

รายงานการวิจัย

เรื่อง

ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะความเป็นผู้นำ  
ของผู้บริหารระดับกลางในองค์การธุรกิจ

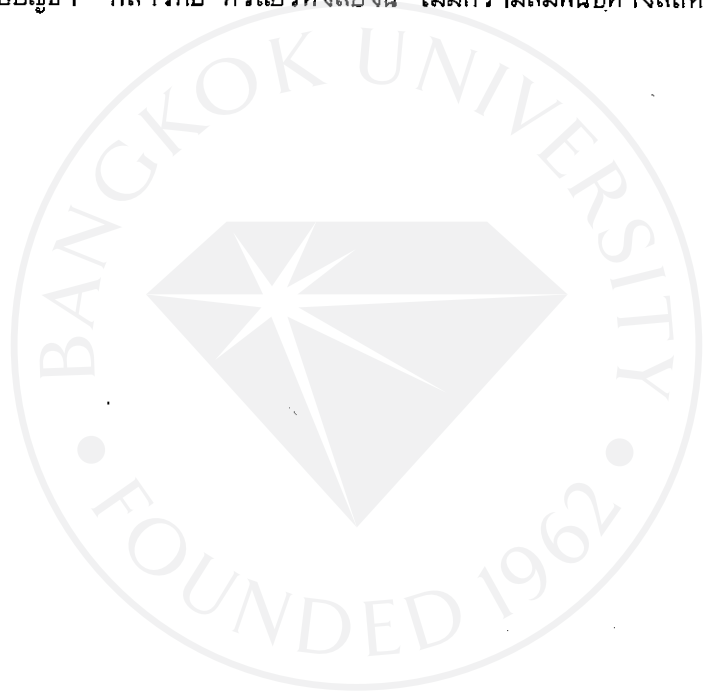
The Subordinates' Attitudes Toward the Leadership Characteristics  
of the Middle - Managers in the Business Organizations



การวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากทบวงมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยกรุงเทพ



สำหรับตัวแปรสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม และรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางที่ต้องการนั้น พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 สถานภาพส่วนตัว ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ความพอใจและอุปนิสัย หรือทัศนคติในการทำงาน นอกจากนี้ ยังพบว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติจริง และที่ผู้บังคับบัญชาต้องการให้ปฏิบัติั้น แตกต่างกันทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ตลอดจนตัวแปรขนาดของกลุ่มสมาชิกที่ทำงานร่วมกัน ไม่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา กล่าวคือ ตัวแปรทั้งสองนี้ ไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05



Research Title : The Subordinates' Attitudes Toward the Leadership  
 Characteristics of the Middle Managers in the Business  
 Organizations

Abstract

The purpose of this study was to determine what the middle managers' leadership characteristics to be favoured by the subordinates are, in order to promote high degree of their satisfaction and job performance. Included in the study are the personality traits and patterns of leadership behavior of the superiors identified as intia- tion (production orientation) and consideration (employee orientation) of structure.

Survey method was used in this study. The sample consisted of 472 first line managers from top level business organizations in each district area of Bangkok Metropolitan. The data were analyzed by using the statistical treatment including percentage, mean, standard deviation, and Chi - square test.

The result of this study revealed that, as to the opinions of the subordinates the most important leadership characteristics of the superiors are their ability and achievement with the least important ones are their social status and good appearance .

Concerning the superiors' pattern of behavior, the study also revealed that the subordinates favour the superiors with both initiating and consideration structure.

In addition, the study indicated that the ideal pattern of behavior of the superiors is not associated significantly with such variables related to the subordinates as sex, age, education, experience, job satisfaction and working attitude. However, the real pattern of behavior of the superiors is related positively and significantly to the ideal pattern of behavior identified by subordinates. It was also found that size of the group is not significantly associated with the ideal pattern of behavior of the superiors or in other words, it has no influence to the subordinates' determinations of middle managers pattern of leadership behavior.

## กิติกรรมประกาศ

คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณทบวงมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยกรุงเทพที่ได้ให้ทุนอุดหนุนโครงการวิจัยนี้

สำหรับหัวข้อที่ทำการวิจัยนั้น คณะผู้วิจัยได้รับความกรุณาจากอาจารย์อุคมศิลป์ สํารามวาทม์ ในการให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ อีกทั้งยังรับเป็นประธานกรรมการในการอ่านรายงานการวิจัย ซึ่งคณะผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณ ณ ที่นี้ด้วย

อนึ่ง คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.ธำรงค์ศักดิ์ หมั่นจักร์ และอาจารย์ พิจิตรลักษณ์ ภูศิริ ในการรับเป็นกรรมการอ่านรายงานการวิจัย และกรุณาให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพิ่มเติม เพื่อให้รายงานการวิจัยนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณองค์การธุรกิจและผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ และให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

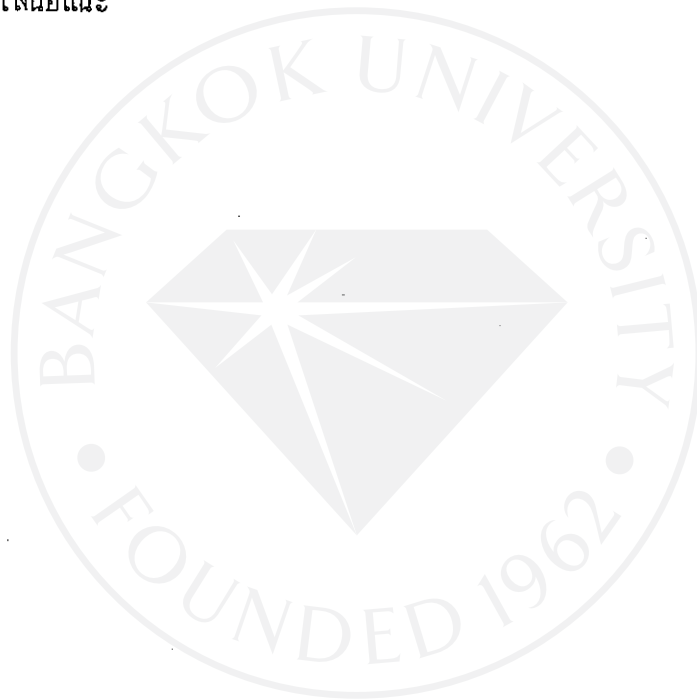
สมใจ เจลิมวงศาเวช

สมใจ ชัยเรืองแสง

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	2
ปัญหาในการวิจัย	2
สมมติฐานในการวิจัย	3
ขอบเขตและข้อตกลงเบื้องต้น	3
วิธีดำเนินการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
คำจำกัดความศัพท์เฉพาะ	5
บทที่ 2 การศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารและลักษณะความเป็นผู้นำ	7
ความหมายของผู้บริหาร	7
บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง	10
การศึกษาและทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ	11
บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย	21
กลุ่มตัวอย่าง	21
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	22
วิธีวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูล	23

	หน้า
บทที่ 4 การนำเสนอและการวิเคราะห์ข้อมูล	25
บทที่ 5 การสรุป การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	44
สรุปผลการวิจัย	46
การอภิปรายผล	47
ข้อเสนอแนะ	49
บรรณานุกรม	50
ภาคผนวก	54





## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	26
2	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามประเภทการดำเนินงาน กับองค์การธุรกิจอื่น	28
3	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามประเภทธุรกิจ	29
4	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามขนาดของกลุ่มสมาชิกทำงานร่วมกัน	30
5	ค่าสถิติพื้นฐานของทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของ ผู้บังคับบัญชา	31
6	เปรียบเทียบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารตามความต้องการ ของผู้ได้บังคับบัญชา	32
7	เปรียบเทียบความสัมพันธ์ทางเพศกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของ ผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ	34
8	เปรียบเทียบความสัมพันธ์ด้านอายุกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของ ผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ	35
9	เปรียบเทียบความสัมพันธ์ด้านวุฒิการศึกษากับพฤติกรรมความเป็น ผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ	36
10	เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างประเภทการดำเนินงานกับ พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ	37
11	เปรียบเทียบระดับความพอใจในการทำงานกับพฤติกรรมความ เป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ	38
12	เปรียบเทียบความสัมพันธ์ด้านทัศนคติในการทำงานกับพฤติกรรม ความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ	39
13	เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำของ ผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติจริงและที่ต้องการให้ปฏิบัติ	41

ตารางที่

หน้า

- 14 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของกลุ่มผู้ไ้บังคับบัญชา  
กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ 43



บทที่ 1

บทนำ

สิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการทำให้งานของกลุ่มหรือองค์การใด ดำเนินไปอย่างมีระเบียบเรียบร้อย คือการมีผู้นำทำการวินิจฉัยสั่งการและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ความจำเป็นในการมีผู้นำนี้ เป็นการเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ เมื่อมีคนมาอยู่ร่วมกันหลาย ๆ คน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าหากปราศจากผู้ที่คอยชี้แนะเพื่อส่วนรวมนี้แล้ว ย่อมจะทำให้ขาดการประสานงานและเกิดความสับสนวุ่นวาย<sup>1</sup> โดยเฉพาะในองค์การธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารซึ่งเป็นบุคคลที่มีหน้าที่ในด้านการจัดการ จะเป็นผู้ทำหน้าที่ต่าง ๆ อันเริ่มตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การสั่งการเพื่อการประสานงานกันภายในองค์การ และการควบคุมเพื่อให้ผลการปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมาย หน้าที่ของผู้บริหารเหล่านี้ ล้วนจำเป็นต้องอาศัยการเป็นผู้นำ เข้ามามีบทบาทในการชักนำผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ และในทางที่ถูกต้อง

การบริหารในองค์การธุรกิจต่าง ๆ นั้น ต้องมีบุคคลจากหลายฝ่ายซึ่งต่างความคิดและความต้องการมาช่วยกันปฏิบัติงาน ในการที่จะให้บุคคลเหล่านี้ร่วมกันทำงานให้สำเร็จ และปฏิบัติตามนโยบายขององค์การอย่างเคร่งครัด ผู้บริหารจะต้องรู้จักนำเอาเทคนิคทางจิตวิทยา และศิลปะต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำมาใช้<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> บรรจบ เนียมมณี หลักการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน 2523) หน้า 81

<sup>2</sup> ชวัลุจิ อึ้งตระกูล และคนอื่น ๆ การจัดการ (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ 2528) หน้า 131

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น องค์การธุรกิจใดจะประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายนั้น จะต้องอาศัยการควบคุมวิธีการดำเนินงานของผู้บริหาร ประกอบกับการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีส่วนที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อฟัง ศรัทธา และให้ความร่วมมือ อันมีผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม โดยเฉพาะในส่วนของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งจะต้องรับผิดชอบงานบริหาร และควบคุมผู้บริหารระดับต้น ให้ดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงได้ตกลงใจทำการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง โดยเน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง อันได้แก่ผู้บริหารระดับต้น นั่นคือการศึกษาถึงทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์การธุรกิจ

## ปัญหาที่จะทำการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้มีจุดสนใจมุ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของผู้บังคับบัญชา ในฐานะเป็นผู้นำของหน่วยงานในองค์การว่า ในแต่ละลักษณะที่รวบรวมไว้ตามแนวความคิดเห็นของนักวิชาการและนักจิตวิทยาหลายท่าน ลักษณะใดเป็นลักษณะที่สำคัญที่สุด นอกจากนี้ ยังทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ว่ากลุ่มตัวอย่างประสงค์จะให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อตนอย่างไร โดยพิจารณาจากพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ตลอดจนการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม และขนาดของกลุ่มที่มีสมาชิกทำงานร่วมกันกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารว่าเกี่ยวข้องกันอย่างไร

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การที่คณะผู้วิจัย เน้นที่จะศึกษาข้อมูลที่ได้รับจากตัวอย่างประชากร เกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของเขาเหล่านั้น ก็เพื่อที่จะหาลักษณะความเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจ และมีความเต็มใจในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

## สมมุติฐานการวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา จะเป็นการศึกษาถึงลักษณะของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมหรือแบบของการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา โดยมีสมมุติฐานการวิจัยดังนี้

1. บัณฑิตเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ
2. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติจริงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้เป็นจะแตกต่างกัน
3. ขนาดของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานร่วมกันมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ

## ขอบเขตของการวิจัย

คณะผู้วิจัยได้กำหนดแนวทาง โดยอาศัยข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างประชากร ซึ่งเป็นผู้บริหารชั้นต้นขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีพนักงานตั้งแต่ 200 คน ขึ้นไป ซึ่งได้แก่สถาบันการเงิน อุตสาหกรรมโรงงาน ห้างสรรพสินค้า ธุรกิจการโรงแรมและรัฐวิสาหกิจ โดยเลือกจากเขตแต่ละเขตในกรุงเทพมหานคร เขตละ 1 แห่ง เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างประชากร 500 คน

การสุ่มตัวอย่างประชากรจะถือเอาคุณสมบัติสำคัญ คือ เป็นผู้บริหารระดับต้น โดยไม่มีข้อจำกัดด้านคุณวุฒิการศึกษา ซึ่งได้กำหนดไว้ในตอนต้น คือต้องมีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี เนื่องจากผลการทดสอบแบบสอบถามก่อนปฏิบัติจริง พบว่ายังมีผู้บริหารระดับต้นจำนวนมากที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนการเลือกองค์การธุรกิจเพื่อเข้าสู่ตัวอย่างในแต่ละเขตนั้นอาศัยความง่ายง่ายในการติดต่อเพื่อเข้าสำรวจความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเกณฑ์สำคัญ

นอกจากการศึกษาโดยอาศัยข้อมูลเบื้องต้นแล้ว ยังได้ทำการศึกษาจากเอกสารและตำราต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้สามารถกำหนดหัวข้อที่จะทำการศึกษา ดังนี้คือ

