



รูปแบบภาวะผู้นำ ต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้บังคับบัญชา ศึกษาความคิดเห็น  
ของพนักงาน บริษัท เบียร์ทิพย์ บริวเวอรี่ (1991) จำกัด



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในรายวิชา 761 427 สัมมนาปัญหาทางธุรกิจ  
ตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2552

รูปแบบภาวะผู้นำ ต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้บังคับบัญชา ศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน  
บริษัท เบียร์ทิพย์ บริวเวอรี่ (1991) จำกัด



โดย  
นายธนภัทร สุวรรณฤทธิ์

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในรายวิชา 761 427 สัมมนาปัญหาทางธุรกิจ  
ตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ที่ประชุมสาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร พิจารณาแล้ว  
อนุมัติให้การวิจัย เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำ ต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้บังคับบัญชา ศึกษา  
ความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท พนักงานในบริษัท เบียร์ทิพย์ บริวเวอรี่ (1991) จำกัด” เสนอโดย  
นายชนภัทร สุวรรณฤทธิ์ มีคุณค่าเพียงพอที่จะเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในรายวิชาสัมมนา  
ปัญหาทางธุรกิจ ตามหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป คณะวิทยาการ  
จัดการ

.....  
(อาจารย์ ดร.ชนินทร์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ)

หัวหน้าสาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์สุทธิมน ศรีโชติ

คณะกรรมการสอบสัมมนาปัญหาทางธุรกิจ

..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ภาวิณี บรรลือพรศักดิ์)

..... / ..... / .....

..... กรรมการ

(อาจารย์สุทธิมน ศรีโชติ)

..... / ..... / .....

ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ชนินทร์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ)

..... / ..... / .....

12490035 : สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป

คำสำคัญ : รูปแบบภาวะผู้นำ / ประสิทธิภาพ

ชนาภัทร สุวรรณฤทธิ์ : รูปแบบภาวะผู้นำ ต่อประสิทธิภาพการทำงานของ  
ผู้บังคับบัญชา ศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท เบียร์ทิพย์ บริวเวอรี่ (1991) จำกัด  
อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์สุทธิมน ศรีโชติ. 71 หน้า.

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาถึงลักษณะด้านประชากรศาสตร์โดยรวมของ  
พนักงานบริษัท เบียร์ทิพย์ บริวเวอรี่ (1991) จำกัด เพื่อต้องการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่  
ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังว่าจะให้เป็น เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล  
ทางด้านประสิทธิภาพของผู้ได้บังคับบัญชากับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของ  
ผู้บังคับบัญชา

การรวบรวมข้อมูลทำโดยการเก็บตัวอย่างจากแบบสอบถามจำนวน 250 ตัวอย่าง จาก  
พนักงานบริษัท เบียร์ทิพย์ บริวเวอรี่ (1991) จำกัด เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย ประกอบด้วย  
โปรแกรมคำนวณทางสถิติ (SPSS) ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการวิจัยข้อมูลส่วนบุคคลพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุอยู่ในช่วง  
30 - 39 ปี จบการศึกษาสูงสุด คือ มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า สถานภาพสมรส สายงานฝ่าย  
บริหารงานบุคคลและธุรการ มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 7 ปีขึ้นไป

2. ผู้ได้บังคับบัญชา มีความคิดต่อประสิทธิภาพการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารใน  
ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. ผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้บังคับบัญชา  
พบว่า เพศที่แตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำ อายุที่แตกต่างกันไม่  
มีความสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำ การศึกษาที่แตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำ  
สถานภาพที่แตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำ สายงานที่แตกต่างกันไม่  
มีความสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำ และประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับ  
รูปแบบภาวะผู้นำ จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพการทำงาน  
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา

2552

ลายมือชื่อนักศึกษา .....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำ ต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้บังคับบัญชา ศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท พนักงานในบริษัท เบียร์ทิพย์ บริวเวอรี่ (1991) จำกัด ไม่อาจสำเร็จลงได้หากปราศจากการสนับสนุนและความร่วมมืออย่างดียิ่งของบุคคลหลายฝ่าย คณะผู้วิจัยจึงใคร่ขอแสดงความขอบคุณกับบุคคลเหล่านั้นไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์สุทธีมน ศรีโชติ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้คำแนะนำปรึกษา ให้ความรู้ แนวคิด ข้อคิดเห็น ตลอดจนตรวจทานแก้ไขเป็นอย่างดี จนการศึกษาครั้งนี้สำเร็จไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณพนักงาน บริษัท เบียร์ทิพย์ บริวเวอรี่ (1991) จำกัด ที่ให้การสนับสนุน ข้อมูลในการศึกษาวิจัย

ขอขอบคุณเพื่อนๆ และครอบครัวที่คอยให้ความช่วยเหลือ และให้กำลังใจอยู่เสมอ จนการศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ .....	ค
กิตติกรรมประกาศ .....	ง
สารบัญตาราง .....	ซ
<b>บทที่</b>	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	2
สมมติฐานการวิจัย .....	2
ขอบเขตของการศึกษา .....	3
คำนิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	7
ผู้นำ .....	7
กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำ .....	10
กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ .....	10
กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ .....	12
กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ .....	15
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler .....	15
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey – Blanchard .....	16
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House .....	17
ทฤษฎีภาวะผู้นำกับองค์ของการมีส่วนร่วม	
ของ Vroom – Jago .....	20
กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	21
ประสิทธิภาพ .....	23
คุณลักษณะของผู้บริหารจัดการ .....	24
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	25

บทที่	หน้า	
3	วิธีดำเนินการวิจัย .....	28
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	28
	ตัวแปรที่ศึกษา .....	29
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	29
	ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ .....	30
	การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	30
	ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล .....	30
	การวิเคราะห์ข้อมูล .....	31
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	32
	ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง .....	32
	ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพ การทำงานของผู้บังคับบัญชา .....	35
	ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิภาพ การทำงาน .....	41
	ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะที่กลุ่มตัวอย่างได้เสนอไว้ในแบบสอบถาม .....	48
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	49
	สรุปผลการศึกษาวิจัย .....	49
	อภิปรายผล .....	53
	ข้อเสนอแนะ .....	57
	ข้อเสนอแนะจากการวิจัย .....	57
	ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป .....	57
	บรรณานุกรม .....	58
	ภาคผนวก .....	59
	ภาคผนวก ก แบบสอบถาม .....	61
	ภาคผนวก ข สายงาน .....	68
	ประวัติผู้วิจัย .....	71

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 เพศของกลุ่มตัวอย่าง.....	32
2 อายุของกลุ่มตัวอย่าง.....	32
3 ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง.....	33
4 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง.....	33
5 สายงานของกลุ่มตัวอย่าง.....	34
6 ประสบการณ์ทำงานของกลุ่มตัวอย่าง.....	34
7 ประสิทธิภาพการทำงาน.....	35
8 รูปแบบภาวะผู้นำ.....	37
9 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์กับรูปแบบภาวะผู้นำ.....	41
10 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพการทำงาน.....	41

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมา

โลกในยุคโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในทุก ๆ ด้านทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง วัฒนธรรม การศึกษา เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ส่งผลกระทบต่อระบบหรือองค์กรทำให้มีความจำเป็นต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หน่วยงานทั้งหลายทั้งที่มีขนาดใหญ่และขนาดเล็กจะต้องมีองค์ประกอบด้านบุคลากร 2 ส่วน คือ ผู้นำและผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งเพราะว่าผู้นำนั้นเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงาน เป็นทั้งผู้ชี้แนะและผลักดันกิจกรรมเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักจะมีลักษณะเด่นกว่าบุคคลทั่วไปนั้นคือนอกจากจะมีความรู้ความสามารถแล้ว สิ่งหนึ่งที่พวกเขามีก็คือ “ภาวะผู้นำ” ซึ่ง(สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2548 : 18) ได้อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการทางสังคมที่บุคคลหนึ่งชักจูงหรือบันดาลใจให้ผู้อื่นปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ (พยอม วงศ์สารศรี 2542 : 196) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) กระตุ้น ชี้นำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) ให้มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง

ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจและกำหนดปัญหา วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งความสำเร็จนั้นจะเป็นผลของความร่วมมือระหว่างบุคคลทุกคนในองค์กร ภายใต้การนำของผู้นำในองค์กรนั้น ๆ เมื่อผู้บังคับบัญชาได้มีการทำงานร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาและสามารถแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของผู้นำ ย่อมจะทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกในด้านต่าง ๆ เช่นในด้านทัศนคติ ความพึงพอใจและความต้องการหรือมีรูปแบบผู้นำที่คาดหวังในใจเกิดขึ้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรจะให้ความสนใจ เอาใจใส่ เพื่อที่จะทำให้สิ่งนี้เป็นจุดเริ่มต้นของความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานและเข้าถึงเป้าหมายคือความสำเร็จขององค์กรได้

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจ บริษัท เบียร์ทิพย์ บริวเวอรี่ (1991) จำกัดซึ่งเป็นบริษัทที่ผลิตเบียร์ มีพนักงานทำงานอยู่หลายแผนก เช่น แผนกช่าง แผนกการเงิน แผนกบุคคล จากลักษณะงานเป็นงานที่ทำประจำอยู่กับที่ ซึ่งในการทำงานประจำเช่นนี้จะมีความน่าเบื่อ ทำให้

เกิดความท้อแท้ ขาดความกระตือรือร้นไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานและไม่มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ดังนั้น หากบริษัทมีผู้บังคับบัญชาที่ดีแล้ว ย่อมจงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มที่หรือเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งทำให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ เพราะฉะนั้น ผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันจะทำให้ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็แตกต่างกันไปด้วย

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาให้เข้าใจถึงความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เพื่อจะให้ทราบถึงระดับความพึงพอใจในการทำงานและวิธีการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีอยู่ในองค์กร ก่อให้เกิดความเหมาะสมและง่ายต่อการควบคุมระหว่างผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้เป็นที่พึงพอใจของทั้งสองฝ่ายในการที่จะทำงานร่วมกันและเกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถเพื่อพัฒนาให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาถึงลักษณะด้านประชากรศาสตร์โดยรวมของพนักงานบริษัท เบียร์ทิพย์ บรีวเวอรี่ (1991) จำกัด

2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาต่อประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 เพื่อต้องการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการและคาดหวังว่าจะให้เป็นของบริษัท เบียร์ทิพย์ บรีวเวอรี่ (1991) จำกัด

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

## 3. สมมติฐานการวิจัย

3.1 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

3.2 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

3.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

3.4 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

3.5 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสายงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

3.6 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

#### 4. ขอบเขตของการศึกษา

##### ขอบเขตเนื้อหา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของบริษัท เบียร์ทิพย์ บรีวเวอรี่ (1991) จำกัด ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแนวคิดทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ของโรเบิร์ต เฮาส์ ซึ่งจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ( Directive Leader)
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader)
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participate Leader)
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achieverment Leader)

##### กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นพนักงานใน บริษัท เบียร์ทิพย์ บรีวเวอรี่ (1991) จำกัด จำนวน 609 คน ซึ่งแบ่งเป็น 7 สายงาน คือ

1. ฝ่ายผลิต
2. ฝ่ายเทคนิค
3. ฝ่ายวิศวกรรมและโครงการ
4. ฝ่ายบริหารงานบุคคลและธุรการ
5. ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
6. ฝ่ายบัญชีการเงินและงบประมาณ
7. ฝ่ายจัดซื้อสำนักงานใหญ่

## ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1. ตัวแปรอิสระในการวิจัย (Independent Variables) ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่ม ตัวอย่างจำแนกได้ดังนี้

### 1.1 เพศ

1.1.1 ชาย

1.1.2 หญิง

### 1.2 อายุ

1.2.1 ต่ำกว่า 20 ปี

1.2.2 20 – 29 ปี

1.2.3 30 – 39 ปี

1.2.4 40 ปีขึ้นไป

### 1.3 ระดับการศึกษาสูงสุด

1.3.1 มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า

1.3.2 มัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช.

1.3.3 อนุปริญญาตรี หรือ ปวส.

1.3.4 ระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า

### 1.4 สถานภาพ

1.4.1 โสด

1.4.2 สมรส

1.4.3 หย่าร้าง

### 1.5 สายงาน

1.5.1 ฝ่ายผลิต

1.5.2 ฝ่ายเทคนิค

1.5.3 ฝ่ายวิศวกรรมและโครงการ

1.5.4 ฝ่ายบริหารงานบุคคลและธุรการ

1.5.5 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.5.6 ฝ่ายบัญชีการเงินและงบประมาณ

1.5.7 ฝ่ายจัดซื้อสำนักงานใหญ่

## 1.6 ประสบการณ์การทำงาน

1.6.1 ต่ำกว่า 2 ปี

1.6.2 2 – 4 ปี

1.6.3 5 – 7 ปี

1.6.4 ตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป

2. รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) โดยรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายจะเน้นภารกิจของผู้นำ จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 ประเภท

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leader)
  2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader)
  3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participate Leader)
  4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievermant Leader)
3. ตัวแปรตามในงานวิจัย (Dependent Variable) ประสิทธิภาพการทำงานของผู้บังคับบัญชา

## 5. คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกแต่งตั้งและมีอำนาจสิทธิในการสั่งการในการปฏิบัติงาน
2. ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง พนักงานในบริษัท เบียร์ทิพย์ บรีวเวอรี่ (1991) จำกัด ทั้งหมดที่อยู่ในบริษัท
3. ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึกทางด้านจิตใจที่เกิดจากความเชื่อ ความรู้สึกที่มีต่อบุคคล สิ่งของ หรือสถานการณ์ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะอยู่ในแง่ของทางลบหรือทางบวกได้
4. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจในการดำเนินงานตามแนวนโยบายที่ได้วางไว้และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งแสดงออกถึงความสัมพันธ์และความไว้วางใจและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งแสดงออกถึงความสัมพันธ์และความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย
5. รูปแบบภาวะผู้นำ หมายถึง ความเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้รูปแบบบางอย่างเพื่อที่จะนำบุคคลและกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

6. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ หมายถึง ผู้นำที่จะบอกให้ผู้บังคับบัญชาารู้ว่าเขาคาดหวังอะไร บอกวิธีที่ควรทำ ตารางการทำงานและกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้
7. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน หมายถึง ผู้นำที่มีความเป็นมิตร สนใจความต้องการของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งสร้างโอกาสและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตรด้วย
8. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้นำที่ให้คำแนะนำกับผู้บังคับบัญชา กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
9. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน หมายถึง ผู้นำที่วางเป้าหมายที่ท้าทาย และคาดหวังว่าผู้บังคับบัญชาจะสามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้ดี
10. ประสิทธิภาพของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้บังคับบัญชาทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบรูปถึงรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมและตรงกับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาที่มีอยู่ในองค์กร
2. ทราบถึงแนวทางสำหรับผู้บังคับบัญชาในการนำมาพิจารณาและปรับปรุงคุณลักษณะของภาวะผู้นำในตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
3. ทราบถึงการจัดรูปแบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับพนักงานที่มีอยู่ในองค์กร ก่อให้เกิดแนวทางการทำงานร่วมกันซึ่งจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานมากขึ้น

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้  
ทำการศึกษาในส่วนของทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้นำ
2. กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. ประสิทธิภาพ
4. คุณลักษณะของผู้บริหารจัดการ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ผู้นำ

ความเป็นผู้นำเป็นเสน่ห์ของคนตั้งแต่เริ่มยุคของประวัติศาสตร์ ในวรรณคดีต่างๆ เราจะพบ  
การบันทึกเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่ดีและความเป็นผู้นำที่เลวของคน แต่ทุกยุคทุกสมัยก็มีข้อพิสูจน์  
ได้ว่าผู้นำที่ดีจะอยู่ควบคู่กับความเจริญของมนุษยชาติตลอดมา มีหลักฐานปรากฏอยู่มากมายว่าผู้นำ  
ที่ดีสร้างทั้งผลงานและคุณธรรมต่อส่วนรวมและ โลกก็ยังคงต้องการผู้นำที่ดีอยู่ตลอดไป เพราะ  
ความเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นในหลายๆทาง

ในความหมายโดยทั่วไปความเป็นผู้นำ ( Leadership) คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อคน  
อื่นซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นกระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นทำงานหนักจน  
ประสบความสำเร็จในแง่ของสังคมความเป็นผู้นำคือ กระบวนการที่มีอิทธิพลในทางสังคมที่ทำให้  
ผู้นำแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้มีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ ในการใช้ความพยายาม  
เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

