

**หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลาง: กรณีศึกษา  
บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานี  
เชียงใหม่

**ชื่อและนามสกุล** นาย สุรินทร์ ตียปรีชญา

**แขนงวิชา** แขนงวิชาบริหารธุรกิจ

**สาขาวิชา** วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิชัยกุล

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว

รพี ๕๔๖ ..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิชัยกุล)

กัทพ ทว ..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 21 เดือน มกราคม พ.ศ. 2551

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลาง: กรณีศึกษาบริษัทการ  
 บินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่

**ผู้ศึกษา** นายสุรินทร์ ตียปรีชญา **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิชัยกุล **ปีการศึกษา** 2550

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลาง: กรณีศึกษาบริษัทการ  
 บินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่  
 พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลางในทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา ศึกษาความสัมพันธ์ของ  
 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่ ต่อภาวะผู้นำที่พึง  
 ประสงค์ เพื่อเสนอแนะแนวพัฒนาภาวะผู้นำของผู้จัดการระดับกลางบริษัทการบินไทย จำกัด  
 (มหาชน)

กลุ่มประชากร คือ พนักงานของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการ  
 ผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่ จำนวนทั้งสิ้น 120 คน ทำการศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนว  
 การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State University Leadership Studies) โดยใช้  
 แบบสอบถาม จำนวน 20 ข้อ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบน  
 มาตรฐาน และ ค่าความสัมพันธ์ (Chi-square)

ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลางของบริษัทการบิน  
 ไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่เป็นแบบเน้น โครงสร้างการทำงานใน  
 ระดับมาก และเน้นความสัมพันธ์ในระดับมาก ลักษณะส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ วุฒิการศึกษา  
 ตำแหน่งงาน ลักษณะงาน และ ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ที่  
 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01

**คำสำคัญ** ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ผู้จัดการระดับกลาง บริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่

## กิตติกรรมประกาศ

งานการค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วย ความช่วยเหลือจาก หลายๆท่านซึ่งได้กรุณาช่วยเหลือในการ ให้คำปรึกษา ชี้แนะในการค้นคว้าและเรียบเรียงเพื่อเขียนในแต่ละหัวข้อให้ได้เนื้อหาที่ตรงประเด็น ตลอดจนการสนับสนุนในด้านเอกสารที่เป็นประโยชน์ในการนำมาศึกษาให้เกิดแนวคิดซึ่ง บางเรื่องสามารถนำมาใช้อ้างอิงได้ด้วย

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงแก่ ท่านคณาจารย์สาขาวิชา วิทยาการจัดการ แขนงวิชา บริหารธุรกิจทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ในเนื้อหาวิชาการพื้นฐานที่เป็นประโยชน์ตามหลักสูตรสาขา โดยเฉพาะ ท่านรองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อิศัยกุล อาจารย์ที่ปรึกษา การค้นคว้าอิสระประจำภาค การศึกษาที่ 1/2550 ซึ่งเป็นผู้ให้คำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุงและ พัฒนาทุกขั้นตอนของงานการค้นคว้าอิสระฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

และท้ายที่สุด ผู้ที่คอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ในด้านอื่น ๆ รวมทั้งคอยให้กำลังใจ มาตลอดที่จะลืมมิได้นั้น ได้แก่ คุณพ่อ คุณแม่ ภรรยา และลูก สุดที่รัก ที่จะขอแสดงความขอบคุณมา ณ ที่นี้ด้วยเช่นกัน

สุรินทร์ ตีปรีชญา

พฤศจิกายน 2550

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
คำนิยามศัพท์.....	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	6
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	6
ลักษณะธุรกิจบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน).....	22
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	30
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	35
ประชากร.....	35
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	36
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	37
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	37

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	39
ขั้นตอนการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	39
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	40
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	58
สรุปผลการศึกษา.....	59
อภิปรายผล.....	62
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	63
บรรณานุกรม.....	68
ภาคผนวก.....	71
ภาคผนวก ก.....	72
ภาคผนวก ข.....	73
ประวัติผู้ศึกษา.....	77

## สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลฝ่ายบริการผู้โดยสาร	40
ตารางที่ 4.2	ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ที่มุ่งเน้น โครงสร้างการทำงาน	43
ตารางที่ 4.3	ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ที่มุ่งความสัมพันธ์	45
ตารางที่ 4.4	ความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับลักษณะพฤติกรรม	47
ตารางที่ 4.5	ความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์	48
ตารางที่ 4.6	ความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษากับลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์	50
ตารางที่ 4.7	ความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานกับลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์	51
ตารางที่ 4.8	ความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานที่ทำกับลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์	53
ตารางที่ 4.9	ความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์กับลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์	55
ตารางที่ 4.10	ความคิดเห็นเพิ่มเติมทั่วไปเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ ในภาพรวม ที่จะสามารถนำพา สถานีเชียงใหม่ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร	56
ตารางที่ 4.11	ความคิดเห็นเพิ่มเติมทั่วไปที่ต้องการให้ผู้นำหรือผู้จัดการสถานีสนับสนุนในการทำงานของ ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่	57

**สารบัญภาพ**

			หน้า
ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย		3
ภาพที่ 2.1	พฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ		11
ภาพที่ 2.2	พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่		12
ภาพที่ 2.3	รูปแบบของการบริหารงานแบบตาข่าย		14
ภาพที่ 2.4	แผนผังองค์กรของ บริษัท การบินไทย สถานีเชียงใหม่		29

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจสายการบินหรือการขนส่งทางอากาศมีลักษณะแตกต่างจากการขนส่งทางบกและทางน้ำ เนื่องจากธุรกิจการขนส่งทางอากาศมีขั้นตอนการให้บริการที่มากกว่า และสลับซับซ้อนกว่า โดยสายการบินที่รับขนส่งต้องให้บริการผู้โดยสารเริ่มตั้งแต่ การให้บริการรับจองเที่ยวบิน การจำหน่ายตั๋ว การให้บริการภายในอาคารท่าอากาศยาน ณ จุดต้นทาง การให้บริการบนเครื่องบิน ตลอดเส้นทางบิน จนถึงการบริการ ณ จุดปลายทาง เมื่อผู้โดยสารเดินทางจากจุดเริ่มต้นไปจนถึงปลายทางแล้วก็ถือว่าการให้บริการได้จบสิ้นกระบวนการลงไปแล้ว แต่บริการในทุกขั้นตอนที่กล่าวมาแล้วนั้นอาจจะไม่เป็นที่ประทับใจแก่ผู้โดยสาร หรือเรียกว่า ผู้โดยสาร ไม่ได้รับความพอใจสูงสุดตามที่ผู้โดยสารคาดหวังไว้ก็ได้ และอาจจะเป็นสาเหตุให้ผู้โดยสารเหล่านั้นไม่กลับมาใช้บริการกับสายการบินนั้นอีกต่อไป ดังนั้นสายการบินจึงต้องพยายามที่จะพัฒนาการบริการในทุกๆ ขั้นตอนให้ดีที่สุดในการสร้างความประทับใจเพื่อรักษาผู้โดยสารที่เป็นลูกค้าเก่าหรือลูกค้าปัจจุบันนี้ไว้และเป็นการชักชวนผู้โดยสารที่เป็นลูกค้ากลุ่มใหม่ให้มาใช้บริการมากที่สุด

บริษัท การบินไทย จำกัด ( มหาชน ) เป็นสายการบินหนึ่งที่เป็นรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดกระทรวงคมนาคม ดำเนินกิจการในด้านการบินพาณิชย์ในประเทศ และระหว่างประเทศ ในฐานะสายการบินแห่งชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นรัฐวิสาหกิจของชาติ ที่ดำเนินกิจการแข่งขันกับต่างประเทศ ในธุรกิจการบินโลก และถึงแม้ว่าที่ผ่านมา จะสามารถทำกำไรต่อเนื่องเรื่อยมา ทั้งยังได้รับการยกย่องในด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับสายการบินชั้นนำของโลกเสมอมา แต่บริษัท การบินไทย จำกัด ( มหาชน ) ยังคงต้องมุ่งพัฒนาศักยภาพในทุกๆด้านอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านการบริการ เพื่อให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ได้ในสถานะที่ได้เปรียบในการแข่งขันอยู่เสมอในธุรกิจการขนส่งทางอากาศหรือสายการบิน ซึ่ง บุคลากรหรือพนักงานขององค์กรถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการบริการให้ลูกค้า เกิดความพึงพอใจสูงสุดตามเป้าหมายของฝ่ายบริหารขององค์กรที่วางไว้

ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่ เป็นหน่วยงาน สังกัดฝ่ายบริการสถานีภูมิภาคที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อให้บริการผู้โดยสารในการโดยสารทางอากาศของสายการบินไทย จำกัด ( มหาชน )



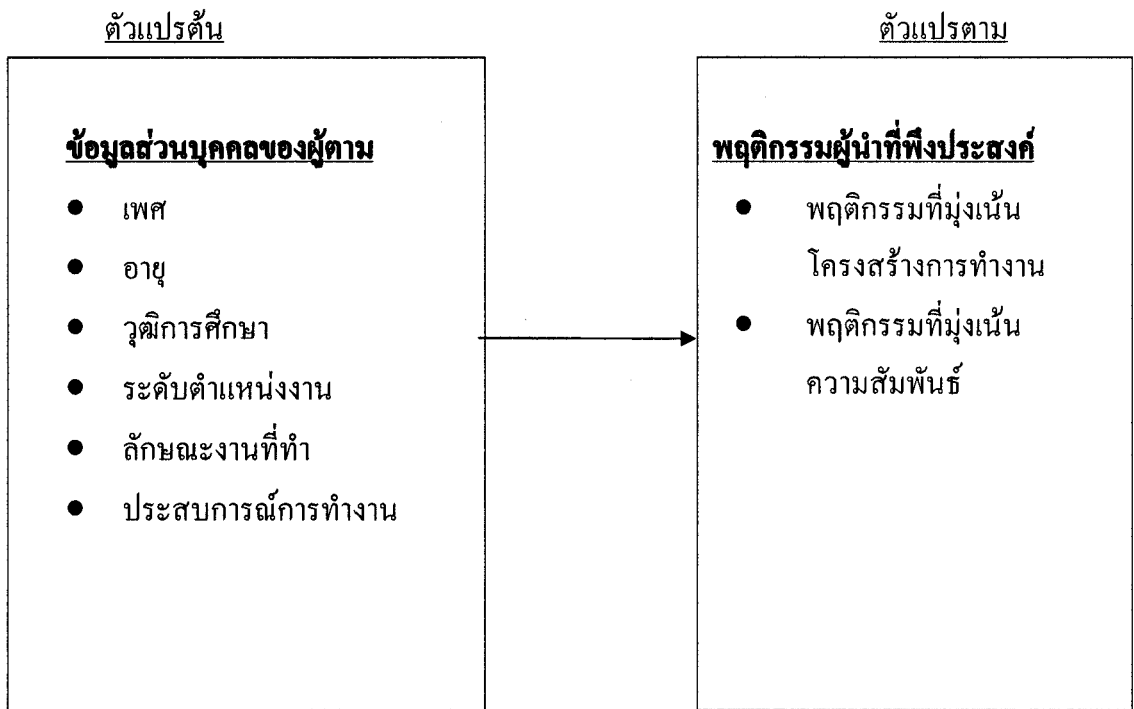
ที่ทำอากาศยานนานาชาติเชียงใหม่ โดยให้บริการในการ เช็คอินบัตรโดยสารขึ้นเป็นที่นั่งบนเครื่องบิน ดูแลสัมภาระติดตัวที่จะบรรทุกใต้ท้องเครื่องบิน เชิญผู้โดยสารขึ้นเครื่องเมื่อถึงเวลาบิน และบริการอื่นๆที่เกี่ยวข้อง หัวหน้าหน่วยงาน มีชื่อตำแหน่งว่า ผู้จัดการบริการสนามบิน (Airport Service Manager) ระดับผู้จัดการแผนก (Division Manager Level) จัดเป็นผู้จัดการระดับกลาง หรือผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) มีหน้าที่หลักคือ ปฏิบัติตามนโยบายและคำสั่งของผู้บริหารที่สั่งการลงมาควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานสถานีเชียงใหม่ ประสานกับหน่วยงานข้างเคียงให้การบริการผู้โดยสารเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ผู้จัดการบริการสนามบิน จึงเป็นตัวกลางในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติ เพื่อจะได้ ปฏิบัติพันธกิจ (Missions) ตามที่ฝ่ายบริหารระดับสูงกำหนดไว้ได้อย่างถูกต้องในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ตำแหน่งผู้จัดการบริการสนามบินนี้โดยปกติจะได้รับการแต่งตั้งมาจากส่วนกลางให้มาประจำคราวละ 4 ปี เมื่อครบวาระก็จะเปลี่ยนไปประจำที่อื่นและจะมีคนใหม่มาแทน ที่ผ่านมา ผู้จัดการบริการสนามบินก็จะมีพฤติกรรมหรือนำหรือวิธีทำงานที่แตกต่างกันไป ตามแบบหรือประสบการณ์ของผู้จัดการบริการสนามบินแต่ละคน พนักงานต้องคอยปรับตัวให้เป็นที่ไปตามนโยบายของผู้จัดการบริการสนามบินที่ส่วนกลางส่งมาประจำ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลาง: กรณีศึกษาบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่ เพื่อจะได้นำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลเสนอแนะเป็นแนวทาง ในการจัดฝึกอบรมทักษะผู้นำระดับกลางขององค์กร

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลางในทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่
- 2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่ ต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์
- 2.3 เพื่อเสนอแนะแนวพัฒนาภาวะผู้นำของผู้จัดการระดับกลางบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

### 3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยมีกรอบแนวคิดดังแสดงในภาพ 1.1



**ภาพที่ 1.1** แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 4. สมมติฐานของการวิจัย

4.1 ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลางของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่ เน้นโครงสร้างการทำงานในระดับมาก

4.2 ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลางของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่เน้นความสัมพันธ์ในระดับมาก

4.3 ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์ต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ที่แตกต่างกัน

#### 5. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงเอกสารและวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งมีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลางบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่

5.2 ขอบเขตด้านประชากร การวิจัยครั้งนี้ประชากรคือ พนักงานของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่ ที่เป็นพนักงานประจำสังกัดภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการบริการสถานีเชียงใหม่ (Airport Service Manager) ทั้งหมดซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 120 คน

5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาที่ทำการวิจัยครั้งนี้ ตั้งแต่ 1 กรกฎาคม 2550- 31 ตุลาคม 2550 โดยการเก็บข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามดำเนินการในช่วงเวลา 25 กันยายน 2550- 05 ตุลาคม 2550

## 6. คำนิยามศัพท์

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังนี้

**ผู้จัดการระดับกลาง** หมายถึง ผู้ที่ดูแลรับผิดชอบการวางแผนยุทธวิธี ปฏิบัติตามนโยบายที่ผู้จัดการระดับสูงให้ไว้ และสั่งการลงมา ทำการถ่ายทอดต่อไปให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติ เพื่อจะได้ ปฏิบัติพันธกิจ ตามที่ฝ่ายบริหารระดับสูง กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้องในการนำพองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ในส่วนของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ผู้จัดการกอง (Department Manager) ผู้จัดการแผนก (Division Manager) หรือ ผู้จัดการบริการสนามบิน (Airport Service Manager) สำหรับผู้ที่ประจำตามสถานีต่าง ๆ นอก สำนักงานกลาง

**พฤติกรรมของผู้นำ** หมายถึง วิธีการหรือการแสดงออกของผู้นำในการใช้ศิลป์และกระบวนการให้เกิดอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรม ไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยพฤติกรรมนั้นอาจแสดงออกมาในแนว มุ่งเน้น โครงสร้างการทำงาน หรือ อาจเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์

**พฤติกรรมที่มุ่งเน้นโครงสร้างการทำงาน** หมายถึง การให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตาม โครงสร้าง

**พฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์** หมายถึงการให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

## 7. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงทัศนคติของพนักงานของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่ที่มีต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลาง
2. สามารถนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางหรือเป็นข้อมูลในการจัดฝึกอบรมทักษะผู้นำขององค์กร
3. เป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจทั่วไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลาง ตามความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้ตาม ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี คำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของผู้นำ และ ภาวะผู้นำ
  - 1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. ลักษณะธุรกิจบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

##### ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำทำอะไรหรือมีวิธีการนำอย่างไรจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนนำอย่างไร นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชังและ

พร้อมที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำให้ไปจากองค์กร เพื่อให้เข้าใจภาวะผู้นำ (Leadership) และผู้นำ (Leader) ดีขึ้น นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำ ไว้แตกต่างกันดังนี้

McFarland (1979:214-215) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความ สามารถในการใช้ อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Huse (1978:227) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จ ตามต้องการ

Yukl, (1989:3-4) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้อง ปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่ง ผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วย ในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม

กวี วงศ์พูน (2535: 14-15) ได้สรุปความหมายของผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพล ต่อการ ตัดสินใจของกลุ่มสูง

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออก นอกกลุ่มนอกทางด้วย

3. ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่ง เป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4. ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพล บางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วน ร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

จากความหมายของผู้นำข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการ เลือกลงหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือ ให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยได้มีการเขียนชื่อผู้นำแตกต่างกัน ออกไปตามลักษณะงานและองค์กรที่อยู่ เช่น ผู้บริหาร ผู้จัดการ ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ

อธิการบดี ผู้บัญชาการเหล่าทัพ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ กำนัน เจ้าคณะจังหวัด เจ้าอาวาส ปลัดกระทรวง คณบดี

### ความหมายของภาวะผู้นำ

Stogdill (1974:411) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำคือความริเริ่มและสร้างไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม

McFarland (1979:303) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรือ อำนวยการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

พยอม วงศ์สารศรี (2534:196) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง และได้กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการทำให้บุคคลอื่นยอมตามด้วยความเต็มใจ มักจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากความหมายภาวะผู้นำข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการใช้อำนาจ หรือมีอิทธิพลในการจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ และใช้ความพยายาม กำลังความคิด ความรู้ความสามารถ ช่วยแก้ปัญหา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

ศิริพร พูนชัย (2547: ออนไลน์) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

1. **ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)** ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930- 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่

สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้านโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner (2004: 23-48) ได้แก่

1.1 The tasks of Leadership: กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 Leader – constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆเพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้นับตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

วรวิทย์ จินดาพล (2542 : 29) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำว่าจะต้องมีความโดดเด่นเหนือผู้อื่นในด้านต่าง ๆ โดยสรุปไว้ 10 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ ความเข้าใจสถานการณ์ที่ชัดเจน ความสามารถในการสื่อสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีสายตากว้างไกล มีความเฉลียวฉลาดรอบรู้มีความเด็ดเดี่ยวมั่นคงมีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา มีความสามารถในการบริหารงานและบริหารบุคคลมีความซื่อสัตย์ และจงรักภักดีต่อองค์กร มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองและผู้นับตามได้อย่างถูกต้องทุกสถานการณ์ และความมีบารมี (Charisma) ในตัวผู้นำที่จะส่งผลให้เป็นที่ชื่นชม และศรัทธา เลื่อมใสของสมาชิก และผู้ใต้บังคับบัญชา

**2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)** เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน แนวการศึกษานี้ได้แก่ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ส่วนนักทฤษฎีแนวนี้ ได้แก่ Ralph Stogdill , Arnold and Feldman, Hoy and Miskel , Kurt Lewin, Blake



and Mouton และ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน โดยนักทฤษฎีแนวนี้ ได้แก่ Rensis Likert,

**2.1 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State University Leadership Studies)** ในช่วงปี ค.ศ. 1945 นักวิจัยนำโดย Ralph Stogdill ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาแบบเจาะลึก เพื่อหาพฤติกรรมผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ที่ทำให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในการนี้ คณะวิจัยได้ใช้แบบสอบถามที่อธิบายพฤติกรรมผู้นำคือ Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ แบบสอบถามซึ่งมีข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ ได้ถูกนำไปให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ ได้แก่ องค์กรทหาร พลเรือน และธุรกิจ พิจารณาถึงพฤติกรรมของผู้นำของเขา หลังจากนั้นผลการสอบถามมาวิเคราะห์พบว่า พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่นั้นแยกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

2.1.1 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นโครงสร้างการทำงาน (Initiating Structure) พฤติกรรมมุ่งเน้นโครงสร้างการทำงาน (Initiating Structure) คือพฤติกรรมที่ผู้นำจัดโครงสร้างและขอบเขตงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ การมอบหมายงานการจัดทำมาตรฐานงานการประเมินการปฏิบัติงานการเสาะหาวิธีการทำงานและแก้ไขปัญหาคดี สรุปว่าเป็นแบบพฤติกรรมของผู้นำที่จะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างเขากับผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งส่งเสริมให้เกิดรูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสมทิศทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ตลอดจนวิธีและกระบวนการปฏิบัติงาน

2.1.2 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Consideration) พฤติกรรมมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงความเป็นเพื่อน สนับสนุนและสนใจในความเป็นอยู่และสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้ง การยอมรับ รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ให้คำปรึกษา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกัน

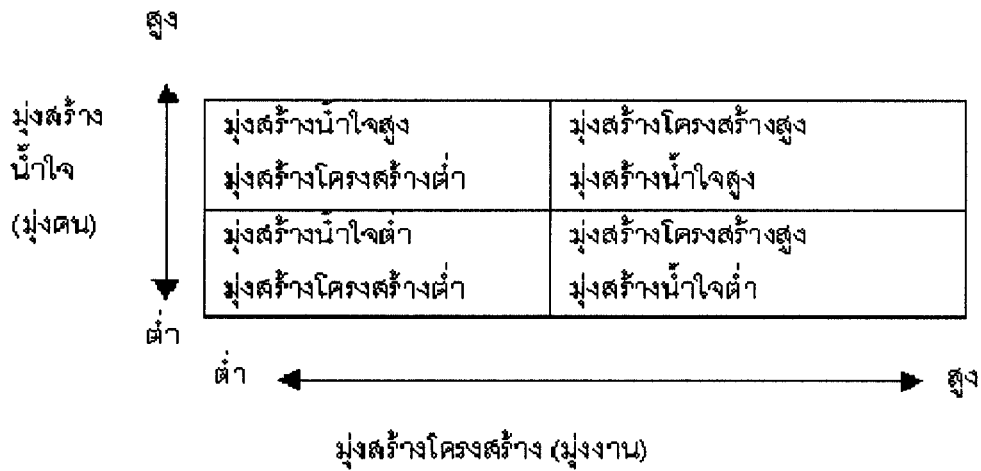
พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ที่แสดงในภาพที่ 2.1 นี้

พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างน้ำใจ(consideration)	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiating Structure)
- เป็นกันเอง	- วางแผน
- ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	- ประสานงาน
- ยอมรับในผู้ใต้บังคับบัญชา	- สั่งการ
- เปิดตัวสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา	- แก้ไขปัญหา
- คอยช่วยเหลือสนับสนุน	- ระบุขอบเขตและบทบาทของ ผู้ใต้บังคับบัญชา
- รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา	- ดำเนินงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน - สร้างความกดดันต่อลูกน้อง

**ภาพที่ 2.1** แสดงพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ  
ที่มา: Arnold and Feldman (1986: 125)

**Arnold and Feldman** (1986: 125) ศึกษาพบว่า ผู้นำมิได้มีเพียงพฤติกรรมการปฏิบัติงานลักษณะใดลักษณะหนึ่งโดยเฉพาะ หากแต่มีทั้งสองลักษณะผสมผสานกัน ซึ่งทำให้สามารถแยกผู้นำออกได้เป็น 4 แบบดังนี้

1. มุ่งสร้างน้ำใจสูง มุ่งสร้างโครงสร้างต่ำ (มุ่งคนสูง มุ่งงานต่ำ)
2. มุ่งสร้างน้ำใจต่ำ มุ่งสร้างโครงสร้างต่ำ (มุ่งคนต่ำ มุ่งงานต่ำ)
3. มุ่งสร้างโครงสร้างสูง มุ่งสร้างน้ำใจสูง (มุ่งงานสูง มุ่งคนสูง)
4. มุ่งสร้างโครงสร้างสูง มุ่งสร้างน้ำใจต่ำ (มุ่งงานสูง มุ่งคนต่ำ)



**ภาพที่ 2.2** พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่

ที่มา: Hoy and Miskel, (1991: 264)

**Hoy and Miskel** (1991: 264) ได้เสนอสาระสำคัญจากการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ไว้ดังนี้

1. แบบของผู้นำทั้งสองแบบคือ แบบมุงสร้างโครงสร้าง (Initiating Structure) และแบบมุงสร้างน้ำใจ (Consideration) ที่ได้จากการใช้แบบสอบถาม Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ ถือได้ว่าเป็นพฤติกรรมพื้นฐานของผู้นำ
2. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีแนวโน้มที่จะใช้แบบพฤติกรรมทั้งสองสูงทั้งคู่
3. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำ จะประเมินพฤติกรรมของผู้นำตรงกันข้ามกันคือ ผู้บังคับบัญชาของผู้นำมักจะประเมินพฤติกรรมมุงสร้างโครงสร้างหรือมุงงาน ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินพฤติกรรมมุงสร้างน้ำใจหรือมุงคน
4. แบบพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นสูงทั้งมุงโครงสร้างและมุงสร้างน้ำใจ จะเหมาะกับกลุ่มที่มีลักษณะเป็นเพื่อน ไม่เป็นทางการ มีวิธีการทำงานที่ชัดเจน และมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง
5. สถานการณ์ที่แตกต่างกัน จะเป็นตัวกำหนดหรือต้องการแบบผู้นำที่ต่างกันไป

**2.2 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน (The Michigan State University Leadership Studies)** การศึกษานำโดย Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และคณะคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบใช้อำนาจ (Explorative – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ่วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ่วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ่วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความใ่วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

### 2.3 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของเคิร์ท เลวิน

**Kurt Lewin** (1951:139-140) แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตตานิยมหรือออตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

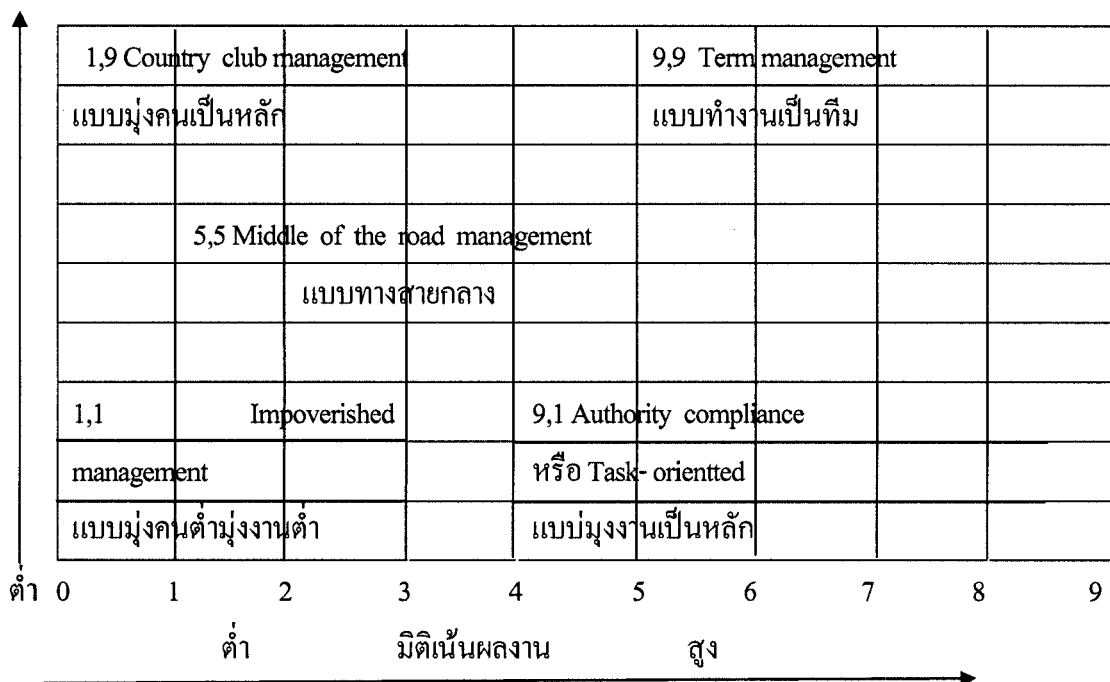
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

3. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez- Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

### 2.4 การศึกษาดำเนินความเป็นผู้นำของเบลค และ มูตัน

**Blake and Mouton** กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกแบบฉบับนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบดาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม

สูง 9 มิติเน้นคน



ภาพที่ 2.3 รูปแบบของการบริหารงานแบบตาข่าย

ที่มา : Blake and McCauley (1991: 59)

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการ

ทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

3. แบบมุ่งงานตำมุงคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง ( Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management ) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

### 3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนาจให้ มีผู้ทำการศึกษาหลายกลุ่มและต่างก็สรุปผลออกมาเป็นแนวคิดและทฤษฎี ดังนี้

3.1 แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style โดย Reddin, W. J. ได้ทำการศึกษาเพิ่มมิติประสิทธิภาพเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษย์สัมพันธ์ Reddin (1967: 8-17) กล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกรบริหาร

ที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มี ประสิทธิภาพ แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิภาพ และ Reddin ยังแบ่งผู้นำ ออกเป็น 4 แบบคือ

3.1.1 Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน ส่วน Bureaucrat คือ ทำงานแบบ เครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ

3.1.2 Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว ส่วน Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น

3.1.3 Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ ส่วน Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น

3.1.4 Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุกอย่างเรื่อง ส่วน Executive คือ ต้องมีผลงานดี เลิศและ สัมพันธภาพที่ดีด้วย

Reddin (1967: 8-17) กล่าวเพิ่มว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุนสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา โดย องค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทาง เทคโนโลยี องค์กร และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์พิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมี ประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 ทฤษฎี Life – Cycle Theories Hersey and Blanchard (Cherryngon, 1994: 634-636, อ้างถึงใน พรหมณี ประเสริฐวงษ์. 2540 : 84-85) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับ อิทธิพลจาก Reddin และยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่ง ประกอบด้วย

3.2.1.ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน

3.2.2.ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์

3.2.3.ปริมาณความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

Hersey and Blanchard แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลผู้น้อยอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ



2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กๆ น้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

3.3 ทฤษฎี Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness Fiedler (Fiedler and Garcia 1987: 51 – 67) กล่าวสรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

3.3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

3.3.2 โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำ จะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3.3.3 อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

#### 4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (1978: 4-20) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

เบิร์นส์ (1978: 4-20) ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม เบิร์นส์ เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์ จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าคนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

แบสส์ (1985: 46) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่ง แบสส์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น

2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร

3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น

ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงคล้อยใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1. นุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบบสัสได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)
2. การจัดการโดยข้อยกเว้น (management by exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยใช้วิธีการศึกษาทัศนคติของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Attitude of Follower) ที่มีต่อผู้นำตามแนวการศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบเน้นโครงสร้างการทำงาน (Initiating structure) และ แบบเน้นความสัมพันธ (Consideration) ซึ่งเป็นแนวการศึกษาที่ผู้วิจัยเห็นว่าเหมาะสมกับ รูปแบบสภาพการทำงานของหน่วยงานของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่ที่ทำธุรกิจด้านบริการที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของคนเป็นหลัก

## 2. ลักษณะธุรกิจบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

### ประวัติ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดกระทรวงคมนาคม ดำเนินกิจการในด้านการบินพาณิชย์ในประเทศ และระหว่างประเทศ ในฐานะสายการบินแห่งชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นรัฐวิสาหกิจของชาติ ที่ดำเนินกิจการแข่งขันกับต่างประเทศ ในธุรกิจการบินโลก และเป็นรัฐวิสาหกิจที่สามารถทำกำไรต่อเนื่องเรื่อยมา ทั้งยังได้รับการยกย่องในด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับสายการบินชั้นนำของโลกเสมอมา การบินไทยเริ่มก่อตั้งขึ้น โดยการทำสัญญาร่วมทุนระหว่าง บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับสายการบินสแกนดิเนเวียน แอร์ไลน์ ซิสเต็ม หรือใช้ชื่อย่อว่า เอส เอ เอส เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2502 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินธุรกิจการบิน ระหว่างประเทศ และได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2503 ด้วยทุน จดทะเบียน 2 ล้านบาท โดยบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 70 และ เอส. เอ. เอส. ถือหุ้นร้อยละ 30 ของทุนจดทะเบียนต่อมา เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2520 เอส. เอ. เอส. ได้โอนหุ้นที่มีอยู่ทั้งหมดให้แก่ บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด และถือเป็น การยกเลิกสัญญาร่วมทุน ก่อตั้งขึ้นในปีพุทธศักราช 2503 ซึ่งในเวลาต่อมาได้มีการเพิ่มทุนอย่างเป็น ขั้นตอนตลอดมาจนถึงปีพุทธศักราช 2520 บริษัท เดินอากาศไทย ได้ซื้อหุ้นทั้งหมดคืนจาก เอส เอ เอส ตามมติ คณะรัฐมนตรี และมอบโอนหุ้นที่ซื้อมาให้กระทรวงการคลัง ดังนั้น การบินไทย จึงเป็นสายการบินของคนไทยอย่างแท้จริง และมี บริษัท เดินอากาศไทยกับกระทรวงการคลัง เป็นผู้ร่วมถือหุ้น

### ธุรกิจสายการบิน

ธุรกิจสายการบินเป็นกิจการหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วยบริการขนส่งผู้โดยสาร และการบริการขนส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์ โดยบริษัทฯ ได้ให้บริการขนส่งในเส้นทางบินไปยังจุดบินต่างๆ ทั้งแบบเที่ยวบินประจำและเที่ยวบินเช่าเหมาลำ ในเส้นทางบินภายในประเทศและระหว่างประเทศ

## กิจการหน่วยธุรกิจย่อยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่ง

กิจการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการขนส่งทางอากาศ ซึ่งจะต้องมีการดำเนินการที่สอดคล้องต่อเนื่องกันอย่างมีระบบเพื่อให้เครื่องบินสามารถออกเดินทางจากสถานีต้นทางและถึงสถานีปลายทางตรงตามกำหนดเวลาที่ระบุในตารางบินด้วยความสะดวกรวดเร็วและปลอดภัย ทำให้เกิดความเชื่อถือและมั่นใจแก่ผู้โดยสาร ซึ่งรายละเอียดการให้บริการต่างๆ มีดังนี้

### กิจการบริการลูกค้า

บริการ Check-in หมายถึง การบริการตรวจเช็คเอกสารการเดินทาง หนังสือเดินทาง วีซ่า บัตรโดยสาร การกำหนดที่นั่ง

1. บริการชั่งน้ำหนักกระเป๋าเดินทาง พร้อมติดหางบัตร (Tag)
2. ให้บริการผู้โดยสารในห้องผู้โดยสารขาเข้า ขาออกและผู้โดยสารผ่าน (Transit)
3. รับแจ้งกระเป๋าและสัมภาระที่สูญหายหรือชำรุด (Lost and Found)
4. บริการห้องรับรองผู้โดยสารชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ
5. บริการเดินรถรับ - ส่งผู้โดยสารระหว่างท่าอากาศยานกับจุดหมายปลายทางของผู้โดยสาร (Limousine Services)

### กิจการบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น

1. บริการเกี่ยวกับผู้โดยสารและสัมภาระ (Passenger Servicing)
2. นำผู้โดยสารเข้าและออกระหว่างอาคารท่าอากาศยานฯ กับเครื่องบิน โดยทางรถ (Ramp Bus) หรือสะพานเทียบเครื่องบิน (Aviation Bridge)
3. นำสัมภาระกระเป๋าเดินทางของผู้โดยสาร (Baggage) ส่งระหว่างอาคารท่าอากาศยานฯ กับเครื่องบิน
4. ให้บริการเครื่องบินบริเวณลานจอด (Aircraft Servicing)
5. ให้สัตยาณนำเครื่องบินนำเครื่องบินจากลานจอด เข้าสู่สะพานเทียบเครื่องบินหรือจุดที่เครื่องบินจอด
6. บริการลากจูงเครื่องบินออกจากสะพานเทียบเครื่องบินหรือจุดที่เครื่องบินจอดด้วย Aircraft Towing Tractor

7. บริการผู้โดยสารขึ้นลงจากเครื่องบินด้วยรถบันได
8. บริการประสานงานด้านเติมน้ำมันเชื้อเพลิงกับบริษัทบริการเชื้อเพลิง
9. บริการน้ำดื่มน้ำใช้บนเครื่องบิน
10. บริการทำความสะอาดห้องผู้โดยสาร ห้องน้ำ ห้องครัวภายในเครื่องบิน
11. บริการทำความสะอาดขณะนำผู้โดยสารขึ้นลงจากเครื่องบิน
12. บริการรถทำไฟฟ้าเพื่อการใช้ไฟบนเครื่องบินขณะเครื่องจอดรับส่งผู้โดยสาร
13. รถสายพาน (Conveyer Belt) เพื่อลำเลียงกระเป๋าสัมภาระของผู้โดยสาร
14. บริการขนส่งสินค้า นำส่งสินค้าเข้าออกและผ่าน (Transit) ระหว่างอาคารคลังสินค้ากับเครื่องบิน โดยใช้อุปกรณ์ต่างๆ หลายชนิด เช่น รถสำหรับยกสินค้า คอนเทนเนอร์ ฯลฯ

#### กิจการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์

ให้บริการคลังสินค้า (Cargo Services) บริการจัดเก็บดูแลรักษาสินค้าทุกประเภทที่เข้าออกและผ่านคลังสินค้า

#### กิจการซ่อมบำรุงอากาศยาน (Technical Services)

ให้บริการซ่อมบำรุงและตรวจเช็คเครื่องบินทุกครั้งที่มีการจอดแต่ละสถานี ทั้งที่จอดแวะ (Transit) และจอดค้างคืน (Over Night) ทั้งในและต่างประเทศ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังให้บริการตรวจซ่อมใหญ่เครื่องบินตามระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งให้บริการและซ่อมบำรุงอุปกรณ์ต่างๆ ที่ท่าอากาศยานสากลกรุงเทพฯ และท่าอากาศยานอุตะเถา จังหวัดระยอง ซึ่งเป็นศูนย์ซ่อมอากาศยานแห่งที่ 2 ของบริษัทฯ ที่เริ่มเปิดให้บริการเมื่อเดือนพฤษภาคม 2542 นอกจากนี้ฝ่ายช่างยังให้บริการด้านเทคนิค (Technical Associated Activities) คือ การซ่อมบำรุงเครื่องบินให้กองบิน ดำรงและหน่วยราชการต่างๆ อีกด้วย

#### กิจการครัวการบิน (Catering Services)

บริการผลิตจัดหาอาหารและเครื่องดื่มที่จัดเตรียมไว้บริการผู้โดยสารเพื่อส่งขึ้นเครื่องบินสำหรับสายการบินบริษัทและสายการบินลูกค้า รวมทั้งดำเนินกิจการภัตตาคารและ Snack Bar ณ ท่าอากาศยานกรุงเทพฯ เชียงใหม่ ภูเก็ต และเชียงใหม่ เพื่อให้บริการอาหารและเครื่องดื่มแก่ผู้โดยสารและบุคคลทั่วไป บริการจัดเลี้ยงทั้งในและนอกสถานที่และร้านเบเกอรี่ Puff & Pie

### กิจการที่สนับสนุนการขนส่ง

บริษัทฯ มีรายได้จากกิจการที่สนับสนุนการขนส่ง โดยกิจการดังกล่าวเป็นกิจการที่ดำเนินการเพื่อจุดประสงค์ในการส่งเสริมด้านการตลาด ให้ความสะดวกสบายแก่ผู้โดยสาร โดยผู้โดยสารสามารถซื้อบริการเพิ่มตามความต้องการ ซึ่งประกอบด้วย

1. บริการอำนวยความสะดวก (Dispatch Services) ให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดของเส้นทางบิน ลักษณะอากาศ เพื่อให้เครื่องบินสามารถไปถึงที่หมายได้อย่างปลอดภัย
2. การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน (Sales on Board)
3. การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก (Thai Shop)

### เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ

บริษัทฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ในการที่จะทำให้บริษัทฯ เป็นสายการบินชั้นนำของโลก มีบริการที่ดีเลิศด้วยวิถีไทย โดยมีคำขวัญ “The First Choice Carrier: with Touches of Thai” เพื่อให้เป็นสายการบินแรกๆ ที่ผู้โดยสารนึกถึงทุกครั้งในการเดินทาง โดยมีภารกิจ (Mission) และคุณค่าหลัก (Core Value) หลักดังต่อไปนี้

#### ภารกิจ (Mission)

ภารกิจหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วย ภารกิจต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคม ดังนี้

1. ให้บริการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจรทั้งภายในและระหว่างประเทศ โดยใส่ใจในเรื่องความปลอดภัย สะดวกสบาย และการบริการที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจต่อลูกค้า
2. มีการบริหารธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพตามแนวปฏิบัติที่เป็นสากล และมีผลประกอบการที่ดีเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มสูงสุดสำหรับผู้ถือหุ้น
3. สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานและให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อจูงใจให้พนักงานเรียนรู้และทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และภูมิใจที่เป็นส่วนร่วมในความสำเร็จของบริษัทฯ
4. มีความรับผิดชอบต่อประเทศชาติในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ



### คุณค่าหลัก (Core Value)

ให้บริการอย่างมีคุณภาพ ผสมผสานกับความสุภาพอ่อนโยน โอบอ้อมอารี และยิ้มแย้มแจ่มใสตามวัฒนธรรมไทย อันจะนำไปสู่ความประทับใจของลูกค้า

### เป้าหมาย

1. พัฒนาสู่การเป็นสายการบินชั้นนำในเอเชีย
2. สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น

### กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

เน้นการเพิ่มรายได้อย่างมีคุณภาพ โดยพัฒนาเครือข่ายการบินให้แข็งแกร่ง พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง เพิ่มปริมาณการผลิตโดยจัดหาเครื่องบินเพิ่มเติม ดำเนินการด้านการตลาดในเชิงรุก

1. เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร สร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้บริหารและพนักงาน
2. การบริหารและควบคุมความเสี่ยง สร้างระบบบริษัท ภิบาลที่แข็งแกร่ง บริหารความเสี่ยงทางการเงินและการดำเนินการ

### ระดับของการจัดการ

**การจัดการระดับสูง (Top Management)** ผู้ที่ดูแลรับผิดชอบในงานระดับนี้คือผู้จัดการระดับสูง (Top Manager) ซึ่งหมายถึง ประธานของกิจการและผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจ โดยผู้จัดการระดับสูงเหล่านี้จะรับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plans) องค์กร เช่น การวางแผนระดับองค์กร การตัดสินใจด้านกลยุทธ์ การใช้ทรัพยากรโดยรวมขององค์กร การเพิ่มสายผลิตภัณฑ์ การขายหน่วยธุรกิจที่ไม่สามารถทำกำไรได้ การควบรวมกิจการ การเข้าดำเนินธุรกิจในตลาดต่างประเทศ

ในส่วนของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ตำแหน่ง กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (President) รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (Executive Vice President) หรือ ผู้อำนวยการกอง (Department Director)

**การจัดการระดับกลาง (Middle Management)** ผู้ที่ดูแลรับผิดชอบในงานระดับนี้คือ ผู้จัดการระดับกลาง (Middle Manager) จะรับผิดชอบการวางแผนยุทธวิธี (Tactical Plans) ซึ่งจะเป็นไปตามแนวทางที่ผู้จัดการระดับสูงให้ไว้ ดังนั้นความรับผิดชอบของผู้จัดการระดับกลางจะแคบกว่าของผู้จัดการระดับสูง ผู้จัดการระดับกลางจะเกี่ยวข้องกับการจัดองค์กรและใช้เวลาไปกับหน้าที่นี้มากกว่าผู้จัดการระดับอื่น ในส่วนของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ตำแหน่ง ผู้จัดการกอง (Department Manager) ผู้จัดการแผนก (Division Manager) หรือ ผู้จัดการบริการสนามบิน (Airport Service Manager) สำหรับผู้ที่ประจำตามสถานีต่างๆ นอก สำนักงานกลาง

**ผู้จัดการระดับต้น (First-line Manager)** หมายถึงผู้ที่ดูแลรับผิดชอบในการปฏิบัติตามพันธกิจ (Missions) ที่ผู้จัดการบริการสนามบิน (Airport Service Manager) ให้ไว้ และสั่งการลงมา ทำการถ่ายทอดต่อไปให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาที่ลดหลั่นลงไปตลอดจนควบคุมดูแล (Monitoring) การปฏิบัติงานของพนักงานในระดับผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพซึ่งได้แก่รองผู้จัดการสถานี (Duty Manager) ผู้จัดการประจำเที่ยวบิน (Ground Flight Manager) หัวหน้างานอาวุโส (Senior Supervisor)

### **ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่**

ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่เป็นหน่วยงาน สังกัด กองสถานีภูมิภาค ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประจำท่าอากาศยานนานาชาติเชียงใหม่ มีสถานภาพเป็นสถานีบริการผู้โดยสารระหว่างประเทศที่ผู้โดยสารจะสามารถรับการตรวจลงตราหนังสือเดินทางได้ ทั้งเข้าและ ออก มีหน่วยงานและสายการบังคับบัญชาสำหรับให้บริการผู้โดยสารคือ

**ผู้จัดการบริการสนามบิน (Airport Service Manager)** เป็นผู้รับผิดชอบดูแลโดยได้รับการแต่งตั้งจากกองสถานีภูมิภาคให้มาประจำการคราวละ 4 ปี มีอำนาจหน้าที่และ ความรับผิดชอบคือ บริหารงานภายในสถานีโดย ควบคุม กำกับดูแล และมีส่วนร่วมในการให้บริการผู้โดยสารให้ได้รับความสะดวกและพึงพอใจสูงสุดตามข้อบังคับของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

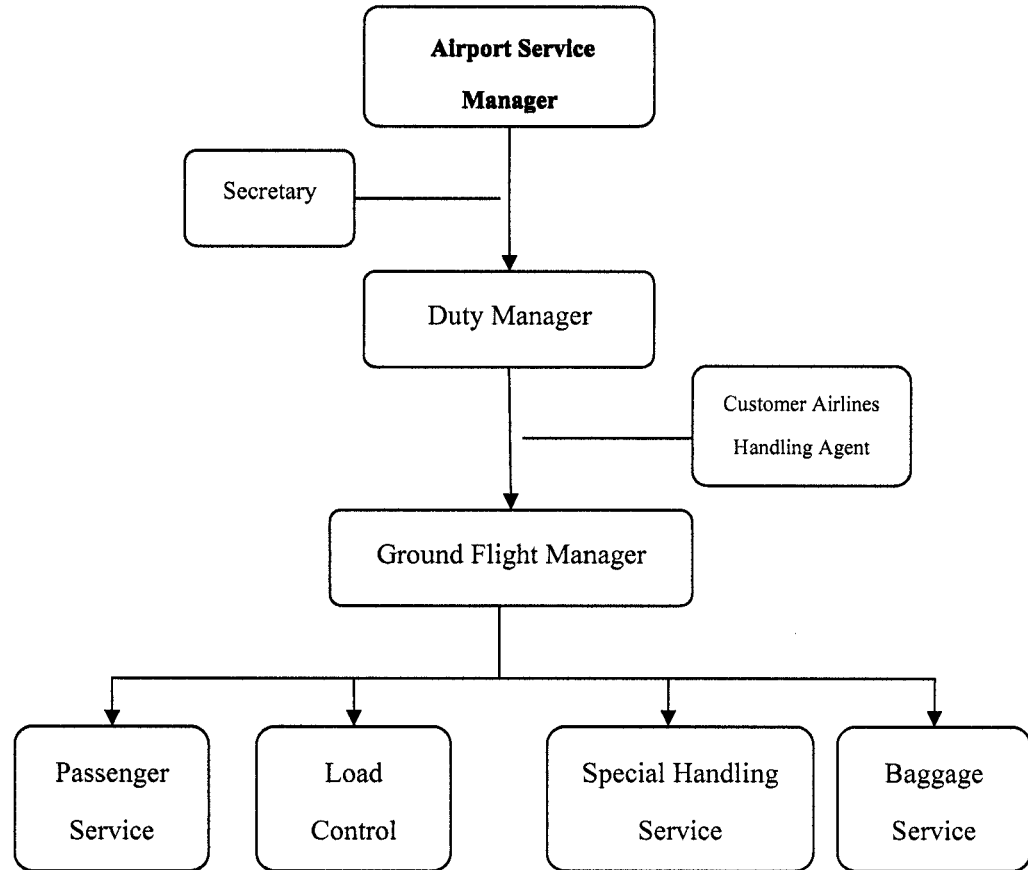
ประสานงานกับส่วนราชการ สายการบินลูกค้าที่ใช้บริการด้านอุปกรณ์ภาคพื้นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกิจการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เช่น ด้านตรวจคนเข้าเมือง ด้านศุลกากร ด้านควบคุมโรคติดต่อ ด้านตรวจพืช ด้านตรวจสัตว์ป่า ศูนย์อุตุนิยมวิทยา เป็นต้น จัดทำงบประมาณประจำปีของสถานี และ ทำหน้าที่อื่นๆตามที่ได้รับมอบหมายจากส่วนกลาง

**เช็คอินและบริการผู้โดยสาร (Passenger Service Agent)** มีจำนวนพนักงาน 70 คน ทำหน้าที่ให้บริการผู้โดยสารให้ได้รับความสะดวกและพึงพอใจสูงสุดตามข้อบังคับของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในการตรวจบัตรโดยสาร เอกสารเดินทาง การจัดที่นั่งบนเครื่องบิน การเชิญผู้โดยสารขึ้นเครื่องเมื่อถึงเวลาและการช่วยเหลืออื่นๆในระหว่างการเดินทาง และ ทำหน้าที่อื่นๆตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการบริการสนามบิน

**บริการผู้โดยสารพิเศษ (Special Handling service Agent)** มีจำนวนพนักงาน 14 คน ทำหน้าที่ให้บริการผู้โดยสารให้ได้รับความสะดวกและพึงพอใจสูงสุดตามข้อบังคับของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในการช่วยเหลือผู้โดยสารที่ต้องการการดูแลพิเศษ เช่น บุคคลสำคัญ (VIP) บุคคลสำคัญทางธุรกิจ (CIP) ผู้โดยสารคนป่วยและคนพิการ เด็กเดินทางคนเดียว (Unaccompanied Minor) การบริการห้องรับรองสำหรับผู้โดยสาร ชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจและผู้โดยสารบัตรทอง และ ทำหน้าที่อื่นๆตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการบริการสนามบิน

**ควบคุมระวางบรรทุก (Load Control Agent)** มีจำนวนพนักงาน 24 คน ทำหน้าที่ในการให้บริการภาคพื้นแก่เครื่องบินของสายการบินไทยและสายการบินลูกค้าในด้านการควบคุมระวางน้ำหนักบรรทุก การคำนวณน้ำหนักการบินของแต่ละเที่ยวบิน ดูแลการนำสัมภาระและสินค้าขึ้น-ลงจากเครื่องบินอย่างถูกต้องเรียบร้อย จัดทำเอกสารกำกับการบิน ข่าวกากาศ และข้อแนะนำด้านการบินอื่นๆ เพื่อเป็นรายละเอียดให้แก่นักบิน และ ทำหน้าที่อื่นๆตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการบริการสนามบิน

**ติดตามสัมภาระ (Baggage Service Agent)** มีจำนวนพนักงาน 12 คน ทำหน้าที่ให้บริการผู้โดยสารให้ได้รับความสะดวกและพึงพอใจสูงสุดตามข้อบังคับของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในการรับแจ้งและติดตาม การสูญหาย การเสียหาย ของสัมภาระของผู้โดยสารและถูกเรือ พร้อมทั้งทำการจัดส่งให้ถึงมือเมื่อได้รับสัมภาระดังกล่าวแล้ว และ ทำหน้าที่อื่นๆตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการบริการสนามบิน



**ภาพที่ 2.4** แผนผังองค์กรของ บริษัท การบินไทย สถานีเชียงใหม่

ที่มา; International Provincial Station Handbook, Thai Airways International Public Company Limited.

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

ทัศนาศาสตร์ (2529: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนที่เป็นอยู่จริง มุ่งงาน และ มุ่งสัมพันธ์ในระดับสูง ขณะที่อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นอยู่จริง มุ่งงาน และ มุ่งสัมพันธ์ในระดับปานกลาง กล่าวคือพฤติกรรมที่เป็นอยู่จริง มุ่งงาน สูงกว่ามุ่งสัมพันธ์ แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ต้องการมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ามุ่งงาน

สุวรรณ พิณตานนท์ (2532: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องสหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของนายอำเภอกับระดับการประสานงานภายในอำเภอ: ศึกษาเฉพาะกรณี อำเภอในเขตจังหวัดภาคเหนือ ประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า นายอำเภอที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ สามารถทำการประสานงานภายในอำเภอ ได้ดีกว่านายอำเภอที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของนายอำเภอกับระดับการประสานงานภายในอำเภอพบว่า ภาวะผู้นำของนายอำเภอทั้งแบบมุ่งสัมพันธ์และแบบมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับระดับการประสานงานภายในอำเภอ

บุญกร เทียมศักดิ์ (2533: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการยอมรับบทบาทการบังคับบัญชาและรูปแบบพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการทหารหญิง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบพฤติกรรมทางการบริหาร ของข้าราชการทหารหญิง มีความสัมพันธ์กับการยอมรับบทบาทการบังคับบัญชา และพฤติกรรมทางการบริหารของทหารหญิง ซึ่งพบว่า ข้าราชการทหารหญิงส่วนใหญ่ มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์กันนั้น มักจะได้รับการยอมรับบทบาทในระดับกลางและระดับสูง ส่วนข้าราชการทหารหญิงที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน มักจะได้รับการยอมรับบทบาทในระดับต่ำกว่า

พรเพ็ญ เชี่ยวอร่าม (2543: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของบริษัท มินิแบร์ไทย จำกัด ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางของบริษัท มินิแบร์ไทย จำกัด มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์สูง มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากที่สุด ส่วนสถานภาพส่วนตัว เช่น เพศ สถานภาพสมรส อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีผลต่อภาวะผู้นำ

สุภาภรณ์ วงศ์บุญนาท (2543: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เป็นจริง และที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังของบริษัทไทย.เอ็น.เค.อุตสาหกรรมจำกัด จากผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน และรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังหรือต้องการคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้น หรือให้ความสำคัญกับคนเป็นสำคัญ จากผลการศึกษาที่ได้มีข้อเสนอแนะ คือ ผู้ที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาควรปรับปรุงการบริหารงานของตนเอง ให้มีพฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้น หรือให้ความสำคัญกับคนเป็นหลัก เช่น การให้ความสนใจและดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และสวัสดิการของพนักงาน การให้ความสำคัญต่อพนักงาน หรือการทำให้งานท้าทายและน่าสนใจมากยิ่งขึ้น ซึ่งเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจต่อรูปแบบภาวะผู้นำแล้ว ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น และในที่สุดก็จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานนี้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นและนำไปสู่ความสำเร็จในหน่วยงานหรือในองค์กรนั้นมากที่สุด

ปัญญาภรณ์ พรหมายน (2544: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำตามการรับรู้และความต้องการของผู้จัดการสาขาและพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจุบันผู้จัดการสาขามีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของตนเองไม่แตกต่างจากการรับรู้ของพนักงาน แต่ในส่วนของผู้จัดการสาขาด้วยกัน มีการรับรู้และต้องการภาวะผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างกัน นอกจากนั้น ในด้านพฤติกรรมการบริหารงานพบว่า กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าผู้นำในปัจจุบันบริหารแบบเน้นงาน รองลงมาเห็นว่าเป็นแบบทีมงาน ส่วนในด้านพฤติกรรมที่ต้องการให้เป็นพนักงานเห็นว่า ผู้จัดการสาขาควรมีการประนีประนอมมากขึ้นเพื่อให้ได้งาน ให้ทำงานด้วยความสบายใจ และ ให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน โดยผู้จัดการสาขาควรสนับสนุนด้านความคิดริเริ่ม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานทุกระดับ นอกจากนั้นพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่ทั้งผู้จัดการสาขาและพนักงานมีความต้องการมากที่สุดคือ ภาวะผู้นำแบบทีมงาน

## งานวิจัยต่างประเทศ

Jessica Rena Johns (2006: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องผลกระทบทางด้านเชื้อชาติ, เพศ และ ประสบการณ์ ที่แตกต่างกัน ต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการปฐมวัยศึกษานิเทศก์ศึกษาใหม่ โดยการสำรวจแบบประเมินภาวะผู้นำที่ตอบโดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการปฐมวัยศึกษานิเทศก์ศึกษาใหม่เอง เปรียบเทียบกับแบบประเมินภาวะผู้นำที่ตอบโดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษานิเทศก์ใหม่ที่ได้รับการปฐมวัยศึกษา ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้จัดการปฐมวัยศึกษานิเทศก์ศึกษาใหม่ เห็นว่า ความแตกต่าง ทางด้านเชื้อชาติ, เพศ และ ประสบการณ์มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการปฐมวัยศึกษานิเทศก์ศึกษาใหม่ในระดับสูง ขณะที่กลุ่มนักศึกษานิเทศก์ใหม่ที่ได้รับการปฐมวัยศึกษา เห็นว่า ความแตกต่าง ทางด้านเชื้อชาติ, เพศ และ ประสบการณ์มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการปฐมวัยศึกษานิเทศก์ศึกษาใหม่ในระดับปานกลาง โดย กลุ่มผู้จัดการปฐมวัยศึกษานิเทศก์ศึกษาใหม่ ให้ความสำคัญ ในความแตกต่าง ทางด้านประสบการณ์ และเพศ ส่วน กลุ่มนักศึกษานิเทศก์ใหม่ที่ได้รับการปฐมวัยศึกษา ไม่ให้ความสำคัญในความแตกต่าง ทางด้าน ประสบการณ์และเชื้อชาติ นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างที่เป็น ผู้จัดการปฐมวัยศึกษานิเทศก์ศึกษาใหม่ ยังเห็นว่าความแตกต่าง ทางด้านเชื้อชาติ และ เพศ มีผลกระทบต่อ การมีปฏิสัมพันธ์อื่นๆอีกด้วย

Susan Taylor Powell (2004: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกับความสำเร็จของ โรงเรียน: กรณีศึกษาพฤติกรรมและวิธีปฏิบัติของครูใหญ่ต่อความสำเร็จของโรงเรียนที่อยู่ใน สภาวะเสี่ยง การศึกษาพบว่า วิสัยทัศน์ของครูใหญ่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด ต่อความสำเร็จของ โรงเรียน, วัฒนธรรมของโรงเรียนควรเน้น การดูแลครูมากพอเท่ากับนักเรียน, การสอนตาม หลักสูตรมากที่สุด, ครูใหญ่ต้องจัดเวลาการสอนและมีตารางเวลาที่จะพูดคุยกับนักเรียนเป็น รายบุคคล หรือ อีกทางหนึ่งวัฒนธรรมของโรงเรียนควรเน้น การดูแลที่บ้านรวมเข้าไปด้วย นอกจากครูกับนักเรียนแล้ว, บางครั้งครูใหญ่อาจต้องทำตัวเป็นเผด็จการที่อ่อนโยนตัดสินใจโดยไม่ ผ่านการพิจารณาของที่ประชุมครู และงานหลักของครูใหญ่ควรต้องเป็นผู้นำที่คอยให้คำชี้แนะ และยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ครูใหญ่ของโรงเรียนที่อยู่ในสภาวะเสี่ยง มีวิสัยทัศน์และต้องระบุ วิสัยทัศน์อย่างชัดเจนที่จะสามารถไปสู่ความสำเร็จของโรงเรียน สร้างความอบอุ่น และเอาใจใส่ต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน, เข้าใจหลักสูตรและยอมรับข้อคิดเห็นที่มีประสิทธิผลจากชั้นเรียน จัด ตารางเวลาที่จะพูดคุยกับนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อให้รู้ถึงความต้องการ และเวลาในการเรียนรู้, เข้าใจสถานการณ์ว่าเมื่อไรควรแสดงบทบาทเป็นเผด็จการที่อ่อนโยนแทนการเป็นผู้นำที่ยอมตาม

อย่างเฉียว พร้อมกับใช้ความชำนาญด้านการจัดการในการสร้างครูใหญ่ที่เป็นผู้นำที่คอย ให้คำชี้แนะ

S. Asefzadeh R. Mohebbifar และ H. Shirali (2005: บทคัดย่อ) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและการปฏิบัติของผู้จัดการในมหาวิทยาลัยการแพทย์กาซวิน โดยการสอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 387 คนจากประชากรจำนวน 2612 คนในปี 2003-2004 เพื่อหารูปแบบภาวะผู้นำที่คิดว่าของผู้จัดการ โดยแบ่งผู้จัดการออกเป็น 3 กลุ่มงาน ได้แก่ ด้านการสั่งการ บริหารสุขภาพ และการศึกษาค้นคว้า ผลการศึกษาพบว่า 91.3 % ของผู้จัดการมีพฤติกรรมการนำแบบ มุ่งเน้นโครงสร้างการทำงาน และ 8.7 % ของผู้จัดการมีพฤติกรรมการนำแบบ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ ซึ่งแสดงให้เห็นโดยรวมว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่ทำการศึกษานั้น ผู้จัดการมีพฤติกรรมการนำแบบ มุ่งเน้นโครงสร้างการทำงาน รวมถึงในทั้ง 3 กลุ่มงานที่แบ่งไว้ ผู้จัดการก็มีพฤติกรรมการนำแบบ มุ่งเน้นโครงสร้างการทำงาน เช่นกัน โดยความแตกต่างระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและการปฏิบัติของผู้จัดการมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยิ่งกว่านั้นค่าเฉลี่ย ของภาวะผู้นำแบบ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ มีลักษณะเพิ่มขึ้นในทั้ง 3 กลุ่มงานที่แบ่งไว้ (60 ถึง 63.77) และ ระดับคะแนนตัวกลางทางคณิตศาสตร์ในการปฏิบัติของผู้จัดการ ก็มีลักษณะเพิ่มขึ้นเช่นกัน (51.82 ถึง 55.33) ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติในความแตกต่างระหว่าง กลุ่มงานทั้ง 3 ซึ่งผู้ศึกษาได้สรุปเพิ่มเติมว่ารูปแบบภาวะผู้นำ สัมพันธ์กับการปฏิบัติของผู้จัดการในมหาวิทยาลัยการแพทย์กาซวิน ดังนั้นผู้จัดการในมหาวิทยาลัยการแพทย์กาซวิน ควรได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้ในด้านทฤษฎีภาวะผู้นำเกี่ยวกับบทบาทการนำในด้านกระบวนการจัดการ และประสิทธิผล

Fung-sheng Wei (2006: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของครูใหญ่กับการปฏิบัติงานและการจัดการของครู: กรณีศึกษาโรงเรียนเทศบาลระดับประถมศึกษาในเมืองเกาซุง โดยใช้แบบสอบถามที่แจกกลุ่มตัวอย่างและได้รับกลับคืนมาจำนวน 866 คนจากครูโรงเรียนเทศบาลระดับประถมศึกษาในเมืองเกาซุง 84 แห่ง ได้ผลการศึกษาครั้งนี้ ทักษะด้านหนึ่งของภาวะผู้นำของครูใหญ่ การปฏิบัติงานและ การจัดการของครู จะผันแปรตามความแตกต่างทางด้านประชากรศาสตร์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พฤติกรรมการนำแบบ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของครูใหญ่ มีสหสัมพันธ์ที่เป็นไปในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับ สภาวะความเพิดเพลิน ความตั้งใจ และการเตรียมความพร้อม ในการทำงาน พฤติกรรมการนำแบบ มุ่งเน้นโครงสร้างการทำงานของครูใหญ่มีสหสัมพันธ์ที่เป็นไปในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับ สภาวะความเพิดเพลิน ความตั้งใจ และการเตรียมความพร้อม ในการทำงาน พฤติกรรมการนำแบบ มุ่งเน้นความสัมพันธ์



ของครูใหญ่ มีนัยสำคัญทางสถิติ และสหสัมพันธ์ที่เป็นไปในทางบวก ต่อผลกระทบ และมาตรฐานการจัดการของครู พฤติกรรมการนำแบบ มุ่งเน้นโครงสร้างการทำงานของครูใหญ่ มีสหสัมพันธ์ที่เป็นไปในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับ ผลกระทบ ความต่อเนื่อง และมาตรฐานการจัดการของครู พฤติกรรมการนำแบบ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของครูใหญ่ มีสหสัมพันธ์ที่เป็นไปในทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ต่อความเพลิดเพลินในการทำงานของครู สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การนำแบบ มุ่งเน้นโครงสร้างการทำงานของครูใหญ่ต่อ สภาวะความเพลิดเพลิน ความตั้งใจ และการเตรียมความพร้อม ในการทำงานของครูมีอยู่ในระดับสูงและ เป็นไปในทางบวก สหสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมการนำแบบ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของครูใหญ่ต่อผลกระทบและมาตรฐานการ จัดการของครู มีอยู่ในระดับสูงและ เป็นไปในทางบวก สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการนำแบบ มุ่งเน้นโครงสร้างการทำงานของครูใหญ่ต่อผลกระทบและมาตรฐานการจัดการของครู มีอยู่ใน ระดับสูงและเป็นไปในทางบวก

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจโดยมีวิธีการดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากร

ประชากร คือ พนักงานของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 120 คน โดยใช้วิธีการแบ่งชั้นในลักษณะงานที่ทำดังนี้

1. เช็คอินและบริการผู้โดยสาร	70	คน
2. บริการผู้โดยสารพิเศษ	14	คน
3. ควบคุมระวางบรรทุก	24	คน
4. ติดตามสัมภาระ	12	คน
รวม	120	คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเรื่อง ‘ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลาง: กรณีศึกษาบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่’ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ สำหรับทำเครื่องหมายหน้าข้อความที่มีข้อมูลตรงกับความจริงหรือความคิดเห็นของผู้ตอบ โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสำรวจ คือ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ลักษณะงานที่ทำ และประสบการณ์การทำงานซึ่งเป็นข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (check list) จำนวน 2-5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยลักษณะข้อคำถามเป็นแบบสำรวจรายการ (check list) จำนวน 20 ข้อ ซึ่งจะวัดพฤติกรรมของผู้นำใน 2 มิติคือ

1. พฤติกรรมที่มุ่งเน้นโครงสร้างการทำงาน (Initiation structure) ประกอบด้วยคำถามจำนวน 10 ข้อ ได้แก่ คำถามข้อที่ 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20

2. พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ประกอบด้วยคำถามจำนวน 10 ข้อ ได้แก่ คำถามข้อที่ 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19

โดยลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มากที่สุด
- 4 หมายถึง มาก
- 3 หมายถึง ปานกลาง
- 2 หมายถึง น้อย
- 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำ ในทั้ง 2 ด้าน คือ พฤติกรรมที่มุ่งเน้นโครงสร้างการทำงาน (Initiation structure) และ พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) โดยมีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบเปิดให้ตอบได้ตามความคิดเห็นของผู้ตอบ

## การสร้างเครื่องมือ

มีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำราที่เกี่ยวข้องนำมาสร้างเครื่องมือแต่ละชนิดให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ และถูกต้องตามหลักเกณฑ์
2. นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา และขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบ ความชัดเจน ความถูกต้องของการใช้ภาษา และความตรงในเนื้อหา ( Content Validity) และความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปทดลองใช้
3. ทำการทดสอบเครื่องมือ โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ กับกลุ่มตัวอย่างที่มีใช้กลุ่มประชากรจำนวน 20 คน เพื่อนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแบบสอบถามให้มีคุณภาพ โดยการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability ) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient )

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้ ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามแจกกับกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการสุ่มสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified sampling) ใช้ลักษณะงานที่ทำ เป็นชั้นที่แบ่ง ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมดจำนวน 120 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม มาตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม ทั้งหมด 120 ฉบับ จัดระเบียบข้อมูลแล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 11.5 เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และ หาค่าร้อยละ นำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 2 ข้อมูลการประเมินผลพฤติกรรม ของผู้นำที่พึงประสงค์ ฝ่ายบริการผู้โดยสาร บริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ นำเสนอข้อมูลในรูป ตารางประกอบคำบรรยายโดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยดังนี้

- 4.51 – 5.00 หมายถึง ระดับความพึงประสงค์มากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง ระดับความพึงประสงค์มาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง ระดับความพึงประสงค์ปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง ระดับความพึงประสงค์น้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง ระดับความพึงประสงค์น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของฝ่ายบริการผู้โดยสาร บริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และหาค่าความสัมพันธ์ (Chi-square) นำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้ค่าสถิติ ดังต่อไปนี้

1. ค่าร้อยละ (percentage)
2. ค่าเฉลี่ย (mean หรือ  $\bar{x}$ )
3. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation หรือ S.D.)
4. ค่าที (t-test)
5. ค่าเอฟ (F test)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันสำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษา ผู้ศึกษาได้ กำหนดอักษระย่อที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูล การเสนอผลการวิเคราะห์ และผลการวิเคราะห์ดังนี้

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$\chi^2$	หมายถึง	ค่าการทดสอบไคสแควร์ (Chi-square test)
**p < .01	หมายถึง	ระดับความมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

#### ขั้นตอนการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยการวิเคราะห์ได้แบ่งออกเป็น 4 ตอนดังนี้

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของฝ่ายบริการผู้โดยสาร**

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินผลพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของฝ่ายบริการผู้โดยสาร บริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่**

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชา ต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ของ ฝ่ายบริการผู้โดยสาร บริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่**

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมทั่วไปเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ของ ฝ่ายบริการผู้โดยสาร บริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่**

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับของฝ่ายบริการผู้โดยสาร บริษัทการ  
บินไทย สถานีเชียงใหม่

ตาราง 4.1. จำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลฝ่ายบริการผู้โดยสาร

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (N=120)	ร้อยละ (100.00)
เพศ		
ชาย	46	38.30
หญิง	74	61.70
อายุ		
20 – 25 ปี	4	3.30
26 – 30 ปี	4	3.30
31 – 39 ปี	32	26.70
40 – 49 ปี	54	45.00
50 ปีขึ้นไป	26	21.70
วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	10	8.30
ปริญญาตรี	108	90.00
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	2	1.70
ระดับตำแหน่ง		
Customer Service Agent 1-2	24	20.00
Supervisor/Red Cap	40	33.30
Senior Supervisor/Senior Red Cap	56	46.70
ลักษณะงานที่ทำ		
เช็คอินและบริการผู้โดยสาร	70	58.30
บริการผู้โดยสารพิเศษ	14	11.70
ควบคุมระวางบรรทุก	24	20.00
ติดตามสัมภาระ	12	10.00

ลักษณะส่วนบุคคล	ตาราง(ต่อ)	
	จำนวน (N=120)	ร้อยละ (100.00)
ประสบการณ์		
1 – 5 ปี	2	1.70
6 – 10 ปี	8	6.70
มากกว่า 10 ปี	110	91.70

จากตาราง 4.1 แสดงผลการศึกษาคูณลักษณะส่วนบุคคลของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลาง: กรณีศึกษาบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่ที่เป็นกลุ่มประชากร จำนวน 120 คน พบว่า

#### เพศ

จากกลุ่มประชากร ทั้งสิ้น 120 คนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 61.70 ของกลุ่มประชากร ทั้งหมด และเพศชาย จำนวน 46 คนคิดเป็นร้อยละ 38.30

#### อายุ

กลุ่มประชากร ส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 40 – 49 ปี โดยมีจำนวนถึง 54 คน คิดเป็นร้อยละ 45.00 รองลงมาคือ อายุ 31 – 39 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 26.70 อายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 21.70 และพบน้อยที่สุดคือ อายุ 20 – 25 ปี และ อายุ 26 – 30 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.30 ของกลุ่มประชากร

#### วุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษาฝ่ายบริการผู้โดยสารของกลุ่มประชากร ที่มีจำนวนมากที่สุดคือ ปริญญาตรี จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 90.00 รองลงมาคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8.30 และน้อยที่สุดคือ ปริญญาโทหรือเทียบเท่า จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.70 ของกลุ่มประชากร

#### ระดับตำแหน่งฝ่ายบริการผู้โดยสาร

ระดับตำแหน่งฝ่ายบริการผู้โดยสารของกลุ่มประชากร ที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ตำแหน่ง Senior Supervisor/Senior Red Cap จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 46.70 รองลงมาคือ ตำแหน่ง Supervisor/Red Cap จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30 และน้อยที่สุดคือ ตำแหน่ง Customer Service Agent 1-2 จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 ของกลุ่มประชากร



### ลักษณะงานที่ทำในฝ่ายบริการผู้โดยสาร

ลักษณะงานที่ทำในฝ่ายบริการผู้โดยสารของกลุ่มประชากร ที่มีมากที่สุด คือ เชื้ออิน และบริการผู้โดยสาร จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 80.30 รองลงมา คือ ควบคุมระวางบรรทุก จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 บริการผู้โดยสารพิเศษ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 11.70 และน้อยที่สุด คือ ติดตามสัมภาระ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ของกลุ่มประชากร

### ประสบการณ์ฝ่ายบริการผู้โดยสาร

ประสบการณ์ฝ่ายบริการผู้โดยสารของกลุ่มประชากร ที่มีมากที่สุด คือ ประสบการณ์ มากกว่า 10 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 91.70 รองลงมาคือ ประสบการณ์ 6 – 10 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 6.70 และพบน้อยที่สุดคือ ประสบการณ์ 1 – 5 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.70 ของกลุ่มตัวอย่าง

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของฝ่ายบริการผู้โดยสาร  
บริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่**

**2.1 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ที่มุ่งเน้นโครงสร้างการทำงาน**

**ตาราง 4.2** ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ที่มุ่งเน้นโครงสร้างการทำงานของ ฝ่ายบริการผู้โดยสาร บริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่

พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์	$\bar{x}$	SD	เกณฑ์การแปลผล
2. การเน้นความสำเร็จของงานหรือเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ	4.13	0.70	มาก
4. การจะวางแผนการทำงานด้วยตัวเองเสมอ	3.47	0.85	ปานกลาง
6. การอธิบายและทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้งที่มีมอบหมายงานพิเศษ	4.17	0.86	มาก
8. การเน้นการทำงานที่ทำเสร็จตามเวลาที่กำหนด	4.12	0.71	มาก
10. การให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบต่อผลปฏิบัติงาน	4.59	3.98	มากที่สุด
12. การอธิบายถึงหน้าที่การทำงานอย่างละเอียดเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบและปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ	3.93	0.77	มาก
14. การรักษามาตรฐานการทำงานไว้อย่างมั่นคง	4.15	0.80	มาก
16. การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างเป็นขั้นตอน	4.02	0.74	มาก
18. การอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำที่มีต่อสถานี	3.73	0.86	มาก
20. การพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม กฏข้อบังคับและระเบียบที่บริษัทกำหนดไว้	3.95	0.79	มาก
รวม	4.02	1.10	มาก

จากตาราง 4.2 การวิเคราะห์พฤติกรรมที่มุ่งเน้นโครงสร้างการทำงานของ ฝ่ายบริการผู้โดยสาร บริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่ ในภาพรวมพบในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.10 และในการวิเคราะห์พฤติกรรมรายด้านพบในระดับมากที่สุดในหัวข้อ การให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.98 พบในระดับมากในหัวข้อต่อไปนี้ได้แก่ อธิบายและทำ

ความเข้าใจกับผู้ได้บังคับบัญชาทุกครั้งที่ได้รับมอบหมายงานพิเศษ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และมีค่า ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86 รักษามาตรฐานการทำงานไว้อย่างมั่นคง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80 เน้นความสำเร็จของงานหรือเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ มี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 เน้นการทำงานที่ทำเสร็จตามเวลา ที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71 สนับสนุน ผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างเป็นขั้นตอน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานเท่ากับ 0.74 พยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎข้อบังคับและระเบียบที่บริษัท กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 อธิบายถึงหน้าที่การ ทำงานอย่างละเอียดเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบและปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 อธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนเข้าใจบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำที่มีต่อสถานี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานเท่ากับ 0.86 และพบในระดับปานกลางในหัวข้อ วางแผนการทำงานด้วยตัวเองเสมอ มี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85

## 2.2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ที่มุ่งความสัมพันธ

**ตาราง 4.3** ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ที่มุ่งความสัมพันธของ ฝ่ายบริการ ผู้โดยสาร บริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่

พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์	$\bar{x}$	SD	เกณฑ์การแปลผล
1. การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและนำข้อเสนอแนะไปใช้ตามสมควร	3.88	0.82	มาก
3. การให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ	4.20	0.77	มาก
5. การมีเหตุผลและคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชา	3.97	0.92	มาก
7. การทำตัวเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชา	3.75	0.68	มาก
9. การให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อสวัสดิการและความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา	4.07	0.88	มาก
11. การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีและให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบได้เพื่อสร้างความเป็นมิตรที่ดี	4.22	0.80	มาก
13. การให้คำแนะนำปรึกษาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	4.02	0.81	มาก
15. การปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน	4.10	0.99	มาก
17. การทำบางสิ่งบางอย่าง เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาพอใจ	3.62	0.82	ปานกลาง
19. การเต็มใจที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในหน่วยงาน	4.02	0.79	มาก
รวม	3.98	0.82	มาก

จากตาราง 4.3 การวิเคราะห์พฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธของ ฝ่ายบริการ ผู้โดยสาร บริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่ ในภาพรวมพบในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 และในการวิเคราะห์พฤติกรรมรายด้านพบในระดับมากในหัวข้อต่อไปนี้ได้แก่ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีและให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบได้เพื่อ

สร้างความเป็นมิตรที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80 ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.99 ให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อสวัสดิการและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.88 ให้ความสำคัญปรึกษาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81 เต็มใจที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 มีเหตุผลและคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.92 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมการตัดสินใจและนำข้อเสนอแนะไปใช้ตามสมควร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 ทำตัวเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68 และพบในระดับปานกลางในหัวข้อต่อไปนี้ ได้แก่ ทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชา  
ต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ของ ฝ่ายบริการผู้โดยสาร บริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่**

**3.1 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับลักษณะ  
พฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน ) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร  
สถานีเชียงใหม่**

**ตาราง 4.4** ความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พึง  
ประสงค์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน ) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	เพศ	จำนวน	$\bar{X}$	S.D	t	Sig
พฤติกรรมที่มุ่งเน้น โครงสร้าง การทำงาน	ชาย	46	3.7186	0.5469	1.458	0.0097
	หญิง	74	3.7466	0.4997		
พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์	ชาย	46	3.7842	0.5378	2.534	0.0084
	หญิง	74	3.8954	0.5536		
ภาพรวม	ชาย	46	3.7514	0.5423	1.996	0.0090
	หญิง	74	3.821	0.5266		

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.01

จากตาราง 4.4 แสดงให้เห็นว่าเพศชายมีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์  
เท่ากับ 3.75 ในขณะที่เพศหญิง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.82 และค่าทดสอบแบบที (t- test) พบว่า เพศชาย  
และเพศหญิงจะมีพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  
0.01 เนื่องจากค่า Sig ที่ได้เท่ากับ 0.009 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ดังนั้น เพศ ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ของบริษัทการบินไทย จำกัด  
(มหาชน ) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่แตกต่างกัน

### 3.2 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับลักษณะพฤติกรรม ของผู้นำที่พึงประสงค์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่

**ตาราง 4.5** ความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	อายุ	จำนวน	$\bar{X}$	S.D	F	Sig
พฤติกรรมที่มุ่งเน้นโครงสร้าง การทำงาน	20-25 ปี	4	3.7071	0.4586	2.3547	0.0082
	26-30 ปี	4	3.6711	0.5538		
	31-39 ปี	32	3.7733	0.5290		
	40-49 ปี	54	4.0143	0.3463		
	50 ปีขึ้นไป	26	4.2102	0.3251		
พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์	20-25 ปี	4	3.6203	0.4385	2.1154	0.0073
	26-30 ปี	4	3.5349	0.4158		
	31-39 ปี	32	3.6332	0.3599		
	40-49 ปี	54	4.2153	0.3886		
	50 ปีขึ้นไป	26	3.9484	0.4982		
ภาพรวม	20-25 ปี	4	3.6637	0.4485	2.2350	0.0076
	26-30 ปี	4	3.6030	0.4848		
	31-39 ปี	32	3.7032	0.4445		
	40-49 ปี	54	4.1148	0.3674		
	50 ปีขึ้นไป	26	4.0793	0.4116		

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.01

จากตาราง 4.5 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรอายุระหว่าง 40 – 49 ปี มีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์เท่ากับ 4.11 ในขณะที่บุคลากรอายุ 50 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.08 บุคลากรอายุระหว่าง 31 – 39 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.70 บุคลากรอายุระหว่าง 20 – 25 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.66 และ

บุคลากรอายุระหว่าง 26 – 30 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.60 และค่าทดสอบแบบที (F test ) พบว่า อายุที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เนื่องจากค่า Sig ที่ได้เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ดังนั้น อายุ ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน ) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่แตกต่างกัน



### 3.3 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษากับลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่

**ตาราง 4.6** ความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษากับลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	วุฒิการศึกษา	จำนวน	$\bar{X}$	S.D	F	Sig
พฤติกรรมที่มุ่งเน้นโครงสร้างการทำงาน	ต่ำกว่า				2.720	0.0084
	ปริญญาตรี	10	3.8943	1.1654		
	ปริญญาตรี	108	4.3012	2.6548		
	ปริญญาโท	2	3.4678	1.0245		
พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์	ต่ำกว่า				4.248	0.0092
	ปริญญาตรี	10	3.6548	1.6524		
	ปริญญาตรี	108	3.6987	2.9854		
	ปริญญาโท	2	3.6542	2.4325		
ภาพรวม	ต่ำกว่า				2.318	0.0088
	ปริญญาตรี	10	3.7463	1.4089		
	ปริญญาตรี	108	3.9994	2.8201		
	ปริญญาโท	2	3.5627	1.7285		

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.01

จากตาราง 4.6 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์เท่ากับ 3.99 ในขณะที่บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74 และ บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.56 และค่าทดสอบแบบที (F test) พบว่า วุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เนื่องจากค่า Sig ที่ได้เท่ากับ 0.009 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ดังนั้น วุฒิการศึกษา ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่แตกต่างกัน

**3.4 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานกับลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่**

**ตาราง 4.7** ความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานกับลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	ตำแหน่ง	จำนวน	$\bar{X}$	S.D	F	Sig
พฤติกรรมที่มุ่งเน้น โครงสร้างการทำงาน	Customer Service				2.9574	0.0094
	Agent 1-2	24	3.6725	0.4775		
	Supervisor/Red Cap	40	3.8491	0.5237		
	Senior Supervisor / Senior Red Cap	56	3.6786	0.8279		
	ภาพรวม					
พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์	Customer Service				2.5634	0.0072
	Agent 1-2	24	3.5220	0.5584		
	Supervisor/Red Cap	40	3.4943	0.5315		
	Senior Supervisor / Senior Red Cap	56	3.7598	0.4435		
	ภาพรวม					
ภาพรวม	Customer Service				2.7604	0.0083
	Agent 1-2	24	3.5972	0.5180		
	Supervisor/Red Cap	40	3.6717	0.5276		
	Senior Supervisor / Senior Red Cap	56	3.7192	0.6357		
	ภาพรวม					

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.01

จากตาราง 4.7 แสดงให้เห็นว่าตำแหน่ง Senior Supervisor มีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์เท่ากับ 3.71 ในขณะที่ตำแหน่ง Supervisor/Red Cap มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.67 และ ตำแหน่ง

Customer Service Agent 1-2 มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.59 และค่าทดสอบแบบที (F test ) พบว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เนื่องจากค่า Sig ที่ได้เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ดังนั้น ตำแหน่งงาน ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่แตกต่างกัน

**3.5 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานที่ทำกับลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่**

**ตาราง 4.8** ความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานที่ทำกับลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	ลักษณะงาน	จำนวน	$\bar{X}$	S.D	F	Sig	
พฤติกรรมที่มุ่งเน้น โครงสร้างการทำงาน	เช็คอิน / บริการ				2.7924	0.0064	
	ผู้โดยสาร	70	3.7479	1.2354			
	บริการผู้โดยสาร พิเศษ	14	3.7955	2.3215			
	ควบคุมระหว่าง บรรทุก	24	3.5397	1.9532			
	ติดตามสัมภาระ	12	3.5134	1.7854			
	พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์	เช็คอิน / บริการ				3.2549	0.0081
		ผู้โดยสาร	70	3.6706	2.3156		
บริการผู้โดยสาร พิเศษ		14	3.5537	2.0125			
ควบคุมระหว่าง บรรทุก		24	3.2964	1.3268			
ติดตามสัมภาระ		12	3.2149	1.6042			
ภาพรวม		เช็คอิน / บริการ				3.0236	0.0072
		ผู้โดยสาร	70	3.7092	1.7755		
	บริการผู้โดยสาร พิเศษ	14	3.6746	2.1672			
	ควบคุมระหว่าง บรรทุก	24	3.4181	1.6487			
	ติดตามสัมภาระ	12	3.3642	1.6948			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.01

จากตาราง 4.8 แสดงให้เห็นว่างานเช็คอิน / บริการผู้โดยสาร มีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์เท่ากับ 3.70 ในขณะที่งานบริการผู้โดยสารพิเศษ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.67 งานควบคุมระวางบรรทุก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.41 และ งานติดตามสัมภาระ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.36 และค่าทดสอบแบบที (F test) พบว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เนื่องจากค่า Sig. ที่ได้เท่ากับ 0.007 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ดังนั้น ลักษณะงานที่ทำ ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่แตกต่างกัน

### 3.6 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์กับลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่

**ตาราง 4.9** ความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์กับลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	ประสบการณ์	จำนวน	$\bar{X}$	S.D	F	Sig
พฤติกรรมที่มุ่งเน้นโครงสร้างการทำงาน	1-5 ปี	2	3.5850	2.3015	2.7924	0.0072
	6-10 ปี	8	3.4186	2.1320		
	มากกว่า 10 ปี	110	3.5130	1.3248		
พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์	1-5 ปี	2	3.5688	2.6549	3.2549	0.0083
	6-10 ปี	8	3.5349	2.5314		
	มากกว่า 10 ปี	110	3.6750	1.3265		
ภาพรวม	1-5 ปี	2	3.5769	2.4782	3.0236	0.0077
	6-10 ปี	8	3.4767	2.3317		
	มากกว่า 10 ปี	110	3.5940	1.3256		

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.01

จากตาราง 4.9 แสดงให้เห็นว่าประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีมีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์เท่ากับ 3.59 ในขณะที่งานประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปีมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.57 และประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.47 และค่าทดสอบแบบที่ (F test) พบว่า ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เนื่องจากค่า Sig ที่ได้เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ดังนั้น ประสบการณ์ทำงาน ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่แตกต่างกัน

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมทั่วไปเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ ของ ฝ่ายบริการผู้โดยสาร บริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่**

**4.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมทั่วไปเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ ในภาพรวม ที่จะสามารถนำพา สถานีเชียงใหม่ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร**

**ตาราง 4.10** ความคิดเห็นเพิ่มเติมทั่วไปเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ ในภาพรวม ที่จะสามารถนำพา สถานีเชียงใหม่ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์	จำนวน ความคิดเห็น	ร้อยละ
เป็นผู้มีวิสัยทัศน์	15	31.25
มีความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้ดี	10	20.83
ดูแล คอยชี้แนะ และให้คำปรึกษา ในขณะเดียวกันก็รับฟังความคิดเห็นของพนักงานด้วย	7	14.58
ให้ความไว้วางใจ และเชื่อมั่นในพนักงาน	6	12.50
ทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ และ มีความเสียสละ	5	10.42
ประพฤติตนตามกฎระเบียบของบริษัท	3	6.25
เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง	2	4.17
รวม	48	100.00

จากตารางที่ 4.10 การศึกษาพบว่าความคิดเห็นเพิ่มเติมทั่วไปเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ ในภาพรวม ที่จะสามารถนำพา สถานีเชียงใหม่ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรมากที่สุดคือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีจำนวน 15 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 31.25 รองลงคือ มีความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้ดี มีจำนวน 10 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 20.83

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมทั่วไปที่ต้องการให้ผู้นำหรือผู้จัดการสถานี สนับสนุนในการทำงานของ ฝ่ายบริการผู้โดยสาร บริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่

**ตาราง 4.11** ความคิดเห็นเพิ่มเติมทั่วไปที่ต้องการให้ผู้นำหรือผู้จัดการสถานี สนับสนุนในการทำงานของ ฝ่ายบริการผู้โดยสาร บริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่

ความต้องการการสนับสนุนจากผู้นำ	จำนวน ความคิดเห็น	ร้อยละ
เพิ่มการฝึกอบรมให้พนักงานได้รับความรู้ใหม่ๆ	12	38.71
พัฒนาอุปกรณ์การทำงานและเทคโนโลยีให้ทันสมัย	11	35.48
พัฒนาการสื่อสารในองค์กรให้รวดเร็วและต่อเนื่อง	5	16.13
จัดกิจกรรมที่ปลูกจิตสำนึกให้พนักงานมีกำลังใจ และรักองค์กร	2	6.45
เพิ่มสวัสดิการและค่าตอบแทนให้มากขึ้น	1	3.23
รวม	31	100.00

จากตารางที่ 4.11 การศึกษาพบว่า ความต้องการให้ผู้นำหรือผู้จัดการสถานี สนับสนุนในการทำงานของ ฝ่ายบริการผู้โดยสาร บริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่ มากที่สุดคือ เพิ่มการฝึกอบรมให้พนักงานได้รับความรู้ใหม่ๆ มีจำนวน 12 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 38.71 รองลงมาคือ พัฒนาอุปกรณ์การทำงานและเทคโนโลยีให้ทันสมัย มีจำนวน 11 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 35.48



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลาง: กรณีศึกษาบริษัทการบินไทย จำกัด(มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลางในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่ ต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ 3) เพื่อเสนอแนะแนวพัฒนาภาวะผู้นำของผู้จัดการระดับกลางบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 120 คน ผู้ศึกษาได้ทำการแบ่งชั้น (Stratified sampling) โดยใช้ลักษณะงานที่ทำ เป็นชั้นที่แบ่ง เพื่อการศึกษา เนื้อหาที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลาง: ศึกษากรณีบริษัทการบินไทย จำกัด(มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ เป็นแบบสอบถามเรื่อง ‘ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลาง: กรณีศึกษาบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่’ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ สำหรับทำเครื่องหมายหน้าข้อความที่มีข้อมูลตรงกับความจริงหรือความคิดเห็นของผู้ตอบ โดยแบ่งเป็น 3 ตอน 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสำรวจ คือ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ลักษณะงานที่ทำ และประสบการณ์การทำงานซึ่งเป็นข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (check list) จำนวน 2- 5 ข้อ 2) แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยลักษณะข้อคำถามเป็นแบบสำรวจรายการ (check list) จำนวน 20 ข้อ 3) แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำ ในทั้ง 2 ด้าน คือ พฤติกรรมที่มุ่งเน้น โครงสร้างการทำงาน (Initiation structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) โดยมีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบเปิดให้ตอบได้ตามความคิดเห็นของผู้ตอบ โดยผู้ศึกษาเป็นผู้บันทึกและจัดเก็บข้อมูลด้วยตนเองแล้วนำผลที่ได้มาทำการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ซึ่งสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

## 1. สรุปผลการศึกษา

การศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลางของกลุ่มประชากรพนักงาน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1.1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของฝ่ายบริการผู้โดยสาร บริษัทการบินไทยสถานีเชียงใหม่ที่เป็นกลุ่มประชากร จำนวน 120 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 61.70 อายุเฉลี่ย 40 – 49 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 45.00 วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 90.00 ระดับตำแหน่ง Senior Supervisor/ Senior Red Cap จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 46.70 ลักษณะงานที่ทำคือ เช็คอินและบริการผู้โดยสาร มีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 80.30 และประสบการณ์การทำงานที่พบมากที่สุด คือ มากกว่า 10 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 91.70 ของประชากรทั้งหมด

1.2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินผลพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ ฝ่ายบริการผู้โดยสาร บริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่

พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นโครงสร้างการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยระดับความพึงประสงค์เท่ากับ 4.02 และในการวิเคราะห์พฤติกรรมรายด้านกลุ่มประชากรมีความพึงประสงค์ในระดับมากที่สุดด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 ในพฤติกรรมผู้นำที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รับทราบถึงผลการปฏิบัติงาน และยังมี ระดับความพึงประสงค์ในระดับมากในพฤติกรรมผู้นำที่อธิบายและทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้งที่มีมอบหมายงานพิเศษ รักษามาตรฐานการทำงานไว้อย่างมั่นคง เน้นความสำเร็จของงานหรือเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ เน้นการทำงานที่ทำเสร็จตามเวลาที่กำหนด สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างเป็นขั้นตอน พยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎข้อบังคับและระเบียบที่บริษัทกำหนดไว้ อธิบายถึงหน้าที่การทำงานอย่างละเอียดเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบและปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำที่มีต่อสถานี และระดับความพึงประสงค์ในระดับปานกลางในพฤติกรรมผู้นำที่วางแผนการทำงานด้วยตัวเองเสมอ มีค่าเฉลี่ยระดับความพึงประสงค์เท่ากับ 3.47

พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยระดับความพึงประสงค์เท่ากับ 3.98 และในการวิเคราะห์พฤติกรรมรายด้านกลุ่มประชากรมีความพึงประสงค์ในระดับมากในพฤติกรรมผู้นำที่ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีและให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าพบได้เพื่อสร้างความเป็นมิตรที่ดี ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ปฏิบัติต่อ

ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อสวัสดิการและความ เป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา ให้คำแนะนำปรึกษาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง เต็มใจที่จะเห็นการ เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในหน่วยงาน มีเหตุผลและคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชา เปิดโอกาส ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมการตัดสินใจและนำข้อเสนอแนะไปใช้ตามสมควร ทำตัวเป็นกันเอง กับผู้ได้บังคับบัญชา และระดับความพึงประสงค์ในระดับปานกลางในพฤติกรรมผู้นำที่ทำบางสิ่ง บางอย่างเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาพอใจ มีค่าเฉลี่ยระดับความพึงประสงค์เท่ากับ 3.62

### 1.3. ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลางของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่ เน้นโครงสร้างการทำงานในระดับมาก

จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นโครงสร้างการทำงาน ในภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก และในการวิเคราะห์พฤติกรรมรายด้านพบระดับความพึงประสงค์ในระดับมากที่สุด ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 ในพฤติกรรมผู้นำที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชารับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน และ ยังมี ระดับความพึงประสงค์ในพฤติกรรมผู้นำ 8 ด้านใน 10 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีระดับความ พึงประสงค์ในระดับปานกลางเพียงด้านเดียวในพฤติกรรมผู้นำที่วางแผนการทำงานด้วยตัวเองเสมอ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลางของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่ เน้นความสัมพันธ์ในระดับมาก

จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ทั้งในภาพรวม และในการ วิเคราะห์พฤติกรรมรายด้านพบระดับความพึงประสงค์ในพฤติกรรมผู้นำ 9 ด้านใน 10 ด้านอยู่ใน ระดับมาก โดยมีระดับความพึงประสงค์ในระดับปานกลางเพียงด้านเดียวในพฤติกรรมผู้นำที่ทำบาง สิ่งบางอย่างเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาพอใจ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์ต่อภาวะ ผู้นำที่พึงประสงค์ที่แตกต่างกัน

- เพศของพนักงาน จากการศึกษพบว่าเพศชายมีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมของผู้นำที่พึง ประสงค์เท่ากับ 3.75 ในขณะที่เพศหญิง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.82 และค่าทดสอบแบบที (t- test) พบว่า

เพศชายและเพศหญิงจะมีพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

- อายุของพนักงาน จากการศึกษาพบว่าอายุระหว่าง 40 – 49 ปี มีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์เท่ากับ 4.11 ในขณะที่บุคลากรอายุ 50 ปี ขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.08 บุคลากรอายุระหว่าง 31 – 39 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.70 บุคลากรอายุระหว่าง 20 – 25 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.66 และ บุคลากรอายุระหว่าง 26 – 30 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.60 และค่าทดสอบแบบที่ (F test ) พบว่า อายุที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

- วุฒิการศึกษาของพนักงานจากการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์เท่ากับ 3.99 ในขณะที่บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74 และ บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.56 และค่าทดสอบแบบที่ (F test) พบว่า วุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

- ตำแหน่งงานของพนักงานจากการศึกษาพบว่า ตำแหน่ง Senior Supervisor/Senior Red Cap มีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์เท่ากับ 3.71 ในขณะที่ตำแหน่ง Supervisor/Red Cap มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.67 และ ตำแหน่ง Customer Service Agent 1-2 มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.59และค่าทดสอบแบบที่ (F test) พบว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01

- ลักษณะงานที่ทำ จากการศึกษาพบว่า งานเช็คอิน / บริการผู้โดยสาร มีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์เท่ากับ 3.70 ในขณะที่งานบริการผู้โดยสารพิเศษ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.67 งานควบคุมระวางบรรทุก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.41และ งานติดตามสัมภาระ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.36และค่าทดสอบแบบที่ (F test) พบว่า ลักษณะงานที่แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01

- ประสบการณ์ทำงาน จากการศึกษาพบว่า ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีมีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์เท่ากับ 3.59 ในขณะที่งานประสบการณ์ทำงาน1-5 ปีมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.57 และ ประสบการณ์ทำงาน6-10 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.47 และค่าทดสอบแบบที่ (F test) พบว่า ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01

จากการวิเคราะห์ข้างต้นสรุปได้ว่า ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในด้าน เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน ลักษณะงาน และ ประสบการณ์ ที่แตกต่างกัน ส่งผลให้พฤติกรรมของ ผู้นำที่พึงประสงค์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่ แตกต่างกันไป จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

## 2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษา สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

**1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลางในทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่** จากการศึกษากรณีศึกษาบริษัทการบินไทย จำกัด(มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่ นั้น พบว่าพนักงานให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ทั้งพฤติกรรมที่มุ่งเน้นโครงสร้างการทำงาน (Initiation structure) ในระดับมากและพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ (Consideration) ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ วรวิทย์ จินดาพล (2542 : 29) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำว่าจะต้องมีความโดดเด่นเหนือผู้อื่นในด้านต่าง ๆ โดยสรุปไว้ 10 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ ความเข้าใจสถานการณ์ที่ชัดเจน ความสามารถในการสื่อสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีสายตากว้างไกล มีความเฉลียวฉลาดรอบรู้ มีความเด็ดเดี่ยวมั่นคงมีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา มีความสามารถในการบริหารงานและบริหารบุคคล มีความซื่อสัตย์ และจงรักภักดีต่อองค์กร มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองและผู้ตามได้อย่างถูกต้องทุกสถานการณ์ และ ความมีบารมี (Charisma) ในตัวผู้นำที่จะส่งผลให้เป็นที่ชื่นชม และศรัทธา เลื่อมใสของสมาชิกและผู้ได้บังคับบัญชา แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ สุภาภรณ์ วงศ์บุญภาค (2543: บทคัดย่อ) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เป็นจริง และที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังของบริษัทไทย เอ็น.เค.อุตสาหกรรมจำกัด ซึ่งผลการศึกษา สรุปได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง หรือต้องการคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้น หรือให้ความสำคัญกับคนเพียงด้านเดียว และมีข้อเสนอแนะ คือ ผู้ที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาควรปรับปรุงการบริหารงานของตนเอง ให้มีพฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้น หรือให้ความสำคัญกับคนเป็นหลัก เช่น การให้ความสนใจและดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และสวัสดิการของพนักงาน การให้ความเป็นธรรมต่อพนักงาน หรือการทำให้งานท้าทายและน่าสนใจมากยิ่งขึ้น ซึ่งเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจต่อรูปแบบภาวะผู้นำแล้ว ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น และในที่สุดก็จะส่งผลให้ผลการ

ปฏิบัติงานนี้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นและนำไปสู่ความสำเร็จในหน่วยงานหรือในองค์กรนั้นมากที่สุด

## 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชาบริษัท

**การบินไทย สถานีเชียงใหม่ ต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์** จากการศึกษาพบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชาบริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่ ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ลักษณะงาน ประสบการณ์การทำงาน มีผลต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ซึ่งไม่สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของพรเพ็ญ เขียวอร่าม (2543: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของบริษัท มินิแบร์ไทย จำกัด ผลการศึกษาสรุไปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางของบริษัท มินิแบร์ไทย จำกัด มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์สูง มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากที่สุด ส่วนสถานภาพส่วนตัว เช่น เพศ สถานภาพสมรส อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีผลต่อภาวะผู้นำ โดยคุณลักษณะส่วนบุคคลเหล่านั้นสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ที่มุ่งความสัมพันธ์ สอดคล้องกับผลการศึกษาของสุภาภรณ์ วงศ์บุญนาถ (2543: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับ บัญชาที่เป็นจริง และที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังของบริษัท ไทย.เอ็น.เค.อุตสาหกรรมจำกัด จากผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน และรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังหรือต้องการคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้น หรือให้ความสำคัญกับคน เป็นสำคัญ จากผลการศึกษาที่ได้มีข้อเสนอแนะ คือ ผู้ที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาควรปรับปรุงการบริหารงานของตนเอง ให้มีพฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้น หรือให้ความสำคัญกับคนเป็นหลัก เช่น การให้ความสนใจและดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และสวัสดิการของพนักงาน การให้ความเป็นธรรมต่อพนักงาน หรือการทำให้งานท้าทายและน่าสนใจมากยิ่งขึ้น ซึ่งเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจต่อรูปแบบภาวะผู้นำแล้ว ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น และในที่สุดก็จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานนี้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นและนำไปสู่ความสำเร็จในหน่วยงานหรือในองค์กรนั้นมากที่สุด

## 3. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลาง: กรณีศึกษาบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่ มีข้อเสนอแนะดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษาทำให้ทราบถึงระดับความพึงประสงค์ในภาวะผู้นำของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่ที่ให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นโครงสร้างการทำงาน ในระดับมากและ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ในระดับมาก และยังพบอีกว่าลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่ที่แตกต่างกันมีผลต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แตกต่างกันด้วย ดังนั้นผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะภาวะผู้นำหรือ พฤติกรรมของผู้นำที่ผู้จัดการระดับกลาง เป็น 2 แนวทางดังนี้

1. ในภาพรวม จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์อย่างสมบูรณ์แบบตามความคาดหวังของพนักงานนั้นจะต้องมีความโดดเด่นเหนือผู้อื่นในพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้น โครงสร้างการทำงาน โดยผู้นำนั้นควรต้อง ทำคนให้มีความรอบรู้ในงานสูง สร้างรูปแบบการทำงานให้มีมาตรฐาน สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างเป็นขั้นตอน อธิบายและทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้งที่มาขอหมายงานให้ทำพร้อมทั้งต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบถึงผลปฏิบัติงานด้วยและที่สำคัญประการหนึ่งที่ไม่ควรมองข้ามคือในวางแผนการทำงานนั้นควรมีการเรียกประชุมหารือและฟังความเห็นของพนักงานด้วยไม่ควรวางแผนด้วยตัวเองแล้วออกเป็นคำสั่งให้ปฏิบัติตามเพียงอย่างเดียว สำหรับพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์นั้นผู้นำต้องมีจิตใจที่ดีงาม มีจริยธรรม เป็นที่ชื่นชม และเลื่อมใสศรัทธา ของคนทั่วไป โดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ทำตัวเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้คำแนะนำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาในงานและให้ความช่วยเหลือเสมอเมื่อมีเรื่องเดือดร้อนส่วนตัว เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้เพื่อสร้างความเป็นมิตรที่ดี ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันและที่สำคัญที่สุดคือการมีความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเนื่องจากงานสายการบินเป็นงานด้านบริการที่ไม่มีรูปแบบตายตัว ต้องการความยืดหยุ่นสูง ต้องอาศัยอำนาจการตัดสินใจที่รวดเร็ว จากผู้นำ แต่หากในกรณีที่ให้พนักงานตัดสินใจแทนผู้นำก็ควรต้องมีความกล้าพอที่จะรับผิดชอบกรณีที่อาจเกิดความเสียหายขึ้นมาได้ในภายหลังซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดขวัญกำลังใจ มีความเชื่อมั่นต่อผู้นำ และพร้อมทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และใน ส่วน ของผู้บริหารนั้น การคัดเลือก ผู้จัดการระดับกลางที่จะมารับตำแหน่งในการนำสถานีเชียงใหม่ให้สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมายของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)นั้น ควรทำการคัดเลือกตามกระบวนการที่ถูกต้อง โปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี และได้ผู้นำที่เป็นที่เคารพศรัทธาในสายตาของพนักงาน อีกทั้งควรต้องให้ผ่านการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวกับผู้นำอย่างครบถ้วนตลอดจนผ่านการทดสอบความรู้ในการทำงานและทัศนคติที่ดีต่อบุคคลอื่นด้วย

2. ในภาพรายด้าน ดังผลการศึกษาที่พบว่าความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายบริการผู้โดยสาร บริษัทการบินไทย สถานีเชียงใหม่มีผล ต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ นั้นผู้นำนั้นควรต้องแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปดังนี้

- ด้านเพศ ผู้นำควรต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์มากกว่าเน้นโครงสร้างการทำงาน ยิ่งกับพนักงานเพศหญิงแล้วผู้นำต้องให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์มากเป็นพิเศษ โดยการให้ความสนใจ ให้คำปรึกษา แนะนำ ในการทำงาน พูดยาด้วยความสุภาพ นุ่มนวล มากกว่าพนักงานที่เป็นเพศชายอาจที่ต้องการเพียงการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความเป็นกันเองเท่านั้น

- ด้านอายุ ผู้นำควรต้องแสดงพฤติกรรมที่เน้นโครงสร้างการทำงานมากกว่าในกลุ่มพนักงานที่อยู่ในกลุ่มอายุ 20-25 ปี 26-30 ปี 31-39 ปี และ 50 ปีขึ้นไป แต่อาจจะต้องแสดงพฤติกรรมที่ต่างออกไป โดยสำหรับกลุ่มอายุ 20-25 ปี 26-30 ปี 31-39 ปี อาจเน้นการรักษามาตรฐานการทำงาน การทำงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน การพยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎข้อบังคับและระเบียบของบริษัท แต่กับพนักงานอาวุโสที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป ผู้นำควรต้องแสดงพฤติกรรมในเชิงให้เกียรติเชิญมารับทราบการวางแผนงาน ในขณะที่ พนักงานที่มีอายุ 40- 49 ปีนั้น ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ ด้วยการมีเหตุผลและคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชา เชิญมาให้ความคิดเห็นในบางเรื่องที่มีความชำนาญ เพราะช่วงนี้เป็นช่วงแห่งการปรับตัวในการที่จะเริ่มใช้อำนาจตัดสินใจแทนผู้จัดการในบางเรื่อง