ส่วนที่หนึ่ง เป็นการศึกษาถึงลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารในด้านบุคลิกลักษณะ โดยการให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนตามความสำคัญของแต่ละลักษณะของผู้นำตามความคิดเห็นของตนเอง ลักษณะของผู้นำต่าง ๆ นั้นได้ถูกประมวลจากความคิดเห็นของนักวิชาการ และนักจิตวิทยาหลาย ๆ ท่าน

ส่วนที่สอง เป็นการศึกษาถึงลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารในเชิงพฤติกรรม โดยการสอบถามถึงแนวความคิดของผู้ตอบแบบสอบถาม ว่าต้องการให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงแสดงความสัมพันธ์กับตน ในรูปของการเน้นความเข้าใจในระเบียบแบบแผนอย่างเป็นทางการขององค์กร หรือเน้นที่การเสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นกันเอง หรือทั้งสองอย่าง

### ข้อตกลงเบื้องต้น

ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชานั้น ได้แก่ ลักษณะส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม อันได้แก่ อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ ความพอใจและอุปนิสัยหรือทัศนคติในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคือ ผู้บริหารระดับต้น ทั้งนี้ไม่หมายรวมถึงพนักงานที่ โดยลักษณะของงานจะต้องขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับกลาง

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. การรวบรวมข้อมูล ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยได้จากงานวิจัยเอกสารและการสร้างแบบสอบถาม ข้อมูลทุติยภูมิที่ใช้ในการอ้างอิงเป็นเอกสารและตำราที่เกี่ยวข้อง ทั้งที่เป็นภาษาอังกฤษและที่แต่งหรือเรียบเรียงไว้เป็นภาษาไทย เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามและเขียนบทวิจารณ์วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สำหรับการสร้างแบบสอบถามนั้น เนื่องจากการศึกษาในเรื่องความเป็นผู้นำได้มีขึ้นอย่างแพร่หลาย และมีทฤษฎีเกิดขึ้นหลายแนวความคิด คณะผู้วิจัยได้อาศัยผลการรวบรวมแนวความคิดตามทฤษฎีและบทความต่าง ๆ มาพัฒนาเป็นแบบสอบถามสำหรับงานวิจัย

2. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ จะถูกวิเคราะห์และแปลความหมายเพื่อหาแบบลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนใช้เป็นข้อสนับสนุนสมมุติฐานต่าง ๆ ที่ได้วางไว้ การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ จะเป็นในรูปตารางและค่าทางสถิติต่าง ๆ

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการศึกษาครั้งนี้ คณะผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นแนวทางสำหรับนักบริหารระดับกลางในองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ที่จะพัฒนาลักษณะความเป็นผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชามีผลทำให้เกิดความร่วมมือที่ดีในการปฏิบัติงาน อีกทั้งเป็นแนวทางสำหรับสถาบันการศึกษาในการที่จะพัฒนาบัณฑิตทางสาขาบริหารธุรกิจ เพื่อให้มีความเป็นผู้นำที่ดี

### คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

ทัศนคติ	หมายถึง ความคิดเห็นหรือความรู้สึกของบุคคลหนึ่งที่มีต่อบุคคลอื่นอันสามารถจัดไว้โดยอาศัยวิธีแบบมาตราส่วนประมาณค่า (RATING SCALE)
ผู้บังคับบัญชา	หมายถึง ผู้บริหารระดับกลาง
ผู้ใต้บังคับบัญชา	หมายถึง ผู้บริหารระดับต้น
ลักษณะความเป็นผู้นำ	หมายถึง สิ่งที่แสดงความสามารถของผู้บริหารในการมีอิทธิพลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำการใด ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ อันได้แก่ บุคลิก ลักษณะ พฤติกรรมหรือแบบของการใช้อำนาจของผู้บริหาร
รูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ	หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์ หรือมิตรสัมพันธ์

พฤติกรรมแบบกิจสัมพันธ์

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่แสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะเป็นผู้นำ โดยเน้นด้านความเข้าใจในการดำเนินการตามนโยบาย ตามแบบแผนการติดต่อช่องทางสื่อสาร และวิธีดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงในภารกิจที่ต้องปฏิบัติ

พฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่แสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้นำ โดยเน้นความเป็นมิตร การเคารพซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจกัน และความอบอุ่นเป็นกันเอง





การศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารและลักษณะความเป็นผู้นำ

ความหมายของผู้บริหาร

คำว่า Manager นั้น หมายถึง ผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือผู้จัดการงานก็ได้แล้วแต่ความนิยม<sup>1</sup> ในที่นี้จะขอแปลว่า "ผู้บริหาร" ซึ่งหมายถึงบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยผู้อื่นและทรัพยากรต่าง ๆ<sup>2</sup> ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้ประสานกิจกรรม ซึ่งผู้อื่นกระทำมากกว่าที่จะเป็นผู้ลงมือกระทำเอง โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารมักจะเป็นเจ้าขององค์การ หรือมาจากการคัดเลือกผู้มีความสามารถและประสบการณ์

องค์การไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่เพียงใดก็ตาม จะมีการจำแนกผู้บริหารออกเป็นระดับชั้น ซึ่งจะมีจำนวนชั้นมากน้อยเท่าใดนั้น ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด จะมีหน้าที่หลักสำคัญซึ่งเป็นรูปกระบวนการบริหาร (The Management Process) แบบเดียวกัน จะแตกต่างกันเฉพาะขอบเขตความรับผิดชอบ ซึ่งจะเพิ่มมากยิ่งขึ้น เมื่ออยู่ในระดับที่สูงขึ้น

หน้าที่การบริหารเหล่านี้ Daniel A. Waren และ Dan Voich Jr. ได้เสนอแนะไว้ในหนังสือ Management - Process, Structure, and Behavior ว่าได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การนำ และการควบคุม โดยอาศัย

---

<sup>1</sup> พรณี ประเสริฐวงศ์ และ วีรนาถ มานะกิจ การจัดองค์การและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2527) หน้า 3

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน หน้า 3

ปัจจัยด้านกำลังคนและทรัพยากรอื่น ๆ ในการช่วยให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>1</sup> รายละเอียดของหน้าที่ต่าง ๆ มีดังนี้

1. หน้าที่การวางแผน การวางแผนเป็นการเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจากทางเลือกหลายทาง โดยมีผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย และพัฒนากลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ยังมีงานอื่นที่สัมพันธ์กับเป้าหมายและกลยุทธ์ในบางองค์การคือ งานการพยากรณ์หรือคาดการณ์ความต้องการในผลิตภัณฑ์ของกิจการ เพื่อที่จะกำหนดความต้องการในด้านทรัพยากรและวัตถุดิบต่าง ๆ ตลอดจนกิจกรรมอื่น ๆ ขององค์การที่เกี่ยวข้อง
2. หน้าที่การจัดองค์การ การจัดองค์การหมายถึงการจัดแบ่งงานภายในองค์การออกเป็นกลุ่ม ๆ พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ของแต่ละกลุ่มไว้แน่นอน นั่นคือ ผู้บริหารจะเป็นผู้ตกลงใจ จัดวางรูปงานหรือกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องมี เพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยจำกัดคำนึงถึงเรื่องการประสานสัมพันธ์กัน เพื่อไม่ให้เกิดมีการทำงานซ้ำซ้อนกันขึ้น
3. หน้าที่การจัดคนเข้าทำงาน การจัดคนเข้าทำงานเป็นงานเกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ตลอดจนการฝึกอบรมการปฏิบัติงานในองค์การ ดังข้อกำหนดในการประเมินผลการปฏิบัติของบุคลากร การทดแทนแรงงาน และความปลอดภัยกับสุขภาพ งานของผู้บริหาร คือ การจัดหาบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งต่าง ๆ เข้ามาทำงานภายในองค์การ โดยอาจกำหนดให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้จัดการคัดเลือกบุคคล ตามวิธีการคัดเลือกเข้าทำงาน

---

<sup>1</sup> Daniel A. Waren and Dan Voich Jr., Management - Process, Structure, and Behavior (New York : John Wiley & Sons, Inc., 1984), P. 7.

4. หน้าที่การนำ การนำเป็นหน้าที่หนึ่งในกระบวนการบริหาร ที่จะต้องทำร่วมกับบุคลากร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ และการนำผู้อื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ หน้าที่ด้านการนำนี้ คือการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละคนและแต่ละกลุ่ม

5. หน้าที่การควบคุม ผู้บริหารมีหน้าที่ติดตามและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ หากมีการคลาดเคลื่อนไม่เป็นไปตามแผน ก็จะได้หาทางแก้ไขที่เหมาะสมต่อไป การควบคุมนี้ เป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นไปขององค์การและการพัฒนาบุคคล ว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่

สำหรับระดับชั้นของผู้บริหาร โดยทั่วไปสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ <sup>1</sup>

1. ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การ ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายกว้าง ๆ ขององค์การ และตัดสินใจในปัญหาใหญ่ ๆ ขององค์การ เช่น ปัญหาเงินทุนเพื่อการขยายกิจการ เป็นต้น ผู้บริหารระดับสูงต้องทำหน้าที่ตัดสินใจ เพราะเป็นเรื่องของความเสี่ยงภัยเกี่ยวกับเงินทุนจำนวนมาก ผู้บริหารในระดับสูงนี้ ส่วนใหญ่จะทำหน้าที่ด้านการวางแผน ในโครงการต่าง ๆ ของกิจการเป็นส่วนใหญ่ หน้าที่ทางด้านอื่น ๆ จะจัดทำน้อยลงตามลำดับ

2. ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้รับเอานโยบายต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูงมาดำเนินการ และประสานงานต่าง ๆ แก่ผู้บริหารระดับรองลงมา เพื่อให้นโยบายนั้นประสบความสำเร็จ หน้าที่หลักของผู้บริหารในระดับนี้ จะเป็นหน้าที่ทางด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน จัดหาคนมาทำงานตามแผนงานนั้น ประสานงานและควบคุมงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนนำผลงานรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง

<sup>1</sup> อุดมศิลป์ สำรายอาตม์ ศิลป์ผู้นำในองค์การ (กรุงเทพมหานคร :

3. ผู้บริหารระดับต่ำ ผู้บริหารระดับต่ำเป็นผู้บริหารที่รับคำสั่งงานไปปฏิบัติ จากผู้บริหารระดับกลาง จะมีหน้าที่ควบคุมให้พนักงานปฏิบัติงาน วางแผนการปฏิบัติงานให้รัดกุม ตลอดจนควบคุมการปฏิบัติงานมิให้เสียหาย ผู้บริหารระดับต้นนี้ จะต้องเป็นบุคคลที่มีความชำนาญ ทางการปฏิบัติงาน สามารถให้คำปรึกษาแนะนำวิธีการทำงานแก่พนักงานได้ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารระดับต้นจึงเป็นบุคคลที่สำคัญต่อผลงานที่สำเร็จออกมา เพราะจะเป็นบุคคลที่ควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงานก่อนผู้บริหารระดับอื่น ๆ แล้วจึงรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารระดับ สูงขึ้นไปได้ทราบ

#### บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง

การบริหารงานภายในองค์กรนั้น จะประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่ายหรือหลายกลุ่มเข้าไปช่วยกันทำงาน บุคคลเหล่านี้จะมาจากสถานที่และ สภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกัน ต่างคนต่างความคิด ดังนั้นแต่ละกลุ่มจะต้องมีหัวหน้าหรือผู้นำกลุ่ม ที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่กลุ่ม ตลอดจนช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่ม ซึ่งในองค์ การธุรกิจ นักบริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายขององค์กร แต่การเตรียมการ การตัด สิ้นใจ และการทำงานทุกอย่างจะมอบหมายให้กับผู้บริหารในระดับรองลงมา

ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้หนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการซึ่งเรียกว่า Process of Integration<sup>1</sup> นั่นคือเป็นผู้รวบรวมและประสานงานกิจกรรมทุกอย่าง เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งในระดับแนวตั้งและแนวนอน

---

<sup>1</sup> Emanuel Kay, The Crisis in Middle Management (New York : Amacom, 1974), PP. 3 - 4.

Hugo E.R. Uytterhoeven<sup>1</sup> กล่าวว่าผู้บริหารระดับกลาง จะสามารถกระทำการ เพื่อบรรลุเป้าหมายได้เช่นเดียวกับผู้บริหารระดับอื่น ๆ โดยการเสริมสร้างความสัมพันธ์ในรูปของการเป็นผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อคอยรับคำสั่งจากเบื้องบน การเป็นผู้บังคับบัญชาเพื่อส่งงานไปยังเบื้องล่าง และการติดต่อกับผู้บริหารในระดับเดียวกัน การที่ผู้บริหารระดับกลางนี้จะบริหารงานเสริมสร้างความสัมพันธ์ทั้งสามด้านนี้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนสถานะ จากสถานะหนึ่งไปอีกสถานะหนึ่งได้อย่างรวดเร็ว หรือการเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามนั่นเอง

บทบาทสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารระดับกลาง คือการเป็นผู้นำของกลุ่มผู้บังคับบัญชาในสายงานของตน อันได้แก่ผู้บริหารระดับต้น เขาจะต้องพร้อมที่จะมอบหมายงาน แนะนำ และวางแผนงานแก่ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนให้ความรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงาน หรือแม้แต่มีสวนร่วมในการปฏิบัติงานด้วย เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย เนื่องจากความจำเป็นที่ผู้บริหารระดับกลางจะต้องมีสองบทบาทที่แตกต่างกัน คือเป็นผู้มอบหมายงานและร่วมปฏิบัติงาน บ่อยครั้งที่ทำให้เกิดมีปัญหาการวางตัวที่ไม่เหมาะสม กล่าวคือการเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งทำให้เป็นผลเสียต่อการบริหารงาน และสร้างความไม่พอใจแก่ผู้บังคับบัญชา อันมีผลกระทบกระเทือนถึงลักษณะความเป็นผู้นำของตัวเอง<sup>2</sup>

### การศึกษาและทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

ความหมายของการเป็นผู้นำ ได้มีผู้นิยามความหมายไว้มากมาย ความหมายหนึ่งที่ง่ายแก่การเข้าใจ ได้แก่ การหมายถึงความสามารถของบุคคล ในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำ

1

Hugo E.R. Uytterhoeven, "General Manager in the Middle," in Executive Success - Making It in Management, ed. Eliza G.C. Collins (New York : John Wiley & son, Inc., 1983), P. 346.

2

Ibid, P. 348.

กิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงต้องการ และบุคคลที่จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของตนได้<sup>1</sup>

จากความหมายนี้ จะเห็นได้ว่าผู้นำนั้น ไม่จำเป็นจะต้องเป็นผู้บริหารเสมอไป แต่จะเป็นใครก็ได้ที่สามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ทั้งที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งที่ผู้บริหารมี ดังนั้น ถ้าผู้บริหารมีลักษณะความเป็นผู้นำด้วยแล้ว ย่อมจะสามารถนำปัจจัยนี้ไปใช้ตามสภาพการณ์ที่เหมาะสม และเป็นตัวนำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน ความเป็นผู้นำจะเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ ผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ ในทางตรงข้ามผู้บริหารที่มีความสามารถจะทำให้ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนไป เป็นผู้มีความขยันขันแข็งและให้ความร่วมมือ เพื่อให้องค์การของตนประสบผลสำเร็จได้

การศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ได้มีผู้ทำการวิจัยและค้นพบข้อสรุปของสมมุติฐานต่าง ๆ ไว้มากมาย แต่ก็ยังรู้น้อยเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้นำ การวิจัยในหัวข้อเรื่องทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางนี้ จึงนับว่ามีส่วนในการที่จะรู้ถึงลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางที่มีอิทธิพลในการสร้างความพอใจและความร่วมมือในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางที่คณะผู้วิจัยทำการศึกษา ได้แก่

1. การศึกษาลักษณะของผู้นำ บุคคลที่จะเป็นผู้นำจำเป็นต้องมีลักษณะเด่นที่แตกต่าง

<sup>1</sup> สุมธ เดียววิศเรศ พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : รุ่งวัฒนาการพิมพ์ 2527) หน้า 50

ไปจากบุคคลอื่นในกลุ่ม ลักษณะเหล่านั้นเป็นลักษณะเฉพาะตัวซึ่งอาจมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ เช่น ลักษณะการเดิน ลักษณะการพูด เป็นต้น นอกจากนี้ ลักษณะของผู้นำแต่ละคนในองค์การจะขึ้นกับสภาพแวดล้อมของสถานะขององค์การด้วย อย่างไรก็ตาม แม้ว่าคุณลักษณะของผู้นำจะแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อม แต่ลักษณะส่วนตนซึ่งเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนควรมีลักษณะคล้ายกัน<sup>1</sup>

ลักษณะของบุคคลที่จะเป็นผู้นำนั้นได้มีนักบริหารและนักจิตวิทยาทำการศึกษาไว้หลายท่าน เช่น Randall, Peter Rucker, Dr. May Smith เป็นต้น<sup>2</sup> สำหรับการวิจัยนี้คณะผู้วิจัยได้ทำการสรุปลักษณะของผู้นำโดยทั่วไป ซึ่งจะเป็นการศึกษาผู้บังคับบัญชาในด้านความสามารถ การบรรลุความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ฐานะทางสังคมและการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ โดยลักษณะเหล่านี้ ได้แก่

- 1.1 ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ หมายถึง การเป็นบุคคลที่มีความรู้กว้างขวางในหน้าที่การงานที่ตนจะต้องทำและแนะนำสั่งสอนผู้อื่นได้ นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้รอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ง่ายและรวดเร็ว
- 1.2 ผู้บังคับบัญชาต้องมีความกระตือรือร้นและตื่นตัวอยู่เสมอ หมายถึง การเป็นบุคคลที่ทำงานแข่งกับเวลา ไม่ท้อแท้ ไม่เบื่อง่ายและเฉื่อยชา เป็นบุคคลที่ว่องไวและเต็มใจจะทำงาน
- 1.3 ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักใช้คำพูด หมายถึง การเป็นผู้รู้จักปรับปรุงท่วงที วาจาและลักษณะการพูด โดยพูดจาสุภาพ ใช้ถ้อยคำเหมาะสม ชัดเจนเป็นที่น่าเชื่อถือศรัทธา

<sup>1</sup> อุดมศิลป์ สำนานาตม์ เรื่องเดิม หน้า 37

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน หน้า 37 - 46

- 1.4 ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้มีเชี่ยวชาญและวิจารณ์อย่างดี หมายถึง การเป็นบุคคลที่มีเขวามันปัญญาและปฏิภาณที่ดีในการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ
- 1.5 ผู้บังคับบัญชาต้องมีความรับผิดชอบสูง หมายถึง การเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานสูง ไม่ปล่อยให้งานเสียหาย หรือละเลยต่อหน้าที่ งานใดที่เป็นงานในหน้าที่จะพยายามทำให้เสร็จทันและมีประสิทธิภาพ
- 1.6 ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้มีความมั่นใจในตนเอง หมายถึง การเป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และไม่หึงพองถ้อยศักดิ์
- 1.7 ผู้บังคับบัญชาต้องยอมให้ความร่วมมือกับผู้อื่น หมายถึง การเป็นบุคคลที่คล่องแคล่วตื่นตัว พร้อมเสมอที่จะมีส่วนร่วมในกิจการต่าง ๆ ไม่อยู่เฉยหรือเก็บตัว
- 1.8 ผู้บังคับบัญชาต้องมีความรอบรู้เรื่องทุกอย่างในแง่ดี หมายถึง การเป็นบุคคลที่มีอารมณ์ร่าเริงมองทุกสิ่งทุกอย่างในแง่ดีเสมอ บุคคลเช่นนี้จะมีอารมณ์ขันได้เสมอ ใครที่ทำงานด้วยจะสบายใจเพราะการทำงานไม่เคร่งเครียดมากนัก และสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงาน
- 1.9 ผู้บังคับบัญชาต้องมีฐานะทางสังคมและชื่อเสียงดี หมายถึง การเป็นบุคคลที่เสียสละเวลาร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสังคม อันเป็นการเผยแพร่ชื่อเสียงและยกฐานะขององค์กร
- 1.10 ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกและหน้าตาดี หมายถึง การเป็นบุคคลที่มีรูปร่างหน้าตาและลักษณะกริยาท่าทีที่ได้รับการปรุงแต่งให้เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ เพื่อที่จะได้รับความเชื่อถือจากผู้ที่บังคับบัญชา
- 1.11 ผู้บังคับบัญชาต้องมีความซื่อสัตย์ หมายถึง การเป็นบุคคลที่ไม่หลอกลวงตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้เพราะความซื่อสัตย์จะทำให้บุคคลโดยทั่วไปไว้วางใจเชื่อถือ



1.12 ผู้บังคับบัญชาต้องมีสภาพจิตใจ หมายถึง การเป็นบุคคลที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีวุฒิภาวะสามารถปรับตนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก และการแสดงออกของตนได้เป็นอย่างดี

1.13 ผู้บังคับบัญชาต้องมีความยุติธรรมและศีลธรรม หมายถึง การเป็นบุคคลที่มีความยุติธรรมสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ไม่หลงงมงายหรือมีอคติ เป็นบุคคลที่มีความละเอียดต่อการตัดสินใจ หรือกระทำในสิ่งต่าง ๆ ที่ผิดศีลธรรมอันดี เช่น ละอายต่อการให้ร้ายผู้อื่น ละอายต่อความไม่ยุติธรรมหรือการคดโกงต่อผู้อื่น และมีหลักธรรมประจำใจ

1.14 ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้มีระเบียบวินัย หมายถึง การเป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานทุกอย่างตรงตามระเบียบ ไม่มีการเห็นแก่พรคนพวกของตนหรือผู้ใด

1.15 ผู้บังคับบัญชาต้องคำนึงถึงความต้องการและผลประโยชน์ของลูกน้อง หมายถึง การเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักวิธีการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา และสนองความต้องการของพวกเขาตามความเหมาะสม

ลักษณะของผู้นำดังกล่าวนี้ ล้วนเป็นลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาควรมี และต้องปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ จะต้องรู้จักการวางตัวให้เหมาะสมและถูกกาลเทศะ ดังนั้น การศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำว่าควรจะเน้นในด้านใด จะเป็นการช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถวางตัวได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2. การศึกษาในเชิงพฤติกรรม หัวข้อนี้เป็นการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำโดยอาศัยแนวความคิดในการเน้นเรื่องคนกับงาน ตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เพื่อพิจารณาว่าผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาหรืองานมากกว่ากัน และผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการที่จะให้ผู้บังคับบัญชาของตนเป็นแบบใด ทั้งนี้ จะไม่มุ่งศึกษาถึงรูปแบบการนำที่มีประสิทธิภาพ เพราะจะต้องมีการศึกษาถึงปัจจัยอื่น ๆ หรือสถานการณ์แต่ละอย่างที่จะเข้ามา

## เกี่ยวข้อ<sup>1</sup>

การศึกษาค้นคว้าอย่างจริงจังเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอนี้เป็นผลงานของ John K. Hemphill และ Alvin E. Coons โดยการใช้แบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire ซึ่งเรียกย่อว่า LBDQ แบบสอบถามนี้ จำแนกพฤติกรรมออกเป็นสองแบบคือ<sup>2</sup>

2.1 กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งจะเป็นในลักษณะที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินการ ตามระเบียบแบบแผนขององค์การ การติดต่อสื่อสารที่เป็นระเบียบ และวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ตามขั้นตอนให้สำเร็จลุล่วง

2.2 มิตรสัมพันธ์ (Consideration Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะของการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร การทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจ การเคารพซึ่งกันและกัน การอยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่นเป็นกันเอง

การวิจัยความเป็นผู้นำโดยพิจารณาถึงกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ได้มีผู้นำไปศึกษาต่อเนือง ซึ่งสรุปการค้นพบได้ว่า การจะก่อให้เกิดประสิทธิผลของกลุ่มนั้น ผู้บังคับบัญชามักจะต้องคำนึงถึงกิจสัมพันธ์มากกว่ามิตรสัมพันธ์ แต่ในทางกลับกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพอใจที่ผู้บังคับบัญชามุ่งด้านมิตรสัมพันธ์มากกว่ากิจสัมพันธ์ ในขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ จะต้องคำนึงถึงลักษณะพฤติกรรมทั้งสองด้าน เพื่อก่อให้เกิดทั้งประสิทธิผลในการทำงาน และความ

<sup>1</sup> อ่านเพิ่มเติม Arthur G. Bedeian, Management (New York : CBS College Publishing, 1986), PP. 468 - 471.

<sup>2</sup> สุ่มธ เตียววิศเรศ เรื่องเดิม หน้า 64

พอใจในการทำงานของพนักงาน<sup>1</sup> การวิจัยนี้จึงต้องการที่จะศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความพอใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาสำหรับสังคมไทย

นอกจากการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำโดยพิจารณาในด้านพฤติกรรมแล้ว ยังมีนักวิชาการหลายท่านที่ทำการศึกษาด้านเกี่ยวกับรูปแบบของการเป็นผู้นำ ซึ่งแบบที่มีความสอดคล้องกับการวิจัยนี้ คือรูปแบบของการเป็นผู้นำ โดยพิจารณาจากการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์

รูปแบบความเป็นผู้นำโดยพิจารณาจากการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชานี้ ได้แก่<sup>2</sup>

1. แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic หรือ Authoritarian) ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารที่เป็นแบบนี้ จะเน้นการใช้อำนาจหน้าที่ของตนเอง มอบอำนาจให้ลูกน้องแต่เพียงเล็กน้อย ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่มากนัก กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำประเภทนี้จะถืออำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเองมาก ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติคนอื่น เน้นสมรรถภาพของการทำงาน และต้องการขยายอำนาจของตนออกไปทุกวิถีทาง ด้วยวิธีการต่าง ๆ เท่าที่จะทำได้

2. แบบประชาธิปไตย (Democratic หรือ Participative) ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารที่เป็นแบบนี้ จะเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ ผู้นำแบบนี้จัดว่าดีที่สุด และอำนวยความสะดวกในการบริหารงานมากที่สุด ถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง เน้นการเกิดความร่วมมือร่วมใจ และความเข้าใจอันดีของส่วนรวม

<sup>1</sup> อ่านเพิ่มเติม Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research (New York : The Free Press, 1974), PP. 393 - 397.

