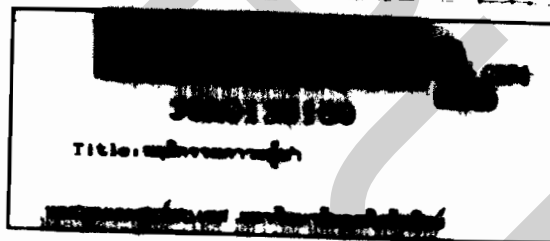


พฤติกรรมภาวะผู้นำ : ศึกษาเฉพาะกรณีของนักศึกษา MBA ในเมืองไทย



นายสันติ นิตธรรมยง



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาองค์การและการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2530

Leadership Behavior : A Case Study of MBA
Students in Thailand

Mr. Santi Nitithamyong

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the
Requirements for the Degree of Master of Management
Graduate School of Business Administration

Dhurakijpundit University

1987



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ

ชื่อวิทยานิพนธ์ พฤติกรรมภาวะผู้นำ: ศึกษาเฉพาะกรณีของนักศึกษา MBA ในเมืองไทย
Leadership Behavior : A Case Study of MBA Students in Thailand.

โดย นายสันติ นิตธรรมยอง

ภาควิชา บริหารธุรกิจ สาขาองค์การและการจัดการ

อาจารย์ที่ปรึกษา ศาสตราจารย์ดร. อรุณ รักธรรม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร. อัจฉรา จันทร์ฉาย

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

.....ประธานกรรมการ

(ผศ.ดร. สุทิน นพ เกตุ)

.....กรรมการ

(ศ.ดร. อรุณ รักธรรม)

.....กรรมการ

(ผศ.ดร. อัจฉรา จันทร์ฉาย)

.....กรรมการจาก

(รศ.ดร. ถวัลย์ วรเทพพิพัฒน์) ทบวงมหาวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผศ.ดร. สุทิน นพ เกตุ)

วันที่ 28 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2530

กิติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "พฤติกรรมภาวะผู้นำ : ศึกษาเฉพาะกรณีของนักศึกษาระดับ MBA ในเมืองไทย" นี้ ผู้วิจัยรู้ซาบซึ้ง และขอบพระคุณอย่างสูงต่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทิน นพเกตุ คณบดีคณะบัณฑิตรวิทยาลัย ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตฯ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และมีส่วนอย่างมาก ในการกระตุ้นในการเรียนของผู้วิจัยอยู่เสมอมา

นอกจากนั้น ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษา และอนุญาตให้ใช้แบบสอบถาม คือ ศาสตราจารย์ ดร. อรุณ รักธรรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัฉรา จันทรฉาย คณบดีคณะศึกษาศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้มีส่วนช่วยในความสำเร็จ ครั้งนี้ด้วย

ยังมีอีกหลายท่านด้วยกันที่ผู้วิจัยต้องขอจารึกไว้ที่ได้มีส่วนผลักดันให้สำเร็จครั้งนี้ด้วย ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ฉันทลักษณ์ ณ บ่อมเพชร คณบดีคณะศึกษาศาสตร์และการบัญชี รองศาสตราจารย์ ประยูร บุญประเสริฐ รองศาสตราจารย์ นิพัทธ์ จิตประสงค์ อาจารย์ ทวี ธนानันท์ รองศาสตราจารย์ สมยศ นาวิกการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุมน มาลาสิทธิ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สุดท้ายได้แก่ ท่านอาจารย์ ธนิกา จิตรน้อมรัตน์ อาจารย์ จิตรา มาลารัตน์ มหาวิทยาลัย ธุรกิจบัณฑิตฯ ที่ได้ช่วยกรุณาเรื่องแบบฟอร์มของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ นอกจากนี้ ยังมีคณาจารย์ของผู้วิจัยเอง รวมทั้งครอบครัวและลูก ๆ ของผู้วิจัย ที่มีส่วนในการให้กำลังใจแก่ผู้เขียน ซึ่งมีส่วนอย่างมากในการผลักดันให้บรรลุผลสำเร็จครั้งนี้ด้วย จึงขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

สันติ นิตีธรรมอง

9 กันยายน 2530

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญตาราง	ฎ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
สภาพของปัญหาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
วิธีดำเนินการวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	2
ระยะเวลาการทำวิจัย.....	3
ขั้นตอนการดำเนินงาน.....	3
ประโยชน์ของการศึกษา.....	3
การจัดเรียง บท.....	3
2. สัมภาษณ์รอบแนวความคิดพฤติกรรมและภาวะผู้นำ	5
ความนำ.....	5
ความหมายของผู้นำ.....	5
ทฤษฎีความเป็นผู้นำ.....	11
การวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอโอ : การมุ่งงานกับการมุ่งคน.....	13
ค่ายการบริหาร.....	17
การวัดประเมินแบบความเป็นผู้นำ.....	24

ทักษะการเป็นผู้นำ	28
แบบของความเป็นผู้นำ	29
แรงผลักดันที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ	40
องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำ	43
แนวความคิดที่เป็นหลักในการวิจัย	45
การเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำพื้นฐานจะทำได้ไหม	47
ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงหรือประสิทธิภาพเป็นอย่างไร	48
3. สถานภาพส่วนตัวของนักศึกษา MBA ในเมืองไทย	57
สถานภาพด้านอายุ	57
สถานภาพด้านเพศ	59
สถานภาพด้านการสมรส	61
จำนวนบุตรที่อุปการะ	62
สภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัว	64
พื้นฐานการศึกษาระดับปริญญาตรี	67
ประเภทงานที่ทำ	68
ระดับความรับผิดชอบงาน	71
ทัศนคติที่มีต่องานในปัจจุบัน	72
ความคิดเห็นเรื่องงานในอนาคต	74
การเปลี่ยนงานในอดีต	76
สรุป	77
4. ผลการศึกษาพฤติกรรมและภาวะผู้นำของนักศึกษา	80
5. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	96

บรรณานุกรม	103
ภาคผนวก	112
ประวัติผู้เขียน	171

D
P
U

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3-1 สถานภาพด้านอายุ	57
3-2 เพศ	59
3-3 สถานภาพการสมรส	60
3-4 สถานภาพด้านจำนวนบุตร	62
3-5 สถานภาพด้านสภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัว	64
3-6 สถานภาพด้านพื้นฐานการศึกษาระดับปริญญาตรี	66
3-7 สถานภาพด้านประเภทงานที่ทำ	68
3-8 สถานภาพด้านระดับงานที่รับผิดชอบ	70
3-9 สถานภาพด้านทัศนคติที่มีต่องานในปัจจุบัน	72
3-10 สถานภาพด้านความคิดเห็นเรื่องงานในอนาคต	74
3-11 สถานภาพด้านการเปลี่ยนงานในอดีต	76
4-1 ผลการศึกษาลักษณะผู้นำของนิสิต MBA : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	83
4-2 ผลการศึกษาลักษณะผู้นำของนักศึกษา MBA : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	84
4-3 ผลการศึกษาลักษณะผู้นำของนิสิต MBA : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	85
4-4 ผลการศึกษาลักษณะผู้นำของนักศึกษา MBA : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	86
4-5 ผลการศึกษาในภาพรวมของลักษณะผู้นำของนิสิต-นักศึกษา MBA ตามลักษณะ ผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ	88
4-6 ผลการศึกษาในภาพรวมของลักษณะผู้นำของนิสิต-นักศึกษา MBA ตามลักษณะ ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง	91
4-7 สรุปลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ของนักศึกษา MBA ในเมืองไทย	94

หัวข้อวิทยานิพนธ์ พฤติกรรมภาวะผู้นำ : ศึกษาเฉพาะกรณีของนักศึกษา MBA ในเมืองไทย

ชื่อนักศึกษา นายสันติ นิติธรรมยง

อาจารย์ที่ปรึกษา ศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รักธรรม

ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา จันทร์ฉาย

สาขาวิชา องค์การและการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ปีการศึกษา 2530

บทคัดย่อ

การศึกษาวินิจฉัย เรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำ : ศึกษาเฉพาะกรณีของนักศึกษา MBA ในเมืองไทย ครั้งนี้ ต้องการที่จะศึกษาถึงพฤติกรรมของภาวะผู้นำของนิสิตและนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารธุรกิจ จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ซึ่งการศึกษานี้ ได้ใช้แบบทดสอบของ วิลเลียม เจ. เรคคิน โดยให้นิสิตและนักศึกษาเหล่านั้นตอบคำถามจากแบบสอบถามที่ให้เลือกตอบคำถามที่เขาเห็นว่า เหมาะสม หรือตรงกับทัศนคติของเขาเอง

หลังจากได้คำตอบเสร็จแล้ว ก็จะสามารถทำนายพฤติกรรมของผู้ตอบได้ว่าเป็นแบบใบบ้าง ซึ่งแบบทดสอบนี้ จะแบ่งภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมออกเป็น 8 แบบด้วยกัน ซึ่งแบบแรก เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำหรือน้อย ได้แก่ ผู้นำที่นิ่งาน นักบุญ ผู้ประนีประนอม และผู้เผด็จการ ส่วนที่เหลืออีกสี่แบบ ได้แก่ นักบริหาร นักพัฒนา ผู้ที่ทำตามคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว และผู้เผด็จการที่มีศิลปะ ถือได้ว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง

และหลังจากการทดสอบนิสิต นักศึกษาจากสี่มหาวิทยาลัยดังกล่าวมาแล้ว พบว่า

- 1) นิสิตของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่มีประสิทธิผลสูงได้แก่นักพัฒนา และที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ นักบุญ

- 2) นักศึกษาของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ ผู้ที่ทำตามคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว และผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ นักบุญ เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- 3) นิสิตจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ และประสิทธิผลต่ำ คือ นักบุญ และ
- 4) นักศึกษาจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ นักพัฒนา และประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ นักบุญ

โดยสรุป การศึกษาครั้งนี้ ในภาพรวมพบว่า นิสิต นักศึกษาทั้งสี่สถาบัน เป็นนักพัฒนาเป็นส่วนใหญ่ นับเป็นผู้นำแบบมีประสิทธิผลสูง และที่นับว่ามีประสิทธิผลต่ำตรงกัน คือ นักบุญ เป็นต้น

developer, executive, bureaucrat and benevolent autocrat. The first four style are effective and the rest of those are least effective leaders.

However, on the basis of this study, it was found that 1) most MBA students from Kasetsart University seem to be high in developer style and missionary, 2) most MBA students from Thammasat University seem to be high in bureaucratic style and missionary as well, 3) most MBA students from Chulalongkorn University seem to be high in benevolent bureaucrat and missionary style, and 4) most MBA students from Dhurakijbundit University seem to be high in developer and missionary style.

In summary, most MBA students from four universities seem to be high in developer and missionary style.

บทที่ 1

บทนำ

สภาพของปัญหาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานภายในองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือเล็ก และไม่
ว่าจะเป็นหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชนก็ตาม จะสามารถดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตาม
วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้ ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ ประการ ปัจจัยสำคัญยิ่งและ
จะมีผลกระทบต่อการบริหารงานภายในองค์กรมากที่สุดประการหนึ่งก็คือ ผู้นำองค์กร เพราะผู้นำ
เป็นผู้มีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผู้ให้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานที่จะทำให้
สมาชิกเกิดความพอใจในองค์กรนั้น ๆ และยังเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรอีก
ด้วย หากผู้นำขององค์กรใด สามารถทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ
บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้ รวมทั้งสามารถทำให้สมาชิกในองค์-
การ ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มที่ และมีการประสานงานกันอย่างดีในองค์กรแล้ว ก็แสดง
ว่าผู้นำขององค์กรนั้นเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) สูง

จากความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารองค์กรดังกล่าวแล้ว ทำให้นักวิ-
ชาการด้านพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) ได้พยายามศึกษา ค้นคว้า และ
วิเคราะห์เพื่อที่จะค้นหาแนวทางที่จะทำให้ผู้นำขององค์กรต่าง ๆ เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง สามารถ
ทำการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง William J. Reddin ได้ทำการศึกษาผู้นำและภาวะผู้นำด้วยวิธี
การแจกแจงประเภทผู้นำออกตามลักษณะต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูง และทำไว้อย่างน่าสนใจ และพบ
ว่า ศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รักธรรม ได้นำแบบสอบถามนั้นมาใช้ประกอบในการศึกษาภาวะผู้นำของ
ไทยอย่างกว้างขวางมานานแล้ว

ในฐานะที่ผู้วิจัยเอง เคยเป็นนักศึกษาของศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รักธรรม และเห็นว่า

จะเป็นประโยชน์ หากจะได้ทำการศึกษาวิจัยกับนักศึกษาระดับปริญญาโทของเมืองไทย โดยเฉพาะ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

จากความสำคัญของเรื่องดังกล่าว ผู้วิจัยจะได้นำแนวความคิดของ William J. Reddin มาศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อตรวจสอบแนวคิดของ Reddin ซึ่งแบ่งประเภทของผู้นำออกตามลักษณะความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) มากน้อยของงานเป็นผู้นำ 8 ประเภท กับ นักศึกษา MBA ของไทย
2. เพื่อศึกษาคุณสมบัติส่วนตัวของนักศึกษา MBA เรื่องผู้นำว่ามีอย่างไรบ้าง
3. เพื่อศึกษาถึงลักษณะผู้นำของนักศึกษา MBA ของสถาบันทั้ง 4 (เกษตรศาสตร์ ธรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ ธุรกิจบัณฑิต) ว่ามีความเหมือนกัน หรือแตกต่างกันอย่างไรบ้าง เป็นต้น

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้ข้อมูลจาก 2 แหล่งด้วยกัน คือ

- 1) แหล่งทุติยภูมิ ได้แก่ เอกสารของการศึกษาระดับ MBA ของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 2) แหล่งปฐมภูมิ ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม และจากการสัมภาษณ์ประกอบ ซึ่งแบบสอบถามปรากฏในภาคผนวกของวิทยานิพนธ์นี้ ส่วนการสัมภาษณ์นั้น ได้แบ่งมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่เปิดสอนระดับ MBA ทั้งที่เป็นของรัฐและเอกชน และเลือกตัวแทนจากรัฐบาลมา 3 แห่ง ได้แก่ เกษตรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และธรรมศาสตร์ ส่วนของเอกชนเลือกมาเพียงแห่งเดียว คือ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ต่อจากนั้น ก็สุ่มตัวอย่างแบบธรรมดา (Simple Random Sampling) จากประชากร (Populations) ทั้งหมดประมาณ 1,000 คน ได้เลือกส่งแบบสอบถามแห่งละประมาณ 70 คน คือ รวมกันทุกมหาวิทยาลัย จำนวน 280 คน และได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 216 คน

และหลังจากได้แบ่งนักศึกษา ออกเป็น 4 มหาวิทยาลัยเรียบร้อยแล้วเป็น 4 กลุ่ม ก็ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบคละกันไปทั้งชาย หญิง ปีที่เข้าศึกษา อายุ อาชีพ พื้นฐานศึกษา โดยหลังจาก ได้บัญชีรายชื่อนักศึกษามาแล้ว ก็เลือกสุ่มตัวอย่างโดยการส่งแบบสอบถาม หลังจากที่ได้ข้อมูลมาแล้ว ก็ทำการรวบรวมตัวเลขข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์แจกแจงความถี่เป็นเปอร์เซ็นต์ต่อไป

โดยใช้แบบสอบถามที่มีคำถาม 64 ข้อ ตามแนวที่ศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รักธรรม ใช้อยู่ เป็นการทดสอบ เพื่อนำมาสรุปและวิเคราะห์ต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ

1. วิธีการรวบรวมข้อมูล แบบวิจัยเอกสาร (Documentary Research) จากเอกสาร วารสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและภาวะผู้นำในองค์การ
2. การวิจัยสนาม (Field Research) โดยการทอดแบบสอบถามที่เตรียมไว้ (คุณภาพ-ผวนก)

ระยะเวลาการทำการวิจัย

ใช้เวลา 6 เดือน คือ ตั้งแต่มีนาคม - สิงหาคม 2530

ขั้นตอนการดำเนินงาน

- | | |
|--------------------|--|
| มีนาคม - เมษายน | - ทบทวนวรรณกรรม ศึกษากรอบแนวความคิดทางทฤษฎี และแบบสอบถาม |
| พฤษภาคม | - ทดสอบแบบสอบถาม |
| มิถุนายน - กรกฎาคม | - วิเคราะห์ข้อมูล |
| สิงหาคม | - เขียนรายงานและเสนอผลการวิจัย |

ประโยชน์ของการศึกษา

ผลการวิจัยจะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ประโยชน์ในทางวิชาการ ผลการวิจัยจะเป็นการทดสอบแนวคิดของ Reddin ในเมืองไทยว่าเป็นอย่างไร

2. ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน คือ จะให้ความเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมของผู้นำ วิเคราะห์ และประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับ MBA ในเมืองไทย

การจัดเรียงบท

- บทที่ 1 จะเป็นบทนำซึ่งกล่าวถึงความสำคัญและที่มาเรื่องที่วิทยานิพนธ์ วัตถุประสงค์ของการทำวิทยานิพนธ์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ผลงานที่เกี่ยวข้อง ระเบียบวิธีการทำวิทยานิพนธ์ ขอบเขตการทำวิทยานิพนธ์ ระยะเวลา และขั้นตอนในการทำวิทยานิพนธ์

- บทที่ 2 จะเป็นการสำรวจกรอบแนวความคิด ตลอดจนทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและภาวะผู้นำ

- บทที่ 3 จะเป็นการศึกษาสภาพ หรือคุณสมบัติส่วนตัวของนักศึกษา MBA แต่ละสถาบัน

- บทที่ 4 จะเป็นการเสนอผลการวิเคราะห์ลักษณะผู้นำนักศึกษา MBA แต่ละสถาบันและภาพรวมของนักศึกษา MBA ในเมืองไทย

- บทที่ 5 จะเป็นการสรุป และเสนอแนะผลการวิจัย

สำรวจกรอบแนวความคิดพฤติกรรมและภาวะผู้นำ

ความนำ

ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ ได้รับการพิจารณาว่า เป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญ ปัจจัยหรือองค์ประกอบหนึ่ง ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ สำหรับผู้บริหาร ความเป็นผู้นำเป็นจุดรวมของกิจกรรม ที่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การจะต้องได้รับการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้ ความเป็นผู้นำยังเป็นจุดเน้นความสนใจของนักพฤติกรรมศาสตร์ เพราะพฤติกรรมของผู้นำ มีผลกระทบต่อพฤติกรรม ทักษะ และการปฏิบัติงานของลูกจ้างด้วย นักวิชาการทางด้านบริหาร ได้ศึกษาค้นคว้าและวิจัยความเป็นผู้นำเป็นเวลาหลายปี ทำให้เกิดมีทฤษฎีและตัวแบบต่าง ๆ มากมาย ซึ่งผู้นำจะต้องมีอยู่ทุกองค์การ เพราะมิฉะนั้น องค์การก็จะเป็นองค์การขึ้นมาไม่ได้ องค์การที่จะเจริญเติบโต และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ก็ต้องมีผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เหนือบุคลากรทั่วไป สามารถชักจูง มีอำนาจหรือมีอิทธิพลเหนือผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าขององค์การ

ดังนั้น การที่จะได้มาซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การได้ จึงจำเป็นต้องศึกษาองค์ประกอบต่าง ๆ ตลอดจนทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

ความหมายของผู้นำ

คำว่า ผู้นำนั้น เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำต่อพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่าตามรูปแบบขององค์การในอุดมคติ นั้น ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งพยายามที่จะทำให้สมาชิกขององค์การประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้องค์การนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความเป็นผู้นำ ให้แก่ กิจกรรมในการใช้อิทธิพลจูงใจประชาชนให้เกิดความร่วมมือ ปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์ใด วัตถุประสงค์หนึ่ง ซึ่งคนเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา

Chris Argyris ให้ทัศนะว่า "องค์การจะมีประสิทธิภาพได้มากที่สุด เมื่อผู้นำของ

องค์การสามารถจัดหาแนวทางในการทำงานอันขึ้นชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา และนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย" (Agyris, 1976 : 29)

ดังนั้น ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลครอบงำแบบหนึ่งโดยที่ผู้ตามยินดีรับแนวทาง และการควบคุมของผู้อื่น

John M. Piffner และ Robert V. Presthus กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Piffner & Presthus, 1965 : 350)

Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead กล่าวว่า ความเป็นผู้นำสามารถให้ความหมายได้ทั้งในแง่การปฏิบัติ (Process) และในแง่ลักษณะ (Property) ในแง่การปฏิบัติ หมายถึงการใช้อิทธิพลโดยไม่บังคับขู่เข็ญ เพื่อจัดการและประสานงานกิจกรรมของกลุ่มเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนในแง่ลักษณะจะหมายถึง กลุ่มของบุคลิกลักษณะประจำตัวของคน ซึ่งเป็นผู้ได้รับการยอมรับว่า มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ (Griffin & Moorhead, 1986 : 347)

John M. Ivancevich; Andrew D. Szilagyi, Jr. และ Marc J. Wallance, Jr., กล่าวว่า ความเป็นผู้นำหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 คน หรือมากกว่า 2 คน ที่บุคคลหนึ่ง (หนึ่งในจำนวนนั้น) พยายามที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคลหนึ่ง (หรือต่อกลุ่ม) เพื่อให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผล (ชุมชน, 2524 : 225)

Harold Koontz and Cyril O' Donnell กล่าวว่าความเป็นผู้นำคือ ศิลปะในการจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายไปให้สำเร็จด้วยจิตใจที่จดจ่อและมั่นคง (วารสาร และพรณี, 2519 : 218)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ซึ่งมีบุคคลหนึ่งคอยอำนวยการ ประสานงาน และดูแลควบคุมคนอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน จะเห็นได้ว่าความหมายของภาวะผู้นำของพิคเลอร์ มีลักษณะเป็นการกล่าวรวม ๆ ในวงกว้าง ยังมีได้ให้ความหมายที่เฉพาะเจาะจงซึ่งมองเห็นได้ในทางปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ในปี ค.ศ. 1971 พิคเลอร์ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำค่อนข้างจะชัด

เจเนซัน นั่นก็คือ พิคเลอร์ได้ปรับปรุงด้วยคำเสียใหม่ และให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้นำมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ อำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ นี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่ง เขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้เป็นผลสำเร็จ อย่างไรก็ตาม อำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ ของผู้นำนี้ยัง รวมไปถึงการหามาตรการที่จะให้ผู้ตามได้ยอมรับหรืออย่างน้อยที่สุดก็เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความประ-
สงค์ของผู้นำอยู่ด้วย

ความหมายของภาวะผู้นำอย่างกว้าง ๆ ว่า หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนคนหนึ่ง (ผู้
นำ) กับกลุ่ม ผู้ตาม และความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ เกิดจากการที่ผู้นำและกลุ่มผู้ตามมีผลประโยชน์ร่วม
กัน และประพฤตินอนอยู่ภายใต้การอำนวยการ หรือการกำหนดแนวทางผู้นำ จะเห็นได้ว่าความหมาย
ของภาวะผู้นำของซมิดท์ มีลักษณะคล้ายคลึงกับที่ไว้ไว้โดยพิคเลอร์ กล่าวคือ ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นไม่
ได้ หากมีแต่ผู้นำหรือผู้ตามอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่สิ่งที่แตกต่างกันระหว่างความหมาย
ทั้งสองนี้ ก็คือ พิคเลอร์เน้นผู้ตามว่าเป็น บุคคลอื่น แต่ซมิดท์มองผู้ตามในแง่ของกลุ่ม

คาร์คไรท์ และแซนเดอร์ มิได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้โดยตรง แต่ได้พยายามชี้ให้
เห็นว่า เหตุใดนักวิชาการจึงให้ความหมายของภาวะผู้นำทั้งในแง่ของกลุ่ม และในแง่ส่วนบุคคล ส่ว
หรับนักวิชาการที่เน้นกลุ่มนั้น คำว่าภาวะผู้นำมีความหมายที่ตรงกับเกียรติภูมิ (prestige) การ
ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ผลงานจากการกระทำกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ต่อกลุ่ม หรือความสัมพันธ์
ทางอารมณ์สะเทือนใจ (emotional) ระหว่างผู้นำและกลุ่ม ส่วนนักวิชาการที่เน้นส่วนบุคคล
ภาวะผู้นำอาจหมายถึงการมีลักษณะทางบุคลิกภาพอย่างใดอย่างหนึ่งเอื้ออำนวยต่อภาวะผู้นำ เช่น
ภาวะครอบงำ (dominance) การควบคุมตนเอง การรุกราน หรือความปลอดภัยจากการของโรค
ทางจิต เป็นต้น (Cartwright & Zander, 1960 : 488)

ความหมายของภาวะผู้นำที่ผู้เขียนได้รวบรวมความหมายต่าง ๆ ที่มีผู้ให้ไว้จาก 11 แห่งม
ด้วยกัน กล่าวคือ

1) ภาวะผู้นำในฐานะที่มีการเน้นถึงกระบวนการของกลุ่ม ยกตัวอย่างเช่น นักวิชาการ
บางคนมองว่า ภาวะผู้นำคือความเด่น หรือความมีอำนาจของบุคคลคนหนึ่งหรือสองสามคนเหนือบุคคล
อื่น ภายในกลุ่มในกระบวนการของการควบคุมปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทางสังคม

2) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพนั้น ๆ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่คนคนหนึ่งมีบุคลิกภาพ (personality) อັถลักษณ์ (character) และลักษณะการ (trait) ที่พึงประสงค์มากกว่าคนอื่น ๆ

3) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะของการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น ให้คล้อยตามความประสงค์ของตน เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความประสงค์ของตน ตลอดจนทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง เคารพนับถือ มีความจงรักภักดี และให้ความร่วมมือ

4) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลเพื่อเปลี่ยนแปลงความประพฤติของผู้อื่น

5) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นกรกระทำหรือพฤติกรรม ยกตัวอย่างเช่น หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้คนอื่น ๆ กระทำตามหรือสนองตอบต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของตนไปในทิศทางที่ทุกคนเข้ามีส่วนร่วมกัน

6) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวนหรือเกลี้ยกล่อม ยกตัวอย่างเช่นภาวะผู้นำ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับคนด้วยวิธีชักชวน และคล้อยตามกว่าที่จะเป็นการอำนวยการ หรือสื่อไปในทางที่จะใช้การบังคับข่มขู่

7) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ด้านอำนาจ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึงความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจที่สมาชิกในกลุ่มมีอยู่แตกต่างกัน

8) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังพลศาสตร์ (dynamic force) ซึ่งกระตุ้น จูงใจ และประสานงานของการจัดระเบียบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

9) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลของปฏิกริยาโต้ตอบ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งบุคคลอื่น ๆ ยอมคล้อยตามความประสงค์ของผู้นำ เพราะบุคคลเหล่านั้นประสงค์ที่จะกระทำเช่นนั้นด้วยความสมัครใจ มิใช่ถูกบังคับให้กระทำ

10) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบทบาทที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึงผลของปฏิกริยาโต้ตอบระหว่างบุคคลที่มีบทบาทที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในปฏิกริยาโต้ตอบดังกล่าว นั้น มีบุคคลที่มีบทบาทสูงกว่า (ผู้นำ) และบทบาทที่ต่ำกว่า (ผู้ตาม)

11) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความริเริ่มในการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การริเริ่มและบำรุงรักษาเกี่ยวกับโครงสร้างของความคาดหวัง และปฏิบัติวิธิต่อระหว่างกัน (Stogdill, 1974)

ภาวะผู้นำนั้นเป็นสภาพความสัมพันธ์รูปหนึ่งที่บุคคลคนหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งเราเรียกว่า "ผู้นำ" สามารถกระทำให้อื่นส่วนมากเป็นผู้ตามดำเนินการไปในทิศทางและวิธีการที่กำหนดเพื่อมุ่งเข้าสู่เป้าหมายขององค์การ ซึ่งบางครั้งเราเรียกภาวะผู้นำว่า "ประมุขศิลป์" (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้เป็นหัวหน้าให้เพื่อให้มีอิทธิพลอยู่เหนือจิตใจของลูกน้อง หรือกระบวนการที่ผู้เป็นหัวหน้าให้เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติของลูกน้อง

ภาวะผู้นำเป็นคำที่มีความหมายอยู่ในตัว เพราะในแต่ละองค์การนั้นได้เรียกร้องและแสวงหาผู้นำอยู่เสมอ ถ้าองค์การใด สังคมใดไม่เจริญก้าวหน้า มักจะถูกกล่าวหาว่า ขาดผู้นำ หรือผู้นำไม่มีความสามารถ บทบาทของผู้นำนั้นได้ปรากฏให้เห็นเด่นชัดจากหลักฐานทางประวัติศาสตร์ ซึ่งเราจะได้พบเห็นซึ่งความสำเร็จและความล้มเหลวที่กลายเป็นซากเค้น บ่งบอกความใหญ่โตและความหายนะ

ภาวะความเป็นผู้นำก็คือ กระบวนการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือของกลุ่ม เพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดไว้ภายในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ประสบความสำเร็จและอาจกล่าวได้ว่า กระบวนการความเป็นผู้นำจะขึ้นอยู่กับผู้นำ ผู้ผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ หรือ กระบวนการ $\text{ความเป็นผู้นำ} = \text{ฟังก์ชันของ (ผู้นำ ผู้ผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์)}$

ภาวะผู้นำของบุคคลใด ก็คือความสามารถของผู้นั้นๆ ที่จะนำความสำเร็จตามเป้าหมายมาสู่องค์การ ด้วยการใช้อิทธิพลดึงดูดใจ ตลอดจนผลักดันให้คนในองค์การพร้อมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้โดยปราศจากข้อแม้ว่า ผู้นั้นจะได้ตำแหน่งมาเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม

อรุณ รักธรรม กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล ด้วยการควบคุมให้กระบวนการติดต่อสื่อสาร ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย และการที่ผู้นำจะมีภาวะผู้นำในลักษณะใดนั้น ขึ้นอยู่กับตัวแปรหลายประการ คือ บุคลิกภาพของผู้นำ ทัศนคติ บุคลิกภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา คุณสมบัติขององค์การหรือลักษณะการทำงาน รวมถึงสิ่งแวดล้อมทาง

สังคม เศรษฐกิจ และการเมือง เป็นตัวกำหนดแบบหรือชนิดของผู้นำ เพราะไม่มีแบบของผู้นำชนิดใดที่ ดีที่สุด และเหมาะสมที่สุดในทุก ๆ สถานการณ์ (อรุณ, 2522 : 261)

อรุณ อรรถวชิกร กล่าวว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานก็คือ การต้องมีธรรมในการปกครอง ด้วยการตั้งตนเป็นผู้ใหญ่ ไม่เบียดเบียนผู้น้อย รู้จักประณีตระนอมในระหว่างผู้ใหญ่และผู้น้อย รู้จักปฏิบัติ การต่อผู้ใหญ่และผู้น้อย นอกจากนั้น จะต้องมั่งมีทั้งพระเดชและพระคุณ ถ้าขาดเสียอย่างใดอย่างหนึ่งก็ บกพรองให้ตีไม่ได้ พระคุณนั้นควรใช้เสมอ ส่วนพระเดชนั้นควรเลือกใช้เพื่อจำเป็นจริง ๆ (อรุณ, 2500 : 64)

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานี้เป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญยิ่ง ของนักบริหารต่อการที่จะนำหน่วยงานหรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ เพราะผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ วิจัยจัด สิ่งการกำหนดนโยบาย วางแผนจงใจให้ร่วมกันปฏิบัติการกิจ และเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารงาน ขององค์การ การเป็นผู้นำคูเพียงผิวเผินอาจเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ยากลำบากอะไรเลย แต่การเป็นผู้ นำที่ดีที่สามารถน่าจะเป็นสิ่งที่หาลำบากอยู่ไม่น้อย ปัจจุบันเราต้องประสบกับปัญหาการขาดแคลนผู้นำที่ สามารถ ผู้นำในอุดมการณ์ ด้วยความเสียสละ และเป็นประชาธิปไตย การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็น ศิลปะแบบหนึ่งที่ยังเรียนรู้และปรับปรุงได้ ดังนั้น นักบริหาร ผู้นำหรือหัวหน้างานที่ดีในอนาคต น่าจะ หาได้ไม่ยากนักเฉกเช่นในปัจจุบัน (สมพงษ์, 2523 : 237)

มุสสตี สัตยมานะ กล่าวว่า ภาวะผู้นำก็คือความสามารถในการปรับภาวะแวดล้อมให้เป็น ประโยชน์แก่การทำงานมากที่สุดของผู้ใต้บังคับบัญชา และรวมถึงการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีจิตใจ ร่วมกันปฏิบัติงานในลักษณะสามัคคีธรรมอันหนึ่งด้วย (มุสสตี, 2523 : 86)

กมล ชูทรัพย์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำตามวิเคราะหศาสตร์ที่แสดงออกให้เห็นความหมายที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเป็นผู้นำ ด้วยการชี้แนวทางกำหนดพรคววิธีอัน เหมาะสมถูกต้องให้แก่ลูกน้องได้
2. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเอาชนะจิตใจลูกน้อง ด้วยการสร้างความรู้สึกลงใจ พันทะทางใจให้เกิดขึ้นกับลูกน้องให้ได้

3. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรคในการทำงาน ด้วยการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว ตลอดจนวิธีทำงานให้เข้ากับเหตุการณ์อยู่เสมอ (กมล, 2516 : 152-153)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำ (Major Approaches to Leadership)

แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีความเป็นผู้นำ ได้มีนักวิชาการบริหารหลายท่าน ได้ศึกษาและสร้างแบบจำลองขึ้นมามากมาย ในที่นี้จะขอล่าวถึง 3 ทฤษฎีที่สำคัญ ดังนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories)
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories)
3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories)
1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories)

แนวความคิดนี้ สนใจที่คุณลักษณะส่วนบุคคลมากกว่า Ralph Stogdill ได้จำแนกคุณลักษณะของความเป็นผู้นำออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้ (Stogdill, 1974)

1. ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics)
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background)
3. สติปัญญา ความรู้ความสามารถ (Intelligence)
4. บุคลิกภาพ (Personality)
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-related Characteristics)
6. ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics)

จะขออธิบายคุณลักษณะผู้นำแต่ละคุณลักษณะโดยสังเขปดังนี้คือ

1. คุณลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง และน้ำหนัก ซึ่งเชื่อว่าเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการเลือกตัดสินใจของผู้นำได้ เช่น สถานการณ์ ซึ่งสามารถที่จะนำผู้นำให้ไร้ประสิทธิภาพได้

2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ การศึกษา สถานภาพทาง

สังคม และการเลื่อนฐานะทางสังคม

จากการศึกษาพอจะสรุปได้ดังนี้

1) สถานภาพทางเศรษฐกิจสังคมสูง ย่อมมีประโยชน์ในการที่จะบรรลุหรือได้มาซึ่งสถานภาพความเป็นผู้นำ

2) บุคคลจากชั้นทางเศรษฐกิจสังคมที่ต่ำกว่า สามารถมาสู่ตำแหน่งในโรงงานอุตสาหกรรมในปัจจุบันมากกว่าเมื่อ 50 ปี ที่ผ่านมา

3) ผู้นำต่าง ๆ มีแนวโน้มที่ได้รับการศึกษาคีชั้นในปัจจุบันมากกว่าในอดีตที่ผ่านมา นอกจากนี้ปัจจัยทางภูมิหลังทางสังคมแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำ

3. สติปัญญาความรู้ความสามารถ (Intelligence) ความสัมพันธ์ของความรู้ความสามารถ สติปัญญา กับสถานภาพความเป็นผู้นำ มักแสดงออกในลักษณะของผู้นำที่พูดเก่ง ตัดสินใจดี ความรู้ดี แต่ความสัมพันธ์นี้ยังคงมีจุดอ่อนอยู่ ต้องมีปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วยเสมอ ไม่ได้ขึ้นกับปัจจัยหรือคุณลักษณะเพียงปัจจัยเดียว

4. บุคลิกภาพ (Personality) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพ ดังนี้คือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ระวังไว เป็นต้น

5. ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-related Characteristics) ผู้นำตามคุณลักษณะแบบนี้ จะมีความต้องการความสำเร็จและความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6. ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (Social Characteristics) เป็นผู้ที่ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกระตือรือร้น เป็นผู้ชอบการติดต่อ พบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น และให้ความร่วมมือกับบุคคลต่าง ๆ ดี ผู้นำลักษณะนี้ มักมีส่วนทำให้กลุ่มมีความเป็นปึกแผ่น

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Behavioral Theories)

แนวความคิดทฤษฎีพฤติกรรมเน้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ไม่ใช่การปรากฏตัวของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ในฐานะเป็นผู้นำ (Not the emergence of an individual as a leader) ซึ่งจะสนใจในแบบของผู้นำ (Style of leadership) เพราะเชื่อว่าผู้นำที่มีประ-

ประสิทธิภาพจะใช้แบบ หรือสไตลพิเศษที่จะนำผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีขวัญและกำลังใจสูงในกลุ่มผู้ร่วมงาน ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในผลงาน

แบบของความเป็นผู้นำ ได้เน้นปัจจัย 2 ปัจจัย คือ

1. แบบของผู้นำที่เน้นหรือมุ่งงาน และ
2. แบบของผู้นำที่เน้นหรือมุ่งคน

- การเน้นงาน เป็นการถือหลักประสิทธิภาพโดยมุ่งถึงผลงานและกำไรเป็นหลัก หรือที่เรียกว่าระบบประสิทธิภาพ โดยผู้ร่วมงานจะต้องทำงานตามที่ได้มีการมอบหมาย ซึ่งผู้นำจะเป็นผู้กำหนด รวมทั้งการตัดสินใจ การจัดระเบียบงาน การประเมินผล การปฏิบัติงานด้วย ซึ่งระบบนี้จะคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานน้อยมาก

- การเน้นบุคคล ซึ่งจะคำนึงถึงความสัมพันธ์ของบุคคลเป็นใหญ่ เรียกว่า ระบบความสัมพันธ์หรือระบบมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งมุ่งศึกษาถึงการเพิ่มผลผลิตหรือกำไรขององค์การ โดยศึกษาถึงตัวบุคคลนอกจากระบบการจัดการ ซึ่งหาแนวทางให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยความสมัครใจ โดยบำบัดความต้องการให้เขา ซึ่งจะส่งผลต่อผลผลิตขององค์การในที่สุด

การวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) : การมุ่งงานกับการมุ่งคน (Initiating Structure and Consideration) (Stogdill, 1967)

วัตถุประสงค์การวิจัย คือ

1. ตรวจสอบตัวกำหนดพฤติกรรมผู้นำ
2. เพื่อที่จะกำหนด (ตัดสิน) (Determine) ผลกระทบของแบบความเป็นผู้นำที่มีต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของกลุ่ม

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้มิติความเป็นผู้นำที่เป็นอิสระ 2 มิติ คือ

1. มิติที่มุ่งงาน (Initiative Structure of Task Oriented Leadership Style) ซึ่งเกี่ยวข้องกับแบบพฤติกรรมที่ผู้นำจัดระเบียบและได้ให้ความจำกัดความของงาน การมอบหมายงาน การจัดช่วยหรือสายใยการติดต่อสื่อสาร และการประเมินการปฏิบัติงานของกลุ่ม กล่าวอีก

นัยหนึ่งเป็นแบบพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ ที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวเขากับผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเสริมสร้างให้เกิดรูปแบบการจูงใจที่ที่เหมาะสม ลู่ทางในการติดต่อ ทำความเข้าใจกันระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ตลอดจนวิธีและกระบวนการปฏิบัติงาน

2. มิติที่มุ่งตัวคน (Consideration or Employee Oriented Leadership style) เป็นแบบพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่แสดงหรือเกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน (Mutual respect) มิตรภาพ การสนับสนุน และความสนใจในสวัสดิการของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

ในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ นักวิจัยได้ใช้แบบสอบถามอย่างหนึ่ง Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ที่ประกอบด้วยรายการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันกับมิติทั้ง 2 นี้ โดยใช้แบบสอบถาม 2 ชุด ชุดหนึ่งวัดแบบของความเป็นผู้นำที่รับรู้โดยตัวผู้นำเอง อีกชุดหนึ่งวัดแบบของความเป็นผู้นำที่รับรู้โดยผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

คะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามเป็น เครื่องชี้หรือแสดงให้เห็นถึงแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งพิจารณาได้จากภาพในหน้าถัดไป

จากภาพแบบของผู้นำ ตามหมายเลข 1 เป็นผู้นำที่มีแบบของความเป็นผู้นำขณะมุ่งงานสูงก็มุ่งคนสูงด้วย คือเห็นความสำคัญของงานสูงมากเท่า ๆ กับเห็นความสำคัญของคน

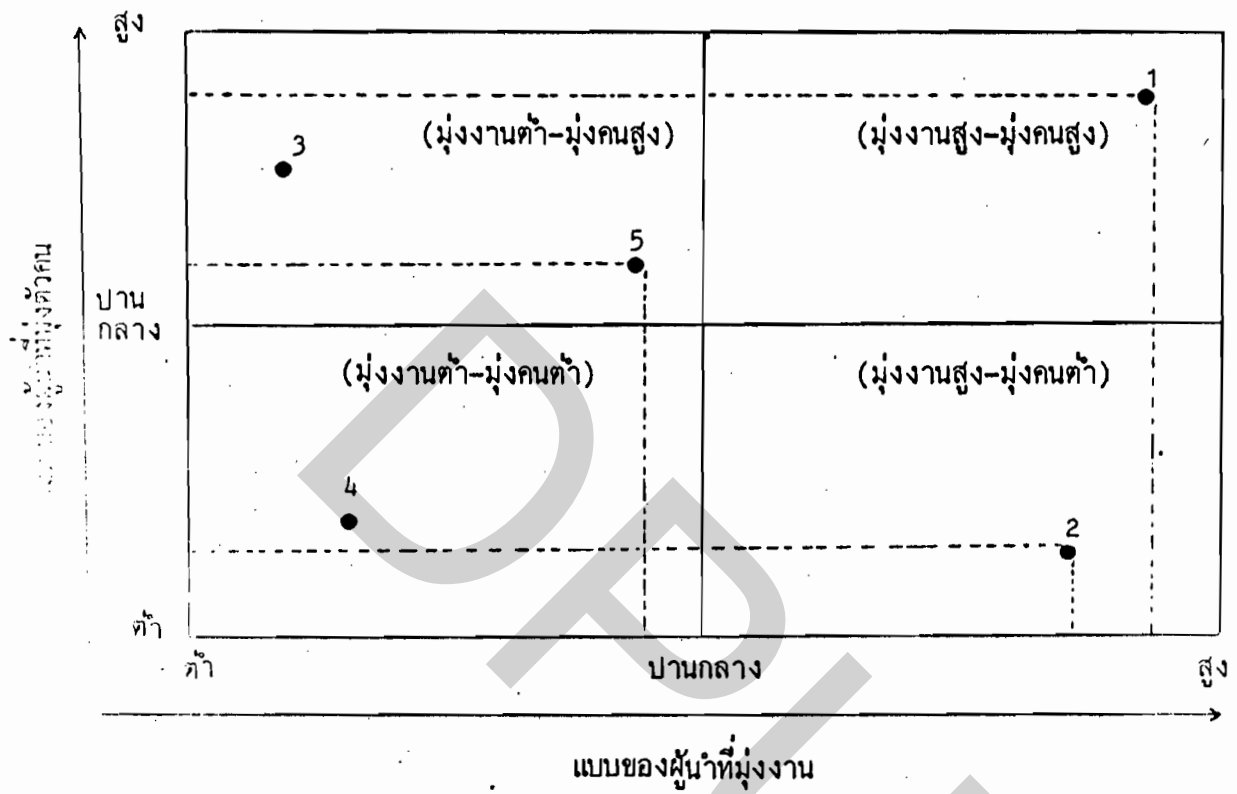
หมายเลข 2 เป็นแบบของความเป็นผู้นำที่มุ่งงานสูงขณะมุ่งคนต่ำ คือเห็นความสำคัญของงานสำคัญกว่าคน

หมายเลข 3 เป็นแบบของความเป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำ ขณะมุ่งคนสูง คือเห็นความสำคัญของงานน้อยกว่าเห็นความสำคัญของคน

หมายเลข 4 เป็นแบบของความเป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำ ขณะเดียวกันมุ่งคนต่ำด้วย คือเห็นความสำคัญของคนและงานน้อยมาก

หมายเลข 5 เป็นแบบของความเป็นผู้นำที่มุ่งงานปานกลาง ขณะเดียวกันก็มุ่งคนปานกลาง คือ เห็นความสำคัญของงานปานกลางพอ ๆ หรือเท่า ๆ กับเห็นความสำคัญของคน

ภาพแสดงคะแนนแบบของผู้นำ 5 แบบ



การวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan University) : การมุ่งงานกับมุ่งคน
(Job-centered and Employee-centered) (Fiedler, 1967)

ในขณะที่กลุ่ม Ohio State University ทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยในเรื่องแบบของความเป็นผู้นำอยู่นั้น กลุ่ม Michigan University ก็ได้ทำการศึกษาเช่นเดียวกัน วัตถุประสงค์เบื้องต้นส่วนใหญ่ของการศึกษาต้องการพิสูจน์แบบของพฤติกรรมของผู้นำที่จะก่อให้เกิดผลในความพร้อมใจ และการปฏิบัติงานของกลุ่มที่เพิ่มขึ้น จากการศึกษาของพวกเขาได้พัฒนาจัดแบ่งประเภทแบบของความเป็นผู้นำออกเป็น 2 แบบ ที่แตกต่างกันดังนี้ คือ

1. แบบความเป็นผู้นำที่เน้นงานหรือมุ่งงาน (Job-Centered Leadership Style) ซึ่งเน้นในการใช้การชี้แจงแนะนำผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด การใช้อำนาจอันชอบธรรมและอำนาจบังคับ การใช้การประเมินผล การปฏิบัติงาน ซึ่งแบบของความเป็นผู้นำในข้อนี้มีลักษณะคล้ายกับการศึกษาของกลุ่ม Ohio State University แต่แบบของความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนแบบนี้ ดูเป็นการจัดแบ่งประเภทกว้างกว่า

2. แบบของความเป็นผู้นำที่เน้นหรือมุ่งคน (Employee-Centered Leadership Style) เน้นการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับผู้ร่วมงาน และสนใจสวัสดิการความเป็นอยู่ของลูกจ้างคนงาน ความต้องการต่าง ๆ ความก้าวหน้า และความเจริญก้าวหน้าส่วนตัว (Personal Growth) ซึ่งแบบความเป็นผู้นำนี้คล้ายแบบให้ความสำคัญกับมนุษย์ของกลุ่ม Ohio State University แต่ของมหาวิทยาลัยมิชิแกนดูจะเป็นการจัดแบ่งประเภทที่กว้างกว่าเช่นเดียวกัน

การศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรมหลายโรงงานเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างแบบของความเป็นผู้นำกับความมีประสิทธิภาพ มีการศึกษาที่พิเศษอยู่ การศึกษาหนึ่ง ที่ศึกษาลูกจ้างคนงานที่ทำหน้าที่เป็นเสมียนจำนวน 500 คนใน 4 แผนก ได้รับมอบหมายงานให้กับแผนกที่มีความสามารถในการผลิตสูง และแผนกที่มีความสามารถในการผลิตต่ำ ตอนเริ่มการทดลอง ผู้บังคับบัญชาระดับต้นได้เข้าไปมีส่วนร่วมในโครงการการฝึก 6 สัปดาห์ ได้มีการวัดและคำนวณปริมาณการผลิตทุกอาทิตย์ และได้มีการวัดทัศนคติของลูกจ้างคนงานก่อนและหลังการศึกษา 2 ใน 4 แผนกแรกได้มีความพยายามที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีส่วนร่วมมากขึ้น (คือเป็นการเน้นหรือมุ่งคนมากขึ้น) ส่วนใน 2 แผนกหลังเน้นการใช้กฎระเบียบการชี้แจงแนะนำควบคุมแบบ

ไกลซ์ซิด คือ เป็นพฤติกรรมที่เน้นหรือมุ่งงานมากกว่าคน

ผลการศึกษายืนยันว่า การผลิตเพิ่มขึ้นทั้ง 2 ระบบ ในกลุ่มที่มุ่งคนการผลิตเพิ่มขึ้นถึง 20% ขณะเดียวกันกลุ่มที่มุ่งงานการผลิตก็ได้เพิ่มขึ้นถึง 25% เหตุผลที่นำมาอธิบายมีต่างกันคือ ในกลุ่มที่มุ่งงาน เหตุผลที่นำมาอธิบายถึงการผลิตที่เพิ่มขึ้นเพราะได้มีการชี้แจงแนะนำควบคุมจากผู้บังคับบัญชาระดับต้นต่อคนงานอย่างไกลซ์ซิด สำหรับในกลุ่มที่มุ่งคน เหตุผลที่นำมาอธิบายคือ ได้มีการแก้ไขระเบียบวิธีปฏิบัติงานให้ราบรื่น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มเป็นไปอย่างเหนียวแน่น เมื่อเป็นเช่นนั้น การผลิตจึงมีเปอร์เซ็นต์สูงเพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ตาม ผลของความสัมพันธ์ในเชิงพฤติกรรมและทัศนคติค่อนข้างแตกต่างกัน กล่าวคือ ในกลุ่มที่มุ่งคน ความพึงพอใจของคนงานเพิ่มขึ้น อัตราการเข้าออกจากงานและการขาดงานลดลง ในแผนกหรือกลุ่มมุ่งงาน ความพึงพอใจลดลง อัตราการเข้าออกจากงานและการขาดงานเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม ผลพหุสรุปได้ว่า กลุ่มมิชชัน เห็นว่าแบบของผู้นำที่มุ่งคนเป็นแบบที่ดีที่สุด

