



ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับระบบการบริหาร
ในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

เกษิณี สุคันธารุณ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ.2542

ISBN 974-281-330-2

**THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADER BEHAVIOR AND
ORGANIZATIONAL MANAGEMENT SYSTEMS
IN AIRPORTS AUTHORITY OF THAILAND**

KESINEE SUCANTHARUNA

A Thesis Submitted In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Business Administration

Department of Business Administration

Graduate School Dhurakijpundit University

1999

ISBN 974-281-330-2



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับระบบการบริหารในการทำอากาศยาน
แห่งประเทศไทย

โดย นางเกษณี สุคันธารุณ

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คร.รังสีมา ไอรಾವันวัฒน์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

..... ประธานกรรมการ
(คร.อติลลา พงศ์ยหส์)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(คร.รังสีมา ไอรಾವันวัฒน์)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
(คร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์)

..... กรรมการ

..... กรรมการผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย
(รศ.สมจิตร ส่วนจำเริญ)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(คร.พรพันธุ์ พาลุสุข)

วันที่ 15 เดือน พฤษภาคม

พ.ศ. 2542

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากการแนะนำช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ดร.รังสิมา ไอรำวัฒนวัฒน์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำแนะนำปรึกษาในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ อย่างดีที่สุด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณของอาจารย์เป็นอย่างมาก จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ทวีป พรหมอยู่ แห่งสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา ที่ให้ความอนุเคราะห์ในด้านการประมวลผลข้อมูล และผู้มีส่วนร่วมในการตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานของการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

สุดท้ายได้แก่ พี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ ของผู้วิจัยที่มีส่วนในการให้กำลังใจและสนับสนุนผู้วิจัย จนบรรลุผลสำเร็จในการวิจัยครั้งนี้

เกษิณี สุคันธารุณ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ค
บทที่	
1. บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
2. แนวความคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ.....	13
แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการบริหารองค์การ.....	40
ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	50
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	50
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	51
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	51
การทดสอบแบบสอบถาม.....	54
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	54

	หน้า
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของ ผู้ตอบแบบสอบถาม.....	57
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์รูปแบบพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย.....	58
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์รูปแบบระบบการบริหารองค์การ ของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย.....	61
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหารกับระบบการบริหารองค์การ ในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย.....	64
5. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	66
สรุปผลการวิจัย.....	66
การอภิปรายผล.....	67
ข้อเสนอแนะ.....	72
บรรณานุกรม.....	74
ภาคผนวก.....	78
ประวัติผู้เขียน.....	96

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. เกณฑ์การแปลความหมายของแบบพฤติกรรมผู้นำ.....	52
2. จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล...	57
3. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์.....	58
4. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน.....	59
5. ร้อยละและจำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามพฤติกรรมผู้นำ.....	60
6. คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม มิติขององค์การ.....	61
7. จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระบบการบริหาร องค์การ.....	61
8. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับระบบการบริการ องค์การ.....	64

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1. ความสัมพันธ์ของมิติพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์กับมุ่งงาน.....	35
2. กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	50

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับระบบการบริหาร ในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย
ชื่อนักศึกษา	เกษิณี สุคันธารุณ
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร. รังสิมา ไอราวัฒน์วัฒน์
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ (วิชาเอกการจัดการและการบริหารองค์การ)
ปีการศึกษา	2541

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย รูปแบบของระบบการบริหารองค์การในการทำ
อากาศยานแห่งประเทศไทย และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
กับระบบการบริหารองค์การในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ประชากรเป้าหมาย
ของการวิจัยนี้ มุ่งศึกษาพนักงานการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย
พนักงานระดับบริหาร จำนวน 1,074 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 1,358 คน
รวมประชากรทั้งสิ้น 2,432 คน กลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random
Sampling) โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางสถิติไว้จำนวน 345 คน โดยให้
เกิดความคลาดเคลื่อนใน การสุ่มตัวอย่าง 5% เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม
ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบ
สอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้สึกรู้สึก ทักษะ ทักษะที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ
ของผู้บริหารในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถาม
เกี่ยวกับระบบการบริหารองค์การในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย โดยผู้วิจัย
ดำเนินการแจกและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง แบบสอบถามทั้งสิ้น 345 ฉบับ ได้รับคืน
และสามารถวิเคราะห์ได้ทั้ง 345 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์
ข้อมูล ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย
และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ Chi-Square ในการทดสอบ
สมมติฐานการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่ มีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธื์ต่ำและมุ่งงานต่ำ
2. ระบบการบริหารองค์การของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่ เป็นระบบการบริหารองค์การระบบที่ 2 - ระบบการบริหารแบบเผด็จการมีศิลป์ (System 2 - Benevolent Authoritative)
3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยมีความสัมพันธ์กับระบบการบริหารองค์การในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

Thesis Title	The Relationship between Leader Behavior and Organizational Management Systems in Airports Authority of Thailand
Name	Kesineer Suantharuna
Thesis Advisor	Dr. Rangsimai Airawanwat
Department	Business Administration (Organization Management and Administration)
Academic Year	1998

ABSTRACT

The objective of this research is to study the patterns of leader behavior of administrators in the Airports Authority of Thailand (AAT), patterns of AAT's organizational management systems and the relationship between the administrators' leader behavior and organizational management systems in the AAT. The research population was administrators and staff at AAT that consisted of 1,074 administrators and 1,358 operational staff, totaling for 2,432 staff. A simple random sampling technique was used with a 345 sample size and a 5% sampling error. The instrument to collect the data in this research was a questionnaire that consisted of 3 parts: respondent's status, patterns of leader behavior, and organizational management systems. Data collection was accomplished by direct distribution to each respondent with a rate of return for 100%. Data were analyzed by descriptive statistics using frequency, percentage, mean, and standard distribution; and inferential statistics--chi-square--for testing research hypothesis.

The results of this research indicated that most administrators of the AAT had the leader behavior of low consideration and low initiating structure. In addition, the most organization system the staff perceived that administrators

in the AAT used was system 2--Benevolent Authoritarian. Finally, this research found that there was a positively significant relationship between administrators' leader behavior and organizational management systems in the AAT.



บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งกล่าวได้ว่า การบริหารเป็นวิธีการ (means) ที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จก้าวหน้าในการบริหารใดๆ ก็ตาม ปัจจัยที่จะทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยนั้นก็คือ บุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ โดยเฉพาะผู้บริหาร การบริหารงานในองค์การจะประสบผลสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใดถือเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง หรือระดับสูง โดยทั่วไปแล้วความสำเร็จของการบริหารมักจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการ 3 ประเด็นต่อไปนี้ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538 : 23-24)

1. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Goals and Objectives) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน ตลอดจนปัญหาต่างๆ ที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ แล้วนำมาวางแผนกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบทิศทางของการปฏิบัติงาน หรือสิ่งที่ต้องการในอนาคตนั่นเอง
2. การกำหนดภารกิจและกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ (Tasks and Activities) หมายถึง ความสามารถในการคิดเพื่อพัฒนาทางเลือก กำหนดภารกิจ และกิจกรรมในการปฏิบัติงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภารกิจหลัก ภารกิจรอง หรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. การกำหนดคน (People) หมายถึง ความสามารถในการศึกษาและวิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงานของร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อประโยชน์ในการมอบหมายงาน การติดตามและควบคุมงาน ตลอดจนการวางแผนพัฒนาบุคคลขององค์การ

การที่ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการมีส่วนทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยนั้น จะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารในหน่วยงานนั้นว่าเป็นผู้สามารถใช้ความรู้ทางด้านการบริหาร มีความเป็นผู้นำ มีความยุติธรรม รู้จักการมอบอำนาจ มอบหมายงาน และกระจายอำนาจ เป็นที่ไว้วางใจและ การได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงานได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ แนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารองค์กรในแง่ของพฤติกรรมผู้นำที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดนั้น ได้แก่ แนวความคิดของ Halpin ที่ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ด้าน คือ (Halpin, 1966 : 86)

1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความสัมพันธ์ ความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ซึ่งมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างดี มีการติดต่อสื่อสารและวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจผู้ร่วมงาน มีความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง โดยพฤติกรรมของผู้นำแต่ละแบบมุ่งเน้นความสำคัญไม่เหมือนกัน

นอกจากนี้ความสำเร็จในการบริหารงานที่นอกเหนือจากการให้ความสำคัญกับผู้นำแล้ว น่าจะมีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อความสำเร็จที่น่าจะยกประเด็นขึ้นมาพิจารณาคือ ระบบการบริหารงานในองค์กรนั้นว่าจัดอยู่ในระบบใด มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จมากน้อยหรือไม่ ซึ่งนักวิชาการที่ศึกษาถึงเรื่องระบบองค์กร (System of Organization) คือ Rensis Likert ที่ได้แบ่งระบบการบริหารองค์กรออกเป็น 4 ระบบ คือ (บุญสิทธิ บัวบาน, 2526 : 40-41)

ระบบที่ 1 ระบบการบริหารแบบเผด็จการ (System 1-Exploitative Authoritative)

ระบบที่ 2 ระบบการบริหารแบบเผด็จการมีศิลป์ (System 2-Benevolent Authoritative)

ระบบที่ 3 ระบบการบริหารแบบปรึกษาหารือ (System 3-Consultative)

ระบบที่ 4 ระบบการบริหารแบบการมีส่วนร่วม (System 4-Participative Group)

การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย นับได้ว่าเป็นองค์การหนึ่งที่มีประสิทธิผลสำเร็จในการบริหารงาน โดยได้จัดตั้งขึ้นในรูปของรัฐวิสาหกิจอยู่ในความดูแลของกระทรวงคมนาคม ดำเนินกิจการตามที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2522 ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากรัฐสภาเมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2522 และประกาศในราชกิจจานุเบกษาฉบับพิเศษเล่มที่ 96 ตอนที่ 29 ลงวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ.2522 พระราชบัญญัตินี้ระบุให้จัดตั้ง “การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย” เรียกโดยย่อว่า “ทอท.” ใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า “AIRPORTS AUTHORITY OF THAILAND” หรือ “AAT” และให้การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย เป็นนิติบุคคล มีวัตถุประสงค์ในการประกอบการส่งเสริมกิจการการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย รวมถึงการสำรวจ วางแผน ออกแบบ สร้าง และปรับปรุงทำอากาศยานและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับทำอากาศยาน และให้โอนกิจการทรัพย์สิน สิทธิ หนี้สิน ตลอดจนงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับทำอากาศยานกรุงเทพ ของกรมการบินพลเรือน กองทัพอากาศ และกรมการบินพาณิชย์ กระทรวงคมนาคม ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทำอากาศยานกรุงเทพ มาเป็นของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย รวมทั้งให้โอนข้าราชการหรือลูกจ้างของกรมการบินพลเรือน เป็นพนักงานหรือลูกจ้างของทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

การบริหารงานของทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย คณะกรรมการการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะรัฐมนตรี มีอำนาจหน้าที่ในการวางนโยบายและควบคุมดูแลกิจการของทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

อันประกอบด้วยประธานกรรมการหนึ่งคน ผู้แทนกระทรวงการคลังหนึ่งคน ผู้แทนกระทรวงคมนาคมหนึ่งคน ผู้แทนกองทัพบกหนึ่งคน ผู้แทนกองทัพเรือหนึ่งคน ผู้แทนกรมตำรวจหนึ่งคน และกรรมการอื่นอีกไม่เกินเจ็ดคน มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปี ทั้งนี้ไม่รวมผู้ว่าการการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง คณะกรรมการเป็นผู้แต่งตั้งผู้ว่าการ โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี ผู้ว่าการมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี ต้องมีสัญชาติไทย เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจการบินและการทำอากาศยาน ไม่มีส่วนได้เสียในกิจการที่กระทำกับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ไม่ว่าโดยตรงหรือทางอ้อม ส่วนการแต่งตั้งรองผู้ว่าการ ให้ผู้ว่าการมีอำนาจแต่งตั้ง โดยเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

ปัจจุบันการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ได้กำหนดการจัดหน่วยงานแบ่งออกเป็น 6 สำนัก 8 ฝ่าย 4 ทำอากาศยาน ดังนี้

1. สำนักผู้ว่าการ สำนักตรวจสอบ สำนักแพทย์ สำนักพัฒนาทำอากาศยาน สำนักบริการคอมพิวเตอร์ สำนักจัดการและพัฒนารัฐกิจ
2. ฝ่ายธุรการ ฝ่ายแผนงาน ฝ่ายบุคคล ฝ่ายการเงิน ฝ่ายพัสดุ ฝ่ายบำรุงรักษา ฝ่ายไฟฟ้าและเครื่องกล ฝ่ายสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์
3. ทำอากาศยานกรุงเทพ ทำอากาศยานเชียงใหม่ ทำอากาศยานหาดใหญ่ ทำอากาศยานภูเก็ต

การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีภารกิจในการจัดตั้งสนามบินหรือที่ขึ้นลงชั่วคราวของอากาศยาน จัดตั้งเครื่องอำนวยความสะดวกในการเดินอากาศ การให้บริการช่างอากาศ การให้บริการต่างๆ เกี่ยวกับอากาศยาน ผู้ประจำหน้าที่สินค้า พัสดุภัณฑ์ ผู้โดยสารและลูกจ้างของผู้ประกอบธุรกิจในการเดินอากาศ รวมตลอดถึงการให้บริการหรือสิ่งอำนวยความสะดวก อันเกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับกิจการดังกล่าว

งานด้านบริการของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย แบ่งเป็น 3 ประเภท
คือ

1. ผู้โดยสาร จัดสร้างอาคารพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้
โดยสาร รวมทั้งจัดการด้านมาตรการการรักษาความปลอดภัยให้แก่ผู้โดยสารและ
อากาศยาน
2. อากาศยานบริษัทสายการบินและผู้ประกอบการ รับผิดชอบงานควบคุม
ลานจอดอากาศยานและงานพิธีการบิน จัดอาคารสถานที่ให้แก่บริษัทสายการบิน
และผู้ประกอบการ เพื่อจัดเป็นสำนักงานสถานที่เก็บและบำรุงรักษาเครื่องมือที่ใช้ปฏิบัติ
ภาคพื้นดิน
3. คลังสินค้า จัดอาคารสถานที่ และพื้นที่สำหรับประกอบกิจการ คลังสินค้า
และพัสดุภัณฑ์

การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย บริหารงานโดยมีการแบ่งกลุ่มของหน่วย
งานเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ ได้แก่ ส่วนงานบริหาร และส่วนงานปฏิบัติการ ส่วนงานบริหาร
ได้แก่ สำนักและฝ่ายต่างๆ ส่วนงานปฏิบัติการ ได้แก่ ทำอากาศยานกรุงเทพ
ทำอากาศยานเชียงใหม่ ทำอากาศยานหาดใหญ่ ทำอากาศยานภูเก็ต ณ วันที่
30 กันยายน 2541 การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีจำนวนพนักงานและลูกจ้างประจำ
รวมทั้งสิ้น 2,834 คน จำแนกเป็นพนักงาน จำนวน 2,432 คน ลูกจ้างประจำ 402 คน
ในจำนวนทั้งหมดนี้จำแนกเป็นพนักงานส่วนงานบริหาร 1,074 คน ส่วนงานปฏิบัติการ
1,358 คน รวมทั้งแบ่งกลุ่มตำแหน่งงานออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. กลุ่มบริหารและช่วยบริหาร หมายถึง กลุ่มตำแหน่งงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการ
การบริหารและกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ การวางแผน การบังคับบัญชา การอำนวยความสะดวก
ในหน่วยงาน รวมถึงตำแหน่งหน้าที่ที่ทำหน้าที่ช่วยบริหารจัดการ ช่วยกำหนดนโยบาย
การตัดสินใจ วางแผน ช่วยอำนวยความสะดวก ช่วยบังคับบัญชาแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน ได้แก่
หัวหน้างาน รองผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการกอง รองผู้อำนวยการฝ่าย รองผู้อำนวยการ
สำนัก ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการทำอากาศยาน ผู้อำนวยการ
ทำอากาศยาน ผู้ช่วยผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ ผู้ว่าการ

2. กลุ่มชำนาญงาน หมายถึง กลุ่มตำแหน่งงานชำนาญการที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ การให้คำปรึกษาในงานที่มีลักษณะเฉพาะทางวิชาการ ที่มีขอบเขตของงานกว้างขวาง มีความยุ่งยากซับซ้อนที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการ ประสบการณ์และความชำนาญเฉพาะบุคคลสูงมาก

3. กลุ่มดำเนินงาน หมายถึง กลุ่มตำแหน่งงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนทั้งในและนอกหน่วยงาน โดยปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นกรนำนโยบายของกลุ่มบริหารมาปฏิบัติ โดยเป็นงานประจำในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับหลักวิชาการ ทฤษฎี วิธีการ ปฏิบัติงานสาขาใดสาขาหนึ่ง

4. กลุ่มปฏิบัติการ หมายถึง กลุ่มตำแหน่งงานที่ทำหน้าที่บริการทั้งในและนอกหน่วยงาน โดยเป็นงานปฏิบัติการทั่วไปในสำนักงานหรืองานปฏิบัติการทางเทคนิค ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถ หรือมีลักษณะพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาชีพเฉพาะทาง หรือความรู้พื้นฐานในระดับที่ต่ำกว่าสายวิชาชีพ

การบริหารงานของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยดังรายละเอียดที่กล่าวมานี้สรุปได้ว่า การบริหารงานจะประกอบไปด้วยผู้บริหารในระดับต่างๆ ที่เป็นผู้รับผิดชอบต่อการดำเนินภารกิจให้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย และการที่รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งจะมีผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น จะต้องผ่านการประเมินผลรัฐวิสาหกิจประจำปีของกระทรวงการคลัง โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินสำหรับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยประการหนึ่งคือ การพิจารณาถึงคุณภาพของการบริหาร ซึ่งเกณฑ์การประเมินจะครอบคลุมถึงสิ่งต่อไปนี้ (การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย, 2539 : 10)

1. ความมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง
2. การทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ และการประสานงานกันภายในองค์กร
3. โครงสร้างองค์กรและการบริหารองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
4. ความกระชับและคล่องตัวของการดำเนินงาน
5. การบริหารด้านบุคลากรและความต่อเนื่องของการบริหารงาน

6. การจัดให้มีระบบและการปรับปรุงระบบการดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น การตลาด การผลิต การให้บริการ การควบคุม และตรวจสอบภายใน เป็นต้น

การที่การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย จะดำเนินการกิจได้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ การนี้องค์การจะสามารถปฏิบัติภารกิจต่างๆ ได้อย่างสมบูรณ์แบบตามศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ขึ้นอยู่กับการบริหารของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้วิจัยจึงเห็นว่าน่าจะได้มีการศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยนั้นว่า ได้มีพฤติกรรมผู้นำและระบบการบริหารในลักษณะใด โดยคำนึงถึงระบบการบริหารองค์การของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยในสภาพที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ว่ามีผลมาจากพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหรือไม่ อันจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับต่างๆ และพนักงานของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยต่อไป

จากสภาพปัญหาและความสำคัญของปัญหาดังที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย โดยยึดแบบพฤติกรรมผู้นำของ Halpin มาเป็นแบบอย่างในการศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของ Halpin นี้ เป็นการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ (Ohio State University) ได้ศึกษาไว้ ด้วยการใช้แบบ สอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) เหตุผลที่เลือกใช้แบบสอบถามนี้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ก็เนื่องจากการศึกษาที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร ซึ่งเป็นมาตรฐานว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานนั้นๆ จะต้องมีความประพฤติอย่างไร จึงจะได้ผลงานออกมาอย่างที่ความต้องการตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ได้เป็นการศึกษาทัศนคติของผู้บริหารว่าผู้บริหารที่ดีควรเป็นอย่างไร โดยได้นำมาศึกษาในลักษณะของความสัมพันธ์ กับระบบการบริหารองค์การของ Rensis Likert เพื่อศึกษาว่าพฤติกรรมของผู้บริหารและระบบการบริหารองค์การมีความสัมพันธ์กันหรือไม่อย่างไร ซึ่งจะได้นำไปสู่การพัฒนารูปแบบของพฤติกรรมที่เหมาะสม และระบบ

การบริหารองค์การที่ควรจะเป็น อันจะนำไปสู่การพัฒนาการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบของพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษารูปแบบของระบบการบริหารองค์การ ในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และระบบการบริหารองค์การในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากร ประชากรเป้าหมายของการวิจัยนี้ มุ่งศึกษาผู้บริหารระดับต้น และพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ปฏิบัติงานในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ในช่วงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2541 ถึง ธันวาคม พ.ศ. 2541 ซึ่งประกอบด้วยพนักงานระดับบริหาร จำนวน 1,074 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 1,358 คน รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 2,432 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้นำเอาประชากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นพนักงานของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย โดยประกอบด้วยผู้บริหารระดับต้นของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย และพนักงานที่อยู่ในระดับปฏิบัติการของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ซึ่งจะสามารถแสดงความรู้สึกรู้หรือรับรู้พฤติกรรมของผู้บริหารในระดับที่อยู่สูงขึ้นไปตามสายการบังคับบัญชา 1 ระดับขึ้นไปได้อย่างดี การสุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางสถิติ (Edwards, 1954 : 21) ไว้จำนวน 345 คน โดยกำหนดความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง 5% (โปรดดูรายละเอียดในภาคผนวก)

3. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ตัวแปรอิสระที่นำมาศึกษาครั้งนี้ คือ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย โดยใช้พฤติกรรมผู้นำตามแบบของ Halpin (1966 : 86) 2 ด้าน คือ

3.1 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Structure)

3.2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration)

จากพฤติกรรมผู้นำ 2 ประเภทนี้ นำมาจัดเป็นพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยได้เป็น 4 ประเภท คือ

ก. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานต่ำ

ข. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์สูง มุ่งงานต่ำ

ค. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานสูง

ง. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์สูง มุ่งงานสูง

4. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ตัวแปรตามคือ ระบบการบริหารองค์การในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย 4 ระบบ คือ

4.1 ระบบที่ 1 ระบบการบริหารแบบเผด็จการ (System 1-Exploitative Authoritative)

4.2 ระบบที่ 2 ระบบการบริหารแบบเผด็จการมีศิลป์ (System 2-Benevolent Authoritative)

4.3 ระบบที่ 3 ระบบการบริหารแบบปรึกษาหารือ (System 3-Consultative)

4.4 ระบบที่ 4 ระบบการบริหารแบบการมีส่วนร่วม (System 4-Participative Group)

สมมติฐานของการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับจากประสบการณ์ที่ผู้วิจัยได้ปฏิบัติงานอยู่ในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มาเป็นระยะเวลาานพอสมควร จึงสังเกตได้ว่าผู้บริหารได้มีพฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการกระทำที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงาน ประกอบกับพฤติกรรมที่

ผู้นำได้แสดงออกนั้น มีลักษณะของการร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารในระดับต่างๆ กับ พนักงานของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย จึงขอตั้งสมมติฐานในการวิจัยดังนี้

1. ผู้บริหารส่วนใหญ่ของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำมุ่งความสัมพันธ์สูง
2. ระบบการบริหารองค์การของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย เป็นระบบการบริหารแบบการมีส่วนร่วมสูงกว่าระบบอื่น
3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์กับระบบการบริหารองค์การของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม ซึ่งแสดงออกในการบริหารงาน และสามารถสังเกตเห็นได้โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความสัมพันธ์ความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ซึ่งมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างดี มีการติดต่อสื่อสารและวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจผู้ร่วมงานมีความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารนี้ ใช้เครื่องมือวัด คือแบบสอบถามวัดแบบ พฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ซึ่งปรับปรุงโดย รัตนา รุสิดานนท์ มาปรับใช้ (รัตนา รุสิดานนท์, 2538 : 33)

ระบบการบริหารองค์การ หมายถึง System 4 ตามแนวคิดของ Rensis Likert ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระบบ ดังนี้

ระบบการบริหารแบบเผด็จการ หมายถึง การที่ผู้บริหารตัดสินใจเพียงคนเดียว และสั่งการไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินงานตามที่ตัดสินใจไป โดยกำหนดมาตรฐานและวิธีการปฏิบัติงานไว้ตายตัว ถ้าปฏิบัติงานล้มเหลวจะถูกลงโทษ ผู้บริหารไว้วางใจหรือเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชา

ระบบการบริหารแบบเผด็จการมีศิลปะ หมายถึง ระบบที่ผู้บริหารยังคงสั่งการอยู่ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้าง มีความคล่องตัวบางอย่างในการปฏิบัติงานภายใต้ข้อจำกัดและระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายจะได้รับผลตอบแทน และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาอย่างระมัดระวัง

ระบบการบริหารแบบปรึกษาหารือ หมายถึง ระบบที่ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและสั่งการภายหลังจากปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเองที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ส่วนการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญจะทำโดยผู้บริหารระดับสูง ระบบนี้จะใช้ผลตอบแทนจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้บังคับบัญชา และผู้บริหารมีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ระบบการบริหารแบบการมีส่วนร่วม หมายถึง ระบบที่เป้าหมายและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับงานจะกระทำโดยกลุ่มในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากการใช้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจในการจูงใจแล้ว ผู้บริหารจะพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ความเกี่ยวพันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาด้วยความเป็นมิตรและความไว้วางใจ

ระบบการบริหารองค์การนี้ จะใช้เครื่องมือวัดที่ปรับปรุงจากแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบองค์การของ Rensis Likert มาใช้ โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 22 ข้อ (Likert, 1967 : 3-12)

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารระดับต้นของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย
พนักงาน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นพนักงานประจำของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. จะทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำ ที่มีผลต่อระบบการบริหารงานในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ซึ่งจะนำไปใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารองค์การที่เหมาะสมต่อการบริหารงานในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

2. การนำผลการวิจัยไปนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย เพื่อการพิจารณานำไปใช้เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งในการพิจารณาคัดเลือกและพัฒนาผู้บริหารระดับต่างๆ ให้เหมาะสมกับระบบการบริหารองค์การของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

บทที่ 2

แนวความคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ เป็นการนำเอาความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มาศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารองค์กร พฤติกรรมศาสตร์เป็นศาสตร์แขนงวิชาหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะเกี่ยวข้องโดยตรงกับปัจจัยด้านบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยด้านการบริหารที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ (พิมลจรรยา นามวัฒน์, 2526 : 95) ผู้นำหรือผู้บริหารก็นับว่าเป็นปัจจัยด้านบุคคล ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานของแต่ละหน่วยงาน การบริหารงานจะดำเนินไปด้วยดีบรรลุตามวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จก้าวหน้า จึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่สามารถทำให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน และสามารถโน้มน้าวจิตใจของผู้ร่วมงานให้ใช้ความสามารถให้เป็นประโยชน์ต่องานที่รับผิดชอบได้มากที่สุด เพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานนั้นๆ และการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จนั้นยังขึ้นอยู่กับระบบการบริหารงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

ในการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ตอน คือ

1. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ
2. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการบริหารองค์กร
3. ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในองค์กรนั้น จะเป็นการศึกษาถึงบทบาทหรือภาระหน้าที่ที่เป็นงานของผู้บริหาร คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้บริหาร และแบบของพฤติกรรมผู้นำซึ่งมีแนวความคิดต่างๆ ที่บรรดานักวิชาการได้ให้ไว้ดังนี้

ผู้นำหรือผู้บริหาร คือบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กรหรือหน่วยงาน ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ผู้นำจะต้องมีวิธีการชักจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามที่ผู้นำได้กำหนดไว้ให้ การอธิบายถึงผู้นำที่ดีและผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (ธงชัย สันติวงษ์, 2528 : 111) ได้อธิบายไว้ดังนี้

ผู้นำที่ดี จะแสดงออกโดยการยอมก้าวเข้ามารับผิดชอบและสนใจที่เข้าแก้ไข ปัญหาต่างๆ ให้ลุล่วงไปได้ พร้อมกันนั้นก็ต้องมีความสามารถเข้าใจถึงความต้องการของผู้ตามด้วย ดังนั้นผู้นำจึงเป็นผู้ที่นำเอาแผนงานมาปฏิบัติจนปรากฏเป็นผลสำเร็จตามต้องการ ซึ่งย่อมจะต้องสื่อความชี้แจงให้ผู้ร่วมงานทราบถึงแผน จุดมุ่งหมาย คอยกระตุ้นเตือนให้สมาชิกขยันขันแข็ง พยายามแก้ไขข้อขัดแย้งและที่สำคัญที่สุด คือ การจูงใจและชักจูงพฤติกรรมผู้ตามให้ทำงานตามแผนจนปรากฏเป็นผลสำเร็จ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือผู้นำที่สนใจคน โดยพยายามเข้าไปรับรู้ข้อปัญหาของลูกน้องที่กำลังประสบอยู่ และพยายามหยั่งความรู้สึกของผู้ตามที่มีต่อปัญหานั้น ตลอดจนความรู้สึกที่มีต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อสภาพแวดล้อมของงาน เพราะว่าการคุ้นเคยกับปัญหานั้น และความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานนี้ จะช่วยให้ผู้นำสามารถได้รับข่าวสารข้อมูลต่างๆ และสามารถนำไปใช้แก้ไขในการปรับพฤติกรรมการทำงานของผู้ตาม นอกจากนี้ความมั่นใจของกลุ่มที่มีต่อผู้นำและความศรัทธาเต็มใจที่จะปฏิบัติตามผู้นำ นับว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้นำมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ ให้ความคิดเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่เป็นงานของนักบริหารตามทัศนะดั้งเดิม นักวิชาการยุคดั้งเดิมต่างให้ความสนใจมานานแล้วว่า ภาระหน้าที่นักบริหารต้องทำจริงๆ คืออะไร ผู้บริหาร “ควรจะต้องทำอะไรบ้าง (What managers should do.)” ซึ่งข้อสรุปที่ตรงกันเป็นหลักใหญ่ต่างเห็นพ้องกันว่า มีงานที่ต้องทำใหญ่ๆ อยู่ 2 ด้าน คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2535 : 330)

1. การวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation) นั่นคือ ผู้บริหารควรต้องทำการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ และทำการตัดสินใจ เพื่อกำหนดขอบเขตกิจกรรมที่เป็นงานขององค์การ และจากนั้นก็ทำการแบ่งทรัพยากรต่างๆ เพื่อการทำงานตามกิจกรรมเหล่านั้น

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) นั่นคือการที่ ผู้บริหาร ต้องแปลความทางเลือกกลยุทธ์ออกมาเป็นแผนงาน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน แล้วนำมาจัดระบบ ตลอดจนปฏิบัติให้บรรลุตามที่ตั้งไว้ ดังเช่น การออกแบบงาน การออกแบบองค์การ จัดระบบจ่ายค่าตอบแทนและควบคุมการปฏิบัติ เป็นต้น

ภายในกรอบของงานที่ต้องทำทั้ง 2 ด้านข้างต้น นักวิชาการจะนำมาแยกแยะ ออกเป็นกระบวนการบริหารที่เข้าใจและยอมรับกันเป็นสากล คือ หน้าที่งานบริหารที่ถือว่าเป็นกระบวนการบริหาร 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม ซึ่งหน้าที่งานบริหารทั้ง 5 ประการ ต่างก็เป็นภารกิจที่มีอยู่จริง แต่ถ้าหากจะพิจารณามองลึกต่อไปว่าในความจริงแล้ว ผู้บริหารทำงานอะไรมากกว่าอะไรแล้ว ปัญหานี้ก็คงจะตอบได้ยาก นอกจากจะต้องหันไปพิจารณาใหม่ ว่าในสภาพที่ตรงตามความเป็นจริงนั้น นักบริหารกระทำอะไรบ้าง (What managers actually do at work.)

สำหรับการพิจารณาถึงแนวทางการบริหารที่เป็นจริงในทางปฏิบัติ ทำให้เห็นถึง “พฤติกรรมทางการบริหาร” (Managerial behavior) นักวิชาการชื่อ Henry Mintzberg (Andrew J. Dubrin and R. Duane Ireland, 1993 : 17-19) ได้ศึกษาการทำงานของผู้บริหารระดับสูง และสรุปให้เห็นถึงการบริหารที่นักบริหารจะต้องคอยรับรู้ และแก้ไขปัญหาที่ลูกน้องและเพื่อนร่วมงานนำมา และต้องใช้เวลาติดต่อกับคนฝ่ายอื่นๆ ทำให้มีการศึกษาถึงเรื่องการกำหนดบทบาท (Roles) ที่ผู้บริหารทั้งหลายใช้ในการทำงานจริงๆ ซึ่ง Mintzberg ได้กำหนดไว้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. บทบาทในด้านความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interpersonal Roles) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นมาจากการทำงานตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ของผู้บริหาร คือ บทบาทหัวหน้าพิธีการ บทบาทเป็นผู้นำ บทบาทเป็นคนกลางคอยประสานความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

2. บทบาทในด้านข้อมูล (Informational Roles) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นตามมา จากบทบาทกลุ่มแรกที่ต้องมีการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นๆ ประกอบด้วยบทบาทในการรวบรวมข้อมูล บทบาทในการกระจายหรือแจกจ่ายข้อมูล บทบาทในการให้ข้อมูล

3. บทบาทในด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) เป็นบทบาทที่ต่อเนื่องมาจากบทบาท 2 กลุ่มแรก มีผลทำให้เกิดบทบาทที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ 4 บทบาท คือ บทบาทเป็นผู้คิดริเริ่มกิจการ บทบาทของการเป็นนักแก้ปัญหา บทบาทของการเป็นผู้แบ่งสรรทรัพยากร และบทบาทของการเป็นผู้เจรจาข้อขัดแย้ง

ดิน ปรัชญพฤทธิ ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับบทบาททางการบริหารของผู้นำและผู้ตามที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา แบ่งออกได้เป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 4 ประเภท คือ บทบาทตามอำนาจหน้าที่ บทบาทของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บทบาทเกี่ยวกับข่าวสาร และบทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ ซึ่งมีลักษณะดังนี้ (ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2538 : 333-335)

1. บทบาทตามอำนาจหน้าที่ หมายถึง บทบาทของผู้นำที่มีอยู่ตามตัวบทกฎหมาย เป็นพิธีและหน้าที่ในการบริหารงานที่จะช่วยให้ผู้นำแสดงบทบาทเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และจะช่วยให้ผู้นำสามารถแสดงบทบาทที่เกี่ยวกับข่าวสารและการตัดสินใจต่อไปด้วย

2. บทบาทของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นบทบาทของผู้นำที่เป็นพิธีการผู้นำที่แท้จริงและผู้นำในฐานะที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้นำที่เป็นพิธีการจะสืบเนื่องมาจากการเป็นผู้นำตามบทบาทที่กำหนดไว้โดยตัวบทกฎหมาย บทบาทนี้เป็นบทบาทที่เป็นสัญลักษณ์ ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงในฐานะที่เป็นหัวหน้าของหน่วยงาน บทบาทของผู้นำที่แท้จริง รวมไปถึงการประสานประโยชน์ระหว่างความต้องการของหน่วยงานและของสมาชิกขององค์การเข้าด้วยกัน รวมทั้งการโน้มน้าวจิตใจ และการสื่อข้อความที่จะทำให้ผู้ตามเต็มใจปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มที่ ส่วนบทบาทของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้ประสานงาน นอกจากจะประสานประโยชน์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานแล้วยังต้องคำนึงถึงความต้องการ และความจำเป็นของบุคคลที่อยู่ภายนอกหน่วยงานด้วย

3. บทบาทที่เกี่ยวกับข่าวสาร แยกพิจารณาได้ 3 ประเด็น คือ บทบาทของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้คอยติดตามข่าวสาร ผู้เผยแพร่ข่าวสาร และโฆษกของหน่วยงาน ในฐานะที่มีบทบาทเกี่ยวกับผู้คอยติดตามข่าวสารนั้น ผู้นำจะต้องคอยติดตามและรวบรวมข่าวสารเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานของหน่วยงานของตน โดยผ่านทางสื่อสาร

มวลชน โทรทัศน์ การพบปะบุคคลทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ หรือการเดินทาง ออกไปเยี่ยมชมแหล่งข่าวสารเสียบก่อน ก่อนที่จะปล่อยข่าวออกไป ข่าวสารใดที่เป็นโทษ แก่การบริหารขององค์การผู้นำอาจจะเก็บเอาไว้ ส่วนข่าวสารใดที่เป็นประโยชน์แก่ หน่วยงาน ผู้นำอาจจะกระจายออกไปทั้งที่เป็นการ “รั่วข่าว” แบบเจตนาหรือไม่เจตนา ก็ได้ (backgrounder) ส่วนในฐานะที่มีบทบาทเป็นโฆษกของหน่วยงาน จะมีลักษณะ คล้ายคลึงกับบทบาทเกี่ยวกับเผยแพร่ข่าวสาร ยกเว้นเรื่องกลุ่มเป้าหมายของข่าว คือ ผู้ที่ อยู่ภายนอกหน่วยงานเท่านั้น

4. บทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ บทบาทของผู้นำจะต้องกล้าตัดสินใจหรือ กล้าเสี่ยง บทบาทเหล่านี้มี 4 ประเภท คือ บทบาทในการตัดสินใจในฐานะที่เป็น ผู้ประกอบการ ผู้แก้ปัญหาคความยุ่งยาก ผู้จัดสรรทรัพยากร และผู้เจรจาต่อรอง บทบาท การตัดสินใจในฐานะผู้ประกอบการ ผู้นำจะตัดสินใจประกอบธุรกิจทางด้านใดบ้าง ใน โอกาสใด ถ้าขาดสิ่งเหล่านี้ หน่วยงานก็จะขาดทิศทางในการดำเนินงาน บทบาทการ ตัดสินใจ ในฐานะผู้แก้ปัญหาคความยุ่งยากในสถานการณ์ที่หน่วยงานต้องประสบปัญหา ล่อแหลมอยู่นั้น ผู้ที่สามารถแก้ปัญหานั้นได้ก็คือ ผู้นำในหน่วยงานนั้น บทบาทการ ตัดสินใจในฐานะที่เป็นการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งรวมปัจจัยการเมืองเศรษฐกิจ สังคม และ เทคโนโลยี การตัดสินใจที่ว่า ใครได้อะไรมากน้อยเพียงใด เมื่อไร และอย่างไร ย่อม เป็นการแสดงให้เห็นว่า ผู้นำแต่ละกลุ่มมองบทบาทนี้อย่างไร ส่วนบทบาทการตัดสินใจ ในฐานะที่เป็นผู้เจรจาต่อรองนั้น กลุ่มผู้นำของหน่วยงานจะต้องแสดงบทบาทที่เป็น ผู้แทนของหน่วยงานอย่างเต็มที่ หลักที่สำคัญที่สุดก็คือ ในการเจรจาต่อรองใดๆ นั้น ควรให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุด และเสียเปรียบผู้อื่นน้อยที่สุด

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ และคณะ กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารระดับสูง นั้นจะมีมากมายตั้งแต่ผู้นำ ผู้ริเริ่ม จนถึงผู้ติดตามและควบคุม แต่ที่สำคัญๆ สามารถ พิจารณาได้ดังนี้ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ และคณะ, 2534 : 110-113)

1. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำขององค์การ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เปรียบเสมือนเป็นแม่ทัพ ที่จะต้องนำกองทัพในประเทศของตนเองให้เจริญและพ้นภัย ทุกประการ จึงเป็นบุคคลที่จะต้องรับทั้งผิดและชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้นโดยตรง และ

โดยอ้อมต่อองค์กร และเป็นบุคคลแรกเช่นกันที่จะได้รับคำติและคำชม เช่น เมื่อพูดถึงองค์กรหรือบริษัท ก็มักจะตั้งดูว่าใครเป็นเจ้าของและใครเป็นผู้บริหาร เป็นคนเช่นไร มีบุคลิกทัศนคติอย่างไรที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างไร ผู้บริหารระดับสูงมักจะเป็นที่คาดหวังของบุคคลทั้งในองค์กรและนอกองค์กร เริ่มตั้งแต่ผู้ถือหุ้น พนักงานทุกระดับในองค์กร รวมถึงบุคคลอื่นๆ ที่จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เมื่อมีความคาดหวังเกิดขึ้นจากหลายฝ่าย ความขัดแย้งก็ย่อมจะเกิดขึ้น โดยเฉพาะภายในองค์กร พนักงานระดับสูงอาจไม่เข้าใจพนักงานระดับล่าง และพนักงานระดับล่างก็อาจไม่เข้าใจความประสงค์ของพนักงานระดับหัวหน้างาน หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานไปตามแนวทางที่วางไว้ จึงไม่อาจบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ได้อย่างที่ต้องการ ฉะนั้นผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดที่ทันสมัย ปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ให้ดูเหมาะสมกับภาวะทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และสังคมที่เปลี่ยนแปลง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือที่จะหามาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงสามารถไกล่เกลี่ยหรือขจัดความขัดแย้งให้หมดไป รวมทั้งเป็นผู้กำหนดแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึงพนักงานที่อยู่ในองค์กร และคอยประสานงานระหว่างคณะกรรมการขององค์กร ซึ่งเป็นผู้ควบคุมนโยบายกับกลุ่มพนักงานให้เป็นไปตามระเบียบ ขณะเดียวกันก็ต้องจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

2. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำของบุคคลในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรจะต้องมีความสามารถในการสื่อความหมาย เพื่อให้พนักงานทุกระดับเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และแนวนโยบายขององค์กร รวมทั้งปฏิบัติให้เป็นตัวอย่างแก่บุคคลอื่นๆ ในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้เป็นที่เคารพยำเกรง และยอมรับของทุกฝ่าย

ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดแนวนโยบายที่จะนำพาให้องค์การนั้นเป็นเช่นไร แม้ว่า จะมีคณะกรรมการบริหารคอยควบคุมก็ตาม แต่การตัดสินใจส่วนใหญ่จะมาจากผู้นำ หรือผู้บริหารระดับสูง ฉะนั้น พื้นฐานความรู้ความสามารถ บุคลิก และทัศนคติของผู้นำ จึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์กรในอันที่จะหล่อหลอมหรือโน้มน้าวให้บุคคลคล้อยตาม เช่น ผู้นำเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ยุติธรรม ไม่เห็นแก่

ประโยชน์ส่วนตน ผู้ได้บังคับบัญชาที่มักจะไม่กล้าคัดโกงหรือฉ้อฉลเอาเป็นประโยชน์ส่วนตน เหล่านี้เป็นต้น

3. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้วางรูปแบบขององค์การ ผู้บริหารระดับสูงเปรียบเสมือนวิศวกรหรือสถาปนิก คือ เป็นผู้วางเค้าโครงรากฐาน รวมทั้งตกแต่งทุกอย่างให้ดูสวยงามและเป็นระเบียบและมีประโยชน์ใช้สอยให้มากที่สุด แต่ในบางครั้งก็ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไป โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือที่หามาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนบ่อยๆ เพื่อให้รับกับสถานการณ์และสถานภาพที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้สร้างภาพพจน์ขององค์การ บุคลิก ลักษณะ ค่านิยม และทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง มักจะมีอิทธิพลต่อผู้ที่รู้จัก หรือเข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์การให้มองภาพพจน์ขององค์การเป็นไปในทำนองเดียวกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่ชอบเสี่ยงตัดสินใจฉับไวกล้าได้กล้าเสีย ภาพพจน์ของบริษัทที่ออกมาก็คือ เป็นบริษัทที่ชอบเสี่ยง ฉะนั้นผลตอบแทนที่จะได้ก็ต้องสูงตามขนาดของความเสี่ยง อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารระดับสูงเป็นจุดตั้งต้นที่บุคคลจะประเมินสถานการณ์ของบริษัทหรือองค์การ ยิ่งองค์การขนาดกลางหรือขนาดเล็กแล้ว บุคลิก ลักษณะ ค่านิยม และทัศนคติของผู้นำหรือ ผู้บริหารระดับสูงจะยังมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อองค์การมากเท่านั้น

วิชัย โสสุวรรณจินดา ได้กำหนดหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะต้องควบคุมดูแล ผู้ได้บังคับบัญชาให้ร่วมกันทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของหน่วยงานตามที่ได้รับมอบหมายมี 6 ประการ คือ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2536 : 15-16)

1. สร้างความเข้าใจในองค์การให้เกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชา หัวหน้างานที่มีความเข้าใจเป็นอย่างดี ในหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ที่มีต่อการบริหารหรือองค์การจะต้องแสดงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่า งานของคนแต่ละคนมีความสัมพันธ์กับงานของส่วนรวมขององค์การอย่างไร และเมื่อมอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติ ก็จะต้องระบุเรื่องอำนาจหน้าที่ให้กระจ่างชัด

2. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ในการออกคำสั่งบังคับบัญชานั้น จะต้องออกคำสั่งให้ชัดเจนเข้าใจง่ายและแน่นอนเจาะจง เมื่อออกคำสั่งไปแล้วต้องมีการ

ตรวจสอบว่า งานดำเนินไปตามตารางที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งมีการประสานงานภายในหน่วยงานและเข้าแก้ไขเมื่อจำเป็น ด้วยการดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามที่ได้รับมอบหมาย และจำเป็นต้องเน้นถึงการประหยัดและประสิทธิภาพควบคู่กันไป

3. การวางแผนและกำหนดงาน ในการวางแผนงานสำหรับอนาคตและเป็นแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานนั้น หัวหน้างานจะต้องรู้ถึงขีดความสามารถของหน่วยงาน ทั้งกำลังคน เครื่องมือ วัสดุและอุปกรณ์อื่นๆ ที่มีอยู่ และเมื่อกำหนดแผนงานขึ้นแล้ว จะต้องจัดลำดับงานที่จะทำก่อนหลังเป็นตารางปฏิบัติ โดยระบุผู้รับผิดชอบและเครื่องมือสนับสนุนอันได้แก่ ค่าใช้จ่าย วัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ การวางแผนที่ดีนั้นควรให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนกำหนดเป้าหมายด้วย ทั้งกำหนดระยะเวลาที่งานจะต้องเสร็จและมีแผนสำหรับกรณีฉุกเฉิน รวมทั้งการทำงานล่วงเวลากรณีจำเป็น

4. การพัฒนาคนทำงาน โดยที่ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นเครื่องมือที่สำคัญของหัวหน้างาน หัวหน้างานจึงต้องรู้จักเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน และถ้าเป็นการมอบหมายงานใหม่ให้ ควรแนะนำการทำงานที่ถูกต้องให้ดี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานและหากมีโอกาสควรแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงผลงาน โดยกระตุ้นให้ปรับปรุงตนเองในข้อบกพร่องต่างๆ ด้วย

5. วิธีได้รับความร่วมมือจากคนทำงาน หัวหน้างานจะสามารถสร้างความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชาได้ ถ้ารู้จักให้รางวัลเมื่อมีการทำความดีความชอบ หรือสรรเสริญ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้ดี มีการโยกย้ายงานให้เหมาะสมความสามารถของคนทำงาน สร้างให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในหัวหน้างาน และความจงรักภักดี เมื่อมีข้อร้องทุกข์ก็พิจารณาด้วยความเที่ยงธรรมปราศจากอคติ ผลงานที่ผ่านมาควรแจ้งให้ ผู้ได้บังคับบัญชาทราบความก้าวหน้าเสมอ อย่างไรก็ตาม ถ้ามีการฝ่าฝืนระเบียบอันเป็นลักษณะของการทำงาน ก็ต้องลงโทษ และหัวหน้างานควรยึดหลักให้ความปลอดภัยและสวัสดิภาพแก่คนทำงานอย่างเต็มที่

6. การปรับปรุงตัวเอง หัวหน้างานที่ดีนั้นจะต้องไม่อยู่นิ่ง แต่มีการปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ หลักในการปรับปรุงตัวเองก็คือ การแก้ไขจุดอ่อนของตัวเองถ้ามี และพยายามปรับปรุงตัวเองในการทำงานร่วมกับคนอื่น หัวหน้างานในยุคที่มีวิทยาการใหม่ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา จำเป็นต้องปรับปรุงฝีมือและเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ รวมทั้งเน้น

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับหัวหน้างาน และความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่น นอกจากนี้หัวหน้างานควรต้องปรับปรุงทัศนคติของตนต่องาน และทำที่ต่อองค์การให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ด้วย

คุณสมบัติของผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ นักวิชาการได้ศึกษาคุณสมบัติที่ผู้นำพึงมีและปฏิบัติไว้มากมาย คุณสมบัติและคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นที่มาในการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารซึ่งมีดังต่อไปนี้

นิพนธ์ ศศิธร ได้ให้หลักเกณฑ์ประกอบการกำหนดคุณสมบัติอย่างกว้างๆ สำหรับนักบริหารในองค์การไว้ 5 ประการ คือ (นิพนธ์ ศศิธร, 2522 : 279-284)

1. ความรอบรู้ การบริหารมีหลายระดับ อาจเป็นการบริหารระดับปฏิบัติการ การบริหารระดับมุ่งมั่นในสิ่งใหม่ๆ หรือระดับประสานความรู้ และการบริหารระดับสูง ยอด แต่ละระดับต้องการนักบริหารที่มีคุณสมบัติด้านความรู้แตกต่างกันไป ปรชชานบริษัทซึ่งเป็นตำแหน่งบริหารระดับสูงสุดยอด อาจมีความรู้ในด้านการประชาสัมพันธ์ ทั่วๆ ไปเท่านั้น แต่ผู้จัดการฝ่ายประชาสัมพันธ์ อันเป็นการบริหารระดับความรู้ จะต้องมีความรู้ทางด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา การเมือง หลักการสัมพันธ์ติดต่อ การโฆษณา ฯลฯ หัวหน้าช่างในโรงงานอันเป็นการบริหารในระดับปฏิบัติการ ต้องมีความรู้ในทางเทคนิคในการทำงานนั้นโดยละเอียดและดีพอ นักบริหารระดับสูงย่อมต้องมีสติปัญญาสูง มีปรีชาญาณหยั่งรู้ในการแก้ปัญหาได้ฉับพลันและเป็นผลดี รวมทั้งความสามารถในการสร้างแนวทางนำที่ดีแก่องค์การให้มีความมุ่งมั่นในสิ่งใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้าขององค์การ นักบริหารระดับกลางเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องงานที่บริหารอย่างกว้างขวาง สามารถประสานและแนะแนวในการทำงานที่ดีได้ ส่วนนักบริหารระดับปฏิบัติการมีความสามารถเป็นนายงาน คือรู้งานและทำงานได้ สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ของงานได้ดีมีประสบการณ์และความชำนาญในงานที่รับผิดชอบต้องปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

2. ความสามารถในการตัดสินใจ งานประกอบด้วยปัญหาทั้งยุ่งยากและแปลกใหม่ที่จะต้องสามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปด้วยเสมอ งานแต่ละประเภทย่อมมีปัญหาคือต้องการตัดสินใจที่แตกต่างกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นแต่ละครั้ง อาจมีปัจจัยประกอบแตกต่างกัน

ออกไป ปกติงานใหญ่ๆ มักมีปัญหามากกว่างานย่อยๆ เช่น ประธานบริษัทผลิตภัณฑ์ขนาดใหญ่ ต้องมีความสามารถในการตัดสินใจมากกว่าผู้จัดการร้านค้าปลีกๆ ปัจจัยอันเป็นบุคลิกภาพที่สำคัญในการตัดสินใจที่ดีมีอยู่หลายประเภท คือ

ก. ความสามารถในการวิเคราะห์ การตัดสินใจเป็นการรวมหรือสัมพันธ์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องมากหลายเข้าเป็นหนึ่งเดียวและจับพลัน แต่จะรวมหรือสัมพันธ์ปัจจัยต่างๆ ได้ดี ต้องมีการวิเคราะห์ แยกแยะปัจจัยต่างๆ ได้อย่างละเอียดลึกซึ้งทั้งหมดก่อน จึงจะทำให้การตัดสินใจเป็นไปด้วยดี

ข. ความสามารถในการสังเคราะห์ การวิเคราะห์เป็นการแยกแยะปัจจัยและให้เกิดความลึกซึ้งรอบคอบ ทะลุปรุโปร่งทุกแง่มุมของปัญหา หรือกรณีที่ต้องตัดสินใจ แต่การแยกแยะไม่ใช่ความสำเร็จในตัวเอง ความสำเร็จแท้จริงในการทำงานต้องอาศัยความสามารถในการสังเคราะห์ คือ รวบรวมปัจจัยต่างๆ เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียว โดยจับพลันทันที เราอาจพบเห็นอยู่เนืองๆ ว่า ผู้ที่มีความสามารถในการดำเนินเรื่องต่างๆ อย่างเดียวมักเป็นนักบริหารที่ดีไม่ได้ นักบริหารจะต้องรู้จักแยกแยะ และรวบรวมปัจจัยต่างๆ ได้ เพื่อสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และลึกซึ้งถูกต้องเป็นผลดี

ค. ความสามารถในการญาณหยั่งรู้ (Intuitive) นักบริหารแตกต่างกับนักวิชาการในสาระที่นักวิชาการมีความรู้ดี มีหลักฐานอ้างอิงแน่นอนหนา แต่นักบริหารต้องใช้ปัญญาตัดสินใจโดยจับพลันทันที จะมั่วรอ “เปิดตำรา” หรือค้นคว้าอ้างอิงใดๆ ย่อมไม่ทันการ นักบริหารที่มีญาณหยั่งรู้ในการตัดสินใจ สามารถวิเคราะห์ปัจจัยและสังเคราะห์ปัจจัย ทั้งสองประการควบคู่กันไปพร้อมกันในทันที

ง. ความกล้าที่จะตัดสินใจ โดยที่นักบริหารต้องอาศัยญาณหยั่งรู้ในการตัดสินใจ เพราะไม่สามารถรอคอยการวิจัย การค้นคว้าหาหลักฐานอ้างอิง จึงต้องอาศัยความมั่นใจในตัวเอง กล้าที่ตัดสินใจ และไม่หนีหรือหลบหลีกปัญหาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ย่อมพร้อมที่จะแก้ปัญหาฟันฝ่าอุปสรรคทุกอย่าง

จ. ความมีใจกว้าง ความมั่นใจที่ไม่ย่อมนใจ ได้แก่ ความเป็นผู้ที่ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นอื่นๆ รวมทั้งความคิดเห็นใหม่ๆ การเป็นนักฟังที่ดีจะทำให้ผู้บริหารมีความรอบคอบในการตัดสินใจ

3. ความสามารถในการแสดงออก นักบริหารที่คือนอกจากจะมีความรอบรู้ดี การตัดสินใจดี มีความคิดริเริ่ม มีความเชื่อมั่น มีพลังขับเคลื่อนสูง และมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า และยังคงมีความกระตือรือร้นและจริงจัง สามารถแสดงออกในการพูด การเขียน และการอธิบายได้ดีด้วย

4. ความสามารถในการสังคมและมนุษยสัมพันธ์ นักบริหารต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น เพราะเป็นผู้ที่ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ คือ บริหารบุคคลไม่ใช่บริหารวัตถุ บางคนโกลเลหุเบา บางคนใจแข็งเด็ดเดี่ยวเอาแต่ใจตัวเอง นักบริหารที่ดีจะต้องมีหลักการของตัวเองที่แน่ชัดเพื่อเป็นมาตรฐาน สุขุมรอบคอบรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ร่วมงาน

5. ความมีวุฒิภาวะ วุฒิภาวะคือ ความเหนือกว่าผู้อื่น ความเหนือกว่าผู้อื่น ในความหมายที่ดีและถูกต้อง มิใช่อยู่ที่การยกตนข่มท่าน แต่อยู่ที่ความรู้จักตนหรือรู้จัก ออกกลิ่นในอารมณ์แห่งตน ซึ่งประกอบด้วย

ก. รู้จักออกกลิ่นในการติดต่อกับผู้ที่มีความเห็นแตกต่างหรือแม้กระทั่งศัตรู รับฟังอย่างสงบ เยือกเย็น และด้วยใจเป็นธรรมได้

ข. ไม่ย่อท้อต่อปัญหาหรืออุปสรรค เมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้น สามารถควบคุมสติและคิดแก้ปัญหาด้วยใจเยือกเย็นและไม่หวาดวิตกกังวล หรือหนีปัญหา

ค. เมื่อตระหนักว่าไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ก็ควรหา ลู่ทางใหม่ที่เป็นประโยชน์และประสบความสำเร็จ

ง. เมื่อประสบความสำเร็จก็ไม่ควรแสดงความตื้นตัน หรือลิ้มโลดประคอง ทารก จนเกิดความประมาท ควรรับความสำเร็จด้วยอารมณ์ปกติ เยือกเย็น และสุขุม

จ. ปฏิบัติตนอย่างง่ายและเป็นธรรมชาติ โดยไม่มีการเสแสร้งหรือ เจ้ามารยาสาใดใดๆ การที่จะทดสอบวุฒิภาวะของตนได้ดีต่อเมื่อมีปัญหาอุปสรรคทำให้ อารมณ์เครียด หรือประสบความสำเร็จโดยไม่คาดฝันมาก่อน งานบางชนิดโลดโผนกว่า บางชนิดต้องพิจารณาแต่ละงานไป เช่น งานบริหารการขายย่อมเผชิญปัญหาด้านอารมณ์ ผิดกับงานบริหารการบัญชี เหล่านี้เป็นต้น

อรุณ รักธรรม เสนอว่า ผู้นำที่ดีควรจะประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังนี้ (อรุณ รักธรรม, 2527 : 199-202)

1. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำนั้นความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด เพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ฉะนั้น ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงต้องเป็นผู้ที่รอบรู้อย่างรอบรู้มากเพียงใด สถานะแห่งความเป็นผู้นำก็ยิ่งมั่นคงเพียงนั้น

2. ความริเริ่ม (Initiative) คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมี และในการที่จะเริ่มทำอะไรทุกอย่างนั้นจะต้อง “คิดก่อนทำ” เสมอ เพราะจะทำให้เรามีเหตุผลในการทำงานมากขึ้น เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดี

3. ความกล้าหาญ (Courage) คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตรายความลำบากหรือความเจ็บปวดใดๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้ ความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้ง กาย วาจา และใจ จึงจะปฏิบัติการอันเป็นผู้นำที่ดีได้ เพราะผู้นำที่มีความกล้าหาญนั้นจะสามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ทุกอย่าง โดยไม่กลัวต่อการต้านทานหรือสิ่งขัดขวางใดๆ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจในสิ่งที่กระทำลงไป และมีความมั่นคงในความคิดของตัวเอง

4. ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันทีเมื่อตกลงสั่งการใดๆ แล้ว จะสั่งได้อย่างเด็ดขาดสิ้นและชัดเจน ความเด็ดขาดนั้นขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจทันทีและทันกับเวลาที่ต้องการอีกด้วย ซึ่งเป็นลักษณะอันหนึ่งในการที่จะเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี

5. ความแนบเนียน (Tact) คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับหรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยกิริยาอาการ และวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่เรติดต่อด้วยนั้นเกิดความกระด้างกระเดื่องไม่พอใจแก่ตนได้ ความแนบเนียนนี้สามารถศึกษาเอาได้ โดยต้องหมั่นศึกษาถึงธรรมเนียมประเพณี มารยาทในการเข้าสังคม ตลอดจนถึงวัฒนธรรมของผู้ที่เราจะติดต่อด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การคบค้าสมาคมเป็นไปโดยราบรื่นและเรียบร้อย

6. ความยุติธรรม (Justice) คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรม วางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรมในแง่กฎหมายนั้นพลิกแพลงได้ และกฎหมายที่ตราไว้นั้นย่อมมีทางเลือกได้เสมอ ฉะนั้น ในการเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา จะต้องยึดหลักแห่งความยุติธรรมไว้เป็นอย่างดี เพราะถ้าผู้นำขาดความยุติธรรมแล้วจะทำให้ส่วนรวมเสื่อมเสียได้ง่ายที่สุด

7. ท่าทาง (Bearing) คือ การแสดงออกซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้นำจะต้องระมัดระวังให้มาก ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีลักษณะท่าทางที่ดีจึงจะทำให้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใสศรัทธา

8. ความอดทน (Endurance) คือ ความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะอดทนต่อการปฏิบัติกิจการ หรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดที่สมเหตุสมผลให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้ ความอดทนนั้นเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานของเราไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

9. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) การมีใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ซึ่งเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่จะทำให้เราติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย นอกจากนี้ความกระตือรือร้นช่วยให้กิจการต่างๆ ของหน่วยงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

10. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ การขจัดเสียซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์แห่งตนโดยที่คนอื่นกลับเสียผลประโยชน์ ซึ่งก็หมายความว่า เป็นการข่ม หรือบังคับความโลภ ความหลง และความอยากได้ของตัวเอง คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้นย่อมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา และไม่ทำลายล้างผู้อื่น ซึ่งเป็นลักษณะอันหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีไว้ เพราะจะทำให้เราสามารถคุ้มครองรักษา และให้สิทธิแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีและอย่างเป็นธรรม

11. ความตื่นตัว (Alertness) คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยี่ดขาด ทำอะไรทันทีทันควัน และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ

ไม่เป็นคนใจลอยหรือหลับใน ทั้งนี้เพื่อจะได้นำหรือชักจูงให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ตาม โดยอัตโนมัติ

12. คุณพิณิจ (Judgment) คือ อำนาจแห่งความคิดที่สามารถจะพิจารณา สิ่งต่างๆ หรือเหตุผลต่างๆ อย่างถูกต้อง โดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้นๆ และสรุปเป็นข้อ ลงความเห็นหรือข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้ ในการเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้น จะต้องใช้คุณพิณิจอย่างมากมาย ทั้งนี้เพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจและ เชื่อถือเราในที่สุด

13. ความสงบเสงี่ยม (Humility) คือ ความไม่หยิ่งโสไม่จองหงอนและไม่มี ความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล ลักษณะอันนี้เหมาะกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง และเป็น ลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะคอยบังคับไม่ให้เราเป็นคนเห็นแก่ตัว นอกจากนี้ยังจะคอย ควบคุมบุคลิกภาพอื่นๆ ให้อยู่ในขอบเขตที่พึงปรารถนาอีกด้วย ฉะนั้น ความสงบเสงี่ยมนี้ถ้ามีอยู่ ในผู้บังคับบัญชาคนใดแล้ว ก็จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความนับถือและให้ความร่วมมือ

14. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) คือ คุณสมบัติประจำตัวอันเป็นแบบ อย่างของมนุษย์คือ ต้องประกอบไปด้วยความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่นในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม อันเป็นการแบ่งเบา ความรู้สึกของผู้อื่นที่อยู่ร่วมกัน ฉะนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยเอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุข ตลอดจนความเดือดเนื้อร้อนใจของผู้ได้บังคับบัญชาให้มาก เพราะจะเป็นเครื่องคอยผูกมัด จิตใจซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดีที่สุด และผลที่ได้นั้นก็คือ เราจะได้รับความร่วมมือร่วมใจ จากผู้ได้บังคับบัญชาอย่างล้นหลาม อันจะทำให้ผลงานของส่วนรวมสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

15. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ สภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็น บุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริตและซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ ฯลฯ นั่นเอง การเป็นผู้ นำหรือผู้บังคับบัญชานั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะหรือส่วนรวม ทั้งนี้ก็เพื่อ จะได้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ได้บังคับบัญชาว่าเราจะซื่อสัตย์ต่อเขา แล้วเขาก็จะมีความจงรัก ภักดีต่อเรา เมื่อเรามีความซื่อสัตย์ต่อผู้ได้บังคับบัญชา เขาย่อมรู้สึกว่าได้มาอยู่ในความ ปกครองที่ปลอดภัย และอบอุ่นเป็นผลให้เราได้รับความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่

16. การสังคมนิยม (Sociability) คือ การมีบุคลิกภาพที่เข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง หมายความว่า การที่เราจะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมกับ

เพื่อนมนุษย์ ด้วยกันอย่างถูกต้องแนบเนียน ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องพยายามศึกษาและปรับตนให้เข้ากับสังคมต่างๆ ที่เราจะไปติดต่อกับให้ได้และให้ถูกต้องอีกด้วย

17. การบังคับตัวเอง (Self-Control) คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ ซึ่งรับมาจากประสาททั้ง 5 อันได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาอาการต่างๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้ การบังคับตัวเองนั้นนับว่าเป็น สิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บังคับบัญชา เพราะตลอดเวลาเขามักจะเป็นเป้าสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ อาการกิริยาต่างๆ ที่แสดงออกนั้นจะถูกมองถูกสังเกตและบางทีอาจกลายเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชา

วิฑูรย์ สิมะโชคดี ได้ให้ข้อเสนอของการเป็นผู้นำที่ดีต้องมีเทคนิค 5 ประการ คือ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2538 : 110-112)

1. การระดมความร่วมมือ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องระดมความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ จะเป็นการง่ายที่จะระดมความร่วมมือ หากผู้ใต้บังคับบัญชารับการปฐมนิเทศที่ถูกต้องและมีความเข้าใจว่าเขาได้รับการนำไปที่ดี ต้องเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการทำงานเป็นทีม จะทำให้ประสบความสำเร็จอย่างไรอีกด้วย

มาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องมีการกำหนดขึ้น เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจถึงความสำเร็จในการมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมาย การติดตามผลการปฏิบัติงานของลูกน้องแต่ละคน การกระทำเช่นนี้จะก่อให้เกิดความไว้วางใจกันและกัน หากผู้นำมีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบแล้ว เราก็จะได้ความร่วมมือในการทำงาน ในการปฏิบัติงานบางครั้งอาจมีการขัดแย้ง สมาชิกบางคนอาจมีเรื่องร้องเรียนหรือเรื่องคับข้องใจ ความร่วมมือกันเป็นหนทางหนึ่งที่จะแก้ปัญหาเหล่านี้ผู้นำจะต้องมีช่องทางในการสื่อสารที่ดีเพื่อเขาจะได้ทราบถึงข้อข้องใจต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถขจัดได้ในระหว่างการปฏิบัติงาน แผนงานและเป้าหมายอาจเปลี่ยนไปเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องแจ้งให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบถึงเหตุผล ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในแผนกของตน ให้ไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในแผนกอื่นได้เป็นระยะๆ

ความเที่ยงธรรมในการประเมินความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และการให้ข้อคิดเห็นในการเลื่อนตำแหน่งจะมีส่วนส่งเสริมความสามารถของผู้นำเป็นอย่างมาก

2. การใช้อำนาจ ผู้นำมีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ แต่บางครั้งอำนาจไม่มีประโยชน์ ถ้าเขาไม่สามารถใช้อำนาจนั้นอย่างได้ผล และการใช้อำนาจให้ได้ผล ต้องมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะปฏิบัติตนเหลวไหล ซึ่งยังไม่ได้กำหนดไว้ในระเบียบขององค์กร ในกรณีตรงข้ามหากเขาตั้งกฎเกณฑ์ไว้ชัดเจน สมาชิกอื่นๆ จะให้คะแนนที่ดีได้

3. การสั่งการและการติดต่อสื่อสาร ผู้นำจะต้องมีเอกภาพในการสั่งการหากมีคนอื่นช่วยเป็นบางครั้งผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทราบขอบเขตของอำนาจที่มอบหมายให้ผู้ช่วยอย่างชัดเจน ผู้นำต้องทราบด้วยว่าบุคคลภายนอกมีอำนาจในการสั่งการหรือไม่ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดต้องมีหน่วยงานสั่งการเพียงหน่วยงานเดียว

การพบปะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนตัวเป็นสิ่งสำคัญ จะเป็นไปไม่ได้หากเราต้องการข้อคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาโดยปราศจากการพูดคุยกับเขา และเป็นไปไม่ได้อีกเช่นกันที่เขาจะเข้าใจเราโดยผ่านเพียงกระดาษจดบันทึกหรือโดยผ่านผู้อื่น การออกคำสั่งนอกจากต้องมีเอกภาพแล้วต้องมีความชัดเจนด้วย การติดต่อสื่อสารต้องเป็นแบบ 2 ทาง คำสั่งต้องเป็นที่เข้าใจและสั่งแล้วต้องปฏิบัติได้และเป็นที่ยอมรับ ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย ส่วนใหญ่แล้วเราไม่ค่อยฟังใคร เช่น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหาและต้องการให้ผู้บังคับบัญชาช่วยเหลือ แต่ผู้บังคับบัญชาอาจมัวหมกมุ่นกับปัญหาอื่น อย่างไรก็ตาม เขาก็ได้เรียกผู้บังคับบัญชาคนนั้นมาพูดคุยกัน ทำที่ดูเหมือนตั้งใจฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา พักหน้าเป็นครั้งคราว แต่จริงๆ แล้วเขาไม่ได้ฟังคำพูดเหล่านั้นเลย

4. การรักษาระเบียบวินัย การรักษาระเบียบวินัยให้ได้ผลนั้นต้องมีการกำหนดกฎข้อบังคับและมาตรฐานที่ชัดเจนและสามารถเข้าใจได้ หากมีการฝ่าฝืนกฎก็ต้องมีการลงโทษที่เหมาะสมและสมเหตุสมผล มีข้อบังคับที่กำหนดขอบเขตอำนาจของฝ่ายบริหารไว้ชัดเจน รวมทั้งสิทธิในการแก้ไขของพนักงานที่รู้สึกว่าคุณเองได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมและการปรับปรุงอันเป็นผลมาจากการร้องเรียน ผู้บังคับบัญชาควรจะมีระเบียบวินัยเป็นเรื่องของการแก้ไขให้ถูกต้องมากกว่าการลงโทษ ในทางตรงกันข้ามมีบางครั้งที่

ลูกจ้างฝ่าฝืนกฎที่กำหนดไว้อย่างดีแล้ว ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการอย่างเที่ยงธรรม
เหมาะสมและโปร่งใส

5. การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของกลุ่ม ผู้บังคับบัญชา
สามารถรักษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มให้อยู่ในระดับสูงได้ต่อเนื่อง
มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สมาชิกของกลุ่มทุกคนต้องมีความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง
เป้าหมายจะบรรลุได้โดยอาศัยการทำงานเป็นทีมเท่านั้น ต้องนึกถึงสมาชิกในกลุ่มในฐานะ
ที่เป็นปัจเจกบุคคล และมีเป้าหมายส่วนตนมากกว่าช่วยให้เห็นถึงการปฏิบัติงานของเขาที่
สัมพันธ์กับกลุ่ม

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ และคณะ ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่
ดีนั้น ประกอบด้วย (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ และคณะ, 2534 : 107-109)

1. การมีโลกทัศน์อันกว้างไกล (Vision) องค์กรใดที่ได้ผู้นำเข้าใจประเด็น
ปัญหาและมองประเด็นเหล่านั้นในลักษณะที่มีมิติสัมพันธ์ต่อกัน ทั้งในด้านเนื้อหาที่
ครอบคลุมด้านต่างๆ และในด้านเวลา กล่าวคือ ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ใน
หลายด้าน (Interdiscipline) แต่ต้องเป็นการรอบรู้ในเชิงเข้าใจในเอกภาพ และความ
สำคัญมิใช่เป็นการรอบรู้ในเชิงหลากหลาย (Multi-discipline) ที่ไม่เข้าใจความสัมพันธ์
จากนั้น ผู้นำที่ดีจะต้องเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขเวลา ในการ
เข้าใจสภาพแวดล้อมดังกล่าว จะทำให้ผู้นำสามารถวางแผนปรับแผนงานให้เหมาะสมกับ
การเปลี่ยนแปลง และสามารถริเริ่มโครงการใหม่ในเชิงรุกได้อย่างเหมาะสม องค์กรที่มี
ผู้นำประเภทนี้จะมีพลวัต (Dynamic) สูง ส่วนขององค์กรประเภทที่ขาดผู้นำประเภทนี้ก็จะ
เป็นองค์กรที่มีลักษณะย่ออยู่กับที่

2. การยอมรับฟังความคิดเห็นอันหลากหลาย ความสำเร็จในการจัดการ
ประการหนึ่งก็คือ การที่ผู้นำยอมรับฟังความคิดเห็น และคำวิจารณ์จากผู้ร่วมงานหรือ
บุคคลภายนอก เพราะข้อคิดเห็นเหล่านี้ คือ จุดที่จะชี้ถึงข้อเสียที่พึงแก้ไข และสร้าง
โลกทัศน์ให้กว้างไกลและลึกซึ้งกว่าที่ตนเองอาจคาดการณ์ไว้ได้

3. การสร้างทีมงาน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารนั้น จะต้องมีความเข้าใจอันหมายถึงทีมงานที่แข็งแกร่งที่จะนำโครงการที่ริเริ่มมานำไปปฏิบัติได้อย่างดี มิฉะนั้นโครงการทุกโครงการจะกลายเป็นเพียงความฝันเท่านั้น

4. การรู้จักการกระจายงาน ผู้นำที่เก่งกาจจะต้องเป็นผู้ที่รู้จักใช้คน รู้จักลดบทบาทที่ไม่สำคัญของตนเอง เพื่อมุ่งทำในบทบาทที่สำคัญ การรู้จักกระจายงานจึงเป็นเงื่อนไขสู่ความสำเร็จอันสำคัญของการจัดการของผู้นำในองค์การ

5. จิตวิทยาของผู้นำ นักบริหารที่มีความสามารถนั้น ส่วนใหญ่จะเป็น ผู้ที่มีจิตวิทยาสูง กล่าวคือ การรู้จักใช้จิตวิทยาเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจ หรือแรงกระตุ้นในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

6. การรู้จักความรับผิดชอบ ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน คือบุคคลประเภทที่พร้อมจะออกหน้าเพื่อปกป้องลูกน้องในทางที่ถูก หรือยอมรับในความผิดในสิ่งที่พลาดไป ผู้นำคือมนุษย์ที่มีอารมณ์และความพลั้งเผลอ ฉะนั้นการยอมรับในข้อผิดพลาดจึงเป็นส่วนหนึ่งของการแสดงออกถึงคุณลักษณะในการเป็นผู้นำที่พร้อมจะรับผิดชอบในสิ่งที่ตนหรือลูกน้องได้ทำขึ้น

วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories) ผู้นำที่มี

ประสิทธิภาพจะประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ ที่เหนือกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งได้มีการศึกษากันอย่างกว้างขวางในแนวความคิดที่แตกต่างกันออกไป ในที่นี้จะกล่าวถึงวิวัฒนาการที่เกี่ยวกับทฤษฎีการเป็นผู้นำออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะ (Traits) และคุณสมบัติ (Qualities) ของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Trait Theories)
2. ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Theories)
3. ทฤษฎีทางด้านสถานการณ์ (Situational Theories)

ทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Trait Theories) คือ ทฤษฎีซึ่งเสาะแสวงหาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านร่างกาย และด้านสติปัญญา ซึ่งแยกให้เห็นถึงความแตกต่างของคนที่เป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้

เป็นผู้นำ อาจกล่าวได้ว่า ความพยายามที่จะศึกษาเกี่ยวกับภาวะการเป็นผู้นำในระยะแรกๆ นั้น ให้ความสนใจเน้นที่ลักษณะของผู้นำ ทั้งยังให้ความสำคัญกับความคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลด้วย ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อมาจากความสามารถในการเป็นผู้นำ จึงมีคำถามว่า อะไรคือองค์ประกอบ ปัจจัย หรือลักษณะที่จะทำให้ผู้นำมีประสิทธิผล

ในระยะต้นศตวรรษที่ 18 T. Carlyle ได้เกิดแนวความคิด และสร้างทฤษฎี ผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ขึ้น โดยกล่าวว่าความก้าวหน้าเป็นผลของความพยายามส่วนบุคคล และการประสบผลสำเร็จของผู้ยิ่งใหญ่บางคนนั้น เป็นเพราะการผสมผสานของลักษณะและคุณสมบัติส่วนตัวบางประการซึ่งช่วยสนับสนุน ทำให้เขาเหมาะสมกับการเป็นผู้นำ หรืออย่างที่เรียกกันว่าเกิดมาเป็นผู้นำ (born-leader) นั้นเอง (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541 : 256)

R. M. Stogdill ได้ทบทวนการศึกษาจำนวน 24 การศึกษาที่เกี่ยวกับลักษณะ และคุณสมบัติของภาวะการเป็นผู้นำ และพบว่าผู้นำต้องมีแนวโน้มที่จะคล่องแคล่ว มีความคิดริเริ่ม ปรับตัวได้ดี มีความรับผิดชอบ และรู้วิธีที่จะทำงานให้สัมฤทธิ์ผล สำหรับลักษณะอื่นๆ ผลการศึกษามีได้แสดงให้เห็นชัดเจนและไม่อาจสรุปได้ แม้การศึกษา ทบทวนอย่างกว้างขวางของ Stogdill ดูเป็นการสนับสนุนวิธีการศึกษาที่เน้นทาง คุณสมบัติ หรือลักษณะต่างๆ แต่ที่สรุปก็กล่าวว่า “ผลการค้นพบมิได้ชี้ชัดว่า ภาวะการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของสถานภาพที่เป็นอยู่ หรือเป็นผลการผสมผสานของลักษณะบางประการ” ซึ่งในที่สุดสรุปว่าการพิจารณาภาวะการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในสถานการณ์ทางสังคมโดยเฉพาะ มากกว่าที่จะพิจารณาจากลักษณะที่ผู้นำนั้นต้องมี (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541 : 256-257)

Keith Davis ได้สรุปลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่งจำเป็นสำหรับภาวะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในทรรศนะของเขาไว้ในหนังสือ Human Relations at work คือ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541 : 257-258)

1. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) อันหมายถึงความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหา หรือวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมตลอดถึง

ความสามารถในการรับรู้ (perceive) การติดต่อสื่อสาร และจงใจบุคคลอื่นด้วย ผู้นำนั้นมีแนวโน้มที่จะฉลาดกว่าผู้ตามโดยเฉลี่ย แต่ระดับความเฉลียวฉลาดที่ต่างกันก็ไม่จำเป็นต้องมีมากนัก

2. การบรรลุวุฒิภาวะทางสังคม (Social maturity) ผู้นำมีแนวโน้มที่จะสนใจเรื่องต่างๆ ไปอย่างกว้างขวาง และผู้นำต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย ทั้งมีกิจกรรมต่างๆ มากมายด้วย เขาต้องทนต่อภาวะคับข้องใจได้สูง ไม่มีทัศนคติเป็นปฏิปักษ์ต่อสังคม พร้อมกันนั้นก็มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความเคารพตนเองอย่างพอสมควร

3. มีการจงใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner motivation and achievement drives) ผู้นำโดยทั่วไปมักจะมีแรงขับทางการจงใจโดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับ เขามักจะตอบสนองแรงจูงใจภายในโดยมุ่งงานที่ได้รางวัลประเภทความพอใจในสิ่งซึ่งจับต้องไม่ได้ มากกว่าที่จะได้มาซึ่งรางวัลอันเป็นสิ่งภายนอกที่มักจะจับต้องได้

4. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations attitudes) บรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้น มักจะทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพาบุคคลอื่น อันได้แก่ผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงานของเขา ดังนั้นเขาจึงสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสังคมและพัฒนาทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ให้สูงขึ้น

บุคคลที่มีความเป็นผู้นำในตนเอง หมายถึงบุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการปรับปรุงบุคลิกภาพให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ แต่อย่างไรก็ตามยังไม่มี การรับรองว่าคุณลักษณะใดจะทำให้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมผู้นำ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

- การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยไอโอวา
- การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ
- การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน

การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยไอโอวา การศึกษาเกี่ยวกับภาวะการเป็นผู้นำที่กระทำอย่างจริงจังเป็นครั้งแรกนั้น การทำโดย Ronald Lippitt และ Ralph White โดยใช้วิธีการทดลอง (Experimental Approach) ภายใต้การควบคุมดูแลของ Kurt Lewin แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา (The University of Iowa) เมื่อราวปี ค.ศ.1940 (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541 : 258-259)

Lewin, Lippitt and White ได้แบ่งแบบของพฤติกรรมผู้นำ โดยพิจารณาถึงหลักของการใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารของผู้นำต่อผู้ร่วมงานเป็น 3 แบบ คือ (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2533 : 24-25)

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style) อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจทั้งหมดจะอยู่ที่ผู้นำประเภทนี้ การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐาน การปฏิบัติงาน ระบบการประเมินผลงาน ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว ผู้นำต้องการความเชื่อฟังและการปฏิบัติตามโดยทันทีจากผู้ใต้บังคับบัญชากระทำโดยใกล้ชิด ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญเรื่องการออกคำสั่งเป็นประการสำคัญ

2. ผู้นำแบบเสรีหรือแบบตามสบาย (Laissez - Faire Style) ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจน้อยมาก บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่ ผู้นำไม่มีความรับผิดชอบทำให้การบริหารงานขาดการควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถหันเหหรือกำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานได้ตามใจชอบ ผู้นำประเภทนี้ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการปฏิบัติงานและไม่มีการประเมินผลงานที่ได้ปฏิบัติแต่อย่างใด

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือแบบให้มีส่วนร่วม (Democratic or Participative Style) ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์และวิธีที่จะนำมาใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แต่ผู้นำประเภทนี้จะให้กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ดังกล่าว กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับ การปฏิบัติในลักษณะของการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา วิธีการเช่นนี้ต้องการที่จะให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ผู้นำเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การสนับสนุน การตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากการที่พวกเขาามีส่วนร่วม ทำให้มีการร่วมมือทำงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ การศึกษาเกี่ยวกับภาวะการเป็นผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ซึ่งกระทำโดยหน่วยวิจัยทางธุรกิจ (Bureau of Business Research) นี้ เริ่มขึ้นในปี ค.ศ.1945 ทั้งนี้เพื่อจะอธิบายถึงพฤติกรรมของผู้นำชนิดต่างๆ และเพื่อจะได้ทราบผลของการใช้ชนิดภาวะการเป็นผู้นำที่ต่างกันที่มีต่อการปฏิบัติงาน รวมตลอดถึงความพึงพอใจของกลุ่ม (สร้อยตระกูล ธรรมานะ, 2541 : 260)

การศึกษาค้นคว้าได้กระทำกันหลายครั้ง ซึ่งมีบุคคลจากสาขาวิชาต่างๆ ได้แก่ Fleishman (1953) ได้มีการสร้างแบบสอบถามที่อธิบายถึงพฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire - LBDQ) ขึ้นมา และได้มีการเก็บข้อมูลจากพวกทหาร ข้าราชการ นักบริหาร ครู เป็นต้น ซึ่งจะมีคำถามที่ใช้วัดภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ เพื่อดูว่าพฤติกรรมแบบไหนที่ผู้นำคิดว่าเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสม และแบบสอบถามว่าลูกน้องคิดว่าในสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำควรประพฤติอย่างไร ซึ่งมีคำถามที่ใช้วัดภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ไว้เช่นกัน ทั้งสองวิธีนี้จะช่วยวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ที่ผู้นำมีแนวโน้มที่จะใช้ แม้ว่าวิธีนี้จะเป็เครื่องมือขั้นต้นในการวัดพฤติกรรมของผู้นำ แต่ก็สามารถบอกได้ว่าผู้นำที่ผ่านการวัดแล้วมีพฤติกรรมแบบใด

จากการศึกษาพยายามที่ระบุถึงมิติ (Dimensions) ของพฤติกรรมของผู้นำ ผลการวิจัยปรากฏว่า พฤติกรรมของผู้นำนั้นจะแสดงออกใน 2 มิติด้วยกัน (Hersey and Blanchard, 1977 : 94-95) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Initiating Structure) กับผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของบุคคล (Consideration) Halpin ได้อธิบายรายละเอียดพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบ ไว้ดังนี้ (Halpin, 1966 : 86)

1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) หรือด้านกิจสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความสัมพันธ์ ความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับ ผู้ร่วมงาน ซึ่งมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างดี มีการติดต่อสื่อสารและวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) หรือด้านสัมพันธ์ภาพ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจผู้ร่วมงาน มีความ

เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานเป็นไปอย่าง อบอุน และเป็นกันเอง

จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอเอนี่ สรุปเป็นภาพความสัมพันธ์ของทั้ง 2 มิติได้ดังภาพ

ภาพที่ 1

ความสัมพันธ์ของมิติพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์กับมุ่งงาน

สูง ↑	มุ่งคน	ให้ความสำคัญกับคนสูง ให้ความสำคัญกับงานต่ำ	ให้ความสำคัญกับ งานและคนสูง
↓	ต่ำ	ให้ความสำคัญกับ คนและงานต่ำ	ให้ความสำคัญกับ งานสูงและคนต่ำ
		←	→
		ต่ำ	สูง

ที่มา : Hersey and Blanchard, 1977 : 95

การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ในช่วงเวลาเดียวกันที่โอไฮโอศึกษา ทางมิชิแกนก็ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและได้ผลที่คล้ายคลึงกันกับการศึกษาของ Rensis Likert (สุวรรณ ขวัญแก้ว, 2523 : 17-18) ได้สรุปผลของการศึกษาพฤติกรรมผู้นำพบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมเป็นพฤติกรรมผู้นำ ที่ให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก (Job-Centered)

1. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงานเป็นหลัก(Employee Centered) ผู้นำแบบนี้ให้อิสระแก่สมาชิกในการออกความคิดเห็น ตัดสินใจ การวางแผนงาน และให้ออกาสเขาได้ควบคุมการทำงานของเขาเอง

2. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก(Job-Centered) เป็นแบบมุ่งมั่นในงาน ต้องทำงานให้เสร็จตามที่ได้วางแผนเอาไว้ ถ้าสมาชิกทำงานได้ไม่ดีจะมีการลงโทษ มีการควบคุมใกล้ชิด มีการออกคำสั่งอย่างเข้มงวดและให้อิสระน้อย

ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิต จะมุ่งไปยังงานที่กลุ่มทำงานต้องเผชิญ ซึ่งคล้ายกับปัจจัยของภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน โดยผู้นำจะตระหนักถึงการวางมาตรฐานของงาน การทำให้ผลิตภัณฑ์บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงานนั้น ผู้นำจะตระหนักถึงลูกน้อง และจะให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในกระบวนการการทำงาน ความแตกต่างขั้นต้นระหว่างการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนกับมหาวิทยาลัยโอไฮโอ คือ ผลการศึกษาของมิชิแกนมีแนวโน้มว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงานจะมีประสิทธิภาพมากกว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิต ในการศึกษาของมิชิแกนได้ตรวจสอบพฤติกรรมของผู้นำในบริษัทประกันภัยขนาดใหญ่พบว่า ทั้งภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงานและแบบมุ่งเน้นผลผลิตจะทำให้เกิดความพอใจเมื่อเกี่ยวกับการแสดงออกของกลุ่มงาน แต่ลูกน้องที่ถูกปกครองโดยภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงานมีแนวโน้มว่าจะมีความพึงพอใจสูง และอัตราการลาออกจางานน้อยกว่าแบบมุ่งเน้นผลผลิต

Rensis Likert มีความคิดว่า ผู้นำควรจะเสริมสร้างความรู้สึกให้สมาชิกมีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความเชื่อใจผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน และในเวลาเดียวกันก็ให้เขารู้สึกว่าตัวเองมีความสำคัญยิ่งเพื่อที่เขาจะได้ทำงานเต็มที่ เขาเกิดศรัทธาต่อองค์กร ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งถ้าจะเปรียบเทียบแล้วความคิดเห็นของ Rensis Likert ไม่ต่างไปจากทัศนะของ Halpin กล่าวคือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงานเป็นหลัก (Employee Centered) เทียบได้กับพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ (Consideration) ส่วนผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก (Job-Centered) เทียบได้กับพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure)

สำหรับ Getzels and Guba ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการบริหารหน่วยงาน โดยได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำไว้ 3 ประเภท คือ (ภิญโญ สาร, 2526 : 262)

1. ผู้นำที่มีพฤติกรรมยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic Leader) หมายถึง ผู้นำที่ยึดถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบ กฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ แม้จะต้องทำลายน้ำใจคน หรือทำให้ผู้ใดเดือดร้อนก็ไม่ถือเป็นสิ่งสำคัญ สถาบันหรือหน่วยงานจะต้องมาก่อนเสมอ

2. ผู้นำที่มีพฤติกรรมยึดบุคคลเป็นหลัก (The Ideographic Leader) คือ ผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นและการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นรายๆ ไม่ว่าจะทำการใด จะคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดต่อระเบียบอยู่บ้างก็ไม่สนใจ หากพิจารณาว่าเหมาะสมกับบุคคลนั้นบุคคลนี้ก็จะสั่งการทันที

3. ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งประสานประโยชน์ (The Transactional Leader) คือ ผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงาน และประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อมๆ กัน ไม่ให้ฝ่ายใดต้องเสียหายมากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมทุกเรื่อง ประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ ประโยชน์ของบุคคลก็ได้พร้อมๆ กันไป

ทฤษฎีทางด้านสถานการณ์ (Situational Theories) เมื่อการศึกษาแบบภาวะการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดไม่เป็นผล ไม่ว่าจะศึกษาในแง่มุ่งหาลักษณะ หรือคุณสมบัติ หรือการศึกษาที่มุ่งพิจารณาด้านพฤติกรรมก็ตาม นักวิชาการหันแนวการศึกษาไปสู่การแสวงหาแบบภาวะการเป็นผู้นำในแง่สถานการณ์ ซึ่งจะการทบทต่อภาวะการเป็นผู้นำทั้งในด้านบทบาท ทักษะ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของ ผู้บังคับบัญชา

F.E. Fiedler ได้พิจารณาถึง ตัวแปรสำคัญที่เป็นตัวกำหนดถึงสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำ สำหรับการเป็นผู้นำคือ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541 : 265)

1. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader - member relationship)
2. โครงสร้างของงาน (Task structure)

3. อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Leader's position power)

P. Hersey and K.H. Blanchard การศึกษาทฤษฎีภาวะการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอซีและเบรนชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory) นี้ ได้มีการศึกษาทบทวนมาหลายครั้งแล้ว อาจกล่าวได้ว่า แนวการศึกษาที่ใช้แนวความคิดการศึกษาวิจัยของ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ในเรื่องมิติการคิดคำนึงถึงผู้อื่น (Consideration) และมิติการริเริ่มทางโครงสร้าง (Initiating Structure) ในทฤษฎีภาวะการเป็นผู้นำตามสถานการณ์นี้ ผู้นำต้องจัดความเป็นผู้ใหญ่ของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะใช้แบบแผนภาวะการเป็นผู้นำชนิดใด แบบภาวะการเป็นผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ (อ้างใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541 : 275-276)

1. ภาวะการเป็นผู้นำแบบการบอก (Telling Leadership Style) แบบการบอกนี้ จะเป็นแบบภาวะการเป็นผู้นำที่เน้นงานสูง (high-task) และเน้นสัมพันธภาพต่ำ (low-relationship) ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้จะได้ผลก็ต่อเมื่อผู้ตามมีภาวะความเป็นผู้ใหญ่ในระดับต่ำมาก

2. ภาวะการเป็นผู้นำแบบการขาย (Selling Leadership Style) แบบการขายนี้ จะเป็นแบบภาวะการเป็นผู้นำที่เน้นงานสูง (high-task) และเน้นสัมพันธภาพสูงด้วย (high-relationship) ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้จะใช้ได้ผลก็ต่อเมื่อผู้ตามมีภาวะความเป็นผู้ใหญ่ในระดับต่ำ

3. ภาวะการเป็นผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participating Leadership Style) แบบการมีส่วนร่วมนี้ จะเป็นแบบภาวะผู้นำที่เน้นงานต่ำ (low-task) แต่การเน้นที่สัมพันธภาพจะสูง (high-relationship) ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้จะใช้ได้ผลก็ต่อเมื่อผู้ตามมีภาวะความเป็นผู้ใหญ่ในระดับที่สูง

4. ภาวะการเป็นผู้นำแบบการมอบหมายงาน (Delegating Leadership Style) แบบการมอบหมายงานนี้จะเป็นแบบภาวะการเป็นผู้นำที่เน้นงานต่ำ (low-task) และเน้นสัมพันธภาพก็ต่ำด้วย (low-relationship) ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้จะใช้ได้ผลก็ต่อเมื่อผู้ตามมีภาวะความเป็นผู้ใหญ่ในระดับสูงมาก

การที่ต้องมีการศึกษาถึงแบบพฤติกรรมผู้นำนี้ ก็เนื่องจากในองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ จะประกอบด้วยบุคคลหลายคนและหลายฝ่าย มีทั้งผู้บริหารหรือผู้นำ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การอยู่ร่วมกันของบุคคลในองค์กรนั้นแต่ละคนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะสังคมและสิ่งแวดล้อมในหน่วยงาน ผู้ร่วมงานยังต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับตัวผู้บริหาร ขณะเดียวกันผู้บริหารมีความจำเป็นต้องศึกษาและเข้าใจผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานให้น้อยลง การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรม ผู้นำจึงมีความสำคัญมาก เพราะประสิทธิภาพขององค์กรจะดีหรือไม่เพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางพฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้นำ หากผู้นำเป็นผู้มีความสามารถ มีคุณธรรมหรือมีความเป็นผู้นำสูง ย่อมทำให้การบริหารองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมผู้นำเป็นการแสดงออกในด้านต่างๆ ของผู้นำ อันเป็นผลมาจากแบบผู้นำและภาวะผู้นำของผู้นำแต่ละคน ฉะนั้น การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำจึงได้นำเอาแบบผู้นำและภาวะผู้นำมาเป็นแนวคิด เพราะว่าผู้นำมีความเชื่อหรือมีความคิดหรือมีลักษณะผู้นำแบบใด ก็มักจะสร้างภาวะผู้นำและแสดงออกถึงพฤติกรรมผู้นำตามแนวความเชื่อถือ หรือแนวความคิดของตนเองซึ่งมีผลต่อความสามารถในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำหรือพฤติกรรมผู้นำนี้ จะพิจารณาถึงคุณภาพของภาวะผู้นำในการบริหารที่มีส่วนทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างองค์กรที่มีประสิทธิผลและองค์กรที่ไม่มีประสิทธิผล ทั้งนี้เพราะไม่มีองค์กรที่มีการจัดรูปองค์กรที่สมบูรณ์แบบที่สุด เพื่อผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะได้ทำงานที่มีความหมายอยู่ตลอดเวลาได้ ภาวะผู้นำจึงต้องอุดช่องว่างที่เกิดขึ้นจากความสมบูรณ์แบบ ด้วยการดูแลให้พฤติกรรมของสมาชิกองค์กรได้รับการประสานและนำไปสู่ความสำเร็จของงาน (ภรณ์ มหามนต์, 2530 : 102) ลักษณะหรือสไตล์ของภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการจูงใจทั้งภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Motivation) ตลอดจนมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ การขาดงาน และการเปลี่ยนงาน ประเด็นความคิดนี้เป็นสิ่งหนึ่งที่ Rensis Likert ได้นำมาศึกษาเป็น “แบบ

จำลองในอุดมคติ” หรือ “Ideal Model” คือ แนวความคิดเรื่องการบริหารแบบ System 4 (ภรณ์ มหามนต์, 2530 : 144)

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการบริหารองค์การ

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารองค์การนั้น Rensis Likert (บุญสิทธิ บัวบาน, 2526 : 40-41) ได้ศึกษาระบบการบริหารองค์การ 4 แบบ คือ

1. แบบเผด็จการ (Exploitative Authoritarian) องค์การแบบนี้ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานน้อยมาก มีการจูงใจในการทำงาน โดยการบังคับให้ผู้ร่วมงานกลัว การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียว จากผู้บริหารไปยังผู้ร่วมงาน การตัดสินใจต่างๆ ภายในองค์การเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุด

2. แบบเผด็จการมีศิลป์ (Benevolent Authoritarian) องค์การแบบนี้ผู้บริหารแสดงถึงท่าทีไว้วางใจและมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน มีวิธีการจูงใจผู้ร่วมงานด้วยการให้รางวัล แต่บางครั้งก็มีการบังคับบ้าง ยอมให้มีการสื่อสารจากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บริหารบ้าง ผู้บริหารทำเสมือนว่า ขอความคิดเห็นและยอมรับความคิดของผู้ร่วมงาน แต่จริงๆ แล้ว นโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ขององค์การจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารก็อนุญาตให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารได้วางไว้

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative) องค์การแบบนี้ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหาร ให้ความไว้วางใจและความจริงใจต่อผู้ร่วมงานมาก มีการขอคำปรึกษาและคำแนะนำจากผู้ร่วมงานเพื่อกำหนดแนวทาง หรือใช้ในการตัดสินใจอยู่เสมอ มีการจูงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัลมาก การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทางอย่างสมบูรณ์ ผู้บริหารวางนโยบายขององค์การไว้อย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน แต่การตัดสินใจที่สำคัญยังเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

4. แบบมีส่วนร่วมหรือแบบทีมงาน (Participative Group) องค์การแบบนี้ ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานมากในเกือบทุกๆ เรื่อง ผู้บริหารนำเอาข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นของผู้ร่วมงานไปใช้ในการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์ มีการจูงใจในการทำงาน มีการบริหารทั้งจากผู้บริหารสู่ผู้ร่วมงาน จากผู้ร่วมงานสู่ผู้บริหาร

และระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในกลุ่ม

จากระบบการบริหารทั้ง 4 ระบบดังกล่าว Rensis Likert ได้ศึกษารายละเอียดที่เกี่ยวกับลักษณะของการใช้อิทธิพล ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีผลต่อการทำงานขององค์การ รวมทั้งความสามารถในการผลิต การจูงใจ การตัดสินใจ ตกลงใจ การติดต่อสื่อสาร และการกำหนดเป้าหมาย ดังนี้ (ภรณี มหามานนท์, 2530 : 148-160)

1. ลักษณะของแรงผลักดันในการจูงใจ จะเป็นลักษณะของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่ผู้บริหารใช้ ประเภทของทัศนคติที่มีต่อองค์การและเป้าหมายขององค์การ ความมากน้อยของการที่แรงจูงใจขัดแย้งกันหรือสนับสนุนกันและกัน ปริมาณความรับผิดชอบ ความรู้สึกโดยสมาชิกแต่ละคนขององค์การในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ทัศนคติต่อสมาชิกอื่นขององค์การ และความพึงพอใจที่ได้รับ

2. ลักษณะของกระบวนการติดต่อสื่อสาร จะเป็นลักษณะของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับปริมาณของความสัมพันธ์ต่อการติดต่อสื่อสาร ซึ่งมุ่งที่การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ ทิศทางของการไหลของข่าวสารข้อมูล การติดต่อสื่อสารในทางลงและขึ้น การติดต่อสื่อสารไปยังด้านข้าง ความพอเพียงและความถูกต้อง ความใกล้ชิดทางจิตใจของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ลักษณะของกระบวนการของความสัมพันธ์ต่อกัน อิทธิพลจะเป็นลักษณะของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับปริมาณและลักษณะของความสัมพันธ์ต่อกัน ปริมาณของการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ปรากฏอยู่ ความมากน้อยของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถมีอิทธิพลต่อเป้าหมาย วิธีการและกิจกรรมของหน่วยงานของตน และหน่วยงานต้นสังกัด ความมากน้อยของการมีโครงสร้าง ซึ่งข่าวสารข้อมูลสามารถไหล (Flow) จากส่วนหนึ่งไปยังอีกส่วนหนึ่งได้ จึงทำให้สามารถใช้อิทธิพลได้

4. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ จะเป็นลักษณะของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการตัดสินใจตกลงใจกระทำกันอย่างเป็นทางการที่ระดับใดในองค์การ ข่าวสารข้อมูลสำหรับใช้ในการตัดสินใจมีอยู่ในที่ๆ มีการตัดสินใจพอเพียงและถูกต้องเพียงใด ผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจตกลงใจรู้ถึงปัญหามากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่ระดับ

ต่างๆ ขององค์การความมากน้อยของการใช้ความรู้ทางเทคนิคและวิชาชีพในการตัดสินใจ ตกลงใจ การตัดสินใจตกลงใจตั้งอยู่บนรูปแบบของการปฏิบัติการตัวต่อตัว หรือบน รูปแบบของการปฏิบัติการของกลุ่ม การตัดสินใจดังกล่าวสนับสนุนหรือไม่สนับสนุน การทำงานร่วมกันเป็นทีม

5. ลักษณะของการตั้งเป้าหมาย หรือการจัดลำดับเป้าหมายจะเป็นลักษณะของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับวิธีการซึ่งมักใช้ระดับต่างๆ ในชั้นการบังคับบัญชาที่มีความพยายามที่จะบรรลุถึงเป้าหมายการปฏิบัติงานให้สูงมากน้อยเพียงใด มีแรงผลักดันอะไรหรือไม่ใน ด้านที่จะยอมรับต่อต้านหรือปฏิเสธเป้าหมาย

6. ลักษณะของกระบวนการควบคุม จะเป็นลักษณะของการปฏิบัติงานที่ เกี่ยวกับการยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ควบคุมมีขึ้นในระดับใดขององค์การบ้าง มาตรการที่ใช้วัดและข่าวสารที่ใช้เป็นแนวทางและการปฏิบัติในการควบคุมถูกต้องเพียง ใด และมีแรงผลักดันมากน้อยเพียงใดในองค์การในอันที่จะบิดเบือนและสร้างข่าวสารเท็จ หน้าที่ในการตรวจสอบและหน้าที่ในการควบคุมรวมอยู่ ณ จุดใด ความมากน้อยของการ มืองค์การนอกแบบ และการสนับสนุนหรือต่อต้านเป้าหมายขององค์การในแบบ

7. ลักษณะการปฏิบัติงาน จะเป็นลักษณะของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับความ สามารถในการผลิต การขาดงานและการเปลี่ยนงานมากเกินไป การสูญเสียและการ สูญเปล่า การควบคุมคุณภาพ และการตรวจงาน

จากการศึกษาของ Rensis Likert ดังกล่าว นำมาสรุปได้ว่า ระบบ 4 (System 4) เป็นระบบองค์การ ซึ่งประกอบด้วยเงื่อนไข 5 ประการ คือ (ภรณี มหามนต์, 2530 : 161-162)

1. หลักของความสัมพันธ์ซึ่งสนับสนุนเกื้อกูลกัน (Principle of supportive relations) ภาวะผู้นำและกระบวนการอื่นๆ ขององค์การ จะต้องเป็นไปในทางซึ่งสร้างความรู้สึกให้แก่สมาชิกให้ได้มากที่สุดว่า ปฏิบัติและความสัมพันธ์ต่อกันระหว่าง สมาชิกและองค์การที่เกิดขึ้นนั้น เป็นประสบการณ์ที่มีลักษณะสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกัน และกันในแง่ของภูมิหลัง ค่านิยม และความคาดหวังของสมาชิก ทั้งยังเป็นประสบการณ์ ที่ช่วยเสริมสร้างและรักษาไว้ซึ่งคุณค่าและความสำคัญส่วนบุคคลของสมาชิกอีกด้วย

2. วิธีการอำนวยการโดยกลุ่ม (Group methods of supervision) ฝ่ายบริหาร จะสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ได้เต็มสมรรถนะตามศักยภาพ ก็ต่อเมื่อแต่ละบุคคลใน องค์การเป็นสมาชิกของกลุ่มทำงาน ที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกลุ่มหนึ่งหรือมากกว่า ซึ่งมีความจงรักภักดีต่อกลุ่มในขีดสูง มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมี ประสิทธิภาพ และมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูง

3. เป้าหมายการปฏิบัติสูง (High performance goals) หากองค์การต้องการให้ การปฏิบัติงานในระดับสูง ก็มีความจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องมุ่งเอาความใส่ใจไปที่ พนักงาน (Employee centered) และในขณะเดียวกันก็จะต้องมีเป้าหมายการปฏิบัติงาน สูง และสร้างความกระตือรือร้นให้แพร่หลายไปในหมู่พนักงาน ให้ความสำคัญ ในอันที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

4. ความรู้ทางเทคนิค (Technical Knowledge) หัวหน้าที่มีประสิทธิภาพจะต้อง มีความสามารถเพียงพอที่จะจัดการกับปัญหาทางเทคนิคซึ่งกลุ่มเผชิญ หรือมิฉะนั้นก็จะ ต้องจัดการให้กลุ่มมีโอกาสเข้าถึงความรู้ทางเทคนิคดังกล่าวได้

5. ประสานงาน กำหนดการ วางแผน (Coordinating, Scheduling, Planning) หัวหน้าจะต้องเป็นผู้สะท้อนให้เห็นและเป็นตัวแทนของความคิดเห็น เป้าหมาย ค่านิยม และการตัดสินใจของกลุ่มของตน ในโอกาสที่ตนไปปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวเชื่อม (Linking) กลุ่มของตนให้เข้ากับกลุ่มอื่นๆ ในองค์การ และในทำนองเดียวกันก็จะต้อง เป็นผู้นำความคิดเห็น เป้าหมาย ค่านิยม และการตัดสินใจของกลุ่มอื่นๆ กลับมายังกลุ่ม ซึ่งตนเป็นหัวหน้าอยู่ได้รับทราบเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงกัน (Linking) เพื่อเปิดทิศทาง ของการติดต่อสื่อสารและการใช้อิทธิพลต่อกันทั้งสองทิศทาง

นอกจากนี้ยังอาจสรุปได้อีกว่า โครงสร้างตามแบบจำลองระบบ 4 (System 4 Model) ของ Rensis Likert ยังมีประโยชน์ในแง่ต่อไปนี้ คือ

1. การแบ่งองค์การออกเป็นกลุ่มย่อย (Small groups) ทำให้การสร้าง ความสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารเป็นไปได้ง่ายขึ้น

2. การเชื่อมโยงหน้าที่ของฝ่ายงานช่วยอำนวยความสะดวกการบริหาร (Staff) และฝ่ายงานหลัก (Line) ทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน สามารถช่วยแก้ไขการขัดแย้ง (Conflict) อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. การคัดง้าง (Contradiction) กันลดน้อยลง ทั้งนี้เพราะนโยบายในแต่ละระดับสามารถถูกกำหนดขึ้นได้โดยกลุ่มซึ่งรับผิดชอบต่อการนำไปปฏิบัติ

4. เป็นการเสริมสร้างความพอใจสำหรับทุกคนในองค์กรมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่ระดับของขวัญ (Morale) และความผูกพัน (Commitment) ที่สูงขึ้น

5. องค์กรมีการตอบสนองมากขึ้น ต่อข้อเรียกร้องที่มีต่อองค์กรจากแหล่งที่มา ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และระบบการบริหาร องค์กร มีผู้วิจัยได้วิจัยไว้ดังต่อไปนี้

Stogdill ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำพบว่า ผู้นำควรมีบุคลิกลักษณะเหมือนบุคคลอื่นๆ ในเรื่องต่อไปนี้ (Stogdill, 1974 : 7)

1. ความสามารถในการเข้าสังคม เข้ากับคนได้ทุกระดับโดยปราศจากอาการหวาดกลัวเคอะเขิน รู้จิตวิทยาในการพูดคุยกับทุกคน ปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นได้และเป็นผู้มีมารยาทสังคมที่ดี

2. มีความคิดริเริ่ม สามารถที่จะเริ่มสิ่งใหม่ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานมีจินตนาการที่สามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้

3. มีความอดทน ทนทานต่อความยากลำบาก ทนงานหนักได้ อดทนต่อปัญหารอบด้าน โดยไม่เสียกำลังใจ

4. รู้วิธีทำงาน รู้หลักในการทำงาน รู้เรื่องที่ทำและรู้กว้าง ทำให้งานเสร็จได้เร็วและมีคุณภาพ

5. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความเข้าใจในขอบเขตความสามารถของตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้เสร็จ

6. มีความตื่นตัว และมีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ถูกต้องและแม่นยำ

7. ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะ
8. เป็นผู้ที่มิชื่อเสียงโด่งดัง เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป
9. มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ๆ
10. มีความสามารถในการใช้ถ้อยคำ

รัตนา รุสติดานนท์ ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในสำนักงานประมาณสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ (รัตนา รุสติดานนท์, 2538 : 62)

1. ผู้บริหารสำนักงานประมาณ สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์และแบบมุ่งงานสูง ทั้งความคิดเห็นจากผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งงานแตกต่างกัน โดยที่ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งงานสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

ทัศนาศาสตร์ ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สรุปได้ว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) สูงกว่าด้านมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) (ทัศนาศาสตร์, 2522 : 110-113)

สุวรรณ ขวัญแก้ว ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่า ระดับค่าเฉลี่ยมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และมิติกิจสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างน้อย (สุวรรณ ขวัญแก้ว, 2533 : 81)

ประไพ ปิยะจันทร์ ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย สรุปผลการวิจัยได้ว่า ผู้บริหารและอาจารย์

พยาบาลมีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับสูงทั้งมิติกิจสัมพันธ์และมิติสัมพันธ์ภาพ และผู้บริหารมีความเห็นว่าตนเองมี พฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง แต่อาจารย์พยาบาลมีความเห็นว่าอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ (ประไพ พิชจันทร์, 2533 : บทคัดย่อ)

ประดิษฐ์ ชัยปรีชา ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาได้ว่า พฤติกรรมทางด้านมิติกิจสัมพันธ์ และพฤติกรรม ทางด้านมิติมิตรสัมพันธ์ ของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งสองด้าน แต่เมื่อนำค่าเฉลี่ยคะแนนพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติมาพิจารณา พบว่าค่าเฉลี่ย ของพฤติกรรมผู้นำมิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่า มิติกิจสัมพันธ์ โดยให้ความสำคัญกับ ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง มีความ เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์อันดีและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และหาโอกาสพบปะสังสรรค์เชื่อมสัมพันธ์ไมตรีกับผู้ร่วมงาน (ประดิษฐ์ ชัยปรีชา, 2530 : 105)

บุญสิทธิ์ บัวบาน ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของ หัวหน้าภาควิชาค้ำบรรยาการของภาควิชา ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ (บุญสิทธิ์ บัวบาน, 2526 : 86-87)

1. พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชา 4 คณะ อยู่ในระดับ ปานกลาง ส่วนอีก 4 คณะ อยู่ในระดับมาก
2. พฤติกรรมด้านสัมพันธ์ภาพของหัวหน้าภาควิชาทุกคณะอยู่ในระดับมาก
3. บรรยาการของภาควิชาทุกคณะเป็นแบบปรึกษาหารือ

ไพศลิปี้ แหล่งสนาม ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สถาบันการศึกษาพยาบาลกับบรรยาการของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัด กระทรวงกลาโหม สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ (ไพศลิปี้ แหล่งสนาม, 2531 : 89-90)

1. พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล
สังกัดกระทรวงกลาโหม โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง
2. พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล
สังกัดกระทรวงกลาโหม โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง
3. บรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม
โดยส่วนรวมเป็นแบบปรึกษาหารือ
4. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร กับบรรยากาศองค์การ
ของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม โดยส่วนรวมพบว่าความสัมพันธ์
ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศ
องค์การทางบวกในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพของผู้บริหาร
มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การทางบวกในระดับสูง

สม มั่งคั่ง ทำการวิจัยเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน โดยส่วนรวมที่พบมาก
ที่สุด คือ แบบผู้นำระบบ 3 (ใช้การปรึกษาหารือ) รองลงมาได้แก่ แบบผู้นำระบบ 2
(ใช้อำนาจประกอบกับเมตตาธรรม) สำหรับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนโดยส่วนรวม
ที่พบมากที่สุดได้แก่ แบบ 6 (แบบเปิด) (สม มั่งคั่ง, 2532 : 104-107)

พัชรี ศรีจันทร์งาม ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา
ขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยนำเอาแนวความคิดเรื่องระบบการบริหาร
องค์การของ Rensis Likert มาศึกษา ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การของ
โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยส่วนรวมมีบรรยากาศ
องค์การแบบปรึกษาหารือ (Consultative) และแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent
Authoritative) (พัชรี ศรีจันทร์งาม, 2538 : 115-118)

ผลการวิจัยของ Rensis Likert รายงานผลการวิจัยเกี่ยวกับแบบผู้นำพบว่า ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน จะมีผลผลิตของงานสูงกว่าผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และรายงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดระบบบริหารในบริษัทอุตสาหกรรมต่างๆ และหน่วยงานของรัฐว่าระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลผลิตที่ดี ได้แก่ ระบบ 2 (แบบเผด็จการมีศิลป์) และระบบที่หน่วยงานต้องการให้มี คือ ระบบ 4 (แบบการมีส่วนร่วม) (Rensis Likert, 1967 : 13-35)

จากผลของการศึกษาค้นคว้าแนวความคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญของทุกๆ องค์การให้ความสำคัญริเริ่มในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จ และการรักษาระดับความพอใจของสมาชิกในองค์การ โดยผู้นำนั้นจะต้องมีสิ่งที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จนั้นก็คือ ต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์รู้จักใช้ศิลปะการจูงใจ มีใจมุ่งแต่ผลงานเพียงอย่างเดียว เพราะฉะนั้น การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำนี้ ผู้วิจัยจึงได้แนวความคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) โดยใช้แบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)

สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับระบบการบริหารองค์การนั้น ในแต่ละองค์การย่อมมีระบบการบริหารที่แตกต่างกัน จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ได้ประเด็นที่น่าสนใจว่าพฤติกรรมของผู้นำมีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารองค์การ ซึ่ง Rensis Likert ได้ศึกษาระบบองค์การ 4 แบบ ด้วยกันคือ แบบเผด็จการ (Exploitative Authoritarian) แบบเผด็จการมีศิลป์ (Benevolent Authoritarian) แบบปรึกษาหารือ (Consultative) และแบบมีส่วนร่วมหรือแบบทีมงาน (Participative Group) โดยระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือแบบทีมงาน เป็นสิ่งที่องค์การส่วนใหญ่ต้องการให้เกิดขึ้น เพราะฉะนั้น จึงน่าที่จะได้ศึกษาว่าการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยมีระบบการบริหาร

แบบใด และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยมีความสัมพันธ์หรือไม่อย่างไรกับระบบการบริหารองค์การ



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และระบบการบริหารองค์การของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย โดยขอเสนอเนื้อหาของระเบียบวิธีวิจัยตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

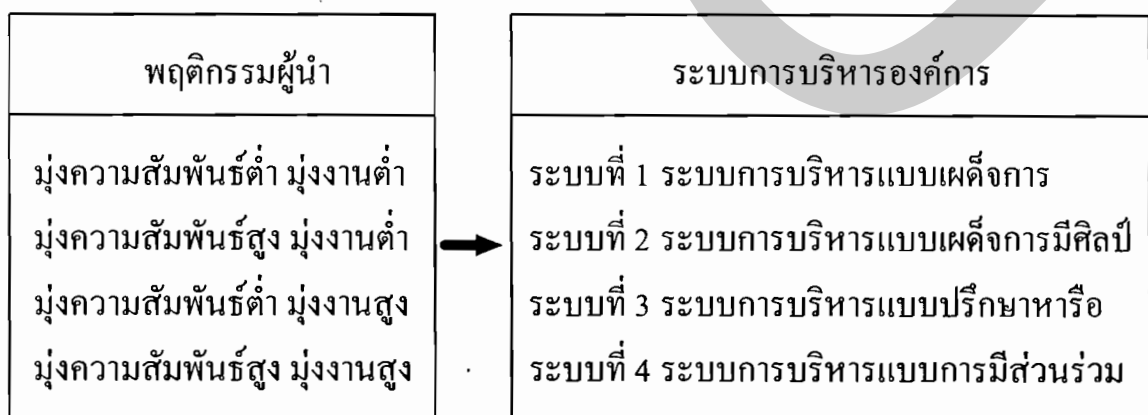
1. กรอบแนวคิดในการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

ภาพที่ 2

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประชากรเป้าหมายของการวิจัยนี้มุ่งศึกษาผู้บริหารระดับต้นและพนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ในการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ในช่วงเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2541 - ธันวาคม พ.ศ.2541 โดยประกอบด้วยพนักงานระดับบริหารจำนวน 1,074 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 1,358 คน รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 2,432 คน โดยมีวิธีการสุ่มตัวอย่าง โดยใช้การสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางสถิติ (Edwards, 1954 : 21) ไว้จำนวน 345 คน โดยกำหนดความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง 5% (โปรดดูรายละเอียด ในภาคผนวก)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม หรือข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เกี่ยวกับ เพศ อายุการปฏิบัติงาน คุณวุฒิการศึกษา และตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้สึก ทักษะคติ ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ซึ่ง ปรับปรุงโดย รัตนา รุสิตานนท์ (2538 : 33) ใช้วัดแบบของผู้นำ 2 ด้าน คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ได้แก่คำถามข้อ 1-15 และ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) ได้แก่คำถามข้อ 16-30 รวมทั้งสิ้น 30 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งในการตอบแบบสอบถามนั้น กำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว โดยมีคำถามเชิงลบ คือข้อ 5, 7, 8, 18 และ 19

การตรวจให้คะแนน จะพิจารณาให้คะแนนจากคำตอบดังต่อไปนี้

	คำถามเชิงบวก	คำถามเชิงลบ
พฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน	ให้ 1 คะแนน
พฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติมาก	ให้ 4 คะแนน	ให้ 2 คะแนน
พฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติปานกลาง	ให้ 3 คะแนน	ให้ 3 คะแนน
พฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติน้อย	ให้ 2 คะแนน	ให้ 4 คะแนน
พฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติน้อยที่สุด	ให้ 1 คะแนน	ให้ 5 คะแนน

ตารางที่ 1 เกณฑ์การแปลความหมายของแบบพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ	คะแนนรวม	
	ระดับต่ำ	ระดับสูง
แบบมุ่งงาน	15-45	46-75
แบบมุ่งความสัมพันธ์	15-45	46-75

1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ซึ่งพิจารณาจากคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน ตั้งแต่ 46-75 คะแนน และคะแนนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ตั้งแต่ 15-45 คะแนน

2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง ซึ่งพิจารณาจากคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ ตั้งแต่ 46-75 คะแนน

3. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์สูง โดยพิจารณาจากคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมแบบมุ่งงาน ตั้งแต่ 15-45 คะแนน และคะแนนพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ ตั้งแต่ 46-75 คะแนน

4. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ โดยพิจารณาจากคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ทั้งแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ ตั้งแต่ 15-45 คะแนน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบการบริหารองค์การในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำเอาแบบสอบถามแปลจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ ซึ่งวัดระบบองค์การ (System of Organization) ของ Rensis Likert (1967 : 3-12) และ นำมาปรับปรุงให้เข้ากับองค์การในประเทศไทยโดย Likert แบ่งระบบองค์การเป็น 4 แบบ คือ แบบเผด็จการ (Exploitative Authoritative) แบบเผด็จการมีศิลป์ (Benevolent Authoritative) แบบปรึกษาหารือ (Consultative) และแบบการมีส่วนร่วม (Participative Group) มีข้อคำถามทั้งหมด 22 ข้อ แบ่งตามมิติต่างๆ ได้ 7 ด้าน ดังนี้

1. กระบวนการด้านภาวะผู้นำ	3 ข้อ	ข้อ 1-3
2. ลักษณะของแรงจูงใจ	2 ข้อ	ข้อ 4-5
3. กระบวนการติดต่อสื่อสาร	5 ข้อ	ข้อ 6-10
4. กระบวนการอิทธิพล-ปฏิสัมพันธ์	2 ข้อ	ข้อ 11-12
5. กระบวนการตัดสินใจ	5 ข้อ	ข้อ 13-17
6. การกำหนดวัตถุประสงค์และการสั่งการ	2 ข้อ	ข้อ 18-19
7. กระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน	3 ข้อ	ข้อ 20-22

แบบสอบถามตอนนี้แต่ละข้อมี 4 คำตอบ ให้ผู้ตอบเลือกตอบเพียงคำตอบเดียว ซึ่งข้อคำตอบแต่ละข้อในแต่ละข้อคำถาม หมายถึงระบบการบริหารองค์การแบบหนึ่งๆ ดังมีรายละเอียดดังนี้

นำค่าคะแนนเฉลี่ยที่คำนวณได้ นำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ Best (พัชรี ศรีจันทร์งาม, 2538 : 58) ดังนี้

ช่วงคะแนน 1.00-1.49	แสดงว่าเป็นระบบการบริหารองค์การแบบที่	1
ช่วงคะแนน 1.50-2.49	”	2
ช่วงคะแนน 2.50-3.49	”	3
ช่วงคะแนน 3.50-4.00	”	4

การทดสอบแบบสอบถาม

การดำเนินการทดสอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อทำการตรวจสอบเนื้อหาให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับตัวแปรที่ศึกษา และปรับปรุงข้อความและภาษาให้ถูกต้องเหมาะสม
2. การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ใช้วิธีการคำนวณหาค่า Coefficient Alpha ด้วยวิธีการของ Cronbach ได้ค่าของความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ = 0.8565 และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน = 0.8637 ส่วนแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบการบริหารองค์การ = 0.9251

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ณ ทำอากาศยานกรุงเทพ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม
2. นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย เสนอต่อการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย
3. นำแบบสอบถามการวิจัยไปขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามกับพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
4. ติดตามและรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการทางสถิติ ดังต่อไปนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)
 - 1.1 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ
 - 1.2 คะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โดยใช้ Chi-Square (χ^2)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ในการคำนวณหาค่าทางสถิติ อาศัยการคำนวณจากโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS/PC⁺ (Statistical Packages for the Social Sciences/PC⁺) โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ใช้วิธีการคำนวณหาค่าสถิติ โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยและเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายของแบบพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งพิจารณาได้จากคะแนนรวมของพฤติกรรมผู้นำแต่ละแบบ ตามตารางที่ 1
3. ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการบริหารองค์กร ในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ยนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ Best
4. ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับระบบการบริหารองค์กรในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย โดยใช้ Chi-Square

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษารูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย และรูปแบบของระบบการบริหารองค์การในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย พร้อมกับศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับระบบการบริหารองค์การในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การปฏิบัติงาน คุณวุฒิการศึกษา และตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์รูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์รูปแบบระบบการบริหารองค์การของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับระบบการบริหารองค์การในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	182	52.80
หญิง	163	47.20
รวม	345	100.00
2. อายุการปฏิบัติงาน		
1-3 ปี	48	13.90
4-10 ปี	96	27.80
11-20 ปี	201	58.30
รวม	345	100.00
3. คุณวุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	130	37.70
ปริญญาตรีขึ้นไป	215	62.30
รวม	345	100.00
4. ตำแหน่งงาน		
หัวหน้างานหรือเทียบเท่า	80	23.20
ต่ำกว่าหัวหน้างานลงมา	265	76.80
รวม	345	100.00

จากตารางที่ 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 345 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชาย จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 52.80 และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิง จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 47.20
2. กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุการปฏิบัติงานระหว่าง 1-3 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 13.90 ระหว่าง 4-10 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 และระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 58.30
3. กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 37.70 และมีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 62.30
4. กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน ตำแหน่งหัวหน้างานหรือเทียบเท่า จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 23.20 และตำแหน่งต่ำกว่าหัวหน้างานลงมา จำนวน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 76.80

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์รูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏตามตารางที่ 3, 4 และ 5

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ

พฤติกรรมผู้นำ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	จำนวน	ร้อยละ
มุ่งความสัมพันธต่ำ	37.57	5.63	253	73.30
มุ่งความสัมพันธสูง	51.29	4.77	92	26.70
รวม	41.23	8.13	345	100.00

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์รูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่ง
ความสัมพันธของผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีพฤติกรรมแบบมุ่ง
ความสัมพันธต่ำ โดยมีจำนวน 253 คน คิดเป็นร้อยละ 73.30 มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ
37.57 ส่วนพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธสูง มีจำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 26.70
มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 26.70 และเมื่อสรุปในภาพรวมแล้วจากผู้ตอบแบบสอบถาม
ทั้งหมด 345 คน มีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 41.23 ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 15-45
จึงสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธของผู้บริหารการทำอากาศยานแห่ง
ประเทศไทย มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธต่ำ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง
จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน

พฤติกรรมผู้นำ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	จำนวน	ร้อยละ
มุ่งงานต่ำ	38.73	4.81	226	65.50
มุ่งงานสูง	51.39	4.64	119	34.50
รวม	43.09	7.67	345	100.00

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์รูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานของ
ผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานต่ำ โดยมีจำนวน
226 คน คิดเป็นร้อยละ 65.50 มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 38.73 ส่วนพฤติกรรมแบบมุ่งงาน
สูง มีจำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 34.50 มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 51.39 และเมื่อสรุป
ในภาพรวมแล้วจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 345 คน มีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 43.09
ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 15-45 จึงสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานของบริหาร
การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ

ตารางที่ 5 ร้อยละและจำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ	มุ่งงานต่ำ	มุ่งงานสูง	รวม
มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ	209 (60.60)	44 (12.80)	253 (73.30)
มุ่งความสัมพันธ์สูง	17 (4.90)	75 (21.70)	92 (26.70)
รวม	226 (65.50)	119 (34.50)	345 (100.00)

จากตารางที่ 5 พบว่ารูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยมีลักษณะพฤติกรรมแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ มีจำนวนทั้งสิ้น 209 คน คิดเป็นร้อยละ 60.60 รองลงมาอันดับ 2 คือ ลักษณะของพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง มีจำนวนทั้งสิ้น 75 คน คิดเป็นร้อยละ 21.70 รองลงมาเป็นอันดับ 3 คือ ลักษณะของพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ มีจำนวนทั้งสิ้น 44 คน คิดเป็นร้อยละ 12.80 และอันดับสุดท้าย คือ ลักษณะพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูง มีจำนวนทั้งสิ้น 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.90 จึงสรุปได้ว่า รูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีรูปแบบของพฤติกรรม ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์รูปแบบระบบการบริหารองค์การของการทำอากาศยาน
แห่งประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏตามตารางที่ 6 และ 7

ตารางที่ 6 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามมิติ
ของระบบการบริหารองค์การ

มิติของระบบการบริหารองค์การ	ค่าเฉลี่ย	S.D.
กระบวนการด้านภาวะผู้นำ	2.34	0.68
ลักษณะของแรงจูงใจ	2.55	0.71
กระบวนการติดต่อสื่อสาร	2.40	0.69
กระบวนการอิทธิพลและปฏิสัมพันธ์	2.32	0.84
กระบวนการตัดสินใจ	2.42	0.68
การกำหนดวัตถุประสงค์และการสั่งการ	2.07	0.83
กระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน	2.27	0.74
รวม	2.35	0.59

ตามตารางที่ 6 พบว่าจากการตรวจสอบค่าเฉลี่ยและเทียบกับเกณฑ์ที่ใช้ผลการวิจัยระบบการบริหารองค์การของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยจำแนกตามมิติ 7 ด้าน ผลการวิเคราะห์จำแนกได้ว่า มิติต่างๆ ของระบบการบริหารองค์การจำนวน 6 ด้าน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ 1.50-2.49 ซึ่งจัดอยู่ในระบบการบริหารองค์การระบบที่ 2 - ระบบการบริหารระบบเผด็จการมีศีลปี (System 2 - Benevolent Authoritative) ซึ่งได้แก่ มิติในด้านกระบวนการด้านภาวะผู้นำ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.34 มิติในด้านกระบวนการติดต่อสื่อสาร มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.40 มิติในด้านกระบวนการอิทธิพล

และปฏิสัมพันธ์ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.32 มิติในด้านกระบวนการตัดสินใจ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 มิติในการกำหนดวัตถุประสงค์และการสั่งการ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.07 มิติในด้านกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 ส่วนมิติในด้านลักษณะของแรงจูงใจ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.55 ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ 2.50-3.49 จึงเป็นมิติเพียงด้านเดียวใน 7 ด้าน ที่จัดอยู่ในระบบการบริการองค์การระบบที่ 3 - ระบบการบริหารแบบปรึกษาหารือ (System 3 - Consultative) และเมื่อพิจารณาในภาพรวมของทุกมิติรวมกัน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.35 ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ 1.50-2.49 จึงสรุปได้ว่า ระบบ การบริการองค์การของ การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย จัดอยู่ในระบบการบริการองค์การระบบที่ 2 - ระบบการบริหารระบบเผด็จการมีศีลปี (System 2 - Benevolent Authoritative)

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระบบการบริการองค์การ

ระบบการบริการองค์การ	จำนวน	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	S.D.
ระบบที่ 1	27	7.80	1.33	0.12
ระบบที่ 2	179	51.90	2.07	0.26
ระบบที่ 3	118	34.20	2.79	0.25
ระบบที่ 4	21	6.10	3.67	0.08
รวม	345	100.00	2.35	0.59

จากตารางที่ 7 ผลสรุปรูปแบบระบบการบริการองค์การของการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย จัดเรียงอันดับได้ดังนี้ อันดับที่ 1 จัดอยู่ในรูปแบบของระบบที่ 2 - ระบบการบริหารแบบเผด็จการมีศีลปี (System 2 - Benevolent Authoritative) โดยมีจำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 51.90 มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.07 ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ 1.50-2.49 รองลงมาเป็นอันดับ 2 คือรูปแบบของระบบที่ 3 - ระบบการบริหารแบบปรึกษาหารือ (System 3 - Consultative) โดยมีจำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ

34.20 มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.79 ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ 2.50-3.49 อันดับที่ 3 คือ รูปแบบของระบบที่ 1 - ระบบการบริหารแบบเผด็จการ(System 1 - Exploitative Authoritative) โดยมีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 7.80 มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 1.33 ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ 1.00-1.49 และอันดับสุดท้ายคือรูปแบบของระบบที่ 4 - ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (System 4 - Participative Group) โดยมีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 6.10 มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ 3.50-4.00 เมื่อพิจารณาในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.35 ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ 1.50-2.49 จึงสรุปได้ว่า ผลสรุปรูปแบบระบบการบริหารของการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยจัดอยู่ในรูปแบบของระบบ ที่ 2 - ระบบการบริหารแบบเผด็จการมีศิลป์ (System 2 - Benevolent Authoritative)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับระบบ
การบริหารองค์การในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับระบบการบริหาร
องค์การ

พฤติกรรมผู้นำ	ระบบการบริหารองค์การ				รวม
	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4	
มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานต่ำ	8.6 (18)	65.1 (136)	24.4 (51)	1.9 (4)	60.6 (209)
มุ่งความสัมพันธ์สูง มุ่งงานต่ำ	-	35.3 (6)	52.9 (9)	11.8 (2)	4.9 (17)
มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานสูง	2.3 (1)	43.2 (19)	52.3 (23)	2.3 (1)	12.8 (44)
มุ่งความสัมพันธ์สูง มุ่งงานสูง	10.7 (8)	24.0 (18)	46.7 (35)	18.7 (14)	21.7 (75)
รวม	7.80 (27)	51.90 (179)	34.20 (118)	6.10 (21)	100.00 (345)

Chi-Square

66.444

df

9

Significance

.000 *

* $p < .05$

จากตารางที่ 8 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของ
 ผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย กับระบบการปกครองกิจการของ
 การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย จากการทดสอบ Chi-Square พบว่า พฤติกรรมผู้นำ
 ของผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
 กับระบบการปกครองกิจการของการทำงานอากาศยานแห่งประเทศไทย จึงสรุปได้ว่า
 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์กับระบบ
 การปกครองกิจการของการทำงานอากาศยานแห่งประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่
 ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์กับ
 ระบบการปกครองกิจการของการทำงานอากาศยานแห่งประเทศไทย

ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร กับระบบ
 บริหารกิจการของพนักงานการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย จากการศึกษาพบว่า
 ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์สูง มุ่งงานสูง มีระบบการปกครองกิจการแบบมี
 ส่วนร่วม (ระบบที่ 4) สูงถึงร้อยละ 18.7 ในขณะที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งความ
 สัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานต่ำ มีระบบการปกครองแบบมีส่วนร่วม (ระบบที่ 4) เพียงร้อยละ 1.9
 และผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานต่ำ มีระบบการปกครองแบบ
 เผด็จการมีศิลป์ (ระบบที่ 2) สูงถึงร้อยละ 65.1 ในขณะที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งความ
 สัมพันธ์สูงใช้ระบบการปกครองแบบเผด็จการมีศิลป์ (ระบบที่ 2) มีเพียงร้อยละ 24.0
 ดังนั้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่มีแบบของพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันจะใช้ระบบการปกครอง
 กิจการแตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับระบบการบริหารในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับระบบการบริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและระบบการบริหารองค์การในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ในการศึกษาวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาในกลุ่มประชากรซึ่งเป็นพนักงานของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย จำนวน 2,834 คน โดยได้ทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้จำนวนตัวอย่าง 345 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ซึ่งพัฒนามาจากแบบสอบถามของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ใช้วัดแบบของผู้นำ 2 ด้าน คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) จำนวน 15 ข้อ และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) จำนวน 15 ข้อ รวม 30 ข้อ และแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบการบริหารองค์การในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับระบบองค์การ (System of Organization) ของ Rensis Likert มาใช้ มีจำนวน 22 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า Chi-Square ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการวิเคราะห์รูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ต่ำและแบบมุ่งงานต่ำ

2. ผลการวิเคราะห์รูปแบบระบบการบริหารองค์การของการทำอากาศยาน แห่งประเทศไทย มีรูปแบบระบบการบริหารองค์การระบบที่ 2 - ระบบการบริหารแบบ เผด็จการมีศีลปี (System 2 - Benevolent Authoritative)

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับระบบ การบริหารองค์การในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ปรากฏว่าพฤติกรรมผู้นำมี ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระบบการบริหารองค์การ

การอภิปรายผล

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลและการทดสอบสมมติฐานการวิจัย มีประเด็นที่ น่าสนใจดังนี้

1. ผลของการวิจัยที่ค้นพบว่า รูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการทำ อากาศยานแห่งประเทศไทย มีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานต่ำ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า “ผู้บริหารส่วนใหญ่ของการทำอากาศยานแห่ง ประเทศไทย มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูง” มีประเด็นเพื่อนำเสนอ การอภิปรายผล คือ ผลที่ได้นี้แตกต่างไปจากการวิจัยของ รัตนา รุสิตานนท์ (2538 : 62) ที่พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงานงบประมาณ สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีมี พฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์สูงและแบบมุ่งงานสูง ทั้งนี้มีข้อที่น่าสังเกต คือ การทำ อากาศยานแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ส่วนสำนักงานงบประมาณเป็น หน่วยงานราชการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แตกต่างกัน และอีกประเด็นหนึ่ง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ กระทบกับกลุ่มตัวอย่างที่ส่วนใหญ่เป็นพนักงาน จึงอาจจะมอง พฤติกรรมของผู้บริหารอย่างมีอคติได้ ทำให้ผลการวิจัยออกมาในลักษณะของพฤติกรรม ที่มุ่งความสัมพันธ์และมุ่งงานต่ำทั้งสองแบบ แต่มีข้อที่น่าสังเกตในบางประเด็นที่น่าสนใจ คือ ลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ที่มีลักษณะ ของ การปฏิบัติงานมุ่งเน้นในเรื่องของงานด้านการรักษาความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด จึงมีส่วนทำให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต้องเข้มงวดกวดขันในการปฏิบัติงานของ พนักงาน จึงทำให้ดูเหมือนว่าขาดพฤติกรรมในบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์ ที่มีผลทำให้กลายเป็นผู้นำที่เป็นรูปแบบมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ เหตุผลอีกประเด็นหนึ่งที่

เป็นที่น่าสังเกตสำหรับการบริหารงานภาครัฐ ที่เป็นประเด็นที่ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ และมุ่งงานต่ำ ก็เนื่องมาจากการที่การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีคู่แข่ง จึงทำให้ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องปรับระบบของพฤติกรรมที่เป็นอยู่ในลักษณะของการใช้อำนาจ การสั่งการที่เข้มงวดกวดขัน ซึ่งเป็นลักษณะของการสั่งการที่ได้รับอิทธิพลจากระบบการทหาร โดยจะเห็นได้จากพนักงานในระดับผู้บริหารจะโอนมาจากทหารอากาศ ในระยะเริ่มต้นที่มีการจัดตั้งการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย นับตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2522 เป็นต้นมา จึงถือได้ว่าลักษณะดังกล่าวมีลักษณะของการอยู่ภายใต้วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ในระบบทหาร ประกอบกับองค์กรภาครัฐ จะมีลักษณะของการเน้นบทบาทในฐานะผู้ควบคุม และดำเนินกิจการในลักษณะการผูกขาด (Monopoly) สูง (วรเดช จันทรศร, 2540 : 12)

2. ผลของการวิจัยที่ค้นพบว่า รูปแบบระบบการบริหารองค์การของ การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ในภาพรวมมีรูปแบบระบบการบริหารองค์การระบบที่ 2 - ระบบการบริหารแบบเผด็จการมีศีลปี (System 2 - Benevolent Authoritative) โดยแยกประเด็นเพื่อนำเสนอในการอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 รูปแบบระบบการบริหารองค์การของ การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ที่แบ่งตามลักษณะการปฏิบัติการ 7 ด้าน ได้ผลสรุปว่าลักษณะการปฏิบัติการในด้านกระบวนการด้านภาวะผู้นำ ในด้านกระบวนการติดต่อสื่อสาร ในด้านกระบวนการอิทธิพล - ปฏิสัมพันธ์ ในด้านกระบวนการตัดสินใจ ในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และการสั่งการ และในด้านกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน ทั้ง 6 ด้านนี้ จัดอยู่ในเกณฑ์ ที่อยู่ในระบบการบริหารองค์การระบบที่ 2 - การบริหารแบบเผด็จการมีศีลปี (System 2 - Benevolent Authoritative) ส่วนลักษณะการปฏิบัติการในด้านลักษณะของแรงจูงใจจัดอยู่ในเกณฑ์ที่อยู่ในระบบการบริหารองค์การระบบที่ 3 - ระบบการบริหารแบบปรึกษาหารือ (System 3 - Consultative) จากผลสรุปในลักษณะการปฏิบัติการแต่ละด้านนี้ จึงมีข้อที่น่าสังเกตว่า การบริหารองค์การในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีรูปแบบระบบการบริหารองค์การระบบที่ 2 - ระบบการบริหารแบบเผด็จการมีศีลปี (System 2- Benevolent Authoritative) ที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร

การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ได้แสดงถึงท่าทีไว้วางใจและมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน มีวิธีการจูงใจผู้ร่วมงานด้วยการให้รางวัล แต่บางครั้งก็มีการบังคับบ้าง ยอมให้มีการสื่อสารจากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บริหารบ้าง ผู้บริหารทำเสมือนว่าขอความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน แต่จริงๆ แล้วนโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ขององค์กรจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น อย่างไรก็ตามผู้บริหาร ก็อนุญาตให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารได้วางไว้ แต่ในด้านลักษณะของแรงจูงใจที่จัดอยู่ในระบบการบริหารองค์การระบบที่ 3 - ระบบการบริหารแบบปรึกษาหารือ (System 3 - Consultative) ในประเด็นที่พนักงานของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยรู้สึกประทับใจในหน้าที่ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

2.2 ผลสรุปรูปแบบระบบการบริหารองค์การของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย จัดอยู่ในรูปแบบของระบบที่ 2 - ระบบการบริหารแบบเผด็จการมีศิลป์ (System 2 - Benevolent Authoritative) ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า “ระบบการบริหารองค์การของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย เป็นระบบการบริหารแบบการมีส่วนร่วมสูงกว่าระบบอื่น” แต่ผลที่ได้จากการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Rensis Likert (1967 : 13-35) ที่ว่าระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลผลิตที่ดี ได้แก่ ระบบที่ 2 - ระบบการบริหารแบบเผด็จการมีศิลป์ (System 2 - Benevolent Authoritative) แต่ระบบที่หน่วยงานต้องการให้มี คือ ระบบที่ 4 - ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (System 4 - Participative Group) และผลการวิจัยที่ได้ครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับการวิจัยของ สม มั่งคั่ง (2532 : 104) ที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 6 ที่พบว่าผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวมที่พบมากที่สุดคือ แบบผู้นำระบบ 3 (ใช้การปรึกษาหารือ) และการวิจัยของ พัชรศรีจันทร์งาม (2515 : 115) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลที่ได้คือบรรยากาศขององค์การแบบปรึกษาหารือ (Consultative) จากผลการวิจัยดังกล่าวจึงมีประเด็นที่น่าจะนำมาอภิปรายได้ว่า จากความคิดเห็นของพนักงานที่มองพฤติกรรมที่ผู้บริหารได้แสดงออก และมีผลสรุปที่

จัดอยู่ในรูปแบบของระบบที่ 2 - ระบบการบริหารแบบเผด็จการมีศีลปี (System 2 - Benevolent Authoritative) คือ ผู้บริหารของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย จะผูกพันอยู่กับระบบการบริหารที่อยู่ในระบบทหาร คือการโอนกิจการส่วนหนึ่งมาจาก กองทัพอากาศ เพราะฉะนั้นบุคลากรและระบบการบริหารที่นำมาใช้ จึงมีลักษณะของการเข้มงวดกวดขัน การตัดสินใจที่เด็ดขาด ประกอบกับลักษณะงานของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยที่จำเป็นต้องใช้ลักษณะดังกล่าว เพื่อการรักษาความปลอดภัย จึงเป็นประเด็นหนึ่งที่เป็นข้อสรุปของระบบการบริหารองค์การระบบที่ 2 - ระบบการบริหารแบบเผด็จการมีศีลปี (System 2 - Benevolent Authoritative) และจากการที่การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีความผูกพันอยู่กับระบบทหาร ซึ่งมีการโอนกิจการส่วนหนึ่งมาจากกองทัพอากาศดังกล่าวนี้ ก็เป็นประเด็นที่สามารถสรุปได้อีกประการหนึ่งว่า เป็นประเด็นของเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ซึ่งถือเป็นขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคม (Social Tradition) และค่านิยมทางสังคม (Social Value) (Dubrin and Ireland, 1993 : 573) สิ่งเหล่านี้ถือเป็นบรรทัดฐานที่ทำให้มีการสืบทอดเสมือนเป็นมรดกตกทอดทางสังคม เป็นธรรมเนียมปฏิบัติในการบริหาร ซึ่งถือเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของระบบทหารที่ต้องมีลักษณะของการ เข้มงวดกวดขัน การยึดถือระเบียบกฎเกณฑ์เป็นหลักดังที่กล่าวมาแล้ว ที่เป็นบทสรุปของระบบการบริหารองค์การระบบที่ 2 - ระบบการบริหารแบบเผด็จการมีศีลปี (System 2 - Benevolent Authoritative)

3. ผลของการวิจัยที่ค้นพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับระบบการบริหารองค์การในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์กับระบบการบริหารองค์การของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย”

การที่ผู้นำที่มีแบบของพฤติกรรมแตกต่างกัน มีระบบการบริหารองค์การแตกต่างกัน ดังจะเห็นได้จากผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบที่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานต่ำ จะใช้ระบบการบริหารองค์การแบบเผด็จการมีศีลปี (ระบบที่ 2) มากที่สุด อาจเป็นเพราะ

การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีลักษณะของการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นงานด้านรักษาความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด จึงมีส่วนทำให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารเข้มงวดกวดขันในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อที่จะให้งานรักษาความปลอดภัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงมีแนวโน้มที่จะใช้ระบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (ระบบที่ 2) โดยเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้บ้าง เพื่อสร้างความร่วมมือและการยอมรับจากพนักงาน แต่อำนาจในการตัดสินใจยังรวมศูนย์อยู่ที่ผู้บังคับบัญชาเท่านั้น นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่มาจากกองทัพอากาศ ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์การแบบทหารที่เน้นการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก จึงทำให้ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะใช้เผด็จการแบบมีศิลป์ในการบริหารจัดการการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

ผลการวิจัยยังพบว่า ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูง มุ่งงานต่ำ มีแนวโน้มที่จะใช้ระบบการบริหารองค์การแบบปรึกษาหารือ (ระบบที่ 3) มากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำแบบอื่นๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำเหล่านี้มุ่งที่จะใช้มนุษยสัมพันธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จึงมักเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาปรึกษาหารือ การปรึกษาหารืออาจเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว แต่การปรึกษาหารือไม่ได้หมายความว่าผู้บังคับบัญชาจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการหรือการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานขององค์การเสมอไป

นอกจากนี้ ผลงานวิจัยยังพบว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์สูง มุ่งงานสูง มักจะใช้ระบบบริหารองค์การแบบมีส่วนร่วม (ระบบที่ 4) มากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบอื่นๆ จากการศึกษาของ Likert และ Blake and Mouton (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2540 : 286-294) พบว่า ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งงานสูง หรือผู้นำแบบสร้างทีม (9,9) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้งานประสบความสำเร็จทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ผู้นำจะใช้การทำงานเป็นทีม โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจในงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การในที่สุด

ข้อเสนอแนะ

จากผลของการวิจัยที่ค้นพบ และจากการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปประเด็นที่เป็นข้อเสนอแนะได้ 2 ด้าน คือ ข้อเสนอแนะทั่วไป และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย และระบบการบริหารองค์การในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยได้ ดังนี้

1. การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ควรจะได้นำสิ่งที่ค้นพบไปเป็นส่วนหนึ่งของความรู้ในการอบรมเตรียมผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยสามารถใช้กระบวนการบริหาร เช่น ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การสั่งการและการควบคุมการปฏิบัติงาน ไปใช้ในการบริหารงานในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

2. การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ควรจะได้นำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการบริหารองค์การของการทำงานอากาศยานแห่งประเทศไทย ให้เอื้อต่อการทำงานที่ดี และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติการ ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมากยิ่งขึ้น โดยพัฒนาระบบการบริหารองค์การเป็นขั้นๆ จากระบบการบริหารองค์การที่เป็นอยู่คือระบบการบริหารองค์การระบบที่ 2 - ระบบการบริหารแบบเผด็จการมีศิลป์ (System 2 - Benevolent Authoritative) เป็นระบบการบริหารองค์การระบบที่ 3 ระบบการบริหารแบบปรึกษาหารือ (System 3 - Consultative) และพัฒนาเป็นระบบสุดท้ายในที่สุดคือระบบการบริหารองค์การระบบที่ 4 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (System 4 - Participative Group) ซึ่งถือว่าเป็นระบบการบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพ และหน่วยงานต่างๆ ต้องการให้มี

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการวิจัยที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับระบบการบริหารองค์การในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย โดยศึกษากับตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น อายุ อายุการปฏิบัติงาน คุณวุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน ระดับเงินเดือน เป็นต้น
2. ควรมีการวิจัยที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับระบบการบริหารองค์การ โดยเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ระดับปฏิบัติการ และเปรียบเทียบกันระหว่างรัฐวิสาหกิจต่างๆ
3. ควรมีการวิจัยที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับระบบการบริหารองค์การ โดยเปรียบเทียบกันระหว่างองค์กรเอกชนและรัฐวิสาหกิจที่ทำหน้าที่คล้ายคลึงกัน

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

กิติมา ปรีดีดิถก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ธนะการพิมพ์, 2529.

จุมพล สวัสดิยากร. หลักการบริหารและมนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
สุวรรณภูมิ, 2520.

ติน ปรัชญพฤทธิ. "ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม" พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ.
นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2538.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร. หลักและระบบบริหารการศึกษา. นนทบุรี : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2523.

ธงชัย สันติวงษ์. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2535.
_____. หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : บริษัทเอเชียเพรส จำกัด, 2528.

นิพนธ์ ศศิธร. การจัดระเบียบขององค์การ : ปัจจุบันและอนาคต. กรุงเทพมหานคร :
ไทยวัฒนาพานิช, 2521.

บุญมัน ธนาศุภวัฒน์. จิตวิทยาองค์การ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์,
2537.

ภรณ์ มหามนต์. การประเมินประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
โอเดียนสโตร์, 2530.

พิมลจรรยา นามวัฒน์. "พฤติกรรมและวัฒนธรรมการบริหาร" หลักรัฐศาสตร์และ
การบริหาร. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช , 2526.

ภิญโญ สาธร. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว,
2526.

วิชัย โถสุวรรณจินดา. หัวหน้างานยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมนิติ,
2536.

วิฑูรย์ สิมะโชคคี. ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด, 2538.

วรเดช จันทรศร. การพัฒนาระบบราชการไทย. กรุงเทพมหานคร : คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2540

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ และคณะ. กระแสการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด, 2534.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541.

อรุณ รักรธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช. 2527.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหาร : ทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุภาพใจ, 2538.

วารสาร

การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย เอกสารการประชุมชี้แจงเรื่องข้อตกลงการประเมินผล การดำเนินงานระหว่าง ทอท.กับรัฐบาล. กรุงเทพมหานคร : กองแผนฝ่ายแผนงาน การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย, 2539.

วิทยานิพนธ์

ทัศนาศ แสงศักดิ์. การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

บุญสิทธิ์ บัวบาน. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารภาควิชากับบรรยากาศองค์การของภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526.

- ประดิษฐ์ ชัยปรีชา. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
วิทยาลัยพลศึกษา. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิต
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
- ประไพ ปิยจันทร์. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล
ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523.
- พัชรี ศรีจันทร์งาม. การศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่
สังกัดกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพมหานคร : วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตร
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- ไพศลิป แผล่งสนาม. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบัน
การศึกษาพยาบาลกับบรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล
สังกัดกระทรวงกลาโหม. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.
- รัตนา รุสิดานนท์. พฤติกรรมผู้นำในสำนักงานประมาณ. วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหาร
ธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2538.
- สุวรรณ ขวัญแก้ว. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตร
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
- สม มั่งคั่ง. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การ
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6.
วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2532.

ภาษาอังกฤษ**Books**

Dubrin, Andrew J. and Ireland, R.Duane. **Management and Organization.**

Ohio : South-Western Publishing Co.Ltd, 1993.

Edwards, A.L. **Statistical Methods for the Behavioral Sciences.** New York :

Holt, 1954.

Halpin, A.W. **Theory and Research in Administration.** New York : Mc-Millan

Company, 1966.

Herrey, Paul and Blanchard, Kenneth H. **Management of Organizational**

Behavior. New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1977.

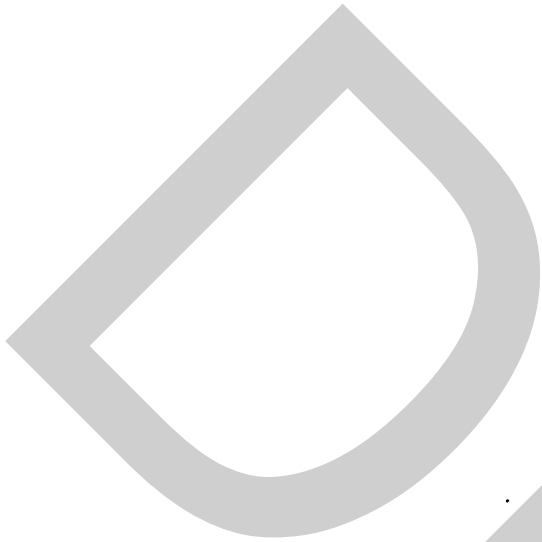
Likert, Rensis. **The Human Organization : Its Management and Value.**

New York : MC Graw-Hill Book Co.Ltd, 1967.

Robbins, Stephen P. **Management.** New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1991.

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

Research. New York : The Free Press, 1974.



ภาคผนวก



TABLE
Sample Size for Specified Confidence Limits and Precision
When Sampling Attributes in Percent

A. 2σ Confidence Interval
 $(p = 0.5)^*$

Size of Population (N)	Sample Size (n) for Precision (c) of					
	$\pm 1\%$	$\pm 2\%$	$\pm 3\%$	$\pm 4\%$	$\pm 5\%$	$\pm 10\%$
500					222	83
1,000				305	206	91
1,500			630	441	316	91
2,000			714	476	333	95
2,500		1,250	769	500	345	96
3,000		1,364	811	517	353	97
3,500		1,450	843	530	359	97
4,000		1,530	870	541	364	98
4,500		1,607	891	549	367	98
5,000		1,667	909	556	370	98
6,000		1,765	938	566	375	98
7,000		1,842	959	574	378	99
8,000		1,905	976	580	381	99
9,000		1,957	989	584	383	99
10,000	5,000	2,000	1,000	588	385	99
15,000	6,000	2,143	1,034	600	390	99
20,000	6,667	2,222	1,053	606	392	100
25,000	7,143	2,273	1,064	610	394	100
50,000	8,333	2,301	1,087	617	397	100
100,000	9,091	2,439	1,099	621	398	100
∞	10,000	2,500	1,111	625	400	100

* Formula for sample size when population proportion p is

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ
กับระบบการบริหารองค์การ ในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง
ของท่านและโปรดกรอกข้อความที่เป็นจริงลงในช่องว่างที่เว้นไว้ให้สมบูรณ์

- | | | | | |
|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | 4 | |
| 1. เพศ | () ชาย | | | <input type="checkbox"/> |
| | () หญิง | | | |
| 2. อายุการปฏิบัติงาน.....ปี | | | 5 | 6 |
| | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. คุณวุฒิการศึกษา | | | 7 | |
| | () ต่ำกว่าปริญญาตรี | | | <input type="checkbox"/> |
| | () ปริญญาตรีขึ้นไป | | | |
| 4. ตำแหน่งงาน | | | 8 | |
| | () หัวหน้างานหรือเทียบเท่า | | | <input type="checkbox"/> |
| | () ต่ำกว่าหัวหน้างานลงมา | | | |

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
ในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามแล้วพิจารณาว่า ผู้บริหารในการทำอากาศยาน
แห่งประเทศไทยปฏิบัติตนในการทำงานหรือแสดงพฤติกรรมที่ปฏิบัติจริง
ในขณะนี้ ดังข้อความแต่ละข้อ ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยทำ
เครื่องหมาย ✓ ในช่องตัวเลข 5 4 3 2 1 ตัวใดตัวหนึ่งทางขวามือ
ของข้อความ

ตัวอย่าง

พฤติกรรม	ระดับความถี่ของพฤติกรรม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
(0) ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ในการ ประสานงานระหว่างหน่วยงาน				✓	

คำอธิบาย

จากตัวอย่างข้อ (0) หมายความว่า ท่านพิจารณาแล้วผู้บริหารได้ปฏิบัติหน้าที่
ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานอยู่ในระดับน้อย

คำนิยามศัพท์

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารระดับต้นของการท่าอากาศยาน
แห่งประเทศไทย ในตำแหน่งตั้งแต่ระดับ
หัวหน้างานขึ้นไป

พนักงาน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นพนักงาน
ประจำของการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย

พฤติกรรม	ระดับความถี่ของพฤติกรรม					
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
1. ผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลในเรื่อง ส่วนตัวของพนักงาน						9 <input type="checkbox"/>
2. ผู้บริหารทำให้พนักงานรู้สึกอบอุ่น และสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน						10 <input type="checkbox"/>
3. ผู้บริหารทำตัวเป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่าย						11 <input type="checkbox"/>
4. ผู้บริหารมีเวลาที่จะฟังความคิดเห็น ของพนักงาน						12 <input type="checkbox"/>
5. ผู้บริหารชอบทำงานตามลำพังและ ไม่สังสรรค์กับผู้อื่น						13 <input type="checkbox"/>

พฤติกรรม	ระดับความถี่ของพฤติกรรม					
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
6. ผู้บริหารห่วงใยต่อสวัสดิภาพของพนักงาน						14 <input type="checkbox"/>
7. ผู้บริหารปฏิเสธที่จะอธิบายการกระทำต่างๆและการตัดสินใจของผู้บริหารเอง						15 <input type="checkbox"/>
8. ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาพนักงาน						16 <input type="checkbox"/>
9. ผู้บริหารสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงาน						17 <input type="checkbox"/>
10. ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างยุติธรรม						18 <input type="checkbox"/>
11. ผู้บริหารเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงวิธีการทำงาน						19 <input type="checkbox"/>
12. ผู้บริหารเป็นกันเองกับพนักงาน						20 <input type="checkbox"/>
13. ผู้บริหารทำให้พนักงานกล้าและสบายใจที่จะทักทายด้วย						21 <input type="checkbox"/>

พฤติกรรม	ระดับความถี่ของพฤติกรรม					
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
14. ผู้บริหารยอมรับและปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของพนักงาน						22 <input type="checkbox"/>
15. ผู้บริหารขอความเห็นจากพนักงานในเรื่องสำคัญๆ ก่อนที่จะดำเนินการต่อไป						23 <input type="checkbox"/>
16. ผู้บริหารแสดงให้เห็นพนักงานเข้าใจทัศนคติในการปฏิบัติงานของพนักงานเองอย่างชัดเจน						24 <input type="checkbox"/>
17. ผู้บริหารนำความคิดใหม่ๆ มาทดลองปรึกษาหารือกับพนักงาน						25 <input type="checkbox"/>
18. ผู้บริหารปกครองพนักงานอย่างเข้มงวด						26 <input type="checkbox"/>
19. ผู้บริหารตำหนิผลงานที่บกพร่องของพนักงาน						27 <input type="checkbox"/>
20. ผู้บริหารสั่งงานได้ชัดเจนโดยที่พนักงานไม่มีข้อสงสัย						28 <input type="checkbox"/>

พฤติกรรม	ระดับความถี่ของพฤติกรรม					
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
21. ผู้บริหารมักจะเลือกพนักงานได้ เหมาะสมกับงาน						29 <input type="checkbox"/>
22. ผู้บริหารกำหนดเวลาที่งานควรเสร็จ						30 <input type="checkbox"/>
23. ผู้บริหารได้วางมาตรฐานการทำงาน ของพนักงาน						31 <input type="checkbox"/>
24. ผู้บริหารเน้นการทำงานของ พนักงานให้เสร็จทันตามเวลาที่ กำหนด						32 <input type="checkbox"/>
25. ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงาน ปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบแบบแผน						33 <input type="checkbox"/>
26. ผู้บริหารทำให้พนักงานทุกคน เข้าใจเรื่องระบบและกระบวนการ บริหารงาน						34 <input type="checkbox"/>
27. ผู้บริหารเน้นให้พนักงานปฏิบัติงาน ตามกฎข้อบังคับที่วางไว้						35 <input type="checkbox"/>

พฤติกรรม	ระดับความถี่ของพฤติกรรม					
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
28. ผู้บริหารชี้แจงพนักงานทราบถึง ความมุ่งหวังของโครงการของ หน่วยงานที่มีต่อพนักงาน						36 <input type="checkbox"/>
29. ผู้บริหารสอดคล้องดูแลให้พนักงาน ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ						37 <input type="checkbox"/>
30. ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลให้พนักงาน ได้มีการประสานงานกันอย่าง ใกล้ชิด						38 <input type="checkbox"/>

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระบบการบริหารองค์การ
ในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแล้วพิจารณาว่า การบริหารงานในการทำอากาศยาน
แห่งประเทศไทยที่เป็นอยู่มีลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไรแล้วให้ทำ
เครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่สอดคล้องกับสภาพ
ความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อความเดียว

ตัวอย่าง

- ข้อ (0) ผู้บริหารใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานเพียงใด
- () 1 ไม่ได้ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เลย
- (✓) 2 ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์บ้างในบางโอกาส
- () 3 ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์อย่างมากเกือบทุกโอกาส
- () 4 ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์อย่างเต็มที่ในทุกโอกาส

คำอธิบาย

จากตัวอย่างข้อ (0) หมายความว่า ท่านพิจารณาแล้วเห็นว่า ผู้บริหารใช้หลัก
มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารบ้างในบางโอกาส

คำนิยามศัพท์

ผู้บริหาร	หมายถึง	ผู้บริหารระดับต้นของการทำอากาศยาน แห่งประเทศไทย
พนักงาน	หมายถึง	ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นพนักงาน ประจำของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

ข้อคำถาม

1. ผู้บริหารให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวพนักงานเพียงใด 39
-
- () 1 ไม่มีความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวพนักงานเลย
- () 2 ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในลักษณะ “นาย” กับ “บ่าว”
- () 3 ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวพนักงานแต่ไม่เต็มที่นัก
- () 4 ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวพนักงานอย่างเต็มที่
2. พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเองกับ 40
- ผู้บริหารในระดับใด
- () 1 พนักงานไม่มีอิสระเลย
- () 2 พนักงานไม่ค่อยมีอิสระนัก
- () 3 พนักงานค่อนข้างจะมีอิสระ
- () 4 พนักงานมีอิสระอย่างเต็มที่
3. ผู้บริหารรับฟังและใช้ความคิดเห็นของพนักงานให้เป็นประโยชน์ในการ 41
- แก้ปัญหาหากน้อยเพียงใด
- () 1 ไม่ยอมรับฟังและไม่นำเอามาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาเลย
- () 2 รับฟังและใช้ได้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาในบางครั้งเท่านั้น
- () 3 รับฟังและใช้ให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาย่อยครั้ง
- () 4 รับฟังและใช้ให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาย่อยเสมอ

4. ลักษณะของการงูใจที่ผู้บริหารใช้ 42
- () 1 ทำให้กลัว การข่มขู่ การลงโทษ และการให้รางวัลเป็นบางโอกาส
- () 2 การให้รางวัลและการลงโทษภาคทัณฑ์บ้าง
- () 3 การให้รางวัล การลงโทษ เป็นบางโอกาส และการให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม
- () 4 การให้รางวัลเป็นค่าใช้จ่ายตามระบบการจ่ายเงินตอบแทนตามลักษณะของงานได้มีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้อง
5. พนักงานของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย รู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่เพื่อ 43
- บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย เพียงใด
- () 1 ผู้บริหารระดับสูงรู้สึกรับผิดชอบ ส่วนพนักงานมีความรับผิดชอบเพียงเล็กน้อย
- () 2 ผู้บริหารทุกระดับรู้สึกรับผิดชอบ แต่พนักงานระดับปฏิบัติการมีความรับผิดชอบเพียงเล็กน้อย
- () 3 บุคลากรส่วนใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง รู้สึกรับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุเป้าหมาย
- () 4 บุคลากรทุกระดับมีความรู้สึกรับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
6. ระดับปฏิสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารของพนักงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 44
- ของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีเพียงใด
- () 1 น้อยมาก
- () 2 น้อย
- () 3 ปานกลาง
- () 4 มีมากทั้งในลักษณะของส่วนบุคคลและกลุ่ม

7. ทิศทางของข่าวสารมีลักษณะอย่างไร

45

- () 1 จากเบื้องบนสู่เบื้องล่างอย่างเดียว
- () 2 จากเบื้องบนสู่เบื้องล่างเป็นส่วนมาก
- () 3 สื่อสารสองทาง จากเบื้องบนลงมาเบื้องล่าง และจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน
- () 4 สื่อสารสองทาง จากเบื้องบนลงมาเบื้องล่าง จากเบื้องล่างสู่เบื้องบน และในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

8. พนักงานยอมรับการติดต่อสื่อสารจากผู้บริหารในลักษณะเบื้องบนสู่เบื้องล่างเพียงใด

46

- () 1 รับฟังด้วยความสงสัย
- () 2 รับฟังโดยอาจมีความสงสัยบ้าง
- () 3 ยอมรับ แต่อาจสงสัยบ้าง หรือไม่กล้าสอบถาม
- () 4 ยอมรับ หากมีปัญหาก็จะสอบถามอย่างเปิดเผย

9. ความเที่ยงตรงของการสื่อสารจากพนักงานถึงผู้บริหาร

47

- () 1 มักไม่เที่ยงตรง
- () 2 นำเสนอข่าวสารที่ผู้บริหารต้องการฟัง
- () 3 นำเสนอข่าวสารที่ผู้บริหารต้องการฟัง แต่ข่าวสารอื่นๆ อาจถูกเสนอบ้างเป็นครั้งคราว
- () 4 มีความเที่ยงตรง

10. ผู้บริหารรู้และเข้าใจปัญหาของพนักงานเพียงใด

48

- () 1 ไม่รับรู้และสนใจเลย
- () 2 รู้และเข้าใจบ้างเล็กน้อย
- () 3 รู้และเข้าใจค่อนข้างดี
- () 4 รู้และเข้าใจดีมาก

11. การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

49

มีลักษณะอย่างไรและมากน้อยเพียงใด

- () 1 มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันน้อยมาก มักมีแต่ความหวาดกลัว และไม่ไว้วางใจต่อกัน
- () 2 มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันน้อย ในลักษณะผู้ใหญ่ทำตนเหนือผู้น้อย ผู้น้อยรู้สึกหวาดกลัว หรือระมัดระวัง
- () 3 มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันปานกลาง และมีความเชื่อถือไว้วางใจกันปานกลาง
- () 4 มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันโดยทั่วไปอย่างเป็นกันเอง และมีความเชื่อถือไว้วางใจกันสูงมาก

12. ความร่วมมือของพนักงานในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยในการทำงาน

50

เป็นกลุ่มเป็นอย่างไร

- () 1 ไม่มีเลย
- () 2 มีเพียงเล็กน้อย
- () 3 มีปานกลาง
- () 4 มีมากทั้งหน่วยงานหรือองค์การ

13. บุคคลระดับใดที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจแบบเป็นทางการ 51

- () 1 ระดับสูงเท่านั้น
- () 2 ผู้บริหารเป็นผู้วางนโยบาย ระดับล่างกระทำการตัดสินใจได้ตามที่ได้รับมอบหมายในขอบเขตของงาน
- () 3 ผู้บริหารเป็นผู้วางนโยบายอย่างกว้างๆ และทำการตัดสินใจในเรื่องทั่วไปส่วนการตัดสินใจเฉพาะเรื่องในรายละเอียดต่างๆ ระดับล่างเป็นผู้กระทำ
- () 4 ทุกส่วนในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยเป็นผู้ตัดสินใจ ในลักษณะกระบวนการผสมผสานหรือการแนะนำจากกลุ่ม

14. ผู้ตัดสินใจต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่อยู่ในระดับล่างขององค์กร ตระหนักถึง 52

ปัญหามากน้อยเพียงใด

- () 1 ไม่เลย
- () 2 น้อย
- () 3 ปานกลาง
- () 4 มาก

15. ระดับของการใช้ความรู้ทางวิชาการ หรือทางเทคโนโลยีในการประกอบ 53

การตัดสินใจ

- () 1 มิใช่เฉพาะระดับสูงเท่านั้น
- () 2 มิใช่ในระดับสูงและระดับกลาง
- () 3 มิใช่ในระดับสูงระดับกลางและระดับต่ำ
- () 4 มิใช่ทุกแห่งทั่วไปในหน่วยงานหรือองค์กร

16. พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเอง 54
อย่างไร

- () 1 ไม่มีส่วนร่วมเลย
- () 2 ไม่เคยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่บางครั้งให้คำปรึกษาหรือบ้ำง
- () 3 ส่วนมากให้คำปรึกษาหารือ แต่ไม่ได้เข้าร่วมในการตัดสินใจ
- () 4 เข้าร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองอย่างเต็มที่

17. กระบวนการตัดสินใจช่วยให้เกิดแรงจูงใจในการนำไปปฏิบัติแก่ผู้ที่มีส่วนร่วม 55
ในการตัดสินใจเพียงใด

- () 1 ไม่มีเลย
- () 2 น้อย
- () 3 ปานกลาง
- () 4 มาก

18. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย หรือการสั่ง 56
การกระทำในลักษณะใด

- () 1 ออกคำสั่ง
- () 2 ออกคำสั่ง แต่อาจวิจารณ์ได้
- () 3 วัตถุประสงค์ถูกกำหนด หรือออกคำสั่งหลังจากได้อภิปรายปัญหา
และแผนปฏิบัติการกับพนักงาน
- () 4 กลุ่มมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ เว้นแต่ในกรณีจำเป็นรีบ
ด่วนจริงๆ เท่านั้น

19. พนักงานถูกบังคับให้ยอมรับโต้แย้งและปฏิเสธ ในวัตถุประสงค์ของ 57

การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยอย่างไร

- () 1 วัตถุประสงค์ได้รับการยอมรับโดยเปิดเผย แต่มีการโต้แย้งอย่างรุนแรงลับๆ
- () 2 วัตถุประสงค์ได้รับการยอมรับโดยเปิดเผย แต่มีการโต้แย้งในระดับปานกลาง
- () 3 วัตถุประสงค์ได้รับการยอมรับโดยเปิดเผย แต่บางครั้งมีการโต้แย้งบ้างเล็กน้อย
- () 4 ยอมรับเต็มที่ ทั้งโดยเปิดเผยและลับๆ

20. ระดับใดที่มีหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน 58

- () 1 ระดับสูงเท่านั้น
- () 2 ส่วนมากระดับสูง แต่มีการกระจายอำนาจในการควบคุมมาสู่ระดับกลางและระดับล่าง
- () 3 มีการกระจายอำนาจการควบคุมสู่ระดับล่างในระดับปานกลาง โดยบุคลากรทุกระดับมีความรู้สึกรับผิดชอบ
- () 4 ทุกคนในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย รู้สึกว่าตนมีความรับผิดชอบในการควบคุม

21. องค์กรไม่เป็นทางการเกิดขึ้นมาสนับสนุน หรือเป็นปฏิปักษ์กับเป้าหมายของ 59
องค์กรที่เป็นทางการในระดับใด

- () 1 องค์กรไม่เป็นทางการ เกิดขึ้นและขัดขวางเป้าหมายขององค์กร
- () 2 องค์กรไม่เป็นทางการมักจะเกิดขึ้น และต่อต้านเป้าหมายของ
องค์กรเป็นบางส่วน
- () 3 องค์กรไม่เป็นทางการอาจจะสนับสนุน หรือต่อต้านเป้าหมายของ
องค์กรเป็นบางส่วน
- () 4 องค์กรไม่เป็นทางการและองค์กรที่เป็นทางการ เป็นอันหนึ่งอัน
เดียวกันดังนั้นพลังทางสังคมจะสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของ
องค์กร

22. ผู้บริหารใช้ข้อมูลต่างๆ มาเป็นเกณฑ์การแก้ไขปัญหาของกลุ่มในลักษณะใด 60

- () 1 ใช้ในการวางแผนนโยบายในลักษณะบังคับ
- () 2 ใช้ในการวางแผนนโยบายในลักษณะมีรางวัลล่อใจ หรือลงโทษ
แถมบังคับ
- () 3 ใช้ในการวางแผนนโยบายโดยเน้นเรื่องให้รางวัลตอบแทน และมี
การลงโทษ หรือใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงาน
ด้วยตนเอง
- () 4 ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานสำหรับตนเอง และการแก้ไขปัญหาร่วม
กัน โดยไม่มีการบังคับเลย

