



รายงานวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี

Leadership Style of Executives of SMEs Business  
in Nonthaburi Province



โดย

ยุทธนาท บุนยะชัย

การวิจัยครั้งนี้ได้รับเงินทุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์



รายงานวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี

Leadership Style of Executives of SMEs Business  
in Nonthaburi Province

โดย

ยุทธนาท บุณยะชัย

การวิจัยครั้งนี้ได้รับเงินทุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

ปีการศึกษา 2559

ชื่องานวิจัย: ภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี  
ชื่อผู้วิจัย: ยุทธนาท บุญยะชัย  
ปีที่ทำการวิจัยแล้วเสร็จ: 2561

## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี ตามความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีตามความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตามลักษณะด้านประชากรศาสตร์ เพื่อศึกษาความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี ตามความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีจำแนกตามลักษณะด้านประชากรศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ทำงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี จำนวน 384 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐานใช้ t-test และ One-Way ANOVA

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย 50.3% เพศหญิง 49.7% ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี มีการศึกษาในสายอาชีพ ทำงานในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการร้านและพนักงานบริการด้านนอกและมีอายุงานประมาณ 3-5 ปี พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาตนเองเป็นผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงแบบสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ้นทางปัญญา พนักงานมีความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาในด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารและด้านการติดต่อสื่อสารมากที่สุด การทดสอบสมมติฐาน พบว่า ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและอายุงานของพนักงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและอายุงานของพนักงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ ผู้บริหาร ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

**Research Title:** Leadership Style of Executives of SMEs Business in Nonthaburi Province  
**Researcher:** Yootanat Boonyachai  
**Year:** 2561

### Abstract

The purpose of this research were to study the leadership of small and medium business executives in Nonthaburi province based on the opinions of employees, to compare the leadership of small and medium business executives in Nonthaburi province based on the opinions of employees, to study the satisfaction of executives of small and medium enterprises in Nonthaburi province based on opinions of employees and to compare the satisfaction of executives of small and medium enterprises in Nonthaburi province based on opinions of employees. The sample is 384 employees working in small and medium businesses in hospitality, hotel and restaurant businesses in Nonthaburi province. The statistics used in this research were means, percentages, standard deviation and t-test One Way ANOVA

The results showed that the sample were male 50.3% and female 49.7% most aged between 31-40 years and had a carrier in education and worked in assistant managers and outside service employees and the duration of employment between 3-5 years. Most employees have the opinion that their executives are transformational leader in inspiration motivation followed by the transformational leader in intellectual stimulation. Employees are satisfied with their supervisors' use of executive leadership and communication. Hypothesis testing showed that different levels of education, position and the duration of employment of employees caused different opinions in leadership styles of statistical significant level of .05. Different levels of education positions and the duration of employment of employees caused different satisfaction of their executives of statistical significant level of .05.

**Keywords:** leadership style executive small and medium enterprise

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ความกรุณาจาก น.อ.หนึ่ง กาญจนัมพะ ร.น. อาจารย์หรือพี่ที่ปรึกษาที่กรุณาให้ความรู้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขตลอดมา จนส่งผลให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงในความกรุณา และเสียสละเวลาเพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วง

ขอกราบขอบพระคุณบุคคลที่มีส่วนร่วมในความสำเร็จของงานวิจัยฉบับนี้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ขอขอบพระคุณ บิดา มารดาผู้ให้กำเนิดและให้ความรักความห่วงใยตลอดมา ขอขอบคุณภรรยาที่รักที่คอยอยู่เคียงข้างกันตลอดระยะเวลา 19 ปี สุดท้ายผู้วิจัยหวังว่าผู้อ่านจะได้ประโยชน์และนำความรู้ไม่มากนักน้อยจากการวิจัยนี้ไปใช้ต่อยอดสร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาสถาบันการศึกษาของประเทศไทยให้เจริญก้าวหน้าต่อไป



ยุทธนาท บุญยะชัย

ตุลาคม 2561

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ .....	ญ
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	6
1.4 สมมติฐานการวิจัย .....	6
1.5 ขอบเขตของการวิจัย .....	6
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....</b>	<b>10</b>
2.1 แนวคิดธุรกิจ SMEs ต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ.....	10
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและภาวะผู้นำ .....	11
2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	16
2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ.....	21
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	23
2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	28
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>29</b>
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย .....	29
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย.....	30
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	31

3.4 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ .....	31
--	----

### สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5 การเก็บและรวบรวมข้อมูล .....	33
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	33
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....</b>	<b>35</b>
4.1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ..	35
4.2 ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของพนักงานที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและ ร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี .....	38
4.3 ความพึงพอใจต่อผู้นำของผู้บังคับบัญชาของพนักงานที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและ ร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี .....	47
4.4 การทดสอบสมมติฐาน .....	51
<b>บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....</b>	<b>66</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	66
5.2 อภิปรายผลการวิจัย .....	73
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	77
<b>บรรณานุกรม .....</b>	<b>79</b>
<b>ภาคผนวก .....</b>	<b>86</b>
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม .....	87
ภาคผนวก ข ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความถามและวัตถุประสงค์ .....	91
<b>ประวัติผู้วิจัย .....</b>	<b>97</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 เปรียบเทียบความแตกต่างในบริบทของการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ .....	13
2.2 ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ.....	15
4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่ พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรีที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	35
4.2 ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรีต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ใน ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	38
4.3 ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ใน ลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน.....	42
4.4 ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ใน ลักษณะผู้นำแบบตามสบาย.....	45
4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาด ย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาใน ภาพรวมของแต่ละลักษณะ.....	46
4.6 ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ต่อความพึงพอใจผู้บังคับบัญชา.....	47
4.7 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาด กลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี .....	52
4.8 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุพนักงาน ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี .....	52
4.9 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาของพนักงาน ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี .....	53





## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 เปรียบเทียบการเข้าพักโรงแรมขนาด 3 ดาว และขนาดเล็กทั่วไปในครั้งแรกปี 2560.....	3
2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	28





## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันกล่าวได้ว่าธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นกลไกหลักในการส่งเสริมความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจที่สร้างรายได้ให้แก่ประเทศชาติก่อให้เกิดการจ้างงานและเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาความยากจน ถือได้ว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีบทบาทในการสร้างรากฐานการพัฒนาเศรษฐกิจตลอดจนเป็นฟันเฟืองที่เชื่อมโยงกับธุรกิจขนาดใหญ่ ภาคการผลิต ภาคการค้าและบริการ ปัจจุบันประเทศไทยมีการดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) คิดเป็นร้อยละ 95 ของธุรกิจทั้งหมด (บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม, 2560) เนื่องจาก SMEs มีอยู่ในธุรกิจทุกประเภททั้งธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต ธุรกิจการจำหน่าย และธุรกิจบริการ ทำให้ SMEs มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นระบบเศรษฐกิจของประเทศให้ดีขึ้น เช่น ช่วยสร้างแรงงาน สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างเงินตราต่างประเทศ เป็นจุดเริ่มต้นการลงทุนและสร้างเสริมประสบการณ์หรือเป็นแหล่งพัฒนาฝีมือ (ชมขวัญ แสงเพ็ญชม, 2553) ดังนั้นรัฐบาลจึงได้เล็งเห็นความสำคัญจึงมอบหมายให้กระทรวงอุตสาหกรรมเป็นผู้รับผิดชอบนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างจริงจังโดยการกระตุ้นและส่งเสริมผู้ประกอบการรายใหม่หรือผู้ประกอบการอิสระให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมั่นคง จากการวิจัยของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2555) พบว่า สภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ SMEs ไทย ผู้ประกอบการที่มีสภาวะผู้นำสูงคือผู้ประกอบการที่มีความสำเร็จในธุรกิจสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นผู้วิจัยต้องการศึกษาถึงลักษณะของสภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ในด้านธุรกิจที่พักร้านอาหารและร้านอาหารในเขตจังหวัดนนทบุรี

สิ่งสำคัญสำหรับการเติบโตของธุรกิจ SMEs มีหลายปัจจัย ที่สำคัญก็คือ “ผู้นำ” ต้องมีทักษะ (Skill) การเป็นผู้นำที่ดี เพราะนอกจากจะทำให้งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดแล้ว ยังสามารถรักษาพนักงานที่มีคุณค่าต่อองค์กร ทำให้งานราบรื่นขึ้น ลดภาวะความตึงเครียดของพนักงาน วันหนึ่งหากคุณไปอยู่ในฐานะของผู้นำ การบริหารจัดการคน คือหน้าที่ที่สำคัญมาก มาตั้งเป้าหมายด้วย ทักษะ 5 ประการ ที่จะทำให้คุณเป็นผู้นำที่พิชิตใจทีมงานสำเร็จ (SME Development Bank, 2560) บุคลากรที่มีความเป็นผู้นำสูงเพื่อรองรับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น องค์กรต้องสร้างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ให้มีสภาวะผู้นำที่เก่งและดีเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และ ชีระวัฒน์ จันทิก, 2559)

ธุรกิจประเภทนี้มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ เป็นธุรกิจที่สนับสนุนอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ธุรกิจนี้มีความสำคัญต่อธุรกิจขนาดใหญ่ทั้งในแง่การเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบ ผู้จัดจำหน่าย และผู้บริการ โดยเฉพาะในลักษณะการรับช่วงการผลิต เช่น โรงงานขนาดใหญ่ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแล้ว SMEs ประเภทจัดจำหน่าย (การค้าส่งและการค้าปลีก) นำสินค้าไปจำหน่ายให้กับผู้บริโภคหรือ SMEs ที่อยู่ในฐานะรวบรวมวัตถุดิบเพื่อป้อนให้กับโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ เช่น SMEs รับซื้ออ้อยจากเกษตรกรรายย่อยที่ปลูกอ้อยรวบรวมไปจำหน่ายขายส่งต่อให้กับโรงงานน้ำตาล หรือ SMEs ผลิตชิ้นส่วนของรถยนต์ แล้วจำหน่ายให้โรงงานอุตสาหกรรมเพื่อนำไปประกอบเป็นรถยนต์เมื่อประกอบเสร็จ SMEs ประเภทจัดจำหน่ายก็จะรับไปจำหน่ายในท้องที่ต่าง ๆ อีกทอดหนึ่ง รวมทั้งเป็นแหล่งสร้างงาน เนื่องจาก SMEs มีอยู่กระจุกกระจายทั่วไปเป็นจำนวนมาก และหลากหลายสาขาอาชีพ จึงสามารถรองรับแรงงานทั้งภาคเกษตรกรรม แรงงานที่ถูกเลิกจ้างจากกิจการขนาดใหญ่ แรงงานใหม่ ๆ ที่เพิ่งจบการศึกษา รวมถึงป้องกันการอพยพของแรงงานจากชนบทสู่เขตกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ยังช่วยกระจายการกระจุกตัวของโรงงานจากเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลไปสู่ชนบทอย่างยั่งยืนต่อไป

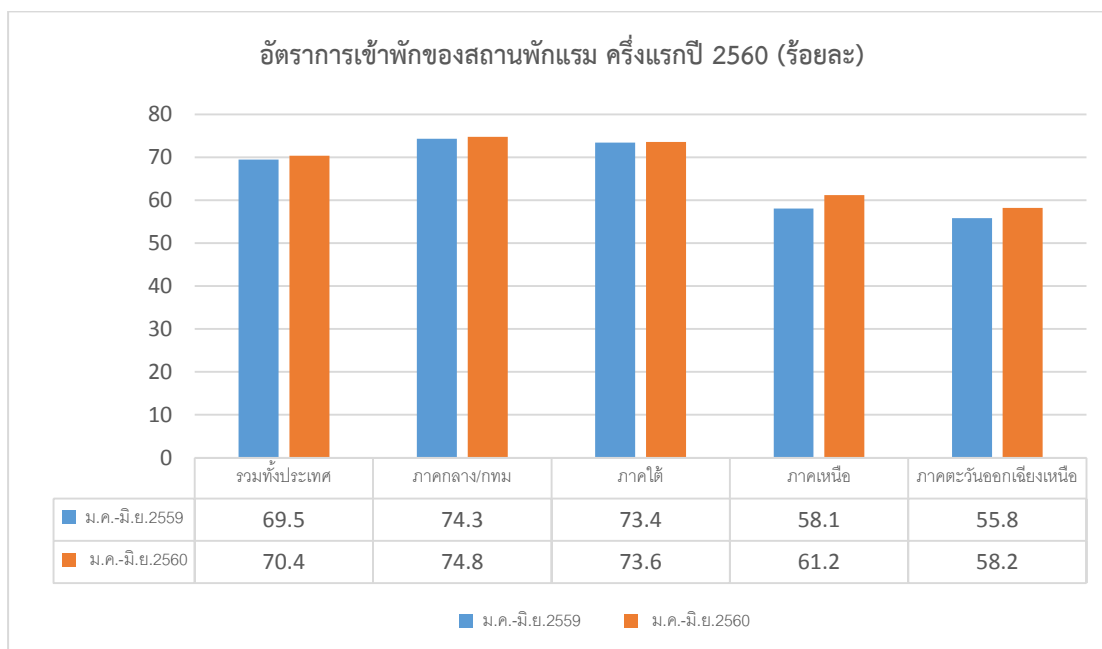
ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นแหล่งพัฒนาทักษะฝีมือและการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ SMEs เป็นกิจการที่จัดตั้งขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นอิสระความถนัดและความชอบของผู้ประกอบการ โดยพยายามที่จะสร้างสรรค์ผลงานของตนเองด้วยการลองผิดลองถูก จึงทำให้เกิดการประดิษฐ์หรือคิดค้นวิทยาการ เทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ง่ายกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ เช่น ผลิตภัณฑ์พลาสติกในอุตสาหกรรมพลาสติกไทย ซึ่งประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับจากต่างประเทศ โดยการพัฒนาร่วมกันของ SMEs ต่าง ๆ

ในงานวิจัยนี้จะศึกษาถึงธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในเขตจังหวัดนนทบุรีโดยเก็บกลุ่มตัวอย่างจากข้อมูลประกันสังคมในในกลุ่มของธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารซึ่งได้ถูกจัดให้อยู่ในหมวดหมู่เดียวกันจากจำนวนสถานประกอบการและสาขา จำนวนผู้ประกอบการในปีเขตจังหวัดนนทบุรีปี 2560 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2560). ปัจจุบันกล่าวได้ว่าภาพรวมธุรกิจโรงแรมทั่วประเทศปี 2559 เติบโตเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า ทั้งในด้านจำนวนห้องพักอัตราการเข้าพักและค่าห้องพักเฉลี่ย โดยได้รับปัจจัยหนุนที่สำคัญจากจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ในช่วงที่ผ่านมาผู้ประกอบการเกิดความเชื่อมั่น จึงมีการขยายการลงทุนเพิ่มขึ้นตามไปด้วย โดยเฉพาะโรงแรมระดับ 3 ดาว และโรงแรมขนาดเล็กทั่วไป (สิริทิพย์ ฉลอง, 2560).

