

หัวข้อการศึกษา คั่นคว่ำอิสระ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น  
กรณีศึกษา บริษัท เอ็กซ์เซลเลนซ์ รีบเบอร์ จำกัด  
ชื่อและนามสกุล นางสุรีย์รัตน์ สนิทวิเชียรรัตน์  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล

คณะกรรมการสอบการศึกษา คั่นคว่ำอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษา คั่นคว่ำอิสระ ฉบับนี้แล้ว

ราณี อธิชัยกุล

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล)

ก้องพร ทองใบ

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ก้องพร ทองใบ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา คั่นคว่ำอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

รังสรรค์ ประเสริฐศรี

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ ๒๑ เดือน มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๔

ชื่อการศึกษา **คั่นคว้าวีอิสระ** พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษา  
บริษัท เอ็กซ์เซลเลนซ์ รีบเบอร์ จำกัด  
ผู้ศึกษา นางสุรีย์รัตน์ สนิวิเชียรรัตน์ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล ปีการศึกษา 2550

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานรายวันฝ่ายผลิตของ บริษัทเอ็กซ์เซลเลนซ์ รีบเบอร์ จำกัด (2) เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกันที่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้นที่แตกต่างกัน (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น

การศึกษานี้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานรายวันฝ่ายผลิต จำนวน 294 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลตามลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ตอนที่ 2 เป็นคำถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) เกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นเรื่องพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้น ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคำถามปลายเปิด โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบที และเอฟ

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานรายวันฝ่ายผลิตมีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ ในด้านพฤติกรรมมุ่งงานสูง และในด้านพฤติกรรมมุ่งคนสูง ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนลักษณะส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และส่วนงานที่แตกต่างกันมีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นที่ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นในหัวข้อ การทุ่มเททำงานหนัก มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ฝึกสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความก้าวหน้า และ การเอาใจใส่ดูแล ขวัญกำลังใจ และสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานที่มีอายุงานต่างกันมีความคิดเห็นในหัวข้อ การเอาใจใส่ดูแลขวัญกำลังใจ และสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา และพนักงานที่สังกัดส่วนงานต่างกัน มีความคิดเห็นในหัวข้อ มีระบบการติดต่อสื่อสารในการทำงานที่ดี เน้นผลการทำงานเป็นทีม มีความแตกต่างที่นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

คำสำคัญ พฤติกรรมผู้นำ ผู้บริหารระดับต้น บริษัทเอ็กซ์เซลเลนซ์ รีบเบอร์ จำกัด

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาและเอาใจใส่อย่างยิ่งจาก  
รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อิศัยกุล ที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือ ตรวจสอบ ปรับปรุง  
แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณ ท่านผู้บริหาร บริษัทเอ็กซ์เซลเล้นท์ รีบเบอร์ จำกัด และหัวหน้าส่วนงานที่  
เกี่ยวข้อง ที่อนุญาตให้ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล และ ช่วยแจกและเก็บรวบรวมข้อมูล  
แบบสอบถาม ตลอดจนพนักงานทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ เพื่อนเรียนในระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ให้  
การช่วยเหลือในด้านการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป รวมถึงแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงเป็น  
กำลังใจให้ผู้ศึกษาทำงานค้นคว้าอิสระในครั้งนี้จนสำเร็จ

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบและ  
อุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

สุรีย์รัตน์ ตินวิเชียรรัตน์

ตุลาคม 2550

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
สมมุติฐานการศึกษา.....	4
ขอบเขตการศึกษา.....	4
คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	6
แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ.....	6
ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวข้อง.....	7
ลักษณะการบริหารงานของบริษัทเอ็กซ์เซลลันท์ รีบเบอร์ จำกัด.....	15
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	21
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	23
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	23
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	24
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	25
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	25
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	27
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	27
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ในภาพรวมของบริษัทเอ็กซ์เซลลันท์ รีบเบอร์ จำกัด.....	30

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น 2 ด้าน คือ พฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งคน ตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง.....	32
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานฝ่ายผลิต 2 ด้าน โดยการหาค่า แบบ ทีเทส และแบบ เอฟเทส.....	39
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมของพนักงาน.....	60
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	61
สรุปผลการศึกษา.....	61
อภิปรายผล.....	64
ข้อเสนอแนะ.....	64
บรรณานุกรม.....	67
ภาคผนวก.....	71
ก แบบสอบถาม.....	72
ประวัติผู้ศึกษา.....	76

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา ระยะเวลาทำงาน และส่วนงานที่สังกัด.....	27
ตารางที่ 4.2 แสดงการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นใน 2 ด้าน โดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับ และระดับที่พึงประสงค์เป็นรายชื่อในแต่ละด้าน.....	30
ตารางที่ 4.3 แสดงการเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับ ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ในบริษัทเอ็กซ์เซลเลนท์ รีบเบอร์ จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายผลิต แบ่งตามเพศชายและเพศหญิง.....	32
ตารางที่ 4.4 แสดงการเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับ ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ในบริษัทเอ็กซ์เซลเลนท์ รีบเบอร์ จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายผลิต แบ่งตามอายุ.....	33
ตารางที่ 4.5 แสดงการเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปรผล และลำดับ ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ในบริษัทเอ็กซ์เซลเลนท์ รีบเบอร์ จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายผลิต แบ่งระดับการศึกษา.....	35
ตารางที่ 4.6 แสดงการเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับ ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ในบริษัทเอ็กซ์เซลเลนท์ รีบเบอร์ จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายผลิต แบ่งตามอายุงาน.....	36
ตารางที่ 4.7 แสดงการเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปรผล และลำดับ ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ในบริษัทเอ็กซ์เซลเลนท์ รีบเบอร์ จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายผลิต แบ่งตามส่วนงาน.....	37

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.8 แสดงการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับต้น ในทัศนะของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต บริษัทเอ็กซ์เซลเลนซ์ รีบเบอร์ จำกัด ตามปัจจัยส่วนบุคคลทางทางเพศ โดยการหาแบบทีเทส.....	39
ตารางที่ 4.9 แสดงการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับต้น ในทัศนะของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต บริษัทเอ็กซ์เซลเลนซ์ รีบเบอร์ จำกัด ตามปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านอายุ โดยการหาแบบเอฟเทส.....	39
ตารางที่ 4.10 แสดงการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับต้น ในทัศนะของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต บริษัทเอ็กซ์เซลเลนซ์ รีบเบอร์ จำกัด ตามปัจจัยส่วนบุคคลทางการศึกษา โดยการหาแบบเอฟเทส.....	45
ตารางที่ 4.11 แสดงการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับต้น ในทัศนะของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต บริษัทเอ็กซ์เซลเลนซ์ รีบเบอร์ จำกัด ตามปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านอายุงาน โดยการหาแบบเอฟเทส.....	50
ตารางที่ 4.12 แสดงการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับต้น ในทัศนะของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต บริษัทเอ็กซ์เซลเลนซ์ รีบเบอร์ จำกัด ตามปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านสังกัดส่วนงาน โดยการหาแบบเอฟเทส.....	55
ตารางที่ 4.13 แสดงความถี่ของความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับต้น.....	60

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษา.....	3
ภาพที่ 2.1 ผังองค์กร บริษัทเอ็กซ์เซลเล้นท์ รีบเบอร์ จำกัด.....	18
ภาพที่ 2.2 ผังโครงสร้างการดำเนินบริษัท เอ็กซ์เซลเล้นท์ รีบเบอร์ จำกัด .....	19
ภาพที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	24



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการขององค์กรเข้าด้วยกัน

ผู้นำในแต่ละระดับในองค์กรต่างมีภารกิจที่แตกต่างกัน มีความรับผิดชอบต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูงมีความรับผิดชอบต่อข้อกำหนดทิศทางนโยบายอนาคตของหน่วยงาน รับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ส่วนผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับต้น ส่วนผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้ลงมือปฏิบัติรายละเอียดของงาน เป็นผู้รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเกี่ยวข้องกับผลผลิต หรือบริการโดยตรง ใช้เทคนิคและทักษะในการทำงานได้เป็นอย่างดี

ผู้บริหารแต่ละระดับใช้ทักษะในการบริหารที่แตกต่างกัน คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง ใช้ทักษะด้านความคิด ในการคิดเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความคิดริเริ่ม ความคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์
2. ผู้บริหารระดับกลาง ใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การประสานเชื่อมโยงหน้าที่ในการทำงานให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
3. ผู้บริหารระดับต้น ใช้ทักษะด้านการปฏิบัติงาน เช่น การปฏิบัติด้วยความชำนาญ ทักษะความเชี่ยวชาญในงาน ประสบการณ์การทำงาน รายละเอียดการปฏิบัติขั้นตอนการปฏิบัติงาน ควบคุมพฤติกรรมพนักงาน และผลการทำงานของพนักงาน

บริษัทเอ็กซ์เซลเลนซ์ รีบเบอร์ จำกัด เป็นบริษัทผลิตพื้นรองเท้า NIKE ใช้แรงงานฝีมือจำนวนมาก และเป็นงานที่อาศัยประสบการณ์ความชำนาญ ดังนั้นพนักงานต้องมีคุณภาพ จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่พนักงานจะมีคุณภาพได้ ผู้นำในองค์กรก็เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง การมีพนักงานจำนวนมาก ปัญหาที่เกิดในการทำงานจึงมีหลากหลายรูปแบบทั้งในด้านตัวบุคคลากรเอง ด้านการปฏิบัติงาน หากมีผู้นำที่สามารถรับทราบปัญหาได้ชัดเจน สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็น ก็จะนำพาองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง

ผู้นำดังกล่าวต้องเป็นผู้ที่ใกล้ชิดพนักงาน โดยตรง นั่นคือ ผู้บริหารระดับต้นนั่นเอง ซึ่งเป็นผู้ที่ต้องมีทักษะด้านการปฏิบัติงาน การควบคุมงาน การควบคุมพนักงาน และผลการทำงานของพนักงาน หรือสามารถสรุปแบบพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะดังกล่าวข้างต้นที่สำคัญได้ 2 แบบ คือ ผู้นำแบบเน้นการทำงาน และแบบเน้นคน

ผู้บริหารระดับต้นจึงควรมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นด้านงานและด้านคน ในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการทำงาน ผู้นำต้องศึกษาหาความรู้ในหน้าที่ของตนเองให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ สามารถปฏิบัติงานได้ แนะนำได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือศรัทธา และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ
2. ความสามารถในการจูงใจ หน้าที่ผู้นำต้องจูงใจให้ลูกน้องร่วมมือทำงาน ต้องมีความสามารถให้ลูกน้องเชื่อถือยอมรับและปฏิบัติงาน ต้องมีเทคนิคจูงใจที่ดี มีความรู้จิตวิทยาการจูงใจในทุกด้าน
3. ความสามารถในการควบคุม ผู้นำต้องควบคุมงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ทั้งปริมาณและคุณภาพที่ต้องการ โดยใช้ต้นทุนต่ำ
4. ความสามารถในการประสานงาน ผู้นำต้องเข้ากับคนอื่นได้ดี ทำคนให้เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์เมื่อเข้าสังคมได้ก็สามารถขอความร่วมมือได้
5. ความสามารถในการตัดสินใจ เมื่อเกิดปัญหาผู้นำต้องสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ และสามารถตัดสินใจแนวทางแก้ไขได้อย่างถูกต้อง ผู้นำที่ทำเช่นนี้ได้ต้องเป็นผู้นำที่มีข้อมูลพร้อม เป็นคนที่เอาใจใส่และติดตามงานมาตลอด มิฉะนั้นแล้วจะตัดสินใจผิดพลาดได้ นอกจากการตัดสินใจแก้ปัญหาแล้ว ผู้นำต้องมีความรู้ ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ และเลือกแนวทางที่ดีให้องค์กรเพื่อจะดำเนินการต่อไป
6. ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอยู่เสมอ ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ มีประโยชน์ต่อผู้นำ เพราะองค์กรต่าง ๆ มีความต้องการผู้มีแนวคิดใหม่ ๆ ดังกล่าวมาก พร้อมทั้งจะให้ค่าตอบแทนในอัตราสูง

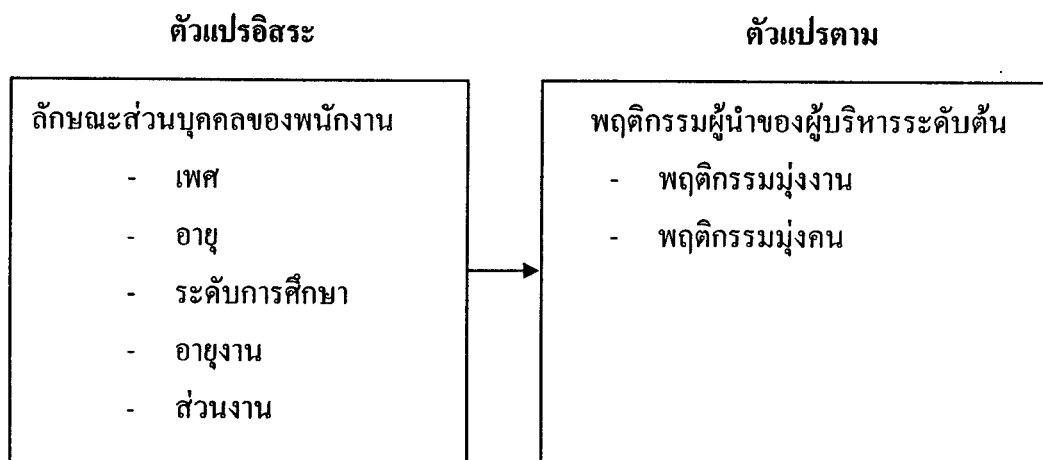
ความสามารถของผู้นำดังกล่าว เป็นสิ่งสำคัญ เพราะการทำงานของผู้นำจะประสานประโยชน์ให้กับคนส่วนใหญ่ จึงต้องมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์รอบด้าน เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีความแตกต่างกันในด้านความรู้ ความสามารถ การรับรู้ จึงเกิดความขัดแย้ง ซึ่งผู้นำต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ หรือที่เรียกว่ามีความสามารถทั้งด้านการบริหารงาน และการบริหารคนจึงจะสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสนใจจะ

ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้น ในทัศนระของพนักงานบริษัท เอ็กซ์เซลลันท์ รับเบอร์ จำกัด เพื่อให้องค์กรสามารถนำไปปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่อไปในอนาคต

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ในทัศนระของพนักงานรายวันฝ่ายผลิตของบริษัทเอ็กซ์เซลลันท์ รับเบอร์ จำกัด
- 2.2 เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกัน ที่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้นที่แตกต่างกัน
- 2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น

## 3. กรอบแนวคิดในการศึกษา ผู้วิจัยมีกรอบแนวคิด ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

#### 4. สมมุติฐานการศึกษา

4.1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานรายวัน ฝ้ายผลิตเป็นแบบมุ่งงานสูงและมุ่งคนปานกลาง

4.2 ลักษณะส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และส่วนงานที่แตกต่างกันมีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่แตกต่างกัน

#### 5. ขอบเขตการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำระดับต้น ของบริษัทเอ็กซ์เซลลันท์ รับบอร์ จำกัด ตามแนวทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน โดยมี ขอบเขตด้าน ตัวแปรการศึกษา ดังนี้

5.1.1 *ตัวแปรอิสระ* จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับ การศึกษา อางาน ตำแหน่งงานปัจจุบัน ฝ้าย/ส่วนที่สังกัด

5.1.2 *ตัวแปรตาม* พฤติกรรมผู้นำ 2 ด้าน คือ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคน

#### 5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือพนักงานรายวันที่ปฏิบัติงาน ฝ้ายผลิตอยู่ในบริษัทเอ็กซ์เซลลันท์ รับบอร์ จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 1,113 คน และ

5.2.2 ขนาดตัวอย่างของประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้มาจากสูตร ทาโร ยามาเน โดยกำหนดความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5 % จะได้ตัวอย่าง จำนวน 294 คน

5.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา คือ เดือนสิงหาคม – ตุลาคม พ.ศ.2550

#### 6. คำนิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง กิริยาอาการในการแสดงออกของผู้นำที่มีต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการแสดงออกที่เห็นได้จากภายนอก

6.2 **พฤติกรรมแบบมุ่งงาน** หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานและผลสำเร็จของงาน โดยจะควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด อธิบายหลักการการทำงานที่ถูกต้อง

6.3 **พฤติกรรมแบบมุ่งคน** หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งความเข้าใจและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้า

6.4 **ผู้บริหารระดับต้น** หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารในส่วนกำกับดูแลประสานการทำงานของพนักงานที่ไม่ใช่ฝ่ายบริหาร ใช้ทักษะความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ประสพการณ์การทำงาน รายละเอียดการปฏิบัติขั้นตอนการปฏิบัติ ควบคุมพฤติกรรมพนักงาน และผลการทำงานของพนักงาน ได้แก่ หัวหน้างาน หัวหน้าช่าง หัวหน้างานต่าง ๆ เป็นต้น

6.5 **พนักงาน** หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ เป็นพนักงานรายวัน ฝ่ายผลิตบริษัท เอ็กซ์เซลเลนท์ รีบเบอร์ จำกัด

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาครั้งนี้สามารถนำผลจากศึกษาค้นคว้าไปใช้ได้ดังนี้ คือ

7.1 ผู้บริหารระดับต้นที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานต่างๆ ของบริษัทเอ็กซ์เซลเลนท์ รีบเบอร์ จำกัด สามารถนำไปพัฒนาพฤติกรรมของตนเอง ให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ

7.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายในการพัฒนาและคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งบริหารระดับต้น เพื่อให้ได้ผู้บริหารระดับต้นที่เหมาะสมซึ่งจะทำให้การดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

7.3 ผู้สนใจจะศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารระดับต้น สามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาให้กว้างขวางขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการพัฒนาศักยภาพของตนเอง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยจะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ
3. ลักษณะการบริหารงานของบริษัทเอ็กซ์เซลเด็นท์ รีบเบอร์ จำกัด
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ

##### 1.1 ความหมายของผู้นำ

จากการศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากวรรณกรรมภายในและวรรณกรรมภายนอกประเทศ หลายท่านได้ให้ทัศนะดังนี้

มีนักวิชาการให้คำจำกัดความของคำว่า ผู้นำ ไว้หลายท่านดังนี้

ชูลิพร ลักขณาพิพัฒน์ (2549: 1) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม ได้รับการยกย่องหรือยอมรับจากบุคคลอื่นให้ทำหน้าที่ควบคุม บังคับบัญชาหรือเป็นหัวหน้าเพื่อนำพากลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544: 19) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นผู้เป็นหัวหน้า ผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชาและจะนำผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ โดยใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะบรรลุเป้าหมาย และความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือและร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนเองได้

ปีลัญ ปฎิพิมพาคม (2547: 12) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการยอมรับหรือได้รับมอบหมายให้มีบทบาทอิทธิพลเหนือกลุ่มบุคคลในการประสานงาน ควบคุม ขจัดความ

ขัดแย้ง ฟันฝ่าอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

เนตรพัฒนา ขาวีราช (2547: 1) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องหรือแต่งตั้งจากบุคคลอื่น ให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ

กิติ ศัยคานนท์ (2543: 21) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อถืออย่างเต็มที่ อีกทั้งได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นอย่างแท้จริง

จากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม ได้รับการยกย่องยอมรับหรือแต่งตั้งจากบุคคล ใช้ศิลปะหรืออำนาจอิทธิพลที่เหนือกว่าในการควบคุม บังคับบัญชา หรือเป็นหัวหน้าที่นำพากลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

## 1.2 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

พิรวัตร เนตรสุวรรณ (2546: 3) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง รูปแบบหรือชุดของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงต่อผู้ตาม ซึ่งก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความศรัทธา ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ประชุม รอดประเสริฐ (อ้างในสุทิน ฉิ่งทองคำ 2542: 16) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งผู้นำจะแสดงพฤติกรรมบริหารออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่บอกให้ผู้ตามลงมือทำ และลักษณะที่แบ่งความรับผิดชอบร่วมกัน โดยให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการวางแผนและปฏิบัติการกิจกรรมร่วมกัน

จากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคล ซึ่งนำไปสู่การทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

ราณี อิติชัยกุล (2547: 227-235) กล่าวว่า ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำมีอยู่หลายทฤษฎีด้วยกัน ดังนี้

### 1. การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของเคิร์ท เลวิน ( Kurt Lewin)

เคิร์ท เลวิน และคณะจากมหาวิทยาลัยไอโอวา นับเป็นกลุ่มนักวิจัยกลุ่มแรกที่สนใจศึกษาพฤติกรรมผู้นำในช่วงปลายปี ค.ศ.1930 โดยศึกษาจากการที่กลุ่มนักเรียนในค่ายฤดูร้อน มีปฏิกริยาต่อผู้นำ 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม ดังนี้

1) ผู้นำแบบเผด็จการ ( Autocratic Leader ) เป็นผู้นำที่ตัดสินใจด้วยตนเอง ชอบออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือใช้การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว จำกัดการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ชอบใช้อำนาจควบคุม และบางครั้งใช้การลงโทษ และเน้นผลงาน

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย ( Democratic Leader) เป็นผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ และในการกำหนดวิธีการทำงาน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน ให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา คำนึงถึงความต้องการ และความรู้สึกของผู้ตาม เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

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

ผลของการศึกษาค้นพบว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยมีความพอใจมากที่สุด กลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการมีความพอใจน้อยที่สุด อย่างไรก็ตาม ไม่มีความแตกต่างในเรื่องประสิทธิภาพ ของกลุ่มระหว่างผู้นำ 3 แบบ ในช่วงเวลาต่อมาได้มีนักวิชาการหลายคนพยายามศึกษาข้อดีข้อเสียของผู้นำแต่ละแบบ โดยพยายามเชื่อมโยงแบบของผู้นำกับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยทั่วไปการศึกษาสรุปได้ว่า

- 1) ผู้นำแบบประชาธิปไตย ทำให้ผู้ตามเกิดความพอใจมากที่สุด
  - 2) ผู้นำแบบเผด็จการทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานระยะสั้น
  - 3) ผู้นำแบบประชาธิปไตยก่อให้เกิดผลสำเร็จของงานในระยะยาว โดยการได้รับการสนับสนุน ร่วมมือ ร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 4) ผู้นำแบบเสรีนิยมก่อให้เกิดผลงานที่ด้อยคุณภาพกว่าผู้นำแบบอื่น
- จึงสรุปได้ว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยดีกว่าผู้นำแบบเผด็จการ เนื่องจาก
- 1) ผู้ตามมีโอกาสดแสดงความคิดเห็น
  - 2) การให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ช่วยพัฒนาคุณภาพของการตัดสินใจ
  - 3) ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาเพราะผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาคด้วย



## 2. การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

มหาวิทยาลัยโอไฮโอ โดยการนำของสตอกคิลล์และคณะได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำ ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 โดยออกแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ และถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งสามารถสรุปแบบพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญได้ 2 แบบ คือ แบบเน้นความสัมพันธ์ (Consideration) และแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน (Initiating structure)

2.1 พฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การสนับสนุนและเป็นธุระในเรื่องของความรู้สึกและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น

- 2.1.1 การรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.1.2 การสนับสนุนและปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.1.3 การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีโอกาส
- 2.1.4 การปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของงาน
- 2.1.5 การยอมรับฟังความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.1.6 การเอาใจใส่ดูแลขวัญและกำลังใจ และสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.1.7 การให้ความเสมอภาคต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 พฤติกรรมแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำและบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาตามโครงสร้างการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนและวิธีการที่ผู้นำกำหนดไว้ ได้แก่

- 2.2.1 การวิจารณ์ผลการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ
- 2.2.2 การให้ความสำคัญต่อการทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด
- 2.2.3 การกำหนดหน้าที่และงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.2.4 การรักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 2.2.5 การประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.2.6 การดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็ม

ความสามารถ

นอกจากนี้คณะวิจัยพบว่า แบบของผู้นำที่เป็นความสัมพันธ์แบบเน้นโครงสร้างการทำงานมีความเป็นอิสระต่อกัน หมายความว่า แกนนอนจะเป็นพฤติกรรมผู้นำเน้นโครงสร้างการทำงาน และแกนตั้งจะเป็นพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใบบางคนจะเน้นความสัมพันธ์ และไม่เน้นงาน หรือตรงกันข้าม ผู้นำบางคนจะเน้นทั้งความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและเน้นทั้งงาน หรือผู้นำบางคนไม่เน้นทั้ง 2 แบบ

### 3. การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน

ในระยะเวลาที่ใกล้เคียงกันคือในปี ค.ศ.1947 มหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน โดยการนำของ เรนซิส ลิเคิท ได้ทำการศึกษาวิจัยแบบพฤติกรรมผู้นำ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดรูปแบบพฤติกรรมผู้นำภายใต้กระบวนการกลุ่มที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการออกแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ในองค์กรต่าง ๆ และทำการเปรียบเทียบผู้บริหารที่สามารถหรือไม่สามารถนำผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สรุปผลการวิจัยพบว่า มีพฤติกรรมผู้นำที่เด่นชัด คือ แบบผู้นำที่มุ่งงาน และแบบผู้นำที่มุ่งคน

1. พฤติกรรมแบบมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานและผลสำเร็จของงาน โดยจะควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด อธิบายหลักการทำงานที่ถูกต้อง และมองว่าสมาชิกของกลุ่มเป็นเพียงเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลผลิตหรือผลงานเท่านั้น

2. พฤติกรรมแบบมุ่งคน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำแบบนี้ค่านึงว่าผลงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งความเข้าใจและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้า ตลอดทั้งยอมรับในความแตกต่างสำหรับสมาชิกในกลุ่ม

จะเห็นได้ว่าแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนมีความคล้ายคลึงกับแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ แต่แตกต่างกันตรงที่ว่าพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคนของมิชิแกนมีความสัมพันธ์กันหรืออยู่รวมกันบนแกนเดียวกัน ไม่ได้แยกเป็น 2 แกน แต่อยู่คนละข้างของแกน นอกจากนี้ผลการวิจัยของกลุ่มมิชิแกนพบว่า ผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งคนหรือมุ่งงาน แต่จะไม่เป็นทั้ง 2 อย่างในเวลาเดียวกันเหมือนกลุ่มโอไฮโอ และสรุปได้ว่าผู้นำที่มุ่งคนจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิผลกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน รวมทั้งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจในการทำงานมากกว่าด้วย

### 4. แนวศึกษาดำเนินการตามความเป็นผู้นำของเบลคและมูตัน

โรเบิร์ต เบลค และเจนนี มูตัน ได้ศึกษาแนวคิดพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มโอไฮโอ และได้พัฒนาทฤษฎีดำเนิการบริหารขึ้นในปี ค.ศ.1964 โดยมุ่งศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานเพิ่มเติมจากกลุ่มโอไฮโอในรายละเอียดที่ลึกซึ้ง โดยอาศัยดำเนิการบริหาร ( Managerial grid) และเรียกว่า ทฤษฎีดำเนิการตามความเป็นผู้นำ

แนวการศึกษาดำเนิการตามความเป็นผู้นำ ประกอบด้วยดำเนิการบริหารแบบ 2 มิติ ที่มีสาระสำคัญดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือ แบบพฤติกรรมคำนึงถึงคน ( Concerning for people) และแบบพฤติกรรมคำนึงถึงผลผลิต ( Concerning for Product) ซึ่งคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนและมุ่งงานของกลุ่มไอไอโอ

2. ตาข่ายการบริหาร ประกอบด้วยระดับความมากน้อยของพฤติกรรม 9 ระดับ บนแกนอิสระ 2 แกน โดยมีพฤติกรรมคำนึงถึงผลผลิตอยู่บนแกนนอน และพฤติกรรมคำนึงถึงคนอยู่บนแกนตั้ง ดังนั้นจะมีพฤติกรรมผู้นำที่เป็นไปได้ถึง  $9 \times 9 = 81$  แบบ

3. ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำได้แบ่งเป็น 5 แบบ คือ

1) แบบ 1.1 เรียกว่า Impoverished Management หมายถึง ผู้นำที่ใช้ความพยายามน้อยที่สุดในการทำงานสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำที่คำนึงถึงงานต่ำและคำนึงคนต่ำ หรือเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อผลงานและคนค่อนข้างน้อย

2) แบบ 9.1 เรียกว่า Task Management หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงาน แต่ไม่สนใจในการพัฒนาขวัญและกำลังใจแก่ผู้ทำงาน หรือหมายถึงผู้นำที่คำนึงถึงงานสูงและคำนึงถึงคนต่ำ

3) แบบ 1.9 เรียกว่า Country –club Management หมายถึง ผู้นำที่ให้การสนับสนุนและห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าการเน้นประสิทธิผลของงาน หรือหมายถึงผู้นำที่คำนึงถึงคนสูงและคำนึงถึงงานต่ำ

4) แบบ 5.5 เรียกว่า Middle Management หมายถึง ผู้นำที่พยายามรักษาประสิทธิผลของงานขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป หรือหมายถึงผู้นำงานปานกลางและคำนึงถึงคนปานกลาง

5) แบบ 9.9 เรียกว่า Team Management หมายถึง ผู้นำที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลของงาน ขวัญและกำลังใจอย่างเต็มที่ โดยการประสานงานและการบูรณาการหรือกิจกรรมเพื่อเป้าหมายขององค์กร หรือหมายถึงผู้นำที่คำนึงถึงงานสูงและคำนึงถึงคนสูง

ผลการวิจัยสรุปว่าพฤติกรรมผู้นำแบบ 9.9 คือ Team Management จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุด เพราะเป็นผู้นำที่เน้นการมีกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจหรือการแก้ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการบริหารร่วมกันแบบทีมงาน พร้อมทั้งการสร้างขวัญและกำลังใจและความรู้สึกที่ดีต่อกัน ดังนั้น การฝึกอบรมผู้บริหารเพื่อพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่การเป็นผู้นำแบบ “Team Leader” ที่คำนึงถึงคนและคำนึงถึงงานสูง ย่อมมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

วินัย เพชรช่วย (2547: 1-4) กล่าวว่า ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำมีอยู่หลายทฤษฎีด้วยกัน ดังนี้

### 1. การศึกษาแบบพฤติกรรมของ Hersey and Blanchard

Hersey and Blanchard กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีผลมาจากตัวแปรกลางของสถานการณ์พฤติกรรม 2 แบบของผู้นำ ได้แก่ (1) พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) และ (2) พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งคล้ายกับพฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้างและพฤติกรรมสร้างน้ำใจของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

1) พฤติกรรมมุ่งงาน คือ ผู้นำที่กำหนดรายละเอียดและขอบเขตของงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำอะไร อย่างไร ที่ไหน และเสร็จเมื่อไร

2) พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ คือ ผู้นำที่พยายามและรักษาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้โอกาสในการติดต่อได้สะดวก และให้การสนับสนุนผู้ตามในทุก ๆ ด้าน

### 2. การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของ โอไฮโอสเตต

นักวิจัยทีมมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต พบว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายได้ 2 มิติ คือ

1) พฤติกรรมมุ่งคน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความไว้วางใจร่วมกัน ติดต่อสื่อสารสองทาง เคารพความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญกับความรู้สึก และความต้องการของพวกเขา สร้างความใกล้ชิดทางจิตใจกับผู้ตาม

1.1) การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

1.2) การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน

1.3) บอกกล่าวการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า

1.4) สนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน

1.5) ปรีกษาหารือกับพนักงาน

1.6) ติดต่อสื่อสารกับพนักงาน

1.7) เป็นผู้แทนผลประโยชน์ของพนักงาน

1.8) เป็นมิตรกับพนักงาน

2) พฤติกรรมมุ่งงาน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งระบุงานและความรับผิดชอบที่เจาะจงของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การประสานกิจกรรมของพนักงาน การมุ่งความสำคัญของการกำหนดการ มุ่งการกำกับอย่างใกล้ชิดเพื่อจะทำงานให้สำเร็จ

2.1) การวางหมายกำหนดการทำงาน

- 2.2) การรักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน
  - 2.3) การกระตุ้นให้ใช้ระเบียบปฏิบัติเดียวกัน
  - 2.4) การตัดสินใจสิ่งที่ต้องทำ และทำอย่างไร
  - 2.5) การกดดันพนักงาน
  - 2.6) การระบุบทบาทของพนักงานให้ชัดเจน
  - 2.7) การแก้ปัญหา การวางแผน การประสานงาน และการให้การสนับสนุน
- การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำสองมิตินี้ ผู้นำอาจมีสไตล์ผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่ง

### ในสี่แบบ

1. การมุ่งงานสูง / การมุ่งคนต่ำ
  2. การมุ่งงานสูง / การมุ่งคนสูง
  3. การมุ่งงานต่ำ / การมุ่งคนต่ำ
  4. การมุ่งงานต่ำ / การมุ่งคนสูง
- 3) การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา

เคิร์ท เลวิน และคณะได้ทดลองและสังเกตผลกระทบสไตล์ความเป็นผู้นำ 3 แบบ คือ แบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม ความแตกต่างพื้นฐานของสามแบบ คือ การตัดสินใจภายในกลุ่ม และการใช้อำนาจ

ผู้นำแบบเผด็จการ จะตัดสินใจเอง และติดต่อสื่อสารการตัดสินใจไปยังสมาชิกของกลุ่ม

ผู้นำแบบประชาธิปไตย จะให้โอกาสกลุ่มตัดสินใจในเรื่องที่จะกระทบต่อกิจกรรมของพวกเขา

ผู้นำแบบเสรีนิยม จะให้กลุ่มมีความอิสระอย่างเต็มที่ จัดหาวัสดุที่จำเป็นให้ ผู้นำมีส่วนร่วมด้วยการตอบคำถามเท่านั้น

การทดลองพบว่า สมาชิกของกลุ่มพอใจผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ ความขัดแย้งกันในกลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการและผู้นำแบบเสรีนิยมจะสูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย หากพิจารณาในเรื่องการใช้อำนาจ ผู้นำแบบเผด็จการจะรวมอำนาจหน้าที่เอาไว้ และใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมอบหมายอำนาจให้แก่บุคคลอื่น กระตุ้นการมีส่วนร่วม ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิง เมื่อเปรียบเทียบกับผลกระทบ พบว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการมีผลการดำเนินงานสูงตรงเท่าที่ผู้นำได้ควบคุมสมาชิกเท่านั้น ความไม่พอใจและความรู้สึกเป็นศัตรูจะเกิด

บ่อยครั้ง ส่วนกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยมีผลการดำเนินงานดีกว่าแม้ว่าผู้นำไม่อยู่โดยปล่อยกลุ่มไว้โดยลำพัง

#### 4) ทฤษฎีของฟิคเลอร์

ฟิคเลอร์และคณะที่มหาวิทยาลัยวอชิงตัน เสนอแนวคิดว่าการสร้างความสอดคล้องระหว่างสไตล์ความเป็นผู้นำ สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์สไตล์ความเป็นผู้นำและสถานการณ์ขององค์กร

##### สไตล์ความเป็นผู้นำ

ฟิคเลอร์ แบ่งสไตล์ความเป็นผู้นำเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำที่มุ่งงาน และผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ แต่เน้นที่แรงจูงใจของผู้นำ ผู้นำแบบมุ่งงานมีแรงจูงใจพื้นฐาน คือ ความต้องการความสำเร็จของงาน ส่วนผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีแรงจูงใจพื้นฐานที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ตาม จึงเป็นคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำที่เปลี่ยนแปลงยาก สไตล์ความเป็นผู้นำจะถูกวัดโดยแบบสอบถาม เรียกว่ามาตราส่วน LPC ซึ่งเป็นคำคุณศัพท์ที่ความหมายตรงกันข้ามที่มีมาตราส่วน 8 คะแนน จำนวน 18 ข้อ ผู้รับการทดสอบถูกขอร้องให้อธิบายบุคคลที่เขาคิดว่า “ทำงานร่วมกันได้ดีน้อยที่สุด” ด้วยการประเมินคำบุคคลตามช่วงคะแนน 1 ถึง 8 ของแต่ละข้อของแบบสอบถาม ตัวอย่าง เช่น

น่าคบ	8 7 6 5 4 3 2 1	ไม่น่าคบ
เป็นมิตร	8 7 6 5 4 3 2 1	ไม่เป็นมิตร
ห่างเหิน	1 2 3 4 5 6 7 8	ใกล้ชิด
ไม่จริงใจ	1 2 3 4 5 6 7 8	จริงใจ

คะแนน LPC อยู่ระหว่าง 18 ถึง 14 ผู้นำที่ LPC ต่ำ จะได้คะแนนต่ำกว่า 58 ผู้นำที่ LPC สูงจะได้คะแนน 64 หรือสูงกว่า ผู้นำที่ LPC ต่ำ จะเน้นความสำเร็จของงาน แม้สูญเสียความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แต่จะได้รับความภูมิใจในตัวเองจากความสำเร็จ เป็นคนที่ไม่สามารถมองข้ามคุณลักษณะทางลบของผู้ตามได้ เพราะเห็นว่ามีผลกระทบต่อความสำเร็จของงานในอนาคต ผู้นำที่ LPC สูง จะได้รับความพอใจและความสำเร็จจากความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีไว้ได้โดยไม่สนใจต่อคุณลักษณะทางลบของผู้ตาม

สถานการณ์ความเป็นผู้นำ ถูกวิเคราะห์บนพื้นฐานของปัจจัย 3 อย่าง ซึ่งจะเอื้ออำนวยต่อผู้นำมากหรือน้อยได้ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-สมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจตามตำแหน่ง

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-สมาชิก หมายถึงบรรยากาศของกลุ่ม ทักษะของสมาชิกและการยอมรับผู้นำเมื่อสมาชิกไว้วางใจ เคารพ เชื่อมั่นในผู้นำแล้ว ถือเป็นสถานการณ์ที่

เอื้ออำนวยต่อผู้นำ คำถามที่ผู้นำควรประเมิน เช่น “สมาชิกจะทำงานที่ผมบอกหรือไม่? ใ่วางใจพวกเขาได้หรือไม่?”

โครงสร้างของงาน หมายถึง งานที่ปฏิบัติโดยกลุ่มระบุระเบียบวิธีปฏิบัติและมีเป้าหมายชัดเจนมากน้อยแค่ไหน เมื่อโครงสร้างของงานชัดเจน ถือเป็นสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อผู้นำ คำถามที่ผู้นำประเมิน เช่น “ฉันรู้งานที่ควรทำและวิธีทำงานนั้นหรือไม่?”

อำนาจตามตำแหน่ง หมายถึง ผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่เป็นทางการเหนือสมาชิกมากน้อยแค่ไหน เมื่อมีอำนาจตามตำแหน่งมากถือเป็นสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อผู้นำ คำถามที่ผู้นำควรประเมิน เช่น “ฉันได้รับการสนับสนุนจากระดับสูงในองค์ในการจัดการกับสมาชิกหรือไม่?”

### 3. ลักษณะการบริหารงานบริษัทเอ็กซ์เซลเด็นท์ รีบเบอร์ จำกัด

บริษัทเอ็กซ์เซลเด็นท์ รีบเบอร์ จำกัด เป็นหนึ่งในบริษัทเครื่องสพพัฒน์ (กลุ่มแพนกรุ๊ป) เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2536 ด้วยทุนจดทะเบียน 60 ล้านบาท ปัจจุบันทุนจดทะเบียน 370 ล้านบาท บริษัทตั้งอยู่บ้านเลขที่ 94 ม.5 ต.หนองบัว อ.บ้านค่าย จ.ระยอง มีพนักงานทั้งสิ้นประมาณ 1,400 คน

ปัจจุบัน บริษัทฯ ผลิตพื้นรองเท้าให้แก่บริษัทผู้ผลิตรองเท้ากีฬารุ่นนำ อาทิ Nike Reebok Scholl Adidas Pan เป็นต้น ซึ่งเป็นบริษัทเพื่อการส่งออกเป็นส่วนใหญ่ บริษัทฯ จะเน้นการตรวจสอบคุณภาพทุกขั้นตอนการผลิต เพื่อให้ได้สินค้าที่เป็นมาตรฐานสากล

ด้วยวิวัฒนาการที่ไม่หยุดยั้งของการผลิตพื้นรองเท้ากีฬา ทำให้กระบวนการผลิตมีความซับซ้อนมากขึ้น ต้องใช้เทคนิคและความชำนาญ การวิจัยและพัฒนาคุณภาพบุคลากร รวมถึงกระบวนการผลิตจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน บริษัทเอ็กซ์เซลเด็นท์ รีบเบอร์ จำกัด จึงมีเป้าหมายในการดำเนินงานว่า “จะเป็นผู้ผลิตพื้นรองเท้าได้หลายรูปแบบ ตรงตามความต้องการของตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพที่มีมาตรฐานสากล”

โครงสร้างการดำเนินงาน	จำนวนหัวหน้างาน	จำนวนพนักงาน
ฝ่ายผลิต		
- แผนกผสมยาง	9	27
- แผนกอัดพื้น	30	248
- แผนกไฟล่อน	9	87
- แผนกพียู	31	359
- แผนกประกอบพื้น	30	392
ฝ่ายเทคนิค		
- แผนกไฟฟ้า	2	15
- แผนกซ่อมบำรุง	1	21
- แผนกเตรียมการก่อนผลิต	3	22
ฝ่ายวางแผนการผลิต	3	45
ฝ่ายประกันคุณภาพและการตลาด	3	40
ฝ่ายบุคคล	4	30
ฝ่ายบัญชี		
- แผนกบัญชี การเงิน ต้นทุน	3	9
- แผนกคลังสินค้า	2	18
- แผนกคอมพิวเตอร์	1	4
ฝ่ายจัดซื้อ	1	4
รวม	132	1,321

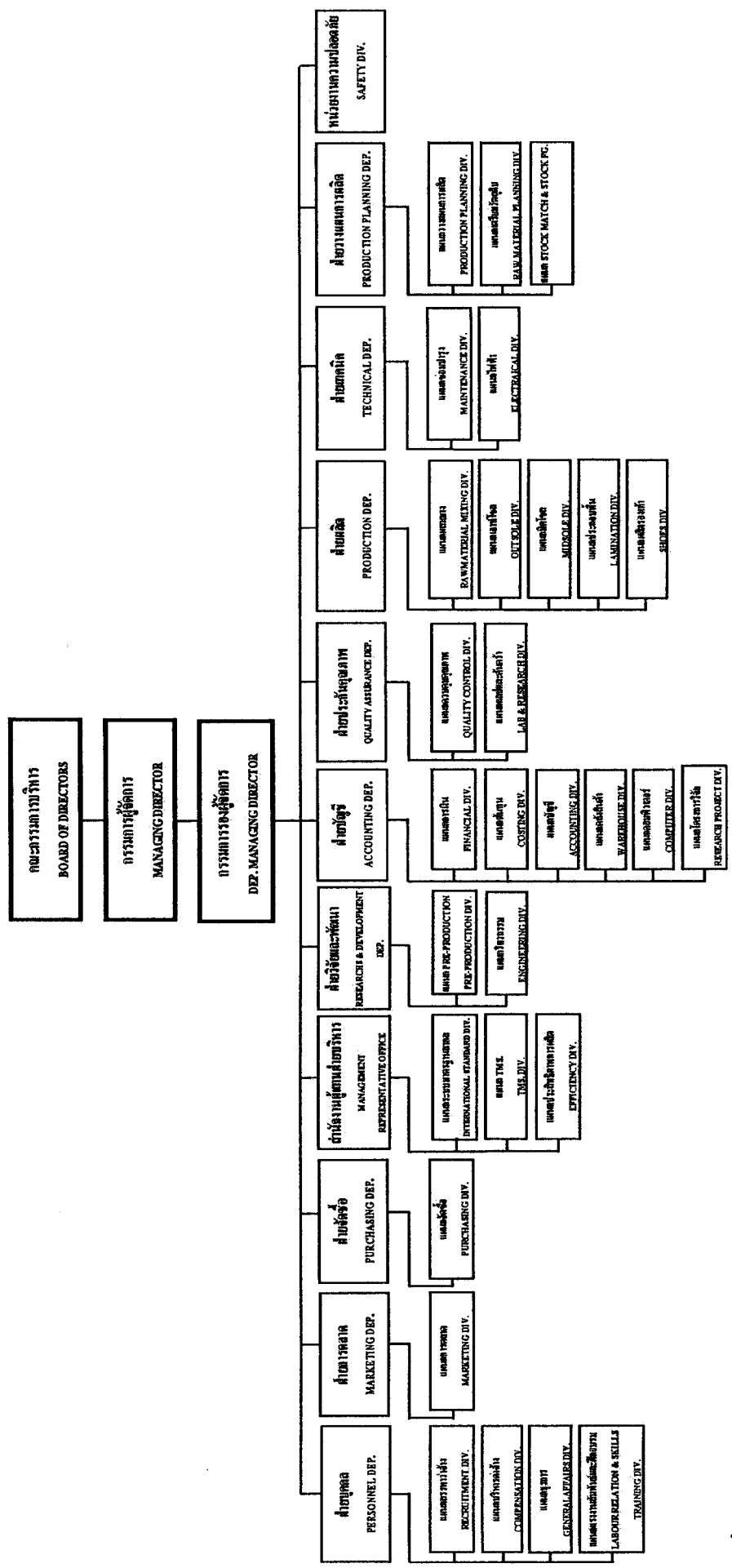
จากโครงสร้างการดำเนินงานดังกล่าวข้างต้น จำนวนพนักงานรายวันฝ่ายผลิต บริษัทเอ็กซ์เซลเลนท์ รีบเบอร์ มีจำนวนมาก ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ทำให้ยากแก่การจัดการ รวมทั้งขั้นตอนการทำงานของฝ่ายผลิตก็มีความซับซ้อนและต้องใช้แรงงานที่มีฝีมือ มีประสบการณ์ในการทำงานสูง ดังนั้นพนักงานรายวันฝ่ายผลิตต้องมีคุณภาพ มีประสบการณ์ ดังที่กล่าวข้างต้น ซึ่งจากปัจจัยดังกล่าวผู้บริหารระดับต้นซึ่งใกล้ชิดกับพนักงานรายวันดังกล่าว มีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากในการพัฒนา ควบคุม ดูแล ให้พนักงานรายวันในบริษัทมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการแก้ปัญหาทางต่าง ๆ การดูแลความเป็นอยู่ของพนักงานให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ให้อยู่ในกฎระเบียบของบริษัทอย่างเคร่งครัด เพื่อช่วยแก่การบริหารงานของบริษัท ดังนั้นสรุปได้ว่า การที่บริษัทจะดำเนินงานบรรลุเป้าหมายบริษัทได้นั้น ผู้บริหารระดับต้น



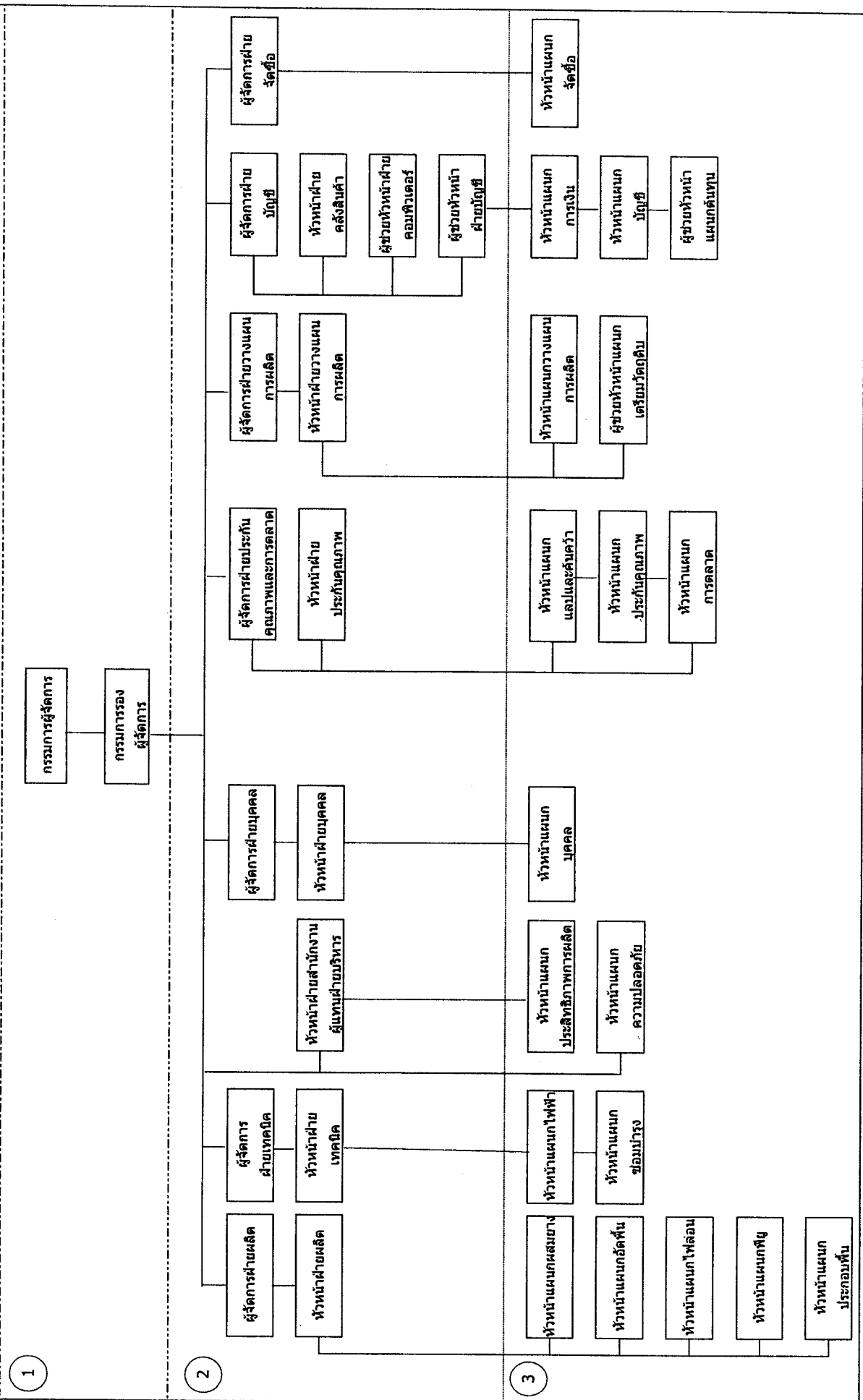
ต้องเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพและมีพฤติกรรมเป็นที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานรายวันฝ่ายผลิตด้วย เพื่อที่จะได้พัฒนา ผลักดัน หรือการได้รับความร่วมมือร่วมใจจากพนักงานฝ่ายผลิตในการทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ภาพที่ 2.1 แสดงแผนภูมิองค์กร บริษัท เอ็กซ์เซลเดิมที่ รีบอร์ จำกัด

ERC-ORGANIZATION CHART



ภาพที่ 2.2 ปัจจัยสร้างการดำเนินงานบริษัทเอ็กซ์เซลเลนซ์ รับบอร์ จำกัด



## บทบาทผู้บริหารระดับต่างในองค์กร บริษัทเอ็กซ์เซลลันท์ รีบเบอร์ จำกัด

### 1. ผู้บริหารระดับสูง

หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง คือ

1. มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายบริษัท
2. มีหน้าที่ในการวางแผนงานในปัจจุบัน และอนาคตให้สอดคล้องกับนโยบายบริษัท
3. มีหน้าที่ตรวจสอบโครงสร้างการทำงานให้สอดคล้องกับธุรกิจ และคู่แข่ง
4. มีอำนาจอนุมัติในด้านกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม

### 2. ผู้บริหารระดับกลาง

หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง คือ

1. เป็นผู้ส่งมอบนโยบายจากระดับบน สู่ระดับล่าง เพื่อให้ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับนโยบายบริษัทที่กำหนดไว้ รวมทั้งประสานความเชื่อมโยงในการทำงานให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกัน
2. มีหน้าที่ในการตรวจสอบการทำงานและประสิทธิภาพงาน โดยรวมขององค์กร
3. เป็นตัวแทนขององค์กรในการติดต่อสื่อสารกับองค์กรอื่น ๆ ในด้านต่าง อันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

### 3. ผู้บริหารระดับต้น

หน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น คือ

1. มีหน้าที่ในการติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมการทำงานของพนักงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
2. มีหน้าที่ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งการสอดส่อง ดูแล ความเป็นอยู่ของพนักงานให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย อยู่ในกฎระเบียบของบริษัทอย่างเคร่งครัด
3. มีหน้าที่ให้ความรู้พนักงาน การฝึกอบรม การฝึกสอนเทคนิคในการทำงานและแสดงตัวอย่างเพื่อให้พนักงานเข้าใจ เช่น สอนการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งานที่พนักงานได้รับมอบหมาย ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ตรงตามเวลา และมีคุณภาพ
4. ให้การสนับสนุนที่จะช่วยให้เกิดแรงกระตุ้นและกำลังใจในการทำงาน
5. เป็นผู้ให้ความชัดเจนกระจ่างแจ้งของเหตุผลแก่พนักงานทุกคน ในการดำเนินงานตามแผนนโยบายขององค์กร

#### 4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กริช สุชาติเวชภูมิ (2546: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทเทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารควรมีอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านคุณธรรม ด้านความเป็นผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร

สังกร รักชูชื่น (2540:บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัด กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด ในเขตการศึกษา 3 ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ศึกษานิเทศก์จังหวัดในเขตการศึกษา 3 แสดงพฤติกรรมผู้นำโดยภาพรวม มิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง โดยภาพรวมพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัดในเขตการศึกษา 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 เมื่อพิจารณาเป็นมิติ พบว่ามิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.001 ตามลำดับ

จิราภรณ์ วุฒิกักติ (2542: บทคัดย่อ) เรื่องการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ผู้บริหารควรมีอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค มีความรู้ความสามารถ ปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารเป็นอย่างดี และมีความรอบรู้ทันเหตุการณ์

สุทัศน์ แก้วปัญญา (2541:บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในจังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ทั้งมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์จะมีการปฏิบัติพฤติกรรมทั้งสองด้านที่ใกล้เคียงกัน โดยที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในลักษณะที่มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และคาดหวังให้ผู้บริหารปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนเดียวกัน ในขณะที่ครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน มีการรับรู้ที่ผู้บริหารเอาใจใส่ในเรื่องสวัสดิการและคาดหวังให้ผู้บริหารมุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีกับครูอาจารย์ หากผู้บริหารไม่มุ่งเน้นในเรื่องที่ครูปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนมากเกินไปและหามาเอาใจใส่ในเรื่องสร้างความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอแล้ว ก็จะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานและการบริหารงานของโรงเรียน

ชูเกียรติ ด้านธนทรัพย์ (2542: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำของ  
ศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 8 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขต  
การศึกษา 8 จะแสดงออกสูงทั้งในมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ แต่เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะ  
ผู้นำที่ข้าราชการในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอคาดหวังให้ศึกษานิเทศก์อำเภอแสดงออกจริงกับ  
พฤติกรรมที่คาดหวังพบว่ามี ความแตกต่างกัน

Ellen Antoinette Drost, Florida International University (อ้างใน  
<http://digitalcommons.fiu.edu/dissertations/AA13006853>) ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำใน  
ด้านมุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นคนว่า เกิดจากการสังเกตพฤติกรรมผู้นำโดยพิจารณาจากการทำงาน ซึ่ง  
เป็นพฤติกรรมที่มักถูกพบเห็นบ่อยและถูกนำไปใช้ในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวก็จะมี  
ความแตกต่างกันไปจากอิทธิพลของแต่ละวัฒนธรรม และปัจจัยของแต่ละประเทศ

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษา บริษัทเอ็กซ์เซลเลนท์ รีบเบอร์ จำกัด เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการศึกษาดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ในที่นี้หมายถึง พนักงานรายวันฝ่ายผลิตของบริษัทเอ็กซ์เซลเลนท์ รีบเบอร์ จำกัด ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 1,113 คน

1.2 ขนาดตัวอย่าง ขนาดของตัวอย่างที่เป็นตัวแทนในการศึกษาได้จากสูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (ทาโร ยามาเน) โดยให้ขนาดตัวอย่างมีระดับความเชื่อมั่น 95 % และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5 % จะได้ตัวอย่าง 294 คน โดยคำนวณหาได้จากใช้สูตรดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มประชากรตัวอย่าง

N = ขนาดของกลุ่มประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{1,113}{1 + 1,113 (0.05)^2}$$

### 1.3 วิธีการเลือกตัวอย่าง

ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งเป็นชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดัดัดเลือกจากพนักงานในบริษัท ตามสัดส่วนจำนวนประชากรต่อจำนวน 1:3.79 ดังนี้

หน่วยงาน	จำนวนประชากร	จำนวนตัวอย่าง
แผนกผสมยาง	27	7
แผนกอัดพื้น	248	65
แผนกไฟล่อน	87	23
แผนกพืยู	359	95
แผนกประกอบพื้น	392	104
รวม	1.113	294

ภาพที่ 3.1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการทำศึกษาคั้งนี้จะใช้แบบสอบถาม ( Questionnaire) โดยจะวางคำถามตามประเด็นในกรอบความคิดของศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลตามลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 เป็นคำถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) เกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นเรื่อง พฤติกรรมผู้นำระดับต้น กรณีศึกษา บริษัทเอ็กซ์เซลเลนท์ รีบเบอร์ จำกัด ใน 2 ด้าน คือ แบบมุ่งงานและแบบมุ่งคน ด้านละ 15 ข้อ รวม 30 ข้อ โดยจำแนกระดับที่พึงประสงค์ออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคำถามปลายเปิด โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสร้างโดยรวบรวมและคัดเลือกจากแบบสอบถามในหัวข้อที่ตรงกับสภาพเป็นจริง และนำไปทดลองกับกลุ่มทดลองที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 30 คน

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วยการหาความเที่ยงตรง การหาค่าความเชื่อมั่นซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



ความเที่ยงตรง ในการหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องด้านการใช้ภาษา เนื้อหา และโครงสร้างของข้อคำถามเป็นรายข้อ รายด้าน และแบบสอบถามทั้งหมดแล้วนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

ความเชื่อมั่น ในการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่หาความเที่ยงตรงแล้วนำไปใช้กับกลุ่มบุคคลและคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานจำนวน 30 คน แล้วนำผลการทดลองมาใช้วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของอนบาค ได้ค่าสัมประสิทธิ์ 0.956

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

- 3.1 แจกส่วนงานต่าง ๆ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน
- 3.2 รวบรวมแบบสอบถาม
- 3.3 แยกแบบสอบถาม ตามส่วนงาน และลักษณะส่วนบุคคล

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามโดยคัดเลือกเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์ มาทำการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย และค่าร้อยละ โดยจะใช้เพื่ออธิบายลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และส่วนงาน โดยใช้สถิติพรรณนา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นในทัศนะของพนักงานของบริษัทเอ็กซ์เซลเลนท์ รับเบอร์ จำกัด จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าทางสถิติพื้นฐาน คือ การหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแบบที และการทดสอบแบบเอฟ

ตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จะทำการวิเคราะห์แบบเนื้อหา การแปลความหมายใช้เกณฑ์เฉลี่ย ดังนี้

- คะแนนตั้งแต่ 4.50 – 5.00 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มีระดับพึงประสงค์มากที่สุด
- คะแนนตั้งแต่ 3.50 – 4.49 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มีระดับพึงประสงค์มาก
- คะแนนตั้งแต่ 2.50 – 3.49 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มีระดับพึงประสงค์ปานกลาง
- คะแนนตั้งแต่ 1.50 – 2.49 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มีระดับพึงประสงค์น้อย
- คะแนนตั้งแต่ 1.00 – 1.49 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มีระดับพึงประสงค์น้อยที่สุด

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ในทัศนะของพนักงานรายวัน บริษัทเอ็กซ์เซลเลนซ์ รีบเบอร์ จำกัด โดยการรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง และการประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น 2 ด้าน คือ พฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งคน โดยภาพรวมและรายชื่อในแต่ละด้าน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น 2 ด้าน คือ พฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งคน ตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น 2 ด้าน ตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล โดยการหาแบบ ทีเทส และ เอฟเทส

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา ระยะเวลาทำงาน และส่วนงานที่สังกัด

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (294คน)	ร้อยละ
(100.00)		
1. เพศ		
ชาย	114	38.80
หญิง	180	61.20

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (100.00)	จำนวน (294คน)	ร้อยละ
<b>2. อายุ</b>		
ต่ำกว่า 25 ปี	99	33.70
25 - 30 ปี	121	41.20
31 - 40 ปี	62	21.10
41 ปี ขึ้นไป	12	4.00
<b>3. การศึกษา</b>		
ต่ำกว่า ปวช., ปวส	161	54.80
ปวช., ปวส., หรือเทียบเท่า	115	39.10
ปริญญาตรี	18	6.10
<b>4. ระยะเวลาทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 3 ปี	140	47.60
3 - 5 ปี	64	21.80
มากกว่า 5 ปี	90	30.60
<b>5. ส่วนงานที่สังกัด</b>		
แผนกผสมยาง	7	2.40
แผนกอัดพื้น	65	22.10
แผนกไฟล่อน	23	7.80
แผนกพื้ยู	95	32.30
แผนกประกอบพื้น	104	35.40

จากตารางที่ 4.1 บุคลากรในบริษัทเฮ็กซ์เซลเส้นที่ รับเบอร์ จำกัด จำนวน 294 คน จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏ ดังนี้

1.1 เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 61.20 เพศชาย 114 คน คิดเป็นร้อยละ 38.80

1.2 อายุ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-30 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 41.20 รองลงมา คือ ต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 33.70 และลำดับต่อมา คือ 31-40 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 21.10 ลำดับสุดท้าย คือ อายุ 41 ปี ขึ้นไป จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00

1.3 การศึกษา ส่วนใหญ่จบการศึกษา ต่ำกว่า ปวช., ปวส., จำนวน 161 คน คิดเป็น ร้อยละ 54.80 รองมาคือ ปวช., ปวส., หรือเทียบเท่า จำนวน 115 คน จำนวน 39.10 ลำดับสุดท้ายคือ ปริญญาตรี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.10

1.4 ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท คือ ส่วนใหญ่มีอายุงานระหว่าง ต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 47.60 รองมาคือมากกว่า 5 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 30.60 ลำดับสุดท้าย คือ อายุงาน 3-5 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 21.80

1.5 ส่วนงานที่สังกัดคือ แผนกประกอบพื้น จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 35.40 แผนกพื้ญ จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 32.30 แผนกอัดพื้น 65 คน ร้อยละ 22.10 แผนกไฟล่อน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 7.80 แผนกผสมยาง 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.40

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นใน  
ภาพรวมของบริษัทเอ็กซ์เซลลันท์ รีบเบอร์ จำกัด**

ตารางที่ 4.2 แสดงการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร  
ระดับต้นใน 2 ด้าน โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และ  
ลำดับที่พึงประสงค์ เป็นรายชื่อในแต่ละด้าน

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	พนักงานรายวันฝ่ายผลิต (n=294)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
พฤติกรรมมุ่งงาน				
1. วางแผนและกำหนดขั้นตอนการทำงาน	4.017	0.764	มาก	12
2. มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ	4.068	0.750	มาก	8
3. กำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน	4.078	0.764	มาก	5
4. เข้าใจและดำเนินการตามนโยบาย	4.092	0.712	มาก	4
5. รักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน	4.075	0.731	มาก	7
6. แนะนำเทคนิคการทำงาน	3.986	0.809	มาก	13
7. การประสานงานกับผู้บังคับบัญชา	4.020	0.801	มาก	11
8. ตรวจสอบและติดตามผลงานของผู้บังคับบัญชา	4.024	0.750	มาก	10
9. ยึดถือผลสำเร็จของงาน	4.218	0.766	มาก	2
10. มีระบบการติดต่อสื่อสารในการทำงานที่ดี	4.156	0.772	มาก	3
11. เน้นผลการทำงานเป็นทีม	4.252	0.747	มาก	1
12. มีทักษะในการแก้ปัญหาการทำงาน	4.065	0.752	มาก	9
13. เป็นนักลงมือทำ เข้าร่วม ทำงานเป็นตัวอย่าง	3.929	0.829	มาก	14
14. พุ่มเท ทำงานหนัก	3.891	0.831	มาก	15
15. ยอมรับความรับผิดชอบ ยอมรับความผิดพลาด	4.078	0.778	มาก	6
รวม	4.063	0.770	มาก	

ตารางที่ 4.2 ( ต่อ )

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	พนักงานรายวันฝ่ายผลิต ( n=294 )			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
พฤติกรรมมุ่งคน				
1. ให้ความสำคัญและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา	4.010	0.790	มาก	8
2. แสดงออกถึงความไว้วางใจ มั่นใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.990	0.799	มาก	9
3. ศึกษาความรู้สึกและความต้องการของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.969	1.830	มาก	12
4. ยกย่องชมเชยแนวคิดและผลงานของผู้ใต้ บังคับบัญชา	3.871	0.808	มาก	15
5. รับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.031	0.840	มาก	6
6. ทำความเข้าใจกับปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.939	0.844	มาก	13
7. สนับสนุนและปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา	3.891	0.802	มาก	14
8. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.075	0.785	มาก	2
9. ฝึกสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความก้าวหน้า	4.075	0.785	มาก	3
10. มีความเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.088	0.766	มาก	1
11. ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน	3.983	0.880	มาก	10
12. สนใจความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.031	2.437	มาก	7
13. การเอาใจใส่ดูแลขวัญกำลังใจและสวัสดิการ ของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.980	0.905	มาก	11
14. เชื่อใจผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้แสดง ความสามารถ	4.041	0.804	มาก	4
15. ขอมรับฟังความคิดเห็น และแนวคิดของผู้ ใต้บังคับบัญชา	4.034	0.809	มาก	5
รวม	4.000	0.992	มาก	

ตารางที่ 4.2 ( ต่อ )

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	พนักงานรายวันฝ่ายผลิต ( n=294 )			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
พฤติกรรมมุ่งมั่น	4.063	0.587	มาก	1
พฤติกรรมมุ่งคน	4.000	0.683	มาก	2
รวม	4.032	0.635	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ในด้านพฤติกรรมมุ่งมั่น ในหัวข้อ เน้นผลการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $X = 4.252$ ) ในหัวข้อทุ่มเท ทำงานหนัก มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $X = 3.891$ ) และในด้านพฤติกรรมมุ่งคน ในหัวข้อ ในหัวข้อ มีความเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $X = 4.088$ ) และหัวข้อยกย่องชมเชยแนวคิด และผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $X = 3.871$ )

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้น 2 ด้าน คือ พฤติกรรมมุ่งมั่น และพฤติกรรมมุ่งคน ตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.3 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น บริษัทเอ็กซ์เซลเลนซ์ รับเบอร์ จำกัด โดยจำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต จำแนกตามเพศ

เพศชาย

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	ชาย ( n = 114 )			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
พฤติกรรมมุ่งมั่น	4.057	0.595	มาก	1
พฤติกรรมมุ่งคน	3.983	0.656	มาก	2
รวม	4.020	0.625	มาก	



ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

เพศหญิง

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	หญิง ( n = 180 )			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
พฤติกรรมมุ่งงาน	4.067	0.584	มาก	1
พฤติกรรมมุ่งคน	4.012	0.701	มาก	2
รวม	4.039	0.643	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พนักงานรายวันเพศชายและเพศหญิง มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ใน 2 ด้าน โดยรวมและรายกลุ่มอยู่ในระดับมาก พนักงานรายวันเพศชาย มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น 2 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ พฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งคน ตามลำดับ พนักงานรายวันเพศหญิง มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น 2 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ พฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งคน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น บริษัท เอ็กซ์เซลเลนซ์ รีบเบอร์ จำกัด จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต จำแนก ตามอายุ

อายุต่ำกว่า 25 ปี

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	ต่ำกว่า 25 ปี ( n = 99 )			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
พฤติกรรมมุ่งงาน	3.964	0.578	มาก	1
พฤติกรรมมุ่งคน	3.889	0.697	มาก	2
รวม	3.926	0.638	มาก	

## ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

## อายุ 25 - 30 ปี

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	25 - 30 ปี (n = 121)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
พฤติกรรมมุ่งงาน	4.145	0.606	มาก	1
พฤติกรรมมุ่งคน	4.070	0.726	มาก	2
รวม	4.108	0.666	มาก	

## อายุ 31 - 40 ปี

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	31 - 40 ปี (n = 62)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
พฤติกรรมมุ่งงาน	4.037	0.553	มาก	1
พฤติกรรมมุ่งคน	4.032	0.576	มาก	2
รวม	4.034	0.564	มาก	

## อายุ 41 ปีขึ้นไป

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	41 ปีขึ้นไป (n = 12)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
พฤติกรรมมุ่งงาน	4.194	0.574	มาก	1
พฤติกรรมมุ่งคน	4.056	0.564	มาก	2
รวม	4.125	0.569	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่าพนักงานที่อายุต่ำกว่า 25 ปี อายุระหว่าง 25 - 30 ปี อายุ 31 - 40 ปี และอายุ 41 ปี ขึ้นไป มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ในด้านพฤติกรรมมุ่งงานมากที่สุด และพฤติกรรมมุ่งคนน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.5 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับ พฤติกรรม  
ผู้นำของผู้บริหารระดับต้น บริษัท เอ็กซ์เซลเลนซ์ รีบเบอร์ จำกัด จำแนกตามปัจจัย  
ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต จำแนก ตามระดับการศึกษา  
ระดับการศึกษาต่ำกว่า ปวช. ปวส.

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	ต่ำกว่า ปวช., ปวส. (n = 161)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
พฤติกรรมมุ่งงาน	4.061	0.547	มาก	1
พฤติกรรมมุ่งคน	4.021	0.648	มาก	2
รวม	4.041	0.598	มาก	

ระดับการศึกษาปวช. ปวส. หรือเทียบเท่า

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	ปวช., ปวส. หรือเทียบเท่า (n = 115)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
พฤติกรรมมุ่งงาน	4.036	0.625	มาก	1
พฤติกรรมมุ่งคน	3.949	0.730	มาก	2
รวม	3.993	0.677	มาก	

ระดับการศึกษาปริญญาตรี

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	ปริญญาตรี (n = 18)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
พฤติกรรมมุ่งงาน	4.259	0.682	มาก	1
พฤติกรรมมุ่งคน	4.141	0.688	มาก	2
รวม	4.200	0.685	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปวช., ปวส , ระดับการศึกษา  
ปวช., ปวส. , หรือเทียบเท่า , การศึกษาระดับปริญญาตรี มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับ  
ต้น ในด้านพฤติกรรมมุ่งงาน มากที่สุด และพฤติกรรมมุ่งคนน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.6 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับ พฤติกรรม  
ผู้นำของผู้บริหารระดับต้น บริษัท เอ็กซ์เซลเลนซ์ รีบเบอร์ จำกัด จำแนกตามปัจจัย  
ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต จำแนก ตามอายุงาน

อายุงานต่ำกว่า 3 ปี

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	ต่ำกว่า 3 ปี (n = 140)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
พฤติกรรมมุ่งงาน	4.026	0.610	มาก	1
พฤติกรรมมุ่งคน	3.920	0.707	มาก	2
รวม	3.973	0.659	มาก	

อายุงาน 3 - 5 ปี

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	3 - 5 ปี (n = 64)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
พฤติกรรมมุ่งงาน	4.076	0.586	มาก	2
พฤติกรรมมุ่งคน	4.114	0.679	มาก	1
รวม	4.095	0.633	มาก	

อายุงานมากกว่า 5 ปี

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	มากกว่า 5 ปี (n = 90)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
พฤติกรรมมุ่งงาน	4.111	0.554	มาก	1
พฤติกรรมมุ่งคน	4.045	0.637	มาก	2
รวม	4.078	0.596	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่าพนักงานที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 3 ปี และ อายุงานมากกว่า 5 ปี มี  
ทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ในด้านพฤติกรรมมุ่งงาน มากที่สุด และพฤติกรรมมุ่งคน  
น้อยที่สุด และพนักงานที่มีอายุงาน 3 - 5 ปี มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ในด้าน  
พฤติกรรมมุ่งคน มากที่สุด และพฤติกรรมมุ่งงานน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.7 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับ พฤติกรรม  
ผู้นำของผู้บริหารระดับต้น บริษัท เอ็กซ์เซลเลนซ์ รีบเบอร์ จำกัด จำแนกตามปัจจัย  
ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต จำแนก ตามส่วนงาน

แผนกผสมยาง

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	แผนกผสมยาง (n = 7)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
พฤติกรรมมุ่งงาน	3.703	0.585	มาก	1
พฤติกรรมมุ่งคน	3.573	0.349	มาก	2
รวม	3.638	0.467	มาก	

แผนกกัดพื้น

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	แผนกกัดพื้น (n = 65)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
พฤติกรรมมุ่งงาน	3.971	0.665	มาก	2
พฤติกรรมมุ่งคน	4.008	0.715	มาก	1
รวม	3.990	0.690	มาก	

แผนกไฟล่อน

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	แผนกไฟล่อน (n = 23)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
พฤติกรรมมุ่งงาน	3.992	0.601	มาก	1
พฤติกรรมมุ่งคน	3.832	0.654	มาก	2
รวม	3.912	0.628	มาก	

## ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

## แผนกพืช

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	แผนกพืช (n = 95)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
พฤติกรรมมุ่งงาน	4.079	0.627	มาก	1
พฤติกรรมมุ่งคน	3.972	0.711	มาก	2
รวม	4.026	0.669	มาก	

## แผนกประกอบพื้น

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	แผนกพืช (n = 95)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
พฤติกรรมมุ่งงาน	4.146	0.478	มาก	1
พฤติกรรมมุ่งคน	4.087	0.649	มาก	2
รวม	4.117	0.564	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าพนักงานที่มีสังกัดส่วนงาน แผนกผสมยาง , แผนกไฟล่อน , แผนกพืช และแผนกประกอบพื้น มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ในด้านพฤติกรรมมุ่งงานมากที่สุด และพฤติกรรมมุ่งคนน้อยที่สุด และพนักงานที่สังกัดส่วนงาน แผนกอัดพื้น มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ในด้านพฤติกรรมมุ่งคน มากที่สุด และพฤติกรรมมุ่งงานน้อยที่สุด

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้น  
ในทัศนะของพนักงานฝ่ายผลิต 2 ด้าน โดยการหาค่าแบบ ทีเทส และแบบ  
เอฟเทส**

ตารางที่ 4.8 แสดงการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น  
ในทัศนะของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต ของบริษัท เอ็กซ์เซลเลนต์ รีบเบอร์ จำกัด  
ตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลทางด้านเพศ โดยการหาแบบทีเทส

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	เพศชาย		เพศหญิง		T	Sig
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
พฤติกรรมมุ่งงาน	4.057	0.595	4.067	0.584	-0.145	0.832
พฤติกรรมมุ่งคน	3.983	0.656	4.012	0.701	-0.357	0.167
รวม	4.020	0.625	4.039	0.643	-0.251	0.499

จากตารางที่ 4.8 พบว่าพนักงานที่มีเพศต่างกันมีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร  
ระดับต้นโดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพนักงานที่มีเพศต่างกันมีทัศนะใน  
ด้านพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งคน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 แสดงการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น  
ในทัศนะของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต ของบริษัท เอ็กซ์เซลเลนต์ รีบเบอร์ จำกัด  
ตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลทางด้านอายุ โดยการหาค่าแบบเอฟเทส

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	SS	df	MS	F	Sig
พฤติกรรมมุ่งงาน					
1. วางแผนและกำหนดขั้นตอนการทำงาน ระหว่างกลุ่ม	3.944	3	1.315	2.284	0.079
ภายในกลุ่ม	166.971	290	0.576		
รวม	170.915	293			

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ		SS	df	MS	F	Sig
2. มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	3.976	3	1.325	2.392	0.069
	ภายในกลุ่ม	160.664	290	0.554		
	รวม	164.639	293			
3. กำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน	ระหว่างกลุ่ม	3.640	3	1.213	2.100	0.100
	ภายในกลุ่ม	167.561	290	0.578		
	รวม	171.201	293			
4. เข้าใจและดำเนินงานตามนโยบาย	ระหว่างกลุ่ม	0.109	3	0.036	0.071	0.975
	ภายในกลุ่ม	148.411	290	0.512		
	รวม	148.520	293			
5. รักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.239	3	0.413	0.772	0.510
	ภายในกลุ่ม	155.115	290	0.535		
	รวม	156.354	293			
6. แนะนำเทคนิคการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	4.642	3	1.547	2.396	0.068
	ภายในกลุ่ม	187.303	290	0.646		
	รวม	191.946	293			
7. การประสานงานกับผู้ ได้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	4.373	3	1.458	2.304	0.077
	ภายในกลุ่ม	183.504	290	0.633		
	รวม	187.878	293			
8. ตรวจสอบและติดตามผลงานของผู้ได้ บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	4.021	3	1.340	2.417	0.067
	ภายในกลุ่ม	160.812	290	0.555		
	รวม	164.833	293			



ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ		SS	df	MS	F	Sig
พฤติกรรมมุ่งงาน						
9. ยึดถือผลสำเร็จของงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.247	3	0.416	0.706	0.549
	ภายในกลุ่ม	170.821	290	0.589		
	รวม	172.068	293			
10. มีระบบการติดต่อสื่อสารในการ ทำงานที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	0.899	3	0.300	0.500	0.683
	ภายในกลุ่ม	173.903	290	0.600		
	รวม	174.803	293			
11. เน้นผลการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	1.014	3	0.338	0.604	0.613
	ภายในกลุ่ม	162.361	290	0.560		
	รวม	163.374	293			
12. มีทักษะในการแก้ปัญหาการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.224	3	1.075	1.917	0.127
	ภายในกลุ่ม	162.548	290	0.561		
	รวม	165.772	293			
13. เป็นนักลงมือทำ เข้าร่วมทำงาน เป็นตัวอย่าง	ระหว่างกลุ่ม	4.028	3	1.343	1.972	0.118
	ภายในกลุ่ม	197.472	290	0.681		
	รวม	201.500	293			
14. ทุ่มเท ทำงานหนัก	ระหว่างกลุ่ม	5.991	3	1.997	2.947	0.033*
	ภายในกลุ่ม	196.526	290	0.678		
	รวม	202.517	293			
15. ขอมรับความรับผิดชอบ ขอมรับความผิดพลาด	ระหว่างกลุ่ม	2.178	3	0.726	1.203	0.309
	ภายในกลุ่ม	175.023	290	0.604		
	รวม	177.201	293			

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ		SS	df	MS	F	Sig
พฤติกรรมมุ่งคน						
1. ให้ความสำคัญและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	1.149	3	0.383	0.611	0.609
	ภายในกลุ่ม	181.821	290	0.627		
	รวม	182.969	293			
2. แสดงออกถึงความไว้วางใจ มั่นใจผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	0.754	3	0.251	0.392	0.759
	ภายในกลุ่ม	186.215	290	0.642		
	รวม	186.969	293			
3. ศึกษาความรู้สึกและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2.608	3	0.869	0.258	0.856
	ภายในกลุ่ม	978.116	290	3.373		
	รวม	980.724	293			
4. ยกย่องชมเชยแนวคิดและผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	3.175	3	1.058	1.633	0.182
	ภายในกลุ่ม	187.913	290	0.648		
	รวม	191.088	293			
5. รับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	1.079	3	0.360	0.507	0.678
	ภายในกลุ่ม	205.645	290	0.709		
	รวม	206.724	293			
6. ทำความเข้าใจกับปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	1.232	3	1.411	0.574	0.633
	ภายในกลุ่ม	207.666	290	0.716		
	รวม	208.898	293			
7. สนับสนุนและปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2.629	3	0.876	1.367	0.253
	ภายในกลุ่ม	185.888	290	0.641		
	รวม	188.517	293			
8. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	5.488	3	1.829	3.034	0.030*
	ภายในกลุ่ม	174.866	290	0.603		
	รวม	180.354	293			

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ		SS	df	MS	F	Sig
พฤติกรรมมุ่งคน						
9. ฝึกสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความก้าวหน้า	ระหว่างกลุ่ม	5.608	3	1.869	3.102	0.027*
	ภายในกลุ่ม	174.746	290	0.603		
	รวม	180.354	293			
10. มีความเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	3.349	3	1.116	1.923	0.126
	ภายในกลุ่ม	168.352	290	0.581		
	รวม	171.701	293			
11. ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน	ระหว่างกลุ่ม	3.094	3	1.031	1.336	0.263
	ภายในกลุ่ม	223.821	290	0.772		
	รวม	226.915	293			
12. สนใจความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	17.319	3	5.773	0.971	0.407
	ภายในกลุ่ม	1723.405	290	5.943		
	รวม	1740.724	293			
13. การเอาใจใส่ดูแลขวัญกำลังใจและสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	8.171	3	2.724	3.409	0.018*
	ภายในกลุ่ม	231.706	290	0.799		
	รวม	239.878	293			
14. เชื่อใจผู้ใต้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ	ระหว่างกลุ่ม	2.085	3	0.695	1.075	0.360
	ภายในกลุ่ม	187.425	290	0.646		
	รวม	189.510	293			
15. ขอมรับฟังความคิดเห็นและแนวคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	1.472	3	0.491	0.748	0.524
	ภายในกลุ่ม	190.188	290	0.656		
	รวม	191.660	293			

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ		SS	df	MS	F	Sig
พฤติกรรมมุ่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.034	3	0.678	1.984	0.116
	ภายในกลุ่ม	99.090	290	0.342		
	รวม	101.124	293			
พฤติกรรมมุ่งคน	ระหว่างกลุ่ม	1.924	3	0.641	1.381	0.249
	ภายในกลุ่ม	134.660	290	0.464		
	รวม	136.583	293			

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พนักงานรายวันฝ่ายผลิตที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ในด้านพฤติกรรมมุ่งงานในหัวข้อทุ่มเท ทำงานหนัก และในด้านพฤติกรรมมุ่งคน ในหัวข้อมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ฝึกสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความก้าวหน้า และการเอาใจใส่ดูแลขวัญกำลังใจและสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.10 แสดงการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น  
ในทัศนคติของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต ของบริษัท เอ็กซ์เซลเล้นท์ รีบเบอร์ จำกัด ตาม  
ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลทางการศึกษา โดยการหาค่าแบบเอฟเทส

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ		SS	df	MS	F	Sig
พฤติกรรมมุ่งงาน						
1. วางแผนและกำหนดขั้นตอนการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.778	2	0.389	0.665	0.515
	ภายในกลุ่ม	170.137	291	0.585		
	รวม	170.915	293			
2. มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	0.781	2	0.390	0.693	0.501
	ภายในกลุ่ม	163.859	291	0.563		
	รวม	164.639	293			
3. กำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน	ระหว่างกลุ่ม	2.647	2	1.323	2.285	0.104
	ภายในกลุ่ม	168.554	291	0.579		
	รวม	171.201	293			
4. เข้าใจและดำเนินงานตามนโยบาย	ระหว่างกลุ่ม	1.798	2	0.899	1.783	0.170
	ภายในกลุ่ม	146.722	291	0.504		
	รวม	148.520	293			
5. รักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.150	2	0.575	1.078	0.342
	ภายในกลุ่ม	155.204	291	0.533		
	รวม	156.354	293			
6. แนะนำเทคนิคการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.375	2	0.688	1.050	0.351
	ภายในกลุ่ม	190.570	291	0.655		
	รวม	191.946	293			
7. การประสานงานกับผู้ใต้ บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	0.272	2	0.136	0.211	0.810
	ภายในกลุ่ม	187.605	291	0.645		
	รวม	187.878	293			
8. ตรวจสอบและติดตามผลงานของผู้ใต้ บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	1.356	2	0.678	1.207	0.301
	ภายในกลุ่ม	163.477	291	0.562		
	รวม	164.833	293			

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ		SS	df	MS	F	Sig
พฤติกรรมมุ่งงาน						
9. ยึดถือผลสำเร็จของงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.137	2	0.068	0.116	0.891
	ภายในกลุ่ม	171.931	291	0.591		
	รวม	172.068	293			
10. มีระบบการติดต่อสื่อสารในการ ทำงานที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	0.116	2	0.058	0.097	0.908
	ภายในกลุ่ม	174.686	291	0.600		
	รวม	174.803	293			
11. เน้นผลการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	0.223	2	0.111	0.199	0.820
	ภายในกลุ่ม	163.151	291	0.561		
	รวม	163.374	293			
12. มีทักษะในการแก้ปัญหาการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.390	2	0.695	1.230	0.294
	ภายในกลุ่ม	164.383	291	0.565		
	รวม	165.772	293			
13. เป็นนักลงมือทำ เข้าร่วมทำงาน เป็นตัวอย่าง	ระหว่างกลุ่ม	3.034	2	1.517	2.224	0.110
	ภายในกลุ่ม	198.466	291	0.682		
	รวม	201.500	293			
14. ทุ่มเท ทำงานหนัก	ระหว่างกลุ่ม	3.057	2	1.529	2.230	0.109
	ภายในกลุ่ม	199.460	291	0.685		
	รวม	202.517	293			
15. ยอมรับความรับผิดชอบ ยอมรับความผิดพลาด	ระหว่างกลุ่ม	2.175	2	1.088	1.808	0.166
	ภายในกลุ่ม	175.026	291	0.601		
	รวม	177.201	293			

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ		SS	df	MS	F	Sig
พฤติกรรมมุ่งคน						
1. ให้ความสำคัญและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2.138	2	1.069	1.721	0.181
	ภายในกลุ่ม	180.831	291	0.621		
	รวม	182.969	293			
2. แสดงออกถึงความไว้วางใจ มั่นใจผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	0.782	2	0.391	0.611	0.543
	ภายในกลุ่ม	186.187	291	0.640		
	รวม	186.969	293			
3. ศึกษาความรู้สึกและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	6.005	2	3.003	0.896	0.409
	ภายในกลุ่ม	974.719	291	3.350		
	รวม	980.724	293			
4. ยกย่องชมเชยแนวคิดและผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	0.768	2	0.384	0.587	0.557
	ภายในกลุ่ม	190.321	291	0.654		
	รวม	191.088	293			
5. รับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2.168	2	1.084	1.542	0.216
	ภายในกลุ่ม	204.557	291	0.703		
	รวม	206.724	293			
6. ทำความเข้าใจกับปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	0.374	2	0.187	0.261	0.771
	ภายในกลุ่ม	208.524	291	0.717		
	รวม	208.898	293			
7. สนับสนุนและปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	0.586	2	0.293	0.454	0.636
	ภายในกลุ่ม	187.931	291	0.646		
	รวม	188.517	293			
8. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	0.504	2	0.252	0.408	0.666
	ภายในกลุ่ม	179.850	291	0.618		
	รวม	180.354	293			

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ		SS	df	MS	F	Sig
พฤติกรรมมุ่งคน						
9. ฝึกสอนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อความก้าวหน้า	ระหว่างกลุ่ม	0.390	2	0.195	0.316	0.730
	ภายในกลุ่ม	179.963	291	0.618		
	รวม	180.354	293			
10. มีความเป็นมิตรกับผู้ได้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	0.957	2	0.478	0.815	0.444
	ภายในกลุ่ม	170.744	291	0.587		
	รวม	171.701	293			
11. ปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน	ระหว่างกลุ่ม	0.688	2	0.344	0.443	0.643
	ภายในกลุ่ม	226.227	291	0.777		
	รวม	226.915	293			
12. สนใจความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	9.149	2	4.575	0.769	0.465
	ภายในกลุ่ม	1731.575	291	5.950		
	รวม	1740.724	293			
13. การเอาใจใส่ดูแลขวัญกำลังใจและสวัสดิการของผู้ได้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	1.477	2	0.738	0.901	0.407
	ภายในกลุ่ม	238.401	291	0.819		
	รวม	239.878	293			
14. เชื่อใจผู้ได้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ	ระหว่างกลุ่ม	0.034	2	0.017	0.026	0.974
	ภายในกลุ่ม	189.476	291	0.651		
	รวม	189.510	293			
15. ยอมรับฟังความคิดเห็นและแนวคิดของผู้ได้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	1.719	2	0.860	1.317	0.269
	ภายในกลุ่ม	189.940	291	0.653		
	รวม	191.660	293			



ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ		SS	df	MS	F	Sig
พฤติกรรมมุ่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.781	2	0.391	1.133	0.323
	ภายในกลุ่ม	100.343	291	0.345		
	รวม	101.124	293			
พฤติกรรมมุ่งคน	ระหว่างกลุ่ม	0.723	2	0.361	0.774	0.462
	ภายในกลุ่ม	135.861	291	0.467		
	รวม	136.583	293			

จากตารางที่ 4.10 พบว่าพนักงานรายวันฝ่ายผลิตที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 แสดงการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำระดับต้น ใน  
ทัศนคติของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต ของบริษัท เอ็กซ์เซลลันท์ รับเบอร์ จำกัด  
ตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลทางด้านอายุงาน โดยการหาค่าแบบเอฟเทส

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ		SS	df	MS	F	Sig
พฤติกรรมมุ่งงาน						
1. วางแผนและกำหนดขั้นตอนการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.331	2	0.165	0.282	0.754
	ภายในกลุ่ม	170.584	291	0.586		
	รวม	170.915	293			
2. มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	0.058	2	0.029	0.051	0.950
	ภายในกลุ่ม	164.582	291	0.566		
	รวม	164.639	293			
3. กำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน	ระหว่างกลุ่ม	2.370	2	1.185	2.043	0.132
	ภายในกลุ่ม	68.830	291	0.580		
	รวม	171.201	293			
4. เข้าใจและดำเนินงานตามนโยบาย	ระหว่างกลุ่ม	0.111	2	0.056	0.109	0.897
	ภายในกลุ่ม	148.409	291	0.510		
	รวม	148.520	293			
5. รักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.029	2	0.015	0.027	0.973
	ภายในกลุ่ม	156.325	291	0.537		
	รวม	156.354	293			
6. แนะนำเทคนิคการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.404	2	1.202	1.846	0.160
	ภายในกลุ่ม	189.541	291	0.651		
	รวม	191.946	293			
7. การประสานงานกับผู้ใต้ บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	1.735	2	0.867	1.356	0.259
	ภายในกลุ่ม	186.143	291	0.640		
	รวม	187.878	293			
8. ตรวจสอบและติดตามผลงานของผู้ใต้ บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	0.469	2	0.234	0.415	0.661
	ภายในกลุ่ม	164.364	291	0.565		
	รวม	164.833	293			

ตารางที่ 4.11(ต่อ)

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	SS	df	MS	F	Sig
พฤติกรรมมุ่งงาน					
9. ยึดถือผลสำเร็จของงาน	ระหว่างกลุ่ม 0.718	2	0.359	0.610	0.544
	ภายในกลุ่ม 171.350	291	0.589		
	รวม 172.068	293			
10. มีระบบการติดต่อสื่อสารในการ ทำงานที่ดี	ระหว่างกลุ่ม 0.247	2	0.123	0.206	0.814
	ภายในกลุ่ม 174.556	291	0.600		
	รวม 174.803	293			
11. เน้นผลการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม 0.209	2	0.105	0.187	0.830
	ภายในกลุ่ม 163.165	291	0.561		
	รวม 163.374	293			
12. มีทักษะในการแก้ปัญหาการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม 1.207	2	0.604	1.067	0.345
	ภายในกลุ่ม 164.565	291	0.566		
	รวม 165.772	293			
13. เป็นนักลงมือทำ เข้าร่วมทำงาน เป็นตัวอย่าง	ระหว่างกลุ่ม 2.017	2	1.009	1.471	0.231
	ภายในกลุ่ม 199.483	291	0.686		
	รวม 201.500	293			
14. ทุ่มเท ทำงานหนัก	ระหว่างกลุ่ม 0.461	2	0.231	0.332	0.718
	ภายในกลุ่ม 202.056	291	0.694		
	รวม 202.517	293			
15. ขอมรับความรับผิดชอบ ขอมรับความผิดพลาด	ระหว่างกลุ่ม 0.286	2	0.143	0.235	0.791
	ภายในกลุ่ม 176.915	291	0.608		
	รวม 177.201	293			

ตารางที่ 4.11(ต่อ)

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ		SS	df	MS	F	Sig
พฤติกรรมมุ่งคน						
1. ให้ความสำคัญและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	0.043	2	0.021	0.034	0.966
	ภายในกลุ่ม	182.926	291	0.629		
	รวม	182.969	293			
2. แสดงออกถึงความไว้วางใจ มั่นใจผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	0.613	2	0.306	0.478	0.620
	ภายในกลุ่ม	186.357	291	0.640		
	รวม	186.969	293			
3. ศึกษาความรู้สึกและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	3.007	2	1.504	0.448	0.640
	ภายในกลุ่ม	977.717	291	3.360		
	รวม	980.724	293			
4. ยกย่องชมเชยแนวคิดและผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2.503	2	1.251	1.931	0.147
	ภายในกลุ่ม	188.586	291	0.648		
	รวม	191.088	293			
5. รับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	1.647	2	0.824	1.169	0.312
	ภายในกลุ่ม	205.077	291	0.705		
	รวม	206.724	293			
6. ทำความเข้าใจกับปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2.309	2	1.155	1.626	0.198
	ภายในกลุ่ม	206.589	291	0.710		
	รวม	208.898	293			
7. สนับสนุนและปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	0.461	2	0.231	0.357	0.700
	ภายในกลุ่ม	188.056	291	0.646		
	รวม	188.517	293			
8. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	0.982	2	0.491	0.797	0.452
	ภายในกลุ่ม	179.371	291	0.616		
	รวม	180.354	293			

ตารางที่ 4.11(ต่อ)

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ		SS	df	MS	F	Sig
พฤติกรรมมุ่งคน						
9. ฝึกสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความก้าวหน้า	ระหว่างกลุ่ม	2.875	2	1.437	2.357	0.097
	ภายในกลุ่ม	177.479	291	0.610		
	รวม	180.354	293			
10. มีความเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	1.770	2	0.885	1.516	0.221
	ภายในกลุ่ม	169.930	291	0.584		
	รวม	171.701	293			
11. ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน	ระหว่างกลุ่ม	3.881	2	1.940	2.532	0.081
	ภายในกลุ่ม	223.034	291	0.766		
	รวม	226.915	293			
12. สนใจความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	32.866	2	16.433	2.800	0.062
	ภายในกลุ่ม	1707.859	291	5.869		
	รวม	1740.724	293			
13. การเอาใจใส่ดูแลขวัญกำลังใจและสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	8.028	2	4.014	5.038	0.007*
	ภายในกลุ่ม	231.849	291	0.797		
	รวม	239.878	293			
14. เชื่อใจผู้ใต้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ	ระหว่างกลุ่ม	3.368	2	1.684	2.633	0.074
	ภายในกลุ่ม	186.142	291	0.640		
	รวม	189.510	293			
15. ยอมรับฟังความคิดเห็นและแนวคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2.227	2	1.114	1.711	0.183
	ภายในกลุ่ม	189.433	291	0.651		
	รวม	191.660	293			

ตารางที่ 4.11(ต่อ)

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ		SS	df	MS	F	Sig
พฤติกรรมมุ่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.408	2	0.204	0.589	0.555
	ภายในกลุ่ม	100.716	291	0.346		
	รวม	101.124	293			
พฤติกรรมมุ่งคน	ระหว่างกลุ่ม	1.912	2	0.956	2.066	0.129
	ภายในกลุ่ม	135.672	291	0.463		
	รวม	136.583	293			

จากตารางที่ 4.11 พบว่า พนักงานรายวันฝ่ายผลิตที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ในด้านพฤติกรรมมุ่งคน ในหัวข้อ การเอาใจใส่ดูแลขวัญกำลังใจ และสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.12 แสดงการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำระดับต้น ในทัศนะของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต ของบริษัท เอ็กซ์เซลเลนซ์ รีบเบอร์ จำกัด ตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลทางด้านสังกัดส่วนงาน โดยการหาค่าแบบเอฟเทส

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ		SS	df	MS	F	Sig
<b>พฤติกรรมมุ่งงาน</b>						
1. วางแผนและกำหนดขั้นตอนการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.731	4	0.433	0.739	0.566
	ภายในกลุ่ม	169.184	289	0.585		
	รวม	170.915	293			
2. มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	2.727	4	0.682	1.217	0.304
	ภายในกลุ่ม	161.912	289	0.560		
	รวม	164.639	293			
3. กำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน	ระหว่างกลุ่ม	3.648	4	0.912	1.573	0.182
	ภายในกลุ่ม	167.553	289	0.580		
	รวม	171.201	293			
4. เข้าใจและดำเนินงานตามนโยบาย	ระหว่างกลุ่ม	4.479	4	1.120	2.247	0.064
	ภายในกลุ่ม	144.041	289	0.498		
	รวม	148.520	293			
5. รักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.355	4	0.589	1.105	0.354
	ภายในกลุ่ม	153.998	289	0.533		
	รวม	156.354	293			
6. แนะนำเทคนิคการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	5.975	4	1.494	2.321	0.057
	ภายในกลุ่ม	185.970	289	0.643		
	รวม	191.946	293			
7. การประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2.535	4	0.634	0.988	0.414
	ภายในกลุ่ม	185.342	289	0.641		
	รวม	187.878	293			
8. ตรวจสอบและติดตามผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	1.032	4	0.258	0.455	0.769
	ภายในกลุ่ม	163.802	289	0.567		
	รวม	164.833	293			

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	SS	df	MS	F	Sig
พฤติกรรมมุ่งงาน					
9. ยึดถือผลสำเร็จของงาน	ระหว่างกลุ่ม 3.324	4	0.831	1.423	0.226
	ภายในกลุ่ม 168.744	289	0.584		
	รวม 172.068	293			
10. มีระบบการติดต่อสื่อสารในการทำงานที่ดี	ระหว่างกลุ่ม 5.686	4	1.421	2.429	0.048*
	ภายในกลุ่ม 169.117	289	0.585		
	รวม 174.803	293			
11. เน้นผลการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม 6.223	4	1.556	2.861	0.024*
	ภายในกลุ่ม 157.151	289	0.544		
	รวม 163.374	293			
12. มีทักษะในการแก้ปัญหาการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม 1.795	4	0.449	0.791	0.532
	ภายในกลุ่ม 163.977	289	0.567		
	รวม 165.772	293			
13. เป็นนักลงมือทำ เข้าร่วมทำงานเป็นตัวอย่าง	ระหว่างกลุ่ม 3.494	4	0.874	1.275	0.280
	ภายในกลุ่ม 198.006	289	0.685		
	รวม 201.500	293			
14. หุ่เมเท ทำงานหนัก	ระหว่างกลุ่ม 4.603	4	1.151	1.680	0.155
	ภายในกลุ่ม 197.914	289	0.685		
	รวม 202.517	293			
15. ยอมรับความรับผิดชอบ ยอมรับความผิดพลาด	ระหว่างกลุ่ม 2.881	4	0.720	1.194	0.313
	ภายในกลุ่ม 174.319	289	0.603		
	รวม 177.201	293			



ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ		SS	df	MS	F	Sig
พฤติกรรมมุ่งคน						
1. ให้ความสำคัญและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	1.913	4	0.478	0.763	0.550
	ภายในกลุ่ม	181.057	289	0.626		
	รวม	182.969	293			
2. แสดงออกถึงความไว้วางใจ มั่นใจผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	1.573	4	0.393	0.613	0.654
	ภายในกลุ่ม	185.396	289	0.642		
	รวม	186.969	293			
3. ศึกษาความรู้สึกรู้สึกและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	10.330	4	2.582	0.769	0.546
	ภายในกลุ่ม	970.395	289	3.358		
	รวม	980.724	293			
4. ยกย่องชมเชยแนวคิดและผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	1.381	4	0.345	0.526	0.717
	ภายในกลุ่ม	189.708	289	0.656		
	รวม	191.088	293			
5. รับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	1.566	4	0.391	0.551	0.698
	ภายในกลุ่ม	205.159	289	0.710		
	รวม	206.724	293			
6. ทำความเข้าใจกับปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	3.775	4	0.944	1.330	0.259
	ภายในกลุ่ม	205.123	289	0.710		
	รวม	208.898	293			
7. สนับสนุนและปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	4.644	4	1.161	1.825	0.124
	ภายในกลุ่ม	183.873	289	0.636		
	รวม	188.517	293			
8. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	5.600	4	1.400	2.315	0.058
	ภายในกลุ่ม	174.757	289	0.605		
	รวม	180.354	293			

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ		SS	df	MS	F	Sig
พฤติกรรมมุ่งคน						
9. ฝึกสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความก้าวหน้า	ระหว่างกลุ่ม	4.977	4	1.244	2.050	0.087
	ภายในกลุ่ม	175.377	289	0.607		
	รวม	180.354	293			
10. มีความเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2.560	4	0.640	1.094	0.360
	ภายในกลุ่ม	169.141	289	0.585		
	รวม	171.701	293			
11. ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน	ระหว่างกลุ่ม	3.390	4	0.847	1.096	0.359
	ภายในกลุ่ม	223.525	289	0.773		
	รวม	226.915	293			
12. สนใจความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	19.842	4	4.960	0.833	0.505
	ภายในกลุ่ม	1720.883	289	5.955		
	รวม	1740.724	293			
13. การเอาใจใส่ดูแลขวัญกำลังใจและสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	7.211	4	1.803	2.239	0.065
	ภายในกลุ่ม	232.667	289	0.805		
	รวม	239.878	293			
14. เชื่อใจผู้ใต้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ	ระหว่างกลุ่ม	1.776	4	0.444	0.684	0.604
	ภายในกลุ่ม	187.734	289	0.650		
	รวม	189.510	293			
15. ยอมรับฟังความคิดเห็นและแนวคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	3.335	4	0.834	1.280	0.278
	ภายในกลุ่ม	188.325	289	0.652		
	รวม	191.660	293			

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ		SS	df	MS	F	Sig
พฤติกรรมมุ่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.235	4	0.579	1.693	0.152
	ภายในกลุ่ม	98.809	289	0.342		
	รวม	101.124	293			
พฤติกรรมมุ่งคน	ระหว่างกลุ่ม	2.799	4	0.700	1.512	0.199
	ภายในกลุ่ม	133.784	289	0.463		
	รวม	136.583	293			

จากตารางที่ 4.12 พบว่า พนักงานรายวันฝ่ายผลิตที่สังกัดส่วนงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ในด้านพฤติกรรมมุ่งงานในหัวข้อ มีการระบบการติดต่อสื่อสารในการทำงานที่ดี และเน้นผลการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมของพนักงาน ดังนี้

ตารางที่ 4.13 แสดงความถี่ของความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น  
ในแต่ละด้าน

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น	ความถี่
<b>พฤติกรรมมุ่งงาน</b>	
1. จัดให้มีการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหางาน	4
2. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานในทุก ๆ ด้าน	4
3. เป็นผู้นำที่กล้าตัดสินใจ	3
4. ติดตามงานที่ได้รับมอบหมายอย่างใกล้ชิด	7
5. มีการสื่อสารข่าวสารบริษัทให้พนักงานได้ทราบ	2
6. ไม่ใช้อารมณ์ตัดสินปัญหา	3
<b>พฤติกรรมมุ่งคน</b>	
1. สามารถให้คำปรึกษาได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	5
2. เป็นคนมีเหตุผล เป็นผู้ฟังที่ดี	6
3. พุดจาไพเราะ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	4
4. ดูแลด้านสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงาน	4
5. ไม่วางอำนาจ มีความยุติธรรม ปฏิบัติกับพนักงาน ทุกคนเท่า ๆ กัน	4
6. รักลูกน้องทุกคนเท่า ๆ กัน	3
7. ยิ้มแย้มบ้างในเวลาที่เครียด เพื่อที่ลูกน้องจะได้ ไม่เครียดตามไปด้วย	3
<b>รวม</b>	<b>52</b>

จากตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่าง ที่แสดงความคิดเห็นเห็นเพิ่มเติมมีทั้งหมด 50 คน  
โดยให้ข้อมูลในด้าน พฤติกรรมมุ่งงาน 23 คน และพฤติกรรมมุ่งคน 29 คน

## บทที่ 5

### สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ในทัศนะของพนักงาน บริษัทเอ็กซ์เซลเลนท์ รีบเบอร์ จำกัด ประกอบด้วย

1. สรุปผลการศึกษา
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะของการศึกษา

#### 1.สรุปผลการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานรายวันฝ่ายผลิตของ บริษัทเอ็กซ์เซลเลนท์ รีบเบอร์ จำกัด

1.1.2 เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกัน ว่ามีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้นที่แตกต่างกัน

1.1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น

##### 1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 การกำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือพนักงานรายวันที่สังกัดส่วนงานฝ่ายผลิต ของบริษัทเอ็กซ์เซลเลนท์ รีบเบอร์ จำกัด รวม 5 ส่วนงาน มีประชากรทั้งสิ้น 1,113 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ ( Simple Random Sampling) โดยคัดเลือกจากพนักงานทั้ง 5 ส่วนงาน โดยใช้สูตรทาโร ยามาเน ได้กลุ่มตัวอย่าง 294 คน

1.2.2 การกำหนดตัวแปรและการสร้างเครื่องมือ ในการศึกษาครั้งนี้ ตัวแปรอิสระคือ ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และส่วนงานที่สังกัด ตัวแปรตามคือ พฤติกรรมผู้นำ ในด้านผู้นำมุ่งงาน และผู้นำมุ่งคน โดยได้สรุปแนวความคิดจากนักวิชาการ และงานวรรณกรรม รวมถึงงานวิจัย ต่าง ๆ มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 30 ข้อ ซึ่งมีความเชื่อมั่น 0.956

1.2.3 การรวบรวมข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยได้ขอความร่วมมือจากผู้บริหารส่วนงานฝ่ายผลิต ทั้ง 5 ส่วนงาน เป็นผู้รวบรวมแบบสอบถามและส่งกลับ

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทดสอบค่าที (T-Test) และค่าเอฟ (F-Test)

### 1.3 ผลการศึกษา

#### 1.3.1 สรุปผลด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 25-30 ปี จบการศึกษาค่ากว่าปวช. และปวส. มีระยะเวลาในการทำงาน โดยมากอยู่ที่ ต่ำกว่า 3 ปี และสังกัด ส่วนงานแผนกประกอบพื้้นมากที่สุด

#### 1.3.2 สรุปผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์

- 1) พนักงานรายวันฝ่ายผลิตมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ในด้านพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งคนอยู่ในระดับมาก
- 2) พนักงานมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นในด้านพฤติกรรมมุ่งงาน 5 ลำดับสูงสุด เรียงตามลำดับ ได้ดังนี้ คือ เน้นผลการทำงานเป็นทีม ยึดถือผลสำเร็จของงาน มีระบบการติดต่อสื่อสารในการทำงานที่ดี เข้าใจและดำเนินงานตามนโยบาย และ กำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน ตามลำดับ
- 3) พนักงานมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นในด้านพฤติกรรมมุ่งคน 5 ลำดับสูงสุด เรียงตามลำดับ ได้ดังนี้ คือ มีความเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ฝึกสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อความก้าวหน้า เชื่อใจผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ และขอรับความคิดเห็น และแนวคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ

#### 1.3.3 สรุปผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ตามปัจจัยส่วนบุคคล

- 1) ผลการศึกษาพบว่าพนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ ในด้านพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งคน อยู่ในระดับมาก
- 2) อายุ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี อายุ 25-30 ปี อายุ 30-40 ปี และอายุ 41 ปี ขึ้นไป มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ในด้านพฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งคน อยู่ในระดับมาก

3) ระดับการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ปวช. ปวส. , ปวช. , ปวส. หรือเทียบเท่า และระดับการศึกษาปริญญาตรี มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ในด้านพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งคน อยู่ในระดับมาก

4) อายุงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี อายุงาน 3-5 ปี และอายุมากกว่า 5 ปี มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ในด้านพฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งคน ในระดับมาก

5) ส่วนงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่สังกัดแผนกผสมยาง แผนกอัดพื้น แผนกไฟล่อน แผนกทียู และแผนกประกอบพื้น มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ในด้านพฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งคน ในระดับมาก

#### 1.3.4 ผลการทดสอบสมมุติฐานการศึกษา

สมมุติฐานที่ 1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ในทัศนคติของพนักงานรายวันฝ่ายผลิตเป็นแบบมุ่งงานสูงและมุ่งคนปานกลาง

ผลการศึกษา พบว่าพนักงานรายวันฝ่ายผลิตมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ที่พึงประสงค์ ในด้านพฤติกรรมมุ่งงานสูง และในด้านพฤติกรรมมุ่งคนสูง ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

สมมุติฐานที่ 2 ลักษณะส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ส่วนงานที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้บริหารระดับต้นที่แตกต่างกัน

ผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และส่วนงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นแบบมุ่งงานและมุ่งคน ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นในด้านพฤติกรรมมุ่งงานในหัวข้อ การทุ่มเท ทำงานหนัก และในด้านพฤติกรรมมุ่งคนในหัวข้อ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ฝึกสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความก้าวหน้า และการเอาใจใส่ดูแลขวัญกำลังใจ และสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความแตกต่างที่นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พนักงานที่มีอายุงานต่างกันมีความคิดเห็นในด้านพฤติกรรมมุ่งคน ในหัวข้อ การเอาใจใส่ดูแลขวัญกำลังใจ และสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความแตกต่างที่นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และพนักงานที่สังกัดส่วนงานต่างกัน มีความคิดเห็นในด้านพฤติกรรมมุ่งงานในหัวข้อ มีระบบการติดต่อสื่อสารในการทำงานที่ดี เน้นผลการทำงานเป็นทีม มีความแตกต่างที่นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

## 2. อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ในทัศนะของพนักงานฝ่ายผลิต ของบริษัทเอ็กซ์เซลเลนท์ รีบเบอร์ จำกัด มีประเด็นที่น่าสนใจ และนำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าพนักงานรายวันฝ่ายผลิตมีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นในด้านพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งคนอยู่ในระดับมากทั้งสองด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสังกร รัชชชี่น (2540:บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในเขตการศึกษา 3 ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ศึกษาธิการจังหวัดในเขตการศึกษา 3 แสดงพฤติกรรมผู้นำโดยภาพรวม มิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง

2.2 ทัศนะของพนักงานจำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และส่วนงาน พบว่า พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ไม่แตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นเพราะสภาพแวดล้อมในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างมีความใกล้เคียงกัน มีการรับรู้นโยบายร่วมกัน รวมถึงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่แสดงต่อพนักงานแต่ละส่วนงานไม่แตกต่างกัน สิ่งที่พนักงานได้รับจึงคล้าย ๆ กัน ทำให้การแสดงความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

## 3. ข้อเสนอแนะ

### 3.1 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม ในด้านพฤติกรรมมุ่งงาน พนักงานรายวันฝ่ายผลิตต้องการให้ผู้บริหารระดับต้นมีพฤติกรรมในเรื่อง การเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เป็นผู้นำที่กล้าตัดสินใจ มีการติดตามงานที่ได้รับมอบหมายอย่างใกล้ชิด และมีการสื่อสารข่าวสารข้อมูลของบริษัทให้พนักงานทราบ และในด้านพฤติกรรมมุ่งคน พนักงานรายวันฝ่ายผลิตต้องการให้ผู้บริหารระดับต้นมีพฤติกรรมในเรื่อง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถให้คำปรึกษา ได้ทุกเรื่อง ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เป็นคนมีเหตุผล เป็นผู้ฟังที่ดี ปฏิบัติตนต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกันทุกคน จากข้อเสนอแนะดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารระดับต้นสามารถนำไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลง



พฤติกรรมของตนเองที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้นและสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานรายวัน เพื่อส่งเสริม หรือผลักดันให้พนักงานรายวันมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ผลการดำเนินงานของบริษัทมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

### 3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นดังนี้

3.2.1 ผู้บริหารส่วนงานฝ่ายผลิต และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรใช้ผลการศึกษาค้างนี้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในด้านพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งคนสูง โดยการจัดอบรมเพิ่มความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในด้านพฤติกรรมมุ่งงานในเรื่อง การวางแผนและกำหนดขั้นตอนการทำงาน การมีทักษะในการแก้ปัญหาในงาน การแนะนำเทคนิคการทำงาน โดยเฉพาะในหัวข้อ การทำงานเป็นทีม ซึ่งมีผลต่อรายได้ของพนักงานรายวันฝ่ายผลิตที่ทำงานตามเป้าหมายของทีมงาน ผู้บริหารระดับต้นควรนำไปปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ตอบสนองกับความต้องการของพนักงาน ในการส่งเสริมและผลักดันให้พนักงานมีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ และในด้านพฤติกรรมมุ่งคน ในเรื่อง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การมีความยุติธรรม

3.2.2 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ควรใช้ผลการศึกษาค้างนี้ มาใช้พิจารณาประกอบเมื่อมีการสรรหาตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น เพื่อให้ได้ผู้บริหารระดับต้นที่มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการศึกษาค้างนี้ หรือจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพผู้บริหารระดับต้น

3.2.3 จากผลการศึกษาพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ในด้านพฤติกรรมมุ่งงาน ในหัวข้อ ทุ่มเท ทำงานหนัก โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไปต้องการให้ผู้บริหารระดับต้นมีพฤติกรรมทุ่มเท ทำงานหนัก สูงกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี ในด้านพฤติกรรมมุ่งคนในหัวข้อ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ฝึกสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความก้าวหน้า และการเอาใจใส่ดูแลขวัญกำลังใจ และสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บริหารควรแสดงให้พนักงานกลุ่มนี้เห็นว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าว และพร้อมที่จะปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน

3.2.4 จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่อายุงานต่างกันมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นในด้านพฤติกรรมมุ่งคนในหัวข้อ การเอาใจใส่ดูแลขวัญกำลังใจและสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุงาน 3 – 5 ปี ต้องการให้ผู้บริหารระดับต้นมีพฤติกรรมดังกล่าวสูงกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 3 ปี จึงขอเสนอแนะให้ผู้บริหารระดับต้นและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ความสนใจและปรับปรุงระบบสวัสดิการของบริษัทให้ดีขึ้น เพราะ

พนักงานที่มีอายุงานในช่วง 3 – 5 ปี เป็นพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ควรที่จะดูแลให้เขาอยู่กับบริษัทไปนาน ๆ

3.2.5 จากผลการการศึกษาพบว่า พนักงานที่สังกัดส่วนงานต่างกันมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นในด้านพฤติกรรมมุ่งงานในหัวข้อ มีระบบการติดต่อสื่อสารในการทำงานที่ดี และหัวข้อเน้นการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะพนักงานที่สังกัดส่วนงานประกอบพื้น ต้องการให้ผู้บริหารระดับต้นมีพฤติกรรมดังกล่าวสูงกว่าพนักงานที่สังกัดส่วนงานผสมยาง เนื่องจากว่าเป็นแผนกที่ใหญ่มีพนักงานจำนวนมากจะมีปัญหาเรื่องการสื่อสารและความสามัคคี ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจและนำไปปรับปรุงแก้ไขในเรื่องการสื่อสาร และเน้นการทำงานเป็นทีม เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานของส่วนงานรวมถึงส่งผลกระทบต่อรายได้ของพนักงานด้วย โดยการจัดให้มีการอบรมเพิ่มเติมความรู้

3.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป เพื่อให้การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับไปในวงกว้าง ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จึงขอเสนอแนะดังนี้

3.3.1 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นในทัศนคติของพนักงานในส่วนของผู้บริหารระดับอื่น ๆ เพื่อจะได้นำผลการศึกษามาศึกษาเชิงเปรียบเทียบ

3.3.2 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ กับส่วนงานอื่น ที่นอกเหนือจากงานวิจัยนี้

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กฤษฎ์ อุทัยรัตน์ คัมภีร์ (2545) *หัวบริหาร ยอดคน ยอดบริหาร* กรุงเทพมหานคร  
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- กริช สุชาติเวชภูมิ (2546) “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของพนักงาน กรณีศึกษา  
บริษัทเทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญา  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กิติ ดยัคคานนท์ (2543) *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์เปลวอักษร
- ชัจจ์ชนันต์ ธรรมจินดา และ จิตติพร เครือเนตร (2547) *ฝึกให้เป็นยอดผู้นำ* กรุงเทพมหานคร  
สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น
- ชัยเสถียร พรหมศรี (2549) *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์  
ธรรมกมลการพิมพ์
- ชูลีพร ลักษณ์าพิพัฒน์ (2549) *ภาวะผู้นำ คณะเกษตรศาสตร์บางพระ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
ภาคตะวันออก*
- ชูเกียรติ ดำเนินทรัพย์ (2542) “พฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์ในเขตการศึกษา 8”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ทวี วงศ์พูน (2539) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี
- ณัฐพงษ์ เกศมาริช และ สุภาวดี วิริยะประพันธ์ (2544) *คู่มือสำหรับหัวหน้างานยุคใหม่ เล่มที่ 2*  
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ Be Bright Books
- ณัฐยา สันตระการผล (2549) *ผู้นำแห่งความสำเร็จ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์บิสติด
- ทองทิพา วิริยะประพันธ์ (2546) *มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร* กรุงเทพมหานคร  
สำนักพิมพ์ อินฟอร์มีเดีย บুকส์
- ทองใบ สุดชารี (2543) *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* พิมพ์ครั้งที่ 2 อุบลราชธานี คณะวิทยาการจัดการ  
สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี
- นรินทร์ องค์กรอินทรี และ ธนิกานต์ มาณะศิริานนท์ (2547) *ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ฉลาดใช้ EQ*  
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- เนตรพัฒนา ยาวีราช (2547) *ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร  
สำนักพิมพ์ เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส

- ปัทม ปฎิพินพาคม (2547) “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544) *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* กรุงเทพมหานคร จามจุรีโปรดักท์
- พิทยา สิทธิอำนาจ (2521) *เลือกที่จะเป็นผู้นำ ผู้ตาม หรือหลีกเลี่ยงไป* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยุคเข็ญ
- พีรวัตร เนตรสุวรรณ (2546) “ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทพีคิว เคมิคอลส์(ประเทศไทย) จำกัด” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ยงยุทธ เกษสาคร (2541) *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* กรุงเทพมหานคร ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- ราณี อธิชัยกุล (2534) “การจูงใจและการติดต่อสื่อสารในองค์กร” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและ ทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 5 นนทบุรี โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ราณี อธิชัยกุล (2534) “ภาวะผู้นำในองค์กร” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและ ทรัพยากร มนุษย์* หน่วยที่ 4 นนทบุรี โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2534
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ธนัชการพิมพ์
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) “องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานในระดับสูง” *วารสารการจัดการสมัยใหม่* 3 , 1 (มกราคม)
- วิโรจน์ สารรัตนะ (2542) *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นการศึกษา* กรุงเทพมหานคร ทิพย์วิสุทธ์
- สังกร รักชูชื่น (2540) “ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ของศึกษาธิการจังหวัด กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในเขตการศึกษา 3” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ
- ศรชัย เย็นเปรม (2550) “บริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร” ณ ห้องประชุมสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเพชรบุรี
- สมใจ รักษาศรี (2545) *ข้อคิดพลาต 10 ประการของผู้นำ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ โพรเพช
- สุชา สารธรรม (2535) *บัญญัติ 10 ประการสู่ความเป็นผู้นำ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ ธรรมชาติ

สุทิน ฉิ่งทองคำ (2542) “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจ  
ในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชา โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 1” วิทยานิพนธ์  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
สุทัศน์ แก้วปัญญา (2541) “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในจังหวัด  
เชียงใหม่” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Ellen Antoinette Drost.(2001) “Toward a unified theory of task-oriented and relationship  
oriented leader behavior: A multi-country generalizability Study” Dissertation Abstract  
online <http://nrru.ac.th/artiloe/leadership/page5.4html>.

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

**แบบสอบถาม**



## แบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษา บริษัทเอ็กซ์เซลเด็นท์ รีบเบอร์ จำกัด

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ให้ตรงกับความเป็นจริงของท่านในปัจจุบัน

- | 1. เพศ                           | สำหรับผู้ศึกษา |
|----------------------------------|----------------|
| ( ) ชาย                          | ( ) 1          |
| ( ) หญิง                         | ( ) 2          |
| 2. อายุ                          |                |
| ( ) ต่ำกว่า 25 ปี                | ( ) 3          |
| ( ) 25 - 30 ปี                   | ( ) 4          |
| ( ) 31 - 40 ปี                   | ( ) 5          |
| ( ) 41 ปีขึ้นไป                  | ( ) 6          |
| 3. สำเร็จการศึกษาสูงสุดในระดับใด |                |
| ( ) ต่ำกว่า ปวช. , ปวส.          | ( ) 7          |
| ( ) ปวช. , ปวส. , หรือเทียบเท่า  | ( ) 8          |
| ( )ปริญญาตรี                     | ( ) 9          |
| 4. ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทคือ   |                |
| ( ) ต่ำกว่า 3 ปี                 | ( ) 10         |
| ( ) 3 - 5 ปี                     | ( ) 11         |
| ( ) มากกว่า 5 ปี                 | ( ) 12         |
| 5. ส่วนงานที่สังกัดคือ           |                |
| ( ) แผนกผสมยาง                   | ( ) 13         |
| ( ) แผนกอัดพื้น                  | ( ) 14         |
| ( ) แผนกไฟล่อน                   | ( ) 15         |
| ( ) แผนกพียู                     | ( ) 16         |
| ( ) แผนกประกอบพื้น               | ( ) 17         |

ตอนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน  
คำชี้แจง ในฐานะที่ท่านเป็นพนักงานบริษัทเอ็กซ์เซลลันท์ รีบเบอร์ จำกัด โปรดพิจารณาว่าท่านพึง  
ประสงค์ให้ผู้บริหารระดับต้นมีพฤติกรรมตามข้อความในแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  
ระดับที่ท่านพึงประสงค์ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

พฤติกรรมของผู้บริหาร	ระดับที่พึงประสงค์					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับ ผู้ศึกษา
<b>พฤติกรรมมุ่งงาน</b>						
1. วางแผนและกำหนดขั้นตอนการทำงาน						
2. มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ						
3. กำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน						
4. เข้าใจและดำเนินงานตามนโยบาย						
5. รักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน						
6. แนะนำเทคนิคการทำงาน						
7. การประสานงานกับผู้ได้บังคับบัญชา						
8. ตรวจสอบและติดตามผลงานของผู้ได้บังคับบัญชา						
9. ยึดถือผลสำเร็จของงาน						
<b>10. มีการติดต่อสื่อสารในการทำงานที่ดี</b>						
11. เน้นผลการทำงานเป็นทีม						
12. มีทักษะในการแก้ปัญหาการทำงาน						
13. เป็นนักลงมือทำ เข้าร่วม ทำงานเป็นตัวอย่าง						
<b>14. ทุ่มเท ทำงานหนัก</b>						
<b>15. ยอมรับความรับผิดชอบ ยอมรับความผิดพลาด</b>						
<b>พฤติกรรมมุ่งคน</b>						
1. ให้ความสำคัญและสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา						
2. แสดงออกถึงความไว้ใจ มั่นใจ ผู้ได้บังคับบัญชา						
3. ศึกษาความรู้สึกและความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา						
4. ยกย่องชมเชยแนวคิดและผลงานของผู้ได้บังคับบัญชา						

พฤติกรรมของผู้บริหาร	ระดับที่พึงประสงค์					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับนักศึกษา
5. รับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา						
6. ทำความเข้าใจกับปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา						
7. สนับสนุนและปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา						
8. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา						
9. ฝึกสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อความก้าวหน้า						
10. มีความเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา						
11. ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน						
12. สนใจความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา						
13. การเอาใจใส่ดูแลขวัญและกำลังใจและสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา						
14. เชื่อใจผู้ใต้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ						
15. ขอมรับฟังความคิดเห็น และแนวคิดของผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา						

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่เหมาะสมกับองค์การ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นางสุรีย์รัตน์ สนิวเชียรรัตน์
<b>วัน เดือน ปี เกิด</b>	5 เมษายน 2518
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอ ศรีราชา จังหวัดชลบุรี
<b>ประวัติการศึกษา</b>	ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต(การบัญชี) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
<b>สถานที่ทำงาน</b>	บริษัท เอ็กซ์เซลเด็นท์ รีบเบอร์ จำกัด จังหวัดระยอง
<b>ตำแหน่ง</b>	หัวหน้าแผนกบัญชี