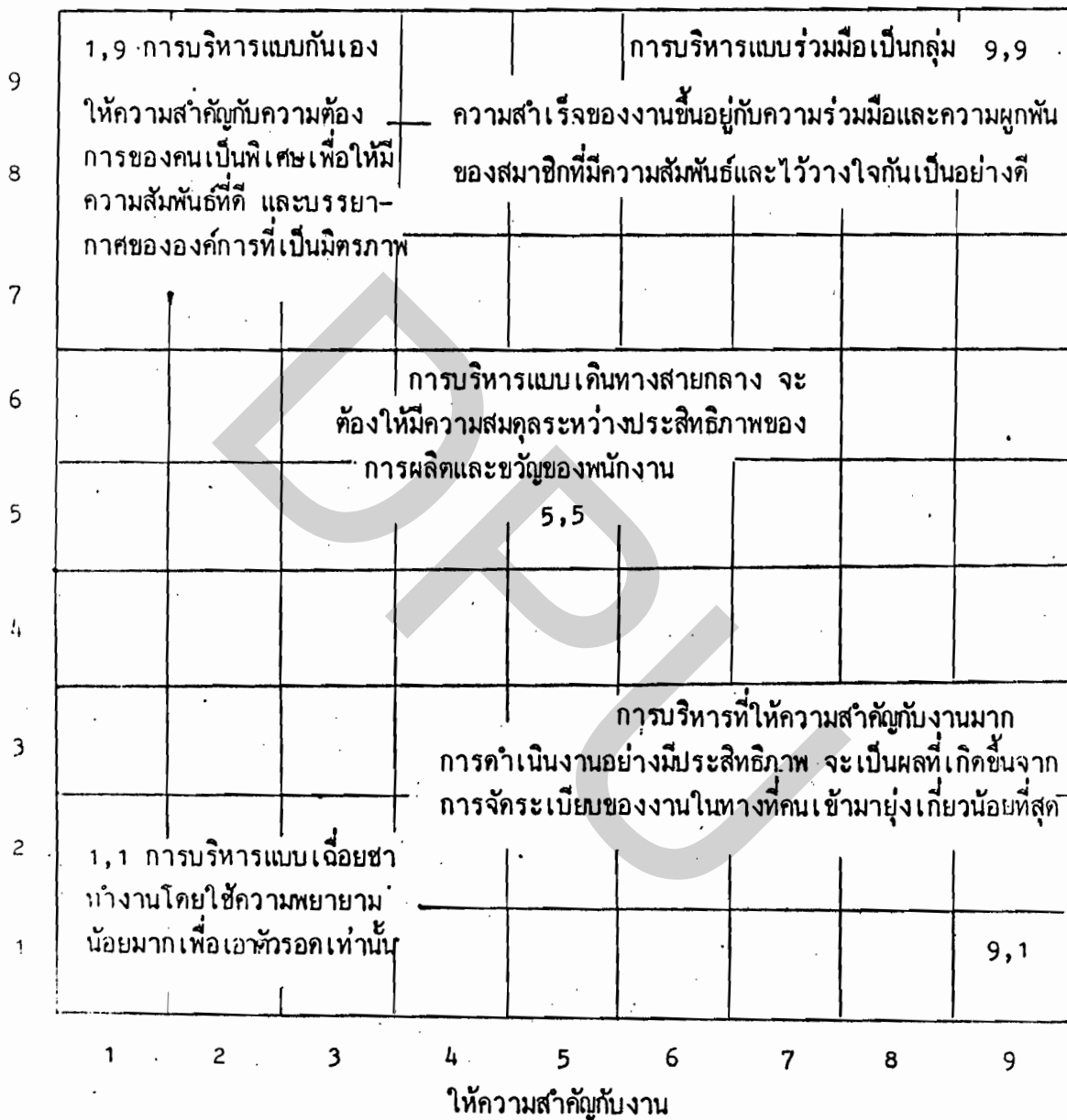
ตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid)

วิธีการสองมิติอีกอย่างหนึ่ง คือ ตาข่ายการบริหารที่พัฒนาขึ้นมาโดย Robert R. Blake และ Jane S. Mouton (1964) บนพื้นฐานของการวิจัย พวกเขาไม่เห็นด้วยกับความควบคุมเร้นท์ความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ดังนั้น พวกเขาจึงได้พัฒนาตาข่ายการบริหารของพวกเขาเองขึ้นมา ทั้งแกนตั้งและแกนนอนของตาข่ายการบริหาร จะมีความหมายอย่างเดียวกับควบคุมเร้นท์ความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ แต่ภาษาที่ใช้จะแตกต่างกัน นอกจากนี้ บนแกนทั้งสองจะมีมาตราส่วนตั้งแต่ 1 ถึง 9 เพื่อวัดขนาดของการให้ความสำคัญกับมิติทั้งสองอีกด้วย

ตามรูป พวกเขาได้ชี้ให้เห็นถึงแบบของความเป็นผู้นำห้าอย่าง คือ

1. ผู้บริหาร 1,1 ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย
2. ผู้บริหารแบบ 1,9 ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย
3. ผู้บริหารแบบ 9,1 ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย

ให้ความสำคัญกับคน



ตาข่ายการบริหาร

4. ผู้บริหารแบบ 5,5 ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคน
5. ผู้บริหารแบบ 9,9 ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก

ตาข่ายการบริหารเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์อย่างหนึ่งในการพัฒนาผู้บริหาร บริษัทเป็นจำนวนมากพบว่า การฝึกอบรมตามวิธีการของ Blake และ Mouton จะช่วยให้ผู้บริหารแบบ 1,9 เพิ่มความสนใจกับงานมากขึ้น หรือผู้บริหารแบบ 9,1 เพิ่มความสนใจคนมากขึ้น

วิธีการศึกษาความเป็นผู้นำตามสถานการณ์เริ่มต้นขึ้นใน ค.ศ. 1950 การวิจัยความเป็นผู้นำได้เปลี่ยนแปลงจากวิธีการศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรม ไปเป็นวิธีการศึกษาตามสถานการณ์ ใน ค.ศ. 1948 การวิจัยของ Ralph Stogdill เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ได้สรุปว่าจะไม่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่เป็นสากลเลย ใน ค.ศ. 1949 J.K. Hemphill ได้พิมพ์หนังสือเล่มหนึ่งเผยแพร่ที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ ดังนั้น การวิจัยความเป็นผู้นำในระยะต่อมา จึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ แต่จะให้ความสนใจว่าความเป็นผู้นำเกิดขึ้นที่ไหน และภายใต้เงื่อนไขอะไรบ้าง

3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories)

แนวความคิดใหม่ มุ่งเน้นทฤษฎีของความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่ผู้เฝ้ายากสลับซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งผลงานของนักวิจัยแบบพฤติกรรมและคุณลักษณะได้วางรากฐานที่สำคัญสำหรับการศึกษาความเป็นผู้นำในองค์กร เพราะผลของแนวความคิดเหล่านี้ได้เสนอแนะว่า วิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการเป็นผู้นำคือ วิธีหรือกระบวนการที่ยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงที่สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสพผลสำเร็จตามแนวความคิดทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ก็คือ การที่ผู้นำสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ เพราะลักษณะของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่

วิธีการศึกษาตามทฤษฎีนี้ชี้ให้ผู้บริหารเห็นว่า จะมีลักษณะหรือปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพ และความสำเร็จในความเป็นผู้นำของเขาคือ

1. ลักษณะของผู้บริหาร (Managerial Characteristics)
2. ลักษณะของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics)

3. โครงสร้างของกลุ่มและลักษณะของงาน (Group Structure and the nature of the task)

4. และลักษณะหรือปัจจัยอื่น ๆ ขององค์การ (Organizational Factors)

ปัจจัยเหล่านี้ เขียนเป็นแผนภาพได้ดังนี้ (ในหน้าถัดไป)

1. ลักษณะของผู้บริหาร (Managerial Characteristics) พฤติกรรมของผู้นำในสภาพแวดล้อมกำหนดให้ มักจะขึ้นอยู่กับลักษณะต่าง ๆ ของบุคคล ลักษณะหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญซึ่งรวมเอา

1.1 บุคลิกภาพ (Personality Characteristics) หมายถึง ผู้นำมีความเชื่อมั่นเพียงไรในความสามารถของเขาที่จะเป็นผู้นำ เขามีสติปัญญา ความรู้ความสามารถที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงไร

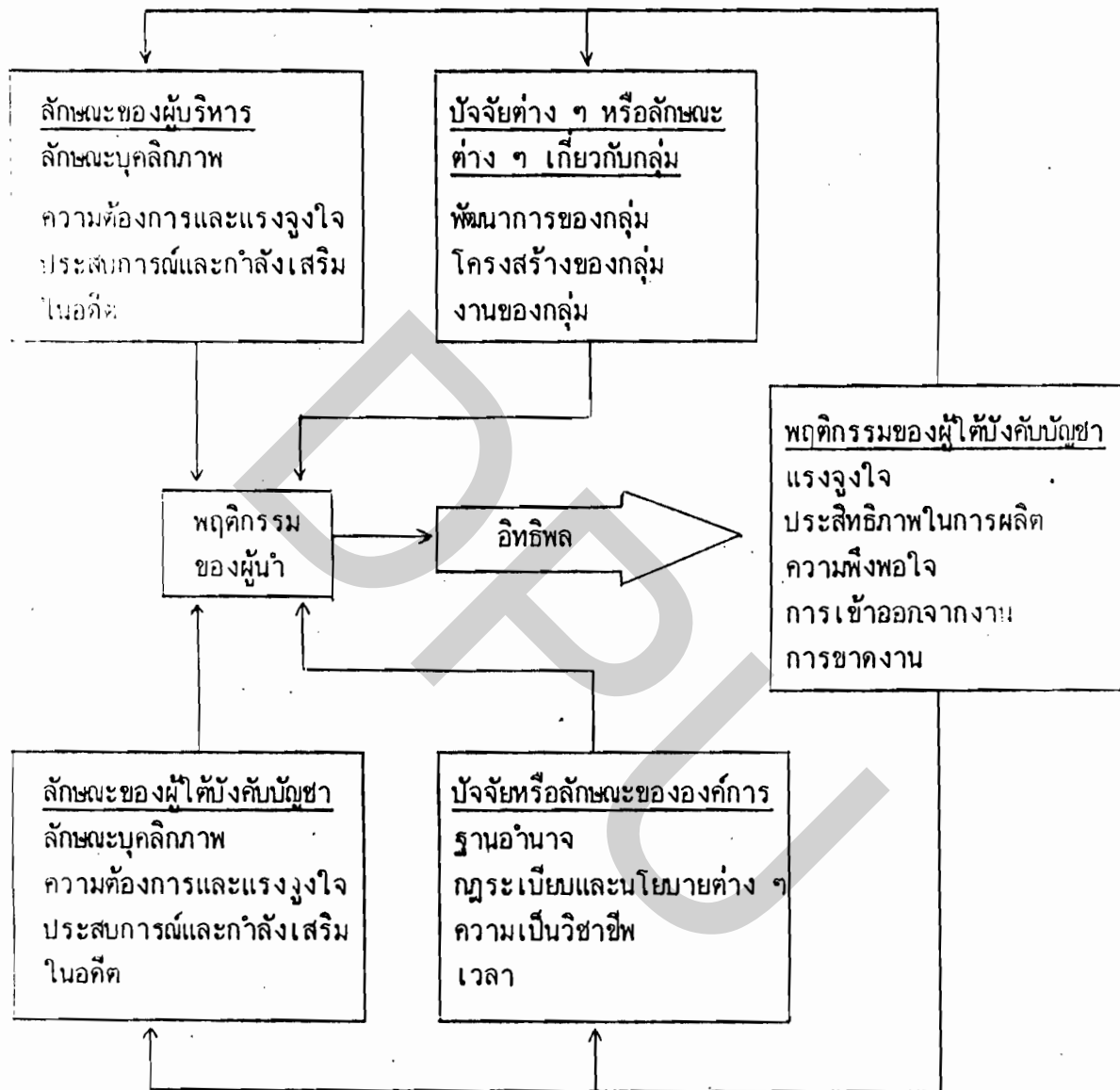
1.2 ความต้องการและแรงจูงใจ (Needs and Motives) ความต้องการพิเศษอะไรที่จะกระตุ้นหรือจูงใจผู้บริหาร โดยทั่วไปเรามักจะนึกถึงว่า ผู้นำต้องการอำนาจและการควบคุม แต่ความต้องการและแรงจูงใจตัวอื่น ๆ อะไรที่เขาต้องการ

1.3 ประสบการณ์และกำลังเสริมในอดีต (Past Experience and Reinforcement) มีผู้บริหารบางคนชอบสั่งงานไม่ให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในงาน แต่ผู้บริหารบางคนเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในงาน ไม่ใช่คอยสั่งงานอย่างเดียว ประสบการณ์และกำลังเสริมในอดีตจะคอยหรือบงการ แบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารในปัจจุบัน

2. ปัจจัยหรือลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน (Subordinate Factors or Characteristics) ก่อนที่ผู้นำจะตัดสินใจว่า จะใช้แบบพฤติกรรมใด เขาควรจะพิจารณา ลักษณะและแบบพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาแต่ละคนก่อน ผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นเดียวกับผู้บริหารมีลักษณะหรือปัจจัยภายในที่อาจจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพวกเขาเอง ปัจจัยหรือลักษณะเหล่านี้รวมเอา

2.1 บุคลิกภาพ เช่น ลูกจ้างคนงานหรือผู้ร่วมงานที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จะยอมรับผู้นำที่มุ่งงานเป็นหลักหรือไม่ ระดับความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อ

ลักษณะหรือปัจจัยสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้นำ



ความสัมพันธ์กับผู้นำอย่างไร

2.2 ความต้องการและแรงจูงใจ เหมือนกับความต้องการและแรงจูงใจที่จะกระตุ้นหรือจูงใจผู้นำ ความต้องการของลูกจ้างคนงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะคอยบอกว่า ลูกจ้างคนงานจะมีปฏิกิริยาต่อความพยายามที่จะมีอิทธิพลของผู้นำอย่างไร

2.3 ประสบการณ์และกำลังเสริมในอดีต ประสบการณ์และกำลังเสริมในอดีตของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอาจจะมีผลกระทบต่อกระบวนการความเป็นผู้นำ

3. ปัจจัย หรือลักษณะของกลุ่ม (Group Factors) ลักษณะเฉพาะของกลุ่มอาจจะมีผลกระทบต่อความสามารถของผู้บริหารในการที่จะเป็นผู้นำสมาชิกของกลุ่ม ลักษณะของกลุ่มที่สำคัญรวมเอา

3.1 ขั้นการพัฒนาของกลุ่ม (Group Development Stage) การพัฒนาของกลุ่มอยู่ในขั้นใดที่สามารถมีอิทธิพลต่อแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

3.2 โครงสร้างของกลุ่ม (Group Structure) แบบความเป็นผู้นำหรือพฤติกรรมการบริหารอะไร ที่สามารถนำมาใช้ยกระดับบรรทัดฐานการปฏิบัติงานของกลุ่ม สิ่งเหล่านี้สำคัญที่ผู้บริหารทุกคนต้องเผชิญ

3.3 งานของกลุ่ม (Group Task) ลักษณะของงานมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการใช้อิทธิพลของผู้นำ ตัวอย่าง กลุ่มที่ทำงานที่งานมีลักษณะที่ไม่ใช่แบบงานกิจวัตรประจำวัน อาจต้องการแบบการเป็นผู้นำที่ต่างไปจากกลุ่มที่ทำงานที่งานมีลักษณะเป็นงานกิจวัตรประจำวัน

4. ปัจจัยหรือลักษณะขององค์การ (Organizational Factors) ลักษณะหรือปัจจัยที่สำคัญแต่เป็นที่เข้าใจกันน้อยที่สุด ในสถานการณ์ความเป็นผู้นำก็คือ แบบหรือชนิดขององค์การ ซึ่งการพิจารณาลักษณะขององค์การจะพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

4.1 ฐานอำนาจ (Power Base) อะไรคือแหล่งที่มาของฐานอำนาจของผู้นำ ฐานอำนาจประกอบไปด้วย อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง อำนาจที่เกิดความเชี่ยวชาญ อำนาจบังคับ อำนาจการให้ผลตอบแทนหรือรางวัล และอำนาจอันชอบธรรมหรือไม่ การขาดฐานอำนาจโดยเฉพาะอย่างยิ่งอำนาจอันชอบธรรม อำนาจบังคับ อำนาจการให้ผลตอบแทน อาจไปจำกัดความสามารถของผู้นำที่จะใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน

4.2 กฎและระเบียบปฏิบัติ (Rules and Procedures) กฎระเบียบปฏิบัติขององค์การบางประการอาจเป็นเครื่องจำกัดแบบพฤติกรรมของผู้นำ องค์การส่วนใหญ่ได้พัฒนาระบบนโยบายที่อาจบอกออกชื่อว่า แบบพฤติกรรมของผู้นำที่ต้องการความแตกต่าง ตามความแตกต่างกันขององค์การ เพื่อวางกฎ นโยบาย มาตรฐาน และระเบียบปฏิบัติขึ้นเอง

4.3 วิชาชีพ (Professionalism) ถ้าหากงานที่ทำนั้นเป็นงานอาชีพชั้นสูง เช่น งานทางวิชาการ หรืองานค้นคว้าวิจัย ผู้ร่วมงานอาจมีความรู้สูง ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจเป็นเครื่องจำกัดความสามารถของผู้นำที่จะใช้อิทธิพลกับพวกเขา กล่าวนัยหนึ่งแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ร่วมงานกลุ่มนี้จะต้องเป็นอีกแบบหนึ่งที่ต่างไปจากผู้ร่วมงานที่มีความรู้ต่ำ

4.4 เวลา (Time) ถ้าการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งต้องกระทำโดยรีบด่วน (Immediate Decision) หรือมีระดับความตึงเครียดสูง (High level of tension and stress) การมีส่วนร่วมของสมาชิกของกลุ่มเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ในสถานการณ์เช่นนั้นแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำก็เป็นแบบหนึ่ง

ตัวแบบความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler และผู้ร่วมงาน (A Contingency Leadership Model) (Fiedler, 1967)

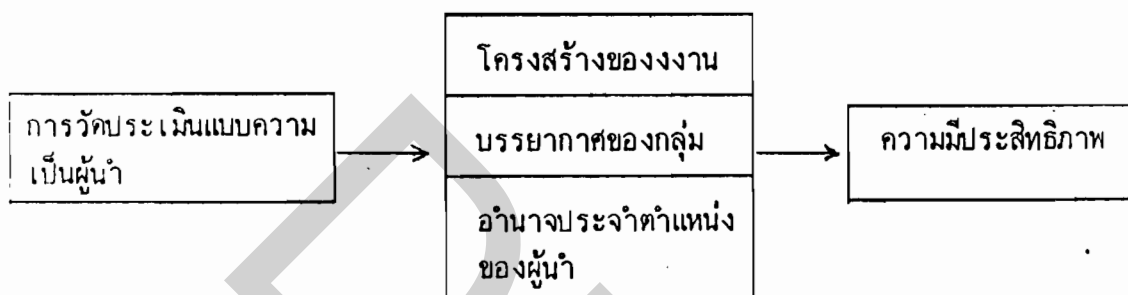
หลักเบื้องต้นของทฤษฎีหรือตัวแบบความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler และผู้ร่วมงานเขา คือ ความมีประสิทธิภาพของผู้นำในการที่จะทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มบรรลุผลหรือพบกับความสำเร็จขึ้นอยู่กับสถานการณ์โครงสร้างความต้องการของผู้นำ และระดับที่ผู้นำสามารถควบคุมและใช้อิทธิพลต่อสถานการณ์ขณะใดขณะหนึ่ง ลักษณะหรือปัจจัย 4 ปัจจัยที่ Fiedler ใช้เป็นกรอบ (Framework) สำหรับตัวแบบของเขา คือ

1. การวัดประเมินแบบความเป็นผู้นำ (Leadership style assement)
2. โครงสร้างของงาน (Task structure)
3. บรรยากาศของกลุ่ม (Group Atmosphere)
4. อำนาจประจำตำแหน่งของผู้นำ (The leader's position power)

ลักษณะหรือปัจจัยในข้อ 1 นี้หรือระบุถึงลักษณะที่เกี่ยวกับการจูงใจ (motivational as-

pects) ของผู้นำ ส่วนปัจจัย 3 ข้อที่เหลืออธิบายถึงสถานการณ์ที่พึงปรารถนาสำหรับผู้นำ ภาพในหน้าต่อไปนี้ แสดงถึงกรอบของตัวแบบความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจของผู้นำ สถานการณ์ที่พึงปรารถนา ผลที่ปรากฏออกมา
(Leader Motivational Factors) (Situational Favorableness) (Outcome)



การวัดประเมินแบบความเป็นผู้นำ

เป็นการวัดประเมินแบบความเป็นผู้นำว่า เป็นแบบใด คือ เป็นแบบที่มุ่งงาน (Task Oriented) หรือแบบที่มุ่งคน (Employee Oriented) โดยพิจารณาจากคะแนน L.P.C. (the least preferred co-worker score) กล่าวคือ ตามตัวแบบนี้ วางหลักไว้ว่าถ้าคะแนน LPC. ต่ำ แสดงให้เห็นว่าผู้นำไม่สนใจผู้ร่วมงานด้วย ฉะนั้น คะแนน LPC. ยิ่งต่ำยิ่งมีแนวโน้มที่แสดงให้เห็นว่า แบบความเป็นผู้นำของคน ๆ นั้นเป็นแบบที่มุ่งงาน ในทางตรงกันข้าม ถ้าคะแนน LPC. สูง เป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่าความเต็มใจของผู้นำที่จะเข้าใจผู้ร่วมงาน แม้ว่าผู้ร่วมงานคน ๆ นั้นจะเป็นคนที่แย่ที่สุดก็ตาม ฉะนั้น คะแนน LPC. ยิ่งสูงมีแนวโน้มที่แสดงให้เห็นแบบความเป็นผู้นำของคน ๆ นั้น ยิ่งเป็นแบบที่มุ่งคน

ในความหมายของการจูงใจผู้นำที่มี LPC. สูง ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ร่วมงานจะเป็นแบบเป็นกันเอง และโอกาสที่ตัวเขาจะบรรลุหรือนำมาซึ่งสถานภาพ และชื่อเสียงมีมาก ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้นำคนใดมี LPC. ต่ำ ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ร่วมงานก็จะมีลักษณะตรงกันข้าม

สำหรับปัจจัย 3 ปัจจัยที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสถานการณ์ (Situational Factors) ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวกับโครงสร้างของงาน บรรยากาศของกลุ่มอำนาจประจำตำแหน่ง

เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ทั้ง 3 ดังกล่าว

โครงสร้างของงาน (Task Structure) คือระดับที่กล่าวถึงงานของกลุ่มว่าเป็นงานกิจวัตรประจำวัน หรือเป็นงานที่มีความยุ่งยากสลับซับซ้อน โดยทั่วไปองค์ประกอบของโครงสร้างของงานจะรวมเอา

1. ความชัดเจนของเป้าหมาย (Goal Clarity)
2. แนวทางหลายแนวทางที่จะไปสู่เป้าหมาย (Goal-path Multiplicity)
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจ (Decision Verifiability)
4. วิธีการตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เฉพาะเจาะจง (Decision Specificity)

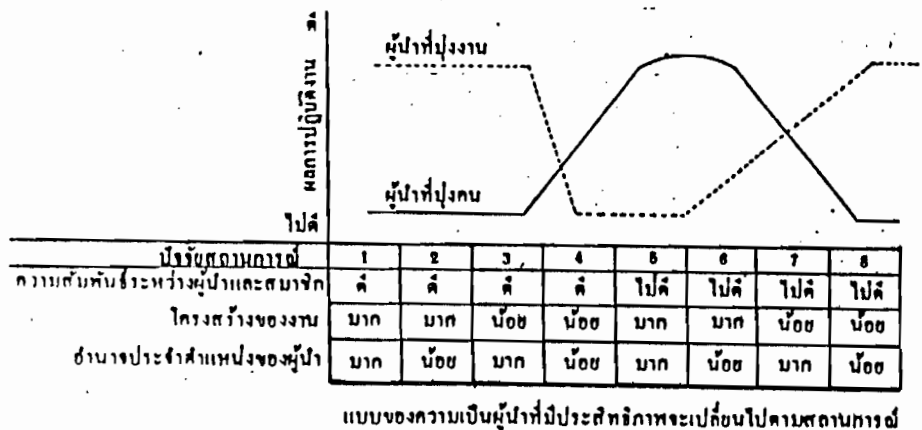
จากการพิจารณาถึงงานของกลุ่มที่ลักษณะของงานเป็นงานกิจวัตรประจำวัน จะเห็นได้ว่าได้มีการให้คำจำกัดความเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน (Goal Clarity) งานหรือปัญหาต่าง ๆ สามารถแก้ไขโดยดำเนินการเพียงไม่กี่ขั้นตอน (Goal-path Multiplicity) การวัดประเมินผลการปฏิบัติงานกระทำได้ง่าย (Decision Verifiability) และใช้วิธีแก้ปัญหาที่ถูกต้องวิธีเดียว (Decision Specificity) ตัวอย่างเช่น คนคุมเครื่องจักรในโรงงานผลิตเครื่องพิมพ์ดีด จะปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นงานกิจวัตรประจำวัน เป้าหมายของงานได้มีการระบุไว้อย่างชัดเจน วิธีการทำงานมีรายละเอียด และแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงานมีการควบคุมตรวจสอบวัดประเมินผลการแก้ไข้ปัญหา หรือผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ทำได้ง่ายเพราะมีอยู่วิธีเดียวภายในสถานการณ์หรือโครงสร้างของงานดังกล่าว ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลของผู้นำต่อผู้ร่วมงานจะถูกจำกัดเพราะโครงสร้างของงานที่ได้กล่าวมาจะลดอิทธิพลของผู้นำลง

ในกรณีตรงกันข้ามถ้างานของกลุ่มมีลักษณะของงานที่มีความยุ่งยากสลับซับซ้อนภายในสถานการณ์ดังกล่าว เป้าหมายของงานจะไม่ชัดเจน วิธีการที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จของงานจะมีหลายอย่าง และจะแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ การควบคุมตรวจสอบวัดประเมินผลการปฏิบัติงานทำได้ลำบาก และวิธีการแก้ไข้ปัญหาจะมีหลายวิธีการในสถานการณ์ดังกล่าวนี้ อิทธิพลของผู้นำที่จะมีต่อผู้ร่วมงานจะเป็นอีกลักษณะหนึ่ง

บรรยากาศของกลุ่ม (Group Atmosphere) บรรยากาศของกลุ่มคือ ระดับของความเชื่อมั่นไว้วางใจ การยอมรับนับถือที่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีต่อผู้นำ ปัจจุบันมีชื่อเรียกว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกหรือผู้ร่วมงาน (leader-member relations) ตามตัวแบบของ Fiedler นี้ ความสัมพันธ์ยิ่งเป็นกันเองมากระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ยิ่งเป็นการง่ายสะดวกสบายสำหรับผู้นำที่จะได้รับความร่วมมือและความพยายามของกลุ่ม (Group Cooperation and effort) (ความสัมพันธ์นี้อาจจะแยกหรือจำแนกได้เป็นความสัมพันธ์ที่ดีหรือไม่ดีต่อกัน)

อำนาจประจำตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสถานการณ์ ปัจจัยสุดท้ายหมายถึง ขอบเขตของอำนาจที่ผู้นำเป็นเจ้าของ ไม่ว่าจะเป็นอำนาจอันชอบธรรม อำนาจที่ให้ผลตอบแทนหรือรางวัล หรืออำนาจบังคับเป็นอำนาจที่ผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน อำนาจที่มีอยู่จะเป็นอำนาจที่จะมีอิทธิพลหรือไม่ พิจารณาจากระดับว่า ผู้นำใช้อำนาจนั้นเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งผู้ร่วมงานได้ไหม หรือสั่งการ หรือแนะนำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ไหม ตามทัศนะของ Fiedler คิดว่า ผู้บริหาร คณะกรรมการ ในองค์กรธุรกิจ และองค์กรสำคัญอื่น ๆ จะมีอำนาจประจำตำแหน่งมาก แต่ในองค์กรอาสาสมัครส่วนใหญ่จะมีอำนาจประจำตำแหน่งน้อย

โดยสรุป ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดตามแนวความคิดของ Fiedler จะต้องประกอบด้วย ปัจจัยสถานการณ์ทั้งสามปัจจัยผสมผสานกัน ดังจะเห็นได้จากภาพข้างล่างนี้



แกนตั้ง จะวัดถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของกลุ่มกับแบบของความเป็นผู้นำ
แกนนอน จะแสดงให้เห็นถึงส่วนผสมของปัจจัย 3 ในลักษณะต่าง ๆ แปรกันอย่างดัดกัน เช่น
สถานการณ์แบบที่ 1 หมายถึงกรณีที่ผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มสมาชิก ในแง่ของโครงสร้าง
สร้างของงาน งานกำหนดระเบียบปฏิบัติไว้อย่างดี และอำนาจประจำตำแหน่งของผู้นำมีมาก

สถานการณ์แบบที่ 2 คล้ายกับสถานการณ์แบบที่ 1 ต่างกันก็แต่อำนาจประจำตำแหน่งของ
ผู้บริหารเท่านั้นที่ในสถานการณ์แบบที่ 2 มีน้อย

สถานการณ์แบบที่ 3 คล้ายแบบที่ 1 คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี อำนาจ
ประจำตำแหน่งของผู้นำมีมาก แต่ในแง่ของโครงสร้างของงานไม่ได้มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติไว้

สถานการณ์แบบที่ 4 หมายถึง กรณีที่ผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มสมาชิก ในแง่ของโครงสร้าง
สร้างของงาน งานไม่ได้มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติไว้ และอำนาจประจำตำแหน่งของผู้นำมีน้อย

สำหรับสถานการณ์อื่นที่เหลือสรุปได้ว่าแบบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเปลี่ยนแปลง
ไปตามส่วนผสมของปัจจัยทางด้านสถานการณ์เหล่านั้น

ส่วนแกนตั้ง จะแสดงให้เห็นผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามทฤษฎีของ Fiedler
แล้ว แบบความเป็นผู้นำที่มุ่งงานจะมีประสิทธิภาพมากกว่าแบบของความเป็นผู้นำที่มุ่งคนภายในสถาน-
การณ์ที่มีความแน่นอนและมีความไม่แน่นอนสูง ตัวอย่างภายในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน เช่น
น้ำท่วม หรือไฟไหม้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกจะอยู่ในลักษณะไม่ดี งานมีความซับซ้อน ผู้
นำมีอำนาจประจำตำแหน่งหน้าที่น้อย ภายในสถานการณ์ดังกล่าวนี้จะมีบุคคลน้อยคนรู้ว่า ตนต้องทำอะไร
บ้าง ไม่มีบุคคลใดได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานจะมี
ประสิทธิภาพมากกว่าภายในสถานการณ์ดังกล่าวนี้

สำหรับสถานการณ์ความเป็นผู้นำที่มุ่งคน จะมีความเหมาะสมตามทฤษฎีของ Fiedler
คือในกรณีสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมมีความแน่นอนปานกลาง เช่นเมื่อ (1) ความสัมพันธ์ระหว่าง
ผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี (2) งานที่ทำไม่ได้เป็นงานกิจวัตรประจำวัน (3) อำนาจประจำ
ตำแหน่งของผู้นำมีน้อย ยกตัวอย่างกรณีของนักวิทยาศาสตร์จะไม่พอใจต่อการสั่งงานของผู้บังคับบัญชา
เพราะพวกเขาต้องการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาพวกเขาเอง ภายในสถานการณ์ดังกล่าว

นี้ แบบของความเป็นผู้นำที่มุ่งคนจะมีความเหมาะสมกว่าแบบของความเป็นผู้นำที่มุ่งงาน เพราะความสำเร็จของผู้นำส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

ทักษะการเป็นผู้นำ

การปฏิบัติงานใด ๆ หากคาดหวังจะให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลแล้ว จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีความชำนาญอย่างคิในสิ่งที่ตนปฏิบัติ นั่นก็คือ มีทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารที่ตีมีความสามารถในการบริหารงาน จำเป็นต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำ การบริหารงานนั้นจึงจะประสบผลสำเร็จด้วยดี ทักษะที่ผู้นำจำเป็นจะต้องมี สรุปได้ดังนี้

1) ทักษะพื้นฐาน เป็นทักษะพื้นฐานโดยทั่วไปที่ผู้บริหารส่วนใหญ่พึงมี ได้แก่

1.1 ทักษะทางด้านความรู้ความสามารถ (Conceptual Skill) หมายถึงทักษะที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถที่จะเข้าใจเกี่ยวกับความสลับซับซ้อนภายในหน่วยงาน

1.2 ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill) หมายถึง ความสามารถในการทำงานกับบุคคลต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน

1.3 ทักษะทางด้านวิธีการ (Technical Skill) หมายถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ในการทำงานให้ถูกต้องตามวิธีการ

2) ทักษะทางการวางแผน

3) ทักษะในการแก้ปัญหา

4) ทักษะในการกระตุ้นและการจูงใจ

5) ทักษะในการขจัดความขัดแย้ง

6) ทักษะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

7) ทักษะในการทำงานกับผู้ร่วมงาน

8) ทักษะในการสร้างขวัญในการทำงาน

9) ทักษะในการใช้เวลา

- 9) ทักษะในการใช้เวลา
- 10) ทักษะในการเป็นผู้นำการประชุม
- 11) ทักษะในการเกลี้ยกล่อม
- 12) ทักษะในการครองคน
- 13) ทักษะในการติชม
- 14) ทักษะในการสร้างอารมณ์ขัน
- 15) ทักษะในด้านการพูด ฟัง เขียน และอ่าน

ฯลฯ

ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารดังกล่าวข้างต้น ล้วนเป็นทักษะที่ผู้บริหารจำเป็นต้องแสวงหาให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ภาวะการเป็นผู้นำมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทักษะเหล่านี้ผู้นำหรือผู้บริหารแต่ละคนจะมีไม่เท่ากัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำแต่ละคนที่จะแสวงหามา เพื่อทำให้สภาพการเป็นผู้นำสมบูรณ์แบบที่สุด อันเป็นที่พึงประสงค์ของผู้นำทุกคน

แบบของความเป็นผู้นำ

ลักษณะของผู้นำแบ่งได้เป็นหลายประเภท ซึ่งได้มีหลายแนวความคิดได้จำแนกไว้โดยพิจารณาตามพฤติกรรมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

พิจารณาลักษณะและการได้รับหรือใช้อำนาจ

- ลักษณะของผู้นำแบ่งตามอำนาจที่ได้รับ มี 3 แบบ คือ

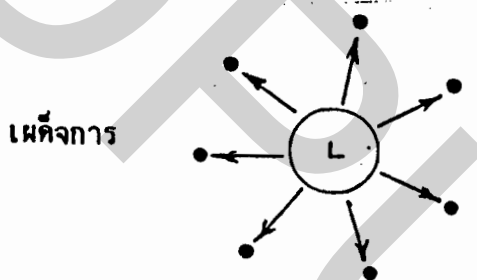
1. ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leaders) ผู้นำลักษณะนี้มีที่อำนาจที่ได้ตามกฎหมายเป็นข้ออ้าง มักใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ทำทุกอย่างที่ตนพอใจ โดยไม่มีการยึกยุ่น

2. ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leaders) ผู้นำลักษณะนี้มีที่ใช้อำนาจที่ตนมีอยู่เป็นเครื่องมือในการบริหาร แต่กลับใช้อำนาจและศิลปะของการเป็นผู้นำที่ตนมีอยู่ในตัวก่อให้เกิดความศรัทธาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเห็นอกเห็นใจ และมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหมู่ผู้ร่วมงาน พฤติการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดความเคารพเชื่อถือ และมีผลเป็นพลังผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความเต็มใจ

3. ผู้นำแบบพ่อพระ (Symbolic Leaders) ผู้นำลักษณะนี้เป็นผู้นำที่พยายามทำตนให้ควรแก่การเคารพนับถือ ตามตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ โดยให้ความเห็นอกเห็นใจ และให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน

- ลักษณะของผู้นำพิจารณาจากลักษณะวิธีการใช้อำนาจ ตามการวิจัยของ Lippitt และ White (1953) มหาวิทยาลัย Iowa ได้ชี้ถึงผู้นำ 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบอัทนินยม (Autocratic Leaders) ผู้นำลักษณะนี้จะเน้นเรื่องการบังคับบัญชา และการออกคำสั่งเป็นสำคัญ ใช้อำนาจวินิจฉัยสั่งการโดยพลการ ถือว่าการวินิจฉัยสั่งการในปัญหาใด ๆ นั้น ตนมีอำนาจสูงสุด ลักษณะผู้นำประเภทนี้เป็นไปในลักษณะที่เป็นเจ้านายอย่างเด่นชัด ผู้นำแบบนี้มักจะเน้นอยู่ที่สมรรถภาพของการทำงาน และต้องการขยายอำนาจของตนออกไปในทุกทางด้วยวิธีการต่าง ๆ เท่าที่จะทำได้



แบบของความเป็นผู้นำนี้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็ว เช่น ในสนามรบ ซึ่งการโต้เถียงเกี่ยวกับยุทธวิธีต่าง ๆ ที่จะใช้รบคงเป็นไปได้ เป็นต้น

โดยทั่วไป การบริหารงานของผู้นำแบบเผด็จการจะมีลักษณะโดยทั่ว ๆ ไปดังนี้

1. นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบตลอดเวลา ทั้ง ๆ ที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติ
2. การตัดสินใจสั่งการต่าง ๆ มักเป็นไปตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ของส่วนรวมหรือผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อที่จะแสดงว่ามีอำนาจ
3. การตัดสินใจและการแก้ปัญหาทุกเรื่องมักผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความสำคัญให้ตนเอง
4. ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีเป็นผู้ซื้อเท็จจริงเพียงผู้เดียว เพื่ออาศัยวิธีการดังกล่าวเป็น

เครื่องควบคุมผู้ไต่บังคับบัญชาให้จำต้องสงบเข้าหาผู้บังคับบัญชาเสมอ โดยความจำเป็นเพื่อขอทราบข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

5. นโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงาน ฯลฯ เป็นเรื่องที่สั่งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน หรือผู้ไต่บังคับบัญชา แม้หากจะฟังความคิดเห็นของผู้ไต่บังคับบัญชาบ้าง ก็เป็นแต่เพียงพิธีการ เพราะการตัดสินใจมักเป็นไปในลักษณะยึดความเห็นของตนเองเป็นสำคัญ ลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการโดยอาศัยการติดต่อสื่อสารมีจากบนลงมาล่างเพียงทางเดียว

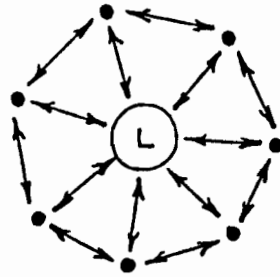
6. มิได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของหน่วยงานนั้น หากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้นำทั้งสิ้น ไม่นิยมการใช้หลักเหตุผลในการดำเนินงาน

7. คำว่า ผู้ช่วย หมายถึงผู้ไต่บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ช่วยหัวหน้า และช่วยให้งานของหัวหน้าเสร็จเท่านั้น

8. ข้อเสนอต่าง ๆ ที่ได้มาจะต้องผ่านหลายชั้น บางทีอาจถึง 6-7 ชั้น กว่าจะมีการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งทางเดินของข่าวสารมักจะซับซ้อนและทวนเสียเวลา งานจะล่าช้าและคั่งค้าง

9. ระบบการตั้งคณะกรรมการเป็นวิธีกระจายความรับผิดชอบที่ได้ผล และเป็นวิธีการที่จะให้เรื่องซึ่งไม่ต้องการนำออกปฏิบัติให้เงื้อมหายเป็นคลื่นกระทบฝั่ง

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำลักษณะนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่คิดว่าจะก่อให้เกิดผลดีที่สุด โดยจะส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือโดยผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้ให้คำแนะนำ โดยผู้นำเป็นเพียงผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่ใช้ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายและผู้นำจะให้ผู้อยู่ไต่บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการ ซึ่งรวมถึงการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ด้วย การดำเนินการบริหารงานสิ่งใดมักจะกระทำไปในนามของกลุ่ม เพราะต้องการให้เกิดความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งการกระทำดังกล่าวมิใช่จะเป็นการปลดปล่อยหรือลดภาระความรับผิดชอบของการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารใด ๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานการณ์ของการมีส่วนร่วมมีหลายทิศทางความคิดเห็นต่าง ๆ อาจมีการแลกเปลี่ยนคนงานด้วยกันและระหว่างคนงานกับผู้นำ



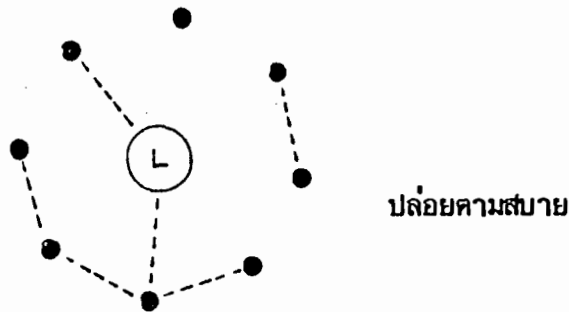
ประชาธิปไตย

การบริหารงานโดยทั่วไปของผู้นำแบบประชาธิปไตยมีลักษณะดังนี้

1. ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินงานเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์การและส่วนรวม
2. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเต็มที่
3. ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำและผู้ให้คำแนะนำสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
4. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสใช้ความคิด และวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง
5. สร้างความนิยมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้สึกว่ามีนายเหนือหัวอยู่กับตน แต่มีความรู้สึกที่ผู้ร่วมงานคอยให้คำแนะนำสั่งสอนร่วมอยู่กับตน
6. ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มที่

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม หรือตามสบาย (Laissez Faire Leaders) ผู้นำลักษณะนี้ จะให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ไม่เคร่งครัดในเรื่องระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชามีสิทธิเสนอ กำหนดนโยบาย วางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน จักรระบบการปฏิบัติงานอื่น ๆ ได้ตามใจชอบ โดยไม่คำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เท่าใดนัก ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามชอบใจ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีสภาพเป็นเพียงผู้นำแต่ในนามเท่านั้น หรือทำหน้าที่เพียงลงนามรับทราบหรือผ่านเรื่องเท่านั้น

ผู้นำที่ใช้อำนาจแบบนี้ บางที่อาจเรียกว่า ปล่อยตามสบาย (Free-rein Leaders)



การบริหารของผู้นำแบบนี้ โดยทั่ว ๆ ไปจะมีลักษณะดังนี้

1. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอ กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการดำเนินงานตามใจชอบ ไม่ค่อยคำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์เท่าใดนัก
2. ไม่มีหลักการควบคุมดูแล และไม่ได้สร้างเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้สำหรับการควบคุมงานว่า ใครปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่
3. หัวหน้านักไม่เข้ายุ่งเกี่ยว ใครจะทำอะไรก็ได้ ภาวะการเป็นผู้นำหรือหัวหน้ามีเพียงแต่ชื่อ หรือสมมตินามเท่านั้น
4. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานไม่มีที่แน่นอน หากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคิดเห็น ซึ่งไม่ขัดแย้งหรือผิดจากระเบียบปฏิบัติเท่านั้น หรือตามที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสั่งลงมา
5. ขาดความคิดริเริ่มต่อการทำงาน และไม่พยายามจัดให้มีการประเมินผลงานหรือการคิดหาผลงานเพื่อแก้ไขแต่อย่างใด

นอกจากนี้ยังมีผู้นำอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งไม่ได้จัดไว้ในแบบใดแบบหนึ่งดังกล่าวแล้ว ผู้นำแบบนี้เรียกว่า ผู้นำแบบกึ่งประชาธิปไตย (Pseudo Democratic Leaders) หรือเรียกว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ยึดตัวผู้นำเป็นหลัก ผู้นำประเภทนี้เป็นแบบประชาธิปไตยจอมปลอม โดยพยายามแสดงให้เห็นว่า ตัวเองเป็นประชาธิปไตยและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในรูปของการตั้งคณะกรรมการ แต่กรรมการนั้นจะมีบทบาทน้อยมากในการตัดสินใจสั่งการต่าง ๆ ส่วนใหญ่การตัดสินใจจะมาจากผู้นำเอง ผู้นำประเภทนี้จะไม่รับผิดชอบใด ๆ เพราะถือว่าเป็นการตัดสินใจของคณะกรรมการ

ยังมีแนวความคิดอื่น ๆ ที่แบ่งลักษณะของผู้นำตามลักษณะวิธีการทำงานได้อีก ดังนี้

1. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders) ผู้นำลักษณะนี้ ถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง และมักจะยกเหตุผลทางระเบียบการ เป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องระมัดระวังตัวอย่างมาก ผู้นำลักษณะนี้คล้ายกับผู้นำแบบอัทนียม ตรงที่ถือระเบียบเป็นเกณฑ์ แต่ต่างที่แบบอัทนียมอ้างตนเองขึ้นเป็นจุดเด่น ส่วนแบบนี้อ้างระเบียบเป็นใหญ่

2. ผู้นำแบบงการ (Directive Leaders) ผู้นำลักษณะนี้ชอบปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจ ใช้วิธีสั่งงานเพียงอย่างเดียว ไม่ใช้วิธีสอนหรือแนะ ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ บรรยายภาคเติมไปด้วย ความกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในรูปวิธีการเสียเป็นส่วนใหญ่

3. ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) ผู้นำลักษณะนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาเพื่อแสดงความคิดเห็น และใช้เหตุผลในผลสำเร็จของงานส่วนรวม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามักเป็นไปในรูปของกลุ่มที่มีสมาชิกธรรมสูง ใช้ศิลปะการจูงใจเมื่อประสงค์ให้ผู้อื่นร่วมปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

4. ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leaders) ผู้นำลักษณะนี้คล้ายกับผู้นำแบบจูงใจ คือ นิยมการปรึกษาหารือ และเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี ยึดถือหลักประนีประนอม และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในฐานะผู้ร่วมงาน นิยมใช้วิธีการก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ในการแสดงความคิดเห็น และการปฏิบัติตามเมื่อเห็นด้วยกับแนวปฏิบัติ หรือข้อตกลงนั้นแล้ว

การพิจารณาลักษณะผู้นำโดยวิธีการทำงานนี้ ได้มีผู้แบ่งลักษณะผู้นำตามพฤติกรรมที่แสดงออกมาได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic Leaders) ผู้นำแบบนี้ จะยึดผลประโยชน์หรือผลผลิตของหน่วยงานเป็นหลัก โดยพยายามให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติตามนโยบาย วัตถุประสงค์ กฎเกณฑ์ และระเบียบของหน่วยงานเป็นหลัก และไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ ผู้นำประเภทนี้จึงใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างเต็มที่ ซึ่งถ้าเปรียบเทียบกับผู้นำตามลักษณะของการใช้อำนาจแล้ว ก็จะเปรียบได้กับผู้นำแบบอัทนียม

2. ผู้นำแบบยึดตัวบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Leaders) ผู้นำแบบนี้จะคำนึงถึงตัวผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานคำนึงถึงความจำเป็น ความต้องการ และความสุขของผู้ร่วมงาน การปฏิบัติที่ขัดต่อระเบียบกฎเกณฑ์ของหน่วยงานถือเป็น เรื่องธรรมดา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ขององค์การแบบนอกแบบ การคบหากันส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง ผู้นำแบบนี้เปรียบได้กับแบบเสรีนิยม

3. ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (The Transactional Leaders) คือผู้นำที่พยายามประสานประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานให้สอดคล้องกัน คำนึงถึงผลประโยชน์หน่วยงานและแต่ละบุคลากรไปพร้อม ๆ กัน ผู้นำประเภทนี้เปรียบได้กับผู้นำแบบประชาธิปไตย

4. ลักษณะของผู้นำแบ่งตามบทบาทที่แสดงออก อาจแบ่งได้เป็น

4.1 แบบบิดามารดาปกครองบุตร (Parental Leaders) ผู้นำลักษณะนี้ทำตัวเหมือนเป็นพ่อแม่ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หากตนเป็นผู้รู้แจ้งเห็นจริงทุกอย่าง มักเป็นผู้มีความสามารถในการควบคุมบังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ต้องการความจงรักภักดีของลูกน้อง และจะปกป้องคุ้มครองลูกน้องที่จงรักภักดีไว้โดยใครแตะต้องมิได้

4.2 ผู้นำแบบใช้กลวิธีเพื่อกุมบังเหียนการบริหาร (Manipulator Leaders) ผู้นำลักษณะนี้จะพยายามสร้างสม และใช้อำนาจของตนโดยอาศัยความรอบรู้และตำแหน่งของตน มักคำนึงถึงประโยชน์ของตนและหาโอกาสโดยเอาผู้อื่นบังหน้า ผู้นำลักษณะนี้ที่เรียกว่า ทำงานแบบเอาดีใส่ตัว เอาชั่วป้ายให้คนอื่น

4.3 ผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ผู้นำลักษณะนี้ค่อนข้างไปทางเป็นนักวิชาการมากกว่าผู้บริหาร มักใช้วิธีให้คำแนะนำมากกว่าสั่งการ ผู้นำแบบนี้ไม่ฟังประสงค์ที่เข้าไปแสดงบทบาทหรือต้องการความเป็นผู้ยิ่งใหญ่

3. ลักษณะผู้นำซึ่งแบ่งตามตาข่ายการบริหารงาน (Managerial Grid) ซึ่งเป็นแนวคิดของ Blake และ Mouton เป็นการบริหารที่คำนึงถึงผลของงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมกลุ่มงาน ซึ่งมีหลักการอยู่ว่า ผู้นำที่ดีที่สุดต้องให้ความสำคัญทั้งคนและงาน ในตาข่ายการบริหาร จะเห็นได้ว่า คะแนนที่ได้จะมาจากการให้ความสำคัญกับคนและงาน ดังนั้น เป้าหมายของแนวคิดนี้คือผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้ถึงระดับ 9 : 9 ในตาข่ายการบริหาร ซึ่งจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยตาข่ายการบริหารแบ่งออกได้เป็น 5 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำ A หรือผู้นำแบบ (คน : งาน = 1 : 1) เป็นผู้นำที่คำนึงถึงแต่ตนเอง ผลงานก็ไม่ดี ลูกน้องก็ไม่รัก แต่มีความระมัดระวังมากเกี่ยวกับความผิดที่ตนจะได้รับ มักมาทำงานตรงเวลาและปฏิบัติงาน สักแต่ทำให้เสร็จไปวัน ๆ หนึ่ง และไม่มีความผิด ผู้นำแบบนี้ให้ชื่อว่า ผู้นำแบบไม่เอาไหน

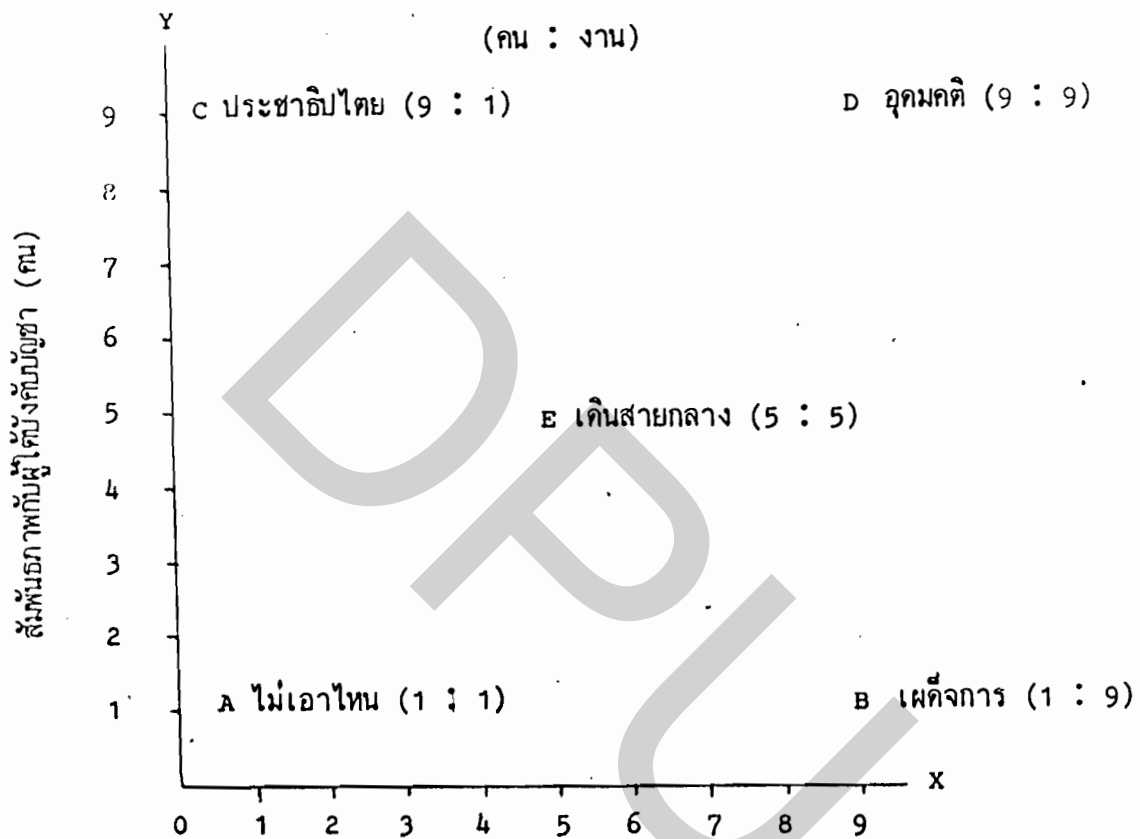
2. ผู้นำ B หรือผู้นำแบบ (คน : งาน = 1 : 9) ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้ที่มุ่งแต่ทำงาน โดยไม่คำนึงถึงผู้ร่วมงาน มีลักษณะเป็นผู้เอาแต่ใจ ลูกน้องไม่ชอบ ประสิทธิภาพการทำงาน of ลูกน้องจะเป็นเพียงระยะสั้น ๆ ผู้นำแบบนี้ให้ชื่อว่า ผู้นำแบบเผด็จการ

3. ผู้นำ C หรือผู้นำแบบ (คน : งาน = 9 : 1) ผู้นำประเภทนี้ต้องการเอาหน้าใจ มักคำนึงถึงลูกน้องโดยไม่คำนึงถึงประสิทธิภาพของงาน ผู้นำประเภทนี้ลูกน้องจะรัก มักจะแก้ตัวแทนลูกน้องอยู่เสมอ งานไม่เสร็จไม่เป็นไร เป็นการสร้างบารมีกับลูกน้อง ผู้นำประเภทนี้ในวงการธุรกิจที่หวังผลงานมากกว่าไปไม่รอด ผู้นำประเภทนี้ให้ชื่อว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย

4. ผู้นำ D หรือผู้นำแบบ (คน : งาน = 9 : 9) ผู้นำประเภทนี้คำนึงถึงประสิทธิภาพของงาน ในขณะที่เดียวกันก็ไม่มุ่งแต่งานด้านเดียว คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ผู้นำประเภทนี้ลูกน้องจะทั้งรักและทำงานด้วยความเต็มใจ งานก็ดีที่สุด ผู้นำแบบนี้ให้ชื่อว่า ผู้นำแบบยึดอุดมคติ

5. ผู้นำ E หรือผู้นำแบบ (คน : งาน = 5 : 5) ผู้นำประเภทนี้จะมีลูกน้องรักพอสมควร งานก็ไม่ขาดมาตรฐาน เอาแต่ให้งานสำเร็จไป แต่ไม่หวังผลเลิศ ผู้นำแบบนี้ให้ชื่อว่า ผู้นำแบบยึดสายกลาง

ภาพประกอบ แสดงลักษณะผู้นำแบบตามตาข่ายการบริหารงาน
(Managerial Grid)



ให้แก่งาน 0 x แทนผลงานซึ่งแบ่งออกเป็น 9 ช่อง และแกน 0 y แทนผลของความสัมพันธ
ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งออกเป็น 9 ช่องเช่นกัน

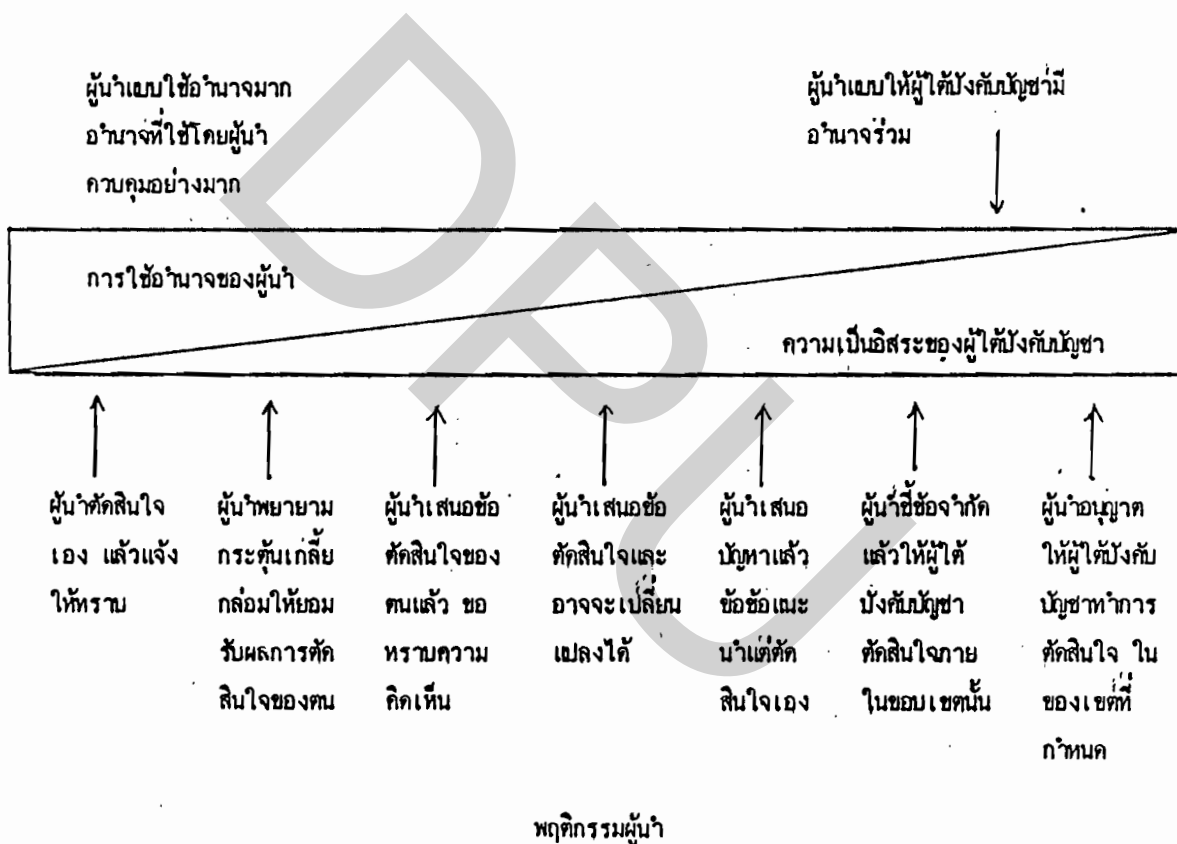
การแบ่งลักษณะผู้นำโดยคำนึงถึงคนงานและงานเป็นหลัก ได้ผู้นำ 5 ประเภทดังกล่าว
แล้ว ลิเคิร์ต (Likert) ได้แบ่งผู้นำทั้ง 5 ประเภทดังกล่าวออกเป็นสองประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Job-Centered) จะมีการควบคุมผู้อยู่ใต้งกับ
บัญชาอย่างใกล้ชิด ใช้สิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นการผลิตและกำหนดอัตราของผลผลิตด้วยการใช้
เทคนิคต่าง ๆ เช่น การศึกษาในเรื่องของเวลาที่ใช้ในการทำงาน เป็นต้น

2. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน (Employee-Centered) จากผลการวิจัยของเขา

ถือว่าแบบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น คือ ผู้ที่ให้ความสำคัญกับคน ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา และการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ และมีเป้าหมายของการปฏิบัติงานสูง ปล่อยให้ทุกคนมีเสรีในการทำงาน

4. ลักษณะผู้นำตามรูปแบบพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ตามแนวความคิดของ Robert Tannenbaum และ Warren H. Schmidt ซึ่งแบ่งพฤติกรรมผู้บริหารโดยยึดเรื่องการตัดสินใจเป็นสำคัญออกได้ 7 ประเภท ดังนี้ (1972)



ตามภาพนี้จะเห็นได้ว่า ผู้นำมีพฤติกรรมในการใช้อำนาจควบคุมงานอยู่ตามช่องต่าง ๆ จากซ้ายไปขวา ซ้ายสุดเป็นเรื่องการควบคุมอย่างมาก ขวาสุดเป็นเรื่องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนมากที่สุด โดยผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องอยู่แต่น้อย รายละเอียดแต่ละแบบควรจะได้พิจารณาต่อไป

แบบที่ 1 ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยการเป็นผู้หาทางแก้ไขปัญหาหลาย ๆ ทาง แล้วเลือกตัดสินใจทางที่เห็นว่าดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการต่อไป ผู้นำแบบนี้อาจจะคำนึงหรือไม่คำนึงถึงตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีความรู้สึกรูปแบบใดต่อการตัดสินใจของเขา แต่สิ่งที่สำคัญก็คือ ผู้นำประเภทนี้จะไม่เปิดโอกาสให้แกผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจแต่ประการใด วิธีการที่จะให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติก็คือ การใช้อำนาจบังคับ

แบบที่ 2 ผู้นำพยายามกระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ยอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง ในกรณีเช่นนี้ กระบวนการตัดสินใจเป็นไปตามแบบที่ 1 แต่ที่แตกต่างออกไปก็คือ แทนที่จะประกาศหรือแจ้งการตัดสินใจของเขาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ก็เปลี่ยนเป็นการใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อน เหตุที่เกลี้ยกล่อมก็เพราะสันนิษฐานว่าอาจจะมีการต่อต้านเกิดขึ้น และพยายามลดการต่อต้าน โดยชี้ให้เห็นว่า ถ้ากระทำตามที่เขาคิดตัดสินใจแล้ว จะเกิดประโยชน์แกผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

แบบที่ 3 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจของตนแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ตัดสินใจแล้วพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้ฟังความคิดเห็นของตนเองว่า คิดอย่างไร และมีความตั้งใจอย่างไร หลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังแล้ว ก็ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสอบถามได้ถึงปัญหาที่ยังสงสัย กรณีเช่นนี้ จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่า ผู้นำต้องการจะทำอย่างไรจึงจะสำเร็จผลได้

แบบที่ 4 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการที่จะให้ผู้ผู้นำเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความริเริ่มและการพิจารณาตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนที่จะประชุมหรือพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชา เขาได้พิจารณาตัดสินใจมาก่อนแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจเปลี่ยนแปลงได้ เพราะฉะนั้นจึงได้นำมาเสนอต่อผู้ใต้บังคับบัญชาก่อน เพื่อปฏิบัติกริยาที่จะเกิดขึ้นว่า การตัดสินใจกระทบกับผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดอย่างไร เขาจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็น แต่บอกไว้ก่อนว่า การตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังเป็นของเขาเอง

แบบที่ 5 ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำ แต่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง แบบนี้ไม่ใช่ผู้นำได้ตัดสินใจมาก่อน แล้วจึงมาเสนอต่อที่ประชุมของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นโอกาสแรกที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเริ่มตั้งข้อสงสัยถึงตัวปัญหาว่าเป็นอย่างไร แล้วตามความเห็นที่ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อปัญหานั้นอย่างไร กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายมี

หน้าที่ให้ความคิดเห็น เพราะถือว่าความรู้ประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องจะทำให้เกิดประโยชน์ในการแก้ปัญหา เมื่อมีข้อเสนอแนะหลาย ๆ ทางแล้ว ผู้นำก็คงเป็นคนตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุด

แบบที่ 6 ผู้นำชี้ข้อจำกัดแล้วให้ตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น แบบนี้ผู้นำมอบปัญหาให้แก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตัวเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มด้วย อย่างไรก็ตาม เขาจะเป็นผู้อธิบายปัญหาและกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจ เช่น ปัญหาเรื่องคนงานของบริษัทไม่มีที่จอดรถ ผู้นำก็จะบอกว่าให้พิจารณาที่จอดรถใกล้เคียง ๆ กับที่ทำงานโดยกำหนดวงเงินให้จำนวนหนึ่ง เป็นต้น

แบบที่ 7 ผู้นำอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำภายในขอบเขตที่กำหนด แบบนี้เป็นแบบที่กลุ่มมีอิสระมากขึ้น โดยกลุ่มเป็นผู้คิดหาทางแก้ปัญหาหลาย ๆ ทางเอง แต่ผู้บังคับบัญชากำหนดว่า กลุ่มที่จะแก้ปัญหานั้นมีใครบ้าง เมื่อกลุ่มตัดสินใจอย่างไร ผู้บังคับบัญชาที่จะต้องทำตาม

โดยสรุป แบบต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นแบบที่มีอำนาจมากที่สุดจนน้อยที่สุด หรือจากซ้ายสุดจนจรดขวาสุดนั่นเอง

ตามทัศนะของ Tannenbaum และ Schmidt ดังกล่าวแล้วในตอนต้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ไม่ใช่ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือแบบเผด็จการ แต่ต้องเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่นได้ สามารถเลือกใช้แบบของความเป็นผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งที่เหมาะสมกับกลุ่มและสถานการณ์ที่ต้องเผชิญอยู่

แรงผลักดันที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ

แรงผลักดันที่สำคัญมีดังต่อไปนี้ คือ

1. แรงผลักดันที่เกิดจากนักบริหาร นักบริหารหรือผู้นำย่อมมีคุณลักษณะที่สำคัญในการที่จะสร้างสรรค์ทีมงานขององค์การดำเนินไปได้เช่นไร และในตัวผู้บริหารนั่นเองก็ประกอบด้วยคุณธรรมหลายประการที่มีผลต่อการบริหารงาน เช่น

1. ทัศนคติของนักบริหาร หัวหน้างานหรือนักบริหารบางคนมีความเชื่อมั่นว่า ตนเองเท่านั้นที่จะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการที่จะวินิจฉัยสั่งการใด ๆ ให้ถูกต้อง เพราะเป็นผู้มีความรอบรู้และประสบการณ์มาแล้วเป็นอย่างดี ทัศนคติเช่นนี้ย่อมสร้างสรรค์ให้นักบริหารผู้นั้นเป็นผู้นำแบบเผด็จการ

2.ทัศนคติที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา นักบริหารหรือหัวหน้างานบางคนไม่มีความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา หรือในบางกรณีก็มีความคิดฝังใจว่า ที่ได้เคยมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติจัดทำ แล้วงานนั้นล้มเหลว จึงขาดความเชื่อมั่นและมีทัศนคติไม่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทัศนคติเช่นนี้ย่อมสร้างสรรคิให้ผู้ใช้นั้นไม่สามารถเป็นผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจได้

3. ทัศนคติในฐานะเป็นหัวหน้างาน นักบริหารหรือหัวหน้างานบางคนมีความเชื่อว่าเมื่อเป็นหัวหน้างานแล้วจะต้องรับผิดชอบงานทั้งหมดขององค์การ หรือหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ และเมื่อมีความคิดเช่นนี้ ก็จะต้องพยายามที่จะควบคุมการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด เมื่อผู้บริหารเกิดความท้อใจต่อความเสี่ยงภัยเช่นนี้ จึงยอมไม่ปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นมาร่วมในการตัดสินใจด้วยความสำนึกเช่นนี้ ย่อมทำให้ผู้บริหารผู้นั้นกลายเป็นผู้นำประเภทยึดตนเองเป็นใหญ่ คือ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

2. แรงผลักดันที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญในอันที่จะสร้างสรรค์หรือก่อให้เกิดบุคลิกภาพของผู้นำแบบใดก็ได้ หากอิทธิพลนั้นมีมากอย่างเพียงพอ อาจกล่าวถึงสาเหตุที่ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยสร้างสรรคิภาวะผู้นำให้แก่หัวหน้างานได้ ดังนี้คือ

1. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงไร หากผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการที่จะมีอิสระต่อการทำงานมาก ก็จะช่วยสร้างสรรคิให้เกิดผู้นำแบบประชาธิปไตยขึ้น

2. ความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเข้าร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจ มีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนไม่น้อยที่พยายามจะรับผิดชอบมากกว่ารับผิดชอบ กล่าวคือ พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่ผู้บังคับบัญชาจะมอบให้ และเมื่อได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบมาแล้วก็จะพยายามหลีกเลี่ยงอย่างที่สุด ภาวะเช่นนี้ย่อมเป็นการผลัการะความรับผิดชอบให้กลับคืนไปสู่ผู้บังคับบัญชา กลายเป็นผู้นำที่ไม่สามารถจะรับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้

3. ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การของผู้ใต้บังคับบัญชามีอย่างไร ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างถ่องแท้ ก็ย่อมจะเกิดความรู้สึกที่ไม่ปรารถนาจะเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น หรือตัดสินใจในการบริหารงานขององค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานลักษณะดังกล่าวนี้ จะก่อให้เกิดแนวโน้มในการสร้างผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการขึ้น

4. ความรู้และความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานไม่มีความรู้ความสามารถ หรือขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ไม่ได้รับการฝึกฝนให้แสดงความคิดเห็น หรือไม่มีความมั่นใจในตนเองที่จะแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจ โดยเกิดความหวาดกลัวว่างานนั้นเป็นสิ่งที่ยากลำบาก และอาจนำเอาความยุ่งยากมาสู่ตนได้ ในกรณีเช่นนี้ย่อมมีผลกระทบในการแสดงความคิดเห็นไปให้ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานจึงต้องตกอยู่ในสภาพของหัวหน้างานที่ไร้ที่พึ่งและกลายเป็นผู้นำแบบเผด็จการไปโดยปริยาย

3. แรงผลักดันที่เกิดจากสภาวะแวดล้อม สภาวะแวดล้อมมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเป็นอันมาก เพราะเหตุว่าผู้นำขององค์การจะต้องคอยปรับตัวและปรับองค์การให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมให้ได้อย่างดีที่สุด ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดขององค์การนั่นเอง สภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำอาจได้แก่

1. ลักษณะของหน่วยงาน หน่วยงานต่าง ๆ ย่อมมีลักษณะขององค์การเองคล้ายกับบุคคล เช่น หน่วยงานทางธุรกิจ หน่วยงานทางธุรกิจ หน่วยงานทางทหาร หน่วยงานการให้บริการ หน่วยงานการแลกเปลี่ยนซื้อขายสินค้า และหน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร ฯลฯ เป็นต้น ธรรมชาติและลักษณะของหน่วยงาน เช่นนี้ย่อมสร้างทัศนคติและค่านิยมของหน่วยงานนั้นให้ปรากฏแก่สาธารณะ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการสร้างบุคลิกภาพของหัวหน้างานในองค์การนั้นด้วย

2. อิทธิพลของกลุ่มบุคคลในองค์การ เป็นที่ยอมรับกันว่า การปฏิบัติงานขององค์การนั้นมุ่งหวังที่จะสร้างสรรคผลสัมฤทธิ์ของกันและกัน ดังนั้น ความสำเร็จของงานจึงอยู่ในความผูกพันและความร่วมแรงร่วมใจของบุคคลในกลุ่มเป็นสำคัญ และความผูกพันของกลุ่มนั้นย่อมขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความยอมรับนับถือ และการมีจุดประสงค์ร่วมกันของกลุ่มด้วย กลุ่มใดที่เคยปฏิบัติงานร่วมกันมาด้วยดี กลุ่มนั้นก็จะมีสมรรถภาพในการทำงานของกลุ่มสูง แต่กลุ่มที่มีความยอมรับนับถือซึ่งกันและกันน้อย กลุ่มนั้นจะประสบความสำเร็จได้โดยยาก ซึ่งอิทธิพลของกลุ่มนี้มีผลต่อการบริหารงานและการสร้างสรรค์ภาวะผู้นำขององค์การมาก

3. สภาพของปัญหาและการบริหารงานนั้น การบริหารย่อมมีปัญหามาเกี่ยวข้องกับช่วยเป็นอันมาก ในบางกรณีปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องปกติ แต่ในบางกรณีก็เป็นเรื่องเร่งด่วน ในกรณีเช่นนี้ นักบริหารหรือหัวหน้างานจำต้องอาศัยความรู้ความสามารถของตนเองวินิจฉัยปัญหาไปแต่โดย

ล่ำพั่ง จะมำวรอกำแนะนำจากผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ย่อมไม่ทันการ ลักษณะเช่นนี้ก็ย่อมผลักดันให้ผู้นำขององค์การนั้นเป็นผู้นำแบบโคแบบหนึ่งได้ ดังได้กล่าวมาแล้ว

องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำ

การใช้ภาวะผู้นำ จะประสบผลสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใดนั้น มิได้ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำ หรือหัวหน้างานในองค์การต่าง ๆ เพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เพราะผู้นำหรือหัวหน้างานเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นที่จะมีผลต่อความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำ หรืออาจกล่าวได้ว่า ความสามารถของนักบริหารหรือหัวหน้างาน ที่จะนำไปสู่การประสบผลสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำ มิได้วัดจากความสามารถของนักบริหารเพียงอย่างเดียว หากแต่จะต้องวัดจากผลผลิตของงาน และการใช้ทรัพยากรในการบริหารด้วยว่าได้ใช้ไปในวิธีที่ดีที่สุดเพียงใดหรือไม่ ดังนั้น ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำดังกล่าว เราจึงควรที่จะได้พิจารณาถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะมีส่วนต่อการปฏิบัติงานขององค์การในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำดังต่อไปนี้ด้วย คือ

1. การจักระบบบริหารในองค์การ (Management System) ซึ่งการจักระบบการบริหารในองค์การนี้จะมีผลต่อความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำด้วยว่า จะประสบผลมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพราะระบบบริหารจัดได้ว่า เป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์การ และความสำเร็จของผู้นำเป็นอย่างมาก นอกจากนั้นระบบบริหารยังเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพขององค์การที่มีลักษณะรวมถึงการจัตองค์การ การแบ่งงาน การจักระบบข่าวสาร การควบคุม การปฏิบัติงาน และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เปรียบเสมือนกรอบ ขอบข่าย ในการทำงานขององค์การที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานซึ่งเป็นผู้นำจะต้องหึ่งระมัดระวังอยู่เสมอ เพื่อให้การบริหารงานขององค์การดำเนินไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อย และเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำของหัวหน้างานในการที่จะเพิ่มพูนผลขององค์การให้สูงขึ้น

ซึ่งในส่วนนี้ Rensis Likert ได้เคยจัตแยกประเภทระบบการบริหารขององค์การออกเป็น 4 ระบบ โดยระบบบริหารในสภาพความเป็นจริงจะอยู่ระหว่างช่วง, แนวต่อเนื่องของระบบตั้งแต่ระบบที่ 1 ถึงระบบที่ 4 ดังต่อไปนี้ คือ

ระบบที่ 1 การตัดสินใจและการกำหนดเป้าหมายขององค์การเกิดขึ้นที่ระดับสูงสุด และ

สั่งการลงมาตามสายการบังคับบัญชา ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาถูกบังคับให้ทำงานด้วยการทำให้เกิดความกลัว ความเกี่ยวพันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้นค่อนข้างน้อย และเป็นไปด้วยความไม่ไว้วางใจ

ระบบที่ 2 การตัดสินใจและการกำหนดเป้าหมายขององค์การเกิดที่ระดับสูงสุดขององค์การ แต่การตัดสินใจหลายอย่างที่กระทำภายในขอบเขตที่ระบุไว้เกิดขึ้นที่ระดับต่ำ ความเกี่ยวพันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเกิดขึ้นโดยผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชายังคงมีความระมัดระวัง และเกรงกลัวอยู่ การควบคุมบางอย่างถูกมอบหมายไปยังระดับกลางและระดับต่ำ

ระบบที่ 3 นโยบายกว้าง ๆ และการตัดสินใจโดยทั่วไปเกิดขึ้นที่ระดับสูง ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเรื่องเฉพาะอย่างได้มากขึ้น การสื่อสารมีทั้งเบื้องบนสู่เบื้องล่าง และจากล่างสู่บน ความเกี่ยวพันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยความไว้วางใจพอสมควร การควบคุมถูกมอบหมายไปยังระดับต่ำมากขึ้น

ระบบที่ 4 การตัดสินใจกระจายกว้างไปทั่วทั้งองค์การ การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนสู่ล่าง และล่างสู่บนเท่านั้น หากแต่เกิดขึ้นตามแนวนอนอีกด้วย ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาถูกจูงใจด้วยการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ปรับปรุงวิธีการและประเมินผลการปฏิบัติงาน ความเกี่ยวพันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างมีมิตรภาพ ไว้วางใจอย่างมาก ความรับผิดชอบในการควบคุมถูกกระจายไปทั่วทั้งองค์การ

ซึ่งจากการวิเคราะห์ของ Likert แล้วพบว่า ระบบการบริหารแต่ละระบบจะมีผลต่อความสำเร็จในการใช้ภาวะผู้นำที่ต่างกัน โดย Likert พบว่า ระบบการบริหารขององค์การยิ่งใกล้กับระบบที่ 4 มากเท่าไร องค์การจะมีประสิทธิภาพและนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำมากขึ้นเท่านั้น และในทางตรงข้าม ระบบการบริหารขององค์การยิ่งใกล้เคียงระบบที่ 1 มากเท่าไร องค์การก็จะมีประสิทธิภาพและนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำน้อยลงเท่านั้น

2. แบบของผู้นำ แบบของผู้นำมีหลายแบบดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นหรือขึ้นอยู่กับตัวบุคคลหรือผู้นำเป็นสำคัญ สำหรับในกรณีที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มผลผลิตให้องค์การนั้น อาจศึกษาและพิจารณาแบบของผู้นำได้จาการคุณลักษณะการเกี่ยวข้องกับผลผลิตของ

องค์การดังนี้ คือ เป็นผู้นำแบบยึดงานเป็นหลัก (Job Center or Task Oriented) หรือผู้นำแบบมุ่งส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (Employee Center or Relationship Oriented) ซึ่งผู้นำแบบมุ่งที่จะส่งเสริมสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานมักจะทำให้ผลผลิตขององค์การมากกว่าผู้นำที่มุ่งเน้นในผลงาน อย่างไรก็ตาม การจะพิจารณาว่า ผู้นำประเภทใดจะเหมาะสมนั้น จะต้องพิจารณาดูด้วยว่า ลักษณะงานและสภาวะการณ์นั้นเป็นอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องใช้ความพินิจพิจารณาให้รอบคอบเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง จึงจะทราบได้ว่า ผู้นำประเภทใดจะเหมาะสมกับงาน และสภาวะการณ์อย่างไร

3. ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ องค์ประกอบที่มีผลในด้านการผลิตต่างภาวะผู้นำนั้น นอกจากที่กล่าวมาทั้ง 2 ประการแล้ว ปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมก็นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญ และมีลักษณะขอบเขตกว้างอยู่มาก คือ ได้รวมเอาสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ นอกเหนือจากองค์ประกอบทั้ง 2 ที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งลักษณะสำคัญเหล่านี้ เช่น ลักษณะของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ขนบธรรมเนียมประเพณี เวลา และโอกาส ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแต่มีอิทธิพลต่อการที่จะเสริมสร้างภาวะผู้นำให้เป็นไปในลักษณะใด และลักษณะนั้น ๆ จะมีประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์การ และการนำไปสู่ผลสำเร็จของภาวะผู้นำ หรือไม่เพียงใดด้วย

แนวความคิดที่เป็นหลักในการวิจัย

ทฤษฎี 3 มิติของเร็ดดิน (3 - Dimension Theory)

วิลเลียม เร็ดดิน (William J. Reddin) กล่าวว่า โดยธรรมชาติของมนุษย์มีลักษณะผู้นำพื้นฐานอยู่ในตัวเอง 4 แบบ คือ (Reddin, 1970 : 12-13)

1. แบบเอาเกณฑ์
2. แบบเอางาน
3. แบบสัมพันธ์
4. แบบประสาน

สัมพันธ์	ประสาน
เอาเกณฑ์	เอางาน

ภาพ แสดงลักษณะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ

1. แบบเอาเกณฑ์ (Separated) เป็นแบบของนักอนุรักษ์นิยมชอบของเก่า ยึดตัวเองเป็นที่ตั้ง จึงไม่เอาใคร อคติตน เก็บตัว เจ้าระเบียบ จึงเป็นคนยึดถือและต้องทำอะไรตามกฎเกณฑ์ มีความระมัดระวังในการทำงานมากเนื่องจากกลัวผิด ไม่อยากทำงานร่วมกับผู้อื่น เพราะกลัวว่าถ้าคนอื่นทำผิด ตัวเองจะต้องผิดด้วย เพื่อไม่ให้มีความผิดก็เลยไม่ทำงานหรือทำงานให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็นเท่านั้น และยังเป็นคนที่ไม่เอาคบกับเพื่อนฝูงหรือคนอื่น หรือจัดว่าเป็นคนที่ไม่เอาไหน เพราะไม่เอาทั้งงานและคน นับเป็นลักษณะผู้นำที่ต่ำที่สุด

2. แบบเอางาน (Dedicated) เป็นแบบของคนที่เอาการเอางาน ยึดถืองานเป็นหลักใหญ่ สนใจมุ่งมั่นในงานมาก ขยัน มั่นใจ กล้าทำ มีความคิดริเริ่ม ชอบกำหนดงานให้ผู้อื่น ไม่คิดถึงจิตใจของผู้อื่น จึงไม่เอาใคร ไม่มีเพื่อน สรุปว่า เป็นคนเอาการเอางาน แต่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ นั่นก็คือเน้นที่งานมากกว่าคน

3. แบบสัมพันธ์ (Related) เป็นลักษณะคนที่เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เอาใจผู้อื่นทุกระดับ ไม่ต้องการให้ใครเกลียด จึงมีนิสัยเป็นกันเองและเป็นมิตรกับคนทุกคน ยอมรับผู้อื่น เห็นใจคนอื่น ไม่อวดตัว ทำอะไรไม่ยากให้กระทบกระเทือนใจใคร ให้ความสำคัญเรื่องสัมพันธ์ภาพกับบุคคลมากกว่าเรื่องการงาน นั่นก็คือบุคคลประเภทที่เน้นที่คนมากกว่างาน ถ้าจะต้องเลือกระหว่างคนกับงาน ผู้นำประเภทนี้จะเลือกเอาคนไว้ก่อน งานมาทีหลัง

4. แบบประสานงาน (Integrated) เป็นลักษณะของคนให้ความสำคัญแก่งาน และคนไปพร้อม ๆ กัน เท่า ๆ กัน โดยถือว่าถ้าคนเรามีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ก็จะได้ผลงานที่ดีมีประสิทธิผลสูง ผู้นำประเภทนี้จะมีศิลปะของการจูงใจสูง พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จัดเป็นผู้นำแบบอุดมคติ

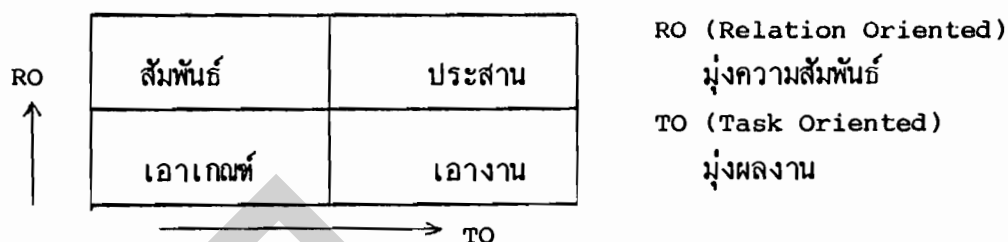
ลักษณะผู้นำทั้ง 4 แบบนั้น มีข้อแตกต่างที่เห็นได้ชัดเจนดังต่อไปนี้

	เอาเกณฑ์	เอางาน	สัมพันธ์	ประสาน	
1	พฤติกรรมทั่วไป	ชอบแก้ไขให้ถูกต้อง	วางอำนาจ	ยอมรับผู้อื่น	ร่วมมือประสานงาน
2	การสื่อความหมาย	เขียน	สั่งด้วยวาจา	สนทนา	ประชุม
3	ทิศทางของการติดต่อ	ไม่ใคร่ขอติดต่อ	ขอติดต่อลง ไปหาลูกน้อง	ชอบให้ลูกน้อง ติดต่อขึ้นมา	หึ่งสองทาง
4	การศึกษาคำจนถึงเวลา	อดีต	ปัจจุบันและ เดี๋ยวนี้	ไม่คำนึงถึง	อนาคต
5	ความผูกพันกับ...	องค์การ	ผู้บังคับบัญชา วิชาการ	ลูกน้อง	เพื่อนร่วมงาน
6	การพิจารณาประเมิน	การปฏิบัติตาม ระเบียบ	ผลผลิตของผู้นั้น	การมีมนุษย- สัมพันธ์ของผู้นั้น	จิตใจในการทำงานเป็นทีม
7	การพิจารณาประเมิน ผู้บังคับบัญชาที่ ...	สติปัญญา-สมอง	อำนาจ	ความอบอุ่น ทางใจ	การทำงานเป็นทีม
8	ปฏิกิริยาที่มีต่อความ ผิดพลาด	ควบคุมมากขึ้น	ลงโทษ	ไม่แยแส	เรียนรู้จากข้อบกพร่อง
9	ปฏิกิริยาที่มีต่อความ ขัดแย้ง	หลีกเลี่ยง	เก็บ กด	กลมเกลื่อน	นำมาใช้ให้เป็นประโยชน์
10	ข้อบกพร่องที่สำคัญ	เป็นทาสของกฎ ระเบียบ	ผู้หัวชนฝา	แสดงความรู้สึก เกินควร	ให้ทุกคนมีส่วนร่วมเสมอ แม้ในโอกาสที่ไม่เหมาะสม

การเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำพื้นฐานจะทำได้ไหม

ลักษณะผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบนี้ จะอยู่ในตัวบุคคลทั้งที่ยังเป็นมนุษย์ดิบ หรือเป็นมนุษย์ดิบ ๆ สุก ๆ ที่ไม่มีสิ่งหล่อหุ้มเลย ลักษณะผู้นำพื้นฐานของแต่ละคนอาจจะเปลี่ยนไปเองจากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่ง หรือขยายไปใช้อีกแบบหนึ่งพร้อม ๆ กัน หรืออาจจะหดกลับมาเป็นแบบเดิมของคนก็ได้ ทั้งนี้

ขึ้นอยู่กับกรอบมโนทัศน์ สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งทอหุ้มร่างกายทั้ง 2 ชั้นที่กล่าวมาแล้ว และที่สำคัญที่สุดคือ ความตั้งใจของผู้คนที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำของตนเองมีมากน้อยแค่ไหน (Reddin, 1970 : 26)



ภาพ แสดงการเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำพื้นฐาน

เมื่อเรามองตัวเองหรือได้รับคำบอกเล่าจากผู้อื่น ทำให้รู้ตัวว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะประเภทใด ถ้าต้องการจะเปลี่ยนหรือขยายแบบของลักษณะผู้นำไปเป็นประเภทอื่น ก็ย่อมทำได้ เช่น เรารู้ตัวว่าเป็นคนเอาพวกพ้อง เห็นแก่พรรคพวกมากเกินไปทำให้ไม่มีใครได้งาน เราก็ต้องปรับปรุงตัวเราให้เอาการเอางานให้มากขึ้นคือ เพิ่ม TO และลด RO โดยลดการเห็นแก่พรรคพวกเพื่อนฝูงลงมาให้เหลือน้อยลง หรือถ้าเรารู้ตัวว่าเป็นคนประเภทเอาเกณฑ์ อยากจะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้ดีขึ้นเป็นประเภทประสาน เราก็ต้องปรับปรุงตัวเองเพิ่มทั้ง TO และ RO คือทำตัวเองให้มีมนุษยสัมพันธ์ให้มากขึ้น ทั้งกับผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน และผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันก็ต้องทำตัวให้เป็นคนเอาการเอางานมากขึ้น หรือศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมให้มากขึ้น

ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงหรือประสิทธิผลต่ำเป็นอย่างไร

ผู้ที่มีลักษณะผู้นำพื้นฐานแบบใดแบบหนึ่งที่กล่าวมาแล้วนั้น สามารถจะเปลี่ยนไปอีกแบบหนึ่งได้ดังที่อธิบายมาแล้วนั้น ยังสามารถจะเปลี่ยนให้ดีขึ้นหรือเลวลงได้อีก โดยอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่จะ เป็นสิ่งทอหุ้มชั้นที่ 2 จากแบบพื้นฐานเปลี่ยนให้ดีขึ้นเป็นแบบที่มีประสิทธิผลมาก หรือเปลี่ยนเลวลงเป็นแบบที่มีประสิทธิผลน้อยก็ได้ ลักษณะผู้นำจึงมีได้ 3 มิติ ซึ่งทำให้มีลักษณะผู้นำหรือลักษณะของการบริหารได้ถึง 12 แบบ ดังนี้

แบบมีประสิทธิภาพสูง	นักพัฒนา (Developer)	นักบริหาร (Executive)	↑ ดีขึ้น ↓ เลวลง
	ผู้ทำงานตามสั่ง (Bureaucrat)	ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent autocrat)	
แบบพื้นฐาน	สัมพันธ์ (Related)	ประสาน (Integrated)	
	เอาเกณฑ์ (Separated)	เอางาน (Dedicated)	
แบบมีประสิทธิภาพต่ำ	นักบุญ (Missionary)	ผู้ประนีประนอม (Compromiser)	
	ผู้หนีงาน (Deserter)	ผู้เผด็จการ (Autocrat)	

ภาพ แสดงลักษณะผู้นำ 3 มิติ

จากภาพนี้จะเห็นได้ว่า ลักษณะผู้นำพื้นฐานแต่ละแบบสามารถจะเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น หรือ เลวลงได้อีกลักษณะละแบบ เช่น แบบเอาเกณฑ์ เปลี่ยนแปลงดีขึ้นเป็น ผู้ทำงานตามสั่ง ถ้าเปลี่ยนแปลงเลวลงก็เป็นผู้หนีงาน การเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบ ดีขึ้นหรือเลวลงได้อีก 8 แบบ มีดังนี้

<u>แบบประสิทธิผลมาก</u>	<u>แบบพื้นฐาน</u>	<u>แบบมีประสิทธิผลน้อย</u>
ผู้ทำงานตามสั่ง	เอาเกณฑ์	ผู้หนีงาน
นักพัฒนา	สัมพันธ์	นักบุญ
ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	เอางาน	ผู้เผด็จการ
นักบริหาร	ประสาน	ผู้ประนีประนอม

การเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำ หรือลักษณะการบริหารของบุคคลนั้นจะเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น หรือเลวลงเมื่อใดก็ได้ เช่น นาย ก. เป็นคนมีลักษณะผู้นำแบบเอางาน เมื่อเขาอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

หน่วยงานให้ความอบอุ่น ทำให้เขารู้สึกมีความสุขสบายใจมากที่ได้ทำงานอยู่ในหน่วยงานนี้ ผู้บังคับ-
บัญชารักให้ความเป็นกันเองและสนับสนุนผู้ร่วมงาน นาย ก. จะเปลี่ยนแปลงในทางดีขึ้น เป็นแบบผู้
เผด็จการที่มีศิลปะได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้านาย ก. ไม่ได้มีความสุขหรือความอบอุ่นจากหน่วยงาน
ที่เขาทำอยู่ด้วยเลย ผู้บังคับบัญชาก็เป็นคนไม่เอาไหน เอาแต่ใจ ไม่เห็นใจหรือให้ความเป็นกันเองกับ
ลูกน้องเลย นาย ก. อาจจะเปลี่ยนเลวลง เป็นคนที่มีลักษณะแบบเผด็จการก็ได้ หรือ นาย ก. คนนั้น
อาจจะเปลี่ยนแบบจากผู้เผด็จการที่เป็นอยู่แล้ว ไปเป็นผู้เผด็จการที่มีศิลปะก็ได้ ถ้าหน่วยงานนั้นเปลี่ยน
ผู้บังคับบัญชาที่ดีขึ้น เอาการเอางาน เห็นใจและให้กำลังใจและให้การสนับสนุนลูกน้อง

จากที่อธิบายมาแล้วจะเห็นได้ว่า ลักษณะผู้นำหรือแบบของการบริหาร สามารถจะเปลี่ยน
แปลงได้จากแบบหนึ่งเป็นอีกแบบหนึ่ง ภายในรูปสี่เหลี่ยมหนึ่ง ๆ และยังสามารถเปลี่ยนขึ้นหรือเปลี่ยน
ลงก็ได้ ฉะนั้น ทุกคนจึงสามารถจะเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำของตนเองจากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่ง
ใน 12 แบบนั้นได้ ถ้าผู้นั้นรู้ตัวเองว่าเป็นอย่างไร มีลักษณะผู้นำที่ไม่ใคร่จะดี อยากจะเปลี่ยนลักษณะ
ผู้นำของตนให้ดีขึ้นเป็นอีกแบบหนึ่ง เช่น เป็นผู้นำที่มีลักษณะเอาเกณฑ์สามารถปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้นจน
เป็นลักษณะประธานได้ และก็สามารถปรับปรุงตัวเองให้มีลักษณะผู้นำที่ดีขึ้นอีกจนเป็นแบบนักบริหารก็ยัง
ได้ ในทางตรงกันข้าม ผู้ที่มีลักษณะการบริหารแบบนักบริหาร ก็มีโอกาสที่จะตกต่ำลงจนกระทั่งเป็นผู้
หนึ่งงานก็ได้เช่นเดียวกัน ถ้าทำตัวไม่ดีและอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เลว

ลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ นอกจากแบบพื้นฐานมีดังต่อไปนี้

ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง มี 4 แบบ

1. ผู้ทำงานตามสั่ง (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนแบบที่ขึ้นจากแบบเอา
เกณฑ์ เป็นคนที่เข้มงวด ถือว่าเป็นความสำคัญที่จะต้องทำงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่ง
อย่างเคร่งครัด ถูกต้อง ไม่จำเป็นที่จะต้องมีความคิดเห็นใหม่ ๆ จึงไม่กระตุ้นให้เกิดผลผลิตใหม่ ๆ
พยายามดำเนินงานตามแบบเก่าที่เคยปฏิบัติมาแล้วทั้งสิ้น สนใจในการทำงาน แต่ไม่สนใจความสำเร็จ
ของงาน และสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน จึงไม่มีการวางแผนระยะยาว

คนลักษณะนี้ถ้าเป็นทหาร หรือข้าราชการจะประสบความสำเร็จ เขามักจะมีคติประจำ
ใจว่า

- จงทำตามกฎข้อบังคับ แล้วจะไม่ทำอะไรผิดเลย
- จงมาคุยกันเถิดว่า ครั้งก่อนเราทำอย่างไร
- องค์การที่ดี คือ องค์การที่มีระเบียบปฏิบัติทุกอย่างพร้อมมูล

2. นักพัฒนา (Developer) เป็นนักบริหารที่เปลี่ยนแปลงมาจากแบบสัมพันธ์ ซึ่งมุ่งที่ตัวคนเป็นหลัก เขาจึงมุ่งพัฒนาคน รู้วิธีช่วยจูงใจและพัฒนาบุคคล มีวิธีสอนคนธรรมดาให้เป็นหัวหน้า บางครั้งผู้ที่ถูกเขาพัฒนายังไม่รู้ตัว เข้าทำนอง "ปีศาจของหลังพระ" แต่พอเขาย้ายไปแล้ว ทุกคนจะรู้สึกเสียดายเขา

หัวหน้าประเภทนี้ บางคนถือว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมดา เหมือนกับการเล่นหรือพักผ่อน มักใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา และมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบงานใหม่ๆ กระตุ้นให้เขาเป็นตัวของตัวเอง ควบคุมตัวเอง รู้จักความรับผิดชอบ ชยัน และมีความคิดสร้างสรรค์ ฉะนั้น ลูกน้องมักจะรักและได้ผลงานที่ดีออกมา

3. ผู้เผด็จการที่มีศีล (Benevolent Autocrat) เปลี่ยนมาจากแบบเอางาน มีความมั่นใจในตัวเองมาก มีความชำนาญในด้านสั่งงานอย่างมีศีล ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อขุ่นใจ ทำให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นลักษณะของผู้เผด็จการแต่มีเมตตา มีศีล มักเป็นผู้ทะเยอทะยาน พยายามที่ไต่เต้าขึ้นมาจนถึงเป็นนักบริหารระดับสูง เพราะเป็นผู้พยายามปรับปรุงตัวเองโดยอาศัยความรู้ พยายามฝึกฝนหาความชำนาญให้แก่ตัวเองอยู่เสมอ เป็นคนที่รู้จักระเบียบข้อบังคับ และงานในหน้าที่เป็นอย่างดี จึงทำงานสำเร็จเป็นส่วนมาก บุคคลประเภทนี้มักพบมากในวงการอุตสาหกรรม

จุดอ่อนของเขาคือว่า เขาไม่มั่นใจว่าจะทำอะไรจึงจะสามารถใช้คนให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ทั้ง ๆ ที่มีผลงานเป็นที่น่าพอใจ เขาทำงานอย่างเต็มที่ แต่ก็ไม่แน่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจที่จะทำงานหนักเพื่อเขาเสมอไป

4. นักบริหาร (Executive) เปลี่ยนมาจากแบบประสาน เป็นลักษณะของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ ทำคนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง รู้จักใช้ความสามารถของลูกน้องให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชามาก ไม่ใช้อำนาจกดขี่บังคับ พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความคิดริเริ่มและความ

ร่วมมืออยู่เสมอ ปูบป๋าทื่นจรวงวัล ยกลงและให้เกียรติลูกน้อง ไม่แย่งเอาผลงานหรือความดีความชอบของลูกน้องมาเป็นของตน ในทางตรงกันข้าม จะต้องแสดงให้ผู้บังคับบัญชาและผู้อื่นทราบด้วยว่า ผลงานที่คิดขึ้นนั้นเป็นของใคร นอกจากการให้คุณแล้ว การให้โทษลูกน้องก็เป็นเรื่องสำคัญ เมื่อทำผิดก็ต้องลงโทษ จะต้องลงโทษผู้กระทำความผิดอย่างสมเหตุสมผล ไม่ใช่อารมณ์ และจะต้องยุติธรรม ถ้าเป็นเช่นนี้แล้ว ทุกคนจะมีขวัญกับกำลังใจในการทำงาน รักหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา มีความสามัคคี และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานร่วมกัน

ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เปลี่ยนแบบมาจากลักษณะผู้นำพื้นฐานในทางต่ำลง มี 4 ประเภทเช่นเดียวกัน คือ

1. ผู้หนีงาน (Deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนมาจากแบบเอาเกดทีในทางเลวลง บริหารงานแบบขาดความสนใจ ไม่เน้นทั้งด้านงานและคนมักหนีงาน บางทีขัดขวางการทำงานของคนอื่น หัวหน้านางานชนิดนี้มีอยู่มาก มักคิดว่าไม่ได้รับความยุติธรรม ก็เลยละเลยงานในหน้าที่ให้มากที่สุด หรือไม่ทำอะไรเลย ทำให้งานเสีย มักทำให้ทุกสิ่งยุ่งยาก เลยจุดให้ผู้อื่นชะงักงาน จะทำงานให้ได้ผลเพียงเท่าที่ป้องกันไม่ให้คนอื่นมารบกวนเท่านั้น และไม่เกี่ยวข้องกับงานอื่นทั้งสิ้น ไม่ช่วยใคร พยายามนำตัวไปพัวพันกับเรื่องอื่น ๆ ให้น้อยที่สุด เขามักจะมีความคิดว่า

- เมื่อทำครั้งแรกไม่สำเร็จ ก็จงเลิกทำมันเสียเลย
- ผมชอบตำแหน่งนี้ แต่ไม่ชอบการทำงาน
- มันเป็นนโยบายขององค์การ ผมไม่มีความเห็น
- จงคิดดูซิ มันจะต้องมีวิธีการทำงานที่ยากกว่านี้
- ผมชอบทำงานจริง ๆ แต่ชอบนั่งดูมากกว่า
- ถ้าหนีงานไม่ได้ก็ทนทำมันไป

โดยธรรมชาติ ไม่มีหัวหน้างานคนใดจะเป็นคนเช่นนี้มาก่อน มักเกิดขึ้นเพราะองค์การหรือหัวหน้าชั้นเหนือเป็นเหตุ แต่เมื่อหัวหน้าคนใดเกิดลักษณะนี้ขึ้น มักจะแก้ได้ยาก ในฐานะที่เราเป็นหัวหน้างานชั้นสูง ต้องหาทางป้องกันไม่ให้หัวหน้างานชนิดนี้เกิดขึ้นในหน่วยงานของเราได้

2. นักบุญ (Missionary) เปลี่ยนมาจากแบบสัมพันธ์ เป็นลักษณะหัวหน้างานที่ใญ่ญู

นี่ถึงคนมากกว่างาน ถือว่าความสัมพันธ์อันดีต่อกันในระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญกว่าผลผลิตของงาน เขาปรารถนาเป็น "คนดี" โดยไม่โต้แย้งหรือคัดค้านการกระทำผิดใด ๆ เรียกได้ว่าเป็นคำประเภท "Yesman" โดยถือว่าคนที่เป็นผู้ใหญ่แล้ว ไม่สมควรจะโต้เถียงกับผู้ใด และถือว่าการโต้เถียงและข้อขัดแย้งไม่อาจแก้ปัญหาได้ การบริหารแบบนี้จะทำให้ผลผลิตตกต่ำ เพราะไม่เคยแก้ปัญหาเรื่องคน แต่ถ้าเกิดปัญหาเกี่ยวกับคน เขาก็จะหาทางย้ายคน ๆ นั้นไปเสีย เขาถือว่าการทำงานที่ดีที่สุด คือการดำรงความสงบเรียบร้อย

3. ผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นลักษณะของผู้บริหารที่เปลี่ยนแปลงมาจากแบบเอางาน หัวหน้างานแบบนี้มุ่งแต่งงานอย่างเดียว ไม่คิดถึงสัมพันธภาพกับใคร ใฝ่ใจคนอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงานไม่รักมีแต่กลัว และจะทำงานให้ตามคำสั่งเท่านั้น

หัวหน้างานชนิดนี้เชื่อว่า คนอื่นไม่ชอบทำงาน คอยเลื่องงานเสมอ ไม่รับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย จึงต้องคอยควบคุมบังคับบัญชาลงโทษ

เขามักจะมองผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนเครื่องจักร ต้องทำงานตามคำสั่งของเขาแต่อย่างเดียวโดยไม่ต้องคิด เขาเป็นสมONG คนอื่นเป็นแค่มือหรือเท้า ไม่จำเป็นต้องแสดงความคิดเห็น เขาต้องวางแผนให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติ ไม่รู้จักคำว่าจริงจัง เขาเชื่อว่าการทำงานที่ดีที่สุดคือ "การทำงานคนเดียว"

เขามักจะขจัดข้อโต้แย้งโดยอำนาจ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับเขา แสดงว่าผู้นั้นโต้แย้ง หรือต้องการจะท้าทายเขา เขาจะไม่ยกโทษให้ใครง่าย ๆ

หัวหน้างานแบบนี้จะทำให้เกิดปฏิกริยาในผู้ร่วมงานอย่างรุนแรง เกิดกลุ่มต่อต้าน ทำให้เกิดผู้หนึ่งงานมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาที่กลัวหรือไม่มีโอกาสต่อต้านจะแสดงอาการบ่นบอต่อหน้า แต่จะคำลับหลัง

เขามักจะแสดงพฤติกรรม ดังนี้

- จงทำตามที่ผมสั่ง
- อย่าทำอะไรที่เหมือนผม

- คุณต้องหยุดพูดและฟัง ถ้าผมพูด
- จงทำตนเป็นคนมีเหตุผล โดยทำตามที่ผมบอก
- ถ้าคุณจะให้ผมทำตามข้อเสนอของคนที่ได้ แต่คุณจะต้องออกจากงาน คุณจะเอาไหม
- ผมชอบคนที่เห็นด้วยตลอดกาล บอกก็ครั้งแล้วที่ผมไม่ชอบคำว่า "ไม่"

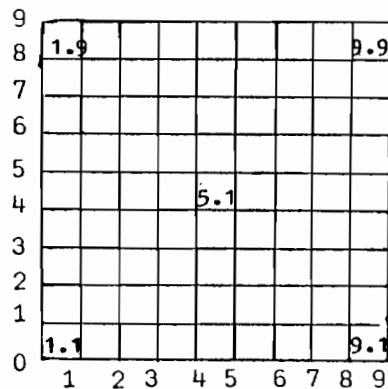
4. ผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นลักษณะของผู้นำที่เปลี่ยนจากแบบประสานหัวหน้างานแบบนี้ทราบว่า การมุ่งทำงานให้สำเร็จและการสร้างสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ แต่เขาไม่มีความสามารถพอที่จะตัดสินใจลงไปได้ว่าจะทำอย่างไร หรือไม่ก็อาจผสานความคิดทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกัน มีลักษณะเป็นคนโลเล และชอบการประนีประนอม

ความกดดันบางอย่างจึงจะเป็นอิทธิพลที่จะทำให้เขาตัดสินใจ ยินดีที่จะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้น้อยลงมากกว่าที่จะมุ่งผลผลิตในระยะยาว ไม่หวังผลเลิศจากการงาน เพียงต้องการให้งานดำเนินไปเรื่อย ๆ เชื่อว่าผลงานที่ดีที่สุดเป็นเพียงความผันเท่านั้น เขาจะเป็นผู้เสนอแนะ แต่ไม่เคยทำอะไรจริงจัง ซึ่งเรามักจะเรียกว่า "ผู้ทำงานด้วยปาก" เขาคิดว่าการวางแผนงานจะต้องใช้วิธีประนีประนอม เขาสนใจเฉพาะสิ่งที่จะทำให้งานเดิน เขาไม่ยุ่งกับใครและใครก็ไม่ยุ่งกับเขา เขามักจะถูกมองว่าเป็นคนที่มีการตัดสินใจไม่ดี และเป็นคนที่ยอมให้แรงกดดันจากภายนอกมาบีบตนเองมากเกินไป เขามักจะถือคติว่า

- ให้ผู้บังคับบัญชาได้พูด เขาจะได้คิดว่าเขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยเหมือนกัน
- ถ้าหลอกเขาได้ไม่ว่าครั้งก็นับว่าดีแล้ว

ตาข่ายการจัดการคืออะไร

โรเบิร์ต เบลค และเจม เมาคัน (Robert Blake & Jane Mouton) ได้สร้างทฤษฎีตาข่ายการจัดการ เพื่ออธิบายลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้คล้ายกับที่ได้อธิบายไว้แล้วในเรื่องการเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำพื้นฐาน



- 1.1 ผู้หนึ่งงาน
- 1.9 นักบุญ
- 9.1 ผู้เผด็จการ
- 5.5 ผู้ประนีประนอม
- 9.9 นักบริหาร

ภาพ ตาข่ายการจัดการ

ทฤษฎีนี้อธิบายลักษณะผู้นำ โดยสร้างตาข่ายของการจัดการตามภาพนี้ ลักษณะผู้นำแบ่งกว้าง ๆ ได้ 2 ประเภท คือ ประเภทมุ่งผลงาน อยู่ในแนวนอนของตาข่าย มีคิกรีกจากน้อยไปหามาก ตั้งแต่ 0 ถึง 9 กับประเภทมุ่งความสัมพันธ์อยู่ในแนวตั้งของตาข่าย มีคิกรีกจากน้อยไปหามากจาก 0 ถึง 9 เช่นเดียวกัน ลักษณะผู้นำแบบต่ำสุด (1.1) คือ ผู้หนึ่งงาน เป็นประเภทไม่เอาไหน ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มากที่สุด (1.9) คือ "นักบุญ" ผู้นำที่มุ่งผลงานมากที่สุด (9.1) เป็นแบบผู้เผด็จการ ผู้นำที่ดีที่สุดคือ ผู้ที่มุ่งทั้งความสัมพันธ์และผลงานสูงสุด (9.9) คือแบบนักบริหาร ผู้นำที่มุ่งทั้ง 2 ทาง และอยู่เกณฑ์ปานกลาง (5.5) ตามทฤษฎีนี้เรียกว่า ผู้ประนีประนอม ถ้าเรารู้ตัวเองว่าเป็นคนมีลักษณะผู้นำแบบไม่ใคร่ดี อาจจะเปลี่ยนแบบให้ดีขึ้นก็สามารถทำได้ เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแบบลักษณะผู้นำพื้นฐานดังที่อธิบายมาแล้ว สมมติว่าเราวิเคราะห์ตัวเองได้ว่าเป็นประเภท "ผู้หนึ่งงาน" ถ้าเราปรับตัวให้มนุษยสัมพันธ์ดีขึ้น หมายความว่าเราขยับตัวขึ้นไปตามแนวตั้งของตาราง ขึ้นได้สูงมาก น้อยแค่ไหนแล้วแต่ตัวเรา ถ้าเราคิดปรับตัวเองเฉพาะเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์โดยไม่ปรับปรุงตัวเองด้านการทำงาน เราก็จะเปลี่ยนลักษณะไปเป็นแบบ "นักบุญ" ในทางตรงกันข้าม ถ้าเราปรับปรุงตัวเองได้ โดยมุ่งเอาแต่การงาน ไม่มองดูผู้ร่วมงานหรือคิดถึงมนุษยสัมพันธ์ เราก็จะกลายเป็น "ผู้เผด็จการ" แต่ถ้าเราเข้าใจดีว่า การจะทำงานให้ได้ผลดี เราต้องคิดถึงทั้งผลงานและผู้ร่วมงาน เราจำเป็นต้องปรับปรุงตัวเองให้ขึ้นไปได้ทั้งแนวตั้งและแนวนอนของตาราง เราก็จะกลายเป็น "ผู้ประนีประนอม" หรือถ้าดีเลิศเราก็จะเป็นแบบ "นักบริหาร"

สรุป

ทุกองค์กรต้องมีผู้นำที่จะนำองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า ผู้นำควรใช้ศิลปะ ความสามารถที่จะ จูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ลักษณะของผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยแสวงหามาภายหลังได้ ด้วย ที่สำคัญที่สุดคือ ความตั้งใจของผู้นำนั้นที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำของตนเอง เพื่อที่นำ องค์กรให้ยืนหยัดอยู่ได้

ข้อที่ควรคำนึงคือ ควรรู้จักตนเองว่าเป็นคนอย่างไร มีจุดอ่อน จุดเด่นอย่างไร โดยเลือก แบบผู้นำที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของตน การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนี้ ไม่ใช่สิ่งที่จะนำมาฝึกอบรม เพียงไม่นานแล้วได้ผล เพราะภาวะผู้นำมิใช่การเรียนรู้แบบท่องจำ แต่เป็นความสามารถเฉพาะตัวคือ เป็นศิลปะ อย่างไรก็ตาม ความเป็นศิลปะนี้อาจพัฒนาได้รวดเร็วหากตระหนักถึงความรู้ และหลักการ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำ ซึ่งความรู้เกี่ยวกับผู้นำที่กล่าวมานั้น จะช่วยให้เห็นจุดบกพร่องของตนเอง และ แสวงหาแนวทางแก้ไข พัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสถานการณ์ต่อไปใน อนาคต

สถานภาพส่วนตัวของนักศึกษา MBA ในเมืองไทย

การศึกษาในบทนี้ จะเป็นการเสนอและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพส่วนตัวของนักศึกษา MBA ในเมืองไทยทั้ง 4 สถาบัน คือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ในด้านต่าง ๆ ดังนี้คือ

ตารางที่ 3-1

สถานภาพด้านอายุ

ช่วงอายุ	ม.เกษตรศาสตร์		ม.ธรรมศาสตร์		ม.จุฬาฯ		ม.ธุรกิจบัณฑิต		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
21 - 25	14	34.15	12	21.82	19	27.95	17	32.69	62	28.70
26 - 30	20	48.78	21	38.18	31	45.58	19	36.54	91	42.13
31 - 35	4	9.76	17	30.91	12	17.65	11	21.15	44	20.37
36 - 40	1	2.44	5	9.09	1	1.47	3	5.77	10	4.63
40 ขึ้นไป	2	4.87	-	-	5	7.35	2	3.85	9	4.17
รวม	41	100	55	100	68	100	52	100	216	100

จากตารางที่ 3-1 เกี่ยวกับสถานภาพด้านอายุตัวของนิสิต MBA ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จะเห็นได้ว่า นักศึกษาส่วนใหญ่จะมีช่วงอายุช่วง 26-30 ปี ซึ่งมีสูงถึง 48.78% รองลงมาคือช่วงอายุ 21-25 ปี มีจำนวน 34.15% และอันดับสามได้แก่ ช่วงอายุ 31-35 ปี มีจำนวน 9.76% โดยสรุป นิสิต MBA ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อายุส่วนใหญ่จะอยู่ระหว่าง 26 ถึง 30 ปี ซึ่งอยู่ในวัยหนุ่มสาวนั่นเอง

และนักศึกษา MBA มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ส่วนใหญ่จะมีอายุอยู่ในช่วง 26-30 ปี (38.18%) รองลงมาคือ ช่วงอายุ 31-35 ปี (30.91%) และอันดับสาม คือ ช่วงอายุ 21-25 ปี (21.82%) ส่วนช่วงอายุ 36-40 ปี มีเพียงเล็กน้อย คือ 9.09%

โดยสรุปจะเห็นได้ว่า นักศึกษา MBA ธรรมศาสตร์จะมีอายุอยู่ในช่วง 26-30 ปี ซึ่งอยู่ในวัยหนุ่มสาว รองลงมาคือ ช่วงอายุ 31-35 ปี ซึ่งถือว่าอยู่ในวัยกลางคน ซึ่งเป็นวัยที่กำลังสร้างความมั่นคงให้กับชีวิตในการเข้ามาศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้มากขึ้น

และนักศึกษส่วนใหญ่ของ MBA จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะมีอายุอยู่ในช่วง 26-30 ปี (45.58%) รองลงมาคือ ช่วงอายุ 21-25 ปี (27.95%) และช่วงอายุ 31-35 ปี (17.65%) โดยสรุป นิสิต MBA ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วง 26-30 ปี ซึ่งอยู่ในวัยหนุ่มสาว ชื่อน่าสังเกตก็คือ จะมีนักศึกษามีช่วงอายุ 21-25 ปี (27.95%) เข้ามาศึกษาในระดับ MBA ซึ่งนับว่าเป็นผู้เพิ่งสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีมาศึกษาต่อ

หันมาพิจารณานักศึกษาของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ส่วนใหญ่จะมีช่วงอายุ 26-30 ปี (36.54%) รองลงมาคือ ช่วงอายุ 21-25 ปี (32.69%) และช่วงอายุ 31-35 ปี (21.15%) ตามลำดับ โดยสรุปช่วงอายุของนักศึกษา MBA มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงวัยหนุ่มสาวนั่นเอง ซึ่งถือว่าเป็นวัยที่เริ่มเรียนรู้ให้กว้างขวาง เพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ให้มากขึ้นนั่นเอง

ภาพรวมของนิสิตและนักศึกษา MBA ส่วนใหญ่จะมีอายุอยู่ในช่วง 26-30 ปี (42.13%) รองลงมาคือ ช่วงอายุ 21-25 ปี (28.70%) และช่วงอายุ 31-35 ปี (20.37%) ตามลำดับ โดยสรุป อายุโดยเฉลี่ยของนักศึกษา MBA ในเมืองไทย จะอยู่ในช่วง 26-30 ปี จัดอยู่ในวัยหนุ่มสาว ซึ่งเป็นวัยที่มีความพร้อมสำหรับการศึกษาในระดับสูง เนื่องจากส่วนใหญ่ในวัยนี้มักจะไม่คิดที่จะเริ่มต้นที่จะมีครอบครัว เพราะเป็นวัยที่เริ่มนำความรู้ สร้างความมั่นคงให้กับชีวิตก่อนนั่นเอง จะสอดคล้องกับตารางที่ 3-3 (ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นโสด)

ตารางที่ 3-2

เพศ

เพศ	ม.เกษตรศาสตร์		ม.ธรรมศาสตร์		ม.จุฬาฯ		ม.ธุรกิจบัณฑิต		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	16	39.02	35	63.64	51	75.00	32	61.54	134	62.03
หญิง	25	60.98	20	36.36	17	25.00	20	38.46	82	37.97
รวม	41	100	55	100	68	100	52	100	216	100

เพศ

นิสิตเพศหญิงของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จะมีแนวโน้มมากกว่าเพศชาย คือ มีจำนวน 60.98% และ 39.02% ตามลำดับ ซึ่งข้อที่น่าสังเกตเกี่ยวกับเพศก็คือ การที่เพศหญิงมีมากกว่าเพศชายนั้น ส่วนใหญ่จะอยู่ในวัยโสด ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่มือสระในการศึกษา ไม่มีพันธะทางครอบครัว เป็นต้น

ส่วนนักศึกษาของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ส่วนใหญ่เพศชายจะมากกว่าเพศหญิง มีจำนวน 63.64% และ 36.36% ตามลำดับ ข้อที่น่าสังเกตก็คือ การที่นักศึกษาชายมากกว่านักศึกษาหญิง ส่วนใหญ่จะอยู่ในวัยโสด ดังตารางที่ 3.-3 ถัดไป ซึ่งเป็นช่วงระยะเวลาที่ไม่มีพันธะทางครอบครัว เป็นช่วงที่สามารถเพิ่มพูนความรู้ เพื่อความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ

นิสิตส่วนใหญ่ของ MBA จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพศชายจะมากกว่าเพศหญิง โดยมีจำนวน 75% และ 25% ตามลำดับ ข้อที่น่าสังเกตเกี่ยวกับเพศก็คือ จากตารางที่ 3-3 การที่ช่วงอายุอยู่ระหว่าง 21-25 ปี (27.95%) และ 26-30 ปี (45.55%) นั้น การที่เพศหญิงน้อยกว่าเพศชายนั้น ผลสืบเนื่องกล่าวได้ว่า เป็นช่วงที่เพศหญิงมักจะแต่งงานไปแล้ว และมีภาระทางครอบครัว จึงยากที่จะปลีกตัวมาศึกษา

สำหรับมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์นั้น นักศึกษาส่วนใหญ่เพศชายจะมากกว่าเพศหญิง คือมีจำนวน 61.54% และ 38.46% ตามลำดับ ข้อที่น่าสังเกตเกี่ยวกับเพศของนักศึกษาจะพบว่า จากตารางที่กล่าวมา (ตาราง 3-1) นั้น ช่วงอายุของนักศึกษาจะอยู่ในวัยหนุ่มสาว และเพศชายจะมากกว่าเพศหญิง อาจกล่าวได้ว่า เพศชายนั้นส่วนใหญ่มักจะมีความเป็นอิสระ และมักไม่มีพันธะทางครอบครัว (สมรส) จึงสามารถศึกษาต่อในระดับ MBA มากกว่าเพศหญิง

โดยสรุป นิสิต นักศึกษา MBA เพศชายจะมากกว่าเพศหญิง กล่าวคือ มีจำนวน 62.03% และ 37.97% ข้อที่น่าสังเกตเกี่ยวกับการที่จำนวนเพศชายมากกว่าเพศหญิงในการศึกษาต่อระดับ MBA ก็คือ การที่อายุโดยเฉลี่ยของนักศึกษา MBA อยู่ในช่วง 26-30 ปี ซึ่งถือว่าเพศหญิงในวัยนี้เป็นวัยที่พร้อมหรือเหมาะสำหรับการเริ่มชีวิตการสมรส ยากแก่การที่จะปลีกตัวมาศึกษาต่ออันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการมีพันธะผูกพันทางครอบครัวนั่นเอง เมื่อมาพิจารณาการที่เพศชายมาศึกษาต่อระดับ MBA มากกว่าเพศหญิงน่าจะกล่าวได้ว่า การที่เพศชายซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นโสดมากกว่า ย่อมมีความพร้อมมากกว่าในการที่จะศึกษาต่อดังกล่าว ผลการศึกษานั้นสอดคล้องกับตารางถัดไป

ตารางที่ 3-3

สถานภาพการสมรส

สถานภาพสมรส	ม.เกษตรศาสตร์		ม.ธรรมศาสตร์		ม.จุฬาฯ		ม.ธุรกิจบัณฑิตย์		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สมรส	11	26.83	13	23.64	17	25.00	12	23.08	87	40.28
โสด	30	73.17	42	76.36	51	75.00	40	76.92	129	59.72
หย่า	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
หม้าย	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
แยกกันอยู่	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวม	41	100	55	100	68	100	52	100	216	100

สถานภาพสมรส

นิสิตของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ส่วนใหญ่จะมีสถานภาพสมรสเป็นโสดมีจำนวน 70.17% ส่วนที่สมรสแล้วมีจำนวน 26.83% ซึ่งด้านสถานภาพการสมรส จะเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นว่า นิสิต MBA มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ส่วนใหญ่จะมีสถานภาพเป็นโสด อันเนื่องมาจากอยู่ในวัยหนุ่มสาว (26-30 ปี) นั่นเอง อันเป็นช่วงเวลาที่ต้องค้นคว้าศึกษาความรู้เพื่อนำไปประกอบอาชีพต่อไปในอนาคต

ส่วนนักศึกษาของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ส่วนใหญ่จะมีสถานภาพการสมรสเป็นโสด (76.36%) ส่วนที่สมรสแล้วมีจำนวน 23.64% ซึ่งการที่นักศึกษา MBA ธรรมศาสตร์ส่วนใหญ่เป็นโสด อาจกล่าวได้ว่าเนื่องมาจากช่วงอายุอยู่ในวัยหนุ่มสาว (26-30 ปี) จึงมักจะไม่คิดจะมีพันธะทางครอบครัวและมีส่วนน้อยเท่านั้น (23.64%) ที่สมรสแล้ว

นิสิต MBA จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะมีสถานภาพสมรสเป็นโสด (75%) ส่วนที่สมรสแล้วมีจำนวน 25% กล่าวได้ว่า เนื่องจากส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 21-25 และ 26-30 ปี และเป็นเพศชายเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่สร้างเสริมประสบการณ์ในการทำงาน และความมั่นคงให้กับตนเอง จึงไม่พร้อมในการสมรสดังกล่าว

สำหรับมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ จากตารางที่ 3-1 และ 3-2 พบว่า ช่วงอายุของนักศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในวัยหนุ่มสาว และเพศชายมากกว่าเพศหญิง ผลการศึกษาสถานภาพสมรสพบว่า ส่วนใหญ่จะมีสถานภาพเป็นโสด (76.92%) ส่วนที่สมรสแล้วมีจำนวน 23.08% ถือว่าผลการศึกษาสอดคล้องกัน เพราะเพศชายในวัยนี้มักจะมุ่งในการศึกษา นำความรู้และประสบการณ์ให้มากขึ้น ก่อนที่จะเริ่มตั้งต้นชีวิตครอบครัว ส่วนคนที่สมรสแล้ว อาจกล่าวได้ว่าเป็นบุคคลที่อายุเลยวัยหนุ่มสาวไปแล้วย่อมมีความพร้อมในการเริ่มชีวิตครอบครัวดังกล่าว

โดยสรุป นิสิต นักศึกษา MBA ส่วนใหญ่ จะมีสถานภาพสมรสเป็นโสด (59.72%) ส่วนที่สมรสแล้วมีจำนวน 40.28% ข้อที่น่าสังเกตก็คือ สืบเนื่องจากตารางที่ 3-1 กล่าวได้ว่า จำนวนผู้ที่สมรสแล้ว เพศหญิงน่าจะมากกว่าเพศชาย โดยพิจารณาจากวัย ซึ่งอยู่ในช่วง 26-30 ปีเป็นส่วนใหญ่ เพศหญิงย่อมมีความพร้อมที่จะสมรสมากกว่า โดยพิจารณาจากตัวแปรด้านอายุนั่นเอง

ตารางที่ 3-4
สถานภาพด้านจำนวนบุตร

จำนวนบุตร	ม.เกษตรศาสตร์		ม.ธรรมศาสตร์		ม.จุฬาฯ		ม.ธุรกิจบัณฑิตย์		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1 คน	4	9.76	4	7.27	6	8.52	4	7.68	18	8.33
2 คน	3	7.32	7	12.73	5	7.36	5	9.62	20	9.26
3 คนขึ้นไป	-	-	-	-	3	4.41	2	3.85	5	2.32
ไม่มี	34	82.92	44	80.00	54	79.41	41	78.85	173	80.09
รวม	41	100	55	100	68	100	52	100	216	100

จำนวนบุตรที่อุปการะ

สถานภาพสมรสของนิสิตของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จากตารางที่กล่าวมาแล้วจะเป็นโสด ดังนั้น ส่วนใหญ่จึงไม่มีบุตรที่อุปการะ มีจำนวน 82.92% ส่วนที่มีบุตรที่อุปการะ 1 คน มีจำนวน 9.76% และมีบุตรอุปการะ 2 คน มีจำนวน 7.32%

โดยสรุป นิสิต MBA มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ส่วนใหญ่จะไม่มีการอุปการะ ซึ่งสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัว ดังตารางถัดไป

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จากตารางที่กล่าวมาถึงสถานภาพสมรสของนักศึกษาส่วนใหญ่เป็นโสด ดังนั้น จำนวนบุตรที่อุปการะส่วนใหญ่จึงไม่มี (80.00%) รองลงมา คือมีบุตรที่อุปการะ 2 คน และ 1 คน จำนวน 12.73% และ 7.27% ตามลำดับ โดยสรุป ส่วนใหญ่นักศึกษา MBA ธรรมศาสตร์ จะไม่มีบุตรที่อุปการะ ซึ่งสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัว

ด้านจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นิสิตส่วนใหญ่ยังไม่มีบุตรที่อุปการะ (79.41%) รองลงมาคือมีบุตรที่อุปการะ 1 คน และ 2 คน เป็นจำนวน 8.82% และ 7.36% ตามลำดับ กล่าวคือเนื่องมาจากนิสิตส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสเป็นโสดนั่นเอง มีส่วนน้อยที่สมรสแล้ว จึงมีบุตรที่อุปการะจำนวนเพียง

เล็กน้อยเท่านั้น

สำหรับมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ พบว่าสถานภาพสมรสของนักศึกษาส่วนใหญ่เป็นโสด ทั้งนี้ ผลย่อมปรากฏตามมาก็คือ นักศึกษาส่วนใหญ่ไม่มีบุตรที่อุปการะ (78.85%) ส่วนที่อุปการะ 1 คน และ 2 คน มีจำนวน 7.68% และ 9.62% ตามลำดับ

โดยสรุป นักศึกษาส่วนใหญ่จะไม่มีบุตรที่อุปการะ (80.90%) รองลงมาคือ มีบุตรที่อุปการะ 1 คน และ 2 คน มีจำนวน 8.33% และ 9.25% ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจำนวนบุตรที่อุปการะแล้ว ย่อมสอดคล้องกับผลในตารางที่ 3-3 กล่าวคือ นักศึกษา MBA ส่วนใหญ่จะเป็นโสด (59.72%) ทั้งนี้ ย่อมจะไม่มีการอุปการะนั้นเอง แต่มีเพียงจำนวนน้อยที่มีบุตรที่อุปการะ ซึ่งหากนำปัจจัยด้านอายุมา พิจารณาจะพบว่า นักศึกษาที่มีบุตรที่อุปการะจะอยู่ในวัยกลางคนขึ้นไป คือ ช่วงอายุ 31-35 ปี และ 36-40 ปีขึ้นไป ซึ่งมักจะเป็นผู้ที่สมรสแล้วดังกล่าวนั่นเอง

ตารางที่ 3-5
สถานภาพด้านสภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัว

สภาพเศรษฐกิจภายใน ครอบครัว	ม.เกษตรศาสตร์		ม.ธรรมศาสตร์		ม.จุฬาฯ		ม.ธุรกิจบัณฑิตย์		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่พอใช้	-	-	2	3.68	-	-	-	-	2	0.93
พอใช้	23	56.09	46	83.68	45	66.18	20	38.46	134	62.04
เหลือเก็บ	15	36.59	6	10.92	18	26.47	23	44.23	62	28.70
ไม่ระบุ	3	7.32	7	1.82	5	7.35	9	17.31	18	8.33
รวม	41	100	55	100	68	100	52	100	216	100
รายได้										
1,000-3,000	3	7.32	-	-	-	-	4	7.69	7	3.24
3,001-5,000	20	48.78	5	9.09	9	13.24	18	34.62	52	24.07
5,001-7,000	6	14.63	9	16.37	8	11.76	7	13.46	30	13.90
7,001 ขึ้นไป	4	9.76	37	67.27	25	36.76	15	28.85	81	37.50
ไม่ระบุ	8	19.51	4	7.27	26	38.24	8	15.38	46	21.29
รวม	41	100	55	100	68	100	52	100	216	100

สภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัว

เมื่อมาพิจารณาด้านสภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัวของนิสิต MBA มหาวิทยาลัยเกษตร-
ศาสตร์ จะพบว่าส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับพอใช้ มีจำนวน 56.09% รองลงมาคือ มีเหลือเก็บจำนวน
36.59% และมีรายได้ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 3,001-5,000 บาท มีจำนวน 48.78% และช่วง 5,001-
7,000 บาท มีจำนวน 14.63% แสดงว่า เนื่องจากการที่อยู่ในวัยหนุ่มสาว (26-30 ปี) และส่วน
ใหญ่จะมีสถานภาพสมรสเป็นโสด เมื่อพิจารณาสภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัวจะพบว่าอยู่ในระดับ

พอใช้ หรือปานกลาง ซึ่งเป็นระดับที่ค่อนข้างจะเพียงพอต่อการดำรงชีวิตในสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน สอดคล้องกับสถานภาพสมรสที่ส่วนใหญ่เป็นโสด และสอดคล้องกับรายได้ซึ่งอยู่ในระดับ 3,001-5,000 บาท ถือว่า ปานกลาง กล่าวคือ พอดำรงชีพอยู่ได้เมื่อพิจารณาประกอบกับค่าใช้จ่ายในการศึกษาดังกล่าว

และเมื่อพิจารณาคำถามเศรษฐกิจภายในครอบครัวของนักศึกษา MBA ธรรมศาสตร์ จะพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในอันดับพอใช้ (83.68%) รองลงมาคือ ลำดับเหลือเก็บ (10.92%) และมีรายได้ส่วนใหญ่อยูในช่วง 7,001 บาทขึ้นไป (67.27%) รองลงมา คือ ช่วง 5,001-7,000 บาท (16.37%) อันดับสาม คือ ช่วง 3,001-5,000 บาท (9.09%) กล่าวได้ว่า เนื่องจากการที่อยู่ในวัยหนุ่มสาว (26-30 ปี) และส่วนใหญ่จะมีสถานภาพสมรสเป็นโสด เมื่อพิจารณาสภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัว จะพบว่า ส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับพอใช้ ซึ่งสอดคล้องกับสถานภาพสมรสที่ส่วนใหญ่เป็นโสด แต่เมื่อพิจารณารายได้จะพบว่า รายได้จะอยู่ในระดับที่สูงมาก คือ 7,001 บาทขึ้นไป

ส่วนสภาพเศรษฐกิจของนิสิตจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับพอใช้ 66.18% รองลงมาคือเหลือเก็บ 26.47% และมีรายได้อยู่ในช่วง 7,001 บาทขึ้นไป (36.76%) รองลงมาคือ 3,001-5,000 บาท (13.24%) และ 5,001-7,000 บาท (11.76%) แต่มีข้อน่าสังเกตคือ จำนวนคนที่ไม่ระบุรายได้มีจำนวนถึง 38.24% กล่าวได้ว่า สภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัวอยู่ในระดับพอใช้เท่านั้น

เมื่อพิจารณาสภาพเศรษฐกิจภายในครัวเรือนของนักศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ จะพบว่า นักศึกษาส่วนใหญ่สภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัวจะอยู่ในระดับเหลือเก็บ (44.23%) และระดับพอใช้ (38.46%) แต่เมื่อพิจารณาถึงรายได้จะพบว่า รายได้ส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วง 3,001-5,000 บาท (34.62%) และ 7,001 บาทขึ้นไป (28.85%) รองลงมาคือ ช่วง 5,001-7,000 บาท (13.46%) ข้อที่น่าสังเกตเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัวก็คือ สืบเนื่องจากส่วนใหญ่จะมีสถานภาพเป็นโสด และไม่มีบุตรที่อุปการะ ดังนั้น ย่อมสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัวก็คือ อยู่ในระดับพอใช้ และเหลือเก็บตามลำดับ

โดยสรุป นิสิต นักศึกษา MBA ส่วนใหญ่มีสภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัวอยู่ในระดับพอใช้ (62.04%) รองลงมาคือ ระดับเหลือเก็บ (28.70%) แต่เมื่อพิจารณาด้านรายได้จะพบว่า จะมีรายได้อยู่ในช่วง 7,001 บาทขึ้นไป (37.50%) และช่วง 3,001-5,000 บาท (24.07%) และมีจำนวน 21.29% ไม่ได้ระบุรายได้ เมื่อพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัวจะพบว่า อยู่ในระดับค่อนข้างดี คือ ชั้นพอใช้ ถึงเหลือเก็บ ซึ่งสอดคล้องกับช่วงรายได้ที่อยู่ในระดับ 7,001 บาทขึ้นไป (37.50%) ถือว่าอยู่ในระดับที่เพียงพอต่อสภาวะค่าครองชีพในปัจจุบัน

ตารางที่ 3-6

สถานภาพด้านพื้นฐานการศึกษาระดับปริญญาตรี

พื้นฐานการศึกษา ระดับปริญญาตรี	ม.เกษตรศาสตร์		ม.ธรรมศาสตร์		ม.จุฬาฯ		ม.ธุรกิจบัณฑิตย์		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
บัญชี	13	31.71	7	12.73	-	-	-	-	20	9.26
เศรษฐศาสตร์	11	26.82	-	-	-	-	-	-	11	5.09
บริหารธุรกิจ	7	17.07	-	-	25	36.76	20	38.46	52	24.07
วิทยาศาสตร์	-	-	14	25.45	25	36.76	-	-	39	18.06
วิศวกรรมศาสตร์	-	-	17	30.91	14	20.59	-	-	31	14.35
นิติศาสตร์	-	-	-	-	-	-	6	11.54	6	2.78
ครุศาสตร์	-	-	-	-	-	-	6	11.54	6	2.78
อื่น ๆ	10	24.39	17	30.91	4	5.89	20	38.46	51	23.61
รวม	41	100	55	100	68	100	52	100	216	100

พื้นฐานการศึกษาระดับปริญญาตรี

นิสิต MBA ส่วนใหญ่ จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จะมีพื้นฐานระดับปริญญาตรีในสาขา บัญชี (31.71%) รองลงมาคือ สาขาเศรษฐศาสตร์ (26.83%) อันดับสาม คือ สาขาบริหารธุรกิจ (17.07%) ส่วนสาขาอื่น ๆ นั้น มาจากหลายสาขาแตกต่างกันไป โดยสรุป การที่นิสิตส่วนใหญ่มีพื้นฐานการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาดังกล่าวข้างต้นนั้น กล่าวได้ว่าสาขาดังกล่าวนั้นเป็นการเน้นในเชิงธุรกิจ ซึ่งการที่เข้ามาศึกษาต่อระดับ MBA ถือว่า มีความตั้งใจที่จะศึกษาต่อเนื่อง (โดยสอดคล้องกับพื้นฐานเดิม คือ สาขาวิชาที่จบมาในระดับปริญญาตรี) ในอันที่จะเพิ่มพูนความรู้ให้มากขึ้นดังกล่าว

ส่วนนักศึกษา MBA ธรรมศาสตร์ ส่วนใหญ่จะมีพื้นฐานการศึกษาในสาขาวิศวกรรมศาสตร์ (30.91%) รองลงมาคือ วิทยาศาสตร์ (25.45%) และบัญชี (12.73%) ส่วนคณะอื่นๆ (30.91%) ซึ่งมาจากหลายสาขาแตกต่างกันไป โดยสรุป การที่นักศึกษามีพื้นฐานสาขาวิศวกรรมศาสตร์ และ วิทยาศาสตร์ ซึ่งถือว่าเป็นระดับที่ใช้เทคนิคในการปฏิบัติงาน ได้เข้ามาศึกษาในระดับ เพื่อจะนำความรู้ทางการบริหารมาปรับประยุกต์ใช้ และสร้างความก้าวหน้า ในการใ้เข้าไปสู่ผู้บริหารต่อไป

และนิสิตส่วนใหญ่จากจุฬาฯ มีพื้นฐานมาจากทางสาขาบริหารธุรกิจและวิทยาศาสตร์จำนวน เท่ากัน คือ 36.76% รองลงมาคือ สาขาวิศวกรรมศาสตร์ 20.59% กล่าวได้ว่า ผู้ที่มาจากสาขา วิทยาศาสตร์ และวิศวกรรมศาสตร์ เป็นผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับ ระบบเทคนิค ซึ่งต้องการความรู้ในทาง บริหาร เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ และก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่

นักศึกษาส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์นั้น จะมีพื้นฐานมาจากสาขาบริหารธุรกิจ (38.46%) รองลงมาคือ สาขานิติศาสตร์ และครุศาสตร์ มีจำนวนเท่ากัน คือ 11.54% ส่วนที่มาจากสาขาอื่น ๆ มี 38.46% ซึ่งมาจากหลายสาขาแตกต่างกันไป โดยสรุปกล่าวได้ว่า การที่นักศึกษา ส่วนใหญ่ที่มีพื้นฐานความรู้ทางด้านบริหารธุรกิจ ย่อมเกิดแรงจูงใจในอันที่จะศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้เดิม และสามารถเกิดความรู้ความเข้าใจได้มากยิ่งขึ้นดังกล่าว

โดยสรุป นิสิต นักศึกษา MBA ส่วนใหญ่จะมีพื้นฐานการศึกษาระดับปริญญาตรีมาจากสาขา บัญชี บริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ มีจำนวน 38.42% รองลงมาคือ สาขาวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ มีจำนวน 32.41% ส่วนที่มาจากสาขาอื่น ๆ 23.61% นั้นมาจากหลายสาขาวิชาแตกต่างกันไป

ดังนั้น การที่ผู้ที่มีพื้นฐานระดับปริญญาตรีส่วนใหญ่มาจากสาขาบัญชี บริหารธุรกิจ และเศรษฐศาสตร์ น่าจะกล่าวได้ว่า นักศึกษาผู้ที่มีพื้นฐานจากสาขาดังกล่าว ย่อมเกิดแรงจูงใจที่จะศึกษาต่อเพิ่มเติมมากกว่าผู้ที่มีพื้นฐานมาจากสาขาวิชาอื่น ๆ แต่ข้อที่น่าสังเกตก็คือ การที่ผู้ที่มีพื้นฐานมาจากสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ และวิศวกรรมศาสตร์ ได้ให้ความสนใจในการศึกษาต่อระดับ MBA มากขึ้น น่าจะกล่าวได้ว่า ปัจจุบันระดับนักปฏิบัติการ หรือระดับการใช้เทคนิคในการปฏิบัติงาน ต่างก็มุ่งให้ความสนใจหลักวิชาการบริหาร การจัดการ เพื่อเป็นการสร้างเสริมความรู้ให้กับตนเองในอันที่จะก้าวไปสู่ผู้บริหารต่อไปในอนาคต

ตารางที่ 3-7
สถานภาพด้านประเภทงานที่ทำ

ประเภทงานที่ทำ	ม.เกษตรศาสตร์		ม.ธรรมศาสตร์		ม.จุฬาฯ		ม.ธุรกิจบัณฑิตย์		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ราชการ	16	39.02	2	3.63	3	4.41	11	21.15	32	14.81
รัฐวิสาหกิจ	1	2.44	7	12.73	6	8.82	9	17.31	23	10.65
ธุรกิจเอกชน	16	39.02	45	81.82	42	61.76	22	42.31	125	57.87
อาชีพส่วนตัว	-	-	1	1.82	8	11.76	4	7.69	13	6.02
ยังไม่ได้ทำงาน	8	19.52	-	-	9	13.25	6	11.54	23	10.65
รวม	41	100	55	100	68	100	52	100	216	100

ประเภทงานที่ทำ

นิสิตที่ทำงานแล้วจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จะทำงานทั้งในภาคธุรกิจเอกชน (39.02%) และภาคราชการ (39.02%) ส่วนภาครัฐวิสาหกิจมีเพียงเล็กน้อย (2.44%) แสดงว่า นิสิตที่เข้ามาศึกษาระดับ MBA นั้น มาจากภาคราชการและธุรกิจเอกชน ข้อที่น่าสังเกตก็คือ การที่นิสิตมาจากภาคราชการนั้น น่าจะกล่าวได้ว่า ปัจจุบันส่วนราชการต่าง ๆ ได้ส่งข้าราชการเข้ามาศึกษาด้าน MBA กันมาก อันเนื่องมาจากมีแนวความคิดของการนำเอาหลักการ และวิธีการของการบริหารธุรกิจเข้าไปรับใช้

หรือประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในระบบราชการดังกล่าว ข้อที่น่าสังเกตประการต่อไปก็คือ การที่ภาครัฐวิสาหกิจมีนิสิตมาเรียนน้อยมาก คือ (2.44%) น่าจะพิจารณาได้ว่า ภาครัฐวิสาหกิจไม่ส่งเสริมหรือไม่สนับสนุนให้บุคลากรของตนไปศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทั้ง ๆ ที่โดยแท้จริงแล้ว ภาครัฐวิสาหกิจนั้นน่าจะเปิดรับการนำเอาระบบธุรกิจไปประยุกต์ใช้มากกว่า ควรที่จะเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากรมากกว่าดังกล่าว

นักศึกษาที่ทำงานแล้วจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ส่วนใหญ่จะทำงานในภาคธุรกิจ (81.82%) รองลงมาคือ ในภาครัฐวิสาหกิจ (12.73%) และราชการ (3.63%) ข้อที่น่าสังเกตก็คือ ภาคธุรกิจเอกชนให้ความสนใจในการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลในหน่วยงานของตนต่อไป แต่เมื่อมาพิจารณาทั้งในภาครัฐวิสาหกิจและราชการแล้ว จะพบว่า มีจำนวนน้อยมาก เมื่อเทียบกับภาคธุรกิจเอกชน

นิสิตจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะทำงานในภาคธุรกิจเอกชน (61.76%) รองลงมาคือ ทำอาชีพส่วนตัว (11.76%) ส่วนในภาครัฐวิสาหกิจและภาคราชการนั้น มีจำนวนเพียง 8.82% และ 4.41% ตามลำดับ กล่าวได้ว่า ภาคธุรกิจเอกชนให้ความสนใจในการส่งบุคลากรเข้ามาศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้เพื่อที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกัน เมื่อมาพิจารณาถึงภาครัฐวิสาหกิจและภาคราชการ จะเห็นได้ว่า มีนิสิตเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ซึ่งจะกล่าวได้ว่า การลามาศึกษาต่อเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก และไม่ได้รับความสนใจและสนับสนุนจากหน่วยงานอย่างเพียงพอ

สำหรับนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ส่วนใหญ่นั้นจะทำงานในภาคธุรกิจเอกชน (42.31%) รองลงมาคือ ภาคราชการ (21.15%) และภาครัฐวิสาหกิจ (17.31%) กล่าวได้ว่า จากการพิจารณาดารงที่ผ่านมา (ตารางที่ 3-6) พบว่า ส่วนใหญ่นักศึกษาจะมีพื้นฐานความรู้ปริญญาตรี สาขาบริหารธุรกิจ ซึ่งเมื่อผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่จะทำงานในภาคธุรกิจเอกชนมากกว่า ย่อมเป็นผลที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ คนที่จบทางด้านบริหารธุรกิจ ส่วนมากจะเลือกเข้าทำงานในภาคธุรกิจเอกชน สอดคล้องกับสาขาวิชาที่ได้ศึกษามาดังกล่าว

โดยสรุป นิสิต นักศึกษาส่วนใหญ่จะทำงานในภาคธุรกิจเอกชน (57.85%) รองลงมา คือ

ภาคราชการ (14.80%) ส่วนภาครัฐวิสาหกิจ และการทำอาชีพส่วนตัว มีจำนวนเท่ากัน คือ จำนวน 10.65% ข้อที่น่าสังเกตก็คือ การที่ภาคธุรกิจเอกชนให้ความสำคัญ และตื่นตัวกันมากในการที่จะส่งบุคลากรเข้ามาศึกษาต่อระดับ MBA ซึ่งในปัจจุบันจะเห็นได้ว่ามีหลายมหาวิทยาลัยได้เปิดหลักสูตร MBA กันมาก ย่อมมองเห็นแนวโน้มในอนาคตว่า การให้ความสนใจของภาคธุรกิจเอกชนในการส่งบุคลากรศึกษาต่อทางด้านการบริหารธุรกิจกันมาก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรต่อไป ขณะเดียวกัน เมื่อพิจารณาถึงจำนวนของผู้ที่ทำงานในภาคราชการ และภาครัฐวิสาหกิจที่มาศึกษาต่อ นั้น จะพบว่ามีจำนวนน้อยกว่าภาคธุรกิจเอกชนอยู่มากคือมีจำนวน 14.08% และ 10.65% ตามลำดับ แต่อาจกล่าวได้ว่า ปัจจุบันภาคราชการ และรัฐวิสาหกิจ เริ่มให้ความสนใจในการที่จะส่งบุคลากรเข้าศึกษาต่อระดับ MBA ซึ่งถือว่าเป็นการมุ่งเน้นให้บุคลากรนำความรู้ด้านการบริหารธุรกิจมาใช้ หรือประยุกต์ใช้ให้เกิดการบริหารงาน และการจัดการภายในหน่วยงานอันส่งผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงานต่อไป

ตารางที่ 3-8

สถานภาพด้านระดับงานที่รับผิดชอบ

ระดับที่รับผิดชอบ	ม.เกษตรศาสตร์		ม.ธรรมศาสตร์		ม.จุฬาฯ		ม.ธุรกิจบัณฑิตย์		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หัวหน้าหรือผู้บริหารองค์การ	-	-	6	10.91	11	16.18	5	9.62	22	10.19
หัวหน้าแผนก	8	19.52	44	80.00	28	41.18	15	28.85	95	43.98
ลูกน้อง	25	60.96	5	9.09	17	25.00	26	50.00	72	33.33
ไม่ระบุ	8	19.52	-	-	12	17.64	6	11.53	27	12.50
รวม	41	100	55	100	68	100	52	100	216	100

ระดับความรับผิดชอบงาน

นิสิตส่วนใหญ่จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่ทำงานแล้ว จะมีความรับผิดชอบในระดับลูกน้อง มีจำนวน 60.96% รองลงมาคือ ระดับหัวหน้าแผนก มีจำนวน 19.52% ส่วนที่ไม่ระบุมีจำนวน 19.52% ถือว่าเป็นกลุ่มที่ยังไม่ได้ทำงาน ซึ่งเป็นผลจากการพิจารณาในตารางที่แล้ว

ข้อที่น่าสังเกตเมื่อพิจารณาระดับความรับผิดชอบคือส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับลูกน้อง (60.96%) เมื่อพิจารณาสถานภาพส่วนตัวในตารางที่ผ่านมา พบว่าส่วนใหญ่จะอยู่ในวัยหนุ่มสาว (26-30 ปี) สภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัวอยู่ในระดับพอใช้ รายได้อยู่ในช่วง 3,001-5,000 บาท (48.78%) เมื่อระดับงานอยู่ในระดับลูกน้อง กล่าวได้ว่า การที่เข้ามาศึกษาต่อระดับ MBA ก็เพื่อที่จะเพิ่มพูนความรู้ให้เพียงพอที่จะก้าวไปสู่ความรับผิดชอบในระดับที่สูงกว่า คือ ระดับหัวหน้าแผนก และระดับผู้บริหารองค์การต่อไป

นักศึกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ส่วนใหญ่แล้ว ส่วนใหญ่จะมีความรับผิดชอบอยู่ในระดับหัวหน้าแผนก (80.00%) รองลงมาคือ ระดับผู้บริหารองค์การ (10.91%) และระดับลูกน้อง (9.09%) กล่าวได้ว่า นักศึกษา MBA ธรรมศาสตร์ส่วนใหญ่จะทำงานในระดับหัวหน้าแผนก ซึ่งเป็นระดับที่ต้องมีความรับผิดชอบสูงขึ้น จึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถมากขึ้น ดังนั้น จึงต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในระดับการบริหาร เพื่อจะก้าวไปสู่ผู้บริหารระดับสูงต่อไป

ส่วนนิสิตจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ทำงานแล้ว ส่วนใหญ่จะมีความรับผิดชอบอยู่ในระดับหัวหน้าแผนก (41.18%) รองลงมาคือ ระดับลูกน้อง (25.00%) และระดับผู้บริหารองค์การ (16.18%) กล่าวได้ว่า จากการที่มีความรับผิดชอบในระดับหัวหน้าแผนก จึงจำเป็นต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อก้าวไปตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นต่อไป

เมื่อพิจารณาระดับงานที่รับผิดชอบจาก MBA ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตจะพบว่า นักศึกษาส่วนใหญ่จะมีความรับผิดชอบลูกน้อง (50.00%) รองลงมาคือ หัวหน้าแผนก (28.85%) และผู้บริหารองค์การ (9.62%) กล่าวได้ว่า การที่นักศึกษาส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบระดับลูกน้อง ซึ่งผลการศึกษาที่ได้จากการศึกษาเรื่อง อายุ ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 26-30 ปี ประเภทงานที่ทำส่วนใหญ่ทำในภาคธุรกิจเอกชน แน่นนอนการเริ่มก้าวสู่การทำงานย่อมต้องเกิดการเรียนรู้ และฝึกฝนในระดับ

ลูกน้องก่อน ซึ่งการที่เข้ามาศึกษาต่อระดับ MBA จะทำให้ก้าวไปสู่ตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นต่อไป

โดยสรุป เมื่อพิจารณาจากระดับงานที่รับผิดชอบจะพบว่า นิสิตนักศึกษาที่ทำงานแล้ว ส่วนใหญ่จะมีความรับผิดชอบอยู่ในระดับหัวหน้าแผนก (43.98%) รองลงมาคือ ระดับลูกน้อง (33.33%) ส่วนระดับผู้บริหารองค์การมีเพียงเล็กน้อย (10.18%) ชื่อน่าสังเกตก็คือ ส่วนใหญ่ผู้ที่มาศึกษาต่อก็คือ ผู้ที่ทำงานอยู่ในระดับหัวหน้าแผนก ซึ่งจำเป็นต้องเพิ่มพูนความรู้ในด้านการบริหารให้มากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะก้าวไปสู่ความรับผิดชอบในระดับผู้บริหารองค์การต่อไป เช่นเดียวกับผู้ที่ทำงานในระดับลูกน้องก็ให้ความสนใจในการศึกษาต่อเพื่อความก้าวหน้าของตนเองในอนาคตต่อไป

ตารางที่ 3-9

สถานภาพด้านทัศนคติที่มีต่องานในปัจจุบัน

ทัศนคติที่มีต่องานในปัจจุบัน	ม.เกษตรศาสตร์		ม.ธรรมศาสตร์		ม.จุฬาฯ		ม.ธุรกิจบัณฑิตย์		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ชอบ	26	63.41	51	92.73	49	72.06	40	76.92	166	76.85
ไม่ชอบ	7	17.07	4	7.27	5	7.35	6	11.54	22	10.18
ไม่ระบุ	8	19.52	-	-	14	20.59	6	11.54	28	12.97
รวม	41	100	55	100	68	100	52	100	216	100

ทัศนคติที่มีต่องานในปัจจุบัน

นิสิตของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่ทำงานอยู่แล้ว ส่วนใหญ่คือ ภาคราชการ และธุรกิจเอกชน จะมีทัศนคติที่ชอบ (63.41%) งานที่ทำอยู่แล้วในปัจจุบัน ส่วนที่ตอบว่า ไม่ชอบ มีจำนวนน้อยคือ 17.07% ซึ่งเมื่อพิจารณาเหตุผลที่ตอบว่า ชอบ หรือไม่ชอบด้วยแล้ว โดยพิจารณาถึงการคิดที่จะเปลี่ยนแปลงงานในอนาคตหรือไม่