คาดว่าแนวโน้มธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กจะยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องยกสมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotels Association) คาดการณ์ธุรกิจโรงแรมปี 2560 จะมีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 และอัตราการเข้าพักเฉลี่ยสูงกว่าปีก่อนที่อยู่ที่ร้อยละ 67 จากจำนวนนักท่องเที่ยวที่

คาดว่าจะเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากการลงทุนในโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยการลงทุนดังกล่าวอาจมาจากผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กทั้งในและนอกพื้นที่ ซึ่งสะท้อนจากข้อมูลการขอจดทะเบียนนิติบุคคลรายใหม่และทุนจดทะเบียน พบว่า ผู้ประกอบการที่จดทะเบียนเพิ่มขึ้นและเติบโตสูงในปี 2559 เป็นบริษัทจำกัด ซึ่งไม่ใช่ผู้ประกอบการขนาดใหญ่ เนื่องจากมีทุนจดทะเบียนเฉลี่ยประมาณ 6 ล้านบาท (สิริทิพย์ ฉลอง, 2560)

จากภาพที่ 1.1 จะเห็นได้ว่าอัตราการเข้าพักโรงแรมระดับ 3 ดาวหรือขนาดเล็กมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในครั้งแรกปี 2560 โดยเฉพาะภาคกลางและปริมณฑลตั้งนั้นธุรกิจด้านโรงแรมขนาดเล็กจึงเป็นเป้าหมายของการวิจัยชิ้นนี้



**ภาพที่ 1.1** เปรียบเทียบอัตราการเข้าพักโรงแรมขนาด 3 ดาวและขนาดเล็กทั่วไปในครั้งแรกปี 2560  
ที่มา: สิริทิพย์ ฉลอง (2560)

งานวิจัยนี้ทำการศึกษาค้นคว้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทร้านอาหารด้วยซึ่งเป็นธุรกิจที่เติบโตอย่างต่อเนื่องเพื่อหนุนพฤติกรรมทานอาหารนอกบ้านของคนไทย ปัจจุบันผู้ประกอบการร้านอาหารรายย่อยทยอยเข้าการแข่งขันในตลาดในปริมาณที่สูง (Manager Online, 2547). ผู้ว่าราชการจังหวัดนนทบุรีได้สั่งการให้เทศบาลในแต่ละอำเภอให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการร้านอาหารในเขตจังหวัดนนทบุรีเพื่อให้ได้คุณภาพในระดับสากลเนื่องจากว่าจังหวัดนนทบุรีเชื่อมต่อกับกรุงเทพมหานครมีการสร้างรถไฟฟ้าสีชมพูทำให้การเดินทางจากเมืองหลวงสู่เมืองหลวงรอบสะดวกมากขึ้นเมื่อเกิดชุมชนใหญ่มากขึ้นจำนวนประชากรก็เพิ่มมากขึ้น จึงเกิดธุรกิจร้านอาหารมาก

ขึ้นเพื่อให้บริการประชาชนในเขตจังหวัดนนทบุรี (ไชยแสง กิระชัยวนิช, 2559) จุดเด่นที่สำคัญสำหรับธุรกิจร้านอาหารขนาดกลางและขนาดย่อม คือ มีประเภทอาหารที่หลากหลาย ราคาที่ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงได้ มีความยืดหยุ่นในการบริการลูกค้าสามารถตอบโจทย์ลูกค้าในเขตจังหวัดนนทบุรีได้เป็นอย่างดี (ธุรกิจร้านอาหารขนาดกลางและขนาดย่อม, 2558)

กล่าวได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารธุรกิจให้ดำเนินไปอย่างเรียบร้อยบรรลุตามวัตถุประสงค์เพื่อให้ธุรกิจ SMEs มีคุณภาพได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ ซึ่งตัวอย่างการวิจัยที่ศึกษาถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารได้แก่ วิทยานิพนธ์ของ โชติฉัตร คงพานิช (2547) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของหัวหน้างานเพศชายและหัวหน้างานเพศหญิงตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานและความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัย พบว่า ความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชาของหัวหน้างานที่เป็นเพศชายและเพศหญิงต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชาของหัวหน้างานไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารและความพึงพอใจของพนักงานจึงเป็นความรู้ใหม่ที่นำศึกษาค้นคว้า

รัติกาล จงวิศาล (2549) ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย พบว่า เครื่องมือการวัดระดับผู้ประกอบการได้แก่ 1) การส่งเสริมแรงบันดาลใจของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น 3) การมีศีลธรรมในการประกอบการ 4) ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ 5) การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และ 6) การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ พบว่า ผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จมีสภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน โดยผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จสูงจะมีสภาวะการเป็นผู้นำที่สูงกว่าผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จต่ำกว่าอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงเป็นสิ่งที่บ่งบอกได้ว่าการบริหารงานต่าง ๆ ของธุรกิจมีความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์ ประสานความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงาน สร้างกลยุทธ์ในการทำงาน ซึ่งอาจมีปัจจัยต่าง ๆ หลายด้านประกอบกัน แต่วิธีการบริหารงานของผู้บริหารก็เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อ การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้และทำให้เกิดปัญหาการบริหารจัดการ ซึ่งสาเหตุที่ทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพต่ำ ดิเรก พรสีมา (2542) กล่าวว่า

ผู้บริหารของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความรู้และความสามารถในการบริหารตำแหน่งผู้บริหารไม่สนใจในการพัฒนาตนเอง ขาดระบบการตรวจสอบและประเมินผล ผู้บริหารที่มีขาดทรัพยากรเพื่อการบริหารธุรกิจผู้บริหารแบบมืออาชีพนอกจากนั้นยังพบปัญหาด้านพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และผู้บริหารขาดคุณภาพ

จากข้อมูลดังกล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงต้องการที่จะศึกษาค้นคว้าลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมและกลางซึ่งลักษณะภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้สถานการศึกษาประสบผลสำเร็จ ลักษณะสำคัญของผู้บริหาร ได้แก่ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ด้านการบริหาร การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารปัจจุบันมีแนวความคิดใหม่ว่า ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation Leadership) คือ มีทัศนคติที่กว้างไกล ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ส่งผลต่อเป้าหมายของธุรกิจ

ผู้วิจัยศึกษาลักษณะภาวะผู้นำโดยใช้แนวคิดของ Bass และ Avolio (Avolio and Bass, 2004) ซึ่งสามารถแบ่งลักษณะของภาวะผู้นำได้เป็น 3 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leadership) (Avolio and Bass, 2004) ในการบริหารงานผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่פקโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรีตามความคิดเห็นของพนักงานจะทำให้ทราบถึงสภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจที่פקโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรีซึ่งผู้บริหารสามารถนำข้อมูลจากการวิจัยนี้ไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงธุรกิจของตนเองตลอดจนพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพด้วยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารงานยังช่วยส่งเสริมให้การบริหารธุรกิจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนอกจากนี้งานวิจัยนี้จะทำการวัดความพึงพอใจของพนักงานต่อผู้บริหารในด้านภาวะผู้นำโดยเน้นถึง 7 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ การใช้ภาวะผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การควบคุม การมีคุณธรรม (โชติณัฐร์ คงพานิช, 2547)

## 1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี ตามความคิดเห็นของพนักงาน เป็นอย่างไร

1.2.2 พนักงานที่มีลักษณะด้านประชากรศาสตร์ต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

1.2.3 ความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี ตามความคิดเห็นของพนักงาน เป็นอย่างไร



1.2.4 พนักงานที่มีลักษณะด้านประชากรศาสตร์ต่างกันมีความพึงพอใจในด้านการบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

### 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีตามความคิดเห็นของพนักงาน

1.3.2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีตามความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตามลักษณะด้านประชากรศาสตร์

1.3.3 เพื่อศึกษาความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี ตามความคิดเห็นของพนักงาน

1.3.4 เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีจำแนกตามลักษณะด้านประชากรศาสตร์

### 1.4 สมมติฐานการวิจัย

1.4.1 พนักงานที่มีลักษณะด้านประชากรศาสตร์ต่างกันที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกัน

1.4.2 พนักงานที่มีลักษณะด้านประชากรศาสตร์ต่างกันที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกัน

### 1.5 ขอบเขตการวิจัย

#### 1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายในการศึกษาลักษณะภาวะผู้นำตามโมเดลของ Bass and Avolio (1991) ซึ่งโมเดลนี้เป็นที่รู้จักและนิยมใช้อย่างแพร่หลายในงานวิจัยด้านลักษณะของผู้นำในธุรกิจต่าง ๆ

1) ตัวแปรต้น คือ ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน

2) ตัวแปรตาม ประกอบด้วย 1) ความคิดเห็นในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่ 2) ความพึงพอใจในด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี

3) เนื้อหาการวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปตามโมเดลของ Bass and Avolio (1991)

**1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร** ประชากร ได้แก่ พนักงานที่ทำงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารใช้หลักการแบ่งประเภทของธุรกิจตามสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2560) ในจังหวัดนนทบุรี ซึ่งผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างจากจำนวนผู้ประกันตนภาคสมัครใจตามมาตรา 40 ในเขตจังหวัดนนทบุรี ประจำเดือนมิถุนายน 2560 มีจำนวนทั้งสิ้น 28,787 คน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2560)

**1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา** เดือนมีนาคม 2560 ถึง 30 สิงหาคม 2561 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือน มิถุนายน – เดือนสิงหาคม พ.ศ.2560

**1.5.4 ขอบเขตด้านพื้นที่** การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นการวิจัยภายในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่จัดตั้งธุรกิจใหม่โดยเผชิญกับความเสี่ยงและความไม่แน่นอนทางธุรกิจเพื่อแสวงหาผลกำไรและความเติบโตมุ่งหาความต้องการของตลาดเพื่อสนองความต้องการซึ่งงานวิจัยนี้ศึกษาถึงภาวะผู้นำของเจ้าของธุรกิจที่พักหรือธุรกิจร้านอาหารในเขตจังหวัดนนทบุรี

1.6.2 ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง ธุรกิจที่เป็นอิสระมีเอกชนเป็นเจ้าของดำเนินการโดยเจ้าของเองไม่เป็นเครื่องมือของธุรกิจใดไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของบุคคลหรือธุรกิจอื่น มีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำและมีพนักงานจำนวนไม่มาก

1.6.2 ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาภายในองค์กรหรือในกลุ่มคนในสถานต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.6.3 พนักงาน หมายถึง ผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในเขตจังหวัดนนทบุรี

1.6.4 ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง สภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealised Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualised Consideration)

1.6.5 ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealised Influence) หมายถึง ผู้นำที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม

1.6.6 ผู้นำแบบการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติและการคิดในแง่บวก และกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม

1.6.7 ผู้นำแบบการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้นำที่กระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพื่อการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

1.6.8 ผู้นำแบบการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualised Consideration) หมายถึง ผู้นำที่ปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึง ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม

1.6.9 ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสนับสนุนการปฏิบัติตามข้อกำหนดโดยการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingency Reward) หรือการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (Management by Exception)

1.6.10 ผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingency Reward) หมายถึง ผู้นำที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยนนั่นคือผู้นำให้รางวัลที่เหมาะสมเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานตาม ข้อตกลงหรือได้ใช้ความพยายามสมควร

1.6.11 ผู้นำแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by-Exception: MBE-A) ผู้นำที่ใช้วิธีการทำงานแบบก้นไวต์ดีกว่าแก่ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกัน หรือความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น

1.6.12 ผู้นำแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by-Exception: MBE-P) ผู้นำที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล ถ้ามีอะไรผิดพลาดหรือมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน หรือมีบางอย่างผิดพลาด

1.6.13 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez Faire Leadership) หมายถึง ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจดำเนินการได้เองโดยไม่ต้องรอการตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชา

1.6.14 ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่ง หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องความรู้สึกพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองหรือบรรลุจุดมุ่งหมายในระดับหนึ่ง ความรู้สึกดังกล่าวจะลดลงหรือไม่เกิดขึ้น หากความต้องการหรือจุดมุ่งหมายนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง

## 1.7 ประโยชน์ของงานวิจัย

1.7.1 ทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี ตามความคิดเห็นของพนักงาน

1.7.2 ทำให้ทราบถึงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี ตามความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตามลักษณะด้านประชากรศาสตร์

1.7.3 ทำให้ทราบถึงระดับความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี ตามความคิดเห็นของพนักงาน

1.7.4 สามารถนำข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปใช้ปรับปรุงหรือแก้ไขลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี ตามความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีตามความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตามลักษณะด้านประชากรศาสตร์ เพื่อศึกษาความพึงพอใจด้านการบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี ตามความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีจำแนกตามลักษณะด้านประชากรศาสตร์

โดยมีแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดธุรกิจ SMEs ต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและภาวะผู้นำ
- 2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)
- 2.4 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดธุรกิจ SMEs ต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ

ในปัจจุบันประเทศต่าง ๆ มีระดับการพัฒนาทางเศรษฐกิจและแนวคิดในการส่งเสริม SMEs ตามลักษณะเฉพาะของแต่ละประเทศ เนื้อหาในบทนี้จะสรุปภาพรวมของสถานการณ์ SMEs ตลอดจนนโยบายและมาตรการในการส่งเสริม SMEs ในระบบเศรษฐกิจต่าง ๆ วิชาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมีอยู่เป็นจำนวนมากและกระจายตัวอยู่ทั่วไปในประเทศ SMEs จึงมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศอย่างน้อย 4 ด้านคือ

1. การสร้างงานใหม่และเพิ่มการแข่งขันในตลาด SMEs โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดย่อมเป็นธุรกิจที่เกิดขึ้นได้ง่าย ใช้เงินทุนไม่สูงและมีความเสี่ยงน้อยกว่าการลงทุนในวิสาหกิจขนาดใหญ่ ตลอดจนมีความคล่องตัวในการดำเนินการ จึงเป็นจุดกำเนิดของผู้ที่สนใจลงทุนเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ โดยเฉพาะยามเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ คนที่ว่างงานสามารถหันมาเริ่มต้นวิสาหกิจขนาด

ยอมได้ง่าย นอกจากนี้ การที่มี SMEs เข้าสู่ตลาดยังช่วยเพิ่มระดับการแข่งขันในตลาดมากขึ้นลดการผูกขาด จึงส่งผลให้ผู้บริโภคมีทางเลือกในสินค้าและบริการต่าง ๆ มากขึ้น

2. การเชื่อมโยงกับวิสาหกิจขนาดใหญ่ SMEs มีส่วนช่วยเหลือและสนับสนุนวิสาหกิจขนาดใหญ่ในหลายด้าน เช่น การรับช่วงการผลิต การช่วยในการจัดจำหน่ายสินค้าค้าส่งและค้าปลีกแก่ผู้บริโภค การเป็นผู้ผลิตปัจจัยการผลิตให้กับวิสาหกิจขนาดใหญ่ หรือการทำหน้าที่ให้บริการเสริมให้วิสาหกิจขนาดใหญ่ เช่น การซ่อมแซม การทำความสะอาด เป็นต้น

3. การรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ SMEs มักมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว และมีความหลากหลาย ดังนั้น ระบบเศรษฐกิจที่มี SMEs ที่แข็งแกร่งจำนวนมากอย่างเช่นได้หวันจึงสามารถปรับตัวในช่วงเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจเอเชียปี ค.ศ.1997 ได้ดีกว่าเกาหลีใต้ซึ่งมีวิสาหกิจขนาดใหญ่เป็นวิสาหกิจหลัก

4. การกระจายการพัฒนาไปทั่วประเทศ SMEs มักมีลักษณะการจัดตั้งกระจายกระจายไปตามชุมชนในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ จึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการกระจายความเจริญเติบโตของชุมชนต่าง ๆ

จากแนวคิดธุรกิจ SMEs ต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศนี้ทำให้ผู้วิจัยต้องการที่จะศึกษาค้นคว้าลักษณะภาวะผู้นำที่ดีของผู้ประกอบการตามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงานภาวะผู้นำที่ดีนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจ SMEs สามารถเดินหน้าสู่ความสำเร็จในธุรกิจของตนเองรวมทั้งส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปด้วย

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและภาวะผู้นำ

การบริหารนับว่าเป็นสิ่งที่มีมาควบคู่กับการรวมกลุ่มของมนุษย์เป็นสิ่งก่อสร้างขนาดใหญ่ที่ได้เกิดขึ้นอยู่แทบทั่วทุกมุมโลกที่เป็นแหล่งกำเนิดอารยธรรมต่าง ๆ สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของการบริหารที่ผู้นำเมื่อครั้งโบราณกาล ใช้ในการสร้างงานที่นับเป็นความยิ่งใหญ่และนามหัตถ์จรรยาซึ่งนักสิ่งที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารก็คือ อำนาจและศรัทธา บุคคลใดที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำจะถือเป็นบุคคลผู้ทรงอำนาจสูงสุด การมีอำนาจส่งผลต่อความสามารถในการควบคุมระบบสังคมและระบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ได้ทั้งหมด และเมื่อมีอำนาจมากมายล้นฟ้า จึงเปรียบเสมือนบุคคลซึ่งกุมชะตาชีวิตของกลุ่มคนระดับล่างเอาไว้ทั้งหมดความศรัทธาในผู้นำของตนจึงเป็นสิ่งที่ตามมา ดังนั้นคนงานจึงอยู่ภายใต้อำนาจของหัวหน้า ผู้ควบคุม หรือผู้นำของกลุ่มอย่างไม่มีทางเลือกเลี่ยง วิธีการที่จะทำให้คนในสมัยนั้นต้องทำงานก็คือ การใช้อำนาจที่มีอยู่เป็นเครื่องมือในการบังคับ ประกอบกับความศรัทธาในตัวผู้นำที่มีอยู่ จึงไม่แปลกอะไรที่คนในสมัยโบราณสามารถสร้างสิ่งมหัศจรรย์อันเป็นผลงานที่เกิดจากอำนาจและความศรัทธาในตัวผู้นำนั่นเอง

ต่อมาได้มีการสร้างเป็นทฤษฎีทางการบริหารและการมีระบบบริหารที่ชัดเจน ได้เริ่มต้นขึ้นในยุคแห่งการปฏิวัติอุตสาหกรรม ช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 19 ทำให้พัฒนาการทางด้านการบริหารมีความเจริญก้าวหน้ามาเป็นลำดับจวบจนถึงปัจจุบัน ศาสตร์แห่งการบริหารยังคงมีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามเพื่อให้ผู้อ่านได้มีความเข้าใจถึงพัฒนาการทางความคิดเกี่ยวกับการบริหารที่มีระบบระเบียบอย่างชัดเจนการศึกษาถึงทฤษฎีการบริหารในยุคต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับนักบริหารทุกคน (บุญช่วย สายราม, 2557)

Administration เป็นการบริหารการปกครองในระบบงานอำนวยการ สนับสนุน ส่งเสริม และบำรุง มักจะเป็นงานในองค์การในระบบราชการ ซึ่งมีการบริหารที่เป็นไปตามตัวบทกฎหมาย มีการดำเนินการที่แน่นอนและชัดเจน ต้องมีการอนุมัติเป็นลำดับขั้น ส่วน Management นั้นเป็นการบริหารงานในลักษณะของการจัดการให้เกิดความรวดเร็ว คล่องตัวและทันต่อเหตุการณ์ มีการบริหารทรัพยากรทั้งที่เป็นคนและวัตถุให้สามารถเคลื่อนไหวเพื่อการใช้งานที่ได้ประโยชน์สูงสุด ปรับตัวได้ตามสถานการณ์ และเน้นผลลัพธ์ที่เป็นกำไรทั้งในด้านคนและทรัพยากรเป็นสำคัญ

สำหรับการให้ความหมายของคำว่า การบริหารกับภาวะผู้นำเป็นคำที่มีความหมายแตกต่างกันในด้านพฤติกรรม ดังเช่นที่ คอตเตอร์ (Kotter, 1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความแตกต่างจากการบริหารในหลายด้านโดยเฉพาะด้านพฤติกรรมในการนำ ภาวะผู้นำเป็นตัวหลักที่นำการขับเคลื่อนและทำให้เกิดการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่นำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ส่วนการบริหารเป็นเรื่องการจัดการระบบงานและกระบวนการทำงานในองค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และให้มีความเป็นระเบียบในทางปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา ภาวะผู้นำในองค์การที่มีความซับซ้อนจะทำหน้าที่ดังนี้

1. กำหนดทิศทางด้วยการมองอนาคต คาดการณ์อนาคต พร้อมกับสร้างกลยุทธ์ที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ เพื่อให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด
2. วางแนวทางให้แก่บุคลากรโดยสื่อสารให้ผู้ร่วมงานทุกคนที่จำเป็นจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมเข้าใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ
3. จูงใจและจูงประกายให้ผู้ร่วมงานมีการเคลื่อนไหวในทิศทางที่กำหนด ภายใต้สภาพการณ์ที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง โดยใช้หลักการพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ ค่านิยม และอารมณ์

คอตเตอร์ (Kotter, 1990: 6) แสดงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการไว้ในตารางเปรียบเทียบ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบความแตกต่างในบริบทของการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ

บริบท	การบริหารจัดการ	ภาวะผู้นำ
การสร้างระเบียบปฏิบัติ	วางแผนงาน แผนงบประมาณ มีรายละเอียดขั้นตอนและเวลา ผลลัพธ์ทรัพยากร	สร้างทิศทางการทำงาน กำหนดวิสัยทัศน์กลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบรรลุตามวิสัยทัศน์
การพัฒนาเครือข่ายบุคคลเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามระเบียบปฏิบัติ	สร้างระบบโครงสร้างตามแผนที่กำหนดไว้ กระจายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการสร้างรูปแบบการประเมินตนเอง	สร้างความร่วมมือในการทำงานกันเป็นทีม สร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ร่วมกันและวางยุทธศาสตร์เพื่อประเมินความน่าเชื่อถือ
การจัดการ	ควบคุมและแก้ปัญหา กำหนดผลลัพธ์และมีการวางแผน เตรียมตัวในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ	มีการจูงใจให้ทุกคนมีพลังในการทำงาน มีการเอาใจใส่ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์
ผลลัพธ์	มีการจัดระดับความคาดหวัง กำกับความมั่นคงของผลผลิตให้เป็นไปตามเวลาและงบประมาณ	ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในระดับสูง เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร เช่น สร้างผลผลิตใหม่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ

ที่มา: คอตเตอร์ (Kotter, 1990: 6)

ดูบริน (DuBrin, 1995) ได้กล่าวว่า การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหาร ถ้าพิจารณาจากบรรทัดฐานของความคิดที่ว่า การบริหารคือ การวางแผน การจัดระบบ การชี้แนะ และการควบคุมดูแล การทำให้งานบรรลุเป้าหมายทั้ง 4 ประการนี้จะเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร แต่ผู้บริหารที่ไม่ใช่ภาวะผู้นำก็จะเพียงแต่ทำหน้าที่เฉพาะงานบริหารจัดการด้านธุรการเท่านั้น ภาวะผู้นำที่แท้จริงจะเกี่ยวข้องกับงานของผู้บริหารในด้านการสื่อสารกับบุคคลมากกว่า ในความเป็นจริงแล้วผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำด้วย และต้องเป็นผู้นำที่มีบทบาทในด้านการนำการเปลี่ยนแปลง การจุดประกาย การจูงใจ และอำนาจชักจูง ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของคอตเตอร์ (Kotter, 1990) ที่ว่าผู้บริหารต้องรู้วิธีการนำด้วยคือ ต้องมีทั้งภาวะผู้นำเช่นเดียวกับต้องรู้งานด้านการบริหาร

ดาฟท์ (Daft, 1997) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหาร ไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมที่ได้จากการทำงานของบุคคลในขณะที่การบริหารเป็นกิจกรรมการวางแผนและเป็นงานด้านเอกสาร ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเกิดขึ้นในหมู่คนที่ทำงานร่วมกันและทำให้เกิดภาวะผู้ตาม หลักเกณฑ์ที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการ ได้แก่ ความเต็มใจของกลุ่มคนทำงานที่จะกระทำตามที่ผู้นำต้องการ ไม่ใช่เพราะการถูกบังคับให้กระทำ

เฮอร์ซี และ บลังชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1988) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของภาวะผู้นำซึ่งมีลักษณะพิเศษคือ เป็นการนำที่สามารถทำให้เป้าหมายขององค์กร



บรรลุผลสำเร็จได้ สิ่งชี้ให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนได้แก่คำว่า องค์กร (Organization) การบริหารจะเกิดขึ้นภายในองค์กรเท่านั้น ส่วนภาวะผู้นำไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นภายในองค์กร แต่สามารถเกิดขึ้นเวลาใดก็ได้ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นขณะที่บุคคล ๆ หนึ่งพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นหรือเหนือกลุ่มโดยพิจารณาจากเหตุผลเป็นสำคัญ และการนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายนั้นอาจเกิดจากเหตุผลของตนเองหรือเหตุผลของผู้อื่นที่สำคัญก็คือเป้าหมายของกลุ่มไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

ความแตกต่างที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือภาวะผู้นำเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ (Human Interaction) ซึ่งได้แก่ การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ส่วนการบริหารเน้นที่กระบวนการและผลที่เกิดขึ้น (Process and Results) ซึ่งได้แก่ กระบวนการทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สรุปว่า ภาวะผู้นำไม่มีแบบแผนตายตัวกำหนดว่าต้องทำเป็นประจำ ภาวะผู้นำเป็นเพียงเครื่องมือ หรือสื่อที่จะมาช่วยกันประสานให้คนทั้งหลายอยู่รวมกัน ช่วยกันทำให้บรรลุผลตามเป้าหมาย มีการเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีการนำและโน้มน้าวให้มีแรงจูงใจให้ร่วมมือร่วมใจและมุ่งมั่นทำงาน ทั้งยังจุดประกายให้เกิดความฮึกเหิมที่จะมุ่งมั่นฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้งานนั้นให้สำเร็จให้จงได้และมีความภาคภูมิใจในผลของงาน

ภาวะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพประเมินได้จากการเปลี่ยนแปลง ที่ทำให้บุคคลมีการปรับตัว และพร้อมที่จะทำงานไปร่วมกันเพื่อความเจริญก้าวหน้าด้วยกัน ส่วนการบริหารจะเกี่ยวข้องไปในทางการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามแผน และใช้กฎระเบียบจัดการให้คงอยู่ในสภาพที่สมดุล (ประยูทธ ปยุตโต, 2540)

จากข้อมูลดังที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความต้องการที่จะศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในเขตจังหวัดนนทบุรีว่ามีภาวะผู้นำแบบไหนในมุมมองของผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงาน ผู้บริหารบางคนอาจมีความสามารถในการบริหารงานด้านธุรกิจได้อย่างดีเยี่ยมแต่ในทางกลับไม่มีลักษณะภาวะผู้นำที่ดีและเป็นที่ยังพอใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา (Boonyachai, 2011)

### 2.1.1 ความแตกต่างระหว่าง ผู้นำ ผู้บริหาร และนักบริหาร

ผู้นำ และผู้บริหาร เป็นผู้ที่บุคคลในกลุ่มยอมรับในความโดดเด่นในพฤติกรรมที่ต่างได้รับมอบหมาย คอตเตอร์ (Kotter, 1990) กล่าวว่า ในความหมายของคำว่า ผู้นำ และผู้บริหารนั้น อาจมีความหมายที่ร่วมกันอยู่ เพราะบุคคลคนเดียวก็อาจเป็นทั้งผู้นำและผู้บริหารในขณะเดียวกันได้ ถ้าผู้บริหารสามารถนำพาหรือชักจูงให้ผู้ร่วมงานก้าวเดินตามได้โดยไม่ต้องพึ่งพาอำนาจสั่งการตามตำแหน่งที่บุคคลนั้นดำรงอยู่

ดังนั้น บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำ ก็คือ ผู้ที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อนในการทำงาน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบางครั้งก็ทำให้องค์การดีขึ้น แต่บางครั้งก็อาจจะไม่ได้ทำให้องค์การดีขึ้น

ก็ได้ ผู้นำมักจะใช้หลายวิธีการที่ทำให้การนำบรรลุผล และในที่สุดก็ทำให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ ผู้นำสามารถทำให้ผู้คนมาขึ้นเรียงแถวกันและยอมที่จะทำตามผู้นำด้วยความสมัครใจ ในขณะเดียวกัน ผู้นำก็คือผู้ให้พลังแก่ผู้คนเหล่านั้นให้ต่อสู้กับอุปสรรคที่จะผ่านเข้ามาในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่

อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวว่า คำว่า นักบริหาร มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Executive ซึ่งหมายถึง บุคคลที่มีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาคนอื่น ตลอดจนรับผิดชอบต่อผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หรืออีกนัยหนึ่งก็คือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้า ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตาม กฎ ระเบียบของการบริหารงาน ตามความหมายนี้ นักบริหารก็คือผู้บริหารนั่นเอง แต่ในอีกความหมายหนึ่ง คำว่า นักบริหาร คือ ผู้ที่มีความรอบรู้ในงานด้านบริหารจัดการ คน งาน เงิน และ กฎระเบียบ

ติน ปรัชญพทุทธ์ และ อิสระ สุวรรณกุล (2514) นักบริหาร หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบการดำเนินงานของผู้อื่นและเป็นบุคคลที่วินิจฉัยชี้ขาดในปัญหาต่าง ๆ ทั้งที่เป็นปัญหาด้านนโยบายและปัญหาด้านปฏิบัติและเป็นผู้ที่ใช้อำนาจหน้าที่ ควบคุมให้มีการปฏิบัติไปตามการวินิจฉัยชี้ขาดนั้นๆ

เพอร์สเลย์ และ สนอร์ทแลนด์ (Pursley and Snortland, 1980) ได้เปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ ดังปรากฏในตารางที่ 2.2

**ตารางที่ 2.2** ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ

ผู้บริหาร	ผู้นำ
1. ผู้บริหารได้รับการแต่งตั้ง และมีอำนาจอย่างเป็นทางการภายในหน่วยงานของตน	1. ผู้นำอาจได้รับการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง หรือได้รับการยอมรับเฉพาะภายในกลุ่มของตนเท่านั้น
2. ผู้บริหารมีตำแหน่งอย่างเป็นทางการ	2. ผู้นำอาจมีหรือไม่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการก็ได้
3. ผู้บริหารสามารถออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎระเบียบได้	3. ผู้นำสามารถจูงใจให้สมาชิกกลุ่มทำงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ได้
4. ผู้บริหารทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้	4. ผู้นำบางคนไม่สามารถเป็นผู้บริหาร
5. ผู้บริหารมีหน้าที่จัดองค์การ วางแผน และ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	5. ผู้นำบางคนไม่สามารถทำงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารได้

ที่มา: เพอร์สเลย์ และ สนอร์ทแลนด์ (Pursley and Snortland, 1980)

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและภาวะผู้นำนี้ทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ว่ามีลักษณะระความเป็นผู้นำอย่างไรตามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงาน

## 2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

สมัยก่อนมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูลหรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มิมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย

### 2.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่

**2.2.1.1 The tasks of Leadership:** กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่มแสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

**2.2.1.2 Leader-constituent interaction** เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

### 2.2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

#### 2.2.2.1 Kurt Lewin's Studies Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

ก) ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ข) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสาร

แบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงานบางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

ค) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

### 2.2.2.2 Likert's Michigan Studies

Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพ และสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

ก) แบบใช้อำนาจ (Exploitive-Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

ข) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent-Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

ค) แบบปรึกษาหารือ (Consultative-Democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

ง) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative-Democratic) ผู้บริหารให้ความใ้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ใน

ระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

### 2.2.2.3 Blake and Mouton's Managerial Grid

Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกแบบฉบับนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานตำมุงคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

ก) แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

ข) แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงานเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

ค) แบบมุ่งงานตำมุงคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

ง) แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5, 5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยง

การทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

จ) แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9, 9 ผู้บริหารให้ความสำคัญทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับ ผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

### 2.2.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

เบิร์นส์ (Burns) ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เบิร์นส์ เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันแต่ละองค์การมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของเบิร์นส์ เชื่อว่าความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป เบิร์นส์สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

2.2.3.1 ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

**2.2.3.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)** ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อ ๆ กันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

**2.2.3.3 ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)** เป็นผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควมยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

Bass and Avolio (1991) พบว่า ได้เสนอภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบซึ่งโมเดลนี้ประกอบไปด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ คือ

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ประกอบด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealised Influence)
2. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)
4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)

2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวัง ประกอบด้วย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ/การบริหารแบบข้อยกเว้น (Management by Exception)

Exception)

การแยกผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยนแยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเปลี่ยนแปลงจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหา

วิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำแลกเปลี่ยนยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

3) ผู้นำแบบเสรีนิยม/ปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หมายถึง ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจดำเนินการได้เอง ไม่ต้องรอการตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชา

ในงานวิจัยครั้งนี้ใช้หลักแนวความคิดและทฤษฎีของ Bass and Avolio ในการศึกษาถึงลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในจังหวัดนนทบุรีตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพนักงาน ตัวอย่างงานวิจัยจากต่างประเทศ Boonyachai (2011) ศึกษาถึงลักษณะภาวะผู้นำของในระดับผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมส่วนใหญ่คือแบบ Hybrid Leadership Style หรือ ลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Style) และ แบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership Style) รวมกัน รองลงมา คือ ลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership Style).

## 2.4 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

วิรุฬ พรรณเทวี (2542) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกภายในจิตใจของมนุษย์ที่ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลว่าจะมีความคาดหวังกับสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างไร ถ้าคาดหวังหรือมีความตั้งใจมากและได้รับการตอบสนองด้วยดีจะมีความพึงพอใจมากแต่ในทางตรงกันข้ามอาจผิดหวังหรือไม่พึงพอใจเป็นอย่างยิ่ง เมื่อไม่ได้รับการตอบสนองตามที่คาดหวังไว้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ตั้งใจไว้ว่าจะมีมากหรือน้อยสอดคล้องกับ ฉัตรชัย คงสุข (2535) กล่าวว่า ความพึงพอใจหมายถึงความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรู้สึกพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองหรือบรรลุจุดมุ่งหมายในระดับหนึ่ง ความรู้สึกดังกล่าวจะลดลงหรือไม่เกิดขึ้น หากความต้องการหรือจุดมุ่งหมายนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง

นภารัตน์ จิวาลักษณ์ (2549) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกทางบวกความรู้สึกทางลบและความสุขที่มีความสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน โดยความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อความรู้สึกทางบวกมากกว่าทางลบ

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นภาวะของความพึงใจหรือภาวะที่มีอารมณ์ในทางบวกที่เกิดขึ้น เนื่องจากการประเมินประสบการณ์ของคน ๆ หนึ่ง สิ่งที่ขาดหายไประหว่างการเสนอให้กับสิ่งที่ได้รับจะเป็นรากฐานของการพอใจและไม่พอใจได้



กาญจนา วรณสุขรุจี (2546) กล่าวว่า ความพึงพอใจของมนุษย์เป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมที่เป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่างได้ การที่เราจะทราบว่าบุคคลมีความพึงพอใจหรือไม่ สามารถสังเกตโดยการแสดงออกที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนและต้องมีสิ่งเร้าที่ตรงต่อความต้องการของบุคคล จึงจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นการสิ่งเร้าจึงเป็นแรงจูงใจของบุคคลนั้นให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้น

Campbell (1976: 117-124 อ้างถึงใน วาณี ทองเสวด, 2548) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกภายในที่แต่ละคนเปรียบเทียบระหว่างความคิดเห็นต่อสภาพการณ์ที่อยากให้เป็นหรือคาดหวัง หรือรู้สึกว่าสมควรจะได้รับ ผลที่ได้จะเป็นความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจเป็นการตัดสินของแต่ละบุคคล

Domabedian (1980, อ้างถึงใน วาณี ทองเสวด, 2548) กล่าวว่า ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หมายถึง ผู้บริการประสบความสำเร็จในการทำให้สมดุระหว่างสิ่งที่ผู้รับบริการให้ค่ากับความคาดหวังของผู้รับบริการและประสบการณ์นั้นเป็นไปตามความคาดหวัง

จากความหมายที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปความหมายของความพึงพอใจได้ว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลในทางบวก ความชอบ ความสบายใจ ความสุขใจต่อสภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ หรือเป็นความรู้สึกที่พอใจต่อสิ่งที่ทำให้เกิดความชอบ ความสบายใจ และเป็นความรู้สึกที่บรรลุถึงความต้องการ

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's of Needs) (Maslow's, 1970 : 26-27) เป็นทฤษฎีด้านความต้องการที่มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง ซึ่งได้สรุปไว้ว่า มนุษย์ถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะได้ครอบครอง ความต้องการเฉพาะอย่าง ซึ่งความต้องการนี้เขาได้ 11 ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลไว้ว่า บุคคลมีความต้องการอยู่เสมอและไม่มี สิ้นสุดขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นอีกและไม่มีวันจบสิ้น ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมของพฤติกรรมอื่น ๆ ต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจึงเป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมนั้นความต้องการของบุคคลเรียงลำดับขั้นตอนความสำคัญเมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะให้ความสนใจความต้องการระดับสูงต่อไปลำดับความต้องการของบุคคลมี 5 ขั้นตอน ตามลำดับต่อไปนี้ 1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการเบื้องต้น เพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่ อาศัย ความต้องการทางเพศ ความต้องการทางร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อคนยังไม่ได้รับการตอบสนอง 2) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or Safety Needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไป คือเป็นความรู้สึกที่ต้องการความปลอดภัยหรือมั่นคง ในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งรวมถึง

ความก้าวหน้าและความอบอุ่นใจ 3) ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belonging Needs) ภายหลังจากที่คนได้รับการตอบสนองในความต้องการกล่าวข้างต้น ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้นคือ ความต้องการทางสังคม เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตร และความรักจากเพื่อน 4) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการให้คนอื่นยกย่องให้เกียรติ และเห็นความสำคัญของตน อยากรเด่นในสังคม รวมถึงความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ ความเป็นอิสระและเสรีภาพ 5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization) เป็นความต้องการระดับสูงสุดของมนุษย์อยากจะเป็นอยากจะได้ ตามความคิดของ สาระสำคัญของทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์สรุปได้ว่าความต้องการทั้ง 5 ชั้นของ มนุษย์มีความสำคัญไม่เท่ากันบุคคลแต่ละคนจะปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับการบำบัดความต้องการในแต่ละชั้นที่เกิดขึ้น การมุ่งใจตามทฤษฎีนี้จะต้องพยายามตอบสนองความต้องการ ของมนุษย์ซึ่งมีความ ต้องการตามลำดับขั้นที่ต่างกันไปและความต้องการในแต่ละชั้นจะมี ความสำคัญกับบุคคลมาก น้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความพึงพอใจที่ได้รับการตอบสนองความต้องการนั้น ๆ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีความต้องการของ Maslow นี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องพยายามศึกษาความต้องการของผู้ร่วมงานอยู่เสมอว่าแต่ละคนมีความต้องการสิ่งใดเพื่อจะสามารถสนองความต้องการของเขาได้ในระดับที่พึงพอใจ งานวิจัยชิ้นนี้จะทำการศึกษาค้นหาความคิดเห็นของพนักงานในด้าน ความพึงพอใจต่อผู้บริหารใน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการใช้ภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการตัดสินใจ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงาน ด้านการควบคุมและด้านคุณธรรม

จากแนวคิดนี้ทำให้ผู้วิจัยต้องการที่จะศึกษาความพึงพอใจในการบริหารงานของ ผู้ประกอบการ SMEs ตามความคิดเห็นของพนักงาน รวมทั้งศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับ ลูกน้องในธุรกิจ SMEs ที่มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อภิรัตน์ กังสตาพร (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานใน องค์การรัฐวิสาหกิจขนาดกลาง กรณีศึกษา บริษัท ทวินส์สเปเชียล จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ระดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีองค์ประกอบด้านการ สร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทาง ปัญญาและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยในด้านการสร้างแรงบันดาลใจพบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีระดับความ คิดเห็นมากที่สุด คือ หัวหน้างานจะใช้วิธีการจูงใจให้พนักงานทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ รองลงมา คือพนักงานรับรู้และเข้าใจถึงเป้าหมายการทำงานของหัวหน้าอย่างชัดเจน ในขณะที่ตัวบ่งชี้

ที่มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด คือ หัวหน้างานมักมอบหมายงานที่ทำทนายให้พนักงานเสมอ รองลงมา คือ หัวหน้างานมักจะกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานและดำเนินชีวิต

จิราพร แจ่มปัญญา และภูษิต วงศ์หล่อสายชล (2560) ศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับนักธุรกิจกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs) ผลการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านภาวะผู้นำที่ควรจะมีด้านการครองตน ครองคน ครองงานของนักธุรกิจกลุ่ม SMEs ประกอบด้วย 6 ด้านที่สำคัญคือ 1)คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านระบบคิด ความรู้ ความสามารถทางการประกอบ ธุรกิจ SMEs ประกอบด้วย 9 คุณลักษณะ 2) คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านจริยธรรม กฎหมาย และข้อ พังปฏิบัติในสังคม ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ 3)คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการครองใจทีมงาน ประกอบด้วย 14 คุณลักษณะ 4) คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการครองใจลูกค้า ประกอบด้วย 6 คุณลักษณะ 5) คุณลักษณะภาวะผู้นำทางธุรกิจ ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ และ 6) คุณลักษณะ ภาวะผู้นำทางการบริหารงาน ประกอบด้วย 7 คุณลักษณะ ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะ ผู้นำของนักธุรกิจกลุ่ม SMEs มี 3 แนวทางหลัก ดังนี้ 1 แนวทางการเสริมสร้างคุณค่าและความสุขใน งานโดยกระบวนการที่หลากหลาย ประกอบด้วย 4 แนวทาง 2.แนวทางการพัฒนาต่อยอดความรู้ ทักษะด้านธุรกิจ การตลาด และเศรษฐกิจ อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 11 แนวทาง และ 3.แนว ทางการพัฒนาต่อยอดด้านการสร้างทีมงาน ประกอบด้วย 4 แนวทาง ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการ พัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสร้างความสมบูรณ์พร้อมของนักธุรกิจกลุ่ม SMEs ด้านศักยภาพในการพัฒนา ธุรกิจ การสร้างความเข้มแข็งในองค์กรธุรกิจ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และการ เจริญเติบโตของธุรกิจ โดยควรเกิดขึ้นจากความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคธุรกิจ

พนิดา ไชยแก้ว (2559) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จ ทางธุรกิจ กรณีศึกษาผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย ผลการศึกษาค้นคว้าประกอบ ภาวะผู้นำพบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีระดับพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership ค่าคะแนนเฉลี่ยระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้ง 6 องค์ประกอบ พฤติกรรมภาวะผู้นำ: การไม่มีอคติ (Cognizance of Bias) มีค่าคะแนน สูงสุด อีกทั้งพฤติกรรมภาวะผู้นำแนวคิด Inclusive Leadership ทั้ง 6 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์ เชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจ โดยมีตีความสำเร็จ ด้านการบริหารคนสูงกว่าความสำเร็จด้านผล ประกอบการ โดยพฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความมุ่งมั่นต่อ แนวคิด IL (Commitment) มีค่า ความสัมพันธ์เชิงบวกสูงสุดทั้ง 2 มิติ สำหรับการวิเคราะห์อิทธิพล ของทั้ง 6 องค์ประกอบ พบว่า มี 3 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลเชิงบวก ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และ 0.05 ได้แก่ พฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL, การ เข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม และ การไม่มีอคติ ที่ระดับอิทธิพล 0.350, 0.212 และ 0.160 ตามลำดับ

พีรภูมิ ศิริศักดิ์ (2559) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร นวัตกรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร: ศึกษา วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวก ทางตรงต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผล การดำเนินงานของ SMEs ผ่านความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรและนวัตกรรมองค์การ ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านความคิดสร้างสรรค์ใน องค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่าน นวัตกรรมองค์การ ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อนวัตกรรมองค์การ ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ความคิด สร้างสรรค์ในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อนวัตกรรมองค์การและมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อ ผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านนวัตกรรมองค์การ ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวก ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านนวัตกรรมองค์การ นวัตกรรมองค์การมีอิทธิพลเชิงบวก ทางตรงต่อผลการดำเนินงานของ SMEs

วรรณชিকা สายบุตร และ กฤษ จรินทร์ (2555) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบ ปล่อยตามสบายของผู้ประกอบการ SMEs ในเขต อุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบ แบบสอบถามทั้งหมด 300 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากที่สุด มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปีมากที่สุด มี ระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีมากที่สุดมีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในช่วง 10-20 ปี มากที่สุด มีกิจการประเภทการผลิตสินค้า / อุตสาหกรรมมากที่สุด มีลักษณะการก่อตั้งกิจการแบบร่วมกับ หุ้นส่วน มากที่สุด มีอายุของกิจการอยู่ในช่วง 6-10 ปีมากที่สุด ส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจขนาดกลาง ผล การทดสอบสมมติฐาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ปฏิเสธ H0 นั่นคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปลอยตามสบายของผู้ประกอบการ SMEs ในเขต อุตสาหกรรม มาบตาพุด จ.ระยอง มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

บุญชัย ธนะสิทธิชัย (2556) ศึกษาเรื่อง โครงการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมกับ การนำไปใช้ในการประกอบธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ผลการวิจัยพบว่าความรู้ ที่ได้รับการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรม (คพอ.) โดยรวมอยู่ในระดับ มาก การนำความรู้ที่ได้รับการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ในการประกอบธุรกิจ SMEs โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก การวิเคราะห์ความรู้ที่ได้รับการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจ อุตสาหกรรม (คพอ.) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศอายุระดับการศึกษาขนาดธุรกิจ จำนวน เงินทุนใน การประกอบกิจการ ประเภทของธุรกิจ และระยะเวลาในการประกอบธุรกิจถึงปัจจุบัน ที่

แตกต่างกัน มีความแตกต่างกันในเรื่องความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม การวิเคราะห์การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมโครงการ พัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรม (คพอ.) มาประยุกต์ใช้ในการประกอบธุรกิจ SMEs จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศอายุระดับการศึกษาขนาดธุรกิจจำนวนเงินทุนในการประกอบกิจการ ประเภทของธุรกิจและ ระยะเวลาในการประกอบธุรกิจถึงปัจจุบัน ที่แตกต่างกัน มีความแตกต่างกันในเรื่องความรู้ที่ได้รับจากการ ฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ในการประกอบธุรกิจ SMEs

วารางคณา กาญจนพาที (2556) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลต่อองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตามและประสิทธิผลองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ด้านความสัมพันธ์ของปัจจัย พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก 3) ด้านความมีอิทธิพลของปัจจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์ตัวแปร ภาวะผู้นำเชิงبارมี = 0.424 การสร้างแรงบันดาลใจ = -0.299 การกระตุ้นทางปัญญา = -0.123 และภาวะผู้ตามมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์ตัวแปร ผู้ตามแบบเฉื่อยชา = -0.143 ผู้ตามแบบเอาตัวรอด = 0.262 ผู้ตามแบบห่างเหิน = -0.255 4) ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง พบว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำต้องมีความเหมาะสมต้องปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน การตัดสินใจของผู้นำต้องเป็นไปตามเป้าหมายองค์กร มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

ณัฐพรพรรณ อุตมา ธนสิน ถนนอมพงษ์พันธ์และ ธิดารัตน์ บัวดาบพิพย์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง หลักเศรษฐศาสตร์จุลภาค กรณีศึกษา ผู้ประกอบการขนาดย่อมและขนาดกลางในจังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ในจังหวัดเชียงรายได้แก่ ความสามารถในการเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบศักยภาพด้านทรัพยากรมนุษย์ ศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศักยภาพการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศักยภาพด้านพัฒนานวัตกรรม และความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐจึงจำเป็นต้องเข้ามายกระดับผู้ประกอบการ SMEs ของไทยให้ก้าวไปสู่การเป็นผู้ประกอบการสมัยใหม่

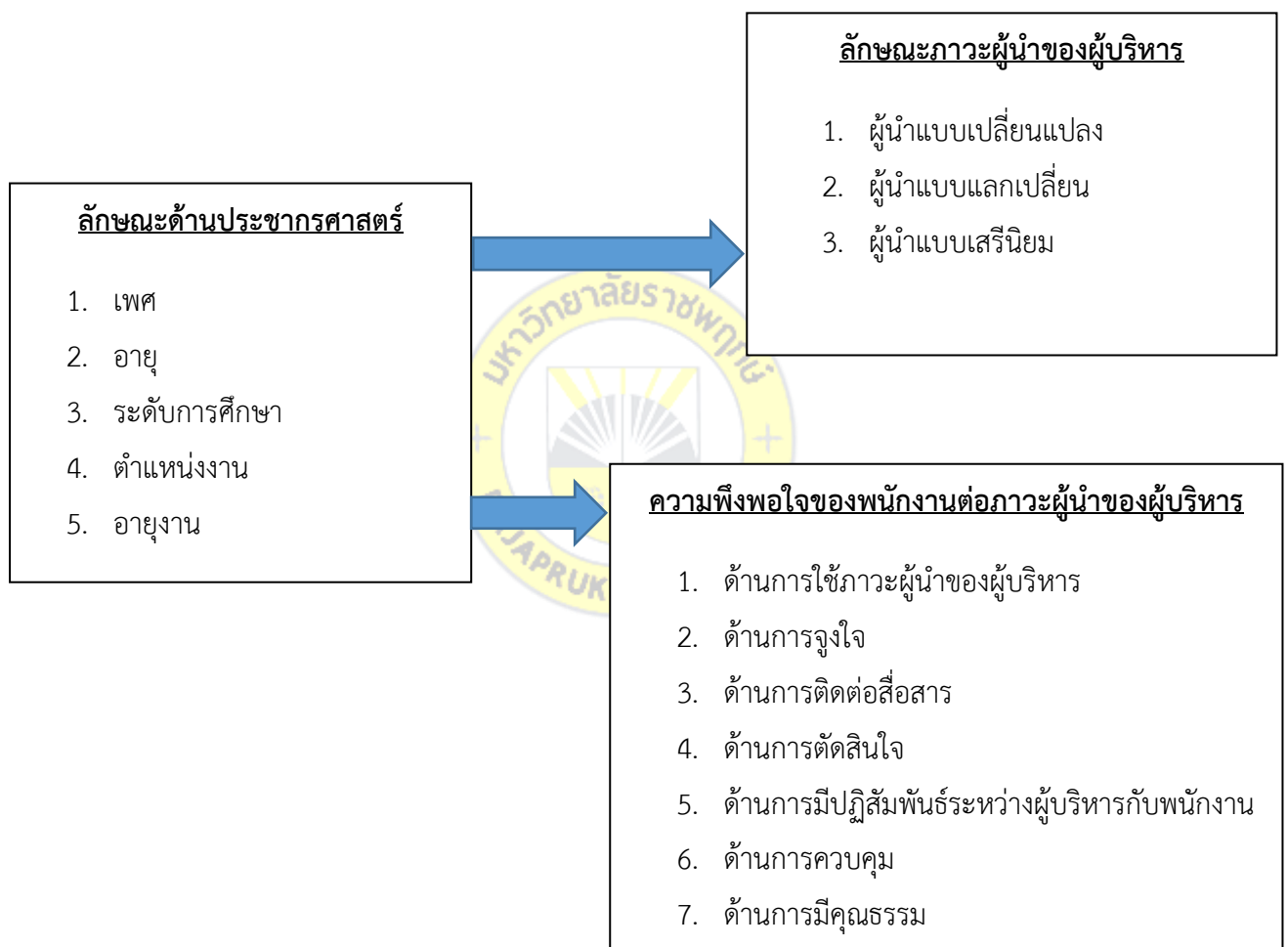
รัตติกรณ์ จงวิศาล (2555) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำ และทิศทางใหม่เพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ผลการวิจัยพบว่าเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้บังคับบัญชา 2) การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น 3) การมีศีลธรรมในการประกอบการ 4) ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ 5) การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคมและ 6) การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ และพบว่าภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs มีภาวะผู้นำรวมอยู่ในระดับสูง

รัตติการณ จงวิศาล (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไทย พบว่า เครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทยประกอบด้วย 1) การส่งเสริมแรงบันดาลใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น 3) การมีศีลธรรมในการประกอบการ 4) ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ 5) การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม 6) การเปิดกว้างการยอมรับสิ่งต่าง ๆ พบว่า สภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ SMEs ไทย ผู้ประกอบการที่มีสภาวะผู้นำสูงคือผู้ประกอบการที่มีความสำเร็จในธุรกิจสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากการค้นคว้ายังพบว่างานวิจัยลักษณะภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ในธุรกิจต่าง ๆ มีไม่มากนักอย่างไรก็ตามมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร ข้าราชการครูในองค์กรการศึกษาในระดับประถมหรือมัธยมและผลการวิจัยนั้นเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัยในการศึกษาเปรียบเทียบผลการวิจัยที่ได้ดังนี้



## 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ผู้วิจัยสามารถนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาการภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยและความพึงพอใจของอาจารย์ต่อผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables)



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี ตามความคิดเห็นของพนักงาน ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีตามความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตามลักษณะด้านประชากรศาสตร์ และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีจำแนกตามลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนของระเบียบการวิจัยดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
- 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยนี้ คือ พนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักร้านอาหารและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ซึ่งจำนวนผู้ประกันตนภาคสมัครใจตามมาตรา 40 ในเขตจังหวัดนนทบุรี ประจำเดือนมิถุนายน 2560 มีจำนวนทั้งสิ้น 28,787 คน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2560) กำหนดขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีการดำเนินการดังนี้

กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในภาพรวม ด้วยวิธีการกำหนดตัวอย่างของ ทอมสัน (Thomson, 1992: 34) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อน (e) เท่ากับ 0.05 สัมประสิทธิ์ความแปรผันของประชากร (CV) เท่ากับ .5 ซึ่งในการวิจัยนี้ผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 384 ชุด และเก็บสำรองไว้ในกรณีผู้ตอบแบบสอบถามตอบแบบสอบถามไม่ครบถ้วน โดยเก็บสำรองไว้ 4% เป็นจำนวน 16 ชุด รวมเก็บแบบสอบถามทั้งสิ้น 400 ชุด



### 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย

3.2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่ ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. ตำแหน่งงาน
5. आयुงาน

3.2.3 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่

3.2.3.1 ความคิดเห็นในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี ซึ่งประกอบด้วย

ก) ลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) มี 4 แบบ ได้แก่

- 1) ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealised Influence)
- 2) ผู้นำแบบการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)
- 3) ผู้นำแบบการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
- 4) ผู้นำแบบการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualised

Consideration)

ข) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มี 2 แบบ ได้แก่

- 1) ผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingency Reward)
- 2) ผู้นำแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by-

Exception: MBEA)

ค) ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez Faire Leadership)

3.3.3.2 ความพึงพอใจในด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีจำแนกตามลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่

- 1) การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- 2) การจูงใจ
- 3) การติดต่อสื่อสาร
- 4) การตัดสินใจ
- 5) การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน
- 6) การควบคุม

## 7) การมีคุณธรรม

## 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บและรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามกระบวนการสร้างเครื่องมือสำหรับงานวิจัยทางด้านสังคมศาสตร์ประเภทวัดทัศนคติหรือความเห็นกำหนดเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Scales) จำนวน 52 ข้อ และแบบเลือกตอบ จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะครอบคลุมลักษณะด้านประชากรศาสตร์

## 3.4 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีการดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา และทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะภาวะผู้นำ โดยงานวิจัยนี้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำตามโมเดลของ Bass and Avolio (1991)

2. ) ซึ่งประกอบด้วยลักษณะของ ภาวะผู้นำ 3 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและ ผู้นำแบบตามสบาย งานวิจัยนี้ได้ศึกษาถึงความพึงพอใจของพนักงานในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การควบคุม การมีคุณธรรม

3. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม และวิธีสร้างแบบทดสอบ

4. สร้างแบบสอบถามโดยอาศัยข้อมูลจากข้อ 1-2 จำนวน 1 ชุด ตามขั้นตอนดังนี้

ร่างแบบสอบถามที่สร้างเบ็ดเสร็จแล้วเสนอต่อ ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบและพิจารณาแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามลักษณะทางประชากรศาสตร์ (Demographic Data) ของกลุ่มตัวอย่าง ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด ซึ่งในคำถามเป็นแบบมีหลายคำตอบ (Multiple Choice) โดยให้เลือกตอบเพียงคำตอบเดียว

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามลักษณะภาวะผู้นำจากความคิดเห็นของพนักงานโดยให้เลือกตอบเพียงคำตอบเดียวลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likerts Five Rating Scale) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4 คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วย
3 คะแนน	หมายถึง	ไม่แน่ใจ

2 คะแนน	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1 คะแนน	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การอภิปรายผลการวิจัยจากแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอัตราภาคขั้น (Interval Scale) ผู้วิจัยให้เกณฑ์เฉลี่ยในการอภิปรายผลและแปลความหมายค่าคะแนน อภิปราย 5 ระดับดังนี้ (มัลลิกา บุณนาค, 2551: 25)

$$\begin{aligned} \text{คะแนนอันตรายภาคขั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ช่วงคะแนน}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

จากเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดการแปลความหมายตามลำดับคะแนนประเมินความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่งต่อลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้
- คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง เห็นด้วยต่อลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้
- คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ไม่แน่ใจต่อลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้
- คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ไม่เห็นด้วยต่อลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งต่อลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำนวน 7 ด้าน

- คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง ความพึงพอใจต่อผู้บริหารในระดับมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง ความพึงพอใจต่อผู้บริหารในระดับมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ความพึงพอใจต่อผู้บริหารในระดับปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ความพึงพอใจต่อผู้บริหารในระดับน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ความพึงพอใจต่อผู้บริหารในระดับน้อยที่สุด

**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามลักษณะคำถามปลายเปิดถามถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานต่อการบริหารงานของผู้บริหาร

ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ การปรับรูปประโยคให้สั้นกระชับ การแก้ไขคำผิด ตลอดจนการจัดหน้าแบบสอบถาม จนเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์

5. การทดสอบหาความความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยใช้ทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยการนำเสนอแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขจำนวน 3 ท่าน ด้วยวิธีการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญได้ค่า IOC มากกว่า 0.05 ทุกข้อคำถาม

6. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Pre-test) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายจำนวน 30 ราย และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งชุดโดยใช้สูตรประสิทธิ์ของแอลฟา (Coefficient Alpha) ของครอนบาคได้เท่ากับ .985 ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมากกว่า 0.80 สามารถใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้

5.1 ค่าความเชื่อมั่นของลักษณะภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs (Coefficient Alpha) ของครอนบาคได้เท่ากับ .949

5.2 ค่าความเชื่อมั่นของความพึงพอใจในด้านการบริหารงานของผู้ประกอบการ SMEs (Coefficient Alpha) ของครอนบาคได้เท่ากับ .912

7. ปรับปรุงแบบสอบถามหลังการทดสอบค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

8. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี โดยผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามด้วยตนเองและผู้ช่วยวิจัยไปยังกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ตอบแบบสอบถามจำนวน 384 ชุด

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลมาประมวลผลและวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยใช้วิธีทางสถิตินำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานด้านประชากรศาสตร์ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อใช้ในการบรรยายลักษณะข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ข้อมูลร้อยละ (Percentage)

2. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้อธิบายค่าความแปรปรวนของข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม

3. การทดสอบสมมติฐานใช้ t-test และ One way Anova กรณีที่ทดสอบแล้วพบว่ามี ความแตกต่างระหว่างกลุ่มของคะแนนค่าเฉลี่ยจะนำไปทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลางในจังหวัดนนทบุรี นั้นผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอนคือ

4.1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรีที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

4.2 ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

4.3 ความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

4.4 การทดสอบสมมติฐาน

4.1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรีที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี นั้นมีข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลคือ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน ดังแสดงในตารางที่ 4.1

**ตารางที่ 4.1** จำนวนและร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรีที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	193	50.3
หญิง	191	49.7
รวม	384	100

**ตารางที่ 4.1** จำนวนและร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรีที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>อายุ</b>		
ตั้งแต่ 30 ปี ลงมา	155	40.4
31-40 ปี	165	43.0
41-50 ปี	44	11.5
51-60 ปี	16	4.2
มากกว่า 60 ปี	4	1.0
<b>รวม</b>	<b>384</b>	<b>100</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
มัธยมศึกษาตอนปลาย	86	22.4
การศึกษายาอาชีพ	151	39.3
ปริญญาตรี	123	32.0
ปริญญาโท	15	3.9
อื่น ๆ	9	2.3
<b>รวม</b>	<b>384</b>	<b>100</b>
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
ผู้จัดการร้าน	48	12.5
ผู้ช่วยผู้จัดการร้าน	102	26.6
พนักงานบริการด้านนอก	103	26.8
พนักงานในครัว	90	23.4
อื่น ๆ	41	10.7
<b>รวม</b>	<b>384</b>	<b>100</b>
<b>อายุงาน</b>		
น้อยกว่า 3 ปี	104	27.1
3-5 ปี	150	39.1
6-8 ปี	75	19.5
8 ปีขึ้นไป	55	14.3
<b>รวม</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

จากข้อมูลในตารางแสดงข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรีที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

1. เพศของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 50.3 และเป็นเพศหญิง จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 49.7

2. อายุของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ตั้งแต่ 30 ปีลงมา จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 40.4 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 165 คนคิดเป็นร้อยละ 43.0 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 อายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2 อายุ มากกว่า 60 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0 (โดยในการทดสอบสมมติฐานจะรวมกลุ่มอายุระหว่าง 51-60 ปี และอายุมากกว่า 60 ปี เข้าด้วยกัน และทำเป็นกลุ่ม อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป)

3. ระดับการศึกษาของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี จบมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 22.4 จบการศึกษาด้านอาชีวศึกษา จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 39.3 จบปริญญาตรี จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 32.0 จบปริญญาโท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 และจบการศึกษาอื่น ๆ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3

4. ตำแหน่งงานของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี เป็นผู้จัดการร้าน จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 ผู้ช่วยผู้จัดการร้าน จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 26.6 พนักงานบริการด้านนอก จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 26.8 พนักงานในครัว จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 23.4 และทำงานตำแหน่งอื่น ๆ จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7

5. อายุงานของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 27.1 อายุงานระหว่าง 3-5 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 39.1 อายุงานระหว่าง 6-8 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 และอายุงาน 8 ปีขึ้นไป จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3



#### 4.2 ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

ในส่วนนี้จะทำการเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบตามสบาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### 4.2.1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถแบ่งลักษณะย่อย ๆ ออกเป็น 4 แบบ คือ ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำแบบกระตุ้นทางปัญญา และผู้นำที่คำนึงถึงปัจเจกบุคคล

**ตารางที่ 4.2** ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง						(n=384)		ระดับความเห็นต่อลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้
	ไม่เคยเลย	นาน ๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อย ๆ ครั้ง	บ่อยมาก	ค่าเฉลี่ย	S.D.	
<b>1. แบบผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>								
1.1 ผู้บริหารทำให้ผู้อื่นภูมิใจที่ได้เกี่ยวข้องกับพนักงาน	32 (8.3)	54 (14.1)	84 (21.9)	144 (37.5)	70 (18.2)	3.43	1.18	ไม่แน่ใจ
1.2 ผู้บริหารเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าตัวเอง	19 (4.9)	54 (14.1)	72 (18.8)	160 (41.7)	79 (20.6)	3.58	1.11	เห็นด้วย
1.3 ผู้บริหารกระทำในทางที่ผู้อื่นนับถืออยู่เสมอ	7 (1.8)	42 (10.9)	83 (21.6)	155 (40.4)	97 (25.3)	3.76	1.00	เห็นด้วย
1.4 ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง	8 (2.1)	43 (11.2)	69 (18.0)	135 (35.2)	129 (33.6)	3.86	1.06	เห็นด้วย

**ตารางที่ 4.2** ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

(n=384)

ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ไม่เคย เลย	นาน ๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย ๆ ครั้ง	บ่อย มาก	ค่า เฉลี่ย	S.D.	ระดับความเห็น ต่อลักษณะภาวะ ผู้นำแบบนี้
<b>ผลรวมของผู้นำที่มีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์</b>						<b>3.66</b>	<b>.95</b>	<b>เห็นด้วยต่อ ลักษณะภาวะ ผู้นำแบบนี้</b>
<b>2. แบบผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ</b>								
2.1 ผู้บริหารพูดถึงอนาคตใน แง่ที่ดี	5 (1.3)	48 (12.5)	96 (25.0)	137 (35.7)	98 (25.5)	3.71	1.02	เห็นด้วย
2.2 ผู้บริหารกระตือรือร้นที่จะ พูดถึงสิ่งที่จำเป็นต้องทำให้ สำเร็จ	2 (.5)	51 (13.3)	83 (21.6)	165 (43.0)	83 (21.6)	3.71	.96	เห็นด้วย
2.3 ผู้บริหารกล่าวถึงวิสัยทัศน์ ที่มีต่ออนาคตอย่างน่าเชื่อถือ	7 (1.8)	46 (12.0)	101 (26.3)	167 (43.5)	63 (16.4)	3.60	.95	เห็นด้วย
2.4 ผู้บริหารแสดงความมั่นใจ ว่างานจะสำเร็จตามแผนที่วาง ไว้	5 (1.3)	34 (8.9)	94 (24.5)	138 (35.9)	113 (29.4)	3.83	.99	เห็นด้วย
<b>ผลรวมของผู้นำแบบสร้าง แรงบันดาลใจ</b>						<b>3.71</b>	<b>.84</b>	<b>เห็นด้วยต่อ ลักษณะภาวะ ผู้นำแบบนี้</b>
<b>3. ผู้นำแบบกระตุ้นทาง ปัญญา</b>								
3.1 ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการ ตัดสินใจ	1 (.3)	50 (13.0)	96 (25.0)	158 (41.0)	79 (20.6)	3.68	.95	เห็นด้วย

**ตารางที่ 4.2** ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

(n=384)

ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ไม่เคย เลย	นาน ๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย ๆ ครั้ง	บ่อย มาก	ค่า เฉลี่ย	S.D.	ระดับความเห็น ต่อลักษณะภาวะ ผู้นำแบบนี้
3.2 ผู้บริหารทำให้ผู้อื่น มองเห็นปัญหาในหลาย ๆ แง่มุมที่แตกต่างกัน	5 (1.3)	36 (9.4)	107 (27.9)	171 (44.5)	65 (16.9)	3.66	.91	เห็นด้วย
3.3 ผู้บริหารคอยแนะนำ วิธีการใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้งาน ที่มอบหมายสำเร็จ	4 (1.0)	44 (11.5)	111 (28.9)	157 (40.9)	68 (17.7)	3.62	.93	เห็นด้วย
<b>ผลรวมของผู้นำแบบกระตุ้น ทางปัญญา</b>						<b>3.65</b>	<b>.83</b>	<b>เห็นด้วยต่อ ลักษณะภาวะ ผู้นำแบบนี้</b>
<b>4. ผู้นำที่คำนึงถึงปัจเจก บุคคล</b>								
4.1 ผู้บริหารเสียเวลาในการ สอนงาน	1 (.3)	63 (16.4)	112 (29.2)	122 (31.8)	86 (22.4)	3.59	1.01	เห็นด้วย
4.2 ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้อื่นใน ฐานะปัจเจกบุคคลมากกว่าใน ฐานะที่ผู้นั้นเป็นเพียงบุคคลใน กลุ่ม	1 (.3)	53 (13.8)	140 (36.5)	137 (35.7)	53 (13.8)	3.48	.90	เห็นด้วย
4.3 ผู้บริหารเข้าใจว่าแต่ละ คนแตกต่างกันในด้านความ ต้องการและความสามารถ	4 (1.0)	40 (10.4)	103 (26.8)	151 (39.3)	86 (22.4)	3.71	.96	เห็นด้วย
4.4 ผู้บริหารช่วยสร้างจุดเด่น ให้ผู้อื่น	1 (.3)	61 (15.9)	117 (30.5)	140 (36.5)	65 (16.9)	3.53	.96	เห็นด้วย

**ตารางที่ 4.2** ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

(n=384)

ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ไม่เคย เลย	นาน ๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย ๆ ครั้ง	บ่อย มาก	ค่า เฉลี่ย	S.D.	ระดับความเห็น ต่อลักษณะภาวะ ผู้นำแบบนี้
ผลรวมของผู้หน้าที่คำนึงถึง ปัจเจกบุคคล						3.58	.81	เห็นด้วยต่อ ลักษณะภาวะ ผู้นำแบบนี้
สรุปในภาพรวมของลักษณะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง						3.65	.73	เห็นด้วยต่อ ลักษณะภาวะ ผู้นำแบบนี้

จากตารางการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในลักษณะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม นั้นพนักงานมีทัศนคติเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 อยู่ในระดับเห็นด้วยต่อลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านของลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนเองเป็น ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ มากที่สุดมีทัศนคติเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 โดยมีการกระทำในด้านนี้มากที่สุดคือ ผู้บริหารแสดงความมั่นใจว่างานจะสำเร็จตามแผนที่วางไว้ รองลงมาคือผู้บริหารพูดถึงอนาคตในแง่ที่ดี

ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอันดับที่ 2 คือ ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทัศนคติเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 โดยมีการกระทำในด้านนี้มากที่สุดคือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง รองลงมาคือ ผู้บริหารกระทำในทางที่ผู้อื่นนับถืออยู่เสมอ

ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอันดับที่ 3 คือ ผู้นำแบบกระตุ้นทางปัญญา มีทัศนคติเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 โดยมีการกระทำในด้านนี้มากที่สุดคือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ รองลงมาคือ ผู้บริหารทำให้ผู้อื่นมองเห็นปัญหาในหลาย ๆ แง่มุมที่แตกต่าง

ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอันดับที่ 4 คือ **ผู้นำที่คำนึงถึงปัจเจกบุคคล** ที่สนใจคนดีเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 โดยมีการกระทำในด้านนี้มากที่สุดคือ ผู้บริหารเข้าใจว่าแต่ละคนแตกต่างกันในด้านความต้องการและความสามารถ รองลงมาคือ ผู้บริหารเสียเวลาในการสอนงาน

#### 4.2.2 ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สามารถแบ่งลักษณะย่อย ๆ ออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบให้รางวัล ตามสถานการณ์ ผู้นำแบบวางเฉยเชิงรุก และ ผู้นำแบบวางเฉยเชิงรับ

**ตารางที่ 4.3** ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

(n=384)

ลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ไม่เคย เลย	นาน ๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย ๆ ครั้ง	บ่อย มาก	ค่า เฉลี่ย	S.D.	ระดับความเห็น ต่อลักษณะภาวะ ผู้นำแบบนี้
<b>1. ผู้นำแบบให้รางวัลตาม สถานการณ์</b>								
1.1 ผู้บริหารให้การช่วยเหลือ พนักงานเพื่อให้พนักงานตั้งใจ ทำงานเป็นการแลกเปลี่ยน	6 (1.6)	49 (12.8)	117 (30.5)	129 (33.6)	83 (21.6)	3.60	1.01	เห็นด้วย
1.2 ผู้บริหารแบ่งหน้าที่งานให้ พนักงานอย่างชัดเจน	9 (2.3)	32 (8.3)	95 (24.7)	156 (40.6)	92 (24.0)	3.75	.98	เห็นด้วย
1.3 ผู้บริหารบอกชัดเจนว่าจะ ได้อะไรเป็นสิ่งตอบแทนเมื่อ งานสำเร็จ	3 (.8)	48 (12.5)	112 (29.2)	152 (39.6)	69 (18.0)	3.61	.94	เห็นด้วย
1.4 ผู้บริหารแสดงความพึง พอใจเมื่อพนักงานทำงาน สำเร็จตามเป้าหมาย	5 (1.3)	38 (9.9)	100 (26.0)	151 (39.3)	90 (23.4)	3.73	.97	เห็นด้วย

**ตารางที่ 4.3** ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (ต่อ)

(n=384)

ลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ไม่เคย เลย	นาน ๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย ๆ ครั้ง	บ่อย มาก	ค่า เฉลี่ย	S.D.	ระดับความเห็น ต่อลักษณะภาวะ ผู้นำแบบนี้
<b>ผลรวมของผู้นำแบบให้ รางวัลตามสถานการณ์</b>						3.67	.81	เห็นด้วยต่อ ลักษณะภาวะ ผู้นำแบบนี้
<b>2. ผู้นำแบบวางเฉยเชิงรุก</b>								
2.1 ผู้บริหารให้ความสนใจต่อ ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น	3 (.8)	49 (12.8)	99 (25.8)	150 (39.1)	83 (21.6)	3.67	.97	เห็นด้วย
2.2 ผู้บริหารเอาใจใส่ในการ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ	1 (.3)	30 (7.8)	129 (33.6)	150 (39.1)	74 (19.3)	3.69	.87	เห็นด้วย
2.3 ผู้บริหารติดตาม ข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	3 (.8)	39 (10.2)	110 (28.6)	153 (39.8)	79 (20.6)	3.69	.93	เห็นด้วย
2.4 ผู้บริหารให้ความสนใจต่อ งานที่เคยล้มเหลวเพื่อให้เกิด มาตรฐานที่ดี	1 (.3)	31 (8.1)	94 (24.5)	149 (38.8)	109 (28.4)	3.86	.92	เห็นด้วย
<b>ผลรวมของผู้นำแบบวางเฉย เชิงรุก</b>						3.73	.80	เห็นด้วยต่อ ลักษณะภาวะ ผู้นำแบบนี้
<b>3. ผู้นำแบบวางเฉยเชิงรับ</b>								
3.1 ผู้บริหารไม่เข้าไปแทรกแซง จนกว่าปัญหาจะรุนแรง	18 (4.7)	51 (13.3)	125 (32.6)	128 (33.3)	62 (16.1)	3.42	1.05	เห็นด้วย
3.2 ผู้บริหารจะคอยจนกว่า ข้อผิดพลาดจะเกิดขึ้นแล้วจึง เข้าไปจัดการ	21 (5.5)	47 (12.2)	131 (34.1)	123 (32.0)	62 (16.1)	3.41	1.06	เห็นด้วย

**ตารางที่ 4.3** ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (ต่อ)

(n=384)

ลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ไม่เคย เลย	นาน ๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย ๆ ครั้ง	บ่อย มาก	ค่า เฉลี่ย	S.D.	ระดับความเห็น ต่อลักษณะภาวะ ผู้นำแบบนี้
3.3 ผู้บริหารแสดงให้เห็น ชัดเจนว่ามีความเชื่อในคำพูด "ถ้าไม่เสียก็ไม่ต้องซ่อม"	19 (4.9)	71 (18.5)	124 (32.3)	120 (31.3)	50 (13.0)	3.28	1.06	ไม่แน่ใจ
3.4 ผู้บริหารจะแสดงให้เห็นว่า ปัญหานั้นต้องรุนแรงถึงจะเข้าไป แก้ไข	28 (7.3)	46 (12.0)	120 (31.3)	123 (32.0)	67 (17.4)	3.40	1.12	เห็นด้วย
<b>ผลรวมของผู้นำแบบวางเฉย เชิงรับ</b>						<b>3.38</b>	<b>.94</b>	<b>เห็นด้วยต่อ ลักษณะภาวะ ผู้นำแบบนี้</b>
<b>สรุปในภาพรวมของลักษณะ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน</b>						<b>3.59</b>	<b>.69</b>	<b>เห็นด้วยต่อ ลักษณะภาวะ ผู้นำแบบนี้</b>

จากตารางการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในลักษณะ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในภาพรวม นั้นพนักงานมีทัศนคติเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 อยู่ในระดับเห็นด้วยต่อลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านของลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นที่ผู้บังคับบัญชาของตนเองเป็น ผู้นำแบบวางเฉยเชิงรุก มากที่สุดมีทัศนคติเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 โดยมีการกระทำในด้านนี้มากที่สุดคือ ผู้บริหารให้ความสนใจต่องานที่เคยล้มเหลวเพื่อให้เกิดมาตรฐานที่ดี รองลงมาคือ ผู้บริหารติดตามข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อันดับที่ 2 คือ ผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ มีทัศนคติเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 โดยมีการกระทำในด้านนี้มากที่สุดคือ ผู้บริหารแบ่งหน้าที่งานให้พนักงานอย่างชัดเจน รองลงมาคือ ผู้บริหารแสดงความพึงพอใจเมื่อพนักงานทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย

ลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อันดับที่ 3 คือ ผู้นำแบบวางเฉยเชิงรับ ทัศนคติเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 โดยมีการกระทำในด้านนี้มากที่สุดคือ ผู้บริหารไม่เข้าไปแทรกแซงจนกว่าปัญหาจะรุนแรง รองลงมาคือ ผู้บริหารจะคอยจนกว่าข้อผิดพลาดจะเกิดขึ้นแล้วจึงเข้าไปจัดการ

#### 4.2.3 ผู้นำแบบตามสบาย

**ตารางที่ 4.4** ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในลักษณะผู้นำแบบตามสบาย

(n=384)

ลักษณะผู้นำแบบตามสบาย	ไม่เคยเลย	นาน ๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อย ๆ ครั้ง	บ่อยมาก	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความเห็นต่อลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้
1. ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น	56 (14.6)	78 (20.3)	90 (23.4)	85 (22.1)	75 (19.5)	3.11	1.33	ไม่แน่ใจ
2. ผู้บริหารไม่อยู่เมื่อผู้อื่นต้องการ	62 (16.1)	83 (21.6)	89 (23.2)	108 (28.1)	42 (10.9)	2.96	1.25	ไม่แน่ใจ
3. ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ	76 (19.8)	90 (23.4)	56 (14.6)	108 (28.1)	54 (14.1)	2.93	1.36	ไม่แน่ใจ
4. ผู้บริหารมักจะรีรอในการแก้ไขปัญหาที่เร่งด่วน	59 (15.4)	73 (19.0)	74 (19.3)	98 (25.5)	80 (20.8)	3.17	1.36	ไม่แน่ใจ
<b>สรุปในภาพรวมของลักษณะผู้นำแบบตามสบาย</b>						<b>3.04</b>	<b>1.23</b>	<b>ไม่แน่ใจต่อลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้</b>



จากตารางการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในลักษณะ ผู้นำแบบตามสบาย ในภาพรวม นั้นพนักงานมีทัศนคติเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 อยู่ในระดับไม่แน่ใจต่อลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านของลักษณะผู้นำแบบตามสบาย พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นว่าเป็นผู้บังคับบัญชาของตนเอง มีลักษณะเป็นผู้บริหารที่มักจะรีรอในการแก้ไขปัญหาที่เร่งด่วน มากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารที่ไม่อยู่เมื่อผู้อื่นต้องการ

**ตารางที่ 4.5** ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในภาพรวมของแต่ละลักษณะ

(n=384)

ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.65	.73	เห็นด้วยต่อ ลักษณะภาวะ ผู้นำแบบนี้
ลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.59	.69	เห็นด้วยต่อ ลักษณะภาวะ ผู้นำแบบนี้
ลักษณะผู้นำแบบตามสบาย	3.04	1.23	ไม่แน่ใจต่อ ลักษณะภาวะ ผู้นำแบบนี้

สรุปความคิดเห็นของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในภาพรวมของแต่ละลักษณะ พบว่าพนักงานเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชาของตน มีลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มากที่สุด รองลงมาคือลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่วนอันดับสุดท้ายคือ ลักษณะผู้นำแบบตามสบาย ซึ่งพนักงานมีความคิดไม่แน่ใจต่อลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้ด้วย

#### 4.3 ความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

ในส่วนนี้จะทำการเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ซึ่งผู้วิจัยแบ่งความพึงพอใจของพนักงาน ออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การควบคุม และการมีคุณธรรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ตารางที่ 4.6 ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ต่อความพึงพอใจผู้บังคับบัญชา

ความพึงพอใจ	ไม่พึงพอใจมาก	ไม่พึงพอใจ	เฉย ๆ	พึงพอใจ	พึงพอใจมาก	ค่าเฉลี่ย	S.D.	(n=384)	
								ระดับความพึงพอใจ	ผู้บังคับบัญชา
<b>1. การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร</b>									
1.1 ผู้บริหารให้ความไว้วางใจพนักงานในการทำงาน	-	4	47	169	164	4.28	.71	มากที่สุด	
1.2 ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือพนักงานตามความเหมาะสม	-	2	54	193	135	4.20	.68	มาก	
1.3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร	-	9	65	180	130	4.12	.76	มาก	
<b>ผลรวมของการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร</b>						<b>4.20</b>	<b>.61</b>	<b>มาก</b>	

**ตารางที่ 4.6** ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ต่อความพึงพอใจ ผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

(n=384)

ความพึงพอใจ	ไม่พึง พอใจ มาก	ไม่พึง พอใจ	เฉย ๆ	พึง พอใจ	พึง พอใจ มาก	ค่า เฉลี่ย	S.D.	ระดับความ พึงพอใจ ผู้บังคับบัญชา
<b>2. การจูงใจ</b>								
2.1 ผู้บริหารชมเชยพนักงาน เมื่อทำงานได้ดี	-	6 (1.6)	47 (12.2)	201 (52.3)	120 (33.9)	4.18	.70	มาก
2.2 ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจ พนักงานเสมอ	2 (.5)	10 (2.6)	47 (12.2)	180 (46.9)	145 (37.8)	4.17	.78	มาก
2.3 ผู้บริหารมีการให้รางวัล กับพนักงานที่ทำงานดีอยู่ เสมอ	3 (.8)	4 (1.0)	65 (16.9)	200 (52.1)	112 (29.2)	4.07	.75	มาก
<b>ผลรวมของการจูงใจ</b>						<b>4.15</b>	<b>.65</b>	<b>มาก</b>
<b>3. การติดต่อสื่อสาร</b>								
3.1 การติดต่อสื่อสารระหว่าง ผู้บริหารกับพนักงานมี ลักษณะไม่เป็นทางการ	1		66 (17.2)	190 (49.5)	127 (33.1)	4.15	.71	มาก
3.2 ผู้บริหารจะพูดคุยกับ พนักงานด้วยสื่อน้ำยืมแยม แจ่มใส	-	2 (.5)	46 (12.0)	194 (50.5)	142 (37.0)	4.23	.67	มากที่สุด
3.3 ข่าวสารที่ได้รับมีความ น่าเชื่อถือ	-	-	59 (15.4)	186 (48.4)	130 (33.9)	4.20	.68	มากที่สุด
<b>ผลรวมของการติดต่อสื่อสาร</b>						<b>4.20</b>	<b>.55</b>	<b>มากที่สุด</b>

**ตารางที่ 4.6** ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ต่อความพึงพอใจ ผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

(n=384)

ความพึงพอใจ	ไม่พึง พอใจ มาก	ไม่พึง พอใจ	เฉย ๆ	พึง พอใจ	พึง พอใจ มาก	ค่า เฉลี่ย	S.D.	ระดับความ พึงพอใจ ผู้บังคับบัญชา
<b>4. การตัดสินใจ</b>								
4.1 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับงาน	-	3 (.8)	53 (13.8)	183 (47.7)	145 (37.8)	4.22	.70	มากที่สุด
4.2 ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจในการสั่งการ	2 (.5)	4 (1.0)	73 (19.0)	179 (46.6)	126 (32.8)	4.10	.77	มาก
4.3 ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเสมอ	2 (.5)	12 (3.1)	64 (16.7)	189 (49.2)	117 (30.5)	4.05	.80	มาก
<b>ผลรวมของการตัดสินใจ</b>						<b>4.12</b>	<b>.61</b>	<b>มาก</b>
<b>5. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน</b>								
5.1 ผู้บริหารมีการกล่าวทักทายพนักงานเสมอ ๆ	-	5 (1.3)	57 (14.8)	178 (46.4)	144 (37.5)	4.20	.73	มาก
5.2 ผู้บริหารกับพนักงานมีการปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ในเวลาว่าง	-	5 (1.3)	75 (19.5)	186 (48.4)	118 (30.7)	4.08	.74	มาก
5.3 ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองกับพนักงานทั้งในและนอกเวลาว่าง	-	2 (.5)	58 (15.1)	187 (48.7)	137 (35.7)	4.19	.70	มาก
<b>ผลรวมของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน</b>						<b>4.16</b>	<b>.60</b>	<b>มาก</b>

**ตารางที่ 4.6** ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ต่อความพึงพอใจ ผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

(n=384)

ความพึงพอใจ	ไม่พึงพอใจ มาก	ไม่พึงพอใจ	เฉย ๆ	พึงพอใจ	พึงพอใจ มาก	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความพึงพอใจ ผู้บังคับบัญชา
<b>6. การควบคุม</b>								
6.1 ผู้บริหารมีการควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด	7 (1.8)	24 (6.3)	86 (22.4)	155 (40.4)	112 (29.2)	3.88	.95	มาก
6.2 ผู้บริหารปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในความคิด	-	4 (1.0)	58 (15.1)	216 (56.3)	106 (27.6)	4.10	.67	มาก
6.3 ผู้บริหารไม่เข้าไปก้าวกายการทำงานของพนักงานหวังเพียงให้งานสำเร็จ	-	11 (2.9)	80 (22.8)	189 (49.2)	104 (27.1)	4.00	.77	มาก
<b>ผลรวมของการควบคุม</b>						<b>3.99</b>	<b>.66</b>	<b>มาก</b>
<b>7. การมีคุณธรรม</b>								
7.1 ผู้บริหารมีความเมตตาและให้อภัยพนักงานเสมอ	-	2 (.5)	69 (18.0)	189 (49.2)	124 (32.3)	4.13	.71	มาก
7.2 ผู้บริหารมีการพูดจาที่สุภาพกับพนักงาน	-	5 (1.3)	55 (14.3)	188 (49.0)	136 (35.4)	4.18	.71	มาก
7.3 ผู้บริหารมีการให้รางวัลพนักงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม	-	4 (1.0)	69 (18.0)	174 (45.3)	125 (35.2)	4.15	.74	มาก
<b>ผลรวมของการมีคุณธรรม</b>						<b>4.15</b>	<b>.62</b>	<b>มาก</b>
<b>ความพึงพอใจในภาพรวม</b>						<b>4.14</b>	<b>.44</b>	<b>มาก</b>

จากตารางการวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจผู้บังคับบัญชาของของพนักงานธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 โดยมีระดับความพึงพอใจผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า **ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และด้านการติดต่อสื่อสาร** พนักงานมีระดับความพึงพอใจผู้บังคับบัญชามากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ระดับความพึงพอใจผู้บังคับบัญชาในระดับมากที่สุด โดยด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เรื่องผู้บริหารให้ความไว้วางใจพนักงานในการทำงาน มีคะแนนสูงสุด ส่วนด้านการติดต่อสื่อสาร เรื่องผู้บริหารจะพูดคุยกับพนักงานด้วยสื่อน้ำยิ้มแย้มแจ่มใส มีคะแนนสูงสุด

อันดับที่ 2 ของความพึงพอใจผู้บังคับบัญชา คือ **ด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน** มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 โดยเรื่องผู้บริหารมีการกล่าวทักทายพนักงานเสมอ ๆ มีคะแนนสูงสุด

อันดับที่ 3 ของความพึงพอใจผู้บังคับบัญชา คือ **ด้านการจูงใจ และด้านคุณธรรม** มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 โดยด้านการจูงใจ เรื่องผู้บริหารชมเชยพนักงานเมื่อทำงานได้ดี มีคะแนนสูงสุด ส่วนด้านคุณธรรม เรื่องผู้บริหารมีการพูดจาที่สุภาพกับพนักงานมีคะแนนสูงสุด

อันดับที่ 4 ของความพึงพอใจผู้บังคับบัญชา คือ **ด้านการตัดสินใจ** มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 โดยเรื่องผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับงาน มีคะแนนสูงสุด

อันดับที่ 5 ของความพึงพอใจผู้บังคับบัญชา คือ **ด้านการควบคุม** มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 โดยเรื่องผู้บริหารปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในความคิด มีคะแนนสูงสุด

#### 4.4 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีลักษณะด้านประชากรศาสตร์ต่างกันที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีลักษณะด้านประชากรศาสตร์ต่างกันที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในด้านบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกัน

การนำเสนอผลการทดสอบสมมติฐาน จะใช้ค่า t -test และ One-way ANOVA (F- test) เมื่อพบความแตกต่างจะทำการทดสอบเป็นรายคู่ (Multi Comparison : LSD) เพื่อทดสอบสมมติฐานของการศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 1** เพศของพนักงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.7** เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี

เพศ	N	Mean	S.D.	t-test	df	P-Value
ชาย	193	3.4424	.71168	.228	382	.820
หญิง	191	3.4258	.71640			

จากข้อมูลในตาราง แสดงค่า t-test เปรียบเทียบความแตกต่างของเพศของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานที่ 1

**สมมติฐานที่ 2** อายุของพนักงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.8** เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุพนักงาน ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี

อายุ	N	Mean	S.D.	F-Test	df	P-Value
ตั้งแต่ 30 ปี ลงมา	155	3.4185	.71441	.818	383	.485
31-40 ปี	165	3.4625	.74247			
41-50 ปี	44	3.4833	.73080			
มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	20	3.2135	.28700			

จากข้อมูลในตาราง แสดงค่า F-Test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุพนักงานที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี พบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีต่อความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานที่ 2

**สมมติฐานที่ 3** ระดับการศึกษาของพนักงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.9** เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาของพนักงาน ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี

ระดับการศึกษา	N	Mean	S.D.	t-test	df	P-Value
มัธยมศึกษาตอนปลาย	86	3.3085	.65435	4.523	383	.004*
การศึกษายาอาชีพ	151	3.5190	.75564			
ปริญญาตรี	123	3.4955	.70560			
ปริญญาโทและอื่น ๆ	24	3.0359	.47936			

\* P < .05

จากข้อมูลในตาราง แสดงค่า F-Test เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการศึกษาของพนักงาน ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจะยอมรับสมมติฐานที่ 3 ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาในรายละเอียดแต่ละคู่ของตัวแปร



**ตารางที่ 4.10** การเปรียบเทียบระดับการศึกษาของพนักงาน ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี เป็นรายคู่

ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน จังหวัดนนทบุรี	มัธยมศึกษา ตอนปลาย	การศึกษา สายอาชีพ	ปริญญา ตรี	ปริญญาโท และอื่น ๆ
มัธยมศึกษาตอนปลาย		-.21058*		
การศึกษาสายอาชีพ				.48316*
ปริญญาตรี				.45960*
ปริญญาโทและอื่น ๆ				

\* P < .05

จากตารางการเปรียบเทียบระดับการศึกษาของพนักงาน ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี เป็นรายคู่ พบว่า ระดับการศึกษาของพนักงานที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 คือ พนักงานที่มีการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายกับพนักงานที่มีการศึกษาสายอาชีพ พนักงานที่มีการศึกษาสายอาชีพกับพนักงานที่มีการศึกษาปริญญาโทและอื่น ๆ และพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีกับพนักงานที่มีการศึกษาปริญญาโทและอื่น ๆ ส่วนอาชีพคู่อื่นนั้น ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

**สมมติฐานที่ 4** ตำแหน่งงานของพนักงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.11** เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งงานของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี

ตำแหน่งงาน	N	Mean	S.D.	F-Test	df	P-Value
ผู้จัดการร้าน	48	3.5881	.73421	2.732	383	.029*
ผู้ช่วยผู้จัดการร้าน	102	3.4833	.74129			
พนักงานบริการด้านนอก	103	3.4098	.71261			
พนักงานในครัว	90	3.4651	.77850			
อื่น ๆ	41	3.1247	.26244			

\*  $P < .05$

จากข้อมูลในตาราง แสดงค่า F-Test เปรียบเทียบความแตกต่างของตำแหน่งงานของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี พบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจะยอมรับสมมติฐานที่ 4 ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาในรายละเอียดแต่ละคู่ของตัวแปร

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบตำแหน่งงานของพนักงาน ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี เป็นรายคู่

ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของ ผู้บริหารธุรกิจขนาด กลางและขนาดย่อมในจังหวัด นนทบุรี	ผู้จัดการ ร้าน	ผู้ช่วย ผู้จัดการ ร้าน	พนักงาน บริการ ด้านนอก	พนักงาน ในครัว	อื่น ๆ
ผู้จัดการร้าน					.46345*
ผู้ช่วยผู้จัดการร้าน					.35866*
พนักงานบริการด้านนอก					.28513*
พนักงานในครัว					.34046*
อื่น ๆ					

\*  $P < .05$

จากตารางการเปรียบเทียบตำแหน่งงานของพนักงาน ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีเป็นรายคู่ พบว่า ตำแหน่งงานที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 คือ ผู้จัดการร้านกับอื่น ๆ ผู้ช่วยผู้จัดการร้านกับอื่น ๆ พนักงานบริการด้านนอกกับอื่น ๆ และพนักงานในครัวกับอื่น ๆ ส่วนคู่อื่นนั้น ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

**สมมติฐานที่ 5** อายุงานของพนักงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.13** เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุงานของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี

อายุงาน	N	Mean	S.D.	F-Test	df	P-Value
น้อยกว่า 3 ปี	104	3.3888	.62197	4.467	383	.004*
3-5 ปี	150	3.4749	.77686			
6-8 ปี	75	3.6098	.71041			
8 ปีขึ้นไป	55	3.1693	.62414			

\*  $P < .05$

จากข้อมูลในตาราง แสดงค่า F-Test เปรียบเทียบความแตกต่างอายุงานของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี พบว่า อายุงานของพนักงานที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจะยอมรับสมมติฐานที่ 5 ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาในรายละเอียดแต่ละคู่ของตัวแปร

**ตารางที่ 4.14** การเปรียบเทียบอายุงานของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีเป็นรายคู่

ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี	น้อยกว่า 3 ปี	3-5 ปี	6-8 ปี	8 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 3 ปี			-.22106*	
3-5 ปี				.30554*
6-8 ปี				.44050*
8 ปีขึ้นไป				

\* P < .05

จากตารางการเปรียบเทียบอายุงานของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีเป็นรายคู่ พบว่า อายุงานของพนักงานที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ .05 คือ อายุงานน้อยกว่า 3 ปีกับอายุงานระหว่าง 6-8 ปี อายุงานระหว่าง 3-5 ปีกับอายุงาน 8 ปีขึ้นไป อายุงานระหว่าง 6-8 ปีกับอายุงาน 8 ปีขึ้นไป ส่วนคู่อื่น ๆ นั้น ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

**สมมติฐานที่ 6** เพศของพนักงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.15** เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี

เพศ	N	Mean	S.D.	t-test	df	P-Value
ชาย	193	4.1056	.46564	-1.638	382	.102
หญิง	191	4.1800	.42309			

จากข้อมูลในตาราง แสดงค่า t-test เปรียบเทียบความแตกต่างของเพศของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี พบว่าพนักงานที่มีเพศต่างกันมีความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานที่ 6

**สมมติฐานที่ 7** อายุของพนักงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.16** เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุพนักงาน ที่มีต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี

อายุ	N	Mean	S.D.	F-Test	df	P-Value
ตั้งแต่ 30 ปี ลงมา	155	4.1717	.41706	1.188	383	.314
31-40 ปี	165	4.1377	.46752			
41-50 ปี	44	4.1353	.42018			
มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	20	3.9738	.52517			

จากข้อมูลในตาราง แสดงค่า F-Test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานที่ 7

**สมมติฐานที่ 8** ระดับการศึกษาของพนักงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.17** เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาของพนักงาน ที่มีต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี

ระดับการศึกษา	N	Mean	S.D.	t-test	df	P-Value
มัธยมศึกษาตอนปลาย	86	4.1401	.39770	3.060	383	.028*
การศึกษายาอาชีพ	151	4.2053	.37492			
ปริญญาตรี	123	4.1084	.49308			
ปริญญาโทและอื่น ๆ	24	3.9325	.66547			

\* P < .05

จากข้อมูลในตาราง แสดงค่า F-Test เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการศึกษาของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจะยอมรับสมมติฐานที่ 8

**ตารางที่ 4.18** การเปรียบเทียบระดับการศึกษาของพนักงาน ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี เป็นรายคู่

ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน จังหวัดนนทบุรี	มัธยมศึกษา ตอนปลาย	การศึกษา สายอาชีพ	ปริญญา ตรี	ปริญญาโท และอื่น ๆ
มัธยมศึกษาตอนปลาย				.20755*
การศึกษายสายอาชีพ				.27276*
ปริญญาตรี				
ปริญญาโทและอื่น ๆ				

\*  $P < .05$

จากตารางการเปรียบเทียบระดับการศึกษาของพนักงาน ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี เป็นรายคู่ พบว่า ระดับการศึกษาของพนักงานที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 คือ พนักงานที่มีการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายกับพนักงานที่มีการศึกษาปริญญาโทและอื่น ๆ และพนักงานที่มีการศึกษายสายอาชีพกับพนักงานที่มีการศึกษาปริญญาโทและอื่น ๆ ส่วนอาชีพคู่อื่นนั้น ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05



**สมมติฐานที่ 9** ตำแหน่งงานของพนักงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.19** เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งงานของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี

ตำแหน่งงาน	N	Mean	S.D.	F-Test	df	P-Value
ผู้จัดการร้าน	48	4.2202	.46300	14.073	383	.000*
ผู้ช่วยผู้จัดการร้าน	102	4.2049	.41975			
พนักงานบริการด้านนอก	103	4.1724	.35523			
พนักงานในครัว	90	4.2063	.39854			
อื่น ๆ	41	3.6818	.53489			

\*  $P < .05$

จากข้อมูลในตาราง แสดงค่า F-Test เปรียบเทียบความแตกต่างของตำแหน่งงานของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจะยอมรับสมมติฐานที่ 9 ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาในรายละเอียดแต่ละคู่ของตัวแปร

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบตำแหน่งงานของพนักงาน ที่มีต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี เป็นรายคู่

ความคิดเห็นต่อความพึงพอใจ ด้านการบริหารของผู้บริหาร ธุรกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี	ผู้จัดการ ร้าน	ผู้ช่วย ผู้จัดการ ร้าน	พนักงาน บริการ ด้านนอก	พนักงาน ในครัว	อื่น ๆ
ผู้จัดการร้าน					.53847*
ผู้ช่วยผู้จัดการร้าน					.52318*
พนักงานบริการด้านนอก					.49068*
พนักงานในครัว					.52458*
อื่น ๆ					

\*  $P < .05$

จากตารางการเปรียบเทียบตำแหน่งงานของพนักงาน ที่มีต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีเป็นรายคู่ พบว่า ตำแหน่งงานที่มีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ .05 คือ ผู้จัดการร้านกับตำแหน่งงานอื่น ๆ ผู้ช่วยผู้จัดการร้านกับตำแหน่งงานอื่น ๆ พนักงานบริการด้านนอกกับตำแหน่งงานอื่น ๆ และพนักงานในครัวกับตำแหน่งงานอื่น ๆ ส่วนคู่อื่นนั้น ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

**สมมติฐานที่ 10** อายุงานของพนักงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.21** เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุงานของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี

อายุงาน	N	Mean	S.D.	F-Test	df	P-Value
น้อยกว่า 3 ปี	104	4.1864	.38573	8.419	383	.000*
3-5 ปี	150	4.1838	.44329			
6-8 ปี	75	4.1987	.38339			
8 ปีขึ้นไป	55	3.8710	.54338			

\* P < .05

จากข้อมูลในตาราง แสดงค่า F-Test เปรียบเทียบความแตกต่างอายุงานของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี พบว่า อายุงานของพนักงานที่มีความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจะยอมรับสมมติฐานที่ 10 ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาในรายละเอียดแต่ละคู่ของตัวแปร

**ตารางที่ 4.22** การเปรียบเทียบอายุงานของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีเป็นรายคู่

ความคิดเห็นต่อความพึงพอใจ ด้านการบริหารของผู้บริหาร ธุรกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี	น้อยกว่า 3 ปี	3-5 ปี	6-8 ปี	8 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 3 ปี				.31536*
3-5 ปี				.31281*
6-8 ปี				.32773*
8 ปีขึ้นไป				

\* P < .05

จากตารางการเปรียบเทียบอายุงานของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีเป็นรายคู่ พบว่า อายุงานของพนักงานที่มีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ .05 คือ อายุงานน้อยกว่า 3 ปีกับอายุงาน 8 ปีขึ้นไป อายุงานระหว่าง 3-5 ปีกับอายุงาน 8 ปีขึ้นไป อายุงานระหว่าง 6-8 ปีกับอายุงาน 8 ปีขึ้นไป ส่วนคู่อื่น ๆ นั้น ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นลักษณะของการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี ตามความคิดเห็นของพนักงาน ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีตามความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตามลักษณะด้านประชากรศาสตร์ และศึกษาถึงความพึงพอใจในด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีตามความคิดเห็นพนักงาน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการสำรวจข้อมูลลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี ตามความคิดเห็นของพนักงานจำนวน 384 ตัวอย่าง ซึ่งผลจากการวิจัยสามารถแบ่งเป็น 4 ตอนได้แก่

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรีที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

1. เพศของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 50.3 และเป็นเพศหญิง จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 49.7

2. อายุของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ตั้งแต่ 30 ปีลงมา จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 40.4 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 165 คนคิดเป็นร้อยละ 43.0 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 อายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2 อายุ มากกว่า 60 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0 (โดยในการทดสอบสมมติฐานจะรวมกลุ่มอายุระหว่าง 51-60 ปี และอายุมากกว่า 60 ปี เข้าด้วยกัน และทำเป็นกลุ่ม อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป)

3. ระดับการศึกษาของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี จบมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 22.4 จบการศึกษาด้านอาชีพ จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 39.3 จบปริญญาตรี จำนวน 123 คน คิดเป็น

ร้อยละ 32.0 จบปริญญาโท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 และจบการศึกษาอื่น ๆ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3

4. ตำแหน่งงานของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี เป็นผู้จัดการร้าน จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 ผู้ช่วยผู้จัดการร้าน จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 26.6 พนักงานบริการด้านนอก จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 26.8 พนักงานในครัว จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 23.4 และทำงานตำแหน่งอื่น ๆ จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7

5. อายุงานของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 27.1 อายุงานระหว่าง 3-5 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 39.1 อายุงานระหว่าง 6-8 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 และอายุงาน 8 ปีขึ้นไป จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3

**ตอนที่ 2** ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

ในส่วนนี้จะทำการเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบตามสบาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านของลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนเองเป็น ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ มากที่สุดมีทัศนคติเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 โดยมีการกระทำในด้านนี้มากที่สุดคือ ผู้บริหารแสดงความมั่นใจว่างานจะสำเร็จตามแผนที่วางไว้ รองลงมาคือผู้บริหารพูดถึงอนาคตในแง่ที่ดี

ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอันดับที่ 2 คือ ผู้นำแบบกระตุ้นทางปัญญา มีทัศนคติเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 โดยมีการกระทำในด้านนี้มากที่สุดคือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ รองลงมาคือผู้บริหารทำให้ผู้อื่นมองเห็นปัญหาในหลาย ๆ แง่มุมที่แตกต่างกัน

ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอันดับที่ 3 คือ ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทัศนคติเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 โดยมีการกระทำในด้านนี้มากที่สุดคือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง รองลงมาคือ ผู้บริหารกระทำในทางที่ผู้อื่นนับถืออยู่เสมอ

ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอันดับที่ 4 คือ ผู้นำที่คำนึงถึงปัจเจกบุคคล ทัศนคติเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 โดยมีการกระทำในด้านนี้มากที่สุดคือ ผู้บริหารเข้าใจว่าแต่ละคนแตกต่างกันในด้านความต้องการและความสามารถ รองลงมาคือ ผู้บริหารเสียเวลาในการสอนงาน

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สามารถแบ่งลักษณะย่อย ๆ ออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบให้รางวัล ตามสถานการณ์ ผู้นำแบบวางเฉยเชิงรุก และ ผู้นำแบบวางเฉยเชิงรับ

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านของลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติของตนเองเป็น ผู้นำแบบวางเฉยเชิงรุก มากที่สุดมีทัศนคติเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 โดยมีการกระทำในด้านนี้มากที่สุดคือ ผู้บริหารให้ความสนใจต่องานที่เคยล้มเหลวเพื่อให้เกิดมาตรฐานที่ดี รองลงมาคือ ผู้บริหารติดตามข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อันดับที่ 2 คือ ผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ มีทัศนคติเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 โดยมีการกระทำในด้านนี้มากที่สุดคือ ผู้บริหารแบ่งหน้าที่งานให้พนักงานอย่างชัดเจน รองลงมาคือ ผู้บริหารแสดงความพึงพอใจเมื่อพนักงานทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย

ลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อันดับที่ 3 คือ ผู้นำแบบวางเฉยเชิงรับ ทัศนคติเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 โดยมีการกระทำในด้านนี้มากที่สุดคือ ผู้บริหารไม่เข้าไปแทรกแซงจนกว่าปัญหาจะรุนแรง รองลงมาคือ ผู้บริหารจะคอยจนกว่าข้อผิดพลาดจะเกิดขึ้นแล้วจึงเข้าไปจัดการ

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านของลักษณะผู้นำแบบตามสบาย พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติของตนเอง มีลักษณะเป็นผู้บริหารที่มักจะรีรอในการแก้ไขปัญหาที่เร่งด่วน มากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น

สรุปความคิดเห็นของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักร้านอาหารและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในภาพรวมของแต่ละลักษณะ พบว่า พนักงานเห็นด้วยว่าคุณสมบัติของตน มีลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มากที่สุด รองลงมาคือ ลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่วนอันดับสุดท้ายคือ ลักษณะผู้นำแบบตามสบาย ซึ่งพนักงานมีความคิดไม่แน่ใจต่อลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้ด้วย

**ตอนที่ 3** ความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักร้านอาหารและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

ในส่วนนี้จะทำการเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักร้านอาหารและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ซึ่งผู้วิจัยแบ่งความพึงพอใจของพนักงาน ออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การควบคุม และการมีคุณธรรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านการติดต่อสื่อสารและด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร พนักงานมีระดับความพึงพอใจผู้บังคับบัญชามากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ระดับ

ความพึงพอใจผู้บังคับบัญชาในระดับมากที่สุด โดยเรื่องผู้บริหารจะพูดคุยกับพนักงานด้วยสื่อน้ำยัม แยมแยมใส มีคะแนนสูงสุด

อันดับที่ 2 ของความพึงพอใจผู้บังคับบัญชา คือ ด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 โดยเรื่องผู้บริหารให้ความเป็นกันเองกับพนักงานทั้งในและนอกเวลางาน มีคะแนนสูงสุด

