

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของพนักงาน  
กรณีศึกษา แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด  
ชื่อและนามสกุล นางสาวเสาวรส วงคงคำ  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิชัยกุล

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว

รอง ผอ.  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิชัยกุล)

กฟท  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการอนุมัติให้รับการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

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

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 21 เดือน มกราคม พ.ศ. 2553

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของพนักงาน

กรณีศึกษา แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด

**ผู้ศึกษา** นางสาวเสาวรส วงคงคำ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

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

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาถึงภาวะผู้นำที่เป็นอยู่และที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของพนักงาน บริษัท แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด (2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ในทัศนะของพนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน

ประชากรคือพนักงานประจำของบริษัท แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 145 คน การสุ่มตัวอย่างเป็นแบบชั้นภูมิ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 106 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลตามลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นอยู่ปัจจุบันแบบมุ่งคนและมุ่งงานของผู้บริหาร ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์แบบมุ่งคนและมุ่งงาน ตอนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปโดยใช้สถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแบบ ANOVA

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานมีทัศนะต่อภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ในแบบมุ่งคนและมุ่งงานในระดับปานกลาง และมีทัศนะต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงานอยู่ในระดับมาก จากการศึกษาความแตกต่างด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานพบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันมีทัศนะต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ของผู้บริหาร ทั้งแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 พนักงานที่มีการศึกษาต่างกันมีทัศนะต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งคนต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 และพนักงานที่มีสังกัดฝ่ายงานต่างกันมีทัศนะต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งคนต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ผู้บริหาร และพนักงานบริษัท แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาและความเอาใจใส่อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล ที่กรุณาตลอดเวลาให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือ ตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณท่านผู้บริหาร ของบริษัท แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด ที่อนุญาตให้ผู้ศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูล ช่วยแจก และช่วยเก็บรวบรวมแบบสอบถามให้กับผู้ศึกษา ตลอดจนขอบคุณพนักงานทุกท่าน ทุกฝ่ายงานที่อุทิศส่วสละเวลาอันมีค่าให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ คุณณัฐปรียา ทัทมาลี ที่เอื้อเพื่อช่วยเหลือในด้านการใช้โปรแกรม SPSS และขอขอบคุณเพื่อน ๆ ชาว MBA 5 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่านที่มีส่วนเป็นกำลังใจให้ผู้ศึกษาทำงานค้นคว้าอิสระในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบอุทิศแต่ ผู้มีอุปการะคุณทุกท่าน

เสาวรส วงคงคำ

ตุลาคม 2550

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	2
กรอบแนวคิดในการศึกษา .....	3
สมมุติฐานการศึกษา .....	3
ขอบเขตการศึกษา .....	3
คำนิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	6
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....	6
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง .....	11
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	20
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	21
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	21
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	22
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	23
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	23
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	24
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง .....	24
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบัน .....	27
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ .....	33

## สารบัญ (ต่อ)

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน.....	39
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาและข้อเสนอแนะ.....	44
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	45
สรุปผลการศึกษา.....	45
อภิปรายผล .....	48
ข้อเสนอแนะ .....	49
บรรณานุกรม .....	51
ภาคผนวก .....	55
ก แบบสอบถาม.....	57
ข ประวัติบริษัท.....	62
ประวัติผู้ศึกษา.....	63

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และส่วนงาน .....	24
ตารางที่ 4.2 แสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบันแบบมุ่งคน .....	27
ตารางที่ 4.3 แสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบันแบบมุ่งงาน .....	28
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบันแบบมุ่งคน และแบบมุ่งงาน .....	29
ตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบันแบ่งตามเพศ.....	29
ตารางที่ 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบันแบ่งตามอายุ.....	30
ตารางที่ 4.7 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบันแบ่งตามการศึกษา 30	
ตารางที่ 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบันแบ่งตามระยะเวลาการทำงาน .....	31
ตารางที่ 4.9 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบันแบ่งตามฝ่ายงาน ..	32
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งคน ..	33
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งงาน .....	34
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งคนและแบบมุ่งงาน .....	34
ตารางที่ 4.13 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ แบ่งตามเพศ.....	35
ตารางที่ 4.14 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบ่งตามอายุ.....	35
ตารางที่ 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบ่งตามการศึกษา... 36	
ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ แบ่งตามระยะเวลาการทำงาน .....	37
ตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบ่งตามฝ่ายงาน.....	38

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.18 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำปัจจุบัน แบ่งตามเพศ.....	39
ตารางที่ 4.19 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ แบ่งตามเพศ.....	40
ตารางที่ 4.20 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำปัจจุบันแบ่งตามอายุ.....	40
ตารางที่ 4.21 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ แบ่งตามอายุ .....	41
ตารางที่ 4.22 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำปัจจุบันแบ่งตามการศึกษา .....	41
ตารางที่ 4.23 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามการศึกษา .....	42
ตารางที่ 4.24 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำปัจจุบันแบ่งตามระยะเวลาการทำงาน .....	42
ตารางที่ 4.25 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบ่งตามระยะเวลาการทำงาน.....	43
ตารางที่ 4.26 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำปัจจุบันและที่พึงประสงค์แบ่งตามฝ่ายงาน.....	43

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสังคมหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วยหน่วยสังคมที่แสดงถึงการมารวมกลุ่มกันของบุคคลที่ต่างมีความสามารถ มีภูมิหลัง มีที่มา มีลักษณะพื้นฐาน มีความเป็นอยู่ที่แตกต่างกัน มาอยู่รวมกันในสังคม องค์กรก็เป็นหน่วยสังคมหนึ่งที่มีการรวมกลุ่มกันของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ทั้งเพศ อายุ การศึกษา ที่มา พื้นฐานทางครอบครัวที่แตกต่างกัน มาร่วมกันดำเนินกิจกรรมขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ และกิจกรรมที่บุคคลในองค์กรดำเนินนั้น จำเป็นต้องอาศัยบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคล ที่เรียกว่า ผู้บริหาร ทำหน้าที่บริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดการประสานสอดคล้องกัน เพื่อให้สามารถบรรลุประสิทธิผล และวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลที่เป็นผู้บริหาร จะต้องมีความวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ มีความรู้ความสามารถ มีการตัดสินใจที่ดี สามารถชักจูง ผลักดัน ชูใจให้ผู้นั้นปฏิบัติตามจนประสบความสำเร็จหลุดวางไปได้ดังวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในการเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ภารกิจจะไม่สามารถดำเนินไปให้สำเร็จหลุดวางได้ ถ้าขาดพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่จะคอยนำคำสั่ง คำชี้แนะจากผู้นำไปปฏิบัติให้สำเร็จหลุดวาง และการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะทำให้งานนั้นมีประสิทธิผลตามที่องค์กรต้องการ จึงเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารที่จะต้องส่งเสริมและ โน้มน้าวอารมณ์ ความรู้สึกรักของพนักงาน ชักจูง ชูใจ ให้ผู้นั้นปฏิบัติตามได้ตามวัตถุประสงค์ หากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพ มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นผู้นำ มีคุณธรรม และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ย่อมเป็นบุคคลที่มีลักษณะอันเป็นที่พึงประสงค์ของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะผลักดันให้พนักงานเกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้หลุดวางเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรให้ดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ

บริษัทแอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด ทำธุรกิจผลิตชิ้นส่วนกระจกเงามองข้างสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ต่าง ๆ เช่น รถจักรยานยนต์ รถยนต์ และ รถบรรทุก ซึ่งทางองค์กรจะทำการคัด



กระจกเข้ารูป คัด และเคลือบเงา เพื่อให้ได้ชิ้นส่วนกระจกตามข้อกำหนดของลูกค้า การลดความผิดพลาดในการทำงานนั้น หัวหน้างานเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่บ่งชี้ถึงควมมีคุณภาพหรือประสิทธิภาพในการทำงาน ความสำเร็จของการบริหารองค์กรส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจในการทำงานระหว่างผู้บริหาร และหัวหน้างานแผนกต่าง ๆ และทุกคนในองค์กร ซึ่งความร่วมมือร่วมใจนี้เอง จะทำให้เกิดผลการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การที่ผู้บริหารจะเข้าใจความต้องการของพนักงานแล้ว การสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานทุกคนมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ จึงเป็นพฤติกรรมการบริหารงานอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารองค์กรพึงจะต้องปฏิบัติ ทั้งนี้ เนื่องจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญมากต่อผลงานที่ออกมา เพราะไม่ว่างานใด ๆ ก็ตาม ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการปฏิบัติงานแล้วนั้น ผู้ปฏิบัติงาน ก็จะทำงานอย่างเต็มที่และมีความสุข ผลงานที่ออกมา ก็จะมีประสิทธิภาพ และองค์กรจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อทิศทางและความเจริญเติบโตขององค์กร

จากความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และเสถียรภาพขององค์กร ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารในทัศนะของพนักงาน ว่าจะมีความสอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไร ของบริษัท แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด ทั้งนี้ เพื่อจะนำข้อมูลที่ได้นั้น นำเสนอให้ผู้บริหารได้รับทราบว่า พนักงานมีทัศนคติ และมีความความคาดหวังเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างไร พนักงานมีความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารและต่องานอย่างไร เพื่อจะได้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืนตลอดไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ในทัศนะของพนักงาน บริษัท แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด
- 2.2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ในทัศนะของพนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน
- 2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารบริษัท แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด



## 5. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาต้องการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของพนักงาน บริษัท แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด โดยจะศึกษาในขอบเขตเนื้อหา ดังต่อไปนี้

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ทำการศึกษาภาวะผู้นำในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โดยมี ขอบเขตด้านตัวแปรการศึกษา ดังนี้

ตัวแปรอิสระ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ส่วนงาน

ตัวแปรตาม คือ พฤติกรรมของผู้นำ แบบมุ่งคน และ แบบมุ่งงาน ในทัศนคติของพนักงาน บริษัท แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด

5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ พนักงานประจำที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด จำนวน 145 คน

ขนาดตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จะใช้สูตรค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน โดยจะกำหนดความคลาดเคลื่อน ไม่เกิน 10 % หรือ 0.10 จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษา 106 คน

5.3 ขอบเขตด้านเวลา คือ ดำเนินการศึกษาในระหว่าง เดือน กรกฎาคม-เดือนตุลาคม 2550

## 6. คำนิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำ ท่าทีที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งการบำรุงขวัญกำลังใจของกลุ่ม ซึ่งผู้บริหารจะแสดงออกมาในการบริหารที่พนักงานสามารถสังเกตเห็นได้ ทั้งพฤติกรรมแบบมุ่งคน และ แบบมุ่งงาน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จะทำการศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน

6.2 ผู้บริหาร หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่ส่วนงานในระดับผู้จัดการและระดับหัวหน้างาน

6.3 พนักงาน หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ เช่น ช่างเทคนิค วิศวกร พนักงานสนับสนุน พนักงานตรวจสอบคุณภาพ พนักงานฝ่ายผลิตของบริษัท แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้บริหารในส่วนต่าง ๆ ในหน่วยงานของบริษัท แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด สามารถนำไปพัฒนาภาวะผู้นำของตน ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความคิดเห็นของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ

7.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายในการพัฒนา และคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อให้ได้ผู้บริหารที่มีภาวะและคุณลักษณะที่เหมาะสมซึ่งจะทำให้การดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

7.3 ผู้สนใจศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าให้กว้างขวางขึ้นได้ หรือนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตนได้ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการให้บริการขององค์กรของตนเองต่อไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โดยจะแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ
3. ลักษณะการบริหารงานของบริษัท แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

##### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มีผู้วิจัยหลายท่านได้ให้ทัศนะและความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้

*Milton (1981:292)* กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่ม ใ้ความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามสถานการณ์ที่กำหนด

*กิตติ ตยัคคานนท์ (2530:32)* ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำคือ ศิลปะ หรือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมกันกับคน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

*ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530:6)* กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

*เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529:181)* กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการไม่ใช่บุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ เกี่ยวกับกระบวนการนั้น คือ ผู้นำ (Leader)

ผู้ตาม (Follower) และสถานการณ์ (Situation) ซึ่งการปฏิสัมพันธ์กันของสิ่งเหล่านี้ จะเป็นสิ่งที่กำหนดผลลัพธ์ของภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่ ความพึงพอใจในการกระทำและความพึงพอใจในการทำงาน

**นิตยา เงินประเสริฐศรี (2541:117)** ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง แนวทางที่ผู้บริหารและหัวหน้างานใช้อำนาจนั่นเอง

**สมพงศ์ เกษมสิน (2523:286)** กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ อำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