<sup>2</sup> สมพงษ์ เกษมสิน การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช 2522) หน้า 223

3. แบบตามสบาย (Laissez - Faire หรือ Free - Rein) ผู้บังคับบัญชาแบบนั้น มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีในการที่จะวินิจฉัย สิ่งการ หรือหันเหให้เรื่องราวต่าง ๆ เป็นไปตามอัธยาศัย ผู้เป็นหัวหน้าคอยแต่ลงนามหรือผ่านเรื่องเท่านั้น

การศึกษารูปแบบของความเป็นผู้นำนี้ ได้เริ่มกระทำโดย White และ Lippitt<sup>1</sup> ซึ่งพบว่ากลุ่มที่มีการนำแบบอิตาเลียนและประชาธิปไตยไม่มีความแตกต่างในปริมาณของงานที่ทำ แต่คุณภาพของงานจะดีกว่าในกลุ่มที่มีการนำแบบประชาธิปไตย สำหรับกลุ่มภายใต้การนำแบบตามสบายนั้น จะไม่เป็นระเบียบ ไม่มีประสิทธิภาพ คุณภาพของงานต่ำ และปริมาณงานที่ทำน้อย

นอกจากการวิจัยของ White และ Lippitt แล้ว ยังมีผลงานวิจัยของอีกหลายท่านในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งสรุปได้ว่าการบังคับบัญชาทั้งแบบประชาธิปไตยและอิตาเลียนนั้นสามารถช่วยเพิ่มผลผลิต แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพอใจกับการปกครองด้วยประชาธิปไตยมากกว่า ในขณะที่เดียวกัน ผลการวิจัยอื่น ๆ ยังแสดงให้เห็นว่า การปกครองแบบประชาธิปไตยจะเป็นที่พึงพอใจเมื่อใช้กับกลุ่มขนาดเล็กซึ่งมุ่งสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ส่วนการปกครองแบบอิตาเลียน จะเป็นที่พอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่ออยู่ในกลุ่มใหญ่และมุ่งงานเป็นสำคัญ<sup>2</sup> หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งขนาดของกลุ่มมีผลต่อรูปแบบของการเป็นผู้นำ นอกจากนี้ ในเรื่องเกี่ยวกับแบบของความเป็นผู้นำแบบตามสบายนั้น ผลการศึกษาจากนักวิชาการหลายท่านไม่พบข้อสนับสนุนสมมุติฐานที่ว่า ผลงานของกลุ่มภายใต้การนำแบบตามสบายสูงกว่าการนำแบบถูกจำกัด<sup>3</sup>

ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการและประชาธิปไตยนี้ เป็นลักษณะหนึ่งซึ่งบรรยายถึงผู้นำที่ได้จากการวิจัยของศาสตราจารย์ Rensis Likert ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็นสองแบบ คือผู้นำ

<sup>1</sup> Stogdill, Op. Cit., PP. 365 - 366.

<sup>2</sup> Ibid., P. 370.

<sup>3</sup> Ibid., P. 375.

แบบถือเอาผลิตผลเป็นศูนย์กลาง และผู้นำแบบถือเอาลูกน้องเป็นศูนย์กลาง ผู้นำแบบแรกพยายามให้ลูกน้องยุ่งกับการทำงานตามวิธีที่กำหนดให้ ในอัตราที่น่าพอใจ และทำงานให้ตามเวลาที่กำหนด ผู้นำประเภทนี้จะดูแลงานอย่างใกล้ชิด ติดตามงานของลูกน้องทุกระยะ ตัดสินใจโดยวิธีแบบอัตตาธิปไตย ส่วนผู้นำแบบหลังเน้นความสำคัญของลูกน้อง ดูแลงานโดยทั่วไปและตัดสินใจด้วยวิธีการแบบประชาธิปไตย<sup>1</sup> ลักษณะของผู้นำแบบถือเอาผลิตผลเป็นศูนย์กลางมีความหมายคล้ายคลึงกับลักษณะของผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และลักษณะของผู้นำแบบถือเอาลูกน้องเป็นศูนย์กลาง มีความหมายคล้ายคลึงกับลักษณะของผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์<sup>2</sup>

เป็นที่น่าสังเกตว่าผลจากการวิจัยทั้งในเชิงพฤติกรรมและรูปแบบการใช้อำนาจของผู้นำนั้นได้ผลสรุปใกล้เคียงกัน กล่าวคือ การเกิดประสิทธิผลในการทำงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องคำนึงถึงพฤติกรรมทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ และทำนองเดียวกันจะต้องบังคับบัญชาด้วยแบบของทั้งประชาธิปไตยและอัตตาธิปไตย แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมพอใจผู้บังคับบัญชาที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์มากกว่ากิจสัมพันธ์ หรืออีกนัยหนึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจกับการปกครองด้วยระบบประชาธิปไตยมากกว่าระบบเผด็จการ

จากการศึกษาทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น ทำให้ได้ข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยพิจารณาเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาและขนาดของกลุ่มผู้ร่วมงาน ดังนี้คือ

<sup>1</sup> เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ แบบของการเป็นผู้นำ (พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก 2521) หน้า 122 - 123

<sup>2</sup> Richard A. Johnson, et. al., Management System and Society : An Introduction (California : Goodyear Publishing Company, Inc., 1976) PP. 185 - 186.

- ปัจจัยเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ
- พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติจริงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการให้เป็นแตกต่างกัน
- ขนาดของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานร่วมกัน มีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ

การศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำนั้น ผลงานวิจัยส่วนใหญ่พยายามที่จะศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ทำงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา การศึกษาแบบของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ โดยพิจารณาเกี่ยวกับความพอใจและการประเมินผลงานพนักงาน เป็นต้น งานการวิจัยนี้มีแนวการศึกษาที่แตกต่างออกไป คือเป็นการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์

วิธีดำเนินงานการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะหาลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจ และมีความยินดีหรือเต็มใจในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง โดยเป็นการศึกษาถึงลักษณะของผู้บังคับบัญชาในฐานะเป็นผู้นำ และพฤติกรรมหรือแบบของการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา ภายใต้สมมุติฐานที่ว่า บัณฑิตเกี่ยวกับลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติจริงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะแตกต่างจากพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังให้เป็น และขนาดของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างประชากร เป็นผู้บริหารระดับต้น ซึ่งทำงานในองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ มีพนักงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป เนื่องจากปัญหาเวลาและความร่วมมือจากองค์การธุรกิจในการอนุญาตให้คณะผู้วิจัยเข้าทำการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ทำให้แผนแบบการเลือกตัวอย่างและจำนวนตัวอย่างประชากร เป็นไปอย่างจำกัด

ประเภทขององค์การธุรกิจที่ได้รับการพิจารณาสำหรับสุ่มตัวอย่างประชากร ได้แก่ สถาบันการเงิน บริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม ธุรกิจการโรงแรม ห้างสรรพสินค้า และรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นประเภทธุรกิจที่มีบทบาทและความสำคัญต่อภาวะเศรษฐกิจของประเทศในปัจจุบัน

การเลือกองค์การธุรกิจที่ขอเข้าทำการสุ่มตัวอย่างนั้น อาศัยข้อมูลจากหนังสือ Million Baht Business Information Thailand 1985 ซึ่งจัดทำโดย International Business Research Co., Ltd. เป็นแนวทาง ประกอบกับความยากง่ายในการให้ความร่วมมือขององค์การ โดยเลือกองค์การธุรกิจที่เป็นประเภทอยู่ในข่ายของการพิจารณา

เขตละ 1 แห่ง ในกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ถือหลักการกระจายประเภทให้ทั่วถึง สำหรับจำนวน ตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการสำรวจความคิดเห็นนี้ ประมาณไว้ 500 คน จากการสำรวจได้ จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 511 คน จาก 24 องค์กรธุรกิจ หรือโดยเฉลี่ย 21 คนต่อองค์การ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

คณะผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อใช้ทำแบบสอบถามในการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามนี้ สร้างขึ้นโดย อาศัยแนวจากแบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire ซึ่งเรียกย่อว่า LBDQ แบบสอบถามนี้เป็นผลงานของ John K. Hemphill และ Alvin E. Coons และได้รับการปรับปรุงและพัฒนาโดย Andrew W. Halpin และ B.J. Winer

แบบสอบถามในแต่ละชุดมี 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพของผู้ตอบ ตอนที่ 2 สอบถามความเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ซึ่งได้รวบรวมลักษณะต่าง ๆ ที่ ผู้นำควรจะมีไว้ 15 ข้อ อันเกี่ยวข้องกันในด้านความสามารถ การบรรลุความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ฐานะทางสังคมและการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ เพื่อให้ผู้ตอบเลือก การพิจารณาคำตอบแต่ละข้อจะเป็นรูป เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย หรือไม่เห็น ด้วยอย่างยิ่ง อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีค่าเป็น 5 4 3 2 1 ตามลำดับ ตอนที่ 3 ประเมิน พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยอาศัยแนวจากแบบสอบถาม Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) แบบสอบถามตอนนี้มี 20 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มกิจสัมพันธ์และกลุ่มมิตรสัมพันธ์ กลุ่มละ 10 ข้อ และประเมินพฤติกรรม 2 ครั้ง คือ ประเมินสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ต้องการให้เป็น ผู้ตอบแบบสอบถามจะแสดงทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาในฐานะเป็นผู้นำของตน โดยเลือกตอบพฤติกรรมของผู้นำอย่างหนึ่งอย่างใดที่เขียนไว้ ท้ายคำถามแต่ละข้อ ในลักษณะที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า คือ เกิดขึ้นเสมอ เกิดขึ้นบ่อย ๆ เกิด ขึ้นบางครั้ง เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง หรือไม่เคยเกิดเลย แต่ละพฤติกรรมจะมีค่าเป็น 4 3 2 1 0 ตามลำดับ



ก่อนนำแบบสอบถามไปใช้ คณะผู้วิจัยได้นำไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างที่ได้เลือกไว้จำนวน 50 คน เพื่อหาข้อบกพร่องของแบบสอบถาม แบบสอบถามได้รับการแก้ไขให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น แล้วจึงนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป จากการทดลองแบบสอบถามนี้เองที่ค้นพบว่า การเจาะจงลักษณะของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ข้อจำกัดในด้านระดับการศึกษาเป็นไปได้น้อย เพราะองค์การธุรกิจหลายแห่งโดยเฉพาะประเภทอุตสาหกรรม มีผู้บริหารระดับต้นที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเป็นจำนวนมาก การให้ข้อจำกัดในด้านนี้จะทำให้การสุ่มตัวอย่างเป็นไปได้ยากมาก อีกทั้งการศึกษายังถือเป็นตัวแปรตัวหนึ่งซึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติต่าง ๆ ดังนั้น เพื่อให้การวิจัยนี้ถูกต้องสมบูรณ์จึงถือเอาระดับวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นตัวแปรตัวหนึ่งด้วย

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยได้ออกสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างประชากร โดยทำการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการกับองค์การธุรกิจแต่ละประเภทที่ได้รับการเลือกเข้าไปทำการสุ่มตัวอย่างร้อยละ 41 ขององค์การธุรกิจที่ติดต่อไป ต้องการให้ทำจดหมายติดต่อยังไม่เป็นทางการ ในจำนวนนี้มีองค์การที่ตอบปฏิเสธกลับมาคิดเป็นร้อยละ 29 คณะผู้วิจัยต้องทำการเลือกองค์การใหม่ ซึ่งเป็นธุรกิจประเภทเดียวกัน ให้ได้จำนวนตัวอย่างเพื่อใช้เป็นตัวแทนของประเภทธุรกิจต่าง ๆ ในจำนวนใกล้เคียงกัน

#### การวิเคราะห์ และการนำเสนอข้อมูล

แบบสอบถามที่ได้จากการสำรวจทัศนคติและความคิดเห็นต่าง ๆ จากกลุ่มตัวอย่างนั้น ได้รับการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล และถือเป็นข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ 472 ชุด

การวิเคราะห์ข้อมูลได้อาศัยหลักการทางสถิติเข้าช่วย กล่าวคือ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการจัดแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละลักษณะ และเรียงลำดับความสำคัญ

สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำซึ่งมี 2 กลุ่ม และค่าเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มคือ 20 คะแนนนั้น จากแบบสอบถาม นำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยในแต่ละกลุ่ม ถ้าคะแนนกลุ่มใดมีค่าน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ตามทฤษฎีกลุ่มนั้นจะมีค่าเป็นลบ ตรงกันข้ามถ้าในกลุ่มใดหากค่าที่ได้มาเกินค่าเฉลี่ย กลุ่มนั้นจะมีค่าเป็นบวก พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาทั้งจากข้อมูลการปฏิบัติจริงและต้องการให้ปฏิบัติ สามารถเปรียบเทียบจากรูปดังต่อไปนี้<sup>1</sup>

ค่าเฉลี่ยของกิจสัมพันธ์



(พฤติกรรมเน้นมิตรสัมพันธ์) กิจสัมพันธ์ ( - ) มิตรสัมพันธ์ ( + )	(พฤติกรรมเน้นทั้งสองด้าน) กิจสัมพันธ์ ( + ) มิตรสัมพันธ์ ( + )
(พฤติกรรมไม่เน้นด้านใดด้านหนึ่ง) กิจสัมพันธ์ ( - ) มิตรสัมพันธ์ ( - )	(พฤติกรรมเน้นกิจสัมพันธ์) กิจสัมพันธ์ ( + ) มิตรสัมพันธ์ ( - )

←ค่าเฉลี่ยของมิตรสัมพันธ์

สำหรับการทดสอบสมมุติฐานต่าง ๆ ใช้การทดสอบไคสแควร์เข้าช่วย ทั้งนี้ตัวแปรอิสระได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน อุบนิสัยหรือทัศนคติในการทำงาน ความพอใจในการทำงาน และขนาดของกลุ่มสมาชิกที่ทำงานร่วมกัน

การนำเสนอข้อมูลเป็นในรูปตารางและข้อความบรรยาย

<sup>1</sup> สุ่มธ เคียววิศเรศ เรื่องเดิม หน้า 64 และ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ เรื่องเดิม หน้า 110

การนำเสนอ และการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้กิจกรรมทุกอย่างสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทั้งนี้จะต้องอาศัยความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา และที่สำคัญคือลักษณะความเป็นผู้นำของตัวเอง ซึ่งมีแบบหรือพฤติกรรมแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ในการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของตนนั้น ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติหรือความนึกคิดต่าง ๆ ได้แก่ สถานภาพส่วนบุคคลของแต่ละคน อันได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน อุปนิสัยหรือทัศนคติในการทำงาน และความพอใจต่อการทำงาน

