# ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสัญชาติไทยของบริษัทพูแรค (ประเทศไทย) จำกัด

เรือเอกดงพัฒน์ แจ่มสุวรรณ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2553

# Top Management Leadership as Factors Influencing Job Performance of Thai Employees of Purac (Thailand) Ltd.

**Lt. Kongpat Jamsuwan**

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

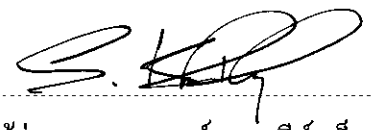
Sukhothai Thammathirat Open University

2010

| | |
|---|---|
| **หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** | ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสัญชาติไทยของบริษัทพูแรค (ประเทศไทย) จำกัด |
| **ชื่อและนามสกุล** | เรือเอกคงพัฒน์ แจ่มสุวรรณ |
| **แขนงวิชา** | บริหารธุรกิจ |
| **สาขาวิชา** | วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช |
| **อาจารย์ที่ปรึกษา** | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข็มทอง |

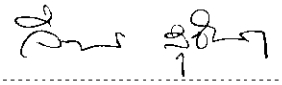
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2553

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข็มทอง)



..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์จีราภรณ์ สุธัมมสภา)

.....

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสัญชาติไทยของบริษัท พูแรค (ประเทศไทย) จำกัด
**ผู้ศึกษา** เรือเอกคงพัฒน์ แจ่มสุวรรณ **รหัสนักศึกษา** 2513002861 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
**อาจารย์ที่ปรึกษา** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข็มทอง **ปีการศึกษา** 2553

## บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 2) เพื่อศึกษาผลการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากร และ 3) วิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานสัญชาติไทยของบริษัท พูแรค (ประเทศ ไทย) จำกัด จำนวน 142 ราย โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลโดย สถิติเชิงพรรณา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นว่า 1) ปัจจัยภาวะผู้นำทุกด้าน ได้แก่ แบบสั่งการ แบบสนับสนุน แบบมุ่งผลสำเร็จ และแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับมากที่สุด 2) ความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 3) ปัจจัยภาวะผู้นำทุกด้าน ได้แก่ แบบสั่งการ แบบสนับสนุน แบบมุ่งผลสำเร็จ และแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ข้อเสนอแนะของการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับสูงควรพัฒนานโยบายการบริหารงานให้สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งปรับเปลี่ยนตนเองตลอดเวลาให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างเหมาะสม มีการเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงาน เพื่อนำไปปรับปรุงและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กร และ มีการปรับภาวะผู้นำของตนเองที่สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ** ปัจจัยภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับสูง ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

# กิตติกรรมประกาศ

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข็มทอง ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและติดตามการทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด รวมทั้งได้กรุณาตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงการศึกษาค้นคว้าวิจัยอิสระจนถูกต้องสมบรูณ์และขอขอบพระคุณคณาจารย์แขนงวิชาบริหารธุรกิจทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความรู้ รวมทั้งให้กำลังใจมาโดยตลอดระยะเวลาการศึกษา

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณอย่างสูงต่อ กลุ่มพนักงานบริษัทพูแรค (ประเทศไทย) จำกัด ที่กรุณาตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ครูอาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ประสบการณ์และคุณธรรมในการดำเนินชีวิต รวมถึงเพื่อนๆ ทุกคนที่คอยช่วยเหลือผู้วิจัยในการหาข้อมูลและเทคนิคต่างๆ บุคคลทั้งหมดคอยเป็นทั้งกำลังใจ เป็นแรงสนับสนุนในการให้โอกาสการศึกษาระดับปริญญาโท ตั้งแต่เริ่มต้นตลอดเวลาเล่าเรียนจนถึงสำเร็จการศึกษา สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอให้การศึกษาค้นคว้าวิจัยอิสระฉบับนี้เป็นประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่สนใจเพื่อนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางและเป็นประโยชน์ต่อไป

คงพัฒน์ แจ่มสุวรรณ

สิงหาคม 2553

# สารบัญ

หน้า


บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

กิตติกรรมประกาศ ..... จ

สารบัญตาราง ..... ช

สารบัญภาพ ..... ฌ

บทที่ 1 บทนำ ..... 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ..... 1

วัตถุประสงค์ของการศึกษา ..... 3

กรอบแนวคิดในการศึกษา ..... 3

สมมติฐานการศึกษา ..... 4

ขอบเขตของการศึกษา ..... 4

นิยามศัพท์เฉพาะ ..... 5

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ..... 5

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ..... 6

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ ..... 6

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ..... 19

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ..... 23

บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา ..... 31

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ..... 31

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ..... 33

การเก็บรวบรวมข้อมูล ..... 34

การวิเคราะห์ข้อมูล ..... 35

# สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 37
ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ..... 38
ข้อมูลปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ..... 40
ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ..... 44
ผลการทดสอบสมมติฐาน ..... 47
ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ..... 48
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ..... 49
สรุปผลการศึกษา ..... 49
อภิปรายผล ..... 52
ข้อเสนอแนะ ..... 57
บรรณานุกรม ..... 60
ภาคผนวก ..... 65
ก แบบสอบถาม ..... 66
ข ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ..... 72
ประวัติผู้ศึกษา ..... 74

# สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศ สถานภาพครอบครัว อายุ อายุงานในบริษัท ระดับการศึกษาและระดับพนักงาน ..... 38
ตารางที่ 4.2 จำนวน ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ..... 40
ตารางที่ 4.3 จำนวน ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ..... 41
ตารางที่ 4.4 จำนวน ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ ..... 41
ตารางที่ 4.5 จำนวน ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ..... 42
ตารางที่ 4.6 จำนวน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ..... 43
ตารางที่ 4.7 จำนวน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านประสิทธิภาพการทำงาน ..... 44
ตารางที่ 4.8 จำนวน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความพึงพอใจในการทำงาน ..... 45
ตารางที่ 4.9 จำนวน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ..... 46
ตารางที่ 4.10 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ..... 47

# สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา ..... 4
ภาพที่ 2.1 แบบจำลองโครงข่ายภาวะผู้นำ ..... 15
ภาพที่ 2.2 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัย ..... 16

# บทที่ 1
# บทนำ

## 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สืบเนื่องจากการขยายตัวอย่างรวดเร็วทางด้านอุตสาหกรรมของกรุงเทพมหานคร ก่อให้เกิดปัญหาในการจราจร การขาดแคลนที่อยู่อาศัยและสาธารณูปโภค ซึ่งในขณะเดียวกันอีกส่วนหนึ่งของประเทศ คือ ภูมิภาคต่างๆยังมีประชากรดำรงชีพด้วยความยากจนจนทำให้ในที่สุดเกิดการหลั่งไหลเข้าสู่เมืองหลวงเพื่อหางานทำ ดังนั้นในปี 2524 รัฐบาลในสมัยของพลเอกเปรมติณสูลานนท์ จึงแก้ปัญหาและพัฒนาประเทศไปสู่การขยายตัวทางเศรษฐกิจโดยใช้ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 5 ที่มีเป้าหมายในการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคทั้งในด้านแรงงาน และรายได้ของประชากรรวมทั้งยังเป็นการชะลอการขยายตัวของเมืองหลวง เมื่อประเทศไทยมีการพบก๊าซธรรมชาติในอ่าวไทย การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยได้ดำเนินการนำก๊าซมาแยกและต่อมาได้มีการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ใช้ก๊าซธรรมชาติมาเป็นวัตถุดิบหลัก ได้แก่ อุตสาหกรรมปิโตรเคมี เคมีภัณฑ์และปุ๋ยเคมี ทำให้เกิดการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างงานและสร้างเมืองอุตสาหกรรมใหม่ในภาคตะวันออก เปิดประตูเศรษฐกิจการลงทุนพื้นที่ใหม่ คือจุดกำเนิดนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ภายใต้โครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณฝั่งทะเลตะวันออก ทั้งนี้การพิจารณาตั้งนิคมอุตสาหกรรมในเขตมาบตาพุด จังหวัดระยอง รัฐบาลได้เลือกจังหวัดระยองเนื่องจากมีลักษณะภูมิประเทศที่เหมาะสมไม่ไกลจากกรุงเทพมหานคร โดยรัฐบาลได้พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่อุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด อาทิ ท่าเรือน้ำลึก ระบบถนน รถไฟ ระบบส่งน้ำ ระบบโทรคมนาคม ฯลฯ จากนั้นมามีกลุ่มธุรกิจรายใหญ่ของไทยและของต่างชาติ มาลงทุน และขยายกิจการอย่างต่อเนื่องจนทำให้พื้นที่อุตสาหกรรมมาบตาพุดไม่สามารถรองรับการขยายตัวได้ทัน รัฐบาลจึงอนุญาตให้เอกชนเข้ามาดำเนินการสร้างนิคมอุตสาหกรรมเพื่อรองรับการขยายตัวดังกล่าว ซึ่งนิคมอุตสาหกรรมเอเชียก็เป็นหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมของเอกชนที่มีที่ตั้งอยู่ใกล้กับอุตสาหกรรมมาบตาพุด

เนื่องจากปัจจุบันผู้ศึกษาเป็นผู้บริหารระดับกลางในบริษัทพูแรค(ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจของบริษัทต่างชาติ และตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมเอเชียซึ่งมีโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ ที่มีความคล่องตัว และเตรียมพร้อมสู่การเติบโต แบบมีศักยภาพ มีการบริหารจัดการที่เน้นผลลัพธ์ของผลประกอบการรวมเชิงธุรกิจ และมีเป้าหมายสอดคล้องกับแนวทางกลยุทธ์ทาง

การตลาด และมีการบริหารห่วงโซ่แห่งคุณค่า อย่างเหมาะสมในการบริหารงานสอดคล้องตามแผนกลยุทธ์ที่พร้อมที่แข่งขันในการทำธุรกิจบนโลกไร้พรมแดน เนื่องจากบริษัทเป็นธุรกิจต่างชาติและมีการบริหารจัดการดังกล่าวจึงมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารทั้งระดับต้นและระดับกลางบ่อยครั้ง บางครั้งเกิดข้อกังหาให้พนักงานที่ไม่ได้พิจารณาเลื่อนตำแหน่งขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน พนักงานขาดศรัทธาและความเชื่อมั่นในตัวผู้นำใหม่ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ผลการปฏิบัติงานของหลายหน่วยงานลดลงทำให้ เป้าหมายรวมขององค์กรลดลงตาม

ผู้ศึกษาเห็นว่าภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญมาก การที่จะบริหารหน่วยงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพย่อมขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้วย ผู้นำจึงเปรียบเสมือนตัวแทนขององค์กรที่จะชี้นำให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้แล้วเสร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นคุณลักษณะของภาวะผู้นำ จึงถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน หากผู้บริหารระดับสูงมีภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานในองค์กรแล้ว ผลการปฏิบัติงานของพนักงานก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หน่วยงานก็จะมีประสิทธิภาพ ผลรวมก็จะทำให้องค์กรมีการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย ในบางครั้งพบว่ามีความสับสนในคำนิยามของผู้นำและภาวะผู้นำ ดังนั้นผู้ศึกษาได้อธิบายความแตกต่างของ “ผู้นำ” กับ “ภาวะผู้นำ” ไว้ดังนี้ “ผู้นำ” หมายถึง ตัวบุคคล “ภาวะผู้นำ” หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริงๆ ที่ตนเองมีอยู่และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการที่ดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่ม แสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและเกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่มทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

ภาวะผู้นำจึงเป็นเสมือนหนึ่งเครื่องมือในการบริหารของตัวผู้นำ เป็นสิ่งที่สร้างพัฒนาขึ้นได้ในทุกตัวคน นั่นก็คือการสร้างศรัทธาบารมีให้เกิดขึ้นในตัวเองโดยบทบาทหน้าที่แล้วผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ ในขณะที่ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหาร เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดจะต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำ จะบริหารงานโดยอาศัยอำนาจตามขอบเขตหน้าที่ที่ระบุตามกฎหมายและขอบเขตเท่านั้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะพยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจที่มีอยู่ แต่จะสร้างศรัทธาบารมีโน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยความเต็มใจและสุดความสามารถสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า นักบริหารที่มีความสุขที่สุด คือ ผู้ที่มีลูกน้องมือเยี่ยมช่วยทำงานให้กับเขา ดังนั้นจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้ศึกษาจึงสนใจที่ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยมาเป็นแนวทางปรับเปลี่ยนคุณลักษณะ

ของภาวะผู้นำให้สอดคล้องเหมาะสม สำหรับปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานของผู้ศึกษาเองให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งหน่วยงานอื่นๆด้วย เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และสามารถใช้กระบวนการศึกษานี้เพื่อการเผยแพร่ต่อผู้นำในองค์กรอื่นๆที่สนใจทั่วไปด้วย

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

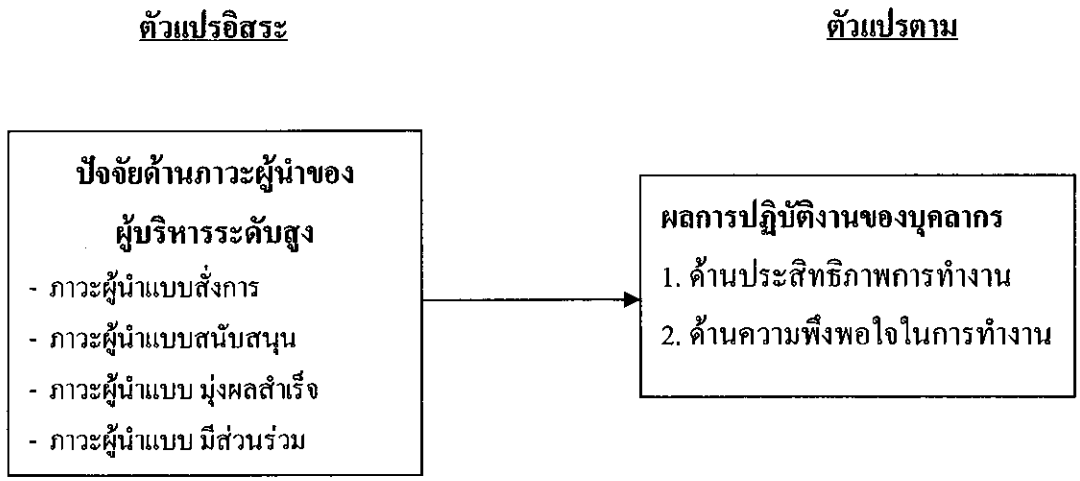
2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทพูแรค(ประเทศไทย) จำกัด

2.2 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทพูแรค(ประเทศไทย) จำกัด

2.3 เพื่อศึกษาผลการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงาน บริษัทพูแรค (ประเทศไทย) จำกัด

## 3. กรอบแนวคิดในการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำ โดยใช้ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-Goal Theory) แบ่งแบบภาวะผู้นำหรือ Leadership style ออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) 3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement-oriented leadership) 4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) โดยมีตัวแปรทางสถานการณ์ ได้แก่ 1)คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา 2)คุณลักษณะของงาน สามารถนำมาสรุปกรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่องปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานของบริษัทพูแรค(ประเทศไทย) จำกัด




ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

## 4. สมมติฐานการศึกษา

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทพูแรค (ประเทศไทย) จำกัด

## 5. ขอบเขตการศึกษา

***5.1 ขอบเขตด้านประชากร*** ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานสัญชาติไทยของพนักงานในบริษัทพูแรค(ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 175 คน

***5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา*** ศึกษาถึงปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทพูแรค(ประเทศไทย) จำกัด

***5.3 ขอบเขตด้านเวลา*** ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา คือ ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2553 ถึงเดือนตุลาคม 2553

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**6.1 ผู้บริหารระดับสูง** หมายถึง หัวหน้าหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ และมีอำนาจสั่งการตามที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร ได้แก่ พนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ของหน่วยงานในบริษัทพูแรค (ประเทศไทย) จำกัด

**6.2 พนักงาน** หมายถึง พนักงานผู้มีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งจากหัวหน้าหน่วยงาน ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานปฏิบัติการ ของหน่วยงานในบริษัทพูแรค (ประเทศไทย) จำกัด

**6.3 ภาวะผู้นำ** หมายถึง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

**6.4 ผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง ระดับของความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา ของพนักงานบริษัทพูแรค (ประเทศไทย) จำกัด ประกอบด้วย ผลการทำงานด้านประสิทธิภาพการทำงานและด้านความพึงพอใจในการทำงาน

**6.5 ระดับพนักงาน** หมายถึง ระดับงานของพนักงาน เพื่อใช้ในการบริหารงานบุคคลของพนักงานบริษัทพูแรค (ประเทศไทย) จำกัด โดยแบ่งระดับพนักงานดังนี้ ระดับ 1 – 5 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ระดับ 6 – 7 เป็นผู้บริหารระดับต้น ระดับ 8 – 9 เป็นผู้บริหารระดับกลาง และระดับ 10 ขึ้นไป เป็นผู้บริหารระดับสูง

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้บริหารของหน่วยงานทั้งผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูงสามารถใช้ผลการศึกษานี้เป็นแนวทางในการเลือกใช้ปัจจัยด้านต่างๆให้สอดคล้องเหมาะสม สำหรับปรับปรุงการปฏิบัติของบุคลากร

7.2 นำผลการศึกษาที่ได้ไปออกแบบและจัดหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อพัฒนาผู้นำของหน่วยงานให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสม

7.3 เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ผู้ที่สนใจและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้ประโยชน์หรือทำการศึกษาเพิ่มเติม

# บทที่ 2
# วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทพูแรค(ประเทศไทย) จำกัดผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

การให้คำนิยามของผู้นำและภาวะผู้นำนับเป็นเรื่องที่ยากพอสมควร ทั้งนี้เพราะขอบเขตของคำทั้งสองนี้กว้างขวางมาก คำนิยามของนักวิชาการแต่ละคนมักไม่ตรงกัน ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่การทำความเข้าใจ เช่น บางท่านไม่แยกให้กระจ่างชัดระหว่างผู้นำกับผู้ครองตำแหน่งบางท่านพยายาแยกการเป็นผู้นำและการเป็นผู้บริหารออกจากกัน

วิทยา จันทร์ศิลา (2543, หน้า 131-133) กล่าวว่า คำว่า ผู้นำ ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Leader มีคำที่ใช้เรียกในภาษาไทยอีกหลายคำ เช่น คำว่า หัวหน้า ประมุข ราชา และพญา เป็นต้น ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Leadership ซึ่งมีคำที่ใช้เรียกในภาษาไทยอีกหลายคำ เช่น คำว่า ความเป็นผู้นำ การเป็นผู้นำ หรือ ประมุขศิลป์

**ความหมายของผู้นำ (Leader)**

มีนักวิชาการหลายคนให้ความหมายของผู้นำไว้แตกต่างและคล้ายกัน ดังต่อไปนี้

ภิญโญ สาธร (2526, หน้า 244) กล่าวว่า ผู้นำมีความหมายเป็น 3 ประการดังนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มหลายๆ คน ที่มีอำนาจหรืออิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตาม

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. ผู้นำ แตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คนสองคนอาจจะเป็นคนคนเดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม อาจเป็นบุคคลอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจ มีอิทธิพล และความสามารถจูงใจให้คนประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็นของเขาได้

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต นักปราชญ์แห่งวงการสงฆ์ไทย) (2540, หน้า 18) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการรวมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ดีงาม

อานันท์ ปันยารชุน (2540, หน้า 35) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม ซึ่งเขาขยายความว่า การเดินตามนั้น มิได้หมายถึงการทำกันเฉพาะในขณะที่ผู้นั้นมีอำนาจอยู่ทำให้ผู้อื่นเดินตาม หรือทำตามในสิ่งที่ผู้นำสั่งให้ทำ แต่หมายถึงผู้นำนั้นไม่ได้อยู่ในอำนาจแล้วผู้คนก็ยังเดินตาม ทำตามในสิ่งที่ผู้นำนั้นพูดไว้

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542, หน้า 151) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลใดที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามความต้องการหรือคำสั่งให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการของตนเองได้

บาสส์ (Bass, 1960, p. 87) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง กลุ่มบุคคล 4 กลุ่มดังต่อไปนี้

1. ผู้นำตามฐานะ (Status) กลุ่มนี้ ถือว่าเป็นผู้นำเหมือนกับความสำคัญของตำแหน่งของผู้นั้น

2. ผู้นำตามการยกย่องนับถือ (Esteem) กลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำเป็นที่รวมของความสนใจเป็นตัวแทนของกลุ่ม การยกย่องนับถือนี้จะช่วยเป็นเครื่องชี้ถึงความโน้มเอียงในการเลือกผู้นำทางสังคมด้วย

3. ผู้นำตามพฤติกรรม (Behavior) กลุ่มนี้ถือว่า ผู้นำ คือบุคคลที่แสดงพฤติกรรมของการนำเนื่องจากบุคคลมีตำแหน่งต่างกัน ย่อมมีพฤติกรรมการนำไม่เหมือนกัน

4. ผู้นำตามอิทธิพล (Influence) กลุ่มนี้ถือว่า การเป็นผู้นำ คือ การมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและชักชวนให้คนอื่นปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในทางที่ดี

เดวิส (Davis, 1972, p. 20) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถมีอิทธิพลชักจูงทำให้ผู้อื่นทำตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและประสบความสำเร็จ

สต๊อกดิลล์ (Stogdill, 1974, p. 362) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการสั่งการและการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกกลุ่ม

ดาฟท์ (Daft, 1999, p. 5) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหนึ่งกับมวลสมาชิกในกลุ่ม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่จุดหมายพร้อมกัน

ดูบริน (DuBrin, 1998, p. 431) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จได้โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

จากนิยามของผู้นำซึ่งมีมากมายหลายทัศนะดังกล่าวแล้ว สรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีอำนาจและมีอิทธิพลเหนือคนอื่นๆ ในกลุ่ม สามารถทำให้สมาชิกในกลุ่มยอมรับ และยอมทำตามได้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งหรือทุกสถานการณ์ ตลอดจนสามารถนำกลุ่มให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ผู้นำอาจมีตำแหน่งเป็นหัวหน้าหรือไม่ก็ได้

**ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)**

กิติ ตยัคคานนท์ (2532, หน้า 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลป์หรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารหรือการติดต่อกันและกัน ให้ร่วมใจกับคนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุความสำเร็จวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือไม่ดีก็ได้

เสนาะ ติเยาว์ (2544, หน้า 182) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อคนอื่นซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นกระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานหนักจนประสบผลสำเร็จ (ในแง่ของสังคม) ภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่มีอิทธิพลในทางสังคมที่ทำให้ผู้นำแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้มีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ ในการใช้ความพยายามเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

เทอร์รี่ (Terry, 1960, หน้า 7-15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน

คูนท์ และ ดอนเนล (Koontz & Donnel, 1964, p. 517) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

สต๊อกดิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 1-15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ สามารถให้ความหมายได้เป็น 11 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในความหมายของกระบวนการของกลุ่ม ซึ่งหมายถึง ภาวะผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม

2. ภาวะผู้นำในความหมายของบุคลิกภาพของผู้นำและผลของบุคลิกภาพ ซึ่งหมายถึงบุคลิกภาพของผู้นำกลุ่มทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม

3. ภาวะผู้นำในความหมายของการใช้ศิลปะให้เกิดการยินยอมของสมาชิกในกลุ่ม อธิบายภาวะผู้นำในแง่วิธีการของผู้นำที่ทำให้เกิดความยินยอมพร้อมใจกันของสมาชิกในกลุ่ม

4 ภาวะผู้นำในความหมายของการใช้อิทธิพล อธิบายวิธีการใช้อิทธิพลของผู้นำที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มประกอบกิจกรรมร่วมกัน

5. ภาวะผู้นำในความหมายของรูปแบบการจูงใจ หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถกำกับควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

6. ภาวะผู้นำในความหมายของรูปแบบการเกลี้ยกล่อม เป็นการเกลี้ยกล่อมชักจูงให้สมาชิกร่วมมือกันทำงาน

7. ภาวะผู้นำในความหมายของความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจ อธิบายความหมายของอำนาจประเภทต่างๆ ที่สัมพันธ์กับวิธีการที่ผู้นำทำให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

8. ภาวะผู้นำในความหมายของผลแห่งการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ตามความหมายนี้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญทำให้เกิดสถานการณ์ ทำให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายของกลุ่มได้

9. ภาวะผู้นำในความหมายของผลแห่งการปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่ทำให้ทุกคนมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

10. ภาวะผู้นำในความหมายของการแยกแยะบทบาท อธิบายในแง่บทบาทของผู้นำและผู้ตาม

11. ภาวะผู้นำในความหมายของการริเริ่มโครงสร้างในการทำงาน ภาวะผู้นำคือการริเริ่มโครงสร้างในการทำงาน การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นระบบ การกำหนดบทบาทของบุคคลในองค์การ

โบลส์ และดาเวนพอร์ท (Boles & Davenport, 1975, p. 94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการซึ่งบุคคลใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมายทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้โดยสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มนั้นๆ ด้วย

เฮอร์เซย์ และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993, p. 94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด

ยุกล์ (Yukl, 1998, p. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal)

ดาฟท์ (Daft, 1999, p. 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

ดูบริน (DuBrin, 1998, p. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ

**มีผู้ให้ความหมายคำว่า** LEADERSHIP ไว้ดังนี้

| | | | |
|---|---|---|---|
| L | = | Listen | ผู้ฟังที่ดี |
| E | = | Explain | อธิบายสิ่งต่างๆ ให้เข้าใจได้ |
| A | = | Assist | ช่วยเหลือเมื่อควรช่วย |
| D | = | Discuss | แลกเปลี่ยนความคิดเห็น |
| E | = | Evaluation | ประเมินผลการปฏิบัติงาน |
| R | = | Response | แจ้งข้อมูลตอบกลับ |
| S | = | Salute | ทักทายปราศรัย |
| H | = | Health | สุขภาพดีทั้งกายและใจ |
| I | = | Inspire | รู้จักกระตุ้นและให้กำลังใจลูกน้อง |
| P | = | Patient | อดทนเป็นเลิศ |

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2538, หน้า 195) แปลคำว่า LEADERSHIP ไว้ดังนี้

| | | | |
|---|---|---|---|
| L | = | Laugh | อารมณ์ดี |
| E | = | 4E"S | มีผลงาน (ที่มีประสิทธิภาพ) |
| A | = | Ability | เชี่ยวชาญด้านปฏิบัติ |
| D | = | Direct | หัดงานให้ลูกน้อง |
| E | = | Experience | คล่องด้วยประสบการณ์ |
| R | = | Respect | กราบกรานผู้มีพระคุณ |
| S | = | Social | อุดหนุนคนทุกระดับ |
| H | = | Health | ปรับสุขภาพของตน |
| I | = | Improve | ฝึกฝนให้งานดี |
| P | = | Personality | มีบุคลิกภาพที่น่าซาบซึ้ง |

กรมการศาสนา (2538, หน้า 20) แปลคำว่า LEADERSHIP ไว้ดังนี้

| | | | |
|---|---|---|---|
| L | = | Learning | มีการเรียนรู้ |
| E | = | Examples | เป็นตัวอย่างที่ดี |
| A | = | Attempt | มีความพยายาม |
| D | = | Decisiveness | ตัดสินใจแน่นอนไม่รวนเร |
| E | = | E | มีความกระตือรือร้น |
| R | = | Responsibility | มีความรับผิดชอบ |
| S | = | S | มีความเชื่อมั่น |
| H | = | Human relation | มีมนุษยสัมพันธ์ |
| I | = | Intelligence | มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด / มีไหวพริบ |
| P | = | Personality | มีบุคลิกลักษณะและความประพฤติส่วนตัว |

จากความหมายที่นักวิชาการกล่าวมาสรุปได้ว่า **ภาวะผู้นำ** หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริงๆ ที่ตนเองมีอยู่และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการที่ดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่ม แสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและเกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่มทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

**ทฤษฎีภาวะผู้นำ**

มีนักวิชาการจำนวนมากได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำและเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน สามารถจำแนกออกเป็น 4 ทฤษฎีหลัก ได้แก่

1.ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

2.ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

3.ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

4.ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

**ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ**

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 22) ได้กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นช่วงทศวรรษ 1930 – 1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดงานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผลในตัวแปรทั้งกายภาพและจิตวิทยา โดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป ทฤษฎีลักษณะผู้นำได้แนวทางการศึกษามาจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา จากการศึกษางานวิจัยที่รวบรวมได้ตั้งแต่ปี ค.ศ.1904 – 1940 ได้แสดงให้เห็นว่าลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย ทักษะทางสังคม และความสามารถทางสถิติปัญญา เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

สทอคดิลล์ (Stogdill, 1974 อ้างถึงใน วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 23) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ.1948 – 1970 จนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) ลักษณะทางกาย ได้แก่ เป็นผู้ที่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ 2) ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี 3) สติปัญญา ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมาย และการพูด 4) บุคลิกภาพ ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม มี ความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรค และมุ่งงาน 6) ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่นๆ มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่ง และ เฉลียวฉลาด

โบยาท์ซีส (Boyatzis, 1982 อ้างถึงใน วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 23) ได้ทำการศึกษาวิจัยในองค์การที่หลากหลายทั้งในองค์การภาครัฐและเอกชน พบว่าสมรรถภาพ ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการ สมรรถภาพดังกล่าวประกอบด้วยการจูงใจ คุณลักษณะและทักษะ จินตภาพแห่งตน และความรู้ ซึ่งในด้านคุณลักษณะนั้นได้ค้นพบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ คือ 1) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ 2) ใส่ใจกับผลกระทบที่เกิดขึ้นตามมา 3) ปฏิบัติกิจกรรมที่แสดงถึงความคิดริเริ่มในการปฏิบัติสิ่งต่างๆ 4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอดต่อสิ่งต่างๆ 6) มีความสามารถในการวินิจฉัยสิ่งต่างๆ

โดยใช้ประโยชน์จากความคิด รวบยอด 7) มีอำนาจบารมีทางสังคม และ 8) มีการบริหารจัดการโดยอาศัยกระบวนการกลุ่ม

โบทห์เวลล์ (Bothwell, 1983, อ้างถึงใน วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 23) ได้ให้ความหมายว่า ลักษณะผู้นำซึ่งผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี 10 ประการ ดังนี้ 1) ความฉลาด 2) เข้ากับผู้อื่นได้ดี 3) มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค 4) สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น 5) มีอารมณ์มั่นคงและควบคุมตนเอง 6) มีทักษะในด้านการวางแผนและจัดการ 7) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ 8) มีความสามารถใช้กระบวนการกลุ่ม 9) เป็นผู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 10) มีความสามารถในด้านการตัดสินใจ

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 27) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะจำแนกออกเป็น 2 ด้าน คือ

1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านร่างกาย ด้านอารมณ์และจิตใจ ด้านสังคม ด้านสติปัญญา และด้านคุณธรรม

2) ด้านทักษะผู้นำ ประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษย์และทักษะด้านความคิดรวบยอด

สุขุมาลย์ ประยุกตินิวัฒน์ (2550 , หน้า 16) ผู้นำแบบคุณลักษณะเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้นำ ประสิทธิภาพของผู้นำมาจากความแตกต่างกันทางคุณลักษณะทางด้านร่างกายและจิตใจ

**ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม**

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 28) ในปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำโดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แบบภาวะผู้นำในช่วงเวลานั้นหมายถึงการผสมกันของคุณลักษณะทักษะและพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมที่มีการศึกษาและทำความเข้าใจกันมากคือพฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน โดยมองว่าพฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและทำงานได้ดี และมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเน้นงานมากผู้ร่วมงานก็จะหาความสุขยาก

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Lewinและคณะอ้างถึงในวาโร เพ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 28) ได้ทำการศึกษาและแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบเสรีนิยม พฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาทั้ง 3 รูป แบบนี้ นำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ทั้ง 3 รูปแบบ ขึ้นอยู่กับในแต่ละสถานการณ์และ

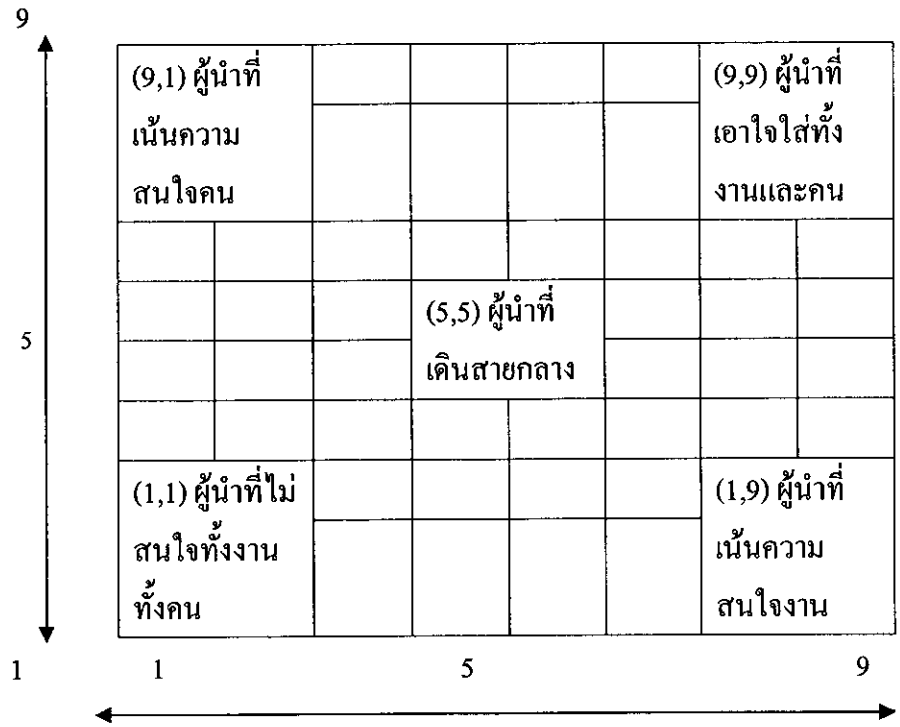
กลุ่มบริบทของสิ่งแวดล้อมนั้นๆ ถ้าผู้นำเลือกใช้แบบพฤติกรรมได้เหมาะสมกับงานขององค์การ ก็จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลที่ดีแก่องค์การได้

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (อ้างถึงใน วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 29) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ 1) ผู้นำที่มุ่งถึงโครงสร้างของงานหรือกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำและพนักงาน และมีความพยายามที่จะสร้างรูปแบบขององค์การที่เป็นระเบียบแบบแผน 2) ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมชี้นำให้เกิดมิตรภาพ ความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (อ้างถึง วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 29) ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้จัดการที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาโดยสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ 1) พฤติกรรมมุ่งคนหรือพนักงาน ผู้นำจะพยายามจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกน้องมีความพอใจ ผู้นำจะพยายามมอบหมายงานให้ลูกน้องโดยพยายามเข้าถึงจิตใจของลูกน้องและทำตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลือและให้ความสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 2) พฤติกรรมมุ่งผลผลิตหรือเน้นงาน ผู้นำจะวางแผนตัวสินใจมอบหมายงาน กำกับ ควบคุมกิจกรรมและการกระทำของลูกน้องอย่างใกล้ชิดโดยเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ เรดดิน (Reddin, 1970 อ้างถึงใน วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 29) ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำของมิติ (มิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์) แล้วกำหนดออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) แบบบูรณาการ เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 2) แบบแบ่งแยก เมื่อผู้บริหารไม่ได้เน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 3) แบบอุทิศตน เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะกิจสัมพันธ์ โดยไม่คำนึงถึงมิตรสัมพันธ์ 4) แบบสัมพันธภาพ เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะมิตรสัมพันธ์ โดยไม่สนใจกิจสัมพันธ์

**ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ** (Leadership Grid/Managerial Grid อ้างถึงใน วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 30) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอได้พัฒนาการศึกษาภาวะผู้นำและได้นำมาใช้งานจริง โดยวางโครงการพัฒนาผู้บริหาร ด้วยการใช้โครงข่าย (Grid) การบริหารเพื่อศึกษาความเป็นผู้นำแบบต่างๆ โดยพิจารณาจากความสนใจของผู้นำที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและต่อผลงาน

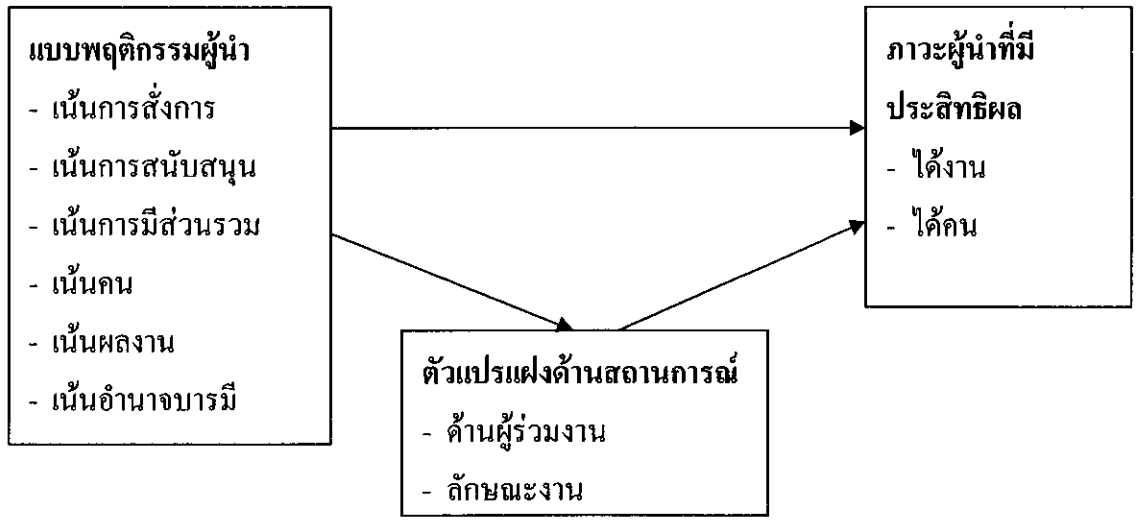



ภาพที่ 2.1 แบบจำลองโครงข่ายภาวะผู้นำ (Lussier and Axhua, 2001)

ภาพที่ 2.1 ได้แสดงโครงข่ายพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยให้แกนตั้งเป็น ระดับความเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคน ส่วนแกนนอนเป็นระดับความเอาใจใส่งานหรือสนใจผลผลิต แล้วกำหนดมาตราส่วนตัวเลขในช่วง 1 ถึง 9 ที่แกนทั้งสองโดย 1 จะเป็นค่าต่ำสุด และ 9 จะเป็นค่าสูงสุด ซึ่งจะแสดงระดับ ความมากน้อยในความสนใจในงานและความสนใจในผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำ โดยสามารถแบ่งภาวะผู้นำออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 5 ประเภท ดังต่อไปนี้ ประเภทที่ 1 (1,1) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานและคนหรือเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นหัวหน้าที่ไม่สนใจทั้งงานและคน จะทำงานไปวันหนึ่งๆ โดยใช้ความพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จน้อยมาก และจะเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสื่อมลงขององค์การ ประเภทที่ 2 (9,1) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจที่คน แต่สนใจเรื่องงานเท่าที่ควร โดยจะให้ความสนใจและความสำคัญต่อความรู้สึกของลูกน้อง พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจแต่จะให้ ความสนใจในผลงานน้อยมาก ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมายหรือก้าวหน้าเท่าที่ควร ประเภทที่ 3 (1,9) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจที่ผลงานมากโดยมุ่งจะทำงานให้สำเร็จตามที่วางแผนแต่ไม่สนใจขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเรียกว่าผู้จัดการที่มุ่งงาน ถึงแม้ว่าผู้จัดการจะสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

แต่ก็อาจจะไม่ได้รับ การยอมรับ หรือบางครั้งอาจจะถูกต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ถ้าเขามุ่งแต่ทำงานหรือเผด็จการจะเกินไป ประเภทที่ 4 (9,9) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและงาน หรือผู้นำที่เป็นหัวหน้าทีม ซึ่งจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ มีความรักและความผูกพันกับองค์การช่วยทำให้สำเร็จผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ และประเภทที่ 5 (5,5) เป็นผู้นำที่เดินสายกลาง โดยผู้นำจะให้ความสนใจกับคนและงานในระดับปานกลาง ทำให้ผลงานสามารถเกิดขึ้นแต่ก็ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก และคนก็มีขวัญและกำลังใจพอสมควร ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลที่ดีกับกลุ่มหรือองค์การ แต่ก็มีพื้นฐานความสนใจทั้งคนและงาน ผู้นำประเภทนี้จึงควรที่จะต้องพัฒนาให้เป็นผู้นำที่มีความเป็นหัวหน้าทีมมากขึ้น

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 32) จากแนวคิด ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมที่กล่าวมาจะมองภาวะผู้นำเป็นตัวแปรผลลัพธ์ และมีตัวแปรเหตุ คือ แบบพฤติกรรมต่างๆ ที่ผู้นำแสดงออกมา โดยคำนึง ถึงสิ่งแวดล้อมรอบๆ เช่น วุฒิภาวะของผู้ร่วมงาน และลักษณะของงาน ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพประกอบได้ ดังนี้




ภาพที่ 2.2 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัย

**ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์**

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 32) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เป็นแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำสมัยต่อ ๆ มาที่ให้ความสนใจในปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยรูปแบบของผู้นำจะไม่ได้มีลักษณะเป็นสากล แต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมในสถานการณ์อื่นๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์การ

ฟีดเลอร์ (Fiedler, 1976 อ้างถึงใน วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 32) ได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model Leadership) แนวคิดของ Fiedler นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่านๆ มา โดยพิจารณาว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนอง และมุ่งให้องค์การได้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่ง Fiedler ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ ดังนี้ 1) แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ 2) ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อภาวะผู้นำ นั่นคือการปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำ รวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ดังนั้นตัวแปรหลักในทฤษฎีของ Fiedler จึงประกอบด้วย แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situation Favorableness) และประสิทธิผลของผู้นำ (Effectiveness of a Leader)

เฮาส์ (House, 1971 อ้างถึงใน วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 35) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายมีพื้นฐานมาจาก ทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเน้นในเรื่องผลกระทบของผู้นำที่มีต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาและวิถีทางเพื่อจะให้บรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย นี้ (House and other cited in Lunenburg and Ornstein, 2000) ได้พัฒนาปรับปรุงขึ้น เพื่ออธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเชื่อมโยงกับปัจจัยของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ดังนั้นทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย จะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

Hersey and Blanchard (อ้างถึงใน วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 36) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและระดับวุฒิภาวะของผู้ตามโดยมีสมมติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีว่า “ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล”

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 23 ) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่สามารถใช้ศิลปะในการโน้มน้าวผู้อื่นให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ สติปัญญา มีการมองการณ์ไกล มีความเป็นธรรม โดยยึดธรรมประจำใจในการบริหารจัดการ มีความรับผิดชอบ เข้าใจความเป็นคนของผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อองค์การที่ต้องพัฒนา

**ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ**

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 24) ผู้นำเชิงศรัทธาบารมีเป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ผู้นำประเภทนี้จะมีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้าในสถานการณ์ปัจจุบัน เพราะผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ ปณิธานและเป็นศูนย์รวมศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับคุณสมบัติหรือลักษณะพิเศษ (Charisma) ของผู้นำแต่ละบุคคลเป็นสำคัญอย่างไรก็ตามผู้นำตามแบบของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี จะใช้ภาวะผู้นำของตนเป็น 4 ขั้น คือ 1) ผู้นำจะพัฒนาวิสัยทัศน์ใหม่ที่น่าสนใจและแตกต่างไปจากแนวความคิดเดิม 2) ผู้นำจะพัฒนาฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักคิด มีวิสัยทัศน์ และสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ 3) ผู้นำจะสร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นจากสมาชิก โดยแสดงคุณสมบัติต่างๆ เช่น ความรู้ความชำนาญ ความสำเร็จ กล้าเสี่ยง และการกระทำที่ไม่ธรรมดา 4) ผู้นำจะชี้ทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าถึงวิสัยทัศน์ โดยการให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยตนเอง

แบส (Bass, 1985 อ้างถึงใน วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 25) ได้ขยายแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ Burn มาใช้กับการบริหารองค์การโดย Bass ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมักจะพิจารณาวิธีพัฒนารักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การ วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงาน และวิธีการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นจะพยายามในการยกระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้ตาม ลูกค้า หรือผู้รับบริการให้ตระหนักถึงผลที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน การที่จะยกระดับได้ ผู้นำต้องมองการณ์ไกล เชื่อมั่นในตนเอง สามารถที่จะอธิบายได้ว่าอะไรผิด อะไรถูก ไม่ใช่ทำในสิ่งที่คนทั้งหลายพอใจ

เบนนีส และ นานัส (Bennis & Nanus, 1985 อ้างถึงใน วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 27) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างบารมี 3) การคำนึงถึง ความเป็นเอกบุคคล 4) การกระตุ้นปัญญา 5) การสร้างแรงบันดาลใจ

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ คุณลักษณะผู้นำ และด้านภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาจึงกำหนดใช้ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของเฮาส์(House, 1971) ที่อธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำหรือภาวะผู้นำที่ได้เลือกใช้ในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งมีผลต่อ แรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

**ประสิทธิภาพ** มีผู้ให้ความหมาย นิยามคำว่า ประสิทธิภาพ ที่แตกต่างกันตามแนวคิดและประสบการณ์ที่ได้รับดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน แบบออนไลน์ (2542)ได้นิยามคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการงาน นอกจากนี้ คำว่าประสิทธิภาพยังใช้ควบคู่กับคำอื่นๆ เช่นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการสอน ประสิทธิภาพของการศึกษา เป็นต้น

มิลเลต (Millet, 1985, p.4 อ้างถึงใน จารุวรรณ ธนาวณิช, 2551, หน้า 20) ได้ให้คำจำกัดความของประสิทธิภาพไว้ว่า คือผลการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มวลมนุษย์ และจะได้ผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้นด้วย

ไรอัน (Ryan, 1954, p.276 อ้างถึงใน จารุวรรณ ธนาวณิช, 2551, หน้า 20) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของบุคคลว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทและลงทุนให้กับงานซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้นมองจากแง่มุมของการทำงานของแต่ละบุคคล โดยพิจารณาเปรียบเทียบสิ่งที่ให้กับงาน

ไซมอน (Simon, 1960, pp.180-181 อ้างถึงใน จารุวรรณ ธนาวณิช, 2551, หน้า 20) ได้พูดถึงประสิทธิภาพในการทำงานว่า หมายถึงสัดส่วนระหว่างการลงทุนลงแรงไป เพื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งกับผลที่ได้รับจากการลงทุน

นิภาพร นักจะเข้ (2551, หน้า 28) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิภาพ หมายถึง การจัดสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยใช้ต้นทุนต่ำสุด เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพและในปริมาณที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องแม่นยำ ภายในระยะเวลาที่กำหนด

จารุวรรณ ธนาวณิช (2551, หน้า 20) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิภาพในการทำงาน คือ ความพร้อมและความพยายามรวมไปถึงความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ การประเมินประสิทธิภาพในการทำงานนั้นไม่สามารถทำได้โดยตรง เนื่องจากหน่วยในการวัดสิ่งที่ลงทุนลงแรง

ไป เช่น เงิน ความพยายาม และแรงงานนั้นเป็นคนละหน่วย ในการวัดผลลัพธ์การปฏิบัติงาน จึงใช้วิธีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

สิรินดา ทวนสุวรรณ์ (2548, หน้า 13) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยสิ้นเปลืองทุน ค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อยที่สุด

โดยสรุปจะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด

**พฤติกรรม** มีผู้ให้ความหมาย นิยามคำว่า พฤติกรรม ที่แตกต่างกันตามแนวคิด และประสบการณ์ที่ได้รับดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานแบบออนไลน์ (2542) ได้นิยามคำว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรืออาการที่แสดงออกทางกล้ามเนื้อ ความคิด และความรู้สึก เพื่อตอบสนองสิ่งเร้า

ฉันทนา งามบุญฤทธิ์ (2548, หน้า 23) ได้ให้ความหมาย พฤติกรรมการปฏิบัติงาน หมายถึง การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน การไม่ละทิ้งหน้าที่ การปฏิบัติงานทันเวลา และพร้อมที่จะปฏิบัติงาน การลงมือทำในสิ่งต่างๆ ตลอดจนการตัดสินปัญหาต่างๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามที่ตั้งใจ การสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานตลอดจนการระงับความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ตลอดจนการริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่

อนิสรา ธนีสัตย์ (2549, หน้า 38) ได้ให้ความหมาย พฤติกรรม หมายถึง การกระทำของบุคคลทั้งที่ตั้งใจ หรือไม่ตั้งใจ โดยมีแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้น ทำให้บุคคลอื่นรับรู้ถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้น ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตาม

ชนิชา ธนิกุล (2550, หน้า 39) ได้ให้ความหมาย พฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกของบุคคลในด้านความรู้ เจตคติ และการปฏิบัติ ซึ่งสังเกตได้หรือสังเกตไม่ได้แต่สามารถวัดได้ว่าเกิดขึ้นด้วยเครื่องมือ

สุพิชญา อรุณวงษ์ (2550, หน้า 6) ได้ให้ความหมาย พฤติกรรมการทำงาน หมายถึง การประพฤติปฏิบัติหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงานบริษัทวิศวกรรม จำกัด ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน โดยรวมถึงกระบวนการตัดสินใจก่อนและหลังจากการเกิดกิจกรรมนั้นด้วย การเพิ่มผลผลิต การมาทำงานสาย การขาดงาน และการลาออกจากงาน

โดยสรุปจะเห็นได้ว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำของบุคคลที่แสดงออกมา ทั้งทางกายและทางความคิด เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าตามสภาพแวดล้อม

**การประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน**

บอร์แมน (Borman, 1993, cited in Murphy & Cleveland, 1991, p.146 อ้างถึงใน ยุพดี เรืองแสง, 2548, หน้า 29) ได้แบ่งการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรออกเป็น 2 ประเภท คือการปฏิบัติงานตามงานหรือบทบาทหน้าที่ เป็นพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่องค์กรกำหนดไว้ให้ และการปฏิบัติงานตามบริบทเป็นพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกเหนือจากที่องค์กรกำหนดไว้ให้ ทำด้วยความสมัครใจของพนักงาน

เมอร์ฟี่ และคลีฟแลนด์ (Murphy and Clerveland, 1991 อ้างถึงใน จารุวรรณ ธนาวณิช, 2551, หน้า 22) ได้ให้นิยามว่า การปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำของบุคคลที่มีต่อหน้าที่การงานตามบทบาทที่แต่ละบุคคลได้รับ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่เขาเผชิญอยู่

คาซซิโอ(Cassio, 1995, p.135 อ้างถึงใน จารุวรรณ ธนาวณิช, 2551, หน้า 22) ได้ให้นิยามว่าเป็นระบบที่อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ทั้งจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน

จารุวรรณ ธนาวณิช (2551, หน้า 22) ได้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือกระบวนการที่หน่วยงานใช้ในการวัดหรือประเมินค่าผลงานของพนักงาน ตามกฎเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนดไว้เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

ยุพดี เรืองแสง (2548, หน้า 29) การประเมินคุณค่าของผลการปฏิบัติงานได้ จำเป็นจะต้องมีเครื่องมือวัด ที่เรียกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าตัวบุคคล

**ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

ในการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีการวัดประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงความสำเร็จของงาน เพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ หรือตัววัดความสำเร็จของงาน

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzbert et al, 1959 อ้างถึงใน สิรินดา ทวนสุวรรณ์, 2548, หน้า 20) ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน

แกรนด์ฮอล์ (Granholm, 1998 อ้างถึงใน เกียรติกุล วรกุล, 2545, หน้า 23) ได้เสนอถึงหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัดประสิทธิภาพของงาน ประกอบด้วย ปริมาณงาน คุณภาพ ความรู้และทักษะในงาน ความเชื่อถือและไว้วางใจได้ มีความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ ทัศนคติ การสื่อสาร การปรับตัว การตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการควบคุมดูแล

ผสุดี รุมาคม (2542, หน้า 84 อ้างถึงใน ยุพดี เรืองแสง, 2548, หน้า 34) ได้กำหนดปัจจัยที่ใช้สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ประเภท คือ การประเมินผลลัพธ์ที่ได้ และการประเมินพฤติกรรม

ยุพดี เรืองแสง (2548, หน้า 36) มุ่งประเมินค่าผลการปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง ประกอบด้วย 11 หลักเกณฑ์

จารุวรรณ ธนาวณิช (2551, หน้า 25) กำหนดเกณฑ์ประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน จำนวน 7 ประเด็น ตามแนวคิดของแกรนด์ฮอล์

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิภาพและด้านพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การประเมินระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทพูแรค(ประเทศไทย) จำกัด ประกอบด้วย ระดับความคิดเห็นต่อผลการทำงานด้านประสิทธิภาพการทำงาน 2 ด้าน และด้านพฤติกรรมการทำงาน 5 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักทฤษฎี เช่น แกรนด์ฮอล์ และบอร์แมน

## 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุขุมาลย์ ประยุกตินิวัฒน์ (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์นครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านต่างๆ ในทัศนะของพนักงาน และเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์นครหลวง จำนวน 196 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t-test และF-test การวิเคราะห์ความแปรปรวน ผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารพนักงาน อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับด้านการตัดสินใจรูปแบบการมีส่วนร่วม และการจัดการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ พบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ารายการผู้นำต้องกล้าคิดกล้าทำในการนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง แตกต่างกัน ส่วนด้านอื่น ๆ อีก 3 ด้านไม่แตกต่างกัน

ธันยพร อ้อพงษ์ (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ตามทรรศนะของพนักงาน บริษัท อิตาเลียนไทย ดีเวล๊อปเมนต์ จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ตามทรรศนะของพนักงานบริษัท อิตาเลียนไทย ดีเวล๊อปเมนต์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน กลุ่มประชากรตัวอย่าง คือพนักงานบริษัท อิตาเลียนไทย ดีเวล๊อปเมนต์ จำกัด (มหาชน) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ F-test สำหรับตัวแปรตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ57.9 มีอายุระหว่าง 25-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.1 ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามคือระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 62.7 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.2 มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 33.0 การวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับความต้องการมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารงานเป็นอันดับแรก

รองลงมาคือ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมและคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพตามลำดับ

นิภาพร นักจะเข้ (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อินเตอร์ทูล เทคโนโลยี จำกัดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อินเตอร์ทูล เทคโนโลยี จำกัด ประกอบด้วยปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะของผู้นำ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ด้านความต้องการเจริญก้าวหน้าและความต้องการผลตอบแทน และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ด้านกายภาพและด้านสังคมโดยเก็บข้อมูลจากพนักงานในบริษัท จำนวน 169 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการคำนวณค่าสถิติต่างๆ ได้แก่ ร้อยละ, ความถี่, ค่าเฉลี่ย, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทำสอบสมมติฐาน t-test และ F-test และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความเห็นว่า ผู้นำแบบกึ่งประชาธิปไตยและแบบกึ่งเผด็จการ พนักงานมีความต้องการแรงจูงใจด้านความต้องการเจริญก้าวหน้ามากกว่าความต้องการผลตอบแทน และมีความเห็นว่าด้านสังคมมีสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับดีกว่าด้านกายภาพ นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานมีประสิทธิภาพในด้านไม่เคยปฏิบัติงานผิดพลาดมากที่สุด ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานเพศต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านความไม่ล่าช้าแตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุและอยู่แผนกฝ่ายงานในบริษัทต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านความไม่ผิดพลาดแตกต่างกัน พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านความไม่ล่าช้า ไม่ผิดพลาด ปริมาณงานมาก และความครบถ้วนสมบูรณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในทุกๆ ด้านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ปัจจัยด้านลักษณะผู้นำและปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านกายภาพและด้านสังคมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ส่วนปัจจัยแรงจูงใจด้านความต้องการเจริญก้าวหน้าและด้านความต้องการผลตอบแทน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ปิยะ ฟูวิวัฒนาการกูร (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องค่านิยมที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างค่านิยมร่วมขององค์กรและค่านิยมของพนักงาน ที่เหมาะสมกับองค์กร อันจะส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพของพนักงาน สำหรับหน่วยงานในต่างประเทศต่อไป และศึกษาแนวทางในการปรับปรุงกลยุทธ์ ในการส่งเสริมค่านิยมร่วมขององค์กรให้เข้มแข็ง และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ในการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน เพื่อสร้างขีดความสามารถขององค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือพนักงานบริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) จำนวน 160 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการคำนวณค่าสถิติต่างๆ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐาน t-test F-test และค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุระหว่าง 37-48 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี และเป็นพนักงานระดับผู้จัดการแผนก พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ และตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ค่านิยมส่วนบุคคลด้านการกระจายอำนาจและการเชื่อในคำสอนทางศาสนาไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ส่วนค่านิยมที่เหลือพบว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติ

วรางคณา สิริอุฬารวงศ์ (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำบริษัท ไมวาน(ประเทศไทย) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือพนักงานบริษัท ไมวาน(ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 352 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการคำนวณค่าสถิติต่างๆ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐาน t-test F-test และค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 21 -30 ปี การศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ปวช. สถานภาพสมรส ตำแหน่งพนักงานประจำสำนักงาน และมีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ และการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำด้านการใช้ภาวะผู้นำแตกต่างกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาและตำแหน่งต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำด้านการติดต่อสื่อสารแตกต่างกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุ การศึกษา อายุงานและตำแหน่งต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำด้านการตัดสินใจแตกต่างกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการศึกษา และสถานภาพต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำด้านการควบคุมแตกต่างกัน และพบว่าคุณลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำกับพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนทักษะของผู้นำมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สุพิชญา อรุณวงษ์ (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ปัจจัยจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัท วิศวกรรม จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านอายุ และประสบการณ์ในการทำงานที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงาน วิเคราะห์ปัจจัยจูงใจ และความผูกพันต่อองค์การที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัท วิศวกรรม จำกัด กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานบริษัทจำนวนทั้งสิ้น 127 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง ความผูกพันต่อองค์กรด้านการยอมรับองค์กรอยู่ในระดับสูง ความผูกพันต่อองค์กรด้านการใช้ความสามารถเพื่อองค์กรอยู่ในระดับสูง และความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับสูง บุคลิกภาพโดยรวมของพนักงานพบว่าอยู่ในแบบ A คิดเป็นร้อยละ 94.5 และมีบุคลิกภาพอยู่ในแบบ B คิดเป็นร้อยละ 5.5 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานในด้านการเพิ่มผลผลิตอยู่ในระดับเพิ่มขึ้น ด้านการมาทำงานสายอยู่ในระดับลดลง ด้านการขาดงานอยู่ในระดับเท่าเดิม และด้านการลาออกจากงานอยู่ในระดับเท่าเดิม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศต่างกันจะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการขาดงานของพนักงานแตกต่างกัน ปัจจัยด้านระดับการศึกษาต่างกันจะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านการลาออกจากงาน และด้านพฤติกรรมการทำงานโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน ปัจจัยด้านรายได้ต่อเดือนต่างกันจะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการทำงานสาย ด้านขาดงาน ด้านการลาออกจากงานและด้านพฤติกรรมการทำงานโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน ปัจจัยด้านสถานภาพต่างกันจะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านการขาดงาน ด้านการลาออกจากงาน และด้านพฤติกรรมการทำงานโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน ปัจจัยลักษณะบุคลิกภาพต่างกันจะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการขาดงาน และด้านการลาออกจากงานของพนักงานแตกต่างกัน ปัจจัยด้านอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ปัจจัยจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กร สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานโดยรวมของพนักงานในทิศทางเดียวกันได้ร้อยละ45 ปัจจัยด้านอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ปัจจัยจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานด้านการเพิ่มผลผลิตของพนักงานในทิศทางเดียวกันได้ร้อยละ21.3 ปัจจัยด้านอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ปัจจัยจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานด้านการมาทำงานของพนักงานในทิศทางเดียวกันได้ร้อยละ28.1 ปัจจัยด้านอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ปัจจัยจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานด้านการขาดงานของพนักงานในทิศทางเดียวกันได้ร้อย

ละ26.5 ปัจจัยด้านอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ปัจจัยจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานด้านการลาออกจากงานของพนักงานในทิศทางเดียวกันได้ร้อยละ26.7

ปิยะ ฟูวิวัฒนาการกูร (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องค่านิยมที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างค่านิยมร่วมขององค์กรและค่านิยมของพนักงาน ที่เหมาะสมกับองค์กร อันจะส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพของพนักงาน สำหรับหน่วยงานในต่างประเทศต่อไป และศึกษาแนวทางในการปรับปรุงกลยุทธ์ ในการส่งเสริมค่านิยมร่วมขององค์กรให้เข้มแข็ง และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน เพื่อสร้างขีดความสามารถขององค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือพนักงานบริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) จำนวน 160 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการคำนวณค่าสถิติต่างๆ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐาน t-test F-test และค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุระหว่าง 37-48 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี และเป็นพนักงานระดับผู้จัดการแผนก พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ และตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ค่านิยมส่วนบุคคลด้านการกระจายอำนาจและการเชื่อในคำสอนทางศาสนาไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ส่วนค่านิยมที่เหลือพบว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติ

สุนารี เอกวิทยานุรักษ์ (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานภายหลังมีการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจเป็น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานภายหลังการแปลงสภาพจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) เป็น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงหรือสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือพนักงานปตท. จำนวน 389 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการคำนวณค่าสถิติต่างๆ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐาน t-test F-test และการเปรียบเทียบพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานภายหลังการแปลงสภาพ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคล ด้านเพศ สถานภาพสมรส ด้านมีระยะเวลาทำงานในปตท. ด้านระดับตำแหน่งงาน ด้านสถานภาพทางอาชีพ และด้านสถานที่ปฏิบัติงานหลักต่างกันต่าง มีพึงพอใจในการทำงานแตกต่าง

กัน ส่วนพนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคล ด้านอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด เงินเดือน และหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันมีพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน และการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในนโยบายทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายบริหารควรจัดให้มีการพัฒนาสายอาชีพที่ชัดเจน

ฉันทนา งานบุญฤทธิ์ (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไม้อัดไทย จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจำแนกพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามลักษณะประชากรศาสตร์ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไม้อัดไทย จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงาน จำนวน 263 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการคำนวณค่าสถิติต่างๆ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐาน t-test F-test และค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 50-60 ปี มีอายุการทำงาน 21 ปี ขึ้นไป มีสถานภาพสมรส มีรายได้ตั้งแต่ 13,001 บาทขึ้นไป มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือปวช. และทำงานอยู่ในฝ่ายโรงงาน และพบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีเพศ อายุการทำงาน สถานภาพ รายได้ วุฒิการศึกษา และฝ่ายหน้าที่รับผิดชอบต่างกัน มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านปัจจัยจูงใจและด้านปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน

ยุพดี เรืองแสง (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ศึกษาระดับของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตาม เพศ อายุงาน และระยะเวลาที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา ประชากรเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 89.47 จากประชากรทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้สถิติเชิงพรรณนาอธิบายลักษณะส่วนบุคคลของบุคคลากร โดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุงาน และระยะเวลาที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแตกต่างกัน พนักงานระดับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุงาน และระยะเวลาที่อยู่

ภายใต้การบังคับบัญชาต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันภาวะผู้นำแบบเน้นงานและแบบปล่อยปละละเลยมีความสัมพันธ์ในเชิงลบ ส่วนผู้นำแบบเน้นคน แบบประนีประนอม และแบบทีมงาน มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ณัฐวรรณ ดีรูป (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ยูนิไทย ชิปยาร์ด แอนด์ เอนจิเนียริ่ง จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทว่าเป็นแบบใด และพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากน้อยเพียงใดในการที่มีผู้บริหารระดับสูงมีพฤติกรรมผู้นำแบบนั้นๆ โดยจำแนก ตามเพศ อายุ ประเภทอาชีพ ระดับการศึกษาสูงสุด และสถานภาพ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานที่มีตำแหน่งต่ำกว่าผู้บริหารระดับสูง จำนวน 350 คน การวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และหาความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่ทำการศึกษาส่วนใหญ่เป็นพนักงานโรงงานเพศชาย มีอายุระหว่าง 20-30 ปี การศึกษาสูงสุดจบปริญญาตรี และมีสถานภาพโสด พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบมุ่งงาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบมุ่งคนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทฯ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท

ปฐม นิ่มหัตถา (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะหัวหน้างานที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานประกอบการในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาคุณลักษณะหัวหน้างานที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานประกอบการในจังหวัดบุรีรัมย์ และเปรียบเทียบคุณลักษณะหัวหน้างานที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานประกอบการโรงงานจำพวกที่1 โรงงานจำพวกที่2 และโรงงานจำพวกที่3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานประกอบการจำพวกที่1 จำนวน 297 คน ผู้บริหารสถานประกอบการจำพวกที่ 2 จำนวน 97 คน และผู้บริหารสถานประกอบการจำพวกที่ 3 จำนวน 132 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบ F-test ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานประกอบการในจังหวัดบุรีรัมย์ ทั้ง 3 จำพวก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะหัวหน้างานที่พึงประสงค์ ในภาพรวมและแต่ละจำพวก อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจัดการ และอันดับสุดท้าย ด้านความรู้และทักษะตามลำดับ การเปรียบเทียบคุณลักษณะหัวหน้างานที่พึงประสงค์ ตามความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารสถานประกอบการในจังหวัดบุรีรัมย์ ทั้ง 6 ด้าน พบว่าไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าคุณลักษณะด้านการจัดการ มีความคิดเห็น

แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ได้ตั้งเอาไว้ และอีก 5 ด้านพบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะพบว่าผู้วิจัยส่วนใหญ่ศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยมีปัจจัยต่างๆ หลายปัจจัย เช่น พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ภาวะผู้นำแบบเน้นทีมงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน หรือคุณลักษณะหัวหน้างานที่พึงประสงค์ เป็นต้น ล้วนมีความสัมพันธ์ทั้งเชิงบวกหรือเชิงลบกับผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งสิ้น ซึ่งผลการศึกษาของผู้วิจัยแต่ละท่าน พบว่าปัจจัยด้านต่างๆของผู้นำ จะมีผลกับระดับผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับมากไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่สภาพแวดล้อมของแต่ละสถานที่ที่ทำการวิจัยรวมทั้งกลุ่มประชากรตัวอย่างที่ศึกษา โดยที่ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน จะให้ระดับความสำคัญมากกับเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำ เช่นผู้นำเน้นคน ผู้นำเน้นงาน หรือผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นส่วนใหญ่ และมีงานวิจัย 1 เรื่องที่ใช้ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารกิจการจะให้ระดับความสำคัญมากกับคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพมากกว่าด้านภาวะผู้นำ ผู้ศึกษาจึงกำหนดเลือกศึกษาเฉพาะปัจจัยด้านภาวะผู้นำ โดยใช้ปัจจัยด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ตามแนวคิดของเฮาส์(House, 1971) ซึ่งมีผลต่อ แรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

# บทที่ 3
# วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทพูแรค(ประเทศไทย) จำกัด ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนดังนี้คือ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

## 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานสัญชาติไทยของบริษัทพูแรค(ประเทศไทย) จำกัด

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานสัญชาติไทยของพนักงานบริษัทพูแรค (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 175 คน ประกอบด้วย พนักงานปฏิบัติการ พนักงานผู้บริหารระดับต้น และพนักงานผู้บริหารระดับกลางซึ่งสามารถระบุจำนวนประชากรได้ ผู้ศึกษาจึงกำหนดใช้สูตรการคำนวณหากลุ่มตัวอย่าง จะได้จำนวนตัวอย่างดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n = จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ทำการเก็บสำรวจข้อมูล

N = จำนวนประชากร

e = ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 0.05

แทนค่าเพื่อหาค่า n จำนวนตัวอย่างที่จะทำการเก็บสำรวจข้อมูลจะได้ค่า

$$n = \frac{175}{1 + 175(0.05)^2}$$

n จำนวนตัวอย่างที่จะทำการเก็บสำรวจข้อมูล = 122 ตัวอย่าง

เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามอย่างไม่สมบูรณ์ ผู้ศึกษาจึงเก็บข้อมูลเพิ่มอีก 20 ราย รวมกลุ่มตัวอย่าง 142 รายหลังจากนั้นใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบวิจารณญาณ หรือ แบบเจาะจง (Judgmental or Purposive Sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่พนักงานผู้บริหารระดับกลางลงมา

ขั้นตอนที่ 2 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยแจกแจงแบ่งสัดส่วนตามขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 142 ตัวอย่าง สูตรการคำนวณดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม/ชั้น} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่มชั้น}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

| หน่วยงาน | ประชากร (คน) | กลุ่มตัวอย่าง (ชุด) |
|---|---|---|
| พนักงานปฏิบัติการ | 120 | 97 |
| พนักงานผู้บริหารระดับต้น | 40 | 32 |
| พนักงานผู้บริหารระดับกลาง | 15 | 12 |
| รวมพนักงานทั้งหมด | 175 | 142 |

ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability Technique) โดยใช้แบบสอบถามที่ได้จัดเตรียมไว้ไปทำการเก็บข้อมูลของพนักงานในแต่ละระดับตามที่กำหนด

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถามชนิดที่มีโครงสร้าง (Structured questionnaires) ซึ่งประกอบด้วยคำถามปลายปิด (Closed-ended question) และคำถามปลายเปิด (Open-ended question) แบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามลักษณะปลายปิด (Close-ended question) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale)

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบสอบถามลักษณะแบบมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ท (Likert Rating Scale)

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นคำถามลักษณะแบบมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ท (Likert Rating Scale) แบบสอบถามส่วนที่ 2และส่วนที่ 3 ใช้ระดับการวัดข้อมูลอัตราภาค (Interval Scale) มี 5 ระดับ สามารถกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละลำดับ ดังนี้

| ระดับความคิดเห็น | น้ำหนักความสำคัญ |
|---|---|
| มากที่สุด | 5 |
| มาก | 4 |
| ปานกลาง | 3 |
| น้อย | 2 |
| น้อยที่สุด | 1 |

ผู้ศึกษาใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลผล ซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น (Class interval) ดังนี้ (มัลลิกา บุนนาค 2537:29)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาค} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

| ระดับความคิดเห็น | ระดับน้ำหนักความสำคัญ |
|---|---|
| มากที่สุด | 4.21-5.00 |
| มาก | 3.41-4.20 |
| ปานกลาง | 2.61-3.40 |
| น้อย | 1.81-2.60 |
| น้อยที่สุด | 1.00-1.80 |

**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงเป็นคำถามลักษณะปลายเปิด (Open-ended question)

**2.2 การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ**

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

1) ศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

2) สร้างแบบสอบถาม โดยอาศัยกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าวิจัยอิสระ เพื่อพิจารณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเกี่ยวกับสำนวนภาษาให้เข้าใจง่าย เพื่อให้ได้ข้อคำถามที่มีข้อความตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

4) นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

5) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ราย แล้วนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Alpha coefficiency) ของ Cronbach (กัลยา วินิชย์บัญชา 2545: 449) ค่าแอลฟ่าที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $-1 \leq \infty \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง นำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.943 (ดังรายละเอียดในภาคผนวก)

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้ส่งให้กลุ่มตัวอย่างและข้อมูลจากแหล่งต่างๆดังนี้

**3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ** คือข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าหนังสือ ตำรา เอกสารแจกและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกันผู้ศึกษาจะทำการเก็บข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 1-31 กรกฎาคม 2553

**3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ** คือข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างโดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามตั้งแต่วันที่ 1-31 สิงหาคม 2553 โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำการสำรวจความคิดเห็นจากประชากรกลุ่มเป้าหมาย แบบสอบถามที่กำหนดและทำการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการแล้วให้ผู้ศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ผู้ศึกษาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับและนำข้อมูลที่ได้รับเข้าระบบกระบวนการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ

ขั้นตอนที่ 3 นำผลการวิเคราะห์ที่ประมวลได้จากโปรแกรมทางสถิติไปดำเนินการตามขั้นตอนการศึกษา

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

**4.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบ** โดยพิจารณาว่าผู้ตอบแบบสอบถามตอบสมบูรณ์หรือไม่ เพื่อนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติได้ 142 ชุด ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

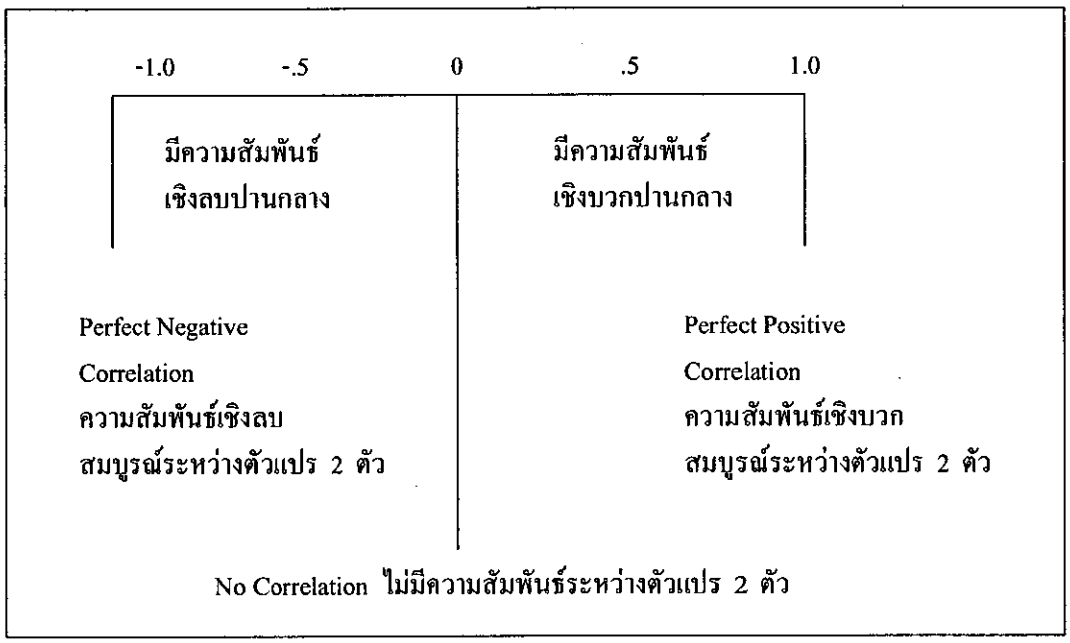
**4.2 การลงรหัส (Coding)** นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้ว มาลงรหัสตามที่ได้กำหนดรหัสไว้ล่วงหน้า

**4.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล** ประกอบด้วย

**4.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive statistics)** ได้แก่การอธิบายโดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

**4.3.2 การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic)** ได้แก่

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียรสัน (The Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) การตีความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันกระทำโดยง่าย โดยอาศัยรูปดังนี้ (พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ, 2550)




การตีค่าสัมประสิทธิ์ r โดยสังเขป

| | | | |
|---|---|---|---|
| r | = | .10 | มีความสัมพันธ์ต่ำมาก |
| | | .20 | ต่ำ |
| | | .30 | ปานกลางค่อนข้างต่ำ |
| | | .40 | ปานกลาง |
| | | .50 | ปานกลาง |
| | | .60 | ปานกลางค่อนข้างสูง |
| | | .70 | ค่อนข้างสูง |
| | | .80 | สูง |
| | | .90 | สูงมาก |

# บทที่ 4
# ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทพูแรค(ประเทศไทย) จำกัด ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามโดยกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานสัณชาติไทยของพนักงานบริษัทพูแรค (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 142 คน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ตอน จำแนกตามลักษณะของข้อมูลหรือตัวแปรต่างๆที่ใช้ในการศึกษาและการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน ตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

ตอนที่ 3 ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

## ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพครอบครัว อายุ อายุงานในบริษัท ระดับการศึกษาและระดับพนักงาน โดยแจกแจงเป็นจำนวน ร้อยละ ดังนี้

**ตารางที่ 4.1** จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศ สถานภาพครอบครัว อายุ อายุงานในบริษัท ระดับการศึกษาและระดับพนักงาน

| ปัจจัยส่วนบุคคล | จำนวน ( n=142) | ร้อยละ 100.00 |
|---|---|---|
| เพศ | | |
| ชาย | 113 | 79.58 |
| หญิง | 29 | 20.42 |
| สถานภาพ | | |
| โสด | 38 | 26.76 |
| สมรส | 90 | 63.38 |
| แยกกันอยู่ | 8 | 5.63 |
| หย่าร้าง/หม้าย | 6 | 4.23 |
| อายุ | | |
| ต่ำกว่า 25 ปี | 26 | 18.31 |
| 25-30 ปี | 60 | 42.25 |
| 31-35 ปี | 20 | 14.08 |
| มากกว่า 35 ปี | 36 | 25.35 |
| อายุงาน | | |
| ต่ำกว่า 1 ปี | 22 | 15.49 |
| 1-2 ปี | 25 | 17.61 |
| 2-3 ปี | 33 | 23.24 |
| มากกว่า 3 ปี | 62 | 43.66 |
| ระดับการศึกษา | | |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 24 | 16.90 |
| ปริญญาตรี | 72 | 50.70 |
| ปริญญาโท | 37 | 26.06 |
| ปริญญาเอก | 9 | 6.34 |

**ตารางที่ 4.1 (ต่อ)** จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศ สถานภาพครอบครัว อายุ อายุงานในบริษัท ระดับการศึกษาและระดับพนักงาน

| ปัจจัยส่วนบุคคล | จำนวน ( n=142) | ร้อยละ 100.00 |
|---|---|---|
| ระดับพนักงาน | | |
| ต่ำกว่า ระดับ 6 | 97 | 68.31 |
| ระดับ 6 - 7 | 32 | 22.54 |
| ระดับ 8 - 9 | 12 | 8.45 |

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 79.58 และเพศหญิง มีจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 20.42

ด้านสถานภาพ ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 63.38 รองลงมาสถานภาพโสด มีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 26.76 ถัดมาสถานภาพแยกกันอยู่ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.63 และมีจำนวนน้อยที่สุด คือ สถานภาพหย่าร้าง/หม้าย 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.23

ด้านอายุ ส่วนใหญ่มีอายุ 25-30 ปี มีจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 42.25 รองลงมาอายุมากกว่า 35 ปี มีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 25.35 ถัดมามีอายุต่ำกว่า 25 ปีมีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 18.31 มีจำนวนน้อยที่สุด คืออายุ 31-35 ปี มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 14.08

ด้านอายุงาน ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 3 ปี มีจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 43.66 รองลงมาอายุงาน 2-3 ปี มีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 23.24 ถัดมามีอายุงาน 1-2 ปีมีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 17.61 มีจำนวนน้อยที่สุด คืออายุงานต่ำกว่า 1 ปี มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 15.49

ด้านระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 50.70 รองลงมามีระดับการศึกษาปริญญาโท มีจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 26.06 ถัดมามีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 16.90 และมีจำนวนน้อยที่สุดคือระดับการศึกษาปริญญาเอก คือ 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.34

ด้านระดับพนักงาน ส่วนใหญ่ต่ำกว่า ระดับ 6 มีจำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 68.31 รองลงมามีระดับ 6 - 7 มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 22.54 และมีจำนวนน้อยที่สุด คือระดับ 8 – 9 มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 8.45

## ตอนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

ผู้ศึกษาทำการศึกษาข้อมูลปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยแจกแจงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังนี้

**ตารางที่ 4.2** จำนวน ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ

| ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ | $\bar{x}$ | S.D. | การแปลผล |
|---|---|---|---|
| ผู้นำมีการบอกวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการให้ทราบล่วงหน้า | 4.33 | 0.623 | มากที่สุด |
| ผู้นำมีการกำหนดแนวทางการทำงานและเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน | 4.37 | 0.579 | มากที่สุด |
| ผู้นำมีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลปฏิบัติงาน | 4.51 | 0.592 | มากที่สุด |
| รวม | 4.40 | 0.598 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้นำมีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลปฏิบัติงานมีสูงสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.51) และมีผู้นำมีการบอกวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการให้ทราบล่วงหน้ามีต่ำสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ =4.33)

**ตารางที่ 4.3** จำนวน ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

| ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน | $\bar{x}$ | S.D. | การแปลผล |
|---|---|---|---|
| ผู้นำให้ความเป็นมิตรแบบเสมอต้นเสมอปลาย | 4.55 | 0.625 | มากที่สุด |
| ผู้นำให้ความสำคัญ เอาใจใส่ดูแลสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดี | 4.44 | 0.679 | มากที่สุด |
| ผู้นำให้ความเป็นธรรมกับทุกคนเหมือนกัน | 4.47 | 0.691 | มากที่สุด |
| รวม | 4.48 | 0.665 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x} = 4.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้นำให้ความเป็นมิตรแบบเสมอต้นเสมอปลายมีสูงสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x} = 4.55$) และผู้นำให้ความสำคัญ เอาใจใส่ดูแลสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดีมีต่ำสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x} = 4.44$)

**ตารางที่ 4.4** จำนวน ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ

| ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ | $\bar{x}$ | S.D. | การแปลผล |
|---|---|---|---|
| ผู้นำตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทายเสมอ | 4.51 | 0.627 | มากที่สุด |
| ผู้นำคาดหวังให้พนักงานมีผลปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง | 4.47 | 0.615 | มากที่สุด |
| ผู้นำเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง | 4.50 | 0.604 | มากที่สุด |
| รวม | 4.49 | 0.615 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้นำตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทายเสมอมีสูงสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.51) และผู้นำคาดหวังให้พนักงานมีผลปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงมีต่ำสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ =4.47)

**ตารางที่ 4.5** จำนวน ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

| ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม | $\bar{x}$ | S.D. | การแปลผล |
|---|---|---|---|
| ผู้นำคอยให้คำปรึกษาในเรื่องการทำงานเสมอ | 4.52 | 0.616 | มากที่สุด |
| ผู้นำมีการรับฟังและยอมรับความเห็นในเรื่องงานเสมอ | 4.49 | 0.580 | มากที่สุด |
| ผู้นำสนับสนุนให้พนักงานตัดสินใจในงานที่ดูแล | 4.54 | 0.541 | มากที่สุด |
| รวม | 4.51 | 0.579 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้นำสนับสนุนให้พนักงานตัดสินใจในงานที่ดูแลมีสูงสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.54) และผู้นำมีการรับฟังและยอมรับความเห็นในเรื่องงานเสมอมีต่ำสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ =4.49)

**ตารางที่ 4.6** จำนวน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

| ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง | $\bar{x}$ | S.D. | การแปลผล |
|---|---|---|---|
| ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ | 4.40 | 0.598 | มากที่สุด |
| ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน | 4.48 | 0.665 | มากที่สุด |
| ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ | 4.49 | 0.615 | มากที่สุด |
| ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม | 4.51 | 0.579 | มากที่สุด |
| รวม | 4.47 | 0.614 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีสูงสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.51) และด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการมีต่ำสุดในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ =4.40)

**ตอนที่ 3 ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงาน**

ผู้ศึกษาทำการศึกษาตอนที่ 3 ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ 1. ด้านประสิทธิภาพการทำงาน 2. ด้านความพึงพอใจในการทำงาน โดยแจกแจงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังนี้

**ตารางที่ 4.7** จำนวน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้านประสิทธิภาพการทำงาน

| ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านประสิทธิภาพการทำงาน | $\bar{x}$ | S.D. | การแปลผล |
|---|---|---|---|
| **ปริมาณงาน** | | | |
| สามารถทำงานได้ตามปริมาณที่กำหนด | 4.55 | 0.602 | มากที่สุด |
| สามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ทันตามกำหนด | 4.46 | 0.591 | มากที่สุด |
| ใช้ทรัพยากรในการทำงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า | 4.47 | 0.592 | มากที่สุด |
| **คุณภาพงาน** | | | |
| ผลงานมีความถูกต้องตรงตามมาตรฐาน | 4.48 | 0.592 | มากที่สุด |
| ผลงานทำได้ครบถ้วนตรงตามข้อกำหนด | 4.47 | 0.567 | มากที่สุด |
| ผลงานมีความประณีตเรียบร้อย | 4.52 | 0.616 | มากที่สุด |
| รวม | 4.49 | 0.593 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้านประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.49)

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้านประสิทธิภาพการทำงานในหัวข้อปริมาณงานเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสามารถทำงานได้ตามปริมาณที่กำหนดมีสูงสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.55) และสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ทันตามกำหนดมีต่ำสุดในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.46)

ในหัวข้อคุณภาพงานเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผลงานมีความประณีตเรียบร้อยมีสูงสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.52) และผลงานทำได้ครบถ้วนตรงตามข้อกำหนดมีต่ำสุดในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ =4.47)

**ตารางที่ 4.8** จำนวน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความพึงพอใจในการทำงาน

| ผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความพึงพอใจในการทำงาน | $\bar{x}$ | S.D. | การแปลผล |
|---|---|---|---|
| **มุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อความเป็นเลิศ** | | | |
| ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ได้คุณภาพและปลอดภัย | 4.54 | 0.528 | มากที่สุด |
| ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น | 4.45 | 0.540 | มากที่สุด |
| ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา | 4.44 | 0.679 | มากที่สุด |
| แสวงหาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ | 4.46 | 0.603 | มากที่สุด |
| **มีความคิดใหม่ๆ กล้าเผชิญความท้าทาย** | | | |
| ทำงานด้วยความกระตือรือร้น | 4.42 | 0.563 | มากที่สุด |
| ทำในสิ่งที่ท้าทาย ซึ่งคนอื่นคิดว่าทำไม่ได้ | 4.41 | 0.632 | มากที่สุด |
| มีความคิดใหม่ๆและกว้างไกลในการพัฒนางาน | 4.46 | 0.603 | มากที่สุด |
| เปิดใจพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง | 4.44 | 0.577 | มากที่สุด |
| **ใฝ่เรียนรู้และแบ่งปัน** | | | |
| ใฝ่เรียนรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ | 4.55 | 0.590 | มากที่สุด |
| ลงมือปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อให้รู้ถึงข้อดีข้อเสีย | 4.54 | 0.541 | มากที่สุด |
| ประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อเสนอปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน | 4.52 | 0.555 | มากที่สุด |
| คิดและตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและความรู้ที่มี | 4.64 | 0.524 | มากที่สุด |
| **มีความเอื้ออาทร เคารพกัน ทำงานเป็นทีม** | | | |
| ทำงานร่วมกันเป็นทีมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน | 4.58 | 0.524 | มากที่สุด |
| สร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ | 4.57 | 0.538 | มากที่สุด |
| รับฟังและเคารพความคิดเห็นของทีมงาน | 4.57 | 0.551 | มากที่สุด |
| ให้บริการกับหน่วยงานอื่นอย่างเป็นมิตรด้วยความเต็มใจ | 4.55 | 0.566 | มากที่สุด |
| ใส่ใจต่อความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม | 4.54 | 0.591 | มากที่สุด |
| **ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา** | | | |
| ประพฤติและปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบข้อบังคับ | 4.54 | 0.528 | มากที่สุด |
| ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต และโปร่งใส | 4.58 | 0.496 | มากที่สุด |
| มีความยุติธรรม | 4.63 | 0.500 | มากที่สุด |
| ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับผู้อื่น | 4.60 | 0.492 | มากที่สุด |
| รวม | 4.52 | 0.558 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.52)

หัวข้อมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อความเป็นเลิศ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทำงานอย่างเต็มความสามารถได้คุณภาพและปลอดภัยมีสูงสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.54) และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหามีต่ำสุดในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ =4.44)

หัวข้อมีความคิดใหม่ๆ กล้าเผชิญความท้าทายเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความคิดใหม่ๆและกว้างไกลในการพัฒนางานมีสูงสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.46) และทำในสิ่งที่ท้าทายซึ่งคนอื่นคิดว่าทำไม่ได้มีต่ำสุดในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ =4.41)

หัวข้อใฝ่เรียนรู้และแบ่งปันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าคิดและตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและความรู้ที่มีมีสูงสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.64) และทำในสิ่งที่ท้าทาย ซึ่งคนอื่นคิดว่าทำไม่ได้มีต่ำสุดในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ =4.41)

หัวข้อมีความเอื้ออาทร เคารพกัน ทำงานเป็นทีมเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทำงานร่วมกันเป็นทีมและสนับสนุนซึ่งกันและกันมีสูงสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.58) และใส่ใจต่อความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมมีต่ำสุดในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ =4.54)

หัวข้อมียึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความยุติธรรมมีสูงสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.60) และประพฤติและปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบข้อบังคับมีต่ำสุดในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ =4.54)

**ตารางที่ 4.9** จำนวน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน

| ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน | $\bar{x}$ | S.D. | การแปลผล |
|---|---|---|---|
| ด้านประสิทธิภาพการทำงาน | 4.49 | 0.593 | มากที่สุด |
| ด้านความพึงพอใจในการทำงาน | 4.52 | 0.558 | มากที่สุด |
| รวม | 4.65 | 0.506 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.65)

## ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐาน** ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียรสัน (Pearson Product Moment Correlation) ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานมีดังนี้

**ตารางที่ 4.10** ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

| ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน | ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน | |
|---|---|---|
| | r | Sig.(2-tailed) |
| ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ | 0.352** | 0.00 |
| ด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน | 0.429** | 0.00 |
| ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ | 0.449** | 0.00 |
| ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม | 0.429** | 0.00 |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.10 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จและภาวะผู้นำแบบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานพบปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง (r = 0.449)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง (r = 0.429)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง (r = 0.429)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ (r = 0.352) ตามลำดับ

## ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

ผู้ศึกษาทำการศึกษาตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงพบว่าไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นในส่วนนี้

# บทที่ 5
# สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสัณชาติไทยของบริษัทพูแรค (ประเทศไทย) จำกัด ได้เสนอประเด็นสำคัญจำแนกเป็น 3 ส่วน คือ สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

## 1. สรุปผลการศึกษา

### 1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

*1.1.1* เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

*1.1.2* เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

*1.1.3* เพื่อศึกษาผลการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงาน

### 1.2 วิธีการดำเนินการศึกษา

*1.2.1* ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานสัณชาติไทยของบริษัทพูแรค (ประเทศไทย) จำกัดจำนวน 175 คน ซึ่งสามารถระบุจำนวนประชากรได้ ผู้ศึกษาจึงกำหนดใช้สูตรการคำนวณหากลุ่มตัวอย่าง $n = \frac{N}{1 + Ne^2}$ ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 122 คน เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามอย่างไม่สมบูรณ์ ผู้ศึกษาจึงเก็บข้อมูลเพิ่มอีก 20 ราย รวมกลุ่มตัวอย่าง 142 ราย

*1.2.2* เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาใช้ประเภทการวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) ด้วยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ส่วนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และส่วนที่ 4 สอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

*1.2.3* การเก็บรวบรวมข้อมูล รวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากแบบสอบถามสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เก็บข้อมูลจากแหล่งอื่น ที่มีการเก็บข้อมูลไว้แล้วได้จากหน่วยงาน

ราชการและการค้นคว้าจากสื่อต่างๆ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ วารสาร เอกสาร คู่มือต่างๆ บทความ สืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

*1.2.4* การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสถิติได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียรสันเพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหานำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการพรรณนา

## 1.3 ผลการศึกษา

### *1.3.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล*

จากการศึกษาพบว่าพนักงานสัณชาติไทยของบริษัทพูแรค (ประเทศไทย) จำกัดส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 79.58 มีสถานภาพสมรส แล้วมากที่สุดจำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 63.38 และน้อยที่สุดคือหย่าร้าง/หม้ายมีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.23 และมีอายุระหว่าง 25-30 ปี มีจำนวนมากที่สุดคือจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 42.25 น้อยที่สุดคืออายุระหว่าง 31-35 ปี มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 14.08 มีอายุงานมากกว่า 3 ปี มีจำนวนมากที่สุดคือ 62 คน คิดเป็นร้อยละ 43.66 และมีอายุงานต่ำกว่า 1 ปีมีจำนวนน้อยที่สุดคือ 22 คน คิดเป็นร้อยละ 15.49 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีมากที่สุดจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 50.70 และมีระดับการศึกษาระดับปริญญาเอก มีจำนวนน้อยที่สุดจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.34 มีพนักงานที่มีระดับพนักงานต่ำกว่า ระดับ 6 มีจำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 68.31 และมีพนักงานที่มีระดับพนักงาน ระดับ 8-9 มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 8.45

### *1.3.2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง*

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้นำมีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลปฏิบัติงานมีสูงสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.51) และมีผู้นำมีการบอกวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการให้ทราบล่วงหน้ามีต่ำสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ =4.33)

ในด้านปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้นำให้ความเป็นมิตรแบบเสมอต้นเสมอปลายมีสูงสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.55) และผู้นำให้ความสำคัญเอาใจใส่ดูแลสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดีมีต่ำสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.44)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้นำตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทายเสมอมีสูงสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.51) และผู้นำคาดหวังให้พนักงานมีผลปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงมีต่ำสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ =4.47)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้นำสนับสนุนให้พนักงานตัดสินใจในงานที่ดูแลมีสูงสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.54) และผู้นำมีการรับฟังและยอมรับความเห็นในเรื่องงานเสมอมีต่ำสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ =4.49)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีสูงสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.51) และด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการมีต่ำสุดในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ =4.40)

### *1.3.3 ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน*

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้านประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.49) ในหัวข้อปริมาณงานเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสามารถทำงานได้ตามปริมาณที่กำหนดมีสูงสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.55) และสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ทันตามกำหนดมีต่ำสุดในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.46) ในหัวข้อคุณภาพงานเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผลงานมีความประณีตเรียบร้อยมีสูงสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.52) และผลงานทำได้ครบถ้วนตรงตามข้อกำหนดมีต่ำสุดในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ =4.47)

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.52) และความคิดเห็นที่มีต่อประเด็นต่างๆของทุกหัวข้ออยู่ในระดับมากสุดทุกประเด็น โดยทั้งนี้ภายใต้หัวข้อมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อความเป็นเลิศ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทำงานอย่างเต็มความสามารถได้คุณภาพและปลอดภัยมีสูงสุด ($\bar{x}$ = 4.54) และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหามีต่ำสุด ($\bar{x}$ =4.44) ในหัวข้อมีความคิดใหม่ๆ กล้าเผชิญความท้าทาย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความคิดใหม่ๆและกว้างไกลในการพัฒนางานมีสูงสุด ($\bar{x}$ = 4.46) และทำในสิ่งที่ท้าทาย ซึ่งคนอื่นคิดว่าทำไม่ได้มีต่ำสุด ($\bar{x}$ =4.41) ในหัวข้อใฝ่เรียนรู้และแบ่งปันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าคิดและตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและความรู้ที่มีมีสูงสุด ($\bar{x}$ = 4.64) และทำในสิ่งที่ท้าทาย ซึ่งคนอื่นคิดว่าทำไม่ได้มีต่ำสุด ($\bar{x}$ =4.41) ในหัวข้อมีความเอื้ออาทร เคารพกัน ทำงานเป็นทีมเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทำงานร่วมกัน

เป็นทีมและสนับสนุนซึ่งกันและกันมีสูงสุด ($\bar{x}$ = 4.58) และใส่ใจต่อความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมมีต่ำสุด ($\bar{x}$ =4.54) ในหัวข้อมียึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความยุติธรรมมีสูงสุด ($\bar{x}$ = 4.60) และประพฤติและปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบข้อบังคับมีต่ำสุด ($\bar{x}$ =4.54)

### *1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน*

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง (r = 0.449) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง (r = 0.429) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง (r = 0.429) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ (r = 0.352) ตามลำดับ

## 2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงพรรณนาในงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทพูแรค(ประเทศไทย) จำกัด โดยสามารถอภิปรายผล และอ้างอิงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

**ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล**

พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย เนื่องจากบริษัทพูแรค (ประเทศไทย) จำกัด เป็นโรงงานที่มีการผลิตต่อเนื่อง 24 ชั่วโมง พนักงานสายการผลิตทำงานเป็นกะ ทำให้มีพนักงานเพศชายมากกว่าเพศหญิง ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ **วรางคณา สิริอุพารวงศ์** (2550) ที่ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ บริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งพบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ณัฐวรรณ ดีรูป (2547)** ที่ศึกษาเรื่อง พฤติกรรรมผู้นำของผู้บริหาร

ระดับสูงกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ยูนิไทย ชิปยาร์ด แอนด์ เอนจิเนียริ่ง จำกัด ซึ่งพบว่า พนักงานที่ทำการศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชายเช่นเดียวกัน

พนักงานส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส เนื่องจากบริษัทพูแรค (ประเทศไทย) จำกัดจะให้สวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลกับคู่สมรสและบุตรที่ชอบด้วยกฎหมาย ซึ่งต่างจากบริษัทในอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลให้กับพนักงานคนเดียวตามกฎหมาย ทำให้มีพนักงานสถานภาพสมรสเป็นสัดส่วนมากกว่าสถานภาพอื่น ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ **วรางคณา สิริอุพารวงศ์** (2550) ที่ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ บริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งพบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสแล้วเช่นเดียวกัน

พนักงานส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 25-30 ปี เนื่องจากบริษัทพูแรค (ประเทศไทย) จำกัดเป็นบริษัทที่ดำเนินงานในประเทศไทยได้ประมาณ 3 ปี และมีนโยบายที่รับพนักงานที่มีอายุยังไม่มากมาเรียนรู้งานทำให้มีพนักงานอายุมากกว่า 25-30 ปีเป็นสัดส่วนมากกว่า ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ธันยพร อ้อพงษ์** (2550) ที่ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ตามทรรศนะของพนักงาน บริษัท อิตาเลียนไทย ดีเวล็อปเมนต์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 25-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.1

พนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 3 ปี เนื่องจากบริษัทพูแรค(ประเทศไทย) จำกัดเพิ่งดำเนินการผลิตได้ 3 ปี ซึ่งอยู่ในช่วงการเรียนรู้เทคโนโลยี พนักงานจึงยังไม่คิดจะย้ายงานใหม่ ถึงแม้จะมีการสนับสนุนพนักงานที่มีความสามารถให้ไปรับตำแหน่งที่สูงขึ้นและมีการรับพนักงานเข้าใหม่ทั้งมีประสบการณ์และพึ่งสำเร็จการศึกษามาทดแทนพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งบ้างแต่ก็ไม่มาก ทำให้มีพนักงานอายุงานมากกว่า 3 ปี เป็นสัดส่วนมากกว่า ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ **วรางคณา สิริอุพารวงศ์** (2550) ที่ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ บริษัท ไมวาน(ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งพบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปีเช่นเดียวกัน

พนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี เนื่องจากบริษัทพูแรค(ประเทศไทย) จำกัด เป็นโรงงานที่ใช้เทคโนโลยี่ในการผลิตค่อนข้างสูง เป็นเทคโนโลยี่จากต่างประเทศ คู่มือการผลิตส่วนมากจะเป็นภาษาอังกฤษ ประกอบกับในจังหวัดระยองมีการเปิดสอนหลักสูตรปริญญาตรีภาคพิเศษสำหรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับอนุปริญญา เรียนในวันหยุดประจำสัปดาห์ พนักงานจำนวนมากใช้ช่วงเวลาว่างในวันหยุดศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้านภาษาและเป็นการเพิ่มวุฒิทางการศึกษา ทำให้มีพนักงานการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นสัดส่วนมากกว่า ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ณัฐวรรณ ดีรูป** (2547) ที่ศึกษาเรื่อง พฤติกรรรมผู้นำของผู้บริหาร

ระดับสูงกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ยูนิไทย ชิปยาร์ด แอนด์ เอนจิเนียริ่ง จำกัด ซึ่งพบว่า พนักงานที่ทำการศึกษาส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีเช่นเดียวกัน

พนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงาน ต่ำกว่าระดับ 6 เนื่องจากงานศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นไปที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้มีพบว่ามีพนักงาน ต่ำกว่าระดับ 6 เป็นสัดส่วนมากกว่า และยังพบอีกว่าพนักงานระดับนี้ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาข้างต้น แต่ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ **สุนารี เอกวิทยานุรักษ์** (2545) ที่ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานภายหลังการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจเป็น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งงาน 6-7 มากที่สุด

**ข้อมูลปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง**

ข้อมูลปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.47) และพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำเมื่อเปรียบเทียบกันในภาพรวมทั้ง 4 แบบ อยู่ในระดับที่ไม่แตกต่างกันมากทั้งนี้เนื่องจากบริษัทพูแรค (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทต่างชาติที่มีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน และเป็นระบบ จึงไม่จำเป็นที่จะต้องใช้ปัจจัยภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งโดดเด่นเป็นพิเศษก็สามารถดำเนินการด้วยความมีประสิทธิภาพได้ โดยภาวะผู้นำที่จะนำมาใช้นั้นขึ้นอยู่กับสถาณการณ์นั้นๆ ว่าเป็นอย่างไรเมื่อใช้แล้วจะเกิดผลกระทบกับพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไรซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีเชิงเส้นทางเป้าหมาย(Path Goal Theory) ของ House ซึ่งเน้นในเรื่องผลกระทบของผู้นำที่มีต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาและวิถีทางเพื่อจะให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนั้นพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ฉันทนา งานบุญฤทธิ์** ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไม้อัดไทย จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจำแนกพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามลักษณะประชากรศาสตร์ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไม้อัดไทย จำกัด พบว่าปัจจัยแรงจูงใจ ด้านปัจจัยจูงใจและด้านปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีสูงสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.51) และด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการมีต่ำสุดในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ =4.40) จากการศึกษาพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ**สุขุมาลย์ ประยุกตินิวัฒน์** ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์นครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า ด้านการบริหารพนักงาน อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับด้านการตัดสินใจรูปแบบการมีส่วนร่วม และการจัดการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก

ผู้บริหารระดับสูงที่มีลักษณะปัจจัยภาวะผู้นำแบบสั่งการโดยรวม มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายข้อย่อย พบว่า ทุกข้อมีผลอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้นำมีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลปฏิบัติงาน ผู้นำมีการกำหนดแนวทางการทำงานและเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน และผู้นำมีการแจ้งความคาดหวังที่ต้องการให้ทราบล่วงหน้า เนื่องจากเป็นการประเมินผู้บริหารระดับสูงพนักงาน ว่าผู้บริหารระดับสูงมีลักษณะปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบใด ทำให้พนักงานประเมินผลออกมาค่อนข้างดี ประกอบกับบริษัทพูแรค(ประเทศไทย) จำกัดมีข้อกำหนดและวิธีปฏิบัติในการประเมินผลงานพนักงาน โดยผู้บริหารระดับสูงต้องกำหนดเกณฑ์ในการวัดผลและเป้าหมายที่ต้องการ (KPI) ให้พนักงานรับทราบตั้งแต่ต้นปีเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ทำให้พนักงานส่วนใหญ่คุ้นเคย จึงประเมินผลผู้บริหารระดับสูงที่มีลักษณะปัจจัยภาวะผู้นำแบบชี้นำทุกข้อโดยรวม มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด

ผู้บริหารระดับสูงที่มีมีลักษณะปัจจัยภาวะผู้นำ ด้านปัจจัยภาวะผู้นำแบบสนับสนุนโดยรวม มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายข้อย่อย พบว่า ข้อที่ผู้นำให้ความเป็นมิตรแบบเสมอต้นเสมอปลาย ผู้นำให้ความสำคัญ เอาใจใส่ดูแลสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดี และข้อที่ผู้นำให้ความเป็นธรรมกับทุกคนเหมือนกันมีผลอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากเป็นการประเมินผู้บริหารระดับสูงของพนักงาน ว่าผู้บริหารระดับสูงมีลักษณะปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบใด ทำให้พนักงานประเมินผลออกมาค่อนข้างดี ซึ่งผล การวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ **วรางคณา สิริอุพารวงศ์** (2550) ที่ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ บริษัท ไมวาน(ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำด้านการใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนอยู่ในระดับมาก

ผู้บริหารระดับสูงที่มีลักษณะปัจจัยภาวะผู้นำ แบบมุ่งสำเร็จโดยรวม มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายข้อย่อย พบว่า ทุกข้อมีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้นำตั้งเป้า หมายในการทำงานที่ท้าทายเสมอ ผู้นำคาดหวังให้พนักงานมีผลปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และผู้นำเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเป็นการประเมินผู้บริหารระดับสูงของพนักงาน ว่าผู้บริหารระดับสูงมีลักษณะปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบใด ทำให้พนักงานประเมินผลออกมาค่อนข้างดี ประกอบกับบริษัทบริษัทพูแรค(ประเทศไทย) จำกัด ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มุ่งส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้รับผิดชอบงานได้มากขึ้น ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

อย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ จึงประเมินผลผู้บริหารระดับสูงมีลักษณะปัจจัยภาวะผู้นำแบบมุ่งสำเร็จโดยรวม มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด

ผู้บริหารระดับสูงที่มีลักษณะปัจจัยภาวะผู้นำ ด้านปัจจัยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายข้อย่อย พบว่า ทุกข้อมีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้นำสนับสนุนให้พนักงานตัดสินใจในงานที่ดูแล ผู้นำคอยให้คำปรึกษาในเรื่องการทำงานเสมอ และผู้นำมีการรับฟังและยอมรับความเห็นในเรื่องงานเสมอ เนื่องจากเป็นการประเมินผู้บริหารระดับสูงของพนักงาน ว่าผู้บริหารระดับสูงมีลักษณะปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบใด ทำให้พนักงานประเมินผลออกมาค่อนข้างดี ประกอบกับพนักงานส่วนใหญ่ของบริษัทฯ เป็นพนักงานใหม่ ที่มีประสบการณ์การทำงานยังไม่มาก พนักงานาจึงต้องขอปรึกษาและขอคำแนะนำในเรื่องการทำงานจากผู้บริหารค่อนข้างบ่อย ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ จึงประเมินผลผู้บริหารระดับสูงมีลักษณะปัจจัยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมทุกข้อโดยรวม มีผลอยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ**สุขุมาลย์ ประยุกตินิวัฒน์** (2550) ที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์นครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ซึ่งพบว่าสมาชิกในทีมต้องการผู้นำด้านรูปแบบการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

**ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงาน**

ด้านประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.49) หัวข้อปริมาณงานเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสามารถทำงานได้ตามปริมาณที่กำหนดมีสูงสุด ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.55) และหัวข้อคุณภาพงานเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผลงานมีความประณีตเรียบร้อยมีสูงสุดในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.52) จากการศึกษาพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ**นิภาพร นักจะเข้** ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อินเตอร์ทูล เทคโนโลยี จำกัดพบว่า พนักงานมีประสิทธิภาพในด้านไม่เคยปฏิบัติงานผิดพลาดมากที่สุด

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.52) หัวข้อมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อความเป็นเลิศ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทำงานอย่างเต็มความสามารถได้คุณภาพและปลอดภัยมีสูงสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.54) หัวข้อมีความคิดใหม่ๆ กล้าเผชิญความท้าทายเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความคิดใหม่ๆและกว้างไกลในการพัฒนางานมีสูงสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.46) หัวข้อใฝ่เรียนรู้และแบ่งปันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าคิดและตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและความรู้ที่มีมีสูงสุด ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.64) หัวข้อมีความเอื้ออาทร เคารพกัน ทำงานเป็นทีมเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทำงานร่วมกันเป็นทีมและสนับสนุนซึ่งกันและกันมีสูงสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.58)

หัวข้อมียึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความยุติธรรมมีสูงสุด ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.60)

ปัจจัยส่วนบุคคลเฉพาะด้านระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน จากการศึกษาพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ **สุพิชญา อรุณวงษ์** ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ปัจจัยจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัท วิศวกรรม จำกัดโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านอายุ และประสบการณ์ในการทำงานที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงาน พบว่าปัจจัยด้านระดับการศึกษาต่างกันจะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านการลาออกจากงาน และด้านพฤติกรรมการทำงานโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน

ปัจจัยส่วนบุคคลเฉพาะด้านระดับพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกันจากการศึกษาพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัย**ของปิยะ ฟูวิวัฒนาการกูร** ได้ศึกษาเรื่องค่านิยมที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) พบว่าตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากการศึกษาพบว่าไม่พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 3. ข้อเสนอแนะ

### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ เรื่องปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทพูแรค(ประเทศไทย) จำกัด เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยมาเป็นแนวทางปรับเปลี่ยนคุณลักษณะของผู้นำให้สอดคล้องเหมาะสม สำหรับปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งด้านประสิทธิภาพและพฤติกรรมการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ผู้ทำการศึกษาได้ทราบถึงปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอันนำไปสู่อเสนอแนะ ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อองค์การต่อไปดังนี้

3.1.1 ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญและส่งเสริมให้พนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีให้ได้รับการศึกษาในระดับปริญญาตรีเนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลเฉพาะด้านระดับการศึกษาและระดับพนักงานเท่านั้นที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาทำให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้นและเมื่อทำงานดีมีผลงานทำให้ได้รับการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งหรือเลื่อนระดับพนักงานซึ่งแสดงให้

เห็นว่าทั้งระดับการศึกษาและระดับพนักงานจะแปรผันตามกันและส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน

3.1.2 ผู้บริหารระดับสูงจะต้องพิจารณาปัจจัยด้านภาวะผู้นำของตนเองว่าเป็นปัจจัยประเภทใด และมีระดับความเป็นภาวะผู้นำอยู่ในระดับใด ผู้บริหารระดับสูงควรเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานเพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงภาวะผู้นำของตนเองเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับสูง ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานดียิ่งขึ้นต่อไป เนื่องจากพบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานของหน่วยงานให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

3.1.3 ผู้บริหารระดับสูงควรเห็นความสำคัญและเร่งส่งเสริมการอบรมพฤติกรรมการทำงานด้านมีความคิดใหม่ๆกล้าเผชิญความท้าทายให้กับพนักงาน เพื่อเพิ่มความกระตือรือร้นกล้าทำในสิ่งที่ท้าทายให้กับพนักงานซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ ให้มีความคิดริเริ่ม สร้างองค์ความรู้ ใหม่ๆ และพัฒนางานให้ดีขึ้น นำพาให้องค์การบรรลุความสำเร็จได้ตามเป้าหมายและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีผลการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจในการทำงานข้อย่อยด้านมีความคิดใหม่ๆกล้าเผชิญความท้าทายทำอยู่ในระดับมากที่สุด แต่มีมีค่าน้อยกว่าผลการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 การศึกษาในครั้งนี่มุ่งเน้นเฉพาะพนักงานของพนักงานบริษัทพูแรค (ประเทศไทย) จำกัด เท่านั้น ซึ่งหากทำการศึกษาครั้งต่อไป ผู้ศึกษาเสนอแนะให้ทำการศึกษาในกลุ่มพนักงานบริษัทอื่นๆเพื่อจะได้นำผลการศึกษาที่แตกต่างกันมาทำการศึกษาเปรียบเทียบกันได้อีกแนวหนึ่ง อันเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนปรับปรุงนโยบายการบริหารงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

3.2.2 ควรทำการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำในทัศนะของบุคคลอื่น ๆ เช่น ผู้บริหารระดับเดียวกัน เป็นต้น เนื่องจากจะได้ทราบแนวความคิดที่แตกต่างกันออกไป

3.2.3 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารบริษัทอื่นๆที่มีแนวทางบริหารงานที่คล้ายกันเพื่อจะได้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของแต่ละบริษัท ซึ่งเป็นโอกาสในการนำข้อมูลไปใช้ปรับปรุง และพัฒนานโยบายการบริหารงานให้สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้ประสิทธิภาพการทำงานมีสูงสุด

3.2.4 ควรทำการศึกษาปัจจัยอื่นๆเพิ่มเติมที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเช่น ลักษณะงานที่รับผิดชอบ บรรยากาศในองค์กร ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอื่น เป็นต้น เพื่อให้ได้แนวคิดในการวิจัยที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บริษัทฯ สามารถนำผลการ วิจัยมาใช้ในการออกแบบ เลือกหลักสูตรฝึกอบรม และวางแผนการพัฒนาพนักงานที่เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรดียิ่งขึ้น

# บรรณานุกรม

# บรรณานุกรม


กัญจนา กัญจา. (2550). ***ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานศูนย์บริหารจัดการเทคโนโลยี สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.*** วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เกียรติคุณ วรกุล. (2545). ***ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์.*** วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

กรกช ภู่ด้วง. (2549).***ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและความเกี่ยวพันในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษา : บริษัท เอดโค่ (ประเทศไทย) จำกัด.*** วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

กสิวัช พฤกษพรรณ. (2550). ***คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของห้างค้าปลีก.*** วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

จิตราภรณ์ อักษรเลข. (2545).***ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง กรณีศึกษา : บริษัทผลิตอุปกรณ์ยานยนต์.*** วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต,สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จารุวรรณ ธนาวณิช. (2551). ***การรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน กรณีศึกษา: เทศบาลนครลำปาง.*** การค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.

ฉันทนา งามบุญฤทธิ์. (2548).***ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทไม้อัดไทย จำกัด.*** ภาคนิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ชนิชา ธนิกกุล. (2550).***ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดสมุทรสงคราม.*** การค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการสังคมและการจัดการระบบสุขภาพ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ณัฐวรรณ ดีรูป. (2547). ***พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานภาวะผู้นำ กรณีศึกษา: บริษัท ยูนิไทย ชิปยาร์ด แอนด์ เอนจิเนียริ่งจำกัด.*** งานนิพนธ์หลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ธิดา อิงคสฤษฎ์. (2551). ***ผลการปฏิบัติงานกับบุคลิกภาพ 16 องค์ประกอบ ของอาจารย์มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต.*** วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ธันยพร อ้อพงษ์. (2550). ***คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ตามทรรศนะของพนักงาน บริษัท อิตาเลียนไทย ดีเวล๊อปเมนต์ จำกัด (มหาชน).*** ภาคนิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

นิภาพร นักจะเข้. (2551). ***ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทอินเตอร์ทูล เทคโนโลยี จำกัด.*** สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ปิยะ ฟูวิวัฒนาการกูร. (2549). ***ค่านิยมที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบ้านปู จำกัด (มหาชน).*** สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ปฐม นิ่มหัตถา. (2547). ***คุณลักษณะหัวหน้างานที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานประกอบการในจังหวัดบุรีรัมย์.*** วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

แพรพิไล เชียร์สมสุข. (2550). ***พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารตามความคาดหวังและที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของพนักงาน กรณีศึกษา: บริษัท ดาร์วิด พร๊อพเพอร์ตี้ เซอร์วิส จำกัด.*** งานนิพนธ์หลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

พัลลภ วงศ์คำ. (2547). ***คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานระดับปฏิบัติการกลุ่มโรงงานโตชิบา ในเขตสวนอุตสาหกรรมบางกระดี่ จ.ปทุมธานี.*** วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารอาชีวศึกษา, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ภาวิไล เจริญพงศ์. (2547).***องค์ประกอบส่วนบุคคล บุคลิกภาพ 9 แบบ กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมี เขตจังหวัดระยอง.*** วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ยุพดี เรืองแสง. (2548). ***ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษา: บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร*** . งานนิพนธ์หลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ , มหาวิทยาลัยบูรพา.

วิรัช วรรณรัตน์. (2535). ***วิธีการสถิติสำหรับการวิจัย***. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

วรางคณา สิริอุฬาวงศ์. (2549).***ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ บริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด.*** สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2549). ***การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน.*** วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สุขุมาลย์ ประยุกตินิวัฒน์. (2550). ***ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์นครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน).*** ภาคนิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ(การตลาด), มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.

เสนาะ ติเยาว์. (2546). ***หลักการบริหาร*** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุพิชญา อรุณวงษ์. (2550).***ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ปัจจัยจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัท วิศวกรรม จำกัด***. สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สิรินดา ทวนสุวรรณ์. (2548). ***สภาพแวดล้อมของงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.*** ปัญหาพิเศษหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

อนิสรา ธนีสัตย์. (2549). ***ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างาน กรณีศึกษา: โรงงานในโครงการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมภาคกลาง.*** วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตร์บัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อรุณ พันธ์บุดดี. (2550). ***ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในทัศนะของพนักงานบริษัท ศรีไทยซุปเปอร์แวร์ จำกัด (มหาชน) สาขาอมตะนคร ชลบุรี.*** งานนิพนธ์หลักสูตรปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเมืองและการบริหารจัดการ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

# ภาคผนวก

# ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

# แบบสอบถาม

## เรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรของบริษัทในอุตสาหกรรมไบโอเคมีแห่งหนึ่ง

*คำชี้แจง*

แบบสอบถามชุดนี้ใช้ประกอบการค้นคว้าอิสระ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวกับ **ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของบริษัทในอุตสาหกรรมไบโอเคมีแห่งหนึ่ง** โดยข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับ และจะนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในการศึกษาเท่านั้น

แบบสอบถามชุดนี้ ประกอบด้วยข้อมูล 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 : ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 : ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

ส่วนที่ 3 : ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ส่วนที่ 4 : ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านที่กรุณาสละเวลาอันมีค่า เพื่อแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามมา ณ ที่นี้ด้วย

**ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม**

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในวงเล็บหน้าข้อความที่ท่านต้องการเลือกตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ถ้าไม่มีข้อความที่ท่านต้องการเลือก โปรดเขียนข้อความลงในช่องอื่น ๆ

1. เพศ

( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง

2. สถานภาพ

( ) 1. โสด ( ) 2. สมรส

( ) 3. แยกกันอยู่ ( ) 4. หย่าร้าง / หม้าย

3. อายุ

( ) 1. ต่ำกว่า 25 ปี ( ) 2. 25-30 ปี

( ) 3. 30-35 ปี ( ) 4. มากกว่า 35 ปี

4. อายุงานของท่านในบริษัท

( ) 1. ต่ำกว่า 1 ปี ( ) 2. 1-2 ปี

( ) 3. 2-3 ปี ( ) 4. มากกว่า 3 ปี

5. ระดับการศึกษา

( ) 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) 2. ปริญญาตรี

( ) 3. ปริญญาโท ( ) 4. ปริญญาเอก

6. ระดับพนักงาน

( ) 1. ต่ำกว่า ระดับ 6 ( ) 2. ระดับ 6 - 7

( ) 3. ระดับ 8 - 9

**ตอนที่ 2 ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร**

*คำชี้แจง* โปรดระบุว่าท่านพิจารณา ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงว่าอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด จากนั้น *ทำเครื่องหมาย ( ✓ ) ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน*

ระดับความคิดเห็น

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

| ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ** | | | | | |
| 1.1 ผู้นำมีการบอกวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการให้ทราบล่วงหน้า | | | | | |
| 1.2 ผู้นำมีการกำหนดแนวทางการทำงานและเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน | | | | | |
| 1.3 ผู้นำมีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลปฏิบัติงาน | | | | | |
| **2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน** | | | | | |
| 2.1 ผู้นำให้ความเป็นมิตรแบบเสมอต้นเสมอปลาย | | | | | |
| 2.2 ผู้นำให้ความสำคัญ เอาใจใส่ดูแลสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดี | | | | | |
| 2.3 ผู้นำให้ความเป็นธรรมกับทุกคนเหมือนกัน | | | | | |
| **3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งสำเร็จ** | | | | | |
| 3.1 ผู้นำตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทายเสมอ | | | | | |
| 3.2 ผู้นำคาดหวังให้พนักงานมีผลปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง | | | | | |
| 3.3 ผู้นำเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| **4. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม** | | | | | |
| 4.1 ผู้นำคอยให้คำปรึกษาในเรื่องการทำงานเสมอ | | | | | |
| 4.2 ผู้นำมีการรับฟังและยอมรับความเห็นในเรื่องงานเสมอ | | | | | |
| 4.3 ผู้นำสนับสนุนให้พนักงานตัดสินใจในงานที่ดูแล | | | | | |

**ตอนที่ 3 ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร**

*<u>คำชี้แจง</u>* โปรดระบุว่าท่านพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรว่าอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด จากนั้น *<u>ทำเครื่องหมาย ( ✓ ) ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน</u>*

<u>ระดับความคิดเห็น</u>

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

| ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **<u>ด้านประสิทธิภาพการทำงาน</u>** | | | | | |
| **1. ปริมาณงาน** | | | | | |
| 1.1 สามารถทำงานได้ตามปริมาณที่กำหนด | | | | | |
| 1.2 สามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ทันตามกำหนด | | | | | |
| 1.3 ใช้ทรัพยากรในการทำงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า | | | | | |
| **2. คุณภาพงาน** | | | | | |
| 2.1 ผลงานมีความถูกต้องตรงตามมาตรฐาน | | | | | |
| 2.2 ผลงานทำได้ครบถ้วนตรงตามข้อกำหนด | | | | | |
| 2.3 ผลงานมีความประณีตเรียบร้อย | | | | | |
| **<u>ความพึงพอใจในการทำงาน</u>** | | | | | |
| **1. มุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อความเป็นเลิศ** | | | | | |
| 1.1 ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ได้คุณภาพและปลอดภัย | | | | | |
| 1.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น | | | | | |
| 1.3 ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา | | | | | |
| 1.4 แสวงหาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ | | | | | |
| **2. มีความคิดใหม่ๆ กล้าเผชิญความท้าทาย** | | | | | |
| 2.1 ทำงานด้วยความกระตือรือร้น | | | | | |
| 2.2 ทำในสิ่งที่ท้าทาย ซึ่งคนอื่นคิดว่าทำไม่ได้ | | | | | |
| 2.3 มีความคิดใหม่ๆและกว้างไกลในการพัฒนางาน | | | | | |
| 2.4 เปิดใจพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง | | | | | |

| ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **ความพึงพอใจในการทำงาน** | | | | | |
| **3. ใฝ่เรียนรู้และแบ่งปัน** | | | | | |
| 3.1 ใฝ่เรียนรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ | | | | | |
| 3.2 ลงมือปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อให้รู้ถึงข้อดีข้อเสีย | | | | | |
| 3.3 ประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อเสนอปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน | | | | | |
| 3.4 คิดและตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและความรู้ที่มี | | | | | |
| **4. มีความเอื้ออาทร เคารพกัน ทำงานเป็นทีม** | | | | | |
| 4.1 ทำงานร่วมกันเป็นทีมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน | | | | | |
| 4.2 สร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ | | | | | |
| 4.3 รับฟังและเคารพความคิดเห็นของทีมงาน | | | | | |
| 4.4 ให้บริการกับหน่วยงานอื่นอย่างเป็นมิตรด้วยความเต็มใจ | | | | | |
| 4.5 ใส่ใจต่อความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม | | | | | |
| **5. ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา** | | | | | |
| 5.1 ประพฤติและปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบข้อบังคับ | | | | | |
| 5.2 ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต และโปร่งใส | | | | | |
| 5.3 มีความยุติธรรม | | | | | |
| 5.4 ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับผู้อื่น | | | | | |

**ตอนที่ 4** ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

.....

.....

.....

.....

.....

**ขอขอบคุณอย่างสูงในความร่วมมือตอบแบบสอบถาม**

# ภาคผนวก ข

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

**Reliability**

**Warnings**

| |
|---|
| The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis. |

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 30 | 100.0 |
| | Excluded(a) | 0 | .0 |
| | Total | 30 | 100.0 |

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .943 | 39 |

# ประวัติผู้ศึกษา

| | |
|---|---|
| **ชื่อ** | เรือเอกคงพัฒน์ แจ่มสุวรรณ |
| **วัน เดือน ปีเกิด** | 16 กันยายน 2511 |
| **สถานที่เกิด** | จังหวัดกรุงเทพมหานคร |
| **ประวัติการศึกษา** | ปริญญาตรีวิศวกรรมเครื่องกลเรือ โรงเรียนนายเรือ 2535 |
| **สถานที่ทำงาน** | บริษัท พูแรค (ประเทศไทย) จำกัด |
| **ตำแหน่ง** | ผู้จัดการฝ่ายเทคนิคบริการ และวิศวกรรม |