**สุเมธ เดียววิเศษ (2524:50)** กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และบุคคลที่จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำ จะต้องมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของตนเองได้

**ปรัชญา เวสารัชช (2523 อ้างใน ไพศาล นันทา 2545)** ผู้นำคือบุคคลที่สามารถถ่ายทอดความต้องการของงานให้กับผู้อื่นรับทราบได้ และสามารถนำให้ผู้อื่นนั้นกระทำการสอดคล้องกับความต้องการของตนได้

**อรุณ รักรธรรม (2527: 35)** ให้ความหมายว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งต้องทำหน้าที่วินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่าง ๆ เพราะมีความสามารถในการปกครอง

**สุวิระ ทรงเมตตา (2541)** ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้างานและเป็นผู้ตัดสินใจเนื่องจากมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทางที่ต้องการได้

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ หรือ กระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่พยายามจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายโดยการใช้อำนาจหน้าที่จูงใจ ความสัมพันธ์ และ สถานการณ์ ซึ่งผลสำเร็จของงานดูได้จากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานและความพึงพอใจของสมาชิกและผู้รับบริการ

## 1.2 แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ

ราณี อิติชัยกุล (2543: 212-214) กล่าวว่า แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 5 แนวทาง ที่เน้นจุดการศึกษาแตกต่างกันไป ดังนี้

1. แนวทางการศึกษาอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ
2. แนวทางการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ
3. แนวทางการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ
4. แนวทางการศึกษาสถานการณ์ของผู้นำ
5. แนวทางการศึกษาบารมีผู้นำและผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยแต่ละแนวทางมีรายละเอียดในการศึกษา ดังนี้

### 1. แนวทางการศึกษาอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ

แนวทางการศึกษาอำนาจและอิทธิพลของผู้นำพยายามอธิบายประสิทธิผลของภาวะผู้นำในเรื่องของอำนาจโดยศึกษาในประเด็นของปริมาณอำนาจที่ผู้นำครอบครอง แหล่งที่มาและประเภทของอำนาจ และการใช้อำนาจของผู้นำ อำนาจมีความสำคัญต่อผู้นำ นอกจากในเรื่องของการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว อำนาจยังช่วยให้ผู้นำมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร อาทิ ผู้ผลิตและลูกค้า แนวทางการศึกษาอำนาจและอิทธิพลของผู้นำพยายามแสวงหาคำตอบที่ว่าผู้นำมีอำนาจมาจากแหล่งใด และคุณลักษณะอะไรและสถานการณ์แบบใดที่ช่วยให้ผู้มีอำนาจมากขึ้นเพียงใด รวมทั้งคำตอบที่ว่า วิธีใดที่จะช่วยให้อำนาจมีมากขึ้นหรือลดลงในกระบวนการใช้อิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

### 2. แนวทางการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ

แนวทางการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำพยายามศึกษาคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้นำ โดยเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ตาม คุณลักษณะที่กล่าวถึงนี้ ได้แก่ สติปัญญา ความสามารถ ความรับผิดชอบ พลัง อำนาจหรือการคาดการณ์อนาคตที่จะช่วยให้ผู้นำมีเป็นผู้มีลักษณะที่แตกต่างไปจากผู้ใต้บังคับบัญชา นักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำโดยเฉพาะในช่วงปี ค.ศ. 1920 ถึง 1950 และค้นพบคุณลักษณะหรือคุณสมบัติหลายประการของผู้นำ ในระยะแรกของการศึกษาแนวทางการศึกษาคุณลักษณะผู้นำจะเน้นคุณลักษณะหรือบุคลิกภาพและสติปัญญาของผู้นำ แต่ในระยะหลังการศึกษาคุณลักษณะผู้นำจะให้ความสำคัญต่อการจูงใจและทักษะต่าง ๆ อย่างไรก็ดี ไม่มีนักวิชาการท่านใดสามารถยืนยันได้ว่าชุดของคุณลักษณะใดที่ผู้นำมีจะเป็นหลักประกันได้ว่าผู้นำนั้นจะประสบความสำเร็จในการทำงาน

### 3. แนวทางการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ

แนวทางการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำศึกษาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมาในการทำงาน ในระยะแรกของการศึกษาแนวทางการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำให้ความสำคัญต่อแบบหรือกิจกรรมที่ผู้นำกระทำและระยะเวลาในการทำกิจกรรมนั้น ๆ แต่ต่อมานักวิชาการได้หันไปให้ความสนใจในลักษณะของการทำงานบริหาร บทบาทและหน้าที่ในการบริหารงาน โดยวิธีการสังเกต หรือศึกษาจากบันทึกการทำงาน นอกจากนี้ แนวการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำยังศึกษาต่อไปถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยศึกษาจากการสอบถามความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวโดยสรุป แนวทางทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำพยายามแสวงหาคำตอบว่าผู้นำควรแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างไรนั่นเอง

### 4. แนวทางการศึกษาสถานการณ์ของผู้นำ

แนวทางการศึกษาสถานการณ์ของผู้นำให้ความสำคัญต่อบึงจัยสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ผู้นำนำผู้อื่นได้ดี เช่น อำนาจหน้าที่ คุณลักษณะของงาน การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน การศึกษาสถานการณ์ผู้นำเกิดขึ้นในช่วงปลายทศวรรษ 1960 ถึงปัจจุบัน แนวการศึกษาวิจัยแบ่งได้เป็น 2 แนวทาง คือ นักวิจัยกลุ่มหนึ่งกำหนดให้พฤติกรรมเป็นตัวแปรตาม โดยพยายามค้นหาคำตอบว่าสถานการณ์จะมีอิทธิพลอย่างไรต่อการกระทำหรือพฤติกรรมผู้นำ และกำหนดปัจจัยสำคัญของสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือข้อจำกัดต่อผู้นำ สำหรับนักวิจัยอีกกลุ่มหนึ่ง พยายามระบุสถานการณ์ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้นำต่อประสิทธิผลของผู้นำ โดยมีสมมติฐานว่า พฤติกรรมหรือคุณลักษณะผู้นำที่แตกต่างกันจะเกิดผลดีในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และแบบพฤติกรรมเดียวกัน อาจไม่เกิดผลดีที่สุดในทุกสถานการณ์ กล่าวโดยสรุป แนวทางการศึกษาสถานการณ์ของผู้นำ พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำนำคนอื่นภายใต้สถานการณ์อะไรบ้าง และอะไรที่เป็นปัจจัยกำหนดสถานการณ์ต่าง ๆ



## 5. แนวทางการศึกษาบารมีผู้นำและผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

แนวทางการศึกษาบารมีผู้นำและผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จะมีความคล้ายคลึงกันและคาบเกี่ยวกันเพราะทั้งคู่เน้นกระบวนการการใช้อิทธิพลของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของสมาชิกในองค์การ รวมทั้งการสร้างภาวะผูกพันในเป้าหมายและภารกิจขององค์การร่วมกัน โดยทั่วไปผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะมีความหมายกว้างกว่าผู้นำที่มีบารมี แต่แนวทางทั้งสองก็มีความผูกพันกันอยู่มาก กล่าวโดยสรุป แนวทางการศึกษาบารมีผู้นำและผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพยายามแสวงหาคำตอบที่ว่า ผู้นำจะแสดงบารมีอย่างไร ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์การให้ไปในทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

การเลือกรูปแบบภาวะผู้นำทฤษฎีหรือแนวทางใดนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความสนใจของผู้ทำการศึกษา ซึ่งล้วนแล้วแต่มีเป้าหมายที่จะหารูปแบบหรือภาวะผู้นำที่ดีที่สุด

และจากการศึกษาความหมาย แนวคิด และแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแล้ว ผู้ศึกษามีความสนใจเกี่ยวกับ พฤติกรรม ของผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership) ดังนั้น ผู้ศึกษาจะขอศึกษาตามแนวทางการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำนั้น มีอยู่หลายทฤษฎีที่น่าสนใจ ดังนี้

## 2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ

ราณี อิติชัยกุล (2543: 227-234) กล่าวว่า ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำมีหลายทฤษฎี ดังนี้

### 2.1 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

เดวิท เลวิน และคณะ จากมหาวิทยาลัย ไอโอวา ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำ ออกเป็น 3 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่ตัดสินใจด้วยตนเอง ชอบออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือใช้การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว จำกัดการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ชอบใช้อำนาจควบคุม หรือใช้อำนาจในการลงโทษ เน้นที่ผลงานเป็นหลัก

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ และในการกำหนดวิธีการทำงาน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน คำนึงถึงความรู้สึก ความสะดวกของผู้ตาม และจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) เป็นผู้นำที่ให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทรัพยากรหรือวัตถุดิบที่จำเป็นในการทำงาน มีส่วนร่วมเพียงช่วยตอบคำถาม และหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ โดยไม่สนใจในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ต่อมาได้มีนักวิชาการหลายคน ได้พยายามศึกษาข้อดีและข้อเสียของผู้นำแต่ละแบบ โดยพยายามเชื่อมโยงแบบของผู้นำกับประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานในระยะสั้น
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจมากที่สุด และก่อให้เกิดผลสำเร็จของการทำงานในระยะยาว โดยได้รับการสนับสนุน ความร่วมมือ ร่วมใจ จากผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม ก่อให้เกิดผลงานที่ด้อยคุณภาพมากกว่าผู้นำแบบอื่น เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำอะไร โดยเสรี ระเบียบวินัยหย่อนยาน และทำให้ควบคุมลำบาก

การศึกษาของกลุ่มนี้ จึงสรุปได้ว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยดีกว่าผู้นำแบบเผด็จการ เนื่องจาก

1. ผู้ตามมีโอกาสดำเนินการได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ
2. การให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ช่วยพัฒนาคุณภาพของการตัดสินใจ
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหา เพราะผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยนั่นเอง

## 2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน

ในปี ค.ศ. 1947 เรนซิส ลิเคิร์ต (Rensis Likert) จากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน ได้ทำการศึกษาวิจัยแบบพฤติกรรมของผู้นำ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดรูปแบบพฤติกรรมผู้นำภายใต้กระบวนการกลุ่มที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการออกแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ เช่น บริษัทประกันภัย บริษัทผู้ผลิตสินค้าขนาดใหญ่ และทำการเปรียบเทียบผู้บริหารที่สามารถหรือไม่สามารถนำผู้อื่นได้อย่างมี

ประสิทธิผล สรุปผลการวิจัยพบว่ามีแบบพฤติกรรมผู้นำที่เด่นชัด คือ แบบผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Behavior) และแบบผู้นำที่มุ่งคน (Relationship-Oriented Behavior)

1) พฤติกรรมแบบมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานและผลสำเร็จของงาน โดยจะควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด อธิบายหลักการการทำงานที่ถูกต้อง และมองว่า สมาชิกของกลุ่มเป็นเพียงเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลผลิตหรือผลงานเท่านั้น

2) พฤติกรรมแบบมุ่งคน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำแบบนี้ คำนึงว่าผลงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะให้การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งความเข้าใจและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้า ตลอดจนยอมรับในความแตกต่างของสมาชิกในกลุ่มอีกด้วย

### 2.3. แบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโฮโอ

สตอกคิล และ คณะ ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำ และสามารถสรุปแบบพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญ ๆ ได้ 2 แบบ คือ

1) พฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การสนับสนุนและเป็นธุระในเรื่องของความรู้สึกและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การรับฟังปัญหา การสนับสนุนและการปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา การช่วยเหลือเมื่อมีโอกาสน การปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของงาน การยอมรับฟังความคิดเห็น การเอาใจใส่ดูแลขวัญกำลังใจและสร้างสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ความเสมอภาคต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

2) พฤติกรรมแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่นิยามและกำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาตามโครงสร้างการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามระเบียบและวิธีการที่ผู้นำกำหนดไว้ ตัวอย่างพฤติกรรมแบบนี้ ได้แก่ การวิจารณ์ผลการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญต่อการทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด การกำหนดหน้าที่และงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การรักษามาตรฐานของการปฏิบัติงาน

การประสานงานกับผู้ได้บังคับบัญชา การดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่าผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ

สรุปได้ว่า แบบพฤติกรรมที่เน้น โครงสร้างการทำงานเป็นแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานนั่นเอง