ความเป็นผู้นำจึงเป็นทั้งกระบวนการ ( Process) คุณสมบัติ (Property) กิจกรรมที่เกี่ยวกับคน  
(People activity) และเป้าหมาย (Goal) กระบวนการหมายถึงความเป็นผู้นำคือการใช้อำนาจโดยไม่  
มีการบังคับหรืออำนาจทางอ้อมในการกำกับและประสานงาน ให้กลุ่มคนทำงานร่วมกันจนบรรลุ  
เป้าหมาย คุณสมบัติหมายถึงความเป็นผู้นำที่เป็นลักษณะหลายๆ อย่างที่มีอยู่ในตัวผู้นำให้ใช้อำนาจ  
หรืออิทธิพลจนเกิดผลสำเร็จตามต้องการ กิจกรรมที่เกี่ยวกับคนหมายถึงความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้น  
ระหว่างคนที่ผู้นำกับคนที่เป็นผู้ตามต้องการ กิจกรรมที่เกี่ยวกับคนหมายถึงความเป็นผู้นำจะ  
เกิดขึ้นระหว่างคนที่ผู้นำกับคนที่เป็นผู้ตามอำนาจที่ไม่ได้มีการบังคับเกิดขึ้นกับคนซึ่งแตกต่าง

ไปจากการบริหารซึ่งเป็นกิจกรรมในการแก้ปัญหาและค่อนข้างจะเป็นงานที่ใช้เอกสารมากแต่กิจกรรมเกี่ยวกับคนเป็นงานที่ใช้อำนาจที่มองไม่เห็นหรืออำนาจที่ไม่ได้ส่งผ่านคำว่าเป้าหมายนั้น ความเป็นผู้นำจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและจิตใจคนอย่างมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนและทำเพื่อวัตถุประสงค์นั้น จึงมักจะกล่าวกันว่าความเป็นผู้นำจะทำให้คนไปได้ทั้งสวรรค์และนรก

การนำ (Leading) คือการสร้างให้คนเกิดความผูกพันและกระตือรือร้นที่จะทุ่มเทตัวเองให้กับงานหรือกิจกรรมที่ทำอย่างเต็มที่จนงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ส่วนผู้นำ (Leader) คือบุคคลที่สามารถใช้อำนาจกระตุ้นคนอื่นให้ทำงานหนักหรือทุ่มเทให้กับงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อองค์การจึงมีคำถามว่าผู้บริหารควรเป็นผู้นำด้วยหรือไม่ เพราะผู้บริหารกับผู้นำมีความแตกต่างกันซึ่งจะกล่าวในตอนต่อไป ถึงแม้จะไม่มีรายงานหรือผลการวิจัยในเรื่องนี้โดยแท้จริงแล้ว ผู้บริหารควรจะต้องเป็นผู้นำด้วย เพราะผู้นำจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ผู้บริหารจะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีระบบแต่อย่างไรก็ตามผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารหรือมีตำแหน่งการบริหาร เพราะผู้นำสามารถใช้อำนาจได้โดยที่ไม่ต้องสั่งและผู้ตามก็ยอมรับความเป็นผู้นำอยู่แล้ว (เสนาะ ดิยาว 2546 : 182)

การเป็นผู้นำนั้นไม่เหมือนกับการเป็นผู้จัดการ และในทางกลับกัน การเป็นผู้จัดการก็แตกต่างจากการเป็นผู้นำเช่นเดียวกัน ผู้จัดการจะเป็นคนจัดระเบียบให้กับสิ่งที่ยุ่งเหยิง พวกเขาจะจัดการให้ทุกอย่างเป็นไปตามกำหนดการในทางตรงกันข้าม ผู้นำจะรับมือกับความไม่ชัดเจน ความเปลี่ยนแปลงและโอกาส พวกเขาจะมุ่งไปในทิศทางที่ไม่เคยไปมาก่อน จริงๆแล้วมันก็ไม่ได้แตกต่างกันไปเสียหมด เพราะผู้นำเองก็ต้องทำการบริหารจัดการ เพื่อสร้างความมีประสิทธิภาพที่ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันความเป็นผู้นำไม่ได้เป็นเพียงแค่การสร้างแรงบันดาลใจ และวิสัยทัศน์องค์การ แต่ยังเป็นต้องเป็นการทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการด้วย (Richard Luecke และ Christopher Bartlett 2005 : 288)

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (DuBrim. 1998 : 431, อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544 : 12 )

ผู้นำ คือ ผู้ที่ทรงไว้ซึ่งอำนาจ ความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่สามารถให้คนอื่นทำตาม และความสามารถที่ทำให้คนอื่นเชื่อมั่นในตัวเอง คุณสมบัติสูงสุดของความเป็นผู้นำคือ ความรับผิดชอบ ผู้นำจะต้องรับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จ ไม่ว่างานนั้นจะมีใครเกี่ยวข้องมากน้อยเพียงใดก็ตาม ผู้นำเท่านั้นคือผู้รับผิดชอบสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นผู้ในระดับสูงต่ำเพียงใด ความเป็นผู้นำเท่านั้นคือผู้รับผิดชอบสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นผู้ในระดับสูงหรือต่ำเพียงใด ความเป็นผู้นำจะถูก



กำหนดโดยสิ่งที่ผู้นำเต็มใจรับที่จะรับผิดชอบ ตำแหน่งผู้นำมิใช่ตำแหน่งที่ผู้บริหารระดับสูงจะแต่งตั้งลงมา และมีตำแหน่งที่ใครจะแต่งตั้งให้กับตนเอง แต่เป็นตำแหน่งที่ผู้ถูกนำ (ผู้ตาม) ให้แก่ผู้นำด้วยของตนเองด้วยใจ ผู้จัดการอาจจะมีความสามารถในการจัดการได้ดี แต่ไร้ความสามารถในการนำ (พรนพ พุกกะพันธ์ 2544 : 8)

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อทำให้เป้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุความสำเร็จ ภาวะผู้นำไม่ใช่สิ่งที่ลึกลับที่ปัจเจกบุคคลมีแต่คนอื่นไม่มี ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ที่ใครๆ ก็สามารถปรับปรุงโดยการศึกษาค้นคว้าและใช้ คุณสมบัตินี้เป็นผู้นำได้ถ้าคุณมีความแน่วแน่ในการพัฒนาความสามารถที่สร้างผู้นำ (ชาญชัย อาจินสมาจาร 2550 : 1)

ภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบองค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ แหล่งที่มาของพลังดังกล่าวอาจมีลักษณะเป็นทางการ (Formal) เช่น ผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการในองค์กรธุรกิจหรือรัฐกิจแห่งใดแห่งหนึ่ง เนื่องมาจากตำแหน่งส่งผลให้ผู้จัดการมักจะมีอำนาจหน้าที่ได้ออกแบบไว้อย่างเป็นทางการ บุคคลๆ หนึ่งจึงอาจได้รับการสมมุติให้มีบทบาทเป็นผู้นำ ด้วยเหตุผลต่างๆ ว่าเขาหรือเธอดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการในองค์กร แต่จากประสบการณ์เรารู้ดีว่า “บรรดาผู้นำทั้งหลายไม่ใช่ผู้จัดการทุกคน” กล่าวคือผู้นำบางคนไม่ใช่ผู้บริหารหรือผู้จัดการ ในทำนองตรงกันข้าม “บรรดาผู้จัดการทั้งหลายไม่ใช่ผู้นำทุกคน” การที่องค์กรให้สิทธิหรืออำนาจหน้าที่ (Authority) บางประการแก่บรรดาผู้จัดการขององค์กรนั้น มิได้เป็นการประกันความแน่นอนว่า บุคคลเหล่านั้นจะสามารถทำหน้าที่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรืออย่างมีน้ำยา แท้จริงเรากลับพบว่า มีบ่อยครั้ง “ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ” (Informal or Non-Sactioned Leadership) ซึ่งหมายถึง พลังความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือจิตใจและพฤติกรรมของกลุ่มคน อันเกิดจากภายนอกโครงสร้างอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการขององค์กร อาจจะมีผลสำคัญเท่าเทียมหรือเหนือกว่าอิทธิพลที่เป็นทางการ กล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า ภาวะผู้นำหรือบรรดาผู้นำอาจเกิดขึ้นมาจากภายในกลุ่มคนก็ได้ เช่นเดียวกันกับที่อาจเกิดขึ้นได้จากการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ (นิคย์ สัมมาพันธ์ 2548 : 31)

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ผู้วิจัยพบว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ส่วนภาวะผู้นำหมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในการสั่งการหรือควบคุมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และนำมาใช้เพื่อทราบถึงแนวคิดทฤษฎีของผู้นำกับภาวะผู้นำ

## 2. กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำ

ตามประวัติทางวิชาการ นักคิดนักเขียนในกลุ่มประเทศทางตะวันตก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสหรัฐอเมริกาได้นำเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ทั้งสิ้น 4 กลุ่มแต่ละทฤษฎีมุ่งเน้นไปในด้านต่างๆ ได้แก่

### 2.1 กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ

ประวัติของกลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของภาวะผู้นำ (Leadership traits) เริ่มต้นขึ้นระหว่าง สงครามโลกครั้งที่ 1 เมื่อนักจิตวิทยาในกองทัพของสหรัฐอเมริกาได้ทำการค้นคว้าหาวิธีในการ คัดเลือกนายทหาร การค้นคว้าดังกล่าวได้จุดประกายให้เกิดความกระตือรือร้นสนใจในการทำวิจัย ทางวิทยาศาสตร์ในเรื่องนี้อย่างจริงจัง ภายหลังจากที่สงครามยุติลง นักวิจัยในยุคต้นๆจึงเริ่มพยายาม ที่จะระบุลักษณะเด่นที่สำคัญๆ ซึ่งเป็นตัวแยกแยะระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective leaders) ออกจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ (Non leaders)

ลักษณะเด่น (Traits) หมายถึง คุณภาพภายในตัว หรือคุณลักษณะ (Characteristics) ของ แต่ละบุคคลได้แก่

- 1.คุณลักษณะทางกายภาพ ( Physical characteristics) เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตา และพลังงาน เป็นต้น
- 2.คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personal characteristics) เช่น ลักษณะข่ม ( Dominance) ความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว หรือความเป็นผู้คิดริเริ่มอยู่เสมอ เป็นต้น
- 3.ทักษะและความสามารถ ( Skills and abilities) เช่น สติปัญญา ( Intelligence) ความสามารถทางเทคนิค เป็นต้น
- 4.ลักษณะเด่นทางสังคม (Social factors) เช่น เก่งคน เข้าสังคมเก่ง มีสถานภาพสูงทาง เศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น (นิตย สัมมาพันธ์ 2548 : 32)

บรรดานักวิจัยในยุคแรก เริ่มต้นด้วยการตรวจวัดลักษณะเด่นต่าง ๆ ของบุคคลหลายคน โดยมักจะทดลองให้กลุ่มบุคคลเหล่านั้นทำงานใน “กลุ่มที่ไม่มีผู้นำ” (Leaderless Groups) กล่าวคือ กลุ่มที่ไม่มีผู้แต่งตั้งผู้นำอย่างเป็นทางการ แนวคิดในเรื่องนี้ คือ การคอยเฝ้าสังเกตดูว่าจะมี ลักษณะเด่นใดบ้างที่จะแสดงตัวออกมา ทำให้ทำนายล่วงหน้าได้บ่อยครั้งว่าบุคคลที่มีลักษณะเด่น นั้น ๆ จะได้รับการยอมรับจากกลุ่มว่าคนนี้แหละคือผู้นำ ในช่วงทศวรรษที่ 1950-1959 บรรดา นักวิจัยได้พากันละทิ้งแนวทางการศึกษาลักษณะเด่นนี้ เพราะเมื่อได้มีการทบทวนผลการวิจัยอย่าง กว้างขวางและชัดเจนแล้วกลับพบว่า ไม่มีลักษณะเด่นใดแม้แต่ข้อเดียวที่สามารถแยกแยะผู้นำออก จากบุคคลธรรมดาได้เสมอในทุกกรณี

อย่างไรก็ตาม จากการพยายามศึกษาวิจัยในยุคปัจจุบันพบว่า การละทิ้งความพยายามในงานวิจัยตามทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำนี้อาจเป็นการด่วนตัดสินใจเร็วเกินไปเพราะเทคนิคใหม่ๆ ที่ก้าวหน้าทางวิชาการสถิติในขณะนี้สามารถช่วยให้มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลงานวิจัยต่างๆ ได้ดีกว่าในอดีตที่ผ่านมา ผลการประมวลข้อมูลชี้ให้เห็นว่า มีลักษณะเด่นหลายอย่างที่มีมักจะอยู่ในตัวบุคคลที่ได้รับการระบุว่าเป็นผู้นำ เช่น สถิติปัญญา ลักษณะเด่นเหนือชั้นที่ชมคนอื่นให้ใจ การซึ่งเป็นฝ่ายรุก และการตัดสินใจที่เฉียบขาด เป็นต้น

ในอนาคต ผลงานวิจัยอาจจะช่วยแยกแยะลักษณะเด่นของผู้นำได้ดีขึ้น ซึ่งทำให้เราสามารถทำนายได้แม่นยำขึ้นว่ามีใครบ้างที่จะโดดเด่นขึ้นมาเป็นผู้นำในบางสถานการณ์ เหมือนอย่างเช่น D.W. Bray กับ R.J. Campbell และ D.L. Grant ได้เผยผลงานวิจัยระยะยาวที่บริษัท AT&T ใน ค.ศ. 1974 ซึ่งสรุปได้ว่าบรรดาผู้นำที่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมักจะมีลักษณะเด่น อาทิเช่น

1. พุดเก่ง ฟังเก่ง
2. เก่งคนมีมนุษยสัมพันธ์
3. มีความต้องการหรือมีแรงจูงใจใฝ่ความก้าวหน้า
4. มีพลังต้านทานต่อความกดดัน
5. มีความอดทนต่อความไม่แน่นอน
6. มีพลังงานสูง
7. มีความคิดสร้างสรรค์

เราสามารถสรุปผลการวิจัยลักษณะเด่นของผู้นำเป็นจำนวนมากที่ได้สะสมมาเป็นระยะเวลายาวนาน ได้ว่า

1. ลักษณะเด่นทางกายภาพ เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา และบุคลิกภาพทางร่างกายไม่ใช่ลักษณะเด่นที่สำคัญในการทำนายความสำเร็จของภาวะผู้นำ

2. “ผู้ตาม” (Followers) มักจะนิยมชมชอบบางสิ่งบางอย่างในตัวผู้นำ มีผลการศึกษาวิจัยโครงการหนึ่งที่ได้ทำการสำรวจผู้จัดการจำนวนมากกว่า 3,400 คน พบว่า “บรรดาผู้นำที่ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้างล้วนมีลักษณะเด่น กล่าวคือ มีความซื่อสัตย์ มีความสามารถในการมองอนาคต มีแรงบันดาลใจและน่าเชื่อถือ” อย่างไรก็ตาม ความรู้สึกในทางบวกที่บุคคลรอบข้างมีในตัวผู้นำอาจเป็นเครื่องช่วยให้เกิดประสิทธิผล หรือ “นัยยะ” (Effectiveness) ของผู้นำ ทำให้เขามีพลังขับเคลื่อนสูงทั้งในด้านวิสัยทัศน์และการปฏิบัติงาน (นิตย สัมมาพันธ์ 2548 : 34)

Shelly Kirkpatrick และ Edwin Locke ได้ประมวลผลการวิจัยจากอดีตจนถึงปัจจุบันและสรุปลักษณะเด่นที่มักจะพบในบรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จตามรายการต่อไปนี้

1. มีพลังสูง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีพลังงานสูง มีความคิดริเริ่ม และมีความเหนียวแน่นไม่ปล่อยให้อะไรหลุดมือได้ง่ายๆ

2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีความเชื่อมั่นไว้วางใจในตนเอง และมั่นใจในขีดความสามารถของตน

3. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมักจะคิดใหม่ ทำใหม่ เป็นคนแรก ไม่ลอกเลียนแบบบุคคลอื่นๆ

4. มีความสามารถในการคิด ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีสติปัญญาในการเก็บรวบรวมข้อมูลมาประมวลและตีความหมาย

5. มีความรู้ทางธุรกิจ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในองค์กรธุรกิจ มีความรู้ความเข้าใจในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมของตนเอง รวมทั้งมีความรู้พื้นฐานทางเทคนิคด้วย

6. มีความสามารถในการจูงใจคน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีความสามารถในการชนะมิตร และจูงใจคนให้เกิดแรงพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

7. มีความยืดหยุ่น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ สามารถปรับตัวและปรับสิ่งอื่นให้เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์ และความต้องการของผู้ตาม

8. มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นคนที่ผู้อื่นไว้วางใจได้ โดยไม่ผิดหวัง เพราะเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ รักษาความลับสัญญา เป็นคนที่มีความชัดเจน โปร่งใสจนบุคคลอื่นๆ สามารถทำนายพฤติกรรมได้ล่วงหน้า และเป็นที่พักพิงของคนอื่นได้ดี (นิตยสาร สัมภาษณ์ 2548 : 35)

## 2.2 กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Behaviors)

บรรดาผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการบริหารหลายคนมีความเชื่อว่า ความสำเร็จของผู้นำในการปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับสิ่งที่เขาทำงานมากกว่าลักษณะเด่นของเขา พุดง่ายๆ ว่า “เขาทำอะไร สำคัญกว่าเขาเป็นคนเด่นอย่างไร” ดังนั้น โครงการวิจัยด้านภาวะผู้นำในระยะหลังๆ จึงมุ่งเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ลักษณะเด่น (Traits) เป็นสิ่งติดตัวที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ หรือเปลี่ยนแปลงได้ยาก ในทางตรงข้ามมีความเป็นไปได้ง่ายกว่าที่เราจะเรียนรู้พฤติกรรมที่จะทำให้เราเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คำถามสำคัญคือ พฤติกรรมที่ดีๆ สำหรับผู้นำนั้นมีอะไรบ้าง