ส่วนนักศึกษาของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ส่วนใหญ่จะตอบว่าชอบ (92.73%) งานที่ทำในปัจจุบัน ส่วนที่ตอบว่าไม่ชอบ (7.27%) มีเพียงจำนวนเล็กน้อย กล่าวได้ว่า จากตารางที่ 3-8 ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารระดับแผนก ที่มาศึกษาต่อระดับ MBA ย่อมมีทัศนคติที่ชอบต่องานที่ตัวเองได้รับ ผิดชอบอยู่ แต่ถึงกระนั้นก็ตาม เขาเหล่านั้นยังต้องการความก้าวหน้าต่อไปในระดับผู้บริหารระดับสูงยิ่งขึ้น ซึ่งตรงกับทฤษฎีแรงจูงใจ ที่กล่าวถึงมนุษย์นั้นย่อมมีเหตุมีผล และรักความก้าวหน้า ทั้งต่อตนเอง และองค์กร

นิสัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะมีทัศนคติที่ชอบ (72.06%) งานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ส่วนที่ตอบว่า ไม่ชอบ (7.35%) มีเพียงเล็กน้อย กล่าวได้ว่า จากตารางที่ 3-8 นั้น สืบเนื่องมาจากส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบต่องานในระดับหัวหน้าแผนก ย่อมเกิดความผูกพันกับงาน ดังนั้น ย่อมมีทัศนคติสอดคล้องกันคือ ชอบงานที่ทำในปัจจุบัน

นักศึกษาของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตที่ทำงานแล้ว ส่วนใหญ่จะมีทัศนคติชอบ (79.92%) งานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ส่วนตอบว่าไม่ชอบมีจำนวนเล็กน้อย (11.54%) กล่าวได้ว่า สืบเนื่องจากการที่อยู่ในวัยหนุ่มสาว (ช่วงอายุ 26-30 ปี) เป็นส่วนใหญ่ และเพิ่งก้าวสู่การทำงานครั้งแรก ย่อมเกิดทัศนคติที่ชอบงานที่ทำอยู่แล้วนั่นเอง

โดยสรุป นิสิตและนักศึกษาส่วนใหญ่ จะมีทัศนคติที่ชอบ (76.85%) งานที่ทำในปัจจุบัน ส่วนที่ตอบว่าไม่ชอบ มีจำนวน (10.18%) และไม่ระบุไว้ในแบบสอบถาม (12.97%) กล่าวโดยสรุป นักศึกษา MBA ส่วนใหญ่จะมีทัศนคติชอบงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน น่าจะพิจารณาได้ว่า จากการที่ส่วนใหญ่ทำงานในภาคธุรกิจเอกชน (57.85%) และมีความรับผิดชอบอยู่ในระดับหัวหน้าแผนก ถือว่ามีความมั่นคงในหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนความก้าวหน้า ฉะนั้น ย่อมจะมีทัศนคติที่ชอบต่องานที่ทำในปัจจุบันนั่นเอง ส่วนที่ตอบว่าไม่ชอบ (10.18%) น่าจะพิจารณาได้ว่า จากการที่ส่วนหนึ่งมีความรับผิดชอบในระดับลูกน้อง (33.33%) ย่อมเกิดแรงจูงใจในการที่คิดจะเปลี่ยนงานใหม่ อาจจะเป็นเพราะว่า ต้องการสร้างเสริมประสบการณ์, โอกาสก้าวหน้า, ตลอดจนรายได้ที่เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 3-10

สถานภาพด้านความคิดเห็นเรื่องงานในอนาคต

อนาคตคิดว่าจะเปลี่ยน งานหรือไม่	ม.เกษตรศาสตร์		ม.ธรรมศาสตร์		ม.จุฬาฯ		ม.ธุรกิจบัณฑิตย์		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เปลี่ยน	14	34.14	36	65.45	31	45.59	23	44.23	104	48.16
ไม่เปลี่ยน	19	46.34	19	34.55	23	33.82	23	44.23	84	38.88
ไม่ระบุ*	8	19.52	-	-	14	20.59	6	11.54	28	12.96
รวม	41	100	55	100	68	100	52	100	216	100

* คนที่ยังไม่ได้ทำงาน

ความคิดเห็นเรื่องงานในอนาคต

จากตารางที่กล่าวมา ถึงทัศนคติของนิสิตของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่มีต่องานในปัจจุบัน ซึ่งส่วนใหญ่ตอบว่าชอบ (63.40%) และตอบว่าในอนาคตคิดว่า จะไม่เปลี่ยนงาน (46.34%) เหตุผลส่วนใหญ่จะตอบว่า สาเหตุที่ไม่เปลี่ยนงานก็คือ งานที่ทำอยู่มันคงคืออยู่แล้ว และมีโอกาสก้าวหน้าในอนาคต

ส่วนที่มีทัศนคติไม่ชอบ (17.07%) และคิดว่าจะเปลี่ยนงานในอนาคต (34.14%) ส่วนใหญ่จะให้เหตุผลว่า ต้องการความก้าวหน้า ประสบการณ์ และรายได้ที่ดีกว่า

และนักศึกษาส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ตอบว่า จะเปลี่ยนงาน (65.45%) ส่วนที่ตอบว่า ไม่เปลี่ยนมีจำนวน (34.55%) สืบเนื่องจากแม้จะชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน แต่มนุษย์ก็ยังรักที่จะได้รับการท้าทายจากงานใหญ่ ๆ จึงมีแนวโน้มในการที่จะเปลี่ยนงาน รวมทั้งคำนึงถึงปัจจัยในเรื่องรายได้ และสิ่งที่ตามมาก็คือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปดังกล่าว

ส่วนนิสิตจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะตอบว่า เปลี่ยน (45.59%) ส่วนที่ตอบว่า ไม่เปลี่ยน (33.82%) กล่าวได้ว่า การที่คิดเปลี่ยนงานในอนาคตนั้น ย่อมต้องการความก้าวหน้า และ

เสริมสร้างประสบการณ์ ตลอดจนรายได้ที่สูงขึ้น ส่วนที่ตอบว่าไม่เปลี่ยนนั้น เนื่องมาจากเห็นว่างานที่ทำอยู่นั้นมันคงคืออยู่แล้ว และมีโอกาสก้าวหน้ามาก

สำหรับนักศึกษาของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตที่จะเปลี่ยนงานในอนาคตนั้น นักศึกษาส่วนใหญ่จะตอบว่า เปลี่ยน (44.23%) และไม่เปลี่ยนงาน (44.23%) มีจำนวนเท่ากัน ซึ่งสามารถกล่าวเป็น 2 นัยได้ว่า การที่คิดจะเปลี่ยนงานในอนาคต เหตุผลน่าจะมาจากการที่ได้รับความรู้มากขึ้นในระดับ MBA ย่อมต้องการเกิดความท้าทายในการที่จะก้าวไปสู่หน่วยงานใหม่ เพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ทางการบริหาร ตลอดจนความก้าวหน้าและรายได้เพิ่มมากขึ้น ส่วนที่ตอบว่าได้เปลี่ยนนั้น เหตุผลนั้นกล่าวได้ว่า เนื่องจากความพอใจในสภาพงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน และสามารถก้าวไปสู่ในตำแหน่งที่ดีกว่าภายในหน่วยงานได้ตัวนั่นเอง

โดยสรุป นิสิตและนักศึกษา MBA ส่วนใหญ่มีความคิดที่จะเปลี่ยน (48.16%) งานในอนาคต ส่วนที่ตอบว่าไม่เปลี่ยนมีจำนวน 38.88% ชื่อน่าสังเกตคือแนวความคิดที่จะเปลี่ยนงานหรือไม่นั้น ตัวแปรที่น่าจะนำมาพิจารณาเกี่ยวข้องก็คือ เรื่อง อายุ ประเภทงานที่ทำ และระดับความรับผิดชอบงาน กล่าวคือ หากช่วงอายุอยู่ในวัยหนุ่มสาว (26-30 ปี) ประเภทงานที่ทำอยู่ในภาคธุรกิจเอกชน และระดับความรับผิดชอบอยู่ในระดับลูกน้อง ย่อมมีแรงจูงใจในการเกิดความคิดที่จะเปลี่ยนงานในอนาคต อาจเป็นเพราะเพิ่งอยู่ในวัยเริ่มทำงานย่อมต้องการความก้าวหน้า และประสบการณ์มากขึ้น ตัวแปรที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ เมื่อสำเร็จการศึกษาระดับ MBA แล้ว ย่อมทำให้โลกทรรศน์กว้างมากขึ้น ย่อมเกิดความกระตือรือร้นที่จะเข้าไปทำงานในหน่วยงานใหม่ ๆ นั่นเอง

ตารางที่ 3-11
สถานภาพด้านการเปลี่ยนงานในอดีต

จำนวนครั้งที่เคย เปลี่ยนงาน	ม.เกษตรศาสตร์		ม.ธรรมศาสตร์		ม.จุฬาฯ		ม.ธุรกิจบัณฑิตย์		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1 ครั้ง	9	21.95	14	25.45	14	20.59	11	21.15	48	22.22
2 ครั้ง	2	4.87	5	9.09	11	16.18	3	5.77	21	9.72
3 ครั้งขึ้นไป	1	2.45	7	12.73	4	5.88	4	7.70	16	7.41
ไม่เคย	29	70.73	29	52.73	36	57.35	34	68.38	131	60.65
รวม	41	100	55	100	68	100	52	100	216	100

การเปลี่ยนงานในอดีต

นิสิตส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จะไม่เคยเปลี่ยนงาน (70.73%) รองลงมา คือ เคยเปลี่ยนงาน 1 ครั้ง (21.95%) กล่าวได้ว่า สาเหตุที่นิสิตส่วนใหญ่ยังไม่เคยเปลี่ยนงาน อันเนื่องมาจากเพิ่งย่างก้าวสู่วัยทำงาน (ช่วงอายุ 26-30 ปี) ซึ่งย่อมต้องการศึกษา หาประสบการณ์ทำงานในขั้นต้น จึงมักจะไม่มีความคิดที่จะเปลี่ยนงาน สาเหตุอีกประการหนึ่งพอจะกล่าวได้ว่า การที่นิสิตในวัยนี้เพิ่งจบจากการศึกษา และเพิ่งเริ่มทำงาน การที่จะคิดเปลี่ยนงานในสภาพปัจจุบันเป็นเรื่องยาก เนื่องจากงานในปัจจุบันมีน้อย ไม่เพียงพอกับจำนวนผู้ต้องการที่จะเข้าทำงาน การเปลี่ยนงานจึงเป็นเรื่องยากมากที่จะได้งานใหม่ที่ดีกว่าในปัจจุบัน

ส่วนนักศึกษาส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ยังไม่เคยเปลี่ยนงาน (52.73%) รองลงมา คือ เปลี่ยนงาน 1 ครั้ง (25.45%) ส่วนที่เปลี่ยนงาน 2 ครั้ง และมากกว่า 2 ครั้ง มีจำนวนเพียงเล็กน้อย (9.09 และ 12.73% ตามลำดับ) กล่าวได้ว่าสาเหตุที่นักศึกษาส่วนใหญ่ไม่เคยเปลี่ยนงาน น่าจะเป็นผลสืบเนื่องมาจากการได้ทำงานอยู่ในระดับหัวหน้าแผนก ซึ่งถือว่ามีความมั่นคง และมีโอกาสก้าวไปสู่ระดับผู้บริหารต่อไป ส่วนที่เคยเปลี่ยนงานมากกว่า 1 ครั้ง กล่าวได้ว่าเป็นการเปลี่ยนงานเพื่อหาประสบการณ์ และความก้าวหน้า ซึ่งเป็นที่สอดคล้องต้องการในผลวิจัยครั้งนี้

และนิสัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ทำงานแล้ว ส่วนใหญ่ยังไม่เคยเปลี่ยนงาน (57.35%) รองลงมาคือ เปลี่ยนงาน 1 ครั้ง, 2 ครั้ง มีจำนวน 20.59% และ 16.18% ตามลำดับ กล่าวได้ว่า การที่นิสัยส่วนใหญ่ไม่เคยเปลี่ยนงาน น่าจะเป็นสืบเนื่องจากการที่ส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในระดับหัวหน้าแผนก ซึ่งต้องใช้เวลาในการไต่เต้าสู่ตำแหน่งระดับนี้ จึงน่าจะสรุปได้สอดคล้องกันว่า ส่วนใหญ่จะยังไม่เคยเปลี่ยนงาน

สำหรับนักศึกษาส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต จะไม่เคยเปลี่ยนงาน (65.38%) รองลงมาคือ เปลี่ยนงาน 1 ครั้ง (21.15%) ส่วนที่เคยเปลี่ยนงาน 2 ครั้ง และ 3 ครั้งขึ้นไปมีจำนวน 5.77% และ 7.70% ตามลำดับ ชื่อน่าสังเกตก็คือ ส่วนใหญ่จะไม่เคยเปลี่ยนงาน (65.38%) น่าจะเป็นผลสืบเนื่องจากการที่เพิ่งย่างเข้าสู่วัยทำงาน โดยพิจารณาจากส่วนใหญ่ ทำงานอยู่ในระดับลูกน้อง (50.00%) (จากตารางที่ 3-8) ดังนั้น ย่อมจะไม่เคยเปลี่ยนงาน ซึ่งผลการศึกษานั้นก็สอดคล้องกัน ส่วนที่เคยเปลี่ยนงาน 1 ครั้งนั้น น่าจะเป็นผลสืบเนื่องจากการที่นักศึกษาส่วนหนึ่งซึ่งอยู่ในวัยกลางคน ช่วงอายุ 31 ปีขึ้นไปนั้น ย่อมผ่านงานมามากกว่า 1 ครั้ง เหตุผลนั้นอาจพิจารณาได้ว่า ความต้องการความก้าวหน้า ตลอดจนเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ และรายได้เพิ่มมากขึ้น

โดยสรุป นิสิตและนักศึกษาส่วนใหญ่จะไม่เคยเปลี่ยนงาน (60.65%) ส่วนที่เคยเปลี่ยนงาน 1 ครั้งมีจำนวน 22.22% และที่เคยเปลี่ยนงาน 2 ครั้ง และ 3 ครั้งขึ้นไปมีเพียงเล็กน้อยคือ 9.72% และ 7.41% ตามลำดับ ข้อที่น่าพิจารณาก็คือ ตัวแปรด้านอายุ และสถานภาพสมรส น่าจะมีความสัมพันธ์กับจำนวนครั้งที่เคยเปลี่ยนงาน กล่าวคือ นักศึกษาที่อยู่ในวัยหนุ่มสาว (26-30 ปี) และมีสถานภาพเป็นโสดจะมีจำนวนครั้งของการเปลี่ยนงานในอดีตมากกว่านักศึกษาที่อยู่ในวัยกลางคน (31-35 ปี) และสมรสแล้ว ทั้งนี้การพิจารณาในแง่การที่ไม่มีข้อผูกพันทางครอบครัว และปัจจัยด้านอายุยังอยู่ในวัยเริ่มต้นทำงานดังกล่าวประกอบกัน

สรุป

ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมด้านสถานภาพส่วนตัวของนักศึกษา ในเมืองไทย สามารถสรุปผลในแต่ละประเด็นได้ดังต่อไปนี้

1. อายุ นักศึกษาส่วนใหญ่จะมีช่วงอายุ 26-30 ปี (42.13%) รองลงมาคือ ช่วงอายุ

21-25 ปี (28.70%) และช่วงอายุ 31-35 ปี (20.37%) ตามลำดับ

2. เพศ นักศึกษาส่วนใหญ่เพศชายจะมากกว่าเพศหญิง มีจำนวน 62.03% และ 37.97% ตามลำดับ

3. สถานภาพสมรส นักศึกษาส่วนใหญ่จะมีสถานภาพการสมรสเป็นโสด (59.72%) ส่วนที่สมรสแล้วมีจำนวน (40.28%)

4. จำนวนบุตรที่อุปการะ นักศึกษาส่วนใหญ่จะไม่มีบุตรที่อุปการะ (80.90%) รองลงมา คือ มีบุตรที่อุปการะ 2 คน (9.25%) และ 1 คน มีจำนวน 8.33% ส่วนที่บุตรที่อุปการะ 3 คนขึ้นไป มีจำนวนเล็กน้อย (2.32%)

5. สภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัว นักศึกษา MBA ส่วนใหญ่สภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัว จะอยู่ในระดับพอใช้ (62.04%) และระดับเหลือเก็บ (28.70%) มีรายได้ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 7,001 บาทขึ้นไป (37.50%) รองลงมาคือ ช่วง 3,001-5,000 บาท (24.07%) และช่วง 5,001-7,000 บาท (13.89%) นอกนั้นไม่ได้ระบุไว้ในแบบสอบถาม (21.29%) เกี่ยวกับรายได้ที่แท้จริง

6. พื้นฐานปริญญาตรี นักศึกษา MBA ส่วนใหญ่ จะมีพื้นฐานมาจากสาขาบัญชี บริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ มีจำนวน 44.90% รองลงมาคือ สาขาวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ มีจำนวน 25.92% นอกนั้นมาจากสาขาอื่น ๆ ซึ่งแตกต่างกันหลายสาขา (23.12%) ส่วนที่มาจากสาขานิติศาสตร์ ครุศาสตร์ มีเพียงจำนวนเล็กน้อย คือ 2.78% เท่ากัน

7. ประเภทงานที่ทำ นักศึกษา MBA ส่วนใหญ่จะทำงานในภาคธุรกิจเอกชน (57.85%) รองลงมาคือ ภาครัฐราชการ (14.80%) ส่วนผู้ที่ทำงานภาครัฐวิสาหกิจ และทำงานอาชีพส่วนตัวมีจำนวนเท่ากันคือ 10.65% นอกนั้นเป็นผู้ที่ยังไม่เคยทำงาน (10.65%)

8. ระดับงานที่รับผิดชอบ นักศึกษา MBA ส่วนใหญ่จะมีความรับผิดชอบในระดับหัวหน้าแผนก (43.98%) รองลงมาคือ ระดับลูกน้อง (33.33%) และระดับผู้บริหารรองคณาจารย์ (10.18%) นอกนั้นไม่ได้ระบุความรับผิดชอบของงานไว้ (12.98%)

9. ทัศนคติที่มีต่องานในปัจจุบัน นักศึกษา MBA ส่วนใหญ่จะมีทัศนคติที่ชอบ (76.85%) งานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ส่วนที่ตอบว่าไม่ชอบมีจำนวน 10.18% นอกนั้นไม่ได้ระบุไว้ (12.97%)

10. การเปลี่ยนงานในอนาคต นักศึกษา MBA ส่วนใหญ่ตอบว่า เปลี่ยน (48.16%) ส่วนที่ตอบว่าไม่เปลี่ยนมีจำนวน 38.88% นอกนั้นไม่ระบุ (12.96%)

11. จำนวนครั้งที่เคยเปลี่ยนงาน นักศึกษา MBA ส่วนใหญ่ จะเป็นผู้ที่ไม่เคยเปลี่ยนงาน (60.65%) มาก่อน รองลงมาคือ ผู้ที่เคยเปลี่ยนงาน 1 ครั้ง (22.22%) นอกจากนั้น เป็นผู้ที่เคยเปลี่ยนงาน 2 ครั้ง และ 3 ครั้งขึ้นไป มีจำนวน 9.72% และ 7.41% ตามลำดับ.

ผลการศึกษาพฤติกรรม และภาวะผู้นำของนักศึกษา

ในบทนี้จะเสนอผลการศึกษาพฤติกรรมและภาวะผู้นำของนักศึกษา MBA ซึ่งข้อมูลที่ได้มานี้ โดยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามของ 4 มหาวิทยาลัย คือ เกษตรศาสตร์ ธรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ และธุรกิจบัณฑิตย์ ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้กรอบแนวความคิดของ William J. Reddin เป็นหลักในการวิเคราะห์ศึกษา

ซึ่งลักษณะของภาวะผู้นำ ตามที่ Reddin ได้แบ่งเป็น 8 แบบ และใน 8 แบบนี้เป็นแบบที่มีประสิทธิผลน้อยอยู่ 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิผลมากอยู่ 4 แบบ คือ

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย มี 4 แบบ คือ

1. แบบผู้หนีงาน (Deserter)
2. แบบนักบุญ (Missionary)
3. แบบผู้เผด็จการ (Autocrat)
4. แบบผู้ประนีประนอม (Compromisor)

แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก มี 4 แบบ คือ

1. แบบผู้ทำงานตามคำสั่งอย่างเดี๋ยว (Bureaucrat)
2. แบบนักพัฒนา (Developer)
3. แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat)
4. แบบนักบริหาร (Executive)

โดยการวิเคราะห์ลักษณะผู้ดำแต่ละแบบของแต่ละสถาบัน จะอาศัยข้อมูลจากตาราง ซึ่งนำ เสนอข้อมูลในรูปแบบของร้อยละ โดยเกณฑ์คะแนนในแต่ละระดับมีดังนี้

ระดับคะแนน 10 - 15 ถือว่า สูง

ระดับคะแนน	10 - 15	ถือว่า	สูง
"	6 - 9	"	ปานกลาง
"	0 - 5	"	ค่อนข้างต่ำ

สำหรับที่มาของคะแนนนั้น จะได้จากการรวบรวมข้อมูลในส่วนของแบบสอบถาม (ดูภาคผนวก) เกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำ ซึ่งการจัดระดับคะแนน ตลอดจนวิธีการต่าง ๆ ได้นำมาอธิบายไว้ในส่วนของภาคผนวกเช่นกัน ส่วนรูปแบบการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จะนำเสนอในรูปแบบของตาราง โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์จากระดับคะแนนต่าง ๆ ในรูปของจำนวนร้อยละ ซึ่งจะทำให้สะดวกในการวิเคราะห์ และมองเห็นภาพลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำของนักศึกษา MBA แต่ละสถาบันว่า ส่วนใหญ่จะมีแนวโน้มไปในรูปแบบใด อันจะทำให้การวิเคราะห์ผลในภาพรวมของลักษณะผู้นำนักศึกษา MBA เมืองไทย มีความถูกต้อง และง่ายต่อการทำความเข้าใจมากขึ้น

ก่อนที่จะอธิบายถึงผลการวิเคราะห์ผู้นำแต่ละแบบนั้น จะได้กล่าวถึงความหมายของลักษณะผู้นำแต่ละแบบดังต่อไปนี้ คือ

1. ผู้หนีงาน (Deserter) Reddin ได้จัดอยู่ในแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำแบบนี้ว่า ขาดความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ตลอดจนสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน มีพฤติกรรมละเลยงานในหน้าที่ ไม่ทำงานหรือทำงานอย่างมุ่งผลน้อยที่สุด และจะพยายามนำตัวเองเข้าไปพัวพันกับเรื่องอื่น ๆ ให้น้อยที่สุด
2. นักบุญ (Missionary) Reddin ได้จัดอยู่ในแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำแบบนี้ว่า เป็นผู้ที่มีจิตใจเมตตาและคำนึงถึงแต่สัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด โดยมีความเชื่อว่า ผลผลิตของงานไม่สำคัญเท่ากับความสนิทสนมอันดีระหว่างกันและกัน
3. ผู้เผด็จการ (Autocrat) Reddin ได้จัดอยู่ในแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำแบบนี้ว่า เป็นผู้ค้ำเนินงานมุ่งภารกิจอย่างเดียว โดยไม่ได้คำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ เลย ไม่มีสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน มีความไว้วางใจบุคคลอื่นน้อยมาก มองผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเครื่องจักร
4. ผู้ประนีประนอม (Compromisor) Reddin ได้จัดอยู่ในแบบของผู้นำที่มีประสิทธิ-

ผลน้อย ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบนี้จะยอมรับการมุ่งงานให้สำเร็จ และการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยจะเป็นผู้เสนอแนะสิ่งต่าง ๆ แต่ไม่เคยทำอะไรจริงจังเลย ต้องการเพียงให้งานคงดำเนินไปเรื่อย ๆ อยู่อย่างนั้นตลอดไป และคิดว่าการวางแผนดำเนินงานจะต้องใช้วิธีการประนีประนอมทั้งสิ้น

5. คนที่ทำงานตามคำสั่งอย่างเดียว (Bureaucrat) Reddin ได้จัดอยู่ในแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก โดยกล่าวว่า ผู้นำลักษณะนี้ถือข้อบังคับของงานในหน้าที่ เป็นคนเข้มงวด คือการทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด มักไม่สนใจด้านสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน แต่ถือว่างานที่กำลังปฏิบัติอยู่ และงานที่ได้ทำลงไปแล้วจะเป็นแนวทางให้ปฏิบัติต่อไป

6. นักพัฒนา (Developer) Reddin ได้จัดอยู่ในแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก โดยกล่าวว่า ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง นักพัฒนาเป็นผู้ที่ทำงานกับผู้อื่นได้ดีและสามารถจูงใจบุคคลอื่นอีกด้วย โดยอาศัยความร่วมมือเป็นส่วนมาก ตลอดจนการมอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ

7. ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat) Reddin ได้จัดอยู่ในแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ได้กล่าวว่า ผู้เผด็จการที่มีศิลปะคือ ผู้ที่มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติงาน และดำเนินงานของตนเองอย่างแน่นอน มีส่วนช่วยและสร้างประสิทธิภาพในการก่อให้เกิดผลงานมีความชำนาญชำนาญในคำสั่งงาน และทุกคนนำไปปฏิบัติโดยไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขุ่นเคืองไม่พอใจ มีลักษณะเป็นผู้เผด็จการ แต่ทำงานอย่างมีศิลปะ

8. นักบริหาร (Executive) Reddin ได้จัดอยู่ในแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบนี้จะรู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด วางมาตรการ และการทำงานไว้สูง แต่ในด้านการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างไปบ้าง เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานโดยคำนึงถึงด้านความสำเร็จของงาน และสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน

ตารางที่ 4-1

ผลการศึกษาลักษณะผู้นำของนิสิต MBA :

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ลักษณะผู้นำ	คะแนนเฉลี่ย (\bar{X})	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ลำดับที่
ผู้ทำงาน	7.24	3.63	6
นักบุญ	9.73	3.39	2
ผู้เผด็จการ	6.68	3.82	8
ผู้ประนีประนอม	8.17	3.80	5
ผู้ทำตามคำสั่งอย่างเดียว	8.21	1.50	4
นักพัฒนา	9.85	3.64	1
ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	9.34	2.13	3
นักบริหาร	6.75	2.38	7

จากตารางข้างต้นจะเห็นว่า นิสิต MBA ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จะมีลักษณะผู้นำแบบนักพัฒนา มีคะแนนเท่ากับ 9.85 (มีคะแนนสูงสุดอันดับ 1) โดยมีค่าความเบี่ยงเบนเท่ากับ 3.64 รองลงมา คือลักษณะผู้นำแบบนักบุญ มีคะแนนเท่ากับ 9.73 และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.39 และลักษณะผู้นำแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ (คะแนน 9.34 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.13)

ส่วนลักษณะผู้นำของนิสิต MBA ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จะมีลักษณะผู้นำที่มีลำดับต่ำสุด คือ ลักษณะผู้นำแบบนักเผด็จการ (คะแนน 6.68 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 3.82) รองลงมาคือ ลักษณะผู้นำแบบนักบริหาร (คะแนน 6.75 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.38)

ดังนั้น นิสิต MBA ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง คือเป็นผู้
นำแบบนักพัฒนา และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ ลักษณะผู้นำแบบนักบุญ จะเห็นว่า นิสิต MBA ของ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ควรจะพัฒนาให้มีลักษณะผู้นำแบบนักบริหาร เพราะเป็นลักษณะผู้นำที่มีประ-
สิทธิผลมาก แต่นิสิตยังขาดลักษณะผู้นำแบบนี้

ตารางที่ 4-2

ผลการศึกษาลักษณะผู้นำของนิสิต MBA :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ลักษณะผู้นำ	คะแนนเฉลี่ย (\bar{X})	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ลำดับที่
ผู้ทำงาน	7.50	5.03	7
นักบุญ	9.85	4.67	2
ผู้เผด็จการ	8.29	2.85	6
ผู้ประนีประนอม	8.61	3.42	3
ผู้ทำตามคำสั่งอย่างเดียว	9.87	4.64	1
นักพัฒนา	8.56	5.72	4
ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	8.36	4.12	5
นักบริหาร	5.10	7.39	8

จากตารางจะเห็นว่า นิสิต MBA ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จะมีลักษณะผู้นำที่เด่น
คือ ลักษณะผู้นำที่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ หรือทำตามคำสั่งอย่างเดียว (คะแนน 9.87 ค่าความเบี่ยงเบน
มาตรฐาน 4.64) ส่วนลักษณะผู้นำรองลงมา คือ ลักษณะผู้นำแบบนักบุญ (คะแนน 9.85 ค่าความ
เบี่ยงเบนมาตรฐาน 4.67) และลักษณะผู้นำแบบผู้ประนีประนอม (คะแนน 8.61 ค่าความเบี่ยงเบน
มาตรฐาน 3.42)

ส่วนลักษณะผู้นำที่มีคะแนนต่ำสุดอยู่ในอันดับสุดท้าย คือ ผู้นำแบบนักบริหาร (คะแนน 5.10
ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 7.39) รองลงมาคือ ลักษณะผู้นำแบบพนักงาน (คะแนน 7.50 ค่าความ
เบี่ยงเบนมาตรฐาน 5.03)

ดังนั้น นักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จะมีลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด คือ ลักษณะผู้นำแบบผู้ทำตามคำสั่งอย่างเดียว ส่วนลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ คือ ลักษณะผู้นำแบบนักบุญ จะเป็นที่น่าสังเกตเห็นว่า ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงที่นักศึกษาระดับปริญญาตรี คือ ผู้นำแบบนักบริหาร แต่จะมีบางส่วนของนักศึกษาเท่านั้น ทั้งนี้เพราะคะแนนจะต่ำก็จริง แต่ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานสูง

ตารางที่ 4-3

ผลการศึกษาลักษณะผู้นำของนิสิต MBA :

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลักษณะผู้นำ	คะแนนเฉลี่ย (\bar{X})	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ลำดับที่
ผู้ทำงาน	7.21	5.40	6
นักบุญ	10.22	3.59	1
ผู้เผด็จการ	7.12	4.62	7
ผู้ประนีประนอม	8.28	2.26	5
ผู้ทำตามคำสั่งอย่างเดียว	8.82	5.18	3
นักพัฒนา	8.71	6.50	4
ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	9.28	3.91	2
นักบริหาร	6.40	8.06	8

จากตารางข้างต้น จะเห็นว่า นิสิต MBA ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะมีลักษณะผู้นำที่เด่น คือ เป็นลักษณะผู้นำแบบนักบุญ (คะแนน 10.22 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.59) รองลงมาคือ ลักษณะผู้นำแบบนักเผด็จการที่มีศิลปะ (คะแนน 9.28 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.91) และลักษณะผู้นำแบบเป็นไปตามกฎเกณฑ์คำสั่ง (คะแนน 8.82 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 5.18)

ส่วนลักษณะผู้นำของนิสิต MBA ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่มีลักษณะผู้นำที่มีลำดับต่ำสุด คือ ลักษณะผู้นำแบบนักบริหาร (คะแนน 6.40 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 8.06) จะเห็นว่า ลักษณะความเป็นผู้นำแบบนักบริหาร จะมีคะแนนกระจายกันมาก นิสิตส่วนหนึ่งมีความเป็นนักบริหารสูง และมีอีกส่วนหนึ่งที่มีความเป็นนักบริหารต่ำ ซึ่งจะเห็นว่า ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าสูงถึง 8.06 ลักษณะผู้นำที่มีคะแนนต่ำรองลงมาคือ ผู้นำแบบเผด็จการ (คะแนน 7.12 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 4.62)

ดังนั้น นิสิต MBA ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงคือ เป็นผู้นำแบบนักเผด็จการที่มีศิลปะ ส่วนลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำคือลักษณะผู้นำแบบนักบุญ จะสังเกตว่า ลักษณะผู้นำที่นิสิต MBA จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยขาดคือความมีลักษณะผู้นำแบบนักบริหาร ทั้งนี้เพราะ ถึงแม้ค่าคะแนนทางด้านความเป็นนักบริหารต่ำ แต่คะแนนนี้มีความเบี่ยงเบนสูงมาก

ตารางที่ 4-4

ผลการศึกษาลักษณะผู้นำของนักศึกษา MBA :
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ลักษณะผู้นำ	คะแนนเฉลี่ย (\bar{X})	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ลำดับที่
ผู้ทำงาน	7.50	4.13	6
นักบุญ	9.73	2.66	1
ผู้เผด็จการ	6.96	5.72	7
ผู้ประนีประนอม	8.37	3.14	5
ผู้ทำตามคำสั่งอย่างเดียว	8.60	3.22	4
นักพัฒนา	9.29	4.98	2
ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	9.19	3.14	3
นักบริหาร	6.37	3.33	8

จากตารางข้างต้น จะเห็นว่าลักษณะผู้นำที่เด่นชัดของนักศึกษา MBA ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต คือ ผู้นำแบบนักบุญ (คะแนน 9.73 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.66) รองลงมา คือ ลักษณะผู้นำแบบนักพัฒนา (คะแนน 9.29 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 4.98) ซึ่งลักษณะผู้นำแบบนักพัฒนาของนักศึกษาแห่งนี้ จะมีการกระจายสูง ซึ่งแสดงว่ามีนักศึกษาส่วนหนึ่งที่มีลักษณะเป็นนักพัฒนาสูง และมีอีกส่วนก็มีลักษณะผู้นำแบบนักพัฒนา ค่อนข้างต่ำผสมกัน รองจากลักษณะผู้นำแบบนักพัฒนา คือ ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการที่มีศิลปะ (คะแนน 9.19 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.14)

ส่วนลักษณะผู้นำที่มีคะแนนต่ำสุด คือ ผู้นำแบบนักบริหาร (คะแนน 6.37 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 3.33) ลักษณะผู้นำที่มีคะแนนต่ำสุดรองลงมาคือ ลักษณะผู้นำแบบผู้เผด็จการ (คะแนน 6.96 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 5.72)

สรุป จะเห็นว่านักศึกษา MBA ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มีลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงคือ เป็นผู้นำแบบนักพัฒนา และมีลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ คือ ลักษณะผู้นำแบบนักบุญ จะสังเกตว่า ลักษณะผู้นำแบบมีประสิทธิผลที่นักศึกษา MBA ที่นี้ขาดคือ ความเป็นผู้นำแบบนักบริหาร

ตารางที่ 4-5

ผลการศึกษาในภาพรวมของลักษณะผู้นำของนิสิต-นักศึกษา MBA ตาม
ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

	ผู้ทำงาน		นักบุญ		ผู้เผด็จการ		ผู้ประนีประนอม					
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.				
มหาวิทยาลัย												
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	7.24	3.63	3	9.73	3.39	3	6.68	3.82	4	8.17	3.80	4
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	7.50	5.03	1	9.85	4.67	2	8.29	2.85	1	8.61	3.42	1
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	7.21	5.40	4	10.22	3.59	1	7.12	4.62	2	8.28	2.26	3
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	7.50	4.13	1	9.73	2.66	3	6.96	5.72	3	8.37	3.14	2
รวม	7.36	4.46		9.90	3.57		7.26	4.25		8.35	3.15	

เมื่อมองภาพรวมของลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยต่าง ๆ จะปรากฏผลดังนี้ ลักษณะผู้นำแบบหนึ่งงาน จะเห็นว่า นักศึกษา MBA ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และนักศึกษา MBA ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มีคะแนนสูงสุด (คะแนน 7.50 เท่ากัน แต่ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 5.03 และ 4.13 ตามลำดับ) รองลงมาคือ นิสิต MBA ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และนิสิต MBA ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตามลำดับ

ลักษณะผู้นำแบบนักบุญ จะเห็นว่า นิสิต MBA ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะมีลักษณะเด่นสุด (มีคะแนน 10.22 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.59) รองลงมา คือ นักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (คะแนน 9.85 ค่าความเบี่ยงเบน 4.67) คะแนนอยู่ในอันดับ 3 คือ นิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และนักศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ จะเห็นว่านักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จะมีลักษณะผู้นำแบบนี้สูงกว่านักศึกษาจากมหาวิทยาลัยอื่น ๆ (มีคะแนน 8.29 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.85) รองลงมาคือ นิสิตจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (คะแนน 7.12 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4.62) คะแนนอยู่ในอันดับ 3 และ 4 ของลักษณะผู้นำแบบเผด็จการคือ นักศึกษาจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต และนิสิต MBA จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ลักษณะผู้นำแบบประนีประนอม จะเห็นว่า นักศึกษา MBA จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะมีลักษณะผู้นำแบบประนีประนอมสูงที่สุด (คะแนน 8.61 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3.42) รองลงมาคือนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (คะแนน 8.37 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3.14) นิสิตจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (คะแนน 8.28 ค่าความเบี่ยงเบน 2.26) และนิสิตจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (คะแนน 8.17 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3.81)

ถ้ามองภาพรวมของนักศึกษา MBA ทั้งหมด จะมีลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ จะมีลักษณะผู้นำแบบนักบุญ เป็นคะแนนสูงสุด (คะแนน 9.90 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3.57) รองลงมาคือ เป็นผู้นำแบบประนีประนอม (คะแนน 8.35 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3.15) ผู้นำแบบหนึ่งงาน (คะแนน 7.36 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4.46) และผู้นำแบบเผด็จการ (คะแนน 7.26 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4.25)

จะสังเกตเห็นว่า จากลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 ลักษณะ คือ ผู้นำแบบหนึ่งงาน ผู้นำแบบนักบุญ ผู้นำแบบเผด็จการ และผู้นำแบบประนีประนอม จะเห็นว่านักศึกษา MBA จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จะมีคะแนนนำสูงสุดอยู่ในอันดับ 1 เป็นจำนวน 3 ลักษณะ คือ ผู้นำแบบหนึ่งงาน ผู้นำแบบเผด็จการ และผู้นำแบบประนีประนอม ส่วนนิสิตจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จะมีคะแนนต่ำสุดเป็นจำนวน 3 ลักษณะ คือ ผู้นำแบบนักบุญ ผู้นำแบบเผด็จการ และผู้นำแบบประนีประนอม

ตารางที่ 4-6

ผลการศึกษาในภาพรวมของลักษณะผู้นำของนิสิต-นักศึกษา MBA ตาม
ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง

มหาวิทยาลัย	ผู้นำแบบตามคำสั่ง อย่างเด็ดขาด		นักพัฒนา		ผู้จัดการแบบมีศิลปะ		นักบริหาร				
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.			
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	8.21	1.50	4	9.85	3.64	1	9.34	2.13	6.75	2.38	1
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	9.87	4.64	1	8.56	5.72	4	8.36	4.12	5.10	7.39	4
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	8.82	5.18	2	8.71	6.50	3	9.28	3.91	6.40	8.06	2
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์	8.60	3.22	3	9.29	4.98	2	9.19	3.14	6.37	3.33	3
รวม	8.87	3.63		9.10	5.21		9.04	3.32	6.15	5.29	

จากตารางข้างต้น จะพิจารณาลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง คือ ลักษณะผู้นำแบบตามคำสั่งอย่างเดียว แบบนักพัฒนา แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ และแบบนักบริหาร เปรียบเทียบระหว่าง 4 มหาวิทยาลัย

ลักษณะผู้นำแบบตามคำสั่งอย่างเดียว จะเห็นว่านักศึกษา MBA จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จะมีลักษณะเด่นกว่ามหาวิทยาลัยอื่น (คะแนน 9.87 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4.64) รองลงมา นิสิตจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (คะแนน 8.82 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 5.18) นักศึกษาจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (คะแนน 8.60 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3.22) และนิสิตจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (คะแนน 8.21 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.50) จะสังเกตเห็นว่า ลักษณะผู้นำที่เป็นไปตามกฎเกณฑ์คำสั่งอย่างเดียว นิสิตจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีค่าความเบี่ยงเบน สูงสุด 5.18 หมายความว่า นิสิตบางคนจะมีลักษณะผู้นำแบบนี้สูง บางคนมีคะแนนต่ำจากคะแนนเฉลี่ยมาก ส่วนนิสิตจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำสุด หมายความว่า ค่าคะแนนของนิสิตส่วนใหญ่จะอยู่ใกล้กับคะแนนเฉลี่ย

ลักษณะผู้นำแบบนักพัฒนา จะเห็นว่า นิสิต MBA จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จะมีคะแนน สูงสุด (คะแนน 9.85 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3.64) รองลงมาคือ นักศึกษาจากมหาวิท-
ลัยธุรกิจบัณฑิต (คะแนน 9.29 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4.98) นิสิตจากจุฬาลงกรณ์มหาวิท-
ยาลัย (คะแนน 8.71 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 6.50) และนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (คะแนน 8.56 และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 5.72) จะเห็นว่า ถ้าพิจารณาค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐาน นิสิต MBA จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะมีค่าสูงสุด หมายความว่า ลักษณะผู้นำแบบนักพัฒนาของนิสิต MBA จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะมีลักษณะสูงต่ำแตกต่างกันมากกว่านักศึกษาตาม มหาวิทยาลัยอื่น ๆ

ลักษณะผู้นำแบบนักเผด็จการที่มีศิลปะ จะเห็นว่า นิสิต MBA จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จะมีคะแนนสูงสุด (คะแนน 9.34 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.13) รองลงมาคือนิสิต MBA จาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (คะแนน 9.28 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3.91) นักศึกษา MBA จาก มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (คะแนน 9.19 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3.14) และนักศึกษาจาก มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (คะแนน 8.36 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4.12)

ส่วนลักษณะผู้นำแบบนักบริหาร จะเห็นว่านิสิตจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีคะแนนสูงสุด (คะแนน 6.75 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.38) คะแนนอันดับ 2 คือ นิสิต MBA จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (คะแนน 6.40 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 8.06) รองลงมาคือ นักศึกษา MBA จากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (คะแนน 6.37 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3.33) และนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (คะแนน 5.10 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 7.39) จะเห็นว่านักศึกษาจาก 4 มหาวิทยาลัย มีลักษณะเป็นผู้นำแบบนักบริหารต่ำ ซึ่งควรจะพัฒนาความเป็นผู้นำในลักษณะนี้ ส่วนนิสิตจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แม้จะมีคะแนนเป็นอันดับ 2 แต่ถ้าดูค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานจะเห็นว่า มีบางส่วนของนิสิตจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นผู้นำแบบนักบริหารอยู่แล้ว มีบางส่วนเท่านั้นที่ยังไม่เป็น ต้องพัฒนาลักษณะผู้นำแบบนี้ ทั้งนี้เพราะค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงมากถึง 8.06

โดยส่วนรวมจะเห็นว่า นักศึกษา MBA จากทุกมหาวิทยาลัยจะมีลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีลักษณะผู้นำแบบนักพัฒนา (คะแนน 9.10 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 5.21) รองลงมาคือ นักเผด็จการที่มีศิลปะ (คะแนน 9.04 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3.32) และผู้นำแบบตามคำสั่งอย่างเดียว (คะแนน 8.87 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3.63) ส่วนลักษณะผู้นำแบบนักบริหาร โดยส่วนรวม นักศึกษา MBA จะขาดลักษณะนี้ (คะแนน 6.15 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 5.29)

สรุปแล้ว จะเห็นว่าลักษณะเด่นของลักษณะผู้นำของนักศึกษา MBA จะมีลักษณะผู้นำแบบนักพัฒนา ซึ่งเป็นลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง และมีลักษณะผู้นำแบบนักบุญ ซึ่งแสดงให้เห็นลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ดังนั้น นักศึกษา MBA จะมีลักษณะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับคนเป็นหลัก ถ้าสัมพันธ์ในแง่มุ่งพัฒนาคน กระตุ้นให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชา โดยมอบหมายงานใหม่ ๆ กระตุ้นให้เขารับผิดชอบ และมีความคิดสร้างสรรค์ ก็จะมีลักษณะผู้นำแบบนักพัฒนา แต่ถ้าสัมพันธ์กับผู้อื่นได้บังคับบัญชาแบบลักษณะหัวหน้างานที่ใจบุญ ปล่อยให้คนอื่นมากกว่างาน ถือความสัมพันธ์อันดีต่อกันในระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญมากกว่าผลผลิตของงาน ไม่ได้แย่งหรือคัดค้านการกระทำของผู้อื่นได้บังคับบัญชา การบริหารแบบนี้ทำให้ผลผลิตต่ำ จะมีลักษณะเป็นผู้นำแบบนักบุญ

ตารางที่ 4-7

สรุปลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

ลักษณะผู้นำ มหาวิทยาลัย	แบบมีประสิทธิผลต่ำ				แบบมีประสิทธิผลสูง			
	ผู้ทำงาน	นักบุญ	ผู้เผด็จการ	ผู้ประนี ประนอม	ผู้ทำตาม คำสั่ง	นักพัฒนา	ผู้เผด็จการ แบบมีศิลปะ	นักบริหาร
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์		9.73 (3.39)					9.85 (3.64)	
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์		9.85 (4.67)			9.87 (4.64)			
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย		10.22 (3.59)					9.28 (3.91)	
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต		9.73 (2.66)					9.29 (4.98)	
รวม		9.90 (3.57)					9.10 (5.21)	

หมายเหตุ ตัวเลขบนคือคะแนนเฉลี่ย ตัวเลขในวงเล็บคือค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุป โดยที่รูปในลักษณะผู้นำของแต่ละมหาวิทยาลัยและภาพรวม ได้ดังนี้

นิสิต MBA มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จะมีลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง คือ ผู้นำแบบนักพัฒนา ส่วนลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คือ ผู้นำแบบนักบุญ

นักศึกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จะมีลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง คือ ผู้นำแบบผู้ทำตามคำสั่งกฎเกณฑ์ ส่วนลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ คือ ลักษณะผู้นำแบบนักบุญ

นิสิต MBA จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะมีลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ คือ ผู้นำแบบนักบุญ และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง คือ ผู้นำแบบนักเผด็จการที่มีศิลปะ

นักศึกษาจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต จะมีลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ คือ ผู้นำแบบนักบุญ และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง คือ ลักษณะผู้นำแบบนักพัฒนา

โดยภาพรวมแล้ว นักศึกษา MBA จากทุกมหาวิทยาลัย จะมีลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ คือ ผู้นำแบบนักบุญ และลักษณะผู้นำแบบมีประสิทธิผลสูง คือ ผู้นำแบบนักพัฒนา.

