

แบบผู้นำของผู้บังคับบัญชาตามความคิดเห็นของพนักงาน  
บริษัท เค.อาร์. พรีซิชั่น จำกัด (มหาชน)

OPINION OF EMPLOYEES TOWARDS SUPERIOR LEADERS  
PATTERN OF K.R. PRECISION PUBLIC COMPANY LIMITED.



สาโรจน์ นาคสมพงษ์  
SAROTE NAKSOMPONG

เลขหม.....  
เลขทะเบียน..... 41536  
วัน, เดือน, ปี..... 20 ก.พ. 2545

|         |
|---------|
| .b..... |
| .i..... |

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม  
บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2544

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**OPINION OF EMPLOYEES TOWARDS SUPERIOR LEADERS  
PATTERN OF K.R. PRECISION PUBLIC COMPANY LIMITED.**



**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**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



**COPYRIGHT 2001**

**SCHOOL OF GRADUATE STUDIES**

**KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

|                           |  |
|---------------------------|--|
| หัวข้อสารนิพนธ์           | แบบผู้นำของผู้บังคับบัญชาตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) |
| ชื่อนักศึกษา              | สาโรจน์ นาคสมพงษ์  |
| รหัสประจำตัว              | 42064419   |
| ปริญญา                    | วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต   |
| สาขาวิชา                  | วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม   |
| พ.ศ.                      | 2544   |
| อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ | รศ.ดร.ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์   |

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาแบบผู้นำของผู้บังคับบัญชาตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) และเพื่อเปรียบเทียบแบบผู้นำของผู้บังคับบัญชาตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) ตามความแตกต่างของตัวแปรภูมิหลังคือ จำแนกตาม เพศ อายุงาน และระดับการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ พนักงานของบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) จำนวน 247 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยคำถาม 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภูมิหลังของพนักงาน ส่วนที่สองเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งประกอบด้วยแบบผู้นำ 3 แบบ คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบเสรีปไตย ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานของบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) จำนวน 247 คน เป็นเพศหญิงจำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 91.5 และเป็นเพศชายจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 พนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 42.1 และมีระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย(ม.6) หรือเทียบเท่า จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 50.2 และพนักงานของบริษัทฯ มีความคิดเห็นว่าลักษณะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าอัตตาธิปไตย และเสรีปไตย ในอัตราส่วน 6.5 : 5.6 : 5.4 โดยมีคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทั้งสามแบบ คือ 3.24 2.81 และ 2.68 ตามลำดับ และผลจากการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบแบบผู้นำโดยจำแนกตามเพศ อายุงาน และระดับการศึกษา ปรากฏว่ามีความคิดเห็นต่อแบบผู้นำทั้ง 3 แบบไม่แตกต่างกันมีเพียงเพศเท่านั้นที่มีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบประชาธิปไตยและอัตตาธิปไตยแตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบในภาพรวมแล้วปรากฏว่ามีความคิดเห็นต่อแบบผู้นำไม่ต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงแบบผู้นำของผู้บังคับบัญชาตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นแนวทางในการปรับการบริหารงานของแบบผู้นำองค์การให้เหมาะสมตามความต้องการของผู้บริหาร



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>Thematic Title</b>   | OPINION OF EMPLOYEES TOWARDS SUPERIOR LEADERS PATTERN K.R. PRECISION PUBLIC COMPANY LIMITED. |
| <b>Student</b>          | Mr.Sarote Naksompong   |
| <b>Student ID</b>       | 42064419   |
| <b>Degree</b>           | Master of Science  |
| <b>Program</b>          | Industrial Management  |
| <b>Year</b>             | 2001   |
| <b>Thematic Advisor</b> | Associate Professor Dr. Preeyapom Wonganutrohd   |

### ABSTRACT

The purposes of research were to study opinion of employees towards superiors pattern of K.R. Precision Public Company Limited and to compare opinions of employees about leadership based on sex, working experience, and level of education.

Samples of this research were 247 employees of K.R. Precision Public Company Limited. The research instrument was a questionnaire composed of 2 parts. The first part concerned about the respondents personal backgrounds. The second part was opinion of employees towards superiors pattern in 3 aspects : 1. democratic style 2. laissez – faire style 3. autocratic style. The questionnaire was rating scale.

The results of this research as follows of K.R. Precision Public Company Limited. Employees were female (91.5 %), male (8.5%), The most of Employees were working experience less than 3 years (42.1%), high school level certificate (50.2%) and they have opinion towards superiors pattern of K.R. Precision Public company Limited was democratic more than autocratic and laissez – faire in ratio 6.5 : 5.6 : 5.4 that the opinions was moderate level of 3 boss leadership patterns. And opinion compare results based on sex, working experience and level of education were not significant different, except sexes were different opinions about boss leadership patterns that democratic and autocratic, but in whole was not significant different.

The research results have indicated suggestions for organization management were to the culture of the organization, and the corporation of the employees to suitable.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีจากความกรุณาของ รศ.ดร.ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ที่ได้เสียสละเวลาให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และให้กำลังใจข้าพเจ้าตลอดมา และกราบขอบพระคุณคณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ข้าพเจ้าทุกท่าน

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.วราภรณ์ แสงมณี รศ. อติรุช กาญจนพิบูลย์ ที่ได้กรุณาแนะนำแนวทางและให้คำแนะนำจนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จตามเป้าหมายทุกประการ

ขอขอบพระคุณบริษัท เค. อาร์. พีริชชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้พนักงานตอบแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้โดยได้รับกำลังใจและการสนับสนุนจาก คุณสุพิชชา นราทอง และเพื่อน ๆ ร่วมสถาบันฯ ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ผู้ให้กำเนิดและสนับสนุนให้ข้าพเจ้าประสบความสำเร็จมาจนถึงปัจจุบัน

สาโรจน์ นาคสมพงษ์

# สารบัญ

|  | หน้า      |
|--|-----------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....   | I         |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....  | III       |
| กิตติกรรมประกาศ .....  | V         |
| สารบัญ .....   | VI        |
| สารบัญตาราง .....  | VIII      |
| สารบัญภาพ .....  | X         |
| <b>บทที่ 1 บทนำ .....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                                | 1         |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....                                      | 3         |
| 1.3 สมมติฐานการวิจัย .....   | 3         |
| 1.4 ทฤษฎีหรือกรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย .....                      | 3         |
| 1.5 ขอบเขตการวิจัย .....   | 4         |
| 1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย .....                                   | 5         |
| <b>บทที่ 2 เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....</b>                  | <b>7</b>  |
| 2.1 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ.....                                   | 7         |
| 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ .....                                       | 7         |
| 2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีของผู้นำ.....                                      | 8         |
| 2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                                      | 16        |
| 2.3 โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท เค อาร์ พีรีชั่นจำกัด (มหาชน) ..... | 21        |
| 2.3.1 ประวัติความเป็นมา .....  | 21        |
| 2.3.2 โครงสร้างการบริหารงาน .....                                      | 22        |
| 2.3.3 ลักษณะการดำเนินธุรกิจผลิตภัณฑ์และลูกค้า .....                    | 23        |
| <b>บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย .....</b>                                | <b>24</b> |
| 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....                                      | 24        |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....                                   | 25        |
| 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....  | 26        |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ (ต่อ)

|   | หน้า      |
|---|-----------|
| 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....  | 26        |
| 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....   | 26        |
| <b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....</b>   | <b>30</b> |
| 4.1 วิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง .....   | 30        |
| 4.2 วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานของบริษัท<br>เค.อาร์. พรินซ์ตัน จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อผู้นำทั้ง 3 แบบ ..... | 32        |
| 4.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานของบริษัทเค อาร์<br>พรินซ์ตัน จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อผู้นำทั้ง 3 แบบ .....       | 38        |
| <b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....</b>   | <b>48</b> |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย .....  | 48        |
| 5.2 อภิปรายผลการวิจัย .....   | 51        |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ .....  | 53        |
| <b>บรรณานุกรม .....</b>   | <b>54</b> |
| <b>ภาคผนวก .....</b>  | <b>56</b> |
| <b>ประวัติผู้ทำสารนิพนธ์ .....</b>  | <b>64</b> |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญญัตราสาร

| ตารางที่  | หน้า |
|---|------|
| 4.1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามเพศ.....  | 30   |
| 4.2 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามอายุงาน (ปี).....   | 31   |
| 4.3 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา.....  | 31   |
| 4.4 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อ<br>ผู้นำแบบประชาธิปไตย จำแนกรายข้อ.....                 | 32   |
| 4.5 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ<br>ผู้นำแบบเสรีธิปไตย จำแนกรายข้อ.....                   | 34   |
| 4.6 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ<br>ผู้นำแบบธัตตาธิปไตย จำแนกรายข้อ .....                 | 36   |
| 4.7 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ<br>ผู้นำทั้ง 3 แบบ จำแนกรายด้าน .....                    | 37   |
| 4.8 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริชชั่น จำกัด (มหาชน)<br>ที่มีต่อผู้นำแบบประชาธิปไตยจำแนกตามเพศ.....      | 38   |
| 4.9 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริชชั่น จำกัด (มหาชน)<br>ที่มีต่อผู้นำแบบเสรีธิปไตยจำแนกตามเพศ.....       | 38   |
| 4.10 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริชชั่น จำกัด (มหาชน)<br>ที่มีต่อผู้นำแบบธัตตาธิปไตยจำแนกตามเพศ.....     | 39   |
| 4.11 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริชชั่น จำกัด (มหาชน)<br>ที่มีต่อผู้นำในภาพรวมจำแนกตามเพศ.....           | 39   |
| 4.12 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน บริษัทเค อาร์ พีริชชั่น จำกัด (มหาชน)<br>ที่มีต่อผู้นำทั้ง 3 แบบจำแนกตามเพศ .....         | 40   |
| 4.13 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริชชั่น จำกัด (มหาชน)<br>ที่มีต่อผู้นำแบบประชาธิปไตยจำแนกตามอายุงาน..... | 41   |
| 4.14 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริชชั่น จำกัด (มหาชน)<br>ที่มีต่อผู้นำแบบเสรีธิปไตยจำแนกตามอายุงาน.....  | 41   |
| 4.15 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริชชั่น จำกัด (มหาชน)<br>ที่มีต่อผู้นำแบบธัตตาธิปไตยจำแนกตามอายุงาน..... | 42   |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่  | หน้า |
|---|------|
| 4.16 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน)<br>ที่มีต่อผู้นำในภาพรวมจำแนกตามอายุงาน .....            | 43   |
| 4.17 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน)<br>ที่มีต่อผู้นำทั้ง 3 แบบ จำแนกตามอายุงาน .....        | 43   |
| 4.18 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน)<br>ที่มีต่อผู้นำแบบประชาธิปไตยจำแนกตามระดับการศึกษา..... | 44   |
| 4.19 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน)<br>ที่มีต่อผู้นำแบบเสรีนิยมโดยจำแนกตามระดับการศึกษา..... | 45   |
| 4.20 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน)<br>ที่มีต่อผู้นำแบบอัตตาธิปไตยจำแนกตามระดับการศึกษา..... | 45   |
| 4.21 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน)<br>ที่มีต่อผู้นำในภาพรวมจำแนกตามระดับการศึกษา.....       | 46   |
| 4.22 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน)<br>ที่มีต่อผู้นำทั้ง 3 แบบ จำแนกตามระดับการศึกษา .....   | 47   |

# สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

2.1 ภาพแสดงแบบฉบับความเป็นผู้นำทางอุดมคติ .....13



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในองค์การผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญที่จะกำหนดทิศทางและการเคลื่อนไหวของทรัพยากรภายในองค์การ ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้ชี้แนะ ควบคุม สั่งการ ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม (พรณราย, 2529: 105) ผู้นำจึงเป็นสัญลักษณ์เป็นตัวแทน และเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์การ และผู้นำจะเป็นหลักที่สำคัญต่อหน่วยงาน ต่อพนักงาน และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและคุณลักษณะของผู้นำจะมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงานและผลงานขององค์การและหน่วยงานแต่ละแห่งเป็นอันมาก ผู้นำที่ดีจะเป็นผู้เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานจึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญ และความสำเร็จขององค์กรอยู่เป็นอันมาก สัมพันธภาพระหว่างพนักงานที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดขวัญที่ดีนั้นจะต้องเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่ควรมองเห็นลูกน้องของตนเป็นเครื่องจักรหรือเป็นคนเกียจคร้านหรือเป็นคนจู้จี้ขบถจู้จี้จ๋าย คอยจับผิด ขอบการบังคับหรือลงโทษโดยใช้อารมณ์ โดยที่หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยหาวิธีการที่จะกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานด้วยความสามัคคีพอใจจากผู้ปฏิบัติงาน (สมพงษ์, 2526 : 173) ซึ่งคูเปอร์ (1958 : 31 – 38) กล่าวว่า การที่ได้ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจ การควบคุม การปกครอง จะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นแบบการบริหารงานของผู้นำจึงมีผลต่อขวัญและความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งการศึกษาเกี่ยวกับระบบการบริหารหรือแบบของความเป็นผู้นำในองค์การนั้น Lewin Lippitt และ White (1958 : 296 – 303) ได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ 1. แบบประชาธิปไตย (Democratic style) 2. แบบเสรีนิยม (Laissez-faire style) 3. แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic style) ซึ่ง Hanson (1979 : 240) ได้กล่าวว่า การจำแนกผู้นำแบบนี้เป็นลักษณะจินตนาการซึ่งไม่สามารถเป็นไปได้ในสภาพที่เป็นจริง คือจะไม่พบภาวะผู้นำแบบหนึ่งแบบใดเพียงอย่างเดียวแต่อาจจะพบเห็นภาวะผู้นำทั้งสามแบบรวมอยู่ในผู้นำคนเดียวกันเพียงแต่ว่ามีภาวะผู้นำแบบหนึ่งจะแสดงออกสูงกว่าอีกสองแบบ ฉะนั้นรูปแบบการบริหารจึงมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การที่พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจและเต็มความสามารถตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการนั้น ส่วนหนึ่งมีผลมาจากขวัญและความพึงพอใจต่อแบบผู้นำ หากพนักงานไม่มีความพึงพอใจกับรูปแบบผู้นำของผู้บังคับบัญชาแล้วจะเป็นผลให้ไม่เต็มใจปฏิบัติงาน ขาดความกระตือรือร้น หรือไม่ปฏิบัติงานอย่าง

เต็มความสามารถผลงานที่ออกมาจึงไม่มีคุณภาพ ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานยอมรับและพอใจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์อื่นใด

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ใจรูปแบบการบริหารของผู้มาแล้ว ก็จะเต็มใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่และด้วยความกระตือรือร้น ผลงานที่ได้จะมีคุณภาพสูงบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

บริษัท เค.อาร์. พรินซ์ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทในเครือพลูเด็นเรียล แอสเซ็ท มาเนจเม้นท์ เริ่มก่อตั้งในปี 2531 เดิมทีนั้นเป็นบริษัทร่วมลงทุนระหว่างบริษัท เกียวเซ จำกัด (ญี่ปุ่น) และบริษัทโรมอน จำกัด (ไทย) เงินทุนจดทะเบียนก่อตั้งบริษัท 40 ล้านบาท ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตชิ้นส่วนสำหรับคอมพิวเตอร์และอิเล็กทรอนิกส์ที่มีคุณภาพสูงประเภท ฮาร์ดดิสก์ จำหน่ายในประเทศและต่างประเทศ บริษัท เค อาร์ พรินซ์ จำกัด (มหาชน) มีการจัดองค์กรแยกเป็น 5 ส่วนหลัก ประกอบด้วย 1. ส่วนปฏิบัติการ 2. ส่วนประกันคุณภาพ 3. ส่วนวิศวกรรม 4. ส่วนวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี 5. ส่วนการเงินและการลงทุน มีพนักงานระดับปฏิบัติการ 650 คน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเพศหญิง

เนื่องจากบริษัท เค.อาร์. พรินซ์ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ผลิตชิ้นส่วนสำหรับคอมพิวเตอร์และอิเล็กทรอนิกส์ที่มีคุณภาพสูงและด้วยฐานการผลิตของบริษัทซึ่งสามารถผลิตเครื่องมือและแม่พิมพ์รวมเข้ากับส่วนประกอบทางเคมี เอื้อให้บริษัทมีต้นทุนการผลิตต่ำและสินค้าที่มีคุณภาพสูงซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาของบริษัทคือ การให้สิ่งที่ดีที่สุดแก่ลูกค้าและการทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด โดยยังสามารถประสานการผลิตได้อย่างคล่องตัว ด้วยเหตุนี้เองผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้มีบทบาทในการที่จะนำความสำเร็จสู่องค์กรได้นั้นมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์โดยตรงกับการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาว่า ควรใช้ลักษณะผู้นำแบบใดจึงจะจูงใจให้พนักงานทำงานให้กับบริษัทด้วยความจริงใจและเต็มความสามารถ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า ในยุคของการค้าเสรีนั้นผู้นำแบบประชาธิปไตยจะเป็นที่ได้รับการยอมรับมากกว่า ผู้นำแบบเสรีนิยมและผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ตามแนวคิดของโลเคิร์ทเขาได้สนับสนุนว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือแบบประชาธิปไตยจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นเป็นแบบการบริหารที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ พัทธินทร์ ยอดพยุง (2529 : 63) ซึ่งได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์จะสามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน แต่อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการบางท่านเช่น Laver (1973) ก็ได้สรุปว่าพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยไม่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุดเสมอไปซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Voershy (1973) ซึ่งศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำในสังคมอุตสาหกรรมประเทศในกลุ่มอัฟริกา ซึ่งระดับการศึกษา การครองชีพ สังคม แตกต่างจากสังคมอุตสาหกรรมในประเทศที่เจริญแล้ว ผลการศึกษาของ Voershy พบว่า ผู้นำที่มุ่งงานและควบคุมอย่างใกล้ชิด คือค่อนข้างจะเป็นอัตตาธิปไตยจะทำให้ผลงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพสูง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาถึงระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค อาร์ พีรีซี ชั้นจำกัด (มหาชน) ที่มีต่อผู้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้นำแบบใดมากที่สุด (ประชาธิปไตย เสรีปไตย หรืออัตตาธิปไตย) โดยพนักงานที่มีลักษณะภูมิหลังแตกต่างกันคือ เพศ อายุงาน ระดับการศึกษา จะมีความคิดเห็นต่อแบบผู้นำแตกต่างกันหรือไม่ โดยได้ทำการสุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท เค.อาร์.พีรีซี ชั้น จำกัด (มหาชน)จำนวน 247 คน ซึ่งผลของการศึกษาค้นคว้านี้จะทำให้ทราบถึงแบบผู้นำของผู้บังคับบัญชาตามความคิดเห็นของพนักงานของบริษัท เค.อาร์.พีรีซี ชั้น จำกัด (มหาชน)

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บังคับบัญชาตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์.พีรีซี ชั้น จำกัด (มหาชน)

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบแบบผู้นำของผู้บังคับบัญชาตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์.พีรีซี ชั้น จำกัด (มหาชน) จำแนกตาม เพศ อายุงาน และระดับการศึกษา

## 1.3 สมมติฐานการวิจัย

1.3.1 พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อแบบผู้นำต่างกัน

1.3.2 พนักงานที่มีอายุงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อแบบผู้นำต่างกัน

1.3.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อแบบผู้นำต่างกัน

## 1.4 ทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

แนวความคิดในการวิจัยครั้งนี้มาจาก "ทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรม" (Behavioral Theory) (อ้างใน กรองแก้ว อยู่สุข 2535 : 136 -137 ) ซึ่งกล่าวว่า

เนื่องจากเราไม่สามารถจะพิจารณาประสิทธิภาพของผู้นำ โดยมองจากบุคลิกลักษณะ แต่เพียงอย่างเดียว เป็นเหตุให้นักวิชาการต้องพิจารณาถึงพฤติกรรมในการบริหารของบรรดาผู้นำด้วยว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้น วิธีการใดเป็นพิเศษเฉพาะตัวเขา เช่นบางคนเป็นประชาธิปไตย คือ ฟังเสียงคนส่วนใหญ่ และบางคนปล่อยให้พนักงานทำงานอย่างอิสระพฤติกรรมในการเป็นผู้นำทั้ง 3 แบบ อธิบายได้ดังนี้

1.4.1 ผู้นำแบบประชาธิปไตย หมายถึง ผู้ที่เปิดโอกาส สนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระ ยอมรับแนวความคิด คำแนะนำจากสมาชิกในกลุ่ม ให้ความสำคัญกับทุก ๆ คน และไม่นิยมการใช้อำนาจ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นส่วนใหญ่ จะใช้วิธีการประชุมหรือตั้งคณะกรรมการเพื่อปรึกษาหารือเพื่อหาทางแก้ไข บุคลิกภาพของผู้นำแบบนี้จึงเป็นไปในเชิงสร้างสรรค์ เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ร่วมงาน พนักงานจะให้ความนิยมยกย่อง รักใคร่และเกรงใจแต่ไม่ใช่เกรงกลัว

1.4.2 ผู้นำแบบเสรีประชาธิปไตย หมายถึง ลักษณะผู้นำจะเป็นเสมือนผู้แจ้งข่าวให้กลุ่มหรือพนักงานทราบเท่านั้นแล้วก็ปล่อยให้พนักงานทำงานอย่างอิสระเต็มที่ โดยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ เช่น ให้กำหนดแผนงานวิธีปฏิบัติงาน ตัดสินใจ และควบคุมตนเอง

1.4.3 ผู้นำแบบอัตตาริปไตย หมายถึง ผู้นำที่ต้องการให้สมาชิกทุกคนเชื่อฟังเขาแต่เพียงผู้เดียว เขาจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงาน เน้นการใช้อำนาจหน้าที่ กฎ ข้อบังคับ และระเบียบตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ไม่บริหารด้วยการกระจายอำนาจ ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ผู้นำแบบนี้จะมีบุคลิกลักษณะเป็น "หัวหน้า" อย่างเห็นได้ชัดในทางปฏิบัติผู้นำประเภทนี้ จึงสั่งการแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งบางครั้งอาจรวดเร็ว แต่ถ้ามีงานมากการคิดอยู่คนเดียวก็อาจจะต้องคิดแล้วคิดอีกก่อนจะสั่งการซึ่งอาจทำให้ล่าช้า และบ่อยครั้งที่มีเรื่องราวของอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย พนักงานจะเกรงกลัวแต่ไม่เกรงใจ

## 1.5 ขอบเขตการวิจัย

1.5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานบริษัท เค.อาร์. พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) จำนวน 650 คน

1.5.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมดจำนวน 247 คน

1.5.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1.5.3.1 ตัวแปรต้น คือ ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่

- เพศ
- อายุงาน
- ระดับการศึกษา

### 1.5.3.2 ตัวแปรตาม คือ แบบผู้นำมี 3 แบบ ดังนี้

- ผู้นำแบบประชาธิปไตย
- ผู้นำแบบเสรีนิยม
- ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

## 1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

1.6.1 แบบผู้นำ หมายถึง ลักษณะประเภทของการใช้อำนาจหรือภาวะผู้นำของผู้นำ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำแบบประชาธิปไตย หมายถึง ผู้ที่เปิดโอกาสและสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระ และยอมรับแนวความคิดและคำแนะนำจากสมาชิกในกลุ่ม ให้ความสำคัญกับทุก ๆ คน และไม่นิยมการใช้อำนาจ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นส่วนใหญ่จะใช้วิธีการประชุมหรือตั้งคณะกรรมการเพื่อปรึกษาหารือเพื่อหาทางแก้ไขบุคลิกภาพของผู้นำแบบนี้จึงเป็นไปในเชิงสร้างสรรค์ เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ร่วมงาน พนักงานจะให้ความนิยมนยกย่อง รักใคร่และเกรงใจ แต่มิใช่เกรงกลัว

2. ผู้นำแบบเสรีนิยม หมายถึง ลักษณะผู้นำจะเป็นเสมือนผู้แจ้งข่าวให้กลุ่มหรือพนักงานทราบเท่านั้นแล้วก็ปล่อยให้พนักงานทำงานอย่างอิสระเต็มที่ โดยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ เช่น ให้กำหนดแผนงานวิธีปฏิบัติงาน ตัดสินใจ และควบคุมตนเอง

3. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย หมายถึง ผู้นำที่ต้องการให้สมาชิกทุกคนเชื่อฟังเขาแต่เพียงผู้เดียว เขาจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงาน เน้นการใช้อำนาจหน้าที่ กฎ ข้อบังคับ และระเบียบตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ไม่บริหารด้วยการกระจายอำนาจ ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ผู้นำแบบนี้จะมีบุคลิกลักษณะเป็น "หัวหน้า" อย่างเห็นได้ชัดในทางปฏิบัติผู้นำประเภทนี้ จึงสั่งการแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งบางครั้งอาจรวดเร็ว แต่ถ้ามีงานมาก การคิดอยู่คนเดียวก็อาจจะต้องคิดแล้วคิดอีกก่อนจะสั่งการซึ่งอาจทำให้ล่าช้า และบ่อยครั้งที่มีเรื่องราวของอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย พนักงานจะเกรงกลัวแต่ไม่เกรงใจ

1.6.2 พนักงาน หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เค.อาร์. พรินซ์ จำกัด (มหาชน) ตกลงว่าจ้างในตำแหน่งที่ต่ำกว่าผู้ควบคุมงาน (Supervisor) ลงไป ซึ่งลักษณะงานส่วนใหญ่เป็นภาคปฏิบัติ โดยบริษัทฯ กำหนดอัตราค่าจ้างเป็นรายเดือนรวมถึงค่าจ้างวันหยุดประจำสัปดาห์ วันหยุดตามประเพณี วันหยุดพักผ่อนประจำปี วันลาป่วย และวันลาคลอด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.6.3 อายุงาน หมายถึง จำนวนปีที่เข้าทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม มี 3 ระดับคือ

1. น้อยกว่า 3 ปี
2. 3 – 5 ปี
3. มากกว่า 5 ปี

1.6.4 ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม มี 3 ระดับคือ

1. มัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3 )หรือเทียบเท่า
2. มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6 ) ปวช. หรือเทียบเท่า
3. อนุปริญญา ปวส . หรือปริญญาตรี

1.6.5 บริษัท หมายถึง บริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) ตั้งอยู่เลขที่162 ถนนพหลโยธิน ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา 13170 ประเทศไทย



## บทที่ 2

# เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “แบบผู้นำของผู้บังคับบัญชาตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พรินซ์ จำกัด (มหาชน)” มีทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

### 2.1 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ

#### 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

#### 2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีของผู้นำ

### 2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.3 โครงสร้างการบริหารงาน

#### 2.3.1 ประวัติความเป็นมา

#### 2.3.2 โครงสร้างการบริหารงาน

#### 2.3.3 ลักษณะการดำเนินธุรกิจผลิตภัณฑ์และลูกค้า

### 2.1 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ

#### 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน มีผู้สนใจศึกษาและให้นิยามความหมายของผู้นำไว้มากมาย

ภิญโญ สาร (2519 : 139 – 140) มองลักษณะของผู้นำกว้างมากคือ ไม่มองแต่เพียงตำแหน่งหน้าที่อย่างเดียวแต่พิจารณาถึงบทบาทที่แสดงออกด้วย ภิญโญ สาร ให้ความหมายของผู้นำไว้ 3 ประการ

(1) ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้

(2) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง คือ ผู้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่บางครั้งผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ฉะนั้นความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ จึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มนั่นเอง

(3) ผู้นำ แตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคนๆเดียวกันก็ได้แต่ไม่จำเป็นเสมอไปหัวหน้าหรือผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจ มีอิทธิพล และมีความสามารถที่จะจูงใจให้คนประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็นของเขาได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ธรรมรส โชติกฤษ (2524 : 131) ให้ความหมายว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและอาจชักพาพนักงานหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือชั่วได้

กิตติ ตย์คานนท์ (2529 : 12) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยเขาให้ความไว้วางใจ และเชื่อถืออย่างเต็มที่พร้อมทั้งให้ความเคารพ นับถือ ให้ความร่วมมือ และมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2522 : 220) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

อรุณ รักธรรม (2522 : 220) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้

บรรพต วีระสัย และคณะ (2526 : 126) ได้สรุปว่าความเป็นผู้นำ หรือมุขภาพ หรือมุขศิลป์ คือ การมีสภาพและการแสดงออก ซึ่งบทบาทในการผลักดันให้เกิดการกระทำโดยบุคคลจำนวนหนึ่ง เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน การกระทำของบุคคลเหล่านั้นเป็นไปโดยสมัครใจ และมีการจัดระบบพอสมควร

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 1) ให้ข้อเสนอนี้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการ ในการชักนำบุคคลทั้งหลายขององค์การหรือหน่วยงาน ให้มีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสาร หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน

เอกชัย กฤษพันธ์ (2527: 83) อภิปรายว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลหรืออำนาจให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

## 2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีของผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ได้มีการศึกษาไว้หลากหลาย ซึ่งจะนำเสนอดังต่อไปนี้

2.1.2.1 ทฤษฎีว่าด้วยลักษณะนิสัย (Trait Theory) (กรองแก้ว อยู่สุข 2535 : 133) เมื่อกล่าวถึงลักษณะทั่วไปของผู้นำคือ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด ทำทางดี มีอำนาจ พูดเก่ง กล้าตัดสินใจ กระตือรือร้น ฯลฯ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำมีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณสมบัติของมหาบุรุษ และถูกเรียกรวมกัน และมีลักษณะแตกต่างจากคนธรรมดาอย่างเห็นได้ชัด เช่น สมเด็จพระนเรศวรมหาราช ออคอล์ฟ ฮิตเลอร์ มหาสมณะคานธี ฯลฯ จะเห็นได้ว่าบรรดาท่านที่กล่าวถึงนี้มีบุคลิกลักษณะส่วนตัวที่ผู้อื่นไม่มี และเป็นลักษณะที่ผู้นำทั้งหลายควรต้องมีดังกล่าวแล้วข้างต้น

แต่เดิมนักวิชาการบางกลุ่มเชื่อว่า บุคลิกลักษณะของผู้นำสำคัญกว่าเรื่องอื่น และมีบางกลุ่มได้แย้งว่าความเป็นผู้นำที่ดีนั้น ต้องสัมพันธ์กับผู้ตามด้วย กล่าวคือ แม้ว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพียงใดก็ตาม หากผู้ตามไม่ให้ความร่วมมือหรือไม่พร้อมทั้งสติปัญญาและร่างกายไม่ยินดีที่จะให้ ชักจูงไปในทางที่ผู้นำต้องการแล้วก็จะทำให้ความเป็นผู้นำของเขาไม่สัมฤทธิ์ผลเท่าที่ควร จึงอาจสรุปได้อีกประการหนึ่งว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับผู้ตามหรือคนในกลุ่ม ด้วยบุคลิกภาพทางกาย เช่น รูปร่างหน้าตา สูง อ้วน เตี้ย ผอม น้ำเสียงที่พูด จัดได้ว่าเป็นลักษณะประกอบที่ทำให้เด่น ขึ้นเท่านั้น ผู้นำเก่ง ๆ บางคนอาจมีบุคลิกลักษณะธรรมดาก็ได้

จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยวิเคราะห์จากข้อมูลหลายอย่างรวมทั้ง ออกแบบสอบถามพนักงาน สรุปออกมาว่าลักษณะผู้นำที่ดี คือ ทำงานสำเร็จด้วยดีและเป็นที่พอใจของพนักงาน ควรจะเป็นดังนี้

(1) มีความทะเยอทะยาน (Ambition) ซึ่งเป็นแรงขับอันสำคัญที่จะผลักดันให้งานสำเร็จ ความทะเยอทะยานทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะหาวิธีปฏิบัติงานหรือตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและดีกว่าผู้อื่น

(2) มีความอดสาหะพากเพียร (Persistence) ความพากเพียรจะทำให้ชนะอุปสรรคได้

(3) ความกล้าหาญ (Courage) คือกล้าที่จะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายโดยไม่ท้อถอยแม้ว่าจะผิดพลาดล้มเหลวก็จะต่อสู้ต่อไป เพราะเชื่อว่าไม่มีผู้นำที่ประสบความสำเร็จคนใดเลยที่จะไม่เคยทำอะไรผิด คนเราควรจะได้เรียนรู้จากความผิดพลาดมากกว่าจากความสำเร็จ

(4) ความเชื่อศรัทธา (Faith) หมายถึง เชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานและลูกน้องและเชื่อมั่นในงานที่ตนทำ ซึ่งจะทำให้ตนเองตั้งใจทำงานให้ดีที่สุด

(5) ความซื่อสัตย์มั่นคง (Integrity) ทั้งต่อตนเอง ต่องาน และต่อผู้ร่วมงานและควบคุมพนักงานได้

(6) มีความริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)

(7) มีความยุติธรรม (Justice)

(8) มีจุดมุ่งหมาย (Objectivity) เข้าใจสภาพที่แท้จริงของทุกสิ่งไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์หรือบุคคลสามารถวิเคราะห์ได้

(9) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) รู้จักปรับตัวทั้งในด้านความคิด และการปฏิบัติงาน ยอมเปลี่ยนแปลงเมื่อถึงเวลาหรือจำเป็น

(10) มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) การตัดสินใจนอกจากเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้นำแล้ว ยังเป็นการแสดงให้เห็นความเข้มแข็งเด็ดขาดของตนอีกด้วย

(11) มีวินัยในตนเอง (Self-discipline) จึงสามารถปกครองพนักงานได้

2.1.2.2 ทฤษฎีตามแบบฉบับ (Style Theory) (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ

สันติวงษ์ ,2537 :134) ทฤษฎีตามคุณลักษณะตัวบุคคลเป็นแนวความคิดที่มาจากทฤษฎีจิตวิทยา ซึ่งทฤษฎีหนึ่งคือ คุณลักษณะดีเท่านั้นที่จะนำไปคาดการณ์ความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ แต่ทฤษฎี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตามแบบฉบับนี้ๆ ได้มีการคำนึงถึงปัจจัยหลายอย่าง ที่จะนำมาคาดการณ์ความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ ปัจจัยเหล่านี้คือ

- สถานการณ์ที่ตัวผู้นำต้องบริหาร และความเข้าใจจากการรับรู้ของผู้นำต่อสถานการณ์
- ผู้คนในสถานการณ์นั้นและความเข้าใจการรับรู้ของผู้คนเหล่านั้นต่อสถานการณ์นั้น
- ข้อจำกัดทางองค์การในสถานการณ์นั้น (โครงสร้างที่เป็นทางการระบบเทคนิค วิทยาการ สภาพแวดล้อม)

เนื่องจากตัวแปรดังกล่าว คน ๆ หนึ่ง อาจประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่ประสบผลสำเร็จในการเป็นผู้นำในอีกสถานการณ์หนึ่ง สิ่งเหล่านี้คน ๆ นั้น อาจรู้ได้โดยการเรียนรู้ เนื่องจากทฤษฎีคุณลักษณะตัวบุคคลคำนึงถึงตัวแปรเดี่ยวดังกล่าว ทฤษฎีตามแบบฉบับ จึงได้มีการนิยมนำมาใช้แทน แนวความคิดนี้มองดูว่าผู้นำ หรือผู้บริหารได้ทำหรือแสดงพฤติกรรมอย่างไร ในการตอบสนองต่อความต้องการของสถานการณ์นั้น ซึ่งรวมถึงความคาดหวังจากพนักงาน ความเข้าใจจากการรับรู้ การคาดการณ์และความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถและประสบการณ์ของตัวผู้นำเอง

ความพยายามเริ่มแรกในการกำหนดทฤษฎีตามแบบฉบับความเป็นผู้นำ คือ กำหนดความต่อเนื่องระหว่างแบบฉบับของพฤติกรรมสองแบบ ระหว่างแบบฉบับประชาธิปไตยและแบบฉบับเผด็จการ แบบฉบับทั้งสองนี้เกิดขึ้นบ่อย ๆ ในหลาย ๆ สถานการณ์ ความต่อเนื่องของแบบฉบับทั้งสองสามารถจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

- (1) ระบบเผด็จการแบบทรราชย์ ผู้นำจะยึดถือข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับตัวคนตามทฤษฎี X ของ McGregor อย่างมาก มักจะมีการลงโทษบังคับ ออกคำสั่ง และควบคุมอย่างใกล้ชิด
- (2) ระบบเผด็จการแบบมีศิลปะ ผู้นำจะเป็นผู้ทำการตัดสินใจในปัญหาทุกเรื่อง และจะตระหนักถึงความสำคัญของกลุ่มพนักงานด้วย โดยอาจให้กลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้นำได้บางครั้ง
- (3) ระบบการปรึกษาหารือ ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ผู้นำยังแสดงตนในลักษณะที่ว่าเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายอยู่
- (4) ระบบการให้เข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำตามระบบนี้จะยึดเอาข้อสมมุติฐานในการมองคนตามทฤษฎี y ของ McGregor มีการเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาส่วนกัน มักจะเรียกผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย

### 2.1.2.3 แนวคิดโอไฮโอ (Ohio state studies) (กรองแก้ว อยู่สุข , 2535 : 138

- 139) ได้มีการรวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ เพื่อมาประมวลเป็นทฤษฎีที่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มหาวิทยาลัยไอไฮโอสเตท ประมาณปลายทศวรรษที่ 1940 จากผลการวิจัยเหล่านั้น ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำในการสั่งงานพนักงานมาเป็นจำนวนมากมาเป็นพัน ๆ แบบและกลุ่ม ไอไฮโอก็ได้สรุปให้แคบเข้าจนเหลือ 2 ประเภท โดยกล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำในทัศนะของพนักงาน คือ ผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) กับผู้นำที่นึกถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consolidation)

(1) ผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเอง (Top Down) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดบทบาทของตนเอง และของพนักงาน เพื่อแสวงหาวิธีที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้รวมถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ในการจัดโครงสร้างของงาน ลำดับชั้นปฏิบัติงาน กำหนดวัตถุประสงค์ของงาน ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง เห็นได้จากการที่เขาพิถีพิถันในการมอบหมายงานและคาดหวังว่าคนงานเหล่านั้นจะปฏิบัติงานอย่างสุดฝีมือ เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และจะเน้นถึงกำหนดเวลาที่ต้องการทำให้เสร็จด้วย

(2) ผู้นำที่นึกถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Bottom Up) ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบนี้ จะแสดงออกถึงความไว้วางใจต่อพนักงาน ยอมรับนับถือความคิด และความรู้สึกของพวกเขาเป็นห่วงและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ สถานภาพความพอใจในงาน ช่วยเหลือเกื้อกูลทั้งในเรื่องงานและปัญหาส่วนตัว มีท่าทีของความเป็นมิตร และให้พนักงานเข้าพบได้ตลอดเวลา ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเสมอภาค ทำให้ความสัมพันธ์ในด้านการทำงานออกมาในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust)

จากการวิจัยโดยอาศัยแนวคิดทั้งสองนี้ นักวิชาการได้พบว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นเลิศทั้งสองทางคือ เน้นที่เรื่องของคำสั่งงาน และเป้าหมายขององค์กรและนึกถึงเป็นห่วงพนักงานเสมอ จะประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจมากกว่าผู้นำที่เอาใจใส่เพียงด้านใดด้านหนึ่งหรือไม่เอาใจใส่ทั้งสองด้าน แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า การเอาใจใส่ของผู้นำทั้งสองด้านก็ไม่ใช่จะเป็นผลดีเสมอไปนัก ตัวอย่างเช่นผู้นำที่เน้นด้านการทำงานอย่างเข้มงวด อาจทำให้พนักงานเกิดความเครียด หงุดหงิด ขาดงานบ่อย ลาออก ไม่พอใจในการทำงาน จากการศึกษาค้นคว้าอื่น ๆ ยังพบอีกว่า ผู้นำที่เอาใจใส่พนักงานเป็นอย่างดีเยี่ยมนั้น อาจถูกเพ่งเล็งเป็นพิเศษจากพนักงานเหนือเขาขึ้นไป ซึ่งอาจทำให้ได้ผลเป็นลบก็ได้ ดังนั้นการศึกษาของกลุ่มไอไฮโอจึงให้ความเห็นว่า โดยทั่วไปแล้วการเอาใจใส่เป็นเลิศสองด้านนั้นให้ผลดีก็จริง แต่ควรจะนำปัจจัยอื่น ๆ หรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องเข้ามาพิจารณาร่วมด้วย จะทำให้ทฤษฎีนี้มีเหตุผลขึ้นและสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้ผลอย่างจริงจัง

#### 2.1.2.4 แนวความคิดของกลุ่มมิชิแกน (University of Michigan Study)

(กรองแก้ว อยู่สุข, 2535 : 140) นักวิชาการของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับเรื่องความเป็นผู้นำในเวลาที่เกิดกับกลุ่มไอไฮโอ โดยมีวัตถุประสงค์คล้ายกัน คือ พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงานกับประสิทธิภาพของการทำงาน

กลุ่มมิชชันนารีได้ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้เป็น 2 ประการ เช่นกัน ซึ่งเรียกว่า “มุ่งที่คนงาน” (Employee Oriented) และ “มุ่งผลิตผล” (Production Oriented) ผู้นำที่มุ่งที่คนงานนั้น จะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลสนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงานส่วนผู้นำที่มุ่งผลิตผลจะแสดงพฤติกรรมตรงข้าม คือ จะเน้นที่งานและเทคนิคต่าง ๆ ในการผลิตเป็นเรื่องสำคัญเพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ส่วนตัวพนักงานนั้นเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

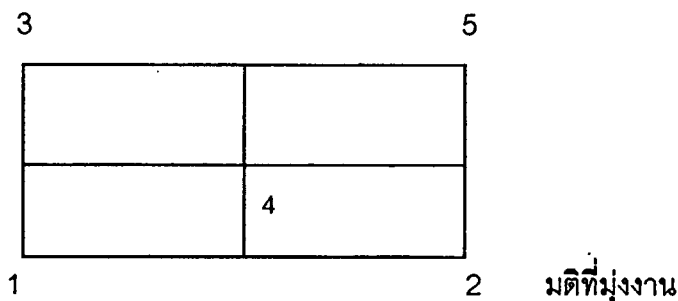
นักวิจัยกลุ่มมิชชันนารี สรุปความเห็นว่าการมุ่งที่คนงานทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพมากกว่า เพราะคนงานจะเต็มใจและพอใจทำงานด้วยความกระตือรือร้นผลผลิตจึงสูงขึ้นส่วนพฤติกรรมมุ่งที่ผลิตผลนั้น มีผลตรงข้ามคือทำให้ความพอใจที่จะทำงานลดลงผลผลิตย่อมลดลง

เบลคและเมาท์ (Robert Blake and Jane Mount อ้างใน ชาลี เทพา 2541 :16) ทั้งสองคนนี้ได้คิดค้นแนวความคิดในการที่จะอธิบายเกี่ยวกับความเป็นผู้นำโดยอาศัยเครื่องมือที่เรียกว่า “ Managerial Grid ” หรือ “Stylegrid” ซึ่งกล่าวถึงลักษณะขององค์การโดยทั่ว ๆ ไปซึ่งมักมี (1) จุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย (2) คนที่จะเข้ามาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (3) สายการบังคับบัญชาที่เป็นลำดับชั้น มีผู้ที่เป็นเจ้านาย (Boss) และลูกน้อง (Follower) จากการที่องค์การต้องมีจุดมุ่งหมายหรืองานที่จะต้องทำและต้องเอาคนเข้ามาปฏิบัตินี้เอง ผู้ที่จะเข้ามาเป็นผู้นำจึงต้องคำนึงถึงคือ คนและการผลิต ผู้นำจะต้องมีการคำนึงถึงการปรับตัว ที่สามารถรับรู้ปัญหาทุกอย่างของพฤติกรรมขององค์การและช่วยให้สามารถปรับให้เกิดความสมดุลระหว่างงานกับกลุ่มคนผู้ทำงานได้อย่างเหมาะสมพร้อม ๆ กันไปกับการพยายามสร้างสมรรถภาพการทำงานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่ม การเพิ่มผลผลิต และการยกระดับขวัญของพนักงานโดยการสร้างความร่วมมือจากกลุ่ม

จากแนวความคิดของพวกเขา สามารถกำหนดแบบฉบับความเป็นผู้นำทางอุดมคติออกมา 5 แบบ คือ

1. ผู้นำที่ไม่มุ่งทั้งงานและคน
2. ผู้นำที่มุ่งงานอย่างเดียว ไม่มุ่งถึงคนหรือความสัมพันธ์
3. ผู้นำที่มุ่งคนอย่างเดียว ไม่มุ่งงาน
4. ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคนในระดับปานกลางเท่ากันทั้งสองมิติ
5. ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคนในระดับสูงทั้งสองมิติ

### มิติที่มุ่งความสัมพันธ์ (คน)



ภาพที่ 2.1 ภาพแสดงแบบฉบับความเป็นผู้นำทางอุดมคติ

เรดดีน (Reddin อ้างใน ชาลี เทพา 2541 :17) ได้ทำการวิจัยและพัฒนาขยายมิติตามแบบฉบับนี้ออกไปอีกโดยเพิ่มตัวแปรเกี่ยวกับสถานการณ์เข้าไปอีก เช่น เทคโนโลยี เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว มิติความเป็นผู้นำตามแบบฉบับ 2 มิตินี้ เริ่มมาจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัย โอไฮโอและแนวความคิดนี้มีคุณค่าในทางปฏิบัติสามารถนำไปใช้ได้มิติที่มุ่งงานเป็นมิติที่ผู้นำแสดงบทบาทเน้นหนักไปทางงาน ซึ่งองค์การได้กำหนดออกมาอาจเป็นรูปโครงสร้างตารางการทำงาน ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน สายใยการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น ส่วนมิติที่มุ่งความสัมพันธ์เป็นมิติที่ผู้นำแสดงบทบาทเน้นหนักไปทางความมีมนุษยสัมพันธ์ มีการคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่น การแสดงบทบาทในมิติทั้งสองอย่างขึ้นอยู่กับปัจจัยของสถานการณ์ตัวอย่างของปัจจัยเหล่านี้คือ

-หากองค์การมีการมุ่งไปที่การผลิต ผู้นำที่แสดงบทบาทตามแบบฉบับมุ่งงานจะทำให้องค์การมีแนวโน้มมีประสิทธิภาพมากขึ้น

-ถ้าหากกลุ่มมีขนาดเล็ก การแสดงบทบาทของผู้นำควรจะเป็นแบบฉบับมุ่งความสัมพันธ์เป็นหลัก เพราะความพึงพอใจของกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญ

-ถ้าหากสมาชิกมีความต้องการทางด้านความปลอดภัย และต้องการทำงานพวกนี้จะชอบผู้นำที่แสดงบทบาทตามแบบฉบับมุ่งงานเป็นหลัก

-ถ้าหากสมาชิกมีความต้องการทางสังคม พวกนี้จะชอบผู้นำที่แสดงบทบาทตามแบบฉบับมุ่งความสัมพันธ์เป็นหลัก

2.1.2.5 ทฤษฎีแนวทาง - เป้าหมาย (Path – Goal Theory (ริงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ 2537: 138) เป็นทฤษฎีที่มองถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบฉบับของผู้นำ ความคาดหวังของพนักงานของผู้นำ ความสลับซับซ้อนของงาน และปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์นักทฤษฎีนี้อ้างว่า มันเป็นกลไกเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่ผู้นำควรทราบเพื่อสามารถให้ผลตอบแทนต่อพนักงานของเขาต่อการปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดเพื่อให้บรรลุในเป้าหมาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของงานนอกจากนี้ผู้นำควรมีมนุษยสัมพันธ์ด้วย ซึ่งเป็นโอกาสในการก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อบรรดาสมาชิกของตน

พื้นฐานของทฤษฎีนี้ คือ ทฤษฎีของเป้าหมายรองรับหรือตอบสนองของสิ่งจูงใจ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่า ผลการดำเนินงานกับผลตอบสนองมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน จะเห็นได้ว่าทฤษฎีนี้คล้ายกับทฤษฎีแบบฉบับความเป็นผู้นำ เพียงแต่ได้มีการขัดเกลาขึ้น นั่นคือเป้าหมายเปรียบเสมือนมิติของการมุ่งงานในแง่ขององค์การ และมิติของความสัมพันธ์หรือความพึงพอใจในแง่สมาชิกขององค์การ ส่วนแนวทางเปรียบเสมือนกลไก หรือสิ่งจูงใจที่ผู้นำจะนำไปใช้ในการนำสมาชิกไปสู่เป้าหมาย เช่น ระดับพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำ มีความต้องการทางด้านผลตอบแทนสูง เป้าหมายก็คือการบรรลุผลสำเร็จในงานขององค์การ ที่กำหนดและการก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อพนักงานเหล่านั้น ส่วนสิ่งจูงใจก็คือการให้ผลตอบแทน ซึ่งเป็นกลไกที่ผู้นำจะนำไปใช้ในการนำบรรดาพนักงานมุ่งไปสู่เป้าหมาย อย่างไรก็ตามการที่จะประสบผลสำเร็จได้หรือไม่ ก็ยังขึ้นอยู่กับลักษณะการกำหนดโครงสร้างของงานหากโครงสร้างของงานมีความขัดแย้งหรือลักษณะของงานที่ทำ เป็นงานไม่จำเจน่าเบื่อ ความพึงพอใจของพนักงานก็ยังมีมาก กลไกที่ผู้นำจะนำไปใช้ในการนำก็ง่ายขึ้น ในทำนองตรงกันข้ามหากโครงสร้างของงานขาดความขัดแย้ง หรือลักษณะงานที่ทำเป็นงานที่จำเจน่าเบื่อ ความพึงพอใจของพนักงานก็นี้น้อยลง กลไกที่ผู้นำจะนำไปใช้ในการทำก็จะยากหรือมีความสลับซับซ้อน ซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

2.1.2.6 ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theory) (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ 2537 : 139) ทฤษฎีตามสถานการณ์นี้ เป็นแนวความคิดที่นิยมอันหนึ่ง เฟรดอี ฟิตเลอร์ (Fred E. Fielders) เป็นนักทฤษฎีเกี่ยวกับแบบของผู้นำที่สำคัญคนหนึ่ง ได้คิดค้นทฤษฎีเกี่ยวกับเฉพาะกรณีหรือตามสถานการณ์ (Contingency) ขึ้นซึ่งเป็นไปในทางตรงกันข้ามกับแนวความคิดของแมคเกรเกอร์ และคณะ (McGregor, Likert, Blake and Mouton) ซึ่งฟิตเลอร์ (Fielders) ได้กล่าวว่า แบบของการบริหารที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับพนักงานกลุ่มของเงืองไซ ซึ่งผู้บริหารได้ปฏิบัติและสถานการณ์เฉพาะอย่าง ฟิตเลอร์ (Fielders) ได้ให้คำจำกัดความของผู้นำว่า "เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่คน ๆ หนึ่ง จะสั่งการประสานงานและตรวจตราดูแลผู้อื่นในการดำเนินงาน" ถ้าหากตัวแปรของสถานการณ์หนึ่งมีความแน่นอน เช่น ด้านโครงสร้าง ระบบเทคโนโลยี คุณลักษณะบุคลิกภาพของพนักงาน ตัวแปรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เป็นต้น การนำเอาทฤษฎีแบบฉบับความเป็นผู้นำมาใช้กับตัวแปรเหล่านั้น ถ้าเข้ากันได้ดีจะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพผลของความเป็นผู้นำได้ แต่ในความเป็นจริงแล้วในสถานการณ์ต่าง ๆ มีตัวแปรไม่แน่นอน บางครั้งแบบฉบับความเป็นผู้นำหนึ่งสามารถนำไปใช้ได้ดีในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่ประสบผลสำเร็จในอีกสถานการณ์หนึ่ง ตัวแปรที่สำคัญคือความเข้าใจจากการรับรู้ของผู้บริหาร และความรู้สึกที่มีต่อสถานการณ์ ดังนั้น ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้ต้องสามารถแสดงแบบฉบับความเป็นผู้นำในอันที่จะตอบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สนองต่อสถานการณ์ที่ผู้นำรับรู้ และความเข้าใจจากการรับรู้ของเขาเองที่จะรับรู้สถานการณ์นั้นได้  
ดีเพียงใดและขึ้นอยู่กับความขาดแคลนของพนักงานด้วย

คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง ศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่จะช่วยให้ผู้บริหาร  
ปฏิบัติงานได้สำเร็จ (Pellegrino and Varnhagan, 1985:1) คุณลักษณะของผู้บริหารนี้เป็นสิ่งที่จำ  
เป็นต่อผู้บริหาร บางคนก็มีมาแต่กำเนิดส่วนหนึ่ง และเกิดจากการเรียนรู้อีกส่วนหนึ่ง ได้แก่ ความรู้  
ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองเห็น บทบาททางสังคม ตลอดจนความชำนาญเฉพาะ  
ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ คุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวผู้บริหารมีอิทธิพลต่อ  
ประสิทธิภาพในการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง

เซอร์จิอิวานนีและคนอื่น ๆ (Sergiovanni and Others, 1987 : 384-391) ได้ศึกษาคุณ  
ลักษณะของผู้นำและนำออกเผยแพร่ คือความสามารถในการสั่งการ ความรอบรู้งาน ความ  
สามารถในการตัดสินใจ ความมั่นใจในตนเอง ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ ความต้องการ  
ความสำเร็จในชีวิตและความผูกติดกับตำแหน่ง

ทักษะในการบริหารที่ได้รับการยอมรับกันโดยทั่วไปคือ แนวคิดของ แคทซ์ (Katz,  
1980:2-34) ซึ่งกล่าวไว้ดังนี้

- (1) ทักษะด้านความรู้ความเข้าใจ
- (2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
- (3) ทักษะด้านเทคนิควิธีการ

2.1.2.7 ทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรม (Behavioral Theory) (กรองแก้ว อยู่สุข  
2535 : 136-137 ) เนื่องจากเราไม่สามารถจะพิจารณาประสิทธิภาพของผู้นำ โดยมองจากบุคลิก  
ลักษณะแต่เพียงอย่างเดียว เป็นเหตุให้นักวิชาการต้องพิจารณาถึงพฤติกรรมในการบริหารของ  
บรรดาผู้นำด้วยว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้น วิธีการใดเป็นพิเศษเฉพาะตัวเขา เช่น บางคนเป็น  
ประชาธิปไตย คือ ฟังเสียงคนส่วนใหญ่ และบางคนปล่อยให้พนักงานทำงานอย่างอิสระพฤติกรรม  
ในการเป็นผู้นำทั้ง 3 แบบ อธิบายได้ดังนี้

(1) ผู้นำแบบประชาธิปไตย หมายถึง ผู้ที่เปิดโอกาสและสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิด  
เห็นในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระและยอมรับแนวความคิดและคำแนะนำ  
จากสมาชิกในกลุ่มให้ความสำคัญกับทุก ๆ คนและไม่นิยมการใช้อำนาจเมื่อเกิดปัญหาขึ้นส่วน  
ใหญ่จะใช้วิธีการประชุม หรือตั้งคณะกรรมการเพื่อปรึกษาหารือเพื่อหาทางแก้ไขบุคลิกภาพของผู้  
นำแบบนี้จึงเป็นไปในเชิงสร้างสรรค์ เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ร่วมงาน พนักงานจะให้ความ  
นิยมยกย่อง รักใคร่และเกรงใจ แต่มีข้อเกรงกลัว

(2) ผู้นำแบบเสรีปไตย ลักษณะผู้นำจะเป็นเสมือนผู้จ้างชาวให้กลุ่มหรือพนักงานทราบเท่านั้นแล้วก็ปล่อยให้พนักงานทำงานอย่างอิสระเต็มที่โดยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ เช่น ให้กำหนดแผนงาน วิธีปฏิบัติงาน ตัดสินใจ และควบคุมกัน

(3) ผู้นำแบบอัตตาศิปปไตย หมายถึง ผู้นำที่ต้องการให้สมาชิกทุกคนเชื่อฟังเขาแต่เพียงผู้เดียว เขาจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานเน้นการใช้อำนาจหน้าที่ กฎ ข้อบังคับ และระเบียบตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ไม่บริหารด้วยการกระจายอำนาจไม่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นผู้นำแบบนี้จะมีบุคลิกลักษณะเป็น "หัวหน้า อย่างเห็นได้ชัดในทางปฏิบัติผู้นำประเภทนี้ จึงสั่งการแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งบางครั้งอาจรวดเร็วแต่ถ้ามีงานมากการคิดอยู่คนเดียวก็อาจจะต้องคิดแล้วคิดอีกก่อนจะสั่งการซึ่งอาจทำให้ล่าช้าและบ่อยครั้งที่มีเรื่องราวของอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยพนักงานจะเกรงกลัวแต่ไม่เกรงใจ

## 2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จักรกฤษณ์ ตันติพงษ์. (2522 : บทคัดย่อ) การศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยงานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยโดยดูว่าผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยใช้ระบบบริหารแบบอัตตาศิปปไตยหรือ ประชาธิปไตย นอกจากนั้นได้วิเคราะห์ถึงความแตกต่างของผู้บริหารในด้านเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับผู้บริหารและขนาดของธนาคาร ว่ามีผลกระทบต่อการจัดสภาพองค์การบริหารหรือไม่

จากการวิจัยเกี่ยวกับความแตกต่าง ระหว่างอัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับผู้บริหาร และขนาดของธนาคารไม่มีผลต่อลักษณะการบริหารของแต่ละระบบคือ ระบบเผด็จการแบบเด็ดขาด ระบบเผด็จการแบบมีศิลป์ ระบบการปรึกษาหารือและระบบการให้เข้ามามีส่วนร่วมแต่จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวโน้มระบบบริหารของธนาคารพาณิชย์ไทยไม่ว่าจะแยกพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับผู้บริหารและขนาดของธนาคาร ปรากฏว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย มีความคิดเห็นต่อการจัดสภาพองค์การบริหารที่มีลักษณะระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางประชาธิปไตยเป็นอัตราส่วนมากกว่าระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางอัตตาศิปปไตย และจากการวิจัยครั้งนี้ยังพบว่า อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับผู้บริหารมีผลต่อการจัดสภาพองค์การบริหาร ซึ่งผลการวิจัยความแปรปรวนแบบสองทางนี้ สอดคล้องกับการทดสอบความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของแนวโน้มการจัดระบบบริหารของธนาคารพาณิชย์ไทย

ภิญญพร รัตนเจริญ. (2524 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารหรืออาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพฯ พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 7 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้มีควมริเริ่ม ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียน และอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก

2. ผู้นำในฐานะผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการจัดประชุมปฏิบัติการ และแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการภายในโรงเรียน และการแสวงหาที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำเมื่อมีปัญหาในการทำงานของบุคลากร ซึ่งมีผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าได้ปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย

3. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่มากแล้ว

4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของพนักงานอย่างทั่วถึง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าได้ปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย

5. ผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่งปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก

6. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงานปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมากยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการพบปะสังสรรค์กันนอกเวลางาน เพื่อสร้างมิตรสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าได้ปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย

7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดีปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก

8. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 7 ด้านดังกล่าวแล้วปรากฏว่าสิ่งที่แปลกคือ ถึงแม้ว่าความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์โดยทั่วไปจะสอดคล้องกันว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมากแต่เมื่อหาค่า t แล้ว ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ยกเว้นอยู่สองด้านคือ ด้านผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง และผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.1

อมรรัตน์ โมกษะสมิต (2526 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประเภทของผู้นำของนายทหารนักเรียนโรงเรียนเสนาธิการทหารบกชุดที่ 61

ผลการพิจารณา นายทหารนักเรียนโรงเรียนเสนาธิการทหารบกชุดที่ 61 อายุเฉลี่ย 34 ปี เกือบทั้งหมดนับถือศาสนาพุทธและส่วนใหญ่มีครอบครัวแล้ว จะเป็นนายทหารยศพันตรีที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า (หลักสูตรหลัก) ทั้งมีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัดกว่าครึ่ง และประมาณสามในสี่อยู่ในหน่วยกำลังรบและเกือบครึ่งหนึ่งมีบิดาเป็นทหารเกี่ยวกับลักษณะเป็นผู้นำของนายทหารนักเรียนชุดนี้ พบว่ามีลักษณะเป็นผู้นำแบบอำนาจนิยมกว่าครึ่งและมีลักษณะเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยเกือบครึ่ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะได้รับการอบรมด้านสังคม

สุดาวัลย์ โสตะจินดา. (2526 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำความเป็นผู้นำทางวิชาการ และความพอใจในงานกับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า ตัวพยากรณ์ที่ดีมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ คือ ความสามารถในการพัฒนางาน ความสามารถในการจัดสรรและใช้ทรัพยากร ความพึงพอใจอันเนื่องมาจากปัจจัยภายใน พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และอายุตัวที่ต่ำกว่า 40 ปี ตัวพยากรณ์เหล่านี้ร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ ได้ร้อยละ 70.68 ความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง และปัญหาในการบริหารงานวิชาการ คือ งบประมาณและบุคลากรสายอาชีพไม่เพียงพอ

ชวน สุวรรณลิขิต. (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระดับความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพัทลุง ตามทัศนคติของครูอาจารย์ในสังกัดเดียวกัน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูอาจารย์ฝ่ายปฏิบัติการสอน 364 คน ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบประชาธิปไตยอยู่ในระดับมาก แบบเสรีนิยมและแบบอัตตาธิปไตยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการเปรียบเทียบระดับความต้องการ แบบผู้บริหารโรงเรียนที่แตกต่างกันด้านอายุของครูอาจารย์ ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบเสรีนิยม ตามทัศนคติของครูอาจารย์ที่มีอายุแตกต่างกันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ส.สมบัติ มีสุนทร. (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระดับความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ตามความต้องการของครูอาจารย์ในสังกัดเดียวกันและเปรียบเทียบระดับความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบตามสบาย โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 338 คน ผลการศึกษาพบว่าแบบผู้นำของผู้บริหารของครูอาจารย์ สังกัดเดียวกันนั้นต้องการผู้นำแบบประชาธิปไตยในระดับมาก แบบอัตตาธิปไตยและแบบตามสบายต้องการในระดับน้อย การเปรียบเทียบระดับความ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่แตกต่างกันด้านอายุ มีความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบประชาธิปไตยและแบบตามสบายแตกต่างกัน สำหรับความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบอัตตาธิปไตย ตามความต้องการของครูอาจารย์ที่มีอายุแตกต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

สมบูรณ นิลทองพันธ์. (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจภูธร ตามความต้องการของพนักงานในจังหวัดสงขลา

ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจภูธร ตามความต้องการของพนักงานในจังหวัดสงขลา โดยส่วนรวมแบบอัตตาธิปไตยในระดับปานกลาง แบบประชาธิปไตยอยู่ในระดับมาก และแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย

2. ลำดับความต้องการแบบผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจภูธรตามความต้องการของพนักงานในจังหวัดสงขลาปรากฏมีความต้องการแบบประชาธิปไตยลำดับ 1 แบบอัตตาธิปไตย อันดับ 2 และแบบตามสบาย ลำดับ 3

3. ผลการเปรียบเทียบความต้องการแบบผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจภูธรตามความต้องการของพนักงานในจังหวัดสงขลา ที่ความแตกต่างกันด้านชั้นยศ และอายุ ปรากฏว่าพนักงานที่มียศต่างกัน โดยส่วนรวมแบบตามสบายมีความต้องการแบบผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจภูธรไม่แตกต่างกัน ความต้องการผู้นำแบบอัตตาธิปไตยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พนักงานชั้นสัญญาบัตรที่มีความแตกต่างกัน และพนักงานชั้นประทวนที่มีความแตกต่างกันด้านอายุ มีความต้องการแบบผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจภูธร โดยส่วนรวมผู้นำแบบประชาธิปไตยกับแบบตามสบายไม่แตกต่างกัน แต่ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชาติ เทพา. (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจภูธรตามความต้องการผู้บังคับบัญชา 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ จังหวัดสงขลา จังหวัดยะลา จังหวัดปัตตานี จังหวัดนราธิวาส และจังหวัดสตูล พบว่า

กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการผู้นำแบบประชาธิปไตยอยู่ในระดับมาก ในขณะที่ต้องการผู้นำแบบเสรีนิยม และอัตตานิยมอยู่ในระดับน้อย ข้าราชการตำรวจที่มีสายงานปฏิบัติแตกต่างกันมีความต้องการแบบผู้นำแบบประชาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แต่มีความต้องการแบบผู้นำแบบเสรีนิยมและแบบผู้นำแบบอัตตานิยมไม่แตกต่างกัน ผู้นำตำรวจที่มีอายุ อายุราชการ ยศ วุฒิการศึกษา การเปลี่ยนสายงาน การเปลี่ยนหน่วยงาน สถานภาพสมรส อาชีพของบิดา และรายได้แตกต่างกันมีความต้องการแบบผู้นำแบบประชาธิปไตย แบบเสรีนิยม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และแบบอัตตานิยมไม่แตกต่างกัน สรุปผลงานวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ ได้ศึกษาภาวะผู้นำ พฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แบบผู้นำ และคุณลักษณะของผู้นำ

ปัญญา พลศักดิ์. (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะและแบบผู้นำของสาธารณสุขอำเภอตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา : กรณีศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ มีวัตถุประสงค์ คือ 1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะและแบบผู้นำของสาธารณสุขอำเภอ/กิ่งอำเภอแบบต่าง ๆ ตามความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา 2. เพื่อศึกษาแนวทางส่งเสริมคุณลักษณะแบบผู้นำของสาธารณสุข/กิ่งอำเภอให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างข้าราชการสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในสถานีนอมนายต่าง ๆ ในจังหวัดศรีสะเกษจำนวน 112 คน

ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะของสาธารณสุขอำเภอ/กิ่งอำเภอ ที่ต้องการคือมีความเป็นมิตรยิ้มแย้มแจ่มใส คบง่ายเปิดเผยไม่ถือตัว มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง ตื่นตัวอยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างมีเหตุผล มีความเป็นตัวของตัวเอง และเป็นผู้มีคุณภาพ มีความยุติธรรมซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสมองการณ์ไกล

แบบผู้นำที่ต้องการคือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติ มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในกรอบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และระเบียบ ติดตามช่วยเหลือสนับสนุน ยอมรับความคิดเห็นที่มีเหตุผลเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข ช่วยเหลือแก้ไขปัญหา ให้กำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมออย่างทั่วกัน

สำหรับแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะผู้นำตามความต้องการ ความดำเนินการส่งเสริม โดยองค์กรสาธารณสุข โดยเพื่อนร่วมงาน และโดยตัวผู้นำเอง ด้วยวิธีการสัมมนา ฝึกอบรม ศึกษา ดูงาน ศึกษาด้วยตนเอง ศึกษาต่อเนื่อง การวิจัยและพัฒนา การนิเทศงาน การกระจายอำนาจ สำหรับหัวข้อเรื่องที่จะส่งเสริมคือ เรื่องการบริหารงานทั่วไป หลักการบริหารงานสาธารณสุข คุณลักษณะผู้นำที่ดี เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ จรรยาบรรณข้าราชการ คุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน การครองตน ครองคน ครองงาน เป็นต้น

ผู้ศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะที่สำคัญคือ ควรมีนโยบายในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารหรือสาธารณสุขอำเภอ/กิ่งอำเภอที่ชัดเจน มีแนวทางการพิจารณาคัดเลือก กำหนดคุณสมบัติที่ชัดเจน และดำเนินการด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม เป็นต้น

## สรุปผลงานวิจัย

จากผลการค้นคว้า จะเห็นได้ว่า ผลงานวิจัยต่างๆที่ได้เสนอมาไม่ได้กล่าวถึงแบบผู้นำของบริษัทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์โดยตรง เนื่องจากการศึกษาเกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บังคับบัญชาตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) ยังไม่เคยมีผู้ใดศึกษามาก่อนดังที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่ก็สามารถสรุปผลงานวิจัยต่างๆเหล่านี้เป็นแนวทางในการศึกษาต่อไปว่าผู้นำของบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) ว่าเป็นผู้นำแบบใดมากที่สุด จากทฤษฎีแนวคิดและงานวิจัยจะเห็นได้ว่าผู้นำมีความสำคัญต่อองค์การซึ่งผู้นำที่มีความสามารถจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแบบผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยสำรวจจากความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งจะเป็นการสะท้อนให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงลักษณะการบริหารงานของตนเอง โดยผลงานวิจัยต่างๆเหล่านี้จะเป็นแนวทางในการกำหนดสมมติฐานในการวิจัยต่อไป

### 2.3 โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน)

#### 2.3.1 ประวัติและความเป็นมา

บริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) นั้นเดิมเป็นบริษัทร่วมลงทุนระหว่างบริษัทเคียวเซจจำกัด (ญี่ปุ่น) และบริษัทโรมอน จำกัด (ไทย) เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนสำหรับคอมพิวเตอร์และอิเล็กทรอนิกส์ที่มีคุณภาพสูงเพื่อการส่งออกไปจำหน่ายในต่างประเทศโดยมีประวัติโดยสังเขปดังนี้

21 ธันวาคม 2531จดทะเบียนก่อตั้งบริษัทด้วยทุนจดทะเบียนชำระแล้วเริ่มแรก 40 ล้านบาทเพื่อผลิตแขนจับหัวอ่าน บริษัทจึงถือว่วันที่ 21 ธันวาคมของทุกปีเป็นวันคล้ายวันสถาปนาของบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน)และให้เป็นวันหยุดพิเศษ 1 วัน พ.ศ.2532 บริษัทฯได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุน (บัตรที่1) จากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนสำหรับการผลิตแขนจับหัวอ่าน ด้วยกำลังการผลิต 48 ล้านชิ้นต่อปี พ.ศ.2533 บริษัทได้ทำสัญญาประกอบอุปกรณ์มอเตอร์ขนาดเล็ก หรือที่ ที่ใช้สำหรับเครื่องมือติดต่อสื่อสารประเภทวิทยุติดตัว ให้กับบริษัทนามิก พีริซัน ประเทศญี่ปุ่น มีระยะเวลาสัญญา 2 ปี โดยบริษัทนามิก พีริซัน คู่สัญญาจะเป็นผู้จัดผู้จัดหาเครื่องจักร อุปกรณ์และวัตถุดิบแก่บริษัทฯ ซึ่งในการผลิตผลิตภัณฑ์นี้บริษัทฯ ได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุนด้วยกำลังการผลิต 3.6ล้านชิ้นต่อปี หลังจากหมดสัญญาบริษัทได้ทำการต่อสัญญาผลิตจนถึงปลายปี2536 จึงยกเลิกการผลิตลง เนื่องจากทางบริษัทฯเห็นว่าผลิตภัณฑ์นี้มีอัตรากำไรที่ลดลงกว่าเดิมและมาเพิ่มกำลังการผลิตด้านแขนจับหัวอ่านมากขึ้น พ.ศ.2535 บริษัท เริ่มผลิตฟลอปปีกิบบอลตามแบบที่ถูกค้าต้องการด้วยเทคโนโลยีการกีดผิวงานด้วยแสงโดยมีกำลังการผลิต 18.85

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ล้านชิ้นต่อปีแก่ลูกค้าทั่วไป เพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตแขนจับหัวอ่านแบบอ่อน เนื่องจากมีความต้องการในผลิตภัณฑ์ประเภทนี้เหลืออยู่

นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุน (บัตรที่2) จากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนด้านการผลิตด้วยเทคโนโลยีการประกอบแขนจับหัวอ่านและการกัดผิวงานด้วยแสงด้วยกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นอีก 36 ล้านชิ้นต่อปี พ.ศ.2537 ที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทได้มีมติให้แปรสภาพของบริษัท เป็นบริษัทมหาชน จำกัด และได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในเวลาต่อมาบริษัทได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ( BOI ) ผลิตชิ้นส่วนโลหะขึ้นรูปด้วยกำลังการผลิต 36 ล้านชิ้นต่อปี และแม่พิมพ์ 60 ชุดต่อปี พ.ศ.2540 ถึงปัจจุบัน ได้ขยายโรงงานเป็นแห่งที่ 2 อยู่ในบริเวณเดียวกัน และโรงงานแห่งที่ 3 ซึ่งตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน โดยมีกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นอีก 233 ล้านชิ้นต่อปี โดยได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ( BOI )

### 2.3.2 โครงสร้างการบริหารงาน

บริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) มีประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) เป็นผู้บริหารงานและแบ่งโครงสร้างการบริหารออกเป็น 5 ส่วนหลักๆ คือ

1. ส่วนปฏิบัติการ มีประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการเป็นหัวหน้าดูแลรับผิดชอบอีก 8 ฝ่าย คือฝ่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ ฝ่ายโครงการพิเศษ ฝ่ายบริหารผลิตภัณฑ์ ฝ่ายการขายและการตลาด ฝ่ายวัตถุดิบ ฝ่ายผลิต และฝ่ายการกัดกร่อนผิวงาน
2. ส่วนประกันคุณภาพ มีผู้อำนวยการประกันคุณภาพเป็นหัวหน้าดูแลรับผิดชอบอีก 5 ฝ่าย คือฝ่ายนำเข้าวัตถุดิบ ฝ่ายการควบคุมเอกสารและISO ฝ่ายประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์ใหม่ ฝ่ายดูแลคุณภาพของลูกค้า และฝ่ายการยอมรับคุณภาพสินค้า
3. ส่วนวิศวกรรม มีผู้อำนวยการวิศวกรรมเป็นหัวหน้าดูแลรับผิดชอบ 4 ฝ่าย คือฝ่ายเครื่องมืออุปกรณ์และแม่พิมพ์ ฝ่ายเครื่องมือวัด ฝ่ายวิศวกรรมกระบวนการ และฝ่ายปรับปรุงกระบวนการ
4. ส่วนเทคโนโลยี มีประธานเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีเป็นหัวหน้าดูแลรับผิดชอบ 4 ฝ่าย คือฝ่ายการพัฒนากระบวนการ ผู้เชี่ยวชาญด้านวัสดุ ผู้เชี่ยวชาญด้านเส้นใยวัสดุ และผู้เชี่ยวชาญด้านแสงเลเซอร์
5. ส่วนการเงินและการลงทุน มีประธานเจ้าหน้าที่การเงินการลงทุนเป็นหัวหน้าดูแลรับผิดชอบ 4 ฝ่าย คือฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายสารสนเทศ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการบัญชี และฝ่ายการตรวจสอบบัญชีภายใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 2.3.3 ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ผลิตภัณฑ์และลูกค้า

กิจกรรมหลักของบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) คือ การผลิตชิ้นส่วนที่ต้องการความเที่ยงตรงสูง ประกอบด้วย

1. แขนจับหัวอ่าน นับว่าเป็นชิ้นส่วนที่มีความสำคัญชิ้นส่วนหนึ่งในฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ โดยทำหน้าที่จับหัวอ่านแม่เหล็กให้อยู่ในตำแหน่งเพื่อทำการอ่านและเขียนข้อมูลจากแผ่นดิสก์ที่เคลือบแม่เหล็กขณะหมุนอยู่

2. ฟลอปปีกิมบอล คือแขนจับหัวอ่านในฟลอปปีดิสก์ไดรฟ์

3. เครื่องมือการผลิตและแม่พิมพ์ ปัจจุบันใช้สำหรับผลิตภายในบริษัท

ในอดีตที่ผ่านมาบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) ทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตสินค้าแขนจับหัวอ่านแบบไร้สายเพื่อรองรับการผลิตฮาร์ดดิสก์ที่หลากหลายของบริษัทควอนตัมและสำหรับลูกค้ารายอื่นที่มีการทำธุรกิจมากขึ้นเป็นลำดับ ซึ่งในปีที่ผ่านมาได้แก่บริษัทเวสต์เทอรันดิเจอร์นอนเป็นบริษัทที่สั่งซื้อแขนจับหัวอ่านแบบไร้สายเป็นจำนวนมาก ถึงแม้กระนั้นบริษัทซีเกทเทคโนโลยีก็ยังคงความเป็นลูกค้ารายใหญ่ที่สุดของบริษัท เค. อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน)



## บทที่ 3

# วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บังคับบัญชาตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค. อาร์. พีริชชั่น จำกัด (มหาชน) โดยดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนและรายละเอียดดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัท เค. อาร์. พีริชชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 650 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมของพนักงานโดยใช้วิธีหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากสูตรสำหรับคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามานะ (Yamane) (สมชาย ชัยยุทธ์ 2538 : 35) กลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดที่จะยอมรับได้มากที่สุดที่จะเป็นตัวแทนของประชากรจำนวน 247 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

$$n = N / (1 + Ne^2)$$

เมื่อ  $e$  = ค่าคาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างโดยการวิจัยกำหนดที่ร้อยละ 5

$N$  = จำนวนประชากรในการศึกษาครั้งนี้จำนวน 650 คน

$n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ค่าที่คำนวณได้ คือ  $n = 247$  คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 3.2.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ศึกษาได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้โดยศึกษาจากข้อมูลเอกสารแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งจะประกอบด้วยข้อคำถาม 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุงาน ระดับการศึกษา แบบสอบถามเป็นแบบมีตัวเลือกตอบ (Check List) จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บังคับบัญชาจำนวน 44 ข้อ ประกอบด้วย

- |                        |   |
|------------------------|---|
| 1. ผู้นำแบบประชาธิปไตย | จำนวน 15 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1 ถึง ข้อที่ 15  |
| 2. ผู้นำแบบเสรีนิยม    | จำนวน 14 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 16 ถึง ข้อที่ 29 |
| 3. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย | จำนวน 15 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 30 ถึง ข้อที่ 44 |

โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scales) ของ ไคเคิร์ท (Likert Scale) ซึ่งให้เลือกตอบได้ 5 ระดับ โดยกำหนดค่าระดับของผู้นำเป็นตัวเลข ดังนี้

- |   |   |
|---|---|
| 5 | หมายถึง แบบผู้นำตรงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง แบบผู้นำตรงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมาก        |
| 3 | หมายถึง แบบผู้นำตรงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง แบบผู้นำตรงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามน้อย       |
| 1 | หมายถึง แบบผู้นำตรงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด |

### 3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังนี้

3.2.1.1 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยนี้ ได้นำเอาแบบสอบถามของ (บัญญัติ พลศักดิ์, 2542 : 34) ที่ได้ทำการวิจัยไว้ก่อนแล้วมาใช้ ซึ่งได้ผ่านหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม มาเรียบร้อยแล้วซึ่งมีค่าความเชื่อมั่น = 0.78

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลของบริษัทฯ แจงถึงวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยและมอบแบบสอบถามจำนวน 247 ฉบับ เพื่อเจ้าหน้าที่บุคคลจะได้มอบหมายให้ฝ่ายวิจัยข้อมูลเป็นผู้แจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างเพื่อตอบแบบสอบถาม แล้วทำการรวบรวม และตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้ เพื่อทำการวิเคราะห์และแปรผลต่อไป

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้วิเคราะห์ด้วยเครื่อง Microcomputer โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for Social Sciences) แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานของบริษัทเค อาร์ พีริซันจำกัด (มหาชน) ที่มีต่อผู้นำทั้ง 3 รูปแบบ จำแนกรายข้อ วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานของบริษัทเค อาร์ พีริซันจำกัด (มหาชน) ที่มีต่อผู้นำทั้ง 3 รูปแบบ จำแนกตามเพศ อายุงาน และระดับการศึกษา โดยใช้ค่าสถิติ t – test และ F – test

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1 ค่าเฉลี่ย (Mean) ซึ่งคำนวณได้จากสูตร (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ ,2538 : 73)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

|       |           |                                |
|-------|-----------|--------------------------------|
| เมื่อ | $\bar{X}$ | แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง  |
|       | $\sum X$  | แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด       |
|       | n         | แทน จำนวนข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ใช้เกณฑ์ดังนี้ (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2538 : 50)

|             |                                      |
|-------------|--------------------------------------|
| 4.50 – 5.00 | หมายถึง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด  |
| 3.50 – 4.49 | หมายถึง มีระดับความคิดเห็นมาก        |
| 2.50 – 3.49 | หมายถึง มีระดับความคิดเห็นปานกลาง    |
| 1.50 – 2.49 | หมายถึง มีระดับความคิดเห็นน้อย       |
| 1.00 – 1.49 | หมายถึง มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด |

3.5.2 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งคำนวณได้จากสูตร (ล้วน สายยศและอังคณา สายยศ , 2538 : 79)

$$S.D. = \frac{n\sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง  
 $\bar{x}$  แทน คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง  
 $n$  แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

3.5.3 การทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่ไม่เกี่ยวข้องกัน (Independent Samples) สำหรับกรณีกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ ( $n_1$  และ  $n_2$  มากกว่า หรือ เท่ากับ 30) ให้ใช้  $t$  - test ซึ่งมีสูตรดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2540 : 162)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อไม่ทราบค่า  $\sigma_1^2$  และ  $\sigma_2^2$

เมื่อ  $\bar{X}$  = ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง  
 $S$  = ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง  
 $n$  = จำนวนข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นดังนี้

กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มต้องเป็นอิสระจากกัน และได้มาโดยการสุ่ม

กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มต้องได้มาจากประชากรที่มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ

กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม ต้องได้มาจากประชากรแต่ละกลุ่มที่มีความแปรปรวนไม่เท่ากัน

$$\text{ค่า } df = n_1 + n_2 - 2$$

กำหนดค่า  $\alpha$  เท่ากับ 0.05 จากนั้นพิจารณาค่า  $p$  ที่คำนวณได้ โดยที่ค่า  $p$  ของการทดสอบสมมติฐาน หมายถึง ค่าที่น้อยที่สุดของระดับนัยสำคัญ ( $\alpha$ ) ที่จะทำให้ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  (กัลยา วานิชย์บัญชา 2539 : 127) โดยเปรียบเทียบค่า  $p$  ที่คำนวณได้กับค่า  $\alpha$

ถ้าค่า  $p$  มีค่าน้อยกว่า 0.05 ให้ปฏิเสธสมมติฐานที่  $H_0$  หรือความคิดเห็นต่อแบบผู้นำระหว่างกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ถ้าค่า  $p$  มีค่ามากกว่า 0.05 ให้ยอมรับสมมติฐานที่  $H_0$  หรือความคิดเห็นต่อแบบผู้นำระหว่างกลุ่มไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.5.4 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE – WAY ANOVA) คำนวณค่า  $F$  จากสูตรดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2540 : 175)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

การหาค่า  $F$  ratio ต้องหาค่าต่าง ๆ ดังนี้

$$MS_T = \frac{SS_T}{df_T} = \frac{\sum \sum X^2 - C}{df_T}$$

$$MS_b = \frac{SS_b}{df_b} = \frac{T_j^2 / n_j - C}{df_b}$$

$$MS_w = \frac{SS_w}{df_w} = \frac{SS_T - SS_b}{df_w}$$

เมื่อค่า  $C = T^2 / N$  เรียก Correction term หาได้โดยนำคะแนนแต่ละตัวมารวมกันแล้วยกกำลังสองแล้วหารด้วยจำนวนคะแนนทั้งหมด

M.S. หมายถึง Mean square

$MS_T$  หมายถึง Mean square total

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$MS_b$  หมายถึง Mean square between group

$MS_w$  หมายถึง Mean square within groups

S.S. หมายถึง Sum of square

$SS_T$  หมายถึง Sum of square total

$SS_b$  หมายถึง Sum of square between group

$SS_w$  หมายถึง Sum of square within groups

$\sum \sum X^2$  หมายถึง ผลรวมของกำลังสองของคะแนนแต่ละตัว

$T_j^2$  หมายถึง กำลังสองของผลรวมของคะแนนแต่ละกลุ่มในแนวตั้งมภ์

$n_j$  หมายถึง จำนวนสมาชิกในกลุ่ม

D.F. หมายถึง องศาแห่งความเป็นอิสระ (degree of freedom)

$Df_T$  หมายถึง องศาแห่งความเป็นอิสระของคะแนน N จำนวนซึ่งมีค่า =  $n - 1$

$Df_b$  หมายถึง องศาแห่งความเป็นอิสระของจำนวนกลุ่มซึ่งมีค่า =  $k - 1$

$df_w$  หมายถึง องศาแห่งความเป็นอิสระของคะแนนภายในกลุ่มซึ่งมีค่า =  $n+k$

ค่า  $df$  ที่ใช้ในการอ่านค่าจากตาราง =  $(k-1)(n-k)$

$n$  หมายถึง จำนวนตัวอย่างทั้งหมด

$K$  หมายถึง จำนวนกลุ่ม

## บทที่ 4

# ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บังคับบัญชาตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริชชั่น จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ถูกต้องสมบูรณ์ จำนวน 247 ฉบับ ซึ่งรวบรวมจาก พนักงานของ บริษัท เค.อาร์. พีริชชั่น จำกัด (มหาชน) และขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเรียงตามลำดับ ดังนี้

4.1 วิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานของบริษัท เค.อาร์. พีริชชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อผู้นำทั้ง 3 แบบ จำแนกรายข้อโดยการแสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัทเค อาร์ พีริชชั่นจำกัด (มหาชน) ที่มีต่อผู้นำทั้ง 3 แบบ

4.1 วิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลในการศึกษาได้เก็บรวบรวมจากพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริชชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 247 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ปรากฏในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามเพศ

| เพศ  | จำนวน(n=247) | ร้อยละ |
|------|--------------|--------|
| ชาย  | 21           | 8.5    |
| หญิง | 226          | 91.5   |
| รวม  | 247          | 100    |

ตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 91.5 ซึ่งมีจำนวนมากกว่าเพศชายที่มี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามอายุงาน (ปี)

| อายุงาน(ปี)   | จำนวน(n=247) | ร้อยละ |
|---------------|--------------|--------|
| น้อยกว่า 3 ปี | 104          | 42.1   |
| 3 – 5 ปี      | 79           | 32.0   |
| มากกว่า 5 ปี  | 64           | 25.9   |
| รวม           | 247          | 100    |

ตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 42.1 รองลงมาเป็นอายุงานระหว่าง 3 – 5 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 32.0 และอยู่ในกลุ่มอายุงานมากกว่า 5 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 25.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา

| ระดับการศึกษา                                  | จำนวน(n=247) | ร้อยละ |
|--|--------------|--------|
| มัธยมศึกษาตอนต้น(ม.3)<br>หรือเทียบเท่า         | 59           | 23.9   |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย<br>(ม.6), ปวช. หรือเทียบเท่า | 124          | 50.2   |
| อนุปริญญา ปวส.<br>ปริญญาตรี                    | 64           | 25.9   |
| รวม  | 247          | 100    |

ตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย(ม.6) หรือเทียบเท่าจำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 50.2 รองลงมามีการศึกษาระดับอนุปริญญา ปวส. ปริญญาตรีจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 25.9 และการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น(ม.3) หรือเทียบเท่าจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 23.9 ตามลำดับ

#### 4.2 วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค อาร์. พีริซันจำกัด (มหาชน)ที่มีต่อผู้นำ ทั้ง 3 แบบ จำแนกรายข้อโดยการแสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 4.4 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อผู้นำแบบประชาธิปไตย จำแนกรายข้อ

| ผู้นำแบบประชาธิปไตย   | n=247     |      | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|------|------------------|
|   | $\bar{X}$ | S.D. |                  |
| 1.พนักงานเกรงใจ ให้ความเคารพนับถือ  | 3.51      | 0.98 | มาก              |
| 2.สุขุมรอบคอบ ใจเย็นไม่โกรธง่าย   | 3.37      | 1.08 | ปานกลาง          |
| 3.ยอมรับฟังเหตุผล คำชี้แจง ของพนักงานตามความเหมาะสม   | 3.34      | 1.05 | ปานกลาง          |
| 4.เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระในบางกรณี   | 3.31      | 1.17 | ปานกลาง          |
| 5.กำหนดวิธีปฏิบัติงานให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในกรอบของกฎข้อบังคับ และระเบียบ                       | 3.28      | 0.99 | ปานกลาง          |
| 6.เมื่องานไม่ประสบความสำเร็จ ร่วมรับผิดชอบกับพนักงาน  | 3.28      | 1.12 | ปานกลาง          |
| 7.ติดตาม ช่วยเหลือ สนับสนุน พนักงานแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานตามความจำเป็น                         | 3.26      | 1.04 | ปานกลาง          |
| 8. ยอมรับฟังความคิดเห็นที่มีเหตุผลของพนักงาน  | 3.25      | 1.16 | ปานกลาง          |
| 9.แบ่งมอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงานตามความเหมาะสม   | 3.22      | 1.03 | ปานกลาง          |
| 10.ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนว่ามีส่วนสำคัญในความสำเร็จของงาน โดยเลือกใช้งานตามความรู้ความสามารถ | 3.21      | 1.03 | ปานกลาง          |
| 11.สนับสนุนส่งเสริมความคิดริเริ่มของพนักงาน   | 3.16      | 1.08 | ปานกลาง          |
| 12.เอาใจใส่ ดูแลทุกข์ สุข ช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา ให้กำลังใจแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอโดยทั่วกัน        | 3.16      | 1.15 | ปานกลาง          |
| 14.เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย                    | 3.12      | 1.06 | ปานกลาง          |

ตารางที่ 4.4(ต่อ)

| ผู้นำแบบประชาธิปไตย  | n=247     |      | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|------|------------------|
|  | $\bar{X}$ | S.D. |                  |
| 15. ให้การตอบแทนความดีความชอบของพนักงาน ตามผลงานที่กระทำอย่างเหมาะสม | 3.11      | 1.13 | ปานกลาง          |
| เฉลี่ยรวม  | 3.24      | 1.07 | ปานกลาง          |

ตารางที่ 4.4 พบว่า คะแนนเฉลี่ยของผู้นำแบบประชาธิปไตยในภาพรวมตามความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.24 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่ 1 คือ "พนักงานเกรงใจให้ความเคารพนับถือ" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.51 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ข้อที่ 2 คือ "สุ่มรอบคอบ ใจเย็นไม่โกรธง่าย" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 3 คือ "ยอมรับฟังเหตุผล คำชี้แจง ของผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 4 คือ "เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระในบางกรณี" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 5 คือ "กำหนดวิธีปฏิบัติงานให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในกรอบของกฎข้อบังคับ และระเบียบ" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 6 คือ "เมื่องานไม่ประสบความสำเร็จ ร่วมรับผิดชอบกับพนักงาน" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 7 คือ "ติดตาม ช่วยเหลือ สนับสนุน พนักงานแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานตามความจำเป็น" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 8 คือ "ยอมรับฟังความคิดเห็นที่มีเหตุผลของพนักงาน" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 9 คือ "แบ่งมอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงานตามความเหมาะสม" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 10 คือ "ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนว่ามีส่วนสำคัญในความสำเร็จของงาน โดยเลือกให้งานตามความรู้ความสามารถ" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 11 คือ "สนับสนุนส่งเสริมความคิดริเริ่มของพนักงาน" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 12 คือ "เอาใจใส่ ดูแลทุกข์สุข ช่วยเหลือแก้ไขปัญหา ให้กำลังใจแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอโดยทั่วกัน" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 13 คือ "มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน มีท่าที่เป็นมิตรให้ความไว้วางใจกับพนักงาน โดยเสมอหน้ากัน" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 ซึ่งมีความคิดเห็น

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 14 คือ "เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติ งานให้สอดคล้องกับนโยบาย" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปาน กลาง ข้อที่ 15 คือ "ให้การตอบแทนความดีความชอบของพนักงานตามผลงานที่กระทำอย่าง เหมาะสม" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.5 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อผู้นำ แบบเสรีปไตย จำแนกรายข้อ

| ผู้นำแบบเสรีปไตย   | n=247     |      | ระดับความ คิดเห็น |
|--|-----------|------|-------------------|
|  | $\bar{X}$ | S.D. |                   |
| 1.ไม่สนใจว่าพนักงานจะเชื่อฟังคำสั่งหรือไม่ เมื่อสั่งแล้วถือว่าทุก คนต้องปฏิบัติ    | 3.39      | 1.03 | ปานกลาง           |
| 2.เมื่อมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานแล้ว ถือว่าหน้าที่ของตน เชื่อว่าทุกคนทำงานได้สำเร็จ | 2.97      | 1.08 | ปานกลาง           |
| 3.มีสัมพันธภาพกับพนักงานเฉพาะเมื่อมีงานที่จะต้องปฏิบัติ ร่วมกัน                    | 2.94      | 1.15 | ปานกลาง           |
| 4.ปฏิบัติงานตามประสบการณ์ตามความเคยชินที่เคยปฏิบัติ ไม่ คิดริเริ่มงานใหม่          | 2.76      | 1.01 | ปานกลาง           |
| 5.พนักงานเกรงใจแต่ไม่ยอมรับนับถือ  | 2.71      | 1.14 | ปานกลาง           |
| 6.พนักงานปฏิบัติงานอย่างอิสระไม่มีการกำหนดแนวทางการ ปฏิบัติ                        | 2.64      | 0.99 | ปานกลาง           |
| 7.ไม่ตำหนิหรือชมเชย พนักงานไม่ว่าจะล้มเหลวหรือประสบ ความสำเร็จ                     | 2.62      | 1.04 | ปานกลาง           |
| 8.ไม่มีหลักเกณฑ์ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน                               | 2.60      | 1.11 | ปานกลาง           |
| 9.ไม่สนใจ เอาใจใส่เรื่องของใคร ต่างคนต่างอยู่                                      | 2.57      | 1.04 | ปานกลาง           |
| 10.ไม่เคยให้รางวัลกับใครและไม่ยอมรับสิ่งของจากใคร                                  | 2.56      | 1.03 | ปานกลาง           |
| 11.การตอบแทนความดี ความชอบพนักงานจะผลัดเปลี่ยน หมุนเวียนให้ทั่วกัน โดยไม่ดูผลงาน   | 2.54      | 1.07 | น้อย              |
| 12.ไม่สนใจติดตามว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จหรือไม่                             | 2.47      | 1.06 | น้อย              |
| 13.ปล่อยปะละเลย ไม่ลงโทษพนักงานที่กระทำความผิด                                     | 2.44      | 1.06 | น้อย              |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

| ผู้นำแบบเสรีปไตย                   | n=247     |      | ระดับความคิดเห็น |
|------------------------------------|-----------|------|------------------|
|                                    | $\bar{X}$ | S.D. |                  |
| 14. ไม่กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน | 2.39      | 1.10 | น้อย             |
| เฉลี่ยรวม                          | 2.68      | 1.06 | ปานกลาง          |

ตารางที่ 4.5 พบว่า คะแนนเฉลี่ยของผู้นำแบบเสรีปไตยในภาพรวมตามความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.68 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่ 1 คือ "ไม่สนใจว่าพนักงานจะเชื่อฟังคำสั่งหรือไม่ เมื่อสั่งแล้วถือว่าทุกคนต้องปฏิบัติ" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.39 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ข้อที่ 2 คือ "เมื่อมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานแล้ว ถือว่าหมดหน้าที่ของตนเชื่อว่าทุกคนทำงานได้สำเร็จ" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 3 คือ "มีสัมพันธภาพกับพนักงานเฉพาะเมื่อมีงานที่จะต้องปฏิบัติร่วมกัน" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 4 คือ "ปฏิบัติงานตามประสบการณ์ตามความเคยชินที่เคยปฏิบัติ ไม่คิดริเริ่มงานใหม่" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.76 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 5 คือ "พนักงานเกรงใจแต่ไม่ยอมรับนับถือ" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.71 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 6 คือ "พนักงานปฏิบัติงานอย่างอิสระไม่มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.64 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 7 คือ "ไม่ตำหนิหรือชมเชยพนักงานไม่ว่าจะล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จ" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 8 คือ "ไม่มีหลักเกณฑ์ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.60 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 9 คือ "ไม่สนใจ เอาใจใส่เรื่องของใคร ต่างคนต่างอยู่" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.57 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 10 คือ "ไม่เคยให้รางวัลกับใครและไม่ยอมรับสิ่งของจากใคร" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 11 คือ "การตอบแทนความดี ความชอบพนักงานจะผลัดเปลี่ยน หมุนเวียนให้ทั่วกัน โดยไม่ดูผลงาน" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.54 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ข้อที่ 12 คือ "ไม่สนใจติดตามว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จหรือไม่" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.47 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ข้อที่ 13 คือ "ปล่อยปะละเลย ไม่ลงโทษพนักงานที่กระทำความผิด" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.44 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ข้อที่ 14 คือ "ไม่กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.39 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 4.6 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อผู้นำแบบอัตตาทิปไตย จำแนกรายข้อ

| ผู้นำอัตตาทิปไตย   | n=247     |      | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|------|------------------|
|  | $\bar{X}$ | S.D. |                  |
| 1.ให้ความสำคัญ สนใจ พนักงานเป็นบางคนที่ไว้วางใจเท่านั้น  | 3.08      | 1.22 | ปานกลาง          |
| 2.ถ้างานไม่สำเร็จหรือล้มเหลวถือว่าเป็นข้อบกพร่องเป็นความผิดของพนักงาน                            | 2.97      | 1.20 | ปานกลาง          |
| 3.กำหนดนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่                                       | 2.91      | 1.16 | ปานกลาง          |
| 4.ไม่สนใจในทุกข์ สุข และปัญหาของพนักงาน  | 2.89      | 1.11 | ปานกลาง          |
| 5.ประเมินผลงานโดยใช้ความรู้สึกส่วนตัวมากกว่าผลงาน  | 2.85      | 1.28 | ปานกลาง          |
| 6.เป็นผู้รับมากกว่าผู้ให้  | 2.85      | 1.21 | ปานกลาง          |
| 7.ให้พนักงานเชื่อฟังคำสั่งของตนเพียงคนเดียวจะขัดคำสั่งไม่ได้                                     | 2.83      | 1.23 | ปานกลาง          |
| 8.ชอบทำตัวเป็นนาย  | 2.77      | 1.31 | ปานกลาง          |
| 9.พนักงานมักเกรงกลัวแต่ไม่เกรงใจ   | 2.75      | 1.13 | ปานกลาง          |
| 10.เมื่อสั่งการแล้ว ไม่สนใจติดตามช่วยเหลือ สนับสนุน ปลดปล่อยให้พนักงานแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง | 2.74      | 1.10 | ปานกลาง          |
| 11.ไม่ยอมรับความคิดเห็นข้อเสนอแนะของพนักงาน  | 2.74      | 1.11 | ปานกลาง          |
| 12.ชอบตำหนิพนักงานต่อหน้าผู้อื่น เพื่อแสดงอำนาจของตน   | 2.74      | 1.26 | ปานกลาง          |
| 13.ตัดสินใจและสั่งการ แต่เพียงผู้เดียวในทุก ๆ เรื่อง   | 2.73      | 1.18 | ปานกลาง          |
| 14.ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น   | 2.69      | 1.17 | ปานกลาง          |
| 15.ไม่มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน หวาดระแวงพนักงาน  | 2.66      | 1.19 | ปานกลาง          |
| เฉลี่ยรวม  | 2.81      | 1.19 | ปานกลาง          |

ตารางที่ 4.6 พบว่า คะแนนเฉลี่ยของผู้นำแบบอัตตาทิปไตยในภาพรวมตามความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.81 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่ 1 คือ "ให้ความสำคัญ สนใจ พนักงานเป็นบางคนที่ไว้วางใจเท่านั้น" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.08 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 2 คือ "ถ้างานไม่สำเร็จหรือล้มเหลวถือว่าเป็นข้อบกพร่องเป็นความผิดของพนักงาน" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 3 คือ "กำหนดนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.91 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 4 คือ "ไม่สนใจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรสุพรรณบุรี การนำเอกสารนี้ไปใช้โดยไม่ผ่านการอนุญาตจากทางมหาวิทยาลัยฯ ถือว่าผิดกฎหมายและต้องรับผิดชอบต่อเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ใจในทุกข์ สุข และปัญหาของพนักงาน" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.89 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 5 คือ "ประเมินผลงานโดยใช้ความรู้สึกส่วนตัวมากกว่าผลงาน" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.85 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 6 คือ "เป็นผู้รับมากกว่าผู้ให้" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.85 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 7 คือ "ให้พนักงานเชื่อฟังคำสั่งของตนเพียงคนเดียวจะขัดคำสั่งไม่ได้" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 8 คือ "ชอบทำตัวเป็นนาย" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.77 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 9 คือ "พนักงานมักเกรงกลัวแต่ไม่เกรงใจ" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.75 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 10 คือ "เมื่อสั่งการแล้วไม่สนใจติดตามช่วยเหลือ สนับสนุน ปลอ่ยให้พนักงานแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.74 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 11 คือ "ไม่ยอมรับความคิดเห็นข้อเสนอแนะของพนักงาน" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.74 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 12 คือ "ชอบตำหนิพนักงานต่อหน้าผู้อื่น เพื่อแสดงอำนาจของตน" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.74 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 13 คือ "ตัดสินใจและสั่งการ แต่เพียงผู้เดียวในทุก ๆ เรื่อง" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.73 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 14 คือ "ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.69 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่ 15 คือ "ไม่มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน หัวหน้าระวางพนักงาน" โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.66 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.7 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อผู้นำ ทั้ง 3 แบบ จำแนกรายด้าน

| แบบผู้นำ           | n=247     |      | ระดับความคิดเห็น |
|--------------------|-----------|------|------------------|
|                    | $\bar{X}$ | S.D. |                  |
| 1. ประชาธิปไตย     | 3.24      | 1.07 | ปานกลาง          |
| 2. อธิปไตย         | 2.81      | 1.19 | ปานกลาง          |
| 3. เสรีประชาธิปไตย | 2.68      | 1.06 | ปานกลาง          |

จากตารางที่ 4.7 เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยรวมโดยภาพรวมแล้วเห็นว่าค่าของคะแนนเฉลี่ยของผู้นำแบบประชาธิปไตยมีค่ามากที่สุดเท่ากับ 3.24 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ลำดับที่ 2 รองลงมาคือผู้นำแบบอธิปไตยเท่ากับ 2.81 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และลำดับที่ 3 เสรีประชาธิปไตยเท่ากับ 2.68 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางตามเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับ จากค่าของคะแนนดังกล่าวและเมื่อพิจารณาจากระดับความคิดเห็นต่อผู้นำทั้ง 3 แบบพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง

#### 4.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พรีซิชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อผู้นำทั้ง 3 แบบ

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พรีซิชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อผู้นำแบบประชาธิปไตยจำแนกตามเพศ

| เพศ  | n   | $\bar{X}$ | S.D. | df. | t     | p    |
|------|-----|-----------|------|-----|-------|------|
| ชาย  | 21  | 2.87      | 0.72 | 245 | -2.21 | 0.03 |
| หญิง | 226 | 3.28      | 0.83 |     |       |      |

ตารางที่ 4.8 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานระหว่างเพศชายและเพศหญิงพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานระหว่างเพศชายและเพศหญิงต่อผู้นำแบบประชาธิปไตยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พรีซิชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อผู้นำแบบเสรีประชาธิปไตยจำแนกตามเพศ

| เพศ  | n   | $\bar{X}$ | S.D. | df. | t    | p    |
|------|-----|-----------|------|-----|------|------|
| ชาย  | 21  | 2.88      | 0.55 | 245 | 1.38 | 0.17 |
| หญิง | 226 | 2.67      | 0.71 |     |      |      |

ตารางที่ 4.9 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานระหว่างเพศชายและเพศหญิง พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานระหว่างเพศชายและเพศหญิงต่อผู้นำแบบเสรีนิยมไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พรซิชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อผู้นำแบบอัตตาธิปไตยจำแนกตามเพศ

| เพศ  | n   | $\bar{X}$ | S.D. | df. | t    | p    |
|------|-----|-----------|------|-----|------|------|
| ชาย  | 21  | 3.25      | 0.88 | 245 | 2.24 | 0.03 |
| หญิง | 226 | 2.77      | 0.96 |     |      |      |

ตารางที่ 4.10 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานระหว่างเพศชายและเพศหญิง พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานระหว่างเพศชายและเพศหญิงต่อผู้นำแบบอัตตาธิปไตยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พรซิชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อผู้นำในภาพรวมจำแนกตามเพศ

| เพศ  | n   | $\bar{X}$ | S.D. | df. | t    | p    |
|------|-----|-----------|------|-----|------|------|
| ชาย  | 21  | 3.05      | 0.80 | 245 | 0.96 | 0.34 |
| หญิง | 226 | 3.02      | 0.90 |     |      |      |

ตารางที่ 4.11 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานระหว่างเพศชายและเพศหญิง พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานระหว่างเพศชายและเพศหญิงต่อผู้นำในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัทเค อาร์ พีซี จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อผู้นำทั้ง 3 แบบจำแนกตามเพศ

| แบบผู้นำ    | เพศ           |      |                 |      | t      | p    |
|-------------|---------------|------|-----------------|------|--------|------|
|             | ชาย<br>(n=21) |      | หญิง<br>(n=226) |      |        |      |
|             | $\bar{X}$     | S.D. | $\bar{X}$       | S.D. |        |      |
| ประชาธิปไตย | 2.87          | 0.72 | 3.28            | 0.83 | -2.21* | 0.03 |
| เสรีนิยม    | 2.88          | 0.55 | 2.67            | 0.71 | 1.38   | 0.17 |
| อิตาเลียน   | 3.25          | 0.88 | 2.77            | 0.96 | 2.24*  | 0.03 |
| ภาพรวม      | 3.05          | 0.80 | 3.02            | 0.90 | 0.96   | 0.34 |

\* $P \leq 0.05$

ตารางที่ 4.12 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานระหว่างเพศชายและเพศหญิงต่อแบบผู้นำในภาพรวม พบว่า เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานระหว่างเพศชายและเพศหญิงต่อผู้นำแบบประชาธิปไตยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ มีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเสรีนิยมไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ มีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบอิตาเลียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) ที่มี  
ต่อผู้นำแบบประชาธิปไตยโดยจำแนกตามอายุงาน

| แหล่งความแปรปรวน | df. | SS     | M.S. | F    | p    |
|------------------|-----|--------|------|------|------|
| ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 2.77   | 1.38 | 2.02 | 0.14 |
| ภายในกลุ่ม       | 244 | 167.12 | 0.69 |      |      |
| รวม              | 246 | 170    |      |      |      |

ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่จำแนกตามอายุงานต่อผู้นำแบบ  
ประชาธิปไตย พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) ที่มี  
ต่อผู้นำแบบเสรีประชาธิปไตยโดยจำแนกตามอายุงาน

| แหล่งความแปรปรวน | df. | SS     | M.S. | F    | p    |
|------------------|-----|--------|------|------|------|
| ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 2.43   | 1.22 | 2.48 | 0.07 |
| ภายในกลุ่ม       | 244 | 119.40 | 0.50 |      |      |
| รวม              | 246 | 121.83 |      |      |      |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่จำแนกตามอายุงานต่อผู้นำแบบเสรีปไตย พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พรวิชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อผู้นำแบบอัตตาธิปไตยจำแนกตามอายุงาน

| แหล่งความแปรปรวน | df. | SS     | M.S. | F    | p    |
|------------------|-----|--------|------|------|------|
| ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 5.28   | 2.64 | 2.92 | 0.06 |
| ภายในกลุ่ม       | 244 | 220.79 | 0.91 |      |      |
| รวม              | 246 | 226.08 |      |      |      |

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่จำแนกตามอายุงานต่อผู้นำแบบอัตตาธิปไตย พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อผู้นำในภาพรวมจำแนกตามอายุงาน

| แหล่งความแปรปรวน | df. | SS    | M.S. | F    | p    |
|------------------|-----|-------|------|------|------|
| ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 0.97  | 0.48 | 2.57 | 0.08 |
| ภายในกลุ่ม       | 244 | 46.55 | 0.19 |      |      |
| รวม              | 246 | 47.52 |      |      |      |

ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่จำแนกตามอายุงานต่อผู้นำในภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานของบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อผู้นำทั้ง 3 แบบ จำแนกตามอายุงาน

| แบบผู้นำ             | อายุงาน       |      |              |      |             |      | F    | p    |
|----------------------|---------------|------|--------------|------|-------------|------|------|------|
|                      | < 3 ปี(n=104) |      | 3-5 ปี(n=79) |      | > 5ปี(n=64) |      |      |      |
|                      | $\bar{X}$     | S.D. | $\bar{X}$    | S.D. | $\bar{X}$   | S.D. |      |      |
| ประชาธิปไตย          | 3.23          | 0.82 | 3.14         | 0.89 | 3.41        | 0.76 | 2.02 | 0.14 |
| เสรีประชาธิปไตย      | 2.80          | 0.67 | 2.62         | 0.73 | 2.58        | 0.69 | 2.48 | 0.07 |
| อิตาเลียนประชาธิปไตย | 2.94          | 0.92 | 2.83         | 1.00 | 2.58        | 0.93 | 2.92 | 0.06 |
| ภาพรวม               | 2.99          | 0.41 | 2.86         | 0.45 | 2.86        | 0.48 | 2.57 | 0.08 |

ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่จำแนกตามอายุงานต่อแบบผู้นำในภาพรวมพบว่า พนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 3 ปี 3 – 5 ปี และมากกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อายุงานน้อยกว่า 3 ปี 3 - 5 ปี และมากกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อแบบผู้นำทั้ง 3 แบบ คือ ประชาธิปไตย เสรีปไตย และอัตตาธิปไตย ไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อผู้นำแบบประชาธิปไตยจำแนกตามระดับการศึกษา

| แหล่งความแปรปรวน | df. | SS     | M.S. | F    | p    |
|------------------|-----|--------|------|------|------|
| ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 3.89   | 1.94 | 2.86 | 0.06 |
| ภายในกลุ่ม       | 244 | 166.08 | 0.68 |      |      |
| รวม              | 246 | 169.97 |      |      |      |

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่จำแนกตามระดับการศึกษาต่อผู้นำแบบประชาธิปไตย พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) ที่มี  
ต่อผู้นำแบบเสรีธิปไตยจําแนกตามระดับการศึกษา

| แหล่งความแปรปรวน | Df. | SS     | M.S. | F    | p    |
|------------------|-----|--------|------|------|------|
| ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 0.21   | 0.10 | 0.21 | 0.81 |
| ภายในกลุ่ม       | 244 | 121.62 | 0.50 |      |      |
| รวม              | 246 | 121.83 |      |      |      |

ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่จําแนกตามระดับการศึกษาต่อผู้  
นำแบบเสรีธิปไตย พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) ที่มี  
ต่อผู้นำแบบอัตตาธิปไตยจําแนกตามระดับการศึกษา

| แหล่งความแปรปรวน | Df. | SS     | M.S. | F    | p    |
|------------------|-----|--------|------|------|------|
| ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 1.30   | 0.65 | 0.71 | 0.50 |
| ภายในกลุ่ม       | 244 | 224.78 | 0.92 |      |      |
| รวม              | 246 | 226.08 |      |      |      |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่จำแนกตามระดับการศึกษาต่อผู้นำแบบอัตตาธิปไตย พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อผู้นำในภาพรวมจำแนกตามระดับการศึกษา

| แหล่งความแปรปรวน | Df. | SS    | M.S. | F    | p    |
|------------------|-----|-------|------|------|------|
| ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 0.27  | 0.13 | 0.68 | 0.51 |
| ภายในกลุ่ม       | 244 | 47.25 | 0.20 |      |      |
| รวม              | 246 | 47.52 |      |      |      |

ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่จำแนกตามระดับการศึกษาต่อผู้นำในภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อผู้นำทั้ง 3 แบบ จำแนกตามระดับการศึกษา

| แบบผู้นำ             | ระดับการศึกษา                               |      |  |      |  |      | F    | P    |
|----------------------|---|------|--|------|--|------|------|------|
|                      | มัธยมศึกษาตอนต้น<br>หรือเทียบเท่า<br>(n=59) |      | มัธยมศึกษาตอน<br>ปลาย ปวช.<br>หรือเทียบเท่า<br>(n=124) |      | อนุปริญญา<br>ปวส.ปริญญา<br>ตรี<br>(n=64) |      |      |      |
|                      | $\bar{X}$                                   | S.D. | $\bar{X}$  | S.D. | $\bar{X}$                                | S.D. |      |      |
| ประชาธิปไตย          | 3.42  | 0.74 | 3.25   | 0.87 | 3.06                                     | 0.78 | 2.86 | 0.06 |
| เสรีประชาธิปไตย      | 2.69  | 0.75 | 2.70   | 0.72 | 2.63                                     | 0.61 | 0.21 | 0.81 |
| อิตาเลียนประชาธิปไตย | 2.68  | 0.86 | 2.82   | 1.04 | 2.87                                     | 0.93 | 0.63 | 0.50 |
| ภาพรวม               | 3.05  | 0.77 | 3.03   | 0.95 | 2.96                                     | 0.85 | 0.68 | 0.51 |

ตารางที่ 4.22 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่จำแนกตามระดับการศึกษา ต่อแบบผู้นำในภาพรวมพบว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น(ม.3)หรือเทียบเท่า มัธยมศึกษาตอนปลาย(ม.6) ปวช. หรือเทียบเท่า อนุปริญญา ปวส. ปริญญาตรี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น(ม.3)หรือเทียบเท่า มัธยมศึกษาตอนปลาย(ม.6) ปวช. หรือเทียบเท่า อนุปริญญา ปวส. ปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อแบบผู้นำทั้ง 3 แบบ คือประชาธิปไตย เสรีประชาธิปไตย และอิตาเลียนประชาธิปไตยไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 5

# สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แบบผู้นำของผู้บังคับบัญชาตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) ต่อผู้นำทั้ง 3 แบบคือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบเสรีปไตย ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยและเปรียบเทียบความคิดเห็นจำแนกตามเพศ คือเพศชายและเพศหญิง จำแนกตามอายุงาน คือกลุ่มที่มีอายุงานน้อยกว่า 3 ปี กลุ่มที่มีอายุงานระหว่าง 3 – 5 ปี และกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี จำแนกตามระดับการศึกษา คือกลุ่มที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3) หรือเทียบเท่า กลุ่มที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6) ปวช.หรือเทียบเท่า และกลุ่มที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา ปวส. และปริญญาตรี ประชากรที่ศึกษาได้แก่ พนักงานหรือพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) จำนวน 650 คนได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างกำหนดจำนวนตามสูตรของยามานะ 247 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามไปให้ฝ่ายบุคคลของบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) แจกให้กับกลุ่มตัวอย่างปรากฏว่าได้รับกลับคืนฉบับสมบูรณ์ทั้งสิ้น 247 ฉบับ วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มโดยใช้ t-test และ F-test การวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับการบริหารทางด้านแบบผู้นำของบริษัทต่อไป

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บังคับบัญชาตามความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อเปรียบเทียบแบบผู้นำของผู้บังคับบัญชาตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริซัน จำกัด (มหาชน) ตามความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตาม เพศ อายุงาน และระดับการศึกษา

## ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

### 1. ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ งาน และระดับการศึกษา

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 247 คน ซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท เค.อาร์. พีริซิชั่น จำกัด (มหาชน) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามดังนี้

1.1 เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 91.5 และเป็นเพศชายมีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5

1.2 กลุ่มที่มีอายุงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานน้อยกว่า 3 ปีมีจำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 42.1 รองลงมาคือ กลุ่มที่มีอายุงานระหว่าง 3 – 5 ปี มีจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 32.0 และกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปีมีจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 25.9

1.3 ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6)ปวช.หรือเทียบเท่ามีจำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 50.2 รองลงมาที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา ปวส. และปริญญาตรีมีจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 25.9 และการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3)หรือเทียบเท่าจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 23.9

### 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานหรือพนักงานบริษัท เค.อาร์. พีริซิชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อแบบผู้นำ 3 แบบ คือ

2.1 ผู้นำแบบประชาธิปไตย พบว่า ในรายด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “พนักงานเกรงใจให้ความเคารพนับถือ” และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ “ให้การตอบแทนความดีความชอบของพนักงานตามผลงานที่กระทำอย่างเหมาะสม”

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างเพศหญิงและเพศชาย พบว่า เพศหญิงมีความคิดเห็นต่อการแสดงออกแบบประชาธิปไตยมากกว่าเพศชายในรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่เมื่อดูในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มที่มีอายุงานน้อยกว่า 3 ปี กลุ่มที่มีอายุงาน 3 – 5 ปี และกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี พบว่า มีความคิดเห็นต่อการแสดงออกแบบประชาธิปไตยในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3)หรือเทียบเท่า กลุ่มที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6) ปวช.หรือเทียบเท่า และกลุ่มที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา ปวส. และปริญญาตรี พบว่า มีความคิดเห็นต่อการแสดงออกเป็นแบบ

ประชาธิปไตยในรายด้านที่ไม่แตกต่างกัน เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 ผู้นำแบบเสรีนิยมไทย พบว่า ในรายด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “ไม่สนใจว่าพนักงานจะเชื่อฟังคำสั่งหรือไม่ เมื่อสั่งแล้วถือว่าทุกคนต้องปฏิบัติ” และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ “ไม่กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน”

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างเพศหญิงและเพศชาย พบว่า มีความคิดเห็นต่อการแสดงออกแบบประชาธิปไตยในรายด้านไม่แตกต่างกัน

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มที่มีอายุน้อยกว่า 3 ปี กลุ่มที่มีอายุงาน 3 – 5 ปี และกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี พบว่า มีความคิดเห็นต่อการแสดงออกแบบประชาธิปไตยในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3)หรือเทียบเท่า กลุ่มที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6) ปวช.หรือเทียบเท่า และกลุ่มที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญาปวส. และปริญญาตรี พบว่า มีความคิดเห็นต่อการแสดงออกแบบประชาธิปไตยในภาพรวมที่ไม่แตกต่างกัน

2.3 ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “ให้ความสำคัญ สนใจ พนักงานเป็นบางคนที่ไว้วางใจเท่านั้น” และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ “ไม่มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน หวาดระแวงพนักงาน”

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างเพศหญิงและเพศชาย พบว่า มีความคิดเห็นต่อการแสดงออกแบบประชาธิปไตยในรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มที่มีอายุน้อยกว่า 3 ปี กลุ่มที่มีอายุงาน 3 – 5 ปี และกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี พบว่า มีความคิดเห็นต่อการแสดงออกแบบประชาธิปไตยในรายด้านไม่แตกต่างกัน

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3)หรือเทียบเท่า กลุ่มที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6) ปวช.หรือเทียบเท่า และกลุ่มที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา ปวส. และปริญญาตรี พบว่า มีความคิดเห็นต่อการแสดงออกเป็นแบบประชาธิปไตยในรายด้านที่ไม่แตกต่างกัน

สำหรับการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างเพศหญิงและเพศชาย พบว่า มีความคิดเห็นในภาพรวมทั้ง 3 รูปแบบไม่แตกต่างกัน สำหรับการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มที่มีอายุน้อยกว่า 3 ปี กลุ่มที่มีอายุงาน 3 – 5 ปี และกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี พบว่ามีความคิดเห็นในภาพรวมทั้ง 3 รูปแบบไม่แตกต่างกัน และสำหรับการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3)หรือเทียบเท่า กลุ่มที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอน

ปลาย (ม.6) ปวช.หรือเทียบเท่า และกลุ่มที่มีการศึกษาาระดับอนุปริญญา ปวส.และปริญญาตรี พบว่า มีความคิดเห็นในภาพรวมทั้ง 3 รูปแบบ ไม่แตกต่างกัน

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงแบบผู้นำของผู้บังคับบัญชาตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นต่อแบบผู้นำทั้ง 3 แบบ คือ ประชาธิปไตย เสรีปไตย และอัตตาธิปไตย อยู่ในระดับปานกลางซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ยคือ 3.24 2.68 และ 2.81 ตามลำดับ คิดเป็นอัตราส่วน 6.5 : 5.4 : 5.8

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของผู้นำแบบประชาธิปไตย จะเห็นว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นในข้อ"มีความเกรงใจให้ความเคารพนับถือ"มีระดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.51 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าพนักงานรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาของตนมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด ทำทางดีมีอำนาจ พูดเก่ง กล้าตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลักษณะนิสัย (Trait Theory) (กรองแก้ว อยู่สุข 2535 : 133) เมื่อกล่าวถึงลักษณะทั่วไปของผู้นำคือ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด ทำทางดี มีอำนาจ พูดเก่ง กล้าตัดสินใจ กระตือรือร้น ฯลฯ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำมีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณสมบัติของมหาบุรุษและลูกเรือรวมกัน และมีลักษณะแตกต่างจากคนธรรมดาอย่างเห็นได้ชัด เช่น สมเด็จพระนเรศวรมหาราช อคตอร์ฟ ฮิตเลอร์ มหาตมะคานธี ฯลฯ จะเห็นได้ว่าบรรดาท่านที่กล่าวถึงนี้มีบุคลิกลักษณะส่วนตัวที่ผู้อื่นไม่มี และเป็นลักษณะที่ผู้นำทั้งหลายควรต้องมีดังกล่าวแล้วข้างต้น จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยวิเคราะห์จากข้อมูลหลายอย่างรวมทั้งออกแบบสอบถามพนักงาน สรุปออกมาว่าลักษณะผู้นำที่ดี คือ ทำงานสำเร็จด้วยดีและเป็นที่พอใจของพนักงาน ควรจะเป็นดังนี้ (1)มีความทะเยอทะยาน (Ambition) ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะผลักดันให้งานสำเร็จความทะเยอทะยานทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะหาวิธีปฏิบัติงานหรือตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและดีกว่าผู้อื่น (2)มีความอดทนสาหะพากเพียร (Persistence) ความพากเพียรจะทำให้ชนะอุปสรรคได้ (3)ความกล้าหาญ (Courage) คือกล้าที่จะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายโดยไม่หวั่นไหวแม้ว่าจะผิดพลาดล้มเหลวก็จะต่อสู้ต่อไป เพราะเชื่อว่าไม่มีผู้นำที่ประสบความสำเร็จคนใดเลยที่จะไม่เคยทำอะไรผิด คนเราควรจะเรียนรู้จากความผิดพลาดมากกว่าจากความสำเร็จ (4)ความเชื่อศรัทธา (Faith) หมายถึง เชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานและลูกน้อง และเชื่อมั่นในงานที่ตนทำ ซึ่งจะทำให้ตนเองตั้งใจทำงานให้ดีที่สุด (5)ความซื่อสัตย์มีมั่นคง (Integrity) ทั้งต่อตนเอง ต่องาน และต่อผู้ร่วมงานและควบคุม พนักงานได้ (6)มีความริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) (7)มีความยุติธรรม (Justice) (8)มีจุดมุ่งหมาย (Objectivity) เข้าใจสภาพที่แท้จริงของทุกสิ่งไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์หรือบุคคลสามารถวิเคราะห์ได้ (9)มีความยืดหยุ่น (Flexibility)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รู้จักปรับตนทั้งในด้านความคิด และการปฏิบัติงาน ยอมเปลี่ยนแปลงเมื่อถึงเวลาหรือจำเป็น (10) มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) การตัดสินใจนอกจากเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้นำแล้ว ยังเป็นการแสดงให้เห็นความเข้มแข็งเด็ดขาดของตนอีกด้วย (11) มีวินัยในตนเอง (Self-discipline) จึงสามารถปกครองพนักงานได้

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของผู้นำแบบเสรีนิยมไทย จะเห็นว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นในข้อที่ว่า "ไม่สนใจว่าพนักงานจะเชื่อฟังคำสั่งหรือไม่ เมื่อสั่งแล้วถือว่าทุกคนต้องปฏิบัติตาม" มีระดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.39 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นไปได้ว่าพนักงานเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนได้แต่สั่งงานไม่มีการแนะนำ ไม่มีการให้คำปรึกษา ไม่มีการระดมสมองเป็นเพียงผู้แจ้งข่าวให้ทราบเท่านั้นเอง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรม (Behavioral Theory) (กรองแก้ว อยู่สุข 2535 : 136-137) ผู้นำแบบเสรีนิยมไทย ลักษณะผู้นำจะเป็นเสมือนผู้แจ้งข่าวให้กลุ่มหรือพนักงานทราบเท่านั้นแล้วก็ปล่อยให้พนักงานทำงานอย่างอิสระเต็มที่โดยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ เช่น ให้กำหนดแผนงาน วิธีปฏิบัติงาน ตัดสินใจ และควบคุมตนเอง

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของผู้นำแบบอัตตาธิปไตย จะเห็นว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นในข้อที่ว่า "ให้ความสำคัญสนใจกับพนักงานเป็นบางคนที่ไม่ไว้วางใจเท่านั้น" มีระดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.08 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นไปได้ว่าพนักงานเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนนั้น เวลาที่ทำงานจะไม่ค่อยไว้วางใจใครจะไว้วางใจเป็นบางคนเท่านั้นและจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรม (Behavioral Theory) (กรองแก้ว อยู่สุข 2535 : 136-137) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย หมายถึง ผู้นำที่ต้องการให้สมาชิกทุกคนเชื่อฟังเขาแต่เพียงผู้เดียว เขาจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานเน้นการใช้อำนาจหน้าที่ กฎ ข้อบังคับ และระเบียบตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ไม่บริหารด้วยการกระจายอำนาจไม่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นผู้นำแบบนี้จะมีบุคลิกลักษณะเป็น "หัวหน้า" อย่างเห็นได้ชัดในทางปฏิบัติผู้นำประเภทนี้ จึงสั่งการแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งบางครั้งอาจรวดเร็วแต่ถ้ามีงานมากการคิดอยู่คนเดียวก็อาจจะต้องคิดแล้วคิดอีกก่อนจะสั่งการซึ่งอาจทำให้ล่าช้าและบ่อยครั้งที่เรื่องราวของอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยพนักงานจะเกรงกลัวแต่ไม่เกรงใจ

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศชายและเพศหญิง พบว่า เพศชายและหญิงมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเพศหญิงปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ ตามขั้นตอนอย่างเข้มงวดอยู่แล้วทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องเข้มงวดอีกทำให้เพศหญิงคิดว่าบังคับบัญชามีลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย ส่วนเพศชายนั้นมักปฏิบัติข้ามขั้นตอนจึงทำงานผิดพลาดอยู่บ่อยๆ ทำให้ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องเข้มงวดมากขึ้น ทำให้เพศชายคิดว่าบังคับบัญชามีลักษณะผู้นำแบบอัตตาธิปไตยเป็นเหตุให้ความคิดเห็นแตกต่างกัน

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี กลุ่มที่มีอายุ 3 – 5 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าอายุของพนักงานค่อนข้างใกล้เคียงกันทำให้ความชำนาญในการปฏิบัติงานและมีความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้บังคับบัญชาใกล้เคียงกันทำให้ความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3)หรือเทียบเท่า กลุ่มที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6) ปวช.หรือเทียบเท่า และกลุ่มที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา ปวส. และปริญญาตรี พบว่า มีความคิดเห็นในภาพรวมที่ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพนักงานทุกคนต่างอยู่ในระดับปฏิบัติการเหมือนกันทำให้มีการรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำใกล้เคียงกันทำให้ความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยแบบผู้นำของผู้บังคับบัญชาบริษัท เค.อาร์. พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) ตามความคิดเห็นของพนักงาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ

จากการวิจัยพบว่า แบบผู้นำตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เค.อาร์. พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) ทั้ง 3 แบบ คือ ประชาธิปไตย เสรีประชาธิปไตย และอัตตาธิปไตยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจากความเป็นจริงแล้วผู้นำแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียวไม่สามารถทำให้องค์การมีประสิทธิภาพสูงสุดเสมอไปจะต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์และวัฒนธรรมขององค์กรด้วย ดังนั้นข้อมูลจากการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้บริษัททราบถึงแบบผู้นำขององค์กรเพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์และวัฒนธรรมขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด และผู้บริหารควรมีการกำหนดนโยบาย มีการจัดอบรมให้กับผู้บังคับบัญชาได้ตระหนักถึงความสำคัญของแบบผู้นำอย่างชัดเจน

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาเฉพาะกับพนักงานบริษัท เค.อาร์. พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) เท่านั้น เพื่อให้ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ได้ครอบคลุมประชากรมากยิ่งขึ้น จึงควรทำการวิจัยเรื่องแบบผู้นำของผู้บังคับบัญชากับพนักงานทุกระดับและในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ ด้วยเพื่อให้ทราบถึงแบบผู้นำและเป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำไปปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บรรณานุกรม

กรองแก้ว อยู่สุข. 2535. พฤติกรรมองค์กร. เอกสารอัดเนาเย็บเล่ม คณะพณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กิตติ ตย์คานนท์. 2529. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : บริษัทเชษฐาสตูดิโอ จำกัด.

จักรกฤษณ์ ตันติพงษ์. "การศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคาร ขวณ สุวรรณลลขิต. "การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความต้องการของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพัทลุง." ปรินิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา. 2531.

ชาติ เทพา, พันตำรวจเอก. "แบบผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจภูธร ตามความต้องการของ พนักงาน ศึกษาเฉพาะกรณี 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้." ภาคินิพนธ์พัฒนบริหารศาสตร์มหาบัณฑิต (พัฒนาลังคม) คณะพัฒนาลังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2541.

ธรรมรส โชติบุญขร. 2524. มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

บรรพต วีระชัย และคณะ. 2526. เอกสารการสอนชุดวิชาพัฒนาการศึกษา หน่วยที่ 1 - 7. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ประชุม รอดประเสริฐ. 2526. ผู้นำและพฤติกรรมการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

ปัญญา พละศักดิ์. "คุณลักษณะและแบบผู้นำของสาธารณสุขอำเภอดำเนินสะดวกตามทัศนะของผู้ได้ บังคับบัญชา" วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาพัฒนาลังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2542.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พานิชย์ไทย." วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2522.

ภิญญาพร รัตนเจริญ. "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2524.

ภิญญา สาร. 2525. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ประกอบการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ยาดเห็น ใบแจ้งประสงค์ในการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. 2538. เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สุวีริยา  
สาสน์.
- ส.สมบัติ มีสุนทร. "การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความต้องการ  
ของครูอาจารย์ สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช." วิทยานิพนธ์  
การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา. 2533.
- สมชาย ชัยอยุธยา. "ความพึงพอใจในงานของพนักงานบริหารงานบุคคลในอุตสาหกรรม  
อิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่." วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขา  
พัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2536.
- สมบูรณ์ นิลทองพันธ์. "การศึกษาแบบผู้นำตามความต้องการของพนักงานในจังหวัด  
สงขลา." วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.  
2533.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2521. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทย  
วัฒนาพานิช.
- สุดาวลัย ไสตะจินดา. "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ  
และความพึงพอใจในงานกับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร  
ฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร."   
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.  
2536.
- อมรรัตน์ โมกษะสมิต, พันเอก. "ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประเภทของผู้นำของนายทหารนักเรียน  
โรงเรียนเสนาธิการทหารบกชุดที่ 61." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนา  
สังคม) บัณฑิตวิทยาลัย.มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2526.
- อรุณ รักธรรม. 2522. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2527. หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร :  
อเนกศิลป์การพิมพ์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/ 4577

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

4 ตุลาคม 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ฝ่ายทรัพย์สินทางปัญญา นวัตกรรมและสิทธิบัตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ด้วย นายสาโรจน์ นาคสมพงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
 หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียง  
 สารนิพนธ์ เรื่อง “แบบผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท เค เอช พี รีจิ้น จำกัด มหาชน” ในการทำวิจัย  
 เรื่องนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามในสถานประกอบการของท่าน  
 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดอนุญาตให้นักศึกษา ทำการเก็บข้อมูลเพื่อการ  
 วิจัยในสถานประกอบการของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ  
 โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 327-1199, 737-3000 ต่อ 3692

เอกสารที่ 3269040 ที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แบบผู้นำของผู้บังคับบัญชาบริษัทเค.อาร์. พรซิชั่น จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง 1.แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบของความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา

คำแนะนำ สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามนี้

1.ในการตอบแบบสอบถาม ขอให้ท่านตอบด้วยความเป็นอิสระและตามความเป็นจริง ตามความคิดเห็นของท่านอย่างแท้จริง

2.คำตอบหรือการแสดงความคิดเห็นของท่านจะไม่ถูกเปิดเผยหรือนำออกเผยแพร่โดยตรง และจะไม่มีผลกระทบต่อตำแหน่งหน้าที่การงานของท่าน แต่จะเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของบริษัท

นายสาโรจน์ นาคสมพงษ์ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิทยาการการจัดการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม  
คำชี้แจง**

โปรดอ่าน ข้อความแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย / ลงใน ( ) หน้าข้อความที่เกี่ยวข้อง  
กับตัวท่าน ตรงกับสภาพความจริง

1. เพศ

- ( ) ชาย  
( ) หญิง

2. อายุงาน

- ( ) น้อยกว่า 3 ปี  
( ) 3 – 5 ปี  
( ) มากกว่า 5 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด ของท่าน

- ( ) มัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3) หรือเทียบเท่า  
( ) มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6) ปวช. หรือเทียบเท่า  
( ) อนุปริญญา, ปวส. หรือปริญญาตรี

.....  
ขอขอบคุณที่กรุณาใช้เวลาในการตอบแบบสอบถาม

สาโรจน์ นาคสมพงษ์

ผู้วิจัย

ตอนที่ 2 แบบผู้นำของผู้บังคับบัญชาของบริษัท เค.อาร์. พรินซ์ จำกัด (มหาชน)  
คำชี้แจง

1. แบบสอบถามตอนนี้ แต่ละข้อเป็นแบบผู้นำขอให้ท่านตอบด้วยความเป็นอิสระและตามความเป็นจริง ตามความคิดเห็นของท่านอย่างแท้จริงแล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับของแบบผู้นำเพียงช่องเดียว

2. คำถามตอนนี้มีจำนวน 44 ข้อ กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

| ข้อที่ | แบบผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท<br>เค อาร์ พรินซ์ จำกัด มหาชน                 | ระดับของแบบผู้นำ |     |         |      |            |
|--------|--|------------------|-----|---------|------|------------|
|        |  | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1      | เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระในบางกรณี                          |                  |     |         |      |            |
| 2      | เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย |                  |     |         |      |            |
| 3      | สนับสนุนส่งเสริมความคิดริเริ่มของพนักงาน                                       |                  |     |         |      |            |
| 4      | กำหนดวิธีปฏิบัติงานให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในกรอบของกฎ ข้อบังคับ และระเบียบ     |                  |     |         |      |            |
| 5      | ติดตาม ช่วยเหลือ สนับสนุน พนักงานแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานตามความจำเป็น        |                  |     |         |      |            |
| 6      | แบ่งมอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงานตามความเหมาะสม                            |                  |     |         |      |            |
| 7      | ยอมรับฟังความคิดเห็นที่มีเหตุผลของพนักงาน                                      |                  |     |         |      |            |
| 8      | สุ่มรอบคอบ ใจเย็นไม่โกรธง่าย   |                  |     |         |      |            |
| 9      | เมื่องานไม่ประสบความสำเร็จ ร่วมรับผิดชอบกับพนักงาน                             |                  |     |         |      |            |
| 10     | พนักงานเกรงใจ ให้ความเคารพนับถือ   |                  |     |         |      |            |
| 11     | ยอมรับฟังเหตุผล คำชี้แจง ของพนักงานตามความเหมาะสม                              |                  |     |         |      |            |
| 12     | ให้การตอบแทนความดีความชอบพนักงาน ตามผลงานที่กระทำอย่างเหมาะสม                  |                  |     |         |      |            |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

| ข้อที่ | แบบผู้นำของผู้บังคับบัญชาบริษัท<br>เค.อา.ร. พรวิชั่นจำกัด มหาชน                             | ระดับของแบบผู้นำ |     |         |      |            |
|--------|---|------------------|-----|---------|------|------------|
|        |   | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 13     | เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข ช่วยเหลือแก้ไขปัญหา ให้กำลังใจแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอโดยทั่วกัน        |                  |     |         |      |            |
| 14     | ให้ความสำคัญพนักงานทุกคนว่ามีส่วนสำคัญในความสำเร็จของงาน โดยเลือกใช้งานตามความรู้ความสามารถ |                  |     |         |      |            |
| 15     | มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน มีท่าทีเป็นมิตรให้ความไว้วางใจกับพนักงาน โดยเสมอหน้ากัน      |                  |     |         |      |            |
| 16     | ไม่สนใจว่าพนักงานจะเชื่อฟังคำสั่งหรือไม่ เมื่อสั่งแล้วถือว่าทุกคนต้องปฏิบัติ                |                  |     |         |      |            |
| 17     | พนักงานปฏิบัติงานอย่างอิสระ ไม่มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ                                   |                  |     |         |      |            |
| 18     | ปฏิบัติงานตามประสพการณ์ตามความเคยชินที่เคยปฏิบัติ ไม่คิดริเริ่มงานใหม่                      |                  |     |         |      |            |
| 19     | ไม่มีหลักเกณฑ์ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน  |                  |     |         |      |            |
| 20     | ไม่กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน  |                  |     |         |      |            |
| 21     | ไม่สนใจติดตามว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จหรือไม่   |                  |     |         |      |            |
| 22     | พนักงานเกรงใจแต่ไม่ยอมรับนับถือ   |                  |     |         |      |            |
| 23     | เมื่อมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานแล้ว ถือว่าหมดหน้าที่ของตน เชื่อว่าทุกคนทำงานได้สำเร็จ         |                  |     |         |      |            |
| 24     | ปล่อยปะละเลย ไม่ลงโทษพนักงานที่กระทำผิด   |                  |     |         |      |            |
| 25     | ไม่ตำหนิหรือชมเชย พนักงานไม่ว่าจะล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จ                                 |                  |     |         |      |            |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

| ข้อที่ | แบบผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท<br>เค อาร์ พริซิชั่นจำกัด มหาชน                              | ระดับของแบบผู้นำ |     |         |      |            |
|--------|---|------------------|-----|---------|------|------------|
|        |   | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 26     | การตอบสนองความดี ความชอบพนักงานจะผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนให้ทั่วกัน โดยไม่ดูผลงาน                 |                  |     |         |      |            |
| 27     | ไม่สนใจ เอาใจใส่เรื่องของใคร ต่างคนต่างอยู่   |                  |     |         |      |            |
| 28     | ไม่เคยให้รางวัลกับใครและไม่ยอมรับสิ่งของจากใคร  |                  |     |         |      |            |
| 29     | มีสัมพันธภาพกับพนักงานเฉพาะเมื่อมีงานที่จะต้องปฏิบัติร่วมกัน                                  |                  |     |         |      |            |
| 30     | ให้พนักงานเชื่อฟังคำสั่งของตนเพียงคนเดียวจะขัดคำสั่งไม่ได้                                    |                  |     |         |      |            |
| 31     | ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น   |                  |     |         |      |            |
| 32     | กำหนดนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่                                      |                  |     |         |      |            |
| 33     | ประเมินผลงานโดยใช้ความรู้สึกส่วนตัวมากกว่าผลงาน   |                  |     |         |      |            |
| 34     | เมื่อสั่งการแล้ว ไม่สนใจติดตามช่วยเหลือ สนับสนุน ปลดปล่อยให้พนักงานแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง |                  |     |         |      |            |
| 35     | ตัดสินใจและสั่งการ แต่เพียงผู้เดียวในทุก ๆ เรื่อง   |                  |     |         |      |            |
| 36     | ไม่ยอมรับความคิดเห็นข้อเสนอแนะของพนักงาน  |                  |     |         |      |            |
| 37     | ชอบทำตัวเป็นนาย   |                  |     |         |      |            |
| 38     | ถ้างานไม่สำเร็จหรือล้มเหลวถือว่าเป็นข้อบกพร่อง เป็นความผิดของพนักงาน                          |                  |     |         |      |            |
| 39     | พนักงานมักเกรงกลัวแต่ไม่เกรงใจ  |                  |     |         |      |            |
| 40     | ชอบตำหนิพนักงานต่อหน้าผู้อื่น เพื่อแสดงอำนาจของตน   |                  |     |         |      |            |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

| ข้อที่ | แบบผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท<br>เค อาร์ พรินซ์ จำกัด มหาชน | ระดับของแบบผู้นำ |     |         |      |            |
|--------|--|------------------|-----|---------|------|------------|
|        |  | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 41     | ไม่สนใจในทฤษฏี สุข และปัญหาของพนักงาน                          |                  |     |         |      |            |
| 42     | เป็นผู้รับมากกว่าผู้ให้  |                  |     |         |      |            |
| 43     | ให้ความสำคัญ สนใจ พนักงานเป็นบางคนที่ไว้วางใจเท่านั้น          |                  |     |         |      |            |
| 44     | ไม่มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน หวาดระแวงพนักงาน             |                  |     |         |      |            |



.....  
**ขอขอบคุณที่กรุณาใช้เวลาในการตอบแบบสอบถาม**  
**สาโรจน์ นาคสมพงษ์**  
**ผู้วิจัย**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ประวัติผู้ทำสำระนิพนธ์

|                     |   |
|---------------------|---|
| ชื่อ - สกุล         | นายสาโรจน์ นาคสมพงษ์  |
| วัน เดือน ปี เกิด   | 5 กันยายน 2517  |
| สถานที่เกิด         | อำเภออุทุมพร จังหวัดสุพรรณบุรี  |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน | บ้านเลขที่ 54 / 31 ม.3 ต.ประชาธิปไตย อ.อัญบุรี จ.ปทุมธานี 12130   |
| สถานที่ทำงาน        | บริษัท แกรมม่าโรตรอน จำกัด เลขที่ 45 / 3 ถ.เทศบาลนิตินิคมเหนือ<br>แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900  |
| ตำแหน่ง             | ปัจจุบันดำรงตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า  |
| ประวัติการศึกษา     | สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น<br>โรงเรียนสวนแตงวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี<br>สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพ<br>วิทยาลัยเทคนิคสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี<br>สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง<br>วิทยาลัยเทคนิคปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี<br>สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี<br>สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้