กลุ่มนักวิจัยที่ทำการศึกษาค้นคว้า “พฤติกรรมแห่งความสำเร็จของผู้นำ” มีอย่างน้อย 4 กลุ่ม ได้แก่ มหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa) มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) รวมทั้งตะแกรงการัดการ หรือ ตะแกรงภาวะผู้นำ (Managerial or Leadership Grid) ของ Blake กับ Mouton ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวากับมิชิแกน

Kurt Lewin แลกณะได้ทำการศึกษาวิจัยในนามของมหาวิทยาลัยแห่งไอโอวา โดยมุ่งความสนใจไปที่พฤติกรรมของผู้นำ 3 สไตล์ ได้แก่ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และ ผู้นำแบบเสรีนิยม ซึ่งมีลักษณะโดยย่อ ดังนี้

ผู้นำแบบเผด็จการ : มักจะตัดสินใจด้วยตนเองแต่ผู้เดียว บัญชาการวิธีการทำงานแบบสั่งลงมาเลย เปิดโอกาสให้พนักงานมีความรู้ในขอบเขตจำกัดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เช่น ให้รู้แต่เพียงงานที่จะต้องทำในขั้นต่อไปเท่านั้น และมักจะใช้วิธีดุด่ากล่าวในการป้อนกลับผลการดำเนินงาน (Punitive feedback) เป็นต้น

ผู้นำแบบประชาธิปไตย : ในทางตรงกันข้าม ผู้นำนักประชาธิปไตยมักจะเปิดโอกาสให้กลุ่มบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้กลุ่มได้กำหนดวิธีการทำงาน ประกาศเป้าหมายรวม (Overall goals) ให้รู้ทั่วกัน และใช้การป้อนกลับเป็นโอกาสในการชี้แนะช่วยเหลือให้พนักงานได้มีพัฒนาการที่ดีขึ้น

ผู้นำแบบเสรีนิยม : โดยทั่วไปมักจะให้เสรีภาพเต็มร้อยแก่กลุ่ม จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นให้ มีส่วนร่วมเฉพาะเมื่อจำเป็นต้องตอบคำถามและหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลป้อนกลับ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่าผู้นำแบบนี้เกือบจะไม่ได้ทำอะไรเลย

จากผลการวิจัยแบบทดลอง (Experimental Research) คณะวิจัยของ Lewin พบว่าภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมให้ผลงานที่อ่อนด้อยที่สุด สำหรับภาวะผู้นำแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย แม้ว่าจะได้ปริมาณงานที่เท่าเทียมกัน แต่คุณภาพของงานและความพึงพอใจของกลุ่มมีสูงกว่าในกลุ่มที่มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ดังนั้น โดยสรุป ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ พฤติกรรมที่ดีที่สุด

อย่างไรก็ดี จากผลการวิจัยในระยะต่อมา พบว่าผลลัพธ์ที่ได้มีความไม่แน่นอน ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยในบางครั้งให้ผลการดำเนินงานที่สูงกว่าบางครั้งก็ต่ำกว่าภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ส่วนผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความแน่นอนกว่า กล่าวคือ ระดับความพึงพอใจโดยทั่วไปแล้วจะสูงกว่าเสมอภายใต้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยเมื่อเทียบกับภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (นิตย สัมมาพันธ์ 2548 : 36)

จากการศึกษาวิจัยต่อมาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ผลลัพธ์ที่เป็นการยืนยันประโยชน์ของพฤติกรรมผู้นำที่เน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee – centered) เมื่อเปรียบเทียบกับแนวทางที่เน้นงานเป็นศูนย์กลางหรือการผลิตเป็นศูนย์กลาง (Job – centered or Production centered) สำหรับแนวทางที่เน้นงานเป็นศูนย์กลางนั้น ผู้นำจัดแบ่งงานให้มีลักษณะเป็นงานประจำย่อยๆ (Routine tasks) แล้วกำกับดูแลการทำงานโดยใกล้ชิด เพื่อให้แน่นอนว่ามีการปฏิบัติตามวิธีการทำงานโดยเคร่งครัดและมีการบรรลุเป้าหมายมาตรฐานผลผลิต สำหรับแนวทางที่เน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง ผู้นำมุ่งความสนใจไปที่การสร้าง “กลุ่มพนักงานที่มีประสิทธิภาพ” (Effective work groups) ซึ่งทฤษฎีนี้ให้แง่การบรรลุเป้าหมายการดำเนินการที่สูงสุด อย่างไรก็ตาม ปรากฏว่าผลงานที่ได้รับยังไม่แน่นอน บางครั้งพบว่าแนวทางที่เน้นงานเป็นศูนย์กลางกลับได้ผลที่ดีกว่า ในทางตรงกันข้าม แนวทางที่เน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางกลับให้ผลที่ต่ำกว่าในบางครั้ง สรุปได้ในตอนนี้ว่า ยังมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาค้นคว้าในเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำต่อไป (นิตยสาร สัมมาพันธ์ 2548 : 38)

### การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาใหม่เป็นทางเลือกที่ 3 สำหรับการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ คณะวิจัยเริ่มต้นด้วยการระบุพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญๆ จำนวนหนึ่งหลังจากนั้นจึงสร้างแบบสอบถามขึ้นมาชุดหนึ่ง ซึ่งช่วยให้พวกเขาสามารถประเมินวัดพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำหลายๆ คนและหาความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม (ผลของพฤติกรรม) เช่น ผลการดำเนินงาน และความพึงพอใจของกลุ่ม (Group performance and satisfaction) เพื่อแสวงหาพฤติกรรมต่างๆ ที่มี “น้ำยา”

จากผลการวิจัยนี้ พบว่ามีพฤติกรรมหรือสไตล์หลายอย่างที่ น่าจะมีประโยชน์ แต่มีเพียง 2 อย่างเท่านั้นที่มีความสำคัญโดดเด่นเป็นพิเศษ ได้แก่ “โครงสร้างการริเริ่ม” และ “การพิจารณา” ซึ่งมีคำอธิบายดังนี้

“โครงสร้างการริเริ่ม” (Initiating Structure) คือ การที่ผู้นำเปิดโอกาสมากหรือน้อยให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งครอบคลุมหน้าที่การบริหารจัดการต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดรูปองค์กร และการอำนวยความสะดวก เป็นต้น มีการมุ่งเน้นที่ประเด็นต่างๆ ของงานเป็นสำคัญ โครงสร้างริเริ่ม นี้คล้ายคลึงกับ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงาน (Job-centered) ของมหาวิทยาลัยมิชิแกน แต่ครอบคลุมหน้าที่ของผู้บริหารจัดการได้กว้างกว่า สรุปได้ง่ายๆ ว่าพฤติกรรมผู้นำชนิดนี้มุ่งเน้นประเด็นที่เกี่ยวกับงาน (Task – related issues)

“การพิจารณา” (Consideration) คือ องศาของการที่ผู้นำเป็นผู้สร้าง “ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน” (Mutual trust) กับลูกน้องและให้ความเคารพในความคิดเห็น รวมทั้งห่วงใยในความรู้สึกของพวกเขา ผู้นำที่เน้นการพิจารณามีความโน้มน้าวใจที่จะมีความสามารถในการบริหารคน เช่น

1. มักจะมีมิตรภาพที่ดีกับลูกน้อง
  2. รักษาการติดต่อสื่อสารแบบสองทางได้ดี คือ เป็นทั้งฝ่ายส่งและรับข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งความคิดเห็นและความรู้สึก
  3. เปิดโอกาสและกระตุ้นให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- “การพิจารณา” นี้คล้ายคลึงกับ “พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งพนักงาน” (Employee – centered) ของมหาวิทยาลัยมิชิแกนสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำชนิดนี้มุ่งเน้นประเด็นที่เกี่ยวกับคน (People – related issues) (นิตย สัมมาพันธ์ 2548 : 39)

## 2.3 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership)

เมื่อการศึกษาวิจัยในเรื่องภาวะผู้นำได้ดำเนินต่อมา บรรดานักวิชาการชั้นแนวหน้าเริ่มตระหนักในความจำเป็นที่จะสำรวจตรวจสอบให้กว้างไกลไปกว่าที่จะหยุดอยู่แค่เพียงการศึกษาพฤติกรรมผู้นำเท่านั้น ดังนั้น จึงมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของสถานการณ์ที่มีต่อรูปแบบของภาวะผู้นำ และในที่สุดได้เกิดเป็นทฤษฎีต่างๆ ขึ้น เช่น

- 2.3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler
- 2.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey – Blanchard
- 2.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House
- 2.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำกับองศาของการมีส่วนร่วมของ Vroom – Jago

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

### 2.3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

Fred Fiedler ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ขึ้นมาเป็นรายแรก เรียกว่า Fiedler's Contingency Leadership Theory โดยมีกรอบแนวคิดที่ภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างสไตล์ของผู้นำกับความจำเป็นของสถานการณ์ Fiedler ได้สร้างเครื่องมือสำหรับประเมินวัด สไตล์ภาวะผู้นำ ขึ้นมาอย่างหนึ่งเรียกว่า “LPC Scale” (เป็นคำย่อมาจาก Least Preferred Coworker Scale) สำหรับใช้ประเมินตนเอง Fiedler ได้ให้กรอบแนวคิดที่คะแนน LPC ของแต่ละบุคคลจะชี้ให้เห็นแนวโน้มว่าผู้นั้นจะมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ Fiedler มีความเชื่อว่า สไตล์ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของแต่ละคน ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ค่อนข้าง

คงทน เปลี่ยนแปลงได้ยาก แทนที่จะพยายามฝึกรอบรมให้ผู้หน้าที่มุ่งความสัมพันธ์หันมามุ่งงานหรือในทางตรงกันข้าม Fiedler แนะนำให้จัดคนที่เป็ผู้นำให้มีลักษณะเหมาะสมกับสถานการณ์

ในการใช้เครื่องมือนี้ เราจะต้องทำความเข้าใจความหมายของ สถานการณ์ ตามทฤษฎีของ Fiedler ตัวแปรสำคัญอย่างหนึ่งเรียกว่า การควบคุม โดยสถานการณ์ (Situational Control) หมายถึง การที่ผู้นำจะต้องเลือกสไตล์การควบคุมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งมีตัวแปร 3 ประการที่ใช้ในการตรวจวินิจฉัยสถานการณ์ ได้แก่

1.สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader – Member Relations) คือ “ตัววัด” (Measures) ว่ากลุ่มสนับสนุนผู้นำมากน้อยเพียงไร (ดี หรือ ไม่ดี)

2.โครงสร้างงาน (Task Structure) เป็น “ตัววัด” ว่ามีการระบุเป้าหมายของงานกับระเบียบปฏิบัติ (Procedures) และแนวปฏิบัติ (Guidelines) ได้อย่างชัดเจนเพียงไร (แข็ง หรือ อ่อน)

3.อำนาจของผู้นำที่เกิดจากตำแหน่ง (Position Power) คือ “ตัววัด” ว่าตำแหน่งหน้าที่ได้ให้อำนาจแก่ผู้นำในการให้รางวัลและลงโทษลูกน้องอย่างไร (มาก หรือ น้อย) (นิศย์ สัมมาพันธ์ 2548 : 43)

### 2.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey – Blanchard

ทฤษฎีนี้เสนอแนะว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรปรับสไตล์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์เปรียบเสมือนผู้ที่ขับรถยนต์จะต้องเปลี่ยนจากเกียร์ว่างเป็นเกียร์ 1 , 2 , 3 และ 4 ขณะที่ขับรถยนต์ไปบนถนนที่สูงขึ้นเรื่อยๆ สถานการณ์ในที่นี้ หมายถึง “วุฒิภาวะของผู้ตาม” (Maturity of Follower) เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ตัวบ่งชี้วุฒิภาวะของผู้ตาม คือ “ความพร้อม” (Readiness) ที่จะทำงานในแต่ละสถานการณ์ “ความพร้อม” ดังกล่าวเกิดจากคุณสมบัติในตัวผู้ตาม ได้แก่

#### 1.ขีดความสามารถที่เหมาะสมกับงาน

2.ความเต็มใจที่จะทำงานหรือความเชื่อมั่นในตนเองว่าจะทำงานนั้นได้

ภาวะผู้นำที่เป็นส่วนผสมรูปแบบต่างๆ ของพฤติกรรมที่มุ่งงาน และมุ่งคน ที่เปรียบเสมือนการขับรถยนต์และการขับเคลื่อนด้วยเกียร์ 1 , 2 , 3 หรือ 4 ซึ่งมีคำอธิบายโดยย่อ ดังนี้  
เกียร์ 1 : สั่งงาน (Telling) ให้ทิศทางการทำงานที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง โดยมอบงานที่ไม่ยากเกินความสามารถ ของลูกน้อง และกำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิดตามสไตล์ผู้นำแบบมุ่งงาน ไม่มุ่งความสัมพันธ์กับลูกน้อง เหมาะสำหรับในสถานการณ์ที่ลูกน้องมีความพร้อมต่ำมาก คือ ไม่เก่งและไม่เต็มใจหรือขาดความเชื่อมั่นในตนเอง



เกียรติ์ 2 : สอนงานหรือขายความคิด (Selling) อธิบายทิศทางการทำงานด้วยท่าทีและบรรยากาศที่ทำให้เกียรติ์สนับสนุนชักชวนให้คล้อยตาม โดยใช้สไตล์ผู้นำแบบทั้งมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ภาพควบคู่กันไป เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่ 2 เมื่อลูกน้องมีความพร้อมค่อนข้างต่ำ คือ ไม่เก่งแต่ไม่เต็มใจหรือมีความเชื่อมั่นในตนเอง

เกียรติ์ 3 : ร่วมงานหรือมีส่วนร่วม (Participating) เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดและร่วมคิดร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางของการทำงานโดยใช้สไตล์ผู้นำแบบไม่มุ่งงาน แต่มุ่งสัมพันธ์ภาพสูง เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ที่ 3 เมื่อลูกน้องมีความพร้อมค่อนข้างสูง คือ เก่งแต่ไม่เต็มใจหรือขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

เกียรติ์ 4 : มอบหมายงาน (Delegating) ปล่อยให้กลุ่มตัดสินใจและรับผิดชอบในเรื่องงานโดยใช้สไตล์ผู้นำแบบไม่มุ่งงาน และไม่มุ่งสัมพันธ์ภาพเหมาะสมสำหรับสถานการณ์ที่ 4 เมื่อลูกน้องมีความพร้อมสูงมาก คือ เก่งและเต็มใจ หรือมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

หากท่านต้องการจะใช้ทฤษฎีนี้ท่านจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนสไตล์หรือเปลี่ยนตัวผู้นำตามความจำเป็นของสถานการณ์ นอกจากนั้น Hersey และ Blanchard ยังเชื่ออีกว่าลูกน้องกลุ่มเดิมมักจะมีเปลี่ยนแปลงในด้านความพร้อมไปตามกาลเวลา ดังนั้น หัวหน้าจะต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เช่นเดียวกับที่การขับรถยนต์จะต้องมีการเปลี่ยนเกียร์ (นิศย์ สัมมาพันธ์ 2548 : 45)

### 2.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ : ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Leadership effectiveness) : ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path- goal theory) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาโดย Robert House ถือเป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่เชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำจะขึ้นอยู่กับความสามารถของการจูงใจและการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน พนักงานจะได้รับการกระตุ้นให้ทำงานโดยพนักงานจะเชื่อว่า ความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย ความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่พึงพอใจ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเสนอว่า หน้าที่การจูงใจเบื้องต้นคือหน้าที่ของผู้นำควรจูงใจด้วยรางวัลที่พนักงานพึงพอใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานผ่านเส้นทางเพื่อเดินไปสู่การแสวงหารางวัล อันเป็นเป้าหมาย และกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งก็จะนำพนักงานไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายได้ ทำให้เกิดผลลัพธ์คือความพึงพอใจ และการเพิ่มผลผลิตของการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป

ผู้นำจะพยายามกำหนดเส้นทางสู่เป้าหมายสำหรับสมาชิก (พนักงาน) ใ่ว่างชัดเจน (ริงสรร์ค ประเสริฐศรี 2544 : 105)

ลักษณะสำคัญของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย คือ ผู้บริหารควรเลือกรูปแบบภาวะผู้นำซึ่งนำไปสู่การกำหนดลักษณะของพนักงานและความต้องการในงาน ซึ่งทฤษฎีนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

**1.ความเหมาะสมระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ( Matching the leadership style to the situation)** ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเน้นว่าผู้นำควรเลือกระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันใน 4 รูปแบบ เพื่อให้บรรลุผลในสถานการณ์ที่กำหนด โดยมีกลุ่มของปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญ 2 กลุ่ม คือ 1.ประเภทของลูกน้องหรือพนักงาน (Type of subordinates) 2.ชนิดของงานที่ทำ (Type of work they perform)

1.1ประเภทของลูกน้อง จะพิจารณาจาก ( 1.1.1) ลูกน้องได้รับการควบคุมมากน้อยเพียงใด [จุดของการควบคุมด้วยตำแหน่งฐานะ หรือสถานภาพ ( Locus of control)] (1.1.2) ความสามารถในการรับรู้จากการสั่งงาน (Perceived ability) (1.1.3) ประสบการณ์ (Experience)

1.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นสถานการณ์ซึ่งไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของสมาชิกกลุ่ม แต่มีอิทธิพลก่อให้เกิดความพอใจและทำให้งานสำเร็จ มี 3 ประการคือ ( 1.2.1) โครงสร้างงานของสมาชิกของกลุ่ม (The group members' tasks) (1.2.2) ระบบอำนาจหน้าที่ภายในองค์กร (The authority system within the organization) (1.2.3) กลุ่มงาน (The work group)

ในการใช้ทฤษฎีเส้นทางไปสู่เป้าหมาย (Path-goal theory) ผู้นำจะได้รับการคาดหวังว่าจะมีความยืดหยุ่นโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทั้งนี้ผู้นำจะต้อง (1) มีการประเมินตัวแปรที่เกี่ยวข้อง (Relevant variables) ด้านสถานการณ์สภาพแวดล้อม (2) ผู้นำต้องเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับปัจจัยสถานการณ์ที่ดีที่สุด

ผู้นำแบบบงการ (Directive style) เป็นผู้นำที่ได้รับการคาดหวังว่าจะมีความยืดหยุ่น โดยทำรายละเอียดของงานที่จะมอบหมาย กำหนดตารางการทำงาน กำหนดมาตรฐานที่เฉพาะของงาน เป็นลักษณะผู้นำที่คล้ายกับผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก (Initiating structure) หรือผู้นำที่มุ่งงาน

ผู้นำประเภทให้การสนับสนุน (Supportive style) เป็นผู้นำที่มุ่งที่ความต้องการและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เน้นการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งจะคล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration behavior)

ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative style) เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงานกระตุ้น

ความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานก่อนการตัดสินใจ

ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented style) เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงาน กระตุ้นความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานก่อนการตัดสินใจ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544 : 105)

2.วิธีการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ( How the leader influences performance) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายได้ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ซึ่งสัมพันธ์กับการจูงใจและความพอใจ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนี้

- 2.1 ให้ความสำคัญหรือกระตุ้นความต้องการของสมาชิกของกลุ่มภายใต้การควบคุม ของผู้นำ
- 2.2 เพิ่มการทำให้สมาชิกทีมบรรลุเป้าหมายงาน ผู้นำอาจทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นรวมทั้งการให้ความสำคัญกับพนักงาน
- 2.3 กำหนดเส้นทางให้ง่ายขึ้นด้วยการสอนงานและจัดทิศทาง
- 2.4 ช่วยสมาชิกของกลุ่มหรือทีมให้เกิดความคาดหวังอย่างชัดเจนในวิธีการใช้ความพยายามซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และให้คำแนะนำว่าผลการปฏิบัติงานอย่างไรที่จะนำไปสู่การได้รับรางวัล
- 2.5 ลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความสับสนในการนำไปสู่เป้าหมาย ตัวอย่าง ผู้นำอาจจ้างพนักงานชั่วคราวเพื่อช่วยสมาชิกของกลุ่มให้สามารถทำงานด้านเอกสาร และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
- 2.6 เพิ่มโอกาสสำหรับความพอใจส่วนบุคคลโดยสมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.7 มีความรอบคอบด้วยการให้คำแนะนำแก่พนักงานเพื่อให้เขาพร้อมที่จะทำงานได้ดี
- 2.8 เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงและเป็นที่ยอมรับ ผู้นำต้องจัด โครงสร้างและต้องจัดหารางวัลให้เพียงพอต่อผลการปฏิบัติงาน และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนี้ ผู้นำต้องทำด้วยความตั้งใจที่จะทำให้สมาชิกของกลุ่มไปสู่เป้าหมายให้ชัดเจน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544 : 107)

### 2.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำกับองค์ของการมีส่วนร่วมของ Vroom – Jago

ทฤษฎีนี้ได้รับการออกแบบเพื่อช่วยให้ผู้นำสามารถเลือกวิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละสถานการณ์ของปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นแนวคิดของทฤษฎีนี้ก็คือ “ผู้นำที่มีน้ำยา ได้แก่ บุคคลที่สามารถที่จะเลือก และทำตามทางเลือกอย่างคงเส้นคงวา ด้วยวิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุด จากทางเลือกดังต่อไปนี้”

1. การตัดสินใจแบบใช้อำนาจ คือ วิธีการตัดสินใจโดยผู้นำแต่เพียงผู้เดียวแล้วจึงแจ้งให้กลุ่มลูกน้องรับรู้ “การมีส่วนร่วม” (Participation) จะถูกลดลงเหลือน้อยที่สุดหรือไม่เลย ไม่มีการขอความเห็นหรือข้อมูลข่าวสาร ยกเว้นในกรณีที่มีคำสั่งให้ลูกน้องจัดส่งข้อมูลเฉพาะบางเรื่องให้เท่านั้น

2. การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ เป็นวิธีการตัดสินใจโดยผู้นำแต่เพียงผู้เดียว ทั้งนี้ภายหลังจากที่ได้สอบถามข้อมูลและความคิดเห็นหรือคำแนะนำจากกลุ่มลูกน้องแล้วในบางกรณีบรรดาสมาชิกกลุ่มอาจได้รับการสอบถามหรือปรึกษาหารือทีละคนในบางกรณีการปรึกษาหารืออาจเกิดขึ้นระหว่างการประชุมกลุ่มทั้งหมด

3. การตัดสินใจด้วยกลุ่ม (Group decision) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พร้อมทั้งมีส่วนร่วมในการลงมือทำงานด้วยกันเพื่อ “ผืนให้ไกลและไปให้ถึง” มีการลงมตอย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) การตัดสินใจตามแนวทางนี้ แท้ที่จริงก็คือรูปแบบหนึ่งของ “การเอื้ออำนาจ” (Empowerment) นั่นเอง และวิธีนี้จะช่วยให้เกิดความสำเริงได้เป็นอย่างดี ก็ต่อเมื่อสมาชิกแต่ละคนสามารถยอมรับเหตุผลและความเหมาะสมของการตัดสินใจของกลุ่มในท้ายที่สุด

สำหรับผู้จัดการที่ต้องการประสบความสำเร็จด้วยการใช้วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น สิ่งที่ทำทนายฝีมือของผู้นำในการจัดการกระบวนการตัดสินใจอย่างมีผลสัมฤทธิ์มี 2 ด้าน คือ

1. ผู้นำจะต้องรู้ดีว่าในสถานการณ์ใดควรใช้วิธีการใด

2. ผู้นำจะต้องสามารถใช้ประโยชน์จากวิธีตัดสินใจนั้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์

โดยทั่วไป ตามตัวแบบทฤษฎีของ Vroom – Jago สำหรับผู้นำที่มีน้ำยาจะแนะนำให้ใช้วิธีการตัดสินใจที่อิงกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่

1. ผู้นำขาดข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอที่จะแก้ปัญหาหรือตัดสินใจโดยลำพัง

2. ปัญหาหรือประเด็นที่จะต้องมีการตัดสินใจไม่มีความชัดเจนและมีความจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือในการสร้างความกระจ่างชัดให้แก่สถานการณ์นั้น

3. จำเป็นต้องให้การตัดสินใจนั้นเป็นที่ยอมรับ เพื่อผลดีในการลงมือปฏิบัติ

4.มีเวลามากพอเพียงที่จะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

ในทางตรงกันข้าม ตัวแบบทฤษฎีของ Vroom – Jago ให้คำแนะนำว่าผู้จัดการอาจจะตัดสินใจเพียงลำพังและใช้สไตส์ภาวะผู้นำที่อิงอำนาจหน้าที่มากขึ้นในสถานการณ์ที่

5.ผู้นำมีความเชี่ยวชาญที่จำเป็นสำหรับการแก้ปัญหา

6.ผู้นำมีความเชื่อมั่นและมีความสามารถที่จะปฏิบัติการแต่ผู้เดียว

7.บุคคลอื่น ๆ มีแนวโน้มที่จะยอมรับการตัดสินใจของผู้นำ

8.มีเวลาน้อยหรือไม่มีเวลาสำหรับการถกประเด็นกัน (นิตย สัมมาพันธ์ 2548 : 50)

## 2.4 กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นสำคัญที่น่าสนใจเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้แก่ ประเด็นที่ว่าผู้จัดการกับผู้นำไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันและเป็นสิ่งเดียวกัน ตามมุมมองเช่นนี้ กล่าวได้ว่า ผู้จัดการ คือ ผู้ที่ทำงานประจำโดยทำอย่างถูกต้อง (Do things right) ในขณะที่ผู้นำคือผู้ที่ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมโดยการตัดสินใจเลือกทำในสิ่งที่ควรทำ (Do the right things) ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและจุดประกายสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามให้เกิดการเริ่มต้นและยืนหยัดมุ่งมั่นทุ่มเทความพยายามปฏิบัติงานอย่างเหนียวแน่น ในการศึกษาค้นคว้าเรื่องนี้ ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำชื่อ Bernard M. Bass และคณะผู้ร่วมงานของเขา ได้แบ่งประเภทผู้นำออกเป็น 2 อย่าง ได้แก่ “ผู้นำการปฏิบัติ” และ “ผู้นำการปฏิรูป” ซึ่งมีคำอธิบายดังนี้

1. ผู้นำการปฏิบัติ (Transactional Leaders)

มีบทบาทในการจูงใจลูกน้องให้ปฏิบัติงานที่ระดับหนึ่งตามความคาดหวังของหน่วยเหนือบรรดาผู้นำประเภทนี้แสดงบทบาทดังกล่าวด้วยการช่วยเหลือให้ลูกน้อง

1.1 ตระหนักในงานที่ตนเองรับผิดชอบ

1.2 สามารถระบุเป้าหมายที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ

1.3 มีความมั่นใจว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐาน

1.4 มีความเข้าใจว่าความจำเป็นส่วนตัวและบำเหน็จรางวัลที่พวกเขาเรียกร้อง

ต้องการนั้นเชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างไรกลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ที่ได้กล่าวมาแล้วในบทนี้มีลักษณะเป็นผู้นำการปฏิบัติทั้งสิ้น

## 2. ผู้นำการปฏิรูป (Transformational Leaders)

มีลักษณะเด่นที่แตกต่างไปจากผู้นำการปฏิบัติ กล่าวคือ ผู้นำการปฏิรูปสามารถจูงใจให้บุคคลต่างๆ ออกแรงพยายามเหนือความคาดหมายตามปกติ ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ลูกน้องจนถึงขั้นทำให้บรรดาลูกน้องมีพฤติกรรมเหนือธรรมดา ดังนี้

2.1 เฟ่งสมาธิไปที่ภารกิจ (Mission) ที่กว้างไกล และยกเอาไว้เหนือผลประโยชน์ส่วนตัวของพวกเขา

2.2 ยกระดับแรงจูงใจส่วนตัวสู่เป้าหมายที่สูงขึ้นซึ่งเป็นเรื่องของทรัพย์สินภายใน(เช่น ความสำเร็จและอุดมคติ) แทนที่จะอยากได้ใครเป็น หมกมุ่นอยู่เป้าหมายระดับต่ำ ซึ่งเป็นเรื่องของทรัพย์สินภายนอก (เช่น ความต้องการทางวัตถุ ทางเพศ และความมั่นคงปลอดภัย)

2.3 มีความมั่นใจในขีดความสามารถของตนเองว่าเป็นไปได้ที่จะบรรลุภารกิจเหนือธรรมดาที่ผู้นำได้วาดภาพไว้ให้ ในทำนอง “ฝันให้ไกล ไปให้ถึง”

ภาวะผู้นำการปฏิรูปมิได้เป็นสิ่งทดแทนภาวะผู้นำการปฏิบัติ แต่ที่จริงภาวะผู้นำการปฏิรูปเป็นบทแทรก คือ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เสริมส่งให้ภาวะผู้นำการปฏิบัติสามารถเปล่งประกาย ขับเคลื่อนองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศเหนือความคาดหมาย แนวคิดที่เป็นเหตุผลในเรื่องนี้ คือ แม้แต่ผู้นำการปฏิรูปที่ประสบความสำเร็จสูงสุด ก็ยังจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญหรือทักษะของผู้นำการปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อที่จะได้บริหารสถานการณ์และจัดการงาน ประจำวันต่อวัน ซึ่งรวมกันเป็นฐานรากของภารกิจที่กว้างไกล

Bernard Bass ได้เสนอแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการปฏิรูป มีคุณลักษณะที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ 1. เก่ง – ดี – มีเสน่ห์ 2. มีการพิจารณาลูกน้องในฐานะปัจเจกบุคคล และ 3. มีการกระตุ้นภูมิปัญญา ซึ่งมีคำอธิบายโดยสังเขป ดังนี้

1. เก่ง – ดี – มีเสน่ห์ (Charisma) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด “การisma” หมายถึงคุณสมบัติ 3 อย่าง คือ เก่งและดี รวมทั้งมีเสน่ห์ ซึ่งทำให้ผู้นำการปฏิรูปมีสมรรถนะ 3 ประการ

1.1 เก่งและดี รวมทั้งมีเสน่ห์แบบผู้นำ (ไม่ใช่เสน่ห์ทางเพศสัมพันธ์) จนถึงขั้นสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความเคารพ รัก ภาคภูมิใจ และศรัทธาอย่างแรงกล้า

1.2 เก่งในด้านการใช้วิจารณ์ญาณแยกแยะสิ่งที่มีความสำคัญอย่างแท้จริงออกมาได้โดยเด่นชัด

1.3 เก่งในการพูดหรือเขียนจนถึงขั้นสามารถจูงใจให้ผู้ตามเกิดวิสัยทัศน์และมีโดยเด่นชัด

2.มีการพิจารณาผู้น้องในฐานะเอกบุคลล (Individualized consideration) หมายถึงผู้นำที่มีการมอบหมายให้ดำเนินงานโครงการช่วยเหลือกาพัฒนาจิตความสามารถของผู้ตามแต่ละคน นอกจากนั้น ยังให้ความเอาใจใส่ดูแลความต้องการและปัญหาความจำเป็นเป็นการส่วนตัว รวมทั้งปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคน โดยให้เกียรติในฐานะเอกบุคลลที่มีศักดิ์ศรี

3.มีการกระตุ้นภูมิปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง ผู้นำหยิบยื่นความคิดใหม่ๆ ให้แก่ผู้ตาม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตาม ดังนี้

3.1การทบทวนวิธีทำสิ่งต่างๆ แบบดั้งเดิม นำไปสู่การ “คิดใหม่ ทำใหม่”

3.2ความกล้าที่จะมองปัญหาทั้งในด้านข้อดีและข้อเสียจากหลากหลายมุมมอง

3.3ความมุ่งมั่นพากเพียร ผลักดันความคิดสร้างสรรค์ยกระดับเพดานบินให้สูงขึ้น ด้วยการฝ่าฟันอุปสรรคขวางกั้นที่ดูเหมือนว่าจะไม่สามารถข้ามพ้นไปได้ในตอนแรก (นิตย สัมมาพันธ์ 2548 : 52)

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House ในการศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท เบียร์ทิพย์ บริวเวอรี่ (1991) จำกัด

### 3.ประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการดำเนินการใด ๆ ก็ตาม โดยมีสิ่งมุ่งหวังถึงผลสำเร็จ และผลสำเร็จนั้นได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด ไม่ว่าจะเป็ระยะเวลา ทรัพยากร แรงงาน รวมทั้งสิ่งต่างๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการนั้นๆ ให้เป็นผลสำเร็จ และถูกต้อง (วิกิพีเดีย 2552)

ประสิทธิภาพ หมายถึง คำตอบที่ทำให้ทราบว่า การดำเนินงานนั้นได้ผลคุ้มค่ากับต้นทุนหรือไม่ และมีแนวทางที่ดีกว่า ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด อีกนัยหนึ่งประสิทธิภาพหมายถึง การพิจารณาผลผลิต ที่เป็นไปตามเป้าหมายแล้ว ว่าวิธีการผลิตใดเสียต้นทุนต่ำกว่าหรือประหยัดกว่า (จงกล ทองโถม 2550)

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ผู้วิจัยพบว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการดำเนินการใดๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และนำมาใช้ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา

#### 4. คุณลักษณะของผู้บริหารจัดการ

ความสำเร็จของการบริหารบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขึ้นกับองค์ประกอบความเป็นผู้นำของผู้บริหารจัดการซึ่งจะกล่าวถึง ลักษณะที่ไม่พึงปรารถนาของผู้บริหารจัดการ ลักษณะการเป็นผู้บริหารจัดการที่ดี

4.1 ลักษณะที่ไม่พึงปรารถนาของผู้บริหารจัดการ มี 6 ประการ คือ

4.1.1 สนใจงานมากกว่าสนใจคน มุ่งให้งานสำเร็จโดยไม่คำนึงถึงคุณค่าของคน พฤติกรรมของผู้บริหารจะเน้นไปที่ความเร่งด่วน รีบร้อน และการบังคับสั่งการ เป็นการบริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความตึงเครียดและไม่พอใจที่จะทำงาน

4.1.2 สื่อสารถึงผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการบอกกล่าวข้างเดียวโดยไม่สนใจจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้แสดงบทบาทมีส่วนร่วมในการวางแผน

4.1.3 สร้างพลังอำนาจเต็มที่ แบ่งชั้นชัดเจนระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารแบบนี้มักแสดงออกให้เห็นชัดเจนว่า “จงทำตามวิธีของฉัน มิฉะนั้นจะเจอดี ” หรือ “ผู้บริหาร คือ นักคิด พนักงานคือผู้ทำ ” เป็นลักษณะการบังคับ ควบคุม ไม่สนใจความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน วิธีการนี้คงได้ผลเฉียบพลันในระยะเวลาดั้งๆ แต่จะไม่ก่อให้เกิดความไม่พอใจกับคนปฏิบัติงานในระยะยาวที่พร้อมจะต่อต้านอย่างเงียบๆ ซึ่งยากจะสังเกตเห็นได้

4.1.4 ไม่ยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยน มักจะสั่งการตามกฎ ระเบียบที่เคยปฏิบัติใช้วิธีเดิมกับผู้ปฏิบัติงานต่างๆ ไม่รับไม่รู้ไม่ใส่ใจต่อความรู้สึก ปัญหา หรือข้อจำกัดของแต่ละคนแต่ละสถานการณ์ ผลที่ตามมาผู้ปฏิบัติงานต้องเก็บกด แม้จะมีเหตุผลที่ดีก็ไม่อาจโต้แย้งได้

4.1.5 คุกคามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานด้วยการไม่รับรู้และไม่สนใจที่จะสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อแรงจูงใจของบุคลากรอย่างแรง

4.1.6 สร้างความกลัวและความเครียด นั่นคือมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกลัวผู้บริหาร ไม่กล้าจะโต้แย้งหรือแสดงความคิดเห็น

4.2 คุณลักษณะพึงปรารถนาของผู้บริหารจัดการ

ผู้บริหารที่ปกครองคนแล้วทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานควรมีลักษณะตรงกันข้ามกับลักษณะ 6 ประการข้างต้น คือ

4.2.1 สนใจความคิด ความรู้สึก ความต้องการและจุดเด่นของผู้ปฏิบัติงาน มุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีเท่าๆ กับการเอาใจใส่ในงาน

4.2.2 สื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการอธิบายและรับฟังข้อมูล ความคิดเห็นและพร้อมจะคล้อยตามถ้ามีเหตุผลดี



4.2.3 สร้างความผูกพันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานแทนการใช้อำนาจ สร้างความมุ่งมั่น ในทีมงานที่ได้รับความไว้วางใจให้มีเวลาคิด มีเวลาอิสระของตนเองในการปฏิบัติงาน สนองวัตถุประสงค์ขององค์กร ควบคุมที่ผลมากกว่าควบคุมวิธีการทำงาน

4.2.4 มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนในวิธีการ โน้มน้ำใจคน ยืดหยุ่นในวิธีการทำงาน ให้เข้ากับสถานการณ์และสอดคล้องกับลักษณะบุคคล ใช้หลักการร่วมคิดร่วมทำ ระดมความคิดหลากหลายเพื่อช่วยกันเลือกวิธีการที่น่าจะได้ผลดีที่สุด

4.2.5 รับรู้และสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของความไว้วางใจ และเชื่อว่าทุกคนมีศักยภาพที่จะทำงานได้ ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีข้อจำกัดทางปัญหา อุปสรรคหรือความต้องการใดๆผู้บริหารจะเปิดใจกว้างรับรู้และช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน

4.2.6 สร้างความศรัทธา เชื่อใจผู้บริหารมากกว่าสร้างความกลัว ใช้หลักความสัมพันธ์ที่เปิดเผย จริงใจ ตรงไปตรงมา มีความหวังดีต่อกัน และแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชาว่ามีศักยภาพทำงานได้ เมื่อมีปัญหาจะร่วมรับผิดชอบมีส่วนร่วมช่วยกันแก้ปัญหาผู้บริหารจะได้รับความรักความศรัทธาจากผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงานจะราบรื่น ทุกคนจะมีความสุขความพอใจในการทำงาน (สมใจ ลักษณะ 2543 : 38-39)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารจัดการ ผู้วิจัยพบว่าคุณลักษณะพึงปรารถนาของผู้บริหารจัดการทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน และนำมาใช้ในการอภิปรายผลจากการศึกษา

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สิริรัตน์ สวดยสม (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พบว่า

1. ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้แก่ อายุ อายุราชการ ประสบการณ์ทำงาน บุคลิกภาพ สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับสมาชิกในครอบครัว ทศนคติต่อระบบรัฐวิสาหกิจ แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะมุ่งอนาคต สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน และสัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา

2. ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้แก่ สุขภาพจิต

3. ตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน การกีฬาแห่งประเทศไทย ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา สถานภาพ ฝ่ายงานที่ปฏิบัติ ลักษณะงานที่ทำ รายได้ ภาระด้านความรับผิดชอบต่อครอบครัว และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

4. ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน ลักษณะมุ่งอนาคต สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา ฝ่ายงานที่ปฏิบัติ ภาระด้านความรับผิดชอบต่อครอบครัว และทัศนคติ ต่อระบบรัฐวิสาหกิจ

อรพรรณ กอร่ม (2546) ศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ศึกษากรณี ส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละด้าน คือ ด้าน ลักษณะกระบวนการสื่อสาร ด้านความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน ด้านกระบวนการตัดสินใจ ด้านแรงจูงใจ ด้านกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมแบบมีส่วนร่วม ส่วนในด้านของ กระบวนการควบคุมและด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำนั้นพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมแบบปรึกษาหารือ

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ ที่แตกต่างกัน ทำให้มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน แต่ส่วนที่เป็นระดับตำแหน่งงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ทำให้มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สมพล วงศ์วิวัฒน์ (2540 ; บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของ พนักงานต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง จังหวัด พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัด มีรูปแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์เป็นส่วนใหญ่ ส่วนความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัด โดยศึกษาเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานระหว่างช่วงอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์ การทำสวนยางจังหวัดสูงกว่าพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 40-49 ปี และพนักงานที่ได้รับเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษขึ้นครั้งเกิน 2 ครั้ง มีความพึงพอใจต่อรูปแบบ

ภาวะผู้นำของหัวหน้าสำนักกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัด มากกว่าพนักงานที่ได้รับ  
เลื่อนขั้นเงินเดือน 1-2 ครั้ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการอ้างอิงเป็นแนวทางในการ  
กำหนดตัวแปรงานวิจัย



ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วย ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือในการวิจัย ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานในบริษัท เบียร์ทิพย์ บริวเวอรี่ (1991) จำกัด มีจำนวน 615 คน ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามวิธีของ Taro Yamane โดยคำนวณจากพนักงานในโรงงาน และยอมรับความคลาดเคลื่อนที่ 5 % ซึ่งแสดงรายละเอียดของการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ดังต่อไปนี้

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในกรณีที่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (Finite Population) ใช้สูตรทาโร ยามาเน (Taro Yamane , 1967)

สูตร

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

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดของประชากร

e แทน ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

ผลการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของพนักงานในบริษัท เบียร์ทิพย์ บริวเวอรี่ (1991) จำกัด

ทั้งสิ้น

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

$$n = \frac{609}{1 + 609(0.05)^2}$$

$$n \approx 241 \text{ คน}$$

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ผู้วิจัยสนใจมี 2 ตัวแปร คือ

ตัวแปรอิสระ คือ ลักษณะทางประชากรศาสตร์ และประสิทธิภาพการทำงาน

ตัวแปรตาม คือ รูปแบบภาวะผู้นำของบริษัท

## เครื่องมือในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้สร้างเครื่องมือวัดแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะแบบตรวจสอบรายการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน และลักษณะแบบแสดงความคิดเห็น 1 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา แผนก เป็นต้น มีจำนวน 6 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบและ ระบุตามจริง

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิภาพ รวมส่วนที่ 2 ของแบบสอบถาม 33 ข้อ ลักษณะเป็นระดับความคิดเห็น โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังต่อไปนี้

ระดับความสำคัญ	คะแนน
ความคิดเห็นระดับมากที่สุด	5
ความคิดเห็นระดับมาก	4
ความคิดเห็นระดับปานกลาง	3
ความคิดเห็นระดับน้อย	2
ความคิดเห็นระดับน้อยที่สุด	1

การแปลความหมายของข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ยของระดับคะแนน แบ่งเป็น 5 ช่วงตามระดับความเห็นด้วยดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายความว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายความว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายความว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.50 หมายความว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายความว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ส่วนที่ 3** เป็นข้อเสนอแนะความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เบียร์ทิพย์ บริวเวอรี่ (1991) จำกัด

### ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ

ขั้นที่ 1 สร้างแบบสอบถามโดยศึกษาจากเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ

ขั้นที่ 2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบปรับปรุง

แก้ไขให้ถูกต้อง

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วทำการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน

30 ชุด

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้ มาหาจุดบกพร่องและปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

ขั้นที่ 5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากร

ทั้งหมด

ขั้นที่ 6 รวบรวมแบบสอบถามทั้งหมด คัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ นำมา

วิเคราะห์ข้อมูล อภิปรายผลการวิจัย และสรุปผล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### ข้อมูลปฐมภูมิ

ผู้ศึกษาทำการเก็บข้อมูลโดยนำแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยแจกให้กับพนักงานของบริษัท เบียร์ทิพย์ บริวเวอรี่ (1991) จำกัด โดยผู้ตอบแบบสอบถามกรอกคำตอบลงในแบบสอบถามด้วยตนเอง

#### ข้อมูลทุติยภูมิ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลทางเอกสารต่างๆจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หนังสือที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ได้ข้อมูลที่กว้างขึ้น ซึ่งข้อมูลที่เก็บรวบรวมนั้นมุ่งเน้นในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ

### ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

ผู้ศึกษาทำการเก็บข้อมูลตั้งแต่ เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2552 ถึง ธันวาคม พ.ศ. 2552 โดยมีระยะเวลาดำเนินงานแบ่งเป็น 2 ช่วง ดังนี้

1. ช่วงเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2552 ค้นหาและเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารจากแหล่งต่างๆ

2. ช่วงเดือน ธันวาคม พ.ศ. 2552 เก็บข้อมูลโดยการลงพื้นที่ภาคสนามและเก็บข้อมูล

ครั้งสุดท้าย วิเคราะห์ข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล สรุปผลการศึกษาและเก็บรายละเอียดต่างๆให้ครบถ้วน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาปัญหาวิจัยนี้ ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสำรวจจากแบบสอบถาม นำมารวบรวม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด โดยการ แปลความหมายของข้อมูลเป็นร้อยละ หาค่าเฉลี่ย และ Chi-Square Analysis แล้วทำการสรุปผลการศึกษา ตลอดจนข้อแนะนำ และนำข้อมูลทั้งหมดมารวบรวมอีกครั้ง พร้อมกับจัดทำรูปเล่มเพื่อรายงานผลการศึกษา



ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

#### บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเสนอผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างในบริษัท เบียร์ทิพย์ บรีวเวอรี่ (1991) จำกัด ต.น้ำเต้า อ.บางบาล จังหวัดอยุธยา ที่เป็นพนักงานในบริษัท โดยใช้โปรแกรม SPSS ในการเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์และแปลข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ สายงาน และประสบการณ์ทำงาน

**ตารางที่ 1** เพศของกลุ่มตัวอย่าง

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	152	60.8
หญิง	98	39.2
รวม	250	100

จากตาราง 1 พบว่าพนักงานบริษัท เบียร์ทิพย์ บรีวเวอรี่ (1991) จำกัด เป็นเพศชายมากที่สุด (ร้อยละ 60.8) เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 39.2)

**ตารางที่ 2** อายุของกลุ่มตัวอย่าง

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 20 ปี	2	0.8
20 -29 ปี	31	12.4
30 -39 ปี	136	54.4
40 ปีขึ้นไป	81	32.4
รวม	250	100

จากตารางที่ 2 พบว่าพนักงานบริษัท เบียร์ทิพย์ บรีวเวอรี่ (1991) จำกัด อายุ 30-39 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 54.4) รองลงมาอายุ 40 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 32.4) อายุ 20-29 ปี (ร้อยละ 12.4) และอายุน้อยกว่า 20 ปี (ร้อยละ 0.8)



ตารางที่ 3 ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวน	ร้อยละ
มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	87	34.8
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือปวช.	54	21.6
อนุปริญญาหรือปวส.	40	16
ระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า	69	27.6
รวม	250	100

จากตารางที่ 3 พบว่าพนักงานบริษัท เบียร์ทิพย์ บริวเวอรี่ (1991) จำกัด จบมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า มากที่สุด (ร้อยละ 34.8) รองลงมา ระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า (ร้อยละ 27.6) มัธยมศึกษาตอนปลายหรือปวช. (ร้อยละ 21.6) และอนุปริญญาหรือปวส. (ร้อยละ 16)

ตารางที่ 4 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	72	28.8
สมรส	167	66.8
หย่าร้าง	6	2.4
หม้าย	5	2
รวม	250	100

จากตารางที่ 4 พบว่า พนักงานบริษัท เบียร์ทิพย์ บริวเวอรี่ (1991) จำกัด มีสถานภาพสมรส มากที่สุด (ร้อยละ 66.8) รองลงมาเป็น โสด (ร้อยละ 28.8) หย่าร้าง (ร้อยละ 2.4) และ หม้าย (ร้อยละ 2)

ตารางที่ 5 สายงานของกลุ่มตัวอย่าง

สายงาน	จำนวน	ร้อยละ
ฝ่ายวิศวกรรมและโครงการ	16	6.4
ฝ่ายผลิต	84	33.6
ฝ่ายเทคนิค	1	0.4
ฝ่ายบริหารงานบุคคลและธุรการ	132	54.4
ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	2	0.8
ฝ่ายบัญชีการเงินและงบประมาณ	10	4
ฝ่ายจัดซื้อสำนักงานใหญ่	1	0.4
รวม	250	100

จากตารางที่ 5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท เบียร์ทิพย์ บรีวเวอรี่ (1991) จำกัด แบ่งสายงานเป็น ฝ่ายบริหารงานบุคคลและธุรการ มากที่สุด (ร้อยละ 54.4) รองลงมาเป็นฝ่ายผลิต (ร้อยละ 33.6) ฝ่ายวิศวกรรมและโครงการ (ร้อยละ 6.4) ฝ่ายบัญชีการเงินและงบประมาณ (ร้อยละ 4) ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (ร้อยละ 0.8) และฝ่ายเทคนิค (ร้อยละ 0.4) ฝ่ายจัดซื้อสำนักงานใหญ่ (ร้อยละ 0.4)

ตารางที่ 6 ประสบการณ์ทำงานของกลุ่มตัวอย่าง

ประสบการณ์ทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 2 ปี	9	3.6
2 – 4 ปี	23	9.2
5 – 7 ปี	37	14.8
ตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป	181	72.4
รวม	250	100

จากตารางที่ 6 พบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท เบียร์ทิพย์ บรีวเวอรี่ (1991) จำกัด มี ประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 72.4) รองลงมา 5-7 ปี (ร้อยละ 14.8) 2-4 ปี (ร้อยละ 9.2) และต่ำกว่า 2 ปี (ร้อยละ 3.6)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพการทำงานของ  
ผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 7 ประสิทธิภาพการทำงาน

	Mean	SD	แปลผล
มีการตั้งเป้าหมายการทำงานแก่ หน่วยงานของท่านโดยพิจารณาถึงความ สอดคล้องกับศักยภาพของคนและ หน่วยงาน	3.93	.803	มาก
มีการตั้งเป้าหมายการทำงานแก่ หน่วยงานของท่านโดยพิจารณาเทียบ กับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับการ ยอมรับ	3.44	.863	มาก
กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มีผลการ ปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐาน สูงขึ้น	3.77	.869	มาก
ไม่ยอมรับผลการปฏิบัติการทำงานที่ต่ำ กว่ามาตรฐาน	3.18	.866	มาก
ความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน การมอบ อำนาจและมอบหมายงาน	3.72	.907	มาก
ลักษณะความเป็นผู้นำ การทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือ จงรักภักดี และ อื่นๆ ให้งานสำเร็จลุล่วง	3.81	1	มาก
ความสามารถในการสอน แนะนำและ ปรับปรุงผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับ มอบหมาย	3.76	.969	มาก
การให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมี เหตุจำเป็น	3.66	.941	มาก
มีการตั้งการจากผู้บังคับบัญชาไปสู่	3.85	.913	มาก

ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเป็นลำดับขั้น			
รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา	3.93	1	มาก
ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงาน	3.81	.967	มาก
ผู้ได้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยแก้ปัญหา ความผิดพลาดในงานที่ได้รับมอบหมาย ได้	3.78	.995	มาก
ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลจาก ผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและทั่วถึง	3.79	.945	มาก
รวม	3.68	.926	มาก

ผู้ได้บังคับบัญชา มีความคิดต่อประสิทธิภาพการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อประเมินเป็นรายประเด็นพบว่า มีการตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงานของท่าน โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับศักยภาพของคนและหน่วยงาน และ รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.93$ ) รองลงมาเป็น มีการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเป็นลำดับขั้น ( $\bar{X} = 3.85$ ) , ลักษณะความเป็นผู้นำการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือ จงรักภักดี และอื่นๆ ใ้ทำงานสำเร็จลุล่วง และ ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.81$ ) , ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและทั่วถึง ( $\bar{X} = 3.79$ ) , ผู้ได้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดในงานที่ได้รับมอบหมายได้ ( $\bar{X} = 3.78$ ) , กระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น ( $\bar{X} = 3.77$ ) , ความสามารถในการสอน แนะนำและปรับปรุงผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 3.76$ ) , ความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน การมอบอำนาจและมอบหมายงาน ( $\bar{X} = 3.72$ ) , การให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อมีเหตุจำเป็น ( $\bar{X} = 3.66$ ) , มีการตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงานของท่าน โดยพิจารณาเทียบกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับการยอมรับ ( $\bar{X} = 3.44$ ) และ ไม่ยอมรับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ( $\bar{X} = 3.18$ )

ตารางที่ 8 รูปแบบภาวะผู้นำ

รูปแบบภาวะผู้นำ	Mean	SD	แปลผล
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นผู้กำหนด วิธีการปฏิบัติสำหรับลูกน้องเสมอ	3.35	.871	มาก
ผู้บังคับบัญชาควรอธิบายนโยบายและ ระเบียบแบบแผนในการทำงานอย่าง ละเอียดเพื่อปฏิบัติตาม	4.14	.799	มาก
ผู้บังคับบัญชาสั่งงานในลักษณะที่ใช้ อำนาจมากกว่าความร่วมมือ	2.03	1.082	น้อย
ผู้บังคับบัญชาควรจะพูดคุยกับลูกน้อง เฉพาะในเรื่องงานเท่านั้น	2.45	1.137	น้อย
ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับ ขั้นตอนและวิธีการทำงาน โดยจะต้อง ควบคุมการทำงานของท่านอย่างละเอียด ทุกขั้นตอน	3.06	1.035	มาก

ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาควรอธิบายนโยบายและระเบียบแบบแผนในการทำงานอย่างละเอียดเพื่อปฏิบัติตาม ( $\bar{X} = 4.14$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นผู้กำหนดวิธีการปฏิบัติสำหรับลูกน้องเสมอ ( $\bar{X} = 3.35$ ) อันดับต่อมา ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนและวิธีการทำงาน โดยจะต้องควบคุมการทำงานของ ท่านอย่างละเอียดทุกขั้นตอน ( $\bar{X} = 3.06$ ) ผู้บังคับบัญชาควรจะพูดคุยกับลูกน้องเฉพาะในเรื่องงานเท่านั้น ( $\bar{X} = 2.45$ ) และ ผู้บังคับบัญชาสั่งงานในลักษณะที่ใช้อำนาจมากกว่าความร่วมมือ ( $\bar{X} = 2.03$ )

ตารางที่ 8 รูปแบบภาวะผู้นำ (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมและสนับสนุนให้ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.20	.883	มาก
ให้ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมสร้าง บรรยากาศที่ดีในการทำงาน	4.43	.779	มาก
ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสนใจและเอา ใจใส่ต่อสวัสดิการและความเป็นอยู่ของ พนักงาน	4.46	.781	มาก
ผู้บังคับบัญชาควรให้พนักงานเข้าพบ และสร้างความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน	4.26	.886	มาก
ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติ ต่อพนักงาน ด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน	4.43	.872	มาก

ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อสวัสดิการและความเป็นอยู่ของพนักงาน ( $\bar{X} = 4.46$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ให้ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และ ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ( $\bar{X} = 4.43$ ) อันดับต่อมา ผู้บังคับบัญชาควรให้พนักงานเข้าพบและสร้างความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน ( $\bar{X} = 4.26$ ) และ ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ( $\bar{X} = 4.20$ )

ตารางที่ 8 รูปแบบภาวะผู้นำ (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้บังคับบัญชาควรขอคำปรึกษาจาก พนักงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะ ตัดสินใจและบอกถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น	3.98	.896	มาก
ผู้บังคับบัญชาควรเคารพในความรู้สึก และความคิดเห็นของพนักงาน	4.00	.786	มาก
ผู้บังคับบัญชากระตุ้นให้มีการประชุม และอภิปรายกันในกลุ่มพร้อมทั้งเขียน ข้อเสนอแนะต่างๆขึ้นในการทำงาน	3.78	.741	มาก
ผู้บังคับบัญชาหาวิธีกระตุ้นหรือจูงใจให้ ลูกน้องทำงานดีขึ้น	4.00	.744	มาก
การเสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ทำงานนั้นท่านต้องการให้ทุกคนมีส่วน ร่วมแต่การตัดสินใจชี้ขาดจะกระทำโดย ผู้บังคับบัญชา	3.66	.890	มาก

ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาควรเคารพในความรู้สึกและ  
ความคิดเห็นของพนักงาน และ ผู้บังคับบัญชาหาวิธีกระตุ้นหรือจูงใจให้ลูกน้องทำงานดีขึ้น ( $\bar{X} =$   
4.00) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาควรขอคำปรึกษาจากพนักงานเมื่อมีการ  
เปลี่ยนแปลงก่อนที่จะ ( $\bar{X} = 3.98$ ) อันดับต่อมา ผู้บังคับบัญชากระตุ้นให้มีการประชุมและ  
อภิปรายกันในกลุ่มพร้อมทั้งเขียนข้อเสนอแนะต่างๆขึ้นในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.78$ ) และ การ  
เสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานนั้นท่านต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วมแต่การตัดสินใจชี้  
ขาดจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.66$ )

ตารางที่ 8 รูปแบบภาวะผู้นำ (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดเป้าหมายใน การทำงาน โดยถูกคาดหวังว่าผู้ร่วมงาน จะปฏิบัติตามและบรรลุผลสำเร็จ	3.64	.873	มาก
ผู้บังคับบัญชามุ่งเน้นเรื่องความ รับผิดชอบในการทำงานให้กับพนักงาน	3.95	.748	มาก
ผู้บังคับบัญชามุ่งเน้นลักษณะการทำงานที่ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่มีการแสวงหาวิธีการ ปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องอยู่ เสมอ	4.08	.846	มาก
ผู้บังคับบัญชามุ่งสร้างบรรยากาศให้ งานที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับเป็นงานที่ น่าสนใจและท้าทายมากขึ้น	3.93	.821	มาก
ผู้บังคับบัญชาจะแสดงความเชื่อมั่นว่า พนักงานจะมีความสามารถปฏิบัติงานที่ มาตรฐานสูงได้	3.82	.865	มาก

ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นในเรื่อง ผู้บังคับบัญชามุ่งเน้นลักษณะการทำงานที่ไม่  
หยุดนิ่งอยู่กับที่มีการแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.08$ )  
เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชามุ่งเน้นเรื่องความรับผิดชอบในการทำงานให้กับ  
พนักงาน ( $\bar{X} = 3.95$ ) อันดับต่อมา ผู้บังคับบัญชามุ่งสร้างบรรยากาศให้งานที่ผู้ได้บังคับบัญชา  
ได้รับเป็นงานที่น่าสนใจและท้าทายมากขึ้น ( $\bar{X} = 3.93$ ) ผู้บังคับบัญชาจะแสดงความเชื่อมั่นว่า  
พนักงานจะมีความสามารถปฏิบัติงานที่มาตรฐานสูงได้ ( $\bar{X} = 3.82$ ) และ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้  
กำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยถูกคาดหวังว่าผู้ร่วมงานจะปฏิบัติตามและบรรลุผลสำเร็จ  
( $\bar{X} = 3.64$ )



### ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิภาพการทำงาน

ตารางที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์กับรูปแบบภาวะผู้นำ

	Pearson Chi-Square	Sig.
ประสบการณ์ทำงาน	1.578	.019

จากตารางที่ 9 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน ( $X^2=1.578$ ) ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05

ตารางที่ 10 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพการทำงาน

รูปแบบภาวะผู้นำ	Pearson Chi-Square	Sig.
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	63.38	.498
ภาวะผู้นำแบบสั่งการสัมพันธ์กับการตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงาน โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับศักยภาพของคนและหน่วยงาน		
ภาวะผู้นำแบบสั่งการสัมพันธ์กับการตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงาน โดยพิจารณาเทียบกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับการยอมรับ	1.01	.002
ภาวะผู้นำแบบสั่งการสัมพันธ์กับกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น	98.85	.006
ภาวะผู้นำแบบสั่งการสัมพันธ์กับไม่ยอมรับผลการปฏิบัติการงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน	1.38	.000
ภาวะผู้นำแบบสั่งการสัมพันธ์กับความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน การมอบอำนาจและมอบหมายงาน	88.02	.025
ภาวะผู้นำแบบสั่งการสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นผู้นำ การทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือ จงรักภักดีและอื่นๆ ให้งานสำเร็จลุล่วง	71.52	.242

ภาวะผู้นำแบบสั่งการสัมพันธ์กับความสามารถในการสอน แนะนำและปรับปรุงผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย	57.84	.693
ภาวะผู้นำแบบสั่งการสัมพันธ์กับการให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีเหตุจำเป็น	71.26	.249
ภาวะผู้นำแบบสั่งการสัมพันธ์กับมีการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นลำดับขั้น	79.35	.093
ภาวะผู้นำแบบสั่งการสัมพันธ์กับรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	64.94	.444
ภาวะผู้นำแบบสั่งการสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงาน	76.29	.140
ภาวะผู้นำแบบสั่งการสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดในงานที่ได้รับมอบหมายได้	76.90	.129
ภาวะผู้นำแบบสั่งการสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและทั่วถึง	76.60	.216

ภาวะผู้นำแบบสั่งการสัมพันธ์กับประสิทธิภาพรวมในระดับมากในเรื่อง การกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น( $X^2 = 98.85$ ) ความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผนการ ( $X^2 = 88.02$ ) การไม่ยอมรับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน( $X^2 = 1.38$ ) และการตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงาน โดยพิจารณาเทียบกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับการยอมรับ ( $X^2 = 1.01$ ) ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05

**ตารางที่ 10** ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพการทำงาน (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	1.33	.000
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนสัมพันธ์กับการตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงาน โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับศักยภาพของคนและหน่วยงาน		

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนสัมพันธ์กับการตั้งเป้าหมาย การทำงานแก่หน่วยงาน โดยพิจารณาเทียบกับผู้อื่น หรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับการยอมรับ	41.17	.970
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนสัมพันธ์กับกระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ และมาตรฐานสูงขึ้น	65.28	.003
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนสัมพันธ์กับไม่ยอมรับผล การปฏิบัติการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน	75.41	.087
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนสัมพันธ์กับความสามารถใน การจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน การ มอบอำนาจและมอบหมายงาน	93.63	.004
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนสัมพันธ์กับกับลักษณะ ความเป็นผู้นำ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือ จงรักภักดี และอื่นๆ ให้งานสำเร็จลุล่วง	1.41	.000
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนสัมพันธ์กับความสามารถใน การสอน แนะนำและปรับปรุงผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ ที่ได้รับมอบหมาย	1.20	.000
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนสัมพันธ์กับการให้อำนาจแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีเหตุจำเป็น	89.78	.008
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนสัมพันธ์กับการสั่งการจาก ผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นลำดับ ขั้น	1.19	.000
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนสัมพันธ์กับรับฟังความ คิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	1.36	.000
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ให้อิสระในการทำงาน	1.31	.000
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเชื่อมั่นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยแก้ปัญหา ความผิดพลาดในงานที่ได้รับมอบหมายได้	1.20	.000

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับทราบข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและ ทั่วถึง	87.55	.012
--	-------	------

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนสัมพันธ์กับประสิทธิภาพรวมในระดับมากในเรื่อง  
ความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน การมอบอำนาจและมอบหมาย  
งาน ( $X^2 = 93.63$ ) การที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและ  
ทั่วถึง ( $X^2 = 87.55$ ) การให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีเหตุจำเป็น ( $X^2 = 89.78$ ) การ  
กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น ( $X^2 = 65.28$ )  
ความเป็นผู้นำ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือ จงรักภักดี และอื่นๆ ให้งานสำเร็จลุล่วง ( $X^2 =$   
1.41) การ รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $X^2 = 1.36$ ) การตั้งเป้าหมายการทำงานแก่  
หน่วยงาน โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับศักยภาพของคนและหน่วยงาน ( $X^2 = 1.33$ ) การที่  
ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงาน ( $X^2 = 1.31$ ) ความสามารถในการสอน แนะนำและ  
ปรับปรุงผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย และ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นว่า  
ผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดในงานที่ได้รับมอบหมายได้ ( $X^2 = 1.20$ ) การ  
ตั้งการจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นลำดับขั้น ( $X^2 = 1.19$ ) มีความสัมพันธ์กัน  
ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05

ตารางที่ 10 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพการทำงาน (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	1.55	.000
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับการตั้งเป้าหมาย การทำงานแก่หน่วยงาน โดยพิจารณาถึงความ สอดคล้องกับศักยภาพของคนและหน่วยงาน		
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับการตั้งเป้าหมาย การทำงานแก่หน่วยงาน โดยพิจารณาเทียบกับผู้อื่น หรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับการยอมรับ	1.11	.000
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับกระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ และมาตรฐานสูงขึ้น	1.06	.000
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับไม่ยอมรับผล การปฏิบัติการงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน	1.01	.000

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน การมอบอำนาจและมอบหมายงาน	1.44	.000
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นผู้นำ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือ จงรักภักดี และอื่นๆให้งานสำเร็จลุล่วง	1.14	.000
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับความสามารถในการสอน แนะนำและปรับปรุงผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย	1.31	.000
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับการให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีเหตุจำเป็น	1.55	.000
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นลำดับขั้น	1.43	.000
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	1.06	.000
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงาน	1.39	.000
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อมั่นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดในงานที่ได้รับมอบหมายได้	1.33	.000
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและทั่วถึง	1.07	.000

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับประสิทธิภาพรวมในระดับมากในเรื่อง การตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงาน โดยพิจารณาถึง และการให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีเหตุจำเป็น ( $X^2 = 1.55$ ) ความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน การมอบอำนาจและมอบหมายงาน ( $X^2 = 1.44$ ) การสั่งการจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็น

ลำดับขั้น ( $X^2 = 1.43$ ) การที่ ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงาน ( $X^2 = 1.39$ ) การที่ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดในงานที่ได้รับมอบหมายได้ ( $X^2 = 1.33$ ) ความสามารถในการสอน แนะนำและปรับปรุงผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ( $X^2 = 1.31$ ) ความเป็นผู้นำ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชร่วมมือ จงรักภักดี และอื่นๆ ให้งานสำเร็จลุล่วง ( $X^2 = 1.14$ ) การตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงานโดยพิจารณา เทียบกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับการยอมรับ ( $X^2 = 1.11$ ) การที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับ ทราบข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและทั่วถึง ( $X^2 = 1.07$ ) การกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น และการ รับฟังความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $X^2 = 1.06$ ) การ ไม่ยอมรับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ( $X^2 = 1.01$ ) มีความสัมพันธ์กัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05

ตารางที่ 10 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพการทำงาน (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน	2.33	.000
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานสัมพันธ์กับการตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงานโดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับศักยภาพของคนและหน่วยงาน	1.34	.000
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานสัมพันธ์กับการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น	2.10	.000
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานสัมพันธ์กับไม่ยอมรับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน	89.94	.003
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานสัมพันธ์กับความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน การมอบอำนาจและมอบหมายงาน	2.00	.000
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นผู้นำ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชร่วมมือ จงรักภักดี และอื่นๆ ให้งานสำเร็จลุล่วง	1.37	.000

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานสัมพันธ์กับความสามารถในการสอน แนะนำและปรับปรุงผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย	1.75	.000
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานสัมพันธ์กับการให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีเหตุจำเป็น	1.50	.000
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานสัมพันธ์กับการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นลำดับขั้น	1.55	.000
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานสัมพันธ์กับรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	1.42	.000
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงาน	1.54	.000
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดในงานที่ได้รับมอบหมายได้	1.44	.000
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและทั่วถึง	1.59	.000

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานสัมพันธ์กับประสิทธิภาพรวมในระดับมากในเรื่องการไม่ยอมรับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ( $X^2 = 89.94$ ) การตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงาน โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับศักยภาพของคนและหน่วยงาน ( $X^2 = 2.33$ ) การกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น ( $X^2 = 2.10$ ) ความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน การมอบอำนาจและมอบหมายงาน ( $X^2 = 2.00$ ) ความสามารถในการสอน แนะนำและปรับปรุงผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ( $X^2 = 1.75$ ) การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและทั่วถึง ( $X^2 = 1.59$ ) การสั่งการจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นลำดับขั้น ( $X^2 = 1.55$ ) การที่ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงาน ( $X^2 = 1.54$ ) การให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีเหตุจำเป็น ( $X^2 = 1.50$ )

การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดในงานที่ได้รับมอบหมายได้ ( $X^2 = 1.44$ ) การรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $X^2 = 1.42$ ) ความเป็นผู้นำ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือ จงรักภักดี และอื่นๆ ให้งานสำเร็จลุล่วง ( $X^2 = 1.37$ ) การตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงาน โดยพิจารณาเทียบกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับการยอมรับ ( $X^2 = 1.34$ ) มีความสัมพันธ์กัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05

#### ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะที่กลุ่มตัวอย่างได้เสนอไว้ในแบบสอบถาม

- 4.1 สร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานให้มากขึ้น
- 4.2 อยากให้ผู้บังคับบัญชาใช้กฎเกณฑ์การควบคุมกับผู้ใต้บังคับในทางเดียวกัน ไม่ใช่พวกใครพวกมัน
- 4.3 ผู้บังคับบัญชาควรเปิดใจให้กว้างรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง
- 4.4 ไม่ควรใช้อำนาจหน้าที่สั่งงานโดยคิดเพราะว่าตัวเองเป็นใหญ่
- 4.5 ควรมีความเป็นกลางในการประเมินลูกน้องและมีความยุติธรรม
- 4.6 ผู้บังคับบัญชายังใช้อำนาจในการบริหารอยู่ โดยยังไม่ยอมรับความคิดเห็น และอิสระในความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4.7 ใส่ใจดูแลพนักงานทุกๆ คนให้เท่าเทียมกัน ไม่ลำเอียง
- 4.8 ไม่ควรแบ่งแยกระดับพนักงานหรือแบ่งฝ่าย ควรให้ความเสมอภาคกับพนักงานทุกคน
- 4.9 อยากให้ผู้บังคับบัญชารับฟังเรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอยู่เสียก่อน
- 4.10 งานทุกอย่างจะสำเร็จ มีประสิทธิและประสิทธิผลได้ ก็ต้องมาจากการตั้งใจทำงานอย่างจริงจังของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4.11 ควรมีการปรับระดับตำแหน่งตามสายงานความรับผิดชอบของหน้าที่ของพนักงาน
- 4.12 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีความเห็นในการทำงานร่วมกันไปในทางเดียวกัน โดยได้รับผลดีด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งภาวะผู้นำและผู้ตามที่ดีขึ้นอยู่กับงานและสถานการณ์นั้นๆ
- 4.13 ควรส่งเสริมพนักงานที่มีความรู้ความสามารถขึ้นมาเป็นหัวหน้างาน



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษา และเสนอแนะข้อคิดเห็นที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ รวมทั้งข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษารั้งต่อไปได้ดังนี้

#### สรุปผลการศึกษาวิจัย

1. ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิจัยข้อมูลส่วนบุคคลพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุอยู่ในช่วง 30 - 39 ปี จบการศึกษาสูงสุด คือ มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า สถานภาพสมรส สายงานฝ่ายบริหารงานบุคคลและธุรการ มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป

2. จากการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้บังคับบัญชา

2.1 ประสิทธิภาพการทำงาน

พบว่าผู้ได้บังคับบัญชา มีความคิดต่อประสิทธิภาพการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อประเมินเป็นรายประเด็นพบว่า มีการตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงานของท่าน โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับศักยภาพของคนและหน่วยงาน และ รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาเป็นการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเป็นลำดับขั้น, ลักษณะความเป็นผู้นำ การทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือจงรักภักดี และอื่นๆ ให้งานสำเร็จลุล่วง และ ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงาน , ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและทั่วถึง, ผู้ได้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดในงานที่ได้รับมอบหมายได้, กระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น, ความสามารถในการสอน แนะนำและปรับปรุงผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย , ความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน การมอบอำนาจและมอบหมายงาน , การให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อมีเหตุจำเป็น, มีการตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงานของท่านโดยพิจารณาเทียบกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับการยอมรับ และ ไม่ยอมรับผลการปฏิบัติการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน

## 2.2 รูปแบบภาวะผู้นำ

### 2.2.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ

ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาควรอธิบายนโยบายและระเบียบแบบแผนในการทำงานอย่างละเอียดเพื่อปฏิบัติตาม ( $\bar{X} = 4.14$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นผู้กำหนดวิธีการปฏิบัติสำหรับลูกน้องเสมอ ( $\bar{X} = 3.35$ ) อันดับต่อมา ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนและวิธีการทำงาน โดยจะต้องควบคุมการทำงานของทำอย่างละเอียดทุกขั้นตอน ( $\bar{X} = 3.06$ ) ผู้บังคับบัญชาควรจะพูดคุยกับลูกน้องเฉพาะในเรื่องงานเท่านั้น ( $\bar{X} = 2.45$ ) และ ผู้บังคับบัญชาสั่งงานในลักษณะที่ใช้อำนาจมากกว่าความร่วมมือ ( $\bar{X} = 2.03$ )

### 2.2.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อสวัสดิการและความเป็นอยู่ของพนักงาน ( $\bar{X} = 4.46$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ให้ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และ ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ( $\bar{X} = 4.43$ ) อันดับต่อมา ผู้บังคับบัญชาควรให้พนักงานเข้าพบและสร้างความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน ( $\bar{X} = 4.26$ ) และ ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ( $\bar{X} = 4.20$ )

### 2.2.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาควรเคารพในความรู้สึกละความคิดเห็นของพนักงาน และ ผู้บังคับบัญชาหาวิธีกระตุ้นหรือจูงใจให้ลูกน้องทำงานดีขึ้น ( $\bar{X} = 4.00$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาควรขอคำปรึกษาจากพนักงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะ ( $\bar{X} = 3.98$ ) อันดับต่อมา ผู้บังคับบัญชากระตุ้นให้มีการประชุมและอภิปรายกันในกลุ่ม พร้อมทั้งเขียนข้อเสนอแนะต่างๆขึ้นในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.78$ ) และ การเสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานนั้นท่านต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วมแต่การตัดสินใจชี้ขาดจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.66$ )

### 2.2.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน

ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาควรมีลักษณะการทำงานที่ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ มีการแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.08$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาควรเน้นเรื่องความรับผิดชอบในการทำงานให้กับพนักงาน ( $\bar{X} = 3.95$ ) อันดับต่อมา ผู้บังคับบัญชาควรสร้างบรรยากาศให้งานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับเป็นงานที่น่าสนใจและท้าทายมากขึ้น ( $\bar{X} = 3.93$ ) ผู้บังคับบัญชาจะแสดงความเชื่อมั่นว่าพนักงานจะมีความสามารถปฏิบัติงานที่มาตรฐานสูงได้ ( $\bar{X} = 3.82$ ) และ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยถูกคาดหวังว่าผู้ร่วมงานจะปฏิบัติตามและบรรลุผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.64$ )

### 3. การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้บังคับบัญชา ผลที่ได้

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์กับรูปแบบภาวะผู้นำ ผลจากการศึกษาพบว่าประสพการณ์ทำงานที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำ

3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพการทำงาน ผลจากการศึกษาพบว่า

#### 3.2.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ

ภาวะผู้นำแบบสั่งการสัมพันธ์กับประสิทธิภาพรวมในระดับมากในเรื่อง การ กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น ( $X^2 = 98.85$ ) ความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผนการ ( $X^2 = 88.02$ ) การไม่ยอมรับผลการปฏิบัติการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ( $X^2 = 1.38$ ) และการตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงาน โดยพิจารณาเทียบกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับการยอมรับ ( $X^2 = 1.01$ ) ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05

#### 3.2.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนสัมพันธ์กับประสิทธิภาพรวมในระดับมากในเรื่อง ความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน การมอบอำนาจและมอบหมายงาน ( $X^2 = 93.63$ ) การที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและทั่วถึง ( $X^2 = 87.55$ ) การให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีเหตุจำเป็น ( $X^2 = 89.78$ ) การกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น ( $X^2 = 65.28$ ) ความเป็นผู้นำ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือ จงรักภักดี และอื่นๆ ให้งานสำเร็จลุล่วง ( $X^2 = 1.41$ ) การรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $X^2 = 1.36$ ) การตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงานโดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับศักยภาพของคนและหน่วยงาน ( $X^2 = 1.33$ ) การที่ ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงาน ( $X^2 = 1.31$ ) ความสามารถในการสอน แนะนำและปรับปรุงผู้ใต้บังคับบัญชา

หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย และ การที่ผู้ได้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดในงานที่ได้รับมอบหมายได้ ( $X^2 = 1.20$ ) การสั่งการจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเป็นลำดับขั้น ( $X^2 = 1.19$ ) มีความสัมพันธ์กัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05

### 3.2.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับประสิทธิภาพรวมในระดับมากในเรื่อง การตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงานโดยพิจารณาถึง และการให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อมีเหตุจำเป็น ( $X^2 = 1.55$ ) ความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน การมอบอำนาจและมอบหมายงาน ( $X^2 = 1.44$ ) การสั่งการจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเป็นลำดับขั้น ( $X^2 = 1.43$ ) การที่ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงาน ( $X^2 = 1.39$ ) การที่ผู้ได้บังคับบัญชา มีความเชื่อมั่นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดในงานที่ได้รับมอบหมายได้ ( $X^2 = 1.33$ ) ความสามารถในการสอน แนะนำและปรับปรุงผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ( $X^2 = 1.31$ ) ความเป็นผู้นำ การทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือ จงรักภักดี และอื่นๆ ให้งานสำเร็จลุล่วง ( $X^2 = 1.14$ ) การตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงานโดยพิจารณาเทียบกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับการยอมรับ ( $X^2 = 1.11$ ) การที่ ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและทั่วถึง ( $X^2 = 1.07$ ) การกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น และการ รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา ( $X^2 = 1.06$ ) การ ไม่ยอมรับผลการปฏิบัติการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ( $X^2 = 1.01$ ) มีความสัมพันธ์กัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05

### 3.2.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานสัมพันธ์กับประสิทธิภาพรวมในระดับมากในเรื่องการไม่ยอมรับผลการปฏิบัติการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ( $X^2 = 89.94$ ) การตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงานโดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับศักยภาพของคนและหน่วยงาน ( $X^2 = 2.33$ ) การกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น ( $X^2 = 2.10$ ) ความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน การมอบอำนาจและมอบหมายงาน ( $X^2 = 2.00$ ) ความสามารถในการสอน แนะนำและปรับปรุงผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ( $X^2 = 1.75$ ) การที่ ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและทั่วถึง ( $X^2 = 1.59$ ) การสั่งการจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเป็นลำดับขั้น ( $X^2 = 1.55$ ) การที่ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงาน ( $X^2 = 1.54$ ) การให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อมีเหตุจำเป็น ( $X^2 = 1.50$ ) การที่ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อมั่นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดในงานที่ได้รับมอบหมายได้ ( $X^2 = 1.44$ ) การรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา

( $X^2 = 1.42$ ) ความเป็นผู้นำ การทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือ จงรักภักดี และอื่นๆ ให้งานสำเร็จ  
 ลู่่วง ( $X^2 = 1.37$ ) การตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงาน โดยพิจารณาเทียบกับผู้อื่นหรือหน่วยงาน  
 อื่นที่ได้รับการยอมรับ ( $X^2 = 1.34$ ) มีความสัมพันธ์กัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยทำให้ทราบคำตอบตามทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำโดยอ้างอิงกับ  
 แบบสอบถามรูปแบบภาวะผู้นำ ต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสามารถแบ่งออก  
 ได้เป็น

1. ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุอยู่  
 ในช่วง 30 - 39 ปี จบการศึกษาสูงสุด คือ มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า สถานภาพสมรส สาย  
 งานฝ่ายบริหารงานบุคคลและธุรการ มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป สอดคล้องกับงานวิจัย  
 ของจินตนา เป็นทอง (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อ  
 รูปแบบภาวะผู้นำ กรณีศึกษา บริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด ซึ่งพบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม  
 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีสถานภาพโสด มีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญา  
 ตรีหรือสูงกว่า โดยมีสายงานอยู่ในฝ่ายโรงงาน และมีประสบการณ์ทำงาน 2-4 ปี

2. ผลจากการศึกษาพบว่าผู้ได้บังคับบัญชา มีความคิดต่อประสิทธิภาพการทำงานที่มี  
 รูปแบบการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อประเมินเป็นรายประเด็นพบว่า มีการ  
 ตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงานของท่าน โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับศักยภาพของคน  
 และหน่วยงาน และ รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาเป็น มี  
 การสั่งการจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเป็นลำดับขั้น, ลักษณะความเป็นผู้นำ การ  
 ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือ จงรักภักดี และอื่นๆ ให้งานสำเร็จลู่่วง และ ผู้บังคับบัญชาให้อิสระ  
 ในการทำงาน, ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและทั่วถึง ,  
 ผู้ได้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดในงานที่ได้รับ  
 มอบหมายได้, กระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น ,  
 ความสามารถในการสอน แนะนำและปรับปรุงผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ,  
 ความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน การมอบอำนาจและมอบหมายงาน,  
 การให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อมีเหตุจำเป็น, มีการตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงานของ  
 ท่าน โดยพิจารณาเทียบกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับการยอมรับ และ ไม่ยอมรับผลการ  
 ปฏิบัติการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารจัดการ

(สนใจ ลักษณะ 2543 : 38-39) ความสำเร็จของการบริหารบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ขึ้นกับองค์ประกอบความเป็นผู้นำของผู้บริหารจัดการ

ผลจากการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ มีความคิดต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ

ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาควรอธิบายนโยบายและระเบียบแบบแผนในการทำงานอย่างละเอียดเพื่อปฏิบัติตาม เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นผู้กำหนดวิธีการปฏิบัติสำหรับลูกน้องเสมอ อันดับต่อมา ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนและวิธีการทำงาน โดยจะต้องควบคุมการทำงานของทำนองอย่างละเอียดทุกขั้นตอน ผู้บังคับบัญชาควรจะพูดคุยกับลูกน้องเฉพาะในเรื่องงานเท่านั้น และ ผู้บังคับบัญชาสั่งงานในลักษณะที่ใช้อำนาจมากกว่าความร่วมมือ

2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อสวัสดิการและความเป็นอยู่ของพนักงาน เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ให้ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และ ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติ ต่อพนักงานด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน อันดับต่อมา ผู้บังคับบัญชาควรให้พนักงานเข้าพบและสร้างความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน และ ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาควรเคารพในความรู้สึกและความคิดเห็นของพนักงาน และ ผู้บังคับบัญชาหาวิธีการกระตุ้นหรือจูงใจให้ลูกน้องทำงานดีขึ้น เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาควรขอคำปรึกษาจากพนักงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะ อันดับต่อมา ผู้บังคับบัญชากระตุ้นให้มีการประชุมและอภิปรายกันในกลุ่มพร้อมทั้งเขียนข้อเสนอแนะต่างๆขึ้นในการทำงาน และ การเสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานนั้นท่านต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วมแต่การตัดสินใจชี้ขาดจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชา

4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน

ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาควรมีลักษณะการทำงานที่ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่มีการแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาควรเน้นเรื่องความรับผิดชอบในการทำงานให้กับพนักงาน อันดับต่อมา ผู้บังคับบัญชาควรสร้างบรรยากาศให้งานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับเป็นงานที่น่าสนใจและท้าทายมากขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะแสดงความเชื่อมั่นว่าพนักงานจะมีความสามารถปฏิบัติงานที่มาตรฐานสูงได้ และ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยถูกคาดหวังว่า

ผู้ร่วมงานจะปฏิบัติตามและบรรลุผลสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีของ Robert House ถือเป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่เชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำจะขึ้นอยู่กับความสามารถของการจูงใจ และการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน พนักงานจะได้รับการกระตุ้นให้ทำงาน โดยพนักงานจะเชื่อว่า ความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ใครมอบหมาย ความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่พึงพอใจ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544 : 105)

### 3. การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้บังคับบัญชา ผลที่ได้

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์กับรูปแบบภาวะผู้นำ ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน

3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพการทำงาน ผลจากการศึกษาพบว่า

#### 3.2.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ

ภาวะผู้นำแบบสั่งการสัมพันธ์กับประสิทธิภาพรวมในระดับมากในเรื่อง การ กระตุ้น ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น ความสามารถในการจัดระบบงานความสามารถในการวางแผนการ การ ไม่ยอมรับผลการปฏิบัติการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน และการตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงานโดยพิจารณาเทียบกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับการยอมรับ

#### 3.2.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนสัมพันธ์กับประสิทธิภาพรวมในระดับมากในเรื่อง ความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน การมอบอำนาจและมอบหมายงาน การที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและทั่วถึง การให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อมีเหตุจำเป็น การกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น ความเป็นผู้นำการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือ จริกภักดี และอื่นๆ ใ้ทำงานสำเร็จลุล่วง การรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา การตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงานโดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับศักยภาพของคนและหน่วยงาน การที่ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงาน ความสามารถในการสอนแนะนำและปรับปรุงผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย และ การที่ผู้ได้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดในงานที่ได้รับมอบหมายได้ การสั่งการจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเป็นลำดับขั้น

### 3.2.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับประสิทธิภาพรวมในระดับมากในเรื่อง การตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงานโดยพิจารณาถึง และ การให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีเหตุจำเป็น ความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน การมอบอำนาจและมอบหมายงาน การสั่งการจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นลำดับขั้น การที่ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงาน การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดในงานที่ได้รับมอบหมายได้ ความสามารถในการสอน แนะนำและปรับปรุงผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ความเป็นผู้นำ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือ จงรักภักดี และอื่นๆ ให้งานสำเร็จลุล่วง การตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงานโดยพิจารณาเทียบกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับการยอมรับ การที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและทั่วถึง การกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น และ การ รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา การไม่ยอมรับผลการปฏิบัติการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน

### 3.2.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานสัมพันธ์กับประสิทธิภาพรวมในระดับมากในเรื่องการไม่ยอมรับผลการปฏิบัติการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงานโดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับศักยภาพของคนและหน่วยงาน การ กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น ความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน การมอบอำนาจและมอบหมายงาน ความสามารถในการสอน แนะนำและปรับปรุงผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย การที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและทั่วถึง การสั่งการจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นลำดับขั้น การที่ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงาน การให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีเหตุจำเป็น การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดในงานที่ได้รับมอบหมายได้ การรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นผู้นำ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือ จงรักภักดี และอื่นๆ ให้งานสำเร็จลุล่วง การตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงานโดยพิจารณาเทียบกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับการยอมรับ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของอรพรรณ กอรัม (2546) ศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ศึกษากรณี ส่วนตรวจสอบภาณีอาคร 1-6 ศูนย์บริหารภาณีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละด้าน คือ ด้านลักษณะกระบวนการสื่อสาร ด้านความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง



ระหว่างกัน ด้านกระบวนการตัดสินใจ ด้านแรงจูงใจ ด้านกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมแบบมีส่วนร่วม ส่วนในด้านของกระบวนการควบคุมและด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำนั้นพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่ามีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมแบบปรึกษาหารือ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้บังคับบัญชาพบว่า พนักงาน บริษัท เบียร์ทิพย์ บรีวเวอรี่ (1991) จำกัด มีความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ทั้งสี่รูปแบบมีประสิทธิภาพการทำงานที่คล้ายกันในเรื่อง การกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น และความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน การมอบอำนาจและมอบหมายงาน นอกจากนี้การกำหนดประสิทธิภาพควรนำข้อมูลจากหลายรูปแบบเพื่อความน่าเชื่อถือของข้อมูล

### 2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรจะทำการศึกษาประสิทธิภาพของงานให้มีความหลากหลายเพื่อความถูกต้องและแม่นยำในการศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น
- 2) ควรศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เป็นอยู่เปรียบเทียบกับรูปแบบภาวะผู้นำที่คาดหวัง
- 3) ควรศึกษาตัวแปรอื่นเพิ่มเติมนอกเหนือจากตัวแปรที่ศึกษาแล้วเนื่องจากพบว่า ยังมีตัวแปรอื่นๆที่สามารถศึกษารูปแบบภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้บังคับบัญชา

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

### บรรณานุกรม

- โหมยิต บุญทวี. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจที่ผู้ได้บังคับบัญชาพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณี หัวหน้าสถานีตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.
- จงกล โฉมทอง. ศัพท์เกี่ยวกับการประเมินผล. [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 7 กันยายน 2552. เข้าถึงได้จาก <http://gotoknow.org/blog/jongkolt/86944>
- จินตนา แป้นทอง. ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ กรณีศึกษา บริษัท เอส.วี. พลาส จำกัด. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ (การจัดการ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2548.
- ชาอุทัย อาจินสมจาร. ภาวะผู้นำในองค์กร Leadership in Organization. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนสามัญสายส่งปัญญาชน, 2550.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. LEADERSHIP : The Energy that Drives Your Organization towards Excellence ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเกชั่น, 2548.
- พยอม วงศ์สารศรี. องค์กรและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครูสวนดุสิต, 2542.
- พรนพ พุกกะพันธ์. ภาวะผู้นำและการจูงใจ (Leadership and Motivation). พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. Leadership ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์, 2544.
- วิกิพีเดีย. ประสิทธิภาพ. [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 7 กันยายน 2552. เข้าถึงได้จาก <http://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A%E0%B8%B4%E0%B8%97%E0%B8%98%E0%B8%B4%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%9E>
- สมพล วงศ์วิวัฒน์. รูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัด. ภาคนิพนธ์ ภาณิษยศาสตร์มหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2541.
- สมใจ ลักษณะ. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน Efficiency Development. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, 2543.

สิริรัตน์ สวขสม. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการศึกษาแห่ง  
ประเทศไทย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
คณะศึกษาศาสตร์ (จิตวิทยาการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,  
 2546.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ ทฤษฎี และปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์.  
 พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วรรณเ็ดดเคชั่น, 2548.

เสนาะ ดิยาว. หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.  
 อรพรรณ กอรัม. ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ศึกษากรณี ส่วน  
ตรวจสอบภาษีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร. สารนิพนธ์  
ปริญญาโทมหาบัณฑิต. คณะบริหารธุรกิจ (การจัดการ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,  
 2546.

Baldoni, John. เคล็ดลับแรงบันดาลใจแห่งสุดยอดผู้นำ (Great Motivation secrets of great  
leaders). แปลโดย จิรายุทธ ประเจิดกล้า. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น,  
 2551.

Luecke, Richard และ Bartlett, Christopher. กัมภีร์ผู้จัดการ. แปลโดย  
ณัฐยาสัน ตระการผล. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2548.



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

## แบบสอบถาม

เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำ ต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้บังคับบัญชา  
ศึกษาความคิดเห็นพนักงาน บริษัท เบียร์ทิพย์ บริวเวอรี่ (1991) จำกัด

### วัตถุประสงค์

- 2.1 ศึกษาถึงลักษณะด้านประชากรศาสตร์โดยรวมของพนักงานบริษัท เบียร์ทิพย์ บริวเวอรี่ (1991) จำกัด
- 2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาต่อประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.3 เพื่อต้องการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการและคาดหวังว่าจะเป็นของ บริษัท เบียร์ทิพย์ บริวเวอรี่ (1991) จำกัด

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

2. กรุณาทำเครื่องหมาย  ตรงข้อความที่เป็นคำตอบของท่านเพียงคำตอบเดียว
3. ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามในครั้งนี้จะเก็บไว้เป็นความลับเพื่อการศึกษาเท่านั้น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

สำหรับผู้วิจัย

1. เพศ

ชาย

หญิง

1.( )

2. อายุ

ต่ำกว่า 20 ปี

20 - 29 ปี

30 - 39 ปี

40 ปีขึ้นไป

2.( )

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า

มัธยมศึกษาตอนปลายหรือปวช.

อนุปริญญาหรือปวส.

ระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า

3.( )

4. สถานภาพ

โสด

สมรส

หย่าร้าง

หม้าย

4.( )

5. สายงาน

ฝ่ายวิศวกรรมและโครงการ

ฝ่ายผลิต

ฝ่ายเทคนิค

ฝ่ายบริหารงานบุคคลและธุรการ

ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

ฝ่ายบัญชีการเงินและงบประมาณ

ฝ่ายจัดซื้อสำนักงานใหญ่

5.( )

6. ประสบการณ์ทำงาน

ต่ำกว่า 2 ปี

2 - 4 ปี

5 - 7 ปี

ตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป

6.( )

ส่วนที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิภาพ

สำหรับผู้วิจัย

โปรดใส่เครื่องหมาย / ในช่องที่สอดคล้องกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ปัจจัยพิจารณา	ระดับความสำคัญ					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
รูปแบบภาวะผู้นำ						
7. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นผู้กำหนดวิธีการปฏิบัติสำหรับลูกน้องเสมอ						7.( )
8. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรอธิบายนโยบายและระเบียบแบบแผนในการทำงานอย่างละเอียดเพื่อปฏิบัติตาม						8.( )
9. ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชาสั่งงานในลักษณะที่ใช้อำนาจมากกว่าความร่วมมือ						9.( )
10. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรจะพูดคุยกับลูกน้องเฉพาะในเรื่องงานเท่านั้น						10.( )
11. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนและวิธีการทำงาน โดยจะต้องควบคุมการทำงานของงาน						11.( )
12. ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน						12.( )
13. ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน						13.( )
14. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อสวัสดิการและความเป็นอยู่ของพนักงาน						14.( )
15. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรให้พนักงานเข้าพบได้และสร้างความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน						15.( )
16. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน						16.( )
17. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรขอคำปรึกษาจากพนักงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะตัดสินใจและบอกถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น						17.( )



โปรดใส่เครื่องหมาย / ในช่องที่สอดคล้องกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด						สำหรับผู้วิจัย
ปัจจัยพิจารณา	ระดับความสำคัญ					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
18. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรเคารพในความรู้สึกและความคิดเห็นของพนักงาน						18.( )
19. ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชากระตุ้นให้มีการประชุมและอภิปรายกันในกลุ่ม พร้อมทั้งเขียนข้อเสนอแนะต่างๆขึ้นในการทำงาน						19.( )
20. ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชาหาวิธีกระตุ้นหรือจูงใจให้ลูกน้องทำงานดีขึ้น						20.( )
21. การเสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานนั้นท่านต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วม แต่การตัดสินใจชี้ขาดจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชา						21.( )
22. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยถูกคาดหวังว่าผู้ร่วมงานจะปฏิบัติตามและบรรลุผลสำเร็จ						22.( )
23. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรเน้นเรื่องความรับผิดชอบในการทำงานให้กับพนักงาน						23.( )
24. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรมีลักษณะการทำงานที่ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่มีการแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ						24.( )
25. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรสร้างบรรยากาศให้งานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับเป็นงานที่น่าสนใจและท้าทายมากขึ้น						25.( )
26. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาจะแสดงความเชื่อมั่นว่าพนักงานจะมีความสามารถปฏิบัติงานที่มาตรฐานสูงได้						26.( )

โปรดใส่เครื่องหมาย/ในช่องที่สอดคล้องกับความคิดเห็นหรือความรู้สึของท่านมากที่สุด						สำหรับผู้วิจัย
ปัจจัยพิจารณา	ระดับความสำคัญ					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ประสิทธิภาพ						
27.มีการตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงานของท่านโดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับศักยภาพของคนและหน่วยงาน						27.( )
28.มีการตั้งเป้าหมายการทำงานแก่หน่วยงานของท่านโดยพิจารณาเทียบกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับการยอมรับ						28.( )
29.กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น						29.( )
30.ไม่ยอมรับผลการปฏิบัติการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน						30.( )
31.ความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน การมอบอำนาจและมอบหมายงาน						31.( )
32.ลักษณะความเป็นผู้นำ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือ จงรักภักดี และอื่นๆให้งานสำเร็จลุล่วง						32.( )
33.ความสามารถในการสอน แนะนำและปรับปรุงผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย						33.( )
34.การให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีเหตุจำเป็น						34.( )
35.มีการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นลำดับขั้น						35.( )
36.รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา						36.( )
37.ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงาน						37.( )

โปรดใส่เครื่องหมาย/ในช่องที่สอดคล้องกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกรของท่านมากที่สุด					สำหรับผู้วิจัย	
ปัจจัยพิจารณา	ระดับความสำคัญ					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย		น้อยที่สุด
38.ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อมั่นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดในงานที่ได้รับมอบหมายได้						38.( )
39.ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและทั่วถึง						39.( )

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ขอขอบคุณ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามชุดนี้



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

สายงานของบริษัท เบียร์ทิพย์ บรีวเวอรี่ (1991) จำกัด จำนวน 609 คน ซึ่งแบ่งเป็น 7 สายงาน คือ

### 1. ฝ่ายผลิต

- 1) ส่วนผลิต จำนวน 4 คน
- 2) แผนกซ่อมบำรุงสายการผลิต จำนวน 6 คน
- 3) แผนกควบคุมวัตถุดิบและการต้มเบียร์ จำนวน 14 คน
- 4) แผนกการหมักเบียร์ จำนวน 12 คน
- 5) แผนกการกรองเบียร์ จำนวน 15 คน
- 6) ส่วนงานประกันคุณภาพ จำนวน 1 คน
- 7) แผนกควบคุมและลงทะเบียนเอกสาร จำนวน 1 คน
- 8) แผนกควบคุมคุณภาพทางเคมี จำนวน 14 คน
- 9) แผนกควบคุมคุณภาพทางจุลชีววิทยา จำนวน 6 คน
- 10) แผนกควบคุมคุณภาพทางการบรรจุ จำนวน 10 คน
- 11) แผนกวางแผนการผลิต จำนวน 2 คน
- 12) แผนกควบคุมวัตถุดิบ จำนวน 17 คน
- 13) แผนกส่วนบรรจุ จำนวน 15 คน
- 14) แผนกบรรจุเบียร์สายที่ 1 จำนวน 16 คน
- 15) แผนกบรรจุเบียร์สายที่ 2 จำนวน 91 คน
- 16) แผนกซ่อมบำรุงเครื่องจักรสายการบรรจุ จำนวน 15 คน
- 17) แผนกการบรรจุน้ำดื่ม/โซดา จำนวน 12 คน

### 2. ฝ่ายเทคนิค

- 18) แผนกสายการผลิต จำนวน 24 คน
  - 19) แผนกเทคโนโลยีผลิตภัณฑ์ จำนวน 24 คน
  - 20) แผนกทดลองค้นคว้า จำนวน 4 คน
  - 21) แผนกพัฒนาระบบน้ำและน้ำเสีย จำนวน 3 คน
- ### 3. ฝ่ายวิศวกรรมและโครงการ
- 22) แผนกวิศวกรรมโครงการ จำนวน 3 คน
  - 23) แผนกการจัดการและประสานงานวิศวกรรม จำนวน 2 คน
  - 24) แผนกไฟฟ้าและเครื่องมือวัด จำนวน 13 คน
  - 25) แผนกอะไหล่ จำนวน 5 คน

- 26) แผนกซ่อมสร้างอะไหล่และอุปกรณ์ จำนวน 16 คน
- 27) แผนกต้นกำลัง จำนวน 28 คน
- 28) แผนกไฟฟ้า จำนวน 11 คน
- 29) แผนกซ่อมสร้างทั่วไป จำนวน 14 คน
- 30) แผนกบำบัดน้ำเสีย จำนวน 13 คน
- 31) แผนกบำรุงรักษาและวางแผน จำนวน 9 คน
- 4.ฝ่ายบริหารงานบุคคลและธุรการ
- 32) ส่วนงานบุคคล จำนวน 1 คน
- 33) แผนกบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน
- 34) หน่วยงานสรรหาว่าจ้างและทะเบียนประวัติ จำนวน 1 คน
- 35) หน่วยงานด้านบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง จำนวน 2 คน
- 36) หน่วยงานความปลอดภัย จำนวน 3 คน
- 37) หน่วยงานรักษาความปลอดภัย จำนวน 3 คน
- 38) หน่วยงานพัฒนากิจกรรมและฝึกอบรม จำนวน 1 คน
- 39) หน่วยงานสวัสดิการและผลประโยชน์ จำนวน 1 คน
- 40) แผนกประสานงานการจัดซื้อ จำนวน 8 คน
- 41) แผนกพาชนะบรรจุ จำนวน 57 คน
- 42) แผนกจัดส่ง จำนวน 46 คน
- 43) หน่วยงานธุรการเอกสาร จำนวน 19 คน
- 44) หน่วยงานธุรการบริการ จำนวน 37 คน
- 45) หน่วยงานประชาสัมพันธ์ จำนวน 5 คน
- 46) แผนกบริการประกันการสูญเสีย จำนวน 1 คน
- 5.ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 47) แผนกสารสนเทศ จำนวน 2 คน
- 6.ฝ่ายบัญชีการเงินและงบประมาณ
- 48) แผนกบัญชี จำนวน 5 คน
- 49) แผนกงบประมาณบางบาล จำนวน 1 คน
- 50) แผนกนิติกรรมสัญญา จำนวน 1 คน
- 7.ฝ่ายจัดซื้อสำนักงานใหญ่

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล นายธนภัทร สุวรรณฤทธิ์  
 ที่อยู่ 49/1 ถนนนครแก้ว ซอย 3 ตำบลท่าระหัด อำเภอเมือง  
 จังหวัดสุพรรณบุรี 72000  
 E-Mail tong\_187@hotmail.com

## ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2547 สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษา สายศิลป์ - คำนวณ  
 โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี  
 พ.ศ.2552 ศึกษาต่อระดับปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
 ธุรกิจทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี