การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

A STUDY OF LEADERSHIP STYLE OF SUPERIORS
THAI BRIDGESTONE CO., LTD.

T 041535

อรรนพ วงศ์เจริญสถิตย์
UNNOP VONGCHAROENSATIT

ว.น.
ว 36 ก
เลขหมู่.....
เลขทะเบียน 41535
วัน, เดือน, ปี 20 ก.พ. 2545

.b.....
.i.....

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม
บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ. 2544

ISBN 974-622-308-9

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

A STUDY OF LEADERSHIP STYLE OF SUPERIORS THAI BRIDGESTONE CO., LTD.

UNNOP VONGCHAROENSATIT

A THEMATIC PAPER SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF SCIENCE IN INDUSTRIAL MANAGEMENT
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG
2001

ISBN 974-622-308-9

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

COPYRIGHT 2001

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อสารนิพนธ์	การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด
นักศึกษา	อรรนพ วงศ์เจริญสถิตย์
รหัสประจำตัว	42064441
ปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การจัดการอุตสาหกรรม
ภาควิชา	ภาษาและสังคม
คณะ	ครุศาสตร์อุตสาหกรรม
พ.ศ.	2544
อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์	รศ.ดร.ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์
อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ร่วม	ผศ.ดร.มนัส ไพฑูรย์เจริญลาภ

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ และระดับมิติภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ประชากร พนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งปฏิบัติงานที่โรงงานบริดจสโตนรังสิต และโรงงานบริดจสโตนหนองแค ในปีพ.ศ. 2544 จำนวนทั้งสิ้น 168 คน ผู้วิจัยใช้แบบทดสอบ Management Style Diagnosis Test (MSDT) ซึ่งพัฒนาโดยวิลเลียม เจ. เรดดิน และแปลเรียบเรียงโดยศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รักธรรม

ผลการวิจัยสรุปว่า

1. พนักงานระดับบังคับบัญชามีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 60.1 และแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยร้อยละ 39.9 โดยมีรูปแบบภาวะผู้นำเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ผู้นำตามกฎระเบียบร้อยละ 23.2 ผู้นำหนีงานร้อยละ 20.2 ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 17.9 ผู้นำเผด็จการร้อยละ 11.9 ผู้นำนักพัฒนาร้อยละ 11.3 ผู้นำนักบริหารร้อยละ 7.7 ผู้นำนักบุญร้อยละ 6.5 และผู้นำแบบประนีประนอมร้อยละ 1.3

2. การเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรต้น

2.1 อายุ พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุตั้งแต่อายุ 35 ปีขึ้นไป มีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี

2.2 ระดับการศึกษา พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี มีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3 ตำแหน่งงานปัจจุบัน พนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่งผู้จัดการแผนกขึ้นไป มีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่งหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก และหัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน ตามลำดับ

2.4 ส่วนงานที่สังกัด พนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดส่วนงานสนับสนุน มีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดส่วนงานผลิต

2.5 ระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากมากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 ปี

3. พนักงานระดับบังคับบัญชามีระดับมิติภาวะผู้นำด้านมิติมุ่งงานในระดับปานกลางมากที่สุดร้อยละ 29.1 ระดับมิติภาวะผู้นำด้านมิติมุ่งความสัมพันธ์ในระดับปานกลางมากที่สุดร้อยละ 28.1 และระดับมิติความมีประสิทธิผลระดับปานกลางมากที่สุดร้อยละ 27.9

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thematic Paper Title	A Study of Leadership Style of Superiors Thai Bridgestone Co., Ltd.
Student	Mr.Unnop Vongcharoensatit
Student ID	42064441
Degree	Master of Science
Programme	Industrial Management
Department	Language & Social
Faculty	Industrial Education
Year	2001
Thematic Paper Advisor	Associate Professor Dr.Preeyaporn Wonganutrohd
Thematic Paper Co-Advisor	Assistant Professor Dr.Manat Pithuncharurnlap

ABSTRACT

The objectives of this study were to study the leadership styles and leadership dimension level of superiors of Thai Bridgestone Co., Ltd.

The sample of this study were 168 superiors who were working at Thai Bridgestone Rangsit Plant and Thai Bridgestone Nongkhae Plant in the year of 2001. The data were collected through the Management Style Diagnosis Test (MSDT) which developed by William J.Reddin and translated into Thai by Prof.Dr.Arun Ragtham

The findings were as following :

1. The supperiors percentage of effective leadership styles were 60.1 and ineffective leadership styles were 39.9 as following that, Bureaucrats were 23.2, Deserters were 20.2, Benevolent autocrats were 17.9, Autocrats were 11.9, Developers were 11.3, Executives were 7.7, Missionaries were 6.5, and Compromisers were 1.3.

2. The comparison of leadership styles with independent variables

2.1 Age, The superiors who were 35 or more years old had more percentage of effective leadership styles than the superiors who were less than 35 years old.

2.2 Educational level, The superiors who were bachalor degree or higher educational level had more percentage of effective leadership styles than the superiors who were lower educational level.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3 Working position, The superiors who were section managers or higher position had more percentage of effective leadership styles than the superiors who were section chief or deputy section chief and foreman or deputy foreman.

2.4 Working division, The superiors who had worked in staff division had more percentage of effective leadership styles than the superiors who had worked in production division.

2.5 Superiors' experience, The superiors who were 10 years or more superiors' experience had more percentage of effective leadership styles than the superiors who were less than 10 years of superiors' experience.

3. The superiors had percentage of leadership dimension level as following that, the highest percentage of task oriented dimension were moderate level as 29.1, the highest percentage of relationship oriented dimension were moderate level as 28.1,and the highest percentage of effectiveness dimension were moderate level as 27.9.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่ง จาก รศ. ดร. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผศ.ดร.มนัส ไพฑูรย์เจริญลาภ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ร่วม และผศ.ดร.วรนารถ แสงมณี ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ แนวคิด ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง สำนวนภาษา ตลอดจนวิธีการเขียนด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดียิ่ง ตลอดจนกรุณาเป็นคณะกรรมการสอบปากเปล่าสารนิพนธ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทั้งสามท่านเป็นอย่างสูง รวมถึงคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนข้อคิดต่าง ๆ อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า และเป็นแนวทางในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อสมาน วงศ์เจริญสถิตย์ คุณแม่ทองดี วงศ์เจริญสถิตย์ ที่ได้ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการศึกษา รวมทั้งกำลังใจต่อผู้วิจัยมาโดยตลอด และขอกราบขอบคุณผู้บังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ทุกท่านที่ให้โอกาสผู้วิจัยใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องได้แก่ คุณชรินทร์ เลอเกียรติจรัส คุณเจริญ สุดประเสริฐ คุณอานนท์ นนท์ชะสิริ คุณมุกดา สุขสบาย และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด พร้อมทั้งเพื่อน ๆ สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมรุ่นที่ 3 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบังทุกคน ซึ่งได้ช่วยเหลือ สนับสนุน รวมทั้งเป็นกำลังใจ ให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้

อรรนพ วงศ์เจริญสถิตย์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... I

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... III

กิตติกรรมประกาศ..... V

สารบัญ..... VI

สารบัญตาราง..... VIII

สารบัญภาพ..... X

บทที่ 1 บทนำ..... 1

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 4

1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย..... 4

1.4 ขอบเขตของการวิจัย..... 4

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย..... 7

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... 9

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 10

2.1 บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด..... 10

2.2 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ..... 13

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 37

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย..... 48

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 48

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 48

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 49

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล..... 49

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 57

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 81

5.1 สรุปผลการวิจัย..... 81

5.2 อภิปรายผล..... 87

5.3 ข้อเสนอแนะ..... 93

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บรรณานุกรม.....96

ภาคผนวก.....99

ภาคผนวก ก.....100

ประวัติผู้เขียน.....112

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

1.1 หลักเกณฑ์กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำในแบบทดสอบ MSDT ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน (อ้างในชัชนา ดวงจินดา 2537,77)..... 7

2.1 พฤติกรรมผู้นำแบบพื้นฐาน.....32

2.2 รูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบพื้นฐาน แบบมีประสิทธิผลน้อย และแบบมีประสิทธิผลมาก..... 33

3.1 ตารางแบบกรอกคะแนนจากคำตอบข้อย่อ ก (1 คะแนน) และข้อย่อย ข (2 คะแนน).....50

3.2 หลักเกณฑ์กำหนดคะแนนแก้ความอคติของบุคคลเพื่อปรับปรุงข้อมูล ตามสูตรของวิลเลียม เจ. เรดดิน.....51

3.3 คะแนนส่วนประกอบร่วมของมิติภาวะผู้นำด้านมิติมุ่งงาน (X), มิติมุ่งความสัมพันธ์ (Y) , มิติความมีประสิทธิผล (Z)..... 52

3.4 หลักเกณฑ์การกำหนดคะแนนระดับมิติภาวะผู้นำจากคะแนนส่วนประกอบรวม.....52

3.5 หลักเกณฑ์กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำในแบบทดสอบ MSDT ตามทฤษฎีสามมิติ ของเรดดิน (อ้างใน ชัชนา ดวงจินดา 2537, 77).....54

3.6 หลักเกณฑ์กำหนดระดับมิติภาวะผู้นำด้านมิติมุ่งงาน มุ่งความสัมพันธ์ และความมีประสิทธิผล (อ้างใน ชัชนา ดวงจินดา 2537, 76)..... 54

3.7 สรุปรูปแบบภาวะผู้นำและระดับมิติภาวะผู้นำ..... 55

4.1 เสนอจำนวนและค่าร้อยละข้อมูลส่วนตัวของพนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งเป็นตัวแปรต้น ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนงานที่สังกัด และระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา..... 58

4.2 แสดงการเปรียบเทียบจำนวนและค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม ของพนักงานระดับบังคับบัญชากลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 168 คน.....64

4.3 แสดงการเปรียบเทียบจำนวนและค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำ ของพนักงานระดับบังคับบัญชา จำแนกตามตัวแปรอายุ.....66

4.4 แสดงการเปรียบเทียบจำนวนและค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำ ของพนักงานระดับบังคับบัญชา จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา.....68

4.5 แสดงการเปรียบเทียบจำนวนและค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำ ของพนักงานระดับบังคับบัญชา จำแนกตามตัวแปรตำแหน่งงานปัจจุบัน.....71

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

4.6 แสดงการเปรียบเทียบจำนวนและค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำ
ของพนักงานระดับบังคับบัญชา จำแนกตามตัวแปรส่วนงานที่สังกัด..... 74
4.7 แสดงการเปรียบเทียบจำนวนและค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำ
ของพนักงานระดับบังคับบัญชา จำแนกตามตัวแปรระยะเวลาในตำแหน่ง
ผู้บังคับบัญชา.....76
4.8 จำนวนและค่าร้อยละระดับมิติภาวะผู้นำด้านมิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์
และมิติความมีประสิทธิผล ของพนักงานระดับบังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างจำนวน
ทั้งหมด 168 คน..... 79

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

2.1 โครงสร้างการบริหารงานบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด.....12
2.2 พฤติกรรมผู้นำแบบสามมิติตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน.....21
2.3 ตารางการจัดการข่ายเชื่อมโยง (Managerial Grid) ของเบลค และ มูตัน.....30
2.4 รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน (Reddin 1970, 13).....34
3.1 เส้นทางการพิจารณารูปแบบภาวะผู้นำ.....53

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรแต่ละแห่ง ประกอบไปด้วยบุคลากรแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับขนาดภาระกิจและชนิดขององค์กร ลักษณะของบุคลากรที่รวมตัวอยู่ในองค์กรย่อมจะมีแนวความคิดหลากหลายและมีความแตกต่างกันไป ตามค่านิยม (Values) ความเชื่อถือ (Beliefs) บุคลิกภาพ (Personality) ความคิดเห็นและความรู้ (Opinion and Knowledge) ตลอดจนเป้าหมายส่วนตัว (Personal Goal) ซึ่งลักษณะความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวนี้ จำเป็นจะต้องมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งประสานทั้งแนวความความคิดและข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นโดยการชักจูงให้บุคลากรในองค์กรนั้น ๆ มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อร่วมมือกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยบุคคลคนนั้นจะต้องได้รับการยอมรับนับถือ และสามารถชี้นำให้คนเหล่านั้นกระทำตามในสิ่งที่องค์กรปรารถนาได้ ซึ่งเราอาจเรียกบุคคลนั้นว่าผู้นำ (ธงชัย สันติวงษ์ 2535, 410)

การที่ผู้นำคนใดจะประสบความสำเร็จในการทำให้บุคลากร หรือสมาชิกในองค์กรยอมรับนับถือ และปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความยินดี มีความพอใจ เต็มใจ และตั้งใจในการทำงานด้วยดีทุกคนได้ ผู้นำจะต้องใช้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการครองใจคน การใช้คน การระดมพลัง ความร่วมมือให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ตลอดจนการรู้จักประยุกต์วิธีการทำงานให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ศาสตร์และศิลป์ดังกล่าวนี้ตามทัศนะของกิลเมอร์ (Gilmer 1974, 4 อ้างใน เลิศ ไชยณรงค์ 2536, 40) คือ ภาวะผู้นำของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาในองค์กรนั่นเอง นั่นคือภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยถ้าภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในองค์กรสอดคล้องกับความคาดหวังมากขึ้นเท่าไร การได้รับความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กรยิ่งมากขึ้นเท่านั้น องค์กรก็จะประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิผลมากขึ้นเท่านั้น สต๊อกดิลล์ (Stogdill 1974, 311 อ้างในชัชนา ดวงจินดา 2537, 2)

วิลเลียม เจ. เรดดิน (William J. Reddin 1970, 11-17) ผู้ตั้งทฤษฎีสามมิติ ซึ่งประกอบด้วยมิติมุ่งงาน (Task Oriented) มิติมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) และมิติความมีประสิทธิผล (Effectiveness) ทฤษฎีสามมิติของเรดดิน เป็นทฤษฎีที่มีแนวความคิดในการพิจารณาผู้นำด้วยทัศนะที่กว้างที่สุด เพราะนอกจากจะให้ความสำคัญกับคนในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำงาน และความสำคัญของงานแล้ว ยังมุ่งเน้นความมีประสิทธิผลของงานด้วย วิลเลียม เจ.เรดดินยังมีความเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนมีทักษะความเป็นผู้นำ และมีรูปแบบภาวะผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น ต่างกันเพียงรูปแบบภาวะผู้นำ และลักษณะความเป็นผู้นำของแต่ละคนมีมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

น้อยแตกต่างกัน บางคนจะยึดมั่นแบบหนึ่งแบบใดตลอดไป บางคนจะเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ อย่างไรก็ตามผลของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบภาวะผู้นำนี้ ทำให้ประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลแตกต่างกันไป ในสถานการณ์หนึ่งอาจส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิผลสูง แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิผลต่ำ

บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด เป็นองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ยางรถยนต์และผลิตภัณฑ์ยางอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 22 มิถุนายน พ.ศ. 2510 มีปรัชญาในการดำเนินธุรกิจคือ "บริดจสโตนผลิตยางดีเยี่ยมเพื่อรับใช้สังคม" (Serve society with products of superior quality) โดยมีนโยบาย "บริดจสโตนจะมุ่งมั่นผลิตสินค้าและให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยคำนึงถึง คุณภาพ ประสิทธิภาพ ความปลอดภัย และการสร้างสรรค์สังคม"

นับจากที่บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ได้เริ่มเปิดดำเนินการผลิตครั้งแรกในวันที่ 22 มกราคม พ.ศ. 2512 เป็นต้นมา การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ มีความเจริญก้าวหน้าตามลำดับ จนสามารถครองอันดับบริษัทซึ่งมียอดขายสูงสุดในอุตสาหกรรมประเภทผลิตภัณฑ์ยางรถยนต์ (Bangkok Business News. 2001, 1) โดยสามารถขยายกำลังผลิตจากเดิม ซึ่งผลิตที่โรงงานบริดจสโตนรังสิตเพียงแห่งเดียว บริษัทฯเองได้มีการสร้างโรงงานบริดจสโตนหนองแคอีกแห่งเพื่อรองรับการขยายการผลิต เพื่อรองรับตลาดภายในประเทศ และต่างประเทศเมื่อ ปีพ.ศ. 2536

อย่างไรก็ตาม นับตั้งแต่ ประเทศไทยประสบปัญหาเศรษฐกิจภายหลังรัฐบาลประกาศลอยตัวค่าเงินบาทตั้งแต่วันที่ 2 กรกฎาคม พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมทั่วไป รวมทั้งอุตสาหกรรมยางรถยนต์โดยรวมลดลง ส่งผลให้ภาวะการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมยางรถยนต์รุนแรงขึ้น ความจำเป็นในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การควบคุมต้นทุนการผลิต การยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ การส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทุกองค์กรธุรกิจ รวมทั้งบริษัทไทยบริดจสโตนจำกัดในอันที่จะสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) กับคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมด้วยเช่นเดียวกัน

จากผลกระทบภายนอกองค์กรธุรกิจดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารระดับสูงสุดของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ต้องกำหนดภารกิจ นโยบาย รวมถึงเป้าหมายบริษัทให้สามารถรองรับผลกระทบจากภายนอกบริษัทให้ได้อย่างมีประสิทธิผล การที่จะนำนโยบายดังกล่าวมาปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทจึงถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญ ซึ่งผู้บริหารหรือพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ทุกคนจำเป็นจะต้องมีวิธีการบริหารหรือรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานของตนเองเต็มใจยอมรับ รวมทั้งปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานและบริษัท เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิผลและเต็มใจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และจากผลการประเมินความสำเร็จของงาน โดยใช้ระบบการประเมินการบริหารงานตามเป้าหมาย Management By Objective, MBO ของพนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งปฏิบัติงานที่โรงงานบริดจสโตนรังสิต และโรงงานบริดจสโตนหนองแค ในปี พ.ศ. 2543 พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาแต่ละคนมีผลการประเมินความสำเร็จของงานแตกต่างกันไป พนักงานระดับบังคับบัญชาบางคนมีผลการประเมินความสำเร็จการบริหารงานตามเป้าหมายในระดับสูง พนักงานระดับบังคับบัญชาบางคนมีผลการประเมินความสำเร็จการบริหารงานตามเป้าหมายในระดับปานกลาง และพนักงานระดับบังคับบัญชาบางคนมีผลการประเมินความสำเร็จการบริหารงานตามเป้าหมายในระดับต่ำ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าปัจจัยสำคัญของความสำเร็จของงาน ซึ่งแตกต่างกันดังกล่าวเกิดจากพนักงานระดับบังคับบัญชาแต่ละคนมีภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ในอันที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่รับผิดชอบเต็มใจยอมรับ รวมทั้งปฏิบัติงานตามนโยบายหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่งผลให้ความสำเร็จของการบริหารงานตามเป้าหมายของพนักงานระดับบังคับบัญชาแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกัน

จากรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและต่างประเทศ โดยการใช้ทฤษฎีสามมิติของเรดดินและแบบทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำของวิลเลียม เจ. เรดดิน (Management Style Diagnosis Test (MSDT)) ไปใช้วิเคราะห์และประยุกต์ใช้ โดยรายงานวิจัยในต่างประเทศของวิลเลียม เจ. เรดดิน (Reddin 1970, 242-249) ใช้แบบทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำกับกลุ่มตัวอย่าง ในผู้บริหารหลายกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มหัวหน้าหน่วยงานอาสาสมัคร, กลุ่มหัวหน้าแผนก, กลุ่มผู้จัดการหน่วย, กลุ่มผู้จัดการฝ่าย, กลุ่มประธานกรรมการ และรองประธานการรรมการ, กลุ่มนายทหารยศต่าง ๆ ในองค์กรรัฐบาล องค์กรธุรกิจเอกชน สถาบันการศึกษาต่าง ๆ รวมทั้งรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ (สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวชช์ 2522, 174 , พัฒนา สงวนกล่ำจิตต์ 2526, 69-74, สุวัฒน์ ประเสริฐสม 2531, 90-93 , อวยชัย ชะบา 2532, 105 , เลิศ ไชยณรงค์ 2536, 137-138 , ชัชนา ดวงจินดา 2537, 93-94 , จรีรัตน์ ขอเหนี่ยวกลาง 2539, บทคัดย่อ) ทำให้ทราบถึงรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก วิธีการบริหารงาน ปรัชญาการทำงาน ในสภาพแวดล้อมที่ต่างกันไป ส่งผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด และรายงานผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยการใช้แบบทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ (Management Style Diagnosis Test (MSDT)) ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าการศึกษาวิจัยรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด โดยใช้แบบทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำดังกล่าว จะเป็นประโยชน์ต่อการทราบถึงรูปแบบภาวะผู้นำ ระดับมิติภาวะผู้นำด้านมิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติความมีประสิทธิผลของพนักงานระดับบังคับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บัญชาของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด และแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อสนองตอบต่อนโยบายและเป้าหมายของบริษัทได้ต่อไปในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา กับตัวแปร อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนงานที่สังกัด และระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

1.2.3 เพื่อศึกษาระดับมิติภาวะผู้นำด้านมิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติความมีประสิทธิผลของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด โดยใช้แบบทดสอบ Management Style Diagnosis Test (MSDT) ซึ่งสร้างโดยวิลเลียม เจ.เรดดิน ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน (Reddin's Three-Dimension Theory) และแปลเรียบเรียงโดยศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รักธรรม โดยมีรูปแบบของภาวะผู้นำเป็นดังนี้

1.3.1 **แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยมี 4 รูปแบบได้แก่**

1. ผู้นำหนีงาน (Deserter)
2. ผู้นำนักบุญ (Missionary)
3. ผู้นำเผด็จการ (Autocrat)
4. ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser)

1.3.2 **แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากมี 4 รูปแบบได้แก่**

1. ผู้นำตามกฎระเบียบ (Bureaucrat)
2. ผู้นำนักพัฒนา (Developer)
3. ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat)
4. ผู้นำนักบริหาร (Executive)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิจัยครั้งนี้เลือกแนวคิดทฤษฎีสามมิติของเรดดินมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยด้วยเหตุผล 4 ประการคือ

ประการแรก จากแนวคิดทฤษฎีสามมิติของเรดดิน กล่าวคือ มิติผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับคน (Relationship Oriented Dimension) มิติผู้นำให้ความสำคัญกับงาน (Task Oriented Dimension) และมิติผู้นำที่ให้ความสำคัญด้านความมีประสิทธิผล (Effectiveness Dimension) นับได้ว่าเป็นแนวคิดทฤษฎีที่มุ่งเน้นทั้งแกนราบและแกนตั้ง นั่นคือ การมองทั้งคน (People) งาน (Task) และประสิทธิผล (Effectiveness) ถือได้ว่าเป็นหลักของการบริหารองค์กรด้วยปรัญชาที่ครอบคลุมถึง 3 มิติ

ประการที่สอง เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ได้รวมแนวคิดทฤษฎีอื่น ๆ เข้ามาหรือประยุกต์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ถือได้ว่าได้มีการพัฒนามาอย่างเป็นขั้นเป็นตอน กล่าวคือ เป็นการให้ความสำคัญ ไม่ใช่เน้นคนอย่างเดียว เช่นการบริหารที่มุ่งแต่คนเป็นปัจจัยสำคัญ หรือเน้นงานแต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่ให้ความสำคัญกับคนหรือเน้นเฉพาะประสิทธิผลของงานเป็นหลักเท่านั้น เพราะการบริหารงาน ที่ได้ผลนั้นต้องการภาวะผู้นำที่จะต้องครอบคลุมปัจจัยตัวแปรต่าง ๆ ทั้งตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ที่นำไปสู่การลดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยให้หมดไป และเพิ่มภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากให้เพิ่มมากขึ้น

ประการที่สาม เป็นแนวคิดทฤษฎีเน้นหลักความจริงที่ว่าภาวะผู้นำมีหลายแบบ ไม่มีแบบของภาวะผู้นำดีที่สุด สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น ๆ ว่าเนื่องมาจากรูปแบบองค์กรธุรกิจเอกชน หรือหน่วยงานราชการต้องการเน้นการบริการประชาชน หรือธุรกิจ รัฐวิสาหกิจที่เน้นผลกำไรหรือปลอดภัยของประเทศชาติเป็นที่ตั้ง แบบภาวะผู้นำ ผู้นำที่มีประสิทธิผลย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์อันเป็นปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งด้วย

ประการที่สี่ ขั้นตอนการทดสอบภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีสามมิติของเรดดินเป็นไปอย่างชัดเจนและสามารถดำเนินการได้จนถึงขั้นนำผลมาวิเคราะห์และประเมินผล เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของภาวะผู้นำในองค์กรธุรกิจเอกชน รัฐวิสาหกิจ สถาบันการศึกษาหรือหน่วยราชการได้

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งปฏิบัติงานที่โรงงานบริดจสโตน รังสิตและโรงงานบริดจสโตนหนองแค ได้แก่ ผู้จัดการแผนกขึ้นไปจำนวน 36 คน หัวหน้าแผนก และรองหัวหน้าแผนก จำนวน 51 คน หัวหน้าคนงาน และรองหัวหน้าคนงาน จำนวน 81 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 168 คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.4.2 **กลุ่มตัวอย่าง** ผู้วิจัยใช้ประชากรซึ่งเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2544 เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 168 คน

1.4.3 **ตัวแปรของการวิจัย** ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรของการวิจัยดังนี้

1. ตัวแปรต้น
   - 1.1 อายุ
     - ก. ต่ำกว่า 35 ปี
     - ข. ตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป
   - 1.2 ระดับการศึกษา
     - ก. ต่ำกว่าปริญญาตรี
     - ข. ปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี
   - 1.3 ตำแหน่งงานปัจจุบัน
     - ก. หัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน
     - ข. หัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก
     - ค. ผู้จัดการแผนกขึ้นไป
   - 1.4 ส่วนงานที่สังกัด
     - ก. ส่วนงานหลัก (Line) หรือส่วนการผลิต (Production)
     - ข. ส่วนงานสนับสนุน (Staff)
   - 1.5 ระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา
     - ก. ต่ำกว่า 10 ปี
     - ข. ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป
2. ตัวแปรตาม
   - 2.1 ผู้นำหนีงาน (Deserter)
   - 2.2 ผู้นำนักบุญ (Missionary)
   - 2.3 ผู้นำเผด็จการ (Autocrat)
   - 2.4 ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser)
   - 2.5 ผู้นำตามกฎระเบียบ (Bureaucrat)
   - 2.6 ผู้นำนักพัฒนา (Developer)
   - 2.7 ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat)
   - 2.8 ผู้นำนักบริหาร (Executive)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.4.4 **หลักเกณฑ์กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำในแบบทดสอบ** Management Style Diagnosis Test (MSDT) ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน (อ้างใน ชัชนา ดวงจินดา 2537, 77) ดังแสดงในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 หลักเกณฑ์กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำในแบบทดสอบ MSDT ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน (อ้างในชัชนา ดวงจินดา 2537, 77)

แบบภาวะผู้นำ	รูปแบบภาวะผู้นำ	คะแนนระดับมิติภาวะผู้นำ		
		X= มิติมุ่งงาน	Y= มิติมุ่งความสัมพันธ์	Z= มิติความมีประสิทธิผล
1. มีประสิทธิผลน้อย	1.1 ผู้นำหนีงาน	น้อยกว่า 2	น้อยกว่า 2	น้อยกว่า 2
	1.2 ผู้นำนักบุญ	น้อยกว่า 2	มากกว่า 2	น้อยกว่า 2
	1.3 ผู้นำเผด็จการ	มากกว่า 2	น้อยกว่า 2	น้อยกว่า 2
	1.4 ผู้นำแบบประนีประนอม	มากกว่า 2	มากกว่า 2	น้อยกว่า 2
2. มีประสิทธิผลมาก	2.1 ผู้นำตามกฎระเบียบ	น้อยกว่า 2	น้อยกว่า 2	มากกว่า 2
	2.2 ผู้นำนักพัฒนา	น้อยกว่า 2	มากกว่า 2	มากกว่า 2
	2.3 ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ	มากกว่า 2	น้อยกว่า 2	มากกว่า 2
	2.4 ผู้นำนักบริหาร	มากกว่า 2	มากกว่า 2	มากกว่า 2

โดยระดับคะแนนมิติมีค่าตั้งแต่ 0.0 ถึง 4.0 ตามหลักเกณฑ์มาตรฐานการคิดคะแนนในแบบทดสอบ Management Style Diagnosis Test (MSDT) ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1.5.1 **รูปแบบภาวะผู้นำ** หมายถึง แบบของภาวะผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน แบ่งเป็น 8 รูปแบบ ได้แก่

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย มี 4 รูปแบบ ได้แก่

1. ผู้นำหนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำที่ขาดความสนใจทำงานให้สำเร็จ ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน จึงหนีงานและขัดขวางการทำงานของผู้อื่น และจะพยายามเข้าไปพัวพันกับเรื่องอื่น ๆ ให้น้อยที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ผู้นำนักบุญ (Missionary) ผู้นำรูปแบบนี้มีจิตใจ นึกถึงแต่สัมพันธภาพเหนือสิ่งอื่นใด เป็นบุคคลดีจนไม่กล้าขัดแย้งในสิ่งที่คนเองไม่เห็นด้วย และเชื่อว่าผลผลิตขององค์กรไม่สำคัญเท่ากับความสนิทสนมอันดีระหว่างกันและกัน

3. ผู้นำเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำรูปแบบนี้มุ่งงานเพียงอย่างเดียว โดยมิได้คำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ ไม่มีสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ไม่ไว้วางใจบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานก็ไม่ชอบ

4. ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) ผู้นำรูปแบบนี้ยอมรับความสำคัญของการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธภาพ แต่ไม่สามารถผสมผสานสองอย่างนี้ให้เข้ากันได้ จึงมีลักษณะเป็นคนโลเล บางครั้งก็หลอกเพื่อนร่วมงานเพื่อหลบปัญหา

แบบภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิผลมากมี 4 รูปแบบ ได้แก่

5. ผู้นำตามกฎระเบียบ (Bureaucrat) ผู้นำรูปแบบนี้ชอบทำงานตามกฎระเบียบทำได้ดีตามกฎ ข้อบังคับ และดำเนินการอย่างเคร่งครัดถูกต้อง ถือว่างานที่รับผิดชอบสำคัญมากต้องทำให้ดีที่สุด

6. ผู้นำนักพัฒนา (Developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี สามารถจูงใจบุคคลอื่น มุ่งพัฒนาบุคคล และเชื่อในความสามารถของทุกคน

7. ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat) เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติและดำเนินงานของตน มีความชำนาญในการสั่งงานอย่างมีศิลป์ ทำให้ได้ผลงานดีมีประสิทธิภาพ

8. ผู้นำนักบริหาร (Executive) เป็นผู้นำที่เป็นตัวอย่างของผู้บังคับบัญชา มีประสิทธิภาพมาก รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด คำนึงถึงความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน และทำงานเป็นแบบอย่างที่ดี บรรยากาศในการทำงานมีแต่ความอบอุ่น รักใคร่เป็นนิจ สมาชิกในกลุ่มมีขวัญกำลังใจดี

1.5.2 **มิติภาวะผู้นำ** หมายถึง พฤติกรรมการมุ่งความสำคัญการบริหารงานของผู้บริหารหรือผู้นำด้านต่าง ๆ ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน ได้แก่

1. มิติมุ่งงาน (Task Oriented Dimension) หมายถึง พฤติกรรมการมุ่งความสำคัญของการบริหารในด้านงานผลการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของงานเป็นหลัก

2. มิติมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Oriented Dimension) หมายถึงพฤติกรรมการมุ่งความสำคัญของการบริหารด้านความสัมพันธ์กับคน ผู้ร่วมงาน การสร้างบรรยากาศของการทำงาน การให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคคล เป็นหลัก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. มิติความมีประสิทธิผล (Effectiveness Dimension) หมายถึง ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้นำ

1.5.3 **บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด** เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ยางรถยนต์ และผลิตภัณฑ์ยางอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 22 มิถุนายน พ.ศ. 2510 โดยการร่วมทุนระหว่างกลุ่มบริษัทบริดจสโตน (Bridgestone Corporation) บริษัท มิตซูบิชิ โชจิไคชา จำกัด (Mitsubishi Shoji Kaisha Co., Ltd.) และผู้ถือหุ้นชาวไทย ปัจจุบันมีโรงงาน 2 แห่งคือ โรงงานไทยบริดจสโตนรังสิต และ โรงงานไทยบริดจสโตนหนองแค

1.5.4 **พนักงานระดับบังคับบัญชา** คือพนักงานซึ่งมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานหน่วยงานที่สังกัดในระดับแผนก ฝ่ายและโรงงาน ได้แก่พนักงานระดับรองหัวหน้าคนงาน หัวหน้าคนงาน รองหัวหน้าแผนก หัวหน้าแผนก ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการโรงงาน ทั้งโรงงานไทยบริดจสโตนรังสิต และโรงงานบริดจสโตนหนองแค

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทำให้ทราบถึงรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชาในปัจจุบันของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

1.6.2 ทำให้ทราบตัวแปรต่าง ๆ ที่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนงานที่สังกัด และระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

1.6.3 ทำให้ทราบถึงระดับมิติภาวะผู้นำด้านมิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติความมีประสิทธิผลของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

1.6.4 ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ต่อไปในอนาคต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1 บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

2.1.1 ประวัติความเป็นมา
2.1.2 ลักษณะการดำเนินธุรกิจ
2.1.3 โครงสร้างการบริหารงาน
2.1.4 ผลิตภัณฑ์

2.2 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ

2.2.1 ผู้นำและภาวะผู้นำ
2.2.2 รูปแบบของภาวะผู้นำ

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

2.1.1 ประวัติความเป็นมา

บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด เป็นองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ยางรถยนต์และผลิตภัณฑ์ยางอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เริ่มก่อตั้งบริษัท เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน พ.ศ. 2510 โดยใช้ชื่อว่า บริษัทยางไทยญี่ปุ่นจำกัด (Thai Japan Tire Co.,Ltd) โดยการร่วมทุนระหว่างกลุ่มบริษัทบริดจสโตน (Bridgestone Corporation) บริษัทมิตซูบิชิโชจิไคชาจำกัด (Mitsubishi Shoji Kaisha Co.,Ltd.) ประเทศญี่ปุ่น 60% และผู้ถือหุ้นชาวไทยอีก 40% เป็นเงินทุน 200 ล้านบาท หลังจากนั้นชื่อบริษัทได้เปลี่ยนมาเป็นชื่อบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ตั้งแต่ วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2511 เป็นต้นมา

บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีโรงงานแห่งแรกตั้งอยู่ที่ 14/3 ถ.พหลโยธิน ต.คลองหนึ่ง อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี 12120 เริ่มเปิดดำเนินการผลิตครั้งแรกเมื่อวันที่ 22 มกราคม พ.ศ. 2512 โดยใช้ชื่อทางการค้าของผลิตภัณฑ์ว่า "บริดจสโตน" (Bridgestone) โรงงานแห่งนี้ได้เริ่มผลิตยางเรเดียลผ้าใบ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2514 เริ่มนำกิจกรรม QCC. (Quality Control Circle) เข้ามาใช้เป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ครั้งแรกในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2517 เริ่มผลิตยางเรเดียลเส้นลวดเหล็กกล้าในปี พ.ศ. 2520 ได้การรับรองเครื่องหมายคุณภาพผลิตภัณฑ์ มอก. จากกระทรวงอุตสาหกรรมในปี พ.ศ. 2527 หลังจากนั้น ในปี พ.ศ. 2533 ได้เริ่มผลิตยางในชื่อทางการค้าอีกชื่อหนึ่งคือ "ไฟร์สโตน" (Firestone) โรงงานแห่งนี้ได้เริ่มดำเนินการผลิตยางรถบรรทุก และรถโดยสารโครงสร้างแบบเรเดียล (Truck and Bus Radial tire) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 ในปี พ.ศ. 2538 โรงงานแห่งนี้ได้รับการรับรองระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 และระบบบริหารงานสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ในปี พ.ศ. 2543

ในปี พ.ศ. 2536 บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ได้เริ่มก่อสร้างโรงงานบริดจสโตนหนองแคเป็นแห่งที่ 2 ซึ่งตั้งอยู่ที่เลขที่ 75 กม.82 ถ.พหลโยธิน ต.ไผ่ต่ำ อ.หนองแค จ.สระบุรี 18140 เงินลงทุน 2,650 ล้านบาท และเริ่มเปิดดำเนินการผลิตเมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม พ.ศ. 2538 เป็นต้นมา โรงงานแห่งนี้ได้รับการรับรองระบบการบริหารงานคุณภาพ QS 9000 และ ISO 9001 ในปี พ.ศ. 2541 และ ระบบการบริหารงานสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ในปี พ.ศ. 2543

2.1.2 **ลักษณะการดำเนินธุรกิจ**

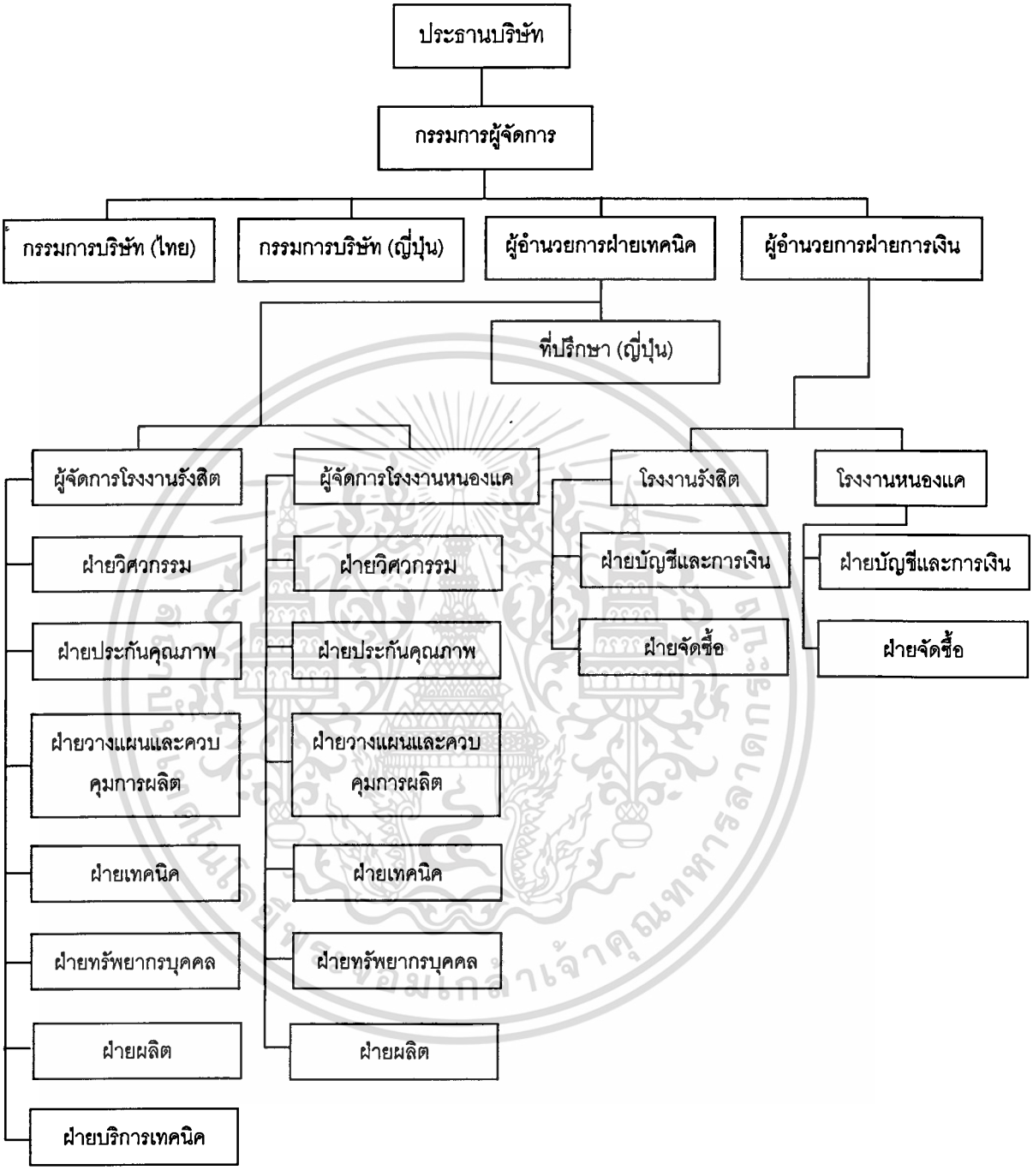
บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด เป็นองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ยางรถยนต์และผลิตภัณฑ์ยางอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีปรัชญาการดำเนินธุรกิจซึ่งถือเป็นปรัชญาของ กลุ่มบริษัทบริดจสโตน (Bridgestone Corporation) ทั่วโลกคือ "บริดจสโตนผลิตยางดีเยี่ยมเพื่อรับใช้สังคม" (Serve society with products of superior quality) ภายใต้นโยบาย "บริดจสโตนจะมุ่งมั่นผลิตสินค้าและให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยคำนึงถึงคุณภาพ ประสิทธิภาพ ความปลอดภัย และการสร้างสรรค์สังคม"

บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์โดยผ่านบริษัท บริดจสโตนเซลล์ (ประเทศไทย) จำกัด ไปยังบริษัทผู้ประกอบรถยนต์ (OEM : Original Equipment Manufacturers) ตัวแทนจำหน่าย (Dealers) ร้านค้าปลีกทั่วไป ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1.3 โครงสร้างการบริหารงาน

บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีโครงสร้างการบริหารงาน ดังนี้



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารงานบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

โครงสร้างบริหารงานในโรงงานทั้ง 2 แห่งจะแบ่งเป็นส่วนงาน 2 ส่วนคือ ส่วนงานหลัก (Line) หรือส่วนการผลิต (Production) ซึ่งได้แก่ฝ่ายผลิตซึ่งจะมีผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก หัว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หน้าแผนก รองหัวหน้าแผนก หัวหน้าคนงาน รองหัวหน้าคนงาน เป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบควบคุม ดูแล บริหารงานคนงาน (Worker) ในบังคับบัญชาในแต่ละแผนกย่อยทั้งสิ้น 10 แผนก

อีกส่วนหนึ่งคือ ส่วนงานสนับสนุน (Staff) ได้แก่ ฝ่ายวิศวกรรม, ฝ่ายประกันคุณภาพ, ฝ่ายวางแผนและควบคุมการผลิต, ฝ่ายเทคนิค, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, ฝ่ายบริการเทคนิค, ฝ่ายบัญชีและการเงิน และฝ่ายจัดซื้อ โดยมีผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก หัวหน้าแผนก รองหัวหน้าแผนก เป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบควบคุมดูแล บริหารงาน พนักงาน (Staff) ในบังคับบัญชาของแต่ละแผนกย่อย คือฝ่ายวิศวกรรม 15 แผนก ฝ่ายประกันคุณภาพ 5 แผนก ฝ่ายวางแผนและควบคุมการผลิต 6 แผนก ฝ่ายเทคนิค 8 แผนก ฝ่ายทรัพยากรบุคคล 6 แผนก ฝ่ายบริการเทคนิค 5 แผนก ฝ่ายบัญชีและการเงิน 3 แผนก และฝ่ายจัดซื้อ 4 แผนก รวมทั้งหมด 52 แผนก

ปัจจุบัน โรงงานบริดจสโตน รังสิตและหนองแค มีพนักงานทั้งสิ้น ณ วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2544 ดังนี้

ก. โรงงานบริดจสโตนรังสิต พนักงานรวม 1,485 คน เป็นพนักงานชาย 1,448 คน หญิง 37 คน อายุเฉลี่ย 36.25 ปี อายุงานเฉลี่ย 13.89 ปี

ข. โรงงานบริดจสโตนหนองแค พนักงานรวม 1,015 คน เป็นพนักงานชาย 939 คน พนักงานหญิง 76 คน อายุเฉลี่ย 28.0 ปี อายุงานเฉลี่ย 6.94 ปี

2.1.4 ผลิตภัณฑ์

บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ทั้ง 2 โรงงานผลิตผลิตภัณฑ์ยางรถยนต์และผลิตภัณฑ์ยางอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่ ยางสำหรับรถนั่ง, ยางรถบรรทุก, ยางรถโดยสาร, ยางใช้ในงานเกษตรกรรม, ยางใช้ในการก่อสร้างถนน, ยางในรถยนต์, ยางรอง, ยางหล่อดอกสำหรับรถบรรทุกและรถโดยสาร (Retread), ผลิตภัณฑ์ยางสำหรับถุงลมหล่อดอก (Curing Bag), ผลิตภัณฑ์ยางสำหรับยางหล่อดอก (Camel Back)

2.2 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ

2.2.1 ผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทุกประเภท ไม่ว่าองค์กรธุรกิจ เอกชน ราชการ หรือองค์กรเพื่อสาธารณประโยชน์ บทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการชี้แนะควบคุมสั่งการ วางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์กรโดยส่วนรวม ประสิทธิภาพขององค์กรนั้นส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และพยายามทำตนให้เป็นที่น่าเลื่อมใสศรัทธาของผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง ประสิทธิภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของผู้บริหารขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ เช่น ทักษะ ความรู้ความเข้าใจในหลักการการบริหารงาน และคุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้บริหาร ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวเหล่านั้นมิใช่สิ่งที่ผู้บริหารมีมาแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารได้จากการศึกษา ฝึกฝน และการปฏิบัติของผู้นำหรือผู้บริหาร คำว่า "ผู้นำ" มีความหมายใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกับคำอื่น ๆ อีกหลายคำ เช่น หัวหน้า (Head) เจ้านาย (Boss) ผู้บังคับบัญชา (Superior) ผู้บริหาร (Adminstrator) หรือผู้จัดการ (Manager) การเลือกใช้คำใดนั้นขึ้นกับลักษณะของกิจการและระดับชั้นของการบริหาร

1. ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการและนักวิจัยได้ให้ความหมายของผู้นำไว้หลายท่านได้แก่

ฟีฟเนอร์ และเชอร์วูด (Pfiffner and Sherwood 1965, 350) ให้ความหมายของผู้นำว่าเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพล เพื่อให้บังเกิดผลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ

อิงลิช และอีวา (English and Eva 1960, 289) กล่าวว่า ผู้นำควรมีคุณสมบัติ เป็นผู้ที่สามารถชี้แจง ควบคุมทัศนคติ หรือการกระทำของผู้ตามในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้

แมคเดวิด และฮาราริ Mcdavid and Harari 1974, 294 (อ้างใน สงวนศรี วิวัชชัย 2527, 125) อธิบายว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลผู้มีอิทธิพลในการควบคุมหรือชี้นำพฤติกรรมของคนอื่น ๆ ในกลุ่ม

บุญทัน ดอกไธสง (2535, 266) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง

1) ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
2) เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ
3) ผู้นำไม่เพียงคอยวางแผนและผลักดัน แต่ยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มเพื่อปฏิบัติการงานให้บรรลุเป้าหมาย

ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ (2528, 78) อธิบายความหมายของผู้นำว่าคือบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยินยอมจากสมาชิกในกลุ่มให้เป็นหัวหน้า และมีหน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจของกลุ่ม

สุชา จันทร์เอม (2524, 96) ผู้นำคือผู้ประสานงานทุก ๆ ด้าน ตลอดจนรับผิดชอบงานของคณะให้ดำเนินไปด้วยดีและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

นิภา แก้วศรีงาม (2527, 126) ผู้นำคือ บุคคลผู้มีฐานะตำแหน่งพิเศษเหนือกว่าสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ซึ่งจะเป็นผู้ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถพิเศษอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลยกย่องนับถือ ศรัทธา และสามารถจูงใจคนให้คล้อยตามตนได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กัสกิน (Guskin 1970, 65 อ้างใน สงวนศรี วิวัชชัย 2527, 125) อธิบายว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่กลุ่มเลือกให้เป็นตัวแทนของกลุ่ม

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, 111) มองผู้นำในแง่ความสามารถมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นว่า คือ ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีแนวทาง หรือวิธีการชักจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามที่ผู้นำได้กำหนดไว้ โดยผู้นำที่ดีจะกล้ารับผิดชอบ และสนใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงไป และสามารถเข้าใจถึงความต้องการของผู้ตาม ดังนั้น การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงต้องเป็นผู้ที่สนใจคน พยายามเข้าไปรับรู้ข้อปัญหาที่ผู้ตามกำลังประสบอยู่ และพยายามหยั่งความรู้สึกของผู้ตามที่มีต่อปัญหา ต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อสภาพแวดล้อมของงาน เพราะการคุ้นเคยกับปัญหาและความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานจะช่วยให้ผู้นำสามารถได้รับข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ นำไปใช้แก้ไขปรับพฤติกรรมการทำงานของผู้ตามได้ดี ความมั่นใจของกลุ่มที่มีต่อผู้นำ ความศรัทธาเต็มใจปฏิบัติตามผู้นำก็นับว่าเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้ผู้นำมีประสิทธภาพสูงขึ้น

จากความหมายที่กล่าวมาผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้นำเป็นคำที่มีความหมายอยู่ในตัวเองซึ่งก็คือผู้ที่มีหน้าที่ในการนำผู้อื่น เป็นบุคคลที่กลุ่มเลือกขึ้นมาว่ามีความเหมาะสมในการนำทางพวกเขาดังนั้นผู้บริหารบางคนจึงอาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริง อาจเป็นเพียงผู้มีอำนาจหน้าที่ (Authority) ในการบังคับบัญชาผู้อื่น ดังที่เสนาะ ติเยาว์ (2535, 6) ได้กล่าวถึงความแตกต่างของผู้บริหารกับผู้นำไว้ว่า ผู้บริหารคือคนที่สามารถทำให้บุคคลอื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ไม่ว่าบุคคลเหล่านั้นจะมีความพอใจหรือไม่ก็ตาม ส่วนผู้นำเป็นผู้ที่ทำให้ผู้อื่นเดินทางไปสู่จุดหมายปลายทางด้วยความเต็มใจ

2. **ความสำคัญของผู้นำ**

องค์กรแต่ละแห่งประกอบด้วยบุคลากรจำนวนมากหรือน้อยต่างกันขึ้นอยู่กับขนาดภาระกิจและชนิดขององค์กร ลักษณะของบุคลากรที่รวมตัวอยู่ในองค์กร ย่อมมีความแตกต่างกันในเรื่องค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Belief) บุคลิกภาพ (Personality) ความคิดเห็นและความรู้ (Opinion and Knowledge) และเป้าหมายส่วนตัว (Personal Goal) ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้ง (Conflict) ในองค์กรหรือในกลุ่มบุคคลนั้น ในการประสานความขัดแย้ง ชักจูงให้บุคลากรในองค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ร่วมมือกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จำเป็นต้องมีบุคลากรคนหนึ่งที่กลุ่มยอมรับนับถือ สามารถชี้นำกลุ่มให้กระทำตามในสิ่งที่ปรารถนาได้ ซึ่งเราเรียกบุคลากรนั้นว่าผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน นำองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงเป็นบุคคลที่ขาดไม่ได้ในองค์กร ซึ่งผลงานขององค์กรที่ปรากฏออกมาจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่า ผู้นำในองค์กรนั้นมีภาวะผู้นำเป็นอย่างไร ดังที่ ไพฑูรย์ เจริญพันธุวงศ์ (2525, 5) ให้ความเห็นว่า ภาวะความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญมากและสมควรศึกษาวิเคราะห์ เนื่องจากภาวะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความเป็นผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าผู้นำนั้น ๆ มีความสามารถ และมีลักษณะผู้นำเหมาะสมแก่ตำแหน่งเพียงใด ซึ่งตรงกับข้อสังเกตของสมปราชญ์ จอมเทศ (2516, 67 , อ้างใน ชัชนา ดวงจินดา 2537, 34) ที่ว่า ความสามารถและประสิทธิภาพขององค์กรจะดีหรือไม่เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำในองค์กรนั้น ๆ และลักษณะแบบแผนสำหรับยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติในองค์กรจะเป็นอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำในองค์กร หากผู้นำเป็นผู้มีความรู้ มีจริยธรรม และมีความสามารถแล้วงานย่อมดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529, 13) ให้ความเห็นว่า เมื่อมีบุคคลอยู่ร่วมกัน มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเมื่อใดย่อมเกิดบุคคลขึ้น 2 ประเภท คือ ผู้นำกับผู้ตาม ผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมจึงขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของผู้นำ และผู้ตามที่จะร่วมมือปฏิบัติเพื่อให้กิจกรรมสำเร็จลงไปด้วยดี ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งเหนือองค์ประกอบใด ๆ คือคุณภาพของผู้นำ เพราะหากผู้นำขาดคุณภาพ กิจกรรมของหน่วยงานนั้น ๆ จะดำเนินไปสู่ความสำเร็จไม่ได้เลย ดังนั้น องค์กรแต่ละแห่งจึงต้องพยายามหาผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำที่มีคุณภาพ เพราะผู้นำที่มีความรู้ความสามารถจะชักจูงผู้ตามให้เกิดความร่วมมือในการบรรลุจุดประสงค์และเป้าหมายได้

3. **หน้าที่ของผู้นำ**

สมพงษ์ เกษมสิน (2525, 227) ได้จำแนกหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

1) เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ
2) เป็นผู้ที่ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
3) เป็นผู้เสนอแนวการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
4) เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์กร เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
5) เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน

สุชา จันทร์เอม (2524, 97) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำว่ามีดังนี้

1) บริหารงานในกลุ่มสมาชิก
2) วางนโยบายและแผนงานของกลุ่ม
3) ดูแลปกครองกลุ่มสมาชิกให้มีความสามัคคีต่อกัน
4) เป็นตัวอย่างหรือแบบฉบับในการทำงานแก่สมาชิกในกลุ่ม
5) เป็นผู้ให้ความยุติธรรมและความอบอุ่นแก่สมาชิกในกลุ่ม
6) ผู้รับผิดชอบแทนสมาชิกในกลุ่มเมื่อถึงคราวต้องตัดสินใจต่าง ๆ

ออลล์และฮอว์กินส์ (Eall and Hawkins อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน 2525, 227) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำมีหน้าที่อันสำคัญมากมายเป็นเอนกประการดังนี้

1) เป็นนักบริหารที่ดี (Good Executive)
2) เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) เป็นผู้วางแผน (Planner)

4) เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)

5) เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External Group Representative)

6) เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Control of Internal Relationship)

7) เป็นผู้ให้คุณให้โทษ (Purveyor of Rewards and Punishments)

8) เป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitrator)

9) เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก (Group Symbol)

10) เป็นแบบอย่างที่ดี (Example)

11) เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)

12) เป็นผู้ยอมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์กร (Scapegoat)

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าจากหน้าที่และภารกิจที่มากมายของผู้บริหาร สามารถสรุปได้ว่าผู้นำเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีภารกิจที่จะต้องทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้อย่างสัมฤทธิผลด้วยความตั้งใจ

4. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) อาจตรงกับคำภาษาไทยอื่น ๆ ที่มีความหมายในทำนองเดียวกันเช่น การเป็นผู้นำ, ความเป็นผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทั้งในประเทศ และต่างประเทศจำนวนมากซึ่งพอจะรวบรวมได้ดังนี้

ทีด (Tead 1935, 20 อ้างใน จรีรัตน์ ขอเหนี่ยวกลาง 2539, 18) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง กิจกรรมของการใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติภาระกิจอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยความเห็นชอบ (Leadership is the activity of infulencing people at cooperate toward some goal which they come to find desirable)

สมยศ นาวีการ (2530, 194) ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือของกลุ่มเพื่อทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ประสบความสำเร็จ

สุพัตรา สุภาพ (2536, 46) ภาวะผู้นำหมายถึง การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อจะได้มีการดำเนินการไปตามเป้าหมายที่วางไว้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, 99) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถในการวางแผน การจัดองค์กร การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจและการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิลเมอร์ (Gilmer 1974, 4 อ้างในเลิศ ไชยณรงค์ 2536, 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นศิลปะของการสร้างศรัทธาให้เกิดกับผู้อื่น และนำเขาเหล่านั้นปฏิบัติภาระกิจให้ลุล่วงไปได้

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมา พอจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่มเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Followers) และสถานการณ์ (Situation)

5. **ทฤษฎีภาวะผู้นำ** (Leadership Theories)

มีผู้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำหลายทฤษฎี ผู้วิจัยได้รวบรวมจากตำราวิชาการเรื่อง พฤติกรรมองค์การ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2541, 197-202) ซึ่งมีสาระสำคัญของทฤษฎีดังนี้คือ ผู้นำที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย (1) มีลักษณะที่เป็นสากล และมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ (2) ลักษณะพฤติกรรมมีสภาวะเป็นผู้นำ (3) ผู้นำตามสถานการณ์มีลักษณะเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (4) คุณลักษณะของผู้นำจะมีหลายทัศนะ ภาวะผู้นำจะมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ ปรากฏขึ้น ทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญมี 3 ทฤษฎีหลัก ๆ ดังนี้

1) **ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ**

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) คือ ทฤษฎีซึ่งเสาะแสวงหาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพด้านสังคม ด้านร่างกาย หรือด้านสติปัญญา ซึ่งแยกให้เห็นความแตกต่างของคนที่เป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำมีดังนี้

1.1) มีพลังและความทะเยอทะยานสูง

1.2) มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น

1.3) มีความซื่อสัตย์สุจริตและความซื่อตรง

1.4) มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

1.5) มีความเฉลียวฉลาด

1.6) มีความรอบรู้ในการทำงาน

บุคคลที่มีความเป็นผู้นำในตนเอง หมายถึง บุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการปรับบุคลิกภาพให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ แต่อย่างไรก็ตามยังไม่มีการรับรองว่าคุณลักษณะใดจะทำให้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

2) **ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม**

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership) คือ ทฤษฎีที่เสนอความเห็นว่ามีพฤติกรรมเฉพาะที่แยกผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ

ทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำ มีเกณฑ์ขั้นตอนในการคัดเลือกผู้นำเข้าไปในตำแหน่งต่าง ๆ ที่เป็นทางการของกลุ่มหรือในองค์การที่ต้องการผู้นำ การที่จะฝึกคนให้เป็นผู้นำได้ เราจะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้องสามารถออกแบบโปรแกรมที่จะสร้างรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมดังนี้

2.1) การศึกษา ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies) เป็นทฤษฎีเชิงพฤติกรรมที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางที่สุด และเป็นแบบจำลองที่เห็นได้ชัดเจนคือ ทฤษฎีที่เป็นผลงานวิจัย ซึ่งเริ่มต้นที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) ในปี 1940 งานวิจัยเหล่านี้ได้พยายามเสาะแสวงหาทัศนะของพฤติกรรมของผู้นำ โดยเริ่มต้นจากทัศนะที่หลากหลายเป็นจำนวนมากกว่า 1,000 ชนิด นักวิจัยได้พยายามรวบรวมจัดหมวดหมู่ให้แคบเข้าจนในที่สุดเหลือเพียง 2 ทัศนะใหญ่ ๆ ซึ่งมีความเป็นจริงสำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งหมด ทัศนะทั้ง 2 ประการนี้ได้แก่

(1) ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) เป็นลักษณะของผู้นำซึ่งให้ความสำคัญที่บทบาทของตัวเอง และคาดหวังผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนการสร้างสรรค์ในการทำงานสูง ซึ่งจะเป็นได้จากการพิถีพิถันกับการมอบหมายงานและการคาดหวังในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการด้วย

(2) ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) เป็นผู้นำที่มีลักษณะแสดงความเป็นมิตร ความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความอบอุ่น ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้จะไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีความห่วงใยเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ทุกเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของการทำงานออกมาในรูปของความไว้ใจซึ่งกันและกัน

2.2) การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำซึ่งทำโดยศูนย์วิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน มีวัตถุประสงค์เพื่อหาพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการทำงาน

กลุ่มของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ข้อสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำ 2 ประการคือ (1) ผู้นำที่มุ่งที่พนักงาน (Employee Oriented) (2) ผู้นำที่มุ่งความสำคัญทางการผลิต (Production Oriented)

(1) ผู้นำที่มุ่งที่พนักงาน (Employee Oriented) คือบุคคลที่มุ่งที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะให้ความสนใจกับบุคคล ได้แก่ ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผลผลิตขององค์กรและความพึงพอใจในระดับสูง

(2) ผู้นำที่มุ่งความสำคัญทางการผลิต (Production Oriented) เป็นผู้นำที่มุ่งที่จะบรรลุด้านเทคนิคการทำงานและลักษณะงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำที่มุ่งที่พนักงาน จะมีความรักผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ได้ผลผลิตสูงและพนักงานพอใจในการทำงานมากกว่า ส่วนผู้นำที่มุ่งที่ผลผลิตจะได้ผลผลิตต่ำและพนักงานมีความพอใจในการทำงานน้อย

2.3) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ตารางการจัดการข่ายเชื่อมโยงของ เบลค และ มูตัน (Blake and Mouton's Managerial Grid) ตารางการจัดการ (Managerial Grid) เป็นวิธีการซึ่งพัฒนาโดย เบลค และ มูตัน เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำโดยใช้ตารางซึ่งมีสองแกน คือแกนตั้งแทนการมุ่งที่คน และแกนนอนแทนการมุ่งที่งานหรือการผลิต นั่นคือ ทฤษฎีเสนอรูปแบบพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ (Two-Dimensional Leader Behavior)

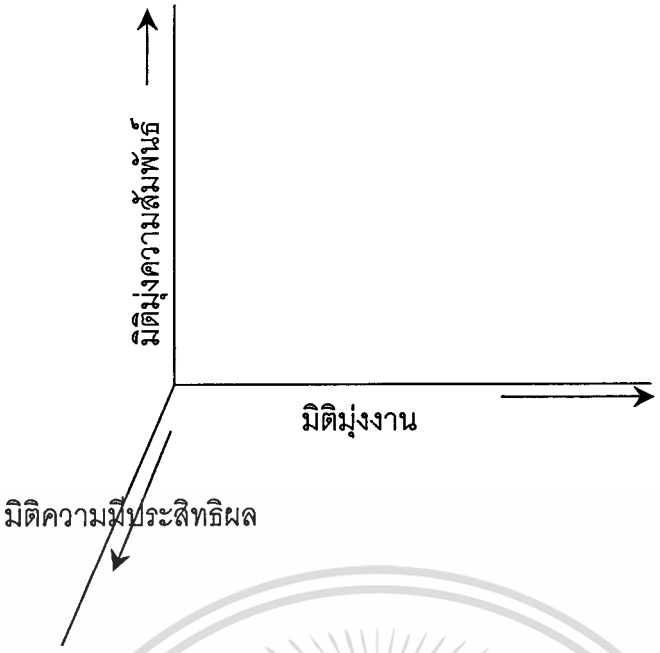
(1) ความสนใจในคน (Concern for People) หมายถึง การเอาใจใส่ทุกข์สุข ช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

(2) ความสนใจในงานหรือการผลิต (Concern for Production) หมายถึงการให้ความสนใจ และให้ความสำคัญต่องานมากกว่าคน ไม่ชอบมอบหมายงานหรือกระจายอำนาจ

2.4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของวิลเลียม เจ. เรดดิน ได้เสนอทฤษฎีโดยพิจารณาทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมตารางการจัดการข่ายเชื่อมโยงของ เบลค และ มูตัน ว่าสมควรเพิ่มมิติความมีประสิทธิผล (Effectiveness Dimension) อีกมิติหนึ่งเพิ่มเติมจากมิติความเอาใจใส่คนหรือมิติมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Oriented Dimension) และมิติความเอาใจใส่ในงานหรือการผลิตหรือมิติมุ่งงาน (Task Oriented Dimension) ทฤษฎีดังกล่าวเรียกว่าทฤษฎีสามมิติของเรดดิน (Reddin's Three-Dimension Theory) โดยมิติความมีประสิทธิผลก็คือ ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารนั้น ๆ

ทฤษฎีของวิลเลียม เจ. เรดดิน ไม่เพียงแต่จะขยายทฤษฎีภาวะผู้นำแบบข่ายเชื่อมโยงของ เบลค และ มูตัน ออกไปอีกขั้นหนึ่งเท่านั้น ยังได้กล่าวถึงสาระสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ไว้ด้วยคือ ความมีประสิทธิผลจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยวิลเลียม เจ. เรดดิน มีแนวคิดว่าสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์จะทำให้พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเป็นแบบที่มีประสิทธิผล (Effective) เมื่อสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์เหมาะสม และเป็นแบบที่ไม่มีประสิทธิผล (Ineffective) เมื่อสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ไม่เหมาะสม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.2 พฤติกรรมผู้นำแบบสามมิติตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน

3) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) ทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับการพิจารณาว่ามีสถานการณ์ใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลถูกนำเสนอว่ามาจากเงื่อนไขสถานการณ์ ซึ่งมีหลายรูปแบบ ความพยายามที่จะศึกษาปัจจัยสถานการณ์ว่ามีสถานการณ์ใดบ้างที่มีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำ ปัจจัยที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการ ได้แก่ (1) คุณภาพด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (2) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ (3) ความชัดเจนในบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา (4) บรรทัดฐานของกลุ่ม (5) ข่าวสารข้อมูลที่เพียงพอ (6) การยอมรับการตัดสินใจบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา (7) วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา ฯลฯ มีทฤษฎีมากมายที่พยายามแยกแยะปัจจัยด้านสถานการณ์เพื่อที่จะพิสูจน์ว่าสถานการณ์ใดมีอิทธิพลมากกว่ากัน โดยมีทฤษฎีที่สำคัญ ๆ 5 ทฤษฎีคือ

3.1) โมเดลเชิงสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler Model)

3.2) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เซย์ และบลองชาร์ด (Hersey and Blanchard Situational Leadership Theory)

3.3) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange Theory)

3.4) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (The Path-Goal Theory)

3.5) โมเดลผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Leader-Participation Model)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.1) โมเดลเชิงสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler Model)

ความเข้าใจเกี่ยวกับโมเดลเชิงสถานการณ์สำหรับภาวะผู้นำ เริ่มแรกได้พัฒนาโดยเฟรด ฟิดเลอร์ (Fred Fiedler) โมเดลเชิงสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler Contingency Model) ซึ่งอธิบายว่าประสิทธิผล (Effectiveness) ของผู้บริหารนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เหมาะสมที่สามารถเอื้ออำนวยให้ผู้นำมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม ทำให้พฤติกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มขึ้นอยู่กับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งแท้ที่จริงผู้นำแต่ละแบบที่แตกต่างกันจะมีประสิทธิผลเท่ากัน แต่ขึ้นอยู่กับว่าผู้นำนั้นกำลังทำงานในสถานการณ์อย่างไรเป็นสำคัญ ได้แก่

(1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relations) เป็นการแสดงให้เห็นทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการยอมรับผู้นำในเรื่องระดับความเชื่อมั่น ความไว้วางใจและความเคารพนับถือที่มีต่อผู้นำ สถานการณ์ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา

(2) โครงสร้างงาน (Task Structure) คือระดับโครงสร้างของงานที่มีการมอบหมายให้เป็นไปตามขั้นตอนของงาน ซึ่งจะมีความชัดเจนของเป้าหมายงานมากน้อยอย่างไร โครงสร้างงานซึ่งมีระเบียบวิธีปฏิบัติงานระบุไว้ชัดเจน ภายใต้สถานการณ์นี้ อิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีจำกัด เพราะว่าโครงสร้างงานจะลดอิทธิพลของผู้นำลง ในทางตรงกันข้าม ถ้าโครงสร้างงานมีระเบียบวิธีปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ซ้ำซ้อน คลุมเครือ ภายใต้สถานการณ์นี้ ผู้บริหารจะประสบปัญหาในการกำหนดความรับผิดชอบ ผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งมีปัญหาต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

(3) อำนาจตามตำแหน่งงาน (Position Power) คือขอบเขตของอำนาจที่เป็นทางการของผู้บริหารที่มีเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาหรืออำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งในองค์กร ซึ่งบุคคลนั้นครองอยู่ เช่น การจ้าง การไล่ออก ระเบียบวินัย การเลื่อนขั้น และการขึ้นเงินเดือน อำนาจตามตำแหน่งงานประเมินในลักษณะของการมีจุดแข็ง หรือมีจุดอ่อน

ฟิดเลอร์ ได้พัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีวัตถุประสงค์ในการวัดประเมินผลบุคคลว่าให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของบุคคล (Least Preferred Co-Worker (LPC) Questionnaire) แบบสอบถามนี้แสดงการวัดว่าบุคคลเป็นแบบมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ตามสถานการณ์ 3 สถานการณ์คือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (2) โครงสร้างของงาน (3) อำนาจตามตำแหน่ง

และฟิดเลอร์ (Fiedler 1958, 243-257) ได้เสนอแนะว่า ผู้นำแบบมุ่งงานและผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ต่างเป็นแบบที่ดีด้วยกันทั้งนั้น ข้อสำคัญอยู่ที่แต่ละแบบนำไปใช้ถูกกับภาวะเงื่อนไขในเหตุการณ์หรือไม่ เพราะทั้งสองแบบไม่สามารถนำไปใช้ได้ดีในทุกสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสบความสำเร็จก็คือ ผู้ที่สามารถปรับพฤติกรรมของตนให้เข้ากับลักษณะของสถานการณ์และผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นอยู่ในสถานที่ เวลา สภาวะแวดล้อมหนึ่ง ๆ

3.2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เซย์ และบลองชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Theory) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ซึ่งถือเกณฑ์ว่าผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขาโดยขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ โดยเฉพาะความพร้อมของผู้ตาม ทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาโดยพอล เฮอร์เซย์ (Paul Hersey) และเคนเนทห์ เฮช. บลองชาร์ด (Kenneth H. Blanchard) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์นี้ได้มุ่งให้ความสำคัญกับผู้ตามว่ามีความพร้อม หรือมีวุฒิภาวะและผู้ตามเหล่านั้นยอมรับหรือปฏิเสธผู้นำ ผู้นำจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับปฏิกิริยาของผู้ตาม และความพร้อมของผู้ตาม (Readiness) เฮอร์เซย์ และบลองชาร์ด ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งมีความสามารถ และมีความปรารถนาที่จะสร้างงานโดยเฉพาะ

ผู้นำตามสถานการณ์ในทฤษฎีนี้จะมุ่ง 2 ทัศนะคือ พฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมความสัมพันธ์โดยจะพิจารณาในลักษณะสูงหรือต่ำ แล้วจึงรวมทั้ง 2 ลักษณะเข้าเป็นพฤติกรรมของผู้นำ 4 ประเภท คือ

(1) การบอกกล่าว (Telling) (พฤติกรรมการทำงานสูง-พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำต้องระมัดระวังในการกำหนดงานของพนักงานและอธิบายถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีที่ต้องทำ รูปแบบผู้นำแบบนี้จะทำงานดีที่สุดกับพนักงานซึ่งไม่เต็มใจ และขาดความสามารถหรือขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงาน

(2) การใช้งาน (Selling) (พฤติกรรมการทำงานสูง พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) เป็นผู้นำแบบบงการเกี่ยวกับงานและขณะเดียวกันก็ให้การสนับสนุนความต้องการของพนักงาน รูปแบบนี้มีประสิทธิผลสูงสุดเมื่อผู้ตามเต็มใจที่จะทำงานแต่ขาดทักษะที่เหมาะสม

(3) การมีส่วนร่วม (Participating) (พฤติกรรมการทำงานต่ำ-พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) ผู้นำจะมุ่งการติดต่อสื่อสารและให้การสนับสนุน และแสดงบทบาทในการอำนวยการเฉพาะอย่างเพื่อให้งานสำเร็จ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเหมาะกับผู้ตามมีทักษะและขาดความเชื่อมั่นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในงานของเขา

(4) การมอบหมายงาน (Delegating) (พฤติกรรมการทำงานต่ำ-พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะอำนวยการหรือให้การสนับสนุนต่ำ โดยให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยตัวเอง รูปแบบนี้จะทำงานดีที่สุดสำหรับผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและมีการจูงใจ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เซย์ และบลองชาร์ด เป็นที่แพร่หลายสำหรับผู้บริหาร เพราะใช้การจูงใจและมีความง่ายในการประยุกต์ใช้ แม้ว่าผู้วิจัยบางคนค้นพบระดับความพร้อมวิกฤตการณ์ เหตุการณ์ซึ่งท้าทายทฤษฎีนี้อยู่บนพื้นฐานที่ว่าความพร้อมของพนักงานไม่ใช่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่สำคัญที่สุดประการเดียวเสมอไป แต่จะต้องพิจารณารูปแบบการเป็นผู้นำด้วย

3.3) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก หรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Exchange (LME) Theory) ผู้นำจะสร้างกลุ่มพวกเดียวกันและกลุ่มคนที่เป็นพวกอื่นขึ้นมา ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในกลุ่มที่เป็นกลุ่มคนพวกเดียวกัน (In-Group) นี้จะมีสมรรถนะการทำงานที่สูงกว่า อัตราการออกจากงานน้อยและพอใจหัวหน้ามากกว่า ผู้นำมักจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนแตกต่างกัน และมีความโน้มเอียงที่จะพอใจผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำสิ่งต่าง ๆ ให้มากกว่า ซึ่งความสงสัยเหล่านี้ทำให้ผู้ศึกษาคือ George Graen และผู้ร่วมงานเขาได้พยายามสังเกต ซึ่งเป็นพื้นฐานของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-Member Exchange (LME) Theory) ในทฤษฎีนี้กล่าวว่าเนื่องจากแรงกดดันด้านเวลา ผู้นำจึงสร้างความสัมพันธ์พิเศษกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะกลุ่มเล็ก ๆ คนแต่ละคนในกลุ่มเล็กนี้จะมีความรู้สึกเป็นกลุ่มคนพวกเดียวกัน (In-Group) มากขึ้น เขาจะมีความไว้วางใจกันและได้รับความสนใจจากผู้นำในจำนวนที่ไม่เท่าเทียมกัน และดูเหมือนว่าจะได้รับสิทธิพิเศษบางอย่าง ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่นที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มนั้น ๆ จะกลายเป็นกลุ่มคนพวกอื่น (Out-Group) ซึ่งจะได้รับเวลาจากผู้นำของเขาน้อย ผู้นำให้รางวัลความชอบน้อยและถูกควบคุม มีความสัมพันธ์ในลักษณะหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งขึ้นอยู่กับอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ จากการศึกษาพบว่าผู้นำจะเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่เข้ามาเป็นกลุ่มคนพวกเดียวกับเขาจากลักษณะส่วนตัวบางประการ เช่น อายุ เพศ ทัศนคติ ซึ่งคล้าย ๆ กับผู้นำ

3.4) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาโดย โรเบิร์ต เจ. เฮ้าส์ (Robert J.House) เป็นทฤษฎีที่มุ่งที่พฤติกรรมที่เหมาะสมในหลายสถานการณ์ของผู้นำ ทฤษฎีนี้เสนอแนะว่า การบงการ การให้การสนับสนุน การมีส่วนร่วม หรือพฤติกรรมของผู้ที่มุ่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับลักษณะของบุคคลและสภาพแวดล้อม

จากทฤษฎีนี้พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นที่ยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความพอใจในทันที หรือเป็นแนวทางที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจในอนาคตได้ พฤติกรรมผู้นำจะมีการเคลื่อนไหว คือ (1) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจในการทำงานที่มีประสิทธิผล (2) จัดให้มีการฝึกสอนงานแนะแนว ช่วยเหลือ และให้รางวัลซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับประสิทธิผลของงานเฮ้าส์ ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 4 ประเภท เพื่อทดสอบการศึกษาของเขา คือ

(1) ผู้นำแบบบงการ (Directive Leader) ผู้นำประเภทนี้จะบอกลูกน้องให้รู้ว่าเขาคาดหวังอะไร จะมีตารางการทำงานให้ทำ จะมีการแนะแนวเป็นพิเศษถึงวิธีการทำงานคือการกำหนดมาตรฐานการทำงานเอาไว้ ซึ่งจะคล้ายกับผู้นำประเภทที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(2) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leader) ผู้นำประเภทนี้จะมีความเป็นมิตร จะสนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) จะให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้นความคิดและร่วมตัดสินใจ

(4) ผู้นำที่มุ่งที่ความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leader) ผู้นำประเภทนี้จะวางเป้าหมายที่ท้าทายและคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานได้ในระดับที่ดีที่สุด

ในทฤษฎีนี้ผู้นำจะได้รับการคาดหวังว่าจะเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่นและผู้นำคนเดียวกันจะสามารถแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์

สมรรถนะในการทำงานและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอิทธิผลในทางบวก ซึ่งผู้นำได้รับการชดเชยจากสิ่งที่ขาดหายไป อย่างไรก็ตาม ผู้นำซึ่งใช้เวลาในการอธิบายงานอย่างมากทั้ง ๆ ที่งานนั้นชัดเจนอยู่แล้ว หรือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ มีประสบการณ์ที่จะทำงานเหล่านั้นได้อย่างดี โดยที่ไม่ต้องมีผู้นำเข้าไปควบคุม แต่ผู้นำเห็นว่าถ้าไม่เข้าไปควบคุมจะทำให้งานไม่มีประสิทธิผล ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกว่าเกิดพฤติกรรมแบบบงการขึ้น และการที่ผู้นำเข้าไปควบคุมโดยไม่จำเป็น จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าผู้นำดูถูกความสามารถของเขา

3.5) โมเดลผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Leader-Participation Model) โมเดลผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือทฤษฎีผู้นำ ซึ่งจัดกลุ่มของกฎเกณฑ์เพื่อตัดสินใจหารูปแบบของการร่วมตัดสินใจในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

วิกเตอร์ เฮช. วรูม (Victor H. Vroom) และ ฟิลลิป เยททอน (Phillip Yetton) ได้พัฒนาโมเดลผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Leader-Participation Model) ซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โครงสร้างต้องการกิจกรรมที่ทำเป็นกิจวัตร และไม่เป็นกิจวัตร นักวิจัยได้มีการโต้แย้งกันว่าพฤติกรรมผู้นำต้องมีการปรับปรุงเพื่อเป็นสิ่งสะท้อนกลับถึงโครงสร้างงาน โมเดลของ Vroom และ Yetton เป็นสิ่งที่เป็นไปได้ โดยการจัดกลุ่มของกฎเกณฑ์ซึ่งจะใช้ในการตัดสินใจโดยบอกสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โมเดลจะเป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ซับซ้อน ซึ่งจะแสดงรูปแบบผู้นำ 5 แบบ ตามสถานการณ์

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำเช่นกรณี สต๊อกดิลล์ และคณะ (Stogdill and others 1956, unpaged) ศึกษาพบว่าองค์ประกอบตามสภาวะการณ์ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำ ความสามารถของผู้นำ และประเภทของผู้นำได้แก่งานที่ผู้นำกระทำ สภาพแวดล้อมขององค์กรหรือหน่วยงาน และคุณลักษณะของบุคคลที่ร่วมปฏิบัติงานด้วย ซึ่งฟิลเลย์ และโรเบิร์ต (Filley and Robert 1969, 409) ได้ศึกษาพบว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ความเป็นมาขององค์กร สภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ผู้ใต้บังคับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บัญชา บุคลิกภาพและวัฒนธรรมของสมาชิก รวมถึงเวลาที่ใช้ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ซึ่งการศึกษารูปแบบของผู้นำจะช่วยชี้ให้เห็นภาวะผู้นำที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี

ประชุม รอดประเสริฐ (2526, 61) กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบหรือประเภทความเป็นผู้นำมี 6 ชนิดคือ

(1) ผู้บังคับบัญชา (Superiors)

(2) ผู้ใต้บังคับบัญชา (Followers)

(3) ผู้ร่วมงาน (Associates)

(4) องค์กรหรือหน่วยงาน (Organization)

(5) ลักษณะของงาน

(6) ตัวแปรอื่น ๆ (Other Variables)

(1) ผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติภารกิจใด ๆ ของผู้นำที่มีผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาย่อมมีอิทธิพล และมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำเป็นอย่างมาก เช่น ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่ามีลักษณะเป็นผู้มุ่งงาน และต้องการให้มีผลงานมากย่อมต้องการให้ผู้บังคับบัญชาระดับรองลงไปมีลักษณะเป็นคนมุ่งงานด้วย หากผู้บังคับบัญชาระดับรองลงไปไม่สามารถกระทำตนให้เป็นไปตามความต้องการหรือความคาดหวัง ของผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่าแล้วจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ดังที่ วิลเลียม อี. เฮนรี (William E. Henry 1977, 141) ได้ให้แนวคิดว่า "เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาระดับรองลงไป จะต้องทราบถึงความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความก้าวหน้าขององค์กร ถ้าผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่ามีความคาดหวังสูง และต้องการให้องค์กรเจริญก้าวหน้าก็เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับรองลงมาที่ต้องแสดงความสามารถชักจูงให้ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกันปฏิบัติงานให้เป็นไปตามความคาดหวังและความต้องการของผู้บังคับบัญชานั้น"

(2) ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความเป็นผู้นำอย่างมากในทุกสถานการณ์ เพราะเป็นกลุ่มบุคคลที่จะเป็นตัวกำหนดว่าผู้นำควรใช้อำนาจชนิดใดในการบริหารงาน ซึ่งวิกเตอร์ เฮช วรูม (Victor H. Vroom 1960, 25) ได้ศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับประเภทหรือบุคลิกภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพยายามปรับเปลี่ยนวิธีการของตนให้สอดคล้องกับความคาดหวังหรือความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพยายามเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามความต้องการของตน

(3) ผู้ร่วมงาน หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งคล้ายคลึงหรือเทียบเท่ากันในหน่วยงาน ซึ่งหากบุคคลเหล่านี้สามารถทำงานเข้ากันได้เป็นอย่างดี ย่อมจะมีผลให้เกิดอำนาจต่อรองกับผู้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ สูง และถ้าผู้ร่วมงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมและความคาดหวังไปในทิศทาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เดียวกันย่อมมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจมากกว่าอิทธิพลที่มาจากผู้บังคับบัญชาเสียอีก ดังนี้ ผู้นำที่ดีจึงต้องทำความเข้าใจรับฟังแนวคิดและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน และอาจต้องร่วมปฏิบัติงานด้วยในบางครั้ง หากผู้นำเพิกเฉย การปฏิบัติงานก็จะไม่ได้ผล และไม่ได้รับการสนับสนุน ในที่สุดอาจทำให้ผู้นำนั้นไม่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้

(4) องค์กรหรือหน่วยงาน ลักษณะขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานของผู้นำอย่างมากเช่น กองทหารย่อมต้องการผู้นำที่เข้มแข็งบึกบึน การสั่งการ ดำเนินไปโดยเฉียบขาด ถ้าเป็นสถาบันการศึกษาก็จะต้องเป็นผู้ที่มีความสุภาพ อ่อนโยน และมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของสถาบัน องค์กรจึงมีลักษณะเช่นเดียวกับบุคคลคือมีรูปแบบโดยเฉพาะของตนเอง ซึ่งเป็นผลมาจากค่านิยม ประวัติความเป็นมาและกลุ่มคนขององค์กรนั้น

(5) ลักษณะของงาน งานเป็นกิจกรรมที่ทุกคนในหน่วยงานจะต้องร่วมกันจัดทำ หากเป็นงานที่มีโครงสร้าง (Structured Jobs) มีรูปร่างและทิศทางที่แน่นอน จะต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีพฤติกรรมมุ่งงานเป็นสำคัญ ส่วนงานที่ไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Jobs) ซึ่งไม่มีรูปแบบและทิศทางที่แน่นอนในการปฏิบัติ การปฏิบัติงานจะมีลักษณะเป็นพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์เป็นส่วนมาก โรเบิร์ต เจ. เฮาส์ (Robert J. House 1971, 321-338) เสนอลักษณะผู้นำที่ควรสัมพันธ์กับลักษณะงานที่มีโครงสร้าง และงานที่ไม่มีโครงสร้างว่า ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำงานหนักและเน้นถึงผลงานแล้ว ในการบริหารงานของผู้นำควรมุ่งเน้นความสัมพันธ์เพื่อผ่อนคลายความตึงเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานโดยขาดโครงสร้าง การบริหารงานของผู้นำควรมุ่งเน้นงาน โดยผู้นำจะต้องหาแนวทางการปฏิบัติงานให้และพยายามชักจูงให้ทุกคนได้ทำงานตามหน้าที่ของตน บางครั้งอาจใช้วิธีการบังคับด้วยความเฉียบขาด

(6) ตัวแปรอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำนั้นอาจพิจารณาจาก เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ และอื่น ๆ

เพศ ผู้นำชายสามารถใช้รูปแบบพฤติกรรมในการบริหารงานได้มากกว่าผู้นำหญิง และมีความสามารถในการตัดสินใจ และปฏิบัติงานสมบุกสมบันได้มากกว่าผู้นำหญิง ทั้งนี้ เพราะข้อจำกัดทางธรรมชาติหลายประการ (Helen M. Morsink 1970, 81)

อายุ ผู้นำที่มีอายุน้อยอาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมรับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานที่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีอายุมากกว่าผู้นำ และปฏิบัติงานในหน่วยงานมานานกว่า ผู้นำจึงต้องใช้ความสามารถหาวิธีการชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสกว่าปฏิบัติงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้ได้ ส่วนผู้นำที่มีอายุมาก ความอาวุโสจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดความคล้อยตาม และร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มที่มีผู้นำอายุน้อย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การศึกษาและประสบการณ์ เป็นตัวแปรที่สำคัญต่อการบริหารงาน ผู้นำที่มีการศึกษาดีและมีประสบการณ์มาก จะทำให้การตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การวางแผนงานมีความพร้อมและประสบความสำเร็จในการบริหารงานมากกว่าผู้นำที่มีการศึกษาน้อยและขาดประสบการณ์ องค์กรใดมีการขยายงานอย่างกว้างขวางและมีปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์กรเพิ่มขึ้น องค์กรนั้นจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีประสบการณ์ทั้งด้านเทคนิคและยุทธวิธี มีความสามารถในการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ให้การฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาได้เท่า ๆ กับต้องมีความสามารถทางด้านเทคนิค และการบริหาร จึงจะนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายได้ (สมพงษ์ เกษมสิน 2516, 404)

2.2.2 **รูปแบบของภาวะผู้นำ**

การพิจารณารูปแบบของภาวะผู้นำแบ่งการพิจารณาออกเป็น 3 หลักเกณฑ์ใหญ่ ๆ คือ

1. พิจารณาจากลักษณะและวิธีการใช้อำนาจ
2. พิจารณาจากสถานภาพ
3. พิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำ

1. พิจารณาจากลักษณะและวิธีการใช้อำนาจ เป็นการศึกษาลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่บริหารงานของผู้นำต่อผู้ร่วมงาน จากการวิจัยของ ไวท์ และลิปปิท (สมยศ นาวีการ 2525, 452 : อ้างจาก White and Lippit 1953, unpaged) ที่มหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa University) ในปี ค.ศ.1930 ชี้ให้เห็นรูปแบบของภาวะผู้นำ 3 รูปแบบคือ

1.1) ผู้นำเผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ ผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย และวิธีการที่ใช้เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำตัดสินใจคนเดียวและแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบ มีการควบคุมและบังคับบัญชาผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด

1.2) ผู้นำประชาธิปไตย (Democrat) เป็นผู้นำที่ถืออำนาจโดยคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ให้โอกาสมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการ ตัดสินปัญหาต่าง ๆ การติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในสถานการณ์ของการมีส่วนร่วมมีหลายทิศทางทั้งในแนวดิ่ง และแนวนอน

1.3) ผู้นำตามสบาย (Laissez-faire) เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามสบาย ให้อิสระเสรีเต็มที่ในการวินิจฉัยสั่งการ ผู้นำมีบทบาทในลักษณะของสมาชิกคนหนึ่งภายในกลุ่มเท่านั้น และทำหน้าที่ให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ผู้ร่วมงานขอร้องมา

2. พิจารณาจากสถานภาพ หรือพิจารณาแหล่งที่มาของผู้นำ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ 2527, 96) เพราะการทำงานหรือดำเนินงานนั้นบางคนประสบผลสำเร็จ สามารถครองใจ เอาชนะใจคนอื่นได้จนเป็นผลบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งไม่ใช่เพราะมีอำนาจหรืออิทธิพลมาจากตัวบทกฎหมายแต่เพียงอย่างเดียว แต่มีอำนาจหรืออิทธิพลอย่างอื่นมาประกอบด้วย การศึกษาแบบของผู้นำซึ่งพิจารณาสถานภาพนี้จำแนกออกได้ 3 รูปแบบคือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1) ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leaders) เป็นผู้นำที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าโดยกฎหมาย อำนาจและความรับผิดชอบเป็นไปตามกฎหมายระบุไว้

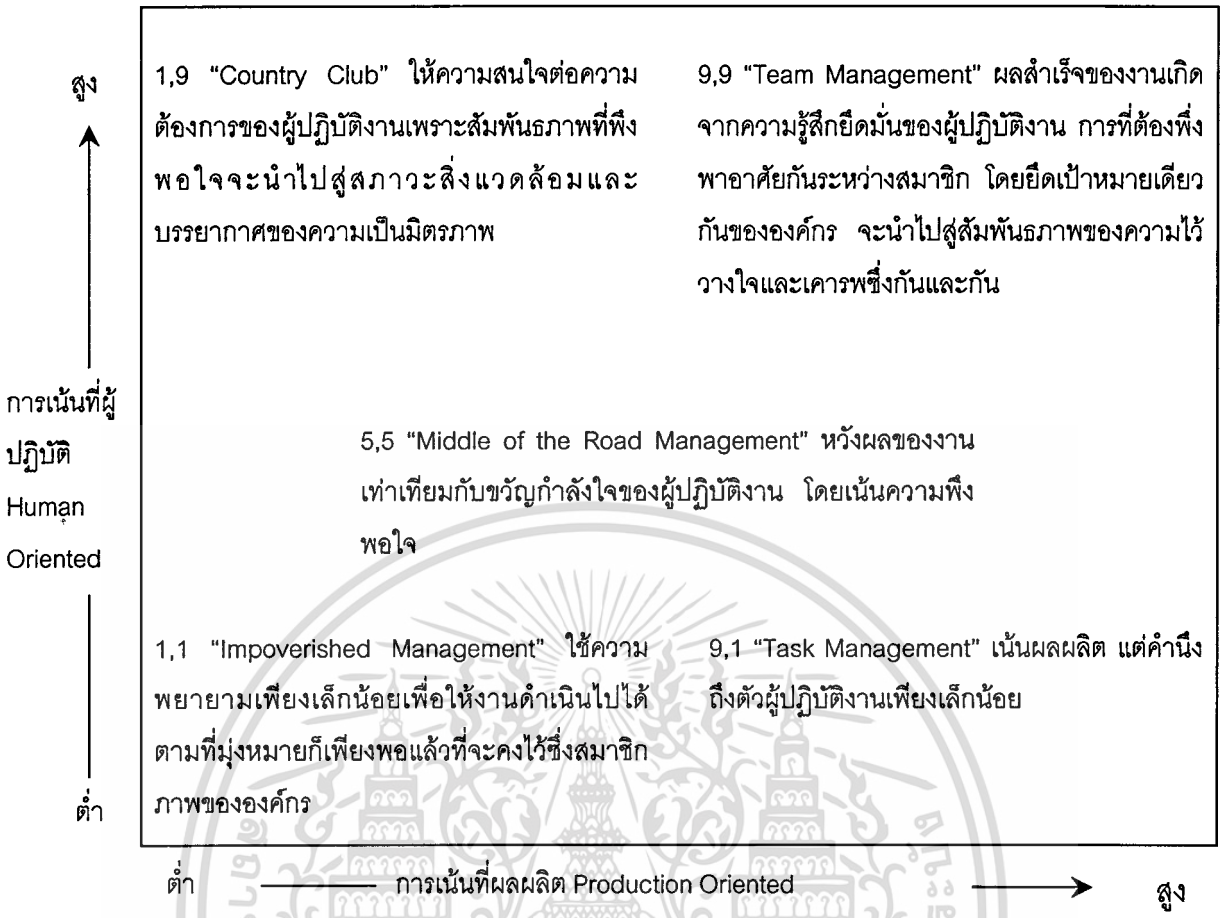
2.2) ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวบุคคล (Charismatic Leaders) เป็นผู้นำที่ได้อำนาจมาด้วยบารมีของตนเอง ซึ่งผู้นำลักษณะนี้มีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้าเป็นอันมาก เพราะผู้นำแต่ละคนได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ร่วมงานแตกต่างกัน

2.3) ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) เป็นผู้นำเพราะอยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่องและเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหลาย

3. พิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำ การพิจารณารูปแบบของภาวะผู้นำในลักษณะนี้สะท้อนให้เห็นสถานการณ์ที่แท้จริงขององค์กรที่เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำโดยตรง ซึ่งทำให้ทราบถึงสัมพันธ์ภาพของผู้นำกับผู้ร่วมงาน ทัศนคติและท่าที ตลอดจนขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรด้วย การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำจะศึกษาในแง่ที่เกี่ยวกับผู้นำ ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งสถานการณ์ และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้ สามารถแยกการพิจารณารูปแบบของภาวะผู้นำได้ 2 ลักษณะ คือ

3.1) พฤติกรรมผู้นำแบบสองมิติ (Two-Dimensional Leader Behavior) องค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติคือ มิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) พฤติกรรมสองมิตินี้ เบลค และ มูตัน (Blake and Mouton 1969, 167-172) ได้เสนอว่ารูปแบบพฤติกรรมผู้นำสามารถจัดทำเป็นข่ายเชื่อมโยง 2 มิติ (Two-Dimensional Grid) ได้คือ มิติที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมสนใจตัวบุคคล (Concern for People) จะบริหารงานโดยคำนึงถึงความก้าวหน้า และความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก กับมิติที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมสนใจในงาน (Concern for Production) จะบริหารโดยคำนึงถึงการปฏิบัติงาน ผลผลิตและระดับการผลิตเป็นหลักเมื่อกำหนดความมากน้อย 9 ระดับ จะได้รูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร 5 แบบ แต่ละแบบมีตำแหน่งที่ต่าง ๆ กัน ดังภาพที่ 2.3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.3 ตารางการจัดการข่ายเชื่อมโยง (Managerial Grid) ของ เบลค และ มูตัน

ตารางด้านแนวนอนแสดงถึงความมากน้อยของการเน้นผลผลิต ถ้าตัวเลขมากแสดงว่าให้ความสนใจกับงานมาก แกนตั้งจะแสดงถึงความมากน้อยของการเน้นผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะมีความสำคัญต่อผู้นำมากขึ้น เมื่อตัวเลขตามแกนมากขึ้น รูปแบบผู้นำทั้ง 5 รูปแบบ มีดังนี้

แบบ 1,1 ผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารแบบเฉื่อยชา ท้อแท้ใจ (Impoverished Management) จะใช้ความพยายามในการบริหารงานให้เป็นผลสำเร็จในระดับต่ำ

แบบ 1,9 ผู้นำมีมนุษย์สัมพันธ์สูงมาก ให้ความสำคัญกับคนมาก (Country Club) ให้ความสำคัญกับงานน้อย เป็นการบริหารแบบกันเอง ผู้นำให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคคลเป็นพิเศษ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและสร้างบรรยากาศขององค์กรที่เป็นมิตรภาพ

แบบ 9,1 ผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารมุ่งเน้นที่งาน (Task Management) ประสิทธิภาพงานมีความสำคัญในระดับสูงสุด และสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่ำสุด

แบบ 5,5 ผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารมุ่งเน้นการเดินสายกลาง (Middle of the Road Management) สนใจเรื่องประสิทธิภาพของงาน และเรื่องของคนในระดับปานกลาง ทั้งสองอย่างไปพร้อมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบ 9,9 ผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารมุ่งเน้นให้งานมีประสิทธิภาพ และผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจในการทำงานดี โดยพยายามผนึกกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติให้มีลักษณะประสานสอดคล้องกัน ในลักษณะของการทำงานเป็นหมู่คณะ (Team Management) ให้ความสำคัญทั้งงานและคนในระดับสูงสุดพร้อม ๆ กันไป เบลค และ มูตันเสนอให้ผู้บริหารพยายามดำเนินการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำไปสู่แบบ 9,9 คือ ให้ได้ทั้งประสิทธิภาพงานและน้ำใจคน

3.2) พฤติกรรมผู้นำแบบสามมิติ (Three-Dimensional Leader Behavior) เป็นแบบพฤติกรรมผู้นำที่วิลเลียม เจ.เรดดินเสนอขึ้น ประกอบด้วยมิติมุ่งงาน (Task Oriented) มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Oriented) และมิติความมีประสิทธิผล (Effectiveness) ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดินเอง (Reddin's Three-Dimension Theory) ซึ่งพบว่าโดยธรรมชาติมนุษย์มีพฤติกรรมผู้นำแบบพื้นฐานอยู่ในตัว 4 รูปแบบคือ

(1) รูปแบบเอาเกณฑ์ (Separated Style) ผู้นำรูปแบบนี้จะมีลักษณะของนักอนุรักษ์นิยม ชอบของเก่า ทำตามกฎเกณฑ์ มีความระมัดระวังมากในการทำงาน เจ้าระเบียบ คิดว่าการจะทำอะไรทุกอย่างต้องดีที่สุด อดทน เก็บตัว เน้นที่งานต่ำ ถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่ดีจะเป็นผู้นำตามกฎระเบียบ แต่ถ้ามีผู้บังคับบัญชาไม่ดี ไม่เห็นชอบในการทำงานด้วยบ่อย ๆ บุคคลผู้นี้จะกลายเป็นผู้นำหนีงาน

(2) รูปแบบสัมพันธ์ (Related Style) ผู้นำรูปแบบนี้จะเน้นที่คนเป็นหลัก เน้นที่งานต่ำ โดยถือว่าคนต้องมาก่อนอื่น จึงเน้นการพัฒนาคนเป็นหลัก เป็นกันเอง เป็นมิตร เห็นใจ ยอมรับผู้อื่น ไม่อวดตัว สนทนาได้นาน ๆ สร้างบรรยากาศได้อบอุ่น ถ้าอยู่ในสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ดีจะทำให้มีประสิทธิผลสูง คน ๆ นั้นจะเป็นผู้นำนักพัฒนา ถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่ดี จะกลายเป็นผู้นำนักบุญ

(3) รูปแบบเอางาน (Dedicated Style) ผู้นำรูปแบบนี้จะเน้นที่งานเป็นหลัก สนใจมุ่งมั่นในงานมาก ขยัน มั่นใจ ชอบกำหนดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าอยู่ในสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่ดีจะทำให้ผู้ที่มีลักษณะเช่นนี้กลายเป็นแบบผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ แต่ถ้าอยู่ในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยจะกลายเป็นผู้นำเผด็จการ

(4) รูปแบบประสาน (Integrated Style) เป็นรูปแบบของผู้นำที่อิงอำนาจของตัวไว้กับหน่วยงาน มีเทคนิคการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาดี ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในงาน การทำงานเน้นหนักทั้งคนและงาน ถ้าสถานการณ์เอื้ออำนวยทำให้ได้ผลในทางที่ดี ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้นำนักบริหาร ถ้าสถานการณ์เป็นไปในทางตรงข้ามจะกลายเป็นผู้นำแบบประนีประนอม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พฤติกรรมผู้นำแบบพื้นฐาน (Basic Style) มีพฤติกรรมที่แตกต่างกันดังนี้ (กิติ ตยัคคานนท์ 2532, 52) ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 พฤติกรรมผู้นำแบบพื้นฐาน (กิติ ตยัคคานนท์ 2532, 52)

แบบของผู้นำ / พฤติกรรม	แบบเอาเกณฑ์	แบบสัมพันธ์	แบบเอางาน	แบบประสาน
1. พฤติกรรมทั่วไป	ชอบแก้ไขให้ถูกต้อง	ยอมรับผู้อื่น	วางอำนาจ	ร่วมมือประสานงาน
2. การสื่อความหมาย	เขียน	สนทนา	สั่งด้วยวาจา	ประชุม
3. ทิศทางของการติดต่อ	ไม่ชอบติดต่อ	ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาติดต่อขึ้นมา	ชอบติดต่อลงไปหาผู้ใต้บังคับบัญชา	ทั้งสองทาง
4. การคำนึงถึงเรื่องตามระยะเวลา	อดีต	ไม่คำนึงถึง	ปัจจุบันและเดี๋ยวนี้	อนาคต
5. ความผูกพัน	องค์กร	ผู้ใต้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชาวิชาการ	เพื่อนร่วมงาน
6. การพิจารณาประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาโดย	การปฏิบัติตามระเบียบ	การมีมนุษย์สัมพันธ์ของผู้นั้น	ผลผลิตของผู้นั้น	จิตใจในการทำงานเป็นทีม
7. การพิจารณาผู้บังคับบัญชาโดย	สติปัญญา-สมอง	ความอบอุ่นทางใจ	อำนาจ	การทำงานเป็นทีม
8. ปฏิกิริยาที่มีต่อความผิดพลาด	ควบคุมมากขึ้น	ไม่แยแส	ลงโทษ	เรียนรู้จากข้อบกพร่อง
9. ปฏิกิริยาที่มีต่อความขัดแย้ง	หลีกเลี่ยง	กลบเกลื่อน	เก็บกด	นำมาใช้ให้เป็นประโยชน์
10. ข้อบกพร่องที่สำคัญ	เป็นทาสของกฎ ระเบียบ	แสดงความรู้สึกเกินควร	สู้หัวชนฝา	ให้ทุกคนมีส่วนร่วมแม้ในโอกาสที่ไม่เหมาะสม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิลเลียม เจ.เรดดิน สร้างแบบทดสอบที่เรียกว่า (management Style Diagnosis Test (MSDT) เพื่อวัดรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 64 ข้อ และเป็นแบบทดสอบซึ่งใช้กันแพร่หลายมากที่สุดในการฝึกอบรมทางวิชาการ หรือสัมนาผู้บริหาร จากการทดสอบทำให้ผู้บริหารทราบถึงข้อดีและข้อเสียของตนเอง แต่รูปแบบการบริหารจะเป็นแบบที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อยนั้นขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ทฤษฎีสามมิติของเรดดิน ครอบคลุมองค์ประกอบพื้นฐานทั้งสามองค์ประกอบของภาวะผู้นำคือ ผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ และวิลเลียม เจ. เรดดิน ยังได้เน้นว่าผู้บริหารควรปรับรูปแบบพฤติกรรมผู้นำของตนไปสู่แบบที่มีประสิทธิผล

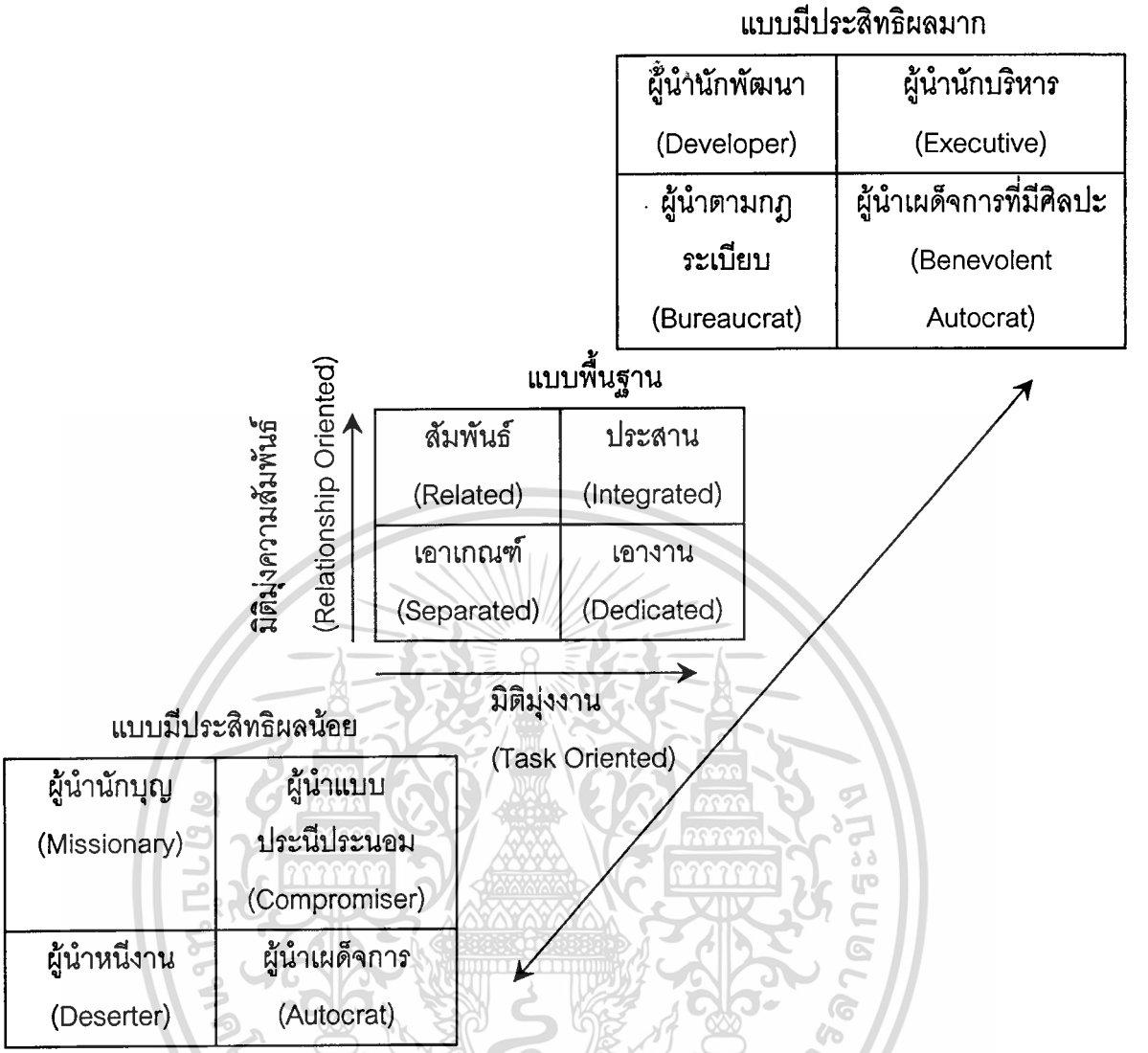
วิลเลียม เจ.เรดดินเชื่อว่าผู้บริหารมีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน บางคนอาจมีหลายรูปแบบในตนเอง บางคนอาจมีรูปแบบเดียว บางคนอาจยึดมั่นรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งตลอดเวลา บางคนอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ซึ่งการบริหารงานของผู้บริหารในสถานการณ์หนึ่ง ๆ มีประสิทธิผลของงานแตกต่างกันไป จะเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือมีประสิทธิผลน้อยนั้นนอกจากตัวผู้บริหารแล้วยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 5 ประการคือ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน แบบวิธีการทำงานและบรรยากาศองค์กรหรือสถานการณ์ในการทำงานขององค์กรแต่ละแห่ง (William J. Reddin 1970, 65)

พฤติกรรมผู้นำแบบพื้นฐานทั้ง 4 รูปแบบนั้น สามารถปรับเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น เป็นแบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 รูปแบบ หรือถ้าเปลี่ยนในทางเลวลง จะเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 รูปแบบดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 รูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบพื้นฐาน แบบมีประสิทธิผลน้อย และแบบมีประสิทธิผลมาก

แบบมีประสิทธิผลน้อย	แบบพื้นฐาน	แบบมีประสิทธิผลมาก
ผู้นำหนีงาน	เอาเกณฑ์	ผู้นำตามกฎระเบียบ
ผู้นำนักบุญ	สัมพันธ์	ผู้นำนักพัฒนา
ผู้นำเผด็จการ	เอางาน	ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ
ผู้นำแบบประนีประนอม	ประสาน	ผู้นำนักบริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.4 รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน (Reddin 1970, 13)

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยมี 4 รูปแบบได้แก่ (Reddin 1970, 209-234)

(1) ผู้นำหนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำที่ขาดความสนใจในความสำเร็จของงานตลอดจนสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน คิดว่าตนไม่ได้รับความยุติธรรม เขาจึงสมควรที่จะละเลยงานในหน้าที่ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยสรุปผู้นำประเภทหนีงานจะขาดความกระตือรือร้น ขาดความอดทน ขาดการบริหารที่มุ่งประสิทธิผลของงาน ขาดการเปิดโอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ขาดมนุษยสัมพันธ์ จึงเป็นเหตุทำให้มีประสิทธิผลของงานน้อยที่สุด

(2) ผู้นำนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่มีจิตใจเมตตาและคำนึงถึงแต่สัมพันธภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด นับว่าเป็นข้อเสียก็เพราะเขาปรารถนาที่จะเป็น "คนดี" เสียจนไม่กล้าโต้แย้งคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้แต่เรื่องเล็กน้อยปลีกย่อยที่เขาไม่เห็นชอบด้วย เชื่อว่าผลิตผลของงานไม่สำคัญเท่ากับความสนิทสนม และความเข้าใจอันดีระหว่างกันและกัน เขาเชื่อว่าการดำรงรักษาให้การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทำงานมีบรรยากาศอบอุ่นสบายใจและเป็นกันเองจะทำให้งานดำเนินไปด้วยความราบรื่น ทัศนคติในการทำงานของผู้นำนักบุญนี้ก่อให้เกิดการบริหารงานที่ไม่ดีและผลิตผลต่ำ คิดว่าการโต้เถียงกันจะไม่ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นมาได้ และคนที่เป็นผู้ใหญ่ก็ไม่สมควรที่จะโต้เถียงกับผู้ใด

ลักษณะการบริหารของเขาจึงไม่บรรลุผลสำเร็จ เพราะไม่เคยแก้ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องคนได้อย่างแท้จริง พยายามหลีกเลี่ยงจากการถกเถียงและในทำนองเดียวกันก็จะหาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับบุคคลโดยการโยกย้ายสับเปลี่ยนเลื่อนชั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง เขาพร้อมที่จะเปลี่ยนใจเพียงเพื่อที่จะดำรงรักษาความสงบเรียบร้อยไว้เท่านั้น และคิดว่านี่คือวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารงานแล้ว โดยสรุปผู้นำประเภทนี้มุ่งเฉพาะสัมพันธภาพของบุคคล จนทำให้มีผลงานในระดับต่ำ ขาดการบริหารที่มุ่งประสิทธิผลของงาน นับว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของงานน้อยมาก

(3) ผู้นำเผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำที่ดำเนินงานมุ่งแต่ภารกิจเพียงอย่างเดียว โดยมิได้คำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วย จะแสดงออกให้เห็นชัดเจนว่าไม่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานคนใดเลย มอบความไว้วางใจแก่คนอื่นน้อยมาก เชื่อว่าคนเราโดยทั่วไปแล้วมีนิสัยไม่ชอบทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงเสมอเมื่อมีโอกาส ด้วยเหตุนี้จึงจะต้องคอยควบคุมแนะนำและขู่ว่าจะลงโทษเพื่อที่จะให้คนพวกนี้ทำงาน เขาเชื่อว่าคนส่วนมากต้องการให้มีคนอื่นคอยแนะนำชี้แนวทางในการทำงานและพยายามเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการความมั่นคงปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด ผู้นำประเภทเผด็จการนี้ก่อให้เกิดผลสะท้อนที่รุนแรงมากเพราะเขามองคนเป็นเครื่องจักร ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชานอบน้อม ทำตามคำสั่งของผู้นำผลงานก็ออกมาดี แต่ถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้ามก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก่อกวนและหนีงาน โดยสรุปผู้นำประเภทนี้เป็นคนเด็ดขาด ถืออำนาจของตนเป็นหลัก เพื่อให้งานสำเร็จ ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชามักจะเกิดความไม่พอใจ เพราะขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ขาดการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ผลของงานที่ออกมาค่อนข้างจะน้อย ผู้นำแบบนี้จึงมีประสิทธิผลของงานน้อย

(4) ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำที่ยอมรับว่าการมุ่งงานให้สำเร็จและการสร้างสัมพันธภาพเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง แต่เขาก็ไม่มีความสามารถหรือไม่อยากผสานความคิดเห็นทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกัน และไม่สามารถตกลงใจตัดสินใจลงไปว่าจะใช้วิธีการใด จึงเป็นคนโลเล และชอบการประนีประนอม อิทธิพลที่สามารถชักจูงให้ตัดสินใจก็คือความกดดันบางอย่างที่เกิดขึ้นขณะนั้น ทำให้เขายินดีที่จะขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นให้น้อยลงมากกว่าที่จะมุ่งผลผลิตมาก ๆ ในระยะยาว พยายามที่จะทำให้ผู้ร่วมงานซึ่งมีอิทธิพลต่อเขามีความสุขมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เขาจะเป็นผู้เสนอแนะสิ่งต่าง ๆ แต่ไม่เคยทำอะไรจริงจังเลย เขาพยายามผลักดันกระตุ้นคนอื่นแต่ก็ไม่มาก และก็ไม่ได้หวังผลเลิศจากงานนัก เขาต้องการเพียงให้งานคงดำเนินไปเรื่อย ๆ เป็นอยู่อย่างนั้นตลอดไป และคิดว่าการวางแผนดำเนินงานจะต้องใช้วิธีการประนีประนอมทั้งสิ้น ไม่มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด และเป็นการตัดสินใจเพื่อความอยู่รอดเท่านั้น จึงเป็นการบริหารที่แม้จะมุ่งงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และการมีมนุษยสัมพันธ์เป็นหลัก แต่ขาดการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จึงเป็นประเภทที่มีประสิทธิผลงานน้อย

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากมี 4 รูปแบบได้แก่ (Reddin 1970, 209-234)

(5) ผู้นำตามกฎระเบียบ หรือปฏิบัติตามกฎระเบียบแบบราชการ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่มีลักษณะคล้าย ๆ กับผู้นำหนีงาน กล่าวคือไม่สนใจความสำเร็จของงาน หรือสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน แต่มีแนวโน้มว่าจะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในด้านการทำตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดมากกว่า จะให้ความสนใจกับงานแต่ไม่นำตัวเข้าไปผูกพันกับปัญหาต่าง ๆ มากนัก จะทำงานเฉพาะที่กฎระเบียบต่าง ๆ กำหนดไว้เท่านั้น ผู้นำประเภทนี้จึงทำงานอย่างเข้มงวด และดำเนินงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบมากที่สุด ความคิดเห็นใหม่ ๆ ไม่ค่อยมีการพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย เขาจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากถ้าทำงานในลักษณะดำเนินรอยตามแบบเก่า หรือในลักษณะที่เรียกว่างานประจำ โดยสรุปลักษณะผู้นำประเภทนี้ขาดการบริหารงานที่มุ่งต่อประสิทธิผลของงาน และขาดมนุษยสัมพันธ์ มุ่งแต่ระเบียบกฎเกณฑ์เป็นหลัก จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของงานมากหากอยู่ในหน่วยงานราชการ แต่ในหน่วยงานธุรกิจจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของงานไม่มากนัก

(6) ผู้นำนักพัฒนา (Developer) ผู้นำนักพัฒนาเป็นลักษณะของผู้นำชนิดหนึ่งซึ่งเป็นผู้มอบความไว้วางใจให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และสามารถชักจูงใจบุคคลอื่นได้ดี เขาคิดว่างานขั้นแรกของเขาคือการพัฒนาตัวบุคคล เช่น การสอนคนธรรมดาให้เป็นคนมีประสิทธิภาพได้ ลักษณะการทำงานของเขาจึงมักมอบหมายความรับผิดชอบใหม่ ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และยั่วยุเพื่อพัฒนาบุคคลเหล่านั้นให้ทำงานเป็นเรื่องธรรมดา ๆ เหมือนกับว่าการเล่นหรือการพักผ่อน เชื่อว่าคนเราต้องการเป็นตัวของตัวเอง รู้จักควบคุมตนเอง และแสวงหาความรับผิดชอบ และยังมีความเชื่ออีกว่าความขยัน ความช่างคิด และภาวะสร้างสรรค์มิได้อยู่เฉพาะในตัวบุคคลชั้นผู้นำเท่านั้น แต่ทว่ามีอยู่ในตัวบุคคลทุกคน โดยสรุปผู้นำแบบนี้จะมีการบริหารที่มุ่งประสิทธิผลของงาน นับได้ว่ามีประสิทธิผลของงานมาก

(7) ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat) เป็นผู้นำที่มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติงานและดำเนินงานของตนเอง มีความสำคัญชำนิชำนาญในด้านการสั่งงาน เพื่อให้ทุกคนนำไปปฏิบัติได้โดยไม่เกิดความขุ่นเคืองใจและความไม่พอใจ โดยสรุปผู้นำแบบนี้มุ่งการบริหารแบบให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม มีมนุษยสัมพันธ์ยึดกฎระเบียบ แบบแผนและเป็นนักตัดสินใจ ชอบทำงานให้เสร็จด้วยการประเมินทั้งปริมาณและคุณภาพของงานโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่าย ผลกำไรในการขาย ตลอดจนการให้บริการ จึงมีประสิทธิผลของงานสูง

(8) ผู้นำนักบริหาร (Executive) เป็นผู้นำที่รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด เขาเป็นผู้มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานอย่างเห็นได้ชัด และพยายามทำงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับทางปฏิบัติงานดังกล่าวแล้ว จึงทำงานได้โดยไม่มีอุปสรรค เขากระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นรับรู้และมีส่วนร่วมในการวางแผนงานให้ดีขึ้นเสมอ เขาจึงได้ความคิดที่ดีเยี่ยมจากทุกคน ในเรื่องความขัดแย้ง ซึ่งอาจเกิดขึ้นในองค์กรก็ถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาและสมควรที่จะมีขึ้น เพราะเป็นเรื่องของความคิดเห็นที่อาจแตกต่างกันได้ ข้อขัดแย้งต่าง ๆ นั้น สามารถขจัดไปได้ และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรของเขาได้อีกเช่นกัน โดยสรุปลักษณะผู้นำนักบริหารนี้จึงบริหารงานโดยมุ่งประสิทธิผลของงานและมนุษยสัมพันธ์ นำเอาความสามารถของทุกคนมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน ผลงานที่เกิดขึ้นจึงมีทั้งปริมาณและคุณภาพ ผู้นำลักษณะนี้จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของงานสูงมากที่สุด

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 งานวิจัยในต่างประเทศ

เรดดิน (Reddin 1970, 242-249) ได้ใช้แบบทดสอบ Management Style Diagnosis Test (MSDT) ทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ จำนวน 14 กลุ่มคือ กลุ่มหัวหน้าแผนก กลุ่มนายทหารยศนายร้อยเอก กลุ่มนายทหารยศพันโท กลุ่มหัวหน้าแผนกในบริษัทเยื่อกระดาษ 2 แห่ง กลุ่มบริษัทที่ผลผลิตตกต่ำ กลุ่มผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนา กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ กลุ่มผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร หัวหน้างานของหน่วยงานราชการ นักศึกษาระดับปริญญาตรี และนักศึกษาปริญญาโท ผลการวิจัยเป็นดังนี้

1. กลุ่มหัวหน้าแผนก ได้ทดสอบรูปแบบผู้นำของหัวหน้าแผนกจำนวน 236 คน ที่เข้ารับการสัมมนาในมหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดาในหลักสูตรต่าง ๆ กัน 4 หลักสูตร ผลปรากฏว่า หัวหน้าแผนกดังกล่าวมีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 61 และมีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 39 โดยเป็นผู้นำนักบริหารร้อยละ 25 เป็นผู้นำหนีงานร้อยละ 4 และผู้นำเผด็จการร้อยละ 6 ซึ่งต่ำมาก และอีก 5 รูปแบบอยู่ระหว่างร้อยละ 11-16 ผลการทดสอบครั้งนี้ช่วยในการคัดเลือกหรือแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าแผนกได้จากผู้ซึ่งผ่านการสัมมนาตามหลักสูตร

2. กลุ่มนายทหารยศนายร้อยเอก หรือเทียบเท่า ในระหว่างการอบรมได้ครึ่งหลักสูตรของการฝึกอบรมนายทหารหลักสูตร 1 ปี ได้ทดสอบนายทหารยศนายร้อยเอกหรือเทียบเท่าจำนวน 90 นาย จากสามเหล่าทัพ ผลปรากฏว่า มีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากถึงร้อยละ 80 ได้แก่ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 32 เป็นผู้นำนักบริหารร้อยละ 28 ผู้นำนักพัฒนาร้อยละ 19 และผู้นำตามกฎระเบียบร้อยละ 1 ส่วนแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยมี ร้อยละ 20 ได้แก่ผู้นำเผด็จการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ หรือนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และผู้นำแบบประนีประนอม ร้อยละ 9 เท่ากัน และผู้นำนักบุญร้อยละ 2 และผู้นำหนีงานร้อยละ 0 ซึ่งแสดงว่า กองทัพได้นายทหารที่มีประสิทธิภาพสูงเข้ามาอยู่ในองค์กร

3. กลุ่มนายทหารยศพันโท ได้ทดสอบนายทหารยศนายพันโทจำนวน 70 คนจากทุกเหล่าทัพ ผลปรากฏว่ามีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 70 ได้แก่ ผู้นำนักบริหารร้อยละ 32 รองลงมาเป็นผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 20 ผู้นำนักพัฒนาร้อยละ 10 และผู้นำตามกฎระเบียบร้อยละ 8 ส่วนแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยมี ร้อยละ 30 ได้แก่ผู้นำเผด็จการ และผู้นำแบบประนีประนอม มีร้อยละ 15 และร้อยละ 12 ผู้นำหนีงานร้อยละ 2 และผู้นำนักบุญร้อยละ 1 โดยผู้นำเผด็จการและผู้นำแบบประนีประนอม มากกว่านายทหารยศนายร้อยเอก อธิบายได้ถึงพื้นฐานของงานและประสบการณ์ที่มากกว่า เพราะนายทหารยศนายพันโทเคยได้เข้าร่วมในสงครามโลกครั้งที่สอง และบางคนรับราชการมาก่อนสงครามโลก

4. กลุ่มหัวหน้าแผนกในบริษัทเยื่อกระดาษ ซึ่งเป็นบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง โดยได้ทดสอบหัวหน้าแผนก 16 คน โดยมีคนงาน 15,000 คน ผลปรากฏว่า มีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 70 ได้แก่ ผู้นำเผด็จการร้อยละ 37 ผู้นำหนีงานและผู้นำแบบประนีประนอมร้อยละ 13 เท่ากัน ผู้นำนักบุญร้อยละ 7 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากมีร้อยละ 30 ได้แก่ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 19 ผู้นำนักบริหารร้อยละ 6 ผู้นำนักพัฒนาร้อยละ 5 และผู้นำตามกฎระเบียบร้อยละ 0 บริษัทนี้เป็นที่รู้จักในวงอุตสาหกรรมว่าเป็นบริษัทที่ถือผลประโยชน์ของบริษัทเป็นใหญ่ แม้ผู้บริหารจะพยายามปกปิดความบกพร่องในการบริหาร แต่ฝ่ายปฏิบัติการก็ไม่สนใจที่จะทราบสถานะที่แท้จริงของบริษัท

5. กลุ่มหัวหน้าแผนกในบริษัทเยื่อกระดาษ ซึ่งเป็นบริษัทเอกชนอีกแห่งหนึ่ง ดำเนินกิจการเช่นเดียวกับบริษัทแรก และมีขนาดเท่ากัน โดยได้ทดสอบหัวหน้าแผนกจำนวน 33 คน พบว่ามีลักษณะการบริหารงานต่างกันอย่างมาก ผลการทดสอบ บริษัทนี้มีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 55 ได้แก่ผู้นำนักบุญร้อยละ 28 ผู้นำแบบประนีประนอมร้อยละ 18 ผู้นำเผด็จการร้อยละ 6 และผู้นำหนีงานร้อยละ 3 ส่วนแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากมีร้อยละ 45 ได้แก่ ผู้นำนักพัฒนาร้อยละ 24 ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 12 ผู้นำนักบริหารร้อยละ 9 และผู้นำตามกฎระเบียบร้อยละ 0 หัวหน้าแผนกเหล่านี้ยอมรับว่า รูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบเป็นแบบที่ใช้กันอยู่ และข้อยืนยันที่สำคัญคือรายงานด้านการเงินของบริษัทในบางปี มีรายได้ลดต่ำกว่าครึ่ง

6. กลุ่มบริษัทที่ผลผลิตตกต่ำ ผลการทดสอบผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง 175 คน ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งปรากฏผลดังนี้ มีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 38 ได้แก่ผู้นำตามกฎระเบียบร้อยละ 12 ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 10 ผู้นำนักบริหารและผู้นำนักพัฒนาร้อยละ 8 เท่ากัน แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยมี ร้อยละ 62 ได้แก่ ผู้นำหนีงานร้อยละ 25 ผู้นำนักบุญ ผู้นำเผด็จการร้อยละ 13 เท่ากันและผู้นำแบบประนีประนอมมีร้อยละ 11 ข้อพิสูจน์นี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บ่งชัดว่าผู้บริหารจะต้องตัดสินใจดำเนินการบางอย่าง อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในบริษัทนี้ ซึ่งผู้นำระดับหัวหน้ากองได้บอกว่าไม่ได้ตั้งใจจะเป็นผู้นำหนึงงาน แต่ถูกสิ่งแวดล้อมนำและดึงไปสู่วิธีการดังกล่าว จึงอยากให้มีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงรูปแบบ ลักษณะและวิธีการหรือกระบวนการในการบริหารงานของบริษัทมากกว่าการเปลี่ยนตัวบุคคลของบริษัท

7. กลุ่มผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนา ได้ทดสอบหัวหน้าฝ่ายวิจัยและพัฒนาจำนวน 62 คน ซึ่งส่วนมากเป็นนักวิทยาศาสตร์ และเกือบครึ่งมีปริญญาวิทยาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต จัดโดยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และสถาบันวิจัยแบตเตล รูปแบบภาวะผู้นำที่ปรากฏเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 42 ได้แก่ผู้นำนักพัฒนาร้อยละ 27 ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ ผู้นำนักบริหารร้อยละ 6 เท่ากัน และผู้นำตามกฎระเบียบร้อยละ 3 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยมีร้อยละ 58 ได้แก่ผู้นำหนึงงาน ผู้นำนักบุญ ผู้นำเผด็จการร้อยละ 15 เท่ากัน และผู้นำแบบประนีประนอมร้อยละ 13 จะเห็นได้ว่ามีผู้นำนักพัฒนามีมากที่สุด และถือว่ามีความจำเป็นต่ออาชีพนี้

8. กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ ได้ทดสอบประธานกรรมการและรองประธานกรรมการบริษัทจำนวน 33 คน ในกลุ่มบริษัทเครือเดียวกันจากประเทศต่าง ๆ ซึ่งมีคนงานประมาณ 1,000,000 คน ผลปรากฏว่ามีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 67 ได้แก่ผู้นำนักบริหารที่มีถึงร้อยละ 49 ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 12 ผู้นำนักพัฒนาร้อยละ 6 และผู้นำตามกฎระเบียบร้อยละ 0 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยมีร้อยละ 33 ได้แก่ เป็นผู้นำเผด็จการร้อยละ 15 ผู้นำแบบประนีประนอมร้อยละ 9 ผู้นำหนึงงานร้อยละ 6 และผู้นำนักบุญร้อยละ 3 ซึ่งกลุ่มบริษัทนี้เป็นที่ทราบโดยทั่วไปว่ามีการบริหารงานแบบเผด็จการ และมีการถือระบบอาวุโสในบริษัทเป็นอย่างมาก ผลการทดสอบจึงสะท้อนออกมาดังกล่าว

9. กลุ่มผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ได้ทดสอบผู้จัดการจำนวน 78 คน จัดโดยมหาวิทยาลัยควีนส์แคนาดา พบว่าผู้จัดการมีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 67 ได้แก่ผู้นำนักบริหารร้อยละ 24 ผู้นำนักพัฒนาร้อยละ 21 ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 14 และผู้นำตามกฎระเบียบร้อยละ 8และมีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 33 ได้แก่ผู้นำเผด็จการร้อยละ 14 ผู้นำแบบประนีประนอมร้อยละ 8 ผู้นำหนึงงานร้อยละ 5 และผู้นำนักบุญร้อยละ 6 ในปีถัดไปได้ทดสอบผู้จัดการที่เข้ารับการสัมมนาอีก 76 คน ผลการทดสอบพบว่าผู้จัดการมีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 60 ได้แก่ผู้นำนักบริหารร้อยละ 24 ผู้นำนักพัฒนาร้อยละ 18 ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 14 และผู้นำตามกฎระเบียบร้อยละ 4 ส่วนแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยมีร้อยละ 40 ได้แก่ ผู้นำเผด็จการร้อยละ 14 ผู้นำนักบุญร้อยละ 11 ผู้นำหนึงงานร้อยละ 7 และผู้นำแบบประนีประนอมร้อยละ 8 ผลที่ได้มีลักษณะใกล้เคียงกันทั้งสองกลุ่ม แสดงถึงความแน่นอนเชื่อถือได้ในการทดสอบพื้นฐานของกลุ่ม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

10. กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร จำนวน 59 คน ซึ่งเป็นพวกที่ทำงานกับคนที่มีอำนาจหน้าที่เท่าเทียมกัน ทดสอบแล้วพบว่า มีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 66 ได้แก่ผู้นำนักพัฒนาร้อยละ 41 ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 11 ผู้นำนักบริหารร้อยละ 9 ผู้นำตามกฎระเบียบร้อยละ 5 ส่วนแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยมีร้อยละ 34 ได้แก่ผู้นำนักบุญร้อยละ 11 ผู้นำเผด็จการผู้นำแบบประนีประนอมร้อยละ 9 เท่ากันและผู้นำหนีงานร้อยละ 5 โดยมีข้อสังเกตว่า หัวหน้าหน่วยอาสาสมัครอาจแตกต่างกับหัวหน้าหน่วยงานอื่น เนื่องจากสภาพแวดล้อมของผู้ที่ทำงานซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน การมุ่งงานอาจนำมาใช้ได้ยาก แต่จะมุ่งเน้นความสัมพันธ์ และประสิทธิผลซึ่งเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำแบบนักพัฒนา

11. กลุ่มหัวหน้างานระดับเสมียนตราของข้าราชการสตรีจำนวน 73 คน ผลการทดสอบได้แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 60 โดยเป็นผู้นำตามกฎระเบียบร้อยละ 52 ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 7 ผู้นำนักบริหารและผู้นำนักพัฒนาร้อยละ 1 เท่ากัน และแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยมีร้อยละ 40 ได้แก่ผู้นำหนีงานร้อยละ 39 ผู้นำเผด็จการร้อยละ 1 ผู้นำนักบุญและผู้นำแบบประนีประนอมร้อยละ 0 เท่ากัน

12. กลุ่มนักศึกษาปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจจำนวน 135 คน ผลการทดสอบมีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 52 ได้แก่ผู้นำนักพัฒนาร้อยละ 23 ผู้นำนักบริหารและผู้นำตามกฎระเบียบร้อยละ 10 เท่ากัน ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 9 ส่วนแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยมีร้อยละ 48 ได้แก่ผู้นำนักบุญร้อยละ 24 ผู้นำแบบประนีประนอมร้อยละ 12 ผู้นำหนีงานร้อยละ 8 และผู้นำเผด็จการร้อยละ 4

13. กลุ่มนักศึกษาปริญญาตรีคณะวิศวกรรมศาสตร์จำนวน 34 คน ผลการทดสอบมีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 65 ได้แก่ผู้นำนักบริหารร้อยละ 23 ผู้นำนักพัฒนาและผู้นำตามกฎระเบียบร้อยละ 18 เท่ากัน ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 6 ส่วนแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยมีร้อยละ 35 ได้แก่ผู้นำเผด็จการร้อยละ 20 ผู้นำนักบุญร้อยละ 9 ผู้นำหนีงานร้อยละ 6 และผู้นำแบบประนีประนอมร้อยละ 0

14. กลุ่มนักศึกษาปริญญาโท บริหารธุรกิจ 2 กลุ่ม โดยกลุ่มที่ 1 มีนักศึกษาจำนวน 24 คน สอนโดยคณะอาจารย์ที่ใช้วิธีการและมนุษยสัมพันธ์ กลุ่มที่ 2 มีนักศึกษาจำนวน 27 คน สอนโดยคณะอาจารย์ที่ใช้วิธีการและหลักสังคมวิทยา คือเข้าชั้นเรียนใดก็ได้แต่ทุกคนต้องเข้าเรียน ผลปรากฏว่า นักศึกษากลุ่มที่ 1 มีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 66 คือผู้นำนักพัฒนาร้อยละ 33 ผู้นำนักบริหารร้อยละ 21 ผู้นำตามกฎระเบียบร้อยละ 8 ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 4 และมีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 34 ได้แก่ผู้นำนักบุญร้อยละ 17 ผู้นำแบบประนีประนอมร้อยละ 13 ผู้นำหนีงานร้อยละ 4 และผู้นำเผด็จการร้อยละ 0 และนักศึกษากลุ่มที่ 2 มีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 59 ได้แก่ผู้นำนักบริหารร้อยละ 23 ผู้นำเผด็จการที่มี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศิลปะ ผู้นำตามกฎระเบียบร้อยละ 12 เท่ากัน ส่วนแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยมีร้อยละ 41 ได้แก่ผู้นำแบบประนีประนอม ร้อยละ 17 ผู้นำเผด็จการและผู้นำนักบุญร้อยละ 12 เท่ากัน ผู้นำหนีงานร้อยละ 0

2.3.2 **งานวิจัยในประเทศ**

จรีรัตน์ ขอเหนี่ยวกลาง (2539, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง "คุณลักษณะของผู้บริหารในบริษัท เงินทุนหลักทรัพย์" โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตำแหน่งผู้จัดการส่วนหรือเทียบเท่าขึ้นไป โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2539 จำนวน 331 คน จากจำนวนประชากร 1900 คน ผลการวิจัย เป็นดังนี้

1) แบบทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำของเรดดิน สามารถแยกแยะประเภทของผู้บริหารออกได้เป็น 8 รูปแบบจริงตามทฤษฎี ได้แก่ ผู้นำนักบริหาร ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ ผู้นำนักพัฒนา ผู้นำตามกฎระเบียบ ผู้นำแบบประนีประนอม ผู้นำเผด็จการ ผู้นำนักบุญ และผู้นำหนีงาน

2) ผู้บริหารบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์มีแบบภาวะผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลมาก มากกว่าแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย โดยคิดเป็นร้อยละ 66.9 และ 33.1 ตามลำดับ คือแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากได้แก่ ผู้นำนักบริหารร้อยละ 8.6 ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 3.8 ผู้นำนักพัฒนาร้อยละ 39.2 ผู้นำตามกฎระเบียบร้อยละ 15.3 และแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยได้แก่ ผู้นำแบบประนีประนอมร้อยละ 1.5 ผู้นำเผด็จการร้อยละ 1.9 ผู้นำนักบุญร้อยละ 15.0 และผู้นำหนีงานร้อยละ 14.7 โดยตัวแปรที่สัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ได้แก่ เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานในระดับบริหาร

ชัชนา ดวงจินดา (2537, 93-94) ได้วิจัยเรื่อง "แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิดตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน" โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็น ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดที่ปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2536 จำนวน 253 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำของบริหารของเรดดิน ผลการวิจัยพบว่า

1) ผู้บริหารระดับกลางมีแบบหลักในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 56.48 โดยเป็นผู้นำนักพัฒนามากที่สุด ร้อยละ 29.63 แบบที่มีประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 23.15 โดยเป็นผู้นำนักบุญมากที่สุด ร้อยละ 23.15 ส่วนผู้บริหารระดับต้นมีแบบหลักในการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 58.62 โดยเป็นผู้นำนักพัฒนามากที่สุด ร้อยละ 27.59 และเป็นแบบที่มีประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 22.76 โดยเป็นผู้นำนักบุญมากที่สุด ร้อยละ 20.0 และผู้บริหารระดับกลางไม่มีแบบหลักในการบริหารร้อยละ 20.37 ซึ่งสูงกว่าผู้บริหารระดับต้น ที่มีร้อยละ 18.62

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) ผู้บริหารระดับกลางมีแบบสนับสนุนในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 51.85 โดยเป็นผู้นำนักพัฒนามากที่สุด ร้อยละ 23.15 แบบที่มีประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 29.63 โดยเป็นผู้นำนักบุญมากที่สุด ร้อยละ 18.52 ส่วนผู้บริหารระดับต้นมีแบบสนับสนุนในการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 51.72 โดยเป็นผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะมากที่สุด ร้อยละ 17.24 และแบบที่มีประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 29.66 โดยเป็นผู้นำนักบุญมากที่สุด ร้อยละ 16.55 และผู้บริหารระดับกลางไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหารใกล้เคียงกับผู้บริหารระดับต้น คือ ร้อยละ 18.52 และร้อยละ 18.62 ตามลำดับ

3) ผู้บริหารระดับกลางมีแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 66.67 โดยเป็นผู้นำนักพัฒนามากที่สุด ร้อยละ 36.11 และเป็นแบบที่มีประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 33.33 โดยเป็นผู้นำนักบุญมากที่สุด ร้อยละ 16.67 ส่วนผู้บริหารระดับต้นมีแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 62.07 โดยเป็นผู้นำนักพัฒนามากที่สุด ร้อยละ 32.41 และแบบที่มีประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 37.93 โดยเป็นผู้นำนักบุญมากที่สุด ร้อยละ 17.93

อวยชัย ชบา (2532, 105) ได้วิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐ เรื่อง "การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์กรระบบเปิด : กรณีภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐ" กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยหัวหน้าภาควิชา 182 คน คณาจารย์ 138 คนและเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา 160 คน

ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐนั้นมีมิติภาวะผู้นำอยู่หลายแบบ เช่น แบบภาวะผู้นำที่มีมิติมุ่งความสัมพันธ์ แบบภาวะผู้นำที่มีมิติมุ่งงาน แบบภาวะผู้นำที่มีมิติมุ่งความสัมพันธ์และแบบภาวะผู้นำที่มีมิติมุ่งงาน มิติภาวะผู้นำที่หัวหน้าภาควิชา อาจารย์และเจ้าหน้าที่เห็นพ้องต้องกันว่าเป็นมิติภาวะผู้นำที่ปรากฏอยู่ในภาควิชาทุกกลุ่มคือ มิติภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่มุ่งงานเป็นหลัก มิติภาวะผู้นำที่หัวหน้าภาควิชา อาจารย์และเจ้าหน้าที่โดยส่วนรวมเห็นว่ามีส่วนทำให้เกิดความภาคภูมิใจในภาควิชาได้แก่ มิติภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์เป็นหลักเพียงมิติเดียว

เลิศ ไชยณรงค์ (2536, 137-138) ได้วิจัยเรื่อง "อิทธิพลภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้จัดการประปา การประปาส่วนภูมิภาคประเทศไทย" กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการประปาส่วนภูมิภาค ซึ่งปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2536 จำนวน 187 คน ผลการวิจัยพบว่า จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการวิจัยมีผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงมีน้อยกว่าแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยประมาณร้อยละ 8 มีผู้นำหนีงานมากที่สุดจำนวนร้อยละ 16.6 แบบประนีประนอมร้อยละ 14.4 กลุ่มที่มีน้อยที่สุดคือ ผู้นำตามกฎระเบียบและผู้นำนักบุญมีจำนวนร้อยละ 9.6 และ 10.7 นอกนั้นเป็นกลุ่มที่เหลือจำนวนร้อยละ 12 ผลการวิจัยด้านอายุพบกลุ่มสูงอายุส่วนใหญ่เป็นผู้นำหนีงาน รองลงมาได้แก่ผู้นำเผด็จการอย่างมีศิลปะ และผู้นำแบบประนีประนอม ส่วนผู้นำนัก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริหาร ผู้นำนักพัฒนา ผู้นำเผด็จการ และผู้นำนักบุญ พบว่าส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในวัยทำงาน (25-40 ปี) เมื่อแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ มุ่งมิตรสัมพันธ์-มุ่งกิจสัมพันธ์(สูง) มุ่งกิจสัมพันธ์-มุ่งมิตรสัมพันธ์(ต่ำ) มุ่งกิจสัมพันธ์สูง-มุ่งมิตรสัมพันธ์(ต่ำ) และมุ่งมิตรสัมพันธ์สูง-มุ่งกิจสัมพันธ์ต่ำ พบว่ากลุ่ม มุ่งมิตรสัมพันธ์-มุ่งกิจสัมพันธ์ (สูง) ซึ่งจัดว่าเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพสูง ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี เมื่อพิจารณาประสบการณ์ด้านการฝึกอบรมการบริหารพบว่า แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงส่วนใหญ่เคยผ่านการอบรมด้านการบริหารมา 4-5 ครั้ง ส่วนแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยส่วนใหญ่เคยผ่านการอบรมด้านบริหารเพียง 2-3 ครั้ง

พัฒนา สงวนกล่ำจิตต์ (2526, 69-74) ได้วิจัยรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแบบหลักแบบสนับสนุน และแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง ในลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาคะแนนมิติการบริหารพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีคะแนนมิติการบริหารด้านภารกิจการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย และพบว่าผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 45 ปี มีการศึกษาทางด้านบริหารและประสบการณ์การทำงานมากกว่า 2 ปี มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่ทำงานมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มอื่น

สุวัฒน์ ประเสริฐสม (2531, 90-93) ได้วิจัยรูปแบบภาวะผู้นำและแผนพัฒนาผู้นำผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยเลขานุการคณะ เลขานุการสำนัก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน หัวหน้าหน่วยของคณะและสำนักต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 218 คน พบว่าแบบภาวะผู้นำของเลขานุการคณะ เลขานุการสำนักและหัวหน้าหน่วย เป็นผู้นำนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือผู้นำตามกฎระเบียบ ผู้บริหารระดับกลางที่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานและประสิทธิผลในการทำงานมากกว่าการมุ่งงานมีแบบรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบผู้นำนักบุญ สำหรับหัวหน้าฝ่ายของสำนักงานเลขานุการคณะและสำนักมีรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบผู้นำตามกฎระเบียบ รองลงมาคือผู้นำนักพัฒนาและผู้บริหารระดับกลางที่ไม่มุ่งงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน แต่มีประสิทธิผลในการทำงานมีรูปแบบภาวะผู้นำเป็นผู้นำนักบุญน้อยที่สุด ส่วนหัวหน้างานมีรูปแบบภาวะผู้นำเป็นผู้นำนักบุญมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้นำนักบริหาร นอกจากนี้ผู้บริหารระดับกลางที่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน แต่ไม่มุ่งงานและไม่มีประสิทธิผลในการทำงานมีรูปแบบภาวะผู้นำเป็นผู้นำหนีงาน รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางเป็นแบบที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 56.42 และเป็นแบบที่มีประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 43.58

สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวชช์ (2522, 174) ได้วิจัยรูปแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการ กรรมการบริหาร หัวหน้างาน หัวหน้าแผนก จำนวนรวม 50 คน ในสภาสังคมสงเคราะห์ โดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติของวิลเลียม เจ. เรดดิน สรุปผลได้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์และเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ ถ้าพิจารณารวมกันไปจะมีแบบภาวะผู้นำที่ให้ประสิทธิผลของงานสูงไม่ว่าจะเป็นแบบหลัก (Dominant Style) แบบสนับสนุน (Supporting Style) หรือแบบรวม (Synthesis Style) กล่าวคือร้อยละ 66 ของคนที่ทำงานในสภาสังคมสงเคราะห์ จะเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงได้แก่ ทั้งรูปแบบผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat) และผู้นำนักพัฒนา (Developer) ส่วนในแบบสนับสนุนร้อยละ 50.1 เป็นรูปแบบภาวะผู้นำนักพัฒนา (Developer) ร้อยละ 20 ส่วนแบบรวม (Synthesis Style) คนในสภาสังคมสงเคราะห์มีถึงร้อยละ 78 เป็นผู้นำตามกฎระเบียบ (Bureaucrat) และผู้นำนักพัฒนา (Developer) มากที่สุด

2) รูปแบบภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่และกรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ ถ้าแยกกันพิจารณาจะพบว่า ส่วนใหญ่ต่างใช้แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงเหมือนกัน ไม่ว่าเป็นแบบหลัก (Dominant Style) แบบสนับสนุน (Supporting Style) และแบบรวม (Synthesis Style) กล่าวคือเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ส่วนใหญ่มีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ผู้นำนักพัฒนา (Developer) ถึงร้อยละ 38.8 กรรมการมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบหลักที่มีประสิทธิผลสูงเหมือนเจ้าหน้าที่นั้นเป็นผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ ถึงร้อยละ 53 ในขณะที่เจ้าหน้าที่มีเพียงร้อยละ 8.3 เท่านั้น

สำหรับแบบสนับสนุน (Supporting Style) ทั้งกรรมการและเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ต่างก็มีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ในสัดส่วนที่เกือบจะไม่แตกต่างกัน โดยเจ้าหน้าที่เป็นผู้นำนักพัฒนา (Developer) ถึงร้อยละ 21.6 ในขณะที่กรรมการมีเพียงร้อยละ 18.1 เจ้าหน้าที่เป็นผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat) ร้อยละ 16.2 ในขณะที่กรรมการมีเพียงร้อยละ 6.2 เท่านั้น อย่างไรก็ตามกรรมการมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) สูงถึงร้อยละ 18.7 ในขณะที่เจ้าหน้าที่มีเพียงร้อยละ 13.5 เท่านั้น และเป็นความแตกต่างที่ไม่มีนัยสำคัญ

ส่วนในแบบรวม (Synthesis Style) นั้น ทั้งกรรมการและเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่จะมีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง แม้ว่ากรรมการมีสัดส่วนของแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่าเจ้าหน้าที่ แต่ก็เป็นความแตกต่างที่ไม่มีนัยสำคัญ

เดชา แก้วชาญศิลป์ (อ้างในเลิศ ไชยณรงค์ 2536, 47-50) ในรายงานการวิจัยได้แสดงผลการทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำจากผู้บริหารต่าง ๆ ในประเทศไทย พบสรุปการทดสอบได้ดังนี้

1) การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานรัฐวิสาหกิจ และข้าราชการระดับชั้นพิเศษ จำนวน 33 คน ผลการทดสอบมีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 53.5 ได้แก่ผู้นำนักพัฒนาร้อยละ 23 ผู้นำตามกฎระเบียบร้อยละ 18 ผู้นำนักบริหารและผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะรวมร้อยละ 12.5 มีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 46.5 ได้แก่ผู้นำหนีงานร้อยละ 14 ผู้นำนักบุญ ผู้นำเผด็จการ และผู้นำแบบประนีประนอมรวมร้อยละ 32.5 จากผลการทดสอบชี้ให้เห็นว่ามีรูปแบบภาวะผู้นำประเภทนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาได้แก่ ผู้นำตามกฎระเบียบ ซึ่งแสดงให้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เห็นบทบาทที่ชัดแจ้งของระบบราชการนั่นก็คือการพัฒนา แม้ว่าในระบบราชการจะยังคงมีรูปแบบภาวะผู้นำประเภทหนึงานอยู่ถึงร้อยละ 14 ก็ตาม แต่ด้วยแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากมีรวมร้อยละ 53.5 แสดงให้เห็นว่ายังมีผู้บริหารงานที่ดีมีประสิทธิภาพอยู่เกินกว่าครึ่ง

2) การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำของอาจารย์มหาวิทยาลัย ที่มีหน้าที่ทางการบริหาร จำนวน 28 คน ผลการทดสอบมีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 67 ได้แก่ผู้นำนักพัฒนา ร้อยละ 39 ผู้นำตามกฎระเบียบร้อยละ 18 ผู้นำนักบริหารและผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ รวมร้อยละ 10 และมีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 33 ได้แก่ผู้นำหนึงานร้อยละ 14 ผู้นำนักบุญ ผู้นำเผด็จการ ผู้นำแบบประนีประนอม รวมร้อยละ 19 จากผลการทดสอบพบว่ามีผู้นำนักพัฒนาสูงสุดเกือบสองเท่าที่พบจากกลุ่มข้าราชการชั้นพิเศษ ซึ่งอาจเป็นไปได้ที่ข้าราชการชั้นพิเศษบางคนไม่ได้เป็นนักบริหาร สิ่งที่น่าสนใจคือทั้งสองกลุ่มมีจำนวนร้อยละของผู้นำตามกฎระเบียบพอ ๆ กัน แสดงว่าลักษณะระบบราชการครอบงำการบริหารของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยด้วย กล่าวคือมีอาจารย์เป็นผู้นำตามกฎระเบียบ ซึ่งเป็นลักษณะระบบราชการ

3) การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนก และเทียบเท่าของกรม เกี่ยวกับการเกษตร จำนวน 26 คน ผลการทดสอบมีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 50 ได้แก่ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ และผู้นำตามกฎระเบียบร้อยละ 15.4 เท่ากัน ผู้นำนักบริหารและผู้นำนักพัฒนา รวมร้อยละ 19.2 ส่วนแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยมีร้อยละ 50 ได้แก่ผู้นำหนึงาน ร้อยละ 30.8 ผู้นำนักบุญ ผู้นำเผด็จการ ผู้นำแบบประนีประนอมรวมร้อยละ 19.2 จากผลการทดสอบเห็นได้ชัดเจนว่า การบริหารงานของหน่วยงานนี้มีผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมาก ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลน้อย เป็นสัดส่วนเท่า ๆ กัน แม้ว่าจะมีผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 15.4 และผู้นำตามกฎระเบียบร้อยละ 15.4 เป็นการเน้นให้เห็นถึงการบริหารงานแบบราชการ

4) การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้ากอง และเทียบเท่าในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 18 คน ผลการทดสอบมีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยร้อยละ 60 ได้แก่ผู้นำนักบุญ ร้อยละ 26.1 ผู้นำแบบประนีประนอมร้อยละ 17.4 ผู้นำหนึงานและผู้นำเผด็จการรวมร้อยละ 16.5 ส่วนแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากมีร้อยละ 40 ได้แก่ผู้นำนักพัฒนาร้อยละ 21.7 ผู้นำนักบริหาร ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ และผู้นำตามกฎระเบียบรวมร้อยละ 18.3 จากผลการทดสอบชี้ให้เห็นว่ารัฐวิสาหกิจแห่งนี้มีการบริหารงานที่มีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยโดยมีรูปแบบภาวะผู้นำนักบุญ มากที่สุด ส่วนแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 40 มีต่ำกว่าครึ่ง ฉนั้น แม้จะมีรูปแบบภาวะนำนักพัฒนาร้อยละ 21.7 แต่ก็เป็นเพียงบทบาทของระบบราชการในรูปรัฐวิสาหกิจที่จะต้องเน้นการพัฒนา และจากข้อเท็จจริงพบว่ารัฐวิสาหกิจนี้เพิ่งตั้งใหม่ โดยขยายงานมาจากหน่วยราชการ ซึ่งเดิมเป็นงานระดับกองรับผิดชอบ เน้นเป้าหมายการบริการแก่ประชาชน เมื่อเป็นรัฐวิสาหกิจแล้ว ต้องเน้นเป้าหมายการบริการให้แก่ประชาชนแล้วก็ต้องมีผลกำไรเลี้ยงตนเองได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้วย และเนื่องจากผู้บริหารงานมาจากหน่วยงานเดิม เป็นรูปแบบภาวะผู้นำนักบุญ และผู้นำแบบประนีประนอม ยึดถือแต่การให้มีการออมชอมติดตัวมาด้วย การขยายตัวของรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ค่อนข้างจะรวดเร็วทั้งขนาดและปริมาณงาน แต่มีผลในเรื่องคุณภาพของการบริการ ตลอดจนการควบคุมภายในเท่านั้นที่จะขยายขอบเขตของงานให้ครอบคลุมกว้างขวาง และมีผลกำไรนั้น ต้องการการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ปรัชญาการทำงาน การบริหารงานอีกมาก

5) การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ในบริษัทประกันภัยจำนวน 12 คน ผลการทดสอบมีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 54 ได้แก่ผู้นำนักบริหารร้อยละ 27.2 ผู้นำนักพัฒนาร้อยละ 18.2 ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 8.6 ผู้นำตามกฎระเบียบร้อยละ 0 ส่วนแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยมีรวมร้อยละ 46 ได้แก่ผู้นำนักบุญร้อยละ 18.2 ผู้นำหนีงาน ผู้นำเผด็จการ ผู้นำแบบประนีประนอม รวมร้อยละ 27.8 จากผลการทดสอบกล่าวได้ว่าลักษณะของระบบราชการได้รับการปฏิเสธในการบริหารงานของบริษัทนี้อย่างสิ้นเชิง ฉนั้นสถานภาพของบริษัทจึงมีระดับอยู่สูงกว่าระดับปานกลางโดยทั่ว ๆ ไป

6) การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ของบริษัทค้าน้ำมันในประเทศไทย จำนวน 14 คน ผลการทดสอบมีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 63 ได้แก่ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 40.8 ผู้นำนักพัฒนาร้อยละ 11.1 ผู้นำนักบริหารร้อยละ 7.4 ผู้นำตามกฎระเบียบร้อยละ 3.7 และแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยมีร้อยละ 37 ได้แก่ผู้นำหนีงาน ผู้นำนักบุญ ผู้นำเผด็จการ ผู้นำแบบประนีประนอม ใกล้เคียงกัน

สรุป ผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและต่างประเทศ ด้วยการใช้แนวคิดทฤษฎีของวิลเลียม เจ. เรดดิน ไปใช้วิเคราะห์ และประยุกต์ในหลายกรณีดังกล่าวมาแล้ว รวมทั้งการนำแบบทดสอบตลอดจนเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปใช้วัดรูปแบบภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรธุรกิจ บริษัทห้างร้าน สถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยและองค์กรของรัฐบาล ทำให้มองเห็นแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย และที่มีประสิทธิผลมากในองค์กรต่าง ๆ แตกต่างกันออกไป และทำให้มองเห็นถึงวิธีการบริหารงาน ปรัชญาการทำงานขององค์กรทั้งภาคเอกชนและรัฐบาล ว่ามีจุดเน้นที่ไม่เหมือนกันอีกอย่างหนึ่งด้วย สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ดังกล่าวนี้นำไปสู่รูปแบบของหน้าที่คุณสมบัติและคุณลักษณะ ตลอดจนรูปแบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดทฤษฎีของวิลเลียม เจ. เรดดิน ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องจะช่วยทำให้ทราบถึงสถานภาพขององค์กรเหล่านั้นว่าผู้บริหารระดับต่าง ๆ ที่ทำการทดสอบจะมีแนวโน้มบ่งชี้ไปถึงหน้าที่ความรับผิดชอบอันจะเป็นบทบาทที่นำไปสู่อิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีผลต่อการบริหารงานของผู้นำแต่ละประเภทหรือไม่เพียงใด และจากผลดังกล่าวย่อมชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่ควรจะแก้ไข และนำไปสู่การวิเคราะห์เพื่อการแก้ปัญหาทั้งแบบการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และการแก้ปัญหาถาวร หรือพูดอีกนัยหนึ่ง เพื่อหาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทัศนคติของภาวะผู้นำในแต่ละระดับด้วยการฝึกอบรมการเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปจนถึงการปรับปรุง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โครงสร้างขององค์กร และเป็นที่น่าสังเกตว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวยังไม่มีการวิจัยใดที่ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ยางรถยนต์ ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศญี่ปุ่นและไทยเลย ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด น่าจะเป็นอีกผลงานวิจัยหนึ่งซึ่งช่วยให้การประยุกต์ใช้ทฤษฎีสามมิติของเรดดินได้ แพร่หลายและมีประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจ สถาบันการศึกษา หรือองค์กรอื่น ๆ เพิ่มขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทย บริดจสโตน จำกัด เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำและระดับมิติภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา โดยการศึกษาตัวแปรต้น ได้แก่อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนงานที่สังกัด และระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา กับตัวแปรตามคือ รูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งปฏิบัติงานที่โรงงานบริดจสโตนรังสิตและโรงงานบริดจสโตนหนองแค ได้แก่พนักงานระดับผู้จัดการแผนกขึ้นไป จำนวน 36 คน หัวหน้าแผนกและรองหัวหน้าแผนก จำนวน 51 คน หัวหน้าคนงานและรองหัวหน้าคนงาน จำนวน 81 คน รวมจำนวนทั้งหมด 168 คน

3.1.2 การวิจัยครั้งนี้ใช้ประชากรทั้งหมดซึ่งปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2544 จำนวน 168 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบทดสอบเพื่อทดสอบ รูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่เรียกว่า Management Style Diagnosis Test (MSDT) ซึ่งวิลเลียม เจ.เรดดิน สร้างขึ้น โดยพัฒนามาจากทฤษฎีสามมิติของวิลเลียม เจ.เรดดินเอง โดยได้นำไปทดสอบในองค์กรเอกชน รัฐบาลและมหาวิทยาลัย มาแล้ว (Reddin. 1970, 243) แบบทดสอบดังกล่าวได้มีการแปลเรียบเรียงโดย อรุณ รักธรรม (อรุณ รักธรรม 2527, 193-202) โดยผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นแบบทดสอบในการวิจัยครั้งนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบทดสอบที่แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบทดสอบได้แก่ อายุระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนงานที่สังกัดและระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำและระดับมิติภาวะผู้นำ

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 ผู้วิจัยทำหนังสือเสนอผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการเก็บรวมรวมข้อมูล

3.3.2 เมื่อผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด อนุมัติแล้ว ผู้วิจัยส่งแบบทดสอบด้วยตนเองจำนวน 168 ฉบับ ไปยังประชากรทุกคนโดยใช้เวลาในการตอบแบบทดสอบประมาณ 1 สัปดาห์

3.3.3 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบทดสอบและติดตามการตอบแบบทดสอบให้ครบจำนวนโดยใช้เวลาประมาณ 1 สัปดาห์

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยกำหนดหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูล (อ้างในชัชนา ดวงจินดา 2537, 71~77) ดังนี้

3.4.1 **หลักเกณฑ์การให้คะแนน**

แบบทดสอบเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำจะมีทั้งหมด 64 ข้อ โดยแต่ละข้อจะมีคำตอบย่อย 2 ข้อ คือข้อ ก. และข้อ ข. โดยกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนนคือถ้าตอบข้อ ก. ให้ 1 คะแนน และถ้าตอบข้อ ข. ให้คะแนน 2 คะแนน

3.4.2 **ขั้นตอนและหลักเกณฑ์การแปลผลรูปแบบภาวะผู้นำและระดับมิติภาวะผู้นำ**

ขั้นตอนการแปลผลรูปแบบภาวะผู้นำ และระดับมิติภาวะผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน มี 8 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กรอกคะแนนซึ่งได้จากคำตอบย่อยข้อ ก. (1 คะแนน) หรือข้อ ข. (2 คะแนน) ในแบบทดสอบทั้งหมด 64 ข้อ ลงในแบบกรอกคะแนนตาม ตารางที่ 3.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.1 ตารางแบบกรอกคะแนนจากคำตอบข้อย่อย ก (1 คะแนน) และข้อย่อย ข (2 คะแนน)

แถวนอนที่		ตั้งที่ 1	ตั้งที่ 2	ตั้งที่ 3	ตั้งที่ 4	ตั้งที่ 5	ตั้งที่ 6	ตั้งที่ 7	ตั้งที่ 8
1	A_1= ____	ข้อ 1 ____	ข้อ 2 ____	ข้อ 3 ____	ข้อ 4 ____	ข้อ 5 ____	ข้อ 6 ____	ข้อ 7 ____	ข้อ 8 ____
2	B_1= ____	ข้อ 9 ____	ข้อ 10 ____	ข้อ 11 ____	ข้อ 12 ____	ข้อ 13 ____	ข้อ 14 ____	ข้อ 15 ____	ข้อ 16 ____
3	C_1= ____	ข้อ 17 ____	ข้อ 18 ____	ข้อ 19 ____	ข้อ 20 ____	ข้อ 21 ____	ข้อ 22 ____	ข้อ 23 ____	ข้อ 24 ____
4	D_1= ____	ข้อ 25 ____	ข้อ 26 ____	ข้อ 27 ____	ข้อ 28 ____	ข้อ 29 ____	ข้อ 30 ____	ข้อ 31 ____	ข้อ 32 ____
5	E_1= ____	ข้อ 33 ____	ข้อ 34 ____	ข้อ 35 ____	ข้อ 36 ____	ข้อ 37 ____	ข้อ 38 ____	ข้อ 39 ____	ข้อ 40 ____
6	F_1= ____	ข้อ 41 ____	ข้อ 42 ____	ข้อ 43 ____	ข้อ 44 ____	ข้อ 45 ____	ข้อ 46 ____	ข้อ 47 ____	ข้อ 48 ____
7	G_1= ____	ข้อ 49 ____	ข้อ 50 ____	ข้อ 51 ____	ข้อ 52 ____	ข้อ 53 ____	ข้อ 54 ____	ข้อ 55 ____	ข้อ 56 ____
8	H_1= ____	ข้อ 57 ____	ข้อ 58 ____	ข้อ 59 ____	ข้อ 60 ____	ข้อ 61 ____	ข้อ 62 ____	ข้อ 63 ____	ข้อ 64 ____

A_2 =____ B_2 =____ C_2 =____ D_2=____ E_2 =____ F_2 =____ G_2=____ H_2=____

แถวตั้งที่ 1 2 3 4 5 6 7 8

ขั้นตอนที่ 2 รวมจำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ก. ตามแนวนอนจะได้ A_1 ถึง H_1 คือ

A_1 = จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ก ในแถวแนวนอนที่ 1

B_1 = จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ก ในแถวแนวนอนที่ 2

C_1 = จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อยก ในแถวแนวนอนที่ 3

D_1 = จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ก ในแถวแนวนอนที่ 4

E_1 = จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ก ในแถวแนวนอนที่ 5

F_1 = จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ก ในแถวแนวนอนที่ 6

G_1 = จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ก ในแถวแนวนอนที่ 7

H_1 = จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ก ในแถวแนวนอนที่ 8

ขั้นตอนที่ 3 รวมจำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ข. ตามแนวตั้ง จะได้ A_2 ถึง H_2 คือ

A_2 = จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ข ในแถวแนวตั้งที่ 1

B_2 = จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ข ในแถวแนวตั้งที่ 2

C_2 = จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ข ในแถวแนวตั้งที่ 3

D_2 = จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ข ในแถวแนวตั้งที่ 4

E_2 = จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ข ในแถวแนวตั้งที่ 5

F_2 = จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ข ในแถวแนวตั้งที่ 6

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

G_2 = จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ข ในแถวแนวตั้งที่ 7

H_2 = จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ข ในแถวแนวตั้งที่ 8

ขั้นตอนที่ 4 นำข้อมูลของขั้นตอนที่ 2 กับขั้นตอนที่ 3 มารวมกัน คือ $A_1 + A_2$ ถึง $H_1 + H_2$ จะได้เป็น A_3 ถึง H_3 ซึ่งเป็นข้อมูลที่ยังไม่ได้จัดระดับ และผลรวมของ A_3 ถึง H_3 จะต้องได้เท่ากับ 64 คือ

$A_3=A_1+A_2$, $B_3=B_1+B_2$,$C_3=C_1+C_2$,$D_3=D_1+D_2$,$E_3=E_1+E_2$, $F_3=F_1+F_2$, $G_3=G_1+G_2$,$H_3=H_1+H_2$

ขั้นตอนที่ 5 นำข้อมูลในขั้นตอนที่ 4 มาปรับปรุงใหม่ตามสูตรสำเร็จของวิลเลียม เจ.เรดดิน เพื่อแก้ความอคติของแต่ละบุคคล โดยนำข้อมูลของ A_3 ถึง H_3 มารวมกับข้อมูลในช่องแบบกรอกแก้ความอคติ โดยข้อมูลที่ได้จะเป็นคะแนน A ถึง H ตามตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 หลักเกณฑ์กำหนดคะแนนแก้ความอคติของบุคคล เพื่อปรับปรุงข้อมูลตามสูตรของวิลเลียม เจ.เรดดิน

ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 4	A_3	B_3	C_3	D_3	E_3	F_3	G_3	H_3
แก้ความอคติ	+1	+2	1	0	+3	-1	0	-4
ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 5	$A=A_3+1$	$B=B_3+2$	$C=C_3+1$	$D=D_3+0$	$E=E_3+3$	$F=F_3-1$	$G=G_3+0$	$H=H_3-4$

ขั้นตอนที่ 6 นำข้อมูลของแต่ละตัวอักษรในขั้นตอนที่ 5 มากรอกลงในช่องสี่เหลี่ยมทุกช่อง ทางขวามือของแต่ละตัวอักษร หากบรรทัดใดมีช่อง ☐ ลูกศรชี้มากกว่า 1 ช่อง ก็ให้กรอกข้อมูลให้เหมือนกันทุกช่อง แล้วบวกข้อมูลในช่อง ☐ ตามแนวดิ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นคะแนนส่วนประกอบรวมของมิติภาวะผู้นำด้าน มิติมุ่งงาน (X) มิติมุ่งความสัมพันธ์ (Y) และมิติความมีประสิทธิผล (Z) ตามตารางที่ 3.3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.3 คะแนนส่วนประกอบรวมของมิติภาวะผู้นำด้านมิติมุ่งงาน (X) ,มิติมุ่งความสัมพันธ์ (Y) , และมิติความมีประสิทธิผล (Z)

คะแนนส่วนประกอบ	มิติมุ่งงาน (X)	มิติมุ่งความสัมพันธ์ (Y)	มิติความมีประสิทธิผล (Z)	(O)
A				A
B		B		
C	C			
D	D	D		
E			E	
F		F	F	
G	G		G	
H	H	H	H	
รวม	C+D+G+H	B+D+F+H	E+F+G+H	

หมายเหตุ (O) และ A ไม่มีความหมาย

ขั้นตอนที่ 7 เปลี่ยนค่าคะแนนส่วนประกอบรวมของ มิติมุ่งงาน (X) ,มิติมุ่งความสัมพันธ์ (Y) ,และมิติความมีประสิทธิผล (Z) ให้เป็นคะแนนระดับมิติภาวะผู้นำของมิติมุ่งงาน (X), มิติมุ่งความสัมพันธ์ (Y) และมิติความมีประสิทธิผล โดยใช้หลักเกณฑ์ตามตารางที่ 3.4

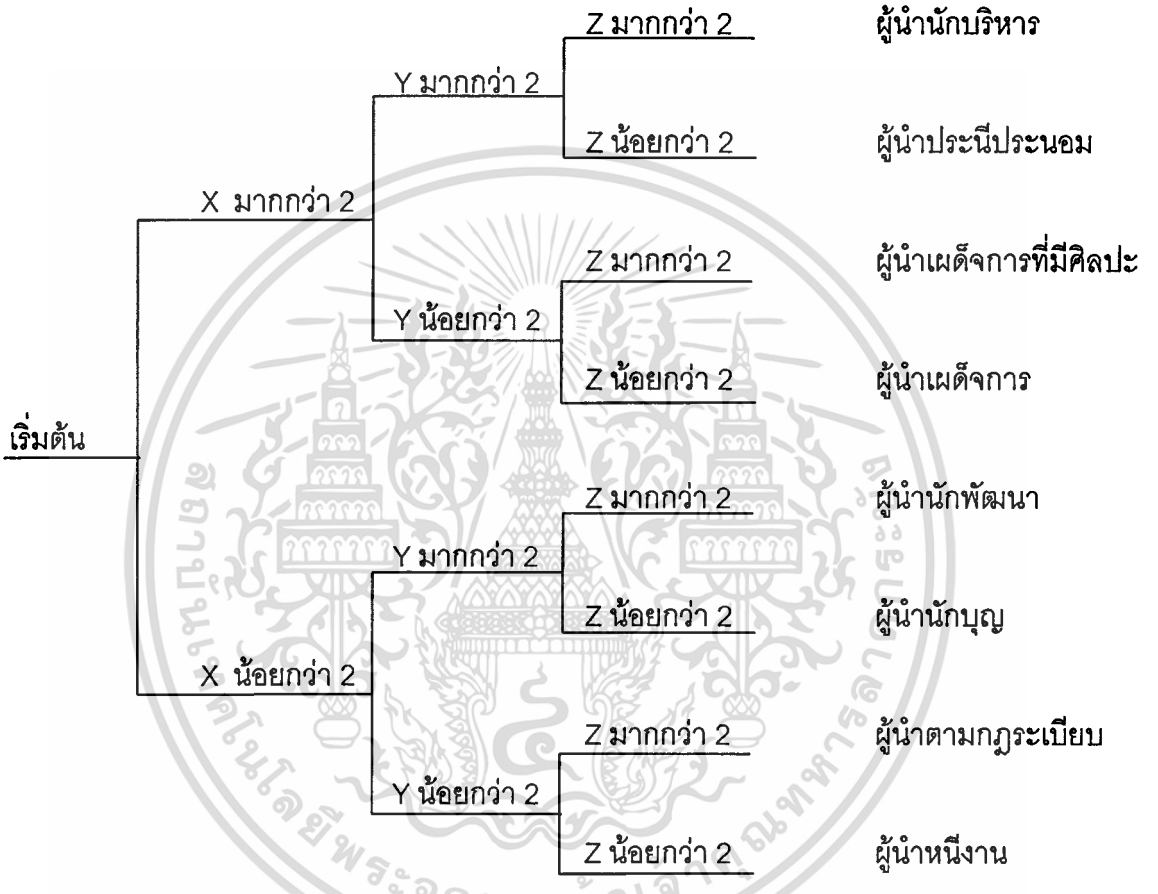
ตารางที่ 3.4 หลักเกณฑ์การกำหนดคะแนนระดับมิติภาวะผู้นำจากคะแนนส่วนประกอบรวม

คะแนนส่วนประกอบรวม	0-29	30-31	32	33	34	35	36-37	38 ขึ้นไป
คะแนนระดับมิติภาวะผู้นำ	0	0.6	1.2	1.8	2.4	3.0	3.6	4.0

คะแนนระดับมิติภาวะผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงระดับความมากน้อยของการมุ่งความสำคัญต่องานในหน้าที่(มิติมุ่งงาน) สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน (มิติมุ่งความสัมพันธ์) และความมีประสิทธิผลในการทำงาน(มิติความมีประสิทธิผล) โดยค่าของคะแนนจะมีค่าสูงสุดไม่เกิน 4.0 คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 8 นำค่าคะแนนระดับมิติภาวะผู้นำด้านมิติมุ่งงาน (X), มิติมุ่งความสัมพันธ์ (Y) และมิติความมีประสิทธิผล (Z) ในขั้นตอนที่ 7 มาพิจารณาเส้นทางของมิติมุ่งงาน (X), มิติมุ่งความสัมพันธ์(Y) และมิติความมีประสิทธิผล (Z) ในภาพที่ 3.1 เส้นทางการพิจารณารูปแบบภาวะผู้นำหรือตามหลักเกณฑ์กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำในตารางที่ 3.5 และพิจารณาหลักเกณฑ์กำหนดระดับคะแนนมิติภาวะผู้นำในตารางที่ 3.6



ภาพที่ 3.1 เส้นทางการพิจารณารูปแบบภาวะผู้นำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.5 หลักเกณฑ์กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำในแบบทดสอบ MSDT ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน (อ้างใน ชัชนา ดวงจินดา 2537,77)

แบบภาวะผู้นำ	รูปแบบภาวะผู้นำ	คะแนนระดับมิติภาวะผู้นำ		
		X= มิติมุ่งงาน	Y= มิติมุ่งความสัมพันธ์	Z= มิติความมีประสิทธิผล
1. มีประสิทธิผลน้อย	1.5 ผู้นำหนีงาน	น้อยกว่า 2	น้อยกว่า 2	น้อยกว่า 2
	1.6 ผู้นำนักบุญ	น้อยกว่า 2	มากกว่า 2	น้อยกว่า 2
	1.7 ผู้นำเผด็จการ	มากกว่า 2	น้อยกว่า 2	น้อยกว่า 2
	1.8 ผู้นำแบบประนีประนอม	มากกว่า 2	มากกว่า 2	น้อยกว่า 2
2. มีประสิทธิผลมาก	2.1 ผู้นำตามกฎระเบียบ	น้อยกว่า 2	น้อยกว่า 2	มากกว่า 2
	2.2 ผู้นำนักพัฒนา	น้อยกว่า 2	มากกว่า 2	มากกว่า 2
	2.3 ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ	มากกว่า 2	น้อยกว่า 2	มากกว่า 2
	2.4 ผู้นำนักบริหาร	มากกว่า 2	มากกว่า 2	มากกว่า 2

ตารางที่ 3.6 หลักเกณฑ์กำหนดระดับมิติภาวะผู้นำด้านมิติมุ่งงาน มุ่งความสัมพันธ์ และความมีประสิทธิผล (อ้างใน ชัชนา ดวงจินดา 2537,76)

คะแนนระดับมิติ	ระดับมิติภาวะผู้นำ
0 – 0.59	ระดับน้อยที่สุด
0.60 – 1.19	ระดับน้อย
1.20 – 1.79	ระดับค่อนข้างน้อย
1.80 – 2.99	ระดับปานกลาง
3.00 – 3.59	ระดับค่อนข้างมาก
3.60 – 3.99	ระดับมาก
4.0	ระดับมากที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.7 สรุปรูปแบบภาวะผู้นำและระดับมิติภาวะผู้นำ

คะแนนส่วนประกอบ	มิติมุ่งงาน (X)	มิติมุ่งความสัมพันธ์ (Y)	มิติความมีประสิทธิผล (Z)	(O)
A				A
B		B		
C	C			
D	D	D		
E			E	
F		F	F	
G	G		G	
H	H	H	H	
คะแนนส่วนประกอบรวม	C+D+G+H	B+D+F+H	E+F+G+H	
คะแนนระดับมิติภาวะผู้นำ	X=	Y=	Z=	
สรุประดับมิติภาวะผู้นำ	มุ่งงานระดับ_____	มุ่งความสัมพันธ์ระดับ_____	ความมีประสิทธิผลระดับ_____	
สรุป รูปแบบภาวะผู้นำ_____				

3.4.3 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้สถิติค่าร้อยละ (Percentage) ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ค่าร้อยละข้อมูลส่วนตัวของพนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งเป็นตัวแปรต้น ได้แก่อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนงานที่สังกัด และระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

2. วิเคราะห์ค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมของพนักงานระดับบังคับบัญชา

3. วิเคราะห์ค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา จำแนกตามตัวแปรต้น ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนงานที่สังกัด และระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. วิเคราะห์ค่าร้อยละระดับมิติภาวะผู้นำด้านมิติการมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติความมีประสิทธิผลโดยรวมของพนักงานระดับบังคับบัญชา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบทดสอบไปยังกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งปฏิบัติงานที่โรงงานไทยบริดจสโตนรังสิต และโรงงานไทยบริดจสโตนหนองแค จำนวน 168 ฉบับ มีผู้ตอบแบบทดสอบและส่งคืนมาจำนวน 168 ฉบับคิดเป็น 100% ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำ ระดับมิติภาวะผู้นำด้านมิติมุ่งงาน มุ่งความสัมพันธ์ และมิติความมีประสิทธิผล ตามหลักเกณฑ์กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำและคะแนนระดับมิติภาวะผู้นำเป็น 5 ส่วนได้แก่

4.1 ส่วนที่ 1 เสนอข้อมูลส่วนตัวของพนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งเป็นตัวแปรต้น ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนงานที่สังกัด และระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

4.2 ส่วนที่ 2 เสนอข้อมูลการแปลผลรูปแบบภาวะผู้นำและระดับมิติภาวะผู้นำ

4.3 ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมของพนักงานระดับบังคับบัญชา

4.4 ส่วนที่ 4 วิเคราะห์ค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา จำแนกตามตัวแปรต้น ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนงานที่สังกัด และระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

4.5 ส่วนที่ 5 วิเคราะห์ค่าร้อยละระดับมิติภาวะผู้นำด้านมิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติความมีประสิทธิผลโดยรวม ของพนักงานระดับบังคับบัญชา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.1 ส่วนที่ 1 เสนอข้อมูลส่วนตัวพนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งเป็นตัวแปรต้น ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนงานที่สังกัด และระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 4.1 เสนอจำนวนและค่าร้อยละข้อมูลส่วนตัวของพนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งเป็นตัวแปรต้น ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนงานที่สังกัด และระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

ตัวแปรต้น	ระดับตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. อายุ	ต่ำกว่า 35 ปี	42	25.0
	ตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป	126	75.0
	รวม	168	100
2. ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	104	61.9
	ปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี	40	23.8
	รวม	168	100
3. ตำแหน่งงานปัจจุบัน	หัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน	81	48.2
	หัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก	51	30.4
	ผู้จัดการแผนกขึ้นไป	36	21.4
	รวม	168	100
4. ส่วนงานที่สังกัด	ส่วนงานหลักหรือส่วนการผลิต (Production)	93	55.3
	ส่วนงานสนับสนุน (Staff)	75	44.6
	รวม	168	100
5. ระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา	ต่ำกว่า 10 ปี	115	68.5
	ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	53	31.5
	รวม	168	100

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อมูลส่วนตัวของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ซึ่งเป็นตัวแปรต้น ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนงานที่สังกัด และระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา ดังแสดงในตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นดังนี้

1. พิจารณาตัวแปรอายุ พบว่าพนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งมีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป มีจำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 75.0 และอายุต่ำกว่า 35 ปี มีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 75.0

2. พิจารณาตัวแปรระดับการศึกษา พบว่าพนักงานระดับบังคับ ซึ่งมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 61.9 และระดับการศึกษาปริญญาตรี หรือสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 23.8

3. พิจารณาตัวแปรตำแหน่งงานปัจจุบัน พบว่าพนักงานระดับบังคับ ซึ่งอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าคนงานและรองหัวหน้าคนงาน มีจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 48.2 ตำแหน่งหัวหน้าแผนกและรองหัวหน้าแผนก มีจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 30.4 และตำแหน่งผู้จัดการแผนกขึ้นไปมีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 21.4

4. พิจารณาตัวแปรส่วนงานที่สังกัด พบว่าพนักงานระดับบังคับ ซึ่งสังกัดอยู่ในส่วนงานหลักหรือส่วนการผลิต (Production) มีจำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 55.3 และสังกัดส่วนงานสนับสนุน (Staff) มีจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 44.6

5. พิจารณาตัวแปรระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา พนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งมีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 ปี มีจำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 68.5 และมีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 31.5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2 ส่วนที่ 2 เสนอข้อมูลการแปลผลรูปแบบภาวะผู้นำและระดับมิติภาวะผู้นำ

คำตอบจากคำถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำและระดับมิติภาวะผู้นำในแบบทดสอบ Management Style Diagnosis Test (MSDT) จำนวน 64 ข้อ ซึ่งพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ได้ตอบแบบทดสอบกลับมาครบจำนวน 168 ฉบับนั้น ผู้วิจัยได้นำมาแปลผลรูปแบบภาวะผู้นำและระดับมิติภาวะผู้นำ ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน โดยใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนน ใช้ขั้นตอนและหลักเกณฑ์กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำ และระดับมิติภาวะผู้นำในข้อ 3.4.1 และ 3.4.2 ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลจริงจากคำตอบของแบบทดสอบของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ท่านหนึ่งเป็นตัวอย่างในการเสนอข้อมูล แปลผลดังนี้

ตัวอย่าง นาย A เป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีผลการตอบ คำถามในแบบทดสอบ เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ และระดับมิติภาวะผู้นำ จำนวน 64 ข้อ คือ ตอบคำตอบย่อยข้อ ก มี 30 ข้อ และคำตอบย่อยข้อ ข มี 34 ข้อ การแปลผลรูปแบบภาวะผู้นำและระดับมิติภาวะผู้นำดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กรอกคะแนนในแบบกรอกคะแนน ตามตารางที่ 3.1 โดยคำตอบข้อย่อย ก เท่ากับ 1 คะแนน คำตอบข้อย่อย ข เท่ากับ 2 คะแนน

ขั้นตอนที่ 2 รวมจำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ก ตามแนวนอนได้ A_1 ถึง H_1

ขั้นตอนที่ 3 รวมจำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ข ตามแนวตั้งได้ A_2 ถึง H_2 ดังนี้

แถวนอนที่									
1	A_1= 2	ข้อ 1 2	ข้อ 2 2	ข้อ 3 2	ข้อ 4 1	ข้อ 5 1	ข้อ 6 2	ข้อ 7 2	ข้อ 8 2
2	B_1= 3	ข้อ 9 2	ข้อ 10 1	ข้อ 11 1	ข้อ 12 2	ข้อ 13 1	ข้อ 14 2	ข้อ 15 2	ข้อ 16 2
3	C_1= 4	ข้อ 17 1	ข้อ 18 1	ข้อ 19 1	ข้อ 20 2	ข้อ 21 1	ข้อ 22 2	ข้อ 23 2	ข้อ 24 2
4	D_1= 3	ข้อ 25 1	ข้อ 26 2	ข้อ 27 1	ข้อ 28 2	ข้อ 29 2	ข้อ 30 1	ข้อ 31 2	ข้อ 32 2
5	E_1= 3	ข้อ 33 1	ข้อ 34 2	ข้อ 35 2	ข้อ 36 1	ข้อ 37 1	ข้อ 38 2	ข้อ 39 2	ข้อ 40 2
6	F_1= 4	ข้อ 41 1	ข้อ 42 2	ข้อ 43 2	ข้อ 44 2	ข้อ 45 1	ข้อ 46 1	ข้อ 47 2	ข้อ 48 1
7	G_1= 5	ข้อ 49 1	ข้อ 50 2	ข้อ 51 1	ข้อ 52 1	ข้อ 53 1	ข้อ 54 2	ข้อ 55 1	ข้อ 56 2
8	H_1= 6	ข้อ 57 1	ข้อ 58 1	ข้อ 59 2	ข้อ 60 1	ข้อ 61 1	ข้อ 62 1	ข้อ 63 1	ข้อ 64 2

A_2 = 2 B_2 = 5 C_2 = 4 D_2= 4 E_2 = 1 F_2 = 5 G_2= 6 H_2= 7

แถวตั้งที่	1	2	3	4	5	6	7	8

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดย

A_1= จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ก (1 คะแนน) ในแถวแนวนอนที่ 1 = 2

B_1= จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ก (1 คะแนน) ในแถวแนวนอนที่ 2 = 3

C_1= จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ก (1 คะแนน) ในแถวแนวนอนที่ 3 = 4

D_1= จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ก (1 คะแนน) ในแถวแนวนอนที่ 4 = 3

E_1= จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ก (1 คะแนน) ในแถวแนวนอนที่ 5 = 3

F_1= จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ก (1 คะแนน) ในแถวแนวนอนที่ 6 = 4

G_1= จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ก (1 คะแนน) ในแถวแนวนอนที่ 7 = 5

H_1= จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ก (1 คะแนน) ในแถวแนวนอนที่ 8 = 6

A_2= จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ข (2 คะแนน) ในแถวแนวนอนที่ 1 = 2

B_2= จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ข (2 คะแนน) ในแถวแนวนอนที่ 2 = 5

C_2= จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ข (2 คะแนน) ในแถวแนวนอนที่ 3 = 4

D_2= จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ข (2 คะแนน) ในแถวแนวนอนที่ 4 = 4

E_2= จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ข (2 คะแนน) ในแถวแนวนอนที่ 5 = 1

F_2= จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ข (2 คะแนน) ในแถวแนวนอนที่ 6 = 5

G_2= จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ข (2 คะแนน) ในแถวแนวนอนที่ 7 = 6

H_2= จำนวนครั้งของข้อที่ตอบคำตอบย่อย ข (2 คะแนน) ในแถวแนวนอนที่ 8 = 7

ขั้นตอนที่ 4 นำข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 3 มารวมกัน

A_3 = A1+A2 = 2+2 = 4

B_3 = B1+B2 = 3+5 = 8

C_3 = C1+C2 = 4+4 = 8

D_3 = D1+D2 = 3+4 = 7

E_3 = E1+E2 = 3+1 = 4

F_3 = F1+F2 = 4+5 = 9

G_3 = G1+G2 = 5+6 = 11

H_3 = H1+H2 = 6+7 = 13

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 5 นำข้อมูลขั้นตอนที่ 4 มาปรับปรุงเพื่อแก้ความอคติของแต่ละบุคคล โดยใช้หลักเกณฑ์ตามตารางที่ 3.2

ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 4	A_3 = 4	B_3 = 8	C_3 = 8	D_3 = 7	C_3 = 4	F_3 = 9	G_3 = 11	H_3 = 13
แก้ความอคติ	+ 1	+ 2	+ 1	+ 0	+ 3	- 1	+ 0	- 4
ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 5	$A=A_3+1$ = 5	$B=B_3+2$ = 10	$C=C_3+1$ = 9	$D=D_3+0$ = 7	$E=E_3+3$ = 7	$F=F_3-1$ = 8	$G=G_3+0$ = 11	$H=H_3-4$ = 9

ขั้นตอนที่ 6 นำข้อมูลในขั้นตอนที่ 5 กรอกใส่ในช่อง ☐ โดยถ้าแถวในแถวนอนใดมีช่อง ☐ มากกว่า 1 ช่องให้กรอกให้เหมือนกันทุกช่อง ☐ และรวมข้อมูลในแถวตั้งลงในช่องคะแนนส่วนประกอบรวม ☐

ขั้นตอนที่ 7 เปลี่ยนคะแนนส่วนประกอบรวมเป็นคะแนนระดับมิติภาวะผู้นำตามหลักเกณฑ์ในตารางที่ 3.4

คะแนนส่วนประกอบรวม	0-29	30-31	32	33	34	35	36-37	38 ขึ้นไป
คะแนนระดับมิติภาวะผู้นำ	0	0.6	1.2	1.8	2.4	3.0	3.6	4.0

ขั้นตอนที่ 8 นำค่าคะแนนระดับมิติภาวะผู้นำในขั้นตอนที่ 7 มาพิจารณาเส้นทางของมิติมุ่งงาน (X) มิติมุ่งความสัมพันธ์ (Y) และมิติความมีประสิทธิผล (Z) หรือตามตารางที่ 3.5 หลักเกณฑ์กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำและตารางที่ 3.6 หลักเกณฑ์กำหนด ระดับมิติภาวะผู้นำดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สรุป รูปแบบภาวะผู้นำและระดับมิติภาวะผู้นำของนาย A พนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด เป็นดังนี้

คะแนนส่วนประกอบ	มิติมุ่งงาน (X)	มิติมุ่งความสัมพันธ์ (Y)	มิติความมีประสิทธิผล (Z)	(O)
A				5
B		10		
C	9			
D	7	7		
E			7	
F		8	8	
G	11		11	
H	9	9	9	
คะแนนส่วนประกอบรวม	36	34	35	
คะแนนระดับมิติภาวะผู้นำ	X= 3.6	Y= 2.4	Z= 3.0	
สรุประดับมิติภาวะผู้นำ	มุ่งงานระดับมาก	มุ่งความสัมพันธ์ระดับปานกลาง	ความมีประสิทธิผลระดับค่อนข้างมาก	

สรุป รูปแบบภาวะผู้นำ : ผู้นำนักบริหาร

จากข้อมูลการแปลผลรูปแบบภาวะผู้นำและระดับมิติภาวะผู้นำสรุปว่า นาย A ซึ่งเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ท่านนี้มีรูปแบบภาวะผู้นำเป็นผู้นำนักบริหาร มีระดับมิติภาวะผู้นำด้านมิติมุ่งงานระดับมาก มุ่งความสัมพันธ์ระดับปานกลาง และมิติความมีประสิทธิผลระดับค่อนข้างมาก

ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนน ขั้นตอนและหลักเกณฑ์กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำและระดับมิติภาวะผู้นำตามตัวอย่าง สำหรับพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน ที่เหลืออีก 167 คน ผลการแปลผลและการวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานระดับบังคับบัญชา จำนวนทั้งหมด 168 คนแสดงในส่วนที่ 3 ส่วนที่ 4 และส่วนที่ 5 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.3 ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมของพนักงานระดับบังคับบัญชา

ตารางที่ 4.2 แสดงการเปรียบเทียบจำนวนและค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำ โดยรวมของพนักงานระดับบังคับบัญชากลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งหมด 168 คน

รูปแบบภาวะผู้นำ	จำนวนคน	ค่าร้อยละ
แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย		
1. ผู้นำหนีงาน	34	20.2
2. ผู้นำนักบุญ	11	6.5
3. ผู้นำเผด็จการ	20	11.9
4. ผู้นำแบบประนีประนอม	2	1.3
รวม	67	39.9
แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก		
5. ผู้นำตามกฎระเบียบ	39	23.2
6. ผู้นำนักพัฒนา	19	11.3
7. ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ	30	17.9
8. ผู้นำนักบริหาร	13	7.7
รวม	101	60.1
รวมทั้งสิ้น	168	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำนวนและค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมของพนักงานระดับบังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 168 คน ดังแสดงในตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า

1. มีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยจำนวนทั้งหมด 67 คน คิดเป็นร้อยละ 39.9 โดยมีรูปแบบภาวะผู้นำเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ รูปแบบภาวะผู้นำหนึงงาน มีมากที่สุด จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2 รูปแบบภาวะผู้นำเผด็จการ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 รูปแบบภาวะผู้นำนักบุญ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 และรูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอม มีน้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3

2. มีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากจำนวนทั้งหมด 101 คน คิดเป็นร้อยละ 60.1 โดยมีรูปแบบภาวะผู้นำเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ รูปแบบภาวะผู้นำตามกฎระเบียบ มีมากที่สุด จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 23.2 รูปแบบภาวะผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 17.9 รูปแบบภาวะผู้นำนักพัฒนา จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 และรูปแบบภาวะผู้นำนักบริหาร มีน้อยที่สุด จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4 ส่วนที่ 4 วิเคราะห์ค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา จำแนกตามตัวแปรต้น ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนงานที่สังกัด และระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

4.4.1 วิเคราะห์ค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา จำแนกตามตัวแปรอายุ

ตารางที่ 4.3 แสดงการเปรียบเทียบจำนวนและค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา จำแนกตามตัวแปรอายุ

รูปแบบภาวะผู้นำ	อายุต่ำกว่า 35 ปี		อายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป	
	จำนวนคน	ค่าร้อยละ	จำนวนคน	ค่าร้อยละ
แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย				
1. ผู้นำหนีงาน	12	30.7	22	17.0
2. ผู้นำนักบุญ	4	10.3	7	5.4
3. ผู้นำเผด็จการ	6	15.4	14	10.9
4. ผู้นำแบบประนีประนอม	0	0	2	1.6
รวม	22	56.4	45	34.9
แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก				
5. ผู้นำตามกฎระเบียบ	10	25.6	29	22.5
6. ผู้นำนักพัฒนา	3	7.7	16	12.4
7. ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ	2	5.1	28	21.7
8. ผู้นำนักบริหาร	2	5.1	11	8.5
รวม	17	43.6	84	65.1
รวมทั้งสิ้น	39	100.0	129	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำนวนและค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชาจำแนกตามตัวแปรอายุ ดังแสดงในตารางที่ 4.3 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าร้อยละของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี จำนวน 39 คน และพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป จำนวน 129 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นดังนี้

1. **แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย จำนวน 67 คน พบว่า**

พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี มีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 56.4 มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป ซึ่งมีร้อยละ 34.9 โดยมีค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย เป็นดังนี้

ผู้นำหนีงาน พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี มีร้อยละ 30.7 มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป ซึ่งมีร้อยละ 17.0 ค่อนข้างมาก

ผู้นำเผด็จการ พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี มีร้อยละ 15.4 มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป ซึ่งมีร้อยละ 10.9

ผู้นำนักบุญ พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี มีร้อยละ 10.3 มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป ซึ่งมีร้อยละ 5.4

ผู้นำแบบประนีประนอม พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี มีร้อยละ 0 น้อยกว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป ซึ่งมีร้อยละ 1.6

2. **แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก จำนวน 101 คน พบว่า**

พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป มีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 65.1 มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี ซึ่งมีร้อยละ 43.6 โดยมีค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก เป็นดังนี้

ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป มีร้อยละ 21.7 มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี ซึ่งมีร้อยละ 5.1 ค่อนข้างมาก

ผู้นำนักพัฒนา พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป มีร้อยละ 12.4 มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี ซึ่งมีร้อยละ 7.7

ผู้นำนักบริหาร พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป มีร้อยละ 8.5 มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี ซึ่งมีร้อยละ 5.1

ผู้นำตามกฎระเบียบ พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป มีร้อยละ 22.5 มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี ซึ่งมีร้อยละ 25.6

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4.2 วิเคราะห์ค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา

ตารางที่ 4.4 แสดงการเปรียบเทียบจำนวนและร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา

รูปแบบภาวะผู้นำ	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	
	จำนวนคน	ค่าร้อยละ	จำนวนคน	ค่าร้อยละ
แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย				
1. ผู้นำหนีงาน	27	21.1	7	17.5
2. ผู้นำนักบุญ	9	7.0	2	5.0
3. ผู้นำเผด็จการ	15	11.7	5	12.5
4. ผู้นำแบบประนีประนอม	1	0.8	1	2.5
รวม	52	40.6	15	37.5
แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก				
5. ผู้นำตามกฎระเบียบ	29	22.7	10	25.0
6. ผู้นำนักพัฒนา	14	10.9	5	12.5
7. ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ	25	19.5	5	12.5
8. ผู้นำนักบริหาร	8	6.3	5	12.5
รวม	76	59.4	25	62.5
รวมทั้งสิ้น	128	100.0	40	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำนวนและค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชาจำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 4.4 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าร้อยละของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 128 คน และพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 40 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย จำนวน 67 คน พบว่า

พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 40.6 มากกว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงว่าปริญญาตรี ซึ่งมีร้อยละ 37.6 โดยมีค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยเป็นดังนี้

ผู้นำหนีงาน พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีร้อยละ 21.1 มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี หรือสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีร้อยละ 17.5

ผู้นำนักบุญ พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีร้อยละ 7.0 มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีร้อยละ 5.0

ผู้นำเผด็จการ พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีร้อยละ 11.7 น้อยกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีร้อยละ 12.5

ผู้นำแบบประนีประนอม พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีร้อยละ 0.8 น้อยกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีร้อยละ 2.5

2. แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก จำนวน 101 คน พบว่า

พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี มีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 62.5 มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีร้อยละ 59.4 โดยมีค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก เป็นดังนี้

ผู้นำตามกฎระเบียบ พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี มีร้อยละ 25.0 มากกว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีร้อยละ 22.7

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้นำนักบริหาร พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี มีร้อยละ 12.5 มากกว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีร้อยละ 6.3

ผู้นำนักพัฒนา พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี มีร้อยละ 12.5 มากกว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีร้อยละ 10.9

ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี มีร้อยละ 12.5 น้อยกว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีร้อยละ 19.5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4.3 วิเคราะห์ค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา จำแนกตามตัวแปรตำแหน่งงานปัจจุบัน

ตารางที่ 4.5 แสดงการเปรียบเทียบจำนวนและค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา จำแนกตามตัวแปรตำแหน่งงานปัจจุบัน

รูปแบบภาวะผู้นำ	หัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน		หัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก		ผู้จัดการแผนกขึ้นไป	
	จำนวนคน	ค่าร้อยละ	จำนวนคน	ค่าร้อยละ	จำนวนคน	ค่าร้อยละ
แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย						
1. ผู้นำหนีงาน	24	29.7	7	13.7	3	8.3
2. ผู้นำนักบุญ	6	7.4	1	2.0	4	11.1
3. ผู้นำเผด็จการ	10	12.3	7	13.7	3	8.3
4. ผู้นำแบบประนีประนอม	1	1.2	1	2.0	0	0
รวม	41	50.6	16	31.4	10	27.7
แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก						
5. ผู้นำตามกฎระเบียบ	20	24.8	9	17.6	10	27.7
6. ผู้นำนักพัฒนา	4	4.9	12	23.6	3	8.3
7. ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ	13	16.0	9	17.6	8	22.3
8. ผู้นำนักบริหาร	3	3.7	5	9.8	5	14.0
รวม	40	49.4	35	68.6	26	72.3
รวมทั้งสิ้น	81	100.0	51	100.0	36	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำนวนและค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา จำแนกตามตัวแปรตำแหน่งงานปัจจุบัน ดังแสดงในตารางที่ 4.5 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าร้อยละของพนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่งหัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน จำนวน 81 คน พนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่ง หัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก จำนวน 51 คน และพนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่งผู้จัดการแผนกขึ้นไป จำนวน 36 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นดังนี้

1. **แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย จำนวน 67 คน พบว่า**

พนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่งหัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน มีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยร้อยละ 50.6 มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่งหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก ซึ่งมีร้อยละ 31.4 และมากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่งผู้จัดการแผนกขึ้นไป ซึ่งมีร้อยละ 27.7 ตามลำดับ โดยมีค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย เป็นดังนี้

ผู้นำหนีงาน พนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่งหัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน มีร้อยละ 29.7 มากกว่า ตำแหน่งหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก ซึ่งมีร้อยละ 13.7 และมากกว่าตำแหน่งผู้จัดการแผนกขึ้นไป ซึ่งมีร้อยละ 8.3 ค่อนข้างมาก

ผู้นำเผด็จการ พนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่งหัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน มีร้อยละ 12.3 น้อยกว่า ตำแหน่งหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก ซึ่งมีร้อยละ 13.7 และมากกว่าตำแหน่งผู้จัดการแผนกขึ้นไป ซึ่งมีร้อยละ 8.3

ผู้นำนักบุญ พนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่งหัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน มีร้อยละ 7.4 มากกว่า ตำแหน่งหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก ซึ่งมีร้อยละ 2.0 และน้อยกว่าตำแหน่งผู้จัดการแผนกขึ้นไป ซึ่งมีร้อยละ 11.1

ผู้นำแบบประนีประนอม พนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่งหัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน มีร้อยละ 1.2 น้อยกว่า ตำแหน่งหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก ซึ่งมีร้อยละ 2.0 และมากกว่าตำแหน่งผู้จัดการแผนกขึ้นไป ซึ่งมีร้อยละ 0

2. **แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก จำนวน 101 คน พบว่า**

พนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่งผู้จัดการแผนกขึ้นไปมีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 72.3 มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่งหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก ซึ่งมีร้อยละ 68.6 และมากกว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่งหัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน ซึ่งมีร้อยละ 49.4 ตามลำดับ โดยมีค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก เป็นดังนี้

ผู้นำตามกฎระเบียบ พนักงานระดับบังคับบัญชา ตำแหน่งผู้จัดการแผนกขึ้นไป มีร้อยละ 27.7 มากกว่าตำแหน่งหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก ซึ่งมีร้อยละ 17.6 และน้อยกว่า ตำแหน่งหัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน ซึ่งมีร้อยละ 24.8

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ พนักงานระดับบังคับบัญชา ตำแหน่งผู้จัดการแผนกขึ้นไป มีร้อยละ 22.3 มากกว่าตำแหน่งหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก ซึ่งมีร้อยละ 17.6 และมากกว่า ตำแหน่งหัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน ซึ่งมีร้อยละ 16.0

ผู้นำนักบริหาร พนักงานระดับบังคับบัญชา ตำแหน่งผู้จัดการแผนกขึ้นไป มีร้อยละ 14.0 มากกว่าตำแหน่งหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก ซึ่งมีร้อยละ 9.8 และมากกว่า ตำแหน่งหัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน ซึ่งมีร้อยละ 3.7

ผู้นำนักพัฒนา พนักงานระดับบังคับบัญชา ตำแหน่งผู้จัดการแผนกขึ้นไป มีร้อยละ 8.3 น้อยกว่าตำแหน่งหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก ซึ่งมีร้อยละ 23.6 และมากกว่า ตำแหน่งหัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน ซึ่งมีร้อยละ 4.9

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4.4 วิเคราะห์ค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชาจำแนกตามตัวแปรส่วนงานที่สังกัด

ตารางที่ 4.6 แสดงการเปรียบเทียบจำนวนและค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชาจำแนกตามตัวแปรส่วนงานที่สังกัด

รูปแบบภาวะผู้นำ	ส่วนงานผลิต (Production)		ส่วนงานสนับสนุน (Staff)	
	จำนวนคน	ค่าร้อยละ	จำนวนคน	ค่าร้อยละ
แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย				
1. ผู้นำหนีงาน	21	22.6	13	17.3
2. ผู้นำนักบุญ	7	7.5	4	5.3
3. ผู้นำเผด็จการ	10	10.8	10	13.3
4. ผู้นำแบบประนีประนอม	2	2.1	0	0
รวม	40	43.0	27	36.0
แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก				
5. ผู้นำตามกฎระเบียบ	22	23.7	17	22.7
6. ผู้นำนักพัฒนา	8	8.6	11	14.7
7. ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ	15	20.4	11	14.7
8. ผู้นำนักบริหาร	4	4.3	9	12.0
รวม	53	57.0	48	64.0
รวมทั้งสิ้น	93	100.0	75	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำนวนและค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา จำแนกตามตัวแปรส่วนงานที่สังกัด ดังแสดงในตารางที่ 4.6 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าร้อยละของพนักงานระดับบังคับบัญชาสังกัดส่วนงานผลิต (Production) จำนวน 93 คน และพนักงานระดับบังคับบัญชาสังกัดส่วนงานสนับสนุน (Staff) จำนวน 75 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นดังนี้

1. **แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย จำนวน 67 คน พบว่า**

พนักงานระดับบังคับบัญชาสังกัดส่วนงานผลิต (Production) มีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยร้อยละ 43.0 มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาสังกัดส่วนงานสนับสนุน (Staff) ซึ่งมีร้อยละ 36.0 โดยมีค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย เป็นดังนี้

ผู้นำหนึงาน พนักงานระดับบังคับบัญชาสังกัดส่วนงานผลิต มีร้อยละ 22.6 มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาสังกัดส่วนงานสนับสนุน ซึ่งมีร้อยละ 17.3

ผู้นำนักบุญ พนักงานระดับบังคับบัญชาสังกัดส่วนงานผลิต มีร้อยละ 7.5 มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาสังกัดส่วนงานสนับสนุน ซึ่งมีร้อยละ 5.3

ผู้นำแบบประนีประนอม พนักงานระดับบังคับบัญชาสังกัดส่วนงานผลิต มีร้อยละ 2.1 มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาสังกัดส่วนงานสนับสนุน ซึ่งมีร้อยละ 0

ผู้นำเผด็จการ พนักงานระดับบังคับบัญชาสังกัดส่วนงานผลิต มีร้อยละ 10.8 น้อยกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาสังกัดส่วนงานสนับสนุน ซึ่งมีร้อยละ 13.3

2. **แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก จำนวน 101 คน พบว่า**

พนักงานระดับบังคับบัญชาสังกัดส่วนงานสนับสนุน (Staff) มีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 64.0 มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาสังกัดส่วนงานผลิต (Production) ซึ่งมีร้อยละ 57.0 โดยมีค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก เป็นดังนี้

ผู้นำนักพัฒนา พนักงานระดับบังคับบัญชาสังกัดส่วนงานสนับสนุน มีร้อยละ 14.7 มากกว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาสังกัดส่วนงานผลิต ซึ่งมีร้อยละ 8.6

ผู้นำนักบริหาร พนักงานระดับบังคับบัญชาสังกัดส่วนงานสนับสนุน มีร้อยละ 12.0 มากกว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาสังกัดส่วนงานผลิต ซึ่งมีร้อยละ 4.3

ผู้นำตามกฎระเบียบ พนักงานระดับบังคับบัญชาสังกัดส่วนงานสนับสนุน มีร้อยละ 22.7 น้อยกว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาสังกัดส่วนงานผลิต ซึ่งมีร้อยละ 23.7

ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ พนักงานระดับบังคับบัญชาสังกัดส่วนงานสนับสนุน มีร้อยละ 14.7 น้อยกว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาสังกัดส่วนงานผลิต ซึ่งมีร้อยละ 20.4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4.5 วิเคราะห์ค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชาจำแนกตามตัวแปรระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 4.7 แสดงการเปรียบเทียบจำนวนและค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชาจำแนกตามตัวแปรระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

รูปแบบภาวะผู้นำ	ต่ำกว่า 10 ปี		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	
	จำนวนคน	ค่าร้อยละ	จำนวนคน	ค่าร้อยละ
แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย				
1. ผู้นำหนีงาน	9	28.1	25	18.4
2. ผู้นำนักบุญ	3	9.4	8	5.9
3. ผู้นำเผด็จการ	5	15.6	15	11.0
4. ผู้นำแบบประนีประนอม	0	0	2	1.5
รวม	17	53.1	50	36.8
แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก				
5. ผู้นำตามกฎระเบียบ	6	18.7	33	24.2
6. ผู้นำนักพัฒนา	3	9.4	16	11.8
7. ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ	4	12.5	26	19.1
8. ผู้นำนักบริหาร	2	6.3	11	8.1
รวม	15	46.9	86	63.2
รวมทั้งสิ้น	32	100.0	136	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำนวนและค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา จำแนกตามตัวแปรระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา ดังแสดงในตารางที่ 4.7 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าร้อยละของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 32 คน และพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 136 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นดังนี้

1. **แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย จำนวน 67 คน พบว่า**

พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 ปี มีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 53.1 มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ซึ่งมีร้อยละ 36.8 โดยมีค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย เป็นดังนี้

ผู้นำหนีงาน พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 มีร้อยละ 28.1 มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ซึ่งมีร้อยละ 18.4 ค่อนข้างมาก

ผู้นำเผด็จการ พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 มีร้อยละ 15.6 มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ซึ่งมีร้อยละ 11.0

ผู้นำนักบุญ พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 มีร้อยละ 9.4 มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ซึ่งมีร้อยละ 5.9

ผู้นำแบบประนีประนอม พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 มีร้อยละ 0 น้อยกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ซึ่งมีร้อยละ 1.5

2. **แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก จำนวน 101 คน พบว่า**

พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 63.2 มากกว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 ปี ซึ่งมีร้อยละ 46.9 โดยมีค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก เป็นดังนี้

ผู้นำตามกฎระเบียบ พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีร้อยละ 24.2 มากกว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 ปี ซึ่งมีร้อยละ 18.7

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีร้อยละ 19.1 มากกว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 ปี ซึ่งมีร้อยละ 12.5

ผู้นำนักพัฒนา พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีร้อยละ 11.8 มากกว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 ปี ซึ่งมีร้อยละ 9.4

ผู้นำนักบริหาร พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีร้อยละ 8.1 มากกว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 ปี ซึ่งมีร้อยละ 6.3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.5 ส่วนที่ 5 วิเคราะห์ค่าร้อยละระดับมิติภาวะผู้นำด้านมิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์และมิติความมีประสิทธิผล ของพนักงานระดับบังคับบัญชา

ตารางที่ 4.8 จำนวนและค่าร้อยละระดับมิติภาวะผู้นำด้านมิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติความมีประสิทธิผล ของพนักงานระดับบังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งหมด 168 คน

ระดับมิติ	มิติมุ่งงาน		มิติมุ่งความสัมพันธ์		มิติความมีประสิทธิผล	
	จำนวนคน	ค่าร้อยละ	จำนวนคน	ค่าร้อยละ	จำนวนคน	ค่าร้อยละ
น้อยที่สุด	27	16.1	32	19.0	8	4.8
น้อย	23	13.7	37	22.0	26	15.5
ค่อนข้างน้อย	27	16.1	29	17.3	13	7.7
ปานกลาง	49	29.1	47	28.1	47	27.9
ค่อนข้างมาก	17	10.1	12	7.1	26	15.5
มาก	20	11.9	11	6.5	31	18.5
มากที่สุด	5	3.0	0	0	17	10.1
รวมทั้งสิ้น	168	100.0	168	100.0	168	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำนวนและค่าร้อยละระดับมิติภาวะผู้นำด้านมิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติความมีประสิทธิผล ของพนักงานระดับบังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 168 คน ดังแสดงในตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า

1. พิจารณาระดับมิติมุ่งงาน พบว่า

พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีระดับมิติมุ่งงานเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยคือ มิติมุ่งงานระดับปานกลาง มากที่สุด จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 29.1 รองลงมาตามลำดับคือ ระดับน้อยที่สุดและค่อนข้างน้อยจำนวน 27 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 16.1 ระดับน้อยจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 13.7 ระดับมากจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 ระดับค่อนข้างมากจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 10.1 และระดับมากที่สุด น้อยที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0

2. พิจารณาระดับมิติความสัมพันธ์ พบว่า

พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีระดับมิติมุ่งความสัมพันธ์เรียงตามลำดับจากมาไปน้อย คือ มิติมุ่งความสัมพันธ์ระดับปานกลาง มากที่สุด จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 28.1 รองลงมาตามลำดับคือ ระดับน้อยจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 22.0 ระดับน้อยที่สุด จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 19.0 ระดับค่อนข้างน้อยจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 17.3 ระดับค่อนข้างมาก จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 ระดับมาก จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 และระดับมากที่สุด น้อยที่สุดคือ ไม่มีเลย คิดเป็นร้อยละ 0

3. พิจารณาระดับมิติความมีประสิทธิผล พบว่า

พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีระดับความมีประสิทธิผลเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือมิติความมีประสิทธิผลระดับปานกลาง มากที่สุด จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 27.9 รองลงมาตามลำดับคือ ระดับมาก จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 18.5 ระดับค่อนข้างมาก และระดับน้อย จำนวน 26 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 15.5 ระดับมากที่สุดจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 10.1 ระดับค่อนข้างน้อย จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7 และระดับน้อยที่สุด น้อยที่สุดจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและระดับมิติภาวะผู้นำ ของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน เพื่อสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย โดยดำเนินตามขั้นตอนโดยสรุปดังนี้

5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา
2. เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา กับตัวแปร อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนงานที่สังกัด และระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา
3. เพื่อศึกษาระดับมิติภาวะผู้นำด้านมิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติความมีประสิทธิผลของพนักงานระดับบังคับบัญชา

5.1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ประชากรที่เป็นพนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งปฏิบัติงานที่โรงงานบริดจสโตนรังสิต และ โรงงานบริดจสโตนหนองแค ในปี พ.ศ.2544 จำนวนทั้งสิ้น 168 คนเป็นกลุ่มตัวอย่าง

5.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบทดสอบ ซึ่งแปลเรียบเรียงโดยอรุณ รักธรรม (อรุณ รักธรรม 2527, 193-200) เพื่อทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา โดยแบบทดสอบแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบทดสอบได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนงานที่สังกัดและระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ และระดับมิติภาวะผู้นำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำหนังสือเสนอผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการเก็บรวมรวมข้อมูล และเมื่อผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด อนุมัติแล้ว ผู้วิจัยได้ส่งแบบทดสอบจำนวน 168 ฉบับ ด้วยตนเอง ไปยังประชากร ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง หลังจากนั้นจึงได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจนครบประชากรทุกคน

5.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยแปลผลข้อมูลที่ได้จากแบบทดสอบและใช้สถิติค่าร้อยละ (Percentage) ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของพนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งเป็นตัวแปรต้น ได้แก่อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนงานที่สังกัด และระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

2. วิเคราะห์ค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมของพนักงานระดับบังคับบัญชา

3. วิเคราะห์ค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา จำแนกตามตัวแปรต้น ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนงานที่สังกัด และระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

4. วิเคราะห์ค่าร้อยละระดับมิติภาวะผู้นำด้านมิติการมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติความมีประสิทธิผลของพนักงานระดับบังคับบัญชา

5.1.6 ผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยดังนี้

1. สรุปผลข้อมูลส่วนตัวของพนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งเป็นตัวแปรต้น ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนงานที่สังกัด และระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด โดยส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป ร้อยละ 75 ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 61.9 มีตำแหน่งงานในปัจจุบันคือ ตำแหน่งหัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน หัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก ร้อยละ 78.6 สังกัดส่วนงานหลักหรือส่วนการผลิต (Production) ร้อยละ 55.3 และมีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 ปีร้อยละ 68.5

2. สรุปผลรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมของพนักงานระดับบังคับบัญชา พบว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 60.1 และแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย มีร้อยละ 39.9 โดยมีรูปแบบภาวะผู้นำเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ รูปแบบภาวะผู้นำ ผู้นำตามกฎระเบียบมากที่สุดร้อยละ 23.2 ผู้นำหนีงานร้อยละ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

20.2 ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 17.9 ผู้นำเผด็จการร้อยละ 11.9 ผู้นำนักพัฒนาร้อยละ11.3 ผู้นำนักบริหารร้อยละ 7.7 ผู้นำนักบุญร้อยละ 6.5 และที่น้อยที่สุดคือ ผู้นำแบบประนีประนอมร้อยละ 1.3

3. สรุปผลเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา จำแนกตามตัวแปรต้น ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนงานที่สังกัด และระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา พบว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุตั้งแต่ 35 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี ตำแหน่งผู้จัดการแผนกขึ้นไป สังกัดส่วนงานที่สนับสนุน และมีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ตำแหน่งงานหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าคนงานตามลำดับ สังกัดส่วนงานผลิตและมีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 ปี ดังต่อไปนี้

3.1 การเปรียบเทียบตัวแปรอายุระหว่างพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี และอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป สรุปผลการเปรียบเทียบเป็นดังนี้

1) พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ที่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป มีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี คือร้อยละ 65.1 และ 43.6 ตามลำดับ โดยมีค่าร้อยละรูปแบบภาวะนำที่มีประสิทธิผลมาก ในพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี ตามลำดับ คือ รูปแบบภาวะผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ ร้อยละ 21.7 และ 5.1 ตามลำดับ ผู้นำนักพัฒนา ร้อยละ 12.4 และ 7.7 ตามลำดับ และผู้นำนักบริหาร ร้อยละ 8.5 และ 5.1 ตามลำดับ ในขณะที่ค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากในพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป น้อยกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี คือรูปแบบภาวะผู้นำตามกฎระเบียบ ร้อยละ 22.5 และ 25.6 ตามลำดับ

2) พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี มีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย มากกว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป คือ ร้อยละ 56.4 และ 34.9 ตามลำดับ โดยมีค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ในพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี มากกว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป ตามลำดับ คือรูปแบบภาวะผู้นำหนีงาน ร้อยละ 30.7 และ 17.0 ตามลำดับ ผู้นำเผด็จการ ร้อยละ 15.4 และ 10.9 ตามลำดับ และผู้นำนักบุญ ร้อยละ 10.3 และ 5.4 ตามลำดับ ในขณะที่ค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยในพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี น้อยกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป คือรูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอม ร้อยละ 0 และ 1.6 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2 การเปรียบเทียบตัวแปรระดับการศึกษาระหว่างพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี สรุปผลการเปรียบเทียบเป็นดังนี้

1) พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี มีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก มากกว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คือร้อยละ 62.5 และ 59.4 ตามลำดับ โดยมีค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ในพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ตามลำดับ คือรูปแบบภาวะผู้นำตามกฎระเบียบ ร้อยละ 25.0 และ 22.7 ตามลำดับ ผู้นำนักบริหาร ร้อยละ 12.5 และ 6.3 ตามลำดับ ผู้นำนักพัฒนา ร้อยละ 12.5 และ 10.9 ตามลำดับ ในขณะที่ค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากในพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี น้อยกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คือรูปแบบภาวะผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ ร้อยละ 12.5 และ 19.5 ตามลำดับ

2) พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี คือร้อยละ 40.6 และ 37.6 ตามลำดับ โดยมีค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ในพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตีหรือสูงกว่าปริญญาตรี ตามลำดับ คือรูปแบบภาวะผู้นำหนีงาน ร้อยละ 21.1 และ 17.5 ตามลำดับ ผู้นำนักบุญ ร้อยละ 7.0 และ 5.0 ตามลำดับ ในขณะที่ค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยในพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี น้อยกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี ตามลำดับ คือรูปแบบภาวะผู้นำเผด็จการ ร้อยละ 11.7 และ 12.5 ตามลำดับ และผู้นำแบบประนีประนอม ร้อยละ 0.8 และ 2.5 ตามลำดับ

3.3 การเปรียบเทียบตัวแปรตำแหน่งงานปัจจุบันระหว่างพนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่งหัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน หัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก และผู้จัดการแผนกขึ้นไป สรุปผลการเปรียบเทียบเป็นดังนี้

1) พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ตำแหน่งผู้จัดการแผนกขึ้นไป มีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก มากกว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่งหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก และหัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน คือร้อยละ 72.3,68.6 และ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

49.4 ตามลำดับ โดยมีค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ในพนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่งผู้จัดการแผนกขึ้นไป,ตำแหน่งหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก และตำแหน่งหัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน ตามลำดับ คือรูปแบบภาวะผู้นำตามกฎระเบียบ ร้อยละ 27.7,17.6 และ 24.8 ตามลำดับ ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ ร้อยละ 22.3,17.6 และ 16.0 ตามลำดับ ผู้นำนักบริหาร ร้อยละ 14.0,9.8 และ 3.7 ตามลำดับ และผู้นำนักพัฒนา ร้อยละ 8.3,23.6 และ 4.9 ตามลำดับ

2) พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ตำแหน่งหัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน มีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่งหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก และตำแหน่งผู้จัดการแผนกขึ้นไป คือร้อยละ 50.6,31.4 และ 27.7ตามลำดับ โดยมีค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ในพนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่งหัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน,ตำแหน่งหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก และตำแหน่งผู้จัดการแผนกขึ้นไป ตามลำดับ คือรูปแบบภาวะผู้นำหนีงาน ร้อยละ 29.7,13.7 และ 8.3 ตามลำดับ ผู้นำเผด็จการ ร้อยละ 12.3,13.7 และ 8.3 ตามลำดับ ผู้นำนักบุญ ร้อยละ 7.4,2.0 และ 11.1 ตามลำดับ และผู้นำแบบประนีประนอม ร้อยละ 1.2,2.0 และ 0 ตามลำดับ

3.4 การเปรียบเทียบตัวแปรส่วนงานที่สังกัดระหว่างพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดส่วนงานผลิต (Production) และส่วนงานสนับสนุน (Staff) สรุปผลการเปรียบเทียบเป็นดังนี้

1) พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ที่สังกัดส่วนงานสนับสนุน (Staff) มีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก มากกว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดส่วนงานผลิต (Production) คือร้อยละ 64.0 และ 57.0 ตามลำดับ โดยมีค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ในพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดส่วนงานสนับสนุน (Staff) มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดส่วนงานผลิต (Production) ตามลำดับ คือรูปแบบภาวะผู้นำนักพัฒนา ร้อยละ 14.7 และ 8.6 ตามลำดับ ผู้นำนักบริหาร ร้อยละ 12.0 และ 4.3 ตามลำดับ ในขณะที่ค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากในพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดส่วนงานสนับสนุน (Staff) น้อยกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดส่วนงานผลิต (Production) ตามลำดับคือรูปแบบภาวะผู้นำตามกฎระเบียบ ร้อยละ 22.7 และ 23.7 ตามลำดับ และผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ ร้อยละ 14.7 และ 20.4 ตามลำดับ

2) พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ที่สังกัดส่วนงานผลิต (Production) มีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดส่วนงานสนับสนุน (Staff) คือร้อยละ 36.0 และ 43.0 ตามลำดับ โดยมีค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ในพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดส่วนงานผลิต (Production)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดส่วนงานสนับสนุน (Staff) ตามลำดับ คือรูปแบบภาวะผู้นำหนีงาน ร้อยละ 22.6 และ 17.3 ตามลำดับ ผู้นำนักบุญ ร้อยละ 7.5 และ 5.3 ตามลำดับ ผู้นำแบบประนีประนอม ร้อยละ 2.1 และ 0 ตามลำดับ ในขณะที่ค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยในพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดส่วนงานผลิต (Production) น้อยกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดส่วนงานสนับสนุน (Staff) คือรูปแบบภาวะผู้นำเผด็จการ ร้อยละ 10.8 และ 13.3 ตามลำดับ

3.5 การเปรียบเทียบตัวแปรระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาระหว่างพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป สรุปผลการเปรียบเทียบเป็นดังนี้

1) พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก มากกว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 ปี คือร้อยละ 63.2 และ 46.9 ตามลำดับ โดยมีค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ในพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 ปี ตามลำดับ คือรูปแบบภาวะผู้นำตามกฎระเบียบ ร้อยละ 24.2 และ 18.7 ตามลำดับ ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ ร้อยละ 19.1 และ 12.5 ตามลำดับ ผู้นำนักพัฒนา ร้อยละ 11.8 และ 9.4 ตามลำดับ และผู้นำนักบริหาร ร้อยละ 8.1 และ 6.3 ตามลำดับ

2) พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 ปี มีค่าร้อยละแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป คือร้อยละ 53.1 และ 36.8 ตามลำดับ โดยมีค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ในพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 ปี มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ตามลำดับ คือรูปแบบภาวะผู้นำหนีงาน ร้อยละ 28.1 และ 18.1 ตามลำดับ ผู้นำเผด็จการ ร้อยละ 15.6 และ 11.0 ตามลำดับ ผู้นำนักบุญ ร้อยละ 9.4 และ 5.9 ตามลำดับ ในขณะที่ค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยในพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 ปี น้อยกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป คือรูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอม ร้อยละ 0 และ 1.5 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. สรุปผลระดับมิติภาวะผู้นำด้านมิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติความมีประสิทธิผลของพนักงานระดับบังคับบัญชา พบว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัดมีระดับมิติภาวะผู้นำมุ่งงานระดับปานกลางมากที่สุดร้อยละ 29.1 ระดับมิติมุ่งความสัมพันธ์ระดับปานกลางมากที่สุดร้อยละ 28.1 และระดับมิติความมีประสิทธิผลระดับปานกลางมากที่สุดร้อยละ 27.9 โดยมีระดับมิติภาวะผู้นำเรียงตามลำดับในแต่มิติดังนี้

1) ระดับมิติมุ่งงาน พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีระดับมิติมุ่งงานเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ระดับปานกลางมากที่สุด ร้อยละ 29.1 ระดับค่อนข้างน้อยและน้อยที่สุดร้อยละ 16.1 เท่ากัน ระดับน้อยร้อยละ 13.7 ระดับมากร้อยละ 11.9 ระดับค่อนข้างมากร้อยละ 10.1 และระดับมากที่สุด น้อยที่สุด ร้อยละ 3.0

2) ระดับมิติมุ่งความสัมพันธ์ พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีระดับมิติมุ่งความสัมพันธ์ เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือระดับปานกลางมากที่สุดร้อยละ 28.1 ระดับน้อยร้อยละ 22.0 ระดับน้อยที่สุด 19.0 ระดับค่อนข้างน้อยร้อยละ 17.3 ระดับค่อนข้างมากร้อยละ 7.1 ระดับมากร้อยละ 6.5 และระดับมากที่สุดไม่มีเลย ร้อยละ 0

3) ระดับมิติความมีประสิทธิผล พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีระดับมิติความมีประสิทธิผลเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือระดับปานกลางมากที่สุดร้อยละ 27.9 ระดับมากร้อยละ 18.5 ระดับค่อนข้างมาก และน้อย ร้อยละ 15.5 เท่ากัน ระดับมากที่สุดร้อยละ 10.1 ระดับค่อนข้างน้อยร้อยละ 7.7 และระดับน้อยที่สุด น้อยที่สุด ร้อยละ 4.8

5.2 อภิปรายผล

5.2.1 การอภิปรายผลข้อมูลตัวแปรต้นของพนักงานระดับบังคับบัญชา

จากสรุปผลการวิจัยของข้อมูลตัวแปรต้น ซึ่งพบว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาโดยส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีตำแหน่งงานหัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน หัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก สังกัดส่วนงานผลิต (Production) และมีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 ปีนั้น การอภิปรายผลเป็นดังนี้

เมื่อพิจารณาตัวแปรอายุ และระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้คือ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด เป็นองค์กรธุรกิจข้ามชาติญี่ปุ่น ซึ่งจะมีระบบการจ้างงานตลอดชีวิตเหมือนกับบริษัทในประเทศญี่ปุ่น รวมถึงการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานจะเป็นไปตามอาวุโส ประสบการณ์ในการทำงาน รวมทั้งการคำนึงถึงความสมัครสมานสามัคคีในองค์กร โดยการที่ผู้มีอาวุโสน้อยจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งแซงหน้าผู้มีอาวุโสมากถือเป็นกรณีพิเศษจริง ๆ เท่านั้น ส่งผลให้พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด โดยส่วนใหญ่จึงมีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป และมีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาตั้งแต่เริ่มแรกต่ำกว่า 10 ปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และเมื่อพิจารณาตัวแปรระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน และส่วนงานที่สังกัด สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้คือ พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในตำแหน่งหัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน หรือตำแหน่งหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก ซึ่งส่วนใหญ่สังกัดส่วนงานผลิต (Production) นั้น ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาส่วนงานผลิตนั้น จะพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานประจำเดิม ซึ่งมีความสามารถ,ประสบการณ์ในการทำงาน ในส่วนงานที่รับผิดชอบ ขณะเดียวกันพนักงานดังกล่าวมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ส่งผลให้พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด โดยส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีตำแหน่งหัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน และสังกัดส่วนงานผลิต (Production) ด้วย จากข้ออภิปรายผลดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทคนิคการบริหารบุคลากรในบริษัทญี่ปุ่น (ธัญญา ผลอนันต์ 2540, 117-120)

5.2.2 **การอภิปรายผลรูปแบบภาวะผู้นำ ระดับมิติภาวะผู้นำโดยรวม**

จากสรุปผลการวิจัยของรูปแบบภาวะผู้นำ ระดับมิติภาวะผู้นำโดยรวม ซึ่งพบว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือรูปแบบภาวะผู้นำตามกฎระเบียบ ผู้นำหนีงาน ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ ผู้นำเผด็จการ ผู้นำนักพัฒนา ผู้นำนักบริหาร ผู้นำนักบุญ และผู้นำแบบประนีประนอม นั้นเนื่องจาก พนักงานระดับบังคับบัญชาโดยส่วนใหญ่มีระดับมิติมุ่งงานในระดับปานกลางจนถึงระดับน้อย เป็นส่วนใหญ่ นั่นคือ พนักงานระดับบังคับบัญชาโดยส่วนใหญ่มีพฤติกรรมมุ่งความสำคัญของการบริหารต่องานที่ทำอยู่ในระดับปานกลาง จนถึงระดับน้อย ส่วนระดับมิติมุ่งความสัมพันธ์นั้นอยู่ในระดับปานกลางจนถึงระดับน้อยเป็นส่วนใหญ่เช่นกัน นั่นคือพนักงานระดับบังคับบัญชาโดยส่วนใหญ่มีพฤติกรรมมุ่งความสำคัญของการบริหารในเรื่องสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ในระดับปานกลางจนถึงระดับน้อยเช่นกัน ในขณะที่ระดับมิติความมีประสิทธิผลนั้น พนักงานระดับบังคับบัญชาโดยส่วนใหญ่มีระดับมิติความมีประสิทธิผลในระดับปานกลางถึงระดับมากที่สุดนั่นคือ พนักงานระดับบังคับบัญชาโดยส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยตำแหน่งหน้าที่ของผู้บังคับบัญชานั้น ๆ นั่นเอง

สรุปผลการวิจัยของรูปแบบภาวะผู้นำ และระดับมิติภาวะผู้นำโดยรวมของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก และระดับมิติภาวะผู้นำไม่สอดคล้องกับค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำ และระดับมิติภาวะผู้นำขององค์กร หรือหน่วยงานราชการ หรือสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิจัยไว้เช่น ชัชนา ดวงจินดา (2537, 93-94) วิจัยเรื่อง "แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิด ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน" เลิศ ไชยณรงค์ (2536, 137-138) วิจัยเรื่อง "อิทธิผลภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้จัดการประปา การประปาส่วนภูมิภาคประเทศไทย" สุวัฒน์ ประเสริฐสม (2531, 90-93) วิจัยเรื่อง "รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน และแผนพัฒนาผู้นำ : ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง" หรือองค์กรธุรกิจเอกชนอื่น ๆ เช่น จรีรัตน์ ขอเหนี่ยวกลาง (2539, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง "คุณลักษณะของผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์" เป็นต้น เนื่องจากแต่ละองค์กรต่างมีสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่าง ๆ กัน เช่น โครงสร้างงาน (Task Structure) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader Member Relations) อำนาจตามตำแหน่งงาน (Position Power) บรรยากาศหรือสถานการณ์ในแต่ละองค์กร ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรืออายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เป็นไปตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน โดยทฤษฎีดังกล่าวไม่เพียงแต่จะขยายทฤษฎีภาวะผู้นำแบบข่ายโยงของเบลค และ มูตัน แต่ยังรวมถึงสาระสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contigency Theories) ของฟิดเลอร์ ด้วย ซึ่งสาระสำคัญของทฤษฎีดังกล่าวคือ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารจะมี 3 มิติคือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งความสัมพันธ์ และมิติความมีประสิทธิผล ความมีประสิทธิผลจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ โดยพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำจะเป็นแบบที่มีประสิทธิผล (Effective) เมื่อสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์เหมาะสมและเป็นแบบไม่มีประสิทธิผล (Ineffective) เมื่อสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ไม่เหมาะสม การอภิปรายผลตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ จะแสดงในข้อ 5.2.3 ต่อไป

5.2.3 การอภิปรายผลรูปแบบภาวะผู้นำ กับตัวแปรอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนงานที่สังกัด และระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

จากสรุปผลการวิจัยของการเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนงานที่สังกัด และระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา ซึ่งพบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษาปริญญาตรี หรือสูงกว่าปริญญาตรี สังกัดส่วนงานสนับสนุน (Staff) ระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และมีตำแหน่งงานปัจจุบันตำแหน่งผู้จัดการแผนกขึ้นไป มีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี สังกัดส่วนงานผลิต (Production) ระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 ปี ตำแหน่งหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก และตำแหน่งหัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน ตามลำดับ การอภิปรายผลเป็นดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ก. ตัวแปรอายุ พนักงานระดับบังคับบัญชาของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด โดยส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป เป็นไปตามระบบการจ้างงานตลอดชีวิตและระบบการเลื่อนตำแหน่งงานของบริษัท ซึ่งพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานตามอาวุโส ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญการทำงาน และคำนึงถึงความสมัครสมานสามัคคีของพนักงานในองค์กร ส่งผลให้การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา มีมากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งมีอาวุโสน้อย โดยเฉพาะถ้าผู้บังคับบัญชานั้นมีความสามารถ ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หรือบรรลุเป้าหมายที่พนักงานระดับบังคับบัญชาผู้นั้น หรือบริษัทกำหนดไว้ได้ ก่อให้เกิดการคล้อยตาม ความร่วมมือร่วมใจ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี (Leader Member Relations) สอดคล้องตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน และทฤษฎีภาวะผู้นำ เชิงสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler 1967,38) นอกจากนี้พนักงานที่มีอายุมากขึ้น ผ่านการอบรมงานด้านการบริหารงาน ทั้งภายนอกและภายในบริษัท ในลักษณะ On The Job Training จนมีประสบการณ์ ความชำนาญเพิ่มขึ้น จึงทำให้พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุสูงขึ้น ตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป มีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี ซึ่งแสดงผลชัดเจนในรูปแบบภาวะผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ รูปแบบภาวะผู้นำนักพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของประชุม รอดประเสริฐ (2526, 61) และพัฒนา สงวนกล่ำจิตต์ (2526, 69-74)

ข. ตัวแปรระดับการศึกษา พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัดที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี มีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีไม่มากนัก สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้คือ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด จะมีระบบการฝึกอบรมในลักษณะ On the Job Training กับพนักงานทุกระดับที่เข้ามาทำงานในบริษัทตั้งแต่เริ่มแรก โดยจะฝึกอบรมพนักงานในทุกลักษณะงาน ให้สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานกำหนด เนื่องจากอุตสาหกรรมการผลิตยางรถยนต์หรือผลิตภัณฑ์ยางที่เกี่ยวข้องเป็นสาขาอุตสาหกรรมเฉพาะทาง ซึ่งมีสถาบันการศึกษาบางแห่งเท่านั้น ที่เปิดดำเนินการสอนในวิชาพื้นฐาน แต่ก็ยังไม่ครอบคลุมเทคโนโลยีการผลิตทุกส่วนได้ จึงจำเป็นที่บริษัท บริดจสโตน จำกัด เองจำเป็นจะต้องฝึกอบรมในลักษณะ On the Job Trianing เมื่อพนักงานเข้ามาทำงานแล้วจนกว่าพนักงานผู้นั้นจะมีความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ มีความรู้ มีประสบการณ์สูงขึ้น ดังนั้น ระดับการศึกษาแรกเข้าที่พนักงานหรือพนักงานระดับบังคับบัญชาเรียนมาจึงมีความจำเป็นในระดับหนึ่งเท่านั้น ซึ่งจะต้องมีการฝึกอบรมความรู้ในเรื่องเฉพาะทางของอุตสาหกรรมยางรถยนต์ หรือผลิตภัณฑ์ยาง ที่เกี่ยวข้องอีกเมื่อทำงานแล้ว ส่งผลให้แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี หรือสูงกว่าปริญญาตรีมีมากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีบ้าง แต่ไม่มากนัก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อย่างไรก็ดี เมื่อพิจารณารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากนั้นพบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะมากกว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี อภิปรายผลได้ว่า เนื่องจากพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีนั้น เพื่อมุ่งงานให้ประสบความสำเร็จในขณะที่พนักงานดังกล่าวมีระดับการศึกษาต่ำ ดังนั้นจึงต้องอาศัยความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์และความชำนาญงานที่มีอยู่ในการมอบหมายงานอย่างมีศิลปะ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ เพื่อให้งานดังกล่าวบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิผลที่ตนเองต้องการ

ค. ตัวแปรตำแหน่งงานปัจจุบัน พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด เป็นตำแหน่งงานตามอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งพนักงานระดับบังคับบัญชาแต่ละคน จะมีขอบเขตของอำนาจที่เป็นทางการของผู้บริหาร ที่มีเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละระดับตำแหน่งที่รับผิดชอบ ซึ่งถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นตัวกำหนดสถานการณ์ให้ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากน้อย ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) ของฟิดเลอร์ จากสรุปผลการวิจัยพบว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ยิ่งมีตำแหน่งงานสูงขึ้น ยิ่งมีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก มากขึ้น สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้คือ พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ที่มีตำแหน่งงานปัจจุบันในระดับสูง เช่นระดับผู้จัดการแผนกขึ้นไป มีทั้งอำนาจตามตำแหน่งงาน (Position Power) รวมทั้งการใช้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader Member Relations) ที่จะโน้มน้าว จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาผู้นั้นได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานปัจจุบันในระดับสูงนั้น เป็นเครื่องยืนยันในความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญการทำงานจนกระทั่งได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุด ที่มอบหมายให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ส่งผลให้พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีตำแหน่งสูง มีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่ำกว่า โดยเฉพาะรูปแบบภาวะผู้นำนักบริหาร ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ มีมากกว่าอย่างมาก ในขณะที่รูปแบบภาวะผู้นำหนีงานในแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ก็มีน้อยกว่าอย่างมากเช่นกัน สอดคล้องกับรายงานวิจัยของ ชัชนา ดวงจินดา (2537, 93-94) ที่พบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่าผู้บริหารระดับต้น

เมื่อพิจารณาแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก พบว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีตำแหน่งหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก มีค่าร้อยละรูปแบบภาวะผู้นำนักพัฒนามากที่สุด อภิปรายผลได้ว่า เนื่องจากพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีตำแหน่งหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แผนก นั้นเป็นผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งเป็นผู้ได้รับมอบหมายนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อนำมาถ่ายทอดให้พนักงานบังคับบัญชาในระดับรองลงไป นำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือนโยบายดังกล่าว แต่ขณะเดียวกันก็ต้องเป็นผู้เชื่อมโยง รับฟังปัญหาจากพนักงานระดับบังคับบัญชาระดับรองลงไปดังกล่าว เสมือนหนึ่งเป็นตัวกลางเชื่อมโยงการบริหารงานระหว่างผู้บริหารระดับสูง และระดับต้น ดังนั้น เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือนโยบายดังกล่าว พนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่งหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก จึงจำเป็นต้องมุ่งเน้นความสัมพันธ์ จูงใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งมอบความไว้วางใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตนเองดูแลรับผิดชอบอยู่ ทำงานหรือร่วมงานอย่างเต็มใจเต็มความสามารถ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ง. ตัวแปรส่วนงานที่สังกัด ส่วนงานที่สังกัดทั้งส่วนงานผลิต (Production) และส่วนงานสนับสนุน (Staff) ถือเป็นโครงสร้างงาน (Task Structure) ซึ่งกำหนดโครงสร้างของการทำงาน โดยจะแบ่งแยกหน้าที่รับผิดชอบงานอย่างชัดเจนว่า ส่วนงานผลิต (Production) มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงกับการผลิต คือเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการนำเอาวัตถุดิบต่าง ๆ มาดำเนินการผ่านกระบวนการ (Process) เพื่อแปรสภาพ แปรรูปวัตถุดิบนั้น ๆ เป็นวัสดุในระหว่างการผลิต และผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปในที่สุด ซึ่งลักษณะงานของส่วนงานผลิตจะเป็นลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงาน (Standard) ข้อกำหนดการทำงาน (Specification) คำสั่งการทำงาน (Order) อย่างเคร่งครัด และชัดเจน เนื่องจากมีผลโดยตรงต่อผลิตภัณฑ์ที่ต้องเป็นไปตามความพึงพอใจของลูกค้าทั้งด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการส่งมอบที่ทันเวลา ในขณะที่ส่วนงานสนับสนุน (Staff) มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการผลิตโดยอ้อม คือมีหน้าที่รับผิดชอบในการสนับสนุนทั้งด้านการวางแผนการผลิตที่มีวัตถุดิบหรือวัสดุเพียงพอต่อการผลิต เทคนิคการผลิตและเครื่องจักรที่ทำให้การผลิตเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และมีของเสียน้อยที่สุด นั่นคือ ลักษณะงานของส่วนงานสนับสนุน จะเป็นลักษณะงานของการสนับสนุน (Support) ปรับปรุงและพัฒนา (Improvement & Development) การวางแผน (Planning) การบำรุงรักษา (Maintenance) การควบคุม (Control) ซึ่งเป็นลักษณะงานที่ไม่ใช่ลักษณะงานประจำ (Routine) เหมือนกับส่วนงานผลิต นอกจากนี้พนักงานระดับบังคับบัญชาส่วนงานผลิตนั้นจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องดูแลรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก และมีความหลากหลาย ส่งผลให้พนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดส่วนงานผลิต (Production) มีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก น้อยกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดส่วนงานสนับสนุน (Staff) สอดคล้องตามทฤษฎีสามมิติของเรดดินและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิดเลอร์ โดยเฉพาะรูปแบบภาวะผู้นำนักบริหาร ผู้นำนักพัฒนา และผู้นำหนีงานในแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ที่มีในพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดส่วนงานผลิต มีมากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัดส่วนงานสนับสนุน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จ. ตัวแปรระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา ตัวแปรระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาจะมีความเกี่ยวเนื่องและสอดคล้องกับตัวแปรอายุพนักงานระดับบังคับบัญชา และส่งผลต่อผลการวิจัยของแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก คือพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชามากขึ้น จะยิ่งมีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก มากขึ้น ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้คือ บริษัทฯ มีระบบการจ้างงานตลอดชีวิต และมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา จะพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานตามอาวุโส ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญการทำงาน และคำนึงถึงความสมัครสมานสามัคคี ของพนักงานในองค์กรเป็นหลักนั้น เมื่อพนักงานที่มีอาวุโสได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งแล้ว การได้ผ่านการฝึกอบรมด้านการบริหารงาน ทั้งภายนอกและภายในบริษัทเพิ่มขึ้น ทำให้มีประสบการณ์ความชำนาญเพิ่มขึ้น การยอมรับ และความเกรงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะถ้าพนักงานระดับบังคับบัญชาผู้นั้นมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาผู้นั้นหรือองค์กร ได้เป็นอย่างดี ซึ่งถือว่าตัวแปรระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาเป็นสถานการณ์ที่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำในลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader Member Relations) ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler 1967, 38) และทฤษฎีสามมิติของเรดดินเช่นกัน โดยรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่เด่นชัดเมื่อเปรียบเทียบระหว่างพนักงาน ระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชามากกว่า และที่มีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาน้อยกว่า คือรูปแบบภาวะผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ ผู้นำตามกฎระเบียบ และผู้นำหนีงาน ผู้นำเผด็จการ ในแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

จากสรุปผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ถึงแม้จะมีแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากถึงร้อยละ 60.1 เมื่อเปรียบเทียบกับแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยร้อยละ 39.9 แตกต่างกันประมาณ ร้อยละ 20.2 แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 8 รูปแบบ และระดับมิติภาวะผู้นำโดยรวมแล้ว พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาส่วนน้อยเท่านั้นที่มีระดับมิติภาวะผู้นำมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ในระดับมากถึงมากที่สุด ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำนักบริหาร (ร้อยละ 7.7) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอม (ร้อยละ 1.3) คิดเป็นร้อยละ 9.0 ซึ่งถือว่ายังน้อย ขณะที่มีระดับมิติภาวะผู้นำมุ่งงาน หรือมิติมุ่งความสัมพันธ์ มิติใดมิติหนึ่ง หรือมุ่งทั้งสองมิติ ในระดับน้อยที่สุด ถึง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปานกลาง มีค่อนข้างมาก และขณะที่ตัวแปรที่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เด่นชัดมากตามลำดับ คือ ตัวแปรอายุ ระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนงานที่สังกัด และระดับการศึกษา นั้น

ผู้วิจัยได้เสนอข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้งานในบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในอนาคตเพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะพนักงานระดับบังคับบัญชาในปัจจุบัน รวมถึงพนักงานระดับอื่น ๆ ซึ่งเตรียมการเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาในอนาคตดังนี้

1. การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านการบริหารได้แก่ จัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือการบริหารต่าง ๆ ที่เข้มข้นขึ้น เช่นผู้นำและภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม (Team Work) เทคนิคการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา เทคนิคการเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิผลเป็นต้น โดยเฉพาะพนักงานระดับบังคับบัญชาซึ่งมีรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย หรือมีระดับมิติมุ่งงานในระดับน้อยที่สุดถึงค่อนข้างน้อย มิติมุ่งความสัมพันธ์ในระดับน้อยที่สุดถึงค่อนข้างน้อย (ได้แก่รูปแบบภาวะผู้นำหนีงาน ผู้นำตามกฎระเบียบ) หรือมีระดับมิติมุ่งงาน หรือระดับมิติมุ่งความสัมพันธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง (ได้แก่รูปแบบภาวะผู้นำนักบุญ ผู้นำเผด็จการ) เป็นต้น

นอกจากพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยดังกล่าวแล้ว พนักงานในระดับอื่น ๆ ที่เตรียมการเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาในอนาคต เช่นพนักงานสนับสนุนอาวุโส (Senior Staff) พนักงานส่วนงานผลิตระดับเตรียมเป็นหัวหน้าคนงาน (Pre Foreman) หรือพนักงานที่มีการโยกย้ายงานเพื่อความเหมาะสม เพื่อเตรียมการเป็นผู้บังคับบัญชา เช่นโยกย้ายงานจากส่วนงานผลิตไปส่วนงานสนับสนุน หรือส่วนงานสนับสนุนไปส่วนงานผลิต หรือส่วนงานผลิตด้วยกันเอง หรือส่วนงานสนับสนุนด้วยกันเอง ควรจะต้องมีการฝึกอบรม รวมทั้งประเมินผลการฝึกอบรมในลักษณะ On the Job Training หลังการฝึกอบรม เพิ่มขึ้น เพื่อประเมินผลว่าพนักงานดังกล่าวมีความพร้อมที่จะเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีประสิทธิผลในอนาคตได้หรือไม่

2. การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง และเปลี่ยนตำแหน่งพนักงานระดับบังคับบัญชาที่เหมาะสม จากสรุปผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่งหัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน มีรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก น้อยที่สุด โดยน้อยกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่งหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก และผู้จัดการแผนกขึ้นไป อย่างมาก ดังนี้ไม่เพียงแต่การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยาบุคคลด้านการบริหารเท่านั้น จำเป็นต้องพิจารณาเรื่อง Career Path ของพนักงานระดับดังกล่าว ว่าสามารถขึ้นเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่งหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก โดยใช้ Job Specification ในการพิจารณาได้หรือไม่ เพราะการฝึกอบรมอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เดียวไม่สามารถประกันได้ว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาผู้นั้นจะมีความสามารถในการเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิผลในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

3. การพิจารณาสรรหาบุคลากร ถึงแม้ว่าจากสรุปผลการวิจัยพบว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี มีรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก มากกว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญา ไม่มากนัก แต่เพื่อให้ประสิทธิผลการบริหารงานในอนาคตของพนักงานระดับบังคับบัญชามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การสรรหาบุคลากรในแต่ละระดับ รวมถึง Job งานแต่ละ Job จะมีความสำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะพนักงานระดับบังคับบัญชาตำแหน่งหัวหน้าคนงาน/รองหัวหน้าคนงาน ในส่วนงานผลิต รวมทั้งตำแหน่งหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก ดังนั้นจำเป็นต้องพิจารณาระดับการศึกษาที่เหมาะสมตาม Job Specification กับตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระดับบังคับบัญชาของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในอนาคต ต่อไป

5.3.2 **ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป**

1. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ใช้ตัวแปรต้นได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา เป็นตัวแปรเพื่อศึกษา เปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ควรมีการวิจัยตัวแปรอื่น ๆ เพิ่มเติม ได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์อื่น ๆ ที่อาจมีผลต่อแบบภาวะผู้นำด้วย โดยใช้แบบทดสอบประเมิน 360^{o} ประเมินทั้งผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อประเมินผลรูปแบบภาวะผู้นำให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และนอกจากนี้เพื่อให้ผลงานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นจึงควรให้มีการศึกษาวิจัยโดยให้รูปแบบภาวะผู้นำเป็นตัวแปรต้น และประสิทธิผลการบริหารของพนักงานระดับบังคับบัญชาแต่ละคน เช่น การใช้ระบบการประเมินการบริหารงานตามเป้าหมาย (Management By Objective , MBO) ของพนักงานระดับบังคับบัญชาแต่ละคนเป็นตัวแปรตาม เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ว่ามีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำอย่างไร และแบบภาวะผู้นำดังกล่าวมีผลต่อความมีประสิทธิผลของพนักงานระดับบังคับบัญชาหรือองค์กรโดยรวมอย่างไร

2. งานวิจัยนี้ เป็นงานวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ซึ่งมีสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์เฉพาะอย่าง ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้ที่สนใจสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเอกชน ราชการ สถาบันการศึกษา เพื่อให้รายงานวิจัยมีความหลากหลายในสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์หลากหลายอื่นในอนาคต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

กิติ ตยัคคานนท์. 2532.**นักบริหารทันสมัย**. กรุงเทพมหานคร : บัตเตอร์ฟลาย.

กิติพันธ์ รุจิรกุล. 2529.**พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พริ้นติ้งเฮาส์.

จรีรัตน์ ขอเหนี่ยวกลาง. 2539. **คุณลักษณะของผู้บริหารในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์**. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ชัชนา ดวงจินดา. 2537. **แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิดตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน**. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ธงชัย สันติวงษ์. 2535. **หลักการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.

ธัญญา ผลอนันต์. 2540. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทคนิคการบริหารบุคลากรในบริษัทญี่ปุ่น**. กรุงเทพมหานคร : ส.เอเชียเพรส.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2527. **หลักการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : อนงค์ศิลป์การพิมพ์.

นิภา แก้วศรีงาม. 2527. **จิตวิทยาองค์การ**. เอกสารประกอบการเรียนการสอนภาควิชา จิตวิทยา. กรุงเทพมหานคร : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

บุญทัน ดอกไธสง. 2535. **การจัดการองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประชุม รอดประเสริฐ. 2526. **ผู้นำและพฤติกรรมการบริหารงาน**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

พัฒนา สงวนกล่ำจิตต์. 2526. **แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน**. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,

ไพฑูรย์ เจริญพันธุวงศ์. 2525 **พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครู**. สุรินทร์ : วิทยาลัยครูสุรินทร์.

เลิศ ไชยณรงค์. 2536. **อิทธิพลภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหาร : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้จัดการประปาการประปาส่วนภูมิภาค ประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ. 2528. **จิตวิทยาธุรกิจ**. เอกสารประกอบการเรียนการสอน. กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2541. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สุวัฒน์ ประเสริฐสม. 2531. **รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน และแผนพัฒนาผู้นำ : ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง.** ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

สงวนศรี วิวัชชัย. 2527. **จิตวิทยาสังคมเพื่อการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร : บริษัท ศึกษาพร จำกัด.

สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวชช์. 2522. **การศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ : การประยุกต์ใช้ทฤษฎีสามมิติของวิลเลียม เจ. เรดดิน.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมพงษ์ เกษมสิน. 2525. **การบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.

สมพงษ์ เกษมสิน. 2516. **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่.** กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.

สมยศ นาวีการ. 2525. **การบริหารธุรกิจ.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

สมยศ นาวีการ. 2530. **การบริหารธุรกิจ.** พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

สุชา จันทร์เอม. 2524. **จิตวิทยาสังคม.** กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.

สุพัตรา สุภาพ. 2536. **เทคนิคการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมนิติ.

เสนาะ ติเยาว์. 2535. **การบริหารแบบผู้นำ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อรุณ รักธรรม. 2527. **หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.

อวยชัย ชบา. 2532. **การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิดกรณีภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐ.** วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538 **การบริหาร : ทักษะและการปฏิบัติ.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุขภาพใจ.

Bangkok Business News. 2001. Dominant Market Share Over 50%.[Online]. Available : http://www.bangkokbiznews.com/2001/08/27/pageone/pag2701/pag2701.html.

Blake, Robert R. and Jame S. Mouton. "Managerial Grid," in william B. Eddy and other. 1972. **Behavioral Science and the Manager's Role.** P. 167-172. Washington, D.C. : NTL Institute for Applied Behavioral Science.

English, Horence B. and English, Eva Champney. 1960. **A Comprehersive Dictionary of Psychology and Psychoanalytical.** New York : David Mckey Company.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Fiedler, Fred E. 1967. **A Theory of Leadership Effectiveness.** New York : McGraw-Hill Book Co.,

Filley, Alan C. And Robert J. House. 1969. **Managerial. Process and Organizational Behavior.** Glenvier, I11., Scott Foresman and Co.,.

Henry, William E. 1977. "The Business Executive : The Psychodynamics of a Social Role," in Paul Hersey and Associate. **Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources,** 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

House, Robert J. 1971. "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," **Administrative Science Quarterly.** Vol. 16, No. 3 September.

Morsink, Helen M. 1970. "Leader Behavior of Men and Women Principals," **The National Association of Secondary School Principals,** 54 : September.

Owens, Robert G. 1991. **Organizational Behavior in Education.** 4th ed. London : Prentice-Hall International.

Pfiffner, John M. and Frank P. Sherwood. 1965. **Admisistrative Organization.** Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

Reddin, William J. 1970. **Managerial Effectiveness.** New York : McGraw-Hill Book Co.,.

Stogdill, Ralph M. and others. 1956. **Patterns of Administrative Performance.** Columbus, Ohio : Bureau of business Research, The Ohio State University.

Vroom, Victor H. 1960. **Some Personality Determinants of the Effects to Participation.** Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ก. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบทดสอบ

รูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

คำชี้แจง 1. แบบทดสอบแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบทดสอบ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ

2. แบบทดสอบเพื่อการวิจัยฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิจัยรูปแบบภาวะผู้นำ ของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ที่โรงงานบริดจสโตน รังสิต และโรงงานบริดจสโตนหนองแค

3. แบบทดสอบนี้มิได้สร้างขึ้นมาเป็นข้อสอบ เพราะฉะนั้นจึงไม่มีคำตอบข้อใดถูกหรือผิด ท่านสามารถตอบข้อความทุกข้อให้ตรงกับความรู้สึก และตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยไม่จำเป็นที่คำตอบของท่านจะเหมือนผู้อื่นเสมอไป

4. คำตอบของท่าน ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ ข้อมูลที่ได้จะนำไปเพื่อการวางแผนพัฒนาบุคลากรระดับผู้บังคับบัญชาเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน

5. การสรุปผลการวิจัยจะสรุปในภาพรวม มิได้ระบุถึงผู้ใดผู้หนึ่งเป็นการเฉพาะ

6. แบบทดสอบฉบับนี้ผู้วิจัยนำมาจากแบบทดสอบที่นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหาร ได้สร้างขึ้น ซึ่งได้ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรง และหาความเชื่อมั่นเรียบร้อยแล้ว ฉะนั้นจึงขอความร่วมมือทุกท่านกรุณาตอบทดสอบทุกข้อ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับผู้วิจัย

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบทดสอบ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย / ลงในช่อง ( ) หน้าข้อความ หรือเติมคำ ข้อความ ตัวเลขตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. อายุ	( )	ต่ำกว่า 35 ปี	4
	( )	ตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป	
2. ระดับการศึกษา	( )	ต่ำกว่าปริญญาตรี	5
	( )	ปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี	
3. ตำแหน่งงานปัจจุบัน	( )	หัวหน้าคนงาน / รองหัวหน้าคนงาน	6
	( )	หัวหน้าแผนก / รองหัวหน้าแผนก	
	( )	ผู้จัดการแผนกขึ้นไป	
4. ส่วนงานที่สังกัด	( )	ส่วนงานหลัก (Line) หรือส่วนการผลิต (Production)	7
	( )	ส่วนงานสนับสนุน (Staff)	
5. ระยะเวลาในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา	( )	ต่ำกว่า 10 ปี	8
	( )	ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ สำหรับผู้วิจั

คำชี้แจง ในแต่ละข้อโปรดเลือกคำตอบข้อใดข้อหนึ่งจาก 2 ข้อ คำตอบจะไม่มีถูกหรือผิด เป็นเพียงความคิดเห็นส่วนบุคคล ในแต่ละข้ออาจมีข้อเลือกน้อยเกินไป แต่ขอให้ท่านพิจารณาข้อที่เป็นไปได้จากข้อใดข้อหนึ่งและกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

1. ( ) ก. ท่านจะเฉยเสียกับเรื่องการฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับของผู้ใต้บังคับบัญชาหาก ท่านแน่ใจว่าไม่มีคนอื่นที่จะรู้เรื่องนี้ 9 ☐
   ( ) ข. เมื่อท่านตัดสินใจสั่งการ ซึ่งคนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ท่านจะบอกผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเบื้องบน
2. ( ) ก. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นที่พอใจอยู่เสมอ ๆ ท่านจะคอยโอกาสที่จะโยกย้ายเขาไปที่อื่นมากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออก 10 ☐
   ( ) ข. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งแตกพวกอยู่ตามลำพัง ท่านจะใช้ความพยายามที่จะให้คนอื่นไปสนิทสนมเอาเขาเป็นพวกด้วย
3. ( ) ก. เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งใดที่ไม่น่าพึงพอใจ ท่านคิดว่าเป็นการสมควรที่จะแถลงว่าคำสั่งนั้น ๆ มาจากผู้บังคับบัญชา มิใช่จากท่านเอง 11 ☐
   ( ) ข. โดยปกติแล้วท่านจะเป็นผู้ตัดสินใจโดยอิสระ แล้วจึงแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบในภายหลัง
4. ( ) ก. ถ้าท่านถูกผู้บังคับบัญชาคัดค้านความคิดเห็น ท่านก็จะเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนและแจ้งเรื่องถูกคัดค้านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบตามที่ผู้บังคับบัญชาว่ามา 12 ☐
   ( ) ข. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์มากที่สุดรับไปปฏิบัติเสมอ
5. ( ) ก. ท่านยอมให้มีการอภิปรายถกเถียงนอกประเด็นกันบ่อย ๆ ทีเดียว 13 ☐
   ( ) ข. ท่านสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะข้อคิดเห็น แต่ท่านไม่ค่อยจะได้นำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาลงมือทำ
6. ( ) ก. บางครั้งท่านคิดว่าความรู้สึกและทัศนคติของท่านก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่างานเหมือนกัน 14 ☐
   ( ) ข. ท่านจะยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่จะยึดถือตามเสียงข้างมากเสมอ
7. ( ) ก. เมื่องานในหน่วยงานไม่ได้ผลดีทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ท่านจะแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า ผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่พอใจผลงาน และขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนปรับปรุงให้ดีขึ้น 15 ☐

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

( ) ข. ท่านตัดสินใจสั่งการ ซึ่งคนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ท่านจะบอกผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเบื้องบน

8. ( ) ก. เมื่อท่านตัดสินใจสั่งการ ซึ่งคนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ท่านจะบอกผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเบื้องบน 16 ☐

( ) ข. ท่านจะบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านก็จะสงวนสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ชี้ขาดในการตัดสินใจในขั้นสุดท้าย

9. ( ) ก. ท่านอาจมอบหมายงานที่ยากให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยังขาดประสบการณ์ทำ แต่ถ้าเขาทำไปไม่รอดท่านก็จะไม่ให้เขาทำเรื่องนั้นต่อ 17 ☐

( ) ข. เมื่องานในหน่วยงานไม่ได้ผลดี ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ท่านจะแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่พอใจผลงาน และขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

10. ( ) ก. ท่านรู้สึกว่าการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบท่านก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการที่จะให้บุคคลเหล่านั้นทำงานให้มาก ๆ 18 ☐

( ) ข. ท่านจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานของเขาไปเอง แม้ว่าพวกเขาอาจจะปฏิบัติงานผิดพลาดได้มากก็ตาม

11. ( ) ก. ท่านจะแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เพราะท่านรู้สึกว่าพวกเขาหวังที่จะให้ท่านทำเช่นนั้น 19 ☐

( ) ข. ท่านคิดว่าไม่จำเป็นเสมอไปที่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องเข้าใจเหตุผลที่เขาต้องปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตราบเท่าที่เขายังยอมทำงานนั้น

12. ( ) ก. ท่านเชื่อว่าการเข้มงวดทางวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น จะไม่ทำให้คุณภาพหรือปริมาณงานดีขึ้น ถ้าพิจารณากันในระยะยาว 20 ☐

( ) ข. เมื่อถึงคราวเผชิญกับปัญหายาก ๆ ท่านจะพยายามหาทางแก้ ซึ่งผู้เกี่ยวข้องทุกคนยอมรับอย่างน้อยที่สุดบางส่วน

13. ( ) ก. ท่านคิดว่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนไม่มีความสุข ท่านจะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวกับเรื่องนี้ 21 ☐

( ) ข. ท่านจะรับผิดชอบงานในหน้าที่ส่วนของท่าน และคิดว่าเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปที่จะนำสิ่งใหม่ ๆ มาปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีการทำงาน

14. ( ) ก. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มพูนผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ ให้แก่หน่วยงานและผู้ใต้บังคับบัญชา 22 ☐

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

( ) ข. ท่านมีความสนใจที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงาน และหน่วยงานที่ทำอยู่ แม้ว่าความรู้ดังกล่าวจะยังไม่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานปัจจุบัน

15. ( ) ก. ท่านจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานของเขาไปเอง แม้ว่าพวกเขาอาจจะปฏิบัติงานผิดพลาดได้มากก็ตาม 23

( ) ข. ท่านจะตัดสินใจโดยอิสระ แต่หากท่านต้องการความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจ ท่านก็อาจรับพิจารณาคำแนะนำที่มีเหตุผลดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา

16. ( ) ก. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งแตกพวกอยู่ตามลำพัง ท่านจะใช้ความพยายามที่จะให้คนอื่นไปสนิทสนมเอาเขาเป็นพวกด้วย 24

( ) ข. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ท่านจะเข้าไปช่วยเขาให้สามารถหาทางออกเพื่อให้งานสำเร็จ

17. ( ) ก. ท่านเชื่อว่าการวินิจฉัยลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นประโยชน์อย่างหนึ่งเพื่อมิให้เป็นตัวอย่างแก่คนอื่น 25

( ) ข. บางครั้งท่านคิดว่าความรู้สึกและทัศนคติของท่านก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่างานเหมือนกัน

18. ( ) ก. ท่านไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคุยกันด้วยเรื่องไม่จำเป็นในระหว่างการทำงาน 26

( ) ข. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มพูนผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ ให้แก่หน่วยงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

19. ( ) ก. ท่านให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องการมาสาย และการขาดงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ 27

( ) ข. ท่านเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่รวมตัวกัน จะพยายามริดรอนอำนาจของฝ่ายบริหาร

20. ( ) ก. บางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้ 28

( ) ข. ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และท่านก็ได้พยายามที่จะทำให้ลดน้อยลงไปที่สุดเท่าที่จะทำได้

21. ( ) ก. คำชมเชยหรือการยอมรับจากคนอื่น ๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับท่าน เมื่อท่านมีความคิดใหม่ที่ดี ๆ 29

( ) ข. ท่านจะแสดงความเห็นต่อที่ประชุมในเมื่อท่านรู้สึกว่าคนอื่น ๆ จะเห็นด้วยกับท่านเท่านั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับผู้วิจัย

22. ( ) ก. ท่านเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่รวมตัวกัน จะพยายามริดรอนอำนาจของฝ่ายบริหาร 30
( ) ข. ท่านเชื่อว่าการพบปะหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาบ่อย ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตัวเองของคนเหล่านั้นด้วย

23. ( ) ก. ท่านคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องเข้าใจเหตุผลที่เขาต้องปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตราบที่เขายังยอมทำงานนั้น 31
( ) ข. ท่านรู้สึกว่าสมุดบันทึกลงเวลาการมาทำงานที่ลงเวลาให้ตรงกับความจริงจะช่วยลดจำนวนคนมาทำงานสายได้

24. ( ) ก. ตามปกติท่านจะตัดสินใจโดยอิสระแล้วจึงแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ 32
( ) ข. ท่านรู้สึกว่าจุดมุ่งหมายของผู้ที่ทำงานกับจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

25. ( ) ก. ท่านเห็นชอบกับการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้เงินเพิ่มพิเศษตามผลงานที่ทำเพิ่มขึ้นจากมาตรฐาน เป็นรายบุคคลเป็นวิธีการที่ดี 33
( ) ข. ท่านยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นบ่อย ๆ

26. ( ) ก. ท่านภาคภูมิใจในข้อที่ว่าท่านจะไม่ขอให้ใครทำงานที่ตัวท่านเองก็จะไม่ทำเหมือนกัน 34
( ) ข. เมื่อท่านเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนไม่มีความสุข ท่านจะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวกับเรื่องนี้

27. ( ) ก. ถ้าเป็นงานรีบด่วน ท่านจะมอบหมายให้ใครไปทำเลย แม้ว่างานนั้นจะต้องใช้เครื่องมือควบคุมเพิ่มขึ้นอีกบ้างก็ตาม 35
( ) ข. คำชมเชยหรือการยอมรับจากคนอื่น ๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับท่าน เมื่อท่านมีความคิดใหม่ที่ดี ๆ

28. ( ) ก. วัตถุประสงค์ในการทำงานของท่าน คือปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ให้กระทบกระเทือนผู้ใดผู้หนึ่งเกินกว่าที่จำเป็น 36
( ) ข. ท่านอาจมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์และความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมากนัก แต่จะพยายามกระตุ้นให้ได้ผลงาน

29. ( ) ก. ท่านอาจมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์และความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมากนัก แต่จะพยายามกระตุ้นให้ได้ผลงาน 37
( ) ข. ท่านรับฟังการบ่นอุทธรณ์หรือร้องทุกข์จากผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านได้ดี แม้ว่าจะดำเนินการแก้ไขได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

30. ( ) ก. ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และท่านก็ได้พยายามที่จะแก้ไขให้นิ่มนวลที่สุดเท่าที่จะทำได้ 38
( ) ข. ท่านมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านทำงานให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจโดยไม่จำเป็นต้องคอยควบคุมอยู่ด้วยเสมอ

31. ( ) ก. เมื่อถึงคราวต้องเผชิญกับปัญหายาก ๆ ท่านจะพยายามหาทางแก้ ซึ่งผู้เกี่ยวข้องทุกคนยอมรับอย่างน้อยที่สุดบางส่วน 39
( ) ข. ท่านเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีประโยชน์มากกว่าการศึกษาภาคทฤษฎี

32. ( ) ก. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้ผู้ที่มีประสบการณ์มากที่สุดรับไปปฏิบัติเสมอ 40
( ) ข. ท่านเชื่อว่าการพิจารณาความดีความชอบ ควรขึ้นอยู่กับความสามารถเป็นสำคัญ

33. ( ) ก. ท่านรู้สึกว่าปัญหาของผู้ร่วมงานสามารถคลี่คลายได้เอง โดยที่ท่านไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องด้วย 41
( ) ข. ถ้าท่านถูกผู้บังคับบัญชาคัดค้านความคิดเห็น ท่านก็จะเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนและแจ้งเรื่องถูกคัดค้านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ตามที่ผู้บังคับบัญชาว่ามา

34. ( ) ก. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อหมดเวลาทำงานแล้ว 42
( ) ข. ท่านเชื่อว่าการเข้มงวดทางวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น จะไม่ทำให้คุณภาพหรือปริมาณงานดีขึ้น ถ้าพิจารณากันในระยะยาว

35. ( ) ก. ท่านจะไม่เสนอข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบเกินไปกว่าที่ขอมา 43
( ) ข. บางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้

36. ( ) ก. บางครั้งท่านจะชลอการตัดสินใจในเรื่องที่อาจจะไม่เป็นที่สบอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา 44
( ) ข. วัตถุประสงค์ในการทำงานของท่าน คือ ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่กระทบกระเทือนเกินกว่าความจำเป็น

37. ( ) ก. ท่านรับฟังการบ่นอุทธรณ์หรือร้องทุกข์จากผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านได้ดี แม้ว่าจะดำเนินการแก้ไขได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น 45

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

( ) ข. บางครั้งท่านจะชลอการตัดสินใจในเรื่องที่อาจจะไม่เป็นที่สบอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

38. ( ) ก. ท่านจะแสดงความเห็นต่อที่ประชุมในเมื่อท่านรู้สึกว่าคนอื่น ๆ จะเห็นด้วยกับท่านเท่านั้น 46 ☐

( ) ข. เมื่อมีความจำเป็น ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านสามารถทำงานของเขาไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน

39. ( ) ก. ท่านจะรับผิดชอบในงานส่วนของท่าน หากต้องการความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ควรเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาระดับสูง 47 ☐

( ) ข. เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาการทำงานไว้ทุกครั้ง

40. ( ) ก. ท่านส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะข้อคิดเห็น แม้ว่าไม่ค่อยจะได้นำข้อคิดเห็นมาปฏิบัติ 48 ☐

( ) ข. เมื่อท่านสนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชา ท่านจะพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสบายใจและเป็นกันเอง

41. ( ) ก. ในการประชุม ท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านเห็นแล้วปล่อยให้คนอื่น ๆ สรุปเอาเอง 49 ☐

( ) ข. เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งใดที่ไม่เข้าท่า ท่านคิดว่าเป็นการสมควรที่จะแถลงว่าคำสั่งนั้น ๆ มาจากผู้บังคับบัญชา มิใช่จากท่านเอง

42. ( ) ก. เมื่อมีงานซึ่งไม่มีใครอยากรับไปทำ ท่านจะถามหาอาสาสมัครก่อนมอบหมายงานให้ผู้หนึ่งผู้ใดทำ 50 ☐

( ) ข. ท่านจะแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เพราะท่านรู้สึกว่าพวกเขาหวังที่จะให้ท่านทำเช่นนั้น

43. ( ) ก. ท่านในใจในความสุขกายสบายใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากเท่า ๆ กับการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน 51 ☐

( ) ข. ท่านให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องการมาสาย และขาดงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

44. ( ) ก. เมื่อมีความจำเป็น ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านสามารถทำงานของเขาไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน 52 ☐

( ) ข. ถ้าเป็นงานรีบด่วน ท่านจะมอบหมายให้ใครไปทำเลย แม้ว่างานนั้นจะต้องใช้เครื่องมือควบคุมเพิ่มขึ้นอีกบ้างก็ตาม

45. ( ) ก. ท่านมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านทำงานให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจโดยไม่จำเป็นต้องคอยควบคุมอยู่ด้วยเสมอ 53 ☐

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับผู้วิจัย

( ) ข. ท่านจะไม่เสนอข้อมูลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับสูงได้ทราบเกินไปกว่าที่ขอมา

46. ( ) ก. ท่านเชื่อว่าการพบปะหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาบ่อย ๆ จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตัวเองได้ 54 ☐

( ) ข. ท่านสนใจในความสุขกายสบายใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากเท่า ๆ กับการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน

47. ( ) ก. ท่านมีความสนใจที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานและหน่วยงานในปัจจุบัน 55 ☐

( ) ข. ท่านสนใจดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาที่ล้าหลัง หรือที่ทำงานไม่ดีอย่างใกล้ชิด

48. ( ) ก. ท่านยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ และก็พยายามทำให้เขามั่นใจว่าเขาจะได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมจากผู้บริหารระดับสูง 56 ☐

( ) ข. ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ และก็พยายามทำให้เขามั่นใจว่าเขาจะได้รับผลประโยชน์ที่ยุติธรรมจากผู้บริหารระดับสูง

49. ( ) ก. ท่านคิดว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ควรได้รับค่าตอบแทนในอัตราที่เท่าเทียมกัน 57 ☐

( ) ข. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นที่พอใจอยู่เสมอ ๆ ท่านก็จะคอยโอกาสที่จะโยกย้ายเขาไปที่อื่นมากกว่าจะเสนอปลดเขาออก

50. ( ) ก. แม้ท่านรู้สึกว่าผู้ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารมีวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานไม่ตรงกัน แต่ท่านก็ไม่แสดงความรู้สึกให้ปรากฏแจ้ง 58 ☐

( ) ข. ท่านรู้สึกว่าการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบท่าน ก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการที่จะให้บุคคลเหล่านั้นทำงานมาก ๆ

51. ( ) ก. ท่านสนใจดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาที่ล้าหลัง หรือที่ทำงานไม่ดีอย่างใกล้ชิด 59 ☐

( ) ข. ท่านไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคุยกันด้วยเรื่องไม่จำเป็นในระหว่างการทำงาน

52. ( ) ก. เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาการทำงานไว้ทุกครั้ง 60 ☐

( ) ข. ท่านภาคภูมิใจในข้อที่ว่า ท่านจะไม่ให้ใครทำงานที่ตัวท่านเองก็จะไม่ทำเหมือนกัน

53. ( ) ก. ท่านมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติจริง ๆ จะเป็นประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาภาคทฤษฎี 61 ☐

( ) ข. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อหมดเวลาทำงานแล้ว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับผู้วิจัย

54. ( ) ก. ท่านรู้สึกว่าสมุดบันทึกลงเวลาทำงานที่ลงเวลาให้ตรงกับความเป็นจริงจะช่วยลดจำนวนคนมาทำงานได้ 62
( ) ข. ท่านยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่จะยึดถือเสียงข้างมากเสมอ

55. ( ) ก. ท่านจะตัดสินใจโดยอิสระ แต่หากท่านต้องการความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจ ท่านก็อาจรับพิจารณาคำแนะนำที่มีเหตุผลดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา 63
( ) ข. เมื่อมีโอกาสเป็นไปได้ที่จะตั้งทีมงาน ท่านจะคัดเลือกบุคลากรจากบรรดาที่รักใคร่ชอบพอกันอยู่แล้ว

56. ( ) ก. ท่านตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ ด้วยตัวเอง และพยายามชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคล้อยตาม 64
( ) ข. เมื่อมีโอกาสเป็นไปได้ที่จะตั้งทีมงาน ท่านจะคัดเลือกบุคลากรจากบรรดาที่รักใคร่ชอบพอกันอยู่แล้ว

57. ( ) ก. ท่านจะไม่รีรอในการรับคนทุพพลภาพเข้าทำงาน ถ้าบุคคลนั้นสามารถที่จะเรียนรู้งานได้ 65
( ) ข. ท่านจะทำเฉยเสียกับเรื่องการฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับของผู้ใต้บังคับบัญชา หากท่านแน่ใจว่าไม่มีคนอื่นที่จะล่วงรู้เรื่องนี้

58. ( ) ก. เมื่อมีโอกาสเป็นไปได้ที่จะตั้งทีมงาน ท่านจะคัดเลือกบุคลากรจากบรรดาที่รักใคร่ชอบพอกันอยู่แล้ว 66
( ) ข. ท่านอาจมอบหมายงานที่ยากให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยังขาดประสบการณ์การทำงาน แต่ถ้าเขาทำไปไม่รอด ท่านก็จะไม่ใช้เขาทำเรื่องนั้นต่อ

59. ( ) ก. ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ และก็พยายามทำให้เขามั่นใจว่าเขาจะได้รับผลประโยชน์ที่ยุติธรรมจากผู้บริหารระดับสูง 67
( ) ข. ท่านเชื่อว่าประโยชน์จากการลงโทษทางวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างหนึ่งก็คือทำให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ ได้

60. ( ) ก. เมื่อท่านสนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชา ท่านพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสบายในและเป็นกันเอง 68
( ) ข. ท่านเห็นชอบกับการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้เงินเพิ่มพิเศษตามผลงานที่ทำเพิ่มขึ้นจากมาตรฐานเป็นรายบุคคล เป็นวิธีการที่ดี

61. ( ) ก. ท่านเชื่อว่าการพิจารณาความดีความชอบ ควรขึ้นอยู่กับความสามารถเป็นสำคัญ 69

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

( ) ข. ท่านรู้สึกว่าปัญหาของผู้ร่วมงานสามารถคลี่คลายได้เอง โดยท่านไม่จำเป็นต้องไปเกี่ยวข้องด้วย

62. ( ) ก. ท่านรู้สึกว่าจุดมุ่งหมายทั้งผู้ที่ทำงานกับจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันและเป็นไปในทางเดียวกัน 70 ☐

( ) ข. ในการประชุม ท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านเห็น แล้วปล่อยให้คนอื่น ๆ สรุปเอาเอง

63. ( ) ก. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานได้เสร็จ ท่านจะเข้าไปช่วยเขาให้สามารถหาทางออกเพื่อให้งานสำเร็จ 71 ☐

( ) ข. ท่านรู้สึกว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ควรได้รับค่าตอบแทนในอัตราที่เท่าเทียมกัน

64. ( ) ก. ท่านจะยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านก็จะสงวนสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ชี้ขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายเอง 72 ☐

( ) ข. ท่านจะไม่รีรอในการรับคนทุพพลภาพเข้าทำงาน ถ้าบุคคลนั้นสามารถที่จะเรียนรู้งานได้

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบทดสอบนี้เป็นอย่างสูง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายอรรนพ วงศ์เจริญสถิตย์
วันเดือนปีเกิด	11 มีนาคม 2506
สถานที่เกิด	อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 1386 หมู่ 3 ถนนรังสิตปทุมธานี ตำบลบางพูน อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี 12000
สถานที่ทำงาน	บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด เลขที่ 14/3 ถนนพหลโยธิน ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12120
ตำแหน่ง	ผู้จัดการแผนกเทคนิค
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2522 สำเร็จมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ปีการศึกษา 2526 สำเร็จการศึกษาวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาเคมีวิศวกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้