การศึกษาวิจัยของกลุ่ม โอไฮโอ และ กลุ่ม มิชิแกน ให้ความสำคัญต่อแบบพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ ผู้นำมุ่งงาน และ ผู้นำมุ่งคน ซึ่งในการนำพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานหรือ มุ่งคน มาใช้นั้น ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้นำเอง และแนวทางการศึกษานี้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการพัฒนาผู้บริหาร เนื่องจากแนวคิดนี้เชื่อว่า ความเป็นผู้นำไม่ได้ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่สามารถเรียนรู้และพัฒนาด้วยการฝึกฝนได้ เพื่อเพิ่มพูนภาวะผู้นำให้สามารถนำพาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จขั้นสูงสุด

#### 2.4. แนวการศึกษาถ่ายความเป็นผู้นำของเบลคและมูตัน

โรเบิร์ต เบลค และเจน มูตัน ได้ศึกษาแนวคิดพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มโอไฮโอ และได้พัฒนาทฤษฎีถ่ายการบริหารขึ้นในปี ค.ศ.1964 โดยมุ่งศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานเพิ่มเติมจากกลุ่มโอไฮโอในรายละเอียดลึกซึ้ง โดยอาศัยถ่ายการบริหาร และเรียกว่า ทฤษฎีถ่ายความเป็นผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยถ่ายการบริหารแบบ 2 มิติ ที่มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. แบบพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือ แบบพฤติกรรมคำนึงถึงคนและแบบพฤติกรรมคำนึงถึงผลผลิต ซึ่งคล้ายคลึงกับผู้นำแบบมุ่งคนและมุ่งงานของกลุ่มโอไฮโอ
2. ถ่ายการบริหาร ประกอบด้วยระดับความมากน้อยของพฤติกรรม 9 ระดับบนแกนอิสระ 2 แกน โดยมีพฤติกรรมคำนึงถึงผลผลิตอยู่บนแกนนอน และพฤติกรรมคำนึงถึงคนอยู่บนแกนตั้ง ดังนั้นจะมีพฤติกรรมผู้นำที่เป็นไปได้ถึง 81 แบบ

ผลการวิจัยของ Blake และ Mouton สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบ Team Management จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เพราะเป็นผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหของผู้ได้บังคับบัญชา หรือ การบริหารร่วมกันเป็นทีมงาน พร้อมทั้งการสร้างขวัญและกำลังใจและความรู้สึกที่ดีระหว่างกัน

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546: 120-124) กล่าวว่า Robert Blake และ Jane Mouton ได้พัฒนาเครื่องมือ 2 มิติ ที่เรียกว่า “ ตะแกรงการจัดการ ” (Managerial Grid) โดยแทนที่จะแบ่งถึง

ความสนใจที่พฤติกรรมของผู้นำโดยตรงตามแนวทางของ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ แต่วิธีการของ Blake และ Mouton ใช้ทัศนคติของผู้นำ ได้แก่ “สนใจคน” กับ “สนใจงาน” ซึ่งภาวะผู้นำที่แบ่งแยกโดย “ตะแกรง” หรือ “ตาข่าย” นั้น มีจุดที่สำคัญอยู่ 7 แบบ คือ

4.1 ผู้นำสู่ความถดถอย (Impoverished Leader) แสดงความสนใจในระดับต่ำ ทั้งในด้านคนและงาน ปล่อยให้กลุ่มตัดสินใจกันเอง แสดงความใส่ใจเพียงเล็กน้อยในกระบวนการทำงาน หรือผลลัพธ์ของงานเท่านั้น

4.2 ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่เพื่อการสนองตอบ (Authority-Compliance Leader) แสดงความสนใจในงานสูง แต่ไม่ค่อยสนใจด้านคน ภาวะผู้นำแบบนี้ มักจะตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เกือบทั้งหมดด้วยตนเอง แล้วบัญชาการ โดยมุ่งหวังว่าลูกน้องจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งโดยเคร่งครัด

4.3 ผู้นำสโมสรกีฬา-สังคม (Country Club Leader) สนใจคนแต่ไม่ค่อยสนใจงาน มีมนุษยสัมพันธ์อันอบอุ่น หลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง แสวงหาความประสานสอดคล้องในการตัดสินใจ

4.4 ผู้นำใช้พระเดชพระคุณ (Paternalistic Leader) แบบเจ้าพ่อ เป็นการผสมผสานของผู้นำ แบบที่ 2 และ 3 คือใช้ตัวตนเป็นมาตรฐาน ยึดถือตามประสบการณ์ของตนเป็นสำคัญ และมุ่งหวังให้ทุกคน เคารพเชื่อฟัง

4.5 ผู้นำรักษาสมดุล (Middle-of-the-road Leader) คือ ผู้นำประเภทไม่ยอมผูกมัดตัวเองกับเรื่องใด ๆ แต่จะเน้นรักษาสมดุลระหว่างคนกับงาน ไม่เน้นการดำเนินการที่เป็นเลิศ แต่พอใจแค่การดำเนินการที่ดีพอใช้เท่านั้น

4.6 ผู้นำทีมงาน (Team Leader) คือ ผู้นำที่เชื่อว่า ความสำเร็จของการดำเนินงานที่เป็นเลิศนั้นคือเป้าหมายสูงสุดของทีมงานหรือองค์การ

4.7 ผู้นำนักแสวงหา โอกาส (Opportunities Leader) คือ ผู้นำที่มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนตัวเองมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมขององค์การ สามารถปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพและพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลสูงเพื่อความสำเร็จส่วนตัว

จากการศึกษาแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนั้น มีอยู่หลายทฤษฎี แต่ผู้ศึกษามีความสนใจในทฤษฎีของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน เป็นแนวศึกษาของเรนซิส ลิเคิร์ท ที่สรุปผลการวิจัยได้ว่า มีแบบพฤติกรรมผู้นำที่เด่นชัด คือ แบบผู้นำที่มุ่งงาน และแบบผู้นำที่มุ่งคน ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงขอเลือกทฤษฎีของเรนซิส ลิเคิร์ท แห่งมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกนเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาคั้งนี้

### 3. ลักษณะการบริหารงานของบริษัท แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด

บริษัทแอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2526 ตั้งอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ วัตถุประสงค์เพื่อประกอบธุรกิจเกี่ยวกับกระจกมองข้างรถยนต์ และรถจักรยานยนต์ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาบริษัทสามารถครองตลาดรถยนต์ได้ร้อยละ 54 และครองตลาดรถจักรยานยนต์ได้ร้อยละ 46 โดยครอบครองตลาดในประเทศได้มากกว่าร้อยละ 90 ส่วนตลาดต่างประเทศนั้นบริษัทกำลังดำเนินการขยายตลาดออกไปให้กว้างขวางมากขึ้น

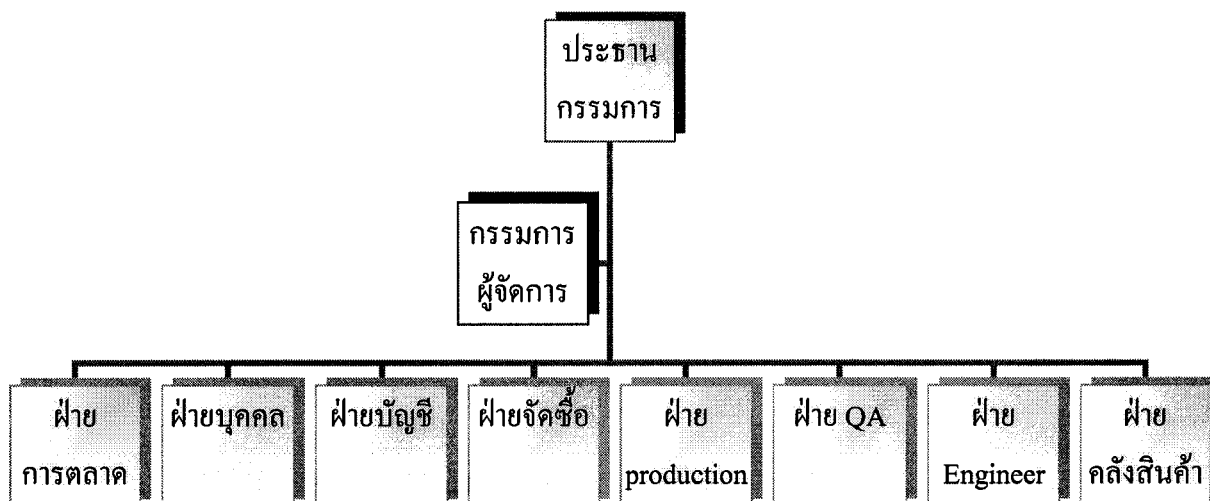
หน้าที่และความรับผิดชอบทั่วไปของผู้บริหารบริษัท แอมพาส มีดังนี้

1. รับผิดชอบดูแลงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบภายในบริษัท
2. รับผิดชอบดูแลผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค ยุติธรรม และทั่วถึง
3. ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์การให้ประสบความสำเร็จ

บริษัทแอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ มีพนักงานทั้งหมด 145 คน โดยแบ่งออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้

ฝ่ายการตลาด	มีพนักงานทั้งหมด	2 คน
ฝ่ายบุคคล	มีพนักงานทั้งหมด	5 คน
ฝ่ายบัญชี	มีพนักงานทั้งหมด	4 คน
ฝ่ายจัดซื้อ	มีพนักงานทั้งหมด	2 คน
ฝ่าย production	มีพนักงานทั้งหมด	109 คน
ฝ่าย QA	มีพนักงานทั้งหมด	12 คน
ฝ่าย Engineer	มีพนักงานทั้งหมด	6 คน
ฝ่ายคลังสินค้า	มีพนักงานทั้งหมด	5 คน

บริษัท แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด จัดโครงสร้างองค์กร เป็นฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงผังองค์กรของบริษัทแอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด

#### 4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**วิทย์ มงคลวิสุทธิ (2536: บทคัดย่อ)** ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลชุมชนขนาด 30 เตียง ในจังหวัดน่าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงพยาบาลในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามความคิดเห็น 4 ประเด็น คือ เห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองในระดับปานกลาง มีภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจและการสอนงานในระดับปานกลาง มีความศรัทธาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับปานกลาง และเห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจให้คุณให้โทษในระดับปานกลาง ทั้งนี้ ความเห็นต่อประเด็นหลังมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 3 ประเด็นแรก และเมื่อจำแนกตามความคิดเห็นตามปัจจัย ตำแหน่งงาน ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง อายุราชการ วุฒิการศึกษาและการรับการศึกษาอบรม ของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อความคิดเห็นทั้ง 4 ประเด็นพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 5 ปี มีความเห็นเชิงบวกต่อภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจและการสอนงานสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งนานกว่า ส่วนความเห็นประเด็นอื่น ไม่พบความแตกต่างตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

**ไพโรจน์ พากเพียร (2536: บทคัดย่อ)** ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด ตามการรับรู้ของศึกษาธิการอำเภอในภาคเหนือ ผลการศึกษาปรากฏว่า ศึกษาธิการจังหวัดมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมาก ในด้านความต้องการให้งานบรรลุเป้าหมายแสดงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจน เร่งรัดให้ผู้ร่วมงานทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน ให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความมุ่งหวังของหน่วยงานที่มีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน และพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงานที่พบน้อยคือ ดำเนินผู้ร่วมงานต่อหน้าในการทำงานที่บกพร่อง และชอบให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตนอย่างห่างเหิน ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ที่พบบ่อยคือ วางตนให้เป็นที่เชื่อถือของผู้ร่วมงาน กระทำแต่สิ่งที่ดี ให้ความเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงาน และพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ที่พบน้อย คือ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ และวางตนอยู่เหนือผู้อื่น

**นพพร เจริญสุข (2540: บทคัดย่อ)** ศึกษาเรื่องการศึกษาค้นคว้าผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานที่หัวหน้ามีลักษณะผู้นำต่างกัน ในหน่วยงานภาคเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่มีผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ จะได้รับการประเมินจากหัวหน้าของตน ว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่าการประเมินของผู้นำแบบมุ่งงานที่ประเมินผลงานลูกน้องของตน จากผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจและขวัญของพนักงานพบว่าพนักงานที่มีผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีความพึงพอใจและมีขวัญกำลังใจที่ดีกว่าพนักงานที่มีผู้นำแบบมุ่งงาน

**ดวงใจ นิลพันธ์ (2543: บทคัดย่อ)** ศึกษาเรื่องการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคม ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานมาก และยังพบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและอายุ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 39.7

**อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์ (2539 อ้างใน ศรีสกุล สังข์ศรี, 2541: 125)** ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยนำเอาทฤษฎีตาข่ายการบริหารงานของเบลคและมูตันมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (9,9) คือ เน้นทั้งคน และ เน้นทั้งงาน มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะงานทั่วไป รวม 6 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสูงกว่ารูปแบบพฤติกรรมแบบอื่น ๆ



**เบญจา นิลามิตร (2540: บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาความคาดหวังของข้าราชการตำรวจต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ศึกษากรณีกองบัญชาการศึกษา โดยได้ศึกษาความคาดหวังและเปรียบเทียบความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ของข้าราชการตำรวจที่มีภูมิลำเนาที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการตำรวจส่วนใหญ่ คาดหวังให้ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ รองลงมาคือแบบมีส่วนร่วม และแบบเผด็จการอย่างมีสติไปตามลำดับ โดยไม่มีกลุ่มใดคาดหวังให้ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ การศึกษาดังกล่าวยังพบว่า ข้าราชการตำรวจเพศหญิงมีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือสูงกว่าเพศชาย ในส่วนข้าราชการตำรวจเพศชาย มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูงกว่าเพศหญิง และพบว่า ข้าราชการตำรวจเพศหญิง มีความคาดหวังต่อ รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีสติปี่ในขณะที่เพศชายไม่มีความคาดหวังแต่อย่างใด ซึ่งจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยยังได้เสนอแนะไว้พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของตำรวจในกองบัญชาการศึกษาควรมีลักษณะในการบริหารแบบปรึกษาหารือ คือ การบริหารงาน โดยให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่ทุกกรณี ซึ่งนโยบายหลักและการตัดสินใจทั่วไปเป็นของผู้บริหารระดับสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำลงมาสามารถตัดสินใจได้บางเรื่อง การติดต่อสื่อสารในหน่วยงานควรเป็นไปในลักษณะจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน และการควบคุมมีการกระจายงานและมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติในระดับลดหลั่นกันลงมา เพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม รับผิดชอบ ผู้นำจะกำหนดเป้าหมายและสั่งการภายหลังจากการประชุมปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว แม้ว่าการตัดสินใจจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชา แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีความรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้บังคับบัญชา

**รังสรรค์ ตันเจริญ (2534: บทคัดย่อ)** ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครอง โดยใช้รูปแบบทฤษฎีภาวะผู้นำการบริหารระบบ 4 ของ Likert ที่แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำทางการบริหารออกเป็น 4 รูปแบบ คือ แบบเผด็จการ แบบเผด็จการอย่างมีสติปี่ แบบปรึกษาหารือ แบบให้เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อคุณลักษณะทางสังคมและขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไรกับรูปแบบของภาวะผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการที่มีผู้บังคับบัญชาแบบปรึกษาหารือ และแบบให้เข้ามามีส่วนร่วม ข้าราชการจะมีขวัญกำลังใจระดับค่อนข้างสูง และในลักษณะทางสังคม เรื่องเพศเท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำ ส่วนอายุราชการ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำ

**จักรพันธ์ ตระการศาสตร์ (2536 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาความคาดหวังของพัฒนาการต่อรูปแบบภาวะผู้นำของพัฒนาการอำเภอ ผลการศึกษาพบว่า พัฒนาการอำเภอควรมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ รองลงมาคาดหวังว่าควรมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและแบบเผด็จการ

อย่างมีศิลป์ตามลำดับ นอกจากนี้ ยังพบว่า ระดับการศึกษาของพัฒนากร มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของพัฒนากรอำเภอ โดยที่พัฒนากรที่มีการศึกษาสูงมีแนวโน้มที่จะคาดหวังให้พัฒนากรอำเภอมีรูปแบบภาวะผู้นำค่อนข้างไปทางเป็นประชาธิปไตย แต่พัฒนากรที่มีการศึกษาน้อยกว่า มีแนวโน้มที่คาดหวังให้พัฒนากรอำเภอมีรูปแบบผู้นำค่อนข้างไปทางเผด็จการแบบมีศิลป์ ส่วนอายุ เพศ อายุราชการ ระดับตำแหน่ง และความเข้าใจในวิธีการทำงานพัฒนาชุมชน ไม่มี ความสัมพันธ์กับความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำ

**ฉมัย ทองเรือง (2543: บทคัดย่อ)** ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของหน่วยงานศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในภาคกลาง ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของอุตสาหกรรมจังหวัดในภาคกลางในภาพรวมเป็นแบบปรึกษาหารือ และประสิทธิผลของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในภาคกลางในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง นอกจากนี้ สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสำนักงานอุตสาหกรรมในจังหวัดภาคกลาง คือ เพศ ระดับตำแหน่งและฝ่ายที่สังกัด มีความสัมพันธ์ต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ระดับตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของหน่วยงาน ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหน่วยงาน

**สัมพันธ์ รมยะพันธ์ (2542: บทคัดย่อ)** ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจกับภาวะผู้นำ กรณีศึกษาราชการออมสินภาค 1 ผลการศึกษาพบว่า การใช้อำนาจและภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารจะแตกต่างกันตามลักษณะภูมิหลัง และการใช้อำนาจแบบความรู้ความเชี่ยวชาญและอ้างอิงมีความสัมพันธ์กับผู้นำแบบประชาธิปไตย และการใช้อำนาจแบบความรู้ความเชี่ยวชาญเท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์กับผู้นำแบบเสรีนิยมตามการรับรู้ของผู้จัดการ ส่วนการใช้อำนาจแบบการให้รางวัล ความรู้ความเชี่ยวชาญ นิติบัญญัติและอ้างอิงมีความสัมพันธ์กับผู้นำแบบประชาธิปไตย และการใช้อำนาจแบบการบีบบังคับนั้น มีความสัมพันธ์กับผู้นำแบบอิตาเลียนตามการรับรู้ของกลุ่มพนักงานเท่านั้น

**ฉลัญฉวี ภาวรา (2543: บทคัดย่อ)** ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความพอใจในการทำงานระดับสูงและมีความพอใจในการทำงานกับหัวหน้าที่มีการสั่งงานและมอบหมายงานอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้ติดต่อสื่อสาร มีการบริหารงานที่ดี มีการเสริมสร้างทักษะและความสามารถให้ การให้ความรู้ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการให้โอกาสกับ พนักงานในการแสดงออกด้านความรู้ความสามารถในการทำงาน

**รติกร เวชชะ (2541: บทคัดย่อ)** ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อแบบภาวะผู้นำ กรณีศึกษากรมการคลังภายใน กระทรวงพาณิชย์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพอใจในงานในระดับปานกลางและผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีแบบภาวะผู้นำเป็นแบบที่มงานมากที่สุด รองลงมาคือแบบภาวะผู้นำแบบเดินสายกลาง แบบสโมสร แบบยึดคำสั่ง และแบบปล่อยตามสบาย ตามลำดับ และผู้ได้บังคับบัญชามีความต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีแบบภาวะผู้นำแบบที่มงานมากที่สุด รองลงมาคือ แบบเดินสายกลาง แบบสโมสร แบบยึดคำสั่ง และ แบบปล่อยตามสบาย ตามลำดับ นอกจากนี้ ผู้ได้บังคับบัญชา มีความพอใจในงานต่อแบบภาวะผู้นำ โดยพึงพอใจในงานแบบที่มงานมากที่สุด รองลงมาคือ แบบสโมสร แบบเดินสายกลาง แบบยึดคำสั่ง และแบบปล่อยตามสบาย ตามลำดับ

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวิธีการศึกษา ดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานประจำของบริษัท แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด ซึ่งมีจำนวนประชากรรวมทั้งสิ้น 145 คน (แหล่งที่มาของข้อมูล : ฝ่ายบุคคลบริษัทแอมพาส)

ฝ่ายงาน	จำนวนประชากร
ฝ่ายการตลาด	2 คน
ฝ่ายบุคคล	5 คน
ฝ่ายบัญชี	4 คน
ฝ่ายจัดซื้อ	2 คน
ฝ่าย production	109 คน
ฝ่าย QA	12 คน
ฝ่าย Engineer	6 คน
ฝ่ายคลังสินค้า	5 คน
รวม	145 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนในการศึกษา ผู้ศึกษาใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน โดยให้ขนาดตัวอย่างมีระดับความเชื่อมั่น 90% และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 10% จะได้จำนวนตัวอย่างที่จะทำการศึกษาเป็นจำนวน 106 คน โดยสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

ฝ่ายงาน	จำนวนตัวอย่าง
ฝ่ายการตลาด	1 คน
ฝ่ายบุคคล	3 คน

ฝ่ายบัญชี	2	คน
ฝ่ายจัดซื้อ	1	คน
ฝ่าย production	87	คน
ฝ่าย QA	6	คน
ฝ่าย Engineer	3	คน
ฝ่ายคลังสินค้า	3	คน
รวม	106	คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม โดยจะวางแนวคำถามตามประเด็น ในกรอบแนวความคิดของการศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลตามลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นอยู่ปัจจุบันของผู้บริหารของบริษัท แอม พาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด โดยจะจำแนกระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยคำถาม 10 ข้อแรกเป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และคำถาม 10 ข้อสุดท้ายเป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรม ที่พึงประสงค์หรืออยากให้เป็นของผู้บริหาร ของบริษัท แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด โดยจะจำแนกระดับที่พึงประสงค์ออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยจะจำแนกระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยคำถาม 10 ข้อแรกเป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และคำถาม 10 ข้อสุดท้ายเป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

ตอนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดให้แสดงความคิดเห็น

การแปลความความหมายค่าเฉลี่ยของผลการวิเคราะห์ข้อมูล คือ

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	หมายความว่า
4.50-5.00	เห็นด้วยมากที่สุด
3.50-4.49	เห็นด้วยมาก
2.50-3.49	เห็นด้วยปานกลาง
1.50-2.49	เห็นด้วยน้อย
1.00-1.49	เห็นด้วยน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสร้าง โดยรวบรวมและคัดเลือกจากแบบสอบถามในหัวข้อที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงแล้วนำไปทดลองกับกลุ่มทดลองที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วย การหาความเที่ยงตรง และหาค่าความเชื่อมั่น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ความเที่ยงตรง ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาชั้นว่า อิศระ พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องด้านการใช้ภาษา เนื้อหา และ โครงสร้างของคำถามเป็นรายชื่อของแบบสอบถามทั้งหมดแล้วนำข้อเสนอนี้มาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

ความเชื่อมั่น ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรงแล้วไปใช้กับกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน แล้วนำผลการทดลองมาใช้วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคำถามตอนที่ 1 ในข้อที่ 1-10 = 0.812 คำถามตอนที่ 2 ข้อที่ 11-20 = 0.917

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ติดต่อแจ้งส่วนงานทั้งหมด เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานเพื่อการศึกษา

3.2 นำแบบสอบถามไปแจกตามส่วนงานต่าง ๆ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม หลังจากนั้น ผู้ศึกษาจะไปรับและรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดที่ตอบแล้ว

3.3 แยกแบบสอบถาม ตามส่วนงานและลักษณะส่วนบุคคล

3.4 วิเคราะห์ข้อมูล

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและใช้สถิติเชิงพรรณนา สถิติที่ใช้ประกอบด้วย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ANOVA ในการทดสอบสมมติฐานการศึกษา

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ในทัศนะของพนักงาน วิทยาลัยศึกษา บริษัท แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด โดยการรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างและการประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบัน
- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์
- ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน
- ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาและข้อเสนอแนะ

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ จำนวนทั้งสิ้น 106 ราย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล จำนวน 106 ราย ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และส่วนงาน

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (n = 106)	ร้อยละ (100.0)
เพศ	ชาย	65
	หญิง	41

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (n = 106)	ร้อยละ (100.0)	
อายุ	ต่ำกว่า 25 ปี	36	34.0
	25-30 ปี	36	34.0
	31-40 ปี	34	32.0
	41 ปีขึ้นไป	0	0.0
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	95	89.6
	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	11	10.4
	สูงกว่าปริญญาตรี	0	0.0
อายุงาน	ต่ำกว่า 3 ปี	90	84.9
	3-5 ปี	13	12.3
	มากกว่า 5 ปี	3	2.8
ส่วนงาน	ฝ่ายการตลาด	1	0.94
	ฝ่ายบุคคล	3	2.83
	ฝ่ายบัญชี	2	1.89
	ฝ่ายจัดซื้อ	1	0.94
	QA	6	5.66
	Engineer	3	2.83
	Store	3	2.83
	Production	87	82.08

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละตามลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด 106 คน ได้ดังนี้

เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 106 ราย ส่วนใหญ่เป็น เพศชาย โดยมีจำนวน 65 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 61.3 ส่วนที่เหลือจำนวน 41 ราย เป็นเพศหญิง หรือคิดเป็นร้อยละ 38.7 ที่ต้องมี