จากการสำรวจตัวอย่างประชากร 472 คน สามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ นำเสนอในรูปตารางได้ดังต่อไปนี้

ตาราง 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

เลขที่	รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	226	47.8
	หญิง	246	52.2
2	อายุ		
	20 - 29 ปี	258	54.7
	30 - 39 ปี	183	38.8
	40 - 49 ปี	28	5.9
	50 ปีขึ้นไป	3	0.6

เลขที่	รายการ	จำนวน	ร้อยละ
3	วุฒิการศึกษา		
	ต่ำกว่าปริญญา	106	22.5
	อนุปริญญาหรือ ปวท.	105	22.2
	ปริญญาตรี	202	42.8
	ปริญญาโท	59	12.5
4	ประสบการณ์การทำงาน		
	0 - 3 ปี	158	33.5
	4 - 6 ปี	123	26.0
	7 - 9 ปี	74	15.7
	10 ปีขึ้นไป	117	24.8
5	ระดับความพอใจในการทำงาน		
	พอใจ	347	73.5
	ไม่พอใจ	48	10.2
	พอใจและไม่พอใจปะปนกัน	59	12.5
	ไม่มีความเห็น	18	3.8
6	ทัศนคติในการทำงาน		
	ปฏิบัติตามคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด	57	12.1
	ปฏิบัติโดยอาศัยคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาเป็นแนวทาง	372	78.8
	ปฏิบัติโดยถือความคิดตนเองเป็นใหญ่	17	3.6
	ไม่มีข้อใดตรง	26	5.5

ข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง ตามตาราง 1 พบว่า เป็นชาย 226 คนหรือร้อยละ 47.8 และเป็นหญิง 246 คนหรือร้อยละ 52.2 คน ซึ่งอัตราส่วนระหว่างจำนวนเพศชายและเพศหญิงนั้นอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน

จำนวนบุคคลเหล่านี้เป็นผู้อยู่ในช่วงอายุ 20 - 29 ปี จำนวน 258 คนหรือร้อยละ 54.7 อยู่ในช่วงอายุ 30 - 39 ปี เป็นจำนวน 183 คนหรือร้อยละ 38.8 อยู่ในช่วง 40 - 49 ปี จำนวน 28 คนหรือร้อยละ 5.9 และอยู่ในช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไปมีจำนวน 3 คนหรือร้อยละ 0.6 จะเห็นว่าจำนวนตัวอย่างประชากรส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 54.7 จะอยู่ในช่วงอายุ 20 - 29 ปี ซึ่งเป็นช่วงเริ่มแรกของการได้เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารของบุคคลโดยส่วนใหญ่

สำหรับระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างประชากร พบว่าจำนวนผู้มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมีน้อยกว่าจำนวนผู้มีการศึกษาค่ำกว่าระดับปริญญาตรี กล่าวคือ มีผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี 202 คนหรือร้อยละ 42.8 และผู้สำเร็จการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี 211 คนหรือร้อยละ 44.7 โดยแบ่งเป็นในระดับต่ำกว่าอนุปริญญาจำนวน 106 คนหรือร้อยละ 22.5 และในระดับอนุปริญญาหรือ ปวท. จำนวน 105 คนหรือร้อยละ 22.2 นอกจากนี้เป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 59 คนหรือร้อยละ 12.5 จากข้อมูลดังกล่าว ย่อมแสดงให้เห็นว่าในวงการธุรกิจยังมีบุคคลที่มีความสามารถและทำงานอยู่ในระดับผู้บริหาร ซึ่งวุฒิทางการศึกษาศึกษาไม่ได้เป็นตัวกำหนดความสามารถในการทำงานเสมอไป

สำหรับประสบการณ์การทำงานนั้นจากแบบสอบถามพบว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 3 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 158 คนหรือร้อยละ 33.5 ผู้มีประสบการณ์การทำงานในช่วง 4 - 6 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 123 คนหรือร้อยละ 26 ผู้มีประสบการณ์การทำงานในช่วง 7 - 9 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 74 คนหรือร้อยละ 15.7 และผู้มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 117 คนหรือร้อยละ 24.8 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 3 ปี ซึ่งพอสรุปได้ว่าเป็นเพราะตลาดแรงงานปัจจุบันมีคนหนุ่มสาวซึ่งเพิ่งจบการศึกษาและเข้าทำงานหาประสบการณ์จำนวนมาก นอกจากนี้ จากแบบสอบถามยังพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เคยทำงานกับองค์การธุรกิจอื่นมาก่อน (ดูตาราง 2) จำนวนผู้เคยทำงานกับองค์การธุรกิจอื่นมาก่อนมีจำนวน

298 คนหรือร้อยละ 63.12 และจำนวนผู้ไม่เคยทำงานกับบริษัทอื่นมาก่อนมีจำนวน 174 คนหรือร้อยละ 36.86 ในจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามนี้ โดยทั่วไปมีความพอใจในการทำงานกับองค์การธุรกิจในปัจจุบัน จำนวนผู้มีความรู้สึกพอใจในการทำงานมีทั้งสิ้น 347 คนหรือร้อยละ 73.5 ในขณะที่จำนวนผู้ไม่พอใจในการทำงานมีเพียง 48 คนหรือร้อยละ 10.2 และจำนวนผู้มีความรู้สึกพอใจและไม่พอใจปะปนกันมี 59 คนหรือร้อยละ 12.5 ส่วนจำนวนผู้ไม่มีความเห็นมี 18 คนหรือร้อยละ 3.8

ตาราง 2 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามประสบการณ์การทำงานกับองค์การธุรกิจอื่น

จำนวนปี	จำนวนผู้ที่เคยทำงานกับองค์การอื่น ๆ	จำนวนผู้ที่ไม่เคยทำงานกับองค์การอื่น	รวม	ร้อยละ
0 - 3 ปี	83	75	158	33.47
4 - 6 ปี	82	41	123	26.05
7 - 9 ปี	49	25	74	15.68
10 ปีขึ้นไป	84	33	117	24.79
รวม	298	174	472	100.00

อุปนิสัยหรือทัศนคติในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างนั้น พบว่าโดยทั่วไปแล้วผู้ตอบแบบสอบถามนิยมที่จะทำงานโดยอาศัยคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาเป็นแนวทางมากกว่าจะปฏิบัติตามคำแนะนำอย่างเคร่งครัด หรืออาศัยแนวความคิดของตนเองเป็นใหญ่ กล่าวคือ จำนวนผู้ที่อาศัยคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาเป็นแนวทางปฏิบัติมีถึง 372 คนหรือร้อยละ 78.8 ในขณะที่จำนวนผู้ที่ปฏิบัติตามคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัดมีเพียง 57 คนหรือร้อยละ 12.1 จำนวนผู้ที่ถือแนวความคิดของตนเองเป็นใหญ่มีเพียง 17 คนหรือร้อยละ 3.6 นอกนั้นเป็นผู้มีอุปนิสัยหรือทัศนคติอื่น ๆ ที่ไม่ตรงตามข้อความข้างต้นนี้คือมีจำนวน 26 คนหรือร้อยละ 5.5 จากอุปนิสัยหรือทัศนคติในการทำงานนี้ สามารถทราบได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ชอบในการปกครองแบบประชาธิปไตย

ตาราง 3 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามประเภทธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
สถาบันการเงิน	101	21.4
อุตสาหกรรมโรงงาน	109	23.1
ห้างสรรพสินค้า	89	18.9
ธุรกิจการโรงแรม	92	19.5
รัฐวิสาหกิจ	81	17.1
รวม	472	100.0

ในการสุ่มตัวอย่างประชากรนี้ จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งตามประเภทของธุรกิจ ตามตาราง 3 ดังนี้คือ สถาบันการเงิน มีผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 101 คนหรือร้อยละ 21.4 ธุรกิจอุตสาหกรรมโรงงาน มีผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 109 คนหรือร้อยละ 23.1 ธุรกิจห้างสรรพสินค้า มีผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 89 คนหรือร้อยละ 18.9 ธุรกิจการโรงแรม มีผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 92 คนหรือร้อยละ 19.5 และรัฐวิสาหกิจ มีผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 81 คนหรือร้อยละ 17.1

ตาราง 4 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามขนาดของกลุ่มที่มีสมาชิกทำงานร่วมกัน

ขนาดของกลุ่ม	จำนวนคน	ร้อยละ
1 - 5 คน	242	51.27
6 - 10 คน	124	26.27
11 - 15 คน	84	17.80
16 - 20 คน	11	2.33
21 - 30 คน	11	2.33
รวม	472	100.00

จากตาราง 4 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในกลุ่มที่มีผู้ร่วมงานขนาดกลุ่มเล็ก คือ 1 - 5 คน มี 242 คนหรือร้อยละ 51.27 จำนวนผู้เป็นสมาชิกขนาดกลุ่ม 6 - 10 คน มี 124 คนหรือร้อยละ 26.27 จำนวนผู้เป็นสมาชิกขนาดกลุ่ม 10 - 15 คน มี 84 คนหรือร้อยละ 17.80 และจำนวนผู้เป็นสมาชิกขนาดกลุ่มตั้งแต่ 16 ขึ้นไปแต่ไม่เกิน 30 คน มี 22 คนหรือร้อยละ 4.66

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ผลการศึกษาลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 472 คน โดยวิธีมาตราส่วนประมาณค่า พบว่าลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบสูง และมีความยุติธรรม เป็นลักษณะที่ได้รับการเห็นด้วยมากที่สุด และลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีฐานะทางสังคมและชื่อเสียงดี กับเป็นผู้มีบุคลิกและหน้าตาดีนั้น ได้รับการเห็นด้วยในระดับปานกลาง ดังตาราง 5



ตาราง 5 ค่าสถิติพื้นฐานของทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

ลักษณะของผู้นำ	$\bar{X}$	S	อันดับ ความสำคัญ
1. หัวหน้าต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ	4.61	0.50	1
2. หัวหน้าต้องมีความกระตือรือร้นและตื่นตัวอยู่เสมอ	4.52	0.57	4
3. หัวหน้าต้องรู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสม	4.51	0.61	5
4. หัวหน้าต้องเป็นผู้มีไหวพริบและวิจารณญาณดี	4.45	0.60	6
5. หัวหน้าต้องมีความรับผิดชอบสูง	4.60	0.59	2
6. หัวหน้าต้องเป็นผู้มีความมั่นใจในตนเอง	4.41	0.62	8
7. หัวหน้าต้องยอมให้ความร่วมมือกับผู้อื่น	4.25	0.72	10
8. หัวหน้าต้องมีความร่าเริงมองทุกอย่างในแง่ดี	3.77	0.87	13
9. หัวหน้าต้องมีฐานะทางสังคมและชื่อเสียงดี	3.10	1.00	14
10. หัวหน้าต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกและหน้าตาดี	2.98	1.00	15
11. หัวหน้าต้องมีความซื่อสัตย์	4.37	0.64	9
12. หัวหน้าต้องมีสภาพจิตใจดี	4.45	0.61	6
13. หัวหน้าต้องมีความยุติธรรมและศีลธรรม	4.60	0.57	2
14. หัวหน้าต้องเป็นผู้มีระเบียบวินัย	4.25	0.64	10
15. หัวหน้าต้องคำนึงถึงความต้องการและผลประโยชน์ของลูกน้อง	4.02	0.90	12

จากตาราง 5 แสดงว่าผู้ได้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อลักษณะของผู้บังคับบัญชาของตนในการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนอันดับรองลงมาตามลำดับ ได้แก่ การมีความรับผิดชอบสูง มีความยุติธรรมและศีลธรรม มีความกระตือรือร้นและตื่นตัวอยู่เสมอ รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสม เป็นผู้มีความซื่อสัตย์และมีความมั่นใจในตนเอง มีความซื่อสัตย์ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น มีระเบียบวินัย คำนึงถึงความต้องการและผลประโยชน์ของลูกน้อง มีความร่าเริง มีฐานะทางสังคมและชื่อเสียงดี และเป็นผู้มีบุคลิกและหน้าตาดี ทั้งนี้ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นที่ได้รับแต่ละตัวไม่แตกต่างกันมาก

นอกจากการศึกษาถึงลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแล้ว คณะผู้วิจัยได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคือ อุปนิสัยหรือทัศนคติการทำงานกับลักษณะผู้นำดังกล่าว พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงไม่ขอเสนอผลอย่างละเอียดในที่นี้

พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ผลจากการสำรวจโดยอาศัยแบบสอบถามตามแนวแบบ LBDQ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากให้คะแนนสูงทั้งพฤติกรรมแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ซึ่งแสดงว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความต้องการที่จะให้ผู้บังคับบัญชาเน้นพฤติกรรมทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ข้อมูลนี้ขัดแย้งกับข้อสรุปของทฤษฎีความเป็นผู้นำซึ่งกล่าวว่า ผู้ได้บังคับบัญชาย่อมพอใจที่จะให้ผู้บังคับบัญชามุ่งด้านมิตรสัมพันธ์มากกว่ากิจสัมพันธ์ ในขณะที่เดียวกันผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพจะคำนึงถึงลักษณะการนำทั้งสองด้าน

ตาราง 6 เปรียบเทียบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ตามความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา

ลักษณะพฤติกรรมความเป็นผู้นำ	จำนวนคน	ร้อยละ
พฤติกรรมเน้นด้านกิจสัมพันธ์	54	11.44
พฤติกรรมเน้นด้านมิตรสัมพันธ์	90	19.07
พฤติกรรมเน้นทั้งสองด้าน	317	67.16
พฤติกรรมไม่เน้นทั้งสองด้าน	11	2.33
รวม	472	100.00