- ด้านวุฒิการศึกษา ผู้นำควรต้องแสดงพฤติกรรมที่เน้นโครงสร้างการทำงานมากกว่าสำหรับพนักงานระดับการศึกษา ปริญญาตรี และ ต่ำกว่า ด้วยการอธิบายถึงหน้าที่การทำงานอย่างละเอียดเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบเพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจและให้ความร่วมมือปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ สำหรับพนักงานระดับการศึกษา ปริญญาโท นั้นจะมีความรู้ ความสามารถที่สูงกว่า รับรู้ได้เร็วกว่า ผู้นำจึงควร แสดงพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ ด้วยการเปิด โอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและนำข้อเสนอแนะไปใช้ในบางเรื่องที่เห็นว่ามิใช่ประโยชน์ต่อสถานี

- ด้านตำแหน่งงาน ผู้นำควรต้องแสดงพฤติกรรมที่เน้นโครงสร้างการทำงานมากกว่าในกลุ่มพนักงานที่อยู่ในตำแหน่ง Customer Service Agent 1-2 และ Supervisor/ Red Cap ซึ่งยังต้องการการเรียนรู้งานอยู่ ด้วยการเน้น การรักษามาตรฐานการทำงาน การทำงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน การพยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม กฎข้อบังคับและระเบียบของบริษัท ในขณะที่พนักงานตำแหน่ง Senior Supervisor/Senior Red Cap นั้น ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ ด้วยการให้เกียรติเชิญมาขอความคิดเห็นร่วมวางแผนงาน เชิญมาให้ความคิดเห็นใน



บางเรื่องที่มีความชำนาญ เพราะตำแหน่งนี้เป็นช่วงแห่งการที่จะเริ่มใช้อำนาจตัดสินใจแทนผู้จัดการในบางเรื่อง และอาจได้รับการมอบหมายควบคุมดูแลพนักงานในสถานี่แทนผู้จัดการ

- ด้านลักษณะงานที่ทำ ผู้นำควรต้องแสดงพฤติกรรมที่เน้นโครงสร้างการทำงานมากกว่าพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์สำหรับกลุ่มพนักงานในทุกส่วนงานซึ่งได้แก่ งานด้านเช็คอินและบริการผู้โดยสาร บริการผู้โดยสารพิเศษ ควบคุมระวางบรรทุก และ ติดตามสัมภาระ ด้วยการเน้นการรักษามาตรฐานการทำงาน การทำงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน การพยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม กฎข้อบังคับและระเบียบของบริษัท เนื่องจากงานทุกด้านล้วนเกี่ยวข้องกับความปลอดภัย ความพึงพอใจของผู้โดยสาร และ ค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ โดยเฉพาะ ส่วนงานบริการผู้โดยสารพิเศษที่ต้องบริการ ผู้โดยสาร VIP/CIP ซึ่งผู้นำต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ

- ด้านประสบการณ์ ผู้นำควรต้องแสดงพฤติกรรมที่เน้นโครงสร้างการทำงานมากกว่าในกลุ่มพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 1 – 5 ปี ซึ่งยังต้องการการเรียนรู้งานอยู่ ด้วยการเน้น การรักษามาตรฐานการทำงาน การทำงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน การพยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม กฎข้อบังคับและระเบียบของบริษัท ในขณะที่ พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 6 – 10 ปี และ มากกว่า 10 ปี นั้น จัดเป็นพนักงานอาวุโสที่ ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ ด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้พนักงานอาวุโสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและนำข้อเสนอแนะไปใช้ตามสมควร ให้ความเอาใจใส่ คอยสนับสนุนให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปโดยให้โอกาสต่อผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน

### 3.2 ข้อเสนอแนะจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ ได้แก่ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้ดี ดูแล คอยชี้แนะ และให้คำปรึกษา ในขณะที่เดียวกันก็รับฟังความคิดเห็นของพนักงานด้วย ให้ความไว้วางใจ และเชื่อมั่นในพนักงาน ทุ่มเทก่าถึงกายกำลังใจ และ มีความเสี่ยสละ ประพฤติตนตามกฎระเบียบของบริษัท และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง และในส่วนของ ความต้องการการสนับสนุนในการทำงานนั้น มีข้อเสนอแนะคือ เพิ่มการฝึกอบรมให้พนักงานได้รับความรู้ใหม่ๆ พัฒนาอุปกรณ์การทำงานและเทคโนโลยีให้ทันสมัย พัฒนาการสื่อสารในองค์กรให้รวดเร็วและต่อเนื่อง จัดกิจกรรมที่ปลูกจิตสำนึกให้พนักงานมีกำลังใจ และรักองค์กร และ เพิ่มสวัสดิการและค่าตอบแทนให้มากขึ้น ซึ่งผู้นำควรนำไปพิจารณาและตอบสนองให้บังเกิดผลมากที่สุด

### 3.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการทำการศึกษาร้อยต่อไปผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรทำการศึกษาในทำนองเดียวกันในสถานี่อื่นๆ โดยเฉพาะ สถานี่ที่เป็นสถานี่ระหว่างประเทศซึ่งมีขอบข่ายงานที่กว้างระบบงานที่ซับซ้อนและมีพนักงานจำนวนมาก
2. การจัดเก็บข้อมูลทางด้านปฐมภูมิ สาระสำคัญในด้านภาวะผู้นำของผู้จัดการ ควรมีการตรวจสอบและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น
3. ควรทำการวิจัยอย่างต่อเนื่องและทำในหน่วยงานอื่นที่แตกต่างออกไป เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบและเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีต่อไป

## บรรณานุกรม

- การบริหารธุรกิจ (Business Management). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [www.mis.nu.ac.th/](http://www.mis.nu.ac.th/). (วันที่ค้นข้อมูล: 13 สิงหาคม 2550)
- การศึกษากาว่าผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ โอ. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [www.nrru.ac.th/article/leadership/page4.1.html](http://www.nrru.ac.th/article/leadership/page4.1.html). (วันที่ค้นข้อมูล: 17 สิงหาคม 2550)
- กวี วงศ์พัฒ. 2535. *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
- ทฤษฎีภาวะผู้นำ. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [www.rtanc.ac.th/Image/data/report/report4.htm](http://www.rtanc.ac.th/Image/data/report/report4.htm) (วันที่ค้นข้อมูล: 13 สิงหาคม 2550)
- ทัศนาศาสตร. 2529. *การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา*. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยพณิชยการมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุษกร เขียมศักดิ์. 2533. *การยอมรับบทบาทการบังคับบัญชาและรูปแบบพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการทหารหญิง: ศึกษาเฉพาะกรณีกองบัญชาการทหารสูงสุด*. สานิตินิพนธ์ รัฐศาสตร์มหาบัณฑิตคณะรัฐศาสตร์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปัญญาภรณ์ พรหมายน. 2544. *รูปแบบภาวะผู้นำตามการรับรู้และความต้องการของผู้จัดการสาขา และ พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายกิจการสาขา กทม.และ ปริมณฑล*. กรุงเทพมหานคร: การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2534. *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ วิทยาลัยครูสวนดุสิต.
- พรธณี ประเสริฐสูงษ์. 2540. *ประมุขศิลป์สำหรับนักธุรกิจ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรเพ็ญ เชี่ยวอร่าม. 2543. *ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของบริษัท มินิแบร์ไทย จำกัด*. กรุงเทพมหานคร: การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิน คงพูน. 2529. *ความพึงพอใจต่อบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ประถมศึกษาจังหวัด 14 จังหวัดภาคใต้*. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสงขลา.
- ภาวะผู้นำ.(2543). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [www.rsimage.net](http://www.rsimage.net) (วันที่ค้นข้อมูล: 15 สิงหาคม 2550)
- มสธ. 2547. *การจัดการองค์การ และทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่1-7*. พิมพ์ครั้งที่4 .กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- รายงานประจำปี 2549 บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน). “ลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทย่อย”.2550. (รายงานประจำปี2549).ปีที่46.
- วรวิทย์ จินดาพล. 2542. *ภาวะผู้นำ*. ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา .
- สุภาภรณ์ วงศ์บุญภาค. 2543. *รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เป็นจริง และที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวัง: กรณีบริษัทไทย.เอ็น.เค.อุตสาหกรรมจำกัด*. กรุงเทพมหานคร: การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุวรรณ พินิตานนท์.2532. *สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของนายอำเภอกับระดับการประสานงานภายในอำเภอ: ศึกษาเฉพาะกรณี อำเภอในเขตจังหวัด ภาคเหนือ ประเทศไทย*. กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership ad performance beyond expectations*. New York.
- Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D.1988. *Leadership and the one minute manager*. New York : William Morrow and company.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Gardner, H. 2004. *Changing Minds: The Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leadership and school success: The behaviors and practices of Principals in successful at-risk schools*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-12032004-140731/>. (วันที่ค้นข้อมูล: 13 กันยายน 2550)
- Leadership styles and the performance of the managers at Qazvin University of Medical Sciences*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.qums.ac.ir/En/magazine %5Cno34en.pdf>. (วันที่ค้นข้อมูล: 29 กันยายน 2550)
- Lewin, K. 1951. *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Likert, Rensis. 1967.*New Patterns of Management*. New York: MacGraw-Hill.
- Reddin, W. J. 1970. *Managerial effectiveness*. New York : McGraw – Hill .
- The Impact of Race, Gender, and Experience on the Leadership Practices of Orientation Leaders* . [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-05092006-141415> (วันที่ค้นข้อมูล: 13 กันยายน 2550)

*The relationship among leadership of principal, job involvement and organizational commitment*

*of teacher-Evidence from the public elementary schools in kaohsiung city. [ออนไลน์].*

เข้าถึงได้จาก [http://etd.lib.nsysu.edu.tw/ETD-db/ETD-search/view\\_etd?URN=etd-](http://etd.lib.nsysu.edu.tw/ETD-db/ETD-search/view_etd?URN=etd-0214107-190942)

0214107-190942 (วันที่ค้นข้อมูล: 29 กันยายน 2550)

## ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

### รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของ  
ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลาง: กรณีศึกษาบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่าย  
บริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่

1. จำสืบทำรวจจชัยชัย แจ่มจันทร์  
ปริญญาโท สาขาวิชาวิจัยและสถิติการศึกษา  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
ผบ.หมู่ กก.ปป.ศสส.ภ.5  
กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 5 เชียงใหม่
2. ดร.กำพล ทรัพย์สมบูรณ์  
ปริญญาเอก สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย สหรัฐอเมริกา  
หัวหน้าภาควิชาวิศวกรรมโยธา  
มหาวิทยาลัยนเรศวร จ.พิษณุโลก
3. ผศ.ดร.อโณทัย ตั้งสำราญจิต  
ปริญญาเอก สาขาวิชาเภสัชศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเรอเน เดส์การ์ด ฝรั่งเศส  
คณะเภสัชศาสตร์  
มหาวิทยาลัยนเรศวร จ.พิษณุโลก

## ภาคผนวก ข

### แบบสอบถาม

**เรื่อง** ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลาง : กรณีศึกษาบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายผู้บริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งในการวิจัยเพื่อการศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการระดับกลางที่เป็นพึงประสงค์ของผู้ได้บังคับบัญชา โดยนักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชา วิทยาการจัดการ แขนง วิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัยรับรองว่าข้อมูลที่ท่านได้กรุณาตอบมาทั้งหมดนี้จะถือเป็นความลับและไม่มีผลต่อท่านแต่ประการใดทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้วิจัยขอขอบคุณในความร่วมมือที่ท่านได้ตอบแบบสอบถามมา ณ ที่นี้เป็นอย่างสูง

### โปรดกาเครื่องหมาย X ลงในช่อง ที่ตรงตามระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

20 – 25 ปี

26 – 30 ปี

31 – 39 ปี

40 – 49 ปี 50 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโทหรือเทียบเท่า

4. ระดับตำแหน่งงาน

Customer Service Agent

Supervisor/Red cap

Senior Supervisor/Senior Red Cap หรือ สูงกว่า

5. ลักษณะงานที่ทำ

เชื้อคอินและบริการผู้โดยสาร

บริการผู้โดยสารพิเศษ

ควบคุมระวางบรรทุก

ติดตามสัมภาระ

6. ประสบการณ์ทำงานในหน่วยงาน

1 – 5 ปี

6-10 ปี

มากกว่า 10 ปี



**ตอนที่ 2 ข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นที่พึงประสงค์ของท่าน**

**ระดับความคิดเห็น**

- 5 มากที่สุด  
4 มาก  
3 ปานกลาง  
2 น้อย  
1 น้อยที่สุด

พฤติกรรมผู้นำ	ระดับความเป็นที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1
1. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและนำข้อเสนอแนะไปใช้ตามสมควร					
2. การเน้นความสำเร็จของงานหรือเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ					
3. การให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ					
4. การจะวางแผนการทำงานด้วยตัวเองเสมอ					
5. การมีเหตุผลและคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา					
6. การอธิบายและทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้งที่มีมอบหมายงานพิเศษให้ทำ					
7. การทำตัวเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
8. การเน้นการทำงานที่ทำเสร็จตามเวลาที่กำหนด					
9. การให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อสวัสดิการและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา					
10. การให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบถึงผลการปฏิบัติงาน					
11. การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีและให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้เพื่อสร้างความเป็นมิตรที่ดี					
12. การอธิบายถึงหน้าที่การทำงานอย่างละเอียดเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับและปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ					

พฤติกรรมผู้นำ	ระดับความพึงประสงค์				
	5	4	3	2	1
13. การให้คำแนะนำปรึกษาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง					
14. การรักษามาตรฐานการทำงานไว้อย่างมั่นคง					
15. การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน					
16. การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างเป็นขั้นตอน					
17. การทำบางสิ่งบางอย่าง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจ					
18. การอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้หน้าที่มีต่อสถานี					
19. การเต็มใจที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในหน่วยงาน					
20. การพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม กฏข้อบังคับและระเบียบที่บริษัทกำหนดไว้					

### ตอนที่ 3 ข้อคำถามความคิดเห็นเพิ่มเติม

1. ท่านคิดว่าหน้าที่ผู้นำหรือผู้จัดการสถานีของท่านจะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรจะต้องมีพฤติกรรมในภาพรวมอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านต้องการให้ผู้นำหรือผู้จัดการสถานีของท่านสนับสนุนหรือพัฒนาส่วนงานของท่าน  
อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาเสียสละเวลากรอกแบบสอบถามนี้**

## ประวัติผู้ศึกษา

<b>ชื่อ</b>	นาย สุรินทร์ ดิยปรัชญา
<b>วัน เดือน ปี</b>	10 ตุลาคม 2502
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
<b>ประวัติการศึกษา</b>	ศิลปศาสตรบัณฑิต(รัฐศาสตร์ สาขาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ.2524 นิเทศศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ.2538
<b>สถานที่ทำงาน</b>	บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) สถานีเชียงใหม่ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ต.สุเทพ อ.เมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50200
<b>ตำแหน่ง</b>	Duty Manager