เพศชายมากกว่าก็เพราะว่างานส่วนใหญ่เป็นงานหนัก เช่นงานในกระบวนการของการตัดกระจกนั้น ต้องใช้เพศชาย ซึ่งมีความแข็งแรงและแข็งแรงกว่า ส่วนเพศหญิงจะเป็นงานที่เบากว่า เช่น งานประเภท คัดแยก หรือ ทำความสะอาดผิวกระจก เป็นต้น

อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 106 ราย ส่วนใหญ่จะมีอายุไม่แตกต่างกันมากนัก ซึ่งพบว่า มีอายุต่ำกว่า 25 ปี และมีอายุระหว่าง 25-30 ปี มีจำนวนเท่ากัน คือ 36 ราย หรือ คิดเป็นร้อยละ 34 และมีอายุ 31-40 ปี มีจำนวน 34 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 32 พนักงานส่วนใหญ่มีอายุไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานนั้นจะเป็นกันเอง เน้นความสามัคคี ความเป็นเพื่อนเป็นพี่น้อง สามารถทำความรู้จักคุ้นเคยระหว่างเพื่อนร่วมงานกันได้หมดไม่แบ่งแยก

การศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 106 ราย ส่วนใหญ่จะมีการศึกษาค่ำกว่าระดับปริญญาตรี คือมีจำนวนมากถึง 95 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 89.6 เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่จะทำงานในสายการผลิต ไม่จำเป็นต้องใช้ระดับการศึกษาที่สูง พนักงานในสายการผลิต และการศึกษาไม่ถึงระดับปริญญาตรีจึงมีมากที่สุด รองลงมาคือ การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีทั้งหมด 11 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 10.4 ซึ่งจะทำงานในประเภทเอกสารหรือการทำงานที่ต้องใช้ทักษะความรู้ประสบการณ์ที่สูงขึ้นไป จึงต้องใช้ผู้ที่จบระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และพบว่า ไม่มีผู้ที่จบการศึกษาระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีเลย

ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท พบว่า กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 106 ราย ส่วนใหญ่จะมีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี เนื่องจากเป็นพนักงานในสายการผลิต จำนวนพนักงานจะมีการเคลื่อนไหวเข้าออกตลอดเวลา ทำให้มีจำนวนพนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 3 ปี เป็นจำนวนมาก ซึ่งในขณะที่ทำการศึกษานั้น มีจำนวน 90 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 84.9 ส่วนพนักงานที่มีอายุการทำงาน 3-5 ปี มีจำนวน 13 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 12.3 ส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่มีตำแหน่งสูงขึ้นมาจะมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน เช่น หัวหน้างาน เป็นต้น ส่วนพนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปี มี 3 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 2.8 เป็นพนักงานที่ทำงานกับบริษัทมานาน มีความรู้สึกรับรู้ผูกพันกับองค์กรและไม่มีความคิดจะเปลี่ยนงานหรือเปลี่ยนที่ทำงานใหม่

ส่วนงานที่สังกัด พบว่า กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 106 ราย ส่วนใหญ่ สังกัดอยู่แผนก production หรือฝ่ายผลิต ซึ่งเป็นแผนกใหญ่ที่สุดของบริษัท เนื่องจากต้องใช้แรงงานจากพนักงานฝ่ายผลิตนี้ในการผลิตแปรรูปกระจกออกมาให้เป็นสินค้าตามรูปแบบที่ถูกค้าต้องการ ฝ่ายอื่น ๆ ก็จะมีจำนวนใกล้เคียงกันตามลำดับซึ่งจะคอยทำงานประสานกันเพื่อบริการความต้องการของลูกค้า

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบัน

จากการสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบันด้วยข้อคำถามที่ 1-10 ซึ่งเป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และข้อที่ 11-20 เป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ได้ข้อมูล ดังตารางที่ 4.2 ถึงตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบันแบบมุ่งคนในทัศนะของพนักงาน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งคน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	2.22	0.717	น้อย
2. ให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่	3.22	0.797	ปานกลาง
3. ให้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ในการทำงานอย่างเพียงพอ	1.92	0.686	น้อย
4. จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานให้	2.42	0.893	น้อย
5. ช่วยเหลือและปกป้องผู้ร่วมงานเมื่อมีโอกาส	2.02	0.816	น้อย
6. ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำงาน	2.42	0.729	น้อย
7. สนับสนุนข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่อการทำงาน	1.90	0.768	น้อย
8. เอาใจใส่และใส่ใจความรู้สึกผู้ร่วมงาน	1.91	0.823	น้อย
9. รับฟังปัญหาและข้อคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	1.98	0.884	น้อย
10. ให้ความเสมอภาคกับผู้ใต้บังคับบัญชา	2.24	0.787	น้อย
รวม	2.225	0.790	น้อย

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานโดยรวมของบริษัท แอมพาส มีทัศนะต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบันแบบมุ่งคนในระดับน้อย หากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทัศนะต่อการให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ  $\bar{X} = 3.22$  ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบันแบบมุ่งงานใน  
ทัศนคติของพนักงาน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
11. ตัดสินใจด้วยตนเอง	4.44	0.634	มาก
12. ออกคำสั่งและมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม	4.49	0.665	มาก
13. วางแผนและกำหนดขั้นตอนการทำงานเอง	4.48	0.605	มาก
14. ยึดถือผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ	4.20	0.920	มาก
15. กำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน	1.93	0.126	น้อย
16. ใช้การลงโทษหรือว่ากล่าวตักเตือน	4.22	0.817	มาก
17. ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น	4.25	0.996	มาก
18. แนะนำเทคนิคการทำงาน	1.66	0.914	น้อย
19. เลือกใช้คนได้เหมาะสมกับงาน	2.07	0.918	น้อย
20. ตรวจสอบและติดตามผลงานของผู้ปฏิบัติงาน	4.17	0.669	มาก
รวม	3.591	0.726	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พนักงานโดยรวมของบริษัท แอมพาส มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบันแบบมุ่งงานในระดับมาก หากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทัศนคติต่อการกำหนดการทำงานที่ชัดเจน การแนะนำเทคนิคการทำงาน และการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานมีค่าเฉลี่ยน้อยคือ  $\bar{X} = 1.66, 1.93$  และ  $2.07$  ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบันแบบมุ่งคน และแบบมุ่งงาน โดยรวม ในทัศนะของพนักงาน

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	2.225	0.790	น้อย
2.ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	3.591	0.726	มาก
รวม	2.908	0.758	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงานในทัศนะของพนักงาน โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.908$ , S.D.= 0.758)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ( $\bar{x} = 3.591$ ) มากกว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งคน ( $\bar{x} = 2.225$ )

จากการสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบันด้วยข้อคำถามที่ 1-10 ซึ่งเป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และข้อที่ 11-20 เป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน แบ่งตามเพศ ได้ข้อมูล ดังตารางที่ 4.5

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	เพศชาย			เพศหญิง		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	2.137	0.778	น้อย	2.139	0.790	น้อย
2.ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	3.591	0.550	มาก	3.594	0.723	มาก
รวม	2.864	0.664	ปานกลาง	2.886	0.756	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พนักงานเพศชายมีทัศนะต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบันแบบมุ่งคนในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.137$ ) แบบมุ่งงานในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.591$ ) ส่วนพนักงานเพศ

หญิง มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบันแบบมุ่งคนในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.139$ ) แบบมุ่งงานในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.594$ )

จากการสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบันด้วยข้อคำถามที่ 1-10 ซึ่งเป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และข้อที่ 11-20 เป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน แบ่งตามอายุ ได้ข้อมูล ดังตารางที่ 4.6

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ต่ำกว่า 25 ปี		25-30 ปี		31-40 ปี	
	$\bar{X}$	S.D. แปลผล	$\bar{X}$	S.D. แปลผล	$\bar{X}$	S.D. แปลผล
1.ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	2.023	0.744 น้อย	2.210	0.759 น้อย	2.181	0.826 น้อย
2.ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	3.577	0.531 มาก	3.588	0.660 มาก	3.610	0.667 มาก
รวม	2.80	0.637 ปานกลาง	2.899	0.70 ปานกลาง	2.89	0.746 ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบันแบบมุ่งคนอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.023$ ) และแบบมุ่งงานในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.577$ ) พนักงานที่มีอายุระหว่าง 25-30 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งคนในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.210$ ) แบบมุ่งงานในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.588$ ) ส่วนพนักงานที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปีนั้น มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งคนในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.181$ ) แบบมุ่งงานในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.610$ )

จากการสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบันด้วยข้อคำถามที่ 1-10 ซึ่งเป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และข้อที่ 11-20 เป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน แบ่งตามการศึกษา ได้ข้อมูล ดังตารางที่ 4.7

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ต่ำกว่า ป.ตรี		ป.ตรี/เทียบเท่า	
	$\bar{X}$	S.D. แปลผล	$\bar{X}$	S.D. แปลผล
1.ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	2.117	0.787 น้อย	2.140	0.790 น้อย
2.ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	3.605	0.619 มาก	3.591	0.724 มาก
รวม	2.861	0.703 ปานกลาง	2.865	0.757 ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรีมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบันแบบมุ่งคนในระดับน้อย ( $\bar{X}= 2.117$ ) และแบบมุ่งงานในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.605$ ) ส่วนพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งคนในระดับน้อย ( $\bar{X}= 2.140$ ) และแบบมุ่งงานในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.591$ )

จากการสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบันด้วยข้อคำถามที่ 1-10 ซึ่งเป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และข้อที่ 11-20 เป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน แบ่งตามระยะเวลาการทำงาน ได้ข้อมูล ดังตารางที่ 4.8

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ต่ำกว่า 3 ปี		3-5 ปี		มากกว่า 5 ปี	
	$\bar{X}$	S.D. แปลผล	$\bar{X}$	S.D. แปลผล	$\bar{X}$	S.D. แปลผล
1.ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	2.099	0.791 น้อย	2.081	0.675 น้อย	2.334	0.310 น้อย
2.ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	3.599	0.619 มาก	3.532	0.613 มาก	3.735	0.451 มาก
รวม	2.849	0.705 ปานกลาง	2.806	0.644 ปานกลาง	3.034	0.380 ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พนักงาน ที่มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำปัจจุบันแบบมุ่งคนในระดับน้อย ( $\bar{X}= 2.099$ ) และมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งงานในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.599$ ) พนักงานที่มีอายุการทำงาน 3-5 ปีมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำปัจจุบันแบบมุ่งคนอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X}= 2.081$ ) แบบมุ่งงานในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.532$ ) ส่วนพนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปีนั้น มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งคนในระดับน้อย ( $\bar{X}= 2.334$ ) แบบมุ่งงานในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.735$ )

จากการสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบันด้วยข้อคำถามที่ 1-10 ซึ่งเป็นภาวะผู้นำแบบมุงคน และข้อที่ 11-20 เป็นภาวะผู้นำแบบมุงงาน แบ่งตามฝ่ายงาน ได้ข้อมูล ดังตารางที่ 4.9

ฝ่ายงาน	ภาวะผู้นำแบบมุงคน			ภาวะผู้นำแบบมุงงาน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ฝ่ายการตลาด	1.90	0.000	น้อย	3.20	0.000	ปานกลาง
2. ฝ่ายบุคคล	1.66	0.346	น้อย	3.19	0.783	ปานกลาง
3. ฝ่ายบัญชี	3.10	0.000	ปานกลาง	3.75	0.212	มาก
4. ฝ่ายจัดซื้อ	2.70	0.000	ปานกลาง	3.57	0.000	มาก
5. ฝ่ายผลิต	2.10	0.785	น้อย	3.60	0.706	มาก
6. QA	2.41	0.515	น้อย	3.53	0.487	มาก
7. ฝ่ายวิศวกร	2.76	0.461	ปานกลาง	3.63	0.263	มาก
8. ฝ่ายคลังสินค้า	2.00	0.323	น้อย	3.73	0.345	มาก
รวม	2.14	0.790	น้อย	3.59	0.724	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พนักงานโดยรวมทุกแผนกมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบันแบบมุงคนในระดับที่น้อย ( $\bar{X}=2.140$ ) และมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบมุงงานในระดับมากคือ ( $\bar{X}=3.590$ )

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

จากการสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้วยข้อคำถามที่ 1-10 ซึ่งเป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และข้อที่ 11-20 เป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ได้ข้อมูล ดังตารางที่ 4.10 ถึงตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งคนในทัศนระของพนักงาน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งคน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.73	0.561	มากที่สุด
2. ให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่	4.97	0.167	มากที่สุด
3. ให้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ในการทำงานอย่างเพียงพอ	4.99	0.097	มากที่สุด
4. จัดหาวัสดุที่จำเป็นในการทำงานให้	5.00	0.000	มากที่สุด
5. ช่วยเหลือและปกป้องผู้ร่วมงานเมื่อมีโอกาส	5.00	0.000	มากที่สุด
6. ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำงาน	5.00	0.000	มากที่สุด
7. สนับสนุนข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่อการทำงาน	5.00	0.000	มากที่สุด
8. เอาใจใส่และใส่ใจความรู้สึกผู้ร่วมงาน	5.00	0.000	มากที่สุด
9. รับฟังปัญหาและข้อคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	5.00	0.000	มากที่สุด
10. ให้ความเสมอภาคกับผู้ใต้บังคับบัญชา	5.00	0.000	มากที่สุด
รวม	4.969	0.082	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 พบว่า พนักงานโดยรวมของบริษัท แอมพาส มีทัศนระต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์แบบมุ่งคนในระดับมากที่สุด คือ  $\bar{X} = 4.969$ , S.D.= 0.082



ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งงานใน  
ทัศนระของพนักงาน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
11. ตัดสินใจด้วยตนเอง	1.07	0.250	น้อยที่สุด
12. ออกคำสั่งและมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม	1.07	0.250	น้อยที่สุด
13. วางแผนและกำหนดขั้นตอนการทำงานเอง	1.07	0.250	น้อยที่สุด
14. ยึดถือผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ	1.07	0.250	น้อยที่สุด
15. กำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน	4.99	0.097	มากที่สุด
16. ใช้การลงโทษหรือว่ากล่าวตักเตือน	1.18	0.432	น้อยที่สุด
17. ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น	1.01	0.097	น้อยที่สุด
18. แนะนำเทคนิคการทำงาน	5.00	0.000	มากที่สุด
19. เลือกใช้คนได้เหมาะสมกับงาน	5.00	0.000	มากที่สุด
20. ตรวจสอบและติดตามผลงานของผู้ปฏิบัติงาน	4.92	0.407	มากที่สุด
รวม	2.638	0.203	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 พบว่า พนักงานโดยรวมของบริษัท แอมพาส มีทัศนระต่อภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารที่พึงประสงค์แบบมุ่งงานในระดับปานกลางคือ  $\bar{X} = 2.638$ , S.D.= 0.203

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งคนและ  
แบบมุ่งงาน ในทัศนระของพนักงาน

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	4.969	0.082	มากที่สุด
2.ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	2.638	0.726	ปานกลาง
รวม	3.803	0.404	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์ในแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงานในทัศนะของพนักงาน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.803$ , S.D.= 0.404)

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบมุ่งคน ( $\bar{x} = 4.969$ ) มากกว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ( $\bar{x} = 2.638$ )

จากการสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้วยข้อคำถามที่ 1-10 ซึ่งเป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และข้อที่ 11-20 เป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน แบ่งตามเพศ ได้ข้อมูล ดังตารางที่ 4.13

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	เพศชาย			เพศหญิง		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	4.978	0.066	มากที่สุด	4.950	0.096	มากที่สุด
2.ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	2.615	0.136	ปานกลาง	2.680	0.253	ปานกลาง
รวม	3.796	0.101	มาก	3.815	0.174	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า พนักงานเพศชายมีทัศนะต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์แบบมุ่งคนในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.978$ ) แบบมุ่งงานในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.615$ ) ส่วนพนักงานเพศหญิง มีทัศนะต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์แบบมุ่งคนในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.950$ ) แบบมุ่งงานในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.680$ )

จากการสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้วยข้อคำถามที่ 1-10 ซึ่งเป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และข้อที่ 11-20 เป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน แบ่งตามอายุ ได้ข้อมูล ดังตารางที่ 4.14

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ต่ำกว่า 25 ปี			25-30 ปี			31-40 ปี		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	4.980	0.054	มากที่สุด	4.950	0.106	มากที่สุด	4.976	0.826	มากที่สุด
2.ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	2.620	0.128	ปานกลาง	2.640	0.660	ปานกลาง	2.648	0.168	ปานกลาง
รวม	3.80	0.091	มาก	3.795	0.171	มาก	3.812	0.116	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นพึงประสงค์แบบมุ่งคนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.980$ ) และแบบมุ่งงานในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.620$ ) พนักงานที่มีอายุระหว่าง 25-30 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งคนในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.950$ ) แบบมุ่งงานในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.64$ ) ส่วนพนักงานที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี นั้น มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งคนในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.976$ ) แบบมุ่งงานในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.648$ )

จากการสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้วยข้อคำถามที่ 1-10 ซึ่งเป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และข้อที่ 11-20 เป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน แบ่งตามการศึกษา ได้ข้อมูล ดังตารางที่ 4.15

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ต่ำกว่า ป.ตรี			ป.ตรี/เทียบเท่า		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	4.981	0.054	มากที่สุด	4.864	0.153	มากที่สุด
2.ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	2.633	0.143	ปานกลาง	2.663	0.253	ปานกลาง
รวม	3.807	0.099	มาก	3.764	0.203	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาค่ากว่าปริญญาตรีมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งคนในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.981$ ) และแบบมุ่งงานในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.633$ ) ส่วนพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งคนในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.864$ ) และแบบมุ่งงานในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.663$ )

จากการสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้วยข้อคำถามที่ 1-10 ซึ่งเป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และข้อที่ 11-20 เป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน แบ่งตามระยะเวลาการทำงาน ได้ข้อมูล ดังตารางที่ 4.16

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ต่ำกว่า 3 ปี		3-5 ปี		มากกว่า 5 ปี	
	$\bar{X}$	S.D. แปลผล	$\bar{X}$	S.D. แปลผล	$\bar{X}$	S.D. แปลผล
1.ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	4.979	0.070 มากที่สุด	4.919	0.110 มากที่สุด	4.967	0.057 มากที่สุด
2.ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	2.634	0.193 ปานกลาง	2.630	0.199 ปานกลาง	2.765	0.288 ปานกลาง
รวม	3.806	0.131 มาก	2.806	0.644 มาก	3.034	0.380 มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า พนักงาน ที่มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งคนในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.979$ ) และมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งงานในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.634$ ) พนักงานที่มีอายุการทำงาน 3-5 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำปัจจุบันแบบมุ่งคนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.919$ ) แบบมุ่งงานในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.630$ ) ส่วนพนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปี นั้น มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งคนในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.967$ ) แบบมุ่งงานในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.765$ )

จากการสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้วยข้อคำถามที่ 1-10 ซึ่งเป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และข้อที่ 11-20 เป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน แบ่งตามฝ่ายงาน ได้ข้อมูล ดังตารางที่ 4.17

ฝ่ายงาน	ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน			ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ฝ่ายการตลาด	4.60	0.000	มากที่สุด	2.60	0.000	ปานกลาง
2. ฝ่ายบุคคล	4.80	0.115	มากที่สุด	2.50	0.200	ปานกลาง
3. ฝ่ายบัญชี	4.85	0.070	มากที่สุด	2.60	0.212	ปานกลาง
4. ฝ่ายจัดซื้อ	5.00	0.000	มากที่สุด	2.60	0.000	ปานกลาง
5. ฝ่ายผลิต	4.98	0.046	มากที่สุด	2.63	0.000	ปานกลาง
6. QA	4.91	0.098	มากที่สุด	2.71	0.218	ปานกลาง
7. ฝ่ายวิศวกร	4.97	0.057	มากที่สุด	2.60	0.000	ปานกลาง
8. ฝ่ายคลังสินค้า	5.00	0.000	มากที่สุด	2.63	0.057	ปานกลาง
รวม	4.969	0.790	มากที่สุด	2.638	0.203	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.17 พบว่า พนักงานโดยรวมทุกแผนกมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งคนในระดับที่มากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.969, S.D. = 0.790) และมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งงานในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 2.638, S.D. = 0.203)

#### ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** พนักงานมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ในปัจจุบันแบบมุ่งคนและมุ่งงานในระดับน้อยและมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งคนและมุ่งงานในระดับมาก

พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.908$ ) โดยแยกเป็นแบบมุ่งคนในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.225$ ) และแบบมุ่งงานในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.591$ ) และมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์โดยรวมในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.803$ ) โดยแยกเป็นแบบมุ่งคนในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.969$ ) และแบบมุ่งงานในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.638$ )

**สมมติฐานที่ 2** ลักษณะส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และสังกัดส่วนงานที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงานแตกต่างกัน

##### 2.1 จำแนกตามเพศ

ตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำปัจจุบันแบบมุ่งคน และแบบมุ่งงาน แบ่งตามเพศ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	เพศชาย		เพศหญิง		f	s.g.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	2.137	0.778	2.139	0.790	2.325	0.309
2.ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	3.591	0.550	3.594	0.723	1.943	0.495
รวม	2.864	0.664	2.886	0.756	2.134	0.402

จากตารางที่ 4.18 พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในปัจจุบันทั้งแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งคน และแบบมุ่งงาน แบ่งตามเพศ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	เพศชาย		เพศหญิง		f	s.g.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	4.978	0.066	4.954	0.096	0.554	0.061*
2.ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	2.615	0.136	2.677	0.253	3.637	0.070*
รวม	3.796	0.101	3.815	0.174	2.095	0.065*

\* ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.10

จากตารางที่ 4.19 พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ทั้งแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

## 2.2 จำแนกตามอายุ

ตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำปัจจุบันแบบมุ่งคน และแบบมุ่งงาน แบ่งตามอายุ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ต่ำกว่า 25 ปี		25-30 ปี		31-40 ปี		f	s.g.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	2.023	0.744	2.210	0.759	2.181	0.826	1.316	0.404
2.ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	3.577	.531	3.588	0.660	3.610	0.667	4.049	0.130
รวม	2.80	0.637	2.899	0.70	2.890	0.746	2.682	0.267

จากตารางที่ 4.20 พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในปัจจุบัน ทั้งแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งคน และแบบมุ่งงาน แบ่งตามอายุ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ต่ำกว่า 25 ปี		25-30 ปี		f	s.g.
	$\bar{X}$ S.D.	$\bar{X}$ S.D.	$\bar{X}$ S.D.	$\bar{X}$ S.D.		
1.ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	4.980 0.054	4.950 0.106	4.976 0.065	0.362	0.145	
2.ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	2.620 0.128	2.640 0.236	2.648 0.168	0.954	0.305	
รวม	3.800 0.091	3.795 0.171	3.812 0.116	0.658	0.225	

จากตารางที่ 4.21 พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์ ทั้งแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงานไม่แตกต่างกัน

### 2.3 จำแนกตามระดับการศึกษา

ตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำปัจจุบันแบบมุ่งคน และแบบมุ่งงาน แบ่งตามระดับการศึกษา

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ต่ำกว่า ป.ตรี		ป.ตรี/เทียบเท่า		f	s.g.
	$\bar{X}$ S.D.	$\bar{X}$ S.D.	$\bar{X}$ S.D.	$\bar{X}$ S.D.		
1.ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	2.117 0.787	2.140 0.790	1.433	0.413		
2.ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	3.605 0.619	3.591 0.724	1.330	0.323		
รวม	2.861 0.703	2.865 0.757	1.406	0.368		

จากตารางที่ 4.22 พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาต่างกันมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในปัจจุบัน ทั้งแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงานไม่แตกต่างกัน



ตารางที่ 4.23 ผลการทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งคน และแบบมุ่งงาน แบ่งตามระดับการศึกษา

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ต่ำกว่า ป.ตรี		ป.ตรี/เทียบเท่า		f	s.g.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	4.981	0.054	4.864	0.153	5.506	0.001*
2.ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	2.633	0.143	2.663	0.253	7.114	0.188
รวม	3.807	0.099	3.764	0.203	6.310	0.095*

\* ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.10

จากตารางที่ 4.23 พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติโดยรวมต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 และเมื่อดูรายข้อพบว่า พนักงานที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งคนต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ส่วนทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งงานนั้น ไม่แตกต่างกัน

#### 2.4 จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

ตารางที่ 4.24 ผลการทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำปัจจุบันแบบมุ่งคน และแบบมุ่งงาน แบ่งตามระยะเวลาการทำงาน

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ต่ำกว่า 3 ปี		3-5 ปี		มากกว่า 5 ปี		f	s.g.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	2.099	0.791	2.081	0.675	2.334	0.310	1.459	0.365
2.ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	3.599	0.619	3.532	0.613	3.735	0.451	1.819	0.318
รวม	2.849	0.705	2.806	0.644	3.034	0.380	1.639	0.341

จากตารางที่ 4.24 พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานที่ต่างกันมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในปัจจุบัน ทั้งแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงาน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.25 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งคน และแบบมุ่งงาน แบ่งตามระยะเวลาการทำงาน

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ต่ำกว่า 3 ปี		3-5 ปี		มากกว่า 5 ปี		f	s.g.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	4.979	0.070	4.919	0.110	4.967	0.057	0.831	0.155
2.ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	2.634	0.193	2.630	0.199	2.765	0.288	0.863	0.357
รวม	3.806	0.131	3.794	0.154	3.866	0.172	0.847	0.256