จากตาราง 6 แสดงให้เห็นว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้าน  
 กิจสัมพันธ์มากกว่ามิตรสัมพันธ์ หรือต้องการผู้บังคับบัญชาที่เน้นด้านกิจสัมพันธ์มีเพียง 54 คนหรือร้อยละ  
 11.44 ในขณะที่เดียวกัน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้คะแนนด้านมิตรสัมพันธ์สูงกว่ากิจสัมพันธ์ หรือ  
 ต้องการผู้บังคับบัญชาที่เน้นด้านมิตรสัมพันธ์มี 90 คนหรือร้อยละ 19.07 ส่วนจำนวนผู้ให้คะแนนต่ำ  
 ทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ หรือไม่ต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมเน้นด้านใดด้านหนึ่งมี 11  
 คนหรือร้อยละ 2.33 ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนถึง 317 คนหรือร้อยละ 67.16 ที่ต้องการผู้บังคับ  
 บัญชาที่มีพฤติกรรมเน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือมีความต้องการที่จะ  
 ให้ผู้บังคับบัญชาปกครองโดยใช้ทั้งแบบอัตตาธิปไตยและประชาธิปไตยผสมกัน

การทดสอบสมมุติฐาน จากการเปรียบเทียบผลการศึกษากับความสัมพันธ์ของตัว  
 แปรด้านสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชากับรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ต้องการ ผลการ  
 ทดสอบพบว่า ตัวแปรทั้งสองนี้ไม่มีความสัมพันธ์กันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรือตัวแปรทั้งสองนี้  
 เป็นอิสระจากกัน กล่าวคือตัวแปรเกี่ยวกับ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ความพอ  
 ใจ และอุปนิสัยหรือทัศนคติในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา  
 ที่แสดงความต้องการไว้ ซึ่งเป็นการขัดแย้งกับสมมุติฐานข้อที่หนึ่งที่ว่า ปัจจัยเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัว  
 ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ  
 (ดูตาราง 7 - 12)

ตาราง 7 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ทางเพศกับพฤติกรรมความเป็นผู้มีสุขภาพดีของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ

พฤติกรรมความ เป็นผู้มี สุขภาพดี	พฤติกรรมเน้น กิจสัมพันธ์		พฤติกรรมเน้น มิตรสัมพันธ์		พฤติกรรมเน้นทั้ง กิจและมิตรสัมพันธ์		รวม
	22	(25.86)	39	(43.09)	163	(151.78)	
ชาย	22	(25.86)	39	(43.09)	163	(151.78)	226
หญิง	32	(28.14)	51	(46.91)	154	(165.22)	246
รวม	54		90		317		472

$\chi^2 = 5.318$        $df = 3$        $\alpha = .05$

ตาราง 8 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ด้านอายุกับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในฐานะผู้นำของผู้นับถือนอกศาสนา

พฤติกรรมความเป็นผู้นำ	พฤติกรรมเน้นกิจกรรม	พฤติกรรมเน้นมิตรสัมพันธ์	พฤติกรรมเน้นกิจกรรมสัมพันธ์	พฤติกรรมเน้นทั้งกิจกรรมสัมพันธ์	พฤติกรรมไม่เน้นทั้งกิจกรรมสัมพันธ์	รวม
อายุ						
20 - 29 ปี	29 (29.52)	54 (49.19)	174 (173.27)	1 (6.01)	258	
30 - 39 ปี	23 (20.94)	29 (34.89)	123 (122.90)	8 (4.26)	183	
40 - 49 ปี	1 (3.20)	7 (5.34)	18 (18.80)	2 (0.65)	28	
50 ปีขึ้นไป	1 (0.34)	0 (0.57)	2 (2.01)	0 (0.07)	3	
รวม	54	90	317	11	472	

$\chi^2 = 15.9$        $df = 9$        $\alpha = .05$

ตาราง 9 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ด้านพฤติกรรมการศึกษาเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ต้องกา

พฤติกรรมความ เป็นผู้นำ ระดับ การศึกษา	พฤติกรรมเน้น กิจสัมพันธ์	พฤติกรรมเน้น มิตรสัมพันธ์	พฤติกรรมเน้นทั้ง กิจและมิตรสัมพันธ์	พฤติกรรมไม่เน้นทั้ง กิจและมิตรสัมพันธ์	รวม
ต่ำกว่าอนุปริญญา	10 (12.13)	23 (20.21)	71 (71.19)	8 (2.47)	106
อนุปริญญา	14 (12.01)	20 (20.02)	68 (70.53)	3 (2.45)	105
ปริญญาตรี	24 (23.11)	36 (38.52)	136 (135.67)	6 (4.71)	202
ปริญญาโท	6 (6.75)	11 (11.25)	42 (39.63)	0 (1.375)	59
รวม	54	90	317	11	472

$\chi^2 = 3.525$        $df = 9$        $\alpha = .05$

ตาราง 10 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การทำงานกับพฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา  
ที่ต้องการ

อายุ การทำงาน	พฤติกรรมที่ ต้องการ		พฤติกรรมเน้น		พฤติกรรมเน้น		พฤติกรรมไม่เน้น		รวม
	กิจสัมพันธ์	มิตรสัมพันธ์	มิตรสัมพันธ์	กิจสัมพันธ์	กิจและมิตรสัมพันธ์	กิจและมิตรสัมพันธ์	กิจและมิตรสัมพันธ์		
0 - 3 ปี	18 (18.08)	29 (30.13)	29 (30.13)	111 (106.11)	0 (3.68)	158	2 (2.87)	123	
4 - 6 ปี	13 (14.07)	24 (23.45)	24 (23.45)	84 (82.61)	2 (1.72)	74	2 (2.73)	117	
7 - 9 ปี	11 (8.47)	15 (14.11)	15 (14.11)	46 (49.70)	7 (7.73)	74	7 (7.73)	117	
10 ปีขึ้นไป	12 (13.38)	22 (22.31)	22 (22.31)	76 (78.58)	7 (7.73)	117	7 (7.73)	117	
รวม	54	90	90	317	11	472	11	472	

$$\chi^2 = 12.46 \quad df = 9 \quad \alpha = .05$$

ตาราง 11 เปรียบเทียบระดับความพอใจในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ห้องการ

พฤติกรรมการ เป็นผู้นำ ความรู้สึกล	พฤติกรรมเน้น กิจสัมพันธ์	พฤติกรรมเน้น มิตรสัมพันธ์	พฤติกรรมเน้นทั้ง กิจและมิตรสัมพันธ์	พฤติกรรมไม่เน้นทั้ง กิจและมิตรสัมพันธ์	รวม
พอใจ	40 (39.70)	62 (66.16)	234 (233.05)	11 (8.09)	347
ไม่พอใจ	2 (5.50)	7 (9.15)	39 (32.24)	0 (1.12)	48
พอใจและไม่พอใจ	9 (6.75)	15 (11.25)	35 (39.62)	0 (1.37)	59
ไม่ความเห็น	3 (2.06)	6 (9.43)	9 (12.09)	0 (0.42)	18
รวม	54	90	317	11	472

$$\chi^2 = 14.06 \quad df = 9 \quad \alpha = .05$$



ตาราง 12 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ด้านทัศนคติในการทำงานกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ

ทัศนคติในการทำงาน	พฤติกรรมความเป็นผู้นำ	พฤติกรรมความสัมพันธ์	พฤติกรรมมั่นคง	พฤติกรรมสัมพันธ์	พฤติกรรมมั่นคง	พฤติกรรมไม่มั่นคง	รวม
ทำงานตามคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา	11 (6.52)	9 (10.87)	36 (38.28)	1	(1.33)	57	
ทำงานโดยอาศัยคำแนะนำเป็นแนวทาง	38 (42.56)	74 (70.93)	253 (249.84)	7	(8.67)	372	
ทำงานโดยถือความคิดตนเองเป็นใหญ่	0 (1.94)	2 (3.24)	14 (11.42)	1	(0.40)	17	
ไม่มีข้อใดตรง	5 (2.97)	5 (4.96)	14 (17.46)	2	(0.61)	26	
รวม	54	90	317	11		472	

$\chi^2 = 13.74$        $df = 9$        $\alpha = .05$

สมมุติฐานข้อที่สอง กล่าวว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา และพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการนั้นแตกต่างกัน ตามตาราง 13 จากการทดสอบทางสถิติ พบว่า ตัวแปรทั้งสองนี้ไม่เป็นอิสระจากกันตามระดับนัยสำคัญ .05 หรือมีความแตกต่างกันนั่นเอง ซึ่งเป็นการสอดคล้องกับสมมุติฐาน



ตาราง 13 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติจริงและที่ต้องการให้ปฏิบัติ

พฤติกรรมการ เป็นผู้นำที่ปฏิบัติจริง	พฤติกรรมการ เป็นผู้นำ ที่ต้องการ	พฤติกรรมเน้น กิจสัมพันธ์	พฤติกรรมเน้น มิตรสัมพันธ์	พฤติกรรมเน้นทั้ง กิจและมิตรสัมพันธ์	พฤติกรรมไม่เน้นทั้ง กิจและมิตรสัมพันธ์	รวม
พฤติกรรมเน้นกิจสัมพันธ์	38 (16.36)	26 (27.27)	79 (96.04)	0 (3.33)	143	
พฤติกรรมเน้นมิตรสัมพันธ์	4 (7.55)	35 (12.58)	27 (44.33)	0 (1.54)	66	
พฤติกรรมเน้นทั้งกิจและมิตรสัมพันธ์	4 (19.22)	8 (32.03)	156 (112.83)	0 (3.92)	168	
พฤติกรรมไม่เน้นทั้งสองด้าน	8 (10.87)	21 (18.11)	55 (63.80)	11 (2.21)	95	
รวม	54	90	317	11	472	

$\chi^2 = 172.88$        $df = 9$        $\alpha = .05$

สมมุติฐานข้อที่สามกล่าวว่า ขนาดของกลุ่มผู้ไ้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ตามตาราง 14 จากการทดสอบทางสถิติ พบว่า ตัวแปรทั้งสองนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 นั่นคือ ตัวแปรเกี่ยวกับขนาดของกลุ่มไม่มีความสัมพันธ์ หรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ ซึ่งเป็นขัดแย้งกับสมมุติฐาน



ตาราง 14 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของสัมพัทธ์ของผู้ได้บังคับบัญชา กับพฤติกรรมการยอมรับความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ

ขนาดของกลุ่ม	พฤติกรรมความเป็นผู้นำ กิจสัมพันธ์	พฤติกรรมเน้น มิตรสัมพันธ์	พฤติกรรมเน้น กิจและมิตรสัมพันธ์	พฤติกรรมไม่เน้น กิจและมิตรสัมพันธ์	รวม
1 - 5 คน	24 (27.69) (46.14)	48 (23.64)	161 (162.52)	9 (5.64)	242
6 - 10 คน	16 (14.19)	22 (83.28)	84 (56.41)	2 (1.96)	124
11 - 15 คน	12 (9.61)	16 (16.02)	56 (7.39)	0 (0.26)	84
16 - 20 คน	2 (1.26)	1 (2.10)	8 (7.39)	0 (0.26)	11
21 - 30 คน	0 (1.26)	3 (2.10)	8 (7.39)	0 (0.26)	11
รวม	54	90	317	11	472

$\chi^2 = 9.01$        $df = 9$        $\alpha = .05$

การสรุป การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การสรุป

การวิจัยนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลางในองค์การธุรกิจที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจ และยินดีร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับนักบริหารที่จะพัฒนาลักษณะความเป็นผู้นำ ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีในการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางในการพัฒนาบัณฑิตทางสาขาการบริหารธุรกิจ เพื่อให้มีความเป็นผู้นำที่ดี ภายใต้อสมมติฐานดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ
2. พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ปฏิบัติจริงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้เป็นจะแตกต่างกัน
3. ขนาดของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานร่วมกัน มีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ

กลุ่มตัวอย่าง ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารระดับต้นซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง เป็นกลุ่มตัวอย่าง 472 คนจากองค์การธุรกิจในแต่ละเขตของกรุงเทพมหานครเขตละ 1 แห่ง องค์การธุรกิจที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ตัวอย่างสำรวจความคิดเห็นในครั้งนี้ ได้แก่ องค์การธุรกิจที่เป็นสถาบันการเงิน อุตสาหกรรมโรงงาน ห้างสรรพสินค้า ธุรกิจการโรงแรมและรัฐวิสาหกิจ ซึ่งล้วนแต่เป็นประเภทธุรกิจที่มีความสำคัญต่อภาวะเศรษฐกิจของประเทศในปัจจุบัน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามสถาบันการเงิน 101 คนหรือร้อยละ 21.4 อุตสาหกรรมโรงงาน 109 คนหรือร้อยละ 23.1 ห้างสรรพสินค้า 89 คนหรือร้อยละ 18.9 ธุรกิจการโรงแรม 92 คนหรือร้อยละ 19.5 และรัฐวิสาหกิจ 81 คนหรือร้อยละ 17.1

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบสำรวจโดยอาศัยแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัว ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ซึ่งได้รวบรวมลักษณะต่าง ๆ ที่ผู้นำควรมีไว้ 15 ข้อ เพื่อให้ผู้ตอบเลือกพิจารณาความคิดเห็นในรูปมาตราส่วนประมาณค่า ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา โดยอาศัยแนวจากแบบสอบถาม Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ซึ่งเป็นผลงานของ K. Hemphill และ Alvin E. Coons แบบสอบถามนี้มี 20 ข้อ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ๆ ละ 10 ข้อ ได้แก่ กลุ่มกิจสัมพันธ์และกลุ่มมิตรสัมพันธ์ และประเมินพฤติกรรม 2 ครั้ง คือประเมินพฤติกรรมผู้บังคับบัญชาที่เป็นจริง และพฤติกรรมผู้บังคับบัญชาที่ต้องการให้ปฏิบัติ การประเมินนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบในรูปมาตราส่วนประมาณค่า แบบสอบถามนี้ได้มีการทดลองกลุ่มตัวอย่างที่เหลือไว้ 50 คน เพื่อหาข้อบกพร่องก่อนออกใช้จริง

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยได้ทำการติดต่อกับองค์การธุรกิจที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ตัวอย่างทั้งวิธีแบบทางการและไม่เป็นทางการ องค์การใดที่ตอบปฏิเสธก็จะคัดเลือกและติดต่อกับองค์การใหม่ต่อไปโดยพยายามจัดให้เป็นธุรกิจประเภทเดียวกัน เพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างจากแต่ละประเภทธุรกิจใกล้เคียงกัน

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้อาศัยหลักทางสถิติเข้าช่วย ดังนี้  
ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อวิเคราะห์แต่ละลักษณะและเรียงลำดับความสำคัญ

สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำซึ่งมี 2 กลุ่ม ๆ ละ 10 ข้อ และมีการประเมิน 2 ครั้งนั้น จะใช้การเปรียบเทียบคะแนนรวมของแต่ละกลุ่มกับค่าเฉลี่ยซึ่งคือ 20 คะแนน กลุ่มใดมีค่าเกินค่าเฉลี่ยจะมีค่าเป็นบวกและถ้าต่ำกว่าจะมีค่าเป็นลบ แบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับ

บัญชีจะนับ เอกกลุ่มที่มีค่าบวก เป็น เกณฑ์ ซึ่งถือว่าผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมเน้นในด้านนั้น ๆ

การทดสอบสมมุติฐานได้อาศัยการทดสอบไคสแควร์เข้าช่วย

### สรุปผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามเพศอยู่ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน โดยส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 20 - 29 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวนผู้มีประสบการณ์ตามอายุการทำงานจะไล่เลี่ยกันในช่วงต่ำกว่า 3 ปี และ 4-6 ปี โดยทั่วไปแล้วผู้ตอบแบบสอบถามมีความพอใจในการทำงานกับองค์กรที่ตนสังกัด และนิยมทำงานโดยอาศัยคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาเป็นแนวทาง
2. การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พบว่า ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ การเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และที่มีความสำคัญน้อยที่สุดคือ การมีฐานะทางสังคมและชื่อเสียงดี กับการเป็นผู้มีบุคลิกและหน้าตาดี ลักษณะอื่น ๆ ที่สำคัญรองลงมาตามลำดับ ได้แก่ การมีความรับผิดชอบสูง มีความยุติธรรมและศีลธรรม มีความกระตือรือร้นและตื่นตัวอยู่เสมอ รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสม เป็นผู้มีความมั่นใจและวิจาร์ญาณดี มีความมั่นใจในตนเอง มีความซื่อสัตย์ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น มีระเบียบวินัย คำนึงถึงความต้องการและผลประโยชน์ของลูกน้อง และมีความร่าเริง
3. การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้คะแนนสูงทั้งพฤติกรรมแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ซึ่งแสดงถึงความต้องการที่จะมีผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเน้นทั้งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์
4. การทดสอบสมมุติฐานสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามกับรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ พบว่า ตัวแปรทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์กันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งขัดแย้งกับข้อสมมุติฐานข้อที่หนึ่ง



ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติจริง และที่ต้อง การให้ปฏิบัติ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐาน ข้อที่สอง

ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชากับการกำหนดพฤติกรรมความเป็น ผู้นำของผู้บังคับบัญชา พบว่าไม่มีความสัมพันธ์ตามนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือตัวแปรเกี่ยว กับขนาดของกลุ่มผู้ร่วมงานไม่มีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการ ขัดแย้งกับสมมุติฐานข้อที่สาม

### การอภิปรายผล

#### 1. สถานภาพส่วนตัว

จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้านสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า จำนวนผู้ตอบเพศหญิงและชายอยู่ในอัตราส่วนใกล้เคียงกัน สิ่งที่น่าสังเกตคือ ตัวแปรระดับวุฒิการศึกษา ซึ่งจำนวนผู้มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรีมีอัตราส่วนใกล้เคียงกันมาก ซึ่ง ย่อมแสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษายังไม่ใช่ตัวกำหนดที่สำคัญต่อตำแหน่งหน้าที่

#### 2. ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

จากการวิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จะเห็นได้ว่าลักษณะ ที่สำคัญที่สุดของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ การมีความรู้ความสามารถ และที่สำคัญน้อยที่สุด ได้แก่ การ เป็นบุคคลที่มีฐานะทางสังคมและชื่อเสียงดี กับการมีบุคลิกและหน้าตาดี ซึ่งในปัจจุบันได้มีนักธุรกิจ จำนวนมากที่ยังมีความเชื่อเกี่ยวกับลักษณะในข้อหลัง และพยายามทำตนให้เป็นที่สังคมยอมรับ จนกระทั่งมองข้ามลักษณะอื่นที่สำคัญ

#### 3 พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา

จากการวิเคราะห์เกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพอใจในผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมมุ่งทั้งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ หรืออีกนัยหนึ่งคือมีการ

ปกครองแบบอัตตาธิปไตยและประชาธิปไตยปนกัน ทั้งนี้ผลการสำรวจยังพบว่า ในสภาพเป็นจริงนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะเน้น เฉพาะด้านกิจสัมพันธ์ หรือไม่ก็มุ่งทั้งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์พร้อมกัน ความพอใจในผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมมุ่งทั้งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์นั้น เป็นการแสดงให้เห็นถึงการ เป็นผู้มีความรับผิดชอบและประสงค์ที่จะให้การปฏิบัติงาน เป็นไปตามความมุ่งหมายของผู้บังคับบัญชาคั้งขึ้นสิ่งที่ยุ้บริหารควรจะตระหนัก คือการวางตน เน้นพฤติกรรมทั้งสองด้าน เพื่อก่อให้เกิดความพอใจแก่ผู้บังคับบัญชามากที่สุด นั่นคือมุ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินงาน ตามระเบียบแบบแผนขององค์การ เน้นการติดต่อสื่อสารที่เป็นระเบียบและวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ตามขั้นตอน ในขณะที่เดียวกันก็มีการ เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร การไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน เป็นต้น อันเป็นการสอดคล้องกับหลักการของความสำเร็จในการ เป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพของผู้บังคับบัญชา

#### 4. การทดสอบสมมุติฐาน

จากการทดสอบทางสถิติ พบว่าสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามกับรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ ไม่มีความสัมพันธ์กันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 หมายความว่าสถานภาพส่วนตัวไม่มีอิทธิพลต่อทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องนี้ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วทัศนคติของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันและพัฒนาสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับตน ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับต้นมีความสนใจในพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยไม่มีข้อจำกัดทางด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ระดับความพอใจและทัศนคติในการทำงาน

การทดสอบทางสถิติพบว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติจริงและที่ต้องการให้ปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เป็นการแสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งของกลุ่มซึ่งมีความต้องการหรือผลประโยชน์ไม่ตรงกันอัน เป็นหลักความจริง

การทดสอบทางสถิติพบว่า ขนาดของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานร่วมกันไม่มีอิทธิพลต่อการกำหนดแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่

อย่างไร ซึ่งขัดแย้งกับข้อสรุปของ White และ Lippitt ที่ว่า ถ้าขนาดของกลุ่มใหญ่ ผู้ได้บังคับบัญชาจะพอใจต่อการปกครองที่มุ่งงานเป็นสำคัญ และในขณะที่ขนาดของกลุ่มเล็กนั้น ผู้ได้บังคับบัญชาพอใจต่อการมุ่งสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน แต่จากการวิจัยนี้ พฤติกรรมผู้บังคับบัญชาที่เน้นทั้งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ยังเป็นที่ต้องการแม้ว่าขนาดของกลุ่มจะใหญ่ขึ้น

### ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยนี้ ได้ชี้ให้ผู้บริหารเห็นถึงลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา และแนวทางปฏิบัติในการสร้างความพอใจรวมทั้งบรรยากาศการทำงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

อย่างไรก็ดี การวิจัยนี้ยังมีข้อจำกัดคือการศึกษาเฉพาะลักษณะผู้นำกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำมองในแง่กิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ โดยมิได้ทำการสำรวจเพื่อหารูปแบบความเป็นผู้นำในด้านการใช้อำนาจแต่อย่างใด เพียงแต่อาศัยผลการศึกษาเดิมที่สรุปให้เห็นว่า การปกครองแบบอัตตาธิปไตยและประชาธิปไตยนั้นเป็นแบบการปกครองที่ใช้ดำเนินการสำหรับผู้บังคับบัญชาที่เน้นทางด้านงานหรือกิจสัมพันธ์และเน้นด้านคนหรือมิตรสัมพันธ์ ในการวิจัยเรื่องนี้ในครั้งต่อไป จึงน่าจะศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำโดยพิจารณาจากการใช้อำนาจหน้าที่



## บรรณานุกรม

- ขวัญใจ อังตระกูล และคนอื่น ๆ การจัดการ กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ 2528
- อัครศักดิ์ หมั่นจักร์ และศรีสง่า กรรณสูต จิตวิทยาธุรกิจ กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์  
โตมทอง 2524
- บรรจบ เนียมมณี หลักการบริหาร กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน  
2523
- พรรณี ประเสริฐวงศ์ และวีรนาถ มานะกิจ การจัดองค์การและการบริหาร กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2527
- สมพงศ์ เกษมสิน การบริหาร กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช 2522
- สมัยศ นาวิการ การบริหารธุรกิจ กรุงเทพมหานคร : หจก. บรรณกิจเทรดดิ้ง 2525
- \_\_\_\_\_ การบริหารระดับหัวหน้างานและผู้จัดการแผนก กรุงเทพมหานคร :  
อักษรพิทยา 2524
- สุเมธ เคียววิศเรศ พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา กรุงเทพมหานคร : รุ่งวัฒนาการพิมพ์ 2527
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ แบบของการเป็นผู้นำ พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
พิษณุโลก 2522
- อุดมศิลป์ สำราญอาคม ศิลปินผู้นำในองค์การ กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ 2528
- Bedeian, Arthur G. Management. New York : CBS College Publishing, 1986.
- Blake, Robert R., and Mouton, Jane S. The Versatile Manager : A Grid  
Profile. Illinois : Dow Jones - Irwin, 1980.

Clover, Vernon T., and Balsley, Howard L. Business Research Methods.

Ohio : Grid Publishing, Inc., 1979.

Cribbin, James J. Leadership-Strategies for Organizational

Effectiveness. New York : Amacom , 1981.

Fiedler, Fred E.; Chemer, Martin M. and Mahar, Linda. Improving

Leadership Effectiveness - The Leader Match Concept. New York :

John Wiley & Son, 1977.

Hollander, Edwin P. Leadership Dynamics : A Practical Guide to

Effective Relationship. New York : The Free Press, 1978.

Imudo, Louis "What It Takes to Be A Leader." In Leadership on the

Job, PP. 3-10. Edited by William K. Fallon. New York :

Amacom, 1981.

Johnson, Richard A., et. al. Management System and Society : An

Introduction. California : Goodyear Publishing Company, Inc.,

1976.

Kay, Emanuel. The Crisis in Middle Management. New York : Amacom,

1974.

Leedy, Paul D. Practical Research : Planning and Design. New York :

MacMillan Publishing Co., Inc., 1980.

Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and

Research. New York : The Free Press, 1974.

Uyterhoeven, Hugo E. R. "General Manager in the Middle." In

Executive Success - Making it in Management, PP. 345 - 359 .

Edited by Eliza G. C. Collins. New York : John Wiley & Sons,  
Inc., 1983.







แบบสำรวจ  
ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะ  
ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรธุรกิจ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

1 พฤษภาคม 2529

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด

ตามที่ทบวงมหาวิทยาลัยร่วมกับมหาวิทยาลัยกรุงเทพได้อนุมัติทุนอุดหนุนวิจัยเรื่อง "ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์การธุรกิจ" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบรูปแบบลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์การธุรกิจที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาพอใจ และยินดีร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

เพื่อให้การวิจัยบรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว คณะผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านช่วยตอบแบบสอบถาม ทั้งนี้ คณะผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะนำมาใช้เพื่อประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น

คณะผู้วิจัยหวังในความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(น.ส.สมใจ เฉลิวงศาเวช)

หัวหน้าคณะผู้วิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อ

ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์การธุรกิจ

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็น หรือความรู้สึกของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ในเรื่องเกี่ยวกับลักษณะของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ตนคาดหวังจะให้ปฏิบัติ ในฐานะเป็นผู้นำของกลุ่ม

ลักษณะของผู้นำ เป็นการศึกษาผู้บังคับบัญชา ในด้านความสามารถ การบรรลุความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ฐานะทางสังคมและการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์

พฤติกรรมของผู้นำ เป็นการศึกษาการปฏิบัติตนของผู้บังคับบัญชา ในขณะที่กำลังสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจเป็นในลักษณะมุ่งงาน คือให้ความสำคัญกับการสร้างรูปแบบขององค์การ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนวิธีและระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ดี หรืออีกลักษณะหนึ่งคือ พฤติกรรมที่เป็นมิตรภาพ ความไว้วางใจระหว่างกัน และความอบอุ่นที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ความเห็นเกี่ยวกับลักษณะของผู้บังคับบัญชาในฐานะเป็นผู้นำ
- ตอนที่ 3 ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตนของผู้บังคับบัญชาตามความเป็นจริง และที่คาดหวังให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติ

## ตอนที่ 1

## ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

การพิจารณาเลือกตอบ

โปรดตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย  ล้อมรอบตัวเลขหน้าข้อความที่เกี่ยวข้องกับท่านตามความเป็นจริงมากที่สุด

## 1. เพศ

1. ชาย
2. หญิง

1

## 2. อายุ

1. 20 - 29 ปี
2. 30 - 39 ปี
3. 40 - 49 ปี
4. 50 ปีขึ้นไป

2

## 3. การศึกษา

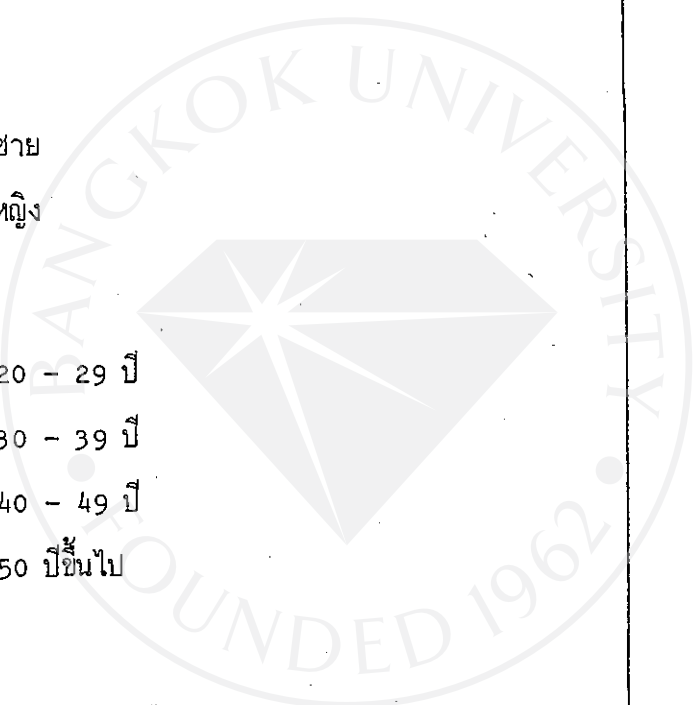
1. อนุปริญญา หรือ ปวท.
2. ระดับปริญญาตรี
3. ระดับปริญญาโท
4. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

3

## 4. ประเภทของธุรกิจที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน

1. สถาบันการเงิน
2. อุตสาหกรรมโรงงาน

4



สำหรับผู้วิจัย

3. ห้างสรรพสินค้า
4. ธุรกิจโรงแรม
5. รัฐวิสาหกิจ

5. ท่านเคยทำงานที่อื่นก่อนเข้าทำงานที่องค์การนี้หรือไม่

1. เคย
2. ไม่เคย

5

6. ประสบการณ์การทำงานตั้งแต่แรกเริ่มประกอบอาชีพจนถึงปัจจุบัน

1. 0 - 3 ปี
2. 4 - 6 ปี
3. 7 - 9 ปี
4. 10 ปีขึ้นไป

6

7. ขณะนี้ท่านดำรงตำแหน่ง

1. หัวหน้าหน่วย
2. หัวหน้าแผนก
3. หัวหน้าคนงาน
4. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

7

8. จำนวนผู้ที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งระดับเดียวกับท่านและขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน

1. 1 - 5 คน
2. 6 - 10 คน
3. 10 - 15 คน
4. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

8

สำหรับผู้วิจัย

9 ความรู้สึกของท่านต่อการทำงานในองค์กรนี้

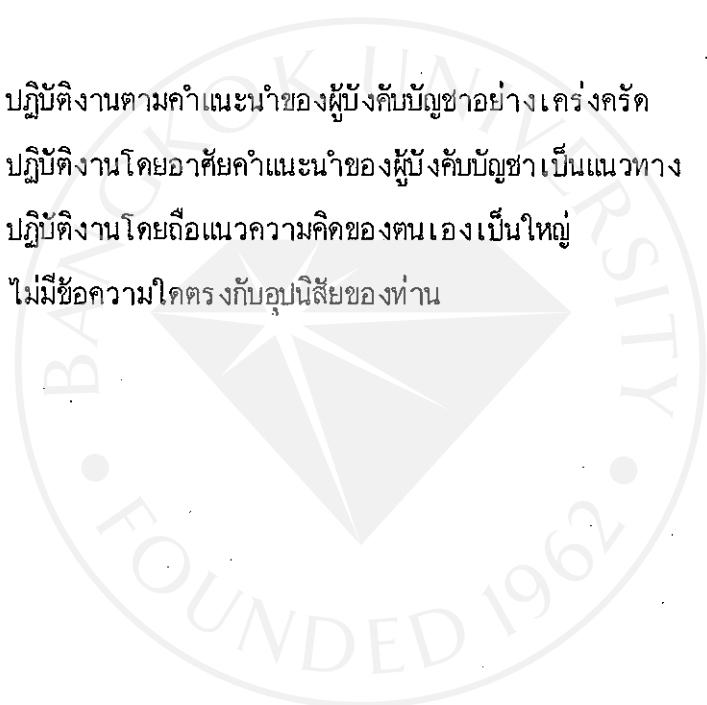
1. พอใจ
2. ไม่พอใจ
3. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

9

10. ข้อความต่อไปนี้ ข้อใดที่ตรงกับอุปนิสัยหรือทัศนคติในการทำงานของท่านมากที่สุด

1. ปฏิบัติงานตามคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด
2. ปฏิบัติงานโดยอาศัยคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาเป็นแนวทาง
3. ปฏิบัติงานโดยถือแนวความคิดของตนเองเป็นใหญ่
4. ไม่มีข้อความใดตรงกับอุปนิสัยของท่าน

10



## ตอนที่ 2

ความเห็นเกี่ยวกับลักษณะของผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้นำ

การพิจารณาเลือกตอบ

แบบสอบถามตอนนี้จะเป็นการถามความเห็นเกี่ยวกับลักษณะของผู้บังคับบัญชาในฐานะเป็นผู้นำโดยคณะผู้วิจัยได้รวบรวมลักษณะต่าง ๆ ที่ผู้นำควรมีไว้ ขอให้ท่านพิจารณาลักษณะผู้นำต่าง ๆ เหล่านี้ว่ามีความสำคัญต่อท่านอย่างไร โดยทำเครื่องหมาย ○ ล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับความเห็นหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ลักษณะของผู้นำ	ความคิดเห็นต่อลักษณะของผู้นำ					สำหรับผู้วิจัย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
1. หัวหน้าต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 1
2. หัวหน้าต้องมีความกระตือรือร้นและตื่นตัวอยู่เสมอ	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 2
3. หัวหน้าต้องรู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสม	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 3
4. หัวหน้าต้องเป็นผู้มีเชาวน์และวิจารณ์ญาติ	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 4
5. หัวหน้าต้องมีความรับผิดชอบสูง	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 5
6. หัวหน้าต้องเป็นผู้มีความมั่นใจในตนเอง	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 6

ลักษณะของผู้นำ	ความคิดเห็นต่อลักษณะ ของผู้นำ				ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง		
7. หัวหน้าต้องยอมให้ความ ร่วมกับผู้อื่น	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 7
8. หัวหน้าต้องมีความร่าเริง มองทุกอย่างในแง่ดี	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 8
9. หัวหน้าต้องมีฐานะทางสังคม และชื่อเสียงดี	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 9
10. หัวหน้าต้อง เป็นบุคคลที่มี บุคลิกและหน้าตาดี	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 10
11. หัวหน้าต้องมีความซื่อสัตย์	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 11
12. หัวหน้าต้องมีสภาพจิตดี	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 12
13. หัวหน้าต้องมีความยุติธรรม และศีลธรรม	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 13
14. หัวหน้าต้องเป็นผู้มีระเบียบ วินัย	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 14
15. หัวหน้าต้องคำนึงถึงความ ต้องการและผลประโยชน์ ของกลุ่มน้อง	5	4	3	2	1	<input type="checkbox"/> 15



## ตอนที่ 3

## ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมและแบบของผู้นำ

การพิจารณาเลือกตอบ

แบบสอบถามตอนนี้จะเป็นการสอบถามถึงการปฏิบัติตนของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะครอบคลุม 2 กรณี คือ

1. ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติจริงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ขอให้ท่านพิจารณาข้อความแสดงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาของท่านในแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ○ ล้อมรอบตัวเลขที่แสดงความถี่ของการเกิดขึ้นจริงในช่อง "ปฏิบัติจริง" และทำเครื่องหมาย ○ ล้อมรอบตัวเลขที่แสดงความถี่ของการเกิดพฤติกรรมนั้น ๆ ตามที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการในช่อง "ต้องการให้ปฏิบัติ"

กรุณาตอบทั้ง 2 กรณี และทุกข้อ

ข้อความ	ความเห็น	เกิดขึ้น	เกิดขึ้น	เกิดขึ้น	เกิดขึ้น	ไม่เคย	สำหรับ ผู้วิจัย
		เสมอ	บ่อย ๆ	บางครั้ง	ครั้ง คราว	เกิดเลย	
1. หัวหน้าบริหารงานอย่าง เคร่งครัดและเฉียบขาด	ปฏิบัติจริง	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 1
	ต้องการให้ปฏิบัติ	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 2
2. หัวหน้าจะคำทำงานที่ ไม่ได้ผล	ปฏิบัติจริง	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 3
	ต้องการให้ปฏิบัติ	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 4

ข้อความ	ความเห็น	เกิดขึ้น	เกิดขึ้น	เกิดขึ้น	เกิดขึ้น	ไม่เคย	สำหรับ ผู้วิจัย
		เสมอ	บ่อย ๆ	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	เกิดเลย	
3. หัวหน้าสั่งการโดยไม่ให้ ผู้ใดโต้แย้ง	ปฏิบัติจริง	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 5
	ต้องการให้ปฏิบัติ	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 6
4. หัวหน้ารักษามาตรฐาน การทำงาน	ปฏิบัติจริง	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 7
	ต้องการให้ปฏิบัติ	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 8
5. หัวหน้าเน้นเรื่องการทำ งานให้ทันกำหนด	ปฏิบัติจริง	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 9
	ต้องการให้ปฏิบัติ	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 10
6. หัวหน้าส่งเสริมให้ลูกน้อง ทำงานอย่างมีระเบียบ แบบแผนเดียวกัน	ปฏิบัติจริง	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 11
	ต้องการให้ปฏิบัติ	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 12
7. หัวหน้าชี้แจงให้ลูกน้อง เข้าใจหน้าที่และความ รับผิดชอบของทุกคนที่มี ต่อกิจการ	ปฏิบัติจริง	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 13
	ต้องการให้ปฏิบัติ	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 14
8. หัวหน้าขอร้องให้ลูกน้อง ปฏิบัติงานตามกฎข้อบังคับ	ปฏิบัติจริง	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 15
	ต้องการให้ปฏิบัติ	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 16

ข้อความ	ความเห็น	เกิดขึ้น	เกิดขึ้น	เกิดขึ้น	เกิดขึ้น	ไม่เคย	สำหรับ ผู้วิจัย
		เสมอ	บ่อย ๆ	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	เกิดเลย	
9. หัวหน้าหมั้นตรวจตราดูแล ให้ลูกน้องทำงานโดยใช้ ความสามารถเต็มที่	ปฏิบัติจริง	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 17
	ต้องการให้ปฏิบัติ	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 18
10. หัวหน้าหมั้นตรวจตราดูแล ให้ลูกน้องทำงานประสาน งานกัน	ปฏิบัติจริง	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 19
	ต้องการให้ปฏิบัติ	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 20
11. หัวหน้าเอาใจใส่ช่วย เหลือเรื่องส่วนตัวของ ลูกน้อง	ปฏิบัติจริง	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 21
	ต้องการให้ปฏิบัติ	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 22
12. หัวหน้าทำให้ลูกน้องรู้สึก อบอุ่นและอำนวยความสะดวก สะดวกในการทำงาน	ปฏิบัติจริง	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 23
	ต้องการให้ปฏิบัติ	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 24
13. หัวหน้าเป็นบุคคลที่ลูกน้อง เข้าใจง่าย	ปฏิบัติจริง	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 25
	ต้องการให้ปฏิบัติ	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 26
14. หัวหน้าจะอธิบายเหตุผล ในการบริหารงานของตน	ปฏิบัติจริง	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 27
	ต้องการให้ปฏิบัติ	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 28

ข้อความ	ความเห็น	เกิดขึ้น	เกิดขึ้น	เกิดขึ้น	เกิดขึ้น	ไม่เคย	สำหรับ ผู้วิจัย
		เสมอ	บ่อย ๆ	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	เกิดเลย	
15. หัวหน้าคอยจัดหาวัสดุ การให้แก่ลูกน้อง	ปฏิบัติจริง	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 29
	ต้องการให้ปฏิบัติ	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 30
16. หัวหน้ายอมรับความเห็น ใหม่ ๆ	ปฏิบัติจริง	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 31
	ต้องการให้ปฏิบัติ	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 32
17. หัวหน้าปฏิบัติตนต่อลูกน้อง เสมือนอยู่ในสถานะ เดียวกัน	ปฏิบัติจริง	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 33
	ต้องการให้ปฏิบัติ	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 34
18. หัวหน้าเป็นกันเองและ พวง่าย	ปฏิบัติจริง	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 35
	ต้องการให้ปฏิบัติ	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 36
19. หัวหน้าทำงานโดยปรึกษา กับลูกน้อง	ปฏิบัติจริง	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 37
	ต้องการให้ปฏิบัติ	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 38
20. หัวหน้านำข้อเสนอแนะ ของลูกน้องมาใช้ในการ บริหารงาน	ปฏิบัติจริง	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 39
	ต้องการให้ปฏิบัติ	4	3	2	1	0	<input type="checkbox"/> 40