

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของผู้ตาม
ชื่อและนามสกุล นายกีรพงษ์ มานะพัฒนพงศ์
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิษฐ์กุล

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว

ราณี อธิษฐ์กุล

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิษฐ์กุล)

กึ่งพร ทองใบ

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการอนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

(รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ เดือน พ.ศ.

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของผู้ตาม
ผู้ศึกษา นายกักรพงษ์ มานะพัฒนพงศ์ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิชัยกุล **ปีการศึกษา** 2550

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาถึงระดับบุคลิกภาวะของผู้ตามในทัศนะของพนักงานฝ่ายผลิต (2) เพื่อเปรียบเทียบบุคลิกภาวะของผู้ตามในทัศนะของพนักงานฝ่ายผลิต และ (3) เพื่อเสนอแนะรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสม

การศึกษานี้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานฝ่ายผลิตของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จำนวน 83 คน เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถามที่ใช้วัดบุคลิกภาวะด้านงานและด้านจิตวิทยาของพนักงานฝ่ายผลิต มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 0.9449 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปโดยใช้สถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแบบที และการทดสอบแบบเอฟ

ผลการศึกษาพบว่า ระดับบุคลิกภาวะของผู้ตามโดยรวมอยู่ในระดับเหมาะสมมาก (M3) ในรายด้านบุคลิกภาวะด้านงานมีความเหมาะสมมากที่สุด ส่วนบุคลิกภาวะด้านจิตวิทยามีความเหมาะสมมาก ผู้ตามซึ่งมีเพศที่แตกต่างกัน มีบุคลิกภาวะของผู้ตามทั้งโดยรวมและทั้งในด้านงานและด้านจิตวิทยาแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของผู้ตาม ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลัซซาร์ด คือรูปแบบภาวะผู้นำแบบการร่วม (S3)

คำสำคัญ รูปแบบภาวะผู้นำ บุคลิกภาวะของผู้ตาม ฝ่ายผลิต

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาให้คำปรึกษา และช่วยเหลือแนะนำ แก่ไขข้อบกพร่องต่างๆ อย่างดีเยี่ยมจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิชัยกุล

ขอขอบพระคุณ ท่านกรรมการผู้จัดการบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม อมตะซิตี้ ที่ได้อนุญาตให้ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล และยังได้อำนวยความสะดวกต่างๆ ในการเก็บ รวบรวมข้อมูลของผู้ศึกษา อีกทั้งยัง ได้ให้กำลังใจในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้จนประสบ ผลสำเร็จ

ขอขอบคุณ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม อมตะซิตี้ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือ แนะนำ ให้กำลังใจ แก่ผู้ศึกษา

ขอขอบคุณ หัวหน้าแผนกทุกท่าน ที่ได้ช่วยแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ตลอดจนพนักงานฝ่ายผลิตทุกคนที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ คุณจอย คุณโม นื่องปูก นื่องดวง และท่านอื่นๆที่ไม่ได้เอยนามและไม่ ประสงค์จะออกนาม

คุณค่าหรือคุณประโยชน์อันพึง ได้จากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบ และอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุกๆท่าน

กิริพงษ์ มานพัฒน์พงศ์

ตุลาคม 2550

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| กิตติกรรมประกาศ | จ |
| สารบัญตาราง | ซ |
| สารบัญภาพ | ณ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 2 |
| กรอบแนวคิดการวิจัย | 3 |
| สมมติฐานการวิจัย | 4 |
| ขอบเขตของการวิจัย | 4 |
| คำนิยามศัพท์เฉพาะ | 5 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 6 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง | 7 |
| แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ | 7 |
| ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้นำ | 11 |
| ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 22 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 35 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 35 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 35 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล | 36 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล | 36 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------|
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 41 |
| ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานฝ่ายผลิต | 42 |
| ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตามในทัศนะ ของพนักงานฝ่ายผลิต | 44 |
| ตอนที่ 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้ตาม ของพนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งสามารถจำแนก ได้ตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้และประสิทธิภาพในการทำงาน | 49 |
| ตอนที่ 4 วิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับพฤติกรรมของผู้ตาม | 55 |
| บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 56 |
| สรุปผลการการศึกษา | 56 |
| อภิปรายผล | 58 |
| ข้อเสนอแนะ | 62 |
| บรรณานุกรม | 64 |
| ภาคผนวก | 69 |
| ก แบบสอบถาม | 70 |
| ประวัติผู้ศึกษา | 75 |

สารบัญตาราง

| | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ในการทำงาน | 42 |
| ตารางที่ 4.2 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวุฒิภาวะของผู้ตาม(วุฒิภาวะด้านงานและด้านจิตวิทยา)ของพนักงานฝ่ายผลิต โดยทำการเปรียบเทียบเป็นรายด้าน | 44 |
| ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวุฒิภาวะของผู้ตามในด้านงานของพนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งแสดงรายละเอียดในแต่ละข้อ | 45 |
| ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวุฒิภาวะของผู้ตามในด้านจิตวิทยาของพนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งแสดงรายละเอียดในแต่ละข้อ | 47 |
| ตารางที่ 4.5 แสดงการเปรียบเทียบวุฒิภาวะของผู้ตามของพนักงานฝ่ายผลิตจำแนกตามเพศ .. | 49 |
| ตารางที่ 4.6 แสดงการเปรียบเทียบวุฒิภาวะของผู้ตามของพนักงานฝ่ายผลิตจำแนกตามอายุ .. | 50 |
| ตารางที่ 4.7 แสดงการเปรียบเทียบวุฒิภาวะของผู้ตามของพนักงานฝ่ายผลิต จำแนกตามสถานภาพ | 51 |
| ตารางที่ 4.8 แสดงการเปรียบเทียบวุฒิภาวะของผู้ตาม ของพนักงานฝ่ายผลิต จำแนกตามระดับการศึกษา | 52 |
| ตารางที่ 4.9 แสดงการเปรียบเทียบวุฒิภาวะของผู้ตาม ของพนักงานฝ่ายผลิต จำแนกตามรายได้ | 53 |
| ตารางที่ 4.10 แสดงการเปรียบเทียบวุฒิภาวะของผู้ตาม ของพนักงานฝ่ายผลิต จำแนกตามประสบการณ์ | 54 |

สารบัญภาพ

| | หน้า |
|--|------|
| ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย | 4 |
| ภาพที่ 2.1 การปรับสไตล์หรือเปลี่ยนตัวผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 4 อย่าง เปรียบเทียบเหมือนการเข้าเกียร์ 1 ถึง 4 ในการขับรถยนต์ขึ้นและลงเนินเขา..... | 16 |
| ภาพที่ 2.2 ภาพการแสดงการจำแนกต่อเนื่องของความพร้อมของผู้ตาม 4 ระดับ | 20 |
| ภาพที่ 2.3 แสดงรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของผู้ตาม | 21 |

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้แนวโน้มของการแข่งขันในปัจจุบันและกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก นับวันยิ่งทวีความรุนแรงและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจใดๆ นั้นย่อมแตกต่างกันออกไป เป้าหมายขององค์กรที่ไม่หวังผลกำไร คือการบรรลุถึงปรัชญาที่องค์กรกำหนดไว้ ส่วนเป้าหมายขององค์กรธุรกิจโดยทั่วไป มีทั้งเป้าหมายหลัก คือการแสวงหาผลกำไรให้สูงที่สุด ให้กับองค์กร หรือเป้าหมายรอง คือการให้สวัสดิการแก่พนักงาน หรือความรับผิดชอบต่อสังคม แต่ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจแบบใดๆ นั้น สิ่งสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กรธุรกิจคือการบริหารจัดการภายในองค์กรนั้นๆ การจัดการภายในองค์กรมีเป้าหมายคือประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ทุกคนในองค์กรพึงพอใจ หากแต่การบรรลุถึงเป้าหมายดังกล่าว ผู้บริหารต้องบริหารจัดการการปฏิบัติงานของพนักงานจำนวนมากที่ทำงานภายในองค์กรนั้นๆ ซึ่งความต้องการของแต่ละคนในองค์กรนั้นมีความหลากหลาย ดังนั้นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงต้องอาศัยภาวะผู้นำที่ดี โดยอาจกล่าวได้ว่าผู้นำในองค์กรนั้นเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

ภาวะผู้นำที่ดี เป็นศักยภาพของผู้บริหารในองค์กร เพื่อใช้ในการสร้างกระบวนการเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนงานและจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ ประสิทธิภาพของกระบวนการของภาวะผู้นำจะมีมากน้อยเพียงใดนั้นมิได้ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเพียงอย่างเดียวเท่านั้น หากแต่ยังมีปัจจัยอื่นๆ อีกที่เป็นองค์ประกอบในความสำเร็จนั้นด้วย ยกตัวอย่าง ภาวะผู้นำที่ใช้ได้ผลดีกับบุคคลหนึ่งอาจใช้ไม่ได้ผลเลยกับอีกบุคคลหนึ่ง หรือภาวะผู้นำที่ใช้ได้ดีในองค์กรหนึ่งอาจไม่ประสบผลสำเร็จเมื่อนำไปใช้ในอีกองค์กรหนึ่ง ดังนั้นปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านภาวะผู้นำจะประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวข้อง 3 ตัว คือ ผู้นำ ผู้ตาม และตัวแปรด้านสถานการณ์

โดยทั่วไป ผู้นำมักใช้ภาวะผู้นำบนฐานอำนาจของตนเองให้ผู้ตามปฏิบัติตามเพื่อบรรลุภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งวิธีการเช่นนี้เป็นกรนำโดยใช้ผู้นำเป็นศูนย์กลาง (Leader-Centered) ในลักษณะดังกล่าวนี้ผู้ตามจะไม่สามารถแสดงบทบาทของตนได้อย่างเต็มที่และไม่สามารถพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างต่อเนื่องด้วย โดยโอกาสที่ผู้ตามจะแสดงบทบาท ศักยภาพ และ

ความสามารถที่คนมีทำประโยชน์กับองค์กรย่อมน้อยลงไป ซึ่งการนำโดยให้ผู้ตามเป็นศูนย์กลาง (Follower-Centered) น่าจะเป็นวิธีคิดที่เหมาะสมกว่า จากแนวคิดนี้ผู้ตามมีโอกาที่จะแสดงบทบาทของตนเองมากกว่า และยังเป็นการพัฒนาศักยภาพของทั้งผู้นำและผู้ตามไปพร้อมๆ กันด้วย ส่วนตัวแปรด้านสถานการณ์นั้นขึ้นอยู่กับรูปแบบขององค์กร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กรด้วย

บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ เป็นบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและส่งออกถุงมืออุตสาหกรรม เริ่มต้นกิจการครั้งแรกในปี 2545 มีทุนจดทะเบียน 90 ล้านบาท โดยมีผู้ถือหุ้นเป็นญี่ปุ่น 100 % ปัจจุบันบริษัทเอกชนแห่งนี้ มีอัตราการขาดงานและการลาออกของพนักงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำงานอยู่อย่างซ้ำซาก จำเจ อยู่ทำงานไปเพียงวันๆ เพื่อความอยู่รอดของคนเท่านั้น สภาพการณ์ดังกล่าวเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าองค์กรนี้กำลังประสบปัญหาอย่างมาก ซึ่งแนวทางหนึ่งที่สามารถจะช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้นั้น คือการปรับปรุงคุณภาพของผู้บริหาร โดยเฉพาะของหัวหน้าแผนกที่ใกล้ชิดกับผู้ตามหรือพนักงานฝ่ายผลิตมากที่สุด ซึ่งการปรับปรุงบทบาทภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกให้เหมาะสมกับองค์กรนั้น จะช่วยให้ผู้ตามมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นด้วย

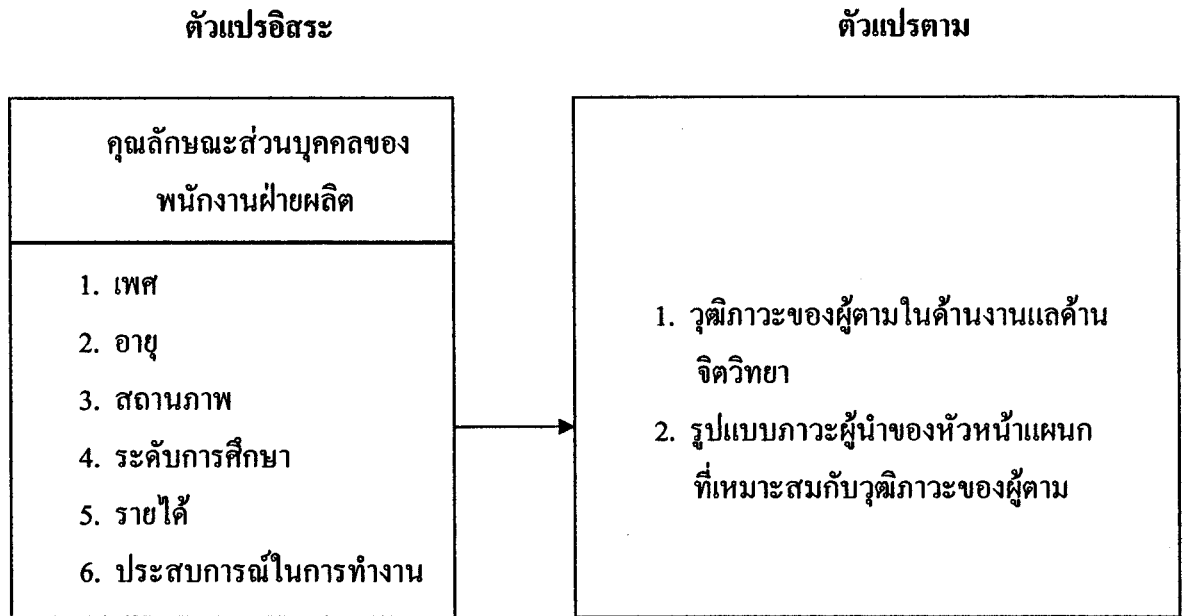
จากความสำคัญของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงทัศนคติของพนักงานฝ่ายผลิตภายในบริษัท เพื่อนำมากำหนดรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของผู้ตาม ซึ่งวิธีการดังกล่าวจะช่วยให้บุคลากรทุกๆ ฝ่ายภายในองค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพของตน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น และเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืนตลอดไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาถึงระดับบุคลิกภาวะของผู้ตาม ในทัศนคติของพนักงานฝ่ายผลิต
- 2.2 เพื่อเปรียบเทียบบุคลิกภาวะของผู้ตาม ในทัศนคติของพนักงานฝ่ายผลิต ในด้านงานและด้านจิตวิทยา โดยจำแนกตามความแตกต่างด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายผลิตที่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของผู้ตามที่แตกต่างกัน
- 2.3 เพื่อเสนอแนะรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของผู้ตาม

3. กรอบแนวคิดของการวิจัย

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลังชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory) เฮอร์เชย์ และบลังชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1969 ; 1977 ; 1982) อ้างจาก ยุกต์ (Yukl, 1989 : 104-108) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) เพื่ออธิบายภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลมาจากตัวแปรกลางของสถานการณ์ต่อพฤติกรรม 2 แบบของผู้นำ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน 2 แบบ ได้แก่ (1) พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) และ (2) พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ตัวแปรกลางจากสถานการณ์ (Situational Moderator Variable) ที่นำมาพิจารณาในที่นี้ ได้แก่ ภาวะหรือความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม (Follower Maturity) ซึ่งในที่นี้จะเน้นไปที่ความพร้อมในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งจะประกอบไปด้วยความพร้อม 2 ด้านที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ (1) ความพร้อมในการปฏิบัติงาน (Job Maturity) หรือภาวะด้านงาน ได้แก่ ทักษะและความรู้ความสามารถทางเทคนิคของผู้ตามในการปฏิบัติงาน (2) ความพร้อมทางด้านจิตใจ (Psychology Maturity) หรือภาวะด้านจิตวิทยา คือการที่ผู้ตามมีความมั่นใจและความเชื่อมั่นในตัวเองในอันที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ อันเนื่องจากการมีทักษะ ความรู้ความสามารถที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้ตามที่มีความพร้อมสูงจะมีทั้งความสามารถและความเชื่อมั่นในตนเองที่จะทำงาน ผู้ตามประเภทนี้ต้องการมีความรับผิดชอบและตั้งความมุ่งมั่นความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ส่วนผู้ตามที่มีความพร้อมต่ำ จะขาดทั้งความรู้ ความสามารถ และความเชื่อมั่น จึงทำให้ไม่ยอมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตาม จะขึ้นกับ ผลวิเคราะห์ภาวะของผู้ตาม โดยการศึกษาครั้งนี้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

4. สมมุติฐานการวิจัย

- 4.1 ผู้ตามมีระดับวุฒิภาวะด้านงานและด้านจิตวิทยาในระดับต่ำสุด
- 4.2 ผู้ตามที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลต่างกัน จะมีวุฒิภาวะทั้งด้านงานและด้านจิตวิทยาที่แตกต่างกัน และ ต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษารั้งนี้ผู้ศึกษาต้องการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยจะศึกษาในขอบเขตดังต่อไปนี้

- 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหาและตัวแปรศึกษา
 - การศึกษาได้จำแนกตัวแปรดังนี้
 - ตัวแปรอิสระ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ในการทำงาน
 - ตัวแปรตาม ได้แก่

วุฒิภาวะของผู้ตามในทัศนะของพนักงานฝ่ายผลิต ในด้านงาน และด้านจิตวิทยา
รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม

5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานฝ่ายผลิตภายใน
บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จำนวน 93 คน

ขนาดตัวอย่าง ขนาดตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จะเก็บจำนวน 83 ตัวอย่าง และใน
ขั้นตอนทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ใช้ตัวอย่างทดสอบ 10 ตัวอย่าง

5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา คือ เดือนกรกฎาคม – เดือนตุลาคม พ.ศ. 2550

6. คำนิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยนี้เพื่อให้ความหมายและความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของคำ
ดังต่อไปนี้

6.1 หัวหน้าแผนก หมายถึง หัวหน้าแผนกในฝ่ายผลิต ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งใน
นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้

6.2 ผู้ตาม หมายถึง พนักงานฝ่ายผลิตภายในบริษัท

6.3 วุฒิภาวะของผู้ตาม หมายถึง ความสามารถหรือความเต็มใจของพนักงานฝ่ายผลิต
ที่จะรับผิดชอบ สำหรับนำพฤติกรรมของตนเอง ซึ่งมโนทัศน์ของวุฒิภาวะนั้นประกอบด้วย 2 ด้าน
คือ

6.3.1 วุฒิภาวะด้านงาน หมายถึง ความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง
ซึ่งต้องใช้ความรู้และความชำนาญ ซึ่งประกอบไปด้วย ประสิทธิภาพด้านงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน
การเข้าใจในความต้องการของงาน ความสามารถที่จะรับผิดชอบ และการเสร็จตามเวลาที่กำหนด

6.3.2 วุฒิภาวะด้านจิตวิทยา หมายถึง ความเต็มใจหรือการจูงใจที่จะปฏิบัติงาน
อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งประกอบไปด้วย ความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ ความต้องการในความสำเร็จ
ความเสียสละ ทัศนคติต่องานและความเต็มใจที่จะทำงาน

6.4 รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม หมายถึง
ผลของการวิเคราะห์วุฒิภาวะของผู้ตามในทัศนะของพนักงานฝ่ายผลิต ตามทฤษฎีภาวะผู้นำตาม
สถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลิงชาร์ด (Hersey and Blanchard) ซึ่งจะวัดความพร้อมทางด้านงาน
และความพร้อมทางด้านจิตใจ ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership
Style) ซึ่งสามารถกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตามได้ 4 รูปแบบดังนี้

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

สัมพันธ์สูง

การมอบ (Delegating) คือ พฤติกรรมด้านงานต่ำ และพฤติกรรมด้านมนุษย

สัมพันธ์ต่ำ

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาครั้งนี้สามารถนำผลจากการศึกษาค้นคว้า ไปใช้ได้ดังนี้ คือ

7.1 ทำให้ทราบว่า มีรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้
 ตาม

7.2 สามารถนำผลจากการศึกษาวิจัยที่ได้มาเป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการกำหนดรูปแบบ
 ภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนก เพื่อช่วยในการแก้ปัญหาวัยรุ่นและกำลังใจของพนักงาน การขาดงาน
 การลาออกจากการงาน โดยการกำหนดมาตรการ แนวทาง แก้ไข ป้องกัน หรือ ลดปัญหาดังกล่าว เพื่อ
 ประโยชน์ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของผู้ตาม ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้นำ
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำ

เทอร์รี่ (Terry, 1960:5) ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำคือ ผู้ใช้อิทธิพล หรือ อำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ โดยใช้ กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

มอร์เฟตและคณะ (Morphet, et al. 1967:122) ได้ให้ความหมายของการเป็นผู้นำว่า หมายถึงอิทธิพลของการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อถือ และความรู้สึกรักของบุคคลหนึ่งในระบบ สังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจที่จะยอมรับพฤติกรรมนั้น ภายใต้แนวคิดนี้จึง เห็นว่ามีผู้นำมากมาย แต่ต่างกันที่ระดับและชนิดของอิทธิพลที่มี ผู้นำอาจมีตำแหน่งหรือไม่มี ตำแหน่งในหน่วยงานก็ได้

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

ฮาลพิน (Halpin, 1996:30) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีลักษณะดังนี้คือ

- 1) ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีบทบาท หรืออิทธิพลในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- 2) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น
- 3) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานในแต่ละหน่วยงาน

ให้ดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้

- 4) ผู้นำ หมายถึง บุคคลคนหนึ่ง ซึ่งได้รับการยอมรับจากคนอื่นให้เป็นผู้นำ
- 5) ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำ หรือหัวหน้าในหน่วยงาน

เอกซัย กีสุขพันธ์ (2530: 18) ได้อธิบายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์กรหรือในหน่วยงาน ไม่ว่าจะ เป็นความคิดหรือพฤติกรรมการทำงาน

กวี วงศ์พุด (2535:14-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการคือ

1) ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

2) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากันไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่ม ไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

3) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปได้โดยอาศัยลักษณะทางสังคม มิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม ได้มากที่สุด

5) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

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

1) ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขา มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

2) เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ

3) ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม

ราณี อธิชัยกุล (2547: 209) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถชักจูงหรือโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากการศึกษาความหมายของผู้นำตามแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถหลากหลาย และมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น กล่าวคือต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีอิทธิพล มีอำนาจ บทบาท และบารมี สามารถชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามรวมถึงเป็นผู้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและขององค์กร ด้วยการสนับสนุน ภายใต้การยอมรับและได้รับการยกย่องของกลุ่ม

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ออร์คเวย์ (Ordway, 1972:20) อ้างในเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527:83) กล่าวว่า ผู้นำเป็นการใช้อิทธิพล ให้ผู้อื่นร่วมใจในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974:411) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความคิดริเริ่มและธำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey&Blanchard, 1974:68) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำในรูปของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนไปด้วย

แมคฟาร์แลนด์ (McFarland, 1979:303) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะชี้แนะสั่งการ หรืออำนวยความสะดวก หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

มิทเชล และลาร์สัน จูเนียร์ (Mitchell and Larson, Jr., 1987:435) ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร

พลังก์เคท (Plunkett, 1988:194) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการทำให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จ พร้อมกับได้รับความเคารพ ความไว้วางใจ ความจงรักภักดีและความร่วมมือด้วยความเต็มใจไปพร้อมๆกัน

ดอเทรย์และริคส์ (Daughtrey and Rick 1989:325) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของกรใช้อิทธิพล ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมตามด้วยความเคารพและความเต็มใจ ทำให้ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่มีความหมายมากกว่าอำนาจการบังคับ

ยูเคิร์ล (Yukle 1994:2) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคล เมื่อเขากำกับกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อให้ไปสู่จุดหมายร่วมกัน
- 2) ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลระหว่างบุคคล การแสดงออกในสถานการณ์และกำกับดูแลผ่านกระบวนการสื่อสาร เพื่อ ไปสู่หรือให้ได้มาเพื่อเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง
- 3) ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลที่ทำให้พนักงานยอมทำตามมากกว่าระดับการสั่งการตามกลไกธรรมดาขององค์กร
- 4) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการให้เป้าหมายหรือทิศทางเพื่อให้ความพยายามไปสู่เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ

ดูบริน (DuBrin, 1998:2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

คาร์ฟ (Daft, 1999: 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

พยอม วงศ์สารศรี(2537: 196) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น(ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

สมยศ นาวิการ(2540: 155) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้กระทำในสิ่งที่ต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

ลัทธิกาล ศรีวะรมย์(2543: 433) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาองค์การ การเป็นผู้นำมองแต่เพียงผิวเผินจึงเห็นว่าไม่ยากลำบากแต่การเป็นผู้นำที่คืบนั้น ในการทำงานจริงเป็นสิ่งที่กระทำให้สมบูรณ์ได้ยาก

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 12) ได้สรุปความหมายของ ภาวะผู้นำ ดังนี้

- 1) เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้
- 2) เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
- 3) เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่ม และกลุ่มอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 4) อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
- 5) การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคล โดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้แนะการกระทำดังกล่าว ทำให้บุคคลอื่นเชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
- 6) ความริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติร่วมกัน
- 7) การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของคน

ราณี อธิชัยกุล(2547: 208) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือชี้แนะให้สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเพื่อบรรลุผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากการศึกษาความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ตามที่ได้กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลหรือปัจจัยใดๆ ที่มีอยู่ในตัวของเขาหรือผู้อื่นด้วยวิธีการต่างๆ ในการนำแล้วให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามหน้าที่จนกระทั่งบรรลุตามเป้าหมายของกลุ่ม โดยจะต้องปรับให้เข้ากันกับสถานการณ์ที่เหมาะสม

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้นำ

ราณี อธิชัยกุล (2547:212-265) ได้นำเสนอว่า ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำนั้นมีหลากหลาย ซึ่งไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีใดก็ตาม มุ่งอธิบายถึงประสิทธิภาพหรือคุณสมบัติที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำมีแนวคิดที่แตกต่างกันไป และมุ่งจำกัดอยู่ในประเด็นที่ตนสนใจ โดยแนวทางศึกษาภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 5 แนวทาง

- 1) แนวทางศึกษาอำนาจและอิทธิพลผู้นำ
- 2) แนวทางศึกษาคูณลักษณะของผู้นำ
- 3) แนวทางศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ
- 4) แนวทางศึกษาสถานการณ์ของผู้นำ
- 5) แนวทางศึกษาบารมีผู้นำและผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

1) แนวทางศึกษาอำนาจและอิทธิพล (Power-Influence Approach)

แนวทางศึกษาอำนาจและอิทธิพลของผู้นำพยายามอธิบายประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในเรื่องของอำนาจ โดยศึกษาในประเด็นของปริมาณอำนาจที่ผู้นำครอบครอง แหล่งที่มาและประเภทของอำนาจ และการใช้อำนาจของผู้นำ อำนาจมีความสำคัญต่อผู้นำ อาจกล่าวได้ว่าแนวทางศึกษาอำนาจและอิทธิพลของผู้นำพยายามแสวงหาคำตอบที่ว่า ผู้นำมีอำนาจมาจากแหล่งใด และคุณลักษณะอะไร และสถานการณ์แบบใดที่ช่วยให้ผู้นำมีอำนาจมากขึ้นเพียงใด รวมทั้งคำตอบที่ว่าวิธีใดที่จะช่วยให้อำนาจมีมากขึ้นหรือลดลงในกระบวนการใช้อิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งในแนวทางศึกษาดังกล่าวนี้ได้แสดงให้เห็นว่า บุคคลหนึ่งอาจแสดงอิทธิพลต่อบุคคลอื่นได้ 3 ระดับ ซึ่ง 3 ระดับนี้จะแสดงถึงผลสำเร็จของการใช้อิทธิพลได้ประกอบด้วย ความผูกพัน(Commitment) ความยินยอม (Compliance) การต้านทาน (Resistance) ส่วนอำนาจมาจาก 2

แหล่งคือ อำนาจที่เกิดจากตำแหน่ง ได้แก่ อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล อำนาจที่เกิดจากการลงโทษ และอำนาจที่เกิดจากกฎหมาย สำหรับอำนาจที่เกิดจากบุคคล ได้แก่ อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง

2) แนวทางศึกษาคูณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)

แนวทางการศึกษาคูณลักษณะของผู้นำ ได้มีการศึกษาโดยเปรียบเทียบกันระหว่างคูณลักษณะของผู้นำและคูณลักษณะของผู้ตาม ซึ่งแนวทางนี้มุ่งหาคำตอบที่ว่า ผู้นำควรมีคูณลักษณะอะไรที่ทำให้เขาแตกต่างจากผู้บริหารที่ไม่มีความเป็นผู้นำ โดยคูณลักษณะดังกล่าว ได้แก่ สถิติปัญญา ความสามารถ ความรับผิดชอบ พลัง อำนาจหรือการคาดการณ์อนาคตที่จะช่วยให้ผู้นำเป็นผู้มีคูณลักษณะที่แตกต่างจากผู้ใต้บังคับบัญชา แนวทางการศึกษาคูณลักษณะของผู้นำมีความเชื่อว่าผู้นำประกอบด้วยคูณลักษณะสำคัญที่แตกต่างจากผู้ตาม และคูณลักษณะนี้เกิดตามธรรมชาติ อาทิ คูณลักษณะทางกายภาพ บุคลิกภาพ ทักษะและความสามารถ รวมถึงปัจจัยทางสังคม เป็นต้น ผู้นำใช้คูณลักษณะเหล่านี้ในการบริหาร ได้เป็น 4 แบบ คือ การบริหารอย่างเอาใจใส่ การบริหารอย่างมีนัย การบริหารอย่างไว้วางใจ และการบริหารตนเอง

3) แนวทางศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavior Approach)

แนวทางการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ประกอบด้วย การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของเคริท เลวิน การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน และการศึกษาตาข่ายความเป็นผู้นำ ศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

(1) แบบพฤติกรรมผู้นำของเคริท เลวิน แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม

(2) แบบพฤติกรรมผู้นำตามแนวศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์กับผู้อื่นและผู้นำแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน

(3) แบบพฤติกรรมผู้นำตามแนวศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำแบบมุ่งคนและผู้นำแบบมุ่งงาน

(4) แบบพฤติกรรมผู้นำตามแนวศึกษาตาข่ายความเป็นผู้นำ แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำแบบคำนึงถึงตนเองและผู้นำแบบคำนึงถึงผลผลิต

4) แนวทางศึกษาสถานการณ์ของผู้นำ (Situational or Contingency Approach)

แนวทางการศึกษาสถานการณ์ความเป็นผู้นำประกอบด้วย การศึกษาสถานการณ์ความเป็นผู้นำของฟิเดเลอร์ การศึกษาวิถีและเป้าหมายของเฮ้าส์ และการศึกษาผู้นำและการมีส่วนร่วมของวรูม เฮคตัน และจาโก ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

(1) ปัจจัยสถานการณ์ตามแนวศึกษาของฟิเคเลอร์ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก โครงสร้างของงานและอำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง ซึ่งทั้ง 3 จะก่อให้เกิดสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยและไม่เอื้ออำนวยต่อแบบบุคลิกผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งงาน

(2) ปัจจัยสถานการณ์ตามแนวศึกษาของเฮ้าท์ประกอบด้วย คุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมที่จะมีผลต่อความเป็นผู้นำ 4 แบบ ประกอบด้วย ผู้นำแบบชี้นำ แบบสนับสนุน แบบให้มีส่วนร่วม และแบบเน้นความสำเร็จ

(3) ปัจจัยสถานการณ์ตามแนวศึกษาทางวรูม เฮ็คตัน และจาโกประกอบด้วย ความต้องการคุณภาพ ความต้องการการผูกพัน ข้อมูลของผู้นำ โครงสร้างของปัญหา ความน่าจะเป็นของการผูกพัน ความกลมกลืนของเป้าหมาย ความขัดแย้งของผู้ได้บังคับบัญชา และข้อมูลของผู้ได้บังคับบัญชา จะมีผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำ 3 แบบ คือ การตัดสินใจแบบอัตตาริปไตย แบบปรึกษาหารือ และการตัดสินใจโดยกลุ่ม

5) แนวทางศึกษามารมีผู้นำและผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Charismatic or transformational approach)

แนวทางการศึกษามารมีผู้นำประกอบด้วย ทฤษฎีบุคลิกภาพของเฮ้าท์ ทฤษฎีบุคลิกภาพของแบส(เพิ่มเติมจากเฮ้าท์ และทฤษฎีบุคลิกภาพของคอนเกอร์และคานัน โก สำหรับแนวทางการศึกษาผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของเบรินส์ และทฤษฎีภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของแบส) ซึ่งสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีบุคลิกภาพ เป็นผู้นำที่สามารถก่อให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นผลมาจากคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ หรือเงื่อนไขสถานการณ์ และผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่ใช้บุคลิกภาพ หรือคุณสมบัติส่วนตัวในการคล้อย หรือมีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม หรือเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2548: 29-56) ได้นำเสนอกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ทั้งสิ้น 4 กลุ่ม แต่ละทฤษฎีมุ่งเน้นในด้านต่างๆ ได้แก่

- 1) กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ
- 2) กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ
- 3) กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์
- 4) กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ (Leadership Traits)

สามารถสรุปลักษณะเด่นของผู้นำได้ว่า

- 1.1) ลักษณะเด่นทางกายภาพ เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา และบุคลิกภาพทางร่างกาย ไม่ใช่ลักษณะเด่นที่สำคัญในการทำนายความสำเร็จของภาวะผู้นำ
- 1.2) ผู้ตาม มักจะนิยมชมชอบบางสิ่งบางอย่างในตัวผู้นำ พบว่า บรรดาผู้นำที่ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้างล้วนมีลักษณะเด่น กล่าวคือ มีความซื่อสัตย์ มีความสามารถในการมองอนาคต มีแรงบันดาลใจและน่าเชื่อถือ

2) กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Behaviors)

กลุ่มนักวิจัยที่ทำการศึกษาค้นคว้า พฤติกรรมแห่งความสำเร็จของผู้นำ ได้แก่ มหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยมิชิแกน และมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ รวมทั้งตะแกรงการจัดการหรือ ตะแกรงภาวะผู้นำ ของ เบลกและมูตัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1) การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮออกับมิชิแกน ได้ทำการวิจัยโดยมุ่งเน้นความสนใจไปที่พฤติกรรมของผู้นำ 3 สไตล์ ได้แก่ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม จากผลการวิจัยแบบทดลอง พบว่า ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมให้ผลงานที่อ่อนค้อยที่สุด สำหรับภาวะผู้นำแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย แม้ว่าจะได้ปริมาณงานที่เท่าเทียมกัน แต่คุณภาพของงานและความพึงพอใจของกลุ่มมีสูงกว่าในกลุ่มที่มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยสรุป ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยคือพฤติกรรมที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยในระยะต่อมา พบว่าผลลัพธ์ที่ได้มีความไม่แน่นอน ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยในบางครั้งให้ผลการดำเนินการที่สูงกว่า บางครั้งก็ต่ำกว่าภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ส่วนผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชามีความแน่นอนกว่า คือ ระดับความพึงพอใจโดยทั่วไปแล้วจะสูงกว่าเสมอภายใต้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยเมื่อเทียบกับภาวะผู้นำแบบเผด็จการ

2.2) การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ คณะนักวิจัยได้พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาใหม่ สำหรับการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ จากผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำที่เป็นประโยชน์มีหลายอย่าง แต่มีเพียง 2 อย่างเท่านั้นที่มีความสำคัญโดดเด่นเป็นพิเศษ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับงาน (Task-related issues) และพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับคน (People-related issues)

2.3) ตะแกรงการจัดการ (Managerial Grid) วิธีการของ ตะแกรงการจัดการ ใช้ทัศนคติของผู้นำ ได้แก่ สนใจคน กับ สนใจงาน เครื่องมือนี้เริ่มต้นด้วยการประเมินวัดภาวะผู้นำของแต่ละบุคคลว่าอยู่ตรงไหนบนกราฟขนาด 9X9 ช่อง แล้วจึงออกแบบ โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของบุคคลนั้นให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นทั้ง 2 มิติ โดยเบลคและมูตัน เรียกรูปแบบที่ดีที่สุด

ว่า Team Management ซึ่งเป็นภาวะผู้นำแบบที่ร่วมกันตัดสินใจกับลูกน้อง แล้วกระตุ้นส่งเสริมให้ลูกน้องกล้ามีส่วนร่วม รวมทั้งสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จในระดับสูงของการดำเนินการในปัจจุบัน

3) กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership)

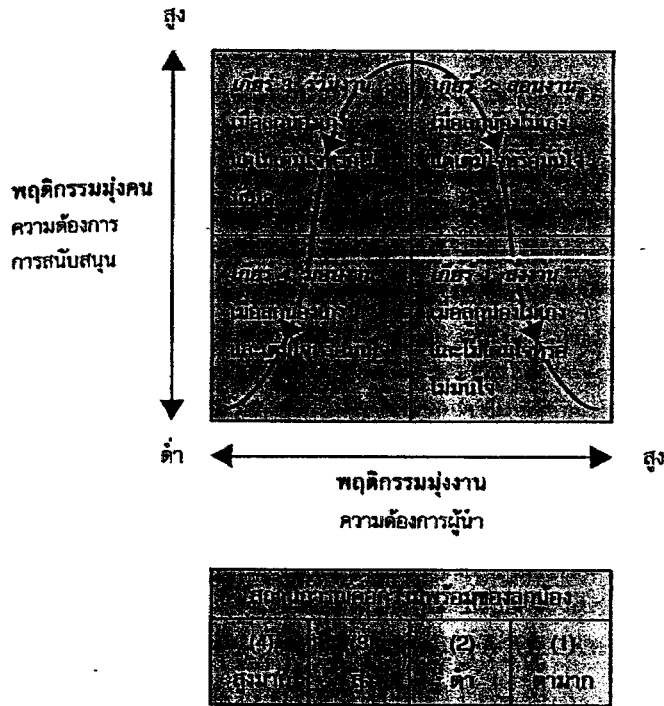
เมื่อการศึกษาวิจัยในเรื่องภาวะผู้นำได้ดำเนินต่อมา บรรดานักวิชาการเริ่มตระหนักในความจำเป็นที่จะสำรวจตรวจสอบให้กว้างไกลไปกว่าที่จะหยุดอยู่แค่เพียงการศึกษา พฤติกรรมผู้นำเท่านั้น ดังนั้นจึงมีการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของสถานการณ์ที่มีต่อรูปแบบของภาวะผู้นำ และได้เกิดทฤษฎีต่างๆขึ้นเช่น

3.1) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของพิคเลอร์

พิคเลอร์ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์โดยมีกรอบแนวคิดว่า ภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างสไตล์ของผู้นำกับความจำเป็นของสถานการณ์ โดยพิคเลอร์ได้สร้างเครื่องมือสำหรับประเมินวัด สไตล์ภาวะผู้นำ ขึ้นมาสำหรับใช้ประเมินตนเอง เรียกว่า LPC Scale (Least Preferred Coworker Scale) โดยมีกรอบแนวคิดว่า คะแนน LPC ของแต่ละบุคคลจะชี้ให้เห็นแนวโน้มว่าผู้นั้นจะมีพฤติกรรมแบบมุ่งคนหรือมุ่งความสัมพันธ์ โดยพิคเลอร์เชื่อว่า สไตล์ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของแต่ละคน ดังนั้นจึง เป็นสิ่งที่ค่อนข้างคงทนเปลี่ยนแปลงได้ยาก แทนที่จะพยายามฝึกรอบรมให้ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์หันมามุ่งงานหรือในทางตรงกันข้าม พิคเลอร์แนะนำให้จัดคนที่เป็นผู้นำให้มีลักษณะเหมาะสมกับสถานการณ์

3.2) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฮอร์เชย์และบลิงชาร์ด

ทฤษฎีนี้เสนอแนะว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรปรับสไตล์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์เปรียบเสมือนผู้ที่ขับรถยนต์จะต้องเปลี่ยนเกียร์ว่างเป็นเกียร์ 1 2 3 และ 4 ขณะที่ขับรถยนต์ไปบนถนนที่สูงขึ้นเรื่อยๆ สถานการณ์ในที่นี้ หมายถึง วุฒิภาวะของผู้ตาม (Maturity of Followers) เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ตัวบ่งชี้วุฒิภาวะของผู้ตาม คือ ความพร้อม (Readiness) ที่จะทำงานในแต่ละสถานการณ์ ความพร้อมดังกล่าวเกิดจากคุณสมบัติในตัวผู้ตาม ได้แก่ ชีตความสามารถที่เหมาะสมกับงาน และ ความเต็มใจที่จะทำงานหรือความเชื่อมั่นในตนเองว่าจะทำงานนั้นได้



ภาพที่ 2.1 การปรับสไตล์หรือเปลี่ยนตัวผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 4 อย่าง
 เปรียบเสมือนการเข้าเกียร์ 1 ถึง 4 ในการขับรถยนต์ขึ้นและลงเนินเขา
 ที่มา: นิตย สัมมาพันธ์ (2548) ภาวะผู้นำ พลงขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ
 หน้า 47 พิมพ์ครั้งที่ 3 อินโนกราฟฟิกส์

จากภาพ 2.1 ซึ่งแสดงสไตล์ภาวะผู้นำที่เป็นส่วนผสมรูปแบบต่างๆ ของ
 พฤติกรรมที่มุ่งคนและมุ่งงาน ที่เปรียบเสมือนการขับรถยนต์และการขับเคลื่อนด้วยเกียร์ 1 2 3 หรือ
 4 ซึ่งมีคำอธิบายดังนี้

เกียร์ 1 ตั้งงาน (Telling) ใช้สไตล์ผู้นำแบบมุ่งงาน ไม่มุ่งความสัมพันธ์ เหมาะ
 สำหรับสถานการณ์ที่ลูกน้องมีความพร้อมต่ำมาก คือ ไม่เก่งและไม่เต็มใจ

เกียร์ 2 สอนงานหรือขายความคิด (Selling) ใช้สไตล์ผู้นำแบบทั้งมุ่งงานและมุ่ง
 ความสัมพันธ์ควบคู่กันไป เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่ 2 เมื่อลูกน้องมีความพร้อมค่อนข้างต่ำ คือ
 ไม่เก่งแต่เต็มใจ

เกียร์ 3 ร่วมงานหรือมีส่วนร่วม (Participating) ใช้สไตล์ผู้นำแบบไม่มุ่งงาน แต่
 มุ่งความสัมพันธ์สูง เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่ 3 เมื่อลูกน้องมีความพร้อมค่อนข้างสูง คือ เก่งแต่
 ไม่เต็มใจ

เกียร์ 4 มอบหมายงาน (Delegating) ใช้สไตล์ผู้นำแบบไม่มุ่งงานและไม่มุ่งมนุษยสัมพันธ์ เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่ 4 เมื่อลูกน้องมีความพร้อมสูงมาก คือ เก่งและเต็มใจ

3.3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของเฮาส์

ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายสู่เป้าหมาย ได้เสนอแนวคิดที่ผู้นำที่มีน้ำยา คือ ผู้ที่สามารถชี้เส้นทางได้อย่างชัดเจนว่าลูกน้องจะบรรลุทั้งเป้าหมายของงานและเป้าหมายส่วนตัวไปพร้อมๆกันได้อย่างไร ผู้นำที่ดีที่สุดจะสามารถช่วยลูกน้องให้ก้าวหน้าไปบนเส้นทางเหล่านี้ พร้อมทั้งจัดสิ่งกีดขวางและให้บำเหน็จรางวัลที่เหมาะสมกับความสำเร็จของงาน โดยเฮาส์ได้ระบุสไตล์ภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยทฤษฎีนี้แนะนำพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ดังนี้

- (1) งานที่ได้รับมอบหมายไม่มีความชัดเจน ควรใช้ ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ
- (2) พนักงานมีความมั่นใจในตนเองน้อย ควรใช้ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน
- (3) สถานการณ์ขาดสิ่งจูงใจให้ทำงาน ควรใช้ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
- (4) ความท้าทายของงานมีไม่เพียงพอ ควรใช้ ภาวะผู้นำแบบมุ่ง

ความสำเร็จ

3.4) ทฤษฎีภาวะผู้นำกับองศาของการมีส่วนร่วมของวรูม จาโก

ทฤษฎีได้รับการออกแบบเพื่อช่วยให้ผู้นำสามารถเลือกวิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละสถานการณ์ของปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น แนวคิดของทฤษฎีนี้ก็คือ ผู้นำที่มีน้ำยา ได้แก่ บุคคลที่สามารถที่จะเลือก และทำตามทางเลือกอย่างคงเส้นคงวา ด้วยวิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุด จากทางเลือกต่อไปนี้

- (1) การตัดสินใจแบบใช้อำนาจ
- (2) การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ
- (3) การตัดสินใจด้วยกลุ่ม

4) กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ประเด็นสำคัญที่น่าสนใจเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้แก่ ประเด็นที่ว่าผู้จัดการกับผู้นำไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันและเป็นสิ่งเดียวกัน ตามมุมมองนี้ กล่าวได้ว่า ผู้จัดการ คือ ผู้ที่ทำงานประจำโดยทำอย่างถูกต้อง (Do things right) ในขณะที่ผู้นำคือผู้ที่ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรม โดยการตัดสินใจเลือกทำในสิ่งที่ควรทำ (Do the right things) ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและจุดประกายสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามให้เกิดการเริ่มต้นและยืนหยัดมุ่งมั่นทุ่มเทความพยายามปฏิบัติงานอย่างเหนือชั้น ในการศึกษาเรื่องนี้ เบส ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 อย่าง ได้แก่ ผู้นำการปฏิบัติ และผู้นำการปฏิรูป

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้นำ นั้นมีหลากหลายทฤษฎีที่เป็นประเด็นที่น่าสนใจ โดยผู้ศึกษาสนใจในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งนอกจากจะต้องคำนึงถึงผู้นำและผู้ตามแล้วจะต้องคำนึงถึงสถานการณ์ด้วย ดังนั้นผู้ศึกษาจึงอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลิงชาร์ด จุดเด่นของทฤษฎีนี้ที่ทำให้ผู้ศึกษาสนใจคือ ทฤษฎีนี้ให้ความสนใจกับผู้ตาม เพราะความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับ การยอมรับของผู้ตาม และไม่ว่าผู้นำจะเก่งเพียงใด หากปราศจากการแสดงออกอย่างเหมาะสมของผู้ตามก็ย่อมไม่เกิดผลสำเร็จซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลิงชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory) เฮอร์เชย์ และบลิงชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1969 ; 1977 ; 1982) ออกจาก ยุกต์ (Yukl, 1989 : 104-108) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) เพื่ออธิบายภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลมาจากตัวแปรกลางของสถานการณ์ต่อพฤติกรรม 2 แบบของผู้นำ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน 2 แบบ ได้แก่ (1) พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) และ (2) พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งคล้ายกับ พฤติกรรมมุ่งสร้าง โครงสร้างและพฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ โอ ที่กล่าวว่า พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) คือ ผู้นำที่กำหนดรายละเอียดและขอบเขตของงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะบอกให้รู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำอะไร อย่างไร ที่ไหน และเสร็จเมื่อไร และพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) คือ ผู้นำที่พยายามและรักษาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ออกาสในการติดต่อได้สะดวก และให้การสนับสนุนผู้ตามในทุก ๆ ด้าน ตัวแปรกลางจากสถานการณ์ (Situational Moderator Variable) ที่นำมาพิจารณาในที่นี้ ได้แก่ วุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม (Follower Maturity) ซึ่งในที่นี้จะเน้นไปที่ความพร้อมในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งจะประกอบไปด้วยความพร้อม 2 ด้านที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ 1. ความพร้อมในการปฏิบัติงาน (Job Maturity) หรือวุฒิภาวะด้านงาน ได้แก่ ทักษะและความรู้ความสามารถทางเทคนิคของผู้ตามในการปฏิบัติงาน 2. ความพร้อมทางด้านจิตใจ (Psychology Maturity) หรือวุฒิภาวะด้านจิตวิทยา คือ การที่ผู้ตามมีความมั่นใจและความเชื่อมั่นในตัวเองในอันที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ อันเนื่องจากการมีทักษะ ความรู้ความสามารถที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้ตามที่มีความพร้อมสูงจะมีทั้งความสามารถและความเชื่อมั่นในตนเองที่จะทำงาน ผู้ตามประเภทนี้ต้องการมีความรับผิดชอบและตั้งความมุ่งมั่นความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ส่วนผู้ตามที่มีความพร้อมต่ำ จะขาดทั้งความรู้ ความสามารถ และความเชื่อมั่น จึงทำให้ไม่ยอมรับรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตาม จะขึ้นกับ ผลวิเคราะห์วุฒิภาวะของผู้ตาม

เฮอร์เชย์และบลังชาร์ด (Paul Hersey and Keneth Blanchard 1969,1977,1982) อ้างจาก ยุกต์ (Yukl 1989:104-108) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการจับคู่กันระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มบุคคลหรือกลุ่มผู้ตาม จุดเด่นของทฤษฎีนี้คือ ให้ความสนใจกับผู้ตาม เพราะความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับการยอมรับของผู้ตาม และไม่ว่าผู้นำจะเก่งเพียงใด หากปราศจากการแสดงออกอย่างเหมาะสมของผู้ตามก็ย่อมไม่เกิดผลสำเร็จทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลังชาร์ด นี้แบ่งมิติของผู้นำออกเป็น 2 แบบ เช่นเดียวกับ Fiedler คือ ผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งมนุษยสัมพันธ์ และนำตัวแปรจากสถานการณ์ ได้แก่วุฒิภาวะของผู้ตาม (Follower Maturity) มาพิจารณาด้วย ในที่นี้จะเน้นไปที่ความพร้อมในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งจะประกอบไปด้วยความพร้อม 2 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่

1) วุฒิภาวะด้านงาน หมายถึง ความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งต้องใช้ความรู้และความชำนาญ ประกอบไปด้วย ประสบการณ์ด้านงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน การเข้าใจในความต้องการของงาน ความสามารถที่จะรับผิดชอบ และการเสร็จตามเวลาที่กำหนด

2) วุฒิภาวะด้านจิตวิทยา หมายถึง ความเต็มใจหรือการจูงใจ ที่จะปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งประกอบไปด้วย ความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ ความต้องการในความสำเร็จ ความเสถียรทัศนคติต่องาน และความเต็มใจที่จะทำงาน

จากการศึกษาพบว่า วุฒิภาวะผู้ตามแบ่งเป็น 4 ระดับและมีความต่อเนื่องกัน ตั้งแต่ความพร้อมระดับต่ำสุด (M1) ไปสู่ความพร้อมระดับกลาง (M2, M3) จนถึงความพร้อมในระดับสูงสุด(M4) โดยในแต่ละระดับของวุฒิภาวะผู้ตาม จะเกิดการผสมผสานพฤติกรรมผู้นำและทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบคือ

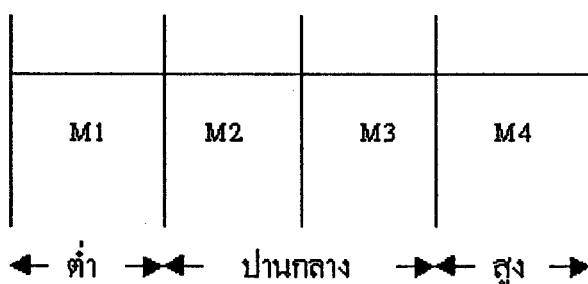
1) วุฒิภาวะผู้ตามอยู่ในระดับต่ำสุด (M1) จะใช้ภาวะผู้นำแบบการสั่ง หรือสั่งงาน (Telling) เน้นงานมากที่สุด ไม่เน้นมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำต้องคอยสั่งการให้ผู้ตามทำงานหนึ่งๆ ด้วยวิธีการหนึ่งๆ ตามความคิดของผู้นำและผู้ตามมีหน้าที่คอยรับคำสั่ง โดยผู้นำจะต้องให้ทิศทางการทำงานที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง โดยมอบงานที่ไม่ยากเกินความสามารถของลูกน้อง และกำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิดตามสไตล์ผู้นำแบบมุ่งงาน ไม่มุ่งความสัมพันธ์กับลูกน้อง เหมาะสำหรับในสถานการณ์ที่ลูกน้องมีความพร้อมต่ำมาก คือ ไม่เก่งและไม่เต็มใจหรือขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

2) วุฒิภาวะผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ (M2) จะใช้ภาวะผู้นำแบบการขาย หรือสอนงานหรือขายความคิด (Selling) เน้นงานมาก เน้นมนุษยสัมพันธ์มาก ผู้นำต้องให้ผู้ตามทำงานหนึ่งๆ โดยอธิบายเหตุผลที่ต้องทำและเปิดโอกาสให้ผู้ตามซักถาม เพื่อผสานความคิดทั้งสอง

ฝ่ายแล้วนำไปปฏิบัติ โดยผู้นำจะต้องอธิบายทิศทางการทำงานด้วยท่าทีและบรรยากาศที่ทำให้เกียรติ สนับสนุนชักชวนให้คล้อยตาม โดยใช้สไตล์ผู้นำแบบทั้งมุ่งงานและมุ่งสัมพันธภาพควบคู่กันไป เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่ลูกน้องมีความพร้อมค่อนข้างต่ำ คือ ไม่เก่งแต่เต็มใจหรือมีความเชื่อมั่น ในตนเอง

3) วุฒิกภาวะผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง (M3) จะใช้ภาวะผู้นำแบบการร่วม หรือร่วมงาน หรือมีส่วนร่วม (Participating) ไม่เน้นงาน แต่เน้นมนุษยสัมพันธ์ โดยผู้นำและผู้ตาม ร่วมมือกันกำหนดงานและวิธีทำงาน ผู้นำจะต้องเน้นการแลกเปลี่ยนความคิดและร่วมคิดร่วม คัดลั่นใจเกี่ยวกับทิศทางการทำงาน โดยใช้สไตล์ผู้นำแบบไม่มุ่งงาน แต่มุ่งสัมพันธภาพสูง เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่ลูกน้องมีความพร้อมค่อนข้างสูง คือ เก่งแต่ไม่เต็มใจหรือขาดความ เชื่อมั่นในตนเอง

4) วุฒิกภาวะผู้ตามอยู่ในระดับสูงสุด (M4) จะใช้ภาวะผู้นำแบบการมอบ หรือ มอบหมายงาน (Delegating) ไม่เน้นงาน และไม่เน้นมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำมอบหมายงานให้ผู้รับ มอบหมาย ส่วนรายละเอียดจะทำอะไร อย่างไร อยู่ในดุลยพินิจของผู้รับมอบหมาย เมื่อมอบหมาย งานแล้วจะไม่มึบทบาทในการชี้นำหรือสนับสนุนช่วยเหลือ ผู้นำจะปล่อยให้กลุ่มคัดลั่นใจและ รับผิดชอบในเรื่องงาน โดยใช้สไตล์ผู้นำแบบไม่มุ่งงาน และไม่มุ่งสัมพันธภาพ เหมาะสำหรับ สถานการณ์ที่ลูกน้องมีความพร้อมสูง คือ เก่งและเต็มใจ หรือมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

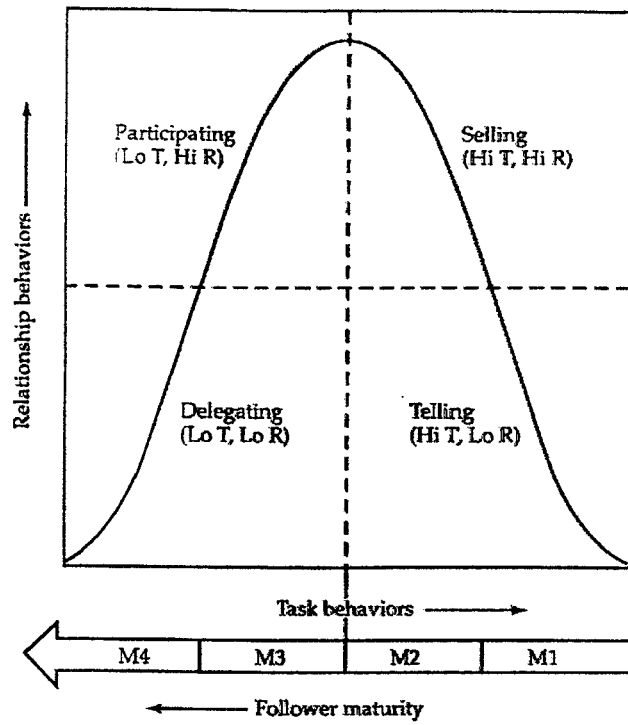


ความพร้อมของผู้ตาม

ภาพ 2.2 ภาพแสดงการจำแนกต่อเนื่องของความพร้อมของผู้ตาม 4 ระดับ

ที่มา : คัดแปลงมาจาก ยุกต์ (Yukl, 1989 : 106)

เมื่อต้องใช้ทฤษฎีนี้จะต้องปรับเปลี่ยนสไตล์หรือเปลี่ยนตัวผู้นำตามความจำเป็นของ สถานการณ์ นอกจากนั้น เฮอร์เชย์และบลิงชาร์ด ยังเชื่ออีกว่าลูกน้องกลุ่มเดิมมักจะมี ความเปลี่ยนแปลงในด้านความพร้อมไปตามกาลเวลา ดังนั้นหัวหน้าจะต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปด้วย



ภาพ 2.3 แสดงรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม

ที่มา: Paul Hersey and Kenneth Blanchard, Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resource, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall,1982) P.152.