DPU

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

จุดมุ่งหมายของการวิจัยนี้คือ การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของนักศึกษา MBA ในเมืองไทย ว่า จัดอยู่ในประเภทใด ตามลักษณะแนวความคิดของ Reddin ซึ่งได้ใช้เป็นกรอบแนวความคิดในการศึกษา

ผลการศึกษาปรากฏผลดังนี้ คือ

ด้านสถานภาพส่วนตัวของนักศึกษา MBA เมืองไทย

1. เกษตรศาสตร์

- 1.1 อายุนักศึกษาส่วนใหญ่ จะอยู่ในช่วง 26-30 ปี จำนวนร้อยละ 48.78 รองลงมาคือ อายุช่วง 21-25 ปี จำนวนร้อยละ 34.15
- 1.2 เพศหญิงจะมากกว่าเพศชาย คือมีจำนวนร้อยละ 60.98 ส่วนเพศชายมีจำนวนร้อยละ 39.02
- 1.3 สถานภาพสมรส มีเป็นโสดจำนวนร้อยละ 73.17 ส่วนที่สมรส มีจำนวนร้อยละ 26.83
- 1.4 จำนวนบุตรที่อุปการะ ส่วนใหญ่ไม่มี เป็นจำนวนร้อยละ 82.92
- 1.5 สภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัว อยู่ในระดับพอใช้ มีจำนวนร้อยละ 59.06 รองลงมาคือ ระดับเหลือเก็บจำนวนร้อยละ 36.59
- 1.6 รายได้ ส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วง 3,001-5,000 บาท มีจำนวนร้อยละ 48.78
- 1.7 พื้นฐานการศึกษาระดับปริญญาตรี มาจากสาขาบัญชี เศรษฐศาสตร์ บริหาร-ธุรกิจ คิดเป็นจำนวนร้อยละ 31.71, 26.83 และ 7.07 ตามลำดับ
- 1.8 ประเภทงานที่ทำ มีทั้งภาคราชการ จำนวนร้อยละ 39.02 และภาคธุรกิจเอกชน จำนวนร้อยละ 39.02 ส่วนรัฐวิสาหกิจมีร้อยละ 2.44

1.9 ระดับงานที่รับผิดชอบ ระดับลูกน้องมีจำนวนร้อยละ 60.96 รองลงมาคือ ระดับหัวหน้าแผนก มีจำนวนร้อยละ 19.52

1.10 ทักษะที่มีต่องานในปัจจุบัน ตอบว่า ชอบ มีจำนวนร้อยละ 63.41 ส่วนที่ไม่ชอบ มีจำนวนร้อยละ 17.07

1.11 การเปลี่ยนงานในอนาคตตอบว่า จะไม่เปลี่ยนงาน มีจำนวนร้อยละ 46.34 ส่วนที่ตอบว่าจะเปลี่ยนงาน มีจำนวนร้อยละ 34.14

1.12 จำนวนครั้งที่เคยเปลี่ยนงาน ส่วนใหญ่ตอบว่าไม่เคยเปลี่ยนงานมีจำนวนร้อยละ 70.73 ส่วนที่เคยเปลี่ยนงาน 1 ครั้ง มีจำนวนร้อยละ 21.95

2. ธรรมชาติศาสตร์

2.1 ช่วงอายุนักศึกษา ช่วงอายุ 26-30 ปีจำนวนร้อยละ 38.18 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 31-35 ปี และ 21-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.91 และ 21.82 ตามลำดับ

2.2 เพศชายจะมากกว่าเพศหญิง คือ เพศชายมีจำนวนร้อยละ 63.64 ส่วนเพศหญิงมีจำนวนร้อยละ 36.36

2.3 สถานภาพสมรส เป็นโสดมีจำนวนร้อยละ 76.36 รองลงมาคือ สมรส มีจำนวนร้อยละ 23.64

2.4 จำนวนบุตรที่อุปการะ ส่วนใหญ่จะไม่มี คิดเป็นจำนวนร้อยละ 80.00 รองลงมาคือ มีอุปการะ 2 คน จำนวนร้อยละ 12.73

2.5 สภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัว ส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับพอใช้ มีจำนวนร้อยละ 83.68 รองลงมาคือ เหลือเก็บ จำนวนร้อยละ 10.92

2.6 รายได้ ส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วง 7,001 บาทขึ้นไป มีจำนวนร้อยละ 67.27 รองลงมาคือ ช่วง 5,001-7,000 บาท มีจำนวนร้อยละ 16.37

2.7 พื้นฐานการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และ บัญชี มีจำนวนร้อยละ 30.91, 25.45 และ 12.73 ตามลำดับ ส่วนสาขาอื่น ๆ ซึ่งมาจากหลายสาขาแตกต่างกันไป

2.8 ประเภทงานที่ทำ ส่วนใหญ่ทำในภาคธุรกิจเอกชนคิดเป็นจำนวนร้อยละ 81.82

รองลงมาคือ รัฐวิสาหกิจ มีจำนวนร้อยละ 12.73

2.9 ระดับงานที่รับผิดชอบ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับหัวหน้าแผนก มีจำนวนร้อยละ 80.00 รองลงมาคือ ระดับผู้บริหารรองการ มีจำนวนร้อยละ 10.91

2.10 ทักษะคหิตที่มีต่องานในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ตอบว่าชอบมีจำนวนร้อยละ 92.73 รองลงมาคือ ตอบว่าไม่ชอบ มีจำนวนร้อยละ 7.27

2.11 การเปลี่ยนงานในอนาคต ส่วนใหญ่ตอบว่า เปลี่ยน มีจำนวนร้อยละ 65.45 ส่วนที่ตอบว่าไม่เปลี่ยน มีจำนวนร้อยละ 34.55

2.12 จำนวนครั้งที่เคยเปลี่ยนงาน ส่วนใหญ่จะไม่เคยเปลี่ยนงาน มีจำนวนร้อยละ 52.73 และเคยเปลี่ยนงาน 1 ครั้ง มีจำนวนร้อยละ 25.45

3. จุฬาลงกรณ์

3.1 อายุ ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 26-30 ปี มีจำนวนร้อยละ 45.58 รองลงมาคือช่วงอายุ 21-25 ปี และ 31-35 ปี มีจำนวนร้อยละ 27.95 และ 17.65 ตามลำดับ

3.2 เพศชาย จะมากกว่าเพศหญิงมีจำนวนร้อยละ 75.00 และ 25.00 ตามลำดับ

3.3 สถานภาพสมรส สมรสแล้วมีจำนวนร้อยละ 75.00 รองลงมาคือ เป็นโสด มีจำนวนร้อยละ 25.00

3.4 จำนวนบุตรที่อุปการะ ส่วนใหญ่จะไม่มี มีจำนวนร้อยละ 79.41 รองลงมาคืออุปการะ 1 คน และ 2 คน มีจำนวนร้อยละ 8.82 และ 7.36 ตามลำดับ

3.5 สภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัว ส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับพอใช้ มีจำนวนร้อยละ 66.18 รองลงมาคือ เหลือเก็บมีจำนวนร้อยละ 26.47

3.6 รายได้ ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 7,001 บาทขึ้นไป มีจำนวนร้อยละ 36.76 (ส่วนที่ไม่ได้ระบุมีจำนวนร้อยละ 38.24)

3.7 พื้นฐานปริญญาตรี มาจากสาขาบริหารธุรกิจ วิทยาศาสตร์ และวิศวกรรมศาสตร์ มีจำนวนร้อยละ 36.76, 36.76 และ 20.59 ตามลำดับ

3.8 ประเภทงานที่ทำ ส่วนใหญ่ทำงานในภาคธุรกิจเอกชนมีจำนวนร้อยละ 61.76 รองลงมาคือ อาชีพส่วนตัว ร้อยละ 11.76 (ไม่ได้ทำงาน มีร้อยละ 13.25)

3.9 ระดับงานที่รับผิดชอบ ส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับหัวหน้าแผนก มีจำนวนร้อยละ 41.18 รองลงมาคือ ระดับลูกน้อง มีจำนวนร้อยละ 25.00

3.10 ทักษะคดีที่มีต่องานในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ตอบว่าชอบ มีจำนวนร้อยละ 72.06 รองลงมาคือ ไม่ชอบ มีจำนวนร้อยละ 7.35 (ไม่ระบุ มีจำนวนร้อยละ 20.59)

3.11 การเปลี่ยนงานในอนาคต ส่วนใหญ่จะตอบว่า เปลี่ยนงาน มีจำนวนร้อยละ 45.59 ส่วนที่ไม่เปลี่ยนมีจำนวนร้อยละ 33.82

3.12 จำนวนครั้งที่เคยเปลี่ยนงาน ส่วนใหญ่ตอบว่าไม่เคยเปลี่ยนงาน มีจำนวนร้อยละ 57.35 รองลงมาคือ เคยเปลี่ยนงาน 1 ครั้ง และ 2 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 20.59 และ 16.18 ตามลำดับ

4. ธุรกิจบัณฑิตย์

4.1 อายุ ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 26-30 ปี มีจำนวนร้อยละ 36.54 รองลงมาคือช่วงอายุ 21-25 ปี มีจำนวนร้อยละ 32.69

4.2 เพศชายจะมากกว่าเพศหญิง คือมีจำนวนร้อยละ 61.54 และ 38.46 ตามลำดับ

4.3 สถานภาพสมรส เป็นโสด มีจำนวนร้อยละ 76.92 รองลงมาคือ สมรสแล้วมีจำนวนร้อยละ 23.08

4.4 จำนวนบุตรที่อุปการะ ส่วนใหญ่ไม่มี มีจำนวนร้อยละ 78.85 รองลงมาคืออุปการะ 2 คน และ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.32 และ 7.68 ตามลำดับ

4.5 สภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัว ส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับเหลือเก็บ มีจำนวนร้อยละ 44.23 รองลงมาคือ ระดับพอใช้มีจำนวนร้อยละ 38.46

4.6 รายได้ ส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วง 3,001 - 5,000 บาท มีจำนวนร้อยละ 34.62 รองลงมาคือ ช่วง 7,001 บาทขึ้นไป มีจำนวนร้อยละ 28.85

4.7 พื้นฐานการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาบริหารธุรกิจ มีจำนวนร้อยละ 38.46 รองลงมาคือ สาขานิติศาสตร์ ครุศาสตร์ มีจำนวนเท่ากัน ร้อยละ 11.54

4.8 ประเภทงานที่ทำ ส่วนใหญ่ทำงานในภาคธุรกิจเอกชน มีจำนวนร้อยละ 42.31 รองลงมาคือ ภาคราชการและรัฐวิสาหกิจ มีจำนวนร้อยละ 21.15 และ 17.31 ตามลำดับ

- 4.9. ระดับงานที่รับผิดชอบ ส่วนใหญ่จะทำงานในระดับลูกน้อง มีจำนวนร้อยละ 60.00 รองลงมาคือ ระดับหัวหน้าแผนก มีจำนวนร้อยละ 28.85
- 4.10 ทักษะคดีที่มีต่องานในปัจจุบัน ส่วนใหญ่จะตอบว่าชอบ มีจำนวนร้อยละ 76.92 ส่วนที่ไม่ชอบมีจำนวนร้อยละ 11.54
- 4.11 การเปลี่ยนงานในอนาคต จะตอบว่าเปลี่ยน และไม่เปลี่ยน มีจำนวนเท่ากันคือ ร้อยละ 44.23
- 4.12 จำนวนครั้งที่เคยเปลี่ยนงาน ส่วนใหญ่จะไม่เคยเปลี่ยนงาน มีจำนวนร้อยละ 65.35 รองลงมาคือ เคยเปลี่ยนงาน 1 ครั้ง
5. เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ในภาพรวมด้านสถานภาพส่วนตัวของนักศึกษา MBA เมืองไทย สรุปได้ว่า
- 5.1 อายุ ส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วง 26-30 ปีมีจำนวนร้อยละ 42.13 รองลงมาคือ ช่วง 21-25 ปี มีจำนวนร้อยละ 28.70
- 5.2 เพศ เพศชายจะมากกว่าเพศหญิง มีจำนวนร้อยละ 62.03 และ 37.97 ตามลำดับ
- 5.3 สถานภาพสมรส ส่วนใหญ่เป็นโสด มีจำนวนร้อยละ 59.72 รองลงมาคือสมรสแล้ว มีจำนวนร้อยละ 40.28
- 5.4 จำนวนบุตรที่อุปการะ ส่วนใหญ่จะไม่มียุทธที่อุปการะ มีจำนวนร้อยละ 80.90 ส่วนที่มีบุตรอุปการะ 1 คน และ 2 คน มีเพียงจำนวนเล็กน้อย
- 5.5 สภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัว ส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับพอใช้มีจำนวนร้อยละ 62.04 รองลงมาคือ เหลือเก็บมีจำนวนร้อยละ 28.70
- 5.6 รายได้ ส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วง 7,001 บาทขึ้นไป มีจำนวนร้อยละ 37.50 รองลงมาคือ ช่วง 3,001 - 5,000 บาท มีจำนวนร้อยละ 24.07
- 5.7 พื้นฐานปริญญาตรี ส่วนใหญ่จะมาจากสาขาบัญชี บริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ มีจำนวนรวมร้อยละ 44.90 ส่วนสาขาวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ มีจำนวนร้อยละ 25.92
- 5.8 ประเภทงานที่ทำ ส่วนใหญ่ทำงานในภาคธุรกิจเอกชนมีจำนวนร้อยละ 57.85

รองลงมา คือ ภาคราชการ มีจำนวนร้อยละ 14.80 ส่วนที่ทำงานภาครัฐวิสาหกิจ และอาชีพส่วนตัว มีจำนวนเท่ากัน มีจำนวนร้อยละ 10.65

5.9 ระดับงานที่รับผิดชอบ ส่วนใหญ่จะมีความรับผิดชอบในระดับหัวหน้าแผนก มีจำนวนร้อยละ 43.98 รองลงมาคือ ระดับลูกน้อง มีจำนวนร้อยละ 33.33

5.10 ทักษะคหิตที่มีทำงานในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ตอบว่าชอบ มีจำนวนร้อยละ 76.85 ส่วนที่ตอบว่าไม่ชอบ มีจำนวนร้อยละ 10.18

5.11 การเปลี่ยนงานในอนาคต ส่วนใหญ่จะตอบว่า เปลี่ยนมีจำนวนร้อยละ 48.16 ส่วนที่ตอบว่าไม่เปลี่ยน มีจำนวนร้อยละ 38.88

5.12 จำนวนครั้งที่เคยเปลี่ยนงาน ส่วนใหญ่จะไม่เคยเปลี่ยนงาน มีจำนวนร้อยละ 60.65 รองลงมาคือ เคยเปลี่ยนงาน 1 ครั้ง มีจำนวนร้อยละ 22.22

ส่วนผลการวิเคราะห์ลักษณะแบบของผู้นำของนักศึกษาแต่ละสถาบัน จากการศึกษาวิจัยปรากฏผลดังนี้ คือ

1. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ลักษณะผู้นำของนักศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หลักสูตร MBA จะมีลักษณะผู้นำแบบนักบุญ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าเป็นหัวหน้างานที่มีประสิทธิผลน้อย ส่วนลักษณะของผู้นำที่แสดงว่าเป็นหัวหน้างานที่มีประสิทธิผลมากนั้น นักศึกษาที่นี้จะมีลักษณะผู้นำแบบนักพัฒนา จากการศึกษาที่มีลักษณะผู้นำแบบนักบุญและนักพัฒนา จะเห็นว่า นักศึกษา MBA ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จะเน้นความสำคัญของคนมากกว่างานในการบริหารงาน

2. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ลักษณะผู้นำของนักศึกษา MBA ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จะมีลักษณะผู้นำแบบนักบุญ ซึ่งแสดงให้เห็นลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย และมีลักษณะผู้นำแบบทำตามกฎเกณฑ์คำสั่งอย่างเดียว ซึ่งชี้ให้เห็นลักษณะผู้นำที่เน้นด้านงาน และคนต่ำ ดังนั้น ลักษณะผู้นำอย่างหนึ่งที่มีประสิทธิภาพมากแก่นักศึกษา MBA ของที่นี้ จะมีลักษณะผู้นำแบบนักบริหารค่อนข้างต่ำ

3. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลักษณะผู้นำของนิสิต MBA จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะมีลักษณะเป็นนักบุญ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า จะแสดงถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย และมีลักษณะผู้นำแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ ซึ่งเป็นลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง

4. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ลักษณะผู้นำของนักศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต จะมีลักษณะผู้นำแบบนักบุญ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า เป็นหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพต่ำ ส่วนลักษณะผู้นำที่แสดงว่า มีประสิทธิภาพสูงจะเห็นว่า นักศึกษาที่นี้จะมีลักษณะนักพัฒนา คือ มุ่งที่คนเป็นหลัก ไม่เน้นที่ผลงาน

ดังนั้น ภาพรวมของนักศึกษา MBA ในประเทศไทยจะมีลักษณะเป็นนักบุญค่อนข้างสูง และเมื่อเปรียบเทียบระหว่าง 4 มหาวิทยาลัยนั้น นักศึกษา MBA จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นนักบุญ นอกจากนี้ ถ้าพิจารณาลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง จะเห็นว่านักศึกษา MBA ส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นนักพัฒนาและแบบเผด็จการที่มีศิลปะค่อนข้างสูง เป็นสัดส่วนที่สูงกว่าการเป็นผู้นำแบบนักบริหาร หรือผู้ที่ เป็นผู้นำแบบตามกฎเกณฑ์คำสั่งอย่างเดียว แต่สิ่งสำคัญจะเห็นว่าความ เป็นนักบริหารค่อนข้างต่ำของนักศึกษา MBA ในประเทศไทย มีสัดส่วนที่สูง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิเคราะห์ทั้งหมดที่กล่าวมา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ผู้สนใจศึกษาด้านพฤติกรรมและภาวะผู้นำควรที่จะมีการศึกษาวิจัย ขยายขอบเขตไปทั้งภาคราชการ โดยพิจารณาแต่ละส่วนราชการ และภาคธุรกิจเอกชน เพื่อที่จะได้ปรับปรุงบทบาทของผู้นำ ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในอนาคต และควรพิจารณาความสัมพันธ์ของพื้นฐานครอบครัว และการศึกษา มีอิทธิพลเพียงใดกับลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ



บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- กมล ชูทรัพย์. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แพรวพินทยา, 2516.
- ฉลอง กัลยานมิตร (ผู้แปล). ศิลปะของการเป็นหัวหน้าคน. กรุงเทพมหานคร : สัตยการพิมพ์ (ม.ป.ป.)
- ชู กาดูจนประการ. ประมุขศิลป์ : การเป็นหัวหน้างาน. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (เอกสาร อักษรสำเนา)
- ชุมพล หนิมพานิช. องค์การและการจัดการ. เอกสารการสอน สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2524.
- หัตตนา แคมมณี และคณะ. กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ เล่ม 1. กรุงเทพมหานคร : บุรพาศิลป์-การพิมพ์, 2522.
- บุญทัน คอกไธสง. ทฤษฎี : การบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเคียน, 2523.
- หุสสดี สัตย์มานะ. การบริหารรัฐกิจ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, บางเขน, 2523.
- เลิศ ไชยณรงค์. พฤติกรรมผู้นำองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงาน ประปาเขต การประปาสวนภูมิภาค. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525.
- วิชชัย จานงศ์. แนวความคิดเรื่องพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : รวมสาสน์, 2520.
- วีรนาถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงษ์. การจัดองค์การและการบริหาร. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2519.

สมัยศ นาวิการ และสุสติ รุมาคม. การบริหารธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล
จำกัด, 2522.

สุวิทย์ ยี่งวรพันธ์. "ประมุขศิลป์ และสัมพันธ์ภาพในการปฏิบัติงาน," 2509.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด ,2523.

อรุณ รัตธรรม. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : โอเคียนสโตร์, 2526.

_____. การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช,
2523.

_____. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : การบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนา-
พานิช, 2525.

_____. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.

_____. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,
จำกัด, 2522.

อุทัย หิรัญโต. ประมุขศิลป์ : ศิลปะของการเป็นผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเคียน,
2524.

วารสารและเอกสารอื่น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ หน่วยที่ 1-8,
9-15. กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายการพิมพ์ มสธ., 2526.

_____. เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 1-7,
8-12. กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายการพิมพ์ มสธ., 2527.

ภาษาอังกฤษBooks

- Allport, Gordon W. "Personality : A Psychological Interpretation." In Theories of Personality, p. 263. Edited by Hall, Calvin S. and Lindzey, Gardner. New York : John Wiley and Sons, Inc., 1967.
- Anastais, Anne. Personality Development. New York : McGraw-Hill Comp., 1968.
- Berg, Barbara J. The Social Fabric. Boston : Little Brown and Comp., 1981.
- Blake, Robert R., and Mouton, Jane S. "Managerial Grid." In Behavioral Science and The Manager's Role, pp. 167-172. Edited by Edes, W.G., and Others. Washington D.C.: NTL Institute for Applied Behavioral Science, 1969.
- Blake, Robert R., and Mouton, Janes S. The Managerial Grid. Houston : Gulf Publishing Comp., 1964.
- Brech, E.F.L. and Others. The Principles and Practice of Management. London : Longmans, 1965.
- Broom, Leonard, and Selznick, Philip. Sociology. New York : Harper and Row Publishings Inc., 1968.
- Buchele, Robert B. The Management of Business and Public Organization. New York : McGraw-Hill Book Co., 1977.
- Cattle, Raymond B. Personality and Social Psychology. San Diago : Robert L. Knapp., 1964.
- _____ . The Scientific Analysis of Personality. Chicago : Aaldire, 1965.
- Cooper, Alfred M. How to Supervise People. New York : McGraw-Hill Comp., 1985.

- Cartwright, D. and Zander, A. Group Dynamics Research and Theory.
London, Tavistock Publications Ltd., 1960.
- Davis, Keith. Human Behavior at Work. New York : McGraw-Hill Comp.,
1972.
- Davis, Ralph C. Fundamentals to Top Management. New York : Harper &
Brothers Co., 1951.
- Donnelly, James H., and Others. Fundamental of Management. Texas :
Business Publications Inc., 1971.
- Edwards, David C. General Psychology. London : The McMilland Comp.,
1968.
- Eysenck, H.J., and Eysenck, S.B.G. Personality and Measurement. London :
Routledge & Kegan Paul, 1970.
- Fiedler, Fred. E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York :
McGraw-Hill, 1967.
- Fiedler, Fred. E., and Chemers, M M. Leadership and Effective Management.
Glenview, Illinois : Scott Foresman & Company, 1974.
- Fiedler, Fred. E. "The Contingency Model," In Basic Studies in Social
Psychology, pp. 538-551. Edited by Proshansky, Harold and
Seidenburg, Bernard. New York : Holt, Rinehard and Winston Comp.,
1965.
- Fleishman, Harris and Burtl. Leadership and Supervision in Industry.
Ohio : Ohio State University Press, 1955.
- Flores, Tomas W. Fundamental in Test and Measurement. Boston: Hugton
Miffitin Comp., 1957.
- Garnon, Martin J. Organizational Behavior : A Managerial and Organiza-
tion Perspective. Boston : Little Brown and Comp., 1979.

- Gilmer, Beverly Von Haller. Industrial Psychology. New York : McGraw-Hill Comp., 1966.
- _____. Psychology. New York : Harper & Row Publishers, 1970.
- Good, Carter V. Dictionary of Education. New York : McGraw-Hill Comp., 1973.
- Guilford, John S. Personality. New York : McGraw-Hill Comp., 1959.
- Guildford, John S., and Gray, David E. Motivation and Modern Management. California : Addison Wesley Publishing Comp., 1970.
- Hall, Calvin S., and Lindzey, Gardner. Theories of Personality. New York : John Wiley and Sons, Inc., 1967.
- Harrell, Thomas W. Industrial Psychology. Calcutta : Oxford & IBM, 1964.
- Haskell, Patricia C. Leadership in the Office. New York : The American Management Association Inc., 1963.
- Herbzig, Federick, Mausner, Gernard, and Synderman, B.B. The Motivation to Work. New York : John Wiley and Sons, 1959.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. Management of Organizational Behavior. New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1979.
- Hicks, Herbert G. Management of Organization. New York : McGraw-Hill Comp., 1967.
- Hilgard, Ernest R., and Atkinson, Richard G. Introduction to Psychology. New York : Harcourt, Brace and World, Inc., 1967.
- Huse, Edgar F., and Bawditch, James L. Behavior in Organizations : A System Approach to Managing. California : Addison-Wesley Publishing Comp., 1977.

- Jennings, Eugene E. "The Anatomy of Leadership." In Management : A Book of Readings, p. 454. Edited by Kohtz, Harol. New York : McGraw-Hill Comp., 1968.
- Jung, Carl. Jung's Psychology and It's Social Meaning. New York : Grover Press, 1955.
- Kagan, Joremo and Havemann, Ernest. Psychology. New York : Harcourt, Brace & World, 1968.
- Kahn and Katz. "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morales." In Group Dynamics : Research and Theory, pp. 78-83. Edited by Cartwright and Zander. New York : Row Perterson, 1960.
- Kahn, Jack H., and Carstairs, G.M. Human Growth and Development of Personality. New York : Pergamon Press, 1965.
- Klatt, Lanrence A., Murdick, Robert G., and Schuster, Fred E. Human Resource Management : A Behavioral System Approach. Illinois : Homewood, 1978.
- Koontz, Harold and Donnel, Cyril O. Management : A System and Contingency Analysis of Managerial Functions. New York : McGraw-Hill Comp., 1976.
- Koontz, Harold and Donnel, Cyril O. Principle of Management. New York : McGraw-Hill Comp., 1959.
- Koontz, Harold, Donnel, Cyril O., and Weihrich, Heing. Management. Tokyo : McGraw-Hill Gogakusha, 1980.
- Levin, Kurt. "Personality Development." in Child Development, p. 311. Edited by Dinkmeyer, Don C. New Jersey : Prentice-Hall Book Comp., 1965.

- Likert, Rensis. The Human Organization. New York : McGraw-Hill Comp., 1967.
- _____. The New Pattern of Management. New York : McGraw-Hill Comp., 1961.
- Luthans, Fred. Organizational Behavior. Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha, 1977.
- Maslow, Abraham H. Motivative and Personality. New York : Hoyer Bown, 1954.
- McCormic, Ernest J., and Tiffin, J. Industrial Psychology. Engle Cliffs : Prentice-Hall, 1974.
- McGraegor, Douglas. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill Comp., 1960.
- Milten, Chales R. Human Behavior in Organization. New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1981.
- Munn, Normal L. Psychology. Boston : Houghton Miffitin Comp., 1966.
- Nell, Victor H. Introduction to Educational Management. Boston : Houghton Miffitin Comp., 1957.
- Ovard, Glen F. Administration of Changing Secondary School. New York : The McMillan Comp., 1966.
- Pfiffner, John M. and Serwood, Frank P. Administrative Organization. New York : Prentice-Hall Inc., 1965.
- Pfiffner, John M., and Presthus, Robert V. Public Administration. New York : The Ronald Press Comp., 1960.
- Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York : McGraw-Hill Comp., 1970.

- Roucek, Joseph S., and Warren, Roland L. Sociology : An Introduction. New Jersey : Littlefield, Adams & Co., 1971.
- Sayless, Leonard R., and Strauss, George. Human Behavior in Organizations. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1966.
- Secord, Paul F., and Backman, Carl W. Social Psychology. New York : McGraw-Hill Comp., 1964.
- Smit, H.L., and Krueger, L.M. "A Brief Summary of Leterature on Leadership." In Bullentin of School of Education, p. 35. Bloomington: Indiana University, 1933.
- Stebbins, Kathleen B. Personnel Administration in Libraries. New York : Scarecrow, 1966.
- Stogdill, R.M. Leadership, Membership; and Organization. Psychological Bulletin. January, 1950.
- _____. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York : The Free Press, 1974.
- Terry, George R. Principles of Management. Illinois : Richard Irwin Inc., 1972.
- Therese, Altschul A. Psychology for Nurse. Baltimore : Williams and Wilking Comp., 1969.
- Urwick, Luther I. Leadership in 20th Century. London : Sir Pitman & Son Ltd., 1962.
- Vroom, Victor H. Work and Motivation. New York : John Wiley and Sons, 1964.
- Vroom, Victor H., and Yetton, Philip. Leadership and Decision Making. Pittsburgh : University of Pittsburgh Press, 1973.

- Wall, Robert G., and Hawkins, Hugu. "Requisites of Effective Leadership."
In Management: A Book of Readings, p. 369. Edited by Kuntz and
O'Donnel. San Francisco : McGraw-Hill Comp., 1967.
- White, Ralph and Lippitt, Ronald. Leader Behavior and Member Reactions
in Three "Social Climates" in Group Dynamics. Evanston : Row
Peterson, 1953.
- Wolmen, Benjamin B. Dictionary of Behavioral Science. London : The
McMilland Comp., 1968.

Draft

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับนักศึกษา MBA

คำชี้แจง : กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ถูกต้อง หรือเติมข้อความให้สมบูรณ์

1. ชื่อ อายุ ปี
2. เพศ (1) ชาย (2) หญิง
3. สถานภาพสมรส
 - (1) สมรส (2) โสด (3) หย่าร้าง
 - (4) หม้าย (5) แยกกันอยู่ (ยังมีได้หย่าร้างตามกฎหมาย)
4. จำนวนบุตรที่อยู่ในอุปการะ (หากมี) โปรตระบุ คน
5. สภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัว
 - (1) ไม่พอใช้ (2) พอใช้ (พอดี) (3) มีเหลือเก็บ
 รายได้ของตัวเอง บาท รายได้ของสามี, ภรรยาของท่าน บาท
6. พื้นการศึกษาระดับปริญญาตรี โปรตระบุสาขา
7. ประเภทงานที่ทำ
 - (1) ราชการ (2) รัฐวิสาหกิจ (3) ธุรกิจเอกชน
 - (4) อาชีพส่วนตัว (5) ยังไม่ได้ทำงาน
8. ชื่อสถานที่ทำงาน โปรตระบุ (กรณีทำงานแล้ว)
9. ระดับงานที่รับผิดชอบ
 - (1) หัวหน้าหรือระดับผู้บริหารองค์การ
 - (2) ระดับหัวหน้าแผนกหรือฝ่ายย่อย ๆ ในองค์การ
 - (3) ลูกน้อง
- 10.ทัศนคติที่มีต่องานในปัจจุบัน
 - (1) ชอบ
 - (2) ไม่ชอบ

11. อนาคตคิดว่าจะเปลี่ยนงานหรือไม่ ?

(1) เปลี่ยน . เหตุผล

(2) ไม่เปลี่ยน

12. ท่านเคยเปลี่ยนงานมาบ้างหรือไม่? ถ้าเคยโปรดระบุ

คำอธิบายในการตอบแบบสอบถาม :

ขอให้ท่านเลือกตอบจากแบบสอบถามทั้ง 64 ข้อ ซึ่งแต่ละข้อจะแบ่งออกเป็นข้อย่อย ๆ 2 ข้อ แล้วนำกรอกในตารางหน้า 13 ในช่องที่ 1 ถึง 64 ในกรณีที่มิบางข้อท่านไม่สามารถจะตอบคำถามนั้น ๆ ได้อย่างชัดเจน และไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าจะเลือกข้อใด ท่านอาจนึกถึงเพื่อนร่วมงานของท่านคนหนึ่ง ซึ่งรู้จักท่านดีและคิดว่าเพื่อนของท่านจะตอบคำถามนั้น ๆ ว่าอย่างไรจากแบบสอบถามนี้อาจมีบางข้อที่มีข้อความคลุมเคลือไม่ชัดเจนนัก และบางข้อที่อาจจะใช้ได้ทั้ง 1 และ 2 หรือในบางกรณีอาจไม่ใช่เลยทั้ง 2 ข้อ ถ้าเป็นเช่นนี้ท่านจะต้องเลือกตอบข้อหนึ่ง จะเป็นข้อใดก็ได้ในจำนวน 2 ข้อนั้น ซึ่งคำตอบจะอธิบายทัศนคติในการทำงานของท่านในสถานการณ์นั้น ๆ ได้ดีกว่าอีกข้อหนึ่ง

(ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามนี้ จะใช้เพียงเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น)

ภาคผนวก ข.

แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบลักษณะผู้นำของนักศึกษา MBA ในเมืองไทย

1.
 1. เขาจะเพิกเฉยต่อการที่มีผู้ใดฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับ ในเมื่อเขาแน่ใจว่าไม่มีคนอื่นรู้ถึงการกระทำฝ่าฝืนนั้น
 2. เมื่อเขาแจ้งถึงการวินิจฉัยสั่งการให้กระทำการใดอันไม่เป็นที่พึงพอใจแก่ใคร ๆ แล้ว เขาอาจอธิบายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาของเขาเป็นผู้สั่งอย่างนั้น
2.
 1. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นที่พอใจอยู่เสมอ ๆ ตลอดมา เขาก็จะคอยโอกาสต่อไปจนกว่าผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะย้ายไปมากกว่าที่จะเสนอให้ออก
 2. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งเข้ากับพรรคพวกไม่ได้ เขาก็จะใช้ความพยายามที่จะให้คนอื่น ๆ ไปสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นให้ได้
3.
 1. เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งใดที่ไม่น่าพึงพอใจ เขาคิดว่าเป็นการสมควรที่จะแถลงว่าคำสั่งนั้น ๆ มาจากผู้บังคับบัญชามีใจจากเขาเอง
 2. โดยปกติแล้วเขาจะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองเพียงผู้เดียวแล้วจึงแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบในภายหลัง
4.
 1. ถ้าเขาถูกผู้บังคับบัญชาตีเตียน เขาก็จะเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และตำหนิติเตียนผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไปอีกตามที่ถูกนายว่ามา
 2. เขาจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้ผู้ที่มีประสบการณ์มากที่สุดรับไปปฏิบัติเสมอทุกครั้ง
5.
 1. เขายอมให้มีการอภิปรายถกเถียงกันนอกประเด็นก่อนข้างจะบ่อย ๆ
 2. เขาสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เสนอแนะข้อคิดเห็น แต่ส่วนมากเขาก็มิได้ริเริ่มที่จะให้เกิดการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ
6.
 1. ในบางครั้งเขาคิดว่าความรู้สึกและทัศนคติของเขาเองนั้นสำคัญ ๆ เท่า ๆ กับงาน
 2. เขายอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจด้วย และยอมรับผลการตัดสินใจนั้นเสมอ
7.
 1. เมื่อคุณภาพงานหรือปริมาณงานขององค์การไม่ได้ผลดีนัก เขาก็จะแถลงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าผู้บังคับบัญชาไม่พอใจ และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้นต่อไป

2. เขาคัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ ด้วยตนเอง แล้วพยายามนำความคิดเห็นชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยและคล้อยตาม
8.
 1. เมื่อเขาแจ้งถึงการวินิจฉัยสั่งการให้กระทำการใดอันไม่เป็นที่พึงพอใจแก่ใคร ๆ แล้ว เขาอาจอธิบายต่อผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ผู้บังคับบัญชาของเขาเป็นผู้สั่งอย่างนั้น
 2. เขาอาจจะยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจดำเนินการใด ๆ แต่เขาสงวนสิทธิเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายเอง
9.
 1. เขาอาจมอบหมายงานที่ยากให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีความชำนาญงานด้านนั้นรับไปปฏิบัติ แต่ถ้าเกิดความยุ่งยากขึ้นมา เขาก็จะไม่ให้รับผิดชอบงานนั้นอีกต่อไป
 2. เมื่อคุณภาพงานหรือปริมาณขององค์การไม่ได้ผลคืบหน้า เขาก็จะแถลงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าผู้บังคับบัญชาไม่พอใจ และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้นต่อไป
10.
 1. เขามีความรู้สึกว่า การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบเขากับการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามหน้าที่อย่างหนัก และขยันขันแข็งย่อมมีความสำคัญเท่ากัน
 2. เขาปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบงานในหน้าที่ด้วยตนเอง ถึงแม้ว่าอาจจะมี การปฏิบัติงานผิดพลาดมากก็ตาม
11.
 1. เขาแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเขาเข้าใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมหวังที่จะให้เป็นเช่นนั้น
 2. เขาคิดว่าไม่จำเป็นเสมอไปสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการที่จะต้องเข้าใจว่าทำไม พวกเขาจึงต้องทำอะไรบางอย่างทราบเท่าที่พวกเขายังทำสิ่งนั้นอยู่
12.
 1. เขาเชื่อว่าการใช้ระเบียบวินัยลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะไม่ทำให้คุณภาพหรือปริมาณงานดีขึ้นได้ในการทำงานในระยะยาว
 2. เมื่อเขาต้องเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยาก เขาก็พยายามหาทางแก้ปัญหานั้น ๆ ซึ่งทางแก้ นั้นอย่างน้อยจะต้องมีอยู่ส่วนหนึ่งที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยอมรับและเห็นด้วยทุกคน
13.
 1. เขาคิดว่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนไม่มีความสุข เขาก็จะพยายามทำอะไรสักอย่างหนึ่งเพื่อช่วยเหลือเขา
 2. เขามีหน้าที่คอยดูแลงานของเขาให้เรียบร้อยเท่านั้น และมีความรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปที่จะนำความคิดใหม่ ๆ มาดำเนินการ

14. 1. เขาชอบที่จะหาทางเพิ่มพูนผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ ให้แก่หน่วยงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เขาแสดงความสนใจที่จะเพิ่มความรู้เกี่ยวกับงาน และเกี่ยวกับองค์การให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ถึงแม้จะไม่จำเป็นต้องงานในหน้าที่ปัจจุบันของผู้ใต้บังคับบัญชา
15. 1. เขาปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบงานในหน้าที่ด้วยตนเอง ถึงแม้ว่าจะมีการผิดพลาดมากก็ตาม
2. เขาวินิจฉัยสั่งการด้วยตนเองโดยไม่พึ่งใคร แต่เพื่อให้ดีขึ้นเขาอาจขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะ และเขาอาจยอมรับพิจารณาข้อเสนอแนะนั้นถ้ามีเหตุผลดี
16. 1. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งเข้าพรรคพวกไม่ได้ เขาก็จะใช้ความพยายามที่จะทำให้คนอื่น ๆ ไปสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้นให้ได้
2. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไป เขาก็จะช่วยแก้ไขจนผู้ใต้บังคับบัญชากระทำสำเร็จ
17. 1. เขาเชื่อว่า การใช้วินัยลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประโยชน์อย่างหนึ่ง เพื่อมิให้เป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ
2. ในบางครั้งเขาคิดว่าความรู้สึกและทัศนคติของเขาเองนั้นสำคัญเท่า ๆ กับงาน
18. 1. เขาไม่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดคุยกันในเรื่องไร้สาระขณะปฏิบัติหน้าที่
2. เขาชอบที่จะหาทางเพิ่มพูนผลประโยชน์และสิทธิพิเศษอื่น ๆ ให้แก่หน่วยงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
19. 1. เขาเป็นผู้ที่คอยระมัดระวังมิให้มีการมาสายและขาดงานอยู่เสมอ
2. เขาเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะพยายามแย่งหรือลดอำนาจในการบริหารของเขา
20. 1. ในบางครั้งเขาคัดค้านไม่เห็นด้วยในหลักการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร้องทุกข์ได้
2. เขารู้สึกว่า การร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเขาก็ได้พยายามที่จะแก้ไขปรับปรุงให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้
21. 1. ในเมื่อเขามีความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่ดีเขาก็มองเป็นเรื่องสำคัญยิ่งที่จะต้องได้รับเกียรติยกย่องจากบุคคลอื่นว่าเขาเป็นเจ้าของความคิดเห็นนั้น
2. เขาจะแสดงความเห็นต่อที่ประชุมในเมื่อเขารู้สึกว่าคนอื่น ๆ จะเห็นด้วยกับเขาเท่านั้น

22. 1. เขาเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาอาจพยายามแบ่ง หรือลดอำนาจในการบริหารงานของเขา
2. เขาเชื่อว่าการพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่ออภิปรายกันเป็นรายบุคคลเสมอ ๆ นั้นจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตัวเอง
23. 1. เขาคิดว่าไม่จำเป็นเสมอไปสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะต้องเข้าใจว่า ทำไมพวกเขาจึงต้องทำอะไรบางอย่างที่พวกเขาทำสิ่งนั้นอยู่
2. เขารู้สึกว่าสมมุติบทกลงเวลาการทำงานที่ลงเวลาให้ตรงกับความจริง จะช่วยลดจำนวนคนมาทำงานสายได้
24. 1. โดยปกติแล้ว เขาจะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองเพียงผู้เดียวแล้วจึงแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบในภายหลัง
2. เขามีความรู้สึกว่าจุดมุ่งหมายของผู้ที่ทำงานกับจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันและเป็นไปในทางเดียวกัน
25. 1. เขานิยมระบบการจ่ายเงินตอบแทนพิเศษให้มากน้อยตามความดีความชอบ เป็นรายบุคคล
2. เขาปล่อยให้มีการอภิปรายนอกประเด็นอยู่บ่อย ๆ
26. 1. เขามีความภาคภูมิใจในข้อที่ว่า เขาเป็นคนที่มักจะไม่ต้องขอให้คนอื่นทำงานที่เขาไม่ต้อง--
การที่จะทำด้วยตนเอง
2. เขาคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนไม่มีความสุขและเขาก็ได้พยายามจัดทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่จะช่วยเขา
27. 1. ถ้าเป็นงานรีบด่วน เขาก็จะตัดสินใจเลยที่เดียวแล้วจึงบอกผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามนั้น ถึงแม้ว่าอาจจะเกิดการเสียหายก็ตาม
2. ในเมื่อเขามีความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่ดี เขาถือเป็นเรื่องสำคัญยิ่งที่จะต้องได้รับเกียรติยกย่องจากบุคคลอื่นว่าเขาเป็นเจ้าของความคิดนั้น
28. 1. จุดประสงค์ของเขาก็คือ ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ให้กระทบกระเทือนใจผู้ใดมากกว่าที่จำเป็น
2. เขาอาจจะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามโดยไม่คำนึงถึงความสามารถหรือความชำนาญงานของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นโดยหวังแต่ผลงานเท่านั้น

29. 1. เขาอาจจะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปปฏิบัติ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถ หรือความชำนาญของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นโดยหวังแต่ผลงานเท่านั้น
2. เขารับฟังการร้องทุกข์และเรื่องเดือดร้อนลำเค็ญของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างอหังการยิ่ง แต่ส่วนมากเขาจะดำเนินการแก้ไขให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น
30. 1. เขารู้สึกว่า การร้องทุกข์เป็นเรื่องหลีกเลี่ยงไม่ได้ และเขาได้พยายามที่จะแก้ไขปรับปรุงให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้
2. เขาเชื่อมั่นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยเขามีต้องควบคุมอยู่ตลอดเวลา
31. 1. เมื่อเขาต้องเผชิญกับปัญหาที่ยาก เขาก็พยายามหาทางแก้ปัญหานั้นซึ่งทางแก้ปัญหานั้นน้อยที่สุดจะต้องมีอยู่ส่วนหนึ่งที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยอมรับและเห็นด้วยทุกคน
2. เขาเชื่อว่า การฝึกอบรมโดยใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีประโยชน์มากกว่าการศึกษาภาคทฤษฎี
32. 1. เขามักจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้กับผู้ที่มีความชำนาญที่สุดไปปฏิบัติ เสมอทุกครั้ง
2. เขาเชื่อว่าการขึ้นเงินเดือนเลื่อนตำแหน่งนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นสำคัญ
33. 1. เขามีความรู้สึกว่าเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหานั้นจะคลี่คลายไปเองโดยเขาไม่ต้องไปเกี่ยวข้องด้วย
2. ถ้าเขาถูกผู้บังคับบัญชาคำหนดเงินเดือน เขาก็จะเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และกำหนดเงินเดือนผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไปอีกตามที่ เขาถูกว่ามา
34. 1. เขาจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับเรื่องของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อหมดเวลาราชการแล้ว
2. เขาเชื่อว่า การใช้ระเบียบวินัยลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ทำให้คุณภาพของงานหรือปริมาณงานดีขึ้นได้ในการทำงานในระยะยาวต่อไป
35. 1. เขาจะไม่เสนอเรื่องราวไปให้ผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือทราบมากเกินไปกว่าที่ตามมา
2. ในบางครั้งเขาคิดค้นไม่เห็นด้วยในหลักการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร้องทุกข์ได้
36. 1. ในบางครั้งเขาจะลี้เลศต่อการวินิจฉัยสั่งการใด ๆ ที่เขาคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาอาจไม่พอใจ

2. จุดประสงค์ของเขาก็คือ ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ให้กระทบกระเทือนใจผู้ใดมากกว่าที่จำเป็น.
37. 1. เขารับฟังการร้องทุกข์และเรื่องเดือดร้อนลำเค็ญของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างอดทนยิ่ง แต่ส่วนมากเขาจะดำเนินการแก้ไขให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น
2. ในบางครั้งเขาจะลังเลต่อการวินิจฉัยสั่งการใดที่เขาคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาอาจไม่พอใจ
38. 1. เขาจะแสดงความเห็นต่อที่ประชุมในเมื่อเขารู้สึกว่าคนอื่น ๆ จะเห็นด้วยกับเขาเท่านั้น
2. ถ้าในกรณีจำเป็นจริง ๆ แล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากของเขาจะสามารถดำเนินงานได้โดยไม่ต้องมีเขา
39. 1. เขามีหน้าที่คอยดูแลงานให้เรียบร้อยเท่านั้น และมีความรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปที่จะนำความคิดเห็นใหม่ ๆ มาดำเนินการ
2. เมื่อเขาออกคำสั่งก็จะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้สำเร็จทุกครั้ง
40. 1. เมื่อเขาสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะข้อคิดเห็น แต่ส่วนมากเขาก็มิได้ริเริ่มที่จะให้เกิดการปฏิบัติตามเสนอนั้น
2. เมื่อเขาสนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชา เขาพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสบายใจเป็นกันเอง
41. 1. เมื่อมีการอภิปราย เขามักเสนอแต่ข้อเท็จจริงตามที่เขาเห็นและปล่อยให้ผู้เข้าประชุมหาข้อสรุปต่อไปเอง
2. เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งใดที่ไม่น่าพึงพอใจ เขาคิดว่าเป็นการสมควรที่จะแถลงว่าคำสั่งนั้นมาจากผู้บังคับบัญชา มิใช่จากเขาเอง
42. 1. เมื่อมีงานชิ้นใดที่ไม่มีใครอยากจะทำไปปฏิบัติ แต่มีความจำเป็นที่จะต้องทำให้สำเร็จ เขาก็จะถามความสมัครใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อนที่จะมอบหมายงานชิ้นนั้นให้
2. เขาแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเขาเข้าใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมหวังที่จะให้เป็นนั่นด้วย

43. 1. เขาสนใจในความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่า ๆ กับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เขาเป็นผู้ที่คอยระมัดระวังมิให้มีการมาสายและขาดงานอยู่เสมอ
44. 1. ถ้าในกรณีจำเป็นจริง ๆ แล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากของเขาจะสามารถดำเนินงานไปได้โดยไม่ต้องมีเขา
2. ถ้าเป็นงานรีบด่วน เขาก็จะตัดสินใจเลยทีเดียวแล้วจึงบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำเนิ-
การตามนั้น ถึงแม้ว่าอาจจะเกิดการเสียหายก็ตาม
45. 1. เขาเชื่อมั่นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยเขามีคอง
ควบคุมอยู่ตลอดเวลา
2. เขาจะไม่เสนอเรื่องราวไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหน่วยเหนือทราบมากเกินไปกว่าที่ตามมา
46. 1. เขาเชื่อว่าการพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่ออภิปรายกันเป็นรายบุคคล ๆ นั้น จะช่วย
ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตัวเอง
2. เขาสนใจในความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชามากเท่า ๆ กับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับ-
บัญชา
47. 1. เขาแสดงความสนใจที่จะเพิ่มความรู้เกี่ยวกับงาน และเกี่ยวกับองค์การให้แก่ผู้ใต้-
บังคับบัญชาเสมอ ถึงแม้จะไม่จำเป็นต่องานในหน้าที่ปัจจุบันของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตาม
2. เขาเป็นคนซนคึกที่คอยควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งปฏิบัติงานล่าหลังผู้อื่น และมีผลงานไม่
เป็นที่น่าพอใจอยู่อย่างใกล้ชิดตลอดเวลา
48. 1. เขายอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินการด้วย และยอมรับปฏิบัติ
ตามเสียงส่วนใหญ่ที่ตัดสินใจนั้นเสมอ
2. เขามอบงานหนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปปฏิบัติ และพยายามให้มีความมั่นใจกับเขา
เหล่านั้นว่า จะต้องได้รับคำตอบแทนอย่างยุติธรรมจากเบื้องบนด้วย
49. 1. เขาคิดว่าผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเดียวกัน ควรจะได้รับเงินเดือนเท่ากัน
2. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นที่พอใจอยู่บ่อย ๆ เขาก็จะคอยโอกาสโยกย้าย
ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นไปเสียดีกว่าที่จะเสนอให้ไล่ออก
50. 1. เขารู้สึกว่า วัตถุประสงค์ของผู้ที่ทำงานกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้นตรงกันข้ามแต่
เขาก็มิได้เผยความเห็นเรื่องนี้ให้ผู้ใดทราบอย่างชัดแจ้ง

2. เขามีความรู้สึกว่า การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบ เขากับการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามหน้าที่อย่างหนักและขยันขันแข็งย่อมมีความสำคัญเท่ากัน
51. 1. เขามักจะคอยควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งปฏิบัติงานล่าช้าหลังผู้อื่นและมีผลงานไม่เป็นที่น่าพอใจอยู่อย่างใกล้ชิด
2. เขาไม่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคุยกันในเรื่องไร้สาระขณะปฏิบัติหน้าที่
52. 1. เมื่อเขาออกคำสั่งก็จะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องให้สำเร็จทุกครั้ง
2. เขามีความภาคภูมิใจในข้อที่ว่า เขาเป็นคนที่มักจะไม่ขอให้คนอื่นทำงานที่เขาไม่ต้องการที่จะทำด้วยตนเอง
53. 1. เขาเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีประโยชน์กว่าการศึกษาภาคทฤษฎี
2. เขาจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับเรื่องของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อหมดเวลาราชการแล้ว
54. 1. เขารู้สึกว่าสมุคบันทึกลงเวลาให้ตรงกับความจริงจะช่วยลดจำนวนคนมาทำงานสายได้
2. เขายอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินการด้วย และยอมรับปฏิบัติตามความเสี่ยงส่วนใหญ่ที่ตัดสินใจนั้นเสมอ
55. 1. เขาวินิจฉัยสั่งการด้วยตนเองโดยไม่ฟังใคร แต่เพื่อให้ดีขึ้นเขาอาจขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะ และเขาอาจยอมรับพิจารณาข้อเสนอแนะนั้นถ้ามีเหตุผลดี
2. เขารู้สึกว่า วัตถุประสงค์ของผู้ที่ทำงานกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้นตรงกันข้าม แต่เขาก็มิได้เผยความเห็นเรื่องนี้ให้ผู้ใดทราบอย่างชัดเจน
56. 1. เขาตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ ด้วยตนเองแล้วพยายามนำความคิดชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยและคล้อยตาม
2. เมื่อมีโอกาสเขาจะจัดหิมค้ำเนิงงาน ซึ่งประกอบด้วยเพื่อนสนิทชิดชอบของเขาทั้งสิ้น
57. 1. เขามีได้รอรอในการจ้างคนพิการเข้าทำงาน ถ้าบุคคลนั้นสามารถที่จะเรียนรู้งานได้
2. เขาจะเพิกเฉยต่อการที่มีผู้ฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับในเมื่อเขาแน่ใจว่า ไม่มีคนอื่นสักผู้ถึงการกระทำฝ่าฝืนนั้น
58. 1. เมื่อมีโอกาสเขาจะจัดหิมค้ำเนิงงาน ซึ่งประกอบด้วยเพื่อนสนิทชิดชอบของเขาทั้งสิ้น

2. เขาอาจมอบหมายงานสำคัญให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีความชำนาญงานด้านนั้นรับไปปฏิบัติ และเมื่อเกิดความยุ่งยากขึ้นมา เขาก็จะไม่ให้รับผิดชอบงานนั้น ๆ อีกต่อไป
59. 1. เขามอบงานหนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปปฏิบัติ และได้ให้ความมั่นใจกับเขาเหล่านั้นว่าจะต้องได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมจากเบื้องบน
2. เขาเชื่อว่าการใช้วินัยลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประโยชน์อย่างหนึ่ง เพื่อมิให้เป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ
60. 1. เมื่อเขาสนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชา เขาก็พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเขารู้สึกสบายใจเป็นกันเอง
2. เขานิยมระบบการจ่ายเงินตอบแทนพิเศษให้มากขึ้นตามความดีความชอบเป็นรายบุคคล
61. 1. เขาเชื่อว่าการขึ้นเงินเดือน เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งนั้น ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นสำคัญ
2. เขาคิดว่าเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหานั้นจะคลี่คลายไปเองโดยเขามีต้องไปเกี่ยวข้องด้วย
62. 1. เขาคิดว่าวัตถุประสงค์ของคนที่ทำงานกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันและเป็นไปในทางเดียวกัน
2. เมื่อมีการอภิปราย เขามักเสนอแต่ข้อเท็จจริงตามที่เขาเห็นและปล่อยให้ผู้เข้าประชุมหาข้อสรุปต่อไปเอง
63. 1. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไป เขาก็จะช่วยเหลือจนผู้ใต้บังคับบัญชากระทำสำเร็จ
2. เขาคิดว่าผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเดียวกัน ควรจะได้รับเงินเดือนเท่ากัน
64. 1. เขาอาจจะยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจดำเนินการใด ๆ แต่เขาสงวนสิทธิ์เป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายเอง
2. เขามีได้รื้อรในการจ้างคนพิการเข้าทำงาน ถ้าหากบุคคลผู้นั้นสามารถที่จะเรียนรู้งานได้

คำอธิบาย

ตารางในหน้าต่อไปนี้มี 64 ช่อง คือ ช่องที่ 1 ถึง ช่องที่ 64 ช่องเหล่านี้มีไว้สำหรับกรอกหมายเลขข้อที่ท่านเลือกในแบบสอบถาม

