อความผิดพลาดในการทำงานอยู่เสมอ มีค่า F-Prob. เท่ากับ .045, .017, .045, .000 และ .038 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์นำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ตามลำดับ ดังนี้

ตาราง 20 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปด้านการแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ

ตำแหน่งงาน		หัวหน้าหน่วย	หัวหน้าแผนก	หัวหน้าฝ่าย	เจ้าหน้าที่	วิศวกร
	$\bar{X}$	3.92	3.53	4.17	3.55	3.92
หัวหน้าหน่วย	3.92		0.39 (.147)	0.25 (.470)	0.37 (.126)	0.00 (.985)
หัวหน้าแผนก	3.53			0.64* (.023)	0.02 (.867)	0.39 (.166)
หัวหน้าฝ่าย	4.17				0.62* (.055)	0.25 (.467)
เจ้าหน้าที่	3.55					0.37 (.147)
วิศวกร	3.92					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 20 แสดงว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าแผนกกับพนักงานที่เป็นหัวหน้าฝ่าย จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .023 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าแผนก แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่เป็นหัวหน้าฝ่าย ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.64

พนักงานที่เป็นหัวหน้าฝ่ายกับพนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .055 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าฝ่ายแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.62

ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงอารมณ์ขันเฉยๆอยู่เสมอเมื่อทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด

ตำแหน่งงาน		หัวหน้าหน่วย	หัวหน้าแผนก	หัวหน้าฝ่าย	เจ้าหน้าที่	วิศวกร
	$\bar{X}$	2.08	3.22	2.50	2.79	3.33
หัวหน้าหน่วย	2.08		1.14*	0.42	0.71*	1.25*
			(.003)	(.377)	(.037)	(.009)
หัวหน้าแผนก	3.22			0.72	0.43*	0.11
				(.071)	(.048)	(.780)
หัวหน้าฝ่าย	2.50				0.29	0.83
					(.411)	(.088)
เจ้าหน้าที่	2.79					0.54
						(.128)
วิศวกร	3.33					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 21 แสดงว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าหน่วยกับพนักงานที่เป็นหัวหน้าแผนก จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .003 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าหน่วยแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่เป็นหัวหน้าแผนก ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงอารมณ์ขันเฉยๆอยู่เสมอเมื่อทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.14

พนักงานที่เป็นหัวหน้าหน่วยกับพนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .037 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าหน่วย แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงอารมณ์ขันเฉยๆอยู่เสมอเมื่อทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.71

พนักงานที่เป็นหัวหน้าหน่วยกับพนักงานที่เป็นวิศวกร จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .009 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าหน่วย แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่เป็นวิศวกร ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงอารมณ์ฉุนเฉียวอยู่เสมอเมื่อทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.25

พนักงานที่เป็นหัวหน้าแผนกกับพนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .048 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าแผนกแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงอารมณ์ฉุนเฉียวอยู่เสมอเมื่อทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.43

ตาราง 22 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงความไม่พอใจกับบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อยตามตนเอง

ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	หัวหน้าหน่วย	หัวหน้าแผนก	หัวหน้าฝ่าย	เจ้าหน้าที่	วิศวกร
		3.08	2.75	2.75	3.19	2.42
หัวหน้าหน่วย	3.08		0.33 (.375)	0.33 (.473)	0.11 (.734)	0.66 (.148)
หัวหน้าแผนก	2.75			0.00 (1.00)	0.44* (.035)	0.33 (.380)
หัวหน้าฝ่าย	2.75				0.44 (.197)	0.33 (.474)
เจ้าหน้าที่	3.19					0.77* (.023)
วิศวกร	2.42					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 22 แสดงว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าแผนกกับพนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .035 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าแผนกแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงความไม่พอใจกับบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อยตามตนเอง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.44

พนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ กับพนักงานที่เป็นวิศวกร จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .023 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่เป็นวิศวกร ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงความไม่พอใจกับบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อยตามตนเอง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.77

ตาราง 23 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

ตำแหน่งงาน		หัวหน้าหน่วย	หัวหน้าแผนก	หัวหน้าฝ่าย	เจ้าหน้าที่	วิศวกร
	$\bar{X}$	2.62	3.39	3.67	3.16	4.33
หัวหน้าหน่วย	2.62		0.77* (.026)	1.05* (.055)	0.54 (.078)	1.71* (.000)
หัวหน้าแผนก	3.39			0.28 (.437)	0.23 (.233)	0.94* (.009)
หัวหน้าฝ่าย	3.67				0.51 (.110)	0.66 (.128)
เจ้าหน้าที่	3.16					1.17* (.000)
วิศวกร	4.33					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 23 แสดงว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าหน่วยกับพนักงานที่เป็นหัวหน้าแผนก จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .026 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าหน่วยแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่เป็นหัวหน้าแผนก ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.77

พนักงานที่เป็นหัวหน้าหน่วยกับพนักงานที่เป็นหัวหน้าฝ่าย จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .055 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าหน่วยแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่เป็นหัวหน้าฝ่าย ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.05

พนักงานที่เป็นหัวหน้าหน่วยกับพนักงานที่เป็นวิศวกร จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าหน่วยแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่เป็นวิศวกร ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.71

พนักงานที่เป็นหัวหน้าแผนกกับพนักงานที่เป็นวิศวกร จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .009 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าแผนกแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่เป็นวิศวกร ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.94

พนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่กับพนักงานที่เป็นวิศวกร จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่เป็นวิศวกร ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.17

ตาราง 24 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการยอมรับต่อความผิดพลาดในการทำงานอยู่เสมอ

ตำแหน่งงาน		หัวหน้าหน่วย	หัวหน้าแผนก	หัวหน้าฝ่าย	เจ้าหน้าที่	วิศวกร
	$\bar{X}$	2.85	3.31	3.50	3.14	4.00
หัวหน้าหน่วย	2.85		0.46 (.181)	0.65 (.124)	0.29 (.339)	1.15* (.007)
หัวหน้าแผนก	3.31			0.19 (.582)	0.17 (.381)	0.69 (.051)
หัวหน้าฝ่าย	3.50				0.36 (.250)	0.50 (.249)
เจ้าหน้าที่	3.14					0.86* (.007)
วิศวกร	4.00					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 24 แสดงว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าหน่วยกับพนักงานที่เป็นวิศวกร จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .007 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าหน่วย แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่เป็นวิศวกร ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการยอมรับต่อความผิดพลาดในการทำงานอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.15

พนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่กับพนักงานที่เป็นวิศวกร จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .007 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่เป็นวิศวกร ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการยอมรับต่อความ ผิดพลาดในการทำงานอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.86

ตาราง 25 แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพภาพที่สัมพันธ์กับงาน จำแนกตาม ตำแหน่งงาน

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ความคิดริเริ่ม						
1. มีความสามารถในการนำเอา วิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหา ได้อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	4	4.729	1.182	1.052	.381
	ภายในกลุ่ม	265	297.938	1.124		
	รวม	269	302.667			
ความเข้าใจอารมณ์และ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น						
2. ให้ความสนใจต่อความรู้สึกของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	4	18.146	4.536	3.617*	.007
	ภายในกลุ่ม	265	332.373	1.254		
	รวม	269	350.519			
ความสามารถยืดหยุ่นและ ความสามารถในการปรับตัว						
3. ตัดแปลงวิธีการทำงานให้ สอดคล้องต่อความต้องการ ของลูกค้าอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	4	8.044	2.051	2.528*	.041
	ภายในกลุ่ม	265	210.830	.796		
	รวม	269	218.874			
4. โยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่าย ให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ ของบริษัทอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	4	9.138	2.285	2.122	.078
	ภายในกลุ่ม	265	285.291	1.077		
	รวม	269	294.430			

ตาราง 25 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
สภาพการควบคุมภายใน						
ตนเอง						
5. ควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อมีปัญหา กับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง**	ระหว่างกลุ่ม	4	5.144	1.286	1.060	.377
	ภายในกลุ่ม	265	321.319	1.213		
	รวม	269	326.463			
6. แสดงความเชื่อมั่นในตนเอง อยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอ ความคิดเห็นต่อหน้าที่ประชุม	ระหว่างกลุ่ม	4	6.861	1.715	2.442*	.047
	ภายในกลุ่ม	265	186.106	.702		
	รวม	269	192.967			
ความกล้าหาญ						
7. มักออกรับแทนลูกน้อง ในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิ เรื่องงาน	ระหว่างกลุ่ม	4	11.805	2.951	2.358	.054
	ภายในกลุ่ม	265	331.662	1.252		
	รวม	269	343.467			
8. ออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบาย ให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา	ระหว่างกลุ่ม	4	3.110	.778	.812	.518
	ภายในกลุ่ม	265	253.764	.958		
	รวม	269	256.874			
ความสามารถกลับคืนสู่ สภาพเดิม						
9. แสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมี อุปสรรคมากมาย	ระหว่างกลุ่ม	4	9.213	2.303	2.182	.071
	ภายในกลุ่ม	265	279.754	1.056		
	รวม	269	288.967			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**คำถามเชิงลบที่มีการปรับแบบสอบถามและปรับสเกล

จากตาราง 25 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA : Analysis of Variance) พบว่า ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ ให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ สามารถดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ และแสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอความคิดเห็นต่อหน้าที่ประชุม มีค่า F-Prob. เท่ากับ .007, .041 และ .047 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์นำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ตามลำดับ ดังนี้

ตาราง 26 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	หัวหน้าหน่วย	หัวหน้าแผนก	หัวหน้าฝ่าย	เจ้าหน้าที่	วิศวกร
		3.00	3.14	3.75	2.97	4.00
หัวหน้าหน่วย	3.00		0.14 (.702)	0.75 (.096)	0.03 (.924)	1.00* (.027)
หัวหน้าแผนก	3.14			0.61 (.103)	0.17 (.405)	0.86* (.022)
หัวหน้าฝ่าย	3.75				0.78* (.020)	0.25 (.585)
เจ้าหน้าที่	2.97					1.03* (.002)
วิศวกร	4.00					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 26 แสดงว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าหน่วยกับพนักงานที่เป็นวิศวกร จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .027 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าหน่วยแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่เป็นวิศวกร ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.00

พนักงานที่เป็นหัวหน้าแผนกกับพนักงานที่เป็นวิศวกร จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .022 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าแผนกแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่เป็นวิศวกร ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.86

พนักงานที่เป็นหัวหน้าฝ่ายกับพนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .020 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าฝ่ายแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.78

พนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่กับพนักงานที่เป็นวิศวกร จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่เป็นวิศวกร ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.03

ตาราง 27 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ

ตำแหน่งงาน		หัวหน้าหน่วย	หัวหน้าแผนก	หัวหน้าฝ่าย	เจ้าหน้าที่	วิศวกร
	$\bar{X}$	4.00	3.47	3.92	3.74	4.33
หัวหน้าหน่วย	4.00		0.53 (.069)	0.08 (.818)	0.26 (.302)	0.33 (.351)
หัวหน้าแผนก	3.47			0.45 (.136)	0.27 (.104)	0.86* (.004)
หัวหน้าฝ่าย	3.92				0.18 (.496)	0.41 (.254)
เจ้าหน้าที่	3.74					0.59* (.025)
วิศวกร	4.33					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 27 แสดงว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าแผนกกับพนักงานที่เป็นวิศวกร จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .004 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าแผนกแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่เป็นวิศวกร ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการจัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้า อยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.86

พนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่กับพนักงานที่เป็นวิศวกร จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .025 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่เจ้าหน้าที่แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่เป็นวิศวกร ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการจัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.59

ตาราง 28 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการแสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอความคิดเห็นต่อหน้าที่ประชุม

ตำแหน่งงาน		หัวหน้าหน่วย	หัวหน้าแผนก	หัวหน้าฝ่าย	เจ้าหน้าที่	วิศวกร
	$\bar{X}$	3.39	3.36	4.08	3.73	3.42
หัวหน้าหน่วย	3.39		0.03 (.223)	0.72 (.245)	0.34 (.889)	0.06 (.412)
หัวหน้าแผนก	3.36			0.72* (.050)	0.37* (.057)	0.06 (.843)
หัวหน้าฝ่าย	4.08				0.35 (.153)	0.66 (.052)
เจ้าหน้าที่	3.73					0.31 (.216)
วิศวกร	3.42					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 28 แสดงว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าแผนกกับพนักงานที่เป็นหัวหน้าฝ่าย จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .050 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าแผนกแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่เป็นหัวหน้าฝ่าย ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการแสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอความคิดเห็นต่อหน้าที่ประชุม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.72

พนักงานที่เป็นหัวหน้าแผนกกับพนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .057 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่เป็นหัวหน้าแผนกแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการแสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอความคิดเห็นต่อหน้าที่ประชุม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.37

สมมติฐานข้อที่ 4 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน

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

ตาราง 29 แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป จำแนกตามระดับการศึกษา

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ความเชื่อมั่นในตัวเอง						
1. ควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอ แม้อยู่ในภาวะกดดัน	ระหว่างกลุ่ม	3	2.280	.760	.578	.630
	ภายในกลุ่ม	266	349.720	1.315		
	รวม	269	352.000			
2. แสดงออกถึงกิจกรรมารยาทและ ท่าทางที่อย่างเหมาะสมต่อหน้า ผู้คนอยู่เสมอ**	ระหว่างกลุ่ม	3	14.698	4.899	4.347*	.005
	ภายในกลุ่ม	266	299.765	1.127		
	รวม					

ตาราง 29 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
การสร้างควมไว้วางใจ						
3. แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ต่อบริษัทอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	2.687	.896	1.035	.377
	ภายในกลุ่ม	266	230.143	.865		
	รวม	269	232.830			
4. มีความสามารถมากจนเป็นที่ ยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	3	1.865	.622	.656	.580
	ภายในกลุ่ม	266	252.135	.948		
	รวม	269	254.000			
ลักษณะเด่น						
5. ปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและ เพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี	ระหว่างกลุ่ม	3	.641	.214	.161	.922
	ภายในกลุ่ม	266	352.855	1.327		
	รวม	269	353.496			
6. ตัดสินใจเรื่องงานได้อย่าง รวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	5.150	1.717	1.613	.187
	ภายในกลุ่ม	266	283.150	1.064		
	รวม	269	288.300			
7. มีทักษะในการพูดต่อหน้า ชุมชนได้เป็นอย่างดี	ระหว่างกลุ่ม	3	6.242	2.081	2.292	.079
	ภายในกลุ่ม	266	241.521	.908		
	รวม	269	247.763			
8. มีความสามารถในการสร้าง ความร่วมมือที่ดีภายใน บริษัท	ระหว่างกลุ่ม	3	5.193	1.731	1.872	.135
	ภายในกลุ่ม	266	246.025	.925		
	รวม	269	251.219			

ตาราง 29 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
การกล้าแสดงออก						
9. แสดงความคิดเห็นระหว่าง การประชุมอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	.598	.199	.274	.844
	ภายในกลุ่ม	266	193.568	.728		
	รวม	269	194.167			
10. กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นได้	ระหว่างกลุ่ม	3	3.131	1.044	.984	.401
	ภายในกลุ่ม	266	282.069	1.060		
	รวม	269	285.200			
11. แสดงออกอย่างชัดเจนถึงความ ต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามคำสั่ง	ระหว่างกลุ่ม	3	6.407	2.136	2.573	.054
	ภายในกลุ่ม	266	220.811	.830		
	รวม	269	227.219			
12. ชี้แนะให้ผู้ได้บังคับบัญชา คล้อยตามอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	4.375	1.458	1.654	.177
	ภายในกลุ่ม	266	234.499	.882		
	รวม	269	238.874			
ความมั่นคงทางอารมณ์						
13. มีอารมณ์ฉุนเฉียวอยู่เสมอ เมื่อทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชา ทำงานผิดพลาด	ระหว่างกลุ่ม	3	7.893	2.631	1.809	.146
	ภายในกลุ่ม	266	386.926	1.455		
	รวม	269	394.819			
14. ควบคุมอารมณ์ได้ดีในกรณี ที่มีปัญหารุนแรง	ระหว่างกลุ่ม	3	1.720	.573	.427	.734
	ภายในกลุ่ม	266	357.543	1.344		
	รวม	269	359.263			

ตาราง 29 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ความกระตือรือร้น						
15. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กระตือรือร้นในการทำงาน อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	5.167	1.722	1.953	.121
	ภายในกลุ่ม	266	234.551	.882		
	รวม	269	239.719			
16. ไม่พอใจกับบุคคลที่มี ความคิดเห็นไม่คล้อยตาม	ระหว่างกลุ่ม	3	7.888	2.629	2.051	.113
	ภายในกลุ่ม	266	347.775	1.307		
	รวม	269	355.663			
การมีอารมณ์ขัน						
17. มีอารมณ์ขันระหว่างทำงาน อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	7.417	2.472	1.871	.135
	ภายในกลุ่ม	266	351.579	1.322		
	รวม	269	358.996			
ความเอื้ออารี						
18. เข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่น อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	1.716	.572	.525	.665
	ภายในกลุ่ม	266	289.650	1.089		
	รวม	269	291.367			
19. ให้อภัยของขวัญในเทศกาลสำคัญ อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	38.596	12.865	7.874*	.000
	ภายในกลุ่ม	266	434.604	1.634		
	รวม	269	473.200			
ความอดทนสูงต่อความ ตึงเครียด						
20. แสดงออกถึงความผิดหวัง เมื่อผลงานไม่เป็นไปตาม แผนที่วางไว้	ระหว่างกลุ่ม	3	19.163	6.388	6.362*	.000
	ภายในกลุ่ม	266	267.077	1.004		
	รวม	269	286.241			

ตาราง 29 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
21. มักเก็บอารมณ์ได้ดี เมื่อเกิด ข้อขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	2.248	.749	.593	.620
	ภายในกลุ่ม	266	335.915	1.263		
	รวม	269	338.163			
การรู้จักตนเองและมี วัตถุประสงค์ในการทำงาน						
22. รับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับ บัญชาอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	7.651	2.550	2.125	.097
	ภายในกลุ่ม	266	319.178	1.200		
	รวม	269	326.830			
23. ยอมรับต่อความผิดพลาดในการ ทำงานอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	5.419	1.806	1.582	.194
	ภายในกลุ่ม	266	303.781	1.142		
	รวม	269				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำถามเชิงลบที่มีการปรับแบบสอบถามและปรับสเกล

จากตาราง 29 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA : Analysis of Variance) พบว่า ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การแสดงออกถึงกิจกรรมายาทและท่าทางที่อย่างเหมาะสมต่อหน้าผู้คนอยู่เสมอ การให้ของขวัญในเทศกาลสำคัญ และการแสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ มีค่า F-Prob. เท่ากับ .005, .000 และ .000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์นำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ตามลำดับ ดังนี้

ตาราง 30 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงออกถึงกิจกรรมารยาทและท่าทางที่อย่างเหมาะสมต่อหน้าผู้คนอยู่เสมอ

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	อนุปริญญา/ ปวส.	ปริญญาตรี
—	X	2.91	3.57	3.16	2.95
ต่ำกว่า	2.91		0.66*	0.25	0.04
มัธยมศึกษาตอน			(.005)	(.250)	(.873)
ปลาย/ปวช.					
มัธยมศึกษา	3.57			0.41*	0.62*
ตอนปลาย/ปวช.				(.029)	(.001)
อนุปริญญา / ปวส.	3.16				0.21
					(.179)
ปริญญาตรี	2.95				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 30 แสดงว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .005 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่ทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงออกถึงกิจกรรมารยาทและท่าทางอย่างเหมาะสมต่อหน้าผู้คนอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.66

พนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .029 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. ด้านทัศนคติที่มีต่อต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่ทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงออกถึงกิจกรรมารยาทและท่าทางที่อย่างเหมาะสมต่อหน้าผู้คนอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.41

พนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่ทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงออกถึงกิจกรรมทางกายและท่าทางที่อย่างเหมาะสมต่อหน้าผู้คนอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.62

ตาราง 31 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการให้ของขวัญในเทศกาลสำคัญ

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	อนุปริญญา/ ปวส.	ปริญญาตรี
—	X	4.11	3.31	3.07	2.93
ต่ำกว่า	4.11		0.80*	1.04*	1.18*
มัธยมศึกษาตอน			(.005)	(.000)	(.000)
ปลาย/ปวช.					
มัธยมศึกษา	3.31			0.24	0.38
ตอนปลาย/ปวช.				(.276)	(.082)
อนุปริญญา / ปวส.	3.07				0.14
					(.455)
ปริญญาตรี	2.93				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 31 แสดงว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .005 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่ทั่วไปเกี่ยวกับการให้ของขวัญในเทศกาลสำคัญ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.80

พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับอนุปริญา / ปวส. จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีการศึกษาอนุปริญา / ปวส. ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่ทั่วไปเกี่ยวกับการให้ของขวัญในเทศกาลสำคัญ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.04

พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญาตรี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีการศึกษาปริญาตรี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่ทั่วไปเกี่ยวกับการให้ของขวัญในเทศกาลสำคัญ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.18

ตาราง 32 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	อนุปริญา/ปวส.	ปริญาตรี
—	X	3.91	3.04	3.40	3.17
ต่ำกว่า, มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	3.91		0.87* (.000)	0.51* (.050)	0.74* (.000)
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	3.04			0.36* (.043)	0.13 (.064)
อนุปริญา / ปวส.	3.40				0.23 (.119)
ปริญาตรี	3.17				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 32 แสดงว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะ ผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่ทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.87

พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .050 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่ทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.51

พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่ทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.74

พนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .043 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่ทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.36

ตาราง 33 แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ความคิดริเริ่ม						
1. มีความสามารถในการนำเสนอวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาได้อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	9.615	3.205	2.909*	.035
	ภายในกลุ่ม	266	293.052	1.102		
	รวม	269	302.667			
ความเข้าใจอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น						
2. ให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	3.509	1.170	.897	.443
	ภายในกลุ่ม	266	347.050	1.305		
	รวม	269				
ความสามารถยืดหยุ่นและ ความสามารถในการปรับตัว						
3. จัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	9.770	3.257	4.143*	.007
	ภายในกลุ่ม	266	209.104	.786		
	รวม	269	218.874			
4. โยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	15.695	5.232	4.993*	.002
	ภายในกลุ่ม	266	278.734	1.048		
	รวม	269	294.430			
สภาพการควบคุมภายในตนเอง						
5. ควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง**	ระหว่างกลุ่ม	3	1.144	.381	.312	.817
	ภายในกลุ่ม	266	325.319	1.223		
	รวม	269	326.463			
6. แสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอความคิดเห็นต่อหน้าที่ประชุม	ระหว่างกลุ่ม	3	3.372	1.124	1.577	.195
	ภายในกลุ่ม	266	189.594	.713		
	รวม	269	192.967			

ตาราง 33 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ความกล้าหาญ						
7. มักออกรับแทนลูกน้อง ในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิ เรื่องงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	10.837	3.612	2.889*	.036
	ภายในกลุ่ม	266	332.629	1.250		
	รวม	269	343.467			
8. ออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบาย ให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา	ระหว่างกลุ่ม	3	3.544	1.181	1.240	.295
	ภายในกลุ่ม	266	253.330	.952		
	รวม	269	256.874			
ความสามารถกลับคืนสู่ สภาพเดิม						
9. แสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมี อุปสรรคมากมาย	ระหว่างกลุ่ม	3	.409	.136	.126	.945
	ภายในกลุ่ม	266	288.558	1.085		
	รวม	269	288.967			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำถามเชิงลบที่มีการปรับแบบสอบถามและปรับสเกล

จากตาราง 33 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA : Analysis of Variance) พบว่า ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ มีความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาค่าอยู่เสมอ จัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ การโยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอ และมักออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน มีค่า F-Prob. เท่ากับ .035, .007, .002 และ .036 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์นำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ตามลำดับ ดังนี้

ตาราง 34 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการมีความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาได้อยู่เสมอ

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่ามัธยมศึกษา ตอนปลาย/ปวช.	มัธยมศึกษาตอน ปลาย/ ปวช.	อนุปริญญา/ ปวส.	ปริญญาตรี
—	X	3.71	3.88	3.38	3.49
ต่ำกว่า	3.71		0.17	0.33	0.22
มัธยมศึกษาตอน ปลาย/ปวช.			(.466)	(.107)	(.279)
มัธยมศึกษา ตอนปลาย/ปวช.	3.88			0.50*	0.39*
				(.006)	(.032)
อนุปริญญา / ปวส.	3.38				0.11
					(.460)
ปริญญาตรี	3.49				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 34 แสดงว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .006 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการมีความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาได้อยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.50

พนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .032 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการมีความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาได้อยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.39

ตาราง 35 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	อนุปริญญา/ ปวส.	ปริญญาตรี
—	X	4.17	3.84	3.72	3.57
ต่ำกว่า	4.17		0.33	0.45*	0.60*
มัธยมศึกษาตอน			(.093)	(.051)	(.001)
ปลาย/ปวช.					
มัธยมศึกษา	3.84			0.12	0.27
ตอนปลาย/ปวช.				(.416)	(.080)
อนุปริญญา / ปวส.	3.72				0.15
					(.275)
ปริญญาตรี	3.57				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 35 แสดงว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .051 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.45

พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี. จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.60

ตาราง 36 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการโยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอ

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	อนุปริญญา/ ปวส.	ปริญญาตรี
—	X	3.74	3.65	3.33	3.10
ต่ำกว่า	3.74		0.09	0.41*	0.64*
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.			(.670)	(.044)	(.002)
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	3.65			0.32	0.55*
				(.079)	(.002)
อนุปริญญา / ปวส.	3.33				0.23
					(.137)
ปริญญาตรี	3.10				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 36 แสดงว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .044 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการโยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.41

พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการโยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.64

พนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการโยกย้าย อัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.55

ตาราง 37 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	อนุปริญญา/ปวส.	ปริญญาตรี
—	X	2.83	3.16	3.02	3.40
ต่ำกว่า	2.83		0.33	0.19	0.57*
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.			(.182)	(.386)	(.051)
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	3.16			0.14	0.24
อนุปริญญา / ปวส.				(.496)	(.219)
อนุปริญญา / ปวส.	3.02				0.38*
					(.025)
ปริญญาตรี	3.40				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 37 แสดงว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .051 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.57

พนักงานที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .025 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.38

สมมติฐานข้อที่ 5 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน

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

ตาราง 38 แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป จำแนกตามเงินเดือน

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ความเชื่อมั่นในตัวเอง						
1. ความภูมิใจในหน้าที่ได้เต็มอ แม้อยู่ในภาวะกดดัน	ระหว่างกลุ่ม	6	12.959	2.160	1.675	.127
	ภายในกลุ่ม	263	339.041	1.289		
	รวม	269	352.000			
2. แสดงออกถึงกิจกรรมารยาทและ ท่าทางที่อย่างเหมาะสมต่อหน้า ผู้คนอยู่เสมอ**	ระหว่างกลุ่ม	6	8.880	1.480	1.274	.270
	ภายในกลุ่ม	263	305.583	1.162		
	รวม	269	314.463			
การสร้างควมไว้วางใจ						
3. แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ต่อบริษัทอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	6	6.814	1.136	1.321	.248
	ภายในกลุ่ม	263	226.056	.859		
	รวม	269	232.830			

ตาราง 38 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
4. มีความสามารถมากจนเป็นที่ ยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	6	5.029	.838	.885	.506
	ภายในกลุ่ม	263	248.971	.947		
	รวม	269	254.000			
ลักษณะเด่น						
5. ปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้อง และเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี	ระหว่างกลุ่ม	6	18.938	3.156	2.481*	.024
	ภายในกลุ่ม	263	334.559	1.272		
	รวม	269	353.496			
6. ตัดสินใจเรื่องงานได้อย่าง รวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	6	1.612	.269	.246	.960
	ภายในกลุ่ม	263	286.688	1.090		
	รวม	269	288.300			
7. มีทักษะในการพูดต่อหน้า ชุมชนได้เป็นอย่างดี	ระหว่างกลุ่ม	6	10.180	1.697	1.878	.085
	ภายในกลุ่ม	263	237.583	.903		
	รวม	269	247.763			
8. มีความสามารถในการสร้าง ความร่วมมือที่ดีภายในบริษัท	ระหว่างกลุ่ม	6	4.114	.686	.730	.626
	ภายในกลุ่ม	263	247.105	.940		
	รวม	269	251.219			
การกล้าแสดงออก						
9. แสดงความคิดเห็นระหว่าง การประชุมอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	6	3.362	.560	.772	.592
	ภายในกลุ่ม	263	190.804	.725		
	รวม	269	194.167			

ตาราง 38 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
10. กระตุ้นให้ผู้ที่บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นได้	ระหว่างกลุ่ม	6	6.267	1.044	.985	.436
	ภายในกลุ่ม	263	278.933	1.061		
	รวม	269	285.200			
11. แสดงออกอย่างชัดเจนถึงความ ต้องการให้ผู้ที่บังคับบัญชา ปฏิบัติตามคำสั่ง	ระหว่างกลุ่ม	6	7.087	1.181	1.411	.210
	ภายในกลุ่ม	263	220.132	.837		
	รวม	269	227.219			
12. ชี้แนะให้ผู้ที่บังคับบัญชา คล้อยตามอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	6	5.131	.855	.962	.451
	ภายในกลุ่ม	263	233.743	.889		
	รวม	269	238.874			
ความมั่นคงทางอารมณ์						
13. มีอารมณ์ฉุนเฉียวอยู่เสมอ เมื่อทราบว่าผู้ที่บังคับบัญชา ทำงานผิดพลาด	ระหว่างกลุ่ม	6	1.231	.205	.137	.991
	ภายในกลุ่ม	263	393.587	1.497		
	รวม	269	394.819			
14. ควบคุมอารมณ์ได้ดีในกรณี ที่มีปัญหารุนแรง	ระหว่างกลุ่ม	6	9.668	1.611	1.212	.300
	ภายในกลุ่ม	263	349.595	1.329		
	รวม	269	359.263			
ความกระตือรือร้น						
15. กระตุ้นให้ผู้ที่บังคับบัญชา กระตือรือร้นในการทำงาน อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	6	9.896	1.649	1.887	.083
	ภายในกลุ่ม	263	229.822	.874		
	รวม	269	239.719			

ตาราง 38 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
16. ไม่พอใจกับบุคคลที่มีความ คิดเห็นไม่คล้อยตาม	ระหว่างกลุ่ม	6	3.854	.642	.480	.823
	ภายในกลุ่ม	263	351.809	1.338		
	รวม	269	355.663			
การมีอารมณ์ขัน						
17. มีอารมณ์ขันระหว่างทำงาน อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	6	3.305	.551	.407	.874
	ภายในกลุ่ม	263	355.691	1.352		
	รวม	269	358.996			
ความเอื้ออารี						
18. เข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่น อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	6	4.690	.782	.717	.636
	ภายในกลุ่ม	263	286.676	1.090		
	รวม	269	291.367			
19. ให้อภัยในเทศกาลสำคัญ อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	6	14.326	2.388	1.368	.228
	ภายในกลุ่ม	263	458.874	1.745		
	รวม	269	473.200			
ความอดทนสูงต่อความ ตึงเครียด						
20. แสดงออกถึงความผิดหวัง เมื่อผลงานไม่เป็นไปตาม แผนที่วางไว้	ระหว่างกลุ่ม	6	10.649	1.775	1.694	.123
	ภายในกลุ่ม	263	275.592	1.048		
	รวม	269	286.241			
21. มักเก็บอารมณ์ได้ดี เมื่อเกิด ข้อขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	6	6.050	1.008	.799	.572
	ภายในกลุ่ม	263	332.113	1.263		
	รวม	269	338.163			

ตาราง 38 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
การรู้จักตนเองและมี วัตถุประสงค์ในการทำงาน						
22. รับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับ บัญชาอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	6	8.746	1.458	1.205	.304
	ภายในกลุ่ม	263	318.084	1.209		
	รวม	269	326.830			
23. ยอมรับต่อความผิดพลาดในการ ทำงานอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	6	6.996	1.166	1.055	.416
	ภายในกลุ่ม	263	302.204	1.149		
	รวม	269	309.200			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำถามเชิงลบที่มีการปรับแบบสอบถามและปรับสเกล

จากตาราง 38 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA : Analysis of Variance) พบว่า ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี มีค่า F-Prob. เท่ากับ .024 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์นำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ดังนี้

ตาราง 39 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีเงินเดือนแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี

เงินเดือน	—	X	ต่ำกว่า	7,001-	10,001-	13,001-	16,001-	19,001	22,001
			หรือเท่ากับ 7,000 บาท	10,000 บาท	13,000 บาท	16,000 บาท	19,000 บาท	- 22,000 บาท	บาท ขึ้นไป
			3.90	3.47	3.41	3.06	2.86	2.83	3.60
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท	3.90			0.43* (.025)	0.49* (.026)	0.84* (.007)	1.04* (.002)	1.07 (.888)	0.30 (.363)
7,001- 10,000 บาท	3.47				0.06 (.725)	0.41 (.146)	0.61 (.055)	0.64 (.447)	0.13 (.683)
10,001- 13,000 บาท	3.41					0.35 (.253)	0.55 (.105)	0.58 (.381)	0.19 (.559)
13,001-16,000 บาท	3.06						0.20 (.622)	0.23 (.145)	0.54 (.169)
16,001-19,000 บาท	2.86							0.03 (.077)	0.74 (.077)
19,001-22,000 บาท	2.83								0.77 (.669)
22,001 บาท ขึ้นไป	3.60								

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 39 แสดงว่า พนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท กับพนักงานที่มีเงินเดือน 7,001 – 10,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .025 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีเงินเดือน 7,001 – 10,000 บาท ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.43

พนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท กับพนักงานที่มีเงินเดือน 10,001 – 13,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .026 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีเงินเดือน 10,001 – 13,000 บาท ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้อง และเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.49

พนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท กับพนักงานที่มีเงินเดือน 13,001 – 16,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .007 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีเงินเดือน 13,001 – 16,000 บาท ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้อง และเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.84

พนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท กับพนักงานที่มีเงินเดือน 16,001 – 19,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีเงินเดือน 16,001 – 19,000 บาท ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้อง และเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.04

ตาราง 40 แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานจำแนกตามเงินเดือน

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ความคิดริเริ่ม						
1. มีความสามารถในการนำเอา วิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหา ได้อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	6	20.255	3.376	3.144*	.005
	ภายในกลุ่ม	263	282.412	1.074		
	รวม	269	302.667			
ความเข้าใจอารมณ์และ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น						
2. ให้ความสนใจต่อความรู้สึกของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	6	13.252	2.209	1.722	.116
	ภายในกลุ่ม	263	337.267	1.282		
	รวม	269	350.519			
ความสามารถยืดหยุ่นและ ความสามารถในการปรับตัว						
3. จัดแปลงวิธีการทำงานให้ สอดคล้องต่อความต้องการ ของลูกค้าอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	6	16.088	2.681	3.477*	.003
	ภายในกลุ่ม	263	202.786	.771		
	รวม	269	218.874			
4. โยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่าย ให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ ของบริษัทอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	6	28.215	4.703	4.646*	.000
	ภายในกลุ่ม	263	266.214	1.052		
	รวม	269	294.430			
สภาพการควบคุมภายใน ตนเอง						
5. ควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อมี ปัญหากับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง**	ระหว่างกลุ่ม	6	5.078	.846	.693	.656
	ภายในกลุ่ม	263	321.385	1.222		
	รวม	269	326.463			
6. แสดงความเชื่อมั่นในตนเอง อยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอ ความคิดเห็นต่อหน้าที่ประชุม	ระหว่างกลุ่ม	6	12.086	2.054	2.929*	.009
	ภายในกลุ่ม	263	180.880	.688		
	รวม	269	192.967			

ตาราง 40 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ความกล้าหาญ						
7. มักออกรับแทนลูกน้อง ในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิ เรื่องงาน	ระหว่างกลุ่ม	6	4.727	.788	.612	.721
	ภายในกลุ่ม	263	338.740	1.288		
	รวม	269	343.467			
8. ออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบาย ให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา	ระหว่างกลุ่ม	6	5.114	.852	.890	.502
	ภายในกลุ่ม	263	251.760	.957		
	รวม	269	256.874			
ความสามารถกลับคืนสู่ สภาพเดิม						
9. แสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมี อุปสรรคมากมาย	ระหว่างกลุ่ม	6	7.771	1.295	1.211	.301
	ภายในกลุ่ม	263	281.196	1.069		
	รวม	269	288.967			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำถามเชิงลบที่มีการปรับแบบสอบถามและปรับสเกล

จากตาราง 40 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA : Analysis of Variance) พบว่า ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ ความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคืออยู่เสมอ จัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ การโยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอ และแสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอความคิดเห็นต่อหน้าที่ประชุม มีค่า F-Prob. เท่ากับ .005, .003, .000 และ .009 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์นำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ตามลำดับ ดังนี้

ตาราง 41 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีเงินเดือนแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อ
 ผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไข
 ปัญหาได้อยู่เสมอ

		ต่ำกว่า หรือเท่ากับ 7,000 บาท	7,001- 10,000 บาท	10,001- 13,000 บาท	13,001- 16,000 บาท	16,001- 19,000 บาท	19,001- 22,000 บาท	22,001 บาท ขึ้นไป
เงินเดือน	X	3.96	3.59	3.30	3.00	3.21	3.83	3.73
ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 7,000 บาท	3.96		0.37* (.035)	0.66* (.001)	0.96* (.001)	0.75* (.058)	0.13 (.776)	0.23 (.456)
7,001- 10,000 บาท	3.59			0.29 (.089)	0.59* (.026)	0.38 (.203)	0.24 (.575)	0.14 (.614)
10,001- 13,000 บาท	3.30				0.30 (.294)	0.09 (.792)	0.53 (.230)	0.43 (.150)
13,001-16,000 บาท	3.00					0.21 (.562)	0.83 (.089)	0.73* (.044)
16,001-19,000 บาท	3.21						0.62 (.222)	0.52 (.179)
19,001-22,000 บาท	3.83							0.10 (.842)
22,001 บาท ขึ้นไป	3.73							

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 41 แสดงว่า พนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท กับพนักงานที่มีเงินเดือน 7,001 – 10,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .035 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีเงินเดือน 7,001 – 10,000 บาท ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาได้อยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.37

ตาราง 42 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีเงินเดือนแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ

เงินเดือน		ต่ำกว่า หรือเท่ากับ 7,000 บาท	7,001- 10,000 บาท	10,001- 13,000 บาท	13,001- 16,000 บาท	16,001- 19,000 บาท	19,001- 22,000 บาท	22,001 บาท ขึ้นไป
	X	4.02	3.84	3.57	3.33	3.07	3.83	3.87
ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 7,000 บาท	4.02		0.18 (.225)	0.45* (.050)	0.69* (.005)	0.95* (.000)	0.19 (.623)	0.15 (.554)
7,001- 10,000 บาท	3.84			0.27 (.069)	0.51* (.024)	0.77* (.002)	0.05 (.987)	0.03 (.910)
10,001- 13,000 บาท	3.57				0.24 (.315)	0.50 (.057)	0.26 (.493)	0.30 (.255)
13,001-16,000 บาท	3.33					0.26 (.403)	0.50 (.228)	0.54 (.083)
16,001-19,000 บาท	3.07						0.76 (.077)	0.80 (.055)
19,001-22,000 บาท	3.83							0.04 (.937)
22,001 บาท ขึ้นไป	3.87							

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 42 แสดงว่า พนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท กับพนักงานที่มีเงินเดือน 10,001 – 13,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .050 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีเงินเดือน 10,001 – 13,000 บาท ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.45

พนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท กับพนักงานที่มีเงินเดือน 13,001 – 16,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .005 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีเงินเดือน 13,001 – 16,000 บาท ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.69

พนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท กับพนักงานที่มีเงินเดือน 16,001 – 19,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีเงินเดือน 16,001 – 19,000 บาท ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.95

พนักงานที่มีเงินเดือน 7,001 – 10,000 บาท กับพนักงานที่มีเงินเดือน 13,001 – 16,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .024 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีเงินเดือน 7,001 – 10,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีเงินเดือน 13,001 – 16,000 บาท ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.51

พนักงานที่มีเงินเดือน 7,001 – 10,000 บาท กับพนักงานที่มีเงินเดือน 16,001 – 19,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีเงินเดือน 7,001 – 10,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีเงินเดือน 16,001 – 19,000 บาท ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.77

ตาราง 43 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีเงินเดือนแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการโยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอ

เงินเดือน		ต่ำกว่า หรือเท่ากับ 7,000 บาท	7,001- 10,000 บาท	10,001- 13,000 บาท	13,001- 16,000 บาท	16,001- 19,000 บาท	19,001- 22,000 บาท	22,001 บาท ขึ้นไป
—	X	3.80	3.36	3.24	2.67	2.71	3.33	3.80
ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 7,000 บาท	3.80		0.44* (.009)	0.56* (.004)	1.13* (.000)	1.09* (.000)	0.47 (.279)	0.00 (.989)
7,001- 10,000 บาท	3.36			0.12 (.486)	0.69* (.007)	0.65* (.025)	0.03 (.955)	0.44 (.111)
10,001- 13,000 บาท	3.24				0.57* (.037)	0.53 (.082)	0.09 (.831)	0.56 (.058)
13,001-16,000 บาท	2.67					0.04 (.894)	0.66 (.161)	1.13* (.001)
16,001-19,000 บาท	2.71						0.62 (.228)	1.09* (.004)
19,001-22,000 บาท	3.33							0.47 (.338)
22,001 บาท ขึ้นไป	3.80							

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 43 แสดงว่า พนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท กับพนักงานที่มีเงินเดือน 7,001 – 10,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .009 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีเงินเดือน 7,001 – 10,000 บาท ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการโยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.44

ตาราง 44 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีเงินเดือนแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการแสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอความคิดเห็นต่อหน้าที่ประชุม

เงินเดือน		ต่ำกว่า หรือเท่ากับ 7,000 บาท	7,001- 10,000 บาท	10,001- 13,000 บาท	13,001- 16,000 บาท	16,001- 19,000 บาท	19,001- 22,000 บาท	22,001 บาท ขึ้นไป
—	X	3.94	3.73	3.54	3.50	3.00	3.83	3.67
ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 7,000 บาท	3.94		0.24 (.137)	0.40* (.053)	0.54 (.053)	0.94* (.000)	0.11 (.763)	0.27 (.261)
7,001- 10,000 บาท	3.73			0.19 (.157)	0.23 (.271)	0.73* (.002)	0.10 (.771)	0.06 (.774)
10,001- 13,000 บาท	3.54				0.04 (.870)	0.54* (.032)	0.29 (.407)	0.13 (.593)
13,001-16,000 บาท	3.50					0.50 (.092)	0.33 (.395)	0.17 (.566)
16,001-19,000 บาท	3.00						0.83* (.040)	0.67* (.031)
19,001-22,000 บาท	3.83							0.16 (.678)
22,001 บาท ขึ้นไป	3.67							

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 44 แสดงว่า พนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท กับพนักงานที่มีเงินเดือน 10,001 – 13,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .053 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีเงินเดือน 10,001 – 13,000 บาท ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการแสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอความคิดเห็นต่อหน้าที่ประชุม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.40

สมมติฐานข้อที่ 6 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน

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

ตาราง 45 แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป จำแนกตามสถานภาพสมรส

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ความเชื่อมั่นในตัวเอง						
1. ควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอ แม้อยู่ในภาวะกดดัน	ระหว่างกลุ่ม	2	3.473	1.736	1.330	.266
	ภายในกลุ่ม	267	348.527	1.305		
	รวม	269	352.000			
2. แสดงออกถึงกิจกรรมารยาทและ ทำทางที่อย่างเหมาะสมต่อหน้า ผู้คนที่อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	2	.861	.430	.366	.694
	ภายในกลุ่ม	267	313.602	1.175		
	รวม	269	314.463			
การสร้างควมไว้วางใจ						
3. แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ต่อบริษัทอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.195	.598	.689	.503
	ภายในกลุ่ม	267	231.635	.868		
	รวม	269	232.830			
4. มีความสามารถมากจนเป็นที่ ยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.800	.900	.953	.387
	ภายในกลุ่ม	267	252.200	.945		
	รวม	269	254.000			