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กัลยา ปานสวัสดิ์ (2530:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน และระดับวุฒิภาวะของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ (1) เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละ โรงเรียน (2) เพื่อศึกษา การเลือกใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนแต่ละขนาด (3) เพื่อศึกษาระดับวุฒิภาวะของ ครู โรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละขนาด (4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับระดับวุฒิภาวะของครู กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ ครู โรงเรียนมัธยม- ศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 525 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี ร้อยละ 66.18 ใช้ แบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนอีกร้อยละ 33.82 ผู้บริหาร โรงเรียนใช้แบบภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดในจังหวัดกาญจนบุรี เลือกใช้ภาวะผู้นำแบบการขาย (Selling) มากที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่า ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มีระดับวุฒิภาวะอยู่ในระดับสูง (M4) ส่วนครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง และครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีระดับ วุฒิภาวะอยู่ในระดับปานกลางสูงถึง (M3) ท้ายที่สุด ผลการวิจัยยังพบอีกว่า ผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา ร้อยละ 94.11 ใช้แบบภาวะผู้นำไม่สัมพันธ์กับระดับวุฒิภาวะของครู อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่ง ไม่สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เชย์ (Hersey) และบลันชาร์ด (Blanchard) ส่วนอีกร้อยละ 5.89 ผู้บริหาร ใช้แบบภาวะผู้นำสัมพันธ์กับระดับวุฒิ ภาวะของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สิทธิศักดิ์ นิระทัย (2531:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน และระดับวุฒิภาวะของ ครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทราการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ เฉพาะ 2 ประการ คือ (1) เพื่อศึกษาถึงความแตกต่างของอำนาจ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา (2) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ แบบ ภาวะผู้นำที่ใช้โดยผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา และระดับวุฒิภาวะของครู-อาจารย์โรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา หน่วยตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู-อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 324 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลางเลือกใช้ ภาวะผู้นำแบบการขาย (Selling) มากที่สุด ส่วนผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กเลือก ใช้ภาวะผู้นำแบบการร่วม (Participing) มากที่สุด และยังพบอีกว่าครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยม ศึกษาทั้งสามขนาดในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีวุฒิภาวะอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ร้อยละ

88.89 ใช้อำนาจไม่มีความสัมพันธ์กับแบบ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนอีกร้อยละ 11.11 ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาใช้อำนาจสัมพันธ์กับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งสอดคล้องตามทฤษฎีว่าด้วยฐานอำนาจของเฟรินซ์ (French) และเรเวน (Raven) กรุกกันสกี (Kruglanski) เฮอร์เซย์ (Hersey) โกลด์สมิท (Goldsmith) และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของเฮอร์เซย์ (Hersey) และบลันชาร์ด (Blanchard) และยังพบอีกว่า อำนาจซึ่งใช้โดยผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับระดับวุฒิภาวะของครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คิดเป็นร้อยละ 88.89 ส่วนอีกร้อยละ 11.11 นั้น ผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษาใช้อำนาจสัมพันธ์กับระดับวุฒิภาวะของครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องตามทฤษฎีว่าด้วยฐานอำนาจของเฟรินซ์ เรเวน กรุกกันสกี เฮอร์เซย์ โกลด์สมิท และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของเฮอร์เซย์และบลันชาร์ดท้ายที่สุด ผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาใช้แบบภาวะผู้นำไม่มีความสัมพันธ์ กับระดับวุฒิภาวะของครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งไม่สอดคล้องตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เซย์และบลันชาร์ด ผลการค้นพบจากการวิจัย ได้สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย ที่เกี่ยวกับฐานอำนาจ แต่ไม่ได้ สนับสนุนทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ฐานอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจะขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของครู-อาจารย์ในโรงเรียนนั้น และสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำ ในทางตรงกัน ข้ามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของครูอาจารย์ใน โรงเรียน มัธยมศึกษา ในจังหวัดฉะเชิงเทราแต่อย่างใด

สมชาติ วิเชียรมาศ (2532:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ระดับวุฒิภาวะและความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ถึงการใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการ ใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับระดับวุฒิภาวะและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา คือ ครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสงขลา จำนวน 534 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญถึงระดับวุฒิภาวะและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า รูปแบบภาวะผู้นำของ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ได้รับอิทธิพลจากระดับวุฒิภาวะของครูประถมศึกษา และมีส่วนช่วย อย่างสำคัญต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา

ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นอีกด้วยว่า ทั้งความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และระดับวุฒิภาวะของครูในโรงเรียนประถม ศึกษาต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน และต่างมีส่วนช่วยซึ่งกันและกัน และต่างมีผลกระทบอย่าง สำคัญต่อการ ใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา

ศิริ โทธินาม (2533:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับระดับวุฒิภาวะของครู-อาจารย์ ในวิทยาลัยเทคนิคของกรมอาชีวศึกษา : เขตการศึกษา 1,5 และกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอำนาจรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค และระดับวุฒิภาวะของครู-อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค : เขตการศึกษา 1,5 และกรุงเทพมหานคร สังกัดกองวิทยาลัยเทคนิค กรมอาชีวศึกษา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เฉพาะ 2 ประการ คือ (1) เพื่อ ศึกษาถึงความแตกต่างของอำนาจรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค เขตการศึกษา 1,5 และกรุงเทพมหานคร สังกัดกองวิทยาลัยเทคนิค กรมอาชีวศึกษา (2) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ ระหว่างอำนาจและรูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้โดยผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคกับระดับวุฒิภาวะของครู- อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค : เขตการศึกษา 1,5 และ กรุงเทพมหานคร สังกัดกองวิทยาลัยเทคนิค กรมอาชีวศึกษา หน่วยตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู-อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค เขต การศึกษา 1,5 และกรุงเทพมหานคร จำนวน 321 คน ซึ่งเลือกมาโดยวิธีสุ่มตามขั้นตอน เครื่องมือ ที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า อำนาจที่มีอยู่และรูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้โดยผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค เขตการศึกษา 1,5 และกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค เขตการศึกษา 1,5 และกรุงเทพมหานคร เลือกใช้อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) มากที่สุด และยังพบอีกว่าผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคเขตการศึกษา 1,5 และ กรุงเทพมหานคร เลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participating) มากที่สุด ส่วน ระดับวุฒิภาวะของครู-อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค เขตการศึกษา 1,5 และกรุงเทพมหานคร อยู่ใน ระดับสูง (M4) นอกจากนี้ การวิจัยพบว่าอำนาจที่มีอยู่ของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค เขตการศึกษา 1,5 และ กรุงเทพมหานคร กับรูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้โดยผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค เขตการศึกษา 1,5 และ กรุงเทพมหานคร และ อำนาจที่มีอยู่ของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคกับระดับวุฒิภาวะของครู-อาจารย์ ในวิทยาลัยเทคนิค เขต การศึกษา 1,5 และกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีว่าด้วยฐานอำนาจของเฟรนช์ (French) เรเวน (Reven) กรุกกันสกี (Kruglanski) เฮร์เซอร์ (Hersey) และ โกลด์สมิท (Goldsmith) และทฤษฎี ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เซย์ (Hersey) และบลันชาร์ด (Blanchard) ท้ายที่สุดผล การวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค ใช้รูปแบบภาวะผู้นำสัมพันธ์กับระดับวุฒิภาวะ ของครู-อาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิค เขตการศึกษา 1,5

และกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยในครั้งนี้ ได้สนับสนุน สมมติฐานการวิจัยเกี่ยวกับฐานอำนาจและสนับสนุนทฤษฎี ภาวะผู้นำตามสถานการณ์

นิวัต อินทรสมบัติ (2534:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ระดับวุฒิภาวะ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความแตกต่าง ของการใช้รูปแบบภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและการศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ระดับวุฒิภาวะ และความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของครู-อาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพัทลุง ตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ทฤษฎี ความต้องการของมาสโลว์ (Maslows a Hierarchy of Needs Theory) และทฤษฎีองค์ประกอบของใจ- สุขศาสตร์ของเฮร์สเบิร์ก (Herzbergs Motivation - Hygiene Theory) เป็นกรอบทางทฤษฎีสำหรับ การวิจัยครั้งนี้ มีครูอาจารย์โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดพัทลุง จำนวน 350 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง ใช้รูปแบบภาวะผู้นำ แตกต่างกัน และพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ .05 กับระดับวุฒิภาวะและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู- อาจารย์ ในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง ผลการวิจัยแสดง ให้เห็นว่ารูปแบบ ภาวะผู้นำของผู้บริหารได้รับอิทธิพล จากวุฒิภาวะของครู-อาจารย์ ในโรงเรียน ประถมศึกษา และมี ส่วนช่วยอย่างสำคัญต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ ใน โรงเรียน ประถมศึกษา ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นอีกด้วยว่า ทั้งความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและระดับวุฒิภาวะ ของครู- อาจารย์โรงเรียนประถมศึกษาต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกันและต่างมีส่วนช่วยซึ่งกันและกัน และต่าง มีผลกระทบอย่างสำคัญต่อการ ใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา

นุชนาถ บุญแลบ (2535:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะ ผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา กับระดับวุฒิภาวะ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปว่ารูปแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารกับระดับวุฒิภาวะของครู มีความสำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการครู แต่ความสามารถ ในการปฏิบัติงานของครูมีความแตกต่างกันตาม ลักษณะของงาน ดังนั้นผู้บริหารจะใช้แบบภาวะ ผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตายตัวกับทุกลักษณะงาน ไม่ได้ ผู้บริหารต้องเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำให้ เหมาะสมกับลักษณะงานที่เปลี่ยนไปและบุคคลที่ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การวิจัยครั้งนี้ จึงมี วัตถุประสงค์เพื่อทราบความแตกต่างของการใช้รูปแบบ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา และการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ

ของผู้บริหารโรงเรียน ระดับวุฒิภาวะและ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslows Hierarchy of Needs Theory) และทฤษฎีองค์ประกอบของใจ-สุขศาสตร์ของเฮร์สเบิร์ก (Herzbergs Motivation - Hygiene Theory) เป็นกรอบทางทฤษฎีสำหรับการวิจัยครั้งนี้ มีครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขต กรุงเทพมหานคร จำนวน 255 คนเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำและระดับ วุฒิภาวะของเฮร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) และแบบสอบถามที่ทำให้เกิด ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของสมิตและคณะ (Smith and others) สำหรับการ เก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ตั้งแต่เดือนพฤษภาคมถึงเดือนมิถุนายน 2534 ด้วยการวิเคราะห์หาค่า สถิติพรรณนา Man-Whitney U test และ Spearmanrank correlation coefficient-rho ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน และพบอีกว่ารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความ สัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับวุฒิภาวะของครูและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของครูเช่นเดียวกับระดับวุฒิภาวะของครูมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

วิชิต โกจิณอก (2535:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและระดับความพร้อม ของข้าราชการในสำนักงาน : กรณีศึกษาสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จังหวัดสระบุรี การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เฉพาะ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษารูปแบบภาวะ ผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี (2) เพื่อ ศึกษาระดับความพร้อมของข้าราชการในการทำงานที่มีลักษณะงานประจำในสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สระบุรี 3) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และระดับความพร้อมของข้าราชการในการทำงาน ที่มีลักษณะงานประจำในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สระบุรี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี จาก 10 อำเภอ 2 กิ่งอำเภอ จำนวน 129 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จังหวัดสระบุรี เลือกใช้คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบการแนะนำ (Selling) ระดับความพร้อมของข้าราชการในสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอ จังหวัดสระบุรี อยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (R2) และรูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอกับระดับความพร้อมของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .05 ผลการวิจัยในครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า ไม่ได้สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่เกี่ยวกับ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เซย์ (Hersey) และ บลันชาร์ด (Blanchard) กล่าวคือ การใช้รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในจังหวัดสระบุรี ไม่สัมพันธ์กับระดับ ความพร้อมของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแต่อย่างใด

รัชณี ประภาสพงค์ (2538:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพร้อมของครูและการบริหารงาน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ระดับความพร้อมของครู และระดับการบริหารงาน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดโรงเรียน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับระดับ ความพร้อมของครู ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดทฤษฎีของ เฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) จำแนกตามขนาดโรงเรียน 3) ความสัมพันธ์ระหว่าง แบบภาวะผู้นำกับการบริหารงาน โรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดโรงเรียน ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 131 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน 131 คน และครู 262 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการเป็นแบบภาวะผู้นำหลัก แบบขายความคิดแบบมีส่วนร่วม และแบบมอบหมายงานเป็นแบบสนับสนุน ทั้งโดยภาพรวมและเมื่อ จำแนกตามขนาดโรงเรียน 2. ระดับความพร้อมของครูในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและจำแนกตามขนาดโรงเรียน อยู่ในระดับความพร้อมปานกลางถึงสูง (R 3) มีมากที่สุด รองลงมาคือระดับความพร้อมสูง (R 4) 3. ระดับการบริหารงาน โรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและจำแนกตามขนาดโรงเรียนอยู่ใน ระดับมาก โดยมีระดับการบริหารงานเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยเหมือนกันทั้งโดย ภาพรวมและทุกขนาดโรงเรียน ดังนี้ งานธุรการและการเงิน งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานบุคลากร งานวิชาการและงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 4. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับระดับความพร้อมของครู ในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่เป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีของเฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด แต่พบความสัมพันธ์ในแบบภาวะผู้นำบางแบบกับระดับความพร้อมบางระดับ ในภาพรวม และในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ และขนาดเล็ก ยกเว้นขนาดกลางโดยสัมพันธ์กันอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการบริหารงาน โรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ทั้ง โดย ภาพรวมและจำแนกตามขนาดโรงเรียน

นันทา ดิงสมบัติยุทธ (2538:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา : ศึกษา กรณีข้าราชการในส่วนกลาง กรมการส่งเสริมการเกษตร การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ระดับหัวหน้าฝ่าย ในส่วนกลาง กรมส่งเสริมการเกษตร และศึกษาถึงปัจจัย ที่สัมพันธ์กับความคิดเห็นและความคาดหวังนั้น กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาได้แก่ ข้าราชการระดับ 1-6 ในส่วนกลาง กรมส่งเสริมการเกษตร จำนวน 237 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ไคสแควร์ และการทดสอบค่าที ผลการวิจัย พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นที่ผู้บังคับบัญชาของตนมีรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นจริงเป็นแบบปรึกษาหารือ และส่วนใหญ่คาดหวังที่จะให้ผู้บังคับบัญชาของตนมีรูปแบบภาวะผู้นำ เป็นแบบให้มีส่วนร่วมมากที่สุด และจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ลักษณะงาน ที่รับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะ ผู้นำของผู้บังคับบัญชา ส่วน เพศ และระดับตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับความ คาดหวัง แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของ ผู้บังคับบัญชา สำหรับ อายุ ระดับการศึกษา อาชวราชการ ไม่มีความสัมพันธ์ กับความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

ยงยุทธ มณีรัตน์ (2539:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน กับระดับวุฒิภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยะลา การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับระดับ วุฒิภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดยะลา ตามทฤษฎีภาวะผู้นำตาม สถานการณ์ของเฮอริเชย์ และบลันชาร์ด ซึ่งจัดแบบภาวะ ผู้นำเป็น 4 แบบ คือ แบบการสั่ง แบบการขายความคิด แบบการมีส่วนร่วม และแบบการมอบหมาย และระดับวุฒิ ภาวะของครู 4 ระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับต่ำถึงปานกลาง ระดับปานกลางถึงสูง และระดับสูง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือครูผู้สอนใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดยะลา จำนวน 316 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยะลา ใช้แบบภาวะ ผู้นำทั้ง 4 แบบ คือ แบบการสั่ง (Telling) แบบการ ขายความคิด (Selling) แบบการมีส่วนร่วม (Participating) และแบบการมอบหมาย (Delegating) แบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหาร โรงเรียนทุกอำเภอเลือกใช้ มากที่สุด คือ แบบการขายความคิด รองลงมาคือแบบการ มีส่วนร่วม และแบบการสั่ง สำหรับภาวะผู้นำแบบการมอบ หมาย ผู้บริหาร โรงเรียนทุกอำเภอเลือกใช้น้อยที่สุด 2. ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษา

จังหวัดยะลาร้อยละ 82.35 เลือกใช้ แบบภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอีกร้อยละ 17.65 เลือกใช้แบบภาวะผู้นำไม่มีประสิทธิภาพ 3. ครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดยะลา มีวุฒิภาวะ 2 ระดับ คือ วุฒิภาวะระดับปานกลางถึงสูง (M3) ร้อยละ 31.62 และ วุฒิภาวะระดับสูง (M4) ร้อยละ 68.38 4. โดยภาพรวมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยะลา ใช้แบบภาวะ ผู้นำโดยไม่สัมพันธ์กับระดับวุฒิภาวะ ของครูผู้สอน และไม่ สัมพันธ์กับวุฒิภาวะด้านงานและด้านจิตวิทยา ยกเว้นผู้ บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประม ศึกษากิ่งอำเภอกรงปินัง ใช้แบบภาวะผู้นำมีความ สัมพันธ์กับระดับวุฒิภาวะของครูผู้สอนและสัมพันธ์กับวุฒิ ภาวะด้านงานและวุฒิภาวะด้านจิตวิทยา อย่างมีนัย สำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาอำเภอเบตง ใช้แบบ ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับระดับวุฒิภาวะของครูผู้สอน และ สัมพันธ์กับวุฒิภาวะด้านจิตวิทยา อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอธาร ไต ใช้แบบ ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับ ระดับวุฒิภาวะของครูผู้สอน และสัมพันธ์กับวุฒิภาวะด้านงาน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05

เบญจา นิลานุตร (2540:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความคาดหวังของข้าราชการตำรวจ ต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ บังคับบัญชา ศึกษากรณีกองบัญชาการศึกษา การวิจัยครั้งนี้ วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาถึง ความคาดหวังของข้าราชการตำรวจต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้ บังคับ บัญชา 2) ศึกษาเปรียบเทียบความคาดหวังต่อรูปแบบ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของข้าราชการ ตำรวจที่มีภูมิล ะดับแตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการตำรวจ จำนวน 242 คน ซึ่งเป็นประชากร ทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป แบบสอบถามความคาดหวังของ ข้าราชการตำรวจต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และ แบบทดสอบบุคลิกภาพ MPI การ วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบค่า t-test ค่า F-test ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการตำรวจส่วนใหญ่คาดหวัง ว่าผู้บังคับบัญชาควรมีรูปแบบภาวะผู้นำ แบบปรึกษาหารือ รองลงมาคือแบบมีส่วนร่วม และแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์น้อย ที่สุด ไม่มีกลุ่ม ใดที่คาดหวังให้ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบภาวะ ผู้นำแบบเผด็จการ 2) พบว่าข้าราชการตำรวจเพศชาย และ ข้าราชการตำรวจเพศหญิง มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 3) ไม่พบว่าข้าราชการตำรวจที่มีลักษณะข้อมูล ส่วนบุคคล ด้าน อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ การฝึกอบรม อายุราชการ และบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน มี ความคาดหวังต่อ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

สาโรจน์ กระระณีสักดิ์ (2545:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อ ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้ได้บังคับบัญชา กรณีศึกษาบริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาทักษะคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้ได้บังคับบัญชา โดยศึกษาทักษะคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป และด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานระดับบริหารระดับต้นของบริษัทไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด จำนวน 270 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า 1) ลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป 1.1) พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพสมรส และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนคติว่าผู้ได้บังคับบัญชามีทักษะต่อการพูดต่อหน้าที่ ชุมชน ได้เป็นอย่างดี ผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างความร่วมมือที่ดีภายในบริษัท ผู้บังคับบัญชามักจะชี้แนะให้ผู้ได้บังคับบัญชากล้อยตามอยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชามักเก็บอารมณ์ได้ดี เมื่อเกิดความขัดแย้งกับผู้ได้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน ไม่แตกต่างกัน และ 1.2) พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชาสามารถกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชามักจะกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชาแสดงออกถึงกิจกรรมารยาทและท่าทางได้อย่างเหมาะสมต่อหน้าผู้คนผู้บังคับบัญชามักจะให้ของขวัญในเทศกาลสำคัญอยู่เสมอแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีในกรณีที่มีปัญหาที่รุนแรง และผู้บังคับบัญชามักเข้าช่วยเหลือหน่วยงานอื่นอยู่เสมอแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 2) ลักษณะความเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน 2.1) พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพสมรส และระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่แตกต่างกัน 2.2) พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชามักจะให้ความสนใจต่อความรู้สึกของพนักงานผู้อยู่ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชามักคิดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้ายอยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชาแสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอเมื่อต้องนำเสนอทัศนคติต่อหน้าที่ประชุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชามักออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อ โคนตำหนิเรื่องงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนแตกต่างกันมีทัศนคติว่า

ผู้บังคับบัญชาแสดงความเชื่อมั่นในตนเองอยู่เสมอ เมื่อต้องนำเสนอทัศนคติต่อหน้าที่ที่ประชุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชามักออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อ โคนคำหาญเรื่องงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชามักดัดแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้ายู่เสมอ ผู้บังคับบัญชามักออกรับแทนลูกน้องในบางครั้งเมื่อ โคนคำหาญเรื่องงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

กริช สุชาติเวชภูมิ (2546:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของพนักงาน TDN บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร 5 ด้านคือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรม และด้านมนุษยสัมพันธ์ ในทัศนะของพนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน การศึกษานี้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานสื่อสัญญาณและ โครงข่ายข้อมูลของบริษัท จำนวน 90 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการศึกษาจากปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารใน 3 ด้าน คือ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรม และด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลคือ เพศ อายุ อาชีพ และส่วนงานนั้น พนักงานมีทัศนะไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 และจากคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 5 ด้าน พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับด้านคุณธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำ และด้านมนุษยสัมพันธ์ พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก

อรพรรณ กอรัมย์ (2546:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ศึกษากรณี ส่วนตรวจสอบภายีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ และสังกัด รวมทั้งศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้ได้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการที่อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายีและปฏิบัติงานในส่วน ตรวจสอบภายีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร จำนวน 210 คน เครื่องมือ

ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่าย ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่า มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบมีส่วนร่วม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ และด้าน ลักษณะของกระบวนการควบคุม ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่า มีความต้องการรูปแบบ ภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบปรึกษาหารือ ส่วนด้านลักษณะแรงจูงใจ ด้านลักษณะของกระบวนการ สื่อสาร ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน ด้านลักษณะของ กระบวนการตัดสินใจ และด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่า มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบมีส่วนร่วม และสำหรับการเปรียบเทียบ 1) ลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา กับความคิดเห็นที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ ระดับการศึกษา และสังกัดต่างกัน มีความคิดเห็น ต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 2) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ สถานภาพ สมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมไม่ แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ ด้านลักษณะของแรงจูงใจ ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน ด้านลักษณะของกระบวนการ ตัดสินใจ และด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง ไม่แตกต่างกัน แต่ ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความ คิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการใช้กระบวนการ ภาวะผู้นำ ด้านลักษณะของแรงจูงใจ ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร และด้านลักษณะของ กระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน ไม่แตกต่างกัน แต่ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็น ต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมาย การทำงานหรือการออกคำสั่ง และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ลาวัณย์ คุณากรมงคล (2546:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะคติของพนักงานที่มีต่อภาวะ ผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย การวิจัยครั้งนี้มีจุดหมาย เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อ ภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 ซึ่งพิจารณา จากลักษณะภาวะผู้นำ 4 แบบคือแบบเผด็จการ แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ แบบปรึกษาหารือ และ

แบบมีส่วนร่วม โดยจำแนกคุณลักษณะของพนักงานตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานและความพอใจในงานกับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 จำนวน 248 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพนักงานธนาคารกรุงไทยส่วนใหญ่เห็นว่าผู้จัดการธนาคารกรุงไทยที่ทำงานร่วมด้วยใช้ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด เมื่อพิจารณาข้อมูลในเรื่องผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าการปฏิบัติงานของพนักงานมีคุณภาพ ในด้านความพอใจในงานส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าพนักงานมีความพอใจและมีความสุขในงาน มีโอกาสก้าวหน้า และได้รับ โอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ นอกจากนี้ยังพบว่า 1) ระดับการศึกษาของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) รายได้ของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) เพศ อายุ ระดับตำแหน่งและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร 4) ทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีผลต่อผลลัพ์ของผู้ได้บังคับบัญชาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 5) ทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีผลต่อการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 6) ทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีผลต่อความพอใจในงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อัญชุลี ชาญณรงค์ (2547:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ประเมินโดยผู้ได้บังคับบัญชา กรณีศึกษา องค์กรที่บริหารงาน โดยผู้บริหารชาวสิงคโปร์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 68 คน ผลการวิจัยสรุปดังนี้ พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุระหว่าง 18-30 ปี จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และพนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ร่วมงานกับหัวหน้างานต่ำกว่า 1 ปี ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้างาน โดยเห็นว่า หัวหน้างานส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยในระดับปานกลาง มากที่สุด รองลงมามีภาวะผู้นำแบบเผด็จการในระดับปานกลาง และมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบตามสบายในระดับปานกลาง น้อยที่สุด ผลการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปได้ว่า มีเพียงตัวแปรระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ประเมิน โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน โดยเป็นไปตามสมมติฐาน

ที่ตั้งไว้ ส่วนเพศ อายุ และระยะเวลาที่ร่วมงานกับหัวหน้างาน จากผลการทดสอบให้ผลต่อการ
ประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้างานไม่แตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของผู้ตาม มีรายละเอียดของวิธีดำเนินการดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานฝ่ายผลิต ทั้งหมด 93 คน

1.2 ขนาดตัวอย่าง ขนาดตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานฝ่ายผลิตจำนวน 83 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 2 ส่วน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้คำถามที่ให้เลือกเพียงข้อเดียว(Multiple choices)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินบุคลิกภาวะของผู้ตาม ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น ซึ่งเป็นแบบสอบถามส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบบ 4 ระดับคือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วย และไม่เห็นด้วย ซึ่งประกอบไปด้วย

แบบสอบถามเพื่อวัดบุคลิกภาวะด้านงาน ซึ่งเป็นมาตรวัดเกี่ยวกับ ประสบการณ์ด้านงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน การเข้าใจในความต้องการของงาน ความสามารถที่จะรับผิดชอบ และการเสร็จตามเวลาที่กำหนด

แบบสอบถามเพื่อวัดบุคลิกภาวะด้านจิตวิทยา ซึ่งเป็นมาตรวัดเกี่ยวกับ ความเต็มใจที่จะ รับผิดชอบ ความต้องการในความสำเร็จ ความเสียสละ ทัศนคติต่องาน และความเต็มใจที่จะทำงาน

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วยการหาความเที่ยงตรง การหาค่าความเชื่อมั่นซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ความเที่ยงตรง ในการหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องด้านการใช้ภาษา เนื้อหาและ โครงสร้างของแบบสอบถามแต่ละข้อ โดยพิจารณาเป็นรายข้อ และรายด้าน แล้วนำข้อเสนอนั้นๆมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

ความเชื่อมั่น ในการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่หาความเที่ยงตรงแล้วไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน แล้วนำผลการทดลองมาใช้วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา รวมทั้งฉบับได้ 0.9449

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ผล ตามขั้นตอน ดังนี้

1. จัดเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอกับจำนวนผู้ที่จะตอบแบบสอบถามทั้งหมด
2. แจกและเก็บแบบสอบถามกับผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตัวเอง โดยอธิบายให้ผู้ตอบ

แบบสอบถามให้เข้าใจจุดมุ่งหมาย และความสำคัญของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียดของแบบสอบถามให้ผู้ตอบทราบ และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม รวมถึงให้ความเป็นอิสระในการตอบแบบสอบถามอย่างเต็มที่กับผู้ตอบด้วย

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์คุณภาพของพนักงานฝ่ายผลิต โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การให้ค่าคำตอบของแบบสอบถามเพื่อวัดคุณภาพของพนักงานฝ่ายผลิต ได้ใช้อัตราส่วนประมาณค่า มีระดับคะแนน 4 ระดับดังนี้

ระดับคะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับคะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับคะแนน 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักคำถามแบ่งเป็น 4 ระดับดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51-4.00 เป็นระดับคะแนนที่เห็นด้วยมากที่สุด หมายถึง พนักงานมีคุณภาพที่เหมาะสมมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.51-3.50 เป็นระดับคะแนนที่เห็นด้วยมาก หมายถึง พนักงานมีวุฒิภาวะที่เหมาะสมมาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.51-2.50 เป็นระดับคะแนนที่เห็นด้วยน้อย หมายถึง พนักงานมีวุฒิภาวะที่เหมาะสมน้อย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00-1.50 เป็นระดับคะแนนที่เห็นด้วยน้อยที่สุด หมายถึง พนักงานมีวุฒิภาวะที่เหมาะสมน้อยที่สุด

2) การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีหาค่าความถี่และร้อยละ

3) การทดสอบเพื่อเปรียบเทียบวุฒิภาวะของพนักงานฝ่ายผลิตในทัศนคติของพนักงานบริษัท ระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้ t-test

4) การทดสอบเพื่อเปรียบเทียบวุฒิภาวะของพนักงานฝ่ายผลิตในทัศนคติของพนักงานฝ่ายผลิตระหว่างกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way analysis of variance)

5) นำค่าที่ได้ไปประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

6) วิเคราะห์รูปแบบภาวะของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม ตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอริชเชย์และบลิงชาร์ดดังนี้

เมื่อผู้ตามมีวุฒิภาวะอยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด (M4) จะใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบการมอบ (S4)

เมื่อผู้ตามมีวุฒิภาวะอยู่ในระดับเหมาะสมมาก (M3) จะใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบการร่วม(S3)

เมื่อผู้ตามมีวุฒิภาวะอยู่ในระดับเหมาะสมน้อย (M2) จะใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบการขาย (S2)

เมื่อผู้ตามมีวุฒิภาวะอยู่ในระดับเหมาะสมน้อยที่สุด (M1) จะใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบการสั่ง(S1)

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยคัดเลือกเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์ มาทำการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ดังต่อไปนี้

1. การหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ค่าร้อยละ

1.2 การหาค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้สูตร ดังนี้

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

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย $\sum x$ แทน ผลรวมของความถี่คูณคะแนน

N แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่ม

1.3 การหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตร

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

เมื่อ S แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

 $\sum x^2$ แทน คะแนนแต่ละตัว $(\sum x)^2$ แทน ค่าเฉลี่ยของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง

N แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง

2. ค่าสถิติที่ใช้ในหาคุณภาพของแบบสอบถาม

2.1 จำแนกของแบบสอบถามเป็นรายชื่อ โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ อย่างง่ายของเพียร์

สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ใช้สูตร (ศิริชัย พงษ์วิชัย 2543 : 310-311)

ดังนี้

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

เมื่อ r_{xy} แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $\sum x$ แทน ผลรวมของข้อมูลจากตัวแปร X $\sum y$ แทน ผลรวมของข้อมูลจากตัวแปร y $\sum xy$ แทน ผลรวมของผลคูณระหว่างข้อมูลจากตัวแปร x และ y $\sum x^2$ แทน ผลรวมของกำลังสองของข้อมูลจากตัวแปร X

Σy^2 แทน ผลรวมของกำลังสองของข้อมูลจากตัวแปร Y

N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

2.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟา ใช้สูตร ดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\Sigma s_i^2}{S_i^2} \right)$$

เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

n แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม

Σs_i^2 แทน ผลรวมของค่าความแปรปรวนของคะแนนเป็นรายข้อ

S_i^2 แทน ค่าความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

3. ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ T-Test เพื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้ตาม ในทัศนะของพนักงานฝ่ายผลิต ใช้สูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543 : 162)

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

เมื่อ t แทน ค่าสถิติทดสอบ

x_1 แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1

x_2 แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2

S_1 แทน คะแนนความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

S_2 แทน คะแนนความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

n_1 แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ 1

n_2 แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ 2

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

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

เมื่อ F แทน ค่าที่ใช้พิจารณาใน F-Distribution
MS_B แทน ค่า Mean Squares ระหว่างกลุ่ม
MS_w แทน ค่า Mean Squares ภายในกลุ่ม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การค้นคว้าข้อมูล สำหรับการค้นคว้าอิสระ เรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของผู้ตาม โดยการรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างและการประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานฝ่ายผลิต

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบุคลิกภาวะของ

ผู้ตาม

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบบุคลิกภาวะของผู้ตาม

ตอนที่ 4 วิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของ

ผู้ตาม

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานฝ่ายผลิต

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ทำงาน

| ข้อมูลทั่วไปของพนักงานฝ่ายผลิต | จำนวน (n=83) | ร้อยละ(100.0) |
|--------------------------------|--------------|---------------|
| เพศ | | |
| ชาย | 32 | 38.6 |
| หญิง | 51 | 61.4 |
| อายุ | | |
| ต่ำกว่า 20 ปี | 1 | 1.2 |
| 20-25 ปี | 43 | 51.8 |
| 26-30 ปี | 36 | 43.4 |
| 31 ปีขึ้นไป | 3 | 3.6 |
| สถานภาพ | | |
| โสด | 50 | 60.2 |
| สมรส | 33 | 39.8 |
| ระดับการศึกษา | | |
| มัธยมต้น | 26 | 31.3 |
| มัธยมปลาย/ปวช | 39 | 47.0 |
| ปวส/อนุปริญญา | 18 | 21.7 |
| รายได้ | | |
| ต่ำกว่า 8,500 บาท | 25 | 30.1 |
| 8,501 บาทขึ้นไป | 58 | 69.9 |
| ประสบการณ์ทำงาน | | |
| ต่ำกว่า 1 ปี | 21 | 25.3 |
| 1-2 ปี | 41 | 49.4 |
| 3-4 ปี | 17 | 20.5 |
| มากกว่า 4 ปี | 4 | 4.8 |

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละตามลักษณะทั่วไปของพนักงานฝ่ายผลิต ทั้งหมด 83 คน ได้ดังนี้ ร้อยละ 61.4 เป็นเพศหญิงและร้อยละ 38.6 เป็นเพศชาย โดยร้อยละ

51.8 มีอายุ 20-25 ปี รองลงมาคือร้อยละ 43.4 มีอายุ 26-30 ปี รองลงมาอีกคือ ร้อยละ 3.6 มีอายุ 31 ปีขึ้นไปและร้อยละ 1.2 มีอายุต่ำกว่า 20 ปี ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุด สำหรับสถานภาพสมรส ร้อยละ 60.2 มีสถานภาพโสดและร้อยละ 39.8 มีสถานภาพสมรส ในเรื่องระดับการศึกษา ร้อยละ 47.0 มีระดับการศึกษาระดับมัธยมปลาย/ปวช ร้อยละ 31.3 มีระดับการศึกษาระดับมัธยมต้น และร้อยละ 21.7 มีระดับการศึกษาระดับปวส/อนุปริญญา ในด้านรายได้นั้นร้อยละ 69.9 มีรายได้ 8,501 บาทขึ้นไปและร้อยละ 30.1 มีรายได้ต่ำกว่า 8,500 บาท ในด้านประสบการณ์ในการทำงาน ร้อยละ 49.4 ประสบการณ์ในการทำงาน 1-2 ปี รองลงมาเป็นร้อยละ 25.3 มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 1 ปี รองลงมาเป็นร้อยละ 20.5 มีประสบการณ์ในการทำงาน 3-4 ปี และน้อยที่สุดคือ ร้อยละ 4.8 มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 4 ปี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวุฒิภาวะของผู้ตาม
 ตารางที่ 4.2 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวุฒิภาวะของผู้ตาม
 (วุฒิภาวะด้านงานและวุฒิภาวะด้านจิตวิทยา) โดยทำการเปรียบเทียบเป็นรายด้าน

| วุฒิภาวะของผู้ตาม | \bar{X} | S | ระดับของวุฒิภาวะ |
|---------------------------------|-----------|-------|------------------|
| วุฒิภาวะของผู้ตามในด้านงาน | 3.51 | 0.394 | เหมาะสมมากที่สุด |
| วุฒิภาวะของผู้ตามในด้านจิตวิทยา | 3.46 | 0.397 | เหมาะสมมาก |
| รวม | 3.39 | 0.365 | เหมาะสมมาก |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า วุฒิภาวะของผู้ตาม โดยรวมระดับวุฒิภาวะของผู้ตามมีความ
 เหมาะสมมาก ส่วนวุฒิภาวะของผู้ตามในด้านงาน มีระดับวุฒิภาวะเหมาะสมมากที่สุด และวุฒิ
 ภาวะของผู้ตามในด้านจิตวิทยา มีระดับวุฒิภาวะเหมาะสมมาก