โปรดเลือกตอบจากแบบสอบถามทั้ง 64 ข้อ แต่ละข้อจะแบ่งเป็นข้อย่อย ๆ 2 ข้อ แต่ท่านจะต้องเลือกตอบเพียงข้อเดียว เมื่อท่านคิดว่าข้อใดเป็นข้อที่ท่านเลือกใช้มากกว่า ก็ให้กรอกหมายเลข 1 หรือ 2 ลงไปในกระดาษกรอกคะแนน เช่น ท่านเลือกหมายเลข 1 ก็ใส่เลข 1 หรือหมายเลข 2 เมื่อท่านเลือกหมายเลข 2 ดังนี้ เป็นต้น การกรอกจะต้องเป็นไปตามลำดับตั้งแต่ช่อง 1 ถึง 64

ตัวอย่าง

ดูจากข้อ 1

1. เขาจะเพิกเฉยต่อการที่มีผู้ใดฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับในเมื่อเขาแน่ใจว่าไม่มีคนอื่นรู้จักถึงการกระทำฝ่าฝืนนั้น
2. เมื่อเขาจะแจ้งถึงการวินิจฉัยสั่งการให้การกระทำใด ๆ อันไม่เป็นที่พึงพอใจแก่ใครๆ แล้ว เขาอาจอธิบายต่อผู้บังคับบัญชาว่า ผู้บังคับบัญชาของเขาเป็นผู้สั่งอย่างนั้น

จากตัวอย่างนี้ ถ้าท่านคิดว่าในข้อ 1 เป็นการแสดงทัศนคติในการปฏิบัติหน้าที่ของท่านมากกว่าข้อ 2 ท่านก็เขียนข้อ 1 ลงในช่อง 1 หรือในทำนองเดียวกัน ถ้าท่านคิดว่าท่านได้ใช้ข้อ 2 เป็นต้น วิธีที่จะวินิจฉัยว่าควรเลือกข้อใดนั้น ท่านก็อาจจะตั้งปัญหาตามตัวเองว่า "ใน 2 ข้อนี้ ข้อใดที่แสดงท่าทีเป็นจริงใจการปฏิบัติงานของท่าน?" แต่ถ้ามีบางข้อที่ท่านไม่สามารถจะตัดสินใจได้ ท่านก็อาจนึกถึงเพื่อนร่วมงานของท่านคนหนึ่งซึ่งรู้จักท่านดี และคิดว่าเพื่อนของท่านจะตอบคำถามนั้น ว่าอย่างไร จากแบบสอบถามนี้อาจมีบางข้อที่มีข้อความคลุมเคลือไม่ชัดเจนนัก และบางข้อก็อาจจะใช้ได้ทั้ง 1 และ 2 หรือในบางกรณีก็อาจใช้ไม่ได้เลย 2 ข้อ ถ้าเป็นเช่นนั้นท่านจะต้องเลือกตอบข้อ 1 ข้อจะเป็นข้อใดก็ได้ในจำนวน 2 ข้อนั้น ซึ่งคำตอบจะอธิบายทัศนคติในการทำงานของท่านในสถานการณ่นั้น ๆ ได้ดีกว่าอีกข้อหนึ่ง

ตารางกรอกคะแนน

1. รวมจำนวนครั้ง หมายเลข 1

ตามแนวนอน

- A
- B
- C
- D
- E
- F
- G
- H

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

2. รวมจำนวนครั้ง หมายเลข 2

ตามแนวตั้ง

3. ลอกข้อ 1 มาใส่แถวนี้

4. ผลบวกของ 2 แถวมาเป็นคะแนน

ที่ยังไม่ได้จัดระดับ

(รวมกันจะต้องได้ 64)

5. ตัวเลขที่จะนำมาจัดระดับใหม่เพื่อ

แก้ความอคติของแต่ละบุคคล

+1	+2	+1	0	+3	-1	0	-4
----	----	----	---	----	----	---	----

6. ผลบวก 2 แถวข้างบน เป็น

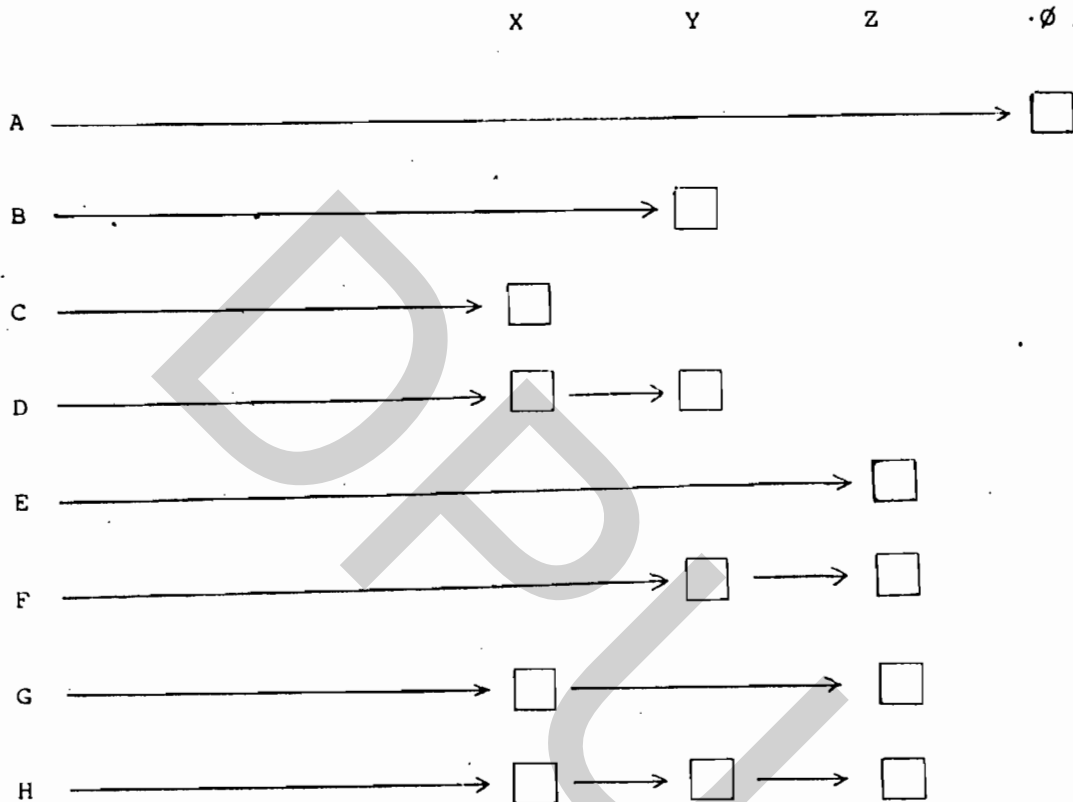
คะแนนจัดระดับแล้ว

-
- A B C D E F G H

(รวมกันจะต้องได้ 66)

คะแนนส่วนประกอบ

7. กรอกคะแนน A ถึง H ตามข้อ 6 และกรอกคะแนนลงไปในห้อง ทุกช่องทางขวามือ ด้วยเลขจำนวนเดียวกันด้วย



8. คะแนนส่วนประกอบ x y z
 (บวกคะแนนในห้องสี่เหลี่ยมตามแนวตั้งในห้อง ส่วนห้อง จะไม่ใช้ในที่นี้)
9. คะแนนส่วนประกอบ เป็น x y z
10. เปลี่ยนคะแนนส่วนประกอบในข้อ 9. (xyz) ให้เป็นเส้นแสดงคะแนน โดยเทียบกับตารางดังนี้

ถ้าคะแนนส่วนประกอบเป็น

0-29	30-31	32	33	34	35	36-37	38	ขึ้นไป
------	-------	----	----	----	----	-------	----	--------

เส้นแสดงคะแนนจะเป็น

0	0.6	1.2	1.8	2.4	3.0	3.6	4.0
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

11. เขียนเส้นแสดงคะแนน (จำนวนสูงสุดต้องไม่เกิน 4.0)

x	y	x
ความมุ่งมั่นเกี่ยวกับงาน ในหน้าที่	สัมพันธภาพกับ ผู้ร่วมงาน	ประสิทธิผลในการ ทำงาน

12. ทำเส้นแสดงคะแนนใน ข้างล่างนี้

ความสำเร็จเกี่ยวกับงานในหน้าที่	x	0	1	2	3	4
สัมพันธกับผู้ร่วมงาน	y	0	1	2	3	4
ประสิทธิผลในการทำงาน	z	0	1	2	3	4

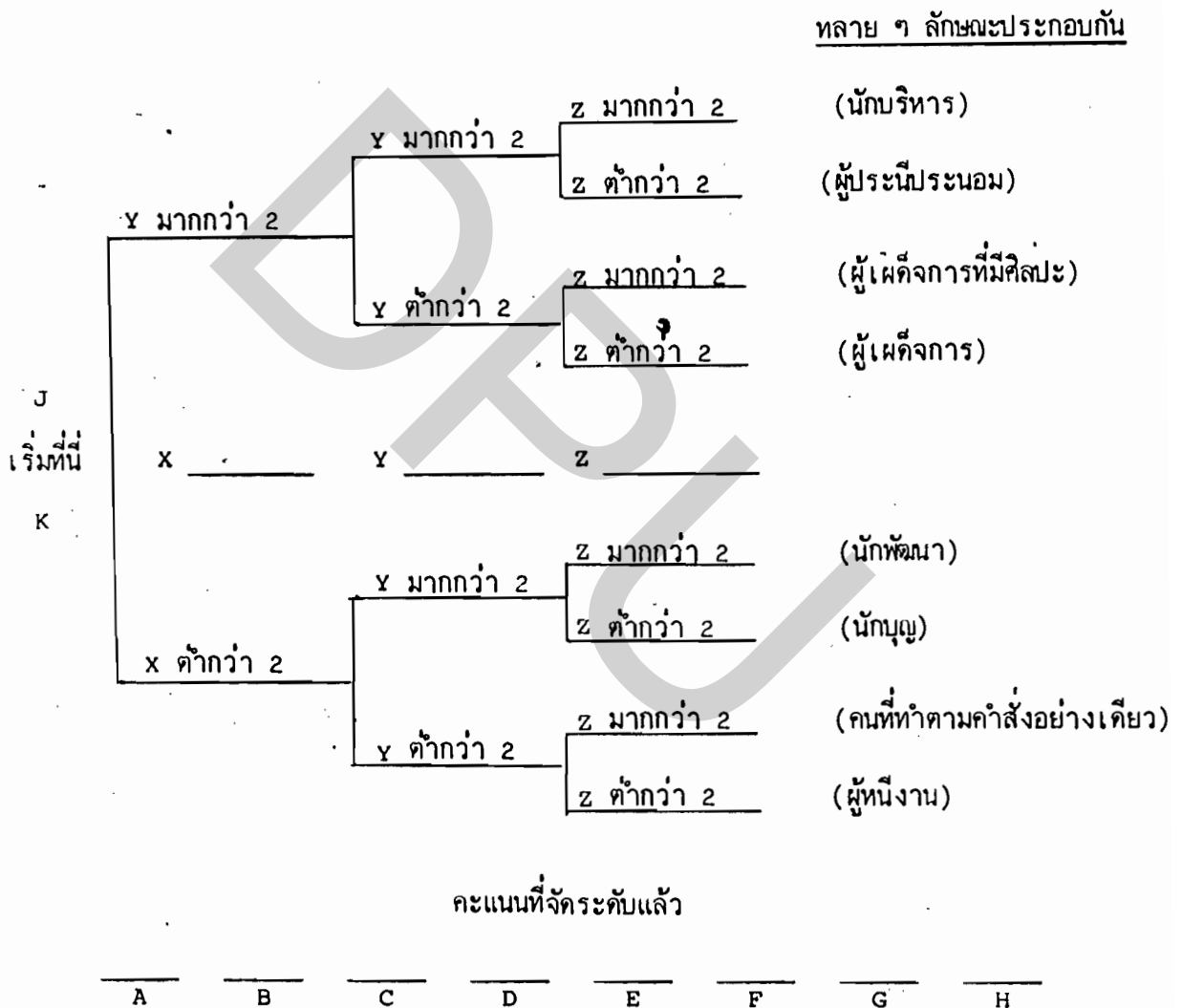
คำอธิบายเส้นแสดงคะแนน

เส้นแสดงคะแนนจะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จเกี่ยวกับงานในหน้าที่สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งได้มาจากการตอบคำถามของแบบสอบถาม ลักษณะของหัวหน้างาน จะมีเส้นแสดงคะแนนแต่ละเส้นไม่เท่ากัน ถ้าท่านมีคะแนน x ต่ำ แต่คะแนนของ y และ z สูง ก็แสดงว่า ท่านเป็นหัวหน้างานชนิดพัฒนา แต่ถ้าคะแนน x สูง แต่คะแนน y และ z ต่ำ ก็แสดงว่า ท่านเป็นหัวหน้างานชนิดเผด็จการ

เส้นแสดงคะแนนจะนำมาใช้พิจารณาร่วมกับลักษณะอื่น ซึ่งอาจจะเป็นลักษณะเดียวกับลักษณะ ที่เห็นเด่นชัด (Dominant Style) ในข้อ 4 หรือลักษณะเดียวกับหลาย ๆ ลักษณะประกอบกัน (Synthetic Style) (ในข้อ 13) ซึ่งลักษณะประกอบในข้อ 13 นี้ก็มีความสำคัญ แต่ที่ต้องพิจารณาคะแนนที่จัดระบบและผลของ Bar Chart (ในข้อ 14) ประกอบด้วยว่า ลักษณะใดมีความ สำคัญมากกว่า

13. ลักษณะหลาย ๆ ลักษณะประกอบกัน (Style Synthesis)

เขียนคะแนน x, y, z ลงในช่องตรงกลางผังข้างล่าง และท่านจะทราบได้คือว่า ท่านมีลักษณะของหัวหน้างานชนิดใด โดยดูจากคะแนน x, y, z ของท่าน โดยเริ่มต้นจากซ้ายไปขวา ถ้าคะแนน x มากกว่า 2 ให้เริ่มต้นจาก J ถ้าต่ำกว่า 2 เริ่มจาก K



คะแนนข้างบนนี้ จะบอกลักษณะหัวหน้างานทั้ง 8 ชนิด ถ้าท่านได้คะแนนช่องใดมาก แสดงว่าท่านมีลักษณะเอนเอียงไปทางนี้มาก คะแนนตั้งแต่ 11 ขึ้นไป จะชี้ให้เห็นลักษณะเด่นของท่าน คะแนน 10 จะชี้ให้เห็นถึงลักษณะเด่นรองลงมา

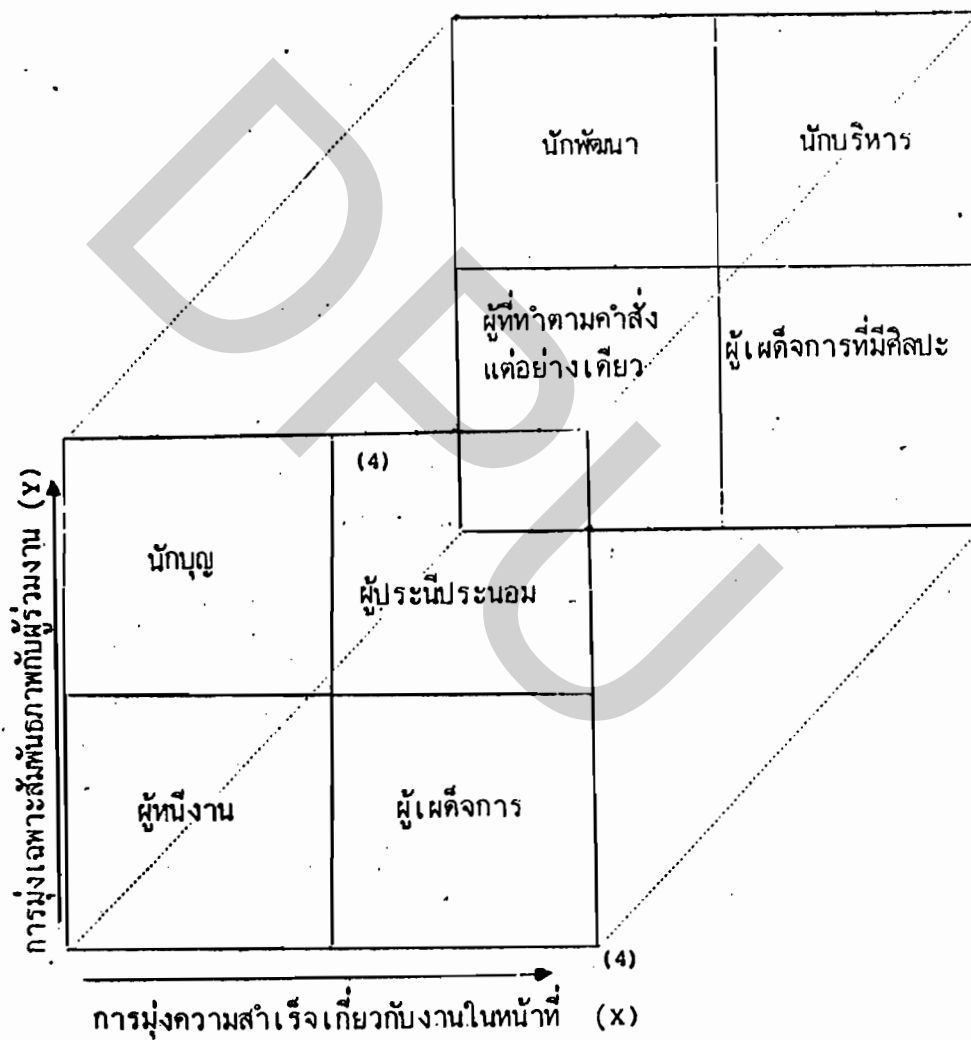
15. การใช้จุดแสดงลักษณะ

ใช้เส้นแสดงลักษณะในข้อ 11 มาโยงจุดในตารางข้างล่างนี้ เพราะจะแสดงให้เห็นลักษณะของหัวหน้างานของท่านเอง



16. ลักษณะที่ไม่ยอมรับ คือ คะแนนที่ได้น้อยที่สุด (ในข้อ 14) ซึ่งห่างจากคะแนนที่ต่ำรองลงมา 3 คะแนน หรือมากกว่า

การโยยตาราง 3 มิติ



แบบวินิจฉัยลักษณะหัวหน้างาน

ลักษณะที่เด่นชัด		_____	_____					
ลักษณะที่เด่นรองลงมา		_____	_____					
เส้นแสดงความสำเร็จเกี่ยวกับงานในหน้าที่	X	_____						
เส้นแสดงสัมพันธภาพกับผู้อื่น	Y	_____						
เส้นแสดงประสิทธิภาพในการทำงาน	Z	_____						
ลักษณะหลายอย่างประกอบกัน (ข้อ 13)								
คะแนนที่จัดระดับแล้ว	A	B	C	D	E	F	G	H
ลักษณะที่ไม่ยอมรับ								

ภาคผนวก ค.

ตัวอย่างการรอกคะแนนเพื่อหา

แบบของผู้นำ

1. รวมจำนวนครั้ง หมายเลข 1

ตามแนวนอน

A 1
B 5
C 2
D 4
E 3
F 8
G 5
H 6

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

2. รวมจำนวนครั้งหมายเลข 2

ตามแนวตั้ง

.3.	.4.	.1.	.4.	.4.	.5.	.4.	.5.
A	B	C	D	E	F	G	H

3. ลอกข้อ 1 มาใส่แถวนี้

.1.	.5.	.2.	.4.	.3.	.8.	.5.	.6.
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

4. ผลบวกของ 2 แถวมาเป็นคะแนนที่ยังไม่ได้จัดระดับ

.4.	.9.	.3.	.8.	.7.	.13.	.9.	.11.
-----	-----	-----	-----	-----	------	-----	------

(รวมกันจะต้องได้ 64)

5. ตัวเลขที่จะนำมาจัดระดับใหม่เพื่อแก้ความอคติของแต่ละบุคคล

+1	+2	+1	0	+3	-1	0	-4
----	----	----	---	----	----	---	----

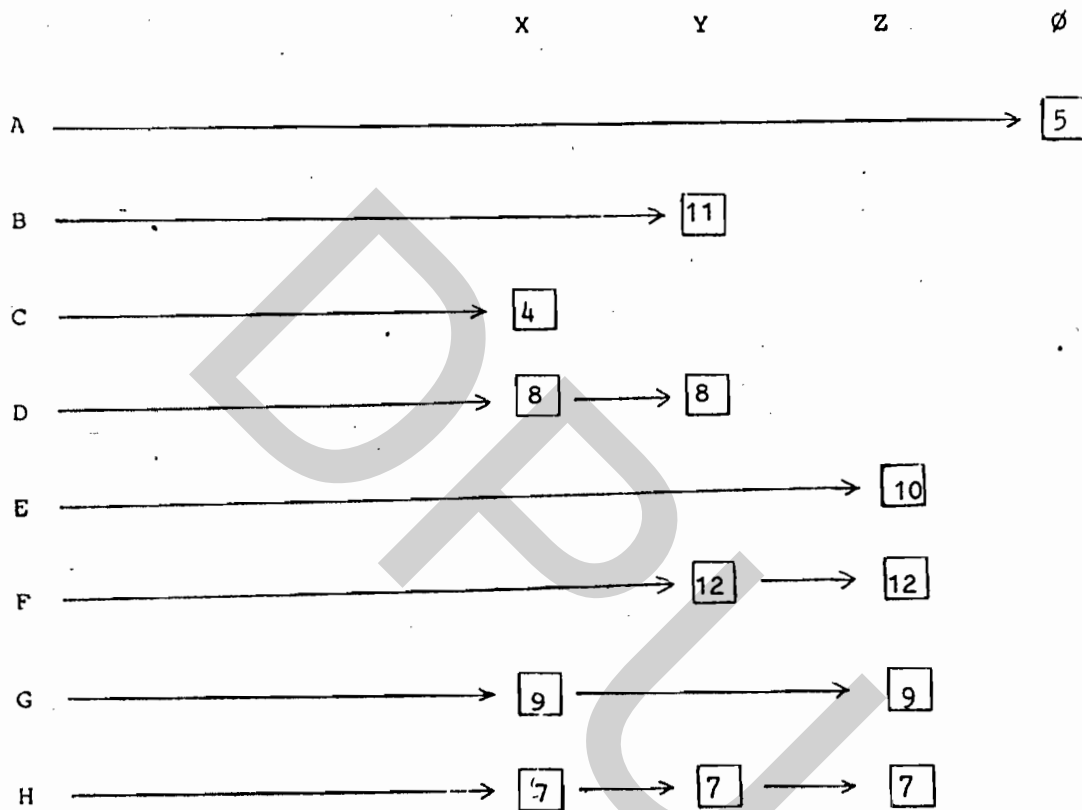
6. ผลบวก 2 แถวข้างบน เป็นคะแนนจัดระดับแล้ว

.5.	.11.	.4.	.8.	.10.	.12.	.9.	.7.
A	B	C	D	E	F	G	H

(รวมกันต้องได้ 66)

คะแนนส่วนประกอบ

7. กรอกคะแนน A ถึง H ตามข้อ 6 และกรอกคะแนนลงไปในห้อง ทุกช่องทางขวามือ ด้วย
เลขจำนวนเดียวกันด้วย



8. คะแนนส่วนประกอบ x 28 y 38 z 38
(บวกคะแนนในห้องสี่เหลี่ยมตามแนวตั้งในห้อง xyz ส่วนห้อง ∅ จะไม่ใช้ในที่นี้)

9. คะแนนส่วนประกอบเป็น x ..28.. y ..38. z ..38.

10. เปลี่ยนคะแนนส่วนประกอบในข้อ 9. (xyz) ให้เป็นเส้นแสดงคะแนน โดยเทียบกับตารางดังนี้

ถ้าคะแนนส่วนประกอบเป็น

เส้นแสดงคะแนนจะเป็น

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

11. เขียนเส้นแสดงคะแนน (จำนวนสูงสุดต้องไม่เกิน 4.0)

x	0	y	4.0	x	4.0
	ความมุ่งมั่นเกี่ยวกับงาน ในหน้าที่		สัมพันธภาพกับ ผู้ร่วมงาน		ประสิทธิผลในการ ทำงาน

12. ทำเส้นแสดงคะแนนใน ข้างล่างนี้

ความสำเร็จเกี่ยวกับงานในหน้าที่	x	0	1	2	3	4
สัมพันธกับผู้ร่วมงาน	y	0	1	2	3	4
ประสิทธิผลในการทำงาน	z	0	1	2	3	4

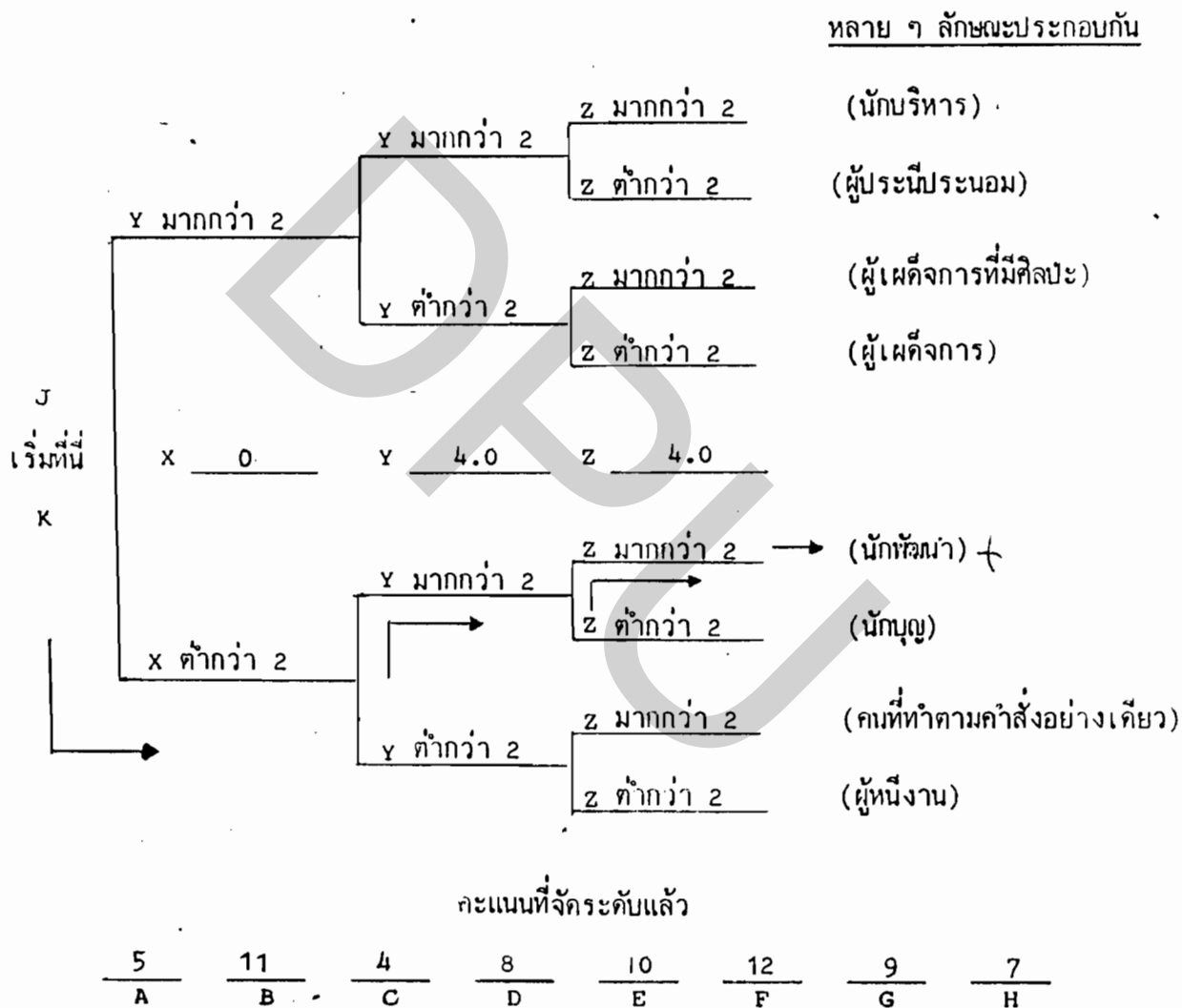
คำอธิบายเส้นแสดงคะแนน

เส้นแสดงคะแนนจะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จเกี่ยวกับงานในหน้าที่สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งได้มาจากการตอบคำถามของแบบสอบถาม ลักษณะของหัวหน้างาน จะมีเส้นแสดงคะแนนแต่ละเส้นไม่เท่ากัน ถ้าท่านมีคะแนน x ต่ำ แต่คะแนนของ y และ z สูง ก็แสดงว่า ท่านเป็นหัวหน้างานชนิดพัฒนา แต่ถ้าคะแนน x สูง แต่คะแนน y และ z ต่ำ ก็แสดงว่า ท่านเป็นหัวหน้างานชนิดเผด็จการ

เส้นแสดงคะแนนจะนำมาใช้พิจารณาร่วมกับลักษณะอื่น ซึ่งอาจจะเป็นลักษณะเดียวกับลักษณะ ที่เห็นเด่นชัด (Dominant Style) ในข้อ 4 หรือลักษณะเดียวกับหลาย ๆ ลักษณะประกอบกัน (Synthetic Style) (ในข้อ 13) ซึ่งลักษณะประกอบในข้อ 13 นี้ก็มีความสำคัญ แต่ที่ต้องพิจารณาคะแนนที่จัดระบบและผลของ Bar Chart (ในข้อ 14) ประกอบด้วยว่า ลักษณะใดมีความ สำคัญมากกว่า

13. ลักษณะหลาย ๆ ลักษณะประกอบกัน (Style Synthesis)

เขียนคะแนน x, y, z ลงในช่องตรงกลางผังข้างล่าง และท่านจะทราบได้คือว่า ท่านมีลักษณะของหัวหน้างานชนิดใด โดยดูจากคะแนน x, y, z ของท่าน โดยเริ่มต้นจากซ้ายไปขวา ถ้าคะแนน x มากกว่า 2 ให้เริ่มต้นจาก J ถ้าต่ำกว่า 2 เริ่มจาก K

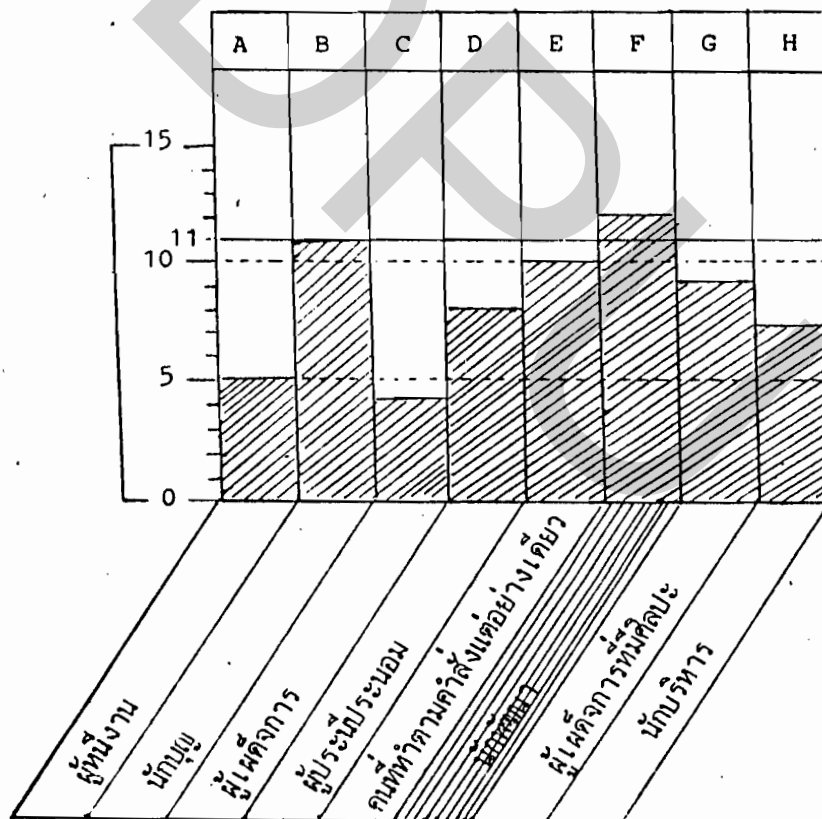


คะแนนข้างบนนี้ จะบอกลักษณะหัวหน้างานทั้ง 8 ชนิด ถ้าท่านได้คะแนนช่องใดมากที่สุด แสดงว่าท่านมีลักษณะเอนเอียงไปทางนี้มาก คะแนนตั้งแต่ 11 ขึ้นไป จะชี้ให้เห็นลักษณะเด่นของท่าน คะแนน 10 จะชี้ให้เห็นถึงลักษณะเด่นรองลงมา

14. การลากเส้นแสดงลักษณะ

ให้ทำเส้นแสดงลักษณะของหัวหน้างานของท่านว่า มีลักษณะอย่างไร มากน้อยเพียงใด ตามตัวอย่างดังนี้

สมมติว่า ในช่อง A ท่านได้ 5 คะแนน ก็ให้ลากเส้นเส้นหนึ่งผ่านเลข 5 และทำดังนี้ในช่องอื่น ๆ ไปจนครบถึง H วิธีนี้เป็นวิธีที่ที่สุด และมีประโยชน์ที่สุด ที่จะบอกให้ทราบถึงลักษณะความเป็นหัวหน้างานของท่าน ข้อเท็จจริงได้มาจากการทดสอบที่ท่านได้ทำมาทั้งสิ้น



ภาคผนวก ง.

คำอธิบายประกอบการจัดลักษณะผู้นำ
ตามแนวคิดของ Reddin

คำอธิบายประกอบการจัดลักษณะผู้นำ*

ลักษณะเด่นชัด

คือลักษณะเด่นประจำตัวของหัวหน้างานแต่ละคนว่า ท่านมีบุคลิกภาพเป็นหัวหน้างานชนิดใด บางครั้งลักษณะเด่นชัดจะปรากฏออกมามากกว่าหนึ่งอย่าง นั่นคือ ท่านอาจเป็นหัวหน้างานอย่างหนึ่ง และหากสถานการณ์เปลี่ยนไป ท่านอาจจะเป็นหัวหน้างานอีกอย่างหนึ่งได้

บางคนลักษณะเด่นชัดอาจไม่ปรากฏแสดงว่า ท่านไม่มีลักษณะที่เด่นจริง ๆ ประจำตัวท่าน

ลักษณะเด่นรอง

คือ บุคลิกภาพประจำตัวของท่านที่เด่นรองลงมาเป็นลักษณะประกอบของลักษณะที่เด่นชัด

ลักษณะที่ไม่ยอมรับ

คือลักษณะหัวหน้างานที่ท่านไม่ยอมรับ ลักษณะเด่นชัดนั้นจะไม่ใช่บุคลิกภาพในการเป็นหัวหน้างานของท่าน

ลักษณะหลาย ๆ อย่างประกอบกัน

คือ ลักษณะที่อธิบายบุคลิกของท่านโดยสรุป

เมื่อพิจารณาถึงลักษณะของหัวหน้างานทั้ง 8 แบบ (แสดงไว้ในเอกสารหมายเลข 10) ซึ่งทุกคนต่างก็มีอยู่ด้วยกันทั้งนั้นมากบ้างน้อยบ้าง แล้วแต่ลักษณะหรืออุปนิสัยของแต่ละบุคคล ลักษณะใดที่ท่านมีมากที่สุดก็เป็นลักษณะเด่น ลักษณะใดที่ท่านมีน้อยที่สุด ก็เป็นลักษณะที่ท่านไม่ยอมรับ แต่เมื่อพิจารณาทุก ๆ แบบประกอบกันเข้าแล้วก็จะกลายเป็นลักษณะ "โดยทั่วไป" ของท่าน

* อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหารงาน กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.

คนทำงาน



คนทำงาน มีลักษณะ เป็นผู้ที่ขาดความสนใจในด้านที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ตลอดจนด้านสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ข้อเสียของเขามีใช่เพียงขาดความสนใจเท่านั้น แต่ยังมีผลไปถึงทัศนคติในการทำงานของเขอีกด้วย เขามีใช่เป็นเพียงคนหนึ่งงานอย่างเฉยๆ แต่อาจเป็นผู้ที่กระทำการขัดขวางการทำงานของผู้อื่นโดยการแทรกหรือปิดบังข้อเท็จจริงด้วย

ในองค์กรใหญ่ๆ ส่วนมากมักมีหัวหน้างานชนิดนี้อยู่มาก เขาคิดว่าเขาได้รับความยุติธรรม เขาจึงสมควรที่จะละเลยงานในหน้าที่ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้หรือไม่ทำอะไรเลย . เพื่อให้งานต้องเสียไป เขามีวิธีการทำลายองค์การหลายวิธี ซึ่งมีความชำนาญยิ่งถ้าไม่มีผู้ใดเฝ้าสังเกตจับตาดูอย่างใกล้ชิดแล้ว จะไม่มีใครรู้เลย เขามีวิธีเชิงข้อที่เห็นชัดคือ การไม่ทำงาน แต่วิธีที่สละสลวยกว่านี้คือ ยืนยันว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง หรือมีฉะนั้นเขาจะยอมรับแต่จะคอยบ่อนทำลายทีละเล็ก ทีละน้อย ทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างยากขึ้น หรือทำงานมุ่งผลน้อยที่สุด โดยการจุกให้ผู้อื่นชงกกลง และมีทัศนคติในการทำงานที่ไม่ยอมรับอยู่ตลอดเวลา คนทำงานนี้จะทำงานให้ได้รับผลดีเพียงเท่าที่จะไม่ให้คนอื่นมารบกวนเขา

อีกบ่อย ๆ และเขาเองก็จะไม่เกี่ยวข้องกับกิจการอื่น ๆ ทั้งสิ้น และเมื่อใดที่เขาเสนองานไปให้คณะกรรมการขององค์การพิจารณา ก็เพื่อที่จะยับยั้งหรือหยุดเรื่องไว้เพียงเท่านั้น ผู้หนึ่งงานจะพยายามนำตัวไปพัวพันกับเรื่องอื่น ๆ ให้น้อยที่สุด

ผู้หนึ่งงาน

ลักษณะคนหนึ่งงานบางคนจะเป็นเช่นนี้ คือ

เมื่อทำครั้งแรกไม่สำเร็จ

ผมชอบตำแหน่งนี้

จงคิดดูซิ

ผมชอบทำงานเสียจริง

ความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ง่าย

จงเลิกเสีย

มันเป็นเพียงนโยบายขององค์การ

มันจะต้องมีวิธีทำงานที่ยาก ๆ กว่านี้อีก

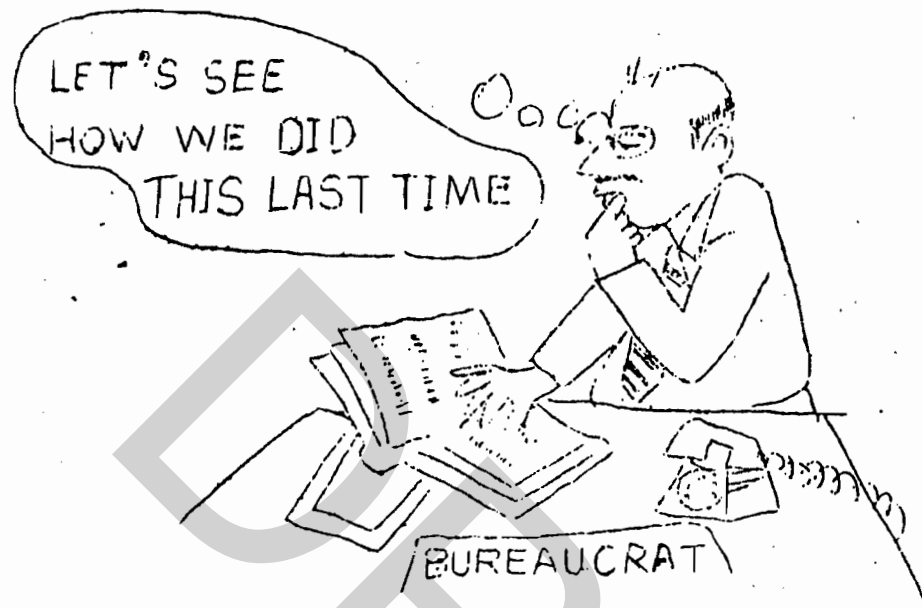
ผมอาจจะนั่งเฝ้ามันได้เป็นชั่วโมง ๆ

โดยเฉพาะถ้าคุณจะช่วยมันนิดหน่อย

มันก็จะเกิดขึ้นทันที

หัวหน้างานที่เลี้ยงงานจะเกิดขึ้นได้ก็เพราะองค์การเป็นเหตุ ไม่มีหัวหน้าคนใดที่จะต้องการจะเป็นคนหนึ่งงานมาก่อนเลย แต่เขาถูกบังคับให้เป็นเช่นนั้น แม้แต่ผู้บังคับบัญชาหรือองค์การต่าง ๆ ก็ไม่สามารถแก้ไขสถานการณ์โดยพยายามเปลี่ยนทัศนคติของผู้หนึ่งงานนี้ได้ แต่เราควรเปลี่ยนเป็นศึกษาหาวิธีป้องกันมิให้เกิดผู้หนึ่งงานขึ้นมาอีก ก็น่าจะได้ผลดีกว่า

ผู้ที่ทำงานตามคำสั่งอย่างเดียว



หัวหน้างานที่มีลักษณะเช่นนี้ ก็คล้ายกับหัวหน้างานชนิดผู้หนึ่งงาน คือไม่สนใจกับความสำเร็จของงานหรือสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน แต่เขาจะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในด้านการทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด มีทัศนคติที่ให้ความสนใจกับงาน แต่จะไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่าง ๆ นัก หัวหน้างานที่มีลักษณะชอบทำตามคำสั่งอย่างเดียวนี้ คิดว่าเขาเป็นคนที่เข้มงวด แม้จะเป็นเรื่องปลีกย่อย และทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และถือข้อบังคับของงานในหน้าที่ว่ามีความสำคัญ เขาถือว่างานที่เขากำลังปฏิบัติอยู่และงานที่เขาได้ทำไป จะเป็นแนวทางให้ปฏิบัติต่อไป

หัวหน้างานที่มีลักษณะเช่นนี้จะประสบความสำเร็จมาก ถ้ารับราชการเป็นทหาร และเป็นข้าราชการทุกระดับของรัฐบาล ท่านจะพบเห็นบุคคลที่มีลักษณะเช่นนี้บ่อย ๆ ตามสถานที่ราชการต่าง-กล่าว ซึ่งผลงานของเขานั้นบางครั้งก็ยากที่จะประเมินได้

หัวหน้างานเช่นนี้นอกจากจะเป็นผู้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับแล้ว เขาก็ไม่ได้มีความคิดเห็นใหม่ ๆ มากนัก และมีได้กระตุ้นให้เกิดผลิตผลใหม่ ๆ ขึ้นมา สำหรับด้านการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ไม่ได้ เขาเชื่อว่าสัมพันธภาพอันราบรื่นและมีความเกรงใจกันจะไม่เป็นผลอะไรเลย และการวาง-

แผนระยะยาวก็ไม่มีผลคล้ายเหมือนกัน เขาจะพยายามอย่างยิ่งที่จะดำเนินรอยตามแบบเก่าที่เคยทำมาแล้วทั้งสิ้น

ลักษณะของหัวหน้างานที่ทำตามคำสั่งอย่างเดียว บางคนมีลักษณะดังนี้ คือ

- จงทำตามกฎข้อบังคับ แล้วท่านจะไม่ทำอะไรผิดเลย
- เราจงมาดูกันเถิดว่า ครั้งก่อนเราทำไปอย่างไร
- สิ่งที่ดีที่สุดขององค์การนี้ก็คือ องค์การได้เตรียมระเบียบวิธีการทุกสิ่งทุกอย่างไว้ให้ท่านพร้อมแล้ว
- ผมคิดว่าเราควรเปลี่ยนทัศนคติให้ดีขึ้นกว่านี้บ้าง กรุณาหยิบยกบันทึกของกระทรวงเรื่องการเปลี่ยนทัศนคติมาให้ผมที

นักบุญ



ลักษณะของหัวหน้างานชนิดคนใจบุญนี้ เป็นผู้ที่มีจิตใจเมตตาและคำนึงถึงแต่สัมพันธภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด แต่ที่นับว่าเป็นข้อเสียก็เพราะเขาปรารถนาที่จะเป็น "คนดี" เสียจนไม่กล้าโต้แย้งคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้แต่เรื่องเล็กน้อย ปลึกย่อยที่เขาไม่เห็นด้วย เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผล เขา

พยายามที่จะดำเนินงานในองค์การของเขาเหมือนกับว่าเป็นสโมสรแห่งหนึ่ง ทั้งนี้เพราะเขาเชื่อว่า ผลผลิตของงานไม่สำคัญเท่ากับความสนิทสนมอันดีระหว่างกันและกัน เขาเชื่อว่าการดำรงรักษาให้ การทำงานบรรยากาศอบอุ่น สบายใจและเป็นกันเอง จะทำให้งานดำเนินการไปได้โดยราบรื่น

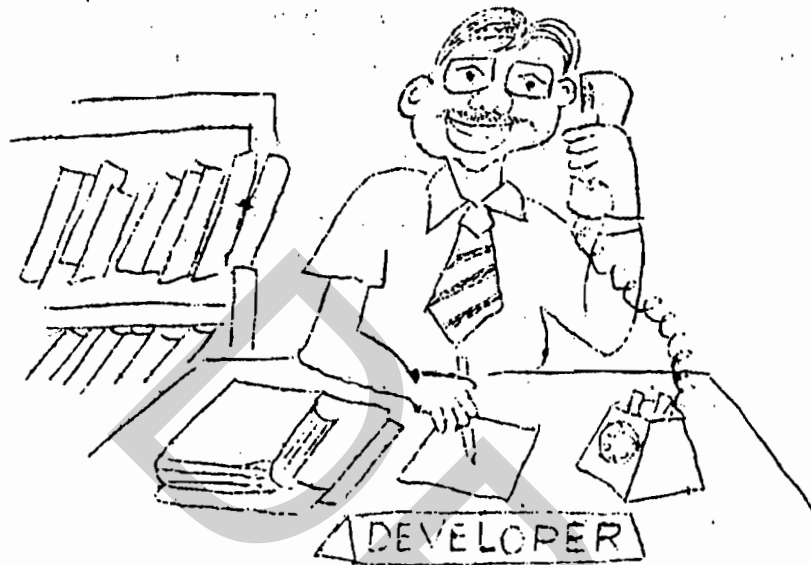
ทัศนคติในการทำงานของหัวหน้าชนิดนี้ก็ให้เกิดการบริหารงานที่ไม่ได้ และผลผลิตต่ำ เขา คิดว่าการโต้เถียงกันจะไม่ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นมาได้ และคนที่ใหญ่โตที่ไม่สมควรที่จะโต้เถียงกับผู้ใด เขาเปรียบเสมือนน้ำมันที่อยู่เหนือน้ำเค็ม ซึ่งจะเห็นมีความสงบบนผิวหน้าเท่านั้น

ลักษณะการบริหารงานของเขาไม่ได้ผล เพราะว่าเขาไม่เคยแก้ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องบุคคล ได้อย่างแท้จริง เขาพยายามหลีกเลี่ยงจากการถูกเถียงและในทำนองเดียวกัน ก็จะหาทางแก้ปัญหาที่ เกิดขึ้นเกี่ยวกับบุคคล โดยการโยกย้ายสับเปลี่ยน เลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งตั้งนี้เป็นต้น เขาพร้อม เพื่อที่จะดำรงรักษาความสงบเรียบร้อยไว้เท่านั้น เพราะเขาคิดอยู่เสมอว่านี่เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน และนี่เป็นผลเสียมากในการดำเนินงานของหัวหน้างานแบบนี้

ลักษณะของหัวหน้างานชนิดคนใจบุญบางชนิด มีดังนี้

- องค์การที่ดี คือองค์การที่ดำเนินงานไปอย่างราบรื่น
- การโต้เถียงและข้อขัดแย้งไม่อาจจะแก้ปัญหาได้
- ทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขเพื่อเขาจะได้ทำให้คนอื่น ๆ มีความสุขด้วย

นักพัฒนา



นักพัฒนาเป็นลักษณะของหัวหน้าชนิดหนึ่ง ซึ่งเป็นผู้ไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าหัวหน้างานชนิดคนใจบุญ ข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ นักพัฒนาเป็นผู้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และสามารถจูงใจบุคคลอื่นได้ด้วย เขารู้ว่าการขั้นแรกของเขาก็คือ การพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ส่วนมากมักจะเป็นผู้ทำงานแบบ "ปิดทองหลังพระ" เขามักจะมุ่งพัฒนาตัวบุคคล เช่น สอนคนธรรมดาให้เป็นหัวหน้างานได้โดยไม่มีใครรู้ว่าเขาทำจนกระทั่งเขาหันหน้าทีไปแล้ว

งานในหน้าที่ของเขานั้น ทุกคนเห็นว่าดำเนินไปได้อย่างสบาย เพราะมักจะอาศัยความร่วมมือเป็นส่วนมาก การดำเนินงานตลอดจนผลงานที่ได้รับอยู่ที่เขาเองและความร่วมมือของแผนกอื่น ๆ ความซำนึซำน่าญของเขาที่ก่อให้เกิดภาระในการทำงานเช่นนี้มักไม่มีใครสังเกตเห็นเลย

เขาใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา และมอบหมายความรับผิดชอบใหม่ ๆ หลาย ๆ อย่างให้เท่าที่เขจะสามารถทำได้ เขารู้ว่าโดยทั่วไปแล้วคนมักจะทำงานไม่เต็มความสามารถของตน แต่เขาารู้วิธีที่จะช่วยและพัฒนาบุคคลเหล่านี้ให้ทำงานได้ผลผลิตมากขึ้น

หัวหน้างานชนิดนักพัฒนานี้ มีความคิดเห็นที่น่าสนใจในการทำงานดังนี้ เขาเชื่อว่าการทำ-

งานเป็นเรื่องธรรมดา ๆ เหมือนกับการเล่น หรือการพักผ่อน เขาเชื่อว่าคนเราต้องการเป็นตัวของตัวเอง รู้จักควบคุมตนเองและแสวงหาความรับผิดชอบ เขาเชื่อว่า (ซึ่งเป็นการยากมากสำหรับที่จะให้หัวหน้าส่วนมากที่จะเชื่อ) ความขยัน ความช่างคิด และภาวะสร้างสรรค์มีได้มีอยู่เฉพาะในตัวบุคคลชั้นหัวหน้าเท่านั้น แต่ทว่ามีอยู่ในตัวคนทุกคน