จากตารางที่ 4.25 พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานที่ต่างกันมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ของผู้บริหาร ทั้งแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงานไม่แตกต่างกัน

## 2.5 จำแนกตามสังกัดฝ่ายงาน

ตารางที่ 4.26 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ แบบมุ่งคน และแบบมุ่งงาน แบ่งตามสังกัดฝ่ายงาน

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ปัจจุบัน		f	s.g.	ที่พึงประสงค์		f	s.g.
	$\bar{X}$	S.D.			$\bar{X}$	S.D.		
1.ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	2.140	0.790	2.055	0.163	4.969	0.082	2.277	0.000*
2.ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	3.590	0.724	1.740	0.251	2.638	0.203	2.593	0.587
รวม	2.865	0.757	1.897	0.207	3.803	0.142	2.435	0.293

\* ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.10

จากตารางที่ 4.26 พบว่า พนักงานที่สังกัดฝ่ายงานต่างกันมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบันทั้งแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงาน ไม่แตกต่างกัน และมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งงานไม่ต่างกันด้วย แต่มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งคนต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

**ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาและข้อเสนอแนะ**

เนื่องจากไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามท่านใดที่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด ทางผู้ศึกษาจึง  
ไม่ได้ทำการวิเคราะห์คำถามในส่วนนี้

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ในทัศนะของพนักงาน  
กรณีศึกษา บริษัท แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด ผู้ศึกษาได้เสนอเป็น 3 ตอน คือ

1. สรุปผลการศึกษา
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปผลการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาถึงภาวะผู้นำที่เป็นอยู่และที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ในทัศนะของ  
พนักงาน บริษัท แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ในทัศนะของพนักงาน  
ที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน

##### 1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ พนักงานประจำของบริษัท แอมพาส  
ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 145 คน โดยให้ขนาดตัวอย่างมีระดับความเชื่อมั่น 90%  
และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 10% จะได้จำนวนตัวอย่างที่จะทำการศึกษาเป็นจำนวน 106 คน  
โดยสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตัวแปรในการศึกษา คือ ตัวแปร  
อิสระ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ส่วนงาน ตัวแปรตาม คือ  
พฤติกรรมของผู้นำ แบบมุ่งคน และ แบบมุ่งงาน ในทัศนคติของพนักงาน บริษัท แอมพาส ออโต้ มิล  
เลอร์ จำกัด โดยได้สรุปแนวความคิดมาจากนักวิชาการและงานวิจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกรอบ  
แนวคิดในการศึกษาคั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามโดยการเก็บรวบรวมข้อมูล  
นั้น ผู้ศึกษาเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งได้ขอความร่วมมือจากหัวหน้าในฝ่ายงานต่าง ๆ  
เป็นผู้รวบรวมแบบสอบถาม ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช่โปรแกรมสำเร็จรูปและใช้สถิติเชิง  
พรรณนา สถิติที่ใช้ประกอบด้วย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน  
ANOVA ในการทดสอบสมมุติฐานการศึกษา

### 1.3 ผลการศึกษา

#### 1.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 61.3 และเป็นเพศหญิงร้อยละ 38.7 โดยจะมีอายุต่ำกว่า 25 ปี และมีอายุ 25-30 ปี เท่ากันมากที่สุดร้อยละ 34 รองลงมาคืออายุ 31-40 ปี ร้อยละ 32 และส่วนใหญ่มีการศึกษาดำรงระดับปริญญาตรีร้อยละ 89.6 ส่วนระดับปริญญาตรีมีเพียงร้อยละ 10.4 และไม่มีผู้ที่การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเลย โดยระยะเวลาการทำงานของพนักงานส่วนมากจะน้อยกว่า 3 ปี ร้อยละ 84.9 รองลงมาคือพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงาน 3-5 ปี ร้อยละ 12.3 ส่วนพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานมากกว่า 5 ปีนั้นมีเพียงร้อยละ 2.8 เท่านั้น โดยฝ่ายงานที่มีจำนวนพนักงานมากที่สุดคือฝ่ายผลิตซึ่งมีร้อยละ 82.08 รองลงคือฝ่าย QA ร้อยละ 5.66 และฝ่ายที่มีจำนวนพนักงานน้อยที่สุดเท่ากันคือฝ่าย การตลาดและฝ่ายจัดซื้อร้อยละ 0.94

#### 1.3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบัน

จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยแยกเป็นทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งคนในระดับน้อย และแบบมุ่งงานในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับน้อย แต่จะมีทัศนคติต่อการให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ของผู้บริหารในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับมาก แต่จะมีทัศนคติต่อการกำหนดการทำงานที่ชัดเจน การแนะนำเทคนิคการทำงาน และการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานอยู่ในระดับน้อย

#### 1.3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยแยกเป็นทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งคนในระดับมากที่สุด และแบบมุ่งงานในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับปานกลาง แต่จะมีทัศนคติต่อการออกคำสั่งและมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม วางแผน และกำหนดขั้นตอนการทำงานเอง ยึดถือผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ใช้การลงโทษหรือว่ากล่าวตักเตือน และการไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยน้อยที่สุด

#### 1.3.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ในปัจจุบันแบบมุ่งคนและมุ่งงานในระดับน้อยและมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งคนและมุ่งงานในระดับมาก

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ในปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.908$ ) ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์โดยรวมในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.803$ ) เป็นการยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 ลักษณะส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และสังกัดส่วนงาน ที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ การศึกษา อาชีพ และสังกัดฝ่ายงาน ต่างกันมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในปัจจุบันทั้งแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงานไม่แตกต่างกัน เป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ของผู้บริหาร ทั้งแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 นอกจากนี้ พนักงานที่มีการศึกษา และสังกัดฝ่ายงานต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งคนต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 เป็นการยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

## 2. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ในทัศนะของพนักงาน ของบริษัท แอมพาส ออโต้ มอเตอร์ จำกัด มีประเด็นที่น่าสนใจ และนำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 จากผลการศึกษาข้อมูลทัศนะของพนักงานต่อภาวะผู้นำในปัจจุบันพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนะต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งคนในระดับน้อย และแบบมุ่งงานในระดับมาก ซึ่งในแบบมุ่งคน พนักงานมีความรู้สึกกว่าผู้บริหาร ไม่ได้ให้ความสำคัญกับคนหรือพนักงานให้การสนับสนุน ข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่อการทำงานในระดับที่น้อย ไม่เอาใจใส่ความรู้สึกผู้ร่วมงาน ไม่รับฟังปัญหาและข้อคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจนไม่ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและยังไม่ให้ความเสมอภาคกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนในแบบมุ่งงานนั้น พนักงานมีความรู้สึกกว่าผู้บริหารมักจะตัดสินใจต่าง ๆ ด้วยตนเองโดยไม่สอบถามความคิดเห็นของพนักงานแต่จะมามีคำสั่งและมอบหมายให้พนักงานปฏิบัติตามในการวางแผนและการกำหนดการทำงานเองของผู้บริหาร โดยยึดถือเอาผลสำเร็จของการทำงานเป็นสิ่งสำคัญโดยไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นใด ๆ ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานต่ำ เพราะไม่มีแรงจูงใจในการ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นพพร เจริญสุข (2540: บทคัดย่อ) พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่มีผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์หรือมุ่งคนนั้นจะทำงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าพนักงานที่มีผู้นำแบบมุ่งงาน ดังนั้น ควรที่ผู้บริหารทุกฝ่าย ต้องกลับมาทบทวนว่าทำไมพนักงานยังไม่มี ความพึงพอใจในพฤติกรรมที่เป็นอยู่ของผู้บริหาร และต้องทบทวนให้ถี่ถ้วนว่า พฤติกรรมที่สร้างความไม่พึงพอใจให้พนักงานนั้น คืออะไร เป็นอย่างไร ทำไม และจะหาทาง แก้ไขตรงจุดไหน และแก้ไขอย่างไร เพราะเมื่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อตัวผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานแล้วด้วยนั้น ควรเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องกลับมาคิดแก้ไข และพัฒนาให้ดีขึ้นเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานต่อไป

2.2 จากผลการศึกษาข้อมูลทัศนะของพนักงานต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนะต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งคนในระดับมากที่สุด และแบบมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งในแบบมุ่งคน พนักงานมีความรู้สึกต้องการให้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้อิสระในการทำงานและมีการให้ข้อมูลข่าวสารในการทำงานอย่างเพียงพอ มีการช่วยเหลือปกป้องผู้ร่วมงานเมื่อมี โอกาส และให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมและ ได้เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน เอาใจใส่ต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงานรับฟังปัญหาและข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ให้ความเสมอภาค เป็นต้น ซึ่งความต้องการเหล่านี้ มีผลให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้น

ด้วย ส่วนในแบบมุ่งงาน กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากพนักงานมีความรู้สึกไม่พอใจต่อภาวะผู้นำที่ผู้บริหารมักจะตัดสินใจต่าง ๆ ด้วยตนเองโดยไม่สอบถามความคิดเห็นของพนักงานอาจจะมาออกคำสั่งและมอบหมายให้พนักงานปฏิบัติตามในการวางแผนและการกำหนดการทำงานเองของผู้บริหาร โดยยึดถือเอาผลสำเร็จของการทำงานเป็นสิ่งสำคัญโดยไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นใด ๆ พนักงานกลุ่มตัวอย่างจึงมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งงานในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รังสรรค์ ต้นเจริญ (2534: บทคัดย่อ) พบว่า พนักงานที่มีผู้บังคับบัญชาแบบปรึกษาหารือและแบบให้เข้ามามีส่วนร่วม พนักงานจะมีขวัญกำลังใจในการทำงานสูง

2.3 จากผลการศึกษาข้อมูลความแตกต่างระหว่างบุคคลพบว่า เพศ ระดับการศึกษา และสังกัดฝ่ายงานที่ต่างกัน มีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ต่างกันด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ลมัย ทองเรือง (2543: บทคัดย่อ) พบว่า เพศ และฝ่ายที่สังกัดมีความสัมพันธ์ต่อความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยไม่พบว่าระดับการศึกษามีความสัมพันธ์หรือไม่ แต่พบว่าระดับตำแหน่งกลับมีความสัมพันธ์ต่อความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

### 3. ข้อเสนอแนะ

3.1 จากผลการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนคติของพนักงานบริษัท แอมพาส พบว่า พนักงานมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แบบมุ่งคนมากที่สุด ดังนั้น จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1.1 เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยการที่จะเพิ่มภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ได้นั้น มีดังนี้ คือ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือมีส่วนร่วมให้เป็นหนึ่งในทีมงาน ให้อิสระในการทำงาน ให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในการทำงาน รับฟังปัญหาและข้อคิดเห็น ให้ความยุติธรรม เสมอภาคและใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะสามารถเพิ่มความมีขวัญกำลังใจในการทำงานและผลงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานได้

3.1.2 เพศ มีผลต่อทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐาน จึงสามารถเป็นข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารให้มีการปฏิบัติต่อพนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงอย่างยุติธรรมเท่าเทียมและเสมอภาคกัน เช่น เปิดโอกาสให้พนักงานเพศหญิงได้มีส่วนร่วมใน



การเสนอความคิดเห็นในการทำงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน โดยมอบหมายงานที่เหมาะสมให้  
รับผิดชอบ เป็นต้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป เพื่อให้การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึง  
ประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของพนักงานเป็นไปในวงกว้างและเป็นประโยชน์ในการนำไป  
ประยุกต์ใช้ได้มากขึ้น จึงขอเสนอแนะ ดังนี้

3.2.1 ในการศึกษาครั้งนี้ ไม่ได้จำแนกระดับของผู้บริหารว่าเป็นผู้บริหารระดับสูง  
ระดับกลาง หรือระดับต้น จึงทำให้ไม่เห็นความแตกต่างของทัศนะของพนักงานที่มีต่อผู้บริหารใน  
ระดับต่าง ๆ กัน จึงขอเสนอแนะว่า ควรทำการศึกษาโดยแยกผู้บริหารออกเป็นระดับต่าง ๆ เพื่อให้  
เห็นความแตกต่างและจะได้นำผลการศึกษามาศึกษาในเชิงเปรียบเทียบได้ต่อไป

3.2.2 ควรเสนอแบบสอบถามให้มากขึ้นกว่านี้ เพื่อให้เห็นความแตกต่างและ  
ความหลากหลายของภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น

3.2.3 องค์กรอื่น ๆ สามารถนำวิธีการหรือแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ไปขยายผลใน  
การศึกษาครั้งต่อไปได้เพื่อนำผลการศึกษามาศึกษาในเชิงเปรียบเทียบ

