

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของ
ชื่อและนามสกุล พนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท กฎหมายกรุงเทพ จำกัด
นางสาวปาริชาติ คงเสมา
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว

รณ อธิชัยกุล ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิชัยกุล)

ก้องพร ทองใบ กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


(รองศาสตราจารย์ ดร. รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 21 เดือน มกราคม พ.ศ. 2551

ชื่อการศึกษาสั้นกว่าอิสระ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของ
พนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา บริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด
ผู้ศึกษา นางสาวปาริชาติ คงเสมา ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อิติชัยกุล ปีการศึกษา 2550

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง
ที่แสดงออกและที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ (2) ศึกษาและเปรียบเทียบ
ความพึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจำแนก
ตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล และ (3) เสนอแนะแนวทางรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ เพื่อ
ตอบสนองความต้องการหรือทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อผู้บริหาร

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ของบริษัท กฎหมายกรุงไทย
จำกัด จำนวน 92 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือใน
การรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแบบทีและแบบเอฟ การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ
เชฟเฟ

ผลการศึกษาพบว่า (1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกในทัศนะของ
พนักงานระดับปฏิบัติการเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธภาพและพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ ที่
อยู่ในระดับปานกลางทั้งสองด้าน และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์เป็น
พฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธภาพและพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ ที่อยู่ในระดับสูงทั้งสองด้าน
(2) พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน มีความพึงประสงค์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
ระดับสูงโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์
ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ ควรให้ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และมีจริยธรรมใน
การปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง ความเป็น
กันเองและเป็นมิตรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ควรใช้อำนาจในทางที่มีขอบ ควรมีความโปร่งใส โดยใช้
หลักธรรมาภิบาล รวมทั้งต้องมีความรู้และความสามารถในการแก้ไขปัญหา

คำสำคัญ พฤติกรรมผู้นำ ผู้บริหารระดับสูง บริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี และเป็นไปตามความมุ่งหมาย
ทุกประการด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล แขนงวิชา
บริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้
กรุณาให้คำแนะนำและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ด้วย
ความเอาใจใส่เป็นอย่างดี จนการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จสมบูรณ์ ตลอดจนคณาจารย์จากแขนงวิชา
บริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชา
ความรู้ทางด้านวิชาบริหารธุรกิจ ผู้ศึกษาจึงขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคุณวรรณมา ตันวงศ์वाल คุณวรรณดี แก้วมีศรี คุณรัตนา จิรพงมาน
และคุณณฤมล รัตนเจริญพรชัย ที่ให้ความกรุณาในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย และเพื่อน ๆ
ที่ๆ น้องๆ พนักงานบริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด ที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูลเพื่อการศึกษา

นอกจากนี้ผู้ศึกษาขอขอบคุณคำแนะนำจาก คุณสุวรรณา เอื้อปฏิภาน คุณสุรเชษฐ์ จินสุข
และเพื่อนๆ มสธ.รุ่น 5 ที่ได้ให้การสนับสนุน ในการจัดทำรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้
จนกระทั่งสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาในครั้งนี้ ขอมอบให้แก่ผู้สนใจ
การศึกษาทั้งหมด

ปารีชาต คงเสมา

ตุลาคม 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ข
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
กรอบแนวคิดในการศึกษา	3
สมมติฐานในการศึกษา	4
ขอบเขตของการศึกษา	4
นิยามคำศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
ความหมายของผู้นำ	6
ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ	8
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ	9
แนวคิดและทฤษฎีแบบพฤติกรรมผู้นำของเกรท เลวิน	10
แนวคิดและทฤษฎีแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ	11
แนวคิดและทฤษฎีแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน	13
แนวคิดและทฤษฎีแบบพฤติกรรมผู้นำของเบลคและมูตัน	15
แนวคิดและทฤษฎี 3 มิติของเรดคิน	17
แนวคิดและทฤษฎีแบบพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด	19
แนวคิดและทฤษฎีแบบพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเกสเซทและกูบา	19
ความเป็นมาและโครงสร้างของบริษัทกฎหมายกรุงเทพ จำกัด	21
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ	25
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	30
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	30

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	31
การเก็บรวบรวมข้อมูล	33
การวิเคราะห์ข้อมูล	33
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	35
ตอนที่ 1 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	36
ตอนที่ 2 การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ที่แสดงออก ในที่สนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ	38
ตอนที่ 3 การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ที่พึงประสงค์ ในที่สนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ	41
ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล	44
ตอนที่ 5 การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	52
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	55
สรุปการศึกษา	55
อภิปรายผล	59
ข้อเสนอแนะ	63
บรรณานุกรม	66
ภาคผนวก	71
ก แบบสอบถาม	72
ข การหาค่าความตรงตามเนื้อหา	78
ค การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	81
ง จดหมายขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล	84
ประวัติผู้ศึกษา	88

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ ตามการศึกษาของเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin)	11
ตารางที่ 2.2 การแสดงพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ	12
ตารางที่ 2.3 การแสดงตัวอย่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมุ่งคน ตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกน	14
ตารางที่ 4.1 ความถี่และร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท กฎหมายกรุงเทพ จำกัด จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล	36
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ที่แสดงออกในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการแบบสัมพันธ์ภาพ	38
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ที่แสดงออกในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการแบบกิจสัมพันธ์	39
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ที่แสดงออกในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการแบบสัมพันธ์ภาพ และแบบกิจสัมพันธ์	40
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการแบบสัมพันธ์ภาพ	41
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการแบบกิจสัมพันธ์	42
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ แบบสัมพันธ์ภาพ และแบบกิจสัมพันธ์	43
ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล	44
ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามเพศ	45

สารบัญตาราง(ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ แบบสัมพันธภาพ.....	45
ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ แบบกิจสัมพันธ์.....	46
ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารระดับสูง ที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยรวมจำแนกตามอายุ.....	46
ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารระดับสูง ที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ แบบสัมพันธภาพ จำแนกตามอายุ.....	47
ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารระดับสูง ที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ แบบกิจสัมพันธ์ จำแนกตามอายุ.....	47
ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยรวม จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด.....	48
ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ แบบสัมพันธภาพ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด.....	48
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ แบบกิจสัมพันธ์ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด.....	49
ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยรวม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	49

สารบัญตาราง(ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ แบบสัมพันธภาพ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	50
ตารางที่ 4.20 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์แบบสัมพันธภาพ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	50
ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ แบบกิจสัมพันธ์ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	51
ตารางที่ 4.22 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์แบบกิจสัมพันธ์ จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน	51
ตารางที่ 4.23 การแสดงความถี่และค่าร้อยละของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในทัศนะของพนักงาน	52

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 แบบผู้นำของการศึกษามหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ	13
ภาพที่ 2.2 แบบผู้นำตามแนวคิดของ Blake and Mouton	15
ภาพที่ 2.3 ทฤษฎีสถิตยศาสตร์ของเรดคิน	17
ภาพที่ 2.4 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบตามทฤษฎีของเรดคิน	18
ภาพที่ 2.5 โครงสร้างบริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด	22
ภาพที่ 2.6 ภาระหน้าที่หลักของฝ่ายงานต่างๆ	24

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการแข่งขันของสังคมโลกเป็นไปอย่างรวดเร็วและไร้ขอบเขต องค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการแบบในเชิงรุก เพียงเพื่อให้ธุรกิจของตนสามารถดำรงอยู่ได้ และเป็นการดำรงอยู่ในลักษณะของการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน มีศักยภาพ และเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการ เป็นผู้มีบทบาทในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือความล้มเหลวในที่สุด ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์จึงต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ใจกว้าง มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความรู้ความสามารถรอบด้าน องค์กรนั้นจึงจะประสบความสำเร็จ และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลของผู้นำ ส่วนใหญ่เป็นพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งเป็นการแสดงออกของผู้นำที่มีความเหมาะสม เพื่อเอาชนะใจลูกน้อง

การบริหารจัดการอย่างเดียวจะไม่สามารถนำองค์กรเติบโตทันกระแสโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ หากขาดความร่วมมือของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารที่ดีจึงต้องสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้ร่วมงาน ซึ่งมีการศึกษาหลายครั้งที่ต้องการทราบว่า ผู้บริหารจะต้องทำอะไรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเท ความสามารถและพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยความเข้าใจ ในขณะที่ผู้บริหารบางคนนำอย่างไรนอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดและพร้อมที่จะร่วมมือกันขับไล่ให้ไปจากองค์กร ดังนั้น พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำ ไม่ว่าจะทำให้พนักงานในองค์กรรู้สึกเช่นไร อาจส่งผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน พนักงานอาจรู้สึกมีความภูมิใจที่อยู่องค์กรนี้ หรือรู้สึกมีความมั่นคงในชีวิต ทำให้งานด้านต่างๆ มีประสิทธิภาพ หรือในทางกลับกัน พนักงานอาจรู้สึกขาดความมั่นใจ ไม่กระตือรือร้นในการงาน ส่งผลให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรไปไม่ถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

บริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด เป็นบริษัทในเครือของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) อันเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง ถือหุ้น 100 เปอร์เซ็นต์ ก่อตั้งบริษัทฯ โดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลังเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2539 โดยตั้งอยู่เลขที่ 191/50-53 อาคารซีทีไอ ชั้น 19 ถนนรัชดาภิเษก แขวงคลองเตย เขตคลองเตย

กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งเพื่อให้เป็นบริษัทในเครือของธนาคาร ที่รองรับงานด้านกฎหมายของธนาคารฯ เช่น บอกกล่าวทวงถาม ดำเนินคดีแพ่ง คดีอาญา คดีแรงงาน คดีล้มละลาย รวมทั้งงานด้านนิติการ (ให้คำปรึกษาและตอบข้อหารือเกี่ยวกับกฎหมาย) และอีกวัตถุประสงค์หนึ่งที่ตั้งบริษัทฯ ก็เพื่อให้การดำเนินคดีเป็นไปด้วยความรวดเร็วโดยลดขั้นตอนตามระบบงานของธนาคารฯ ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ดังกล่าว บริษัทฯ จึงได้มีการวางตำแหน่งงานระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร ซึ่งปัจจุบัน มีพนักงานและผู้บริหารจำนวน 150 คน

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญ องค์กรจะประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความมีคุณค่าของทรัพยากรบุคคล ซึ่งทุกองค์กรต่างต้องการบุคคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพื่อจะสามารถปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ แต่การที่บุคลากรจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย โดยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่จะทำให้พนักงานเกิดการทุ่มเทกำลังกาย กำลังความสามารถ สติปัญญาอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นประโยชน์เกื้อกูลต่องานและองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่ความเจริญ ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องทำหน้าที่รวมพลังของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายให้ได้ โดยจะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรขององค์กรหรือผู้บังคับบัญชา ภาระหน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องสร้างบรรยากาศองค์กรที่พึงประสงค์ เพื่อให้บุคลากรเกิดขวัญ กำลังใจ เกิดอำนาจแฝง เกิดพลังขับเคลื่อนและปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความสามารถ ด้วยเหตุนี้ในฐานะที่ผู้ศึกษาซึ่งเป็นบุคลากรขององค์กร จึงมีความสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ พฤติกรรมเช่นไรของผู้บริหารระดับสูงที่พนักงานมีความพึงประสงค์ เพื่อนำไปเสนอแนะแนวทางพฤติกรรมผู้นำต่อผู้บริหารขององค์กรต่อไป

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกและที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ

2.2 เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความพึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ เพื่อตอบสนองความต้องการตามทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อผู้บริหาร

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาขอกำหนดแนวคิดของการศึกษา โดยบูรณาการจากทฤษฎีแบบพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต้นและตัวแปรตามดังนี้

3.1 ตัวแปรต้น (Independent Variable)

ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่

3.1.1 เพศ

3.1.2 อายุ

3.1.3 ระดับการศึกษาสูงสุด

3.1.4 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

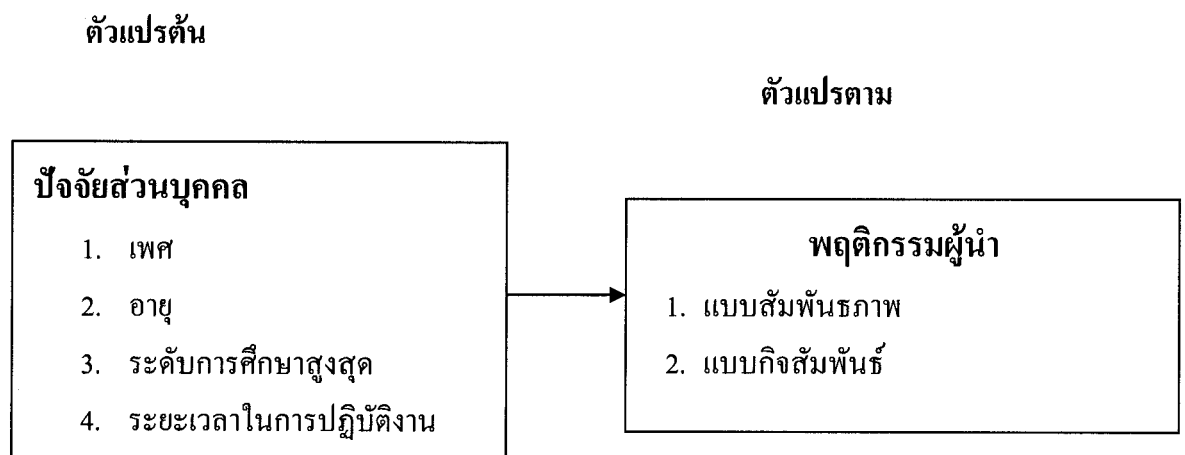
3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

พฤติกรรมผู้นำ ได้แก่

3.2.1 พฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพ

3.2.2 พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์

กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

4. สมมติฐานในการศึกษา

4.1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นแบบสัมพันธ์ภาพและแบบกิจสัมพันธ์ในระดับสูง

4.2 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความพึงประสงค์ต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยไอไฮโอ โดยมีตัวแปรดังนี้

5.1.1 *ตัวแปรอิสระ* ได้แก่ ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ

5.1.2 *ตัวแปรตาม* ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรในการศึกษา คือพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ภูมิภาคกรุงเทพ จำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 120 คน การศึกษาถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 92 คน

5.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2550 จนถึงเดือนตุลาคม 2550

6. นิยามคำศัพท์เฉพาะ

6.1 **พฤติกรรมผู้นำ** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมา ในการบังคับบัญชา การประสานงาน การให้คำแนะนำช่วยเหลือ การดูแลความเป็นอยู่ในสวัสดิภาพ และความรู้สึกของผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กร ในการศึกษานี้มี 2 แบบ คือ แบบสัมพันธ์ภาพและแบบกิจสัมพันธ์

6.2 **พฤติกรรมแบบสัมพันธ์ภาพ หรือ เน้นความสัมพันธ์** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเอาใจใส่ดูแลขวัญและกำลังใจและสวัสดิการของ

ผู้ได้บังคับบัญชา ให้คำปรึกษาสนับสนุน และปกป้องรวมถึงการรักษาผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา

6.3 พฤติกรรมแบบกิจสัมพันธ์ หรือ เน้นโครงสร้างการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดบทบาทของผู้ได้บังคับบัญชาตามโครงสร้างการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การให้ความสำคัญต่อการทำงานให้เสร็จตามเวลาและตามเป้าหมายที่กำหนด การวิจารณ์ผลงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ สร้างความกดดันผู้ได้บังคับบัญชา

6.4 ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจหรือตำแหน่งสูงสุดในการกำหนดนโยบายการบริหารงานขององค์กร

6.5 พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานตามคำสั่งของระดับผู้บริหาร และไม่ได้อยู่ในกลุ่มพนักงานซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการบริหารงานขององค์กร

6.6 บริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด หมายถึง บริษัทในเครือของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีหน้าที่ในการดำเนินคดีฟ้องร้อง บังคับคดี และติดตามหนี้ให้กับธนาคารฯ

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ฝ่ายบริหารของบริษัทฯ ได้ทราบว่าคุณลักษณะใดของผู้นำที่พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงประสงค์ และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

7.2 ฝ่ายบริหารของบริษัทฯ สามารถนำผลการศึกษาค้นคว้าที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาส่งเสริมพฤติกรรมผู้นำ เพื่อจะได้เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อพนักงาน

7.3 สามารถนำผลการศึกษาค้นคว้าที่ได้ไปเป็นข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าต่อไปสำหรับบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรอื่น ที่มีความสนใจในประเด็นปัญหาที่คล้ายกัน

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ ได้ทำการศึกษา “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา บริษัท กฎหมายกรุงเทพ จำกัด” ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามประเด็นหลักดังนี้

1. ความหมายของผู้นำ
2. ความหมายพฤติกรรมของผู้นำ
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ
4. ความเป็นมาและโครงสร้างการบริหารงานของบริษัท กฎหมายกรุงเทพ จำกัด
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ มีผู้ให้คำนิยามหรือความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

มอร์ริสและซีแมน (Morris & Seeman , : อ้างใน ขงยุทธ เกษสาคร 2542 : 65) ได้นิยามการเป็นผู้นำออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. สถานภาพ (Status) กลุ่มนี้ถือว่าการเป็นผู้นำเหมือนกับความสำคัญของตำแหน่งของผู้นั้น ผู้นำจึงมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย
2. การยกย่องนับถือ (Esteem) กลุ่มนี้ถือว่า ผู้นำเป็นที่รวมของความสนใจ เป็นตัวแทนของกลุ่ม จึงมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความรู้ความสามารถ และมีอิสระเสรีในการปฏิบัติงาน การยกย่องนับถือนี้ จะช่วยเป็นเครื่องชี้ถึงความโน้มเอียงในการเลือกผู้นำทางสังคมด้วย
3. พฤติกรรม (Behavior) ตามแนวคิดของกลุ่มนี้ ผู้นำ คือ บุคคลที่แสดงพฤติกรรมของการนำกลุ่มในรูปแบบต่างๆ เนื่องจากบุคคลที่มีตำแหน่งต่างกัน มีปรัชญา และค่านิยมที่แตกต่างกันย่อมมีพฤติกรรมของการนำไม่เหมือนกัน
4. อิทธิพล (Influence) การเป็นผู้นำคือ การมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และชักนำให้คนอื่นปฏิบัติตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ประสงค์ในทางที่ดี

โหนดด์ ซี แฮมบริค และ ไมเคิลแอล ทซ์แมน (Hambic & Trustman 2543:49) ได้นิยามเกี่ยวกับผู้นำดังนี้

1. ผู้นำมีความสามารถในหลายๆ ด้าน
2. ผู้นำคือผู้ก้าวพ้นจากสถานการณ์กลุ่มเคลือโดยไม่มีเครื่องบงชี้ความสำเร็จของพวกเขาแต่อย่างใด
3. การเลี้ยงดู การศึกษา การฝึกอบรม การแบ่งแยกประเภทงาน เพศและเชื้อชาติ ไม่ได้แสดงแบบแผนเฉพาะที่สามารถช่วยให้เราระบุตัวผู้นำได้โดยสะดวก
4. ผู้นำคือสิ่งที่เข้ามาโดยกำเนิด
5. ผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกฝนได้

ฟีเดเลอร์ (Fiedler 1967 : 8 , อ้างถึงใน ธงชัย ฉาวร 2546 : 29) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มและเป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริม การปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆของกลุ่มเป็นไปด้วยดี

ฮาลบิน (Halpin 27-28 : อ้างถึงใน พีรวัตร เนตรสุวรรณ 2546:1) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่เป็นหัวหน้างานที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น อาจมีตำแหน่งจากการบริหาร โดยการแต่งตั้ง เลือกตั้ง หรือโดยบทบาทของตนเอง ทำหน้าที่ในการสั่งการ ชี้แนะให้กลุ่มปฏิบัติ เพื่อให้ดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ในหน่วยงานหนึ่งอาจมีผู้นำหลายระดับแต่ต้องขึ้นอยู่กับผู้นำสูงสุดเพียงผู้เดียว

กิติ ดยัคคานนท์ (2543 : 21) กล่าวถึงผู้นำว่า ผู้นำคือ ผู้มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อถืออย่างเต็มที่ อีกทั้งได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นอย่างแท้จริง

สมยศ นาวิการ (2543 : 155) ให้ความหมายของผู้นำว่า การใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ให้กระทำสิ่งที่ผู้นำต้องการให้พวกเขากระทำ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 19) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้ป็นหัวหน้า ผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะนำผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ โดยใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะบรรลุเป้าหมาย และความสามารถที่จะชักจูงอื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้

พีรวัตร เนตรสุวรรณ (2546 : 3) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในกลุ่ม ซึ่งมีความสามารถที่จะสร้างความศรัทธา สามารถสร้างแรงจูงใจชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็น

คล้อยตามและให้ความร่วมมือร่วมใจ ในการดำเนินงานตามภารกิจของกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้นำยังมีความสามารถในการริเริ่มในการปฏิบัติงาน และการเป็นผู้นำนั้น ในบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่จะต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร แต่ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มดังที่กล่าวมา

บิลลิว ปฏิพิมพาคม (2547 :12) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการยอมรับหรือได้รับมอบหมายให้มีบทบาทอิทธิพลเหนือกลุ่มบุคคลในการประสานงาน ควบคุม ขจัดความขัดแย้ง ฟื้นฟูเอาเปรียบและปัญหาในการดำเนินงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

วิมลศิริ บุญมานะ (2548 : 10) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้มีบทบาทสำคัญที่มีอิทธิพลในการดำเนินงาน ในการตัดสินใจในการปกครองบังคับบัญชา สามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้นในหน่วยงาน โดยประสานงานสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มว่าเป็นผู้มีความสามารถในการนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จ

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีคุณลักษณะเด่น ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้มีความคิดกว้างไกล และมีความสามารถในการ โน้มน้าว ชี้แนะหรือสั่งการ ให้บุคคลอื่นดำเนินงานหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ตามวัตถุประสงค์ของงานหรือกิจกรรมนั้น ให้บรรลุวัตถุประสงค์ไปด้วยดี โดยที่อาจมีตำแหน่งเป็นทางการหรือไม่มีตำแหน่งเป็นทางการก็ได้

2. ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

แบส (Bass 1985 :67, อ้างใน พีรวัตร เนตรสุวรรณ 2546: 3) กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้อื่นมีความกระตือรือร้น และการสร้างความไว้วางใจในความสามารถของกลุ่ม เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

ฟีลเดอร์ (Fiedler 1971:56, อ้างใน สมนึก จิตริปลี้ม 2548 : 16-17) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นพฤติกรรมที่จำเพาะเจาะจงของหัวหน้างาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับผูกพันอยู่กับการบังคับบัญชาและการประสานงานของสมาชิกในกลุ่ม การกระทำนี้อาจรวมไปถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของงานยกย่องชมเชยหรือวิพากษ์วิจารณ์ผลงานของกลุ่ม การแสดงความเห็นอกเห็นใจ ในเรื่องสวัสดิภาพและความรู้สึกของผู้ร่วมงาน

คอร์ทเตอร์ (Cortter 1953 : อ้างใน สมนึก จิตริปลี้ม 2548: 16) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นรูปแบบของการประพฤติปฏิบัติของผู้นำต่อบุคคลอื่น คือพฤติกรรมใดที่บุคคลได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือได้รับแต่งตั้งให้กระทำ

วสันต์ สาระนันท์ (2540 : 9) กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำที่ผู้บริหาร แสดงออกมาให้ปรากฏทั้งด้านร่างกายจิตใจ และอารมณ์ ตลอดจนสามารถที่จะประสานให้ ผู้ร่วมงานมีปฏิสัมพันธ์กันด้วยดีทางพฤติกรรมที่แสดงออกทั้งด้านความคิดริเริ่ม การปรับปรุงแก้ไข การยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือ การประสานงาน และการวางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐาน ทางพฤติกรรมให้ผู้อื่นยอมรับ

ประชุม รอดประเสริฐ (อ้างในสุทิน นิ่งทองคำ 2542 : 16) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกในลักษณะต่างๆ ซึ่งผู้นำจะแสดงพฤติกรรมการบริหาร ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่บอกให้ผู้ตามลงมือทำ และลักษณะที่แบ่งความรับผิดชอบร่วมกัน โดยให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการวางแผนและปฏิบัติการกิจ ร่วมกัน

ทวี วงศ์พุดิ (2539:95 , อ้างใน พีรวัตร เนตรสุวรรณ 2546 : 3) กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำของผู้นำที่พยายามทำทุกอย่างต่อผู้ตาม เพื่อให้เกิดความเชื่อ ความร่วมมือ เพื่อ ผลสำเร็จของงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

พีรวัตร เนตรสุวรรณ (2546 : 3) กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง รูปแบบหรือชุดของ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงต่อผู้ตาม ซึ่งก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความศรัทธา ซึ่งจะนำไปสู่การทำงาน ให้สำเร็จลุล่วงและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สมนึก จิตริปลี้ม (2548:17) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึงท่าที และความสามารถของผู้นำในการใช้ศิลปะแห่งภาวะผู้นำเข้าชักจูงบุคคลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานให้ บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จึงสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ คือ พฤติกรรมที่แสดงออกมาในการบังคับบัญชา การ ประสานงาน การให้คำแนะนำช่วยเหลือ การดูแลความเป็นอยู่ในสวัสดิภาพ และความรู้สึของผู้ ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กร

3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

ในช่วงปลายศตวรรษที่ 1930 เริ่มมีนักวิชาการสนใจศึกษาแบบพฤติกรรมของผู้นำ (Leadership style) ที่ผู้นำแสดงออกมาต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีความเชื่อว่าพฤติกรรม ผู้นำที่มีประสิทธิผล ย่อมแตกต่างจากพฤติกรรมของผู้นำที่ปราศจากประสิทธิผล และพฤติกรรมที่มี ประสิทธิภาพย่อมใช้ได้กับทุกสถานการณ์ และการศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำ ปรากฏให้เห็นหลาย แนวทางด้วยกัน แต่แนวทางการศึกษาและแนวคิดที่น่าสนใจ มีดังนี้ คือ

ราณี อิติชัยกุล (2544 : 227- 235) ได้สรุปการศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำไว้ 4 ทฤษฎี ดังนี้

3.1 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของ เกรท เลวิน (Kurt Lewin)

เกรท เลวิน และคณะจากมหาวิทยาลัยไอโอวา นับเป็นนักวิจัยกลุ่มแรกที่สนใจศึกษาพฤติกรรมผู้นำในช่วงปลายปี ค.ศ.1930 และแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ (ราณี อิติชัยกุล 2544 : 227-228)

3.1.1 ผู้นำแบบอัตถนิยมหรือแบบเผด็จการ (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง ชอบออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ใช้การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว จำกัดการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้อำนาจควบคุม และบางครั้งใช้การลงโทษ เน้นผลงาน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำจะเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจและในการกำหนดวิธีการทำงาน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน ให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา มีการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทางคำนึงถึงความต้องการและความรู้สึกของผู้ตาม เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ทำให้เพิ่มประสิทธิผลและความพึงพอใจในการทำงาน แต่บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

3.1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) ผู้นำจะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจแก้ปัญหา ให้ทรัพยากรหรือวัตถุดิบที่จำเป็นในการทำงาน ไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และประสิทธิผลของงานต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้มีส่วนร่วมเพียงช่วยตอบคำถามและหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ ไม่สนใจในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม กระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ ตามการศึกษาของ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) ทั้ง 3 แบบ

ผู้นำแบบเผด็จการ	ผู้นำแบบประชาธิปไตย	ผู้นำแบบเสรีนิยม
<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดนโยบายทุกอย่าง - เทคนิควิธีทำงานและกิจกรรมจะถูกสั่งการโดยผู้นำ - ผู้นำจะคอยสั่งงานแต่ละอย่างและจะคอยกำกับผู้ทำงานแต่ละคน - ในการตีหรือชมงานของกลุ่ม ผู้นำจะใช้วิธีว่ากล่าวตัวบุคคลโดยตรง และจะพยายามวางตัวเป็นทางการ 	<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายต่าง ๆ จะกำหนดขึ้นโดยมีการปรึกษาและตัดสินใจโดยกลุ่ม - กิจกรรมจะถูกกำหนดขึ้นจากการปรึกษาของกลุ่ม โดยผู้นำจะให้แนวทางเลือก - สมาชิกในกลุ่มจะมีโอกาสเลือกผู้ทำงานร่วม และการแบ่งงานภายในกลุ่มจะทำโดยวิธีตกลงกันเอง - ในการตีหรือชม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงไม่ว่ากล่าวตัวบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มหรือแต่ละคนจะมีเสรีภาพในการตัดสินใจ - ผู้นำจะจัดหาวัตถุประสงค์ให้และยังจะคอยให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อต้องการ - ผู้นำจะไม่เข้ายุ่งเกี่ยว ใด ๆ - ผู้นำจะไม่พยายามพูดถึงกิจกรรมของสมาชิกและ จะไม่พยายามกำกับกลุ่ม แต่อย่างไรเลย

ที่มา <http://www.nrtu.ac.th/article/leadership.html>

3.2 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University Studies)

มหาวิทยาลัยโอไฮโอโดยการนำของสตอกคิลล์และคณะ ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 โดยสรุปแบบพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญ 2 แบบ (ราณี อธิชัยกุล 2544 : 228-229) ดังนี้คือ

3.2.1 พฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การสนับสนุนและเป็นธุระในเรื่องของความรู้สึกและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา การสนับสนุนและปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา การเอาใจใส่ดูแลขวัญและกำลังใจและสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวได้ว่าแบบพฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์เป็นแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคน

3.2.2 พฤติกรรมแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน (*Initiating structure*) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่นิยมและกำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาตามโครงสร้างการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนและวิธีการที่ผู้นำกำหนดไว้ เช่น การให้ความสำคัญต่อการทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด การรักษามาตรฐานของการปฏิบัติงาน การประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา การวิจารณ์ผลการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ กล่าวได้ว่า แบบพฤติกรรมเน้น โครงสร้างการทำงานเป็นแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน

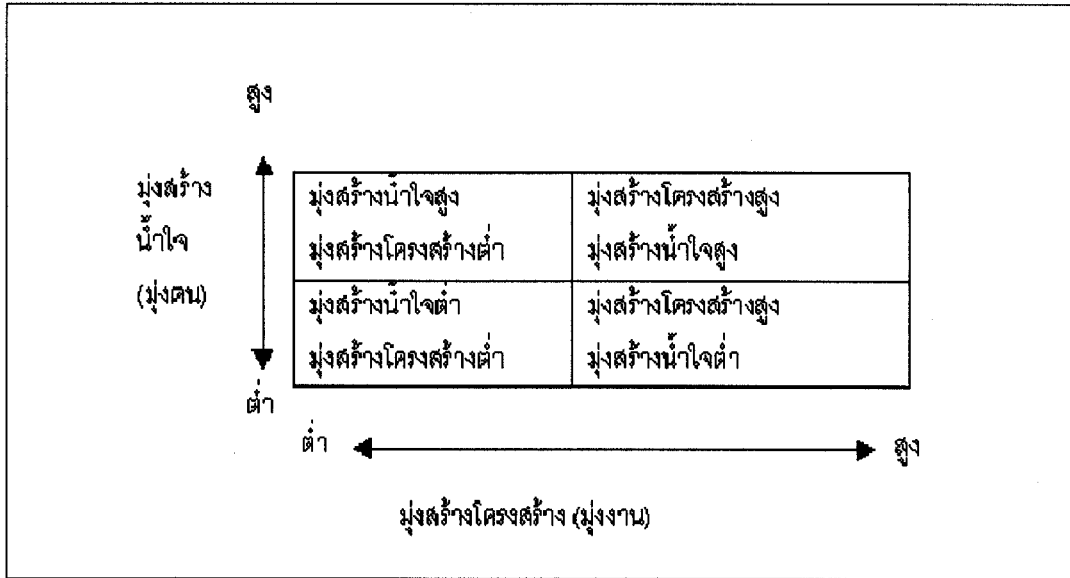
ตารางที่ 2.2 แสดงพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

พฤติกรรมแบบสัมพันธ์ภาพ (เน้นความสัมพันธ์) (Consideration)	พฤติกรรมแบบกิจสัมพันธ์ (เน้นโครงสร้างการทำงาน) (Initiating structure)
- เป็นกันเอง	- วางแผน
- ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	- ประสานงาน
- ยอมรับในผู้ใต้บังคับบัญชา	- สั่งการ
- เปิดตัวสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา	- แก้ไขปัญหา
- คอยช่วยเหลือสนับสนุน	- ระบุขอบเขตและบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา
- รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา	- ดำเนินงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน - สร้างความกดดันต่อลูกน้อง

ที่มา : อาร์โนลด์และฟีลด์แมน (Arnold&Feldman, 1986 : 125) อ้างใน <http://www.nrru.ac.th/article/leadership.html>

จากการศึกษายังพบว่า ผู้นำมิได้มีเพียงพฤติกรรมปฏิบัติงานลักษณะใดลักษณะหนึ่งโดยเฉพาะ หากแต่มีทั้งสองลักษณะผสมผสานกัน ซึ่งทำให้สามารถแยกผู้นำออกได้เป็น 4 แบบดังนี้

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



ภาพที่ 2.1 แบบผู้นำของการศึกษามหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

ที่มา : ฮอย และมิตเกล (Hoy and Miskel, 1991 : 264) อ้างใน <http://www.nrru.ac.th/article/leadership.html>

3.3 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน (Michigan State University Studies)

มหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน โดยการนำของเรนซิส ลิเคิท (Rensis Likert) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำ ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1947 เป้าหมายของการศึกษาเพื่อจำแนกแบบผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วยความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลงการขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผล ผลการศึกษาก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญ 2 แบบ (ราณี อธิชัยกุล 2544 : 231) ดังนี้คือ

3.3.1 พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Task-oriented behavior) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานและผลสำเร็จของงาน โดยจะควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด อธิบายหลักการทำงานที่ถูกต้อง และมองว่าสมาชิกของกลุ่มเป็นเพียงเครื่องมือที่จะไปสู่ผลผลิตหรือผลงานเท่านั้น

3.3.2 พฤติกรรมแบบมุ่งคน (Relationship-oriented behavior) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำแบบนี้ค้ำประกันว่าผลงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งความเข้าใจและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้า ตลอดทั้งยอมรับในความแตกต่างสำหรับสมาชิกในกลุ่ม

แนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนมีความคล้ายคลึงกับแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แต่ต่างกันตรงที่ว่าพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคนของกลุ่มมิชิแกนมีความสัมพันธ์กันอยู่บนแกนเดียวกัน ไม่แยกเป็น 2 แกน แต่อยู่คนละข้างของแกน นอกจากงานวิจัยของกลุ่มมิชิแกน พบว่าผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งคนหรือมุ่งงาน แต่จะไม่มีเป็นทั้ง 2 อย่างในเวลาเดียวกันเหมือนของกลุ่มโอไฮโอ และนักวิจัยกลุ่มมิชิแกนสรุปความเห็น ว่า พฤติกรรมมุ่งที่คนงานทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพมากกว่า เพราะคนงานจะเต็มใจและพอใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น ผลผลิตจึงสูงขึ้น ส่วนพฤติกรรมมุ่งที่ผลผลิตนั้น มีผลตรงข้าม คือทำให้ความพอใจที่จะทำงานลดลง ผลผลิตย่อมลดลง

ตารางที่ 2.3 แสดงตัวอย่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคน ตามแนวคิดของมหาวิทยาลัย มิชิแกน

พฤติกรรมแบบมุ่งงาน <i>(Task-oriented behavior)</i>	พฤติกรรมแบบมุ่งคน <i>(Relationship-oriented behavior)</i>
1. วางแผนและกำหนดขั้นตอนการทำงาน 2. มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ 3. กำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน 4. ยึดถือผลสำเร็จของงาน 5. ตรวจสอบและติดตามผลงานของผู้ปฏิบัติงาน 6. แนะนำเทคนิคการทำงาน	1. ให้ความสำคัญและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา 2. แสดงออกถึงความไว้วางใจ มั่นใจและเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงาน 3. ศึกษาความรู้สึกและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา 4. ยกย่องชมเชยแนวคิดและผลงานผู้ปฏิบัติงาน 5. ทำความเข้าใจกับปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา

ที่มา : http://mba05.50webs.com/32701_unit04.doc

3.4 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของเบลคและมูตัน(Blake and Mouton)

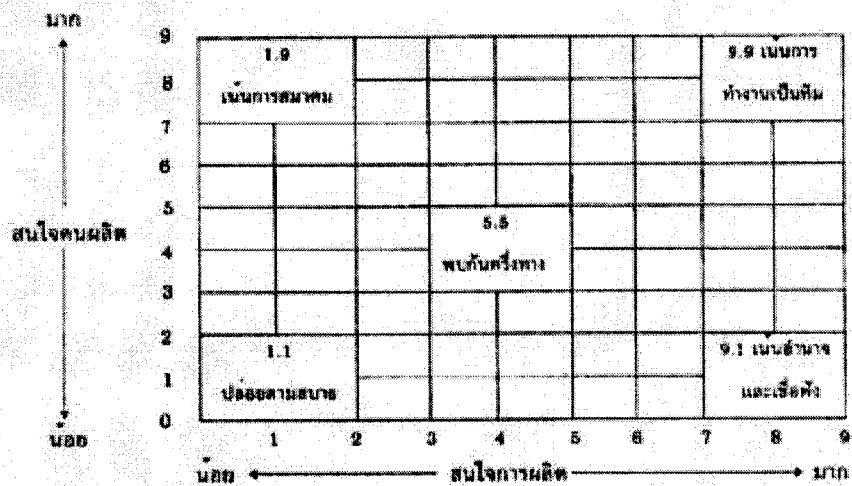
โรเบิร์ต เบลค (Robert Blake) และเจน มูตัน (Jane Mouton) ได้ศึกษาแนวคิดพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มไอไฮโอใน ปี ค.ศ.1964 และพัฒนาโดยการสร้างเป็นตารางสองมิติ ให้แกนตั้งแสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะมุ่งคน ส่วนแกนนอนแสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะที่มุ่งคำนึงถึงผลผลิต เรียกว่า ทฤษฎีตาข่ายความเป็นผู้นำ (Leadership Grid) ซึ่งเดิมเรียกว่าทฤษฎีตาข่ายการบริหาร(Managerial Grid) (ราณี อธิษัยกุล 2544 : 233) โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

ตาข่ายการจัดการ จะประกอบไปด้วยพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติคือ

- (1) มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับการผลิต (Concern for Production) และ
- (2) มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจต่อคนผลิตหรือต่อผู้ปฏิบัติงาน (Concern for People)

ในการศึกษาแบบตาข่ายการจัดการนี้ได้มุ่งเน้นไปที่ว่าผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไรในการมุ่งสนใจการผลิตและมุ่งสนใจคนผลิต

1. มุ่งสนใจการผลิต (Concern for Production) มีความหมายถึงการที่ผู้นำสนใจในสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณภาพของการตัดสินใจเลือกนโยบาย วิธีการและกระบวนการผลิต การให้ทีมงานวิจัยเกี่ยวกับการผลิต คุณภาพของการบริการ งานที่มีประสิทธิภาพ และปริมาณของผลผลิต
2. มุ่งสนใจคนผลิต (Concern for People) คือการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเต็มใจยอมรับในเป้าหมายของงาน ผู้นำยอมรับและยกย่องให้เกียรติลูกน้อง สร้างความรับผิดชอบระหว่างลูกน้องกับตนเอง จัดสภาพการทำงานที่ดีให้ และพยายามสร้างความพอใจในการมีความสัมพันธ์



ภาพที่ 2.2 แบบผู้นำตามแนวคิดของ Blake and Mouton

ที่มา : Blake & Mouton 1964 : 110 อ้างใน <http://www.nrru.ac.th/article/leadership.html>

จากตารางการจัดการ ตามแนวคิดของ Blake and Mouton จะพบว่ามีจัดการอยู่ 5 แบบ โดย 4 แบบจะเน้นในการสนใจด้านใดด้านหนึ่งหรือสองด้านสูง ส่วนแบบที่ 5 จะสนใจทั้งสองด้านเท่ากันดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.4.1 แบบ 1,1 การจัดการแบบปล่อยตามสบาย (Impoverished Management) การจัดการแบบนี้ ผู้นำสนใจทั้งการผลิตและผู้ปฏิบัติงาน (คนผลิต) ต่ำ คือไม่ค่อยสนใจความต้องการและเป้าหมายขององค์กร ละทิ้งงาน ใช้เวลาในแต่ละวันเพียงทำหน้าที่เป็นผู้นำข้อมูล หรือนโยบายต่าง ๆ จากผู้บริหารในระดับสูง ผ่านทางผู้นำไปสู่ผู้ปฏิบัติงานเท่านั้นเอง การจัดการแบบนี้อาจจะทำให้องค์กรเสื่อมถอยลงได้

3.4.2 แบบ 9,9 การจัดการแบบเน้นการทำงานเป็นทีม (Team Management) เป็นการจัดการที่ผู้นำให้ความสำคัญและเอาใจใส่ทั้งการผลิตและผู้ปฏิบัติงานสูงทั้งสองอย่าง ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันก็สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ด้วย การจัดการแบบนี้ถือเป็นการจัดการที่ดีที่สุด

3.4.3 แบบ 1,9 การจัดการที่เน้นการสมาคม (Country Club Management) คือการบริหารที่ให้ความสนใจการผลิตน้อย แต่สนใจผู้ผลิตมาก มุ่งสร้างความพึงพอใจด้วยการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นเพื่อน มุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

3.4.4 แบบ 9,1 การจัดการแบบเน้นอำนาจและการเชื่อฟัง (Authority-Obedience) การจัดการแบบนี้จะให้ความสนใจการผลิตสูง สนใจผู้ปฏิบัติงานน้อย มุ่งใช้อำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานเชื่อฟังและปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ สรุปว่าเป็นการบริหารที่ค่อนข้างจะเผด็จการ และเอาใจใส่แต่การผลิตหรืองานเป็นสำคัญ

3.4.5 แบบ 5,5 การจัดการแบบพบกันครึ่งทางระหว่างการผลิตและคนผลิต (Organization Man Management) เป็นการจัดการที่ให้ความสนใจต่อการผลิตปานกลาง และพยายามสร้างความสมดุลในการสนใจผู้ปฏิบัติงานด้วย โดยการธำรงรักษาวินัยกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจ แต่ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานสูงกว่าการผลิต สรุปว่าการจัดการแบบนี้ ผู้นำจะไม่ค่อยวางเป้าหมายของงานสูงไปนัก และค่อนข้างไม่เผด็จการ รวมทั้งยังรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้วย

ดาข่ายการจัดการ ได้ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการจัดแบบของผู้นำ และในการฝึกอบรมผู้นำซึ่งเป็นที่ยอมรับกันมาก อย่างไรก็ตาม ดาข่ายการจัดการก็ไม่สามารถอธิบายได้ว่า ทำไมผู้นำจึง

เป็นผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (1,1) หรือแบบเน้นสมาคม (1,9) หรือจัดการเป็นทีม (9,9) เป็นต้น ซึ่งคงต้องศึกษาไปถึงปัจจัยสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเป็นสาเหตุให้ผู้นำต้องมีแบบนั้น ๆ เช่น ลักษณะของผู้นำ ผู้ตาม ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นต้น

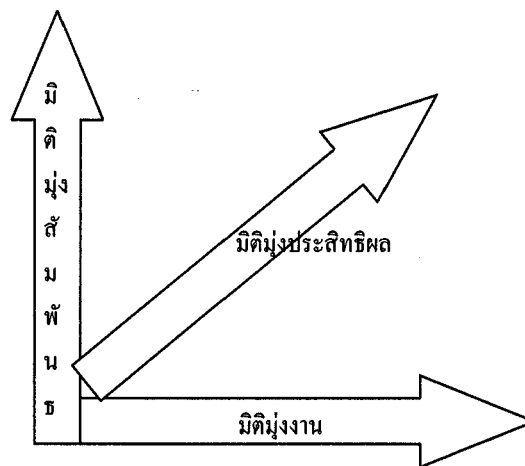
นอกจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำข้างต้น เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536 : 50-85) ได้ศึกษาวิวัฒนาการของการศึกษาพฤติกรรมผู้นำและได้เสนองานวิจัยแบบพฤติกรรมผู้นำอื่นๆ อีกดังนี้

3.5 การศึกษาทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน (3-D Management)

ทฤษฎี 3 มิติ ของเรดดิน William J. Reddin เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบของผู้นำทางการบริหาร ทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น แต่ความเป็นผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกันและลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจยึดมั่นแบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป บางคนอาจเปลี่ยนแปลงไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและตำแหน่งหน้าที่การงาน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536 : 80-85)

มิติทั้ง 3 ของเรดดิน ได้แก่

1. มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ (Task Orientation)
2. มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพหรือมิตรสัมพันธ์ (Relation Orientation)
3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness)



ภาพที่ 2.3 มิติทั้งสามของทฤษฎีสามมิติของเรดดิน

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536: 80, อ้างในยุววรรณ หวังเกียรติกันต์ (2548: 14)

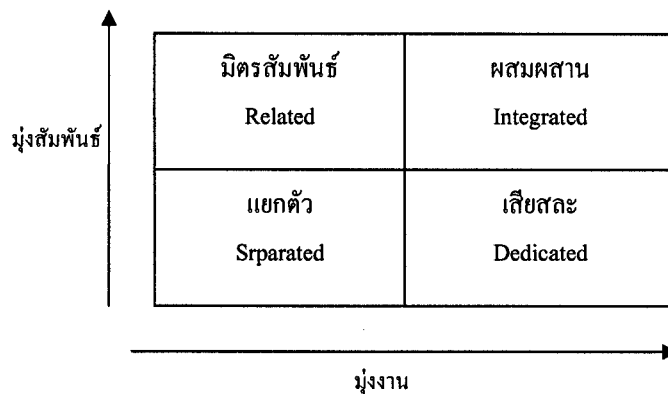
ทฤษฎีสถิตยศาสตร์ของเรดคิน ตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่าประสิทธิผลของผู้นำ ขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน 3 มิติ

1. มิติมุ่งงาน(Task Orientation) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามสามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพ (Relationship Orientation) พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความ เป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

ตามทฤษฎีของเรดคิน ได้แบ่งลักษณะผู้นำทางการบริหารงานออกเป็น 4 ลักษณะดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบทฤษฎีของเรดคิน

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536: 82, อ้างในยุวรรณา หวังกิริติกานต์ (2548: 14)

3.5.1 แบบผู้นำผสมผสาน (Integrated) เป็นผู้ที่สามารถที่จะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่พยายามรวบรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์กรให้เข้ากัน ต้องการให้ลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วม ไม่แสดงความแตกต่างในเรื่องอำนาจหน้าที่มากนัก เป็นผู้ที่ชอบการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือมีความรับผิดชอบร่วมกัน สนใจในเทคนิคการจูงใจลูกน้อง

3.5.2 แบบผู้นำมิตรสัมพันธ์ (Related) เป็นแบบที่เน้นให้ความสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับคน เชื่อว่าจะต้องให้ความสำคัญก่อนให้ความสำคัญกับงาน จะเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคคล มีความเป็นกันเอง เจียม เห็นอกเห็นใจคน มีอหิชาศัยเป็นมิตร ชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น ปลอดภัย มั่นคงในหน่วยงาน

3.5.3 แบบผู้แยกตัว (Separated) เป็นผู้นำแบบมีนิสัยระมัดระวัง อนุรักษ์นิยม มีระเบียบ ทำตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับ เพื่อให้งานถูกต้องสมบูรณ์ ชอบเก็บตัว ให้ความสำคัญกับงาน และคนในระดับต่ำ พฤติกรรมเช่นนี้ประสิทธิผลของงานจะน้อย

3.5.4 แบบผู้เสียสละ (Dedicated) จะมีลักษณะของการมุ่งที่จะทำอะไรต้องทำให้ได้ บางครั้งก็ถึงขั้นก้าวร้าว มีความมั่นใจในตัวเองมาก เป็นคนขยัน ชอบริเริ่มงาน มักจะกำหนดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ค่อนข้างทะเยอทะยาน งานต้องมาก่อนเรื่องอื่น เน้นให้ความสำคัญด้านงานสูง ด้านคนให้ความสำคัญต่ำ

แบบของการเป็นผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของการเป็นผู้นำ นั่นก็คือแบบใดแบบหนึ่งใน 4 แบบ และการเลือกใช้ให้เหมาะกับสถานการณ์ ถ้าใช้สถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ คือ แบบผู้นำทีม ผู้สอนแนะ ผู้คุมกฎ และผู้บุกงาน ถ้าใช้ในสถานการณ์ไม่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้ยอมความ ผู้เอาใจ ผู้ทนทำ และผู้คุมงาน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536 : 84)

3.6 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership)

ในปี ค.ศ.1947 ได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ (Laboratory of Social Relations) การศึกษาคั้งนี้แตกต่างไปจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกนอยู่บ้าง โดยคั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการซึ่งเก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task Leader) กับแบบมุ่งสังคม (Social Leader) ผู้นำแบบมุ่งงานจะสนใจในการให้กลุ่มปฏิบัติงาน ผู้นำแบบมุ่งสังคมจะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่มพยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญ ผู้นำทั้งสองแบบมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แต่มีคนไม่มากนักที่จะเป็นผู้นำทั้งสองแบบได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536 : 51)

3.7 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเกสเซลและกูปา (Getzels & Guba)

การศึกษานี้ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social Process Theory) ว่าการบริหารงานถือว่าเป็นระบบสังคมหนึ่งซึ่งประกอบด้วยมิติ 2 มิติ คือ สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และบุคลามิติ (Idiographic Dimension) สถาบันมิติจะประกอบด้วย สถาบันซึ่งแต่ละ

สถาบันจะกำหนดบทบาทของตนเองไว้ตามลักษณะและประเภทของสถาบัน นอกจากนี้จะกำหนดความคาดหวังของสถาบันเอาไว้ตามความมุ่งหมายของสถาบัน สำหรับในบุคลามิติจะประกอบด้วยตัวบุคคลซึ่งต่างก็มีบุคลิกภาพของตนเอง และมีความต้องการส่วนตัวที่แตกต่างกันออกไป ทฤษฎีดังกล่าวได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ตามลักษณะของพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในการบริหารองค์การ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536: 51-52) ดังนี้

3.7.1 ผู้นำแบบเน้นสถาบัน (Nomothetic Leadership Style) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเน้นบทบาทและความคาดหวังของสถาบัน เครื่องมือที่ใช้คือ กฎหมาย อำนาจ และ ระเบียบข้อบังคับของสถาบัน บุคลากรมีหน้าที่ปฏิบัติตามบทบาทที่สถาบันกำหนดโดยเคร่งครัด

3.7.2 ผู้นำแบบเน้นบุคคล (Idiographic Leadership Style) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเน้นบุคลิกภาพและความต้องการของบุคคลเป็นหลัก พยายามตอบสนองความต้องการของบุคคล

3.7.3 ผู้นำแบบผสมผสาน (Transactional Leadership Style) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเน้นทั้งสถาบันมิติ และบุคลามิติ พยายามเน้นความสมดุลไม่เคร่งครัดหรือหย่อนเกินไป ในบางขณะอาจเน้นในบางมิติมากเป็นพิเศษทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นสถาบันเป็นหลักและเน้นบุคคลเป็นหลักต่างก็มีความประสงค์ที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยผู้นำที่เน้นสถาบันจะยึดถือหลักการที่ว่า การดำเนินกิจกรรมขององค์การที่จะประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยระเบียบ กฎเกณฑ์และข้อบังคับ ในขณะที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคลจะพยายามใช้การจูงใจและการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานให้กับองค์การ ส่วนผู้นำที่ใช้การผสมผสานเห็นว่าในการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จจะต้องเลือกใช้วิธีการบริหารที่เน้นทั้งสองมิติไปพร้อมๆ กัน คือทั้งสถาบันและบุคคล

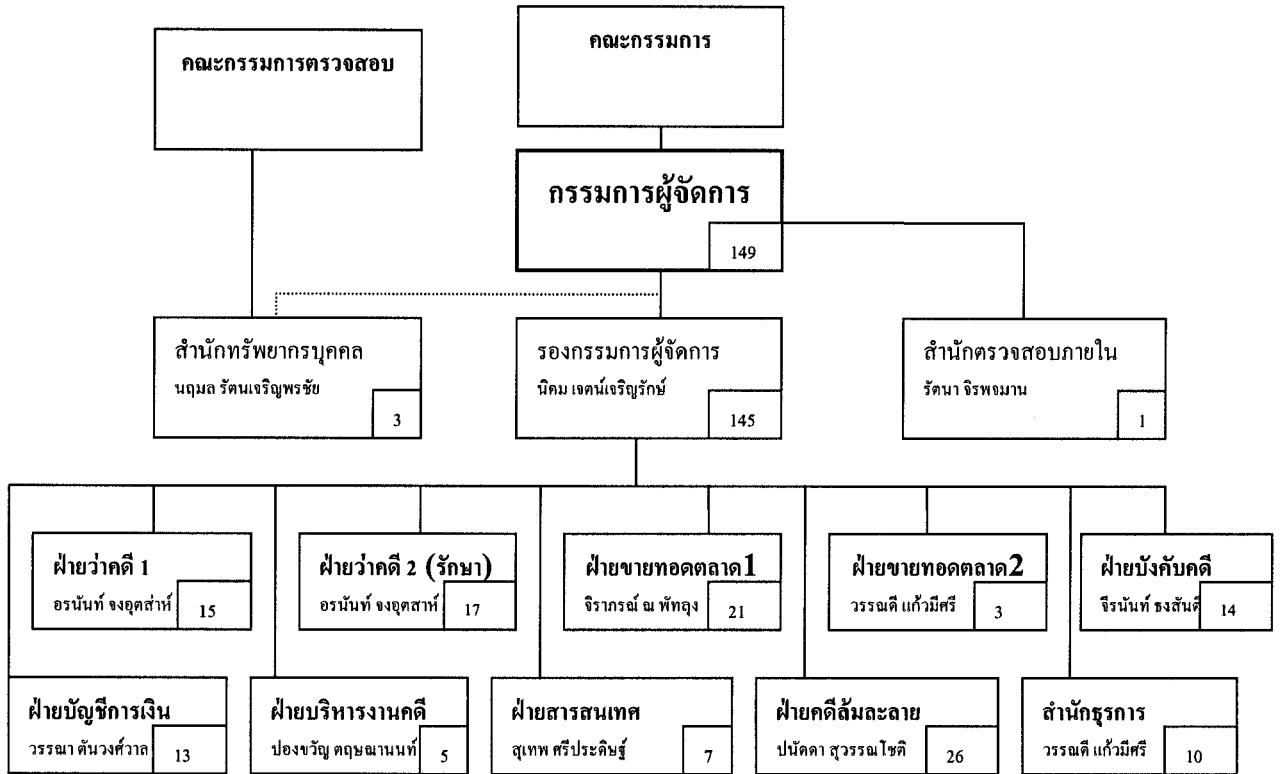
จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำดังกล่าวข้างต้น เมื่อศึกษาแล้วพบว่า มีความสัมพันธ์คล้ายคลึงกัน โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน กับ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน ซึ่งเมื่อพิจารณาโดยภาพรวมแล้ว ผู้ศึกษามีความสนใจในการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio) สรุปพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 แบบ คือ แบบเน้นความสัมพันธ์หรือแบบสัมพันธ์ภาพ (Consideration) และแบบเน้นโครงสร้างการทำงานหรือแบบกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับและมีการอ้างถึงในงานวิจัยหลายๆ เรื่อง

4. ความเป็นมาและโครงสร้างของบริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด

4.1 ความเป็นมาของบริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด

แต่เดิมการดำเนินคดีกับลูกหนี้ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ถือเป็นเรื่องภายในองค์กรของธนาคาร ซึ่งเมื่อลูกหนี้ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ผิดนัดผิดสัญญาต้องมีการดำเนินคดีไม่ว่าจะเป็นคดีแพ่ง คดีล้มละลาย รวมถึงการบังคับคดี ถือเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายกฎหมาย ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)ทั้งสิ้น แต่เมื่อคดีเริ่มมีปริมาณมากขึ้นฝ่ายกฎหมายไม่สามารถสะสางคดีได้ทัน สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากปริมาณพนักงานในฝ่ายกฎหมาย และระบบงานในการเสนอพิจารณาเพื่อฟ้องคดีดังกล่าวในบทนำนั้น ที่ต้องผ่านขั้นตอนหลายขั้นตอนเป็นระบบ จนมีผลทำให้คดีค้างในฝ่ายกฎหมายเป็นจำนวนมาก ดังนั้นจากมูลเหตุดังกล่าวเพื่อสะสางงานคดีของธนาคารให้รวดเร็วมีประสิทธิภาพ จึงได้มีแนวความคิดที่จะจัดตั้งบริษัทในเครือ เพื่อรองรับปริมาณงานคดี และธนาคารสามารถควบคุมกำกับดูแลได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งหากธนาคารพิจารณาจัดจ้างสำนักงานกฎหมาย หรือสำนักงานทนายความภายนอก ธนาคารจะพบกับปัญหามากกว่า เช่น ความล่าช้า ไม่สามารถควบคุมกำกับดูแลได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งมีปัญหาการทำให้คดีเสียหาย ละทิ้งงาน หรือทนายความมีประสบการณ์น้อย เมื่อธนาคารเห็นว่าการแก้ปัญหาปริมาณงานคดีได้ ได้ดีที่สุด ควรเป็นบริษัทในเครือที่มีความสามารถเชี่ยวชาญเฉพาะ อีกทั้งธนาคารสามารถควบคุมดูแลได้ จึงมีมติจัดตั้งบริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด ขึ้นตามมติที่ประชุมของคณะกรรมการธนาคารกรุงไทย ครั้งที่ 1/2539 เมื่อวันที่ 25 มกราคม 2539 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการด้านกฎหมายกับธนาคาร บริษัทในเครือและผู้ที่เกี่ยวข้อง บริษัทกฎหมายกรุงไทย จำกัด ได้จดทะเบียนก่อตั้งเมื่อวันที่ 9 เมษายน 2539 โดยมีทุนจดทะเบียน 30 ล้านบาท ทั้งนี้ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ถือหุ้น 100% และบริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด ได้เปิดดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2539 เป็นต้นมา โดยมีผู้แทนจากกระทรวงการคลังเป็นประธานกรรมการซึ่งเมื่อบริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด ก่อตั้งขึ้นได้รองรับงานเป็นไปตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งของธนาคารฯ ทุกประการ

4.2 โครงสร้างของบริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด



ภาพ 2.5 โครงสร้างบริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด

ที่มา สำนักทรัพยากรบุคคล บริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด : 1 สิงหาคม 2550

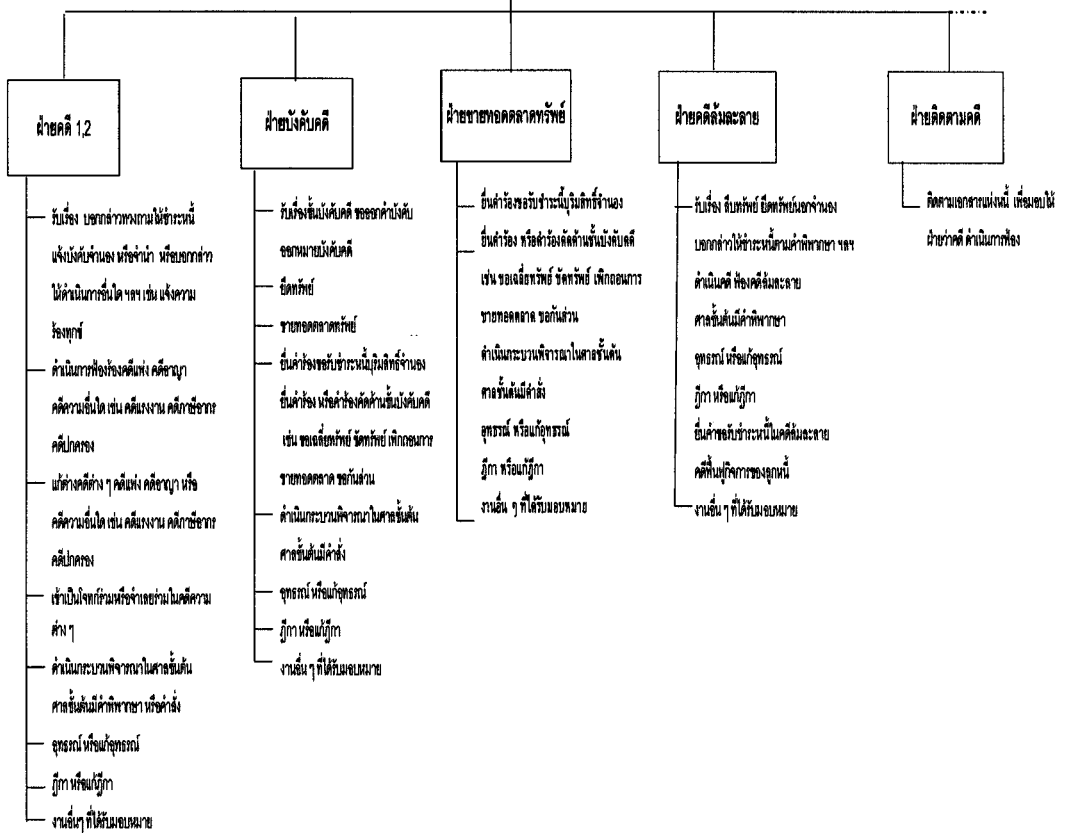
วิสัยทัศน์ : เป็นสำนักงานกฎหมายที่มีคุณภาพของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

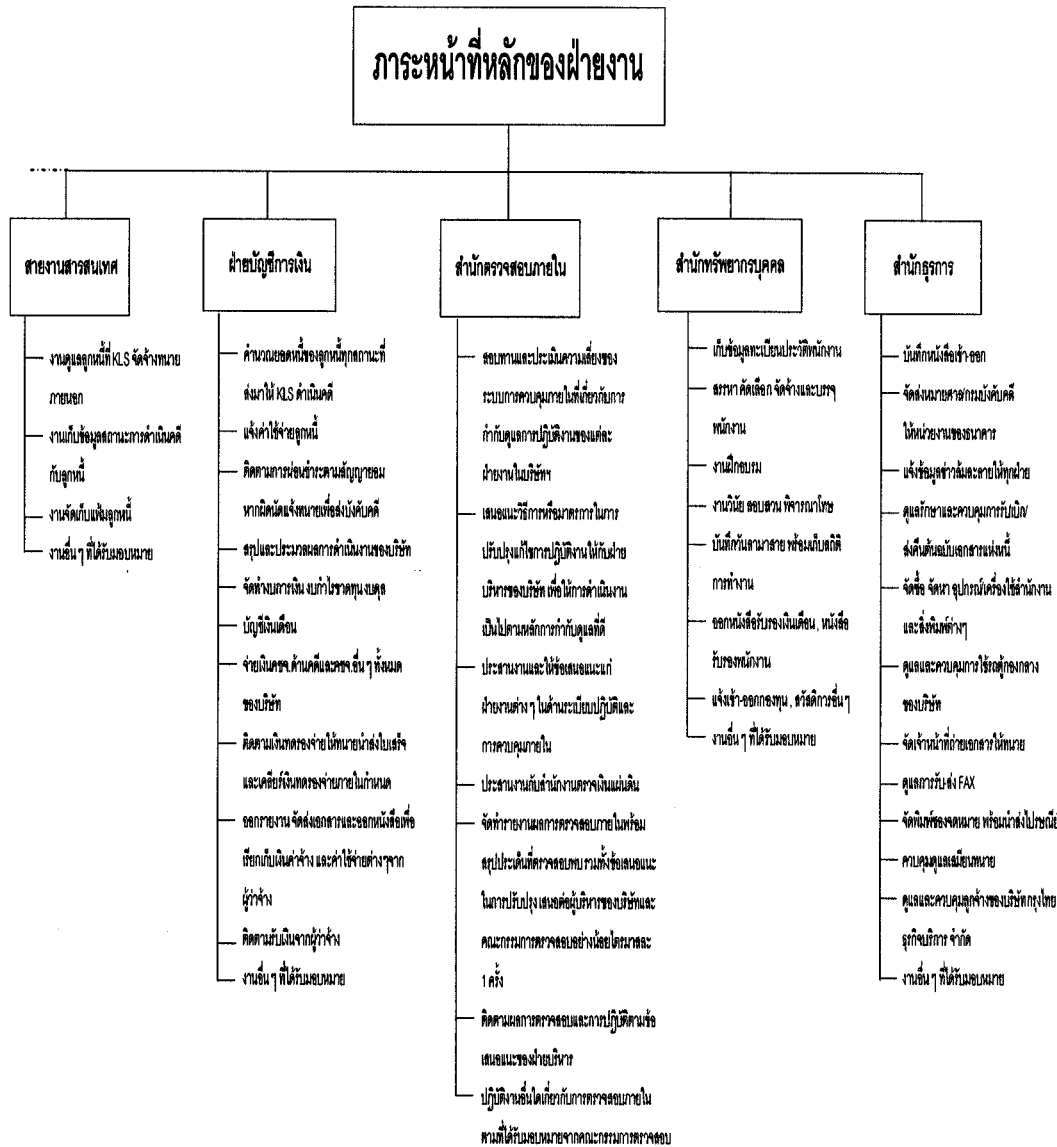
พันธกิจ : ให้บริการงานด้านกฎหมาย เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ธนาคาร

ค่านิยม : มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับการให้บริการลูกค้า



ภาระหน้าที่หลักของฝ่ายงาน





ภาพ 2.6 ภาระหน้าที่หลักของฝ่ายงาน
ที่ท่า สำนักทรัพยากรบุคคล บริษัท กุฎหมายกรุงเทพ จำกัด

5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

5.1 ผลงานวิจัยในประเทศไทย

พลภัทรา จันทน์หอมไกล (2546:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สรุปได้ว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก ด้านภาวะผู้นำและด้านการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคล เพศ ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทั้งโดยรวมและรายด้าน และ พนักงานสาขาที่มีสังกัดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการตัดสินใจด้านการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง

โสภาวดี อักษรมัต (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ในทัศนะของพนักงาน ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี สรุปได้ว่า พนักงานมีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งความสัมพันธ์ โดยภาพรวมของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง ซึ่งพนักงานที่มีปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล เพศ อายุ เงินเดือน วุฒิการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และพนักงานที่ลักษณะของธนาคารต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการธนาคาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พันธศักดิ์ สติระ(2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออก สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออกโดยภาพรวมแล้ว มีพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ และแบบมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่พฤติกรรมของผู้จัดการธนาคารแบบกิจสัมพันธ์และแบบมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออก ในปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยก้าจน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สังกร รักชูชื่น (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัด กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด ในเขตการศึกษา 3 ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ศึกษานิเทศก์จังหวัดในเขตการศึกษา 3 แสดงพฤติกรรมผู้นำโดยภาพรวม มิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง โดยภาพรวมพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัดในเขตการศึกษา 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณาเป็นมิติ พบมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .001 ตามลำดับ

สุทัศน์ แก้วปัญญา (2541: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในจังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ทั้งมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์จะมีการปฏิบัติบ่อยครั้งทั้งสองด้าน สองด้านที่ใกล้เคียงกัน โดยที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านมุ่งงานอยู่ในลักษณะที่มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และคาดหวังให้ผู้บริหารปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนเดียวกัน ในขณะที่ครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน มีการรับรู้ที่ผู้บริหารเอาใจใส่ในเรื่องสวัสดิการและคาดหวังให้ผู้บริหารมุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีกับครูอาจารย์ หากผู้บริหารโรงเรียนไม่มุ่งเน้นในเรื่องที่ครูปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนมากเกินไปและหันมาเอาใจใส่ในเรื่องสร้างความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอแล้ว ก็จะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานและการบริหารงานของโรงเรียน

ชูเกียรติ ด่านชนะทรัพย์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 8 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 8 จะแสดงออกสูงทั้งในมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ แต่เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ข้าราชการในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอคาดหวังให้ศึกษานิเทศก์อำเภอแสดงออกจริงกับพฤติกรรมที่คาดหวังพบว่ามีความแตกต่างกัน

มนตรี ทัดเทียม (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอตามประสบการณ์ในการบริหาร เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทั้งมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นต่อ

พฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ศิริชัย พลัทธิบูลย์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการดำเนินงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการศึกษาสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามอยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ในขณะที่พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ผลการดำเนินงานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยที่พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงเรียนในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงเรียนในระดับน้อย

ณรงค์กรณ์ ไชยนันท์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาของบริษัท แคนดี้ จำกัด โดยมีพฤติกรรมผู้นำที่ศึกษา 5 ลักษณะ คือ การมีวิสัยทัศน์ และสามารถโน้มน้าวให้เชื่อว่าเป็นจริง การกระตุ้นการทำงานพนักงาน การเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี การเป็นแบบฉบับที่ดี และการให้ความไว้วางใจ ผลการศึกษาสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาของบริษัท แคนดี้ จำกัด ทั้ง 5 ลักษณะ ตามระดับทัศนคติพนักงานโดยรวม มีค่าอยู่ในระดับสูง โดยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาของบริษัท แคนดี้ จำกัด แต่ละลักษณะ มีค่าอยู่ในระดับสูงทุกลักษณะ โดยการกระตุ้นการทำงานพนักงานมีค่าสูงสุด รองลงมาได้แก่ การเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี ตามด้วย การมีวิสัยทัศน์ และสามารถโน้มน้าวให้เชื่อว่าเป็นจริง การเป็นแบบฉบับที่ดี และการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2 ผลงานวิจัยต่างประเทศ

อิกเคน (Aiken 1997 , อ้างในอุบล ทองพันธ์ 2543: 57) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมผู้นำของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการท้องถิ่นของโรงเรียนอาชีวศึกษาในรัฐเทนเนสซี โดยพบว่าเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นของผู้บริหารมีกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมที่เป็นจริงและพฤติกรรมที่ควรจะเป็นของผู้บริหารทั้งผู้อำนวยการและ

อาจารย์ต่างเห็นว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

เทเรซ่า อลิซาเบธ จิโอเวนนี่ และสตีเฟน (Teresa , Elizabeth, Giovanni & Steven 2004 : บทคัดย่อ) ได้ทำการสำรวจพฤติกรรมผู้นำที่สัมพันธ์กับการสนับสนุนของผู้นำ ที่รวบรวมไว้ทั้งการสนับสนุนด้านเครื่องมือเครื่องใช้ และอารมณ์ทางสังคม การศึกษานี้ครั้งแรกได้กำหนดไว้ว่า การสนับสนุนของผู้นำเสนอให้เป็นลักษณะสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อการสร้างสรรค์ เป็นแง่บวกที่สัมพันธ์กันกับเกณฑ์ในการสร้างสรรค์ในการทำงาน โครงการสร้างสรรค์ของผู้ได้บังคับบัญชาในบริษัทที่แตกต่างกัน 7 แห่ง และเพื่อบอกลักษณะเฉพาะของพฤติกรรมผู้นำที่อาจให้การสนับสนุนเพิ่มมากขึ้น ได้ทำการวิเคราะห์คุณสมบัติ 2 ประการ ในการเขียนเล่าเรื่องประจำวันของผู้ได้บังคับบัญชา ลำดับแรกมุ่งไปที่พฤติกรรมเฉพาะของผู้นำที่วินิจฉัยการสนับสนุนจากผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ ในการวิเคราะห์คุณสมบัติเบื้องต้น ที่เห็นได้อย่างชัดเจนทั้งพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ยิ่งกว่านั้น แสดงให้เห็นว่าไม่เฉพาะปฏิกิริยาที่เกี่ยวกับอารมณ์และความรักด้วย ลำดับที่สองวิเคราะห์คุณสมบัติที่เน้นเรื่องพฤติกรรมของผู้ที่ภาวะผู้นำสูง ในเรื่องสภาพแวดล้อมเกินเวลาที่กำหนด 2 ทีม พบว่าพฤติกรรมของผู้นำ ปฏิกิริยาและการสร้างสรรค์ของผู้ได้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้นคงที่ ทั้งแง่บวกและแง่ลบ

แอนนี่เบล แดนนี และพอล (Annebel , Deanne & Paul 2004 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเหตุผลใจผู้นำ , ภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้อื่น และทัศนคติในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา สำหรับ ซีอีโอ (จำนวน 73 ราย) และเป็นองค์กรขนาดกลางใน 2 ส่วนคือ ส่วนที่มีผลประโยชน์และส่วนที่เป็นอาสาสมัคร ทำการสัมภาษณ์ ซีอีโอ ประมวลผลเพื่อให้เกิดภาพที่ชัดเจนของเหตุผลใจ รายงานประเมินค่าโดยตรงต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้อื่น (จำนวน 125 คน) และทัศนคติในการทำงานของตนเอง (จำนวน 262 คน) โดยการใช้แบบสอบถามเป็นไปตามที่ตั้งสมมุติฐาน โดยพบว่าภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้อื่น สัมพันธ์กับทัศนคติในการทำงานแง่บวกของผู้ได้บังคับบัญชา การรับรู้ภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์ในแง่บวกกับการประเมินค่าการใช้อำนาจในการจูงใจแนวโน้มนำในการใช้อำนาจด้วยวิธีที่รับผิดชอบอย่างมีคุณธรรม มีความแตกต่างกับภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการโน้มน้าว สำหรับซีอีโอ ในองค์กรที่เป็นอาสาสมัคร

เชอริ เซา (Chao, Sherry 2006 : 2995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การและพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ตาม โดยแบบสอบถามประกอบด้วย คำถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและความรู้สึกในการเปลี่ยนแปลงกลุ่มตัวอย่าง คือ นักศึกษาปริญญาโท 200 คนในมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์

ระหว่าง การรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การและพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ตามไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ศักดิ์สิทธิ์ คลินสนทร (Klinsontorn, Saksith 2007 : A68) ได้ศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การและผลปฏิบัติงานของพนักงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ ทั้งผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) และผู้นำที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของผู้ตาม (Transactional Leader) และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ ตัวแปรอิสระประกอบด้วย มิติด้านต่างๆ 5 ด้านของผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของผู้ตาม และผู้นำแบบเสรีนิยม คือ ด้านคุณลักษณะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นทางสติปัญญา และความสามารถในการพิจารณาของผู้นำ ตัวแปรตาม ประกอบด้วย ผลปฏิบัติงานของพนักงานใน 3 ด้าน คือ ความพยายามอย่างยิ่งยวด ผลกระทบจากผู้นำ ความพึงพอใจในผู้นำของพนักงาน และ ความผูกพันต่อองค์การ ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่าง ปัจจัยบางด้านของผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และผู้นำที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของผู้ตาม กับความพยายามอย่างยิ่งยวดของพนักงาน ผลกระทบจากผู้นำ และความพึงพอใจในผู้นำของพนักงาน มีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างปัจจัยบางด้านของผู้นำแบบเสรีนิยม กับผลกระทบจากผู้นำ และความพึงพอใจในผู้นำของพนักงาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์การมีค่าสูงกว่าพฤติกรรมผู้นำที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของผู้ตาม

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา บริษัท กุญหมายกรู๊งไทย จำกัด นี้เป็นวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งมีระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

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

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท กุญหมายกรู๊งไทย จำกัด จำนวน 120 คน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ทำการศึกษาเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป และไม่ได้รวมถึงระดับผู้บริหาร

1.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ขนาดตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษาถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 92 คน ซึ่งคำนวณหาได้จากสูตร $n = N / (1 + Ne^2)$

$$\begin{aligned} \text{เมื่อ } n &= \text{จำนวนตัวอย่าง} \\ N &= \text{จำนวนประชากร} \\ e &= \text{ค่าคลาดเคลื่อน} \\ n &= 120 / (1 + 120(0.05)^2) \\ &= 92 \text{ คน} \end{aligned}$$

1.3 วิธีการเลือกตัวอย่าง (Sampling Method) ทำการสุ่มตัวอย่างจากพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท กุญหมายกรู๊งไทย จำกัด จำนวน 92 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ

แบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และกลุ่มตัวอย่างจะต้องเป็นพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้จะใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลักษณะสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพ(เน้นความสัมพันธ์) และพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์(เน้นโครงสร้างการทำงาน) จำนวน 20 ข้อ เป็นลักษณะคำถามปลายปิด (Closed-end Question) ที่ให้เลือกตอบตามลำดับความคิดเห็นเพียง 1 คำตอบ ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการให้คะแนน ดังนี้

5	หมายถึง	ผู้บริหารระดับสูงแสดงพฤติกรรมนี้มากที่สุด
4	หมายถึง	ผู้บริหารระดับสูงแสดงพฤติกรรมนี้มาก
3	หมายถึง	ผู้บริหารระดับสูงแสดงพฤติกรรมนี้ปานกลาง
2	หมายถึง	ผู้บริหารระดับสูงแสดงพฤติกรรมนี้น้อย
1	หมายถึง	ผู้บริหารระดับสูงแสดงพฤติกรรมนี้น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง จำนวน 20 ข้อ เป็นลักษณะคำถามปลายปิด(Closed-end Question) ที่ให้เลือกตอบตามลำดับความคิดเห็นเพียง 1 คำตอบ ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการให้คะแนน ดังนี้

5	หมายถึง	มีความต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงแสดงพฤติกรรมผู้นำในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	มีความต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงแสดงพฤติกรรมผู้นำในระดับมาก
3	หมายถึง	มีความต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงแสดงพฤติกรรมผู้นำในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	มีความต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงแสดงพฤติกรรมผู้นำในระดับน้อย
1	หมายถึง	มีความต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงแสดงพฤติกรรมผู้นำในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด(Open Question) เพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ

สำหรับเกณฑ์ในการพิจารณาค่าเฉลี่ยสำหรับแบบสอบถามในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ใช้ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามเทียบกับคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ของ เบสท์ (Best, 1986:182) มีดังนี้

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 5.00 - 3.68 แสดงว่า พฤติกรรมนี้เกิดมาก / มีความต้องการมาก

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.67 - 2.34 แสดงว่า พฤติกรรมนี้เกิดขึ้นปานกลาง /

มีความต้องการปานกลาง

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.00 - 2.36 แสดงว่า พฤติกรรมนี้เกิดน้อย / มีความต้องการน้อย

เพื่อให้เครื่องมือมีคุณภาพทั้งด้านความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและความเชื่อมั่น ผู้ศึกษาจะดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือดังนี้

2.1 การทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำ แล้วทำการปรับปรุงแบบสอบถาม หลังจากนั้น นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงในเนื้อหา ความสอดคล้องและความครอบคลุม ของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objective Congruency – IOC)

$$\text{โดยใช้สูตร } \text{IOC} = \frac{\sum X}{N}$$

IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสรุปกับจุดประสงค์
(Index of Item – Objective Congruence)

$\sum X$ คือ ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ผลการหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถามได้ค่า IOC เฉลี่ย 0.932

2.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบทดสอบที่ผ่านขั้นตอนการทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาแล้ว ไปทดสอบ (Pre-test) กับพนักงานจำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของการศึกษานี้ แล้วคำนวณหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยค่าความเชื่อมั่นดังกล่าวเรียกว่า “สัมประสิทธิ์แอลฟา” (α -coefficient) ซึ่งมีสูตรในการหาความเชื่อมั่นดังนี้

$$\alpha = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right\}$$

โดยที่ α แทน ค่าความเชื่อมั่น (ในที่นี้คือ 95%)

K แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$\sum S_i^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

S_i^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ซึ่งค่าการทดสอบได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .9457 .8724 .8952 และ .8978

ผลการทดสอบถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ และนำไปใช้ได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.1 ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังบริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด

3.2 นำแบบสอบถามไปขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่าง พนักงานบริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด เพื่อตอบแบบสอบถาม แล้วดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ได้ครบตามจำนวนทั้งสิ้น 92 ชุด ใช้เวลา 10 วันในการรวบรวมคืน ช่วงตั้งแต่วันที่ 5 ตุลาคม ถึงวันที่ 15 ตุลาคม 2550

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว จะนำข้อมูลที่ได้มาลงรหัสแล้วนำไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยการหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ

4.2 วิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

4.3 วิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

4.4 วิเคราะห์ เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล โดยใช้ค่าสถิติ t-test และค่าสถิติ F-test

4.5 วิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด โดยใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ
แล้วนำเสนอในรูปแบบของตาราง พร้อมกับคำบรรยายประกอบ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา บริษัท กฤษมายกรุงไทย จำกัด ผู้ศึกษาได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป รวมทั้งสิ้น 92 คน โดยจะ เสนอการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยนำเสนอในรูปแบบถ้อยคำ และคำร้อยละ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยนำเสนอในรูปแบบเฉลยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยนำเสนอในรูปแบบเฉลยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ตอนที่ 1 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้ได้ส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานปฏิบัติการบริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป รวมทั้งสิ้น 92 คน โดยศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับ ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลจำนวน 4 รายการ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งปรากฏผลดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนความถี่และร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล

ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน) (92)	ร้อยละ (100.0)
เพศ		
ชาย	46	50.0
หญิง	46	50.0
อายุ		
20-30 ปี	26	28.3
31-40 ปี	38	41.3
41-50 ปี	17	18.5
สูงกว่า 50 ปี	11	12.0
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	6.5
ปริญญาตรี	77	83.7
สูงกว่าปริญญาตรี	9	9.8
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 3 ปี	11	12.0
3 - 5 ปี	31	33.7
มากกว่า 5 - 7 ปี	5	5.4
มากกว่า 7 ปี	45	48.9

จากตารางที่ 4.1 สามารถอธิบายปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด ทั้งหมด 92 คน ได้ดังนี้

1. เพศ พบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย 46 คน คิดเป็นร้อยละ 50 เป็นเพศหญิง 46 คน คิดเป็นร้อยละ 50
2. อายุ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อายุ 31-40 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 41.3 รองลงมาคืออายุ 20-30 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 28.3 อายุ 41-50 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 18.5 และลำดับสุดท้ายอายุสูงกว่า 50 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 12
3. ระดับการศึกษาสูงสุด พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 83.7 รองลงมาระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.8 และลำดับสุดท้ายการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5
4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 7 ปีขึ้นไป จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 48.9 รองลงมาระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 3-5 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 33.7 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 12 และลำดับสุดท้าย ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 5 -7 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.4

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับสูงที่แสดงออกในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ผู้ศึกษาวิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยคำนวณหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ปรากฏผลตามตารางที่ 4.2 ถึง ตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออก
ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการแบบสัมพันธภาพ

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง	\bar{X}	S.D	แปลผล
1. เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอันเป็นการ ติดต่อสื่อสารกันแบบสองทางเพื่อผลสำเร็จของส่วนรวม	2.63	1.04	ปานกลาง
2. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน ไม่แสดงตนเหนือผู้ร่วมงาน	2.54	1.04	ปานกลาง
3. ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน	2.27	0.94	น้อย
4. ดูแล เอาใจใส่ในสวัสดิภาพของผู้ได้บังคับบัญชา	2.55	1.02	ปานกลาง
5. นำข้อเสนอแนะของพนักงานไปพิจารณาเพื่อหาแนวทาง ปฏิบัติต่อไป	2.33	0.96	น้อย
6. พยายามสร้างบรรยากาศการทำงานที่ราบรื่นเป็นกันเอง	2.49	0.96	ปานกลาง
7. ให้ความรู้สึกเป็นกันเองขณะสนทนา	2.41	1.04	ปานกลาง
8. จัดให้มีกิจกรรมสนทนาการเสมอ	2.53	0.99	ปานกลาง
9. ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือเมื่อพนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา ประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน	2.35	0.91	ปานกลาง
10. พิจารณาความดีความชอบอย่างมีหลักเกณฑ์โดยใช้ระบบ คุณธรรม	2.27	0.90	น้อย
รวม	2.44	0.79	ปานกลาง

จากตาราง 4.2 พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการแบบสัมพันธ์ภาพโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.44$, S.D = .79)

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพ พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยพฤติกรรมเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอันเป็นการติดต่อสื่อสารกันแบบสองทางเพื่อผลสำเร็จของส่วนรวม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 2.63$) รองลงมาคือ พฤติกรรมดูแล เอาใจใส่ในสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 2.55$) ส่วนพฤติกรรมปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน และพิจารณาความดีความชอบอย่างมีหลักเกณฑ์โดยใช้ระบบคุณธรรม อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.27$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการแบบกิจสัมพันธ์

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง	\bar{X}	S.D	แปลผล
1. มีมาตรฐานในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	2.39	0.91	ปานกลาง
2. ชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน	2.60	0.89	ปานกลาง
3. กำหนดเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน	2.78	0.95	ปานกลาง
4. ว่ากล่าวตักเตือนหรือลงโทษเมื่อเกิดการผิดพลาดในการทำงานเพื่อให้เกิดความเกรงกลัวต่อผู้ร่วมงานคนอื่นๆ	3.12	0.98	ปานกลาง
5. กระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้	3.01	0.92	ปานกลาง
6. ให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.61	0.91	ปานกลาง
7. พบปะสนทนากับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ	2.17	0.91	น้อย
8. สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา	2.39	0.98	ปานกลาง
9. ยกย่องชมเชยผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	2.41	0.84	ปานกลาง
10. ชี้แจงนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมอย่างสม่ำเสมอ	2.64	0.98	ปานกลาง
รวม	2.61	0.66	ปานกลาง

จากตาราง 4.3 พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการแบบกิจสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.61$, S.D = .66)

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยพฤติกรรมที่ว่าตักเตือนหรือลงโทษเมื่อเกิดการผิดพลาดในการทำงานเพื่อให้เกิดความเกรงกลัวต่อผู้ร่วมงานคนอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.12$) รองลงมาคือ พฤติกรรมกระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้ ($\bar{X} = 3.01$) ส่วนพฤติกรรมพบปะสนทนากับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.17$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ แบบสัมพันธ์ภาพและแบบกิจสัมพันธ์

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง	\bar{X}	S.D	แปลผล
1. พฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพ	2.44	0.79	ปานกลาง
2. พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์	2.61	0.66	ปานกลาง
รวม	2.53	0.70	ปานกลาง

จากตาราง 4.4 พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.53$, S.D = .70)

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพมีคะแนนเฉลี่ย $\bar{X} = 2.44$ และพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์มีคะแนนเฉลี่ย $\bar{X} = 2.61$ อยู่ในระดับปานกลางทั้งสองด้าน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ผู้ศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยคำนวณหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ปรากฏผลตามตารางที่ 4.5 ถึงตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์
ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการแบบสัมพันธภาพ

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง	\bar{X}	S.D	แปลผล
1. เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอันเป็นการติดต่อสื่อสารกันแบบสองทางเพื่อผลสำเร็จของส่วนรวม	4.10	0.80	มาก
2. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน ไม่แสดงตนเหนือผู้ร่วมงาน	4.10	0.79	มาก
3. ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน	4.40	0.85	มาก
4. ดูแลเอาใจใส่ในสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.27	0.87	มาก
5. นำข้อเสนอแนะของพนักงานไปพิจารณาเพื่อหาแนวทางปฏิบัติต่อไป	4.15	0.80	มาก
6. พยายามสร้างบรรยากาศการทำงานที่ราบรื่นเป็นกันเอง	4.14	0.79	มาก
7. ให้ความรู้สึกรับผิดชอบของตนเองขณะสนทนา	3.92	0.79	มาก
8. จัดให้มีกิจกรรมสนทนาการเสมอ	3.82	0.85	มาก
9. ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือเมื่อพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน	4.22	0.89	มาก
10. พิจารณาความดีความชอบอย่างมีหลักเกณฑ์โดยใช้ระบบคุณธรรม	4.50	0.81	มาก
รวม	4.16	0.62	มาก

จากตาราง 4.5 พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการแบบสัมพันธ์ภาพโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$, S.D = .62)

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพ พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์โดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยพฤติกรรมพิจารณาความดีความชอบอย่างมีหลักเกณฑ์โดยใช้ระบบคุณธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.50$) รองลงมาคือ พฤติกรรมปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 4.40$) ส่วนพฤติกรรมจัดให้มีกิจกรรมสนทนากาการเสมอมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.82$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการแบบกิจสัมพันธ์

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง	\bar{X}	S.D	แปลผล
1. มีมาตรฐานในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.33	0.80	มาก
2. ชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน	4.22	0.80	มาก
3. กำหนดเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน	4.18	0.77	มาก
4. ว่ากล่าวตักเตือนหรือลงโทษเมื่อเกิดการผิดพลาดในการทำงานเพื่อให้เกิดความเกรงกลัวต่อผู้ร่วมงานคนอื่นๆ	3.40	0.88	ปานกลาง
5. กระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้	3.86	0.75	มาก
6. ให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.12	0.84	มาก
7. พบปะสนทนากับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ	3.92	0.77	มาก
8. สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.22	0.82	มาก
9. ยกย่องชมเชยผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.92	0.92	มาก
10. ชี้แจงนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมอย่างสม่ำเสมอ	4.11	0.85	มาก
รวม	4.03	0.59	มาก

จากตาราง 4.6 พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการแบบกิจสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$, S.D = .59)

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์โดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยพฤติกรรมมีมาตรฐานในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.33$) รองลงมาคือ พฤติกรรมชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.22$) ส่วนพฤติกรรมว่ากล่าวตักเตือนหรือลงโทษเมื่อเกิดการผิดพลาดในการทำงานเพื่อให้เกิดความเกรงกลัวต่อผู้ร่วมงานคนอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลางและมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.40$)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ แบบสัมพันธ์ภาพและแบบกิจสัมพันธ์

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง	\bar{X}	S.D	แปลผล
1. พฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพ	4.16	0.62	มาก
2. พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์	4.03	0.59	มาก
รวม	4.10	0.58	มาก

จากตาราง 4.7 พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, S.D = .58)

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพ มีคะแนนเฉลี่ย $\bar{X} = 4.16$ และพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ มีคะแนนเฉลี่ย $\bar{X} = 4.03$ อยู่ในระดับสูงทั้งสองด้าน ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 1

**ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์
ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล**

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของ
พนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล

ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D	แปลผล
เพศ			
ชาย	4.18	0.60	มาก
หญิง	4.01	0.55	มาก
อายุ			
20-30 ปี	3.93	0.60	มาก
31-40 ปี	4.15	0.52	มาก
41-50 ปี	4.10	0.78	มาก
สูงกว่า 50 ปี	4.30	0.18	มาก
ระดับการศึกษาสูงสุด			
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.19	0.16	มาก
ปริญญาตรี	4.09	0.58	มาก
สูงกว่าปริญญาตรี	4.11	0.73	มาก
ระยะเวลาปฏิบัติงานในบริษัท			
น้อยกว่า 3 ปี	3.88	0.46	มาก
3 - 5 ปี	4.01	0.60	มาก
มากกว่า 5 - 7 ปี	3.49	1.02	ปานกลาง
มากกว่า 7 ปี	4.27	0.46	มาก

จากตารางที่ 4.8 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยแล้ว พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	\bar{X}	S.D	df	t	Sig.
ชาย	46	4.18	0.60	90	0.175	0.763
หญิง	46	4.01	0.55			

จากตาราง 4.9 พบว่า เพศไม่มีผลต่อระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรืออาจกล่าวได้ว่าพนักงานชายและพนักงานหญิง มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ แบบสัมพันธภาพ

เพศ	จำนวน	\bar{X}	S.D	df	t	Sig.
ชาย	46	4.26	0.62	90	0.103	0.751
หญิง	46	4.07	0.61			

จากตาราง 4.10 พบว่า เพศไม่มีผลต่อระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบสัมพันธภาพ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรืออาจกล่าวได้ว่าพนักงานชายและพนักงานหญิง มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบสัมพันธภาพ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ แบบกึ่งสัมพันธ์

เพศ	จำนวน	\bar{X}	S.D	df	t	Sig.
ชาย	46	4.10	0.61	90	0.103	0.749
หญิง	46	3.96	0.57			

จากตาราง 4.11 พบว่าเพศไม่มีผลต่อระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบกึ่งสัมพันธ์ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรืออาจกล่าวได้ว่าพนักงานชายและพนักงานหญิงมีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบกึ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยรวม จำแนกตามอายุ

แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	6.28E-02	2	3.14E-02	0.092	0.912
ภายในกลุ่ม	3.03E+01	89	3.41E-01		
รวม	30.3953	91			

จากตาราง 4.12 พบว่าอายุไม่มีผลต่อระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรืออาจกล่าวได้ว่าพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ แบบสัมพันธภาพ จำแนกตามอายุ

แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	1.78E-01	2	8.90E-02	0.231	0.794
ภายในกลุ่ม	3.43E+01	89	3.85E-01		
รวม	34.4570	91			

จากตาราง 4.13 พบว่า อายุไม่มีผลต่อระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบสัมพันธภาพ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรืออาจกล่าวได้ว่าพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบสัมพันธภาพไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการแบบกิจสัมพันธ์ จำแนกตามอายุ

แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	6.50E-02	2	3.30E-02	0.093	0.912
ภายในกลุ่ม	3.13E+01	89	3.52E-01		
รวม	31.3670	91			

จากตาราง 4.14 พบว่า อายุไม่มีผลต่อระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบกิจสัมพันธ์ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรืออาจกล่าวได้ว่าพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบกิจสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยรวม จำแนกตาม ระดับการศึกษาสูงสุด

แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	6.30E-02	2	3.10E-02	0.092	0.912
ภายในกลุ่ม	3.03E+01	89	3.41E-01		
รวม	30.3950	91			

จากตาราง 4.15 พบว่า ระดับการศึกษาสูงสุดไม่มีผลต่อระดับความต้องการพฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหารระดับสูงโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรืออาจกล่าวได้ว่าพนักงานที่มีระดับ การศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงโดยรวมไม่ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการแบบสัมพันธภาพ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	1.78E-01	2	8.90E-02	0.231	0.794
ภายในกลุ่ม	3.43E+01	89	3.85E-01		
รวม	34.4570	91			

จากตาราง 4.16 พบว่า ระดับการศึกษาสูงสุดไม่มีผลต่อระดับความต้องการพฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบสัมพันธภาพ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรืออาจกล่าวได้ว่าพนักงานที่ มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบกิจ สัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการแบบกิจสัมพันธ์ จำแนกตาม ระดับการศึกษาสูงสุด

แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	6.50E-02	2	3.30E-02	0.093	0.912
ภายในกลุ่ม	3.13E+01	89	3.52E-01		
รวม	31.3670	91			

จากตาราง 4.17 พบว่า ระดับการศึกษาสูงสุดไม่มีผลต่อระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบกิจสัมพันธ์ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรืออาจกล่าวได้ว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบกิจสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยรวม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	4.00E+00	3	1.33E+00	4.445	0.006*
ภายในกลุ่ม	2.64E+01	88	3.00E-01		
รวม	30.3950	91			

* $p < .05$

จากตาราง 4.18 พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีผลต่อระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง โดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรืออาจกล่าวได้ว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง โดยรวมแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการแบบสัมพันธภาพ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	5.50E+00	3	1.83E+00	5.569	0.002*
ภายในกลุ่ม	2.90E+01	88	3.29E-01		
รวม	34.4570	91			

* $p < .05$

จากตาราง 4.19 พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีผลต่อระดับความต้องการ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบสัมพันธภาพ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรืออาจกล่าวได้ว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบสัมพันธภาพแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์แบบสัมพันธภาพ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง	น้อยกว่า 3 ปี	3 - 5 ปี	มากกว่า 5 - 7 ปี	มากกว่า 7 ปี
\bar{X}	3.92	4.05	3.48	4.38
น้อยกว่า 3 ปี	3.92	-0.127		-0.460
3 - 5 ปี	4.05		0.565	
มากกว่า 5 - 7 ปี	3.48			-0.898*
มากกว่า 7 ปี	4.38	-0.333		

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.20 พบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 7 ปี มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธภาพของผู้บริหารระดับสูงมากกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 5-7 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการแบบกิจสัมพันธ์ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	2.77E+00	3	9.23E-01	2.842	0.042*
ภายในกลุ่ม	2.86E+01	88	3.25E-01		
รวม	31.3670	91			

* $p < .05$

จากตาราง 4.21 พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีผลต่อระดับความต้องการ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบกิจสัมพันธ์ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรืออาจกล่าวได้ว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบกิจสัมพันธ์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับสูงที่พึงประสงค์แบบกิจสัมพันธ์ จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง	น้อยกว่า 3 ปี	3 - 5 ปี	มากกว่า 5 - 7 ปี	มากกว่า 7 ปี
\bar{X}	3.84	3.98	3.50	4.17
น้อยกว่า 3 ปี	3.84	-0.141		-0.333
3 - 5 ปี	3.98		0.477	
มากกว่า 5 - 7 ปี	3.50			-0.669*
มากกว่า 7 ปี	4.17	-0.192		

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.22 พบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 7 ปี มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับสูงมากกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 5-7 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ

จากการแจกแบบสอบถามให้พนักงานระดับปฏิบัติการได้แสดงความคิดเห็นและ
เสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ปรากฏว่ามีพนักงานจำนวน 41 คน (100 %) ได้
แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะในพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งสามารถจำแนกข้อเสนอแนะได้จำนวน 28
ประเด็น ดังตารางข้างท้ายนี้

ตารางที่ 4.23 การแสดงความถี่และค่าร้อยละ ของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะพฤติกรรมผู้นำของ
ผู้บริหารในทัศนะของพนักงาน

41 คน : 100%

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร	ความถี่	คิดเป็น ร้อยละ
1. ผู้นำควรมีพฤติกรรมให้ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และมี จริยธรรมในการปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	31	75.61
2. ผู้นำควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง	14	34.15
3. ผู้นำควรมีความเป็นกันเองและเป็นมิตรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	13	31.71
4. ผู้นำไม่ควรใช้อำนาจในทางที่มีชอบ (ไม่สุจริต) ควรมีความโปร่งใส โดยใช้หลักธรรมาภิบาล	9	21.95
5. ผู้นำต้องมีความรู้และความสามารถในการแก้ไขปัญหา	9	21.95
6. ผู้นำควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	8	19.51
7. ผู้นำต้องกล้าตัดสินใจ	7	17.07
8. ผู้นำควรมีมาตรฐานการพิจารณาควรดีความชอบตามผลงาน ความสำคัญของงาน และความสามารถของบุคคล	7	17.07
9. ผู้นำควรปกป้องและรักษาผลประโยชน์ให้แก่องค์กรและ ผู้ใต้บังคับบัญชา	7	17.07
10. ผู้นำต้องมีความเป็นผู้นำอยู่ในตนเอง	6	14.63

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร	ความถี่	คิดเป็นร้อยละ
11. ผู้นำควรจัดให้มีสวัสดิการแก่พนักงานอย่างเหมาะสม	6	14.63
12. ผู้นำควรจัดให้มีการพัฒนาอบรมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงาน	6	14.63
13. ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา ชี้แนะเมื่อมีข้อผิดพลาดในการทำงาน ไม่ควรลงโทษหรือสร้างความกดดันแก่ผู้ได้บังคับบัญชา	6	14.63
14. ผู้นำควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา ทำงานเต็มความสามารถทั้งกำลังกายและกำลังใจ	5	12.20
15. ผู้นำควรมีการวางแผนงานที่เป็นรูปธรรมและชัดเจน	4	9.76
16. ผู้นำต้องมีหลักการและเป้าหมายของงานที่ชัดเจน	4	9.76
17. ผู้นำควรใช้เหตุผลและผลในการพิจารณาไตร่ตรองไม่ใช่อารมณ์ในการตัดสินใจ	4	9.76
18. ผู้นำต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	4	9.76
19. ผู้นำควรวางมาตรฐานหรือระบบของการทำงานอย่างชัดเจน	3	7.32
20. ผู้นำต้องกำหนดขอบเขตของความรับผิดชอบให้ชัดเจน	3	7.32
21. ผู้นำควรเปิดโอกาสผู้ได้บังคับบัญชาในการแสดงความสามารถในการทำงาน	3	7.32
22. ผู้นำควรให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชาไม่ทำตนเหนือกว่า	3	7.32
23. ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้น การทำงานเป็นทีม การสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กร	3	7.32
24. ผู้นำมีพฤติกรรมและวางตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ไม่เอาเปรียบพนักงานและองค์กร	2	4.88
25. ผู้นำควรมีการพบปะสังสรรค์เพื่อพูดคุยถึงอุปสรรคและปัญหาในการทำงาน เพื่อหาแนวทางป้องกันแก้ไขได้ถูกวิธี	2	4.88
26. ผู้นำควรดูแลเอาใจใส่ในความรู้สึกรักของผู้ได้บังคับบัญชา	2	4.88

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร	ความถี่	คิดเป็นร้อยละ
27. ผู้นำควรมีการชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานได้ตามเป้าหมาย	2	4.88
28. ผู้นำต้องรับทราบปัญหาภายในองค์กร	1	2.44

จากตาราง 4.23 พนักงานระดับปฏิบัติการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โดยพบว่า ผู้นำควรมีพฤติกรรมให้ความเสมอภาค ความเป็นธรรมและมีจริยธรรมในการปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 75.61 ผู้นำควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง คิดเป็นร้อยละ 34.15 ผู้นำควรมีความเป็นกันเองและเป็นมิตรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 31.71 ผู้นำไม่ควรใช้อำนาจในทางที่มีขอบ(ไม่สุจริต) และควรมีความโปร่งใส โดยใช้หลักธรรมาภิบาล และ ผู้นำต้องมีความรู้และความสามารถในการแก้ไขปัญหา คิดเป็นร้อยละ 21.95 โดยผู้นำควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล คิดเป็นร้อยละ 19.51 ผู้นำต้องกล้าตัดสินใจ ผู้นำต้องมีมาตรฐานการพิจารณาควรรีความชอบตามผลงาน ความสำคัญของงาน และความสามารถของบุคคล และผู้นำควรปกป้องและรักษาผลประโยชน์ให้แก่องค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 17.07 เป็นต้น

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา บริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด” นี้สามารถสรุปผลการศึกษาค้นคว้า อภิปรายผลและข้อเสนอแนะได้ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกและที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ

1.1.2 เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความพึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล

1.1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ เพื่อตอบสนองความต้องการหรือทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ ต่อผู้บริหาร

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากรที่นำมาศึกษา คือ พนักงานระดับปฏิบัติงานของบริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด ซึ่งมีระยะเวลาปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 120 คน โดยกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ที่ใช้ในการศึกษานี้ถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และให้ค่าความคาดเคลื่อนไม่เกิน 5% จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 92 คน โดยการสุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการ แบบ Stratified Random Sampling

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้จะใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นระดับความต้องการ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ส่วนที่ 4 เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด(Open Question)

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามให้ พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทเป็นผู้ตอบ และขอรับแบบสอบถามคืนเมื่อพนักงานกลุ่ม ตัวอย่างตอบแล้วเสร็จ และได้รับกลับคืนมาครบ คิดเป็น 100%

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่มีความถูกต้องสมบูรณ์มา ตรวจสอบให้คะแนน ลงรหัส ป้อนข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC ดังนี้

1) วิเคราะห์ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ

2) วิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับสูงที่แสดงออกในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3) วิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารระดับสูงในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)

4) การวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึง ประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล โดยการ ทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบค่า F (F-test)

1.3 ผลการศึกษา

1.3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกใน ทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ

1) พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกในทัศนะของ พนักงานระดับปฏิบัติการแบบสัมพันธภาพโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.44$, S.D = .79) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธภาพ พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ระดับสูงที่แสดงออกโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยพฤติกรรมเปิดโอกาสให้พนักงานแสดง ความคิดเห็นอันเป็นการติดต่อสื่อสารกันแบบสองทางเพื่อผลสำเร็จของส่วนรวม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 2.63$) รองลงมาคือ พฤติกรรมดูแล เอาใจใส่ในสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 2.55$)

ส่วนพฤติกรรมปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน และพฤติกรรมพิจารณาความดีความชอบอย่างมีหลักเกณฑ์โดยใช้ระบบคุณธรรม อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.27$)

2) พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกในทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการแบบกิจสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.61$, S.D = .66) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยพฤติกรรมว่ากล่าวตักเตือนหรือลงโทษเมื่อเกิดการผิดพลาดในการทำงานเพื่อให้เกิดความเกรงกลัวต่อผู้ร่วมงานคนอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.12$) รองลงมาคือ พฤติกรรมกระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้ ($\bar{X} = 3.01$) ส่วนพฤติกรรมพบปะสนทนากับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.17$)

3) พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกในทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.53$, S.D = .70) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์มีคะแนนเฉลี่ย $\bar{X} = 2.61$ และพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพ มีคะแนนเฉลี่ย $\bar{X} = 2.44$ ซึ่งอยู่ในระดับปานกลางทั้งสองด้าน

1.3.2 การแสดงความคิดเห็นระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการ

1) พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการแบบสัมพันธ์ภาพโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$, S.D = .62) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพ พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์โดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยพฤติกรรมพิจารณาความดีความชอบอย่างมีหลักเกณฑ์โดยใช้ระบบคุณธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.50$) รองลงมาคือ พฤติกรรมปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 4.40$) ส่วนพฤติกรรมจัดให้มีกิจกรรมสนทนาการเสมอมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.82$)

2) พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการแบบกิจสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$, S.D = .59) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์โดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยพฤติกรรมมีมาตรฐานในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.33$) รองลงมาคือพฤติกรรมชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดกับ

ผู้ได้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.22$) ส่วนพฤติกรรมว่ากล่าวตักเตือนหรือลงโทษเมื่อเกิดการผิดพลาดในการทำงานเพื่อให้เกิดความเกรงกลัวต่อผู้ร่วมงานคนอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง และมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.40$)

3) พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, S.D = .58) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพ มีคะแนนเฉลี่ย $\bar{X} = 4.16$ และพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ มีคะแนนเฉลี่ย $\bar{X} = 4.03$ ซึ่งอยู่ในระดับมากทั้งสองด้าน

1.3.3 การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล

1) พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าพนักงานที่มี เพศ อายุ และระดับการศึกษาสูงสุด แตกต่างกันมีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงไม่แตกต่างกัน แต่พบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐาน

2) พบว่าพนักงานที่มี เพศ อายุ และระดับการศึกษาสูงสุด แตกต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบสัมพันธ์ภาพไม่แตกต่างกันแต่พบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบสัมพันธ์ภาพแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 7 ปี มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบสัมพันธ์ภาพมากกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 5-7 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) พบว่าพนักงานที่มี เพศ อายุ และระดับการศึกษาสูงสุด แตกต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบกิจสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน แต่พบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบกิจสัมพันธ์แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 7 ปี มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบกิจสัมพันธ์มากกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 5-7 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.4 ผลการทดสอบสมมุติฐาน

ผลการทดสอบสมมุติฐานสรุปได้ดังนี้

1.4.1 สมมุติฐานที่ 1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นแบบสัมพันธ์ภาพและแบบกิจสัมพันธ์ในระดับสูง

ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพและแบบกิจสัมพันธ์ในระดับสูงทั้งสองด้าน ซึ่งยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

1.4.2 สมมุติฐานที่ 2 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความพึงประสงค์ต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแตกต่างกัน

ในการทดสอบสมมุติฐาน ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

พนักงานที่มีเพศ อายุ และระดับการศึกษาสูงสุดต่างกัน มีความพึงประสงค์ต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้

แต่พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงประสงค์ต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2. อภิปรายผล

จากการศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท กุหลาบไทย จำกัด ทั้งหมด 92 คน เป็นเพศชาย จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 50 เป็นเพศหญิง จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 50 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี โดยจบการศึกษาระดับปริญญาตรี และระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 7 ปีขึ้นไป

เนื่องจากบริษัท กุหลาบไทย จำกัด ได้จัดตั้งขึ้นเมื่อประมาณเดือน พฤษภาคม 2539 โดยเป็นไปตามนโยบายของธนาคารดังที่กล่าวมาแล้ว จึงมีพนักงานฝ่ายกฎหมายของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) บางส่วนโอนย้ายมาบริษัทฯ และในปี 2541 มีการควบรวมกับธนาคารมหานคร จำกัด (มหาชน) ในการควบรวมกิจการของธนาคารพร้อมกับการรวมพนักงานของธนาคารมหานคร จำกัด (มหาชน) จึงมีการโอนย้ายพนักงานฝ่ายกฎหมาย ของธนาคารมหานคร จำกัด (มหาชน) มายังบริษัท กุหลาบไทย จำกัด ทำให้พนักงานของบริษัทฯ มีอายุระหว่าง 31-40 ปี และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 7 ปีขึ้นไป โดยพนักงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา

สูงสุดวุฒิปริญญาตรี และด้วยเหตุผลที่ว่าบริษัทฯ เป็นบริษัทในเครือของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จึงทำให้มีความมั่นคงในทั้งด้านชื่อเสียงและฐานะการเงิน ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในชีวิตในการทำงาน จึงมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มากกว่า 7 ปีขึ้นไป

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกในทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธภาพ และพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลางด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ พูลภัทรา จันทร์หอมไกล (2546 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งตามแนวคิดของแอนดรู ฮาลปิน (Andrew W. Halpin อ้างใน พิรวัตร เนตรสุวรรณ 4 : 2546) กล่าวว่าผู้นำที่พึงประสงค์ และจะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีลักษณะพฤติกรรมผู้นำสูงทั้ง 2 ด้าน

โดยผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออก ด้านสัมพันธภาพ พฤติกรรม เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอันเป็นการติดต่อสื่อสารกันแบบสองทางเพื่อผลสำเร็จของส่วนรวม อยู่ในระดับปานกลางโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ส่วนพฤติกรรมพิจารณาความดีความชอบอย่างมีหลักเกณฑ์โดยใช้ระบบคุณธรรม อยู่ในระดับน้อยและมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด โดยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกด้านกิจสัมพันธ์ พบว่า พฤติกรรมว่ากล่าวตักเตือนหรือลงโทษเมื่อเกิดการผิดพลาดในการทำงานเพื่อให้เกิดความเกรงกลัวต่อผู้ร่วมงานคนอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ส่วนพฤติกรรมพบปะสนทนากับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ อยู่ในระดับน้อยและมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

ส่วนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์แบบสัมพันธภาพและพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ อยู่ในระดับมากทั้งสองด้าน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อิกเคน (Aiken 1997, อ้างในอุบล ทองพันธ์ 2543 : 57) ที่ได้ศึกษาสำรวจความคิดเห็นของผู้อำนวยการและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร ซึ่งพบว่า พฤติกรรมที่เป็นจริงและพฤติกรรมที่ควรจะเป็นของผู้อำนวยการ ทั้งผู้อำนวยการและอาจารย์ต่างเห็นว่าผู้บริหารควรมีพฤติกรรมมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

โดยพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธภาพของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ พฤติกรรมพิจารณาความดีความชอบอย่างมีหลักเกณฑ์โดยใช้ระบบคุณธรรม ความพึงประสงค์ของพนักงานในพฤติกรรมดังกล่าวอยู่ในระดับมากโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ พฤติกรรมปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ส่วน พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ของผู้บริหาร

ระดับสูงที่พึงประสงค์พฤติกรรมมีมาตรฐานในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ความพึงประสงค์ของพนักงานในพฤติกรรมดังกล่าวอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือพฤติกรรมชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพฤติกรรมว่ากล่าวตักเตือนหรือลงโทษเมื่อเกิดการผิดพลาดในการทำงานเพื่อให้เกิดความเกรงกลัวต่อผู้ร่วมงานคนอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลางและมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

ด้วยเหตุผลที่ว่าบริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินคดีด้านกฎหมาย ให้กับธนาคารฯ ดังนั้นในการบริหารงานด้านต่างๆ ของบริษัทฯ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ จะต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ผู้บริหารจึงควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารแบบสองทางเพื่อผลสำเร็จของงานนั้น หากผู้บริหารไม่มีความสามารถในการสื่อสาร ผู้บริหารหรือผู้นำก็จะไม่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถเรียกร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกในด้านสัมพันธภาพจึงมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางเพื่อผลสำเร็จของส่วนรวม จึงอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และการจัดตั้งบริษัทฯ ในระยะแรกนั้น มีการโอนย้ายพนักงานมาจากฝ่ายกฎหมายธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงในขณะนั้นก็เป็นการโอนย้ายมาจากธนาคารเช่นกัน จึงมีความผูกพันกันในระดับหนึ่ง แต่ในปัจจุบันผู้บริหารระดับสูงของบริษัท จะต้องมาจากการสรรหาของคณะกรรมการธนาคารฯ ซึ่งจะอยู่ในวาระ 4 ปี เมื่อครบวาระก็มีการสรรหาใหม่ จึงทำให้ความผูกพันระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานมิได้เป็นเช่นเคย พนักงานจึงมีการรับรู้พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกในพฤติกรรมพบปะสนทนากับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ อยู่ในระดับน้อย โดยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด โดยพฤติกรรมว่ากล่าวตักเตือนหรือลงโทษเมื่อเกิดการผิดพลาดในการทำงานเพื่อให้เกิดความเกรงกลัวต่อผู้ร่วมงานคนอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และในปี 2539 การจัดตั้งบริษัทฯ ซึ่งเป็นไปตามนโยบายของธนาคาร เนื่องจากปริมาณงานมีจำนวนมาก ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่วิกฤตในปี 2540 เกิดหนี้เสียจำนวนมาก มีการฟ้องร้องดำเนินคดีสูง ปริมาณงานในบริษัทฯ มีจำนวนมากขึ้นตามลำดับ มีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Incentive) สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดกับพนักงาน ปัจจุบันนโยบายที่เปลี่ยนไประบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานเปลี่ยนเป็นระบบโบนัส (Bonus) การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหารที่จะเป็นผู้พิจารณาในผลงานนั้นๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเป็นผู้มีคุณธรรมและ ยึดหลักความเสมอภาคของผู้บริหาร พนักงานจึงรับรู้พฤติกรรมของผู้นำของ

ผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกในพฤติกรรมพิจารณาความดีความชอบอย่างมีหลักเกณฑ์โดยใช้ระบบคุณธรรม อยู่ในระดับน้อยและมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

และจากเหตุผลดังกล่าวนี้ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยรวมจึงอยู่ในระดับมาก โดยพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธภาพที่พนักงานพึงประสงค์ ในการพิจารณาความดีความชอบอย่างมีหลักเกณฑ์โดยใช้ระบบคุณธรรมจึงอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ พฤติกรรมปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ พฤติกรรมมีมาตรฐานในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ความพึงประสงค์ในพฤติกรรมดังกล่าวอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ พฤติกรรมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจเกิดจากแรงจูงใจในการทำงานลดลงประกอบกับการจ่ายที่ล่าช้าไม่มีกำหนดเวลาที่แน่นอน นักจิตวิทยา บี. เอ็ฟ. สกินเนอร์ (ปริญา ตันสกุล 2545: 113) เคยตั้งข้อสังเกตว่า “มนุษย์ทุกคนไม่ได้ทำงานเพื่อหวังค่าจ้างตอบแทนแต่เพียงอย่างเดียว แต่พวกเขาทำงานกันเพื่อหวังได้รับสิ่งตอบแทนตลอดไป อย่างไม่จำกัดเวลา จึงเห็นได้ว่าการกำหนดเวลาในการจ่ายค่าจ้างตอบแทนใดๆ แก่พนักงานของบริษัทส่วนใหญ่ นั้นเป็นเงื่อนไขสำคัญอีกประการหนึ่งในการจูงใจพนักงานให้เกิดการทำงาน และเกิดพฤติกรรมความกระตือรือร้นในการทำงานได้เป็นอย่างดี โดยที่การได้รับค่าจ้างหรือผลตอบแทนในการทำงานใดๆ ทันทีโดยไม่ต้องรอคอยเป็นเวลานานๆ จะเป็นที่ต้องการของพนักงานทุกคน จากการศึกษาวิจัยพบว่า มนุษย์ทุกคนกระทำทุกสิ่งเพื่อหวังที่จะได้รับรางวัลตอบแทนด้วยกันทั้งสิ้น รางวัลตอบแทนอาจเป็นสิ่งของสามารถจับต้องได้ เช่น ประกาศเกียรติคุณ สิ่งของ เงินทอง หรือเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เพราะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์และความรู้สึก เช่น คำยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี แม้กระทั่งการยิ้มให้ เหล่านี้คือแรงจูงใจอย่างหนึ่ง” และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ อีกปัจจัยหนึ่งคือ พฤติกรรมชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมดังกล่าวนี้ อาจเกิดจากการชี้แจงนโยบายต่างๆ ในการดำเนินงานในระดับผู้บริหารซึ่งมิได้มีการชี้แจงในการประชุมในระดับพนักงาน และการประชุมในระดับพนักงานที่ไม่สม่ำเสมอ หรือเกิดจากการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานที่ยังขาดประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดปัญหาในการรับฟังจากการสื่อสารนั้นๆ พนักงานจึงมีความพึงประสงค์ในพฤติกรรมดังกล่าวนี้เช่นกัน ซึ่ง ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (เจษฎา ทรงมิตร 2547 : 155) กล่าวไว้ว่า “หนึ่งในปัญหาวิกฤตในสถานที่ทำงานทุกวันนี้ ก็คือการขาดความเข้าใจระหว่างนายจ้างกับพนักงาน ว่าสิ่งใดเป็นหน้าที่ที่พนักงานต้องทำ บ่อยครั้งที่พนักงานถูกทำให้รู้สึกว่าพวกเขาต้องรับผิดชอบในทุกๆ สิ่ง ซึ่งทำให้พวกเขาหยุดนิ่ง ดังนั้น เราจึงจำเป็นต้องสร้างความชัดเจนกับพวกเขาว่า สิ่งใดที่เป็นและไม่ได้เป็นความรับผิดชอบของพวกเขา

เพื่อพวกเขาจะได้สามารถทุ่มเทความพยายามและความสนใจไปในสิ่งที่เราต้องการและจะได้ประสบความสำเร็จ” ส่วนพฤติกรรมว่ากล่าวตักเตือนหรือลงโทษเมื่อเกิดการผิดพลาดในการทำงานเพื่อให้เกิดความเกรงกลัวต่อผู้ร่วมงานคนอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลางและมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด เพราะเมื่อมีการสื่อสารที่ดีแล้วความผิดพลาดในงานก็จะลดลงเช่นกัน

ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงควรจะเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถหลายๆ ด้าน คือ มีความรู้ทั้งด้านวิชาการงานที่ตนรับผิดชอบ ด้านการบริหารงาน มีสัมพันธภาพต่อทุกคน นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความรอบรู้ ตัดสินใจอย่างรอบคอบ มีวิสัยใจ และปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการวางแผนการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึที่ดี ซึ่งจะสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าในแก่งานที่มีคุณภาพ นำมาซึ่งความเจริญขององค์กร

เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล พบว่าพนักงานที่มี เพศ อายุ และระดับการศึกษาสูงสุด แตกต่างกันมีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงไม่แตกต่างกัน โดยไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ โสภาวดี อักษรมัต (2547: บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่าเพศต่างกัน อายุต่างกัน วุฒิการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ โสภาวดี อักษรมัต (2547: บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของมนตรี ทัดเทียม (2543 : บทคัดย่อ) ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

จากผลการศึกษา พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออกในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งพฤติกรรมแบบสัมพันธภาพ และพฤติกรรมแบบ

กิจสัมพันธ์ ในขณะที่พนักงานมีความพึงประสงค์ในพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับสูงทั้งสองด้าน ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการศึกษาไปใช้ดังนี้

3.1.1 ผู้บริหารระดับสูงควรแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพและแบบกิจสัมพันธ์ให้มากขึ้น ซึ่งจะเห็นได้จากแบบสอบถามปลายเปิด พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในทัศนะของพนักงานที่มีความต้องการมากที่สุด คือ ควรมีพฤติกรรมความเสมอภาค ความเป็นธรรมและมีจริยธรรมในการปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้นำอาจใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานซึ่งประกอบด้วย กฎระเบียบที่ยอมรับทั้งผู้ออกกฎและผู้ปฏิบัติตาม ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบ ตลอดจนมีความชอบธรรมในการใช้อำนาจ มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย โดยเปิดเผยข้อมูลที่ต้องการรวดเร็ว ไม่บิดเบือนหรือปิดบังบางส่วน การเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ทำ ทั้งร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไข และร่วมรับผิดชอบ และยังคงสร้างกระบวนการตรวจสอบได้ว่าโปร่งใสจริง โดยใช้การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด คຸ້ມເງິນ ຄຸ້ມເວລາ ຄຸ້ມແຮງງານ ซึ่งหากผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานแล้ว จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างแน่นอน เนื่องจากพนักงานมีความรู้สึกที่ดีก่อให้เกิดพนักงานในการทำงาน ทั้งกำลังกายและกำลังใจ

3.1.2 ผู้นำควรมีความเป็นกันเองและเป็นมิตรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การแสดงความเป็นมิตร ซึ่งหมายถึง การเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีความสุภาพ อ่อนโยน และให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา การวิจารณ์ลูกน้องด้วยคำพูดที่เหมาะสม

3.1.3 ผู้นำควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในการประชุม ซึ่งการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาจะช่วยสร้างความสำเร็จให้แก่ตัวผู้นำเอง

3.1.4 ผู้นำสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีความสามารถควรจะต้องเป็นผู้พัฒนาค้นหาสิ่งที่เป็นแรงจูงใจเกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3.1.5 ผู้นำที่มีศรัทธาซึ่งมาจากพรสวรรค์ และความสามารถที่โดดเด่น จะช่วยให้ผู้นำบรรลุความสำเร็จ การพัฒนาอบรมสามารถทำให้เป็นผู้นำมีความรู้และความสามารถในการแก้ไขปัญหา เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ

3.1.6 ผู้นำควรมีทัศนคติในทางสร้างสรรค์ และผู้นำที่ดีควรเป็นต้นแบบที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรปกป้องและรักษาผลประโยชน์ให้แก่องค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้น ในฐานะเป็นผู้บริหารของบริษัทฯ

3.2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นในพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ในด้านอื่นๆ เช่น สังกัดฝ่ายงาน ระดับเงินเดือน เป็นต้น

3.2.3 ควรมีการศึกษารูปแบบพฤติกรรมผู้นำในทฤษฎีที่ยังไม่ได้ศึกษา เช่น การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีศักยภาพในการเป็นผู้นำที่ดี และส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิติ ตย์คานนท์ (2543) *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ* พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
เปลวอักษร
- จอห์น ซี.แมกเวลล์ (2002) *ผู้นำที่เยี่ยมยอดคือผู้แบ่งปันความสำเร็จให้กับผู้อื่น* แปลจาก
Developing The Leaders Around You โดย เจษฎา ทรงมิตร (2547)
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ กู๊ดมอร์นิ่ง
- ชูเกียรติ ดำเนินทรัพย์ (2542) “พฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 8”
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ณรงค์กรณ์ ไชยนันท์ (2546) “พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทฯ
ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท แคนดี้ จำกัด “ สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต(การจัดการ) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ธงชัย ถาวร (2546) “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ปริญญา ต้นสกุล (2545) *ทำไมลูกน้องไม่ทำงาน* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์จิต
จักรวาล
- ปิลัญญ์ ปฏิพิมพ์าคม (2547) “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้น
พื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544) *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์
พันธศักดิ์ สติระ (2548) “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการกับความพึงพอใจใน
การทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออก” วิทยานิพนธ์ปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
- พรรณพร หฤทัยถาวร (2542) “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก”
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา

- พูลภัทร จันทน์หอมไกล (2546) “การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการ สาขา วิชาการอาคารสงเคราะห์” สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (ธุรกิจศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- พีรวัตร เนตรสุวรรณ (2546) “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- มนตรี ทัดเทียม (2543) “พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าประถมศึกษาอำเภอที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (254?) “ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ” ค้นคืนวันที่ 14 สิงหาคม 2550 จาก <http://www.nrru.ac.th/article/leadership.html>
- ขงยุทธ เกษสาคร (2542) *ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์
- ยวรรณา หวังกิตติกันต์ (2548) “ลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นจริงและที่คาดหวังของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลสุรินทร์” วิทยานิพนธ์ปริญญาสาขารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ราณี อธิชัยกุล (2544) “ภาวะผู้นำในองค์กร” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 4 หน้า 206-265 พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- “รูปแบบแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคน” ค้นคืนวันที่ 14 สิงหาคม 2550 จาก http://mba05.50webs.com/32701_unit04.doc
- เรืองยศ ไชยศึก (2536) “การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร
- วสันต์ สาระนันท์ (2540) “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหาร การศึกษา) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- วิมลศิริ บุญมานะ (2548) “พฤติกรรมผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สังกร รักษ์ชื่น (2540) “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ของศึกษานิเทศก์จังหวัด กับ
ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด ในเขตการศึกษา
3” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยทักษิณ
- ศิริชัย พลับพิบูลย์ (2547) “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับผล
การดำเนินงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร”
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
- สมนึก จิตริปลี้ม (2548) “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2”
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
- สมศักดิ์ คงเที่ยง (2544) “การศึกษากระบวนการจัดองค์กรและพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหาร
สถานศึกษา ในจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- สิทธิ์ สิริพิเศษ (2545) “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กับ
การประกันคุณภาพภายใน สหวิทยาเขตเทพนคร นครปฐม” วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศิลปากร
- สิริเกรียงไกร ธรรมโชติ (2546) “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับความพึงพอใจในการ
ทำงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา” วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏราชนครินทร์
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536) “ภาวะผู้นำ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติใน
การบริหารการศึกษา* หน้าที่ 5 หน้า 57-72 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาศึกษาศาสตร์
- สุทัศน์ แก้วปัญญา (2541) “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในจังหวัด
เชียงใหม่” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- สุทิน ฉิ่งทองคำ (2542) “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชา โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 1” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อุบล ทองพันธ์ (2543) “การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เอื้อต่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ตามความคิดเห็นของครูประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
- แอมบริก, โคนัลด์ ซี (2000) *ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมืออาชีพ* กรุงเทพฯ : เอ.อาร์.บิซิเนส เพรส
- Annebel H.B., Deanne N. Den Hartog , Paul L. Koopman (2004) “Leader Motives, Charismatic Leadership, and Subordinates’ Work Attitude in The Profit and Voluntary Sector” Retrieved September 14,2007 from Dissertation Abstract International Online. http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL
- Chao, Sherry (2005) “Relationship between followers' perception of organizational change and followers' desired leadership behaviors” Retrieved December 4,2007 from Dissertation Abstract Online. <http://proquest.umi.com/pqdweb/?>
- Klinsontorn, Saksith (2007) “The influence of leadership styles on organizational commitment and employee performances” Retrieved December 4,2007 from Dissertation Abstract Online. <http://proquest.umi.com/pqdweb/?>
- Teresa M Amabile, Elizabeth A Schatzel , Giovanni B Moneta & Steven J Kramer (2004) “Leader Behaviors and The Work Environment for Creativity : Perceived Leader ” Retrieved September 14,2007 from Dissertation Abstract International Online. http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม**พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ
กรณีศึกษา บริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด****คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้ สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นผู้ตอบ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์และเปรียบเทียบความแตกต่างของคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในการกรอกแบบสอบถามไม่มีผลกระทบบใด ๆ ต่อตัวท่าน ผู้วิจัยมีความประสงค์ที่จะใช้ในการศึกษาค้นคว้าและนำข้อมูลที่ท่านตอบไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาต่อไป

2. แบบสอบถามมี 4 ส่วน

- ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ
- ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออก
- ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง
- ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ

**แบบสอบถาม พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ
กรณีศึกษา บริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด**

แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออก

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องสี่เหลี่ยมหน้าตัวเลือก ให้ตรงกับความเป็นจริงเพียงข้อเดียว

1 เพศ	<input type="checkbox"/> ชาย
	<input type="checkbox"/> หญิง
2 อายุ	<input type="checkbox"/> 20 – 30 ปี
	<input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี
	<input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี
	<input type="checkbox"/> สูงกว่า 50 ปี
3 ระดับการศึกษา	<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี
	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
	<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี
4 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในบริษัทฯ	<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 3 ปี
	<input type="checkbox"/> 3 ปี - 5 ปี
	<input type="checkbox"/> มากกว่า 5 ปี - 7 ปี
	<input type="checkbox"/> มากกว่า 7 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แสดงออก โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

5	หมายถึง	ผู้บริหารระดับสูงแสดงพฤติกรรมนี้มากที่สุด
4	หมายถึง	ผู้บริหารระดับสูงแสดงพฤติกรรมนี้มาก
3	หมายถึง	ผู้บริหารระดับสูงแสดงพฤติกรรมปานกลาง
2	หมายถึง	ผู้บริหารระดับสูงแสดงพฤติกรรมน้อย
1	หมายถึง	ผู้บริหารระดับสูงแสดงพฤติกรรมน้อยที่สุด

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1 เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอันเป็นการติดต่อสื่อสารกันแบบสองทางเพื่อผลสำเร็จของส่วนรวม					
2 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน ไม่แสดงตนเหนือผู้ร่วมงาน					
3 ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน					
4 ดูแล เอาใจใส่ในสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา					
5 นำข้อเสนอแนะของพนักงานไปพิจารณาเพื่อหาแนวทางปฏิบัติต่อไป					
6 พยายามสร้างบรรยากาศการทำงานที่ราบรื่นเป็นกันเอง					
7 ให้ความรู้สึกเป็นกันเองขณะสนทนา					
8 จัดให้มีกิจกรรมสนทนาการเสมอ					
9 ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือเมื่อพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน					
10 พิจารณาความดีความชอบอย่างมีหลักเกณฑ์โดยใช้ระบบคุณธรรม					
11 มีมาตรฐานในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
12 ชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน					
13 กำหนดเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน					
14 ว่ากล่าวตักเตือนหรือลงโทษเมื่อเกิดการผิดพลาดในการทำงาน เพื่อให้เกิดความเกรงกลัวต่อผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ					
15 กระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้					
16 ให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา					
17 พบปะสนทนากับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ					
18 สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
19 ยกย่องชมเชยผลการปฏิบัติงานของพนักงาน					
20 ชี้แจงนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมอย่างสม่ำเสมอ					

ส่วนที่ 3 ความต้องการของพนักงานระดับปฏิบัติการ

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงหรือสอดคล้องกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- | | | |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | มีความต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงแสดงพฤติกรรมนี้มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีความต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงแสดงพฤติกรรมนี้มาก |
| 3 | หมายถึง | มีความต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงแสดงพฤติกรรมปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีความต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงแสดงพฤติกรรมน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีความต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงแสดงพฤติกรรมน้อยที่สุด |

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง	ระดับความต้องการของพนักงานระดับปฏิบัติการ				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1 เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอันเป็นการติดต่อสื่อสารกันแบบสองทางเพื่อผลสำเร็จของส่วนรวม					
2 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน ไม่แสดงตนเหนือผู้ร่วมงาน					
3 ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน					
4 ดูแล เอาใจใส่ในสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา					
5 นำข้อเสนอแนะของพนักงานไปพิจารณาเพื่อหาแนวทางปฏิบัติต่อไป					
6 พยายามสร้างบรรยากาศการทำงานที่ราบรื่นเป็นกันเอง					
7 ให้ความรู้สึกเป็นกันเองขณะสนทนา					
8 จัดให้มีกิจกรรมสนทนาการเสมอ					
9 ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือเมื่อพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน					
10 พิจารณาความดีความชอบอย่างมีหลักเกณฑ์โดยใช้ระบบคุณธรรม					
11 มีมาตรฐานในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
12 ชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน					
13 กำหนดเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน					
14 ว่ากล่าวตักเตือนหรือลงโทษเมื่อเกิดการผิดพลาดในการทำงาน เพื่อให้เกิดความเกรงกลัวต่อผู้ร่วมงานคนอื่นๆ					
15 กระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้					
16 ให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา					
17 พบปะสนทนากับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ					
18 สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
19 ยกย่องชมเชยผลการปฏิบัติงานของพนักงาน					
20 ชี้แจงนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมอย่างสม่ำเสมอ					

ภาคผนวก ข
การหาค่าความตรงตามเนื้อหา

ค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน
เรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ
กรณีศึกษา บริษัท กฤษมายกรงไทย จำกัด

โดยใช้สูตร
$$IOC = \frac{\sum X}{N}$$

IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสรุปกับจุดประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence)

$\sum X$ คือ ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

คำถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			X	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1 เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอันเป็นการติดต่อสื่อสารกันแบบสองทางเพื่อผลสำเร็จของส่วนรวม	1	1	1	3	1
2 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน ไม่แสดงตนเหนือผู้ร่วมงาน	1	1	1	3	1
3 ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน	1	1	1	3	1
4 ดูแลเอาใจใส่ในสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	3	1
5 นำข้อเสนอแนะของพนักงานไปพิจารณาเพื่อหาแนวทางปฏิบัติต่อไป	1	1	1	3	1
6 พยายามสร้างบรรยากาศการทำงานที่ราบรื่นเป็นกันเอง	1	1	1	3	1
7 รู้สึกเป็นกันเองเมื่อมีการพบปะสนทนา	0	1	1	2	0.66
8 จัดให้มีกิจกรรมสันทนาการเสมอ	1	1	1	3	1
9 ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือเมื่อพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1
10 พิจารณาความดีความชอบอย่างมีหลักเกณฑ์โดยใช้ระบบคุณธรรม	1	1	1	3	1
11 มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่แน่นอน	0	1	1	2	0.66
12 ชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1
13 กำหนดเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน	1	1	1	3	1

คำถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			X	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
14 ตำหนิหรือใช้การลงโทษ เมื่อเกิดการผิดพลาดในการทำงานเพื่อให้เกิดความเกรงกลัวต่อผู้ร่วมงานคนอื่นๆ	1	1	0	2	0.66
15 กระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้	1	1	1	3	1
16 ให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	3	1
17 พบปะสนทนากับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1
18 สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	3	1
19 ยกย่องชมเชยผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	1	1	1	3	1
20 ยินดีที่จะอธิบายเหตุผลในการบริหารงานและการกระทำต่างๆ ของตนเอง	0	1	1	2	0.66

ค่า IOC รวม = 18.64

20

= 0.932

ภาคผนวก ก
การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม
วัดพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกแบบสัมพันธภาพ

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	TOP1	2.7000	.9154	30.0
2.	TOP2	2.6000	.9322	30.0
3.	TOP3	2.3000	.8769	30.0
4.	TOP4	2.7000	1.0222	30.0
5.	TOP5	2.5333	.8604	30.0
6.	TOP6	2.6333	.9643	30.0
7.	TOP7	2.4000	1.0700	30.0
8.	TOP8	2.3667	1.1290	30.0
9.	TOP9	2.5667	.8584	30.0
10.	TOP10	2.3667	.7649	30.0

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 10

Alpha = .9457

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม
วัดพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกแบบกึ่งสัมพันธ

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	TOP11	2.4333	.8584	30.0
2.	TOP12	2.7000	.7944	30.0
3.	TOP13	2.8333	.9499	30.0
4.	TOP14	3.1667	.9855	30.0
5.	TOP15	3.1333	.9732	30.0
6.	TOP16	2.6667	.9589	30.0
7.	TOP17	2.2000	.9248	30.0
8.	TOP18	2.3667	.9643	30.0
9.	TOP19	2.4000	.8137	30.0
10.	TOP20	2.5000	.7768	30.0

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 10

Alpha = .8724

**ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม
วัดพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์แบบสัมพันธภาพ**

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	TOP21	3.8667	.8193	30.0
2.	TOP22	4.0000	.7428	30.0
3.	TOP23	4.3333	.8442	30.0
4.	TOP24	4.2333	.8584	30.0
5.	TOP25	4.1000	.8030	30.0
6.	TOP26	4.1667	.7466	30.0
7.	TOP27	3.8333	.8743	30.0
8.	TOP28	3.8333	.9129	30.0
9.	TOP29	4.3333	.8442	30.0
10.	TOP30	4.5333	.8604	30.0

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 10

Alpha = .8952

**ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม
วัดพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์แบบกึ่งสัมพันธ**

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	TOP31	4.3000	.7944	30.0
2.	TOP32	4.3000	.7944	30.0
3.	TOP33	4.2667	.7849	30.0
4.	TOP34	3.3333	1.0283	30.0
5.	TOP35	3.9667	.7649	30.0
6.	TOP36	4.1667	.7915	30.0
7.	TOP37	3.7333	.7397	30.0
8.	TOP38	4.1333	.8193	30.0
9.	TOP39	3.9000	.9229	30.0
10.	TOP40	3.9000	.9229	30.0

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 10

Alpha = .8978

ภาคผนวก ง

จดหมายขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล



ที่ ศธ 0522.17/บ 569

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

25 กันยายน 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส และ ผู้บริหารฝ่ายบัญชีการเงิน
(คุณ วรณา ต้นวงศ์वाल)


สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด.
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวปาริชาติ คงเสมา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง
“พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษา บริษัท กฎหมาย
กรุงไทย จำกัด ” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวม
ข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่
เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและ
กระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา ฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ได้โปรด
พิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับ
รายละเอียดอื่นนักศึกษานำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และ
ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.วังสกรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศร 0522.17/ ฌ ๖99

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๖ กันยายน 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนัก และ ผู้บริหารสำนักตรวจสอบภายใน
(คุณ รัตนา จิรพจนาน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด.
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวปาริชาติ คงเสมา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง
“พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษา บริษัท กฤตหมาย
กรุงเทพ จำกัด ” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวม
ข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้หนึ่งแล้ว แต่
เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและ
กระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา ฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ได้โปรด
พิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับ
รายละเอียดอื่นนักศึกษานำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และ
ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศร 0522.17/ ๕๖ ๖๖๙

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๕๖ กันยายน 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายและผู้บริหาร สำนักการ
(คุณ วรรณดี แก้วมีศรี)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด.
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวปาริชาติ คงเสมา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง
“ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษา บริษัท กฤตหมาย
กรุงไทย จำกัด ” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวม
ข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่
เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและ
กระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา ฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ได้โปรด
พิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับ
รายละเอียดอื่นนักศึกษานำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และ
ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. รุ่งสรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวปาริชาติ คงเสมา
วัน เดือน ปี	18 ธันวาคม 2516
สถานที่เกิด	จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2539
สถานที่ทำงาน	บริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	พนักงานบัญชี