

Scam

**ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นกรณีศึกษา พนักงานระดับ
ปฏิบัติการ บริษัท โอเอสเอส จำกัด**

นายชูศักดิ์ แก้วกุล

**การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

พ.ศ. 2551

**The Desirable Leadership of the First-Line Manager: A Case Study of Operation
Employees of Osotspa Company Limited**

Mr.Choosak Kaewkul

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University**

2008


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษา
พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท โอสดสภา จำกัด
ชื่อและนามสกุล นายชูศักดิ์ แก้วกุล
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว

รศ. ธีระ . ประธานกรรมการ
.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล)

กนก ทว กรรมการ
.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


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

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 30 เดือน มกราคม พ.ศ. 2552

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษา พนักงาน
ระดับปฏิบัติการ บริษัท โอสดสภา จำกัด

ผู้ศึกษา นายชูศักดิ์ แก้วกุล **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล **ปีการศึกษา** 2551

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่เป็นอยู่และที่พึงประสงค์ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ (2) ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ ของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (3) ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามปัจจัยด้านการทำงานและ (4) เสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ของพนักงานในระดับปฏิบัติการ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอสดสภา จำกัด (สำนักงานใหญ่) จำนวน 316 คน เครื่องมือในการวิจัยใช้แบบสอบถาม ซึ่งผ่านการทดสอบหาความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามที่ระดับ 0.92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีและค่าเอฟ

ผลการศึกษาพบว่า (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่เป็นอยู่ในทัศนะของพนักงานในระดับปฏิบัติการ เป็นแบบสั่งการอยู่ในระดับมาก แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วมและแบบเน้นความสำเร็จ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ ของพนักงานในระดับปฏิบัติการ แบบสั่งการ แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วมและแบบ เน้นความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก (2) พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีระดับความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีลักษณะงานด้านระดับความมั่นคงในงานแตกต่างกัน มีระดับความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นให้ตรงกับความประสงค์ของพนักงานในระดับปฏิบัติการ ฝ่ายบริหารควรส่งเสริม ให้ผู้บริหารระดับต้นมีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

คำสำคัญ ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารระดับต้น พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท โอสดสภา จำกัด (สำนักงานใหญ่)

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอเอสเอส จำกัด (สำนักงานใหญ่)” ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี และเป็นไปตามความมุ่งหมายทุกประการด้วยความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างยิ่งจากศาสตราจารย์ ดร.ราณี อิศัยกุล แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำแนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะด้วยดีตลอดมา ส่งผลให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ตลอดจนจนคณาจารย์จากแขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ได้อบรมสั่งสอน ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ผู้ศึกษาจึงขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณพี่ๆ เพื่อนๆ นักศึกษา MBA5 และ MBA6 ที่ให้คำปรึกษาให้การสนับสนุนช่วยเหลือและให้กำลังใจซึ่งกันและกันตลอดเวลา รวมทั้งพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอเอสเอส จำกัด (สำนักงานใหญ่) ทุกท่านที่สละเวลาในการให้ข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้เป็นอย่างดียิ่ง

ท้ายสุด ผู้ศึกษาขอขอบคุณและคุณประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บิดา มารดา ตลอดทั้งครูอาจารย์ทุกท่านที่เคยอบรมสั่งสอนศิษย์ ซึ่งเป็นผู้มีพระคุณอันยิ่งใหญ่ และสมาชิกครอบครัวของผู้ศึกษา ผู้เป็นกำลังใจและเป็นพลังผลักดันในความสำเร็จครั้งนี้

ชูศักดิ์ แก้วกุล

พฤศจิกายน 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่จะศึกษา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
กรอบแนวคิดในการศึกษา	3
สมมติฐานในการศึกษา	4
ขอบเขตของการศึกษา	5
นิยามคำศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	15
โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของบริษัท โอสดสภา จำกัด	32
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	38
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	44
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	44
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	45
การเก็บรวบรวมข้อมูล	48
การวิเคราะห์ข้อมูล	49
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	50
ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	50
ตอนที่ 2 ปัจจัยด้านการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง	52
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่เป็นอยู่ และที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ	54

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมุติฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่เป็นอยู่และ ที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ.....	58
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระของข้อเสนอแนะ	62
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	65
สรุปการศึกษา	65
อภิปรายผลการศึกษา	68
ข้อเสนอแนะ	69
บรรณานุกรม	72
ภาคผนวก	78
ก แบบสอบถาม	79
ข การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	86
ประวัติผู้ศึกษา	91

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ ตามการศึกษาของ Kurt Lewin ทั้ง 3 แบบ	21
ตารางที่ 2.2 แสดงพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอสเตท	23
ตารางที่ 2.3 แสดงตัวอย่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคน ตามแนวคิดของ มหาวิทยาลัยมิชิแกน	24
ตารางที่ 2.4 การจำแนกการควบคุมสถานการณ์ในทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์	27
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษาสูงสุด จำแนกตามจำนวนความถี่ และคิดเป็นร้อยละ	51
ตารางที่ 4.2 ข้อมูลปัจจัยด้านการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ระดับความมั่นคงในงาน สภาพปฏิบัติงานสวัสดิการ ผลตอบแทนและเงินเดือน จำแนกตามจำนวนความถี่ และคิดเป็นร้อยละ	53
ตารางที่ 4.3 ข้อมูลการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสั่งการ ของผู้บริหารระดับต้นที่เป็นอยู่และที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ	54
ตารางที่ 4.4 ข้อมูลการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ของผู้บริหารระดับต้นที่เป็นอยู่ และที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ	55
ตารางที่ 4.5 ข้อมูลการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ของผู้บริหารระดับต้นที่เป็นอยู่ และที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ	56
ตารางที่ 4.6 ข้อมูลการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จของผู้บริหารระดับต้นที่เป็นอยู่ และที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ	57
ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ระหว่างเพศกับภาวะผู้นำที่ต้องการ	59
ตารางที่ 4.8 ค่าสถิติในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ระหว่างอายุกับภาวะผู้นำที่ต้องการ	59
ตารางที่ 4.9 ค่าสถิติในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 ระหว่างสถานภาพการสมรสกับภาวะผู้นำที่ต้องการ	60
ตารางที่ 4.10 ค่าสถิติในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 ระหว่างระดับการศึกษา กับภาวะผู้นำที่ต้องการ	60
ตารางที่ 4.11 ค่าสถิติในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 6 ระหว่างระดับความมั่นคงในงาน กับภาวะผู้นำที่ต้องการ	61

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.12 ค่าสถิติในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 7 ระหว่างสภาพการปฏิบัติงานกับ ภาวะผู้นำที่ต้องการ	61
ตารางที่ 4.13 ค่าสถิติในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 8 ระหว่างสวัสดิการ ผลตอบแทนและ เงินเดือนกับภาวะผู้นำที่ต้องการ	62
ตารางที่ 4.14 แสดงความถี่และค่าร้อยละ ของข้อเสนอแนะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ	63

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม	4
ภาพที่ 2.1 แสดงแบบของผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท	22
ภาพที่ 2.2 สรุปตัวแบบการวิจัยตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์	28
ภาพที่ 2.3 แสดงบทบาทผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย	30
ภาพที่ 2.4 ผังบริหารองค์กร บริษัท โอเอสเอส จำกัด	36
ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการทดสอบแบบสอบถาม	48

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และการแข่งขันทางการค้าอย่างเสรี (Free trade agreement) ส่งผลให้เกิดทั้งผู้แพ้และผู้ชนะภายในชั่วระยะเวลาอันรวดเร็ว โลกปัจจุบันจึงอยู่ท่ามกลางสถานการณ์ของความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ ประเทศไทยได้ก้าวสู่วัฏจักร โดยเห็นได้จากแนวทางการบริหารองค์การของภาครัฐ และการจัดการของภาคเอกชนชั้นนำต่าง ๆ ที่ได้กำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อมุ่งพัฒนาบุคลากรภายในองค์การของตนเอง โดยมุ่งเน้นให้สมาชิกภายในองค์การเกิดการพัฒนาการทางความคิด ใช้การบริหารจัดการภายใต้องค์ความรู้ (Body of Knowledge) ที่เป็นสหวิทยาการ เพื่อมุ่งสร้างความสามารถในการแข่งขันทางการค้าทั้งภายในประเทศและเวทีการค้าระหว่างประเทศในสังคมที่ไร้พรมแดนดังกล่าว

เป็นที่ยอมรับกันว่าบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทุก ๆ ระดับของสังคมคือ “ผู้นำ” ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดและความสงบสุขของสังคมและประเทศชาติทั้งหมด (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2545: 19) นอกจากนี้มีความสำคัญต่อสังคมแล้ว ในองค์กรซึ่งเป็นหน่วยย่อย ๆ ในสังคมก็เป็นที่ยอมรับเช่นกันว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญเปรียบเสมือนกุญแจไขสู่ความสำเร็จ ประสิทธิภาพขององค์กร ไม่ว่าจะเป็้องค์การในภาครัฐ ระดับท้องถิ่นและระดับชาติหรือองค์กรภาคเอกชน ความสำคัญของความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง จากผลงานการศึกษาค้นคว้าวิจัยจำนวนมากทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ยืนยันว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร รวมถึงความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ พยายามที่จะปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้มีความยืดหยุ่น กะทัดรัดขึ้น (Flat Organization) รวมทั้งปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการแข่งขันในด้านต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้้องค์การสามารถที่จะดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน แต่การที่จะนำพาองค์กรให้เคลื่อนไหวหรือเดินหน้าไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้นั้น นอกจาก

จะต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ และมีภาวะผู้นำแล้ว สิ่งที่เป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งอีกอย่างหนึ่งที่จะขับเคลื่อนนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ นั่นก็คือ “บุคลากรระดับปฏิบัติงาน” หรือ “พนักงาน” นั่นเอง ซึ่งไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชนก็ตาม จะเห็นได้ว่าบุคลากรดังกล่าวมีส่วนหรือจำนวนที่มากกว่าบุคลากรในระดับผู้นำ หรือผู้บริหารเป็นจำนวนมาก

ดังนั้น ความคิด ความรู้สึก ของพนักงานที่มีต่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ทั้งทางด้านคุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพหรือนิสัยส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ซึ่งเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิด สนับสนุนและมีอำนาจในการสั่งการหรือมอบหมายงานโดยตรงให้กับพนักงานในระดับปฏิบัติการ รวมทั้งยังเป็นผู้ที่สามารถให้คุณให้โทษจากพฤติกรรม การกระทำและจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นลำดับแรก ย่อมมีผลทั้งด้านบวกและด้านลบต่อองค์กร เช่น ถ้าพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกที่ผู้นำเป็นผู้มีคุณธรรม มีความสามารถ ดูแลเอาใจใส่ ให้คำแนะนำช่วยเหลือและปกป้องพนักงานอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน มอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมตรงตามความสามารถของพนักงาน ตลอดจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ผลการตอบแทนอย่างยุติธรรม ก็จะทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งก็จะส่งผลดีต่อองค์กร ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานมีความคิด ความรู้สึก ต่อผู้นำในด้านลบทำงานแบบเข้าขามเย็นขามก็จะทำให้องค์กรพัฒนาและเจริญเติบโตไปได้ช้า ในสภาวะการณ์ปัจจุบันอาจทำให้องค์กรสูญเสียความเป็นผู้นำถูกคู่แข่งแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด หรืออาจต้องเลิกกิจการไปในที่สุด

บริษัท ไอสอสภา จำกัด นับว่าเป็นองค์กรเอกชนแห่งหนึ่งที่เป็นทั้งผู้ผลิต และผู้จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ยาและเวชภัณฑ์ รวมทั้งเครื่องดื่มชูกำลัง ที่ส่งจำหน่ายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ นับตั้งแต่เริ่มก่อตั้งกิจการมาในปี พ.ศ.2434 จนถึงปัจจุบันนับเป็นระยะเวลาถึง 117 ปีแล้ว องค์กรได้มีการพัฒนา ขยายกิจการและเจริญเติบโตอย่างมั่นคง ดังนั้นจึงเป็นองค์กรที่ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาถึงภาวะผู้นำระดับต้น ที่พึงประสงค์ของพนักงานในระดับปฏิบัติการ ที่มีต่อผู้นำว่ามีความสอดคล้องตรงกับทฤษฎี แนวคิดและหลักการ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานหรือองค์กรมากน้อยเพียงใด ที่ได้นำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยจะนำผลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการศึกษาและวิจัยภาวะผู้นำระดับต้นที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีต่อผู้นำในองค์กรอื่นๆ ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ ประกอบด้วย 4 ข้อ ดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่เป็นอยู่และที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ

2.2 เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

2.3 เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามปัจจัยด้านการทำงาน

2.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ

3. กรอบแนวคิดในการศึกษา

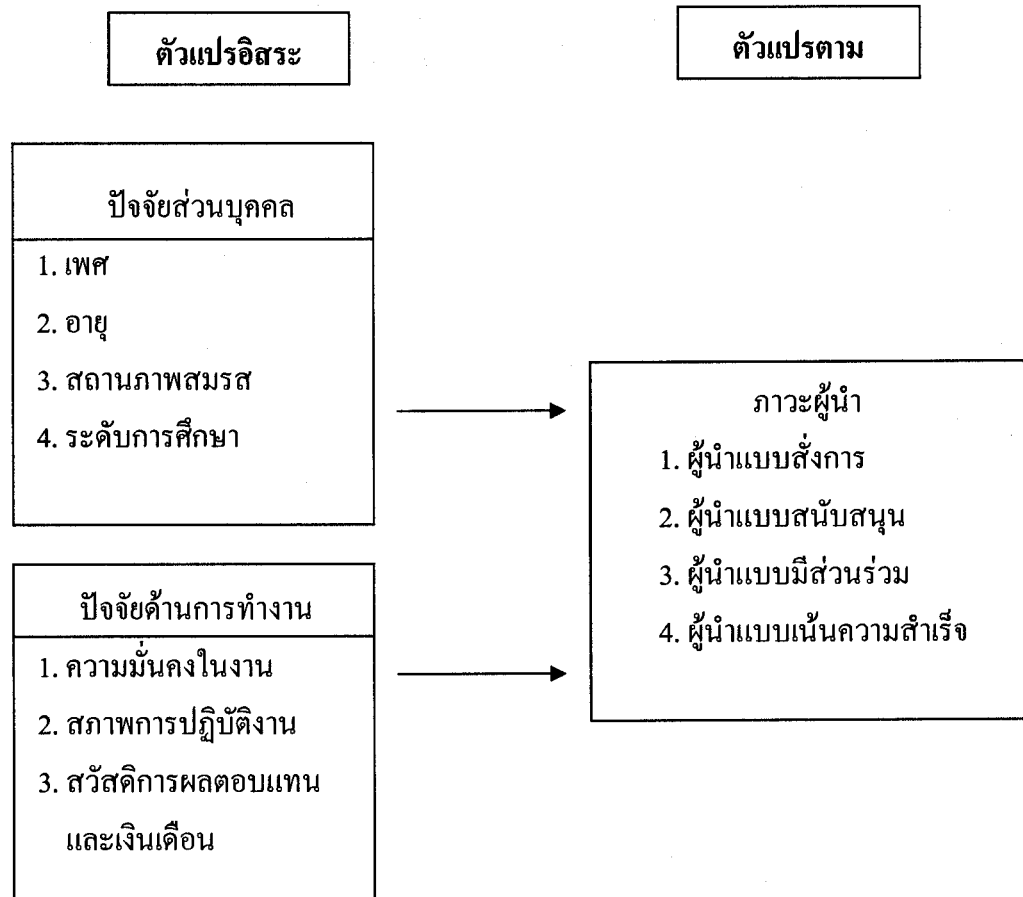
3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ในการศึกษาครั้งนี้ได้แยกตัวแปรอิสระออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

3.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย

- 1) เพศ
- 2) อายุ
- 3) สถานภาพสมรส
- 4) ระดับการศึกษา

3.1.2 ปัจจัยด้านการทำงาน ประกอบด้วย

- 1) ความมั่นคงในงาน
- 2) ระยะเวลาการปฏิบัติงาน
- 3) สวัสดิการผลตอบแทนและเงินเดือน



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

4. สมมติฐานในการศึกษา

สมมติฐานที่ 1 พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอเอสเอส จำกัด มีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์แตกต่างจากรูปแบบของภาวะผู้นำระดับต้นที่เป็นอยู่

สมมติฐานที่ 2 พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอเอสเอส จำกัด ที่มีเพศต่างกัน มีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอเอสเอส จำกัด ที่มีอายุต่างกัน มีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอเอสเอส จำกัด ที่มีสถานภาพการสมรสต่างกัน มีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่แตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 5 พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอเอสเอส จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่แตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 6 พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอเอสเอส จำกัด ที่มีระดับความมั่นคงในงานต่างกัน มีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่แตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 7 พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอเอสเอส จำกัด ที่มีสภาพการปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่แตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 8 พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอเอสเอส จำกัด ที่มีสวัสดิการผลตอบแทนและเงินเดือนต่างกัน มีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่แตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตการศึกษาแบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยศึกษาภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิดของ House โดยมีตัวแปรดังนี้

5.1.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยด้านการทำงาน

5.1.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น

5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ ศึกษาเฉพาะประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในบริษัท โอเอสเอส จำกัด เลขที่ 348 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร (สำนักงานใหญ่)

5.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.3.1 ประชากร คือ พนักงานที่เป็นเป้าหมายของการศึกษารุ่นนี้ทั้งหมด โดยในที่นี้หมายถึง พนักงานของบริษัท โอเอสเอส จำกัด (สำนักงานใหญ่) จำนวน 1,500 คน

5.3.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่เป็นตัวแทนในการตอบแบบสอบถามทั้งหมด โดยในที่นี้ คือ พนักงานของบริษัท โอเอสเอส จำกัด (สำนักงานใหญ่) จำนวน 316 คน ซึ่งตัวเลขจำนวนนี้ได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตร ของทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05

5.4 ขอบเขตด้านเวลา การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ มีระยะเวลาในการดำเนิน 4 เดือน นับตั้งแต่เดือน สิงหาคม-พฤศจิกายน 2551 ดังนี้

5.4.1 เดือน สิงหาคม 2551 รวบรวมข้อมูลเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสารเกี่ยวกับความเป็นมา สภาพทั่วไป รวมทั้งสถิติ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

5.4.2 เดือน กันยายน 2551 วิจัยภาคสนามเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานต่อผู้นำในหน่วยงาน ปัญหา อุปสรรคของผู้นำ พร้อมข้อเสนอแนะและความเห็นของพนักงาน และปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านการทำงานที่มีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อผู้นำในหน่วยงาน

5.4.3 เดือน ตุลาคม 2551 วิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผลข้อมูล

5.4.4 เดือน พฤศจิกายน 2551 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเสนอแนะ

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะเป็นการให้ความหมายคำสำคัญ ๆ ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน สำหรับหลักเกณฑ์การกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะแต่ละคำข้างล่างนี้ ผู้ศึกษาได้นำมาจากคำสำคัญของชื่อการศึกษาคือนควาอิสระ วัตถุประสงค์การวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีดังนี้

6.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ภาวะผู้นำ จึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่จะช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

6.2 ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุม สั่งการและมอบหมายงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยตรง

6.3 พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ซึ่งไม่ได้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจหรือกำหนดนโยบายการบริหารงานขององค์กร

6.4 ความมั่นคงในงาน หมายถึง หน้าที่การงานที่พนักงานได้รับมอบหมายให้ทำนั้นมี ความเหมาะสม ตรงตามความรู้ความสามารถ ซึ่งทำให้พนักงานมีความมั่นคง ปลอดภัย จากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความถูกต้อง เทียบตรงและยุติธรรม รวมทั้งโอกาสที่พนักงานจะ โคนกั้นแก่งหรือโอกาสที่พนักงานจะ โคนให้ออกจากงานอย่างไม่เป็นธรรมนั้นมีโอกาสเป็นไปได้ น้อยมาก

6.5 สภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะหรือสภาพของการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งได้แก่ การปฏิบัติงานประจำสำนักงาน การปฏิบัติงานภาคสนาม หรือ การปฏิบัติงานทั้งประจำสำนักงานและการปฏิบัติงานภาคสนามควบคู่กัน

6.6 สวัสดิการ ผลตอบแทนและเงินเดือน หมายถึง ผลตอบแทนที่องค์การจ่ายให้แก่พนักงานและสามารถคำนวณเป็นตัวเงินได้ในแต่ละเดือน ซึ่งได้แก่ เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง ค่าครองชีพ ค่าน้ำมันรถและค่าคอมมิชชั่น

6.7 ผู้นำแบบสั่งการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการใช้อำนาจเกี่ยวกับการทำงานรวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีทำงานตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ โดยกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

6.8 ผู้นำแบบสนับสนุน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่น ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงาน รวมทั้งปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

6.9 ผู้นำมีแบบมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำที่แสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในและมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อย ๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขึ้นในที่ทำงาน

6.10 ผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง (High standard of excellence) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษาครั้งนี้แบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่

7.1 ได้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท โอสดสภา จำกัด (สำนักงานใหญ่)

7.2 ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท โอสดสภา จำกัด (สำนักงานใหญ่) ซึ่งสามารถ

นำไปเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น และนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรต่อไป

7.3 เป็นข้อมูลสำหรับผู้สนใจทั่วไปที่จะนำไปประยุกต์ใช้

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมของการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอเอสสา จำกัด (สำนักงานใหญ่)” ในการศึกษาครั้งนี้ ได้นำเสนอแนวคิด งานวิจัย รวมถึงตำรา บทความ และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิด แบบสอบถาม อภิปรายผลและข้อเสนอแนะสำหรับการจัดแบ่งหรือกำหนดหัวข้อของบทที่ 2 นี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดหัวข้อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขตการวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัย โดยครอบคลุม 4 หัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 3. ความเป็นมา โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ของบริษัท โอเอสสา จำกัด
 4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ดังจะได้อธิบายตามลำดับ

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะแบ่งหัวข้อในการนำเสนอเป็น 2 ประการ คือ (1) ความหมายของผู้นำ และ (2) ประเภทของผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำ

สมพงษ์ เกษมสิน (2517: 32) ให้ความหมายผู้นำว่า หมายถึง ผู้ที่มีคุณภาพ มีพฤติกรรมและบทบาทแตกต่างไปจากกลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้ตาม ผู้นำจะพบว่าเป็นผู้นำอยู่ในกลุ่มของบุคคลประเภทต่างๆ มากมาย เช่น กลุ่มบุคคลที่มีสถานภาพโดยตำแหน่ง กลุ่มบุคคลที่มีอำนาจในชุมชน กลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลโดยความคิด กลุ่มบุคคลที่เป็นที่เคารพและคนอื่นให้ความนับถือ เป็นต้น

อุทัย หิรัญโต (2517: 17) ให้ความเห็นว่าผู้นำ คือ ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก ริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่และบารมี เป็น

เครื่องมือในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะ
ทำให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ภิญโญ สาร (2523: 54) ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่มีความ
ความสามารถในการจูงใจคนหรือมีอำนาจให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือตามคำสั่ง
ของเขาได้ มีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น เป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือกว่าใน
การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร กล่าวคือ อาจเป็นคน
เดียวกันหรือไม่ก็ได้

กิตติมา ปรีดีดิถก (2529: 250) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจหรือมีอิทธิพลที่จะดึงดูด
หรือจูงใจผู้อื่นในกลุ่ม ให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็นและคำสั่งของตนเองได้

กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529: 9) ให้ความหมายผู้นำว่า มีลักษณะเป็นผู้จัดการ เป็น
ผู้บริหารและผู้อำนวยการ เป็นต้น

พลศักดิ์ แย้มละออ (2538: 9) ผู้นำ คือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่ม ที่มีบทบาทมี
อำนาจ หรืออิทธิพลเหนือบุคคลอื่นและสามารถโน้มน้าวหรือชักจูงให้บุคคลอื่นในกลุ่มร่วมกัน
ปฏิบัติการกิจให้บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538: 178) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า คือ ผู้ที่มี
บทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา โดยครอบคลุมความสัมพันธ์ใน
ด้านต่าง ๆ เช่น การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และการมีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่
ทางการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่

อรุณ รักธรรม (2540: 195) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อ
ทัศนคติความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งบุคคลใด

อำเภอ อินทรประเสริฐ (2542: 3) ให้ความหมายของผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจ
หรือมีอิทธิพลเหนือการกระทำของผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการจูงใจ ตัดสินใจ
ประสานสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จบนพื้นฐานของความศรัทธา
ยอมรับ โดยผู้นำอาจจะได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่ก็ได้

กิติ ตยัคคานนท์ (2543: 21) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมี
อิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อถืออย่างเต็มที่ อีกทั้ง
ยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจจากผู้ได้บังคับบัญชาเหล่านั้นอย่างแท้จริง

พัฒน์ บุญยรัตพันธ์ (อ้างอิงใน อุดมศักดิ์ นวลศิริ 2543: 18) มีความเห็นเกี่ยวกับ
“ผู้นำ” ว่า หมายถึง บุคคลที่มีบุคลิกภาพดีเด่น มีความสามารถพิเศษ ในกลุ่มชนบทหรือท้องถิ่น
อาจจะมีสถานการณ์หนึ่งเกิดขึ้น และจะทำให้เกิดผู้นำแบบผู้ตาม ซึ่งทำให้ผู้มีบุคลิกภาพดีเด่น มี

ความรู้ ความสามารถ กลายเป็นผู้นำในกลุ่มนั้น ลักษณะเช่นนี้เป็นการมองผู้นำในแง่ของสถานการณ์และบุคลิกภาพ

พรเทพ พุกกะพันธ์ (2544: 19) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้า เป็นผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชาและจะนำผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ โดยใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะบรรลุเป้าหมายและมีความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 31) สรุปความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้ห้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้นำ คือ บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและความช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

แสวง รัตนมงคลมาต (2544: 56) ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง ผู้ที่จะต้องมีความอำนาจ (Power) หรือมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Influence over others) กล่าวคือ เมื่อพูดแล้วผู้อื่นเชื่อและเมื่อบอกแล้วผู้อื่นทำตาม

พีรวัตร เนตรสุวรรณ (2546: 3) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในกลุ่ม ซึ่งมีความสามารถที่จะสร้างความศรัทธา สามารถสร้างแรงจูงใจ ชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตามและให้ความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานตามภารกิจของกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้นำยังมีความสามารถในการริเริ่มในการปฏิบัติงานและการเป็นผู้นำนั้น ในบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร แต่ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มดังกล่าวที่วามา

ปิลัญ ปฏิพิมพ์าคม (2547: 12) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการยอมรับหรือได้รับมอบหมายให้มีบทบาทอิทธิพลเหนือกลุ่มบุคคลในการประสานงาน ควบคุม ขจัดความขัดแย้ง ฟื้นฟูอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

วิมลสิริ บุญมานะ (2548: 10) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้มีบทบาทสำคัญ มีอิทธิพลในการดำเนินงาน ในการตัดสินใจ ในการปกครองบังคับบัญชา สามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้นในหน่วยงาน โดยประสานงานสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่องยอมรับจากกลุ่มว่าเป็นผู้มีความสามารถในการนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จ

Morris & Seeman (อ้างอิงใน ชงยุทธ เกษสาคร 2542: 65) ได้นิยามการเป็นผู้นำ ออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. สถานภาพ (Status) กลุ่มนี้ถือว่า การเป็นผู้นำเหมือนกับความสำคัญของตำแหน่ง ของผู้นั้น ผู้นำจึงมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

2. การยกย่องนับถือ (Esteem) กลุ่มนี้ถือว่า ผู้นำเป็นที่รวมของความสนใจเป็น ตัวแทนของกลุ่มจึงมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความรู้ ความสามารถ และมีอิสระเสรีในการปฏิบัติงาน การยกย่องนับถือนี้ จะช่วยเป็นเครื่องชี้ถึงความ โน้มเอียงในการเลือกผู้นำทางสังคมด้วย

3. พฤติกรรม (Behavior) ตามแนวคิดของกลุ่มนี้ผู้นำ คือ บุคคลที่แสดงพฤติกรรม ของการนำ กลุ่มในรูปแบบต่าง ๆ เนื่องจากบุคคลที่มีตำแหน่งต่างกัน มีปรัชญา และค่านิยมที่ แตกต่างกันย่อมมีพฤติกรรมของการนำไม่เหมือนกัน

4. อิทธิพล (Influence) การเป็นผู้นำ คือ การมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและชักนำให้ คนอื่นปฏิบัติตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในทางที่ดี

Rue and Byard (อ้างอิงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2545: 277) ให้ ความหมายของผู้นำว่า เป็นบุคคลซึ่งมีผู้ตามและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนด วัตถุประสงค์และบรรลุวัตถุประสงค์นั้น หรือเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ก้าวหน้า และ บรรลุผลสำเร็จโดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาขององค์การ

Halpin (อ้างอิงใน พิระวัตร เนตรสุวรรณ 2546: 1) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคล ที่เป็น หัวหน้าที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น อาจมีตำแหน่งจากการ บริหาร โดยการแต่งตั้ง เลือกตั้งหรือโดยบทบาทของตัวเอง ทำหน้าที่ในการสั่งการชี้แนะให้กลุ่ม ปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ในหน่วยงานหนึ่งอาจจะมีผู้นำ หลายระดับแต่ต้องขึ้นอยู่กับผู้นำสูงสุดเพียงผู้เดียว

Dejinozka (อ้างอิงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2548: 1) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการ บรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม

Durbin (อ้างอิงใน ปิณีสี เมธิอภิรักษ์ 2549: 4) ให้ความหมายของผู้นำว่า เป็น บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ คือ บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและ ความช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Fiedler (1967: 78-79) มีความเห็นว่าผู้ที่เป็นผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้

1. ได้รับการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ หัวหน้า โดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม
2. เป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากกลุ่มให้ทำหน้าที่สำคัญ
3. เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุด โดยใช้สังคมมิติ

Dunn (อ้างอิงใน ปีณรสี เมธีอภิรักษ์ 2549: 4) มองว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นสามารถชักชวนให้คนอื่นเหล่านั้นช่วยปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดได้

จากความหมายของนักวิชาการข้างต้นพอสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

1.2 ประเภทของผู้นำ

กลุทธน ธนาพงศธร (2542: 289-291) ได้จำแนกประเภทของผู้นำไว้โดยใช้เกณฑ์ 4 ประการ คือ

1.2.1 เกณฑ์การได้มาซึ่งอำนาจหรือตำแหน่งผู้นำ

1) ผู้นำแบบจารีตประเพณี เป็นผู้นำที่ได้อำนาจมาจากประเพณี (Traditional authority) ความชอบธรรมของการมีอำนาจแบบนี้ เกิดจากความเชื่อมั่นในความขลังของประเพณี ที่ถือกันว่า บุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง ควรได้รับสิทธิในการปกครองคนอื่น เช่น โดยการสืบสันตติวงศ์ หรือระบบท้าวสมมติ

2) ผู้นำแบบบุญญาธิการ เป็นผู้นำที่ได้รับอำนาจอันเนื่องมาจากการที่บุคคลนั้นมีบุคลิกภาพ อุดมลักษณะหรือลักษณะพิเศษบางประการที่แตกต่างไปจากบุคคลทั้งหลายในสังคมหรือองค์กร เป็นอำนาจที่เกิดจากบารมี (Charismatic authority) ของตนเอง มีพื้นฐานมาจากการมีศรัทธาในตัวผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในลักษณะที่ได้รับแรงบันดาลใจมาจากอำนาจลึกลับบางอย่าง ทำให้เกิดความเต็มใจเชื่อฟังคำสั่งของบุคคลนั้นขึ้นมา

3) ผู้นำแบบกฎหมาย เป็นผู้นำที่ได้อำนาจจากบทบัญญัติของกฎหมาย (Legal authority) ความชอบของการมีอำนาจแบบนี้เกิดจากการมีความเชื่อมั่นที่เป็นทางการ ในการมีอำนาจเหนือของปทัสถานทางกฎหมายต่าง ๆ ไม่ว่าจะมิสาระใด ๆ หลักการที่ไม่มีลักษณะเป็นส่วนตัวเหล่านี้ หมายรวมถึง การปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้มีตำแหน่งที่เป็นทางการโดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลที่ครองตำแหน่งนั้น การมีอำนาจตามกฎหมายเป็นลักษณะสำคัญขององค์กรที่เป็นทางการของสังคมสมัยใหม่

1.2.2 เกณฑ์การใช้อำนาจของผู้นำ

ได้จำแนกออกเป็น 3 แบบ คือ

1) ผู้นำเผด็จการหรืออัคราธิปไตย ผู้นำแบบนี้จะใช้อำนาจตามอำเภอใจ โดยยึดถือความรู้สึกนึกคิดและความพึงพอใจส่วนตัวเป็นสำคัญ โดยไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ดังนั้นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้ตัดสินใจชี้ขาดแต่เพียงผู้เดียว

2) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม ผู้นำแบบนี้จะใช้อำนาจที่มีอยู่เพียงเล็กน้อยหรือแทบจะมิได้ใช้เลย หากแต่ปล่อยให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ตามใจชอบในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ นั้น ผู้นำแบบนี้จะไม่กล้าตัดสินใจออกคำสั่งหรือเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้น แต่จะปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการแก้ไขกันไปเอง

3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบนี้จะใช้อำนาจในระดับปานกลาง กล่าวคือ จะมีการใช้อำนาจบ้างตามความจำเป็นและเพียงพอแก่กรณี มิใช่ใช้อำนาจอย่างฟุ่มเฟือย หรือไม่ยอมใช้อำนาจเลย เมื่อมีการดำเนินกิจกรรมใด ๆ นิยมใช้วิธีการปรึกษาหารือหรือจัดประชุมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น เมื่อเกิดกรณีขัดแย้งจะใช้กลไกของระบอบประชาธิปไตยเป็นเครื่องตัดสิน

1.2.3 เกณฑ์ประสิทธิภาพของการใช้อำนาจ

ได้จำแนกประเภทของผู้นำออกเป็น 8 แบบ โดย 4 แบบแรกเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ส่วน 4 แบบหลังเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย ดังนี้

1) ผู้นำแบบข้าราชการ จะปฏิบัติงาน โดยยึดกฎหมายระเบียบข้อบังคับอย่างเข้มงวดกวดขัน เพราะถือว่าสิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง และในการปฏิบัติหน้าที่ประจำวันจะยึดถือคำสั่งหรือนโยบายอย่างเคร่งครัด โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้รับบริการ อันถือว่าเป็นสิ่งบั่นทอนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2) ผู้นำแบบนักพัฒนา จะมีจิตสำนึกในการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา เพราะเชื่อมั่นว่าระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่ดีจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

3) ผู้นำแบบผู้เผด็จการใจบุญ ในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ผู้นำแบบนี้จะยึดถือหลักการและเป้าหมายอย่างมั่นคงมีความเด็ดเดี่ยวที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ แต่ในขณะเดียวกันก็มีจิตใจเมตตากรุณาและใช้อำนาจอย่างนุ่มนวลมีชั้นเชิง เพื่อครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา

4) ผู้นำแบบนักบริหาร เป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในการใช้อำนาจมากที่สุด เนื่องจากการรู้จักใช้ความสามารถของผู้อื่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้นำแบบนี้จะใช้วิธีกระตุ้น

ส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดและกระทำการตามที่ได้คิดและตัดสินใจแล้ว

5) ผู้นำแบบหนึ่งงาน เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด เพราะเป็นผู้นำที่ขาดจิตสำนึกที่จะต่อสู้กับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จของงาน อีกทั้งยังขาดความสนใจในการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6) ผู้นำแบบนักบุญ มีจิตใจเมตตากรุณาสูง ไม่กล้าตำหนิหรือลงโทษผู้อื่น เพราะเกรงว่าจะเสียกำลังใจ ดังนั้น ในการปฏิบัติหน้าที่ผู้นำแบบนี้จะมุ่งรักษาน้ำใจผู้อื่น โดยไม่คำนึงถึงผลงานที่จะได้รับ เมื่อเกิดปัญหาใด ๆ จะใช้วิธีการกลบเกลื่อนปัญหามากกว่าแก้ปัญหาให้ลุล่วงไป

7) ผู้นำแบบเผด็จการ จะใช้อำนาจในลักษณะบงการอย่างเฉียบขาด โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว ผู้นำแบบนี้นิยมใช้อำนาจ เพื่อให้ผู้อื่นเกิดความเกรงกลัวและปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่ได้แย้ง

8) ผู้นำแบบนักประนีประนอม จะคำนึงถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นเป็นสำคัญเมื่อเกิดปัญหาและข้อขัดแย้งใด ๆ ในการปฏิบัติงานขึ้นจะนิยมใช้อำนาจในลักษณะประนีประนอม แบบบัวไม่ช้ำน้ำไม่ขุ่น ส่วนผลงานที่ได้รับจะเป็นเช่นใดนั้น จะให้ความใส่ใจในน้อยมาก

1.2.4 เกณฑ์พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก

ได้จำแนกโดยพิจารณาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก 2 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นถึงความสำเร็จในการทำงานเป็นสำคัญ โดยแทบมิได้ให้ความสนใจหรือคำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้ปฏิบัติงานเลย และพร้อมที่จะลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาที่เกียจคร้านหรือฝ่าฝืนคำสั่ง จนทำให้การปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

2) ผู้นำแบบมุ่งคน ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมที่คำนึงถึงความรู้ สำนึกนึกคิดของตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ และมุ่งที่จะสร้างขวัญ กำลังใจและความสะดวกสบายให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา รวมตลอดถึงให้ความเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชาทั้งในและนอกเวลาทำงาน

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะแบ่งหัวข้อในการนำเสนอเป็น 2 ประการ คือ (1) ความหมายของภาวะผู้นำ และ (2) ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

สมพงษ์ เกษมสิน (2513: 25) ให้คำนิยามภาวะผู้นำว่า คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ติน ปรัชญพฤทธิ และคณะ (2514: 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือประมุขศิลป์ ได้แก่ การที่ผู้นำใช้กำลังกาย กำลังสมองและกำลังทรัพย์ เพื่อให้ผู้อื่นกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดคล้อยตามวัตถุประสงค์ของตน และเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม การจงใจหรือคล้อยใจต้องไม่เป็นการบังคับ ต้องได้รับความยินยอมพร้อมใจจากผู้ตาม

จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ (2524: 8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายหรือความเป็นผู้นำ คือ ศิลปะแห่งการกระทำของบุคคลหนึ่งเพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการ โดยที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกชอบหรือพึงพอใจในตัวเขาด้วย

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540: 17) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การใช้ อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่เขามีอยู่และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการดำรงตำแหน่ง ซึ่งอาจเป็นการยอมรับจากกลุ่มแสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ให้เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่ม ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

สมคิด บางโม (2540: 234) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำขององค์การใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์การ อิทธิพลดังกล่าวนี้ อาจเป็นไปในทางบวกและทางลบ หรือทางหนึ่งทางใด

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542: 99) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ดำเนินการสิ่งใหม่ ๆ ในสังคมหรือองค์การที่เขาดำรงอยู่ เช่น การริเริ่มการเปลี่ยนแปลง เป้าหมาย จุดมุ่งหมาย การจัดรูปแบบ วิธีการดำเนินงาน รวมทั้งความสามารถในการจัดระบบ (System) โดยพิจารณาสิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการในการดำเนินการ (Process) และขั้นสุดท้ายคือ ผลผลิต (Output)

นิศย์ สัมมาพันธ์ (2546: 31) ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำว่า คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบขององค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

พิชาย รัตนดิถ ฌ ภูเก็ต (2548: 94) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การสร้างแรงจูงใจ จูงใจ ความสามัคคี สร้างค่านิยม วัฒนธรรม ให้กับสมาชิกองค์การ เพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์การ

Fiedler (1967) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในลักษณะที่บุคคลหนึ่งมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานที่ตนไม่สามารถทำได้เองตามลำพัง โดยยินยอมหรือจำยอมที่จะกระทำการใด ๆ ตามความประสงค์ของผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่า

Schmidt (อ้างอิงในกุลธรน ธนาพงศธร 2542: 287) ให้ความหมายว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่าง ๆ นั้นเป็นไปในลักษณะที่ทั้งสองฝ่ายมีผลประโยชน์ร่วมกัน ผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตามจึงจะยินยอมปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้นำกำหนดให้

Cartwright & Zander (อ้างอิงในกุลธรน ธนาพงศธร 2542: 287) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีลักษณะทางบุคลิกภาพอย่างใดอย่างหนึ่งที่เอื้ออำนวยต่อการนำบุคคลอื่น เช่น ภาวะครอบงำ การควบคุมตนเอง การรุกราน และการปลอดภัยจากการของโรคจิต เป็นต้น

Stogdill (อ้างอิงในกุลธรน ธนาพงศธร 2542: 287) ให้คำนิยามภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีบุคลิกภาพ (Personality) อัดลักษณะ (Character) และลักษณะการ (Trait) ที่พึงประสงค์มากกว่าบุคคลอื่น โดยทั่วไป

Bennis (อ้างอิงในกุลธรน ธนาพงศธร 2542: 287) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง พฤติกรรมการชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามที่ตนต้องการ

McFarland (อ้างอิงในกุลธรน ธนาพงศธร 2542: 288) อธิบายว่า หมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการหรืออำนวย หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

Richards & Engle (1986) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การจูงใจ ประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลุกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ

Daft (1999: 5) ได้ให้ความหมายว่า เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อจุดมุ่งหมายร่วมกัน

Kotter (1999) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์การในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงจูงใจแก่คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะต่ออุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

Terry (อ้างอิงใน ปีณรสี เมธีอภิรักษ์ 2549: 6) ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

จากคำนิยามของภาวะผู้นำที่กล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติตามกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่จะช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Theories of Leadership)

ภาวะผู้นำนั้นเป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น จึงมีผู้พยายามค้นคว้าถึงเรื่องภาวะผู้นำกันอย่างกว้างขวางมากทั้งในอดีตจนถึงปัจจุบัน โดยแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้มีวิวัฒนาการ ซึ่งสรุปได้เป็น 3 แนวทางการศึกษา หรือ 3 กลุ่มทฤษฎีด้วยกัน คือ

2.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Trait theories of Leadership)

Daft (อ้างอิงใน จิรศักดิ์ ศรีสุมล 2549: 8) กล่าวว่าในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรก ได้มีนักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (Personal Traits) ของผู้นำ โดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ คุณลักษณะที่มีการระบุกันมากว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) งานวิจัยในยุคแรก ๆ ของแนวทางนี้ จะศึกษาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น แนวทางนี้จึงรู้จักกันอีกนามหนึ่งว่าแนวทาง “บุรุษผู้ยิ่งใหญ่” (The Great Man approach) (Daft, 1999 : 65 ; Luthans, 1977 : 439) ฐานคติของแนวทางนี้มีความเชื่อว่า มีบางคนเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ บุคคลใดจะเป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่ ได้ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว จากงานวิจัยเมื่อปี 1948 ได้มีการค้นพบจุดร่วมสำคัญ 7 ประการของคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์มั่นคง อย่างไรก็ตามยังมีการพบว่า คุณลักษณะดังกล่าวมีความสำคัญแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ เช่น การริเริ่มสร้างสรรค์มีส่วนทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้ที่อยู่ในสถานการณ์ซึ่งแตกต่างออกไป ดังนั้น การมีคุณลักษณะดังกล่าวจึงไม่ใช่หลักประกันความสำเร็จ (Daft, 2001)

Bass and Stogdill และ S.A.Kirkpatrick and E.A. Locke (อ้างอิงใน ยุวรัตน์ แดงน้อย 2549: 10) ได้เสนอคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำมี 6 ด้าน คือ

1. ด้านกายภาพ ประกอบด้วย การมีพลังวังชาและความแข็งแรงของร่างกาย
 2. ด้านปัญญา ประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด ความรู้และความกล้าในการตัดสินใจ
 3. ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้น ความปรารถนาที่จะนำ และการพึ่งตนเอง
 4. ด้านสังคม ประกอบด้วย ทักษะในการเข้าสังคมและการแสวงหาความร่วมมือ
 5. ด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน ประกอบด้วย ความต้องการแสวงหาความสำเร็จ ความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและความเด็ดเดี่ยวยืนหยัดในการต่อสู้กับอุปสรรค
 6. ด้านภูมิหลังทางสังคม ประกอบด้วย การศึกษาและสถานภาพ
- Goens and Clover** (อ้างอิงในปัลลิสี่ เมธีอิรักษ์ 2549: 8-9) ได้สรุปถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้ 8 ประการ ได้แก่

1. คุณลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ มีความกระฉับกระเฉง กระปรี้กระเปร่า
2. การมีสติปัญญาสูง
3. การมีบุคลิกภาพดี ได้แก่ ความกระตือรือร้น ความมั่นใจในตนเอง
4. การมีความสามารถสูง
5. การมีความรับผิดชอบ
6. การมีทักษะทางสังคม ได้แก่ มีความสามารถในการเข้าสังคม ความสามารถในการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงาน การเป็นที่รู้จักและมีเครือข่ายมาก
7. การมีอำนาจ
8. ความรู้เกี่ยวกับภาระงาน

2.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership)

Kurt Lewin (อ้างอิงในกวี วงศ์พุด 2539: 119-121) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าแบบของพฤติกรรมของผู้นำเป็นเครื่องชี้ถึงแบบและความสำเร็จของความเป็นผู้นำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำนี้ทำกันหลายแห่งในช่วงระยะเวลาที่แตกต่างกัน สรุปได้ว่าพฤติกรรมของผู้นำแบ่งออกได้ 3 พฤติกรรม ดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้นำตามแบบเผด็จการ (Autocratic Style) เป็นผู้นำที่รวมการตัดสินใจไว้ที่ตนเองจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย และวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้น และจะ

ควบคุมเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ซึ่งทำให้ขนาดของการควบคุมและการมอบหมายงานมีน้อยมาก

แบบพฤติกรรมของผู้นำประเภทนี้มีความเหมาะสมในสถานการณ์สงคราม เนื่องจากต้องการความรวดเร็วและแน่นอน ผลผลิตของผู้นำประเภทนี้จะสูงแต่ความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะน้อย ขาดความกระตือรือร้น ทำงานไปได้เพราะความกลัวจะถูกลงโทษ

2. พฤติกรรมแบบประชาธิปไตย (Democratic หรือ Participative Style) เป็นผู้นำที่เข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำประเภทนี้จะดึงผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการทำงานให้บรรลุจุดประสงค์ ด้วยความเชื่อว่าการมีส่วนร่วมจะทำให้ได้ความคิดเห็นที่กว้างขวางขึ้นและทำให้การยอมรับจากสมาชิกมีมากขึ้น ผู้นำแบบประชาธิปไตยเชื่อตามทฤษฎี Y ที่ว่าบุคคลมีความพร้อมที่จะทำงาน หากได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสม

3. พฤติกรรมแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Style) เป็นผู้นำประเภทที่ค่อนข้างจะปล่อย คือ จะให้คำแนะนำทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย แล้วปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางการปฏิบัติกันเอง ซึ่งวิธีการนี้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระอย่างมาก และผู้ที่ทำงานจะถูกจูงใจด้วยตนเอง ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะเหมือนกับผู้ที่คอยส่งข่าวสารข้อมูลให้ เมื่อสมาชิกต้องการเท่านั้น ลักษณะความ สัมพันธ์จะมีน้อย การทำงานเป็นไปในลักษณะเกรงใจ ไม่มีกฎเกณฑ์ถือตัวใครตัวมัน ผู้นำจึงไม่สามารถเป็นหลักยึดได้

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือก ใช้ลักษณะผู้นำโดยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ ตามการศึกษาของ Kurt Lewin
ทั้ง 3 แบบ

ผู้นำแบบเผด็จการ	ผู้นำแบบประชาธิปไตย	ผู้นำแบบเสรีนิยม
1. ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย ทุกอย่าง	1. นโยบายต่างๆ จะกำหนดขึ้น โดยมีการปรึกษาและตัดสินใจ โดยกลุ่ม	1. กลุ่มหรือแต่ละคนจะมี เสรีภาพในการตัดสินใจ
2. เทคนิควิธีทำงานและ กิจกรรมจะถูกสั่งการโดยผู้นำ	2. กิจกรรมจะถูกกำหนดขึ้นจาก การปรึกษาของกลุ่มโดยผู้นำ จะให้แนวทางเลือก	2. ผู้นำจะจัดหาวัตถุประสงค์ให้และ ยังจะคอยให้ข้อมูลเพิ่มเติม เมื่อต้องการ
3. ผู้นำจะคอยสั่งงานแต่ละอย่าง และจะคอยกำกับผู้ทำงานแต่ละ คน	3. สมาชิกในกลุ่มจะมีโอกาส เลือกผู้นำร่วมและการแบ่ง งานภายในกลุ่มจะทำโดยวิธี ตกลง กันเอง	3. ผู้นำจะไม่เข้ายุ่งเกี่ยวใด ๆ 4. ผู้นำจะไม่พยายามพูดถึง กิจกรรมของสมาชิก และจะ ไม่พยายามกำกับกลุ่มและ อย่างไรเลย
4. ในการตีหรือชมงานของกลุ่ม ผู้นำจะใช้วิธีว่ากล่าวตัวบุคคล โดยตรงและจะพยายามวางตัว เป็นทางการ	4. ในการตีหรือชมผู้นำจะ หลีกเลี่ยงไม่ว่ากล่าวตัว บุคคล	

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544: 216) กล่าวว่าในช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการและกิจกรรมของผู้นำซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่ามีพฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะกล่าวถึงเพียง 3 ทฤษฎี ได้แก่

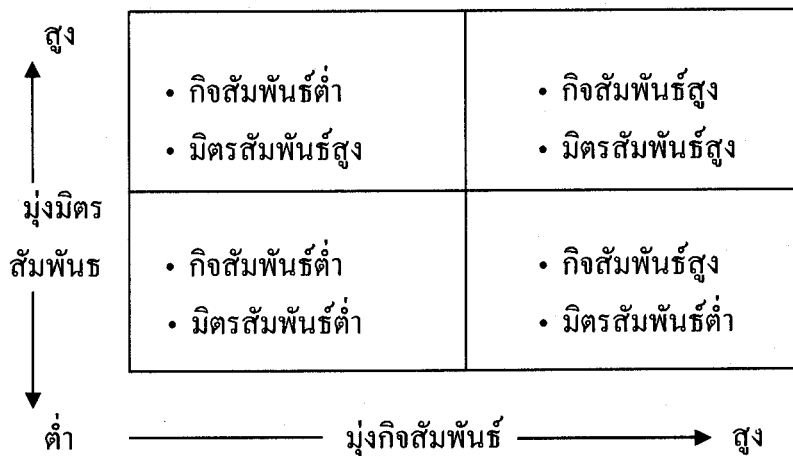
1. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio state studies) คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตตในสหรัฐ ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ

(1) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรม

ของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตาม โดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์กรในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสได้เรียกร้องหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อยมาก

(2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และการรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น

จากพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านดังกล่าว เมื่อนำมาผสมผสานกันทำให้ได้แบบของผู้นำ (Leadership Style) ขึ้น 4 แบบ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงแบบของผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮไอสเตท
 ที่มา : Dubrin, 1998: 83

ตารางที่ 2.2 แสดงพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอสเตต

พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ Initiating Structure	พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ Consideration
1. เป็นกันเอง	1. วางแผน
2. ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	2. ประสานงาน
3. ยอมรับในผู้ใต้บังคับบัญชา	3. สั่งการ
4. เปิดตัวสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4. แก้ไขปัญหา
5. คอยช่วยเหลือสนับสนุน	5. ระบุขอบเขตและบทบาทของ ผู้ใต้บังคับบัญชา
6. รักษาผลประโยชน์ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	6. ดำเนินงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน
	7. สร้างความกดดันต่อลูกน้อง

2. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan studies)

ในขณะที่คณะวิจัยมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต ศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต คณะวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ก็ทำการศึกษาวัยเช่นกันโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered leaders) กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-Centered leaders) ดังนี้

(1) ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐานการจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของคน ทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน

(2) ผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง

พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงาน จึงมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ที่กล่าวมาแล้วตามลำดับ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างคือแนวคิดตามการศึกษาที่มิชิแกน ระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งระหว่าง

พฤติกรรมที่มุ่งผลผลิต หรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One dimension) ส่วนแนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต เป็นแนวคิดแบบสองมิติ โดยถือว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ เกิดเป็นผู้นำ 4 แบบ

ตารางที่ 2.3 แสดงตัวอย่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคน ตามแนวคิดของมหาวิทยาลัย มิชิแกน

ผู้นำที่มุ่งผลผลิต Production-centered leaders	ผู้นำที่มุ่งคนงาน Employee-centered leaders
1. วางแผนและกำหนดขั้นตอนการทำงาน	1. ให้ความสำคัญและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ	2. แสดงออกถึงความไว้วางใจ มั่นใจและเป็นกันเองกับ ผู้ปฏิบัติงาน
3. กำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน	3. ศึกษาความรู้สึกและความต้องการของ ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ยึดถือผลสำเร็จของงาน	4. ยกย่องชมเชยแนวคิดและผลงานผู้ปฏิบัติงาน
5. ตรวจสอบและติดตามผลงานของ ผู้ปฏิบัติงาน	5. ทำความเข้าใจกับปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. แนะนำเทคนิคการทำงาน	

3 ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) เดิมเรียกว่า ตาข่ายการบริหาร (Managerial grid) Blake และ Mouton (1940) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้พัฒนาแนวคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต โดยนำพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านมาจัดตารางตาข่ายสองมิติ โดยแต่ละด้านแบ่งเป็น 9 ระดับ เกิดเป็นพฤติกรรมสำคัญของผู้นำ 5 แบบ ได้แก่

(1) ผู้นำแบบเอาแต่ใจ (Authority-compliance) เน้นความสำคัญของงาน แต่จะให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานน้อยมาก โดยมองว่าคนเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำงานให้สำเร็จ การจัดการแบบนี้จะเน้นประสิทธิภาพของงาน โดยจัดเงื่อนไขของการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของงาน

(2) ผู้นำแบบที่เอาแต่ใจคน (Country club) เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญต่องาน (Low concern for task) แต่จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง (High concern for people) ไม่เน้นความสำคัญของงานมากนัก แต่พยายามทำให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดี จะพยายามเอาใจใส่ดูแลให้ความต้องการด้านส่วนตัว และด้านสังคมของลูกน้อง บรรลุความพยายาม สร้างบรรยากาศเชิงบวกขึ้นในที่ทำงาน ด้วยวิธีตกลง

รวมหอม อยู่กันแบบสบาย ๆ พยายามหลีกเลี่ยงการเกิดความขัดแย้ง และเต็มใจให้ความช่วยเหลือ เอื้อประโยชน์แก่ลูกน้องอย่างเต็มที่

(3) ผู้นำแบบย่ำแย่ (Impoverished) เป็นผู้นำที่ไม่ใส่ใจให้ความสำคัญทั้ง ด้านงานและคน ชอบแสดงตัวว่าเป็นผู้นำแต่ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ ขาด ความรับผิดชอบ ละทิ้งงาน เลี่ยงปัญหา เลี่ยงการพบปะคน แสดงความเฉยเมย ไม่ยอมผูกพันหรือ รับปากใด ๆ ถอนตัวจากกิจกรรมต่าง ๆ อยู่แบบคนไร้อารมณ์

(4) ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง (Middle of the road) เป็นผู้นำที่มีลักษณะ ประนี ประนอม มีเป้าหมายของงานในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ก็อยู่ระดับปานกลาง เป็นผู้พยายามหาจุดสมดุลระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับการทำให้งานสำเร็จเกิดความ พอดีทั้งสองด้าน

(5) ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team management) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้น ความสำคัญ ทั้งด้านงานและด้านคน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมใน กระบวนการทำงาน และการสร้างวิธีการทำงานแบบทีมขึ้น ในองค์กร พยายามให้ความใส่ใจดูแล ทุกข์สุข ตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรักความผูกพันต่องาน

2.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership)

John Van Maurik (อ้างถึงใน วราภคณา เทียมภักดี, 2547 : 17) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อนที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ทางสังคม โดยมี ผลกระทบมาจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ซึ่งรวมเรียกว่า สถานการณ์ (Situation) ที่ประกอบด้วย ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ และธรรมชาติขององค์กร ทฤษฎีภาวะ ผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่นำเอาปัจจัยทางด้านลักษณะและ พฤติกรรมของผู้นำ ปัจจัยด้านผู้ตามและด้านสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้น ดังนั้น แนวคิดสำคัญของทฤษฎีนี้ จึงขึ้นอยู่กับว่าผู้นำจะทำให้แบบภาวะผู้นำของตนเข้ากับ สถานการณ์ได้หรือไม่ เพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการเลือกทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสม การแสดงออก การตัดสินใจ และความยืดหยุ่นในการทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ทฤษฎี ได้แก่

1. ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler Contingency Theory)

แนวคิดของฟีดเลอร์ซึ่งพัฒนาเป็นทฤษฎีสถานการณ์นั้น มาจากการ ศึกษาวิจัยแบบภาวะผู้นำจำนวนมากที่อยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์กรที่แตกต่างกัน โดยการทำให้ ประเมินแบบภาวะผู้นำ สถานการณ์ที่ผู้นำปฏิบัติงาน และความมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ ที่เกิดขึ้น ดังนั้น ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ แบบของผู้นำ

(Leadership Style) กับสถานการณ์ (Situation) โดยฟีดเลอร์เชื่อว่า ประสิทธิภาพจะเกิดขึ้น จากการจับคู่ที่เหมาะสมระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์ ดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 291-297)

1.1 แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style)

ฟีดเลอร์ เชื่อว่า ผู้นำจะมีแบบภาวะผู้นำเป็นแบบใดแบบหนึ่งในสองแบบต่อไปนี้ คือ แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (task-oriented leadership) หรือแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (relationship-oriented leadership) ซึ่งสามารถวัดจากบุคลิกภาพและแรงจูงใจของผู้ นั้น โดยฟีดเลอร์ได้สร้างแบบทดสอบบุคลิกภาพฉบับย่อขึ้น เรียกว่า “แบบวัดเพื่อนร่วมงานที่พึงประสงค์น้อยที่สุด” (Least Preferred Co-Worker Scale) หรือ เรียกว่า แอลพีซี (LPC) โดยแบบวัดนี้มีลักษณะของการจำแนกความหมาย (semantic differential) ซึ่งประกอบขึ้นด้วยคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้ามจำนวน 18 คู่ แต่ละคู่แบ่งออกเป็น 8 ช่วงคะแนน ดังตัวอย่าง เช่น

นำพึงพอใจ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่นำพึงพอใจ
เป็นมิตร	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่เป็นมิตร
ไม่ยอมรับ	1	2	3	4	5	6	7	8	ยอมรับ
เครียด	1	2	3	4	5	6	7	8	ผ่อนคลาย

คะแนน LPC จะเป็นเครื่องบ่งชี้แบบภาวะผู้นำ กล่าวคือ ถ้าผู้ตอบได้คะแนนต่ำ แสดงว่าผู้ตอบเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task-motivated) ส่วนผู้ที่ตอบได้คะแนนสูง แสดงว่า ผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-motivated) (Fiedler&Garcia , 1981)

1.2 การควบคุมสถานการณ์ (Situation Control)

ฟีดเลอร์ กำหนดให้สถานการณ์ประกอบด้วย 3 ตัวแปรที่สำคัญ ดังนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (ดี หรือ ไม่ดี) โครงสร้างของงาน (ชัดเจน หรือ ไม่ชัดเจน) และอำนาจในตำแหน่ง (มาก หรือ น้อย)

จากตัวแปรดังกล่าว ฟีดเลอร์เลือกสลับกัน สร้างเป็นสถานการณ์เฉพาะขึ้นมาได้ 8 สถานการณ์ ซึ่งผู้นำสามารถควบคุมได้ตั้งแต่ระดับ ง่าย ปานกลาง ถึง ยาก ดังแสดงในตารางต่อไปนี้ (Fiedler, 1967)

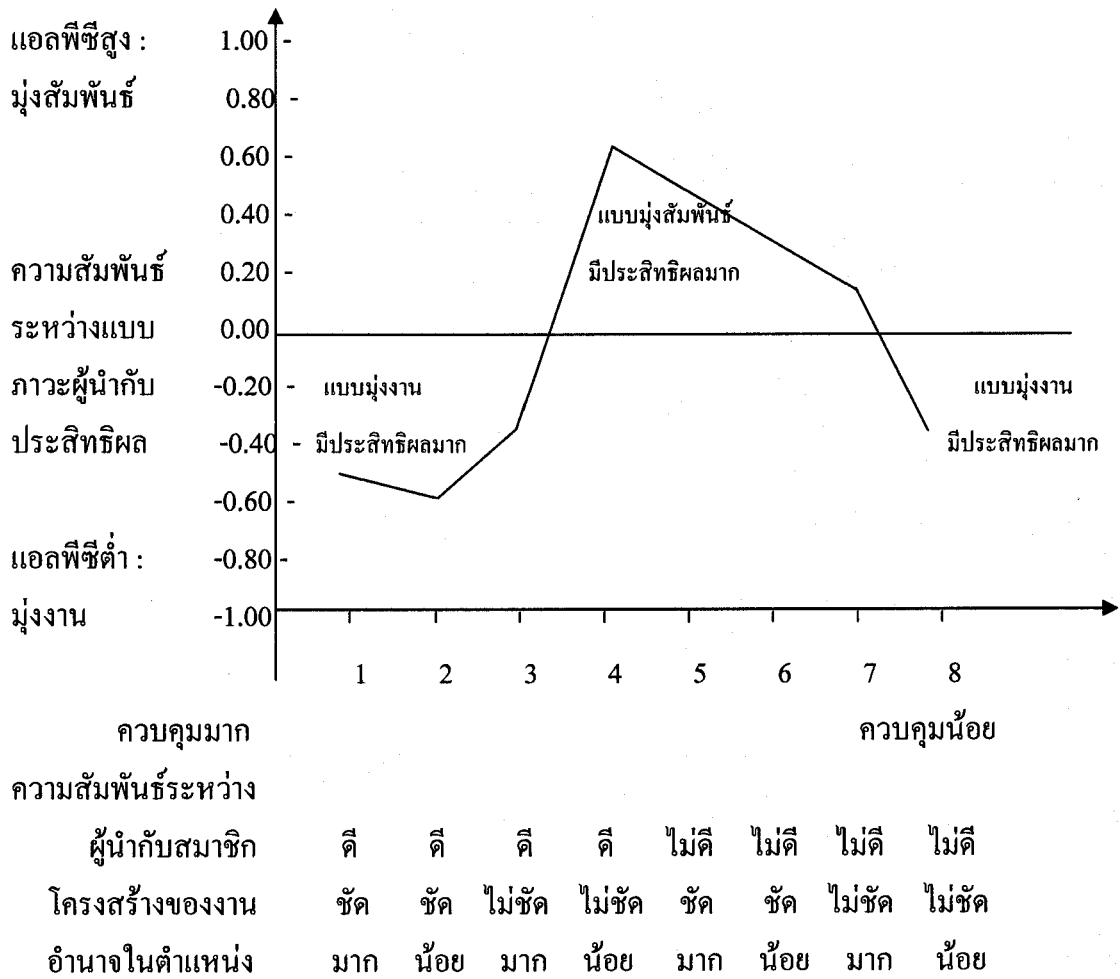
ตารางที่ 2.4 การจำแนกการควบคุมสถานการณ์ในทฤษฎีสถานการณ์ของฟิเดลอร์

สถานการณ์ที่	ความสัมพันธ์		อำนาจในตำแหน่ง	ระดับของการควบคุม
	ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	โครงสร้างของงาน		
1	ดี	ชัดเจน	มาก	สูงมาก
2	ดี	ชัดเจน	น้อย	สูง
3	ดี	ไม่ชัดเจน	มาก	สูง
4	ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย	ปานกลาง
5	ไม่ดี	ชัดเจน	มาก	ปานกลาง
6	ไม่ดี	ชัดเจน	น้อย	ปานกลาง
7	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	มาก	น้อย
8	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย	น้อย

จากสถานการณ์ทั้งแปดที่ฟิเดลอร์กำหนดขึ้นในตัวแบบจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าแต่ละสถานการณ์เหล่านี้จะมีระดับความง่ายหรือยาก สถานการณ์ที่เอื้อ (Favorable) หรือสถานการณ์ที่ไม่เอื้อ (Unfavorable) ต่อผู้นำ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลแตกต่างกัน โดยเริ่มจากสถานการณ์ที่ 1 ที่ผู้นำควบคุมได้ง่ายหรือเอื้อต่อผู้นำมากที่สุด แล้วลดหลั่นลงไปตามลำดับตั้งแต่ 2-8 โดยสถานการณ์ที่ 8 ที่ควบคุมได้ยากที่สุดซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ไม่เอื้อหรือต่อผู้นำน้อยที่สุด

ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์

ฟิเดลอร์ ได้รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาไม่น้อยกว่า 800 กลุ่มในช่วงเวลากว่า 10 ปี โดยแต่ละกลุ่มจะหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่ม จากนั้นนำมาเขียนเป็นกราฟโดยใช้มัธยฐาน (Median) ของค่า สหสัมพันธ์ในแต่ละสถานการณ์ ดังภาพที่ 2.2 ดังนี้



ภาพที่ 2.2 สรุปตัวแบบการวิจัยตามสถานการณ์ของฟีคเลอร์

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 90

จากแผนภาพดังกล่าว ฟีคเลอร์จึงสรุปสาระสำคัญของทฤษฎีของเขาไว้ดังนี้

1. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงาน (มีแอลพีซีต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์
2. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ (มีแอลพีซีสูง) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน
3. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงาน (มีแอลพีซีต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ

ทฤษฎีนี้มีจุดอ่อนในการปฏิบัติ เช่น ธรรมชาติที่อยู่เบื้องหลังของแบบสอบถามแอลพีซี ยังไม่เป็นที่เข้าใจนัก และคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามยังไม่แน่นอน มีความซับซ้อนและยากสำหรับผู้ปฏิบัติ ที่จะกำหนดว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามดีหรือไม่คืออย่างไร โครงสร้างของงานชัดเจนหรือไม่ชัดเจนอย่างไร และประการสุดท้ายผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งมากน้อยเท่าใด

2. ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

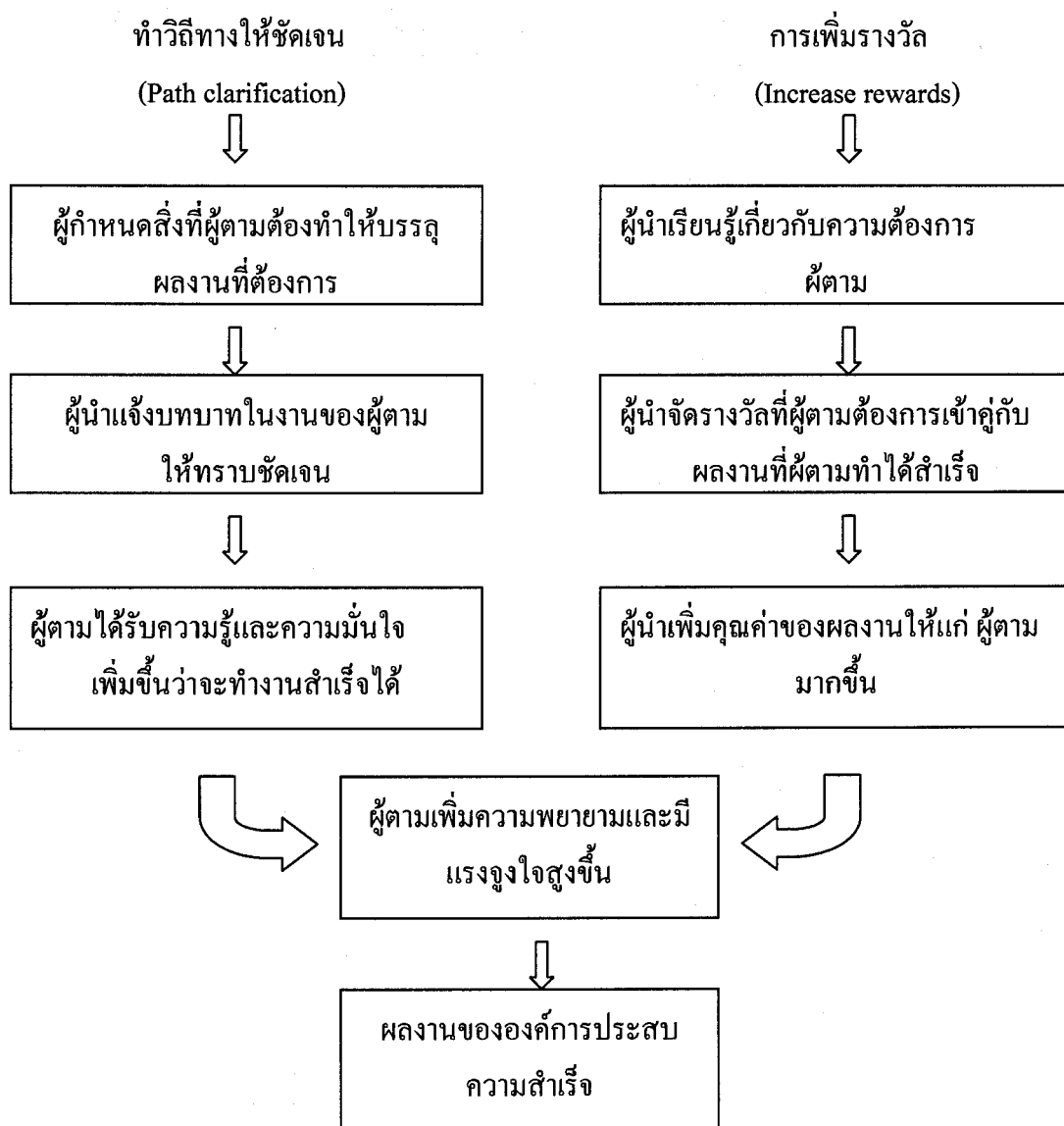
เฮาส์และมิทเชลล์ (House & Mitchell, 1974 : 81-97) ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ตามได้ โดยเพิ่มจำนวนและชนิดรางวัลของผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานนั้น ผู้นำยังสามารถสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น และง่ายพอที่ผู้ปฏิบัติจะสามารถทำสำเร็จ ซึ่งผู้นำแสดงพฤติกรรมด้วยการช่วยเหลือแนะนำสอนงานและนำทางหรือเป็นที่เลี้ยงคอยดูแล นอกจากนี้ผู้นำยังช่วยสร้างแรงจูงใจได้ด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรคที่ขวางกั้นหนทางไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งสามารถช่วยในการทำให้ตัวงานเองมีความน่าสนใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่องานที่ทำ

ตามทฤษฎีนี้ ผู้นำต้องเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามให้สามารถบรรลุได้ทั้งเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายขององค์กรในขณะเดียวกัน โดยวิธีใดวิธีหนึ่งในสองวิธี ดังนี้

ทำให้วิถีทางที่ผู้ตามจะได้รับรางวัลตอบแทนมีความชัดเจน (Path clarification) ได้แก่การที่ผู้นำทำความเข้าใจที่ชัดเจนกับผู้ตามเพื่อกำหนดพฤติกรรม หรือ วิธีการทำงานให้สำเร็จแล้ว จะได้รับรางวัลตอบแทนจากองค์กร

- ใช้การเพิ่มปริมาณรางวัล (Increase rewards) ที่ผู้ตามยอมรับในคุณค่าและมีความต้องการ ซึ่ง ได้แก่ การที่ผู้นำพูดคุยกับผู้ตามเพื่อจะได้ทราบว่า รางวัลอะไรที่ผู้ตามถือว่าสำคัญแก่ตน กล่าวคือ ผู้ตามต้องการรางวัลเป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานเองหรือต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจ จากภายนอก เช่น การขึ้นเงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น เป็นต้น

ภารกิจของผู้นำในการเพิ่มผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน และการทำความเข้าใจที่ชัดเจนต่อวิถีทางที่ผู้ตามสามารถปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จและ ได้รับรางวัลผลตอบแทนจากงานสำเร็จนั้น ผู้นำมีบทบาทต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามในทฤษฎี วิถีทาง – เป้าหมาย อธิบายได้ด้วยภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 แสดงบทบาทผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย

ที่มา : Daft , 1999 : 103

ผู้นำสามารถช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เดินไปตามวิถีทางเพื่อไปสู่เป้าหมาย โดยผู้นำเลือกใช้พฤติกรรมที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุดกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น เฮาส์และมิทเชลล์ ได้แบ่งพฤติกรรมของทฤษฎีนี้ออกเป็น 4 ประเภท คือ

(1) *ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)* เป็นพฤติกรรมที่คำนึงถึงผู้อื่นคล้าย ๆ กับมุ่งมิตรสัมพันธ์ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงาน รวมทั้งปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

(2) *ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership)* เป็นพฤติกรรมที่คล้ายกับผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงานรวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบบอกถึงวิธีทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ โดยกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่าง ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) *ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership)* เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง (High standard of excellence) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

(4) *ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership)* เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อย ๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขึ้นในที่ทำงาน

เฮาส์และมิทเชลล์ กล่าวว่า ผู้นำอาจใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบกับผู้ใต้บังคับบัญชา และในสถานการณ์ต่าง ๆ ก็ได้ ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย จึงไม่ใช่ทฤษฎีแนวความคิดแบบคุณลักษณะ (Trait approach) ที่เชื่อว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำที่แน่นอนตายตัวเพียงแบบเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้เข้ากับสถานการณ์และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมช่วงหนึ่งของการทำงาน แต่อีกช่วงหนึ่งอาจต้องการภาวะผู้นำแบบสั่งการแทน ผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำของตนได้ตามต้องการ โดยสรุปก็คือ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการพฤติกรรมแบบผู้นำที่ต่างกัน นอกจากนี้ ในบางเหตุการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้การผสมแบบภาวะผู้นำ ต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมมากกว่าเลือกใช้แต่แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลา

จากทฤษฎีภาวะผู้นำ (Theories of Leadership) ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่าทฤษฎีภาวะเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) ของเฮาส์และมิทเชลล์ ซึ่งแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

(Supportive Leadership) (2) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) (3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) และ (4) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ การดำเนินงานในปัจจุบันของบริษัท โอเอสเอส จำกัด จึงได้นำแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษารั้วนี้

3. ความเป็นมา โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ของบริษัท โอเอสเอส จำกัด



“เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นมากกว่าตนเอง คิดถึงน้ำใจของคนอื่นมากกว่าเงินตรา มีความซื่อสัตย์ในการประกอบอาชีพ รักษาไว้ซึ่งจรรยาบรรณของธุรกิจ”

ย่านสำเพ็งสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 นั้นเป็นย่านการค้าของคนจีนไม่แตกต่างกันนักกับปัจจุบัน มีห้างร้านต่าง ๆ มากมาย ทั้งร้านขายข้าวสารอาหารแห้ง เสื้อผ้า อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ หนึ่งในร้านค้าที่ขายของเบ็ดเตล็ดทั่วไปก็คือ “เด็กเฮ็งหยู” ของนายห้างแป๊ะที่ดำเนินกิจการมาตั้งแต่ พ.ศ.2434

ลูกชายของนายห้างแป๊ะคนหนึ่งชื่อสวัสดิ์ เมื่อเรียนจบจากโรงเรียนเทพศิรินทร์แล้วเข้าศึกษาต่อในสาขาวิชาแพทยศาสตร์ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้เข้ามาช่วยเหลือกิจการที่บ้าน ซึ่งก่อนหน้านี้เป็นนายห้างได้สูตรยามาสูตรหนึ่งและเห็นช่องทางที่จะนำมาผลิตขาย เพราะในตอนนั้นร้านขายยามีน้อยและด้วยความมั่นใจว่าสูตรดังกล่าวดีจริง จึงนำผลิตขายที่ห้างแล้วใช้ชื่อว่ายาภกฤษณากลับมีเครื่องหมายการค้าเป็นรูปกิลเลน ซึ่งปรากฏว่าขายดีนายห้างจึงเปลี่ยนกิจการจากการขายของเบ็ดเตล็ดมาขายยาเพียงอย่างเดียว และได้กลายเป็นเอกลักษณ์ของห้างมาจนถึงปัจจุบัน



ตราากิเลนถูกเลือกมาใช้เป็นเครื่องหมายการค้า เนื่องจากความเชื่อของชาวจีนที่ว่า กิเลน เป็นสัตว์ที่มาจากสวรรค์จะปรากฏตัวให้เห็นในปีที่อุดมสมบูรณ์เมื่อร่วมกับสัญลักษณ์ ของดวงอาทิตย์และตำราพิชัยสงครามในวงกลมแล้วจึงมีความหมายที่ดีและถูกเลือกใช้ เป็นเครื่องหมายการค้าของห้างขายยาเด็กเฮ็งหยูมาโดยตลอด

เมื่อเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2454 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ได้ จัดตั้งกองเสือป่าขึ้นและมีการพระราชทานบัตรหนังสือคู่มือสุขภาพอนามัยของเสือป่าขึ้นให้ชื่อว่า “กันป่วย” ในหนังสือนี้ได้มีการระบุชื่อยาฤๅษณาภรณ์ ตราากิเลนของห้างเด็กเฮ็งหยูไว้ด้วย ความ ว่า “ถ้าเวลาเกิดปวดท้อง ท้องร่วงละก็ใช้ยาฤๅษณาภรณ์แหละก็ดี”

เหตุเกิดจากนายห้างแป๊ะซึ่งเป็นมหาเศรษฐีได้นำยาฤๅษณาภรณ์ ไปถวายพระบาทสมเด็จพระ มงกุฎเกล้าฯ ทรงใช้ในกิจการเสือป่าและปรากฏว่าได้ผลดีดังในบทพระราชทานบัตร ห้างขายยา เด็กเฮ็งหยูจึงมีชื่อเสียงว่าขายยาดีมาตั้งแต่ตอนนั้น จนกิจการเจริญขึ้นเป็นลำดับมีการผลิตยาชนิดอื่น ๆ ตามมาอีกหลายชนิด เช่น ยาแสงสว่างแก้ลมแก้ไข ยาหอมเทพจิต ยาเม็ดดำแก้ไข เป็นต้น

นายห้างแป๊ะและครอบครัวจึงได้รับพระราชทานนามสกุลว่า “โอสถานุเคราะห์” เมื่อ พ.ศ. 2446 สืบมาถึงปัจจุบัน

เมื่อ พ.ศ. 2461 ขณะที่นายสวัสดิ์เรียนในคณะแพทยศาสตร์ได้เพียงชั้นปีที่สอง อายุได้ 17 ปี นายห้างแป๊ะก็ได้เสียชีวิตลง นายสวัสดิ์จึงต้องเป็นผู้ที่ดำเนินกิจการห้างขายยาเด็กเฮ็งหยูต่อมา จากบิดา พ.ศ. 2466 นายห้างสวัสดิ์ได้สมรสกับ ล้อม เที่ยรประสิทธิ์ หรือต่อมาก็คือ คุณหญิงล้อม โอสถานุเคราะห์ ช่วยกิจการกันมา โดยในช่วงนี้เริ่มมีการ โฆษณาด้วยใบปลิว และ โฆษณาตาม หนังสือพิมพ์และนิตยสารต่าง ๆ บ้างแล้ว

ครั้งที่ประเทศไทยเปลี่ยนแปลงการปกครองมาเป็นระบบประชาธิปไตยเมื่อ พ.ศ. 25475 นั้น ในปีเดียวกันนั่นเอง ห้างขายยาเด็กเฮ็งหยูที่กิจการเจริญขึ้นได้ย้ายมาตั้งอยู่บริเวณถนน เจริญกรุงใกล้สี่แยกเอส.เอ.บี (S.A.B.) เนื่องจากสถานที่เดิมคือสำเพ็งนั้นคับแคบไม่เพียงพอที่จะ รองรับทั้งส่วนค้าขายและส่วนการผลิตได้ และเปลี่ยนชื่อจากห้างเด็กเฮ็งหยู มาเป็น “โอสถสถาน เด็กเฮ็งหยู”

พ.ศ. 2480 ได้เกิดสงครามโลกครั้งที่ 2 หรือสงครามมหาเอเชียบูรพา ยาแก้ปวดเป็นยาที่ มีความต้องการบริโภคสูงมากทางห้าง โอสถสถานเด็กเฮ็งหยูจึงได้ผลิตยาแก้ปวดที่ชื่อว่า “ทันใจ” (เปลี่ยนชื่อเป็น “ทัมใจ” เมื่อ พ.ศ. 2510) ออกมาแต่ขายไม่ดีนักในระยะแรก เนื่องจากในขณะนั้น กิจการของโอสถสถานเด็กเฮ็งหยูได้ดำเนินมาถึงจุดที่มีคู่แข่งมากขึ้นแล้ว

ต่อมาเมื่อสงครามทวีความรุนแรงขึ้น ราคาสินค้าเพิ่มสูงขึ้นเป็น 10 เท่า ยาแก้ปวดก็ยัง ขาดตลาด ด้วยความที่นายห้างเล็งเห็นว่ายาเป็นสินค้าจำเป็น นายห้างจึงพยายามหาซื้อมาเก็บสะสม

และทยอยขายในราคาที่เหมาะสม นอกจากนั้นแล้วนายห้างยังได้สั่งซื้อยาแก้ปวดจากต่างประเทศเป็นจำนวนมาก ทำให้พอสงครามจบลงใน พ.ศ. 2488 โอสถสถานเด็กเชียงใหม่ ของนายห้างสวัสดิ์จึงเป็นเจ้าเดียวที่มียาแก้ปวดจำหน่ายอย่างทันต่อเหตุการณ์ และเป็นจุดที่ทำให้กิจการก้าวหน้าขึ้นเป็นอย่างมาก จนกล่าวได้ว่าด้วยวิสัยทัศน์ของนายห้างสวัสดิ์นี่เอง ที่ทำให้โอสถสถานเด็กเชียงใหม่ ยังรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจและรักษาทั้งสถานะของผู้ขายยา ชำนาญ และเป็นการเปิดโอกาสให้บริษัทก้าวหน้าขึ้นเป็นผู้นำของธุรกิจระดับประเทศต่อไป

หลังสงครามโลกสิ้นสุดลง การขายยาเป็นไปด้วยดีด้วยระบบการขายของห้าง โอสถสถานเด็กเชียงใหม่เป็นการขายตรงสู่ร้านค้าย่อย เมื่อมีการนำสินค้าไปวางขายในต่างจังหวัดจึงต้องมีการจัดขบวนรถไปเพื่อเป็นการ โฆษณาเรียกความสนใจจากประชาชน จนเรียกกันติดปากว่า “รถขายยา”

ต่อมาเมื่อราว พ.ศ. 2490 ผู้สร้างภาพยนตร์นิยมสร้างภาพยนตร์โดยใช้ฟิล์ม 16 มิลลิเมตร แทนฟิล์ม 35 มิลลิเมตร เป็นยุคเฟื่องฟูของภาพยนตร์ไทย การออกไปโฆษณาตามต่างจังหวัด ที่แต่เดิมมีแต่รถขายยาจึงได้เพิ่มการฉายภาพยนตร์เข้าไปด้วย ดังที่เรียกกันว่า “รถฉายหนัง”

พ.ศ. 2492 ย้ายฝ่ายผลิตมาอยู่ที่ซอยหลังสวน พร้อมทั้งจดทะเบียนบริษัทเปลี่ยนชื่อจากโอสถสถานเด็กเชียงใหม่ เป็นบริษัท โอสถสภา (เด็กเชียงใหม่) จำกัด เมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม ปีเดียวกัน

เนื่องจากกิจการของโอสถสภาได้เจริญก้าวหน้าขึ้น มีพนักงานในสายการผลิตที่ซอยหลังสวนถึง 600 คน เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม พ.ศ. 2502 บริษัท โอสถสภา (เด็กเชียงใหม่) จำกัด จึงได้รับพระราชทานตราตั้งครุฑ จากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช อันเป็นพระมหากรุณาธิคุณอย่างสูงสุด

พ.ศ. 2508 เพื่อความต้องการเป็นผู้นำอยู่เสมอ โอสถสภา ได้เริ่มนำเอา “เครื่องดื่มชูกำลัง” เข้ามาในประเทศไทย ภายใต้ชื่อ ลิโพวิตันดี ซึ่งนำมาจาก บริษัท ไทโซ่ ฟาร์มาซูติคอล จำกัด ประเทศญี่ปุ่น ในตอนนั้นคนไทยยังไม่เข้าใจว่าเครื่องดื่มชูกำลังคืออะไร จึงต้องการมีการประชาสัมพันธ์โดยการแจกให้ดื่มฟรีแก่ คนขับรถ ผู้ใช้แรงงาน นักกีฬา จนลิโพวิตันดี กลายเป็นอีกหนึ่งสัญลักษณ์ของ โอสถสภา

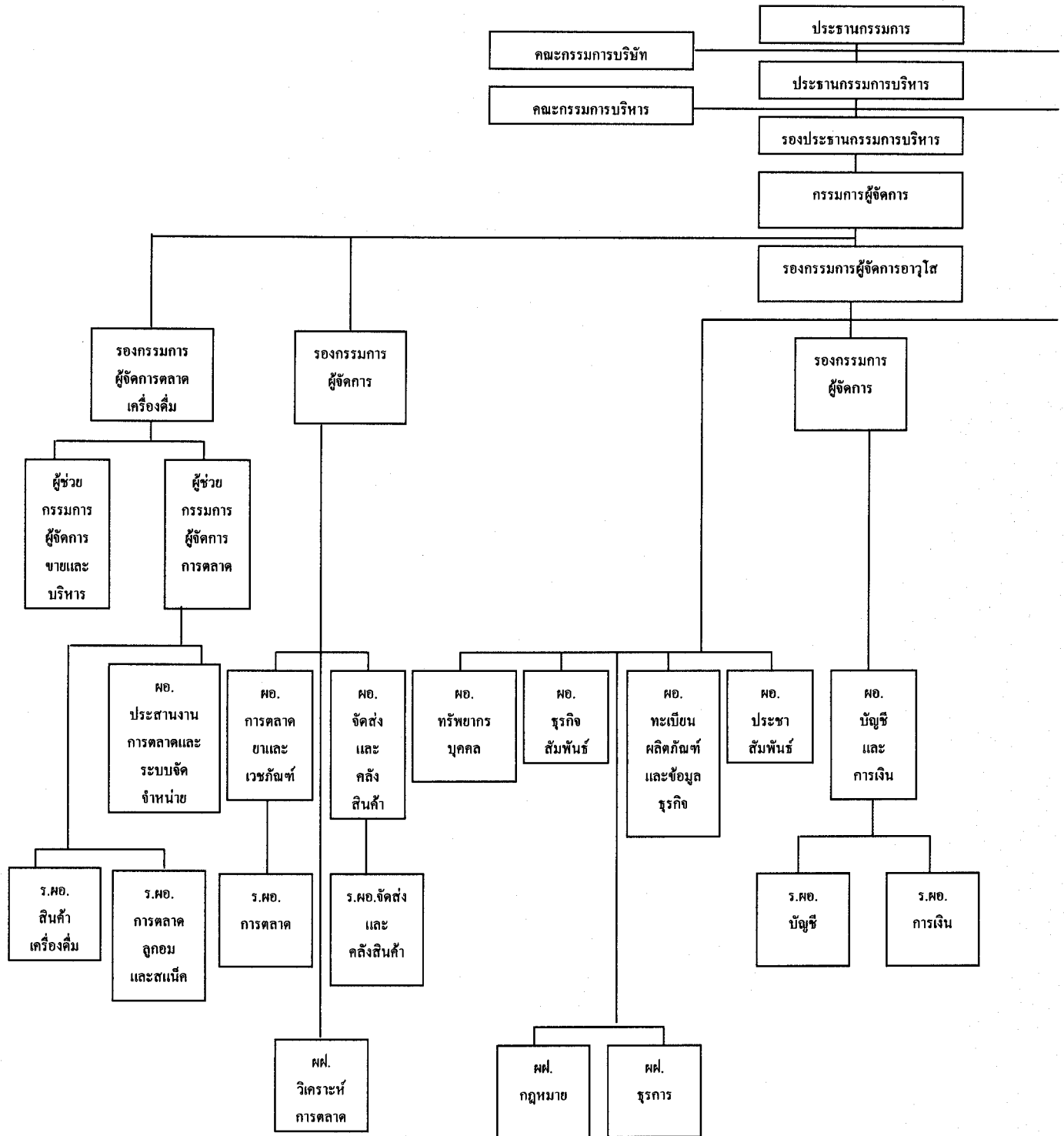
“กีฬา” กลายเป็นอีกภาพลักษณ์หนึ่งของ โอสถสภา จากการสนับสนุนด้านการกีฬาหลายประเภท ทั้งมวยไทย ตะกร้อ ฟุตบอล เทนนิส มวยสากลสมัครเล่น เรือพาย จักรยาน อีกทั้งให้การสนับสนุนการแข่งขันกีฬาตั้งแต่ระดับท้องถิ่น ไปจนถึงระดับโลก ซึ่งก็คือกีฬาโอลิมปิกสมกับสโลแกนของลิโพฯที่ว่า “ถ้าจะสู้ต้องชูสองนิ้ว”

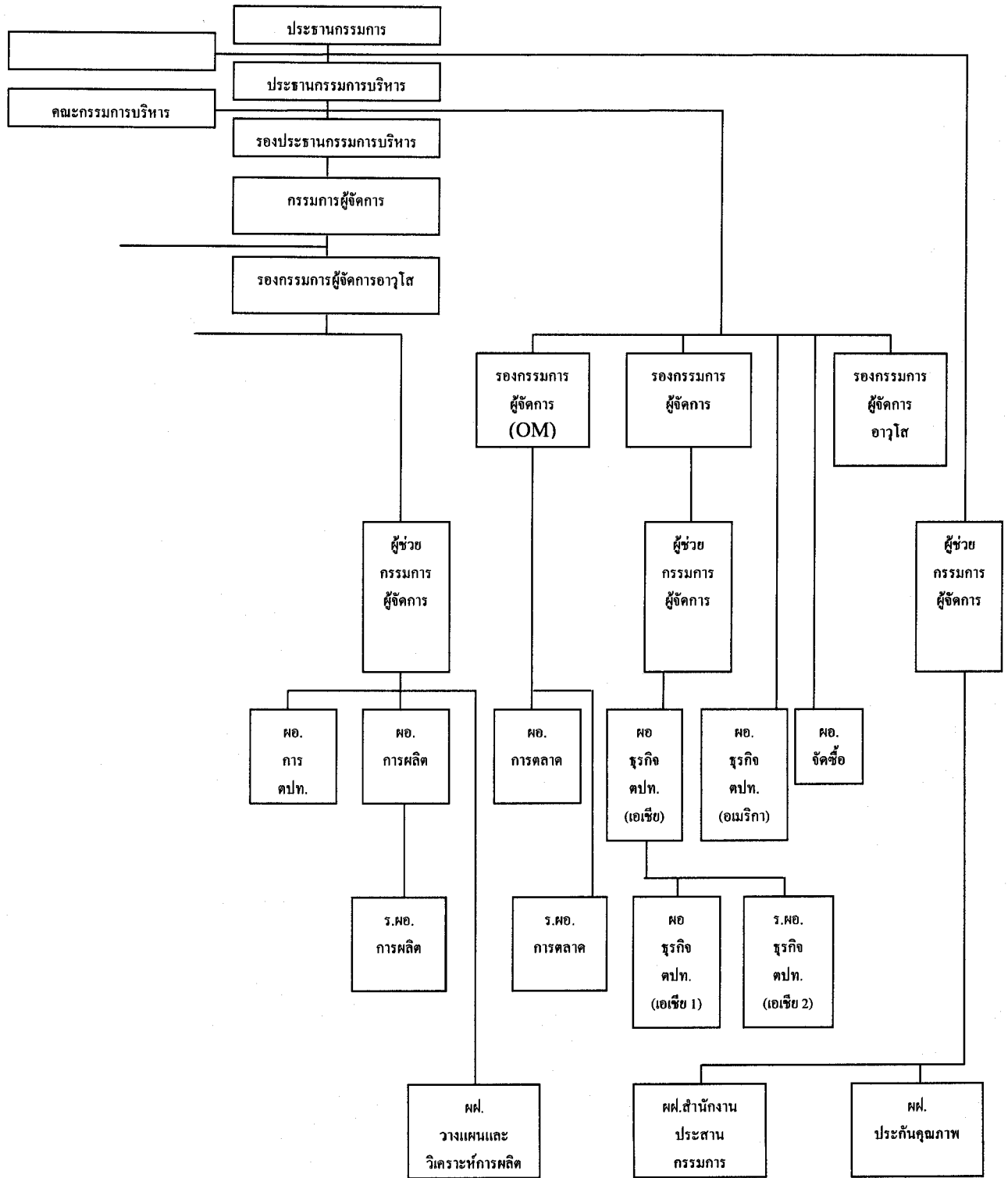
นับเป็นอีกช่วงหนึ่งของการเข้าสู่สภาพลักษณะใหม่ที่มาพร้อมกับความสำเร็จของ โอสถสภา ที่มาจากความทุ่มเทรวมใจเป็นหนึ่งในพนักงานทุกคน

การที่จะเป็นบริษัทผลิตสินค้าของคนไทย เพื่อให้คนไทยสามารถบริโภคสินค้าคุณภาพ ในราคาที่พอเหมาะนั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย ในโลกปัจจุบันความเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จนยากจะก้าวทัน โอสถสภาจึงต้องการกำลังและความร่วมมือร่วมใจจากพนักงานทุกคนเพื่อที่จะ “พลิกโฉม” ตัวเองอีกครั้งด้วย “ทิมเวิร์ค” “ความรวดเร็ว” และ “ความมุ่งมั่น” เพื่อจะก้าวแซ่งคู่แข่ง และเพื่อที่จะก้าวไปพร้อมกับโลกในอนาคต

จากที่ผ่านมามองเห็นว่าโอสถสภาจะมีทุกวันนี้บริษัท โอสถสภาได้ผ่านปัญหาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเรื่องคู่แข่ง หรือวิกฤตการณ์ทางสังคมการเมือง มาอย่าง “โชก โชน” เป็นที่น่าสังเกตว่าเมื่อมีปัญหาเหล่านั้น ไม่ใช่แค่ผู้บริหารจำนวนเพียงหยิบมือจะเป็นผู้แก้ปัญหาไปเสียทุกอย่าง แต่เป็นพนักงานทุกคนต่างหากที่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาโดยสำคัญว่าเป็นหน้าที่ของตนเองในการพัฒนาบริษัทด้วยทำให้โอสถสภานั้นมีอาวุธอันแข็งแกร่งที่เรียกว่า “ทิมเวิร์ค” ส่งผ่านมาจากรุ่นสู่รุ่น จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจนถึงปัจจุบัน

โครงสร้างองค์กรของบริษัท โอสถสภา จำกัด เป็นการจัดโครงสร้างตามหน้าที่ (Functional Organization) ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ในระดับบริษัท มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) ความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้กับผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ตามสายการบังคับบัญชา มีการติดต่อสื่อสารทั้งจากระดับบนลงสู่ระดับล่างและการรายงานจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน มีลักษณะการจัดโครงสร้างองค์กรที่ยึดตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือตามความชำนาญ เฉพาะด้านของบุคลากรในองค์กร โดยมีผู้อำนวยการของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นผู้นำนโยบายของผู้บริหารระดับสูงมาปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม การเชื่อมโยงงานและการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ในแต่ละระดับ จะมีการประสานความร่วมมือ กันในแนวนอน (Horizontal Coordination) ทั้งระดับอำนาจ ระดับฝ่าย ระดับกองจนถึงระดับแผนก ภายใต้หลักเกณฑ์ การทำงานร่วมกัน แต่อำนาจการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ ๆ ยังคงเป็นอำนาจของผู้บริหารระดับสูง ส่วนอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น คือ การมอบหมายหรือแบ่งงานที่ได้รับมอบหมายให้กับผู้บังคับบัญชาหรือพนักงานระดับปฏิบัติการ นำไปปฏิบัติอย่างมีหลักเกณฑ์ รวมทั้งการควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้





ภาพที่ 2.4 ผังบริหารองค์กร บริษัท โอสธสกา จำกัด

4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สถาพร ลิ้มอุดมพร (2539: บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียน มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีความมุ่งหมาย เพื่อการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูที่มีขนาดต่างกัน โดยมีสมมุติฐานดังนี้ (1) ปัจจัยอิทธิพลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู (2) ความพึงพอใจเกิดจากปัจจัยอิทธิพลได้รับการตอบสนอง (3) ขนาดของโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้แบบสอบถามซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนในโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย จำนวน 500 ชุด ผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยโดยเฉลี่ยเป็นผู้หญิง อายุ 37 ปี นับถือศาสนาพุทธมีอายุการทำงาน 13 ปี มีประสบการณ์ด้านการสอน วุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 9,203 บาท คู่สมรสมีรายได้ มีตำแหน่ง ในการบริหารระดับกลาง จนถึงระดับสูงภายในโรงเรียน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของครู โรงเรียน มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้แก่ (1) ฐานะอาชีพในสังคม (2) นโยบายการบริหารโรงเรียน (3) สภาพที่ทำงาน (4) ความมั่นคงในอาชีพ (5) ลักษณะงานน่าสนใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู มีความพึงพอใจมากต่อความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า งานมีตำแหน่ง ภาวะผู้นำ ฐานะอาชีพในสังคม การนิเทศ นโยบาย การบริหารและความมั่นคงในอาชีพ และมีความพอใจในระดับปานกลาง ต่อความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและสภาพที่ทำงาน ขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

ศรีสกุล สังข์ศรี (2541: บทคัดย่อ) ศึกษาลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณีการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาทั้ง 4 ด้าน กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชา อันได้แก่ เพศและระดับการบริหาร ที่จะส่งผลต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา หรือไม่ อย่างไร ผลการวิจัยพบว่า (1) มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความพึงพอใจในงานและลักษณะผู้นำด้านต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน (2) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจในงานมากที่สุด เมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำด้านสนใจความรู้สึกรักของผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา และมีความพึงพอใจรองลงมาเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำด้านให้ข้อมูล

ข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านตั้งความหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ (3) ผู้บังคับบัญชาเพศชายและเพศหญิงมีลักษณะผู้นำในด้านต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน (4) ผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารระดับสูงจะมีลักษณะผู้นำด้านตั้งความหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านให้ข้อมูล ข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารระดับต้น แต่ผู้บริหารทั้งสองระดับมีลักษณะผู้นำด้านความสนใจความรู้สึกรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน และ (5) ลักษณะผู้นำที่สามารถทำนายความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ลักษณะผู้นำด้านความสนใจความรู้สึกรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา

อโนชา สกฤตทรัพย์วัฒนา (2541: บทคัดย่อ) ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ตามความคาดหวังของ พนักงาน บริษัท ไวเอท-เอเอิร์สท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงความสามารถ และบทบาทหน้าที่ ๆ เหมาะสมและควรจะเป็นสำหรับผู้บริหารใน ทศวรรษหน้าและเพื่อประเมินความพร้อมของผู้นำตามความคาดหวังของพนักงาน มีการกำหนดขอบเขตของการศึกษาที่มุ่งเน้นศึกษาในเรื่องความสามารถและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โดยศึกษาถึงความเป็นมาและพัฒนาการของแนวความคิดทางการบริหารและทำการศึกษา โดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างหรือกลุ่มเป้าหมาย คือ พนักงานทุกคน ยกเว้นผู้บริหารระดับสูงในบริษัท ไวเอท-เอเอิร์สท์ (ประเทศไทย) จำนวน 100 ชุด เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ทำการประมวลผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานของบริษัทฯ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มากกว่าเพศชาย โดยมีอายุไม่เกิน 35 ปี มีสถานภาพโสดและมีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ทางด้านระดับตำแหน่งงาน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ และมีอายุงานไม่เกิน 10 ปี ส่วนผลในการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่าง ๆ นั้นสรุปได้ว่า ในเรื่องบุคลิกภาพของผู้นำที่ดีควรมีพบว่าพนักงานของบริษัทฯ ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องของการมีความยุติธรรมมากที่สุด สำหรับเรื่องบทบาทของผู้นำที่ดีควรมีพบว่า พนักงานของบริษัทฯ ส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญในเรื่องของบทบาทในการเป็นผู้กำหนดทิศทางมากที่สุด ส่วนในเรื่องความสามารถของผู้นำที่ดีควรมีพบว่า พนักงานของบริษัทฯ ส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญในเรื่องของความสามารถทางด้านความคิด มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมดทางด้านบุคลิกภาพ บทบาทและความสามารถ เท่ากับ 4.24, 4.13 และ 4.05 ตามลำดับ

ดวงใจ นิลพันธ์ (2543:บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 2 แบบ

นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เพศและอายุ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานได้ร้อยละ 39.7

ทูลวี ออกเวหา (2546: บทคัดย่อ) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่พนักงานบริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) คาดหวังและต้องการ มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ (1) เพื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานเขต โทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1 เกี่ยวกับรูปแบบของภาวะผู้นำที่คาดหวังและต้องการ (2) เพื่อศึกษาถึงลักษณะการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนงานระดับกลางของบริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และ (3) เพื่อวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมของวิธีการแต่งตั้งหัวหน้าส่วนงานของบริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในปัจจุบันกับแนวทางในการดำเนินงานในอนาคต ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าส่วนระดับกลางที่ปรากฏจริงในการทำงานของหน่วยงานในสังกัดเขต โทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1 มีทั้ง 3 รูปแบบ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการพบในระดับน้อย แบบเผด็จการแบบมีศิลปะพบในระดับปานกลาง และแบบประชาธิปไตยพบในระดับมาก และจากรูปแบบทั้งสามพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าส่วนงานระดับกลางที่พนักงานเขต โทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1 คาดหวังและต้องการมากที่สุด คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย นอกจากนี้ยังพบว่าคุณสมบัติส่วนบุคคลของหัวหน้าส่วนงานระดับกลางทุกคุณสมบัติมีผลต่อลักษณะการบริหารงาน โดยคุณสมบัติส่วนบุคคลที่มีผลต่อลักษณะการบริหารงานมากที่สุด คือ ความยุ่งยากในการทำงาน เพื่อผลสำเร็จโดยรวมขององค์การเป็นหลัก สำหรับวิธีการแต่งตั้งโยกย้ายที่ทำอยู่ในปัจจุบัน พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีเหมาะสมดีแล้ว โดยให้ความสำคัญสูงสุดกับวิธีพิจารณาความรู้ความสามารถ และผลงานที่ผ่านมาเป็นหลัก

ชนรัฐ สมหวังประเสริฐ (2546: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารองค์การ : ศึกษากรณีบริษัท ฟอลคอนเทนเนอร์ทรานสปอร์ต จำกัด จากความสำคัญที่ผู้บริหารองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่ง และเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์การและพนักงาน อันจะทำให้้องค์การนั้นประสบผลสำเร็จ ซึ่งมีวัตถุประสงค์สองประการ คือ ประการที่หนึ่ง ศึกษาความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ อันประกอบด้วย 7 ด้าน คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในฐานะเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม เป็นนักปรับปรุง เป็นผู้ให้การยอมรับ เป็นผู้ให้การช่วยเหลือ เป็นนักพูดเก่ง เป็นผู้ประสานงาน และเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ และประการที่สอง ศึกษาความสัมพันธ์ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลักษณะความรับผิดชอบในงาน และรายได้ กับความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร นำไปสู่การตั้งประเด็นปัญหาของการวิจัย และผลการวิจัยเป็นดังนี้ (1) ลักษณะทั่วไปของประชากร ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพการ

สมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลักษณะความรับผิดชอบในงาน และรายได้ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัทฟอลคอนเทนเนอร์ทรานสปอร์ต จำกัด เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุต่ำกว่า 30 ปีมากที่สุด กลุ่มประชากรส่วนใหญ่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี คือ ระดับ ปวช. มีสถานภาพโสด และมีอายุการปฏิบัติงานในบริษัทอยู่ในช่วงระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปี ถึง 6 ปี มีรายได้ น้อยกว่า 15,000 บาท และ (2) ระดับความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ โดยจำแนกเป็น 7 ด้าน คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในฐานะ เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม เป็นนักปรับปรุง เป็นผู้ให้การยอมรับ เป็นผู้ให้การช่วยเหลือ เป็นนักพูดเก่ง เป็นผู้ประสานงาน และเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ พบว่าทั้ง 7 ด้านได้รับความคาดหวังมากที่สุด (3) การหาค่าความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การในภาพรวมแต่ละด้านและภาพรวมทุกด้าน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท ฟอลคอนเทนเนอร์ทรานสปอร์ต จำกัด มีความคาดหวังต่อพฤติกรรม ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การในระดับมากทุกด้าน ยกเว้น พฤติกรรมภาวะผู้นำในฐานะนักพูดที่เก่งที่มีความคาดหวังในระดับปานกลาง และ (4) ประเด็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลักษณะความรับผิดชอบในงาน และรายได้กับตัวแปรความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ ผลการทดสอบทางสถิติพบว่าตัวแปรทั้งหมดไม่มีความสัมพันธ์ในทางสถิติกับตัวแปรความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ ณ ระดับที่มีนัยสำคัญ 0.05

พลภัทรา จันทน์หอมไกล (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สรุปได้ว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของสาขาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก ด้านภาวะผู้นำและด้านการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานที่มีคุณลักษณะ บุคคล เพศ ระดับตำแหน่ง เงินเดือน และระยะที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทั้งโดยรวมและรายด้าน และพนักงานสาขาที่สังกัดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

เสน่ห์ คำมูลตา (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการแผนก บริษัท แคนนอน ไฮ-เทค (ประเทศไทย) จำกัด ตามความคิดเห็นของพนักงานปฏิบัติการ

ส่วนงานวิศวกรรมและส่วนประกอบ 6 ด้าน คือ ด้านสติปัญญา ด้านความสามารถ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ด้านสถานะสังคม และด้านกระบวนการทางธุรกิจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานปฏิบัติการ จำนวน 132 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบโดยใช้ สถิติ t-test พบว่า (1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานปฏิบัติการเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการแผนก บริษัทแคนนอน ไฮ-เทค (ประเทศไทย) จำกัด 6 ด้าน คือ ด้านสติปัญญา ด้านความสามารถ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ด้านสถานะทางสังคม และด้านกระบวนการทางธุรกิจ ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (2) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการแผนก บริษัทแคนนอน ไฮ-เทค (ประเทศไทย) จำกัด 6 ด้าน คือ ด้านสติปัญญา ด้านความสามารถ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ด้านสถานะทางสังคม และด้านกระบวนการทางธุรกิจ จำแนกตามส่วนงานที่สังกัดโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่ 4 ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการแผนก บริษัทแคนนอน ไฮ-เทค (ประเทศไทย) จำกัด 6 ด้าน คือ ด้านสติปัญญา ด้านความสามารถ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ด้านสถานะทางสังคม และด้านกระบวนการทางธุรกิจ จำแนกตามตำแหน่งงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และ (4) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานปฏิบัติการเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการแผนก บริษัทแคนนอน ไฮ-เทค (ประเทศไทย) จำกัด 6 ด้าน คือ ด้านสติปัญญา ด้านความสามารถ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ด้านสถานะทางสังคม และด้านกระบวนการทางธุรกิจ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

พันธศักดิ์ สถิระ (2548: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออก สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออกโดยภาพรวมแล้ว มีพฤติกรรมแบบกิจสัมพันธ์ และแบบมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่พฤติกรรมของผู้จัดการแบบกิจสัมพันธ์และแบบมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่พฤติกรรมของผู้จัดการธนาคารแบบกิจสัมพันธ์และแบบมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออก ในปัจจัยกระตุ้น ปัจจัยต่ำจนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ธราทิพย์ เก่งเกียรติชัย (2548:บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นในทัศนะของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทชนพีดี จำกัด พบว่า พนักงานมีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้น ทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านคุณธรรม ด้านทักษะความรู้และทักษะในการทำงาน ด้านบุคลิกภาพ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ (สอนงาน) และด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก พนักงานที่มีระดับการศึกษา และสังกัดส่วนงานที่ต่างกัน มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นแตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยหรือระเบียบวิธีวิจัย หมายถึง ขั้นตอนการทำวิจัยอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำวิจัยสนาม มีส่วนทำให้การศึกษาหรือการวิจัยเป็นระบบ เป็นสากล ได้รับการยอมรับในทางวิชาการ และมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งยังมีส่วนช่วยเพิ่มความชัดเจนและความเข้าใจให้แก่ผู้อ่านมากขึ้นด้วย การศึกษา เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษา บริษัท โอสดสภา จำกัด (สำนักงานใหญ่)” ผู้ศึกษา ได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยไว้ 6 หัวข้อ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. ระยะเวลาทำการวิจัย
6. แผนการดำเนินงาน

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาหัวข้อนี้ แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อย่อย คือ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากร คือ พนักงานเป้าหมายของการศึกษาคั้งนี้ทั้งหมด โดยในที่นี้หมายถึงพนักงานของบริษัท โอสดสภา จำกัด (สำนักงานใหญ่) จำนวน 1,500 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

พนักงานที่เป็นตัวแทนในการตอบแบบสอบถามทั้งหมด โดยในที่นี้หมายถึงพนักงานในบริษัท โอสดสภา จำกัด (สำนักงานใหญ่) จำนวน 1,500 คน เท่านั้น โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างเพื่อประมาณค่าประชากรโดยใช้สูตรของ ทาโรยามาเน่ (Taro Yamane, 1967)

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

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากรทั้งหมด

e = ความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าจากสูตร ขนาดกลุ่มตัวอย่าง} &= \frac{1,500}{1 + 1,500(0.05)^2} \\ &= 316 \text{ คน} \end{aligned}$$

จากการสุ่มตัวอย่างพนักงานในบริษัท โอเอสเอส จำกัด (สำนักงานใหญ่) โดยใช้สูตรดังกล่าวทำให้ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 316 คน ผู้ศึกษาได้ใช้การสุ่มแบบง่าย (simple random sampling) และได้รับแบบสอบถามตอบกลับมาครบเป้าหมายตามที่กำหนด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey study) ซึ่งหมายถึง การศึกษาหรือการวิจัยที่ให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามเป็นหลัก เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงปริมาณซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม ในการศึกษานี้ ยังได้ให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เช่น การรวบรวมข้อมูลในลักษณะของการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ได้ข้อมูลจากการสุ่มตัวอย่างภาคสนาม โดยผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นแนวทางในการสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง หัวข้อเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ครอบคลุม 3 หัวข้อย่อย ได้แก่ หลักเกณฑ์การสร้างข้อคำถาม ลักษณะแบบสอบถาม และการทดสอบแบบสอบถาม

2.1 หลักเกณฑ์การสร้างข้อคำถาม สำหรับหลักเกณฑ์การสร้างข้อคำถามเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

2.1.1 คำนึงถึงวัตถุประสงค์การวิจัยและขอบเขตการวิจัยครั้งนี้

2.1.2 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นพื้นฐานทางทฤษฎี

ในการตั้งข้อคำถาม

2.1.3 ใช้ความรู้และประสบการณ์ของผู้ศึกษาเอง

2.1.4 ขอคำปรึกษา คำแนะนำ และคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระนี้
ให้ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามอีกด้วย

2.2 ลักษณะแบบสอบถาม ดังที่ได้กล่าวแล้วว่าในการรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยภาคสนามนั้น ได้ใช้แบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างตอบ โดยเลือกสร้างแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสอบถามที่ใช้เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เป็น 5 ระดับ โดยประยุกต์ใช้ ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

สำหรับวัดคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อพิจารณาระดับทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ และเกณฑ์การพิจารณา โดยประยุกต์ใช้ ดังนี้ (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2536 :156-157)

$$\begin{aligned} \text{ระดับค่าเฉลี่ย} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

- ค่าเฉลี่ย 4.20 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ค่าเฉลี่ย 3.40 – 4.19 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.60 – 3.39 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.80 – 2.59 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.79 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียวแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงประกอบขึ้นด้วยข้อคำถามหลายข้อที่สามารถใช้เป็นตัวแทน หรือตัวชี้วัดที่ครอบคลุมเนื้อหา และสาระที่ต้องการตามวัตถุประสงค์การวิจัยและขอบเขตการวิจัยได้อย่างครบถ้วน นอกจากนี้ ยังได้เปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ในเรื่องปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ โดยแบบสอบถามประกอบขึ้นด้วยข้อคำถามปิดเป็นส่วนใหญ่ แต่จะมีข้อคำถามเปิดในตอนท้ายสุดด้วย

แบบสอบถามที่ใช้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน

ส่วนที่หนึ่ง เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ในส่วนนี้ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม

ส่วนที่สอง เป็นข้อมูลด้านการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ในส่วนนี้ประกอบด้วย 3 ข้อคำถาม

ส่วนที่สาม เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นประกอบด้วย 20 ข้อคำถาม

ส่วนที่สี่ เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ประกอบด้วย 20 ข้อคำถาม

ส่วนที่ห้า เป็นข้อคำถามเพื่อแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด

2.3 การทดสอบแบบสอบถาม เมื่อสร้างข้อคำถามหรือแบบสอบถามสำหรับกลุ่มตัวอย่างเสร็จแล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบตามขั้นตอนต่อไปนี้

การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือช่วยในการทำวิจัยสนาม โดยผู้ศึกษา ได้สร้างหรือออกแบบสอบถามและสร้างตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขตการวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นนี้จะต้องมีความเที่ยงตรง (validity) และความเชื่อถือได้ (reliability) สำหรับขั้นตอนการทดสอบแบบสอบถามมีดังนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง ยกร่างแบบสอบถาม โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขตการวิจัย

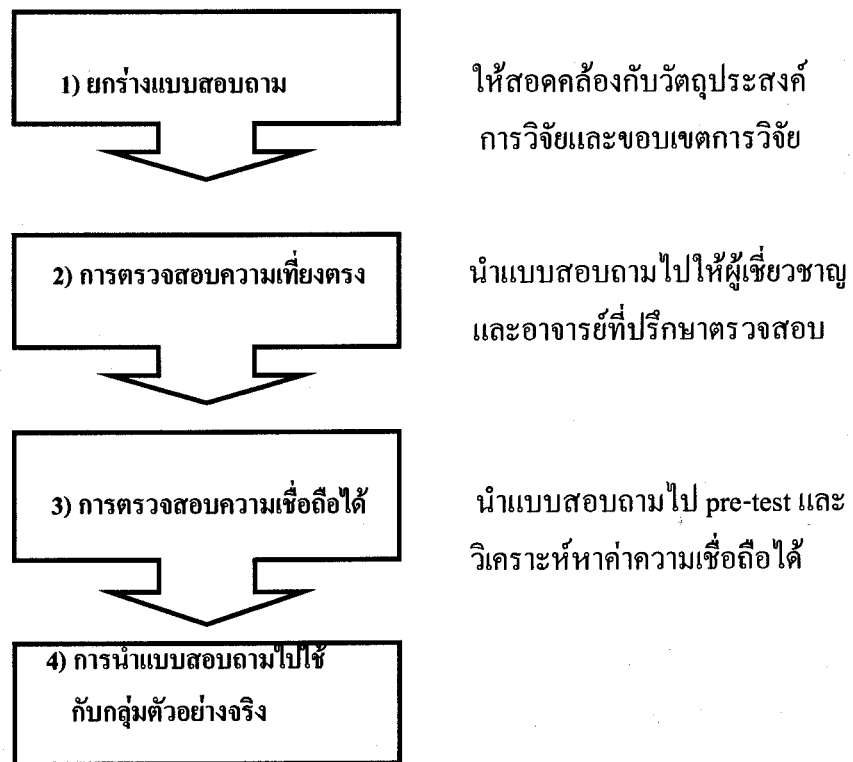
ขั้นตอนที่สอง การตรวจสอบความเที่ยงตรง เป็นลักษณะของการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ความสมบูรณ์ ความสอดคล้อง ตลอดจนเนื้อหาและถ้อยคำของแบบสอบถาม ให้รัดกุมและถูกต้อง ขั้นตอนนี้ดำเนินการ นำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ ตรวจสอบ อาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รศ.ดร.ราณี อธิชัยกุล เมื่อพบข้อบกพร่องผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่สาม การตรวจสอบความเชื่อถือได้ ดำเนินการโดยผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่อาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดสอบ (pre-test) เพื่อทดสอบหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม โดยนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่บริษัท โอสดสภา จำกัด (สำนักงานใหญ่) จำนวน 20 คน ต่อจากนั้น จึงเก็บรวบรวมแบบสอบถามจำนวน 20 ชุด นั้นมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ จากสูตร หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (L. J. Cronbach

1951: 297-334) โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ ในการวิเคราะห์ได้ กำหนดค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไปจึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้ หลังจากนำแบบสอบถาม 50 ชุด ดังกล่าวมาวิเคราะห์ พบว่า ค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.9233 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

ขั้นตอนที่สี่ การนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ หากพบข้อบกพร่องในขั้นตอนใด ผู้ศึกษาก็จะนำไปปรับปรุงแก้ไขจนผ่านทุกขั้นตอน

ขั้นตอนการทดสอบแบบสอบถามทั้ง 4 ขั้นตอนข้างต้นนี้ ได้สรุปไว้ในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการทดสอบแบบสอบถาม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

3.1 รวบรวมจากเอกสาร เช่น จากตำรา หนังสือ รายงานผลการวิจัย และเอกสารต่าง ๆ รวมถึงข้อมูลที่ได้จากเครือข่ายระหว่างประเทศหรืออินเทอร์เน็ต

3.2 แจกแบบสอบถามด้วยตนเองพร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียดในการตอบแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท โอเอสสา จำกัด (สำนักงานใหญ่) จำนวน 316 คน

3.3 ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามพร้อมทั้งตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ด้วยตนเอง โดยเริ่มเก็บข้อมูลในระหว่างเดือน สิงหาคม – กันยายน 2551

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่ลงทะเบียนแล้วมาทำการวิเคราะห์ประมวลผลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการ ศึกษาครั้งนี้ คือ

4.1 สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) การคำนวณค่าร้อยละ (percentage) ใช้อธิบายเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

4.2 ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) หรือ S.D. ใช้อธิบายเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านการทำงาน

ทั้งนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อแปลความหมายค่าน้ำหนักค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานต่อผู้นำในหน่วยงาน บริษัท โอเอสสา จำกัด (สำนักงานใหญ่) ตามแบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับ ดังกล่าวแล้ว

4.3 การทดสอบค่าที (t-test) ใช้ในการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ทั้งนี้ ได้กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.4 ท้ายสุด เป็นการนำข้อมูลมาเขียนเชิงพรรณนา (descriptive statistics) นำเสนอข้อมูลโดยใช้วิธีการบรรยาย ประกอบตาราง เพื่อให้สามารถเข้าใจผลการศึกษาชัดเจนยิ่งขึ้น

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำระดับต้นที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษา บริษัท โอเอสสา จำกัด ผู้ศึกษาได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการ รวมทั้งสิ้นจำนวน 316 คน โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส และระดับการศึกษาสูงสุด โดยนำเสนอในรูปแบบความถี่และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ปัจจัยด้านการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ความมั่นคงในงาน สภาพการปฏิบัติงาน สวัสดิการและผลตอบแทน โดยนำเสนอในรูปแบบความถี่และค่าร้อยละ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่เป็นอยู่และที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยนำเสนอในรูปแบบคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และจำแนกตามปัจจัยด้านการทำงาน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระของข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาคั้งนี้ได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท โอเอสสา จำกัด (สำนักงานใหญ่) รวมทั้งสิ้นจำนวน 316 คน โดยศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะ ส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส และระดับการศึกษาสูงสุด ซึ่งปรากฏผลคั้งนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส และระดับ
การศึกษาสูงสุด จำแนกตามจำนวนความถี่ และคิดเป็นร้อยละ

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน 316 คน	ร้อยละ (100.00)
เพศ		
ชาย	117	37.03
หญิง	199	62.97
อายุ		
ต่ำกว่า 20 ปี	2	0.63
21-30 ปี	92	29.11
31-40 ปี	169	53.48
41-50 ปี	42	13.29
51 ปีขึ้นไป	11	3.48
สถานภาพการสมรส		
โสด	182	57.59
สมรส	125	39.56
หย่า	5	1.58
หม้าย	3	0.95
แยกกันอยู่	1	0.32
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	56	17.72
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	231	73.10
สูงกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	29	9.18

จากตารางที่ 4.1 พบว่า จากกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 316 คน เป็นเพศชาย 117 คน คิดเป็น ร้อยละ 37.03 ส่วนที่เหลือเป็นเพศหญิง 199 คนคิดเป็นร้อยละ 62.97 ส่วนที่ 2 ด้านอายุของกลุ่มตัวอย่างพบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 53.48 รองลงมา มีอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 29.11 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 13.29 11 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.48 และลำดับสุดท้ายมีอายุต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.63 ส่วนที่ 3 ด้านสถานภาพการสมรสพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพ โสด จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 57.59 รองลงมามีสถานภาพ สมรส จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 39.56 มีสถานภาพหย่า จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.58 มี สถานภาพหม้าย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.95 และลำดับสุดท้ายมีสถานภาพแยกกันอยู่ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.32 และส่วนที่ 4 ด้านการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงสุดใน ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 231 คน คิดเป็น ร้อยละ 73.10 รองลงมาจบการศึกษาสูงสุดในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 17.72 และลำดับสุดท้ายจบ การศึกษาสูงสุดในระดับสูงกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 9.18

ตอนที่ 2 ปัจจัยด้านการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาปัจจัยด้านการทำงานของกลุ่มตัวอย่างของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท โอเอสเอส จำกัด (สำนักงานใหญ่) รวมทั้งสิ้นจำนวน 316 คน โดยศึกษาข้อมูลด้านการทำงานที่ใช้ในการศึกษานี้ ได้แก่ ความมั่นคงในงาน สภาพการปฏิบัติงาน สวัสดิการและผลตอบแทน ซึ่งปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลปัจจัยด้านการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ระดับความมั่นคงในงาน สภาพ
ปฏิบัติงาน สวัสดิการ ผลตอบแทนและเงินเดือน จำแนกตามจำนวนความถี่
และคิดเป็นร้อยละ

ปัจจัยด้านการทำงาน	จำนวน 316 คน	ร้อยละ (100.00)
ระดับความมั่นคงในงาน		
มาก	158	50.00
ปานกลาง	152	48.10
น้อย	6	1.90
สภาพปฏิบัติงาน		
ปฏิบัติงานในสำนักงาน	206	65.19
ปฏิบัติงานทั้งในสำนักงานและภาคสนาม	90	28.48
ปฏิบัติงานภาคสนาม	20	6.33
สวัสดิการ ผลตอบแทนและเงินเดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	33	10.44
10,001-20,000 บาท	186	58.86
20,001-30,000 บาท	76	24.05
สูงกว่า 30,000 บาท	21	6.65

ข้อมูลจากตารางที่ 4.2 ส่วนที่ 1 ด้านระดับความมั่นคงในงานพบว่า กลุ่มตัวอย่าง
ครึ่งหนึ่งเห็นว่างานมีความมั่นคงในงานระดับมาก จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมา
เห็นว่างานมีความมั่นคงในระดับปานกลางจำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 48.10 และมีเพียงจำนวน 6
คน คิดเป็นร้อยละ 1.90 ที่เห็นว่างานมีความมั่นคงในระดับน้อย ส่วนที่ 2 ด้านสภาพการปฏิบัติงาน
พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสำนักงาน จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 65.19 รองลง
มาปฏิบัติงานทั้งในสำนักงานและภาคสนาม จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 28.48 และมีเพียง จำนวน 20
คน คิดเป็นร้อยละ 6.33 ที่ปฏิบัติงานภาคสนาม เพียงอย่างเดียว ส่วนที่ 3 ด้านสวัสดิการผลตอบแทน
และเงินเดือนพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีผลตอบแทน 10,001-20,000 บาท จำนวน 186 คน คิด

เป็นร้อยละ 58.86 รองลงมา มีผลตอบแทน 20,001-30,000 บาท จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 24.05 มีผลตอบแทนต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 10.44 และลำดับสุดท้ายมีผลตอบแทนสูงกว่า 30,000 บาท จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 6.65

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่เป็นอยู่ และที่พึงประสงค์ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ผู้ศึกษาวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่เป็นอยู่และที่พึงประสงค์ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งจำแนกภาวะผู้นำเป็น 4 ประเภท ได้แก่ (1) ผู้นำแบบสั่งการ (2) ผู้นำแบบสนับสนุน (3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ (4) ผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ โดยคำนวณหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ปรากฏตามตารางที่ 4.8 ถึงตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสั่งการ ของผู้บริหารระดับต้นที่เป็นอยู่และที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ภาวะผู้นำ	ที่เป็นอยู่			ที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	SD	ระดับ	\bar{X}	SD	ระดับ
ผู้นำแบบสั่งการ	3.52	0.65	มาก	3.98	0.59	มาก
1 มีการกำหนดมาตรฐานและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน ในการปฏิบัติงาน	3.58	0.77	มาก	3.90	0.71	มาก
2 กำหนด กฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.50	0.86	มาก	3.87	0.73	มาก
3 เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถเป็นที่ยอมรับนับถือของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.58	0.84	มาก	4.16	0.75	มาก
4 มีความสามารถในการสื่อสาร สั่งการให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง	3.56	0.87	มาก	4.14	0.77	มาก
5 มุ่งเน้นให้พนักงานปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด	3.38	0.77	ปานกลาง	3.85	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นในด้านผู้นำแบบสั่งการ สำหรับที่เป็นสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52, SD = 0.65$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการในสถานะที่เป็นอยู่เกือบทุกข้อย่อยอยู่ในระดับมาก ยกเว้นในด้านมุ่งเน้นให้พนักงานปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด อยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นในด้านผู้นำแบบสั่งการ สำหรับที่กลุ่มตัวอย่างต้องการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98, SD = 0.59$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการตามที่กลุ่มตัวอย่างต้องการทุกข้อย่อยอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ของผู้บริหารระดับต้นที่เป็นอยู่ และที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ภาวะผู้นำ	ที่เป็นอยู่			ที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	SD	ระดับ	\bar{X}	SD	ระดับ
ผู้นำแบบสนับสนุน	3.39	0.88	ปานกลาง	4.13	0.67	มาก
6 ให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยเหลือ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน	3.51	0.90	มาก	4.18	0.76	มาก
7 สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ให้ความสำคัญเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.43	1.10	มาก	4.20	0.81	มาก
8 ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาคเท่าเทียม	3.27	1.09	ปานกลาง	4.17	0.83	มาก
9 ให้เกียรติและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.49	1.03	มาก	4.11	0.81	มาก
10 ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่ และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.27	1.01	ปานกลาง	4.00	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นใน ด้านผู้นำแบบสนับสนุน สำหรับที่เป็นสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$, $SD = 0.88$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในด้านภาวะผู้นำแบบ สนับสนุนในสถานะที่เป็นอยู่ ข้อ 8 และข้อ 10 อยู่ในระดับปานกลาง ข้อ 6 ข้อ 7 และข้อ 9 อยู่ใน ระดับมาก