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวุฒิภาวะของผู้ตาม ซึ่งแสดงรายละเอียดในแต่ละข้อ

| วุฒิภาวะของผู้ตามด้านงาน | \bar{X} | S | ระดับของวุฒิภาวะ |
|---|-----------|-------|------------------|
| 1. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับงานในแผนกเพียงพอ สำหรับการทำงานให้สำเร็จ | 3.25 | 0.437 | เหมาะสมมาก |
| 2. ท่านหมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เกี่ยวกับงานในแผนก | 3.24 | 0.576 | เหมาะสมมาก |
| 3. ท่านมีประสบการณ์ทำงานตรงก่อนจะมาปฏิบัติ งานนี้ | 2.54 | 0.888 | เหมาะสมมาก |
| 4. ท่านแสวงหาเทคนิคใหม่ๆ ในการทำงานมา ปรับปรุงงานของท่านอยู่เสมอ | 3.19 | 0.653 | เหมาะสมมาก |
| 5. ท่านสามารถสอนงานของท่านให้ผู้อื่นได้ | 3.22 | 0.645 | เหมาะสมมาก |
| 6. ท่านสามารถแก้ปัญหาทางงานของท่านให้สำเร็จ อยู่เสมอ | 3.25 | 0.641 | เหมาะสมมาก |
| 7. ท่านทราบหน้าที่รับผิดชอบในงานชัดเจน | 3.55 | 0.703 | เหมาะสมมากที่สุด |
| 8. ท่านเข้าใจขอบข่ายงานภายในแผนกของท่าน | 3.41 | 0.606 | เหมาะสมมาก |
| 9. ท่านทราบเป้าหมายของแผนกท่านเป็นอย่างดี | 3.63 | 0.534 | เหมาะสมมากที่สุด |
| 10. ท่านสามารถรับผิดชอบงานของท่านโดย ไม่ต้องให้หัวหน้าแผนกมาคุม | 3.46 | 0.548 | เหมาะสมมาก |
| 11. ท่านทราบแผนการทำงานของท่านในแต่ละวัน อย่างถูกต้อง ชัดเจน | 3.53 | 0.612 | เหมาะสมมากที่สุด |
| 12. ท่านสามารถทำงานสำเร็จตามคำสั่ง | 3.51 | 0.503 | เหมาะสมมากที่สุด |
| 13. ท่านทราบขั้นตอนในการทำงานให้มีคุณภาพ | 3.54 | 0.501 | เหมาะสมมากที่สุด |
| 14. ท่านทราบถึงวิสัยทัศน์และนโยบายของบริษัท เกี่ยวกับคุณภาพของบริษัท | 3.51 | 0.549 | เหมาะสมมากที่สุด |
| 15. ท่านทราบถึงวิสัยทัศน์และนโยบายของบริษัท เกี่ยวกับคุณภาพของแผนก | 3.48 | 0.549 | เหมาะสมมาก |
| 16. ท่านตระหนักถึงความปลอดภัยในการทำงาน | 3.67 | 0.521 | เหมาะสมมากที่สุด |

| | | | |
|---|------|-------|------------------|
| 17. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง | 3.12 | 0.479 | เหมาะสมมาก |
| 18. ท่านตระหนักถึงความสำคัญของกิจกรรมต่างๆที่บริษัทจัดขึ้น | 3.34 | 0.703 | เหมาะสมมาก |
| 19. ท่านชอบทำงานเป็นทีมมากกว่าทำงานคนเดียว | 3.20 | 0.761 | เหมาะสมมาก |
| 20. ท่านมีทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน | 3.19 | 0.594 | เหมาะสมมาก |
| รวม | 3.51 | 0.394 | เหมาะสมมากที่สุด |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า วุฒิภาวะด้านงานของผู้ตาม โดยรวมมีระดับวุฒิภาวะเหมาะสมมากที่สุด และ โดยรายละเอียดในแต่ละข้อแบ่งเป็นสองกลุ่มคือ กลุ่มแรกมีระดับวุฒิภาวะเหมาะสมมากที่สุดเช่นกัน ยกเว้นในกลุ่มที่สอง ในบางข้อ อาทิในข้อ 1,2,3,4,5,6,8,10,15,17,18,19,20 มีระดับวุฒิภาวะของผู้ตามในระดับเหมาะสมมาก

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวุฒิภาวะของผู้ตามในด้านจิตวิทยาของพนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งแสดงรายละเอียดในแต่ละข้อ

| วุฒิภาวะของผู้ตามด้านจิตวิทยา | \bar{X} | S | ระดับของวุฒิภาวะ |
|--|-----------|-------|------------------|
| 1. ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบ | 3.57 | 0.609 | เหมาะสมมากที่สุด |
| 2. ท่านเสียสละอุทิศตนให้กับงานที่รับผิดชอบ | 3.53 | 0.529 | เหมาะสมมากที่สุด |
| 3. ท่านมีความเต็มใจในการมาทำงาน | 3.63 | 0.534 | เหมาะสมมากที่สุด |
| 4. ท่านเป็นคนที่มีความตั้งใจในการทำงานให้สำเร็จ | 3.54 | 0.631 | เหมาะสมมากที่สุด |
| 5. ท่านทุ่มเทพลังงานและพลังใจในการทำงาน | 3.48 | 0.592 | เหมาะสมมาก |
| 6. ท่านมีอิสระในการคิด ทำและตัดสินใจในการทำงาน | 2.93 | 0.894 | เหมาะสมมาก |
| 7. ท่านพยายามเต็มที่เพื่อทำงานให้สำเร็จเร็วที่สุดและมีประสิทธิภาพ | 3.57 | 0.545 | เหมาะสมมากที่สุด |
| 8. ท่านสามารถทำงานได้โดยลำพังไม่ต้องมีหัวหน้ามาควบคุม | 3.35 | 0.593 | เหมาะสมมาก |
| 9. ท่านคิดว่างานที่ท่านทำอยู่ตรงกับงานที่ท่านชอบ | 3.12 | 0.705 | เหมาะสมมาก |
| 10. ท่านมักจะให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ | 3.59 | 0.495 | เหมาะสมมากที่สุด |
| 11. ท่านมีความเต็มใจในการรับคำแนะนำตักเตือนจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน | 3.64 | 0.483 | เหมาะสมมากที่สุด |
| 12. ท่านต้องการพัฒนาทักษะและวิธีการทำงานเพิ่มเติมจากที่ท่านทำอยู่ | 3.59 | 0.495 | เหมาะสมมากที่สุด |
| 13. ท่านสามารถเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อทำงานในวันหยุด | 3.46 | 0.738 | เหมาะสมมาก |
| 14. ท่านมีทัศนคติที่ดีกับองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ | 3.45 | 0.569 | เหมาะสมมาก |
| 15. ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน | 3.49 | 0.549 | เหมาะสมมาก |
| รวม | 3.46 | 0.397 | เหมาะสมมาก |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า วุฒิภาวะด้านจิตวิทยาของผู้ตาม โดยรวมมีระดับวุฒิภาวะอยู่ในระดับเหมาะสมมาก และโดยรายละเอียดในแต่ละข้อแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือกลุ่มแรกมีวุฒิภาวะของผู้ตามในระดับเหมาะสมมากเช่นกัน ยกเว้นกลุ่มที่สองในบางข้อ อาทิ ในข้อ 1,2,3,4,7,10,11,12 มีระดับวุฒิภาวะของผู้ตามในระดับเหมาะสมมากที่สุด

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบบุคลิกภาวะของผู้ตาม ของพนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งสามารถจำแนกได้ตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้และประสบการณ์ในการทำงาน

ตารางที่ 4.5 แสดงการเปรียบเทียบบุคลิกภาวะของผู้ตาม ของพนักงานฝ่ายผลิตบ จำแนกตามเพศ

| ระดับบุคลิกภาวะ | ชาย | | | หญิง | | | t | Sig. |
|-----------------|-----------|-------|-------------|-----------|-------|-------------|------|--------|
| | \bar{X} | SD | ความเหมาะสม | \bar{X} | SD | ความเหมาะสม | | |
| 1. งาน | 3.70 | 0.330 | มากที่สุด | 3.39 | 0.381 | มาก | 4.16 | 0.000* |
| 2. จิตวิทยา | 3.59 | 0.375 | มากที่สุด | 3.38 | 0.393 | มาก | 2.35 | 0.015* |
| รวม | 3.55 | 0.324 | มากที่สุด | 3.29 | 0.354 | มาก | 3.51 | 0.001* |

*มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตซึ่งมีเพศที่แตกต่างกัน มีบุคลิกภาวะของผู้ตาม ทั้งโดยรวมและทั้งในด้านงานและด้านจิตวิทยาแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.6 แสดงการเปรียบเทียบวุฒิภาวะของผู้ตาม ของพนักงานฝ่ายผลิต จำแนกตามอายุ

| ระดับวุฒิภาวะ | SS | Df | MS | F | Sig |
|---------------|--------|----|-------|-------|-------|
| 1. ด้านงาน | | | | | |
| ระหว่างกลุ่ม | 0.425 | 3 | 0.142 | 0.910 | 0.440 |
| ภายในกลุ่ม | 12.297 | 79 | 0.156 | | |
| รวม | 12.722 | 82 | | | |
| 2. จิตวิทยา | | | | | |
| ระหว่างกลุ่ม | 0.102 | 3 | 0.034 | 0.210 | 0.889 |
| ภายในกลุ่ม | 12.820 | 79 | 0.162 | | |
| รวม | 12.923 | 82 | | | |
| 3. โดยรวม | | | | | |
| ระหว่างกลุ่ม | 0.186 | 3 | 0.062 | 0.456 | .714 |
| ภายในกลุ่ม | 10.758 | 79 | 0.136 | | |
| รวม | 10.944 | 82 | | | |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตซึ่งมีอายุในช่วงที่แตกต่างกัน มีวุฒิภาวะของผู้ตามทั้งในด้านงานและด้านจิตวิทยาไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7 แสดงการเปรียบเทียบบุคลิกภาวะของผู้ตาม ของพนักงานฝ่ายผลิต จำแนกตามสถานภาพ

| ระดับบุคลิกภาวะ | โสด | | | สมรส | | | t | Sig. |
|-----------------|-----------|-------|-------------|-----------|-------|-------------|--------|-------|
| | \bar{X} | SD | ความเหมาะสม | \bar{X} | SD | ความเหมาะสม | | |
| 1. ด้านงาน | 3.53 | 0.394 | มากที่สุด | 3.47 | 0.396 | มาก | 0.686 | 0.495 |
| 2. จิตวิทยา | 3.44 | 0.404 | มาก | 3.48 | 0.390 | มาก | -0.389 | 0.698 |
| รวม | 3.40 | 0.73 | มาก | 3.37 | 0.357 | มาก | 0.322 | 0.748 |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตซึ่งมีสถานภาพที่แตกต่างกัน มีบุคลิกภาวะของผู้ตามโดยรวมทั้งในด้านงานและด้านจิตวิทยาไม่แตกต่างกัน แต่ในรายด้านสถานภาพ โสดจะมีบุคลิกภาวะด้านงานเหมาะสมมากที่สุด

ตารางที่ 4.8 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ตาม ของพนักงานฝ่ายผลิต จำแนกตามระดับการศึกษา

| ระดับคุณลักษณะ | SS | Df | MS | F | Sig |
|------------------------|--------|----|-------|-------|-------|
| 1. ด้านงาน | | | | | |
| ระหว่างกลุ่ม | 0.449 | 2 | 0.224 | 1.462 | 0.238 |
| ภายในกลุ่ม | 12.274 | 80 | 0.153 | | |
| รวม | 12.722 | 82 | | | |
| 2. ด้านจิตวิทยา | | | | | |
| ระหว่างกลุ่ม | 0.405 | 2 | 0.203 | 1.295 | 0.280 |
| ภายในกลุ่ม | 12.517 | 80 | 0.156 | | |
| รวม | 12.923 | 82 | | | |
| 3. โดยรวม | | | | | |
| ระหว่างกลุ่ม | 0.398 | 2 | 0.199 | 1.510 | 0.227 |
| ภายในกลุ่ม | 10.546 | 80 | 0.132 | | |
| รวม | 10.944 | 82 | | | |

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตซึ่งมีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีคุณลักษณะของผู้ตามทั้งในด้านงานและด้านจิตวิทยาไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 แสดงการเปรียบเทียบบุคลิกภาพของผู้ตาม ของพนักงานฝ่ายผลิต จำแนกตามรายได้

| ระดับบุคลิกภาพ | รายได้ต่ำกว่า 8,500 บาท | | | รายได้ 8,501 บาทขึ้นไป | | | t | Sig. |
|-----------------|-------------------------|-------|-------------|------------------------|-------|-------------|-------|-------|
| | \bar{X} | SD | ความเหมาะสม | \bar{X} | SD | ความเหมาะสม | | |
| 1. ด้านงาน | 3.54 | 0.350 | มากที่สุด | 3.49 | 0.412 | มาก | 0.577 | 0.565 |
| 2. ด้านจิตวิทยา | 3.48 | 0.404 | มาก | 3.45 | 0.396 | มาก | 0.352 | 0.726 |
| รวม | 3.42 | 0.344 | มาก | 3.37 | 0.375 | มาก | 0.535 | 0.594 |

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตซึ่งมีรายได้ที่แตกต่างกัน มีบุคลิกภาพของผู้ตาม ทั้งในด้านงานและด้านจิตวิทยาไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 แสดงการเปรียบเทียบวุฒิภาวะของผู้ตาม ของพนักงานฝ่ายผลิต จำแนกตาม
ประสบการณ์ในการทำงาน

| ระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม | SS | Df | MS | F | Sig |
|------------------------|--------|----|-------|-------|-------|
| 1. ด้านงาน | | | | | |
| ระหว่างกลุ่ม | 0.843 | 3 | 0.281 | 1.869 | 0.142 |
| ภายในกลุ่ม | 11.879 | 79 | 0.150 | | |
| รวม | 12.722 | 82 | | | |
| 2. ด้านจิตวิทยา | | | | | |
| ระหว่างกลุ่ม | 0.179 | 3 | 0.060 | 0.370 | 0.775 |
| ภายในกลุ่ม | 12.743 | 79 | 0.161 | | |
| รวม | 12.923 | 82 | | | |
| 3. โดยรวม | | | | | |
| ระหว่างกลุ่ม | 0.388 | 3 | 0.129 | 0.968 | 0.412 |
| ภายในกลุ่ม | 10.556 | 79 | 0.134 | | |
| รวม | 10.944 | 82 | | | |

จากตารางที่ 4.10 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่าง
กัน มีวุฒิภาวะของผู้ตามทั้งในด้านงานและด้านจิตวิทยาไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 วิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลวุฒิภาวะของผู้ตามทั้งในด้านการงานและด้านจิตวิทยาเพื่อกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลวุฒิภาวะของผู้ตามนำมาเปรียบเทียบกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลิงชาร์ด พบว่า วุฒิภาวะของผู้ตามของพนักงานฝ่ายผลิตของบริษัท โดยรวมมีความเหมาะสมมากอยู่ในระดับ M3 และรายด้านทั้งด้านการงานมีความเหมาะสมมากที่สุด อยู่ในระดับ M4 ส่วนด้านจิตวิทยา มีความเหมาะสมมาก ในระดับ M3 สำหรับการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตซึ่งมีเพศที่แตกต่างกัน มีวุฒิภาวะของผู้ตามทั้งโดยรวมและทั้งในด้านการงานและด้านจิตวิทยาแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 กล่าวคือเพศชายจะมีวุฒิภาวะทั้งโดยรวมและรายด้านในระดับความเหมาะสมมากที่สุด แต่เพศหญิงจะมีวุฒิภาวะทั้งโดยรวมและรายด้านในระดับความเหมาะสมมาก และสำหรับ พนักงานฝ่ายผลิตที่มีอายุ ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน จะมีวุฒิภาวะของผู้ตามทั้งโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อวุฒิภาวะของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลาง (M3) นำวุฒิภาวะของผู้ตามนำ (M3) มาเปรียบเทียบกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลิงชาร์ด พบว่า จะใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบการร่วม (Participating) หรือ S3 คือจะไม่มุ่งเน้นที่งาน แต่จะเน้นทางด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยผู้นำหรือหัวหน้าแผนกและผู้ตามหรือพนักงานฝ่ายผลิตจะต้องร่วมกันกำหนดงานและวิธีการทำงาน วุฒิภาวะของผู้ตามในระดับ M3 นั้นเป็น ผู้ตามจะมีความสามารถในการทำงานตามที่ผู้นำสั่งและไม่มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม ด้วยความไม่เต็มใจนี้เองถ้าผู้นำสามารถที่จะลดความไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานของผู้ตามได้จะช่วยให้อำนาจแสดงความสามารถได้เต็มที่ เมื่อมองไปที่สาเหตุของความไม่เต็มใจทำงานอาจเนื่องมาจาก พนักงานหรือผู้ตามขาดแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นหัวหน้าแผนกจะต้องคุยกับทางผู้บริหารเพื่อหาแนวทางร่วมกันในการจัดการ โดยอาจจะเปิดให้พนักงานและหัวหน้าแผนกมีโอกาสที่จะสื่อสารสองทาง ซึ่งในการทำงานปัจจุบันนั้นมีการประชุมก่อนเริ่มงานตอนเช้าทุกวันก่อนเข้างาน ควรจะถือโอกาสนี้เพิ่มการสื่อสารสองทางให้เพิ่มขึ้น

สรุปได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลิงชาร์ด คือรูปแบบภาวะผู้นำแบบการร่วม (S3) ซึ่งจะเน้นไปที่ผู้นำควรเพิ่มพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ให้มากขึ้น ลดพฤติกรรมมุ่งงานให้น้อยลง โดยการให้การสนับสนุน (Supporting) ทุก ๆ ทาง และปรึกษา (Consultation) ผู้ตามเพื่อแสวงหาความคิดและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานและตัดสินใจ ให้การยกย่องและสนใจ เพื่อเพิ่มความมั่นใจและความรู้ความสามารถให้แก่ผู้ตาม

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม ประกอบไปด้วย

- 1) สรุปผลการศึกษา
 - 2) อภิปรายผล
 - 3) ข้อเสนอแนะของการศึกษา
- ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการศึกษา

1.1 สรุปข้อมูลทั่วไปตามคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายผลิต ดังนี้ ร้อยละ 61.4 เป็นเพศหญิงและร้อยละ 38.6 เป็นเพศชาย โดยร้อยละ 51.8 มีอายุ 20-25 ปี รองลงมาคือร้อยละ 43.4 มีอายุ 26-30 ปี รองลงมาอีกคือ ร้อยละ 3.6 มีอายุ 31 ปีขึ้นไปและร้อยละ 1.2 มีอายุต่ำกว่า 20 ปี ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุด สำหรับสถานภาพสมรส ร้อยละ 60.2 มีสถานภาพโสดและร้อยละ 39.8 มีสถานภาพสมรส ในเรื่องระดับการศึกษา ร้อยละ 47.0 มีระดับการศึกษาระดับมัธยมปลาย/ปวช ร้อยละ 31.3 มีระดับการศึกษาระดับมัธยมต้น และร้อยละ 21.7 มีระดับการศึกษา ระดับปวส/อนุปริญญา ในด้านรายได้นั้นร้อยละ 69.9 มีรายได้ 8,501 บาทขึ้นไปและร้อยละ 30.1 มีรายได้ต่ำกว่า 8,500 บาท ในด้านประสบการณ์ในการทำงาน ร้อยละ 49.4 ประสบการณ์ในการทำงาน 1-2 ปี รองลงมาเป็นร้อยละ 25.3 มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 1 ปี รองลงมาเป็นร้อยละ 20.5 มีประสบการณ์ในการทำงาน 3-4 ปี และน้อยที่สุดคือร้อยละ 4.8 มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 4 ปี

1.2 วุฒิภาวะของผู้ตาม โดยรวมระดับวุฒิภาวะของผู้ตามมีความเหมาะสมมาก ส่วนวุฒิภาวะของผู้ตามในด้านงาน มีระดับวุฒิภาวะเหมาะสมมากที่สุด และวุฒิภาวะของผู้ตามในด้านจิตวิทยา มีระดับวุฒิภาวะเหมาะสมมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วุฒิภาวะด้านงานของผู้ตาม โดยรวมมีระดับวุฒิภาวะเหมาะสมมากที่สุด และโดยรายละเอียดในแต่ละข้อแบ่งเป็นสองกลุ่มคือ กลุ่มแรกมีระดับวุฒิภาวะเหมาะสมมากที่สุดเช่นกัน ยกเว้นในกลุ่มที่สอง ในบางข้อ อาทิในข้อ 1,2,3,4,5,6 ,8,10, 15,17,18,19,20 มีระดับวุฒิภาวะของผู้ตามในระดับเหมาะสมมาก และพบว่า พบว่า วุฒิภาวะด้านจิตวิทยาของผู้ตาม โดยรวมมีระดับวุฒิภาวะอยู่ในระดับเหมาะสมมาก และโดย

รายละเอียดในแต่ละข้อแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือกลุ่มแรกมีวุฒิภาวะของผู้ตามในระดับเหมาะสมมากเช่นกัน ยกเว้นกลุ่มที่สองในบางข้อ อาทิในข้อ 1,2,3,4,7,10,11,12 มีระดับวุฒิภาวะของผู้ตามในระดับเหมาะสมมากที่สุด

1.3 รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับภาวะผู้ตาม ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลิงชาร์ด คือรูปแบบภาวะผู้นำแบบการร่วม (S3) ซึ่งจะเน้นไปที่ผู้นำควรเพิ่มพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ให้มากขึ้น ลดพฤติกรรมมุ่งงานให้น้อยลง โดยการให้การสนับสนุน (Supporting) ทุก ๆ ทาง และปรึกษา (Consultation) ผู้ตามเพื่อแสวงหาความคิดและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานและตัดสินใจ ให้การยกย่องและสนใจ เพื่อเพิ่มความมั่นใจและความรู้ความสามารถให้แก่ผู้ตาม การร่วม (Participating), (S3) สำหรับวุฒิภาวะปานกลางค่อนข้างสูง (M3) ที่จะทำงานตามที่ผู้นำต้องการ ความไม่เต็มใจของเขามีอยู่บ่อยที่เนื่องมาจากขาดความมั่นใจหรือขาดความมั่นคง อย่างไรก็ตามถ้าหากว่าเขามีความสามารถพอแต่ไม่เต็มใจแล้ว ความไม่สนใจที่จะปฏิบัติงานเกิดจากปัญหาการจูงใจมากกว่าปัญหาความมั่นคง กรณีเช่นนี้ผู้นำจำเป็นต้องมีนโยบายเปิดประตู คือ ด้วยการสื่อสารสองทางและรับฟังอย่างสนใจเพื่อสนับสนุนผู้ตามให้พยายามใช้ความสามารถที่มีอยู่ ดังนั้นแบบภาวะผู้นำแบบ “ การร่วม “ (S3) จึงเป็นแบบที่ให้การสนับสนุนไม่ออกคำสั่งเหตุที่เรียกว่าการร่วมเพราะผู้นำและผู้ตามร่วมกันในการตัดสินใจ โดยบทบาทหลักของผู้นำนั้นช่วยอำนวยความสะดวกและการติดต่อสื่อสาร แบบนี้ประกอบด้วยพฤติกรรมดำเนินงานต่ำและพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์สูง

1.4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

1.4.1 ผู้ตามมีระดับวุฒิภาวะด้านงานและด้านจิตวิทยาในระดับเหมาะสมมากหรือระดับปานกลางค่อนข้างสูง (M3) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปฏิเสธสมมติฐาน ที่ว่า ผู้ตามมีระดับวุฒิภาวะด้านงานและด้านจิตวิทยาในระดับต่ำสุด (M1)

1.4.2 ผู้ตามมีคุณลักษณะส่วนบุคคลต่างกัน จะมีวุฒิภาวะทั้งด้านงานและด้านจิตวิทยาที่ต่างกัน และต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

ข้อ 1 ผู้ตามมีเพศต่างกัน จะมีวุฒิภาวะทั้งด้านงานและด้านจิตวิทยาที่ต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ยอมรับสมมติฐาน ที่ว่า ผู้ตามซึ่งมีเพศต่างกัน จะมีวุฒิภาวะทั้งด้านงานและด้านจิตวิทยาที่ต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ข้อ 2 ผู้ตามมีอายุต่างกัน จะมีวุฒิภาวะทั้งด้านงานและด้านจิตวิทยาที่ต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปฏิเสธสมมติฐาน ที่ว่า ผู้ตามซึ่งมีอายุต่างกัน จะมีวุฒิภาวะทั้งด้านงานและด้านจิตวิทยาที่ไม่แตกต่างกัน

ข้อ 3 ผู้ตามมีสถานภาพต่างกัน จะมีวุฒิภาวะทั้งด้านงานและด้านจิตวิทยาที่ต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปฏิเสธสมมติฐาน ที่ว่า ผู้ตามซึ่งมีสถานภาพต่างกัน จะมีวุฒิภาวะทั้งด้านงานและด้านจิตวิทยาที่ไม่แตกต่างกัน

ข้อ 4 ผู้ตามมีระดับการศึกษาต่างกัน จะมีวุฒิภาวะทั้งด้านงานและด้านจิตวิทยาที่ต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปฏิเสธสมมติฐาน ที่ว่า ผู้ตามซึ่งมีระดับการศึกษาต่างกัน จะมีวุฒิภาวะทั้งด้านงานและด้านจิตวิทยาที่ไม่แตกต่างกัน

ข้อ 5 ผู้ตามมีรายได้ต่างกัน จะมีวุฒิภาวะทั้งด้านงานและด้านจิตวิทยาที่ต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปฏิเสธสมมติฐาน ที่ว่า ผู้ตามซึ่งมีรายได้ต่างกัน จะมีวุฒิภาวะทั้งด้านงานและด้านจิตวิทยาที่ไม่แตกต่างกัน

ข้อ 6 ผู้ตามมีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีวุฒิภาวะทั้งด้านงานและด้านจิตวิทยาที่ต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปฏิเสธสมมติฐาน ที่ว่า ผู้ตามซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีวุฒิภาวะทั้งด้านงานและด้านจิตวิทยาที่ไม่แตกต่างกัน

2. การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเกี่ยวกับ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกเหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม มีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

2.1 ระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ในรายด้านวุฒิภาวะด้านงานมีความเหมาะสมมากที่สุด ส่วนวุฒิภาวะด้านจิตวิทยามีความเหมาะสมมาก วุฒิภาวะของผู้ตามโดยรวมอยู่ในระดับเหมาะสมมาก หรืออยู่ในระดับปานกลาง M3 จะพบว่า วุฒิภาวะในรายด้านทางด้านงาน มีความเหมาะสมมากที่สุด เนื่องจากบริษัทมีการจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องงานให้กับพนักงานก่อนเข้าปฏิบัติงานหน้างาน ซึ่งบริษัทจะต้องปฏิบัติการต่างๆ เพื่อที่จะให้ผลผลิตออกมามีคุณภาพตามที่บริษัทได้ตั้งนโยบายคุณภาพ และเป้าหมายคุณภาพไว้ให้พนักงานปฏิบัติตาม อีกทั้งมีเอกสารต่างๆ เช่น วิธีการปฏิบัติงานให้กับพนักงานฝ่ายผลิต ทำให้พนักงานฝ่ายผลิตมีความพร้อมมากที่สุดที่จะปฏิบัติงานหรือมีวุฒิภาวะด้านงานเหมาะสมที่สุด ส่วนความพร้อมทางด้านจิตใจหรือวุฒิภาวะด้านจิตวิทยาและโดยรวมของพนักงานฝ่ายผลิตอยู่ในระดับเหมาะสมมาก ไม่สูงเท่ากับวุฒิภาวะทางด้านจิตวิทยา เนื่องจาก ความพร้อมทางจิตใจในการทำงานนั้นต้องเกิดขึ้นมาจากความผูกพันระหว่างพนักงานฝ่ายผลิตและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยา ปานสวัสดิ์ (2530:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและระดับวุฒิภาวะของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า ครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีระดับ วุฒิภาวะอยู่ในระดับปานกลางสูงถึง (M3) และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชณี ประภาสพงศ์ (2538:บทคัดย่อ) ได้

ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพร้อมของครูและการบริหารงาน โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ระดับความพร้อมของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา โดยภาพรวมและจำแนกตามขนาด โรงเรียน อยู่ในระดับความพร้อมปานกลางถึงสูง (R 3) มีมากที่สุด แต่ขัดแย้งกับงานวิจัยของวิชิต โกจินอก (2535:บทคัดย่อ) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและระดับความพร้อม ของข้าราชการในสำนักงาน กรณีศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จังหวัดสระบุรี พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จังหวัดสระบุรี เลือกใช้คือ รูปแบบภาวะผู้นำ แบบการแนะนำ (Selling) ระดับความพร้อมของข้าราชการในสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอ จังหวัดสระบุรี อยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (R2) และรูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้าการ ประถมศึกษาอำเภอกับระดับความพร้อมของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ไม่มี ความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยในครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า ไม่ได้ สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่เกี่ยวกับ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เชย์ (Hersey) และ บลังชาร์ด (Blanchard) กล่าวคือ การใช้รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในจังหวัดสระบุรี ไม่สัมพันธ์กับระดับ ความพร้อมของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอแต่อย่างใด และยังขัดแย้งกับงานวิจัยของ ยงยุทธ มณีรัตน์(2539:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน กับระดับวุฒิภาวะของครูใน โรงเรียน ประถมศึกษาสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยะลา สัน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยะลา ใช้แบบภาวะ ผู้นำทั้ง 4 แบบ คือ แบบการสั่ง (Telling) แบบการ ขายความคิด (Selling) แบบการมีส่วนร่วม (Participating) และ แบบการมอบหมาย (Delegating) แบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหาร โรงเรียนทุกอำเภอเลือกใช้ มากที่สุด คือ แบบการขายความคิด รองลงมาคือแบบการ มีส่วนร่วม และแบบการสั่ง สำหรับภาวะผู้นำแบบการ มอบ หมาย ผู้บริหาร โรงเรียนทุกอำเภอเลือกใช้น้อยที่สุด

2.2 เปรียบเทียบวุฒิภาวะของผู้ตาม ในด้านงานและด้านจิตวิทยา โดยจำแนกตามความ แตกต่างด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายผลิตที่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้า แผนกที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตามแตกต่างกัน ได้ผลการศึกษาดังนี้

2.2.1 พนักงานฝ่ายผลิตซึ่งมีเพศที่แตกต่างกัน มีวุฒิภาวะของผู้ตามทั้ง โดยรวม และทั้ง ในด้านงานและด้านจิตวิทยาแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 กล่าวคือเพศชายจะมีวุฒิ ภาวะทั้ง โดยรวมและรายด้าน ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด แต่เพศหญิงจะมีวุฒิภาวะทั้ง โดยรวมและรายด้าน ในระดับความเหมาะสมมาก และสำหรับ พนักงานฝ่ายผลิตที่มีอายุ ระดับ การศึกษา รายได้ และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน จะมีวุฒิภาวะของผู้ตามทั้ง โดยรวม

และรายด้านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ถาวร เกียรติทับทิวและพรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2540: 155) ที่ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำในการ เพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ พบว่า เพศมีความสัมพันธ์กับ วุฒิภาวะของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.2.2 ผู้ตามมีอายุต่างกัน จะมีวุฒิภาวะโดยรวมและรายด้านต่างกัน และต้องใช้ รูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตซึ่งมีอายุในช่วงที่แตกต่างกัน มี วุฒิภาวะของผู้ตามทั้งในด้านงานและด้านจิตวิทยาไม่แตกต่างกัน เนื่องมาจากทุกระดับอายุที่เข้ามา ในตลาดแรงงานมีความพร้อมที่จะทำงานทั้งกายและใจและต่างพยายามทำงานของตนให้ดีเนื่องจาก บริษัทมีระดับการประเมินผลงานและเลื่อนตำแหน่ง โดยไม่ได้คำนึงถึงอายุมากนัก ถึงแม้ว่าอายุจะ มากแต่ไม่มีความพร้อมทางด้านงานและจิตวิทยา ก็อาจจะไม่ได้รับการปรับเงินเดือนหรือปรับเพิ่ม ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กริช สุชาติเวชภูมิ (2546:บทคัดย่อ) ที่ทำ การวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของพนักงาน ศึกษากรณี บริษัท เทล คอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด พบว่า ปัจจัยในลักษณะส่วนบุคคลคือ เพศ อายุ อายุงาน และส่วน งานนั้น พนักงานมีทัศนะที่ไม่แตกต่างกัน

2.2.3 ผู้ตามมีสถานภาพต่างกัน จะมีวุฒิภาวะโดยรวมและรายด้านต่างกัน และต้อง ใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตซึ่งมีสถานภาพที่แตกต่างกัน มีวุฒิภาวะของผู้ตามโดยรวมทั้งในด้านงานและด้านจิตวิทยาไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัย ของบุศรา เตียรณบรรจง(2546:58)ที่ทำวิจัยเรื่อง แรงจูงใจที่มีต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพยาบาล โรงพยาบาลสิงห์บุรี พบว่า พยาบาลที่มีสถานภาพต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ที่ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของสาโรจน์ กะระณีสักดิ์(2546:156) ซึ่ง ทำการวิจัยเรื่อง ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ศึกษากรณีศึกษา บริษัท ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท จำกัด พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรส แยกต่างหากมีทัศนคติต่อคุณลักษณะของผู้นำไม่แตกต่างกัน

2.2.4 ผู้ตามมีระดับการศึกษาต่างกัน จะมีวุฒิภาวะโดยรวมและรายด้านต่างกัน และต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตซึ่งมีระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีวุฒิภาวะของผู้ตามทั้งในด้านงานและด้านจิตวิทยาไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ไพรัตน์ แสงสว่าง (2546:77) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของพนักงานฝ่ายผลิต ที่มีต่อฝ่ายซ่อมบำรุง บริษัท กระเบื้องกระชายไทย จำกัด พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตที่มีระดับ การศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อฝ่ายซ่อมบำรุงโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่ขัดแย้งกับผลการวิจัย ของกริช สุชาติเวชภูมิ (2546:44) ที่ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะ

ของพนักงานกรณศึกษา บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 สาเหตุที่ผลการวิจัยขัดแย้งกัน เนื่องจากระดับการศึกษาที่แบ่งนั้นอยู่ในช่วงปริญญาตรี ต่ำกว่าปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งแตกต่างจากของผู้วิจัยที่วัดระดับการศึกษาของพนักงานฝ่ายผลิต มีระดับการศึกษาที่อยู่ในช่วง มัธยม จนถึง ปวส เท่านั้น

2.2.5 ผู้ตามมีรายได้ต่างกัน จะมีภาวะโดยรวมและรายด้านต่างกัน และต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตซึ่งมีรายได้ที่แตกต่างกัน มีภาวะภาวะของผู้ตามทั้งในด้านงานและด้านจิตวิทยาไม่แตกต่างกัน ขัดแย้งกับงานวิจัยของดวงรัตน์ จินตชาติ(2546:107) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของพนักงานฝ่ายผลิตที่มีต่อฝ่ายซ่อมบำรุง บริษัท กระเบื้องกระดาศไทย จำกัด พบว่า ภาคการค้าที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน เนื่องจากว่าระดับเงินเดือนของพนักงานฝ่ายผลิตของบริษัทที่ทำการศึกษา ไม่แตกต่างกันมากนัก จึงไม่ส่งผลต่อภาวะโดยรวมและรายด้าน

2.2.6 ผู้ตามมีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีภาวะโดยรวมและรายด้านต่างกัน และต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีภาวะภาวะของผู้ตามทั้งในด้านงานและด้านจิตวิทยาไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอัญชลี ชาญณรงค์ (2547: บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษาองค์กรที่บริหารงาน โดยผู้บริหารชาวสิงคโปร์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน พบว่า ระยะเวลาที่ร่วมงานกับหัวหน้างาน จากผลการทดสอบ ให้ผลต่อการประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้างานไม่แตกต่างกัน แต่ขัดแย้งกับงานวิจัยของสายฝน วิเชียร (2545:85) ทำวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมหัวหน้าหน่วยงาน กรณีศึกษาบริษัท พร่อมเทค โนเซอร์วิส จำกัด พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความเห็นต่อคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สำคัญกับงานของหัวหน้าหน่วยงานแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เนื่องจากประสบการณ์ทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีช่วงระยะเวลาของประสบการณ์ทำงานในช่วงสั้น คือไม่เกิน 4 ปี

2.3 รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับภาวะของผู้ตาม ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลิงชาร์ด คือรูปแบบภาวะผู้นำแบบการร่วม (Participating) (S3) ซึ่งจะเน้นไปที่ผู้นำควรเพิ่มพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ให้มากขึ้น ลดพฤติกรรมมุ่งงานให้น้อยลง โดยการให้การสนับสนุน (Supporting) ทุก ๆ ทาง และปรึกษา (Consultation) ผู้ตามเพื่อแสวงหาความคิดและข้อเสนอแนะในการ ปฏิบัติงานและตัดสินใจ ให้การยกย่องและสนใจ เพื่อเพิ่มความมั่นใจและ