**บรรณานุกรม**

### บรรณานุกรม

- กิตติ ตย์คานนท์ (2530) *ผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- กวี วงศ์พูน (2536) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี
- กรีช สุชาติเวชภูมิ “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของพนักงาน วิทยาลัยศึกษา บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2542
- ไกรสิงห์ ปานสมบุรณ์ “ความไม่สอดคล้องระหว่างบรรยากาศองค์การตามการรับรู้และที่ปรารถนา  
กับความสำเร็จในการ ได้รับการรับรอง มาตรฐาน ISO 9000 / 14000” วิทยานิพนธ์  
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2544
- จารุณี ธรนิตยกุล “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้ากับความพึงพอใจในงานและ  
ความผูกพันต่อองค์การของผู้ได้บังคับบัญชา” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2541
- จิราภรณ์ วุฒิกักดี “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2542
- ดารณี พานทอง พาลุสุข (2532) *ทฤษฎีการจูงใจ* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ดวงใจ นิลพันธ์ “ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงานและ  
ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจการสื่อสาร  
โทรคมนาคม” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาจิตวิทยา  
อุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2543
- ถวิล เกื้อกลางส์ (2530) *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : ทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร  
มหาวิทยาลัยศิลปากร
- เทพนม เมืองแมน, สวิง สุวรรณ (2529) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ธงชัย สันติวงษ์ (2537) *องค์การและการบริหาร* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช

- นิตยา เงินประเสริฐศรี (2540) *ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ* กรุงเทพมหานคร  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- นพพร เจริญสุข “การศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานที่หัวหน้ามีลักษณะผู้นำต่างกัน  
ในหน่วยงานภาคเอกชน” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา  
อุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2540
- ปภัศ ฉัตรยาลักษณ์ “บทบาทการบังคับบัญชาของหัวหน้างานตามการรับรู้และตามความคาดหวัง  
ของพนักงานกับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบังคับบัญชา” วิทยานิพนธ์  
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2540
- ปรัชญา เวสารัชช์ (2529) *เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมศาสตร์การสื่อสาร* นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- พัชริน ยอดพวง “พฤติกรรมของผู้บังคับกับความพึงพอใจในงาน ศึกษากรณีเขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ”  
สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2529
- ไพโรจน์ พากเพียร “ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดตามการรับรู้ของศึกษาธิการอำเภอใน  
ภาคเหนือ” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2536
- ราณี อธิชัยกุล (2543) *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- วิทย์ มงคลวิสุทธิ “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการของโรงพยาบาลชุมชนขนาด 30 เตียง  
ในจังหวัดน่าน” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์ปริญญา  
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2536
- ศรีสกุล สังข์ศรี “ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา  
ศึกษา กรณีการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ วิทยานิพนธ์ศิลป  
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2541
- เสาวนิต เสาวนานนท์ (2542) *ภาวะผู้นำ* นครราชสีมา สถาบันราชภัฏนครราชสีมา

สุทัศน์ อนุพันธ์ “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ในทัศนะของกรรมการโรงเรียน และครูอาจารย์ที่สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 11”  
 วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชา  
 ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2542

สุเมธ เดียวอิสระ (2527) *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา* กรุงเทพมหานคร ศิลปาบรรณาการ

สุวิระ ทรงเมตตา (2539) *ผู้นำกับการเปลี่ยนพฤติกรรมคน* กรุงเทพมหานคร สายใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) *การบริหาร* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช

อรุณ รักธรรม (2527) *หลักมนุษยสัมพันธ์ พิมพ์ครั้งที่ 3* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช

Anne Jones. (1987). *Leadership For Tomorrow's School*. Oxford, Brasil Blackwell.

Beach, Lee Roy. (2006). *Leadership and the Art of Change : A Practical Guide to Organization Transformation*. Thousand Oaks, Calif.

Franken, Robert. (1982). *Human Motivation*. California, Brooks.

Mathis, Robert L, and Jackson, John H. (1994). *Human Resource Management*. New York, West Publishing.

Paul E, Specta. (1996). *Industrial and Organization Psychology Research and Practice*. New York, John Wiley&Son.

Steer, Richard M. (1997). *Introduction to Organization Behavior*. New York, Harper.

**ภาคผนวก**

**ภาคผนวก ก**  
**แบบสอบถาม**

แบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของพนักงาน ภูมิศึกษาบริษัท  
แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย / ลงใน ( ) ให้ตรงกับความเป็นจริงของท่านในปัจจุบัน

- | 1. เพศ                                      | สำหรับผู้ศึกษา |
|---|----------------|
| ( ) ชาย                                     | ( ) 1          |
| ( ) หญิง                                    | ( ) 2          |
| <b>2. อายุของท่านคือ</b>                    |                |
| ( ) ต่ำกว่า 25 ปี                           | ( ) 3          |
| ( ) 25-30 ปี                                | ( ) 4          |
| ( ) 31-40 ปี                                | ( ) 5          |
| ( ) 41 ปี ขึ้นไป                            | ( ) 6          |
| <b>3. ท่านสำเร็จการศึกษาสูงสุดในระดับใด</b> |                |
| ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี                        | ( ) 7          |
| ( ) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า                  | ( ) 8          |
| ( ) สูงกว่าปริญญาตรี                        | ( ) 9          |
| <b>4. ระยะเวลาที่ท่านทำงานในบริษัทคือ</b>   |                |
| ( ) ต่ำกว่า 3 ปี                            | ( ) 10         |
| ( ) 3-5 ปี                                  | ( ) 11         |
| ( ) มากกว่า 5 ปี                            | ( ) 12         |
| <b>5. ส่วนงานที่ท่านสังกัดคือ</b>           |                |
| ( ) การตลาด                                 | ( ) 13         |
| ( ) บุคคล                                   | ( ) 14         |
| ( ) บัญชี                                   | ( ) 15         |
| ( ) จัดซื้อ                                 | ( ) 16         |
| ( ) Production                              | ( ) 17         |
| ( ) QA                                      | ( ) 18         |
| ( ) Engineer                                | ( ) 19         |
| ( ) คลังสินค้า                              | ( ) 20         |



ตอนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน ของผู้บริหารในทัศนะของพนักงาน  
แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย / ลงใน ( ) ให้ตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบัน ซึ่งท่านคิดว่า  
พฤติกรรมของผู้นำของท่านเป็นอย่างไรในขณะนี้ จึงให้คะแนนตามระดับความเห็น โดยแบ่งเป็น  
5 ระดับ คือ

5 = มากที่สุด

4 = มาก

3 = ปานกลาง

2 = น้อย

1 = น้อยที่สุด

ลำดับที่	พฤติกรรมของผู้บริหารในปัจจุบัน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้ศึกษา
		1	2	3	4	5	
1	ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ						
2	ให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่						
3	ให้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ในการทำงานอย่างเพียงพอ						
4	จัดหาวัสดุที่จำเป็นในการทำงานให้						
5	ช่วยเหลือและปกป้องผู้ร่วมงานเมื่อมีโอกาส						
6	ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำงานและเป็นส่วนหนึ่งในทีม						
7	สนับสนุนข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่อการทำงาน						
8	เอาใจใส่และใส่ใจความรู้สึกผู้ร่วมงาน						
9	รับฟังปัญหาและข้อคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน						
10	ให้ความเสมอภาคกับผู้ได้บังคับบัญชา						
11	ตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่สอบถามความคิดเห็นพนักงาน						
12	ออกคำสั่งและมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม						
13	วางแผนและกำหนดขั้นตอนการทำงานเอง						
14	ยึดถือผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ						
15	กำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน						
16	ใช้การลงโทษหรือว่ากล่าวตักเตือนหากพนักงานทำผิด						

17	ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น						
18	แนะนำเทคนิคการทำงาน						
19	เลือกใช้คนได้เหมาะสมกับงาน						
20	ตรวจสอบและติดตามผลงานของผู้ปฏิบัติงาน						

ตอนที่ 3 แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของพนักงาน  
แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย / ลงใน ( ) เพื่อให้คะแนนว่าท่านอยากให้ผู้บริหารเป็นอย่างไร ใน  
ทัศนคติของท่าน จงให้คะแนนตามระดับต้องการที่อยากให้ผู้บริหารเป็น โดยแบ่งเป็น 5 ระดับคือ

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

ลำดับที่	พฤติกรรมของผู้บริหารในปัจจุบัน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้ศึกษา
		1	2	3	4	5	
1	ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ						
2	ให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่						
3	ให้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ในการทำงานอย่างเพียงพอ						
4	จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานให้						
5	ช่วยเหลือและปกป้องผู้ร่วมงานเมื่อมีโอกาส						
6	ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำงานและเป็นส่วนหนึ่งในทีม						
7	สนับสนุนข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่อการทำงาน						
8	เอาใจใส่และใส่ใจความรู้สึกผู้ร่วมงาน						
9	รับฟังปัญหาและข้อคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน						
10	ให้ความเสมอภาคกับผู้ได้บังคับบัญชา						

11	ตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่สอบถามความคิดเห็นพนักงาน						
12	ออกคำสั่งและมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม						
13	วางแผนและกำหนดขั้นตอนการทำงานเอง						
14	ยึดถือผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ						
15	กำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน						
16	ใช้การลงโทษหรือว่ากล่าวตักเตือนหากพนักงานทำผิด						
17	ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น						
18	แนะนำเทคนิคการทำงาน						
19	เลือกใช้คนได้เหมาะสมกับงาน						
20	ตรวจสอบและติดตามผลงานของผู้ปฏิบัติงาน						

#### ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

- 1.....  
.....
- 2.....  
.....
- 3.....  
.....
- 4.....  
.....
- 5.....  
.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่ให้ความกรุณากรอกแบบสอบถาม

**ภาคผนวก ข**  
**ประวัติบริษัท**

## ประวัติบริษัท

แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับกระจกมองข้างรถยนต์และรถจักรยานยนต์ ซึ่งบริษัท แอมพาส มีเป้าหมายที่จะขยายธุรกิจออกไปยังตลาดต่างประเทศ ส่วนตลาดในประเทศ นั้น แอมพาสครอบครองตลาดมากกว่า 90 เปอร์เซ็นต์

แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ เมื่อก่อนชื่อบริษัท ไทย ฟราเบค ก่อตั้งขึ้นเมื่อ ปี พ.ศ. 2526 เป็น โรงงานผลิตกระจกมองข้างแห่งแรกในประเทศไทย ต่อมา ปี พ.ศ. 2543 ได้ร่วมทุนกับบริษัท ฟราเบค เยอรมัน เพื่อ ผลิตกระจกมองข้างรถยนต์และขายโรงงานให้ใหญ่ขึ้น และทำตลาดต่างประเทศ จึงเปลี่ยนชื่อบริษัทมาเป็น ไทย ฟราเบค เยอรมัน แต่ต่อมา ปี พ.ศ. 2546 แอมพาส ได้แยกตัวออกมา จาก ฟราเบคเยอรมัน จึงเปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น บริษัท แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด จนถึงปัจจุบัน บริหารงานโดยคนไทยทั้งหมด

ขณะนี้ แอมพาสกำลังเติบโตโดยการขยายตลาดออกไปยังต่างประเทศ ถึงแม้จะเป็นบริษัท เล็ก ๆ ที่มีพนักงานเพียงแค่ 145 คน แต่ว่า กำลังการผลิตและคุณภาพเป็นที่ยอมรับของลูกค้าทั้งใน และต่างประเทศ แอมพาส ครอบครองตลาดในประเทศได้ถึง 90 % และกำลังรุกตลาดต่างประเทศ ซึ่งมี ลูกค้าจากต่างประเทศหลายรายให้ความสนใจโดยการเลือกซื้อกระจกที่ผลิตจากจีน หันมาซื้อที่แอมพาส เนื่องจากมีคุณภาพดีกว่าและราคาไม่แพง

แอมพาส มุ่งมั่นที่จะก้าวไกลและเติบโต เพื่อมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นนโยบายของบริษัทที่ว่า “เรามุ่งมั่นที่จะผลิตสินค้าให้มีคุณภาพที่ดี ราคาสินค้าที่เป็นธรรมและการ ส่งมอบตามข้อตกลง เพื่อความมั่นใจและความพอใจให้กับลูกค้า”

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นางสาวเสาวรส วงคงคำ
<b>วัน เดือน ปี</b>	19 กุมภาพันธ์ 2521
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอทองไทร จังหวัดสุโขทัย
<b>ประวัติการศึกษา</b>	ศศ.บ.มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยนเรศวร
<b>สถานที่ทำงาน</b>	บริษัท แอมพาสอโต้ มอเตอร์ จำกัด นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ
<b>ตำแหน่ง</b>	เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด