

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับผู้จัดการกอง
กรณีศึกษา พนักงานฝ่ายวางแผนและควบคุมเครื่องอุปโภค บริโภค
บนเครื่องบินและพนักงานฝ่ายวางแผนและควบคุมอุปกรณ์บริการ
บนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)
ชื่อและนามสกุล นางสาวศศิทิพย์ จาวรุ่งฤทธิ์
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อิศัยกุลกุล

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว

.....^{รณ} ^{ศษ} >ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อิศัยกุลกุล)

.....^{กท} ^ทกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

.....^{รณ} ^{ศษ} >
(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
วันที่ ๒๑ เดือน มกราคมพ.ศ. ๒๕๕๓

ชื่อการศึกษา คั่นคว้าวีอิสระ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับผู้จัดการกอง : กรณีศึกษาพนักงาน
ฝ่ายวางแผนและควบคุมเครื่องอุปโภค บริโภคบนเครื่องบินและพนักงาน
ฝ่ายวางแผนและควบคุมอุปกรณ์บริการบนเครื่องบิน
บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

ชื่อผู้ศึกษา นางสาวศุภิณี จาวรุ่งฤทธิ์ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

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

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารระดับผู้จัดการกองในฝ่ายวางแผนและควบคุมเครื่องอุปโภค บริโภคบนเครื่องบินและในฝ่ายวางแผนและควบคุมอุปกรณ์บริการบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) 2) เปรียบเทียบความแตกต่างของคุณลักษณะส่วนบุคคล ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับผู้จัดการกองที่แตกต่างกัน และ 3) เสนอแนะแนวทางพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม

การศึกษานี้ใช้กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานระดับปฏิบัติการที่ต่ำกว่าระดับผู้จัดการกอง ของฝ่ายวางแผนและควบคุมเครื่องอุปโภค บริโภคบนเครื่องบินและฝ่ายวางแผนและควบคุมอุปกรณ์บริการบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) จำนวน 88 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ผลที่ได้นำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีการหาความสอดคล้องภายใน วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน และนำคะแนนที่ได้ไปคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.9602 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบแบบที ทดสอบแบบเอฟ

ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับผู้จัดการกองมีพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์และเน้นโครงสร้างการทำงาน โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$) จากการศึกษาความแตกต่างด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกัน พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน และระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน และพบว่าพนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำโดยรวมแตกต่างกัน และพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ พฤติกรรมผู้นำ ผู้บริหารระดับผู้จัดการกอง ฝ่ายวางแผนและควบคุมเครื่องอุปโภค
บริโภคบนเครื่องบิน ฝ่ายวางแผนและควบคุมอุปกรณ์บริการบนเครื่องบิน

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก
รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระ
นี้อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด และพนักงานในฝ่ายวางแผนและควบคุมเครื่องอุปโภค บริโภคบน
เครื่องบิน พนักงานในฝ่ายวางแผนและควบคุมอุปกรณ์บริการบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย
จำกัด (มหาชน) ที่ได้ช่วยตอบแบบสอบถาม ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ได้โปรดให้ความรู้ คำแนะนำ ให้แก่ผู้ศึกษา
จนมีความรู้ ความสามารถเพียงพอที่จะทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี
และในประการสุดท้ายคือ สมาชิกในครอบครัวของผู้ศึกษาทุกท่าน ที่คอยเป็นกำลังใจให้ผู้ศึกษา
ด้วยดีตลอดมา

สอางค์ทิพย์ จาวรุ่งฤทธิ์

ตุลาคม 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ข
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
สมมติฐานการวิจัย.....	2
กรอบแนวความคิด.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	6
แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	6
ความหมายของภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ.....	6
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ.....	9
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ.....	20
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	24
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	24
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	25
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	27
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	28
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	29
ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	29
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ.....	33
ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	37
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาและข้อเสนอแนะ.....	43

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	44
สรุปผลการศึกษา.....	45
อภิปรายผล.....	47
ข้อเสนอแนะ.....	48
บรรณานุกรม.....	50
ภาคผนวก.....	53
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย.....	54
ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	56
ภาคผนวก ค แบบสอบถาม.....	58
ประวัติผู้ศึกษา.....	64

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ.....	11
ตารางที่ 4.1 ความถี่และร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล.....	29
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลของระดับพฤติกรรมผู้นำ.....	33
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลของระดับพฤติกรรมผู้นำ ที่เน้นความสัมพันธ์.....	33
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลของระดับพฤติกรรมผู้นำ ที่เน้นโครงสร้างการทำงาน.....	35
ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้นำ จำแนกตามเพศ.....	37
ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้นำ โดยรวม จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ทำงาน ในบริษัทฯ.....	38
ตารางที่ 4.7 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้นำ โดยรวมจำแนกตามสถานภาพสมรส.....	39
ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส และระยะ เวลาที่ทำงาน ในบริษัทฯ.....	40
ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อผู้นำ แบบเน้นความสัมพันธ์ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด.....	41
ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเน้น โครงสร้าง การทำงาน จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรสและระยะเวลาที่ทำงาน ในบริษัทฯ.....	42
ตารางที่ 4.11 ความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะ.....	43

ฉ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 แบบผู้นำของการศึกษามหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ.....	12
ภาพที่ 2.2 แบบผู้นำตามแนวคิดของ Blake and Mouton.....	14
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างองค์กร ของบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน).....	19

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง ภาวะผู้นำมีความสำคัญทุกระดับ องค์กรจำเป็นต้องเตรียมภาวะผู้นำให้พร้อมอยู่เสมอ เช่น ผู้บริหารระดับบนมีความรับผิดชอบต่อการกำหนดทิศทางนโยบายอนาคตของหน่วยงาน รับผิดชอบต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์กร ส่วนผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่รับผิดชอบในการนำนโยบายของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับบนและผู้บริหารระดับล่าง ส่วนผู้บริหารระดับล่างเป็นผู้ลงมือปฏิบัติรายละเอียดของงาน เป็นผู้รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเกี่ยวข้องกับผลผลิต หรือบริการ โดยตรง ใช้เทคนิคและทักษะได้เป็นอย่างดี ที่จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เกิดการร่วมมือและมีความคิดริเริ่ม ซึ่งเป็นการพัฒนาคุณภาพอย่างยั่งยืน

ปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง คือการทุ่มเทแรงกายแรงใจของพนักงานผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรนั้น ซึ่งมีผลมาจากความพึงพอใจในรูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา หรือความพึงพอใจในการทำงาน และบุคคลที่มีส่วนสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ผู้ที่เป็นหัวหน้าหรือผู้นำนั่นเอง พฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกันจะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเห็นได้ชัด แต่ในปัจจุบันองค์กรเกือบทุกองค์กร กำลังขาดแคลนบุคลากรที่มีภาวะผู้นำ (Alkin, 1992 : 717-718 และ Sarros และ Woodman, 1993 : 3) รวมทั้งองค์กรในประเทศไทย

ผู้บริหารและผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลคนเดียวกัน หรือ เหมือนกัน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติประการหนึ่งคือ ผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานเดิม ซ้ำแล้วซ้ำอีก เป็นงานประจำ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างถูกต้อง (do things right) ความมีประสิทธิภาพ (efficiency) ในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรได้ดี ในขณะที่ผู้นำ (leader) จะมุ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม ในทิศทางที่ถูกต้อง (do the right things) ความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) และความสามารถจูงใจ ให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจ ใช้ความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่ (Zalezink 1990 อ้างใน Bartol & others 1998)

การบินไทยเป็นรัฐวิสาหกิจที่ทำธุรกิจด้านขนส่งทางอากาศ โดยให้บริการขนส่งผู้โดยสาร (passengers) หรือในขณะนี้จะเรียกว่าลูกค้า (customers) ก็ได้ รวมทั้งพัสดุ สิ่งของ (cargos) จากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง ให้ถึงจุดหมายปลายทางอย่างปลอดภัย แต่ในขณะนี้ธุรกิจ

การบินมีการแข่งขันสูงมาก การสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารระดับกลาง (ระดับผู้จัดการกอง) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารระดับนี้ จะเป็นตัวเชื่อมโยงการทำงานของพนักงานระหว่างระดับบนและระดับล่างให้ขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศในทุกๆด้าน ตลอดจนผลประโยชน์แก่ลูกค้า พนักงาน และผู้ถือหุ้น

ฝ่ายวางแผนและควบคุมเครื่องอุปโภค บริโภคบนเครื่องบิน และฝ่ายวางแผนและควบคุมอุปกรณ์บริการบนเครื่องบิน มีความจำเป็นต้องสนับสนุน ให้วิสัยทัศน์ของบริษัท ดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ โดยมุ่งเน้นที่ลูกค้า ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ผู้นำระดับผู้จัดการกอง จะเป็นผู้นำนโยบายจากผู้บริหารระดับบนมาปฏิบัติ โดยประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพนักงานระดับปฏิบัติการ ในการจัดหาหรือจัดเตรียม ผลิตภัณฑ์ และอุปกรณ์ รวมทั้งอาหารสำหรับบริการบนเครื่องบิน เพื่ออำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า สร้างความประทับใจ และความพึงพอใจสูงสุดให้ลูกค้าโดยยั่งยืนตลอดไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

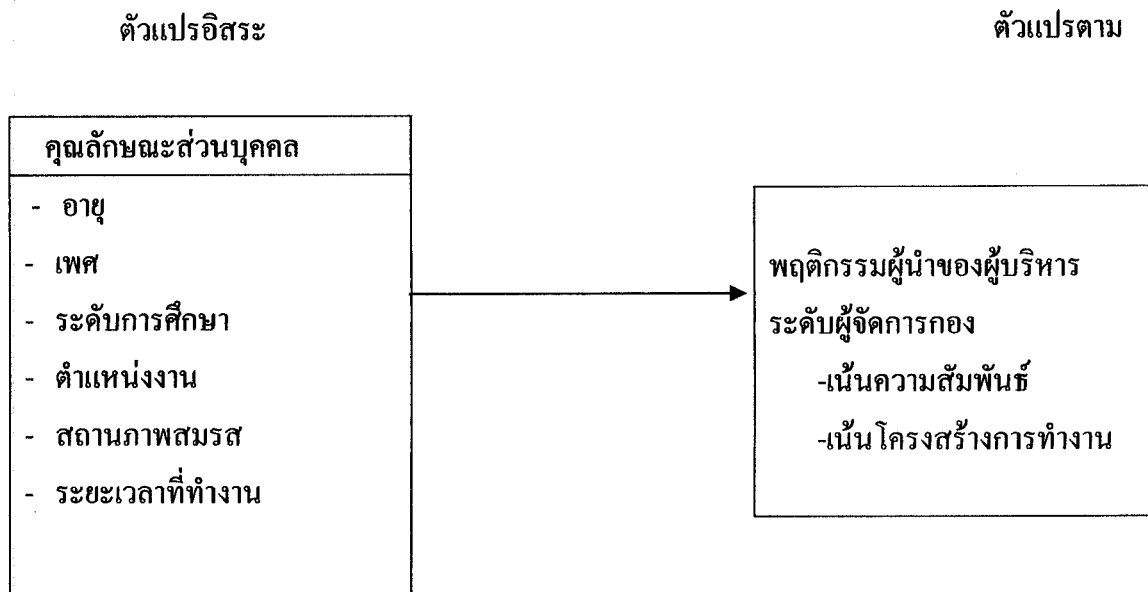
- 2.1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารระดับผู้จัดการกองในฝ่ายวางแผนและควบคุมเครื่องอุปโภค บริโภคบนเครื่องบินและฝ่ายวางแผนและควบคุมอุปกรณ์บริการบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน)
- 2.2 เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับผู้จัดการกองที่แตกต่างกัน
- 2.3 เสนอแนะแนวทางพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม

3. สมมติฐานการวิจัย

- 3.1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับผู้จัดการกอง มีพฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์และแบบเน้นโครงสร้างการทำงานในระดับปานกลาง
- 3.2 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับผู้จัดการกองที่แตกต่างกัน

4. กรอบแนวความคิด

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังแสดงในภาพที่ 1.1 ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับผู้จัดการกอง โดยศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ โดยมีขอบเขตด้านตัวแปรดังนี้

5.1.1 ตัวแปรอิสระ(Independent Variable) ได้แก่

1) คุณลักษณะส่วนบุคคล

- (1) อายุ
- (2) เพศ
- (3) ระดับการศึกษา
- (4) ตำแหน่งงาน
- (5) สถานภาพสมรส
- (6) ระยะเวลาที่ทำงาน

5.1.2 ตัวแปรตาม(Dependent Variable) คือพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับผู้จัดการกอง

5.2 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ต้องการศึกษาคือ พนักงานในฝ่ายวางแผนและควบคุมเครื่องอุปโภค บริโภคบนเครื่องบินและพนักงานในฝ่ายวางแผนและควบคุมอุปกรณ์บริการบนเครื่องบิน ของบริษัทการบินไทยจำกัด(มหาชน) ที่ระดับต่ำกว่าผู้จัดการกองจำนวน 112 คน

5.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา 3 เดือนคือ กรกฎาคม-กันยายน 2550

6. นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกหรือการกระทำต่างๆ ของบุคคลที่มีความสามารถในการชักจูง หรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ในการศึกษาครั้งนี้จำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 แบบคือ แบบเน้นความสัมพันธ์และแบบเน้น โครงสร้างการทำงาน

ผู้บริหารระดับผู้จัดการกอง หมายถึง ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของบริษัทการบินไทยจำกัด(มหาชน) ซึ่งรับนโยบายจากผู้บริหารระดับบนมาปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ภายใต้การทำงานของผู้บริหารระดับล่างและพนักงานระดับปฏิบัติงาน

พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง บุคลากรที่ทำงานประจำกับบริษัทฯ โดยได้รับผลตอบแทนเป็นรายเดือน รวมทั้งสวัสดิการขั้นพื้นฐานตามกฎหมายกำหนด

พนักงานฝ่ายวางแผนและควบคุมเครื่องอุปโภค บริโภคบนเครื่องบิน หมายถึง พนักงานที่ทำงานเกี่ยวกับเรื่องอาหารบนเครื่องบิน ได้แก่ การกำหนดเมนูอาหารที่จะบริการบนเครื่องบิน การกำหนดเมนูอาหารสำหรับVVIP(เชื้อพระวงศ์) และ VIP(นายกรัฐมนตรี) การจัดทำเมนูการ์ดของผู้โดยสาร การจัดทำเมนูการ์ดของ VVIP (เชื้อพระวงศ์) การจัดทำเมนูการ์ดของนายกรัฐมนตรี(VIP) การจัดทำเมนูรูปภาพสำหรับบริการผู้โดยสารชั้นประหยัด การจัดหาเครื่องดื่มที่จะบริการแก่ผู้โดยสารทั้งที่มีแอลกอฮอล์และไม่มีแอลกอฮอล์ การจัดเตรียมเครื่องปรุงไว้บริการกรณีที่ผู้โดยสารต้องการเพิ่มรสชาติอาหารเช่น น้ำปลา ซอสปรุงรส พริกไทย เกลือ น้ำตาล เป็นต้น นอกจากนี้ยังประกอบด้วยพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมสินค้าปลอดภาษีไว้บริการผู้โดยสารและลูกเรือบนเครื่องบินอีกด้วย เช่น เหล้า บุหรี่ น้ำหอม ฯลฯ

พนักงานฝ่ายวางแผนและควบคุมอุปกรณ์บริการบนเครื่องบิน หมายถึง พนักงานที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดเตรียม จัดหา ผลิตภัณฑ์และอุปกรณ์บริการบนเครื่องบิน เช่น ผ้าห่ม ปลอกหมอน หูฟังสำหรับหูฟัง ฟังเพลง งาน ชาม ถ้วยน้ำชา ถ้วยกาแฟ แก้วน้ำ แก้วไวน์ แก้วเบียร์ แก้วแชมเปญ ตลอดจนแก้วพลาสติก ช้อน มีด ส้อม ถาดอาหาร ที่เกี่ยวข้องกับการบริการอาหารบนเครื่องบิน นอกจากนี้ยังมีอุปกรณ์ในห้องน้ำ(Toilet Kits) อุปกรณ์การเดินทาง(Travelling Kits) ซึ่งได้แก่ ชุดนอน รองเท้าใส่บนเครื่องบิน ที่ปิดตา ยาสีฟัน แปรงสีฟัน สบู่ น้ำหอม เป็นต้น

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นข้อมูลให้ผู้บริหารระดับผู้จัดการกอง นำไปพัฒนาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานและการเป็นผู้นำที่พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
2. เป็นข้อมูลให้สายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป ในการกำหนดสมรรถนะหรือคุณสมบัติของผู้บริหารระดับผู้จัดการกอง
3. เป็นข้อมูลสำหรับผู้สนใจทั่วไปในการค้นคว้าขยายผลต่อไป

บทที่ 2

แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับผู้จัดการกองของฝ่ายวางแผนและควบคุมเครื่องอุปโภค บริโภคบนเครื่องบินและฝ่ายวางแผนและควบคุมอุปกรณ์บริการบนเครื่องบิน ของบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปเนื้อหาที่สำคัญได้ตามลำดับดังนี้

1. ความหมายของภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ
3. บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน)
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

1. ความหมายของภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ

บุญสิทธิ บัวบาน (2525 : 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อสมาชิกในกลุ่ม ในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ริเริ่มและดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

สารานุกรมศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์และบริหารรัฐกิจให้คำจำกัดความของ Leadership หรือ ความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ คือ กิจกรรมในการใช้อิทธิพลจูงใจคนอื่นให้ร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใด อย่างหนึ่ง หรือ การใช้อิทธิพลประสานกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (อุทัย , 2526 : 175)

สถิต วงศ์สุวรรณค์ (2529 : 249-250)กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ คือ กิจกรรมในการสร้างบุคลิกภาพและอิทธิพลจูงใจบุคคลในกลุ่ม หรือ ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อที่จะเกิดแรงใจ (ความพยายาม)ร่วมกัน ในการทำงานหรือกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง

อารี เพชรผุด (2530 : 108) กล่าวถึงสาระสำคัญของความเป็นผู้นำ จากคำจำกัดความของนักจิตวิทยาว่า ความเป็นผู้นำเป็นลักษณะพิเศษที่บุคคลหนึ่งมีความสามารถ ที่จะมอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น หรือ เหนือกลุ่ม เมื่อมีสถานการณ์เอื้ออำนวย และบุคคลอื่นก็ยอมรับด้วย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532 : 197-198) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ 3 แนวดังนี้

1. ภาวะผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมที่มีผลทำให้พฤติกรรมของผู้อื่นยอมคล้อยตาม แทนที่จะคล้อยตามพฤติกรรมของผู้อื่น
2. ภาวะผู้นำเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในตัวบุคคลที่จะชักจูงให้คนทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง และทำด้วยความพอใจ
3. ภาวะผู้นำเป็นผู้จัดและให้ความสะดวกแก่สมาชิก ผู้ปฏิบัติงาน โดยการช่วยเหลือกลุ่มให้เกิดสัมฤทธิ์ผล ผู้นำจะร่วมมือกันปฏิบัติงาน โดยการริเริ่มให้เกิดการวางแผน กำหนดเป้าหมายและสร้างแรงจูงใจ เพื่อสนองความต้องการของสมาชิก และเพื่อให้สมาชิกมีประสิทธิภาพในการทำงาน

กิตติ ตยัคคานนท์ (2535 : 22) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ไว้สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยการใช้กระบวนการสื่อความหมายติดต่อกันให้ร่วมมือกับตน ให้ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

เมธี ปิณฑนานนท์ (2525 : 146) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งอาจเป็นคนเดียวหรือมากกว่าหนึ่งคน แต่ไม่มากจนนักที่ใช้ อิทธิพลหรืออำนาจที่จะทำการให้บังเกิดความร่วมมือและร่วมใจประสานงานกัน เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 11-12) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (shared goal)

2. เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (leaders) และผู้ตาม (followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (shared purposes)
3. เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายของภาวะผู้นำ (leadership) สรุปได้ว่ามีลักษณะดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ จนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากบุคคลอื่นและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
2. อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพล ให้กลุ่ม ชำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน
3. ความคิดริเริ่ม และการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติงานร่วมกัน

นอกจากนี้ Stogdill (1974 : 7-16) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Morris and Seeman (1950), Shartle (1951 , 1956) Carter (1953) , Gibb (1954 , 1969) และ Bass (1960) ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นจุดรวมของกระบวนการกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคลิกภาพและผลกระทบต่อบุคลิกภาพ
3. ภาวะผู้นำเป็นศิลป์ในการชักจูง
4. ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพล
5. ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรม
6. ภาวะผู้นำ หมายถึง รูปแบบของการชักจูง
7. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ของอำนาจ
8. ภาวะผู้นำ เป็นเครื่องมือที่นำไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ
9. ภาวะผู้นำ เป็นผลกระทบของการปฏิสัมพันธ์
10. ภาวะผู้นำ เป็นความแตกต่างทางบทบาท
11. ภาวะผู้นำ เป็นการเริ่มโครงสร้าง

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนคนหนึ่ง (ผู้นำ) กับกลุ่ม (ผู้ตาม) ในสถานการณ์ต่างๆ โดยผู้นำมีอิทธิพลในการสั่งการ จูงใจและโน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติตามคำสั่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

กวี วงศ์พุ่ม (2550 : 111) กล่าวว่าไว้ว่าพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำของผู้นำที่พยายามทำทุกอย่างต่อผู้ตาม เพื่อให้เกิดความเชื่อถือ ความร่วมมือ เพื่อผลสำเร็จของงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ราณี อธิชัยกุล (2544 : 227) กล่าวว่าไว้ว่าแบบพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง แบบพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกบ่อยครั้ง โดยพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลย่อมแตกต่างจากผู้นำที่ปราศจากประสิทธิผลและพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลนี้ ย่อมใช้ได้กับสถานการณ์ทุกสถานการณ์

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกหรือการกระทำต่างๆ ของผู้นำต่อผู้ตาม ที่มีความสามารถในการชักจูง ให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

แนวคิดในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ศึกษาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมาในการทำงานในช่วงปลายทศวรรษ 1940 ถึง 1960 ในระยะแรกของการศึกษา แนวทางศึกษาพฤติกรรมผู้นำให้ความสำคัญต่อแบบหรือกิจกรรมที่ผู้นำกระทำและระยะเวลาในการกระทำกิจกรรมนั้นๆ แต่ต่อมานักวิชาการได้หันไปให้ความสนใจในลักษณะของการทำงานบริหาร บทบาทและหน้าที่ในการบริหารงาน โดยวิธีการสังเกต หรือศึกษาจากบันทึกการทำงาน นอกจากนี้แนวการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำยังศึกษาต่อไปถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยศึกษาจากการสอบถามความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

ราณี อธิชัยกุล (2544 : 213-231) กล่าวว่าว่า “ผู้นำควรแสดงพฤติกรรมอย่างไร” ทฤษฎีที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำมีหลายทฤษฎีดังนี้

การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของ เกรท เลวิน (Kurt Lewin)

เกรท เลวิน และคณะจากมหาวิทยาลัยไอโอวา นับเป็นกลุ่มวิจัยกลุ่มแรกที่สนใจศึกษาพฤติกรรมในช่วงปลายปี ค.ศ.1930 แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ

1. ผู้นำแบบอัตตานิยมหรือแบบเผด็จการ (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง ชอบออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ใช้การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว จำกัดการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้อำนาจควบคุม และบางครั้งใช้การลงโทษ เน้นผลงาน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำจะเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจและในการกำหนดวิธีการทำงาน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน ให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา มีการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง คำนึงถึงความต้องการและความรู้สึของผู้ตาม เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงาน แต่บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

3. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) ผู้นำจะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจแก้ปัญหา ให้ทรัพยากรหรือวัตถุดิบที่จำเป็นในการทำงาน ไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และประสิทธิภาพของงานต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้มีส่วนร่วมเพียงช่วยตอบคำถามและหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ ไม่สนใจในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม กระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University Studies)

มหาวิทยาลัย โอไฮโอ โดยการนำของสตอกคิลล์และคณะ ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำ ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 โดยสรุปแบบพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญดังนี้คือ

1. พฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญและเป็นธุระในเรื่องของความรู้สึกและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา การสนับสนุนและปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา การเอาใจใส่ดูแลขวัญและกำลังใจและสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวได้ว่าแบบพฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์เป็นแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคน

2. พฤติกรรมแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน (Initiating structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่นิยามและกำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาตามโครงสร้างการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนและวิธีการที่ผู้นำกำหนดไว้ เช่น การให้ความสำคัญต่อการทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด การรักษามาตรฐานของการปฏิบัติงาน การประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา การวิจารณ์ผลการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ กล่าวได้ว่า แบบพฤติกรรมเน้นโครงสร้างการทำงานเป็นแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน

ตารางต่อไปนี้จะแสดงตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ กับ พฤติกรรมแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน

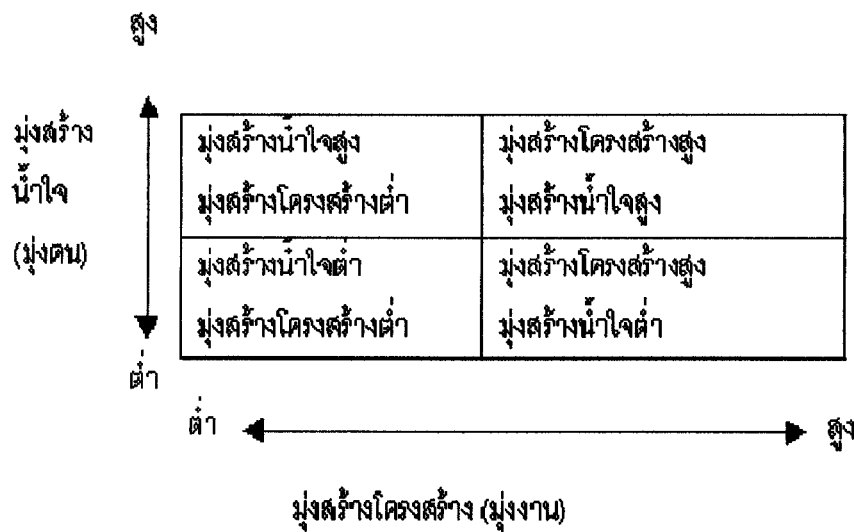
ตารางที่ 2.1 แสดงพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

พฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ (Consideration)	พฤติกรรมแบบเน้น โครงสร้างการทำงาน (Initiating structure)
- เป็นกันเอง	- วางแผน
- ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	- ประสานงาน
- ขอมรับในผู้ใต้บังคับบัญชา	- สั่งการ
- เปิดตัวสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา	- แก้ไขปัญหา
- คอยช่วยเหลือสนับสนุน	- ระบุขอบเขตและบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา
- รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา	- กำหนดงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน
	- สร้างความกดดันต่อลูกน้อง

ที่มา : อาร์โนลด์ และฟีลด์แมน (Arnold and Feldman, 1986 : 125)

จากการศึกษายังพบว่า ผู้นำมิได้มีเพียงพฤติกรรมการปฏิบัติงานลักษณะใดลักษณะหนึ่งโดยเฉพาะ หากแต่มีทั้งสองลักษณะผสมผสานกัน ซึ่งทำให้สามารถแยกผู้นำออกได้เป็น 4 แบบดังนี้

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



ภาพที่ 2.1 แบบผู้นำของการศึกษามหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

ที่มา : ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991 : 264)

การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน (Michigan State University Studies)

มหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกนโดยการนำของเรนซิส ลิเคิท (Rensis Likert) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำ ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1947 โดยสรุปแบบพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญ 2 แบบ ดังนี้คือ

1. **พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Task-oriented behavior)** หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานและผลสำเร็จของงาน โดยจะควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด อธิบายหลักการการทำงานที่ถูกต้อง และมองว่าสมาชิกของกลุ่มเป็นเพียงเครื่องมือที่นำไปสู่ผลผลิตหรือผลงานเท่านั้น

2. พฤติกรรมแบบมุ่งคน (Relationship-oriented behavior) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำแบบนี้คำนึงว่าผลงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งความเข้าใจและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้า ตลอดจนยอมรับในความแตกต่างสำหรับสมาชิกในกลุ่ม

แนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนมีความคล้ายคลึงกับแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ แต่ต่างกันตรงที่ว่าพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคนของกลุ่มมิชิแกนมีความสัมพันธ์กันอยู่บนแกนเดียวกัน ไม่แยกเป็น 2 แกน แต่อยู่คนละข้างของแกน นอกจากงานวิจัยของกลุ่มมิชิแกน พบว่าผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งคนหรือมุ่งงาน แต่จะไม่เป็นทั้ง 2 อย่างในเวลาเดียวกันเหมือนของกลุ่ม โอไฮโอ และสรุปได้ว่าผู้นำที่มุ่งคนจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพผลกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน รวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานมากกว่าด้วย

การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของเบลคและมูตัน(Blake and Mouton)

โรเบิร์ต เบลค (Robert Blake) และเจน มูตัน (Jane Mouton) ได้ศึกษาแนวคิดพฤติกรรมผู้นำของกลุ่ม โอไฮโอ และพัฒนาทฤษฎีตาข่ายการบริหารขึ้นในปี ค.ศ.1964 เรียกว่า ทฤษฎีตาข่ายความเป็นผู้นำ (The Leadership grid) โดยมีสาระสำคัญดังนี้

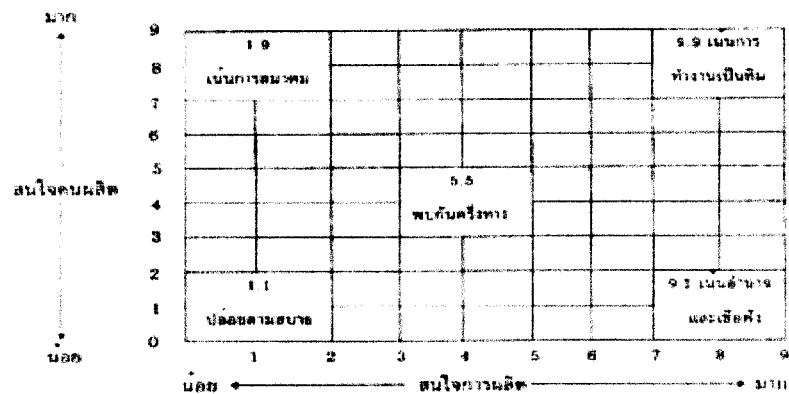
ตาข่ายการจัดการ จะประกอบไปด้วยพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติคือ

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

ในการศึกษาแบบตาข่ายการจัดการนี้ได้มุ่งเน้นไปที่ว่าผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไรในการมุ่งสนใจการผลิตและมุ่งสนใจคนผลิต

1. มุ่งสนใจการผลิต (Concern for Production) มีความหมายถึงการที่ผู้นำสนใจในสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณภาพของการตัดสินใจเลือกนโยบาย วิธีการและกระบวนการผลิต การให้ทีมงานวิจัยเกี่ยวกับการผลิต คุณภาพของการบริการ งานที่มีประสิทธิภาพ และปริมาณของผลผลิต

2. มุ่งสนใจคนผลิต (Concern for People) คือการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเต็มใจยอมรับในเป้าหมายของงาน ผู้นำยอมรับและยกย่องในเกียรติของลูกน้อง สรรพทานในความรับผิดชอบระหว่างลูกน้องกับตนเอง จัดสภาพการทำงานที่ดีให้ และพยายามสร้างความพอใจในการมีความสัมพันธ์



ภาพที่ 2.2 แบบผู้นำตามแนวคิดของ Blake and Mouton

ที่มา : Blake and McCanse (1991 : 29)

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

1.แบบ 1,1 การจัดการแบบปล่อยตามสบาย (Impoverished Management) การจัดการแบบนี้ ผู้นำสนใจทั้งการผลิตและผู้ปฏิบัติงาน (คนผลิต) ต่ำ คือไม่ค่อยสนใจความต้องการและเป้าหมายขององค์กร ละทิ้งงาน ใช้เวลาในแต่ละวันเพียงทำหน้าที่เป็นผู้นำข้อมูล หรือนโยบายต่างๆ จากผู้บริหารในระดับสูง ผ่านทางผู้นำไปสู่ผู้ปฏิบัติงานเท่านั้นเอง การจัดการแบบนี้อาจจะทำให้องค์กรเสื่อมถอยลงได้

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

3.แบบ 1,9 การจัดการที่เน้นการสมาคม (Country Club Management) คือการบริหารที่ให้ความสนใจการผลิตน้อย แต่สนใจผู้ผลิตมาก มุ่งสร้างความพึงพอใจด้วยการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นเพื่อนในการทำงาน แต่ไม่ค่อยสนใจ หรือพยายามที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

4.แบบ 9,1 การจัดการแบบเน้นอำนาจและการเชื่อฟัง (Authority-Obedience) การจัดการแบบนี้จะให้ความสนใจการผลิตสูง สนใจผู้ปฏิบัติงานน้อย มุ่งใช้อำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานเชื่อ

ฟังและปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ สรุปว่าเป็นการบริหารที่ค่อนข้างจะเผด็จการ และเอาใจใส่แต่การผลิตหรืองานเป็นสำคัญ

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

ดาข่ายการจัดการ ได้ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการจัดแบบของผู้นำ และในการฝึกอบรมผู้นำซึ่งเป็นที่ยอมรับกันมาก อย่างไรก็ตาม ดาข่ายการจัดการก็ไม่สามารถอธิบายได้ว่า ทำไมผู้นำจึงเป็นผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (1,1) หรือแบบเน้นสมาคม (1,9) หรือจัดการเป็นทีม (9,9) เป็นต้น ซึ่งคงต้องศึกษาไปถึงปัจจัยสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเป็นสาเหตุให้ผู้นำต้องมีแบบนั้น ๆ เช่น ลักษณะของผู้นำ ผู้ตาม ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นต้น

กวี วงศ์พุม (2550 : 138-139) ได้กล่าวถึงทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ โดยทฤษฎีนี้เชื่อว่าแบบพฤติกรรมของผู้นำเป็นเครื่องชี้ถึงแบบและความสำเร็จของการเป็นผู้นำ การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำนี้ ได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำเป็น 3 พฤติกรรมดังนี้

1. **พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style)** เป็นผู้นำที่รวมการตัดสินใจไว้ที่ตนเอง จะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้น และจะควบคุมเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ซึ่งทำให้ขนาดของการควบคุมและการมอบหมายงานมีน้อยมาก แบบพฤติกรรมของผู้นำประเภทนี้มีความเหมาะสมในสถานการณ์สงคราม เนื่องจากมีความต้องการที่รวดเร็วและแน่นอน ผลผลิตของผู้นำประเภทนี้จะสูง แต่ความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีน้อย ขาดความกระตือรือร้น ทำงานไปเพราะกลัวจะถูกลงโทษ

2. **พฤติกรรมแบบประชาธิปไตย (Democratic หรือ Participate Style)** เป็นผู้นำที่เข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำประเภทนี้จะดึงผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้ามามีส่วนร่วมในการที่จะทำให้อะไรก็ได้ความคิดเห็นที่กว้างขึ้นและทำให้เกิดการยอมรับจากสมาชิกมากขึ้น ผู้นำแบบนี้มีสมมติฐานเกี่ยวกับคนตามแบบ Theory Y ที่ว่าบุคคลคือคนที่มีความพร้อมที่จะทำงาน หากได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสม

3. **พฤติกรรมแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Style)** เป็นผู้นำประเภทที่ค่อนข้างจะ “ปล่อย” คือจะให้คำแนะนำต่างๆ ไปเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย แล้วปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางการปฏิบัติกันเอง ซึ่งวิธีการนี้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระอย่างมาก และผู้ที่ทำงานจะถูกจูงใจ

ด้วยตัวของเขาเอง ผู้นำประเภทนี้ จะมีลักษณะเหมือนคอยให้ข่าวสาร ข้อมูล เมื่อสมาชิกต้องการเท่านั้น ลักษณะความสัมพันธ์จะมีน้อย การทำงานเป็นไปในลักษณะเกรงใจ ไม่มีกฎเกณฑ์ ถือตัว ใครตัวมัน ผู้นำจึงไม่สามารถยึดหลักได้

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้แนวทางการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ เป็นแนวทางในการศึกษา เนื่องจากการบินไทยฯ เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีพนักงานจำนวนมากและหลากหลาย ทั้งในด้านวัยวุฒิและคุณวุฒิ ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรที่มีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมผู้นำ ดังนั้นแนวทางในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ จึงเป็นแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในขณะนี้

3.บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน)

ความเป็นมา

บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดกระทรวงคมนาคม ดำเนินกิจการในด้านการบินพาณิชย์ในประเทศ และระหว่างประเทศในฐานะสายการบินแห่งชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นรัฐวิสาหกิจของชาติที่ดำเนินกิจการแข่งขันกับต่างประเทศ ในธุรกิจการบินโลก และเป็นรัฐวิสาหกิจที่สามารถทำกำไรต่อเนื่องเรื่อยมา ทั้งยังได้รับการยกย่องในด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับสายการบินชั้นนำของโลกเสมอมา

การบินไทยเริ่มก่อตั้งขึ้น โดยการทำสัญญาร่วมทุนระหว่าง บริษัทเดินอากาศไทยจำกัด กับสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ซิสเต็ม หรือ ใช้ชื่อย่อว่า เอส เอ เอส เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2502 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินธุรกิจการบิน ระหว่างประเทศ และได้จดทะเบียนเป็นบริษัท จำกัด เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2503 ด้วยทุนจดทะเบียน 2 ล้านบาท โดยบริษัทเดินอากาศไทย จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 70 และ เอส เอ เอส ถือหุ้นร้อยละ 30 ของทุนจดทะเบียน

ต่อมาในปี พุทธศักราช 2520 บริษัท เดินอากาศไทย ได้ซื้อหุ้นทั้งหมดคืนจาก เอส เอ เอส ตามมติคณะรัฐมนตรี และมอบ โอนหุ้นที่ซื้อมาให้กระทรวงการคลัง ดังนั้นการบินไทย จึงเป็นสายการบินของคนไทยอย่างแท้จริง และมีบริษัท เดินอากาศไทยกับกระทรวงการคลัง เป็นผู้ร่วมถือหุ้น

ต่อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2531 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ดำเนินการรวมกิจการการบินภายในประเทศที่ดำเนินการ โดยบริษัทเดินอากาศไทย จำกัด เข้ากับกิจการของบริษัทฯ เป็นผลให้เงินทุนจดทะเบียนของบริษัทฯเพิ่มขึ้นเป็น 2,230 ล้านบาท โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ดังนั้นบริษัทฯ จึงเป็นสายการบินแห่งชาติ ที่รับผิดชอบกิจการการบินพาณิชย์ ทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและเส้นทางบินภายในประเทศทั้งหมด

วิสัยทัศน์ของบริษัทฯ

“เป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการดีเลิศด้วยเสน่ห์ไทย”

ภารกิจของบริษัทฯ

- ให้บริการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจร ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ โดยใส่ใจในเรื่องความปลอดภัย ความสะอาดสบาย และการบริการที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจต่อลูกค้า

- มีการบริหารธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และโปร่งใสด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตามแนวทางปฏิบัติที่เป็นสากล และมีผลประกอบการที่น่าพอใจ เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น

- สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานและให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อจูงใจให้พนักงานเรียนรู้และทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และภูมิใจที่เป็นส่วนร่วมในความสำเร็จของบริษัทฯ

- มีความรับผิดชอบต่อประเทศชาติ ในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ

นโยบายของบริษัทฯ

ดำเนินงานในฐานะที่เป็นสายการบินแห่งชาติ เป็นตัวแทนของประเทศไทย ในการดำรงรักษาและเพิ่มพูนสิทธิด้านการบิน ร่วมส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว แสวงหาและเพิ่มพูนรายได้ ทั้งในรูปแบบบาทและเงินตราต่างประเทศ นอกจากนี้ ยังดำเนินการส่งเสริมพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ ให้มีทักษะ และวิชาชีพที่เป็นมาตรฐานสากล รวมถึงส่งเสริมพัฒนาเทคโนโลยีทุกสาขาที่เกี่ยวข้อง ในการบินพาณิชย์ของโลก ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังมุ่งเผยแพร่วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี และเอกลักษณ์ของประเทศไทย สู่นักบินชาวโลกอย่างต่อเนื่อง

ฝ่ายวางแผนและควบคุมเครื่องอุปโภค บริโภคบนเครื่องบิน (QY) อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริการบนเครื่องบิน (DQ) และขึ้นตรงต่อสายปฏิบัติงาน (DO) ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดเตรียมอาหารบนเครื่องบิน ได้แก่ การกำหนดเมนูอาหารที่จะบริการบนเครื่องบิน การกำหนดเมนูอาหารสำหรับVVIP(เชื้อพระวงศ์) และ VIP(นายกรัฐมนตร) การจัดทำเมนูการ์ดของผู้โดยสาร การจัดทำเมนูการ์ดของ VVIP (เชื้อพระวงศ์) การจัดทำเมนูการ์ดของนายกรัฐมนตร (VIP) การจัดทำเมนูรูปภาพสำหรับบริการผู้โดยสารชั้นประหยัด การจัดหาเครื่องดื่มที่จะบริการแก่ผู้โดยสารทั้งที่มีแอลกอฮอล์และไม่มีแอลกอฮอล์ การจัดเตรียมเครื่องปรุงไว้บริการกรณีที่ผู้โดยสารต้องการเพิ่มรสชาติอาหารเช่น น้ำปลา ซอสปรุงรส พริกไทย เกลือ น้ำตาล เป็นต้น นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมสินค้าปลอดภาษีไว้บริการผู้โดยสารและลูกเรือบนเครื่องบินอีกด้วย เช่น เหล้า บุหรี่ น้ำหอม ฯลฯ

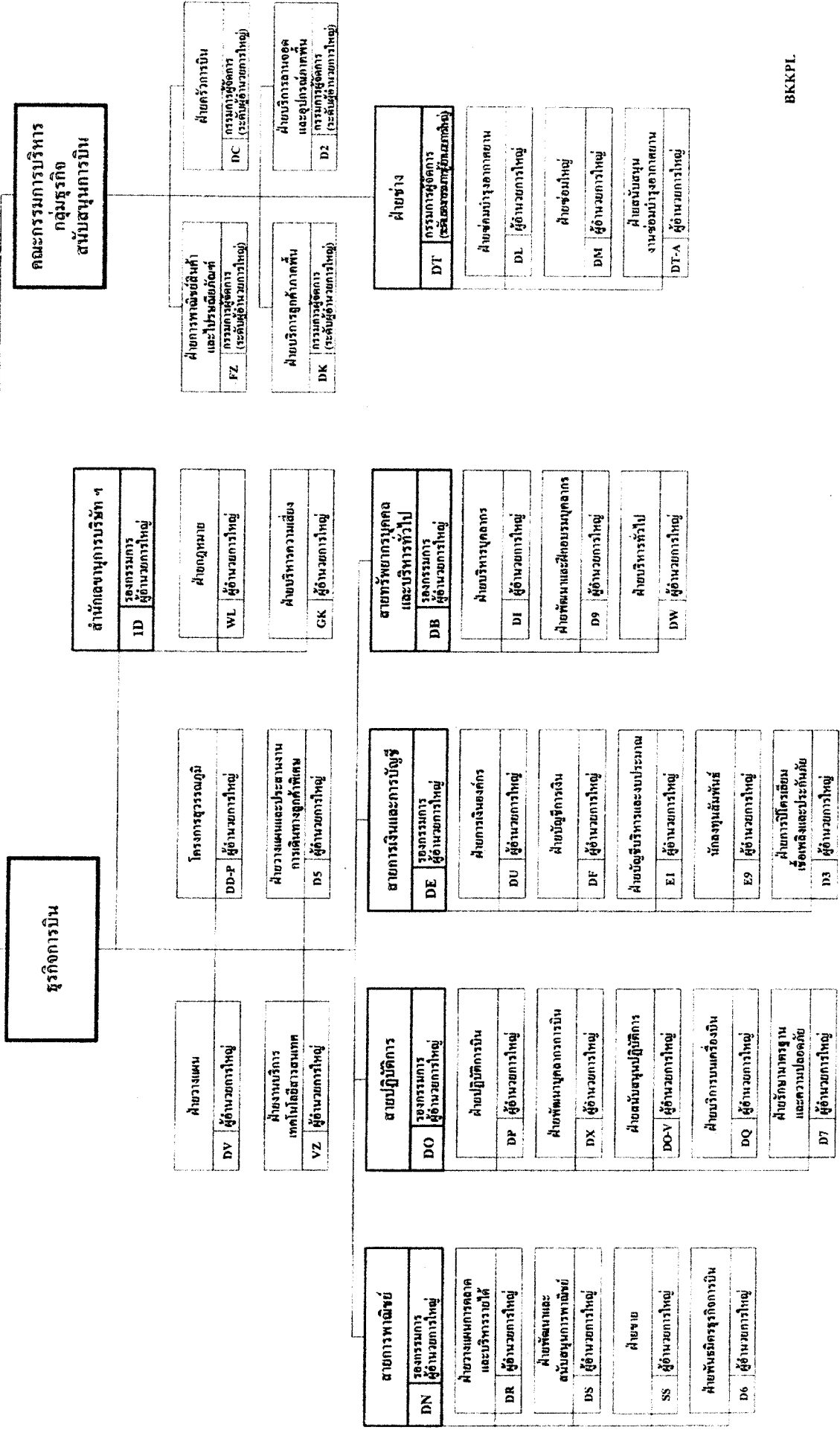
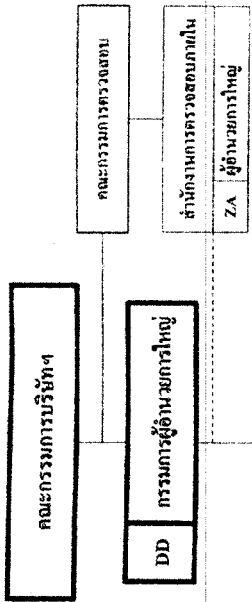
ฝ่ายวางแผนและควบคุมอุปกรณ์บริการบนเครื่องบิน (QK) อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริการบนเครื่องบิน (DQ) และขึ้นตรงต่อสายปฏิบัติการ (DO) ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดเตรียมจัดหา ผลิตภัณฑ์และอุปกรณ์บริการบนเครื่องบิน เช่น ผ้าห่ม ปลอกหมอน หูฟังสำหรับหูฟัง ฟังเพลง จาน ชาม ถ้วยน้ำชา ถ้วยกาแฟ แก้วน้ำ แก้วไวน์ แก้วเบียร์ แก้วแชมเปญ ตลอดจนแก้วพลาสติก ช้อน มีด ส้อม ถาดอาหาร ที่เกี่ยวข้องกับการบริการอาหารบนเครื่องบิน นอกจากนี้ยังมีอุปกรณ์ในห้องน้ำ (Toilet Kits) อุปกรณ์การเดินทาง (Traveling Kits) ซึ่งได้แก่ ชุดนอน รองเท้าใส่บนเครื่องบิน ที่ปิดตา ยาสีฟัน แปรงสีฟัน สบู่ น้ำหอม เป็นต้น

การบริหารงานและโครงสร้างบริษัทฯ

โครงสร้างบริษัทฯ ประกอบด้วย 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ธุรกิจการบิน (Airline Business) และคณะกรรมการบริหารกลุ่มธุรกิจสนับสนุนการบิน (Business Units Executive Board) ซึ่งขึ้นตรงต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (President) โดยแบ่งเป็นสายงานใหญ่ๆ และแบ่งความรับผิดชอบ ดังนี้ (ใช้สัญลักษณ์เป็นตัวอักษรแทนแต่ละตำแหน่ง)

ธุรกิจการบิน ประกอบด้วย รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ 4 คน 4 สายงาน ได้แก่ สายการพาณิชย์ (DN) สายปฏิบัติการ (DO) สายการเงินและการบัญชี (DE) และสายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป (DB) และสำนักเลขานุการบริษัทฯ (1D) รองลงมาเป็นฝ่ายต่างๆ ที่ขึ้นตรงต่อธุรกิจการบินและสายงานดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

คณะกรรมการบริหารกลุ่มธุรกิจสนับสนุนการบิน ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ (ระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่) 1 คนคือ ฝ่ายช่าง (DT) ซึ่งประกอบด้วยฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน (DL) ฝ่ายซ่อมใหญ่ (DM) และฝ่ายสนับสนุนงานซ่อมบำรุงอากาศยาน (DT-A) นอกจากนี้ฝ่ายช่างแล้วยังประกอบด้วย ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ (FZ) ฝ่ายครัวการบิน (DC) ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น (DK) และฝ่ายบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น (D2)



ผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานของการบินไทยมีกำไรต่อเนื่องมาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2507/2508 จนถึงปัจจุบัน แม้ว่าธุรกิจการบินเป็นธุรกิจที่ต้องมีการลงทุน และค่าใช้จ่ายที่สูงมาก แต่การบินไทยก็คงสถานะเป็นสายการบินที่ทำกำไรและผ่านวิกฤตการณ์ ที่กระทบกระเทือนธุรกิจการบินโลกมา ด้วยดี และส่งรายได้สู่รัฐ ทั้งในรูปของเงินปันผล ภาษีและอื่นๆ

4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

4.1งานวิจัยภายในประเทศ

พลภัทรา จันทน์หอมไกล (2546:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารอาคารสงเคราะห์ สรุปได้ว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก ด้านภาวะผู้นำและด้านการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทั้งโดยรวมและรายด้าน

สุทัศน์ แก้วปัญญา (2541:67-68) ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในจังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ทั้งมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์จะมีการปฏิบัติบ่อยครั้งทั้งสองด้าน สองด้านที่ใกล้เคียงกัน โดยที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านมุ่งงานอยู่ในลักษณะที่มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และคาดหวังให้ผู้บริหารปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนเดียวกัน ในขณะที่ครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน มีการรับรู้ที่ผู้บริหารเอาใจใส่ในเรื่องสวัสดิการและคาดหวังให้ผู้บริหารมุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีกับครูอาจารย์ หากผู้บริหารโรงเรียนไม่มุ่งเน้นในเรื่องที่ครูปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนมากเกินไปและหันมาเอาใจใส่ในเรื่องสร้างความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอแล้ว ก็จะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานและการบริหารงานของโรงเรียน

ชูเกียรติ ด้านธนทรัพย์ (2542:50) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 8 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 8 จะแสดงออกสูงทั้งในมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ แต่เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่

ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอคาดหวังให้ศึกษาธิการอำเภอแสดงออกจริงกับพฤติกรรมที่คาดหวังแตกต่างกัน

พันศักดิ์ สติระ(2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออก สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออกโดยภาพรวมแล้ว มีพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ และแบบมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่พฤติกรรมของผู้จัดการธนาคารแบบกิจสัมพันธ์และแบบมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออก ในปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยก้ำจุน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

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

ตั้งกร รักชูชื่น (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในเขตการศึกษา 3 ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ศึกษาธิการจังหวัดในเขตการศึกษา 3 แสดงพฤติกรรมผู้นำโดยภาพรวม มิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง โดยภาพรวมพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในเขตการศึกษา 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณาเป็นมิติ พบมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .001 ตามลำดับ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

อิกเคน (Aiken 1997 อ้างในอุบล ทองพันธ์ 2543: 57) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมผู้นำของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการท้องถิ่นของโรงเรียนอาชีวศึกษาในรัฐเทนเนสซี โดยพบว่า เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร มติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมที่เป็นจริงและพฤติกรรมที่ควรจะเป็นของผู้อำนวยการทั้งผู้อำนวยการและอาจารย์ต่างเห็นว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมมติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

เทเรซ่า อริสเบส จิโอเวนนิและสตีเฟ่น (Teresa , Elizabeth, Giovanni & Steven 2004 : บทคัดย่อ) ได้ทำการสำรวจพฤติกรรมผู้นำที่ได้รับการสนับสนุนให้เป็นผู้ นำ รวมทั้งการสนับสนุนด้านเครื่องมือ และอารมณ์ทางสังคม การศึกษานี้ครั้งแรกได้กำหนดไว้ว่า การสนับสนุนผู้นำเสนอให้เป็นลักษณะสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อการสร้างสรรค์ ให้มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับเกณฑ์ในการสร้างสรรค์การทำงานในโครงการสร้างสรรค์ของผู้ได้บังคับบัญชาในบริษัทที่แตกต่างกัน 7 แห่ง และเพื่อบอกลักษณะเฉพาะของพฤติกรรมผู้นำที่อาจให้การสนับสนุนเพิ่มมากขึ้น ได้ทำการวิเคราะห์คุณสมบัติ 2 ประการ ของผู้ได้บังคับบัญชาในการเขียนเล่าเรื่องประจำวัน ลำดับแรกมุ่งเฉพาะพฤติกรรมของผู้นำที่ทำนายไว้เบื้องต้นด้วยการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ทั้งแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ยิ่งไปกว่านั้น ไม่เพียงแต่การรับรู้ที่เป็นรองในพฤติกรรมผู้นำ แต่รวมถึงปฏิกิริยาตอบสนองทางอารมณ์ด้วย ลำดับที่สอง มุ่งไปที่พฤติกรรมผู้นำที่สุดโคง 2 ทีม ในสภาพแวดล้อมเกินกำหนด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมของผู้นำ ปฏิกริยา และการสร้างสรรค์ ของผู้ได้บังคับบัญชา เพิ่มขึ้นทั้งในแง่บวกและในแง่ลบ

แอนนี่เบล แคนนี่ และพอล (Annebel, Deanne & Paul 2004 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเหตุผลใจผู้นำ ภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการ โน้มน้าวใจผู้อื่น และทัศนคติในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา สำหรับ ซี อี โอ (จำนวน 73 ราย) และเป็นองค์กรขนาดกลางใน 2 ส่วน คือ ส่วนที่มีผลประโยชน์และส่วนที่เป็นอาสาสมัคร ทำการสัมภาษณ์ ซีอีโอ ประมวลผล เพื่อให้เกิดภาพที่ชัดเจนของเหตุผลใจ รายงานประเมินค่าโดยตรงต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการ โน้มน้าวใจผู้อื่น (จำนวน 125 คน) และทัศนคติในการทำงานของตนเอง (จำนวน 262 คน) โดยการใช้แบบสอบถามเป็นไปตามที่ตั้งสมมุติฐานที่ว่า ภาวะผู้นำที่มี

ความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้อื่น สัมพันธ์กับทัศนคติในการทำงานแง่บวกของผู้ได้บังคับบัญชา การรับรู้ภาวะผู้นำ ที่มีความสัมพันธ์ในแง่บวกด้วยกันกับการประเมินค่า การใช้อำนาจในการจูงใจ แนวโน้มในการใช้อำนาจด้วยวิธีที่รับผิดชอบอย่างมีคุณธรรม มีความแตกต่างสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ ที่มีความสามารถในการโน้มน้าว สำหรับซีอีโอ ในองค์กรที่เป็นอาสาสมัคร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับผู้จัดการกอง ของฝ่ายวางแผนและควบคุมเครื่องอุปโภค บริโภคบนเครื่องบิน และฝ่ายวางแผนและควบคุมอุปกรณ์บริการบนเครื่องบิน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

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

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ในที่นี้หมายถึงพนักงานระดับปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าผู้จัดการกอง ของฝ่ายวางแผนและควบคุมเครื่องอุปโภค บริโภคบนเครื่องบิน และพนักงานฝ่ายวางแผนและควบคุมอุปกรณ์บริการบนเครื่องบินบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 112 คน

1.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ที่เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ ถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และให้ค่าความคลาดเคลื่อน ไม่เกิน 5% จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 88 คน ซึ่งคำนวณหาได้จากสูตร

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

เมื่อ n = ขนาดตัวอย่าง
 N = ขนาดของประชากร
 e = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง

แทนค่าลงในสูตรจะได้ขนาดตัวอย่างดังนี้

$$n = \frac{112}{1 + N(e)^2}$$

$$1+112 (0.05)^2$$

$$= 88 \quad \text{คน}$$

- 1.3 วิธีการเลือกตัวอย่าง (Sampling Method) โดยการสุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการในฝ่ายวางแผนและควบคุมเครื่องอุปโภค บริโภคบนเครื่องบิน และฝ่ายวางแผนและควบคุมอุปกรณ์บริการบนเครื่องบินของบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) จำนวน 88 คน โดยสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ผู้ศึกษาได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

- 1) ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี ข้อมูล จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
- 2) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามากำหนด โครงสร้างของเครื่องมือและขอบเขตของเนื้อหา และดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามขอบเขตของเนื้อหา โดยใช้คำที่กะทัดรัด ชัดเจนและเข้าใจง่าย
- 3) นำแบบสอบถามฉบับร่างที่สร้างขึ้นเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำ แล้วทำการปรับปรุงแบบสอบถาม
- 4) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงในเนื้อหา ความครอบคลุมของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ โดยการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index Objective Congruency –IOC)

โดยใช้สูตร
$$IOC = \frac{\sum X}{N}$$

IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสรุปกับจุดประสงค์ (Index of item – Objective Congruence)

$\sum X$ คือ ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ผลการหาค่าความตรงของเนื้อหาของแบบสอบถามแต่ละข้อ ได้ค่า IOC เฉลี่ย 0.917

- 5) นำแบบสอบถามดังกล่าวไปทดสอบกับกลุ่มผู้ทดสอบที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่าง (pretest) จำนวน 30 ฉบับ เพื่อตรวจสอบความเชื่อถือได้ของเครื่องมือวิจัย นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (value reliability) โดยใช้วิธีการหาความสอดคล้องภายใน วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (analysis of variance) และนำคะแนนที่ได้ไปคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ cronbach ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.9602
- 6) จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2.2 ลักษณะของเครื่องมือ ซึ่งประกอบด้วย 4 ตอน ดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยตั้งคำถามตามกรอบแนวคิดของการวิจัย แบ่งเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนตัวของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทฯ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำในมิติเน้นความสัมพันธ์หรือมิติเน้นโครงสร้างการทำงาน จำนวน 20 ข้อ เป็นลักษณะคำถามปลายปิด (Closed-end Question) ที่ให้เลือกตอบตามลำดับความคิดเห็นเพียง 1 คำตอบ ในลักษณะมาตราประมาณค่า

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อเสนอแนะความคิดเห็น

ส่วนที่ 4 เป็นผลการวิเคราะห์เนื้อหาและข้อเสนอแนะ

2.3 เกณฑ์การให้คะแนน

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) ซึ่งกำหนดระดับความคิดเห็นและความพึงพอใจไว้ 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็น/ความพึงพอใจในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็น/ความพึงพอใจในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็น/ความพึงพอใจในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็น/ความพึงพอใจในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็น/ความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมายระดับความคิดเห็น/ความพึงพอใจ ผู้ศึกษาได้กำหนด โดยใช้สูตรต่อไปนี้ (Best, 1971: 174 อ้างใน ถนัด อัจฉากร, 2548 : 26)

$$\begin{aligned} \text{สูตรการกำหนดช่วงคะแนน} &= \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการแบ่ง}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ดังนั้น ความคิดเห็น/ความพึงพอใจของพนักงาน จะมีระดับของคะแนนเฉลี่ย ซึ่งมีช่วงคะแนนต่างกัน 0.80 ดังนี้

<u>ระดับคะแนนเฉลี่ย</u>	<u>ความหมาย</u>
4.21 – 5.00	ความคิดเห็น/ความพึงพอใจในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	มีความคิดเห็น/ความพึงพอใจในระดับมาก
2.61 – 3.40	มีความคิดเห็น/ความพึงพอใจในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	มีความคิดเห็น/ความพึงพอใจในระดับน้อย
1.00 – 1.80	มีความคิดเห็น/ความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล นำแบบสอบถามที่ทำขึ้น โดยคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาและปรับปรุงแล้ว ไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พนักงานระดับปฏิบัติการในฝ่ายวางแผนและควบคุมเครื่องอุปโภค บริโภคบนเครื่องบิน และพนักงานในฝ่ายวางแผนและควบคุมอุปกรณ์บริการบนเครื่องบินของบริษัทตามที่กำหนด โดยขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล ตามจำนวนและวิธีการสุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว จะนำข้อมูลที่ได้อ้อมงรหัสแล้วนำไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมานในการวิเคราะห์ข้อมูล

- 4.1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทฯ ใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ
- 4.2 วิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับผู้จัดการกอง ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
- 4.3 วิเคราะห์ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำ
- 4.4 วิเคราะห์ความแตกต่างข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับผู้จัดการกองในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ ใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ t-test , F-test

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับผู้จัดการกอง ของฝ่ายวางแผน และควบคุมเครื่องอุปโภค บริโภคบนเครื่องบินและฝ่ายวางแผนและควบคุมอุปกรณ์บริการบน เครื่องบิน ได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ
- ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน
- ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สูงสุด ตำแหน่ง สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทฯ รายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ความถี่และร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
	(88)	(100.00)
เพศ		
ชาย	27	30.68
หญิง	61	69.32

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (88)	ร้อยละ (100.00)
อายุ		
21 – 30 ปี	17	19.32
31 – 40 ปี	26	29.55
41 – 50 ปี	26	29.55
51 – 60 ปี	19	21.59
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ม.6 หรือ ม.ศ. 5 หรือ ป.ว.ช.	7	7.95
อนุปริญญา หรือเทียบเท่า	7	7.95
ปริญญาตรี	58	65.91
ปริญญาโท	15	17.05
อื่นๆ	1	1.14
ตำแหน่งงาน		
Clerk	12	13.64
Senior Clerk	3	3.41
Leader	5	5.68
Supervisor	19	21.59
Senior Supervisor	4	4.55
Administrative Assistant Manager	20	22.73
Division Manager	18	20.45
Deputy Department Manager	4	4.55
Secretary	1	1.14
Outsource	2	2.27

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (88)	ร้อยละ (100.00)
สถานภาพสมรส		
โสด	34	38.64
สมรส	46	52.27
หย่า/หม้าย	8	9.09
ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทฯแห่งนี้		
น้อยกว่า 1 ปี	4	4.55
มากกว่า 1 - 2 ปี	3	3.41
มากกว่า 2 - 5 ปี	14	15.91
มากกว่า 5 - 10 ปี	5	5.68
มากกว่า 10 - 15 ปี	15	17.05
มากกว่า 15 - 20 ปี	16	18.18
มากกว่า 20 - 25 ปี	13	14.77
มากกว่า 25 ปี	18	20.45
(ค่าเฉลี่ย = 16.11 ปี)		

จากตารางที่ 4.1 ลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ พบว่าพนักงานในกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 69.32 และเป็นเพศชาย จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 30.68

อายุ พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 29.55 และมีอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 29.55 เท่ากัน มีอายุ 51 – 60 ปีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 21.59 และมีอายุ 21 – 30 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 19.32

ระดับการศึกษาสูงสุด พนักงานในกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 65.91 รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 17.05 มีการศึกษาระดับ ม.6 หรือ ม.ศ. 5 หรือ ป.ว.ช. จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ

7.95 มีการศึกษาระดับอนุปริญญา หรือเทียบเท่า จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.95

ตำแหน่งงาน พนักงานในกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงาน Administrative Assistant Manager จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 22.73 รองลงมามีตำแหน่งงาน Supervisor จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 21.59 มีตำแหน่งงาน Division Manager จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 20.45 มีตำแหน่งงาน Clerk จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 13.64 มีตำแหน่งงาน Leader จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.68 มีตำแหน่งงาน Senior Supervisor จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.55 มีตำแหน่งงาน Deputy Department Manager จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.55 มีตำแหน่งงาน Senior Clerk จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.41 มีตำแหน่งงาน Outsource จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.27 และมีตำแหน่งงาน Secretary จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.14

สถานภาพสมรส พนักงานในกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 52.27 รองลงมามีสถานภาพโสด จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 38.64 และมีสถานภาพหย่า/หม้าย จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09

ระยะเวลาในการทำงานในบริษัท พนักงานในกลุ่มตัวอย่าง โดยเฉลี่ยแล้วทำงานมานาน 16 ปี โดยส่วนใหญ่จะทำงานมามากกว่า 25 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 20.45 รองลงมาคือมากกว่า 15 - 20 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 มากกว่า 10 - 15 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 17.05 มากกว่า 2 - 5 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 15.91 มากกว่า 20 - 25 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 14.77 มากกว่า 5 - 10 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.68 น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.55 และมากกว่า 1 - 2 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.41

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ

การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์และผู้นำแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน รายละเอียดดังตารางที่ 4.2 – 4.3

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลของระดับพฤติกรรมของผู้นำโดยรวม

พฤติกรรมของผู้นำ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์	3.28	0.78	ปานกลาง
ผู้นำแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน	3.28	0.56	ปานกลาง
พฤติกรรมของผู้นำโดยรวม	3.28	0.64	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$) โดยแยกเป็นมีความคิดเห็นในระดับปานกลางในด้านผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ และผู้นำแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน เท่ากัน ($\bar{X} = 3.28$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลของระดับพฤติกรรมของผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์

ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. เมื่อพนักงานมีการร้องขอให้หัวหน้าปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน หัวหน้าได้พยายามทำตามที่ขอร้อง	3.23	0.92	ปานกลาง
2. หัวหน้าพยายามที่จะเข้าใจแนวความคิดของพนักงาน	3.31	0.88	ปานกลาง
3. หัวหน้าปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความยุติธรรม	3.45	0.97	มาก
4. หัวหน้าต้องการให้พนักงานรายงานความก้าวหน้าในการทำงาน	3.40	0.88	ปานกลาง
5. หัวหน้าให้ความสนใจในปัญหาส่วนตัวของพนักงาน	2.74	0.90	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์	\bar{X}	S.D.	แปลผล
6. คิดว่าหัวหน้าไว้วางใจในพนักงาน	3.31	0.93	ปานกลาง
7. หัวหน้าให้ความสนใจเกี่ยวกับโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน	3.18	1.03	ปานกลาง
8. ได้รับคำชมเชยจากหัวหน้าเมื่อพนักงานทำงานได้ผลดี	3.17	1.02	ปานกลาง
9. หัวหน้าสนับสนุนให้พนักงานทำงานอย่างสุดความสามารถที่พนักงานมีอยู่	3.57	0.96	มาก
10. โดยทั่วไปแล้ว หัวหน้าสนับสนุนพนักงานเสมอ	3.41	1.05	มาก
ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์โดยรวม	3.28	0.78	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์โดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$) โดยแยกเป็นมีความคิดเห็นในระดับมากในส่วนของ หัวหน้าสนับสนุนให้พนักงานทำงานอย่างสุดความสามารถที่พนักงานมีอยู่ ($\bar{X} = 3.57$) รองลงมาคือหัวหน้าปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความยุติธรรม ($\bar{X} = 3.45$) และโดยทั่วไปแล้ว หัวหน้าสนับสนุนพนักงานเสมอ ($\bar{X} = 3.41$)

และมีความคิดเห็นในระดับปานกลางในส่วนของหัวหน้าต้องการให้พนักงานรายงานความก้าวหน้าในการทำงาน ($\bar{X} = 3.40$) รองลงมาคือหัวหน้าพยายามที่จะเข้าใจแนวความคิดของพนักงาน ($\bar{X} = 3.31$) คิดว่าหัวหน้าไว้วางใจในพนักงาน ($\bar{X} = 3.31$) เมื่อพนักงานมีการร้องขอให้หัวหน้าปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน หัวหน้าได้พยายามทำตามที่ขอร้อง ($\bar{X} = 3.23$) หัวหน้าให้ความสนใจเกี่ยวกับโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน ($\bar{X} = 3.18$) ได้รับคำชมเชยจากหัวหน้าเมื่อพนักงานทำงานได้ผลดี ($\bar{X} = 3.17$) และหัวหน้าให้ความสนใจในปัญหาส่วนตัวของพนักงาน ($\bar{X} = 2.74$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลของระดับพฤติกรรมของผู้นำแบบเน้น
โครงสร้างการทำงาน

ผู้นำแบบเน้น โครงสร้างการทำงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. หัวหน้างานจะแจ้งให้พนักงานทราบถึงแผนงานและงานที่ต้องทำในแต่ละวัน	3.07	0.96	ปานกลาง
2. พนักงานเคยได้รับการอธิบายคำสั่งและวิธีการทำงานเพิ่มเติม จากหัวหน้าของพนักงาน	3.51	0.96	มาก
3. เมื่อหัวหน้ามอบหมายงานให้ทำ หัวหน้าได้กำหนดวันที่ต้องทำให้เสร็จไว้อย่างชัดเจน	3.40	0.92	ปานกลาง
4. หัวหน้าเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็น ในการแก้ไขปัญหาในการทำงานของพนักงาน	3.49	0.97	มาก
5. พนักงานเคยเสียเวลาทำงาน จากการจัดการ และการวางแผนที่ไม่เหมาะสมของหัวหน้า	2.74	0.96	ปานกลาง
6. พนักงานสามารถพูดเรื่องงานกับหัวหน้าได้โดยสะดวก	3.61	1.01	มาก
7. หัวหน้ามีแผนงานที่แน่นอนที่จะบรรลุความสำเร็จในแต่ละเดือน	3.34	0.96	ปานกลาง
8. หัวหน้าเร่งให้พนักงานทำงานให้สำเร็จในช่วงเวลาที่กำหนด	3.28	0.87	ปานกลาง
9. หัวหน้าเข้มงวดกับระเบียบข้อบังคับในการทำงาน	3.31	0.96	ปานกลาง
10. หัวหน้ามีความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ในการทำงานของพนักงาน	3.09	0.85	ปานกลาง
ผู้นำแบบเน้น โครงสร้างการทำงาน โดยรวม	3.28	0.56	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเน้นโครงสร้างการทำงานโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$) โดยแยกเป็นมีความคิดเห็นในระดับมากในส่วนของ พนักงานสามารถพูดเรื่องงานกับหัวหน้าได้โดยสะดวก ($\bar{X} = 3.61$) รองลงมาคือพนักงานเคยได้รับการอธิบายคำสั่งและวิธีการทำงานเพิ่มเติม จากหัวหน้าของพนักงาน

($\bar{X} = 3.51$) และ หัวหน้าเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็น ในการแก้ไขปัญหาในการทำงานของพนักงาน($\bar{X} = 3.49$)

และความคิดเห็นในระดับปานกลางในส่วนของ เมื่อหัวหน้ามอบหมายงานให้ทำ หัวหน้าได้กำหนดวันที่ต้องทำให้เสร็จไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.40$) รองลงมาหัวหน้ามีแผนงานที่แน่นอนที่จะบรรลุความสำเร็จในแต่ละเดือน($\bar{X} = 3.34$) หัวหน้าเข้มงวดกับระเบียบข้อบังคับในการทำงาน ($\bar{X} = 3.31$) หัวหน้าเร่งให้พนักงานทำงานให้สำเร็จในช่วงเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 3.28$) หัวหน้ามีความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ในการทำงานของพนักงาน ($\bar{X} = 3.09$) หัวหน้าจะแจ้งให้พนักงานทราบถึงแผนงานและงานที่ต้องทำในแต่ละวัน ($\bar{X} = 3.07$) และ พนักงานเคยเสียเวลาทำงาน จากการจัดการ และการวางแผนที่ไม่เหมาะสมของหัวหน้า ($\bar{X} = 2.74$)

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการกองมีพฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์และแบบเน้นโครงสร้างการทำงานในระดับปานกลาง

พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$) โดยแยกเป็นมีความคิดเห็นในระดับปานกลางในผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์และผู้นำแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน เท่ากัน ($\bar{X} = 3.28$)

สมมติฐานที่ 2 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับผู้จัดการกองที่แตกต่างกัน

2.1 จำแนกตามเพศ

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้นำ จำแนกตามเพศ

พฤติกรรมของผู้นำ	ชาย		หญิง		t	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์	3.08	0.87	3.36	0.73	-1.492	0.143
ผู้นำแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน	3.21	0.67	3.32	0.50	-0.771	0.445
พฤติกรรมของผู้นำโดยรวม	3.14	0.74	3.34	0.58	-1.231	0.225

จากตารางที่ 4.5 จากการสอบถามความคิดเห็นพฤติกรรมผู้นำพบว่าพนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วพบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ และผู้นำแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน ไม่แตกต่างกัน

2.2 จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทฯ

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้นำโดยรวม จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท

คุณลักษณะส่วนบุคคล	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
อายุ	ระหว่างกลุ่ม	1.64	3	0.55	1.364	0.259
	ภายในกลุ่ม	33.74	84	0.40		
	รวม	35.39	87			
ระดับการศึกษาสูงสุด	ระหว่างกลุ่ม	1.49	2	0.75	1.851	0.164
	ภายในกลุ่ม	33.89	84	0.40		
	รวม	35.38	86			
ตำแหน่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.21	9	0.36	0.865	0.560
	ภายในกลุ่ม	32.18	78	0.41		
	รวม	35.39	87			
สถานภาพสมรส	ระหว่างกลุ่ม	2.52	2	1.26	3.261	0.043*
	ภายในกลุ่ม	32.87	85	0.39		
	รวม	35.39	87			
ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท	ระหว่างกลุ่ม	1.27	2	0.63	1.576	0.213
	ภายในกลุ่ม	34.12	85	0.40		
	รวม	35.39	87			

จากตารางที่ 4.6 จากการสอบถามความคิดเห็นพฤติกรรมผู้นำพบว่าพนักงานที่มีสถานภาพสมรส ต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้นำโดยรวม ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน และระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้นำโดยรวม
จำแนกตามสถานภาพสมรส

พฤติกรรมของ ผู้นำโดยรวม	\bar{X}	โสด	สมรส	หย่า/หม้าย
		3.38	3.30	2.76
โสด	3.38	-0.07	-0.62*	
สมรส	3.30		-0.54*	
หย่า/หม้าย	2.76			

จากตารางที่ 4.7 จากการสอบถามความคิดเห็นพฤติกรรมผู้นำ พบว่าพนักงานที่มี
สถานภาพหย่า/หม้าย มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้นำโดยรวม น้อยกว่า พนักงานที่มี
สถานภาพสมรสและ โสด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท

คุณลักษณะส่วนบุคคล	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
อายุ	ระหว่างกลุ่ม	1.70	3	0.57	0.923	0.433
	ภายในกลุ่ม	51.66	84	0.61		
	รวม	53.36	87			
ระดับการศึกษาสูงสุด	ระหว่างกลุ่ม	3.78	2	1.89	3.207	0.045*
	ภายในกลุ่ม	49.50	84	0.59		
	รวม	53.28	86			
ตำแหน่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	6.23	9	0.69	1.146	0.342
	ภายในกลุ่ม	47.13	78	0.60		
	รวม	53.36	87			
สถานภาพสมรส	ระหว่างกลุ่ม	3.19	2	1.59	2.700	0.073
	ภายในกลุ่ม	50.17	85	0.59		
	รวม	53.36	87			
ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท	ระหว่างกลุ่ม	1.36	2	0.68	1.112	0.334
	ภายในกลุ่ม	52.00	85	0.61		
	รวม	53.36	87			

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.8 จากการสอบถามความคิดเห็นพฤติกรรมผู้นำพบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

แต่พนักงานที่มีอายุ ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์
จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

พฤติกรรมเน้น ความสัมพันธ์	\bar{X}	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		2.81	3.38	3.31
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.81		-0.58*	-0.51
ปริญญาตรี	3.38			0.07
สูงกว่าปริญญาตรี	3.31			

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.9 จากการสอบถามความคิดเห็นพฤติกรรมผู้นำ พบว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ของผู้บริหารน้อยกว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเน้น โครงสร้างการทำงาน
จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส และระยะเวลา
ที่ทำงานในบริษัทฯ

คุณลักษณะส่วนบุคคล	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
อายุ	ระหว่างกลุ่ม	1.75	3	0.58	1.946	0.128
	ภายในกลุ่ม	25.19	84	0.30		
	รวม	26.94	87			
ระดับการศึกษาสูงสุด	ระหว่างกลุ่ม	0.38	2	0.19	0.607	0.547
	ภายในกลุ่ม	26.54	84	0.32		
	รวม	26.92	86			
ตำแหน่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.68	9	0.19	0.576	0.813
	ภายในกลุ่ม	25.26	78	0.32		
	รวม	26.94	87			
สถานภาพสมรส	ระหว่างกลุ่ม	2.08	2	1.04	3.557	0.033
	ภายในกลุ่ม	24.86	85	0.29		
	รวม	26.94	87			
ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทฯ	ระหว่างกลุ่ม	1.18	2	0.59	1.944	0.149
	ภายในกลุ่ม	25.76	85	0.30		
	รวม	26.94	87			

จากตารางที่ 4.10 จากการสอบถามความคิดเห็นพฤติกรรมผู้นำ พบว่าพนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทฯแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเน้น โครงสร้างการทำงาน ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาและข้อเสนอแนะ

จากการสอบถามด้วยคำถามปลายเปิดมีผู้ตอบแบบสอบถามส่วนนี้ 19 คน คิดเป็นร้อยละ 21.59 โดยมีข้อเสนอแนะเป็น 6 ประการ ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
1. กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ นำกลยุทธ์ใหม่ๆมาใช้ มีวิสัยทัศน์	5	5.68
2. ใจกว้าง มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่พึ่งและเป็นกำลังใจให้แก่ลูกน้อง มีความยุติธรรม ยึดหยุ่น มีเมตตา	3	3.41
3. เป็นตัวอย่างที่ดี มีบุคลิกดี โอบอ้อมอารี ใช้วาจาสุภาพ ให้เกียรติลูกน้อง	4	4.55
4. มีเหตุผล มีความรับผิดชอบสูง มีความจริงใจและจริงจังในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	2	2.27
5. มีความรู้ในงานที่ตนรับผิดชอบ ใฝ่รู้ เพื่อพัฒนาองค์กรให้เจริญยิ่งขึ้น	2	2.27
6. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร สามารถชักจูง ปรับเปลี่ยนทัศนคติให้พนักงานปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ รับฟังความคิดเห็นลูกน้อง	3	3.41
รวม	19	21.59

จากตารางที่ 4.11 จะเห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้ผู้บริหารระดับผู้จัดการ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ นำกลยุทธ์ใหม่ๆมาใช้ มีวิสัยทัศน์ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.68 รองลงมาต้องการให้ผู้บริหารระดับผู้จัดการเป็นตัวอย่างที่ดี มีบุคลิกดี โอบอ้อมอารี ใช้วาจาสุภาพ ให้เกียรติลูกน้อง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.55 ต้องการให้ผู้บริหารระดับผู้จัดการมีความใจกว้าง มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่พึ่งและเป็นกำลังใจให้แก่ลูกน้อง มีความยุติธรรม ยึดหยุ่น มีเมตตา และมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร สามารถชักจูง ปรับเปลี่ยนทัศนคติให้พนักงานปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ รับฟังความคิดเห็นลูกน้อง เท่ากัน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.41 และต้องการให้ผู้บริหารระดับผู้จัดการมีเหตุผล มีความรับผิดชอบสูง มีความจริงใจและจริงจังในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และมีความรู้ในงานที่ตนรับผิดชอบ ใฝ่รู้ เพื่อพัฒนาองค์กรให้เจริญยิ่งขึ้น เท่ากัน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.27

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับผู้จัดการกอง ของฝ่ายวางแผน และควบคุมเครื่องอุปโภค บริโภคบนเครื่องบิน และฝ่ายวางแผนและควบคุมอุปกรณ์บริการบนเครื่องบิน มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

- 1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารระดับผู้จัดการกองในฝ่ายวางแผนและควบคุมเครื่องอุปโภค บริโภคบนเครื่องบินและฝ่ายวางแผนและควบคุมอุปกรณ์บริการบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน)
- 2 เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับผู้จัดการกองที่แตกต่างกัน
- 3 เสนอแนะแนวทางพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการที่ต่ำกว่าระดับผู้จัดการกองของฝ่ายวางแผนและควบคุมเครื่องอุปโภค บริโภคบนเครื่องบินและฝ่ายวางแผนและควบคุมอุปกรณ์บริการบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) จำนวน 112 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มตัวอย่างแบบ Stratified Random Sampling โดยขนาดตัวอย่างถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% จะได้กลุ่มตัวอย่าง 88 คน และส่งแบบสอบถามไปยังพนักงาน เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามและได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 88 ฉบับ จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วย โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS โดยหาค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม หาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้นำ โดยใช้สถิติ Correlation เปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้นำ โดยใช้สถิติ t-test และ F- test

1. สรุปผลการศึกษา

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 69.32 และเป็นเพศชาย ร้อยละ 30.68 โดยจะมีอายุ 31 – 40 ปี และมีอายุ 41 – 50 ปี เท่ากัน มากที่สุดร้อยละ 29.55 รองลงมา มีอายุ 51 – 60 ปี ร้อยละ 21.59 และส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 65.91 รองลงมา มีการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 17.05 โดยมีตำแหน่งงาน Administrative Assistant Manager ร้อยละ 22.73 รองลงมา มีตำแหน่งงาน Supervisor ร้อยละ 21.59 มีตำแหน่งงาน Division Manager ร้อยละ 20.45 มากกว่าครึ่งมีสถานภาพสมรส ร้อยละ 52.27 รองลงมา มีสถานภาพโสด ร้อยละ 38.64 และในส่วนของระยะเวลาที่ทำงานโดยเฉลี่ยแล้วทำงานมานาน 16 ปี โดยส่วนใหญ่จะทำงานมากกว่า 25 ปี ร้อยละ 20.45 รองลงมาคือมากกว่า 15 - 20 ปี ร้อยละ 18.18

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงาน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการกองโดยรวมในระดับปานกลาง โดยแยกเป็นมีความคิดเห็นในระดับปานกลางในด้านพฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์ และพฤติกรรมเน้นโครงสร้างการทำงาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่าในด้านพฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์ พนักงานมีความคิดเห็นในระดับมากในส่วนของหัวหน้าสนับสนุนให้พนักงานทำงานอย่างสุดความสามารถที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีอยู่ รองลงมาคือหัวหน้าปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความยุติธรรม และโดยทั่วไปแล้ว หัวหน้าสนับสนุนพนักงานเสมอ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่าในด้านพฤติกรรมเน้นโครงสร้างการทำงานพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมากในส่วนของพนักงานสามารถพูดเรื่องงานกับหัวหน้าได้โดยสะดวก รองลงมาคือพนักงานเคยได้รับการอธิบายคำสั่งและวิธีการทำงานเพิ่มเติม จากหัวหน้าของพนักงาน และ หัวหน้าเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็น ในการแก้ไขปัญหาในการทำงานของพนักงาน

1.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับผู้จัดการกองมีพฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์และแบบเน้นโครงสร้างการทำงานในระดับปานกลาง

พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$) โดยแยกเป็นมีความคิดเห็นในระดับปานกลางในผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์และผู้นำแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน เท่ากัน ($\bar{X} = 3.28$) เป็นการยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับผู้จัดการกองที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำจำแนกตามเพศพบว่าพนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้นำ โดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วพบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ และผู้นำแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน ไม่แตกต่างกัน เป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้นำ จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทฯ พบว่าพนักงานที่มีสถานภาพสมรส แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้นำ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นการยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน และระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทฯ แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน เป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้นำโดยรวม จำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่าพนักงานที่มีสถานภาพหย่า/หม้าย มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้นำ โดยรวม น้อยกว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสและ โสด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นการยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทฯ พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นการยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

แต่พนักงานที่มีอายุ ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทฯ แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน เป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด พบว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ของผู้บริหารน้อยกว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นการยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทฯ พบว่าพนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทฯ แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเน้นโครงสร้างการทำงานไม่แตกต่างกัน เป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำ พนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำโดยรวมในระดับปานกลาง โดยแยกเป็นมีความคิดเห็นในระดับปานกลางในด้านพฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์ และพฤติกรรมเน้นโครงสร้างการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพลภัทธา จันทน์หอม ไกล (2546:บทคัดย่อ) ที่สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารอาคารสงเคราะห์และพบว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง และงานวิจัยของพันชศักดิ์ สติระ(2548 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออกโดยภาพรวมแล้ว มีพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ และแบบมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

และผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้นำ จำแนกตามสถานภาพสมรสและระดับการศึกษาสูงสุด พบว่าไม่สอดคล้องกับงานวิจัยที่กล่าวถึง

3 ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

3.1.1 ข้อเสนอแนะจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ มีดังนี้

- 1) กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ นำกลยุทธ์ใหม่ๆมาใช้ มีวิสัยทัศน์
- 2) ใจกว้าง มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ฟังและเป็นกำลังใจให้แก่ลูกน้อง มีความยุติธรรม ยืดหยุ่น มีเมตตา
- 3) เป็นตัวอย่างที่ดี มีบุคลิกดี โอบอ้อมอารี ใฝ่หาจากสภาพ ให้เกียรติลูกน้อง
- 4) มีเหตุผล มีความรับผิดชอบสูง มีความจริงใจและจริงจังในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
- 5) มีความรู้ในงานที่ตนรับผิดชอบ ใฝ่รู้ เพื่อพัฒนาองค์กรให้เจริญยิ่งขึ้น
- 6) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร สามารถชักจูงปรับเปลี่ยนทัศนคติ ให้พนักงานปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ รับฟังความคิดเห็นลูกน้อง

3.1.2 ข้อเสนอแนะจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1) จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการกองโดยรวมพบว่า มีพฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์และเน้น โครงสร้างการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ควรจะมีพฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์สูงและเน้น โครงสร้างการทำงานสูง ซึ่งเป็นที่ต้องการขององค์กร ดังนั้นผู้จัดการกองควรมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้คือ

(1) มีความสามารถในการคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ โดยการพัฒนาตนเองตลอดเวลาและรอบรู้สถานการณ์รอบด้านอยู่เสมอ เช่น การเข้ารับการศึกษาอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และสติปัญญา การให้ความร่วมมือกับองค์กรในการทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

(2) มีความสามารถในการติดต่อ สื่อสาร การตัดสินใจดี และการจัดหน่วยงานที่ดี มีความกล้าคิด กล้าทำและรับผิดชอบ

- (3) มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานและมาตรฐานในการทำงาน
- (4) มีความสามารถในการปรับตัว ปรับอารมณ์ มีอารมณ์ขัน
- (5) มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- (6) มีจิตสำนึกที่จะกระทำความดี เป็นที่พึ่งผู้อื่นได้และมีวินัยใน

ตนเอง

2) จากผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด พบว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ของผู้จัดการน้อยกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ดังนั้นผู้จัดการกองควรมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้คือ

- (1) มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง เน้นการทำงานเป็นทีมและคำนึงถึงความต้องการ ความรู้สึกของพนักงาน
- (2) เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพิ่มประสิทธิผลและความพึงพอใจในการทำงาน โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของงานและให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาพนักงาน
- (3) เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจและในการกำหนดวิธีการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีกำลังใจในการทำงานต่อไป
- (4) สนับสนุนให้พนักงานได้รับการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมทั้งภาครัฐและเอกชน

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ศึกษาพฤติกรรมผู้นำในฝ่ายอื่นในบริษัทการบินไทย เช่น ฝ่ายปฏิบัติการบิน ฝ่ายวางแผนการตลาดและบริหารรายได้ ฝ่ายการเงินองค์กร ฝ่ายบัญชีการเงิน ฝ่ายบริหารบุคลากร ฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายช่างและฝ่ายครัวการบิน เป็นต้น

3.2.2 ศึกษาพฤติกรรมผู้นำในระดับสูงกว่านี้ในบริษัทการบินไทย เช่น ระดับผู้อำนวยการ ระดับผู้อำนวยการใหญ่ เป็นต้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พุ่ม (2550) *ภาวะผู้นำ* พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร บริษัท บี.เค. อินเตอร์พริ้นท์ จำกัด
- กิตติ ตย์คานนท์ (2535) *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์แบตเตอรี่ฟลาย
- ชูเกียรติ ด้านธนทรัพย์ (2542) “พฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์ในเขตการศึกษา 8”
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ณรงค์กรณ์ ไชยนันท์ (2546) “พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทฯ
ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท แคนดี้ จำกัด” สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต(การจัดการ) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- บุญสิทธิ์ บัวบาน (2525) “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา กับบรรยากาศ
องค์การของภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์” กรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์
ปริญญาโท จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532) *จิตวิทยาอุตสาหกรรม* กรุงเทพมหานคร ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ
- พลภัทรา จันทน์หอมไกล (2546) “การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการ
สาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์” สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (ธุรกิจ
ศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- พันธศักดิ์ สติระ (2548) “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการกับความพึงพอใจใน
การทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออก” วิทยานิพนธ์ปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
- เมธี ปิไลธนานนท์ (2525) *การบริหารการศึกษา* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) “ภาวะผู้นำ” กรุงเทพมหานคร ธนรัชการพิมพ์
- ราณี อธิชัยกุล (2544) “ภาวะผู้นำในองค์กร” *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและ
ทรัพยากรมนุษย์* หน้าที่ 4 หน้า 206-265 พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สังกร รักชูชื่น (2540) “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ของศึกษานิเทศก์จังหวัด กับ
ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ในสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด ในเขตการศึกษา
3” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยทักษิณ

- สถิต วงศ์สุวรรณค์ (2529) *จิตวิทยาสังคม* กรุงเทพมหานคร เจริญรัตน์การพิมพ์
- สุทัศน์ แก้วปัญญา (2541) “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในจังหวัด
เชียงใหม่” *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*
- อารี เพชรสุด (2530) *มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน* กรุงเทพมหานคร เนติกุลการพิมพ์
- อุทัย หิรัญโต (2526) *สารานุกรมศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์/บริหารรัฐกิจ* กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์โอเคียนสโตร์
- Stogdill, R.M. (1969) “Leadership Psychology and Organizational Behavior” New York ,
Harper&Brothers
- Silalami, Slamati (1985) “Leader Behavior of East Texas State University Department Heads”
Dissertation Abstracts International 5, 1(June) : 1155-A
- Morgara,L.M. (1984) “The Perceived Leader Behavior of Academy, Deans and 1st Relationship
to Subordinate Job Satisfaction” *Dissertation Abstract International* 12, 4(April) :
132-4.
- แฮมบริค โคนัลด์ ซี (2543) “นำการเปลี่ยนแปลงแบบมืออาชีพ” กรุงเทพฯ เอ อาร์ บีซิเนสเพรส

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0522.17/ บ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด

จังหวัดนนทบุรี 11120

4 ตุลาคม 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน สำเนาแจ้งท้าย

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด.

2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นาง สอวงศ์ทิพย์ จารุ่งฤทธิ์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับผู้จัดการกอง : กรณีศึกษาพนักงานฝ่ายวางแผนและควบคุมเครื่องอุปโภค บริโภคบนเครื่องบินและพนักงานฝ่ายวางแผนและควบคุมอุปกรณ์บริการบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน)” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นนักศึกษานำเรียนด้วยตนเองอีกครั้งหนึ่ง

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

โทร. 02-5048182,8184

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

โทรสาร 02-5033612

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ภาคผนวก ข
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

- | | | |
|----------------------|---------|---|
| 1. คุณวีระ เนตยกุล | ตำแหน่ง | ผู้จัดการกองสนับสนุนเครื่องอุปโภคบริโภคบนเครื่องบิน |
| 2. คุณอัคริ รุ่งนภา | ตำแหน่ง | ผู้จัดการกองธุรการกลางฝ่ายบริหารทั่วไป |
| 3. ดร.พัชรา วรสระริน | ตำแหน่ง | รองผู้จัดการกองวิเคราะห์ราคาและตรวจสอบค่าใช้จ่าย |

ภาคผนวก ค
แบบสอบถาม

คำชี้แจงประกอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนตัวของท่าน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ 20 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

2. แบบสอบถามนี้ได้สร้างขึ้นมาเป็นแบบทดสอบ ดังนั้นจึงไม่มีคำตอบข้อใดผิดหรือถูก ขอความกรุณาท่านตอบ ข้อความทุกข้อให้ตรงกับความเป็นจริง ตรงกับความรู้สึก หรือความคิดเห็นที่แท้จริงของท่านมากที่สุด

3. กรุณาตอบข้อความที่สอบถามทุกข้อ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็น อย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ตอนที่ 1 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนตัวของท่าน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความ หรือเติมคำลงในช่องว่าง ให้ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ () ชาย
() หญิง

2. อายุ () 20 ปีหรือต่ำกว่า
() 21 – 30 ปี
() 31 – 40 ปี
() 41 – 50 ปี
() 51 – 60 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

() ม.6 หรือ ม.ศ. 5 หรือ ป.ว.ช.
() อนุปริญญา หรือเทียบเท่า
() ปริญญาตรี
() ปริญญาโท
() อื่น ๆ โปรดระบุ

4. ตำแหน่งงาน โปรดระบุ

.....

5. สถานภาพสมรส

() โสด
() สมรส
() หย่า
() อื่น ๆ โปรดระบุ

6. ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทแห่งนี้.....ปี.....เดือน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ

คำแนะนำ โปรดพิจารณาว่าหัวหน้างานของท่าน (หัวหน้างานระดับผู้จัดการกองของท่าน) ได้แสดงพฤติกรรมตามข้อความที่สอบถามในระดับใด และเลือกตอบ โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน เพียงข้อละหนึ่งคำตอบ

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับพฤติกรรมผู้นำ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	หัวหน้างานของท่านแจ้งให้ทราบถึงแผนงานและงานที่ท่านต้องทำในแต่ละวัน					
2	เมื่อท่านร้องขอให้หัวหน้าปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน หัวหน้าได้พยายามทำตามที่ท่านขอร้อง					
3	ท่านเคยได้รับการอธิบายคำสั่งและวิธีการทำงานเพิ่มเติม จากหัวหน้าของท่าน					
4	หัวหน้าของท่านพยายามที่จะเข้าใจแนวความคิดของท่าน					
5	เมื่อหัวหน้ามอบหมายงานให้ท่านทำ หัวหน้าได้กำหนดวันที่ต้องทำให้เสร็จไว้อย่างชัดเจน					
6	หัวหน้าเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความคิดเห็น ในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน					
7	ท่านเคยเสียเวลาทำงาน จากการจัดการ และการวางแผนที่ไม่เหมาะสมของหัวหน้า					
8	หัวหน้าปฏิบัติต่อท่านด้วยความยุติธรรม					
9	หัวหน้าต้องการให้ท่านรายงานความก้าวหน้าในการทำงานของท่าน					
10	ท่านสามารถพูดเรื่องงานกับหัวหน้าได้โดยสะดวก					
11	หัวหน้ามีแผนงานที่แน่นอนที่จะบรรลุความสำเร็จในแต่ละเดือน					

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับพฤติกรรมผู้นำ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
12	หัวหน้าให้ความสนใจในปัญหาส่วนตัวของท่าน					
13	หัวหน้าเร่งให้ท่านทำงานให้สำเร็จในช่วงเวลาที่กำหนด					
14	ท่านคิดว่าหัวหน้าไว้ใจท่าน					
15	หัวหน้าเข้มงวดกับระเบียบข้อบังคับในการทำงาน					
16	หัวหน้าให้ความสนใจเกี่ยวกับโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงานของท่าน					
17	หัวหน้ามีความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ในการทำงานของท่าน					
18	ท่านได้รับคำชมเชยจากหัวหน้าเมื่อท่านทำงานได้ดี					
19	หัวหน้าสนับสนุนให้ท่านทำงานอย่างสุดความสามารถที่ท่านมีอยู่					
20	โดยทั่วไปแล้ว หัวหน้าสนับสนุนท่านเสมอ					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในการอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวศัทธิพย์ จารุ่งฤทธิ์
วัน เดือน ปีเกิด	14 มีนาคม 2505
สถานที่เกิด	อ.เมือง จ.อุตรธานี
ประวัติการศึกษา	ครุศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี พ.ศ. 2527
สถานที่ทำงาน	บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	Administrative Assistant Manager