ตาราง 45 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ลักษณะเด่น						
5. ปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้อง และเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี	ระหว่างกลุ่ม	2	.537	.268	.203	.816
	ภายในกลุ่ม	267	352.960	1.322		
	รวม	269	353.496			
6. ดัดสีใจเรื่องงานได้อย่าง รวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.815	.908	.846	.430
	ภายในกลุ่ม	267	286.485	1.073		
	รวม	269	288.300			
7. มีทักษะในการพูดต่อหน้า ชุมชนได้เป็นอย่างดี	ระหว่างกลุ่ม	2	.761	.380	.411	.663
	ภายในกลุ่ม	267	247.002	.925		
	รวม	269	247.763			
8. มีความสามารถในการสร้าง ความร่วมมือที่ดีภายในบริษัท	ระหว่างกลุ่ม	2	1.769	.884	.946	.389
	ภายในกลุ่ม	267	249.450	.934		
	รวม	269	251.219			
การกล้าแสดงออก						
9. แสดงความคิดเห็นระหว่าง การประชุมอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	2	2.714	1.357	1.893	.153
	ภายในกลุ่ม	267	191.452	.717		
	รวม	269	194.167			
10. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นได้	ระหว่างกลุ่ม	2	1.337	.668	.629	.534
	ภายในกลุ่ม	267	283.863	1.063		
	รวม	269	285.200			

ตาราง 45 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
11. แสดงออกอย่างชัดเจนถึงความ ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามคำสั่ง	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	2 267 269	2.816 224.402 227.219	1.408 .840	1.675	.189
12. ชี้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา คล้อยตามอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	2 267 269	1.297 237.577 238.874	.648 .890	.729	.484
ความมั่นคงทางอารมณ์						
13. มีอารมณ์ฉุนเฉียวอยู่เสมอ เมื่อทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานผิดพลาด	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	2 267 269	7.341 387.477 394.819	3.671 1.451	2.529	.082
14. ควบคุมอารมณ์ได้ดีในกรณี ที่มีปัญหารุนแรง	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	2 267 269	.538 358.725 359.263	.269 1.344	.200	.819
ความกระตือรือร้น						
15. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กระตือรือร้นในการทำงาน อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	2 267 269	.751 238.968 239.719	.375 .895	.419	.658
16. ไม่พอใจกับบุคคลที่มีความ คิดเห็นไม่คล้อยตาม	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	2 267 269	2.445 353.218 355.663	1.223 1.323	.924	.398

ตาราง 45 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
การมีอารมณ์ขัน						
17. มีอารมณ์ขันระหว่างทำงาน อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.455	.727	.543	.582
	ภายในกลุ่ม	267	357.542	1.339		
	รวม	269	358.996			
ความเอื้ออารี						
18. เข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่น อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.079	.539	.496	.610
	ภายในกลุ่ม	267	290.288	1.087		
	รวม	269	291.367			
19. ให้อำนาจในเทศบาลสำคัญ อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	2	4.673	2.336	1.331	.266
	ภายในกลุ่ม	267	468.527	1.755		
	รวม	269	473.200			
ความอดทนสูงต่อความ ตึงเครียด						
20. แสดงออกถึงความผิดหวัง เมื่อผลงานไม่เป็นไปตาม แผนที่วางไว้	ระหว่างกลุ่ม	2	4.348	2.174	2.059	.130
	ภายในกลุ่ม	267	281.893	1.056		
	รวม	269	286.241			
21. มักเก็บอารมณ์ได้ดี เมื่อเกิด ข้อขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.553	1.277	1.056	.364
	ภายในกลุ่ม	267	335.610	1.257		
	รวม	269	338.163			
การรู้จักตนเองและมี วัตถุประสงค์ในการทำงาน						
22. รับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับ บัญชาอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	2	2.883	1.442	1.188	.306
	ภายในกลุ่ม	267	323.946	1.213		

รวม	269	326.830
-----	-----	---------

ตาราง 45 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
23.ยอมรับต่อความผิดพลาดในการ ทำงานอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	2	2.937	1.468	1.280	.280
	ภายในกลุ่ม	267	306.263	1.147		
	รวม	269	309.200			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำถามเชิงลบที่มีการปรับแบบสอบถามและปรับสเกล

จากตาราง 45 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA : Analysis of Variance) พบว่า ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้ได้บังคับบัญชาทุกข้อมีค่า F-Prob. มากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไปทุกข้อไม่แตกต่างกัน

ตาราง 46 แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน จำแนกตามสถานภาพสมรส

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ความคิดริเริ่ม						
1. มีความสามารถในการนำเสนอวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาได้อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	2	.407	.204	.180	.836
	ภายในกลุ่ม	267	302.260	1.132		
	รวม	269	302.667			
ความเข้าใจอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น						
2. ให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.401	.700	.536	.586
	ภายในกลุ่ม	267	349.118	1.308		
	รวม	269	350.519			
ความสามารถยืดหยุ่นและ ความสามารถในการปรับตัว						
3. จัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	2	.257	.129	.157	.855
	ภายในกลุ่ม	267	218.617	.819		
	รวม	269	218.874			
4. โยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.967	.983	.898	.409
	ภายในกลุ่ม	267	292.463	1.095		
	รวม	269	294.430			
สภาพการควบคุมภายในตนเอง						
5. ควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อมีปัญหากับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง**	ระหว่างกลุ่ม	2	1.375	.687	.565	.569
	ภายในกลุ่ม	267	325.088	1.218		
	รวม	269	326.463			
6. แสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอความคิดเห็นต่อหน้าที่ประชุม	ระหว่างกลุ่ม	2	.274	.137	.190	.827
	ภายในกลุ่ม	267	192.693	.722		
	รวม	269	192.967			

ตาราง 46 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ความกล้าหาญ						
7. มักออกรับแทนลูกน้อง ในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิ เรื่องงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	11.692	5.846	4.705*	.050
	ภายในกลุ่ม	267	331.775	1.243		
	รวม	269	343.467			
8. ออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบาย ให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา	ระหว่างกลุ่ม	2	1.815	.907	.950	.388
	ภายในกลุ่ม	267	255.060	.955		
	รวม	269	256.874			
ความสามารถกลับคืนสู่ สภาพเดิม						
9. แสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมี อุปสรรคมากมาย	ระหว่างกลุ่ม	2	3.024	1.512	1.412	.246
	ภายในกลุ่ม	267	285.943	1.071		
	รวม	269	288.967			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำถามเชิงลบที่มีการปรับแบบสอบถามและปรับสเกล

จากตาราง 46 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA : Analysis of Variance) พบว่า ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ การออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน มีค่า F-Prob. เท่ากับ .050 ซึ่งเท่ากับ .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์นำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ดังนี้

ตาราง 47 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน

สถานภาพ	$\bar{X}$	โสด	สมรส	หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่
		3.35	2.93	3.20
โสด	3.35		0.42* (.002)	0.15 (.681)
สมรส	2.93			0.27 (.454)
หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่	3.20			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 47 แสดงว่า พนักงานที่เป็นโสดกับพนักงานที่สมรส จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่เป็นโสด แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่สมรส ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.42

สมมติฐานข้อที่ 7 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

- H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำไม่แตกต่างกัน
- H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน

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

ตาราง 48 แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป จำแนกตามระยะเวลา
การปฏิบัติงาน

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ความเชื่อมั่นในตัวเอง						
1. ควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอ แม้อยู่ในภาวะกดดัน	ระหว่างกลุ่ม	3	14.873	4.958	3.912*	.009
	ภายในกลุ่ม	266	337.127	1.267		
	รวม	269	352.000			
2. แสดงออกถึงกิริยามารยาทและ ท่าทางที่อย่างเหมาะสมต่อหน้า ผู้คนอยู่เสมอ**	ระหว่างกลุ่ม	3	3.435	1.145	.979	.403
	ภายในกลุ่ม	266	311.028	1.169		
	รวม	269	314.463			
การสร้างควมไว้วางใจ						
3. แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ต่อบริษัทอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	7.576	2.525	2.982*	.032
	ภายในกลุ่ม	266	225.253	.847		
	รวม	269	232.830			
4. มีความสามารถมากจนเป็นที่ ยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	3	12.779	4.260	4.697*	.003
	ภายในกลุ่ม	266	241.221	.907		
	รวม	269	254.000			
ลักษณะเด่น						
5. ปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้อง และเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี	ระหว่างกลุ่ม	3	17.266	5.755	4.553*	.004
	ภายในกลุ่ม	266	336.231	1.264		
	รวม	269	353.496			
6. ตัดสินใจเรื่องงานได้อย่าง รวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	13.798	4.599	4.457*	.004
	ภายในกลุ่ม	266	274.502	1.032		
	รวม	269	288.300			

ตาราง 48 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
7. มีทักษะในการพูดต่อหน้า ชุมชนได้เป็นอย่างดี	ระหว่างกลุ่ม	3	1.729	.576	.623	.601
	ภายในกลุ่ม	266	246.034	.925		
	รวม	269	247.763			
8. มีความสามารถในการสร้าง ความร่วมมือที่ดีภายในบริษัท	ระหว่างกลุ่ม	3	3.682	1.227	1.319	.269
	ภายในกลุ่ม	266	247.537	.931		
	รวม	269	251.219			
การกล้าแสดงออก						
9. แสดงความคิดเห็นระหว่าง การประชุมอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	6.058	2.006	2.836*	.039
	ภายในกลุ่ม	266	188.149	.707		
	รวม	269	194.167			
10. กระตุ้นให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นได้	ระหว่างกลุ่ม	3	6.703	2.234	2.134	.096
	ภายในกลุ่ม	266	278.497	1.047		
	รวม	269	285.200			
11. แสดงออกอย่างชัดเจนถึงความ ต้องการให้ผู้อื่นบังคับบัญชา ปฏิบัติตามคำสั่ง	ระหว่างกลุ่ม	3	4.885	1.628	1.948	.122
	ภายในกลุ่ม	266	222.334	.836		
	รวม	269	227.219			
12. ชี้นำให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชา คล้อยตามอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	4.414	1.471	1.669	.174
	ภายในกลุ่ม	266	234.460	.881		
	รวม	269	238.874			

ตาราง 48 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ความมั่นคงทางอารมณ์						
13. มีอารมณ์ฉุนเฉียวอยู่เสมอ เมื่อทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานผิดพลาด	ระหว่างกลุ่ม	3	18.511	6.170	4.362*	.005
	ภายในกลุ่ม	266	376.308	1.415		
	รวม	269	394.819			
14. ควบคุมอารมณ์ได้ดีในกรณี ที่มีปัญหารุนแรง	ระหว่างกลุ่ม	3	13.448	4.483	3.448*	.057
	ภายในกลุ่ม	266	345.815	1.300		
	รวม	269	359.263			
ความกระตือรือร้น						
15. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กระตือรือร้นในการทำงาน อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	6.603	2.201	2.511	.059
	ภายในกลุ่ม	266	233.116	.876		
	รวม	269	239.719			
16. ไม่พอใจกับบุคคลที่มีความ คิดเห็นไม่คล้อยตามตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	3	13.159	4.386	3.407*	.058
	ภายในกลุ่ม	266	342.504	1.288		
	รวม	269	355.663			
การมีอารมณ์ขัน						
17. มีอารมณ์ขันระหว่างทำงาน อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	21.403	7.134	5.621*	.001
	ภายในกลุ่ม	266	337.593	1.269		
	รวม	269	358.996			
ความเอื้ออารี						
18. เข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่น อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	9.751	3.250	3.070*	.028
	ภายในกลุ่ม	266	281.616	1.059		
	รวม	269	291.367			

ตาราง 48 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F--Prob.
19. ให้ของขวัญในเทศกาลสำคัญ อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	3.549	1.183	.670	.571
	ภายในกลุ่ม	266	469.651	1.766		
	รวม	269	473.200			
ความอดทนสูงต่อความ ตึงเครียด						
20. แสดงออกถึงความผิดหวัง เมื่อผลงานไม่เป็นไปตาม แผนที่วางไว้	ระหว่างกลุ่ม	3	19.121	6.374	6.347*	.000
	ภายในกลุ่ม	266	267.120	1.004		
	รวม	269	286.241			
21. มักเก็บอารมณ์ได้ดี เมื่อเกิด ข้อขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	5.030	1.677	1.339	.262
	ภายในกลุ่ม	266	333.133	1.252		
	รวม	269	338.163			
การรู้จักตนเองและมี วัตถุประสงค์ในการทำงาน						
22. รับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับ บัญชาอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	22.362	7.454	6.512*	.000
	ภายในกลุ่ม	266	304.467	1.145		
	รวม	269	326.830			
23. ยอมรับต่อความผิดพลาด ในการทำงานอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	14.346	4.782	4.314*	.005
	ภายในกลุ่ม	266	294.854	1.108		
	รวม	269	309.200			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำถามเชิงลบที่มีการปรับแบบสอบถามและปรับสเกล

จากตาราง 48 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA : Analysis of Variance) พบว่า ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ การควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอแม้อยู่ในภาวะกดดัน การแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ต่อบริษัทอยู่เสมอ ความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับ การปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี การตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ การแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ มีอารมณ์ฉุนเฉียวอยู่เสมอเมื่อทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด การควบคุมอารมณ์ได้ดีในกรณีที่มีปัญหารุนแรง ไม่พอใจกับบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อยตามตนเอง มีอารมณ์ขันระหว่างทำงานอยู่เสมอ เข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ การแสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ รับฟังคำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และยอมรับต่อความผิดพลาดในการทำงานอยู่เสมอ มีค่า F-Prob. เท่ากับ .009, .032, .003, .004, .004, .039, .005, .057, .058, .001, .028, .000, .000 และ .005 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์นำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ตามลำดับ ดังนี้

ตาราง 49 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอแม้อยู่ในภาวะกดดัน

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		ต่ำกว่า 3 ปี	3 - 6 ปี	7 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
	X	3.66	3.33	3.34	2.98
ต่ำกว่า 3 ปี	3.66		0.33 (.072)	0.32 (.089)	0.68* (.001)
3 – 6 ปี	3.33			0.05 (.829)	0.35 (.123)
7 - 10 ปี	3.34				0.36 (.063)
มากกว่า 10 ปี	2.98				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 49 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอแม้อยู่ในภาวะกดดัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.68

ตาราง 50 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ต่อบริษัทอยู่เสมอ

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		ต่ำกว่า 3 ปี	3 - 6 ปี	7 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
X		4.00	3.62	3.81	3.57
ต่ำกว่า 3 ปี	4.00		0.38 (.059)	0.19 (.210)	0.43* (.009)
3 - 6 ปี	3.62			0.19 (.221)	0.05 (.798)
7 - 10 ปี	3.81				0.24 (.133)
มากกว่า 10 ปี	3.57				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 50 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .009 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ต่อบริษัทอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.43

ตาราง 51 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับ

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	X	ต่ำกว่า 3 ปี	3 - 6 ปี	7 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		4.03	3.55	3.58	3.48
ต่ำกว่า 3 ปี	4.03		0.48* (.005)	0.45* (.005)	0.55* (.001)
3 - 6 ปี	3.55			0.03 (.843)	0.07 (.667)
7 - 10 ปี	3.58				0.10 (.511)
มากกว่า 10 ปี	3.48				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 51 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .005 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.48

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .005 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.45

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.55

ตาราง 52 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	X	ต่ำกว่า 3 ปี	3 - 6 ปี	7 - 9 ปี	มากกว่า 10 ปี
		3.87	3.35	3.52	3.18
ต่ำกว่า 3 ปี	3.87		0.52* (.009)	0.35 (.057)	0.69* (.001)
3 - 6 ปี	3.35			0.17 (.381)	0.17 (.407)
7 - 10 ปี	3.52				0.34 (.078)
มากกว่า 10 ปี	3.18				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 52 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .009 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.52

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.69

ตาราง 53 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	X	ต่ำกว่า 3 ปี	3 - 6 ปี	7 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		3.60	3.12	3.18	3.00
ต่ำกว่า 3 ปี	3.60		0.48* (.007)	0.42* (.052)	0.60* (.001)
3 - 6 ปี	3.12			0.06 (.728)	0.12 (.528)
7 - 10 ปี	3.18				0.18 (.307)
มากกว่า 10 ปี	3.00				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 53 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .007 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.48

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .052 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.42

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.60

ตาราง 54 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับ
ทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	X	ต่ำกว่า 3 ปี	3 - 6 ปี	7 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		3.86	3.47	3.54	3.56
ต่ำกว่า 3 ปี	3.86		0.39* (.009)	0.32* (.024)	0.30* (.043)
3 - 6 ปี	3.47			0.07 (.590)	0.09 (.554)
7 - 10 ปี	3.54				0.02 (.927)
มากกว่า 10 ปี	3.56				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 54 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .009 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.39

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .024 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.32

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .043 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.30

ตาราง 55 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการมีอารมณ์ฉุนเฉียวอยู่เสมอเมื่อทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	X	ต่ำกว่า 3 ปี	3 - 6 ปี	7 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		3.19	2.70	2.89	2.46
ต่ำกว่า 3 ปี	3.19		0.49* (.021)	0.30 (.126)	0.73* (.001)
3 - 6 ปี	2.70			0.19 (.362)	0.24 (.266)
7 - 10 ปี	2.89				0.43* (.036)
มากกว่า 10 ปี	2.46				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 55 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .021 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการมีอารมณ์ฉุนเฉียวอยู่เสมอเมื่อทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.37

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการมีอารมณ์ฉุนเฉียวอยู่เสมอเมื่อทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.73

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .036 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการมีอารมณ์ฉุนเฉียวอยู่เสมอเมื่อทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.43

ตาราง 56 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับ
ทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์ได้ดีในกรณีที่มีปัญหารุนแรง

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	X	ต่ำกว่า 3 ปี	3 - 6 ปี	7 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		3.64	3.20	3.13	3.10
ต่ำกว่า 3 ปี	3.64		0.44* (.028)	0.51* (.006)	0.54* (.007)
3 - 6 ปี	3.20			0.07 (.727)	0.10 (.624)
7 - 10 ปี	3.13				0.03 (.885)
มากกว่า 10 ปี	3.10				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 56 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .028 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์ได้ดีในกรณีที่มีปัญหารุนแรง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.44

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .006 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์ได้ดีในกรณีที่มีปัญหารุนแรง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.51

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .007 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์ได้ดีในกรณีที่มีปัญหารุนแรง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.54

ตาราง 57 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการแสดงไม่พอใจกับบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อยตามตนเอง

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	X	ต่ำกว่า 3 ปี	3 - 6 ปี	7 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		2.76	3.33	3.05	3.25
ต่ำกว่า 3 ปี	2.76		0.57* (.004)	0.25 (.171)	0.49 (.055)
3 - 6 ปี	3.33			0.32 (.100)	0.08 (.672)
7 - 10 ปี	3.05				0.24 (.229)
มากกว่า 10 ปี	3.25				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 57 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .004 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงไม่พอใจกับบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อยตามตนเอง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.57

ตาราง 58 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการมีอารมณ์ขันระหว่างทำงานอยู่เสมอ

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	X	ต่ำกว่า 3 ปี	3 - 6 ปี	7 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		3.34	3.17	2.87	2.59
ต่ำกว่า 3 ปี	3.34		0.17 (.375)	0.47* (.052)	0.75* (.000)
3 - 6 ปี	3.17			0.30 (.130)	0.58* (.005)
7 - 10 ปี	2.87				0.28 (.141)
มากกว่า 10 ปี	2.59				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 58 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .052 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการมีอารมณ์ขันระหว่างทำงานอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.47

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการมีอารมณ์ขันระหว่างทำงานอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.75

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .005 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติ 3 - 6 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการมีอารมณ์ขันระหว่างทำงานอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.58

ตาราง 59 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการเข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	X	ต่ำกว่า 3 ปี	3 - 6 ปี	7 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		3.71	3.27	3.57	3.79
ต่ำกว่า 3 ปี	3.71		0.44* (.054)	0.14 (.392)	0.08 (.687)
3 - 6 ปี	3.27			0.30 (.087)	0.52* (.006)
7 - 10 ปี	3.57				0.22 (.216)
มากกว่า 10 ปี	3.79				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 59 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .054 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการเข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.44

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .006 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการเข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.52

ตาราง 60 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการแสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	X	ต่ำกว่า 3 ปี	3 - 6 ปี	7 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		2.90	3.40	3.37	3.64
ต่ำกว่า 3 ปี	2.90		0.50*	0.47*	0.74*
			(.005)	(.005)	(.000)
3 - 6 ปี	3.40			0.03	0.24
				(.848)	(.190)
7 - 10 ปี	3.37				0.27
					(.112)
มากกว่า 10 ปี	3.64				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 60 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .005 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.50

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .005 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.47

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.74

ตาราง 61 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	X	ต่ำกว่า 3 ปี	3 - 6 ปี	7 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		3.66	3.22	3.19	2.84
ต่ำกว่า 3 ปี	3.66		0.44* (.020)	0.47* (.008)	0.82* (.000)
3 - 6 ปี	3.22			0.03 (.884)	0.38 (.051)
7 - 10 ปี	3.19				0.35 (.053)
มากกว่า 10 ปี	2.84				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 61 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .005 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.50

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .008 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.47

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.82

ตาราง 62 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับ
ทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการยอมรับต่อความผิดพลาดในการทำงานอยู่เสมอ

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	X	ต่ำกว่า 3 ปี	3 - 6 ปี	7 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		3.53	3.20	3.16	2.87
ต่ำกว่า 3 ปี	3.53		0.33 (.077)	0.37* (.036)	0.66* (.000)
3 - 6 ปี	3.20			0.04 (.844)	0.33 (.085)
7 - 10 ปี	3.16				0.29 (.101)
มากกว่า 10 ปี	2.87				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 62 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .036 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการยอมรับต่อความผิดพลาดในการทำงานอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.37

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการยอมรับต่อความผิดพลาดในการทำงานอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.66

ตาราง 63 แสดงการทดสอบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน จำแนกตามระยะ
เวลาการปฏิบัติงาน

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ความคิดริเริ่ม						
1. มีความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาได้อยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	17.712	5.904	5.511*	.001
	ภายในกลุ่ม	266	284.955	1.071		
	รวม	269	302.667			
ความเข้าใจอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น						
2. ให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	18.184	6.061	4.851*	.003
	ภายในกลุ่ม	266	332.335	1.249		
	รวม	269	350.519			
ความสามารถยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว						
3. ดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	9.112	3.037	3.851*	.050
	ภายในกลุ่ม	266	209.762	.789		
	รวม	269	218.874			
4. โยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3	1.439	.480	.435	.728
	ภายในกลุ่ม	266	292.991	1.101		
	รวม	269	294.430			
สภาพการควบคุมภายในตนเอง						
5. ควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อมีปัญหากับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง**	ระหว่างกลุ่ม	3	1.940	.647	.530	.662
	ภายในกลุ่ม	266	324.523	1.220		
	รวม	269	326.463			
6. แสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอความคิดเห็นต่อหน้าที่ประชุม	ระหว่างกลุ่ม	3	3.995	1.332	1.875	.134
	ภายในกลุ่ม	266	188.971	.710		
	รวม	269	192.967			

ตาราง 63 (ต่อ)

ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ความกล้าหาญ						
7. มักออกรับแทนลูกน้อง ในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิ เรื่องงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	32.685	10.895	9.325*	.000
	ภายในกลุ่ม	266	310.782	1.168		
	รวม	269	343.467			
8. ออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบาย ให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา	ระหว่างกลุ่ม	3	22.698	7.566	8.594*	.000
	ภายในกลุ่ม	266	234.177	.880		
	รวม	269	256.874			
ความสามารถกลับคืนสู่ สภาพเดิม						
9. แสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมี อุปสรรคมากมาย	ระหว่างกลุ่ม	3	14.427	4.809	4.660*	.003
	ภายในกลุ่ม	266	274.539	1.032		
	รวม	269	288.967			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำถามเชิงลบที่มีการปรับแบบสอบถามและปรับสเกล

จากตาราง 63 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA : Analysis of Variance) พบว่า ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ ความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไข ปัญหาได้อยู่เสมอ การให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ การดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้ายู่เสมอ การออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน การออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา และการแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมาย มีค่า F-Prob. เท่ากับ .001, .003, .050, .000, .000 และ .003 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์นำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ตามลำดับ ดังนี้

ตาราง 64 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาได้อยู่เสมอ

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	X	ต่ำกว่า 3 ปี	3 - 6 ปี	7 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		3.97	3.38	3.51	3.31
ต่ำกว่า 3 ปี	3.97		0.59* (.001)	0.46* (.007)	0.66* (.000)
3 - 6 ปี	3.38			0.23 (.488)	0.07 (.703)
7 - 10 ปี	3.51				0.20 (.270)
มากกว่า 10 ปี	3.31				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 64 แสดงว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาได้อยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.59

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .007 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาได้อยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.46

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาได้อยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.66

ตาราง 65 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	X	ต่ำกว่า 3 ปี	3 - 6 ปี	7 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		3.49	2.93	3.04	2.79
ต่ำกว่า 3 ปี	3.49		0.56* (.005)	0.45* (.055)	0.70* (.000)
3 - 6 ปี	2.93			0.11 (.585)	0.14 (.472)
7 - 10 ปี	3.04				0.25 (.189)
มากกว่า 10 ปี	2.79				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 65 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .005 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.56

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .055 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.45

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.70

ตาราง 66 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำเกี่ยวกับบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการการดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	X	ต่ำกว่า 3 ปี	3 - 6 ปี	7 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		4.04	3.57	3.63	3.74
ต่ำกว่า 3 ปี	4.04		0.47* (.003)	0.41* (.005)	0.30 (.051)
3 - 6 ปี	3.57			0.06 (.663)	0.17 (.290)
7 - 10 ปี	3.63				0.11 (.489)
มากกว่า 10 ปี	3.74				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 66 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .003 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการการดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.47

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .005 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการการดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.41

ตาราง 67 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน กับทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการออกรับแทนลูกน้อง ในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	X	ต่ำกว่า 3 ปี	3 - 6 ปี	7 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		3.73	2.92	3.06	2.85
ต่ำกว่า 3 ปี	3.73		0.81* (.000)	0.67* (.000)	0.88* (.000)
3 - 6 ปี	2.92			0.14 (.429)	0.07 (.744)
7 - 10 ปี	3.06				0.21 (.254)
มากกว่า 10 ปี	2.85				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 67 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.81

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.67

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.88

ตาราง 68 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	X	ต่ำกว่า 3 ปี	3 - 6 ปี	7 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		3.89	3.18	3.49	3.16
ต่ำกว่า 3 ปี	3.89		0.71* (.000)	0.40* (.051)	0.73* (.000)
3 - 6 ปี	3.18			0.31 (.054)	0.02 (.910)
7 - 10 ปี	3.49				0.33* (.040)
มากกว่า 10 ปี	3.16				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 68 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.71

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .051 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.40

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.73

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .040 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการออกหน้า อยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.33

ตาราง 69 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับ ทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอ แม้จะมีอุปสรรคมากมาย

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		ต่ำกว่า 3 ปี	3 - 6 ปี	7 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
	X	4.04	3.57	3.52	3.48
ต่ำกว่า 3 ปี	4.04		0.47* (.008)	0.52* (.002)	0.56* (.002)
3 - 6 ปี	3.57			0.05 (.784)	0.09 (.622)
7 - 10 ปี	3.52				0.04 (.801)
มากกว่า 10 ปี	3.48				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 69 แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .008 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมาย ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.47

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมาย ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.52

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ด้านทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมาย ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.56

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา กรณีศึกษาบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารระดับกลางของบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด ไปสำรวจลักษณะความเป็นผู้นำของตนเอง เพื่อจะได้นำมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขตนเอง เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงเพิ่มทักษะความเป็นผู้นำในองค์กร และเป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป และด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน โดยจำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และระยะเวลาการปฏิบัติงาน
2. เพื่อเปรียบเทียบทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไปและด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน โดยจำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และระยะเวลาการปฏิบัติงาน

สมมติฐานในการวิจัย

1. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน
3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน
4. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน
5. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน
6. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน
7. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริหารระดับต้นของบริษัท ไทยซัมมิต ออโต้พาร์ท จำกัด รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 270 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2546) โดยจะจำแนกตามลักษณะงาน คือ กลุ่มบริหารงานในสำนักงานและกลุ่มบริหารการผลิต

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริหารระดับต้นของบริษัท ไทยซัมมิต ออโต้พาร์ท จำกัด โดยจะทำการศึกษาตั้งแต่หัวหน้าหน่วยจนถึงหัวหน้าฝ่าย จำนวน 270 คน โดยจะจำแนกตามลักษณะงาน คือ กลุ่มบริหารงานในสำนักงานและกลุ่มบริหารการผลิต

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือหรือแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรสและระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพและลักษณะความเป็นผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

แหล่งข้อมูล (Source of Data) การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) และการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) โดยมุ่งศึกษาทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา แหล่งข้อมูลมีดังนี้

1. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลที่มีผู้รวบรวมไว้เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำจากหนังสือ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 270 คน โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

2.1 ขอจดหมายจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยถึงผู้จัดการบุคคลและธุรการ บริษัท ไทยซัมมิต ออโต้พาร์ท จำกัด เพื่อขอความร่วมมือจากพนักงานบริษัทในการตอบแบบสอบถาม

2.2 ดำเนินการเก็บข้อมูล ณ บริษัท ไทยซัมมิต ออโต้พาร์ท จำกัด

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. รวบรวมแบบสอบถามตามความต้องการแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด 270 ชุด

2. ลงรหัสแล้วนำข้อมูลมาบันทึกลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS (Statistical Package for Social Sciences) For Windows Version 10

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป วิเคราะห์โดยการแจกแจงจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

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

สมมติฐานข้อที่ 2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน ใช้การทดสอบค่า F-test วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน ใช้การทดสอบค่า F-test ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 4 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน ใช้การทดสอบค่า F-test ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 5 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน ใช้การทดสอบค่า F-test ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 6 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน ใช้การทดสอบค่า F-test ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 7 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน ใช้การทดสอบค่า F-test ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ผลจากการศึกษาทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา กรณีศึกษาบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด สรุปผลได้ ดังนี้

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 31.50 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 61.50 โดยส่วนใหญ่จะมีอายุ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.30 รองลงมา คือ มีอายุ 26 – 30 ปี และมีอายุ 18 – 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.90 และคิดเป็นร้อยละ 19.60 ตามลำดับ พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะเป็นระดับเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 73.00 รองลงมา คือ หัวหน้าแผนก และหัวหน้าหน่วย คิดเป็นร้อยละ 13.30 และคิดเป็นร้อยละ 4.80 ตามลำดับ ด้านระดับการศึกษา พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 35.60 รองลงมา คือ มีการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. และมีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. คิดเป็นร้อยละ 32.60 และคิดเป็นร้อยละ 18.90 ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่มีเงินเดือน 7,001 – 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 41.50 รองลงมา คือ มีเงินเดือน 10,001 – 13,000 บาท และมีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 20.00 และคิดเป็นร้อยละ 18.90 ตามลำดับ ด้านสถานภาพสมรส พบว่า ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 51.90 รองลงมา คือ สมรส และหม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่ คิดเป็นร้อยละ 44.40 และคิดเป็นร้อยละ 3.70 ตามลำดับ และพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 -10 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.30 รองลงมา คือ มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี และมีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.90 และคิดเป็นร้อยละ 22.60 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพและลักษณะความเป็นผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน

จากการศึกษาข้อมูลทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป และลักษณะความเป็นผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน สรุปดังนี้

ลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป

จากการศึกษาข้อมูลทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอแม้อยู่ในภาวะกดดัน ไม่แน่ใจว่าแสดงออกถึงกิริยามารยาทและท่าทางได้อย่างเหมาะสมต่อหน้าผู้คน พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชาแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ต่อบริษัทอยู่เสมอ มีความสามารถมาเป็นที่ยอมรับของพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชามักตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชามีทักษะในการพูดต่อหน้าชุมชนได้เป็นอย่างดี สามารถสร้างความร่วมมือที่ดีภายในบริษัท มีการแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ สามารถจะกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้ มักจะแสดงออกอย่างชัดเจนถึงความต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง มักชี้ให้ผู้ได้บังคับบัญชาคล้อยตามอยู่เสมอ พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชามักจะมีอารมณ์ฉุนเฉียวอยู่เสมอ เมื่อทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด

สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีในกรณีที่มีปัญหาที่รุนแรง พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชามักจะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการทำงานอยู่ พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชามักจะไม่พอใจบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อยตามตนเอง ไม่แน่ใจว่ามีอารมณ์ขันระหว่างทำงานอยู่เสมอ พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชามักจะเข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชามักจะให้ของขวัญในเทศกาลสำคัญอยู่เสมอ ไม่แน่ใจว่าแสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ไม่แน่ใจว่าสามารถเก็บอารมณ์ได้ดีเมื่อเกิดข้อขัดแย้งกับพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน ไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชามักจะรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชามักจะยอมรับต่อความผิดพลาดในการทำงาน

ลักษณะความเป็นผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน

จากการศึกษาข้อมูลทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน พบว่า พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคืออยู่เสมอ ไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจต่อความรู้สึกของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชามักจะดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ ไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชามักจะโยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอ ไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อมีปัญหากับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชาแสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอทัศนคติต่อหน้าที่ ไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชามักจะออกมารับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน เห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชามักจะออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา และเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชาแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมาย

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า

ลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป

พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป ได้แก่ แสดงออกถึงกิริยามารยาทและท่าทางอย่างเหมาะสมต่อหน้าผู้คนอยู่เสมอ มีทักษะในการพูดต่อหน้าชุมชนได้เป็นอย่างดี ความสามารถในการสร้างความร่วมมือที่ดีภายในบริษัท ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคล้อยตามอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดีในกรณีที่มีปัญหารุนแรง กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ เข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ ให้ของขวัญในเทศกาลสำคัญอยู่เสมอ แสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

แต่พบว่า พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป ได้แก่ การควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอแม้อยู่ในภาวะกดดัน การแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ต่อบริษัทอยู่เสมอ ความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับ การปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี การตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ แสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ

กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้ การแสดงออกอย่างชัดเจนถึงความต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง มีอารมณ์ฉุนเฉียวอยู่เสมอเมื่อทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ไม่พอใจกับบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อยตามตนเอง มีอารมณ์ขันระหว่างทำงานอยู่เสมอ การเก็บอารมณ์ได้ดี เมื่อเกิดข้อขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน รับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และยอมรับผิดชอบต่อความผิดพลาดในการทำงานอยู่เสมอ แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ลักษณะความเป็นผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน

พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน ได้แก่ การดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ โยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอความคิดเห็นต่อหน้าที่ประชุม ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

แต่พบว่า พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน ได้แก่ ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ได้แก่ ความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาได้อยู่เสมอ การให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ การออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิ ออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา และแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมาย แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 2 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า

ลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป

พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป ได้แก่ การควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอแม้อยู่ในภาวะกดดัน แสดงออกถึงกิจกรรมารยาทและท่าทางอย่างเหมาะสมต่อหน้าผู้คนอยู่เสมอ มีทักษะในการพูดต่อหน้าชุมชนได้เป็นอย่างดี ความสามารถในการสร้างความร่วมมือที่ดีภายในบริษัท การแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ต่อบริษัทอยู่เสมอ แสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้ การแสดงออกอย่างชัดเจนถึงความต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง ชี้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคล้อยตามอยู่เสมอ มีอารมณ์ฉุนเฉียวอยู่เสมอเมื่อทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ควบคุมอารมณ์ได้ดีในกรณีที่มีปัญหารุนแรง ไม่พอใจกับบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อยตามตนเอง มีอารมณ์ขันระหว่างทำงานอยู่เสมอ เข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ ให้อภัยข้อผิดพลาดในเทศกาลสำคัญอยู่เสมอ แสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ การเก็บอารมณ์ได้ดี เมื่อเกิดข้อขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน และยอมรับผิดชอบต่อความผิดพลาดในการทำงานอยู่เสมอ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

แต่พบว่า พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป ได้แก่ ความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับ การปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ และการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ลักษณะความเป็นผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน ได้แก่ การดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ โยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอความคิดเห็นต่อหน้าที่ประชุม การให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหาไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

แต่พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงานได้แก่ ความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคืออยู่เสมอ การออกมารับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน และการแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมายแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า

ลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพ

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ การควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอแม้อยู่ในภาวะกดดัน แสดงออกถึงกิจกรรมทางกายและท่าทางอย่างเหมาะสมต่อหน้าผู้ค้ำอยู่เสมอ การแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ต่อบริษัทอยู่เสมอ ความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับ การปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ มีทักษะในการพูดต่อหน้าชุมชนได้เป็นอย่างดี ความสามารถในการสร้างความร่วมมือที่ดีภายในบริษัท กระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้ การแสดงออกอย่างชัดเจนถึงความต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง ซึ่งทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาคล้อยตามอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดีในกรณีที่มีปัญหารุนแรง การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ มีอารมณ์ขันระหว่างทำงานอยู่เสมอ เข้าช่วยเหลือน้องงานอื่นอยู่เสมอ ให้ของขวัญในเทศกาลสำคัญอยู่เสมอ แสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ การเก็บอารมณ์ได้ดี เมื่อเกิดข้อขัดแย้งกับผู้ได้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

แต่พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป ได้แก่ การแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ อารมณ์ฉุนเฉียวอยู่เสมอเมื่อทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ไม่พอใจกับบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อยตามตนเอง รับฟังคำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และยอมรับต่อความผิดพลาดในการทำงานอยู่เสมอ แตกต่างกันในที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ลักษณะความเป็นผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน ได้แก่ ความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคืออยู่เสมอ โยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน ออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา และการแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมายไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

แต่พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน ได้แก่ การให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ จัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้ายอยู่เสมอ และแสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอความคิดเห็นต่อหน้าที่ประชุม แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 4 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า

ลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป ได้แก่ การควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอแม้อยู่ในภาวะกดดัน การแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ต่อบริษัทอยู่เสมอ ความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับ การปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ มีทักษะในการพูดต่อหน้าชุมชนได้เป็นอย่างดี ความสามารถในการสร้างความร่วมมือที่ดีภายในบริษัท การแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ กระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้ การแสดงออกอย่างชัดเจนถึงความต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง ชี้แนะให้ผู้ได้บังคับบัญชาคล้อยตามอยู่เสมอ อารมณ์แจ่มใสอยู่เสมอเมื่อทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ควบคุมอารมณ์ได้ดีในกรณีที่มีปัญหารุนแรง การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ ไม่พอใจกับบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อยตามตนเอง มีอารมณ์ขันระหว่างทำงานอยู่เสมอ เข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ การเก็บอารมณ์ได้ดี เมื่อเกิดข้อขัดแย้งกับผู้ได้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน รับฟังคำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และยอมรับต่อความผิดพลาดในการทำงานอยู่เสมอไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

แต่พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป ได้แก่ การแสดงออกถึงกิจกรรมายาทและทำทางที่อย่างเหมาะสมต่อหน้าผู้คนอยู่เสมอ การให้ของขวัญในเทศกาลสำคัญ และการแสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ลักษณะความเป็นผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน ได้แก่ การให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอความคิดเห็นต่อหน้าที่

ประชุม ออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา และการแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอ แม้จะมีอุปสรรคมากมายไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

แต่พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน ได้แก่ มีความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคืออยู่เสมอ ดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ การโยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอ และมักออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 5 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า

ลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป ได้แก่ การควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอแม้อยู่ในภาวะกดดัน แสดงออกถึงกิริยามารยาทและท่าทางอย่างเหมาะสมต่อหน้าผู้คนอยู่เสมอ การแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ต่อบริษัทอยู่เสมอ ความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับ ตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ มีทักษะในการพูดต่อหน้าชุมชนได้เป็นอย่างดี ความสามารถในการสร้างความร่วมมือที่ดีภายในบริษัท การแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ กระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้ การแสดงออกอย่างชัดเจนถึงความต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง ซึ่งทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาคล้อยตามอยู่เสมอ อารมณ์ฉุนเฉียวอยู่เสมอ เมื่อทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ควบคุมอารมณ์ได้ดีในกรณีที่มีปัญหารุนแรง การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ ไม่พอใจกับบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อยตามตนเอง มีอารมณ์ขันระหว่างทำงานอยู่เสมอ เข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ ให้อภัยข้อผิดพลาดในเหตุการณ์สำคัญอยู่เสมอ แสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ การเก็บอารมณ์ได้ดี เมื่อเกิดข้อขัดแย้งกับผู้ได้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน รับฟังคำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และยอมรับต่อความผิดพลาดในการทำงานอยู่เสมอ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

แต่พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป ได้แก่ การปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ลักษณะความเป็นผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน ได้แก่ การให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน ออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา และการแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมายไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

แต่พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน ได้แก่ ความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคืออยู่เสมอ ดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ การโยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้

สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอ และแสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอความคิดเห็นต่อหน้าที่ประชุม แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 6 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า

ลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป ได้แก่ การควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอแม้อยู่ในภาวะกดดัน แสดงออกถึงกิจกรรมารยาทและท่าทางอย่างเหมาะสมต่อหน้าผู้คนอยู่เสมอ การแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ต่อบริษัทอยู่เสมอ ความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับ การปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ มีทักษะในการพูดต่อหน้าชุมชนได้เป็นอย่างดี ความสามารถในการสร้างความร่วมมือที่ดีภายในบริษัท การแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ กระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้ การแสดงออกอย่างชัดเจนถึงความต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง ซึ่งทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาคล้อยตามอยู่เสมอ อารมณ์เฉยเย็นอยู่เสมอเมื่อทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ควบคุมอารมณ์ได้ดีในกรณีที่มีปัญหารุนแรง การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ ไม่พอใจกับบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อยตามตนเอง มีอารมณ์ขันระหว่างทำงานอยู่เสมอ เข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ ให้ของขวัญในเทศกาลสำคัญอยู่เสมอ แสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ การเก็บอารมณ์ได้ดี เมื่อเกิดข้อขัดแย้งกับผู้ได้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน รับฟังคำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และยอมรับต่อความผิดพลาดในการทำงานอยู่เสมอ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ลักษณะความเป็นผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน ได้แก่ ความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคืออยู่เสมอ การให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ จัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ โยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอความคิดเห็นต่อหน้าที่ประชุม ออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา และการแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอ แม้จะมีอุปสรรคมากมาย ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

แต่พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน ได้แก่ การออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 7 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า

ลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป ได้แก่ แสดงออกถึงกิจกรรมายาทและทำทางอย่างเหมาะสมต่อหน้าผู้คนอยู่เสมอ มีทักษะในการพูดต่อหน้าชุมชนได้เป็นอย่างดี ความสามารถในการสร้างความร่วมมือที่ดีภายในบริษัท กระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้ การแสดงออกอย่างชัดเจนถึงความต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง ชี้นำให้ผู้ได้บังคับบัญชาคล้อยตามอยู่เสมอ การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ ให้ของขวัญในเทศกาลสำคัญอยู่เสมอ และการเก็บอารมณ์ได้ดีเมื่อเกิดข้อขัดแย้งกับ ผู้ได้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

แต่พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป ได้แก่ การควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอแม้อยู่ในภาวะกดดัน การแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ต่อบริษัทอยู่เสมอ ความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับ การปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี การตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอ การแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ มีอารมณ์ฉุนเฉียวอยู่เสมอเมื่อทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด การควบคุมอารมณ์ได้ดีในกรณีที่มีปัญหารุนแรง ไม่พอใจกับบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อยตามตนเอง มีอารมณ์ขันระหว่างทำงานอยู่เสมอ เข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ การแสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ รับฟังคำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และยอมรับต่อความผิดพลาดในการทำงานอยู่เสมอ แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ลักษณะความเป็นผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน ได้แก่ โยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอความคิดเห็นต่อหน้าที่ประชุม ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

แต่พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงาน ได้แก่ ความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคืออยู่เสมอ การให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ การดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้ายอยู่เสมอ การออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน การออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา และการแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมาย แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

อภิปรายผล

ผลการวิจัยทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา กรณีศึกษา บริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

ลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป

1. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มี อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพสมรส แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอแม้อยู่ในภาวะกดดันไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเพศชายมีความคิดเห็นว่าคุณบังคับบัญชาสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอแม้อยู่ในภาวะกดดันมากกว่าเพศหญิง

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าคุณบังคับบัญชาสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอแม้อยู่ในภาวะกดดันแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นว่าคุณบังคับบัญชาสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอแม้อยู่ในภาวะกดดันมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี

2. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือน สถานภาพสมรส และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงออกถึงกิริยามารยาทและท่าทางได้อย่างเหมาะสมต่อหน้าผู้คนไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าคุณบังคับบัญชา มีการแสดงออกถึงกิริยามารยาทและท่าทางได้อย่างเหมาะสมต่อหน้าผู้คนแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. มีความเห็นว่าคุณบังคับบัญชา มีการแสดงออกถึงกิริยามารยาทและท่าทางได้อย่างเหมาะสมต่อหน้าผู้คนมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. มีการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี

3. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มี อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพสมรส แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ต่อบริษัทอยู่เสมอไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเพศชายมีความคิดเห็นว่าคุณบังคับบัญชา มีการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ต่อบริษัทอยู่เสมอมากกว่าเพศหญิง

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าคุณบังคับบัญชา มีการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ต่อบริษัทอยู่เสมอแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นว่าคุณบังคับบัญชา มีการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ต่อบริษัทอยู่เสมอ มากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี

4. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพสมรส และแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับความสามารถมาจนเป็นที่ยอมรับไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเพศชายมีความคิดเห็นว่าคุณบังคับบัญชา มีความสามารถมาจนเป็นที่ยอมรับมากกว่าเพศหญิง

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 18 – 25 ปี มีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 31 – 40 ปี และอายุ 41 – 50 ปี

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถมาจนเป็นที่ยอมรับแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถมาจนเป็นที่ยอมรับมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 – 6 ปี ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 – 10 ปี และระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี

5. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดีไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเพศชายมีความคิดเห็นว่าคุณบังคับบัญชาสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดีมากกว่าเพศหญิง

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าคุณบังคับบัญชาสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดีแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 18 – 25 ปี มีความเห็นว่าคุณบังคับบัญชาสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดีมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 31 – 40 ปี

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถปรับตัวให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดีแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท มีความเห็นว่าคุณสมบัติสามารถปรับตัวให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดีมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือน 7,001 – 10,000 บาท มีเงินเดือน 10,001 – 13,000 บาท มีเงินเดือน 13,001 – 16,000 บาท และมีเงินเดือน 16,001 – 19,000 บาท

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดีแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดีมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี และระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี

6. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพสมรส แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการตัดสินใจ เรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเพศชายมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอมากกว่าเพศหญิง

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าคุณบังคับบัญชาสามารถตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 18 – 25 ปี มีความเห็นว่าคุณบังคับบัญชาสามารถตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 26 – 30 ปี และอายุ 31 – 40 ปี

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นว่าคุณบังคับบัญชาสามารถตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำอยู่เสมอมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 – 6 ปี ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 – 10 ปี และระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี

7. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพ สมรส และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการมีทักษะในการพูดต่อหน้าชุมชนได้เป็นอย่างดีไม่แตกต่างกัน

8. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพ สมรส และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการสามารถสร้างความร่วมมือที่ดีภายในบริษัทไม่แตกต่างกัน

9. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มี อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพสมรส แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็น ระหว่างการประชุมอยู่เสมอไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเพศชายมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอมากกว่าเพศหญิง

พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้าฝ่ายมีความคิดเห็นว่าคุณบังคับบัญชามีการแสดงความ
 คิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอมากกว่าพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้าแผนกและเจ้าหน้าที่

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 – 6 ปี ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 – 10 ปี และระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี

10. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มี อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพสมรส และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการสามารถจะกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้ไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเพศชายมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถจะกระตุ้นให้
ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้มากกว่าเพศหญิง

15. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพสมรส และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถกระตุ้นให้
ผู้ได้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 18
- 25 ปี มีความเห็นว่าคุณบังคับบัญชาสามารถกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ
มากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 26 -30 ปี และอายุ 31 - 40 ปี

16. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มี อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพสมรส แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการไม่พอใจบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อยตามตนเองไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า

พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นเพศชายมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการแสดงความไม่พอใจ
บุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อยตามตนเองน้อยกว่าเพศหญิง

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้าแผนกมีความคิดเห็นว่าคุณบังคับบัญชามีการแสดงการไม่พอใจบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อยตามตนเองมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเจ้าหน้าที่และวิศวกร

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการแสดงการไม่พอใจบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อยตามตนเองแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการแสดงการไม่พอใจบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่คล้อยตามตนเองน้อยกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี

17. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มี อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพสมรส แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการมีอารมณ์ ขันระหว่างทำงานอยู่เสมอไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเพศชายมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีอารมณ์ขันระหว่างทำงานอยู่เสมอมากกว่าเพศหญิง

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีอารมณ์ขันระหว่างทำงานอยู่เสมอแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีอารมณ์ขันระหว่างทำงานอยู่เสมอมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี และระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี และพบว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีอารมณ์ขันระหว่างทำงานอยู่เสมอมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี

18. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพ สมรส แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการ เข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่นอยู่เสมอหรือไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า

22. พนักงานผู้ไต่บังคับบัญชาที่มี ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพสมรส แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการรับฟังคำแนะนำจาก ผู้ไต่บังคับบัญชาอยู่เสมอหรือไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเพศชายมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอมากกว่าเพศหญิง

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 18 – 25 ปี และอายุ 26 – 30 มีความเห็นว่าการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 31 - 40 ปี

พนักงานผู้ไต่บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย และวิศวกร มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการรับฟังคำแนะนำจากผู้ไต่บังคับบัญชาอยู่เสมอมากกว่าพนักงานผู้ไต่บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้าหน่วยและยังพบว่าพนักงานผู้ไต่บังคับบัญชาที่เป็นวิศวกร มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการรับฟังคำแนะนำจากผู้ไต่บังคับบัญชาอยู่เสมอมากกว่าพนักงานผู้ไต่บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้าแผนกและเจ้าหน้าที่

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 – 6 ปี ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 – 10 ปี และระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี

23. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มี อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพสมรส แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพทั่วไปเกี่ยวกับการยอมรับต่อความผิดพลาดในการทำงานไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเพศชายมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการยอมรับต่อความผิดพลาดในการทำงานมากกว่าเพศหญิง

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นวิศวกร มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการยอมรับต่อความผิดพลาดในการทำงานพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้าหน่วย และเจ้าหน้าที่

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการยอมรับต่อความผิดพลาดในการทำงานแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการยอมรับต่อความผิดพลาดในการทำงานมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 – 10 ปี และระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี

ลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน

1. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะ
ความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการมีความสามารถในการนำเอา
วิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาได้อยู่เสมอไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเพศชายมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคืออยู่เสมอมากกว่าเพศหญิง

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคืออยู่เสมอแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 18 - 25 ปี มีความเห็นเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคืออยู่เสมอมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 31 - 40 ปี

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคืออยู่เสมอแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. มีความเห็นเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคืออยู่เสมอมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคืออยู่เสมอแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท มีความเห็นเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคืออยู่เสมอมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือน 7,001 - 10,000 บาท มีเงินเดือน 10,001 - 13,000 บาท มีเงินเดือน 13,001 - 16,000 บาท และมีเงินเดือน 16,001 - 19,000 บาท และยังพบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือน 7,001 - 10,000 บาท และเงินเดือน 22,001 บาท ขึ้นไป มีความเห็นเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคืออยู่เสมอมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือน 13,001 - 16,000 บาท

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคืออยู่เสมอแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคืออยู่เสมอมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี และระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี

2. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มี อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพสมรส แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการให้ความสนใจต่อความรู้สึกของพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเพศชายมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการให้ความสนใจต่อความรู้สึกของพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอมากกว่าเพศหญิง

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นวิศวกร มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการให้ความสนใจต่อความรู้สึกของพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้าหน่วย หัวหน้าแผนก และเจ้าหน้าที่ และยังพบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้าฝ่าย มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการให้ความสนใจต่อความรู้สึกของพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเจ้าหน้าที่

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการให้ความสนใจต่อความรู้สึกของพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการให้ความสนใจต่อความรู้สึกของพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 – 6 ปี ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 – 10 ปี และระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี

3. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการจัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าย่อยเสมอไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นวิศวกร มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการจัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าย่อยเสมอพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้าแผนกและเจ้าหน้าที่

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการจัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าย่อยเสมอแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. มีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการจัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าย่อยเสมอมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการจัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าย่อยเสมอแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท และเงินเดือน 7,001 – 10,000 บาท มีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการจัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าย่อยเสมอมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือน 13,001 – 16,000 บาท และมีเงินเดือน 16,001 – 19,000 บาท และยังพบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือน 22,001 บาท ขึ้นไป มีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการจัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าย่อยเสมอมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือน 16,001 – 19,000 บาท

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการจัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าย่อยเสมอแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการจัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าย่อยเสมอมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 – 6 ปี ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 – 10 ปี

4. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการโยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการโยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการโยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี และยังพบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการโยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการโยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการโยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือน 7,001 – 10,000 บาท เงินเดือน 10,001 – 13,000 บาท เงินเดือน 13,001 – 16,000 บาท และมีเงินเดือน 16,001 – 19,000 บาท และยังพบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือน 7,001 – 10,000 บาท มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการโยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือน 13,001 – 16,000 บาท และมีเงินเดือน 16,001 – 19,000 บาท และยังพบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือน 13,001 – 16,000 บาท และเงินเดือน 22,001 บาท ขึ้นไป มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการโยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือน 10,001 – 13,000 บาท นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือน 22,001 บาท ขึ้นไป มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการโยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือน 16,001 – 19,000 บาท

5. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพสมรส และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่แตกต่างกัน

6. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการแสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอทัศนคติต่อหน้าที่ประชุมไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้าฝ่ายและเจ้าหน้าที่ มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการแสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอทัศนคติต่อหน้าที่ประชุมพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้าแผนก

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการแสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอทัศนคติต่อหน้าที่ประชุมแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการแสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอทัศนคติต่อหน้าที่ประชุมมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือน 10,001 – 13,000 บาท และยังพบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท เงินเดือน 7,001 – 10,000 บาท เงินเดือน 10,001 – 13,000 บาท เงินเดือน 19,001 – 22,000 บาท และเงินเดือน 22,001 บาทขึ้นไป มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการแสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอทัศนคติต่อหน้าที่ประชุมมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือน 16,001 – 19,000 บาท

7. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ตำแหน่งงาน เงินเดือน แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงานไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเพศชายมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงานมากกว่าเพศหญิง

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงานแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 18 – 25 ปี และอายุ 26 – 30 ปี มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงานมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 31 – 40 ปี

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงานแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. และมีการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงานมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงานแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นโสดมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงานมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่สมรสแล้ว

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงานแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงานมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 – 6 ปี ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 – 10 ปี และระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี

8. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มี อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพสมรส แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหาไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเพศชายมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหามากกว่าเพศหญิง

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหาแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหามากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี และระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี และยังพบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหามากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี

9. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพสมรส แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเกี่ยวกับการแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมายไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเพศชายมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมายมากกว่าเพศหญิง

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมายแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 18 - 25 ปี มีความเห็นเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมายมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 31 - 40 ปี

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมายแตกต่างกัน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมายมากกว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 6 ปี ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 - 10 ปี และระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี

จากข้อมูลข้างต้น ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา กรณีศึกษาบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด สรุปได้ว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาว่ามีลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไปในระดับปานกลาง ส่วนลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานในระดับสูง

ลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการมีการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ต่อบริษัทยุ่เสมอ มีความสามารถมากจนเป็นที่ยอมรับของพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี มีทักษะในการพูดต่อหน้าชุมชนได้เป็นอย่างดี สามารถสร้างความร่วมมือที่ดีภายในบริษัท มักจะแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมอยู่เสมอ สามารถจะกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้ มักจะแสดงออกอย่างชัดเจนถึงความต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง มักชี้ให้ผู้ได้บังคับบัญชาคล้อยตามอยู่เสมอ กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ สอดคล้องกับเทเนเนบาว และคณะ (1985 : 256) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของตนได้และมักเข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ และสอดคล้องกับลัทธการ ศรีวะรมย์ (2539 : 265) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคล

ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้โดยใช้การจูงใจ ชักนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม และผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน รวมทั้งสามารถให้อำนาจทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง และสอดคล้องกับพะยอม วงศ์วารศรี (2537 : 196) กล่าวว่า "ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง"

ลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน พบว่า พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคืออยู่เสมอ สอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำต้องมีความริเริ่มและการรักษาภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติการร่วมกัน และสอดคล้องกับคูซ และพอสเนอร์ (2542 : 27) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ที่ผู้นำพึงปฏิบัติว่าควรมีการค้นหาโอกาสที่ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลง การเติบโต การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และการปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมถึงการยอมรับความเสี่ยงและการเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการของบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด ยังมีการให้ความสนใจต่อความรู้สึกของพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ สามารถดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ แสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอทัศนคติต่อหน้าที่ประชุม แสดงความรับผิดชอบด้วยการออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา และแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรค

ลักษณะความเป็นผู้นำข้างต้นผู้วิจัยได้ศึกษาตามคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผลตามทฤษฎีของดับริน (DUBRIN) และตามทฤษฎีของนักวิชาการท่านอื่น ซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการของบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด มีคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลครบถ้วน ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา ทิศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชากรณีศึกษาบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด ผู้วิจัยได้รับข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาของบริษัท ไทย ซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด ซึ่งเป็นตำแหน่งที่สำคัญในการผลักดันองค์การให้ก้าวหน้า ซึ่งจะต้องทำหน้าที่ทั้งบริหารงานและบริหารบุคคล ควรจะให้ความสำคัญต่อบทบาทของลักษณะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพใน ด้านบุคลิกภาพทั่วไปจะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์และกิริยามารยาท ถึงแม้จะอยู่ในภาวะกดดันก็ตาม รวมทั้งจะต้องมีการตัดสินใจอย่างรวดเร็วบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง และจะต้องควรใช้วิธีการบริหารแบบปรึกษาหารือ โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงและพัฒนาด้วย

2. ผู้บังคับบัญชา ควรสร้างบทบาทแรงจูงใจให้เกิดขึ้นเสมอในหน่วยงาน ควรจะให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งบริหารจัดการอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมต่อลักษณะงานที่ทำ และจะต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของ อยู่เสมอเมื่อเกิดปัญหาขึ้น ทั้งนี้ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา

3. ผู้บังคับบัญชา ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและน่าเชื่อถือ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน (BOTTOM UP) เพื่อเป็นการเสริมสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าพูดและกล้าแสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นการสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น

4. ผู้บังคับบัญชา ควรแสดงบทบาทในภาวะผู้นำในเชิงรูปธรรม โดยเป็นตัวอย่างที่ดี (Good Sample) ทั้งในด้านการปกครองระเบียบของบริษัท ตลอดจนปฏิบัติตามนโยบายของบริษัทอย่างเคร่งครัด โดยแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นถึงการเป็นตัวอย่างที่ดีดังกล่าว ตลอดจนติดตามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎระเบียบและนโยบายของบริษัทอยู่อย่างสม่ำเสมอ

5. ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทควรมีบทบาทในการกำหนดนโยบายทั้งระยะสั้นและระยะยาวในเรื่องการยกระดับความสามารถในการบริหารงาน โดยการให้มีการฝึกอบรมและดูงานในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เพื่อเป็นการสร้างวิสัยทัศน์และพัฒนาบุคลากรระดับบริหารให้มีศักยภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรทำการศึกษาเกี่ยวกับ

1. งานวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด ซึ่งจำกัดเฉพาะพนักงานผู้เป็นผู้บริหารระดับต้นเท่านั้น มิได้ครอบคลุมถึงพนักงานระดับล่าง ทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง ทำให้ข้อมูลที่ได้รับอาจจะคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงได้ ดังนั้น การนำผลการศึกษานี้ไปใช้อ้างอิงในที่อื่น ๆ จะต้องคำนึงถึงขีดจำกัดหรือข้อดกลงเบื้องต้นในการวิจัยด้วย

2. ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นผลงานวิจัยที่ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทของคนไทยและบริหารโดยคนไทย ซึ่งผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะให้ผู้สนใจทำวิจัยเพิ่มเติม ทั้งในด้านลึกและด้านกว้าง เช่น ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นบริษัทของคนไทยกับบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นของบริษัทข้ามชาติ จะได้ทราบข้อเท็จจริงที่แตกต่างกันของคุณลักษณะความเป็นผู้นำระหว่างบริษัทของคนไทยและของต่างชาติ

3. การวิจัยครั้งนี้ใช้เพียงแบบสอบถามเท่านั้น มิได้ใช้วิธีการอื่นเพิ่มเติม เช่น การสังเกตหรือสัมภาษณ์ ดังนั้น ข้อมูลที่ได้รับอาจจะยังไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร ดังนั้น ถ้ามีการใช้เครื่องมืออื่น ๆ เพิ่มเติมจะทำให้ทราบถึงข้อเท็จจริง ตลอดจนแนวคิดและแรงบันดาลใจ ซึ่งอยู่เบื้องหลังของพนักงานซึ่งนำมาซึ่งวัฒนธรรมองค์การ แลคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เป็นอยู่ในขณะนี้ นอกจากนี้ การสัมภาษณ์ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพิ่มเติมน่าจะได้มุมมองต่อองค์การและผู้นำที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- ปรีชญา เวสารัชช์. (2523). "ผู้นำในองค์การ," รัฐศาสตร์สาร. 5 (1).
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2537). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 5. ม.ป.ท.
- พัชรินทร์ ยอดพยุง. (2529). พฤติกรรมของผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน : ศึกษากรณีเขต
ภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ ร.ม. (บริหารรัฐกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- บงยุทธ เกษสาคร. (2541). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวน
ดุสิต.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- ลัทธีกาล ศรีวะรมย์. (2543). องค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
จำกัด.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- เสนาะ ดิยาวี. (2521). การบริหาร. กรุงเทพฯ : บางกอกการพิมพ์.
- กรรณิการ์ เจริญกุล. (2543). ลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
ในธุรกิจเหมืองถ่านหินของประเทศไทย : ศึกษากรณีบริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) : วิทยา
นิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- กิตติ สิงหาปัด. (2541). การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำในธุรกิจโทรทัศน์เสรี : ศึกษา
กรณีสถานีโทรทัศน์ไอทีวี. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ธิดา จิตประสงค์. (2543). วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมที่ควรจะเป็นและความเป็นผู้นำที่มี
ประสิทธิภาพ : ศึกษากรณีบริษัท ไทยออยล์. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและ
องค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ศรีสกุล สังข์ศรี. (2541). ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา :
ศึกษากรณีการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ : วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยา
อุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อัญชลี ไพบูลย์. (2530). ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงาน : ศึกษากรณีกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง.
สารนิพนธ์ ร.ม. (บริหารรัฐกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.
- มยุรี รังษีสมนัติศิริ. (2530). พฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน ศึกษากรณีการปรีโตเลียมแห่งประเทศไทย.
สารนิพนธ์ ร.ม. (บริหารรัฐกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.
- Blake, Robert R., and Mouton, Jane S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston Texas : Gulf
Publishing.

- DuBrin J. Andrew. (1998). *Leadership Research Findings, Practice, and skills*. Houghton : Mifflin Company.
- Evan & House, R. J. (1976). *Leadership : Path Goal Theory*. New York : Prentice-Hall.
- Fiedler, Fred E. (1958). *Interpersonal Perception and Group Effectiveness*. In *Person Perception and Interpersonal Behavior*. R. tagiusi and L. Petsullo. California : Stanford.
- Frenandez, D. R. Hofstede's. (1997, January). "Country Classification : 25 years Later," " *The Journal of Social Psychology*, 137 (1) : 45-54.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. (1972). *Management of Organizational Behavior*. 2nd ed. New Jersey : Prentice – Hall, Inc.
- Likert, Rensis. (1961). *New Patterns of Management*. New York : McGraw – Hill.
- Mottaz, Clifford J. (1987, May). "An Analysis of the Relationship between work Satisfaction and Organizational Commitment," *The Sociological Quarterly*, 28(4) : 541 – 558.
- Plunkett, Richard W. (1988). *Supervision the Direction of People at Work*. 5th ed. Massachusetts : Allyn and Bacon Inc.
- Riggo, Ronald E. (1990). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. California : Scott, Foresman and Company.
- Stogdill, Ralph M., and Coons, Alvin E. (1957). *Leadership Behavior : Its Description and Measurement*. Ohio : Ohio State University.
- Tennenbaum, Robert., and Others. (1961). *Leadership and Organization*. New York : McGraw Hill Book.
- Tennenbaum and Schmit, Warren H. (1958, March – April). How to Choose a Leadership Pattern. *Harward Business Review*. 30(1) : 95 – 101.
- Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York : John Wiley & Son Inc.
- Wit, D. (1980). *Thailand : Another Vietnam*. New York : Scriber.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organization*. 3rd ed. Eagle Wood cliffs : Pacific Hall.
- Terry, George R. (1990). *Principle of Management Illinios* : Richard D. Irwin.
- Morphet, Edgar L. and others. (1959). *Education Administration Concepts, Practice and issues Englewood cliff, N. J* : Prentice Hall.

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาการจัดการ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

15 มีนาคม 2545

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้วยข้าพเจ้านายสาโรจน์ กระระณีกัณฑ์ นักศึกษาปริญญาโท สาขาการจัดการ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา กรณีศึกษา บริษัท ไทยซัมมิต ออโต้พาร์ท จำกัด”

ข้าพเจ้ามีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้โดยที่ท่านไม่ต้องระบุชื่อและนามสกุลของท่านลงในแบบสอบถาม และคำตอบที่ได้รับจากท่านจะถูกรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ กรุณาตอบแบบสอบถามตามความรู้สึกจริงของท่าน โดยข้อมูลทั้งหมดที่ได้รับทางผู้วิจัยจะถือเป็นความลับที่ใช้เฉพาะการฝึกศึกษาและในการนำเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยจะนำเสนอเฉพาะภาพรวมเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาตอบแบบสอบถามฉบับนี้ด้วยจักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

.....
(นายสาโรจน์ กระระณีกัณฑ์)

แบบสอบถาม

เรื่อง ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา
กรณีศึกษาบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องวงเล็บ [] หน้าข้อที่ตรงตามความเป็นจริงที่สุด

1. เพศ

[] 1.1 ชาย [] 1.2 หญิง

2. อายุ

[] 2.1 18 – 25 ปี [] 2.2 26 – 30 ปี

[] 2.3 31 – 40 ปี [] 2.4 41 – 50 ปี

[] 2.5 51 ปีขึ้นไป

3. ตำแหน่งงาน

[] 3.1 หัวหน้าหน่วย [] 3.2 หัวหน้าแผนก

[] 3.3 หัวหน้าฝ่าย [] 3.4 เจ้าหน้าที่

[] 3.5 วิศวกร

4. ระดับการศึกษา

[] 4.1 ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. [] 4.2 มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.

[] 4.3 อนุปริญญา / ปวส. [] 4.4 ปริญญาตรี

[] 4.5 สูงกว่าปริญญาตรี

5. เงินเดือน

[] 5.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 7,000 บาท [] 5.2 7,001 – 10,000 บาท

[] 5.3 10,001 – 13,000 บาท [] 5.4 13,001 – 16,000 บาท

[] 5.5 16,001 – 19,000 บาท [] 5.6 19,001 – 22,000 บาท

[] 5.7 22,001 บาทขึ้นไป

6. สถานภาพสมรส

[] 6.1 โสด [] 6.2 สมรส [] 6.3 หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่

7. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

[] 7.1 ต่ำกว่า 3 ปี [] 7.2 3 – 6 ปี

[] 7.3 7 – 10 ปี [] 7.4 มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

8. ท่านมีทัศนคติอย่างไรต่อลักษณะความเป็นผู้นำทางด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้จัดการฝ่ายของท่าน

ข้อที่	ทัศนคติต่อคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ของผู้บังคับบัญชา	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง
1.	<u>ความเชื่อมั่นในตัวเอง</u> ผู้จัดการฝ่ายของท่านมักจะควบคุมอารมณ์ได้ดีเสมอ แม้อยู่ในภาวะกดดัน					
2.	ในบางครั้งผู้จัดการฝ่ายของท่านจะแสดงออกถึงกิริยา มารยาทและท่าทางที่ไม่เหมาะสมต่อหน้าผู้คน					
3.	<u>การสร้างควมไว้วางใจ</u> ผู้จัดการฝ่ายของท่านแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ต่อ บริษัทอยู่เสมอ					
4.	ผู้จัดการฝ่ายของท่านมีความสามารถจนเป็นที่ยอมรับ ของท่านและเพื่อนร่วมงาน					
5.	<u>ลักษณะเด่น</u> ผู้จัดการฝ่ายของท่านปรับตัวเองให้เข้ากับลูกน้องและ เพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี					
6.	ผู้จัดการฝ่ายของท่านมักตัดสินใจเรื่องงานได้อย่างรวดเร็ว และแม่นยำอยู่เสมอ					
7.	ผู้จัดการฝ่ายของท่านมีทักษะในการพูดต่อหน้าชุมชน ได้เป็นอย่างดี					
8.	ผู้จัดการฝ่ายของท่านสามารถสร้างความร่วมมือที่ดี ภายในบริษัท					
9.	<u>การกล้าแสดงออก</u> ผู้จัดการฝ่ายของท่านมักจะแสดงความคิดเห็นระหว่าง การประชุมอยู่เสมอ					
10.	ผู้จัดการฝ่ายของท่านสามารถจะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาแสดงความคิดเห็นได้					
11.	ผู้จัดการฝ่ายของท่านมักจะแสดงออกอย่างชัดเจนถึง ความต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง					
12.	ผู้จัดการฝ่ายของท่านมักชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคล้อย ตามอยู่เสมอ					

ข้อที่	ทัศนคติต่อคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ของผู้บังคับบัญชา	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง
13.	<u>ความมั่นคงทางอารมณ์</u> ผู้จัดการฝ่ายของท่านมักจะมีอารมณ์ฉุนเฉียวอยู่เสมอ เมื่อทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด					
14.	ผู้จัดการฝ่ายของท่านสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีใน กรณีที่มีปัญหาที่รุนแรง					
15.	<u>ความกระตือรือร้น</u> ผู้จัดการฝ่ายของท่านมักจะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ					
16.	ผู้จัดการฝ่ายของท่านมักจะไม่พอใจบุคคลที่มีความคิด เห็นไม่คล้อยตามตนเอง					
17.	<u>การมีอารมณ์ขัน</u> ผู้จัดการฝ่ายของท่านมักมีอารมณ์ขันระหว่างทำงานอยู่ เสมอ					
18.	<u>ความเอื้ออารี</u> ผู้จัดการฝ่ายของท่านมักเข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่นอยู่ เสมอ					
19.	ผู้จัดการฝ่ายของท่านมักจะให้ของขวัญในเทศกาล สำคัญแก่ท่านอยู่เสมอ					
20.	<u>ความอดทนสูงต่อความตึงเครียด</u> ผู้จัดการฝ่ายของท่านแสดงออกถึงความผิดหวังเมื่อผล งานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้					
21.	ผู้จัดการฝ่ายของท่านมักเก็บอารมณ์ได้ดี เมื่อเกิดข้อ ขัดแย้งกับท่านหรือเพื่อนร่วมงาน					
22.	<u>การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน</u> ผู้จัดการฝ่ายของท่านมักจะรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้ บังคับบัญชาอยู่เสมอ					
23.	ผู้จัดการฝ่ายของท่านมักจะยอมรับต่อความผิดพลาดใน การทำงาน					

9. ท่านมีทัศนคติอย่างไรต่อลักษณะความเป็นผู้นำด้านความสัมพันธ์กับงานของผู้จัดการฝ่ายของท่าน

ข้อที่	ทัศนคติต่อคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ของผู้บังคับบัญชา	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง
1.	<u>ความคิดริเริ่ม</u> ผู้จัดการฝ่ายของท่านมีความสามารถในการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาคืออยู่เสมอ					
2.	<u>ความเข้าใจอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น</u> ผู้จัดการฝ่ายของท่านมักจะให้ความสนใจต่อความรู้สึกของท่านอยู่เสมอ					
3.	<u>ความสามารถยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว</u> ผู้จัดการฝ่ายของท่านมักดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ					
4.	ผู้จัดการฝ่ายของท่านมักจะโยกย้ายอัตรากำลังคนในฝ่ายให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของบริษัทอยู่เสมอ					
5.	<u>สภาพการควบคุมภายในตนเอง</u> ผู้จัดการฝ่ายของท่านมักควบคุมอารมณ์ไม่ได้เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง					
6.	ผู้จัดการฝ่ายของท่านแสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอทัศนคติต่อหน้าที่ประชุม					
7.	<u>ความกล้าหาญ</u> ผู้จัดการฝ่ายของท่านมักออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อโดนตำหนิเรื่องงาน					
8.	ผู้จัดการฝ่ายของท่านมักจะออกหน้าอยู่เสมอเมื่อต้องอธิบายให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา					
9.	<u>ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม</u> ผู้จัดการฝ่ายของท่านแสดงความมุ่งมั่นอยู่เสมอแม้จะมีอุปสรรคมากมาย					

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์	ประธานโครงการบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ดร.อภิรัฐ ตั้งกระจำ	กรรมการโครงการบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การทดสอบค่าความเชื่อมั่น

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of				
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	112.5333	153.4989	12.3895	32

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 32

Alpha = .8628

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อผู้วิจัย	นายสาโรจน์ กระระณีกัตต์
วันเดือนปีเกิด	18 มีนาคม 2502
สถานที่เกิด	อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	645/63 อีสราภาพคอนโด ซอยอีสราภาพ 13 แขวงศิริบุญรุจิ ถนนอีสราภาพ เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท ไทยอาร์เนส จำกัด
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2519	มัธยมศึกษาตอนต้น จาก โรงเรียนอยุธยาวิทยาลัย
พ.ศ. 2522	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) จาก วิทยาลัยเทคนิคราชสีห์ธรรม
พ.ศ. 2528	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) จาก วิทยาลัยช่างกลปทุมวัน
พ.ศ. 2531	ครุศาสตรบัณฑิต (เอกภาษาอังกฤษ) จาก สถาบันราชภัฏ บ้านสมเด็จเจ้าพระยา
พ.ศ. 2546	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ) จาก มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