ผู้เผด็จการ



ลักษณะของหัวหน้างานแบบนี้เป็นผู้ที่ดำเนินงานมุ่งแต่ภารกิจเพียงอย่างเดียว โดยมิได้คำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วย ข้อเสียของเขาก็คือ เขาแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าเขาไม่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานคนใดเลย และมีความไว้วางใจในตัวบุคคลอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงานต่างกลัวและไม่ชอบเขา และผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานให้ต่อเมื่อเขาสั่งเท่านั้น

หัวหน้างานชนิดนี้เชื่อว่า คนเราโดยทั่วไปแล้วมีนิสัยไม่ชอบทำงาน และหาทางเลี่ยงเสมอเมื่อมีโอกาส และด้วยเหตุนี้เอง จึงจะต้องคอยบังคับควบคุมแนะนำและขู่จะลงโทษ เพื่อที่จะให้คนพวกนี้ทำงานและเขายังเชื่อว่า คนส่วนมากก็ต้องการให้มีคนคอยแนะนำชี้แนวในการทำงาน และพยายาม

ที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

หัวหน้างานชนิดนี้มองผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเป็นเครื่องจักร งานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาก็คือ การปฏิบัติตามคำสั่งแต่อย่างเดียวนั้น ส่วนงานของผู้บังคับบัญชาก็คือ วางแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดและโดยละเอียดทุกแห่งทุกมุม หัวหน้างานแบบนี้ไม่รู้ว่าการจูงใจบุคคลคืออะไร ทักษะการทำงานของเขา นั้นง่ายมาก คือ มีคนออกคำสั่งและมีคนปฏิบัติตาม เขาคิดว่าคณะกรรมการที่ทำงานดีที่สุดก็คือ คณะกรรมการโดยคน ๆ เดียว เขาเชื่อว่าคนเราจะทำงานได้ดีที่สุดเมื่อทำโดยคนคนเดียว เขาคิดว่างานของเขา คือ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากลัวและรับทำตามคำสั่งโดยเร็วที่สุด ไม่ให้คนอื่นได้มีความคิดของตนเอง และเขาไม่เข้าใจเลยว่าการยอมรับนับถือเป็นความต้องการของมนุษย์

เขาจะจัดการกับข้อโต้แย้งโดยการใช้อำนาจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับเขา เขาก็แสดงออกอย่างเห็นได้ชัดว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะท้าทายเขา เขาไม่เคยยกโทษให้ใครง่าย ๆ เลย

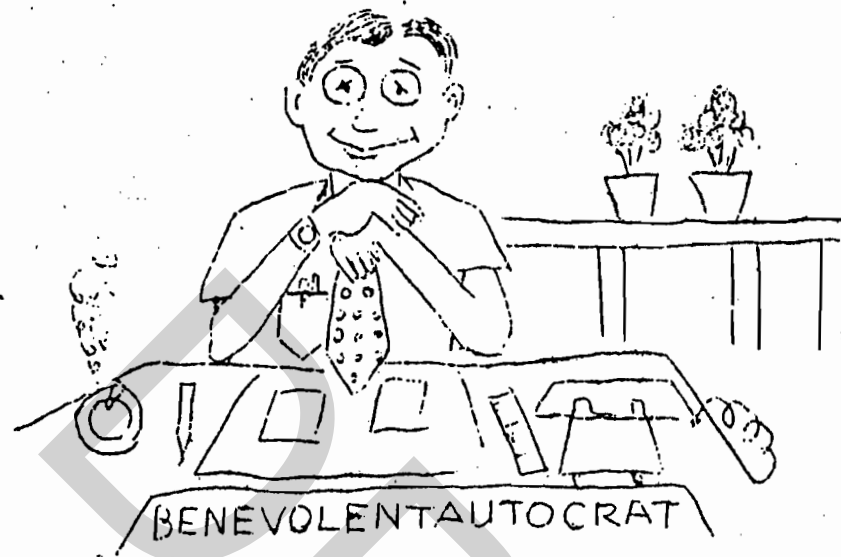
หัวหน้างานชนิดนี้ผู้เผด็จการนี้ ก่อให้เกิดผลสะท้อนที่รุนแรงมากในองค์การโดยไม่รู้ตัวเพราะหัวหน้างานเช่นนี้ จะก่อให้เกิดกลุ่มพิเศษ มีทั้งผู้ก่อกวนและคนหนึ่งงาน ถ้าเป็นไปในทางดี ก็จะได้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ภักดีและทำตามคำสั่งเขา ถ้าเป็นไปในทางไม่ดี ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหนึ่งงาน

ผู้เผด็จการ

ผู้เผด็จการมักจะแสดงพฤติกรรมในการพูดดังต่อไปนี้

- อย่าทำเหมือนผม แต่จงทำตามที่ผมสั่ง
- เมื่อผมพูดคุณต้องหยุดพูดและฟัง
- เสนอความเห็นของคุณมา ผมไม่ได้ถกเถียงกับใครมาหลายวันแล้ว
- จงเป็นคนมีเหตุผลทำตามที่ผมบอก ถ้าผมทำตามความคิดเห็นของคุณ คุณจะต้องออกจากงานเอาใหม่
- ผมไม่ชอบผู้ใต้บังคับบัญชาที่เห็นด้วยตลอดเวลา เมื่อผมบอกว่า "ไม่" ผมต้องการให้คุณบอกว่า "ไม่" ด้วย

ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ



ผู้เผด็จการที่มีศิลปะคือ ผู้ที่มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติงานและการดำเนินงานของตนเองอย่างแน่นนอน เขามีส่วนช่วยและสร้างประสิทธิภาพในการก่อให้เกิดผลงาน เขามีความชำนาญในด้านสั่งงานและทุกคนนำไปปฏิบัติโดยที่ไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขุ่นเคืองไม่พอใจ เขามีลักษณะเป็นผู้เผด็จการ แต่ว่าเขาทำงานอย่างมีศิลปะนุ่มนวล และมีประสิทธิภาพมากกว่า

ลักษณะของหัวหน้างานชนิดนี้ มีมากในวงการอุตสาหกรรมในปัจจุบัน ซึ่งเป็นลักษณะของหัวหน้างาน ซึ่งทำงานได้ต่ำขึ้นมาจนถึงตำแหน่งสูง และเป็นผู้ที่พยายามในการฝึกฝนความชำนาญในการบริหาร และพยายามปรับปรุงตนเองโดยอาศัยความผิดพลาดเป็นครู

ผู้เผด็จการที่มีศิลปะนี้ มักเป็นผู้มีความทะเยอทะยาน เขารู้กฎข้อบังคับต่าง ๆ และวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นอย่างดี ฐานะในหน้าที่ของตนดีและทำงานสำเร็จเป็นส่วนมาก จุดอ่อนของเขาคือว่าเขาไม่มั่นใจว่าทำอย่างไรจึงสามารถให้คนใต้บังคับบัญชาได้ประโยชน์มากที่สุด ทั้งที่มีผลงานเป็นที่น่าพอใจ เขาเป็นคนทำงานอย่างเต็มที่ แต่ก็ไม่แน่ใจเสมอไปนักว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานหนักเพื่อเขา

ผู้ประนีประนอม



หัวหน้างานชนิดนี้ยอมรับว่า การมุ่งงานให้สำเร็จและการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง แต่เขาก็ไม่มีความสามารถหรือไม่อยากที่จะประสานความคิดเห็นทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกันได้ และไม่สามารถตกลงใจหรือตัดสินใจลงไปได้ว่า จะใช้วิธีใด ลักษณะของเขาเป็นคนที่โลเลและชอบการประนีประนอม

อิทธิพลที่ชักจูงให้เขาตัดสินใจคือ ความกดดันบางอย่างที่เกิดขึ้นในขณะนั้น เขายินดีที่จะขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นขณะนั้นให้น้อยลง มากกว่าที่จะมุ่งผลผลิตมาก ๆ ในระยะยาว เขาพยายามที่จะให้ผู้ร่วมงานซึ่งมีอิทธิพลต่องานของเขามีความสุขมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เขาจะเป็นผู้เสนอแนะต่าง ๆ แต่ไม่เคยทำอะไรจริงจังเลย เขาพยายามผลักดันกระตุ้นคนอื่น แต่ก็ไม่มากนัก และเขาไม่ได้หวังผลเลิศจากงานนัก เขาต้องการเพียงให้งานคงดำเนินไปเรื่อย ๆ อยู่อย่างนั้นตลอดไป เขามั่นใจว่า การจะให้มัลผลงานที่ดีที่สุดนั้นเป็นเพียงในความผันเท่านั้น เขาคิดว่าการวางแผนดำเนินงานจะต้องใช้วิธีการ

ประนีประนอมทั้งสิ้น เขาจะสนใจแต่เฉพาะสิ่งที่จะให้งานเดินไปได้ เขาไม่ยุ่งกับใครและใครก็ไม่ควรมายุ่งกับเขา ถ้าดูเหมือนว่าจะใช้ได้ เขาก็ไม่ว่าอะไร

ลักษณะของผู้ประนีประนอมมีดังนี้ คือ

- ถ้าหลอกบางคนในบางครั้งได้ก็นับว่าดีพอแล้ว
- ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสพูด เขาจะได้คิดว่ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยเหมือนกัน

นักบริหาร



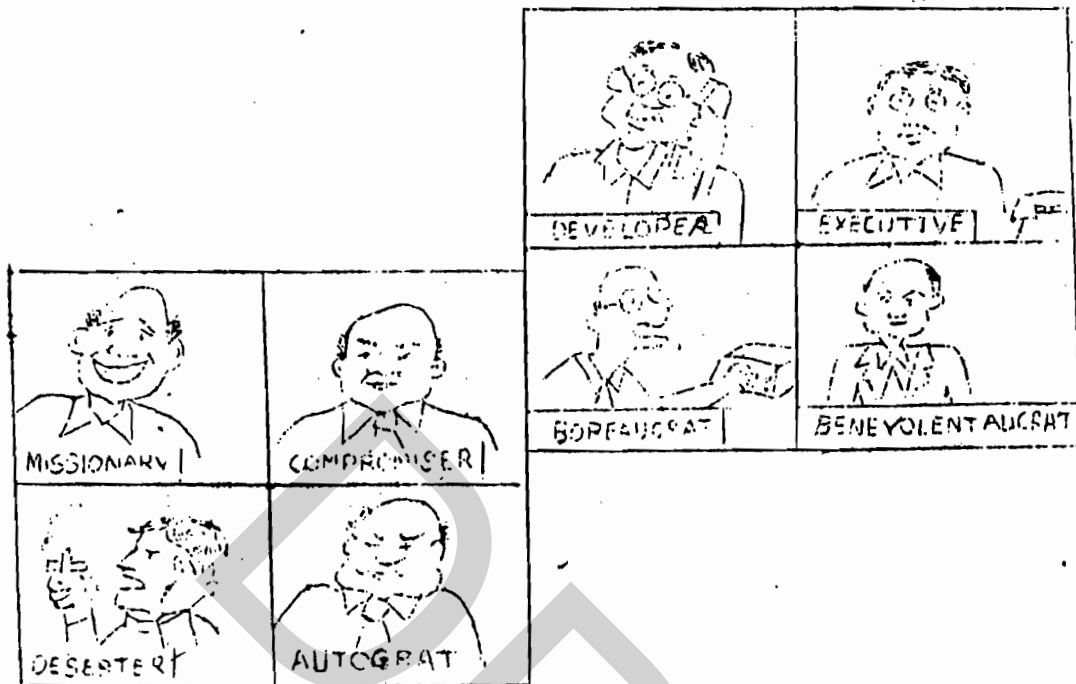
ลักษณะหัวหน้างานแบบนี้ เป็นตัวอย่างของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ งานในหน้าที่ของเขาก็คือ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด เขาวางมาตรการการผลิตและในการทำงานไว้สูง แต่ในด้านการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปบ้าง เขาเป็นผู้มีประสิทธิภาพในการทำงานโดยคำนึงถึงด้านความสำเร็จของงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานสองประการอย่างเห็นได้ชัด และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้วยเหตุที่นักบริหารยอมรับแนวปฏิบัติงานดังกล่าวแล้ว เขาจึงทำงานได้โดยไม่มีอุปสรรคจะมีคณะผู้ดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เขาสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เหมือนกับการดึงเชือกเส้นเดียวกันไปในทางเดียวกัน เขากระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยทำให้เขา

เหล่านั้นรับรู้ เขาพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมวางแผนงานให้ดีขึ้นเสมอ และด้วยเหตุนี้ เขาจึงจะได้ความคิดที่ดีเยี่ยมจากทุกคน เขารู้ว่าคนต้องการพึ่งพาอาศัยผู้อื่น และต้องการความเป็นอิสระด้วยกันทั้งสองประการ เขารู้ว่าความต้องการของบุคคลและความต้องการองค์การสามารถร่วมกันได้ เขารู้เวลาอันเหมาะสมว่าเมื่อใดจึงจะวินิจฉัยสั่งการและประกาศให้ทุกคนทราบ และรู้เวลาอันเหมาะสมว่าเมื่อใดจึงจะให้คณะผู้ร่วมงานต้องพิจารณาตกลงร่วมกัน

นักบริหารจะยินดีรับฟังข้อปัญหาโต้แย้งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เขารู้ว่าการยินดีรับฟังและแก้ปัญหาคือข้อขัดข้องต่าง ๆ นี้ เป็นความจำเป็น เป็นเรื่องธรรมดาและสมควรที่จะมีขึ้น เขาไม่ได้ใช้อำนาจกดขี่บังคับ ไม่เคยปฏิเสธและไม่เคยหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งใด ๆ เขารู้ว่าเรื่องความคิดเห็นที่แตกต่างกันนั้น สามารถจะขจัดไปได้ ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ก็จะสามารถจะทำความเข้าใจกันได้เช่นกัน และเมื่อเขาทำได้สำเร็จ ผู้ร่วมงานทุกคนก็ยอมรับ

เขาไม่ได้เป็นเพียงผู้ให้กำลังใจ แต่ว่าคณะผู้ดำเนินงานของเขามีขวัญและกำลังใจดีมาก เขามีได้ดำเนินกิจการที่เป็นงานหนัก แต่คณะผู้ดำเนินงานของเขาทำงานหนัก เขาไม่ต้องการให้คณะผู้ดำเนินงานปกปิดความผิดพลาดใด ๆ แต่ทว่าทำให้คนสำนึกว่า ตนได้มีส่วนร่วมในผลงานล้มเหลว



แบบหัวหน้างาน 8 แบบ

แบบที่มีประสิทธิภาพน้อย

พนักงาน

ไม่เกี่ยวข้อง

ขวัญตา

ไม่แสดงตัว

นักบุญ

ตามสบาย

ช่วยเหลือดี

อ่อนมาก

ผู้เผด็จการ

แข็งกร้าว

เผด็จการ

ใช้อำนาจ

ผู้ประนีประนอม

เอือระเหย

ไม่กล้าตัดสินใจ

มุ่งงานเฉพาะหน้า

แบบที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า

ผู้ทำตามคำสั่ง

ตามกฎเกณฑ์

คนขององค์กร

อำพรางความไม่สนใจ

นักพัฒนา

สร้างสรรค์

มอบหมายงาน

ให้ความไว้วางใจ

ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ

นิ่มนวล

จัดเจนงาน

ถือความเห็นของตน

นักบริหาร

งานมาตรฐานสูง

ก่อให้เกิดแรงจูงใจ

มุ่งงานในระยะยาว

ภาคผนวก จ.

หลักสูตร MBA ของ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

1) หลักสูตร MBA มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

โครงสร้างหลักสูตร แบ่งเป็น 3 หมวดวิชา คือ

1. หมวดวิชาบังคับ ประกอบด้วย 9 วิชา 26 หน่วยกิต ซึ่งทุกคนต้องเรียนไม่มีข้อยกเว้น
ได้แก่

- องค์กรและการจัดการ
- นโยบายธุรกิจ
- การจัดการทางการเงิน
- ระเบียบวิธีเชิงปริมาณ
- การจัดการอุตสาหกรรมแปรรูปสินค้าเกษตร
- สัมมนา (ภาคต้น, ภาคปลาย)
- การจัดการตลาดชั้นสูง
- เศรษฐศาสตร์ การจัดการชั้นสูง
- การบัญชีการบริหารชั้นสูง

แต่ละวิชาในหมวดนี้ เป็นวิชาละ 3 หน่วยกิต ยกเว้นวิชาสัมมนาซึ่งแบ่งเป็นภาคต้น
และภาคปลาย เป็นวิชา 1 หน่วยกิต เพราะฉะนั้น ทั้ง 9 วิชาจึงมีหน่วยกิตทั้งสิ้น 26 หน่วยกิต

2. หมวดวิชาเลือกบังคับ เฉพาะผู้ที่เลือกแผนไม่ต้องทำวิทยานิพนธ์ จะต้องลงวิชาเรียน
หมวดนี้อย่างน้อย 3 วิชา หรืออย่างมาก 4 วิชา คือ 6-9 หน่วยกิต โดยให้เลือกรเรียนในสาขาใด
สาขาหนึ่ง ต่อไปนี้

ผู้ที่เลือกรเรียนสาขาการจัดการ การเงิน การตลาด และธุรกิจการเกษตร จะต้อง
เรียน 3-4 วิชา จากทั้งหมด 8 วิชา คือ

- พฤติกรรมบุคคลในองค์การ
- กฎหมายและสภาวะแวดล้อมทางสังคมธุรกิจ
- ระบบข้อมูลสำหรับการจัดการ
- การเงินบริษัทชั้นสูง
- สถิติธุรกิจชั้นสูง
- ระเบียบวิธีวิจัยทางธุรกิจ
- สถาบันการตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย
- การวิเคราะห์หลักสหกรณ์

ส่วนผู้เลือกเรียนสาขาการบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุม และสาขาการบัญชีการเงิน ก็ต้องเลือกเรียน 3-4 วิชา จากจำนวนวิชาทั้งหมด 18 วิชา คือ

- การวิเคราะห์และควบคุมต้นทุนทางการตลาด
- การสอบบัญชีที่ใช้คอมพิวเตอร์
- การบัญชีกองทุนและหน่วยงานของรัฐ
- การวางแผนและควบคุมสินค้าคงเหลือ
- พฤติกรรมบุคคลในองค์การ
- กฎหมายและสภาวะแวดล้อมทางสังคมของธุรกิจ
- ระบบข้อมูลสำหรับการจัดการ
- ทฤษฎีการบริหาร และการปฏิบัติ
- การบริหารโครงการ
- การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ
- การเงินบริษัทชั้นสูง
- สถาบันการเงิน
- ธุรกิจการเงินระหว่างประเทศ
- การจัดทำเงินทุนของการประกอบธุรกิจ
- สถิติธุรกิจชั้นสูง

- การวิเคราะห์ปัญหาการผลิต
- ระเบียบวิธีวิจัยทางธุรกิจ
- การจัดการแจกจ่ายสินค้า

จะสังเกตได้ว่า ทั้ง 2 กลุ่มสาขาวิชานี้ มีหลายสาขา วิชาที่มีหลายวิธีที่เหมือนกัน จะต่างกันก็แต่วิชาหลักแต่ละสาขาเท่านั้น

3. หมวดวิชาเฉพาะสาขา

มีทั้งหมด 6 สาขา ซึ่งจะต้องเลือกเรียนในสาขาใดสาขาหนึ่ง สำหรับผู้ที่เลือกแผนทำวิทยานิพนธ์จะต้องเรียน 4 วิชา หรือ 12 หน่วยกิต ส่วนผู้เลือกแผนสอบรวมยอดไม่ต้องทำวิทยานิพนธ์ จะต้องเรียน 6 วิชา หรือ 18 หน่วยกิต ในกรณี que เลือกเรียนหมวดวิชาเลือกบังคับเพียง 3 วิชา และเรียน 5 วิชาในกรณี que เรียนหมวดวิชาเลือกบังคับไปแล้ว 4 วิชา ทั้ง 6 สาขา ดังกล่าว แต่ละสาขาประกอบด้วยวิชาดังต่อไปนี้

สาขาการจัดการ ประกอบด้วย 10 วิชา คือ

- ทฤษฎีการบริหารและการปฏิบัติ
- การจัดการอุตสาหกรรมสัมพันธ์
- การจัดและประเมินผลบุคลากร
- การบริหารโครงการ
- การจัดการธุรกิจขนาดย่อม
- เทคนิคในการพยากรณ์ธุรกิจ
- การจัดการจำลอง
- การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ
- การวิเคราะห์ปัญหาการผลิต
- ปัญหาพิเศษ

สาขาการเงิน ประกอบด้วย 10 วิชาเหมือนกัน คือ

- การลงทุนและวิเคราะห์หลักทรัพย์

- สถาบันการเงิน
- ธุรกิจการเงินระหว่างประเทศ
- การจัดการเสี่ยงภัย
- การจัดทำเงินทุนของการประกอบธุรกิจ
- การตัดสินใจเกี่ยวกับเงินทุน และการประเมินค่าของธุรกิจ
- การวิเคราะห์ธนาคารพาณิชย์
- การจัดการทางการเงินเชิงปริมาณ
- การวิเคราะห์และจัดการเครดิต
- ปัญหาพิเศษ

สาขาการตลาด มีให้เลือก 7 วิชา

- การตัดสินใจทางการตลาด
- กลยุทธ์การตลาด
- การจัดการตลาดต่างประเทศ
- พฤติกรรมทางการตลาด
- การจัดการแจกจ่ายสินค้า
- การโฆษณาและกลยุทธ์ส่งเสริมการขาย
- ปัญหาพิเศษ

สาขาธุรกิจการเกษตร มี 9 วิชา คือ

- การวิเคราะห์การตลาด และราคาผลผลิตเกษตร
- เศรษฐศาสตร์การตลาด อนาคตของสินค้าเกษตร
- ธนกิจเกษตรขั้นสูง
- การจัดการธุรกิจการเกษตรขั้นสูง
- วิธีการวิจัยขั้นสูงทางเศรษฐศาสตร์เกษตร
- การตลาดเกษตรขั้นสูง

- นโยบายการค้าสินค้าเกษตรระหว่างประเทศ
- ปัญหาพิเศษ
- นโยบายเกษตรขั้นสูง

สาขาการบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุม มี 7 วิชา คือ

- อภิปรายทางทฤษฎีการบัญชี
- การตรวจสอบภายใน
- ระบบข้อมูลโดยคอมพิวเตอร์
- ปัญหาภาษีอากร
- การวางแผนระดับนโยบาย และการควบคุมทางการบริหาร
- การอำนวยการวางแผนและควบคุม
- ปัญหาพิเศษ

สาขาการบัญชีการเงิน มี 7 วิชาเช่นเดียวกัน คือ

- อภิปรายทางทฤษฎีการบัญชี
 - ทฤษฎีการวัดผลกำไร
 - การเปิดเผยข้อมูลและรายงานทางการเงิน
 - ทฤษฎีการสอบบัญชี
 - ปัญหาภาษีอากร
 - ปัญหาพิเศษ
 - การวิเคราะห์ข้อมูลและการวางระบบบัญชี
-

2) หลักสูตร MBA มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

โครงสร้างของหลักสูตร แบ่งเป็นหมวดวิชาบังคับ ซึ่งทุกคนจะต้องเรียนเหมือน ๆ กัน และหมวดวิชาเลือก ทั้งนี้ในรายละเอียดก็คือ

1. หมวดวิชาบังคับ มี 15 วิชา จำนวน 45 หน่วยกิต (วิชาละ 3 หน่วยกิต) ประกอบด้วย

- การวิเคราะห์เชิงปริมาณ 1 และ 2
- การบัญชีเพื่อการบริหาร 1 และ 2
- การวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์ 1 และ 2
- พฤติกรรมศาสตร์ทางธุรกิจ
- พฤติกรรมองค์การ
- การเงินธุรกิจ 1 และ 2
- การตลาด 1 และ 2
- การจัดการการผลิต
- การเขียนวิเคราะห์กรณีศึกษา
- นโยบายธุรกิจ

2. หมวดวิชาเลือก หมวดนี้นักศึกษาจะต้องเรียนอย่างน้อย 4 วิชา หรือ 12 หน่วยกิต ก็จะมีวิชาให้เลือก 28 วิชา ได้แก่

- ทฤษฎีการตัดสินใจ
- กฎหมายธุรกิจ
- คอมพิวเตอร์
- วิจัยธุรกิจ
- การบัญชีเพื่อการตัดสินใจ ด้านการบริหาร
- รายงานทางการเงินขององค์การ
- ระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร

- สัมมนาการบัญชีการเงิน
 - เศรษฐศาสตร์เพื่อการบริหาร
 - ปัญหาการบริหารงานบุคคล
 - การวางแผนและควบคุมการปฏิบัติการ
 - สัมมนาการจัดการในองค์การ
 - การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง
 - การบริหารโครงการ
 - สัมมนาการบริหารงานบุคคลและอุตสาหกรรมสัมพันธ์
 - การบริหารทรัพยากรของสถาบันการเงิน
 - การบริหารการเงินทางปฏิบัติ
 - การเงินระหว่างประเทศ
 - การลงทุน
 - การวิเคราะห์การเงิน จากข้อมูลทางบัญชี
 - สัมมนาการบริหารการเงิน
 - การบริหารนโยบายโฆษณา
 - การบริหารการขาย
 - การบริหารการผลิต
 - วิจัยการตลาด
 - สัมมนาการตลาด
 - ระบบการบริหารการตลาด
 - สัมมนาการบัญชีการบริหาร
-

3) หลักสูตร MBA จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โครงสร้างหลักสูตร จัดให้มีหมวดวิชาบังคับและหมวดวิชาเลือก

1. หมวดวิชาบังคับ มีทั้งสิ้น 14 วิชา ได้แก่

- การบัญชีการเงินและการบัญชีบริหาร
- ทฤษฎีการจัดการ
- การจัดการด้านการดำเนินงาน
- พฤติกรรมองค์การ
- นโยบายธุรกิจ
- การวิเคราะห์เชิงปริมาณในการตัดสินใจทางธุรกิจ
- วิธีวิทยาการวิจัยทางธุรกิจ
- การใช้คอมพิวเตอร์ในวงการธุรกิจ
- สถิติวิเคราะห์ทางธุรกิจ
- การจัดการด้านการเงิน
- สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจของธุรกิจ
- เศรษฐศาสตร์เพื่อการจัดการ
- การจัดการด้านการตลาด
- ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายธุรกิจ

ทั้ง 14 วิชา มีหน่วยกิตวิชาละ 3 หน่วยกิต ยกเว้นวิชาการบัญชีการเงิน และการบัญชีบริหาร เป็นวิชา 4 หน่วยกิต นอกจากนี้ วิชาการใช้คอมพิวเตอร์ในวงการธุรกิจจะต้องเรียนโดยไม่คิดหน่วยกิตสะสมให้ เพราะฉะนั้น หมวดวิชาบังคับทั้ง 14 วิชาดังกล่าว จึงมีหน่วยกิตทั้งสิ้น 40 หน่วยกิต

2. หมวดวิชาเลือก

แบ่งเป็น 4 สาขา ซึ่งจะเรียนอย่างน้อย 4 วิชา หรือ 12 หน่วยกิตในสาขาใด ๆ ก็ได้ แต่ละวิชาในทั้ง 4 สาขานี้ ประกอบด้วย

สาขาองค์การและทรัพยากรมนุษย์

(Organization and Human-Resource)

- ธุรกิจและสภาวะแวดล้อม
- การพัฒนาองค์การ
- การออกแบบองค์การ
- การวางแผนธุรกิจ
- บุคคลกับองค์การ
- การจัดการกลุ่มทำงาน
- การจัดการองค์การที่ซับซ้อน
- การวิจัยตามแนวเนะสำหรับการจัดการ
- การจัดการตามแนวเนะ สำหรับการบริหารงานบุคคล
- สัมมนาการจัดการบุคลากร
- สัมมนาการแรงงานสัมพันธ์
- สัมมนาการจัดการ

สาขาการดำเนินงานและวิเคราะห์เชิงปริมาณ

(Operation and Quantitative Analysis)

- การจัระบบงาน
- การประเมินโครงการทางเศรษฐศาสตร์เชิงปริมาณ
- เทคนิคการพยากรณ์เพื่อการจัดการ
- การจำลองปัญหาทางการจัดการ
- การจัดการด้านการดำเนินงานชั้นสูง
- การควบคุมคุณภาพ
- การควบคุมสินค้าคงคลัง
- การวิจัยตามแนวเนะสำหรับการจัดการเชิงปริมาณ

- การวิจัยตามแนวแนะสำหรับการจัดการด้านการดำเนินงาน
- สัมมนาการจัดการเชิงปริมาณ
- สัมมนาการจัดการด้านการดำเนินงาน

สาขาการเงิน (Finance)

- การจัดการด้านการเงินชั้นสูง 1
- การจัดการด้านการเงินชั้นสูง 2
- การตัดสินใจลงทุนและการประเมินค่าธุรกิจ
- นโยบายและการบริหารธนาคาร
- การวิเคราะห์การลงทุน
- การวิเคราะห์หลักทรัพย์
- ทฤษฎีการลงทุนในหลักทรัพย์
- การเงินธุรกิจระหว่างประเทศ
- การจัดการด้านการลงทุนของสถาบันการเงิน
- ตลาดเงินและตลาดทุน
- สัมมนาการจัดการทางการเงิน

สาขาการตลาด (Marketing)

- การจัดการด้านการตลาดชั้นสูง
- กลวิธีการส่งเสริมการขาย
- การวิเคราะห์ต้นทุนและรายได้ทางการตลาด
- เทคนิคเชิงปริมาณทางการตลาด
- การจัดการทางการตลาดระหว่างประเทศ
- การวิเคราะห์การโฆษณาและการตลาด
- กลวิธีการโฆษณา
- การวิเคราะห์ผู้บริโภคและการแบ่งส่วนของตลาด

- การวิจัยตลาดและการแก้ปัญหา
- การสัมมนาการจัดการด้านการตลาด

อนึ่ง สำหรับผู้ที่สามารถเทียบบางวิชา ไม่ต้องเรียนในหมวดวิชาบังคับ จะเทียบได้ไม่เกิน 16 หน่วยกิต และจะต้องลงเรียนวิชาเลือกเพิ่มขึ้นให้ได้หน่วยกิตสะสมอย่างน้อย 51 หน่วยกิต จึงถือว่าได้เรียนครบหลักสูตร มีสิทธิเข้าสอบรวมยอด หรือทำวิทยานิพนธ์เพื่อสำเร็จออกไป ซึ่งก็แล้วแต่ว่าจะเลือกแผนหลักสูตรสอบรวมยอด หรือเลือกแผนทำวิทยานิพนธ์

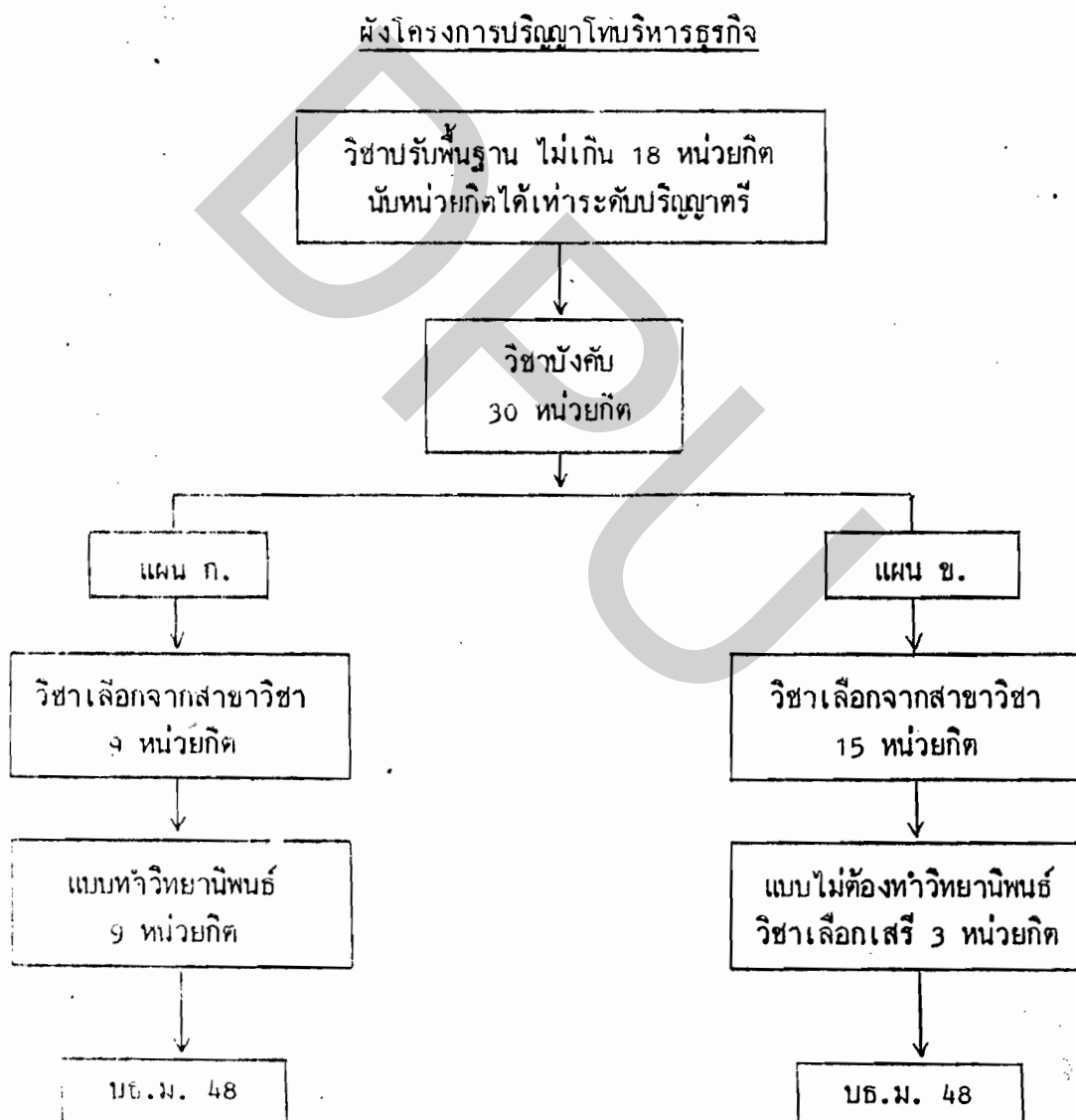
4) หลักสูตร MBA มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์หลักสูตร

1. จำนวนหน่วยกิตรวมตลอดหลักสูตรไม่น้อยกว่า 48 หน่วยกิต
2. โครงสร้างหลักสูตร องค์ประกอบของหลักสูตรแบ่งเป็น 2 แผน ดังนี้ :-
 - 2.1 แผน ก. (แบบทำวิทยานิพนธ์) ประกอบด้วย
 - 2.1.1 งานรายวิชา (Course Work) 39 หน่วยกิต
 1. กลุ่มวิชาบังคับ (Required Courses) 30 หน่วยกิต
 2. กลุ่มวิชาเลือกจากสาขาวิชา (Effective Departmental Courses) 9 หน่วยกิต
 3. กลุ่มวิชาเลือกเสรี (Free Elective Courses) - หน่วยกิต
 - 2.1.2 วิทยานิพนธ์ 9 หน่วยกิต
 - รวมตลอดหลักสูตร 48 หน่วยกิต
 - 2.2 แผน ข. (แบบไม่ทำวิทยานิพนธ์) ประกอบด้วย
 - 2.2.1 งานรายวิชา (Course Work) 48 หน่วยกิต
 1. กลุ่มวิชาบังคับ (Required Courses) 30 หน่วยกิต
 2. กลุ่มวิชาเลือกจากสาขาวิชา (Elective Departmental Courses) 15 หน่วยกิต
 3. กลุ่มวิชาเลือกเสรี (Free Elective Courses) 3 หน่วยกิต
 - รวมตลอดหลักสูตร 48 หน่วยกิต

วิชาปรับปรุงฐาน (Remedial Course)

สำหรับนักศึกษาที่ผ่านการคัดเลือกเข้าศึกษาแล้ว แต่ขาดพื้นฐานความรู้ด้านบริหารธุรกิจ ระดับปริญญาตรี ทางมหาวิทยาลัยจะกำหนดให้นักศึกษาเพิ่มเติมวิชาปรับปรุงฐานตามความจำเป็น และสูงสุดไม่เกิน 18 หน่วยกิต โดยนับหน่วยกิตได้เท่าระดับปริญญาตรี

ผังการศึกษา

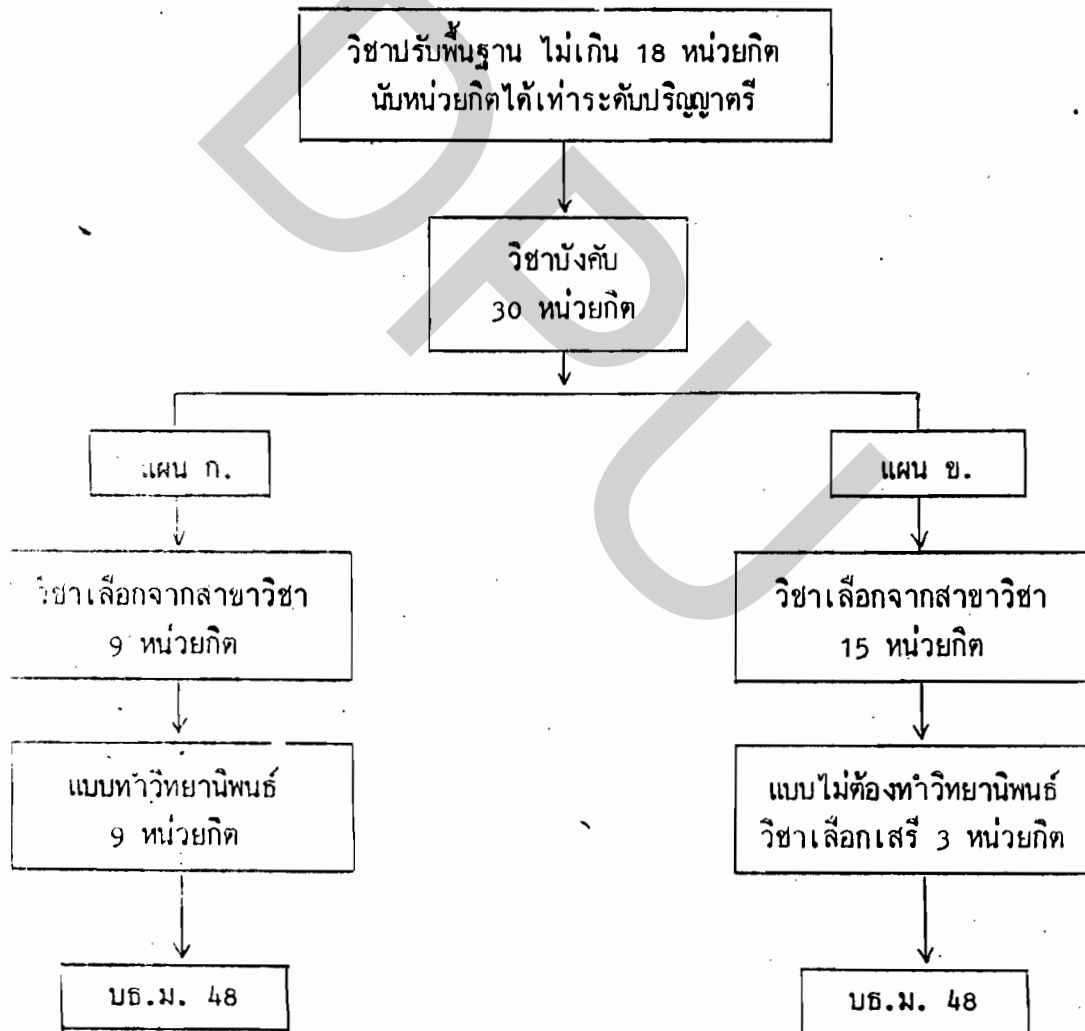


วิชาปรับพื้นฐาน (Remedial Course)

สำหรับนักศึกษาที่ผ่านการคัดเลือกเข้าศึกษาแล้ว แต่ขาดพื้นฐานความรู้ด้านบริหารธุรกิจ ระดับปริญญาตรี ทางมหาวิทยาลัยจะกำหนดให้นักศึกษาเพิ่มเติมวิชาปรับพื้นฐานตามความจำเป็น และสูงสุดไม่เกิน 18 หน่วยกิต โดยนับหน่วยกิตได้เท่าระดับปริญญาตรี

ผังการศึกษา

ผังโครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ



3. รายวิชาในหลักสูตร ประกอบด้วย

3.1 วิชาบังคับ (REQUIRED COURSES) ไม่น้อยกว่า 30 หน่วยกิต เป็นรายวิชา สำหรับนักศึกษา 2 แผนการศึกษา ประกอบด้วย

รหัสวิชา	ชื่อวิชา	หน่วยกิต
บ.ช. 510	การบัญชีเพื่อการจัดการ (MANAGERIAL ACCOUNTING)	3 (3-0-12)
บ.ช. 502	การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS)	3 (3-0-12)
บ.ช. 520	เศรษฐศาสตร์เพื่อการจัดการ (ECONOMICS FOR MANAGEMENT)	3 (3-0-12)
บ.ช. 540	การบริหารการเงิน (FINANCIAL MANAGEMENT)	3 (3-0-12)
บ.ช. 550	การบริหารการตลาด (MARKETING MANAGEMENT)	3 (3-0-12)
บ.ช. 551	การจัดการด้านการผลิตและการดำเนินการ (PRODUCTION AND OPERATION MANAGEMENT)	3 (3-0-12)
บ.ช. 501	การบริหารเชิงปริมาณ (QUANTITATIVE APPROACHES OF MANAGEMENT)	3 (3-0-12)
บ.ช. 620	ธุรกิจ รัฐบาลและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ (BUSINESS, GOVERNMENT AND INTERNATIONAL ECONOMY)	3 (3-0-12)
บ.ช. 530	การบริการจัดการและพฤติกรรมบุคคลในองค์การ (MANAGEMENT PROCESS AND HUMAN BEHAVIOR IN ORGANIZATION)	3 (3-0-12)
บ.ช. 670	สัมมนานโยบายและกลยุทธ์ในทางธุรกิจ (SEMINAR IN BUSINESS POLICIES AND STRATEGIES)	3 (3-0-12)

3.2 กลุ่มวิชาเลือกจากสาขาวิชา (ELECTIVE DEPARTMENTAL COURSES)

1. แผน ก. ศึกษาไม่น้อยกว่า 9 หน่วยกิต
2. แผน ข. ศึกษาไม่น้อยกว่า 15 หน่วยกิต

ประกอบด้วยวิชาดังต่อไปนี้ : -

3.2.1 สาขาวิชาการตลาด

รหัสวิชา	ชื่อวิชา	หน่วยกิต
บ.ช. 650	การบริหารระบบข้อมูลสารสนเทศการตลาด (MANAGEMENT OF MARKETING INFORMATION SYSTEM)	3 (3-0-12)
บ.ช. 651	กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดและการโฆษณา (PROMOTIONAL AND ADVERTISING STRATEGIES)	3 (3-0-12)
บ.ช. 652	การวิเคราะห์ต้นทุนและรายได้ทางการตลาด (MARKETING COST AND REVENUE ANALYSIS)	3 (3-0-12)
บ.ช. 653	เทคนิคเชิงปริมาณทางการตลาด (QUANTITATIVE TECHNIQUES IN MARKETING)	3 (3-0-12)
บ.ช. 654	การจัดการการตลาดระหว่างประเทศ (INTERNATIONAL MARKETING MANAGEMENT)	3 (3-0-12)
บ.ช. 655	การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค (ANALYSIS OF CONSUMER BEHAVIOR)	3 (3-0-12)
บ.ช. 656	การสัมมนาการจัดการด้านการตลาด (SEMINAR IN MARKETING MANAGEMENT)	3 (3-0-12)
บ.ช. 657	การพยากรณ์ตลาด (MARKET FORECASTING)	3 (3-0-12)

3.2.2 สาขาวิชาการเงิน

รหัสวิชา	ชื่อวิชา	หน่วยกิต
บ.ช. 640	การจัดการด้านการเงินยุคใหม่ (MODERN FINANCIAL MANAGEMENT)	3 (3-0-12)
บ.ช. 640	การบริหารสถาบันการเงิน (MANAGEMENT OF FINANCIAL INSTITUTIONS)	3 (3-0-12)
บ.ช. 642	การวิเคราะห์และการบริหารหลักทรัพย์ (SECURITIES ANALYSIS AND PORTFOLIO MANAGEMENT)	3 (3-0-12)
บ.ช. 643	การบริหารการเงินระหว่างประเทศ (INTERNATIONAL FINANCIAL MANAGEMENT)	3 (3-0-12)
บ.ช. 644	ตลาดเงินและตลาดทุน (MONEY AND CAPITAL MARKETS)	3 (3-0-12)
บ.ช. 645	การวางแผนกลยุทธ์ทางการเงิน (STRATEGIC FINANCIAL PLANNING)	3 (3-0-12)
บ.ช. 646	สัมมนาการตัดสินใจทางการเงิน (SEMINAR IN FINANCIAL DECISION MAKING)	3 (3-0-12)

3.2.3 สาขาวิชาองค์การและการจัดการ

รหัสวิชา	ชื่อวิชา	หน่วยกิต
บ.ช. 630	กระบวนการกลุ่มและการพัฒนาองค์การ (GROUP PROCESSES AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT)	3 (3-0-12)
บ.ช. 631	การจำลองปัญหาทางการจัดการ (MANAGEMENT PROBLEMS SIMULATION)	3 (3-0-12)
บ.ช. 632	การศึกษาตามแนวณะสำหรับการจัดการเชิงปริมาณ (INDEPENDENT STUDIES IN QUANTITATIVE MANAGEMENT)	3 (3-0-12)

รหัสวิชา	ชื่อวิชา	หน่วยกิต
บ.ช. 633	การศึกษาตามแนวแนะสำหรับการจัดการด้านการดำเนินงาน (INDEPENDENT STUDIES IN OPERATIONS MANAGEMENT)	3 (3-0-12)
บ.ช. 634	การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND DEVELOPMENT)	3 (3-0-12)
บ.ช. 635	การพยากรณ์ทางธุรกิจ (BUSINESS FORECASTING)	3 (3-0-12)
บ.ช. 636	การบริหารระบบข้อมูลหลัก (DATA BASE MANAGEMENT)	3 (3-0-12)
บ.ช. 637	การตรวจสอบคอมพิวเตอร์ (COMPUTER AUDIT)	3 (3-0-12)
บ.ช. 638	วิธีการเชิงปริมาณว่าด้วยการวิเคราะห์ข้อมูล (QUANTITATIVE METHODS IN DATA ANALYSIS)	3 (3-0-12)
บ.ช. 617	สัมมนาการจัดการองค์การที่ซับซ้อน (SEMINAR IN MANAGING OF COMPLEX ORGANIZATION)	3 (3-0-12)
บ.ช. 672	สัมมนาการอุตสาหกรรมสัมพันธ์ (SEMINAR IN INDUSTRIAL RELATIONS)	3 (3-0-12)
บ.ช. 673	สัมมนาการบริหารการปฏิบัติการ (SEMINAR I. OPERATION MANAGEMENT)	3 (3-0-12)
บ.ช. 603	วิธีการวิจัยธุรกิจ (BUSINESS RESEARCH METHODOLOGY)	3 (3-0-12)

* นักศึกษาที่เลือกแผน ก. ควรจะต้องเลือกเรียนวิชานี้ โดยคำแนะนำของอาจารย์ที่

ปรึกษา

3.3 กลุ่มวิชาเลือกเสรี (FREE ELECTIVES) ประกอบด้วยรายวิชา ดังนี้ :-

รหัสวิชา	ชื่อวิชา	หน่วยกิต
บ.ช. 680	จริยธรรมของนักบริหาร (EXECUTIVE ETHICS)	3 (3-0-12)
บ.ช. 681	กฎหมายธุรกิจ (BUSINESS LAWS)	3 (3-0-12)
บ.ช. 682	ภาษีอากร (TAXATIONS)	3 (3-0-12)
บ.ช. 683	การประชาสัมพันธ์ (PUBLIC RELATIONS)	3 (3-0-12)

3.3 กลุ่มรายวิชาปรับพื้นฐาน (REMEDIAL COURSES)

จำนวนไม่เกิน 18 หน่วยกิต ประกอบด้วย

รหัสวิชา	ชื่อวิชา	หน่วยกิต
บ.ช. 450	หลักการตลาด (PRINCIPLES OF MARKETING)	3 (3-0-12)
บ.ช. 440	การบัญชีการเงิน (FINANCIAL ACCOUNTING)	3 (3-0-12)
บ.ช. 420	เศรษฐศาสตร์ (ECONOMICS)	3 (3-0-12)
บ.ช. 400	การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (QUANTITATIVE ANALYSIS)	3 (3-0-12)
บ.ช. 430	การจัดองค์การและการบริหาร (ORGANIZATION AND MANAGEMENT)	3 (3-0-12)
บ.ช. 480	*ภาษาอังกฤษ (ENGLISH)	3 (3-0-12)

*ผู้สอบผ่านเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยได้รับการยกเว้นไม่ต้องเรียน

ประวัติผู้เขียน

นายสันติ นิตีธรรมยง เกิดเมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2481 ที่แขวงมักกะสัน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร สมรสแล้ว ภรรยาชื่อ นางวัชนี นิตีธรรมยง (ทันตภาวีรัฐ) มีบุตรชาย 1 หญิง 3

สำเร็จการศึกษาชั้นปริญญาตรี นิติศาสตร์ จากคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อปีการศึกษา 2508 นอกจากนั้นยังได้ศึกษาเพิ่มเติมหลายด้านด้วยกัน ตัวอย่างเช่น

- ประกาศนียบัตรวิชาภาษาจีน กระทรวงศึกษาธิการ
- ประกาศนียบัตรปัญหาการสอบบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ประกาศนียบัตรพัฒนาผู้บริหาร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (Mini MBA)

ในระหว่างการศึกษา เข้าฝึกงานที่สำนักงานสัทยาทนายความ ของคุณเจตน์ จามิกรณ์ ตั้งแต่วันที่ 2508 เป็นหัวหน้าสำนักงาน สำนักงานสันติธรรมทนายความ รับว่าความและปรึกษาอรรถคดี จนถึงปัจจุบัน มีทั้งส่วนราชการ มูลนิธิ สมาคม บริษัท และวัด ที่สำคัญ ๆ ได้แก่

- เป็นนายกสมาคมศิษย์เก่าโรงเรียนพร้อมมิตรพิทยา
- เป็นอุปนายกสมาคมจิงเจริณูสามัคคี (สมาคมแช่เตี้ย)
- เป็นที่ปรึกษา ราชการ มูลนิธิ สมาคม บริษัท และวัด เช่น มูลนิธิปอเต็กตึ๊ง
- เครื่องราชอิสริยาภรณ์ประถมภรณ์มงกุฎไทย เป็นต้น