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นในด้านผู้นำแบบสนับสนุน สำหรับที่กลุ่มตัวอย่างต้องการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$, $SD = 0.67$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุนตามที่กลุ่มตัวอย่างต้องการทุกข้อ ย่อยอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลการแสดงความความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ของผู้บริหารระดับต้นที่ เป็นอยู่ และที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ภาวะผู้นำ	ที่เป็นอยู่			ที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	SD	ระดับ	\bar{X}	SD	ระดับ
ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	3.23	0.82	ปานกลาง	3.97	0.63	มาก
11 ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม แบ่งหน้าที่ และความรับผิดชอบตรงกับความรู้ ความสามารถ ของผู้ได้บังคับบัญชา	3.47	0.95	มาก	4.11	0.77	มาก
12 เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะแนวทางต่าง ๆ ในการทำงาน	3.36	1.02	ปานกลาง	4.01	0.78	มาก
13 มีการประชุม ปรึกษาหารือกับผู้ได้บังคับบัญชา อย่างสม่ำเสมอ	3.16	0.97	ปานกลาง	3.80	0.70	มาก
14 เป็นผู้ประสานความร่วมมือร่วมใจของพนักงาน เพื่อให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.24	0.98	ปานกลาง	3.97	0.78	มาก
15 สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น การให้ รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน	2.91	1.05	ปานกลาง	3.97	0.94	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นใน ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม สำหรับที่เป็นสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$, $SD = 0.82$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในสถานะที่เป็นอยู่เกือบทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นในข้อ 11 ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบตรงกับความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.47$, $SD = 0.95$)

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นในด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม สำหรับที่กลุ่มตัวอย่างต้องการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, $SD = 0.63$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ตามที่กลุ่มตัวอย่างต้องการทุกข้อ ยกเว้นอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.6 ข้อมูลการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ ของผู้บริหารระดับต้นที่ เป็นอยู่ และที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ภาวะผู้นำ	ที่เป็นอยู่			ที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	SD	ระดับ	\bar{X}	SD	ระดับ
ผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ	3.34	0.78	ปานกลาง	3.99	0.66	มาก
16 สร้างมาตรฐานและกำหนดเป้าหมายของงานที่ทำ						
ทดสอบความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.15	0.95	ปานกลาง	3.86	0.81	มาก
17 เชื่อนั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะ						
สามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด						
ไว้	3.28	0.95	ปานกลาง	3.99	0.81	มาก
18 มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงาน						
มากกว่าสิ่งอื่นใด	3.63	0.96	มาก	4.05	0.79	มาก
19 มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ พัฒนาปรับปรุงวิธีการ						
ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา	3.33	1.00	ปานกลาง	4.12	0.76	มาก
20 กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของ						
ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างละเอียดรอบคอบทุก						
ขั้นตอน	3.30	0.93	ปานกลาง	3.94	0.78	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นในด้านผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ สำหรับที่เป็นสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$, $SD = 0.78$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในด้านภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จในสถานะที่เป็นอยู่เกือบทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นในข้อ 18 มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานมากกว่าสิ่งอื่นใดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$, $SD = 0.96$)

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นในด้านผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ สำหรับที่กลุ่มตัวอย่างต้องการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, $SD = 0.66$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในด้านภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ ตามที่กลุ่มตัวอย่างต้องการทุกข้ออยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมุติฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่เป็นอยู่และที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 1 พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอเอสสา จำกัด มีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ แตกต่างจากรูปแบบของภาวะผู้นำระดับต้นที่เป็นอยู่

ผลการศึกษาข้อมูลจากตารางที่ 4.3 ถึง 4.6 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอเอสสา จำกัด มีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ แตกต่างจากรูปแบบของภาวะผู้นำระดับต้นที่เป็นอยู่อย่างเห็นได้ชัด โดยพนักงานระดับปฏิบัติการมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$, $SD = 0.65$) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ($\bar{X} = 3.39$, $SD = 0.88$) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.23$, $SD = 0.82$) และภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.34$, $SD = 0.78$) ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีความเห็นว่า อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ทั้ง 4 แบบ คือ แบบสั่งการ ($\bar{X} = 3.98$, $SD = 0.59$) แบบสนับสนุน ($\bar{X} = 4.13$, $SD = 0.67$) แบบมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.97$, $SD = 0.63$) และแบบเน้นความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.99$, $SD = 0.66$) พนักงานระดับปฏิบัติการมีความเห็นว่าอยู่ในระดับมาก

จากข้อมูลที่ได้แสดงเปรียบเทียบกันจะเห็นได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ในปัจจุบันแตกต่างจากรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์เกือบทุกรูปแบบ ซึ่งเป็นการยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอเอสสา จำกัด มีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ แตกต่างจากรูปแบบของภาวะผู้นำระดับต้นที่เป็นอยู่

ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 2 พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอเอสเอส จำกัด ที่มีเพศต่างกันมีความต้องการผู้นำระดับต้นที่มีภาวะความเป็นผู้นำต่างกัน

ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติในการทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 2 ระหว่างเพศกับภาวะผู้นำที่ต้องการ

ปัจจัย	เพศ				t	p-value
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ภาวะผู้นำ	4.04	0.54	4.01	0.60	0.390	0.697

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอเอสเอส จำกัด ที่มีเพศต่างกัน มีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่ไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 3 พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอเอสเอส จำกัด ที่มีอายุต่างกันมีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.8 ค่าสถิติในการทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 3 ระหว่างอายุกับภาวะผู้นำที่ต้องการ

อายุ	ภาวะผู้นำ		F	p-value
	\bar{X}	S.D.		
ต่ำกว่า 20 ปี	3.80	0.35	1.651	0.161
21-30 ปี	4.11	0.60		
31-40 ปี	4.01	0.57		
41-50 ปี	3.89	0.52		
51 ปีขึ้นไป	3.82	0.60		

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอเอสเอส จำกัด ที่มีอายุต่างกัน มีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่ไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอสดสภา จำกัด ที่มีสถานภาพการสมรส ต่างกัน มีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 ค่าสถิติในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 ระหว่างสถานภาพการสมรสกับภาวะผู้นำที่ต้องการ

สถานภาพการสมรส	ภาวะผู้นำ		F	p-value
	\bar{X}	S.D.		
โสด	4.07	0.57	*5.268	0.006
สมรส	3.92	0.56		
หย่า หม้าย แยกกันอยู่	4.44	0.67		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า แสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอสดสภา จำกัด ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอสดสภา จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 ค่าสถิติในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 ระหว่างระดับการศึกษากับภาวะผู้นำที่ต้องการ

ระดับการศึกษา	ภาวะผู้นำ		F	p-value
	\bar{X}	S.D.		
ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3.92	0.57	2.575	0.078
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	4.02	0.59		
สูงกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	4.22	0.45		

จากตารางที่ 4.10 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอสดสภา จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่ไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6 พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอเอสสกา จำกัด ที่มีระดับความมั่นคงในงานต่างกัน มีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 ค่าสถิติในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 6 ระหว่างระดับความมั่นคงในงานกับภาวะผู้นำที่ต้องการ

ระดับความมั่นคงในงาน	ภาวะผู้นำ		F	p-value
	\bar{X}	S.D.		
มาก	3.99	0.60	*4.073	0.018
ปานกลาง	4.03	0.55		
น้อย	4.67	0.33		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอเอสสกา จำกัด ที่มีระดับความมั่นคงในงานแตกต่างกัน มีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 7 พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอเอสสกา จำกัด ที่มีสภาพการปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 ค่าสถิติในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 7 ระหว่างสภาพการปฏิบัติงาน กับภาวะผู้นำที่ต้องการ

สภาพการปฏิบัติงาน	ภาวะผู้นำ		F	p-value
	\bar{X}	S.D.		
ปฏิบัติงานในสำนักงาน	4.00	0.61	0.994	0.371
ปฏิบัติงานทั้งในสำนักงานและภาคสนาม	4.09	0.48		
ปฏิบัติงานภาคสนาม	3.93	0.59		

จากตารางที่ 4.12 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอเอสสกา จำกัด ที่มีสภาพการปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่ไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 8 พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอสดสภา จำกัด ที่มีสวัสดิการผลตอบแทนและเงินเดือนต่างกัน มีความต้องการภาวะผู้นำของ ผู้บริหารระดับต้นที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 ค่าสถิติในการทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 8 ระหว่างสวัสดิการ ผลตอบแทนและเงินเดือนกับภาวะผู้นำที่ต้องการ

สวัสดิการผลตอบแทนและเงินเดือน	ภาวะผู้นำ		F	p-value
	\bar{X}	S.D.		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	4.04	0.56	0.234	0.866
10,001-20,000 บาท	4.00	0.61		
20,001-30,000 บาท	4.06	0.54		
สูงกว่า 30,000 บาท	4.02	0.45		

จากตารางที่ 4.13 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอสดสภา จำกัด ที่มีสวัสดิการผลตอบแทนและเงินเดือนต่างกัน มีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระของข้อเสนอแนะ

จากการแจกแบบสอบถามให้พนักงานระดับปฏิบัติการได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ปรากฏว่ามีพนักงานจำนวน 28 คนจาก 316 คน คิดเป็นร้อยละ (8.86%) ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานทั้งหมด ได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถจำแนกข้อเสนอแนะได้จำนวน 13 ประเด็น ดังตารางข้างท้ายนี้

ตารางที่ 4.14 แสดงความถี่และค่าร้อยละ ของข้อเสนอแนะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของพนักงาน
ระดับปฏิบัติการ

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	ความถี่	ร้อยละ
1. ผู้นำควรมีความเสมอภาคและควรมีความยุติธรรม อย่างเท่าเทียมกัน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	6	21.42
2. ผู้นำควรสร้างบรรยากาศที่ดีและเป็นกันเองในการทำงาน	8	28.57
3. ผู้นำควรปรึกษาหารือ รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4	14.28
4. ผู้นำต้องสามารถให้คำปรึกษา แนะนำ ปกป้องและช่วยเหลือ เมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน	9	32.14
5. ผู้นำไม่ควรนำเอาอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัว มาใช้ร่วมกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	6	21.42
6. ผู้นำไม่ควรก้าวท้าวหรือยุ่งเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา มากเกินไป	2	7.14
7. ผู้นำควรให้เกียรติและนับถือในศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	3	10.71
8. ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเป็นที่ยอมรับและนับถือ ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	11	39.28
9. ผู้นำควรประพฤติและปฏิบัติตน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4	14.28
10. ผู้นำควรมีธรรมาภิบาลในการใช้อำนาจว่ากล่าว ตักเตือนและลงโทษ ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเหมาะสมและยุติธรรม	1	3.57
11. ผู้นำควรแสดงความรับผิดชอบร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในกรณีเกิด ปัญหาหรือข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน	2	7.14
12. ผู้นำควรยกย่อง ชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานได้สำเร็จตาม เป้าหมาย	5	17.85
13. ผู้นำควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการเสนอขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งตามผลการปฏิบัติงาน ไม่ เห็นแก่พวกพ้องและคนสนิท	2	7.14

จากตารางที่ 4.14 พนักงานระดับปฏิบัติการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น โดยพบว่ารูปแบบหรือภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ นับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 39.28 ผู้นำต้องสามารถให้คำปรึกษา แนะนำ ปกป้องและช่วยเหลือ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 32.14 ผู้นำควรสร้างบรรยากาศที่ดีและเป็นกันเองในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 28.57 ผู้นำควรมีความเสมอภาค มีความยุติธรรมอย่างเท่าเทียมกันต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และไม่ควรนำเอาอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัว มาใช้ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 21.42 ผู้นำควรยกย่อง ชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 17.85 ผู้นำควรปรึกษาหารือ รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาและควรประพฤติและปฏิบัติตน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 14.28 ผู้นำควรให้เกียรติและนับถือในศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชาคิดเป็นร้อยละ 10.71 ผู้นำควรแสดงความรับผิดชอบร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในกรณีเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน ควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการเสนอขึ้นเงินเดือนหรือเสนอเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งตามผลการปฏิบัติงาน ไม่ควรเห็นแก่พวกพ้องและคนสนิทคิดเป็น ร้อยละ 7.14 ผู้นำควรมีธรรมชาติในการใช้อำนาจว่ากล่าว ตักเตือนและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมและยุติธรรม คิดเป็นร้อยละ 3.57

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ภาวะผู้นำระดับต้นที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษา บริษัท โอสดสภา จำกัด” นี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปการศึกษา

แบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ วัตถุประสงค์การศึกษา วิธีดำเนินการศึกษา และผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา

มี 4 ข้อ ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ

1.1.2 เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

1.1.3 เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามปัจจัยด้านการทำงาน

1.1.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ ของพนักงานในระดับปฏิบัติการ

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา แบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (2) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา และ (3) การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ประชากรของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอสดสภา จำกัด (สำนักงานใหญ่) จำนวน 1,500 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอสดสภา จำกัด (สำนักงานใหญ่) จำนวน 316 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งผ่านการทดสอบ (pretest) จำนวน 20 ชุด และผ่านการทดสอบหาความเที่ยงตรง (validity) และความเชื่อถือได้ (reliability) ของแบบสอบถามที่ระดับความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.9233 ซึ่งแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 ข้อคำถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลด้านการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 ข้อคำถาม

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ณ ปัจจุบัน จำนวน 20 ข้อคำถาม

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่ ต้องการ จำนวน 20 ข้อคำถาม

ส่วนที่ 5 เป็นข้อเสนอแนะและความคิดเห็น

สำหรับลักษณะคำตอบของแบบสอบถามในส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 เป็นแบบประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาและทีมงานผู้ช่วยศึกษาได้แจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท โอสดสภา จำกัด (สำนักงานใหญ่) จำนวน 316 ชุด ซึ่งเท่ากับจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง และใช้เวลาเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ตั้งแต่วันที่ 1- 31 สิงหาคม 2551 รวม 31 วัน สามารถรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาได้จำนวน 316 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมดที่แจกออกไป (316 ชุด)

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามดังกล่าวมาแปลงเป็นข้อมูล และวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ คือ SPSS for PC โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05

ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ในรูปของตาราง รวมทั้งใช้รูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา โดยสถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. และการทดสอบค่าที) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) ต่อจากนั้น เป็นการนำข้อมูลมาเขียนบรรยายหรือพรรณนาพร้อมภาพ และตารางประกอบตามความเหมาะสม

1.3 ผลการศึกษา

ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1.3.1 ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่เป็นอยู่ จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นในด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ สำหรับสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ พนักงานระดับปฏิบัติการมีความเห็นว่าสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง

1.3.2 ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่ต้องการ จากผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการในด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ พนักงานระดับปฏิบัติการมีความเห็นว่า ควรอยู่ในระดับมาก

1.3.3 ผลการทดสอบสมมุติฐานที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ เพศ อายุ สถานภาพสมรสและระดับการศึกษาของพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า เพศ อายุและระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อความต้องการภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน มีเพียงปัจจัยด้านสถานภาพสมรสเท่านั้น ที่มีผลต่อความต้องการผู้นำระดับต้นที่พึงประสงค์อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ 0.05

1.3.4 ผลการทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับปัจจัยด้านการทำงานทั้ง 3 ด้าน คือ ความมั่นคงในงาน สภาพการปฏิบัติงาน สวัสดิการผลตอบแทนและเงินเดือนของพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า สภาพการปฏิบัติงาน สวัสดิการผลตอบแทนและเงินเดือนที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อความต้องการภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน มีเพียงปัจจัยด้านความมั่นคงในงานเท่านั้น ที่มีผลต่อความต้องการผู้นำระดับต้นที่พึงประสงค์อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ 0.05

1.3.5 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระของข้อเสนอแนะ พบว่า ภาวะผู้นำระดับต้นที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 39.28 รองลงมาคือผู้นำต้องสามารถให้คำปรึกษา แนะนำ ปกป้องและช่วยเหลือ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 32.14 และสุดท้ายคือ ผู้นำควรมีธรรมชาติในการใช้อำนาจว่ากล่าว ตักเตือนและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมและยุติธรรมยุติธรรม คิดเป็นร้อยละ 3.57

2. การอภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษา อภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

2.1 พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอเอสสภา จำกัด มีความต้องการผู้นำระดับต้นที่มีภาวะผู้นำในระดับมาก เนื่องจากผู้นำระดับต้นมีความใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการ เมื่อผู้นำระดับนี้มีภาวะความเป็นผู้นำสูงจะสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และสร้างเสริมกำลังใจ ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้แก่ตัวพนักงาน สอดคล้องกับงานของ ชนรัฐ สมหวัง ประเสริฐ (2546: บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่องความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารองค์กร : ศึกษากรณีบริษัท ฟอลคอนเทนเนอร์ทรานสปอร์ต จำกัด จากความสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่ง และเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์กรและพนักงาน อันจะทำให้องค์กรนั้นประสบผลสำเร็จ พนักงานบริษัท ฟอลคอนเทนเนอร์ทรานสปอร์ต จำกัด มีความคาดหวังต่อพฤติกรรม ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานของ เสน่ห์ คำมูลตา (2546 : บทคัดย่อ) ความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการแผนก บริษัทแคนนอน ไฮ-เทค (ประเทศไทย) จำกัด ตามความคิดเห็นของพนักงานปฏิบัติการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานปฏิบัติการเกี่ยวกับ ความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการแผนก บริษัทแคนนอน ไฮ-เทค (ประเทศไทย) จำกัด 6 ด้าน คือ ด้านสติปัญญา ด้านความสามารถ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ด้านสถานะทางสังคม และด้านกระบวนการทางธุรกิจ ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานของ ธราทิพย์ เก่งเกียรติชัย (2548:บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นในทัศนคติของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ชันพีดี จำกัด พบว่า พนักงานมีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้น อยู่ในระดับมาก

2.2 พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอเอสสภา จำกัด ที่มี เพศ อายุ การศึกษา สภาพการทำงาน และผลประโยชน์ค่าตอบแทนและเงินเดือนที่ต่างกันมีความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานของ ศรีสกุล สังข์ศรี (2541: บทคัดย่อ) การศึกษา ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา: ศึกษาเฉพาะกรณี การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บังคับบัญชาเพศชาย และเพศหญิงมีลักษณะผู้นำในด้านต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานของ พูลภัทรา จันทน์หอมไกล (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สรุปได้ว่า พนักงานที่มีคุณลักษณะ บุคคล เพศ ระดับตำแหน่ง เงินเดือน

และระยะที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท โอเอสสถา จำกัด มีความต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ทั้ง 4 แบบ คือ แบบสั่งการ แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วมและแบบเน้นความสำเร็จ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อศึกษาด้านปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านการทำงาน พบว่า สถานภาพการสมรสกับความมั่นคงในงานมีผลต่อความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่แตกต่างกัน และจากข้อเสนอแนะ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการต้องการภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แตกต่างกันออกไปในหลายด้าน ผู้ศึกษาได้มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการศึกษาไปใช้ ดังต่อไปนี้

3.1.1 จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ลักษณะของภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ในปัจจุบันแตกต่างจากภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐาน โดยภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ในปัจจุบันแบบสั่งการ พนักงานมีความต้องการอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำอีก 3 แบบ คือ แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วมและแบบเน้นความสำเร็จพนักงานมีความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ทุกแบบพนักงานมีความต้องการอยู่ในระดับมาก ฉะนั้นผู้บริหารจึงควรจัดให้มีการอบรมและพัฒนาผู้บังคับบัญชาระดับต้นให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วมและแบบเน้นความสำเร็จ โดยสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นอยู่และนำไปใช้ให้เหมาะสมกับในแต่ละสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อที่จะได้ลดปัญหา ความขัดแย้ง อคติและความไม่เข้าใจกันระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการกับผู้บังคับบัญชาระดับต้น นับว่าเป็นการเสริมสร้างจุดแข็งในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรสามารถที่จะดำเนินธุรกิจ ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป

3.1.2 จากปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ซึ่งเห็นได้ว่า พนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มที่เป็นโสดและสมรสมีความต้องการผู้นำระดับต้นที่มีภาวะผู้นำในระดับมาก ส่วนกลุ่มที่ หย่า หม้าย แยกกันอยู่มีความต้องการผู้นำระดับต้นที่มีภาวะผู้นำในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะสถานภาพการสมรส หมายถึง ภาระความรับผิดชอบที่ต้องมีมากขึ้น ความเป็นอิสระที่น้อยลง รวมทั้งความคิดและการตัดสินใจที่

จะต้องละเอียดรอบคอบมากยิ่งขึ้น ดังนั้นพนักงานที่ผ่านพ้นสถานภาพสมรสมาแล้ว จึงต้องการผู้บริหารหรือผู้นำที่เข้าใจความรู้สึกของพนักงาน มีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยเหลือ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ให้ความสำคัญกับตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกียรติและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย ซึ่งองค์การจะต้องพัฒนาผู้นำระดับต้นให้มีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนนี้ให้มากยิ่งขึ้น

3.1.3 จากปัจจัยด้านการทำงานที่มีความมั่นคงในงานแตกต่างกัน ทำให้มีความต้องการภาวะผู้นำที่แตกต่างกันนั้นจะเห็นได้ว่า กลุ่มที่มีระดับความมั่นคงในงานมากและปานกลาง มีความต้องการผู้นำระดับต้นที่มีภาวะผู้นำในระดับมาก ส่วนกลุ่มที่ระดับความมั่นคงในงานน้อยมีความต้องการผู้นำระดับต้นที่มีภาวะผู้นำในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาจากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่คิดว่าตนเองมีความมั่นคงในงานน้อยก็จะเกิดความไม่มั่นใจ ในการที่จะถูกเลิกจ้างหรือให้ออกจากงานด้วยเหตุผลต่าง ๆ เช่น วุฒิการศึกษา ความรู้ อายุงานหรือประสบการณ์ในการทำงานที่ไม่เหมาะสม องค์การจึงควรสร้างความมั่นคงและมั่นใจให้กับพนักงานเหล่านี้ โดยการให้ผู้บังคับบัญชาเปิดใจรับรู้ รับฟังความคิดและความรู้สึกของพนักงานว่ามีปัญหาอย่างไรในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาอาจจะต้องใช้ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงขั้นตอน วิธีการและเป้าหมายที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์การ

3.1.4 ผลการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอสดสภา จำกัด มีความต้องการผู้นำระดับต้นที่มีภาวะผู้นำในระดับมาก นั้นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำในระดับต้นเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้า เป็นผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะนำผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ โดยใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน ในอันที่จะบรรลุเป้าหมายและมีความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้ ฉะนั้นผู้นำระดับต้นจึงต้องมีความรับผิดชอบ มีความเสมอภาค ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เท่าเทียมกัน เพื่อประโยชน์ต่องานขององค์กร และในภาพรวมทั้งหมด

3.1.5 พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โอสดสภา จำกัด ได้เสนอแนะภาวะผู้นำระดับต้นที่พึงประสงค์ว่า ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเป็นที่ยอมรับ นับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ ปกป้องและช่วยเหลือ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน ผู้นำควรสร้างบรรยากาศที่ดีและเป็นกันเองในการทำงาน มีความเสมอภาค มีความยุติธรรมอย่างเท่าเทียมกันต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนและไม่ควรนำเอาอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัว มาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรยกย่อง ชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ควรปรึกษาหารือ รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาและควรประพฤติและปฏิบัติตน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกียรติและนับถือในศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความรับผิดชอบร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในกรณีเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการเสนอขึ้นเงินเดือนหรือเสนอเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งตามผลการปฏิบัติงาน ไม่ควรเห็นแก่พวกพ้องและคนสนิท เมื่อผู้นำรับรู้ถึงภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ก็สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประสิทธิภาพในการทำงานและการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาในครั้งต่อไป

3.2.1 ในครั้งต่อไปควรศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัยต่าง ๆ ในหลายมิติเพิ่มเติมให้มากขึ้น ศึกษาในประเด็นที่แตกต่างออกไป โดยระบุเรื่องที่ศึกษาให้ชัดเจนลึกกลงไปในรายละเอียด เฉพาะเจาะจงในเรื่องที่สนใจจากการอาศัยข้อมูลการศึกษาในครั้งนี้ เช่น ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำทั้งที่เป็นอยู่และที่พึงประสงค์ และศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกับกลุ่มประชากรอื่น

3.2.2 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์กับพนักงานในส่วน
ของโรงงานและพนักงานในส่วนอื่น ๆ ของบริษัทที่อยู่ในเครือบริษัท โอสดสภา จำกัด ต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิตติมา ปรีดีติติก (2529) *ทฤษฎีการบริหารองค์การ* กรุงเทพมหานคร ธนการพิมพ์
- กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529) *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา* กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์
- กวี วงศ์พูน (2539) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร บี เค อินเตอร์พริ้นท์
- กุลชน ธนาพงศธร (2542) “ภาวะผู้นำในการบริหารงานราชภัฏ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานราชภัฏ* หน่วยที่ 1-8 พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กิติ ตย์คานนท์ (2543) *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ* พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์เปลวอักษร
- คุณวุฒิ คนฉลาด (2540) *ภาวะผู้นำ* ชลบุรี มหาวิทยาลัยบูรพา
- โหมยิต บุญทวี (2541) “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีดำรงที่ผู้ได้บังคับบัญชาพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ ราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีหัวหน้าสถานีดำรงในสังกัดกองบัญชาการตำรวจ นครบาล” วิทยานิพนธ์ สังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ และคณะ (2524) “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารงานพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดและตำบล” สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- จิราภรณ์ วุฒิกิติ (2542) “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- จิรศักดิ์ ศรีสมม (2549) “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณี องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนราธิวาส” วิทยานิพนธ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ชรินทร์ อาสาศิริส (2535) “รูปแบบภาวะผู้นำ, สภาวะการณ์กลุ่มและประสิทธิผลของ องค์การ : ศึกษากรณีที่ทำกรพัฒนาชุมชนอำเภอ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” วิทยานิพนธ์พัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- ชนรัฐ สมหวังประเสริฐ (2546) “ความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารองค์กร ศึกษากรณีบริษัทฟอลคอนคอนเทนเนอร์ทรานสปอร์ต จำกัด”
วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา
- ชวลิต สถิติพานิช (2546) ภาวะผู้นำตามความคิดเห็นและความคาดหวังของพนักงาน ศึกษากรณี
บริษัทพนักงานฝ่ายธุรกิจต่างประเทศธนาคารศรีนคร จำกัด สาขาสวนมะลิ
วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา
- ดวงใจ นิลพันธ์ (2543) ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจ
ในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มธุรกิจ
สื่อสารโทรคมนาคม วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาจิตวิทยา
อุตสาหกรรมบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ติน ปรัชญพฤทธิ์ และคณะ (2514) *ปทานุกรมการบริหาร* พระนคร สมาคมสังคมศาสตร์
- ทวนชัย ช่องสว่าง (2542) “ภาวะผู้นำและผลประโยชน์ตอบแทนที่มีผลกระทบต่อความผูกพัน
ของคนในองค์กร ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
- ธราทิพย์ เก่งเกียรติชัย (2548) “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นในทัศนะของ
พนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ชันฟีด จำกัด” การศึกษาค้นคว้าอิสระ
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เนาวรัตน์ เข้มแสงสังข์ (2542) *แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับองค์การ* กรุงเทพมหานคร
การศึกษา
- นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546) “ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ” พิมพ์ครั้งที่ 2
กรุงเทพมหานคร สถาบันเพิ่มผลผลิตสู่ความเป็นเลิศ
- ปิติญ์ ปฏิพิมพาคม (2547) “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- ปัทมา เมธีอภิรักษ์ (2549) “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนกับมาตรฐาน
ศูนย์สุขภาพชุมชน: ศึกษากรณี จังหวัดยะลา ภาคนิพนธ์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

พลศักดิ์ เข้มละออ (2538) “พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา และบุคลากรในสำนักงาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี”

ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พรเทพ พุกกะพันธ์ (2544) *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์
พลภัทรา จันทน์หอมไกล (2546) “การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการ
สาขาธนาคารอาคารสงเคราะห์” สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
(ธุรกิจศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

พีรวัตร เนตรสุวรรณ (2546) “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจ
ในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทฟิว เคมิคอลส์(ประเทศไทย) จำกัด”
การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พันธ์ศักดิ์ สติระ (2548) “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการกับความพึงพอใจ
ในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออก” วิทยานิพนธ์ปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต (2548) “เอกสารประกอบการบรรยายวิชา พค.705 การจัดการ องค์กรการ
และการพัฒนา” คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ภิญโญ สาธร (2523) *การบริหารการศึกษา* กรุงเทพมหานคร ส.ส.การพิมพ์

ยงยุทธ เกษสาคร (2542) *ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์

ยุรัตน์ แดงน้อย (2549) “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางกับประสิทธิผล
องค์กร: ศึกษากรณี การทางพิเศษแห่งประเทศไทย” ภาคนิพนธ์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ราตรี ขนอม (2542) “การศึกษาการใช้ภาวะผู้นำเพื่อสนองปัญหาด้านความต้องการของ
ชุมชนเกาะเสม็ด” วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

วรางคณา เทียมภักดี (2547) “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล
สู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล: กรณีศึกษา โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเชียงราย”
ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- วิมลศิริ บุญมานะ (2548) “พฤติกรรมผู้นำที่คิดต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์
มหาบัณฑิต สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สมพงษ์ เกษมสิน (2513) *การบริหาร* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชย์
- _____ (2517) *สารานุกรมการบริหาร* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชย์
- สถาพร ถิมอุดมพร (2539) “ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน
มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยพายัพ
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*
หน่วยที่ 5 พิมพ์ครั้งที่ 2 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กรุงเทพมหานคร
- สมคิด บางโม (2540) *องค์การและการจัดการ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร
บริษัท พิมพ์ดี จำกัด
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ* เชียงราย สถาบันราชภัฏเชียงราย
- แสวง รัตนมงคลมาศ (2544) “การระดมมวลชนและการมีส่วนร่วมของมวลชน การจัดตั้งองค์การ
การนำและการตัดสินใจทางสังคม” เอกสารประกอบการบรรยาย คณะพัฒนาสังคม
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สุชาติ โจมเสนาะ (2545) “การศึกษาภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยจริยธรรม : กรณีศึกษาชีวิตและ
ผลงานของศาสตราจารย์ ดร. ป๋วย อึ๊งภากรณ์” วิทยานิพนธ์ อักษรศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล
- ศรีธนา สุวรรณสัมฤทธิ์ (2537) “รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการสตรีระดับบริหารของไทย”
วิทยานิพนธ์ พัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538) *ศัพท์การบริหาร* กรุงเทพมหานคร บริษัท วิสิทธิ์พัฒนา จำกัด
_____ (2545) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร บริษัท ชรรมสาร จำกัด
- อุทัย หิรัญโต (2517) *ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน* กรุงเทพมหานคร
สำนักงานพิมพ์โอเดียนสโตร์
- อรุณ รักธรรม (2540) *การพัฒนาองค์การ: แนวความคิดและการประยุกต์ใช้ในระบบสังคมไทย*
กรุงเทพมหานคร ห้างหุ้นส่วนจำกัด สหายบล็อกและการพิมพ์
- อำไพ อินทรประเสริฐ (2542) *ศิลปะการเป็นผู้นำ* กรุงเทพมหานคร สถาบันราชภัฏสวนดุสิต

- อุดมศักดิ์ นวลศิริ (2543) “ความต้องการแบบผู้นำของนายกเทศมนตรีที่เปลี่ยนฐานะจากประธาน
กรรมการสุขาภิบาล : ศึกษากรณีเทศบาลตำบลท่าพระ อำเภอเมือง จังหวัด
ขอนแก่น” ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- Daft, Richard L. (1999) *Leadership Theory and Practice*. Florida: The Dryden Press.
- _____. (2001) *The Leadership Experience*. Orlando: Harcourt college Publishers.
- Fiedler, F.E. (1967) *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Kotter, J.P. (1999) “ON what leaders, reall do.” Harvard Business Review Book. Boston:
Harvard Business School.
- Richards, D. & Engle, S. (1986) “After the vision: Suggestions to corporate visionaries and
visionChampions.” In J.D. Adzms. (Ed.) *Tranaforming Leadership*, Alexandria, Va:
MilesRiver Press. 199-215.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถาม เรื่อง “ภาวะผู้นำระดับต้น ที่พึงประสงค์ของพนักงานในระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษา บริษัท โอเอสสกา จำกัด” เป็นส่วนหนึ่งของการทำโครงงานวิจัย ตามหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ศึกษาขอทราบข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการศึกษา ผู้ศึกษาจึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบตามความเป็นจริง เพื่อจะได้ผลการศึกษาที่ใกล้เคียงกับความต้องการของท่านมากที่สุด อันจะเป็นประโยชน์ต่อท่านและบริษัท โอเอสสกา จำกัด ในอนาคต ข้อมูลที่กรุณาตอบจะใช้เพื่อประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้น

แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 5 ส่วน

ส่วนที่หนึ่ง เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ในส่วนนี้ ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม

ส่วนที่สอง เป็นข้อมูลด้านการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ในส่วนนี้ ประกอบด้วย 3 ข้อคำถาม

ส่วนที่สาม เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่เป็นอยู่ ประกอบด้วย 20 ข้อคำถาม

ส่วนที่สี่ เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ประกอบด้วย 20 ข้อคำถาม

ส่วนที่ห้า เป็นข้อคำถามเพื่อแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 20 ปี 21-30 ปี
 31-40 ปี 41 -50 ปี
 51 ปี ขึ้นไป
3. สถานะภาพ โสด
 สมรส
 หย่า
 หม้าย
 แยกกันอยู่
4. การศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 สูงกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านการทำงานผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ความมั่นคงในงาน มาก
 ปานกลาง
 น้อย
2. สภาพการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานในสำนักงาน
 ปฏิบัติงานทั้งสำนักงานและภาคสนาม
 ปฏิบัติงานภาคสนาม
3. สวัสดิการผลตอบแทนและเงินเดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท
 10,001 – 20,000 บาท
 20,001 – 30,000 บาท
 สูงกว่า 30,000 บาท

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่เป็นอยู่

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่สอดคล้องกับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่เป็นอยู่ โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารระดับต้นมีภาวะผู้นำลักษณะนี้มากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารระดับต้นมีภาวะผู้นำลักษณะนี้มาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารระดับต้นมีภาวะผู้นำลักษณะนี้ปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารระดับต้นมีภาวะผู้นำลักษณะนี้น้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารระดับต้นมีภาวะผู้นำลักษณะนี้น้อยที่สุด

ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1. มีการกำหนดมาตรฐานและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน					
2. กำหนดกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
3. เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา					
4. มีความสามารถในการสื่อสาร สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง					
5. แจ้งความคาดหวังด้านผลงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ					
6. ให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยเหลือ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหา หรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน					
7. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
8. ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน					
9. ให้เกียรติและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา					
10. ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึง ได้ง่าย					
11. ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ตรงกับความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา					

ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ แนวทางต่าง ๆ ในการทำงาน					
13. มีการประชุม ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					
14. เป็นผู้ประสานความร่วมมือร่วมใจของพนักงาน เพื่อให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
15. สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น การให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
16. สร้างมาตรฐานและกำหนดเป้าหมายของงานที่ท้าทายความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา					
17. เชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะสามารถปฏิบัติงาน ได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้					
18. ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงาน					
19. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ พัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา					
20. กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างละเอียดทุกชั้นตอน					

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ระดับต้น

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่สอดคล้องกับความต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับ
ต้น โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารระดับต้นควรมีภาวะผู้นำลักษณะนี้มากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารระดับต้นควรมีภาวะผู้นำลักษณะนี้มาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารระดับต้นควรมีภาวะผู้นำลักษณะนี้ปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารระดับต้นควรมีภาวะผู้นำลักษณะนี้น้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารระดับต้นควรมีภาวะผู้นำลักษณะนี้น้อยที่สุด

ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น	ระดับความต้องการ				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1. มีการกำหนดมาตรฐานและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน					
2. กำหนดคกฏ ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
3. เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา					
4. มีความสามารถในการสื่อสาร สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง					
5. แข็งความคาดหวังด้านผลงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ					
6. ให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยเหลือ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน					
7. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
8. ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน					
9. ให้เกียรติและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา					
10. ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย					
11. ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบตรงกับความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา					

ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น	ระดับความต้องการ				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะแนวทางต่าง ๆ ในการทำงาน					
13. มีการประชุมปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					
14. เป็นผู้ประสานความร่วมมือร่วมใจของพนักงาน เพื่อให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
15. สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น การให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
16. สร้างมาตรฐานและกำหนดเป้าหมายของงานที่ท้าทายความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา					
17. เชื้อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะสามารถปฏิบัติงาน ได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้					
18. ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงาน					
19. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ พัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา					
20. กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างละเอียดทุกขั้นตอน					

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของพนักงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะและความเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข

การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Item-total Statistics

	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
VAR00001	143.9474	319.9415	.5218	.9211
VAR00002	144.3684	325.4678	.2938	.9231
VAR00003	144.0526	315.8304	.6361	.9200
VAR00004	144.4211	320.4795	.4790	.9214
VAR00005	144.2105	336.5088	-.0931	.9271
VAR00006	144.5263	299.8187	.8652	.9164
VAR00007	144.8421	296.3626	.7152	.9182
VAR00008	144.8421	305.9181	.5905	.9201
VAR00009	144.6316	300.9123	.6473	.9193
VAR00010	144.8947	305.0994	.6751	.9188
VAR00011	144.3684	312.6901	.6050	.9199
VAR00012	144.5789	306.7018	.6244	.9195
VAR00013	144.7895	306.1754	.7129	.9185
VAR00014	144.7895	302.5088	.7757	.9175
VAR00015	145.1053	299.4327	.7754	.9173
VAR00016	144.7368	303.2047	.7425	.9179
VAR00017	144.7368	303.8713	.8010	.9174
VAR00018	144.5789	320.3684	.2552	.9252
VAR00019	144.6316	306.0234	.7526	.9181
VAR00020	144.4737	319.5965	.4024	.9222
VAR00021	143.8421	327.3626	.3138	.9228
VAR00022	143.8947	325.0994	.4696	.9219
VAR00023	143.3684	330.0234	.1734	.9238
VAR00024	143.4211	324.0351	.3906	.9222
VAR00025	144.3158	323.7836	.3981	.9222

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00026	143.4211	327.4795	.2511	.9233
VAR00027	143.3684	325.3567	.2978	.9230
VAR00028	143.2105	326.6199	.3370	.9227
VAR00029	143.5789	332.1462	.0496	.9253
VAR00030	143.6842	324.1170	.4507	.9219
VAR00031	143.3158	326.1170	.3512	.9226
VAR00032	143.6316	325.5789	.4341	.9221
VAR00033	144.0526	320.2749	.4740	.9215
VAR00034	143.8947	327.9883	.2002	.9239
VAR00035	143.7368	325.9825	.2374	.9238
VAR00036	143.8947	325.0994	.3913	.9223
VAR00037	143.7368	322.6491	.5537	.9213
VAR00038	144.2105	336.9532	-.1066	.9272
VAR00039	143.7368	322.5380	.4774	.9216
VAR00040	144.0000	328.7778	.2341	.9234

Reliability Coefficients

N of Cases = 19.0

N of Items = 40

Alpha = .9233

ผลการวิเคราะห์ ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) (40 ข้อ) = 0.9233 (มีค่าเกิน 0.8) แสดงว่าคำถามทั้งฉบับใช้ได้ แต่เมื่อพิจารณาคำถามจำแนกทีละข้อ (Discrimination) มีข้อ var00005 และ var00038 มีค่าติดลบ

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00001	62.4000	232.8842	.5129	.9491
VAR00002	62.7500	233.5658	.4119	.9501
VAR00003	62.4500	226.4711	.7158	.9467
VAR00004	62.8000	229.3263	.5840	.9482
VAR00005	62.6500	243.9237	-.0017	.9550
VAR00006	62.9000	212.0947	.9389	.9426
VAR00007	63.2500	206.0921	.8879	.9431
VAR00008	63.2000	214.4842	.7264	.9461
VAR00009	63.0000	208.6316	.8300	.9442
VAR00010	63.3000	215.8000	.7994	.9448
VAR00011	62.8000	223.8526	.7029	.9466
VAR00012	63.0000	218.7368	.7061	.9463
VAR00013	63.2000	216.3789	.8605	.9440
VAR00014	63.2000	216.9053	.8034	.9448
VAR00015	63.5000	210.8947	.8946	.9431
VAR00016	63.1500	216.7658	.7942	.9449
VAR00017	63.1500	220.6605	.7412	.9459
VAR00018	63.0000	230.0000	.3279	.9531
VAR00019	63.0500	221.2079	.7384	.9459
VAR00020	62.9500	228.8921	.5269	.9488

Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0

N of Items = 20

Alpha = .9493

ผลการวิเคราะห์ ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) (20 ข้อ) = 0.9493 (มีค่าเกิน 0.8) แสดงว่าคำถามทั้งหมด
ฉบับใช้ได้ แต่เมื่อพิจารณาคำถามบางข้อ (Discrimination) มีข้อ var00005 มีค่าติดลบ

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00021	78.5263	64.4854	.5512	.9079
VAR00022	78.5789	64.2573	.6422	.9065
VAR00023	78.0526	67.4971	.2048	.9152
VAR00024	78.1053	62.4327	.6413	.9056
VAR00025	79.0000	62.2222	.6571	.9052
VAR00026	78.1053	61.4327	.7386	.9031
VAR00027	78.0526	60.4971	.7355	.9028
VAR00028	77.8947	62.9883	.6946	.9048
VAR00029	78.2632	64.2047	.3931	.9125
VAR00030	78.3684	62.2456	.7706	.9031
VAR00031	78.0000	62.1111	.7720	.9030
VAR00032	78.3158	62.7836	.8086	.9032
VAR00033	78.7368	59.8713	.7747	.9016
VAR00034	78.5789	61.9240	.6027	.9065
VAR00035	78.4211	61.0351	.5944	.9071
VAR00036	78.5789	64.1462	.5424	.9080
VAR00037	78.4211	64.4795	.5631	.9077
VAR00038	78.8947	70.4327	-.0868	.9274
VAR00039	78.4211	63.7018	.5519	.9078
VAR00040	78.6842	65.3392	.4343	.9103

Reliability Coefficients

N of Cases = 19.0

N of Items = 20

Alpha = .9119

ผลการวิเคราะห์ ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) (20 ข้อ) = 0.9119 (มีค่าเกิน 0.8) แสดงว่าคำถามทั้งหมดน่า
ใช้ได้แต่เมื่อพิจารณาค่าอำนาจจำแนกทีละข้อ (Discrimination) มีข้อ var00038 มีค่าติดลบ

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายชูศักดิ์ แก้วกุล
วัน เดือน ปี	16 ตุลาคม 2513
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
สถานที่ทำงาน	บริษัท โอสดสภา จำกัด (สำนักงานใหญ่)
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บัญชี