ความรู้ความสามารถให้แก่ผู้ตาม สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรินทร กาญจนระวีกุล (2541: บทคัดย่อ) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และขนาดกลางใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบ การร่วม (Participating) แบบการขาย (Selling) แบบการมอบ (Delegating) และแบบการสั่ง (Telling) โดยเรียงลำดับจากมากที่สุด ไปน้อยที่สุด และในโดยรวมแล้วใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบ การร่วม (Participating) มากที่สุด รูปแบบภาวะผู้นำแบบการร่วม (Participating), (S3) สำหรับวุฒิ ภาวะผู้ตาม M3 ที่จะทำงานตามที่ผู้นำต้องการ ความไม่เต็มใจของผู้ตามมีอยู่บ่อยเนื่องมาจากขาด ความมั่นใจหรือขาดความมั่นคง อย่างไรก็ตามถ้าหากว่าผู้ตามมีความสามารถพอแต่ไม่เต็มใจแล้ว ความไม่สนใจที่จะปฏิบัติงานเกิดจากปัญหาการจูงใจมากกว่าปัญหาความมั่นคง กรณีเช่นนี้ผู้นำ จำต้องมึนโยบายเปิดประตู คือ ด้วยการสื่อสารสองทางและรับฟังอย่างสนใจเพื่อสนับสนุนผู้ตามให้ พยายามใช้ความสามารถที่มีอยู่ ดังนั้น แบบภาวะผู้นำ “ การร่วม “ (M3) ที่จะทำงานตามที่ผู้นำ ต้องการความไม่เต็มใจของผู้ตามที่มีอยู่บ่อยที่เนื่องมาจากขาดความมั่นใจหรือขาดความมั่นคง อย่างไรก็ตามถ้าหากว่าผู้ตามมีความสามารถพอแต่ไม่เต็มใจแล้ว ความไม่สนใจที่จะปฏิบัติงานเกิด จากปัญหาการจูงใจมากกว่าปัญหาความมั่นคง กรณีเช่นนี้ผู้นำจำต้องมึนโยบายเปิดประตูคือ ด้วย การสื่อสารสองทางและรับฟังอย่างสนใจ เพื่อสนับสนุนผู้ตามให้พยายามใช้ความสามารถที่มีอยู่ ดังนั้นแบบภาวะผู้นำแบบ “ การร่วม “ (S3) จึงเป็นแบบที่ให้การสนับสนุน ไม่ออกคำสั่งเหตุที่ เรียกว่าการร่วมเพราะผู้นำและผู้ตามร่วมกันในการตัดสินใจ โดยบทบาทหลักของผู้นำนั้นช่วย อำนวยความสะดวกและการติดต่อสื่อสาร แบบนี้ประกอบด้วยพฤติกรรมด้านงานต่ำและพฤติกรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์สูง

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 จากผลการศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับวุฒิ ภาวะของผู้ตาม ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1.1 เมื่อผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและระดับล่างทราบ ทราบถึงรูปแบบภาวะ ผู้นำที่เหมาะสมตามงานวิจัยนี้ ผู้บริหารควรมีแนวทางหรือนโยบายต่างๆที่จะชักจูงให้พนักงานที่ ทำงานอยู่กับองค์กรนี้โดยอาจจะเน้นสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เพิ่มผลตอบแทนต่างๆ ซึ่ง อาจจะไม่ใช่ในรูปของตัวเงิน เพื่อสร้างความมั่นใจว่าพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี จะทำงาน กับองค์กรเป็นเวลานาน ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมให้พนักงานมีวุฒิภาวะด้านงานและด้าน จิตวิทยาสูงขึ้น กล่าวคือเพื่อให้วุฒิภาวะของผู้ตามอยู่ในเหมาะสมมากที่สุด และจะต้องมึนโยบาย จูงใจเพื่อที่จะรักษาระดับวุฒิภาวะนั้นให้คงอยู่ตลอดไป

3.1.2 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ควรใช้ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มาใช้ประกอบการสรรหาหัวหน้าแผนก ที่มีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบุคลิกภาวะของผู้ตาม

3.1.3 สำหรับประเด็นเกี่ยวกับ พนักงานฝ่ายผลิตที่มีเพศต่างกัน มีบุคลิกภาวะของผู้ตามทั้ง โดยรวมและทั้งในด้านงานและด้านจิตวิทยา มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จะพบว่า ผู้ชายจะมีระดับบุคลิกภาวะโดยรวม และรายด้าน (ด้านงานและด้านจิตวิทยา) มีความเหมาะสมมากที่สุด M4 จะเหมาะสมกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบ S4 กล่าวคือ เป็นภาวะผู้นำแบบการมอบ (Delegating), (S4) สำหรับบุคลิกภาวะสูง (M4) บุคคลผู้ที่มีบุคลิกภาวะในระดับนี้สามารถและเต็มใจ หรือมั่นใจที่จะรับผิดชอบ ดังนั้นรูปแบบการมอบ (S4) ซึ่งกำหนดคำแนะนำและการสนับสนุนเล็ก ๆ น้อย ๆ สำหรับคณะบุคคลที่มีบุคลิกภาวะระดับนี้ ความน่าจะเป็นไปได้ด้านประสิทธิผลอยู่ในระดับสูงสุด ถึงแม้ว่าผู้นำยังชี้แจงให้ผู้ตามที่มีบุคลิกภาวะในระดับนี้เข้าถึงปัญหา ความรับผิดชอบ สำหรับการปฏิบัติตามแผนให้สำเร็จก็ตาม แต่ผู้ตามก็ได้รับอนุญาตให้ดำเนินการแสดงใจเองและตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆว่าจะปฏิบัติอย่างไร ปฏิบัติเมื่อไร และปฏิบัติที่ไหน ได้เอง ขณะเดียวกันผู้ตามเหล่านี้บรรลุนิเวศภาวะด้านจิตวิทยา ฉะนั้น ไม่จำเป็นต้องมีการสื่อสารสองทางหรือมีพฤติกรรมด้านการสนับสนุนแบบนี้ประกอบด้วยพฤติกรรมด้านงานต่ำและพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ต่ำเช่นกัน ดังนั้นสำหรับในเพศชายผู้บริหารหรือหัวหน้าแผนกควรจะต้องคอยรักษาให้ผู้ตามมีระดับบุคลิกภาวะอยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุดตลอดไป และในเพศหญิงหัวหน้าแผนกควรจะต้องส่งเสริมให้มีระดับบุคลิกภาวะจากเหมาะสมมากไปเป็นเหมาะสมมากที่สุด เพื่อให้หัวหน้าแผนกปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกันทั้งสองเพศ

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป เพื่อให้การศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของผู้ตาม เป็นไปในวงกว้างในโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆไป เพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จึงขอเสนอแนะดังนี้

3.2.1 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของผู้ตามของพนักงานฝ่ายอื่นๆ หรือหน่วยงานอื่นๆ ด้วยเช่น ฝ่ายธุรการ ฝ่ายช่าง ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด เพื่อนำผลการศึกษามาเปรียบเทียบกัน

3.2.2 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของผู้ตามในบริษัทหรือธุรกิจอื่น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา ปานสวัสดิ์ (2530) "แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและระดับวุฒิภาวะของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี" วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- กริช สุชาติเวชภูมิ (2546) "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของพนักงานกรณีศึกษา
บริษัท เทลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน)" การศึกษาค้นคว้าอิสระ
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กวี วงศ์พูน (2535) ภาวะผู้นำ กรุงเทพฯ ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี
- ดวงรัตน์ จันทชาติ (2546) "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของ
องค์กรค้าครุสภา " มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ถาวร เกียรติทับทิว (2540) "รูปแบบภาวะผู้นำในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติราชการ" บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- นิตย์ สัมมาพันธ์ (2548) ภาวะผู้นำ พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ พิมพ์ครั้งที่ 3 อินโน
กราฟฟิกส์
- นิวัติ อินทรสมบัติ (2534) "รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ระดับวุฒิภาวะ และความพึง
พอใจในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง" วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต การศึกษาผู้ใหญ่
และการศึกษาต่อเนื่อง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- นุชนาถ บุญแลบ (2535) "ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน
มัธยมศึกษา กับระดับวุฒิภาวะ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน
มัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต การ
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- นันทา ดิงสมบัติยุทธ (2538) "ความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของ
ผู้บังคับบัญชา : ศึกษา กรณีข้าราชการในส่วนกลาง กรมการส่งเสริมการเกษตร"
วิทยานิพนธ์สังคมวิทยาประยุกต์มหาบัณฑิต สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- บุญทัน ดอกไธสง (2535) การจัดการองค์การ กรุงเทพฯ โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย

- บุศรา เตียรณบรรจง (2546) "แรงจูงใจที่มีต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพยาบาล โรงพยาบาล
สิงห์บุรี" มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- เบญจา นิลานบุตร (2540) "ความคาดหวังของข้าราชการตำรวจต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับ
บัญชา ศึกษากรณีกองบัญชาการศึกษา" วิทยานิพนธ์สังคมวิทยาประยุกต์มหาบัณฑิต
สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- พยอม วงศ์สารศรี (2537) *องค์การและการจัดการ* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ ม.ป.ท.
- ไพรัตน์ แสงสว่าง (2546) "ความพึงพอใจของพนักงานฝ่ายผลิตที่มีต่อช่างซ่อมบำรุง บริษัท
กระเบื้องกระดาศไทย จำกัด" มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ขงยุทธ มณีรัตน์ (2539) "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับระดับวุฒิ
ภาวะของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยะลา"
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- ราณี อธิชัยกุล (2547) "ภาวะผู้นำในองค์การ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและ
ทรัพยากรมนุษย์* หน้าที่ 4 หน้า 208-265 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพฯ ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- รัชณี ประภาสพงศ์ (2538) "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพร้อมของครูและการ
บริหารงาน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์
มหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ลาวัณย์ คุณากรมงคล (2546) "ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย
กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5" สาร
นิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ลัทธிகาล ศรีวรรมย์ (2543) *องค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์* กรุงเทพฯ ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- ลัทธிகาล ศรีวรรมย์และณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2547) "องค์การและสภาพแวดล้อมขององค์การ" ใน
ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน้าที่ 1 หน้า 5-22
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- วรินทร์ กาญจนระวีกุล (2541) "ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ
ผู้บริหารโรงเรียนกับระดับวุฒิภาวะของครู ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลิงชาร์ดกับ
ความพึงพอใจการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี" มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

- วิจิต โกจินอก (2535) "ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษา
อำเภอและระดับความพร้อม ของข้าราชการในสำนักงาน : กรณีศึกษาสำนักงานการ
ประถมศึกษาอำเภอ จังหวัดสระบุรี" วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. การ
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ศิริ โปธินาม (2533) "ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับระดับวุฒิ
ภาวะของครู-อาจารย์ ในวิทยาลัยเทคนิคของกรมอาชีวศึกษา : เขตการศึกษา 1,5 และ
กรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- สมชาติ วิเชียรมาศ (2532) "รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ระดับวุฒิภาวะ
และความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษาจังหวัดสงขลา" วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต การบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- สมยศ นาวิการ (2540) *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพฯ ผู้จัดการ
- สายฝน วิเชียร (2545) "ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของหัวหน้าหน่วยงาน
กรณีศึกษา บริษัทพร้อมเทค โนเซอร์วิส จำกัด" มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- สาโรจน์ กระระณีศักดิ์ (2546) "ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำของ
ผู้บังคับบัญชา กรณีศึกษาบริษัทไทยซัมมิทอโตพาร์ท จำกัด" วิทยานิพนธ์
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนคริน
ทรวิโรฒ
- สิทธิศักดิ์ นิระทัย (2531) "ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และ
ระดับวุฒิภาวะของ ครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา"
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- อรพรรณ กอรัม (2546) "ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ศึกษากรณี
ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร" สาร
นิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530) *หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์อเนก
ศิลป์การพิมพ์

อัญชุลี ชาญณรงค์ (2547) "ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ประเมินโดยผู้ได้บังคับบัญชา กรณีศึกษา
องค์กรที่บริหารงานโดยผู้บริหารชาวสิงคโปร์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมบางปะ
อิน" สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต การจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา

Daft, Richard L. (1999) *Management 3rd*. Florida: The Dryden Press.

Halpin, A. (1996) *Theory and research in administration*. New York: Macmillian.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1974) *Management of organization*. New Delhi: Prentice-Hall of
Indian Private.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982) *Management of organizational behavior: Utilizing Human
Resource*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall .

Mc Farlad, Dalton E. (1979) *Management: Foundation and Practices 5th*. New York:
Macmillan.

Mitchell, Terence R. and James R. Larson, Jr. (1987) *People in Organization: An Introduction to
Organizational Behavior 3rd*. Singapore: Mc Graw-Hill.

Morphet, Edgar L. and others. (1967) *Education Administration Concepts, Practice and issues*.
Englewood cliff, N.J: Prentice Hall.

Ordway, Tead. (1972) *The Art of the Leadership*. New York: Mc Graw-Hill.

Plunkett, Richard W. (1988) *Supervision the Direction of People at Work*. Massachusetts: Allyn
and Bacon Inc.

Stogdill, Tead. (1974) *The Art of the Leadership*. New York: Mc Graw-Hill.

Terry, G. R. (1960) *Principles of management*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Yukl, G. A. (1994) *Principle of Management*. Illinios: Richard D. Irwin.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย / ลงใน () ให้ตรงกับความเป็นจริงของท่านในปัจจุบัน

- | | | |
|-------------------------|---------------------------|-------------------------|
| 1. เพศ | () 1.1 ชาย | () 1.2 หญิง |
| 2. อายุ | () 2.1 ต่ำกว่า 20 ปี | () 2.2 20-25 ปี |
| | () 2.3 26-30 ปี | () 2.4 31 ปีขึ้นไป |
| 3. สถานภาพ | () 3.1 โสด | () 3.2 สมรส |
| 4. ระดับการศึกษา | () 4.1 มัธยมต้น | () 4.2 มัธยมปลาย/ปวช |
| | () 4.3 ปวส/อนุปริญญา | |
| 5. รายได้ | () 5.1 ต่ำกว่า 8,500 บาท | () 5.2 8,501 บาทขึ้นไป |
| 6. ประสบการณ์ในการทำงาน | () 6.1 ต่ำกว่า 1 ปี | () 6.2 1-2 ปี |
| | () 6.3 3-4 ปี | () 6.4 มากกว่า 4 ปี |

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อวัดคุณลักษณะของผู้ตาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

| ประเด็นพิจารณา | ระดับความคิดเห็น | | | |
|---|-------------------|-------------|--------------|--------------------|
| | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก | เห็นด้วยน้อย | เห็นด้วยน้อยที่สุด |
| ตอนที่ 2.1 คุณลักษณะของผู้ตามดำเนินงาน | | | | |
| 1.ท่านมีความรู้เกี่ยวกับงานในแผนกเพียงพอสำหรับการทำงานให้สำเร็จ | | | | |
| 2.ท่านหมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอเกี่ยวกับงานในแผนก | | | | |
| 3. ท่านมีประสบการณ์ทำงานตรงก่อนจะมาปฏิบัติงานนี้ | | | | |
| 4.ท่านแสวงหาเทคนิคใหม่ๆในการทำงานมาปรับปรุงงานของท่านอยู่เสมอ | | | | |
| 5.ท่านสามารถสอนงานของท่านให้ผู้อื่นได้ | | | | |
| 6.ท่านสามารถแก้ปัญหาของท่านให้สำเร็จอยู่เสมอ | | | | |
| 7.ท่านทราบหน้าที่รับผิดชอบในงานชัดเจน | | | | |
| 8.ท่านเข้าใจขอบเขตงานภายในแผนกของท่าน | | | | |
| 9.ท่านทราบเป้าหมายของแผนกท่านเป็นอย่างดี | | | | |
| 10.ท่านสามารถรับผิดชอบงานของท่านโดยไม่ต้องให้หัวหน้าแผนกมาคุม | | | | |
| 11.ท่านทราบแผนการทำงานของท่านในแต่ละวันอย่างถูกต้อง ชัดเจน | | | | |
| 12.ท่านสามารถทำงานสำเร็จตามคำสั่ง | | | | |
| 13.ท่านทราบขั้นตอนในการทำงานให้มีคุณภาพ | | | | |

| ประเด็นพิจารณา | ระดับความคิดเห็น | | | |
|---|-------------------|-------------|--------------|--------------------|
| | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก | เห็นด้วยน้อย | เห็นด้วยน้อยที่สุด |
| 14. ท่านทราบถึงวิสัยทัศน์และนโยบายของบริษัทเกี่ยวกับคุณภาพของบริษัท | | | | |
| 15. ท่านทราบถึงวิสัยทัศน์และนโยบายของบริษัทเกี่ยวกับคุณภาพของแผนก | | | | |
| 16. ท่านตระหนักถึงความปลอดภัยในการทำงาน | | | | |
| 17. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง | | | | |
| 18. ท่านตระหนักถึงความสำคัญของกิจกรรมต่างๆที่บริษัทจัดขึ้น | | | | |
| 19. ท่านชอบทำงานเป็นทีมมากกว่าทำงานคนเดียว | | | | |
| 20. ท่านมีทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน | | | | |
| ตอนที่ 2.2 วัตถุประสงค์ของผู้ตามด้านจิตวิทยา | | | | |
| 21. ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบ | | | | |
| 22. ท่านมีความเสียสละอุทิศตนให้กับงานที่ท่านรับผิดชอบ | | | | |
| 23. ท่านมีความเต็มใจในการมาทำงาน | | | | |
| 24. ท่านเป็นคนที่มีความตั้งใจในการทำงานให้สำเร็จ | | | | |
| 25. ท่านทุ่มเทพลังกายและพลังใจในการทำงาน | | | | |
| 26. ท่านมีความอิสระในการคิด ทำและตัดสินใจในการทำงาน | | | | |
| 27. ท่านพยายามเต็มที่เพื่อทำงานให้สำเร็จเร็วที่สุดและมีประสิทธิภาพ | | | | |
| 28. ท่านสามารถทำงานได้โดยลำพังไม่ต้องมีหัวหน้ามาควบคุม | | | | |
| 29. ท่านคิดว่างานที่ท่านทำอยู่ตรงกับงานที่ท่านชอบ | | | | |

| ประเด็นพิจารณา | ระดับความคิดเห็น | | | |
|---|-------------------|-------------|--------------|--------------------|
| | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก | เห็นด้วยน้อย | เห็นด้วยน้อยที่สุด |
| 30.ท่านมักจะให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ | | | | |
| 31.ท่านมีความเต็มใจในการรับคำแนะนำดีเยี่ยมจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน | | | | |
| 32.ท่านต้องการพัฒนาทักษะและวิธีการทำงานเพิ่มเติมจากที่ท่านทำอยู่ | | | | |
| 33.ท่านสามารถเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อทำงานในวันหยุด | | | | |
| 34.ท่านมีทัศนคติที่ดีกับองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ | | | | |
| 35.ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน | | | | |

ประวัติผู้ศึกษา

| | |
|------------------------|--|
| ชื่อ | นายกัรพงษ์ มานะพัฒน์พงศ์ |
| วัน เดือน ปี | 14 กรกฎาคม 2519 |
| สถานที่เกิด | อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี |
| ประวัติการศึกษา | วศ.บ. (วิศวกรรมอุตสาหกรรม) มหาวิทยาลัยบูรพา 2543 |
| สถานที่ทำงาน | ประกอบธุรกิจส่วนตัว |
| ตำแหน่ง | - |