อันดับที่ 3 ของความพึงพอใจผู้บังคับบัญชา คือ ด้านการจูงใจและด้านการมีคุณธรรมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 โดยเรื่องผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจพนักงานเสมอ มีคะแนนสูงสุด

อันดับที่ 4 ของความพึงพอใจผู้บังคับบัญชา คือ ด้านการตัดสินใจ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 โดยเรื่องผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับงาน มีคะแนนสูงสุด

อันดับที่ 5 ของความพึงพอใจผู้บังคับบัญชา คือ ด้านการควบคุม มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 โดยเรื่องผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในความคิด มีคะแนนสูงสุด

#### ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1 เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกัน**

จากข้อมูลในตาราง แสดงค่า t-Test เปรียบเทียบความแตกต่างของเพศของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานที่ 1

**สมมติฐานที่ 2 อายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกัน**

จากข้อมูลในตาราง แสดงค่า F-Test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุพนักงานที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีต่อความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานที่ 2

**สมมติฐานที่ 3 ระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกัน**

จากข้อมูลในตาราง แสดงค่า F-Test เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการศึกษาของพนักงาน ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาด



กลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจะยอมรับสมมติฐานที่ 3 ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาในรายละเอียดแต่ละคู่ของตัวแปร

จากตารางการเปรียบเทียบระดับการศึกษาของพนักงาน ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี เป็นรายคู่ พบว่า ระดับการศึกษาของพนักงานที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 คือ พนักงานที่มีการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายกับพนักงานที่มีการศึกษาสายอาชีพ พนักงานที่มีการศึกษาสายอาชีพกับพนักงานที่มีการศึกษาปริญญาโทและอื่น ๆ และพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีกับพนักงานที่มีการศึกษาปริญญาโทและอื่น ๆ ส่วนอาชีพคู่อื่นนั้น ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

#### **สมมติฐานที่ 4 ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่ต่างกัน**

จากข้อมูลในตาราง แสดงค่า F-Test เปรียบเทียบความแตกต่างของตำแหน่งงานของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจะยอมรับสมมติฐานที่ 4 ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาในรายละเอียดแต่ละคู่ของตัวแปร

จากตารางการเปรียบเทียบตำแหน่งงานของพนักงาน ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีเป็นรายคู่ พบว่า ตำแหน่งงานที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 คือ ผู้จัดการร้านกับอื่น ๆ ผู้ช่วยผู้จัดการร้านกับอื่น ๆ พนักงานบริการด้านนอกกับอื่น ๆ และพนักงานในครัวกับอื่น ๆ ส่วนคู่อื่นนั้น ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

#### **สมมติฐานที่ 5 อายุงานของพนักงานต่างกันมีความคิดเห็นในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่ต่างกัน**

จากข้อมูลในตาราง แสดงค่า F-Test เปรียบเทียบความแตกต่างอายุงานของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี พบว่า อายุงานของพนักงานที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจะยอมรับสมมติฐานที่ 5 ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาในรายละเอียดแต่ละคู่ของตัวแปร

จากตารางการเปรียบเทียบอายุงานของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีเป็นรายคู่ พบว่า อายุงานของพนักงานที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

คือ อายุงานน้อยกว่า 3 ปีกับอายุงานระหว่าง 6-8 ปี อายุงานระหว่าง 3-5 ปีกับอายุงาน 8 ปีขึ้นไป อายุงานระหว่าง 6-8 ปีกับอายุงาน 8 ปีขึ้นไป ส่วนคู่อื่น ๆ นั้น ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

**สมมติฐานที่ 6 เพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจของผู้บริหารบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกัน**

จากข้อมูลในตาราง แสดงค่า t-Test เปรียบเทียบความแตกต่างของเพศของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานที่ 6

**สมมติฐานที่ 7 อายุที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกัน**

จากข้อมูลในตาราง แสดงค่า F-Test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานที่ 7

**สมมติฐานที่ 8 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกัน**

จากข้อมูลในตาราง แสดงค่า F-Test เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการศึกษาของพนักงาน ที่มีต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจะยอมรับสมมติฐานที่ 8 ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาในรายละเอียดแต่ละคู่ของตัวแปร

จากตารางการเปรียบเทียบระดับการศึกษาของพนักงาน ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี เป็นรายคู่ พบว่า ระดับการศึกษาของพนักงานที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 คือ พนักงานที่มีการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายกับพนักงานที่มีการศึกษาปริญญาโทและอื่น ๆ และพนักงานที่มีการศึกษาสายอาชีพกับพนักงานที่มีการศึกษาปริญญาโทและอื่น ๆ ส่วนอาชีพคู่อื่นนั้น ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

**สมมติฐานที่ 9 ตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกัน**

จากข้อมูลในตาราง แสดงค่า F-Test เปรียบเทียบความแตกต่างของตำแหน่งงานของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจะยอมรับสมมติฐานที่ 9 ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาในรายละเอียดแต่ละคู่ของตัวแปร

จากตารางการเปรียบเทียบตำแหน่งงานของพนักงาน ที่มีต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีเป็นรายคู่ พบว่า ตำแหน่งงานที่มีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 คือ ผู้จัดการร้านกับตำแหน่งงานอื่น ๆ ผู้ช่วยผู้จัดการร้านกับตำแหน่งงานอื่น ๆ พนักงานบริการด้านนอกกับตำแหน่งงานอื่น ๆ และพนักงานในครัวกับตำแหน่งงานอื่น ๆ ส่วนคู่อื่นนั้น ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

**สมมติฐานที่ 10 อายุงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกัน**

จากข้อมูลในตาราง แสดงค่า F-Test เปรียบเทียบความแตกต่างอายุงานของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี พบว่า อายุงานของพนักงานที่มีความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจะยอมรับสมมติฐานที่ 5 ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาในรายละเอียดแต่ละคู่ของตัวแปร

จากตารางการเปรียบเทียบอายุงานของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีเป็นรายคู่ พบว่า อายุงานของพนักงานที่มีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 คือ อายุงานน้อยกว่า 3 ปีกับอายุงาน 8 ปีขึ้นไป อายุงานระหว่าง 3-5 ปีกับอายุงาน 8 ปีขึ้นไป อายุงานระหว่าง 6-8 ปีกับอายุงาน 8 ปีขึ้นไป ส่วนคู่อื่น ๆ นั้น ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี มีประเด็นที่จะมานำเสนอดังนี้

งานวิจัยนี้ศึกษา 3 ลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญต่อผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี ซึ่ง 3 ลักษณะผู้นำนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและความประสบความสำเร็จขององค์กรประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและ 3) ภาวะผู้นำแบบตามสบาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรรัชชิกา สายบุตรและกฤษฎกริณโท (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตอุตสาหกรรมมาตาพุด จังหวัดระยองที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตอุตสาหกรรมมาตาพุด จังหวัดระยองมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรจากข้อมูลนี้แสดงให้เห็นว่าการวัดลักษณะผู้นำทั้ง 3 ลักษณะนี้มีความน่าเชื่อถือและเหมาะสมในการวัดลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญต่อผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีครั้งนี้

จากผลการวิจัยพบว่าลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีมากที่สุด รองลงมาคือผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบปล่อยตามสบาย สอดคล้องกับงานวิจัยหลาย ๆ เรื่องดังนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรางคณา กาญจนพาที (2556) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพขององค์กร มีค่าสัมพันธในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และงานวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนากร เอี่ยมปาน (2556) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ ผลการวิจัยพบว่า นักบินมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ พีรวุฒิ ศิริศักดิ์ (2559) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร นวัตกรรม องค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร กรณีศึกษา: วิชาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs

จากผลการวิจัยพบว่า สมมติฐานที่ 3, 4 และ 5 ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและอายุงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 8, 9 และ 10 ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและอายุงานที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในเรื่องภาวะผู้นำ

ของผู้บริหารบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรวรรณ วงศ์คุณ (2555) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหารการศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ผลการวิจัยพบว่า ตำแหน่งหน้าที่ไม่พบที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กล่าวได้ว่ามุมมองความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ผู้ประกอบการมีความแตกต่างกับมุมมองความคิดเห็นของพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารในอุตสาหกรรม SMEs กับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาและครูมีความแตกต่างกัน

เกี่ยวกับภาวะผู้นำ จากผลการวิจัยพบว่า เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านของลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นว่าคุณบังคับบัญชาของตนเองเป็น ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ มากที่สุดมีทัศนคติเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 โดยมีการกระทำในด้านนี้มากที่สุดคือ ผู้บริหารแสดงความมั่นใจว่างานจะสำเร็จตามแผนที่วางไว้ รองลงมาคือผู้บริหารพูดถึงอนาคตในแง่ที่ดี ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอันดับที่ 2 คือ ผู้นำแบบที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีทัศนคติเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 โดยมีการกระทำในด้านนี้มากที่สุดคือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ รองลงมาคือ ผู้บริหารทำให้ผู้อื่นมองเห็นปัญหาในหลาย ๆ แง่มุมที่แตกต่างกัน ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอันดับที่ 3 คือ ผู้นำแบบกระตุ้นทางปัญญา ทัศนคติเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 โดยมีการกระทำในด้านนี้มากที่สุดคือ ผู้บริหารแสดงให้ทุกคนเห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง รองลงมาคือ ผู้บริหารกระทำในทางที่ผู้อื่นนับถืออยู่เสมอ ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอันดับที่ 4 คือ ผู้นำที่คำนึงถึงปัจเจกบุคคล ทัศนคติเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 โดยมีการกระทำในด้านนี้มากที่สุดคือ ผู้บริหารเข้าใจว่าแต่ละคนแตกต่างกันในด้านความต้องการและความสามารถ รองลงมาคือ ผู้บริหารเสียเวลาในการสอนงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญชลี ชุมชุม และ ธรรมนิศย์ วราภรณ์ (2557) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมที่มีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินงานของกองทุนหลักประกันคุณภาพระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีส่วนร่วมของประธานกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความร่วมมือในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการการมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ และการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม อย่างไรก็ตามมีงานวิจัยส่วนน้อยที่มีความเห็นขัดแย้งบ้าง เช่น งานวิจัยของ อภิรัตน์ กังสดาพร ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานในองค์กรวิสาหกิจขนาดกลาง กรณีศึกษา บริษัท ทวินเสปเชียล จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางเท่ากับ 3.39 ซึ่งงานวิจัยส่วนใหญ่

ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดแล้วได้ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจนั้น ๆ

งานวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยในต่างประเทศของ Boonyachai (2003) ศึกษาเรื่อง An investigation of leadership style of middle managers in the Thai hotel industry using the MLQ 5x-short Form) and Hofstede's culture dimension ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการระดับกลางของโรงแรม 4-5 ดาวในประเทศไทย มากที่สุด คือ ลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (แบบสร้างแรงบันดาลใจ) อันดับที่สอง คือ ลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (แบบกระตุ้นทางปัญญา) อันดับที่สาม คือ ลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (แบบมีอิทธิพลแบบมีอุดมการณ์) และอันดับสุดท้าย คือ ลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (แบบคำนึงถึงปัจเจกบุคคล) และผลงานวิจัยชิ้นนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2558) วิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร กล่าวได้ว่าลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอยู่ในหลายองค์กรและลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้มีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรต่างประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญนาค บุญโพธิ์ และคณะ (2558) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของบุคลากรโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ ) คือ การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ในผลการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาของพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานในธุรกิจที่พักโรงแรมและร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี ซึ่งผู้วิจัยแบ่งความพึงพอใจของพนักงาน ออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านการใช้ภาวะผู้นำและด้านการติดต่อสื่อสาร พนักงานมีระดับความพึงพอใจผู้บังคับบัญชามากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 โดยเรื่องผู้บริหารจะพูดคุยกับพนักงานด้วยสีหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีคะแนนสูงสุดอันดับที่ 2 ของความพึงพอใจผู้บังคับบัญชา คือ ด้านการปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหาร มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 อันดับที่ 3 ของความพึงพอใจผู้บังคับบัญชา คือ ด้านการจูงใจและด้านการมีคุณธรรม มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 โดยด้านการจูงใจ เรื่องผู้บริหารชมเชยพนักงานเมื่อทำงานได้ดี มีคะแนนสูงสุด ส่วนด้านการคุณธรรม เรื่องผู้บริหารมีการพูดจาที่สุภาพกับพนักงานมีคะแนนสูงสุด อันดับที่ 4 ของความพึงพอใจผู้บังคับบัญชา คือ ด้านการตัดสินใจ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 โดยเรื่องผู้บริหาร

รับฟังความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับงาน มีคะแนนสูงสุด อันดับที่ 5 ของความพึงพอใจ ผู้บังคับบัญชา คือ ด้านการควบคุม มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทศนีย์ ยูวะนิยม (2548) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ในด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจโดยรวมอยู่ในระดับความพึงพอใจ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกฤษฏี ขวัญเมือง (2559) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับสูง (2) ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภคพร ภูไพบูลย์ (2554) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปฏิรูป การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา กลุ่มงานสนับสนุนและบริการของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (แบบกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 69.5 นอกจากนี้งานวิจัยของ ยลรวี ศิริรัตน์พิริยะ และ สุวิมล โปธิ์กลิ่น (2557) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำโดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีความสอดคล้องกับงานวิจัยนี้ในสมมติฐานที่ 8 คือระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องและพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (ผู้นำเชิงปฏิรูป) มีความพึงพอใจในระดับมากต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน รวมทั้งมีผลต่อการไม่ตัดสินใจลาออกของพนักงานซึ่งเป็นผลงานวิจัยของ รัตนาวรรณ เวศนานนท์ (2552) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพการทำงานและการไม่ลาออกจากราชการของพนักงานสาธารณสุขนครปฐมศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

สรุปได้ว่าจากการอภิปรายผลมีงานวิจัยมากมายที่สอดคล้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งความสำเร็จของการบริการที่ส่งผลไปสู่ความสำเร็จขององค์กร คือ ความสามารถของผู้นำที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแรงจูงใจวิสัยทัศน์ การสร้างระบบงาน มีวัตถุประสงค์ร่วมกันกับผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงในการดูแล ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้นำหรือผู้ประกอบการควรศึกษาและเรียนรู้ลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงซึ่งมี 4 ด้าน ได้แก่ ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำแบบกระตุ้นทางปัญญาและผู้นำแบบคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และนำลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไปประยุกต์กับธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จต่อไป

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลางในจังหวัดนนทบุรีได้มีข้อค้นพบที่ควรนำมาเสนอแนะต่อผู้วิจัยท่านอื่นหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ต้องการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องของสภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลาง ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากผลการวิจัยพบว่า ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลางที่พนักงานส่วนใหญ่พบเป็นลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบสร้างแรงบันดาลใจ ดังนั้นผู้ประกอบการ SMEs ควรจะต้องปรับปรุงตนเองให้มีลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุดซึ่งลักษณะของภาวะผู้นำของผู้ประกอบการแบบสร้างแรงบันดาลใจ ได้แก่ ผู้บริหารควรพูดถึงอนาคตในแง่ที่ดี, ผู้บริหารกระตือรือร้นที่พูดถึงสิ่งที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จ ,มีวิสัยทัศน์ที่มั่นคงและมีความมั่นใจว่าแผนการที่ได้วางไว้จะประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน เป็นต้น

2) ลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จากผลการวิจัยพบว่า ลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลางที่พนักงานส่วนใหญ่พบเป็นแบบวางเฉยเชิงรุก ดังนั้นผู้ประกอบการ SMEs แบบวางเฉยเชิงรุกจะต้องมีลักษณะดังนี้ ผู้บริหารให้ความสนใจต่อข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น, ผู้บริหารเอาใจใส่ในการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และผู้บริหารควรให้ความสนใจต่อข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาปรับปรุงใช้ในการทำงาน เป็นต้น

3) ด้านความพึงพอใจ จากผลการวิจัยพบว่า ข้อมูลความพึงพอใจผู้บังคับบัญชาในด้านการควบคุม มีความพึงพอใจน้อยที่สุด เพราะฉะนั้นผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลางต้องพิจารณาว่าตัวท่านมีการควบคุมเป็นอย่างไร เช่น ท่านมีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการทำงานหรือไม่ ท่านมีความใกล้ชิดกับพนักงานของท่านมากน้อยเพียงใด เป็นต้น



### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลางในธุรกิจประเภทอื่นและอาจนำมาเปรียบเทียบกับว่าลักษณะภาวะผู้นำในแต่ละธุรกิจมีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร
- 2) ควรมีการศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลางกับผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจโดยตรงและนำมาเปรียบเทียบกับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลางตามความคิดเห็นของพนักงานว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร
- 3) ควรมีการศึกษาวเคราะห์ในการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อที่จะศึกษาถึงข้อมูลเชิงลึกของผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลาง เช่น การสัมภาษณ์ (Face to Face Interview) แล้วนำข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพมาศึกษาเปรียบกับการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อผลการวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือและลึกซึ้ง



## บรรณานุกรม

- กาญจนา วรณสุขจุฑา. (2546). **ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรไชยปรมาณ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่**. คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ : 2545
- ขวัญเรือน เสธารมย์. (2551). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความมีระเบียบวินัยของนักเรียนช่วงชั้นที่ 3 โรงเรียนบ้านสำนักทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1**, ค้นเมื่อ 25 มกราคม 2560 เข้าถึงได้จาก: <http://www.lib.buu.ac.th/>
- ขวัญเรือน เสธารมย์. (2552). **หลักสูตรการพัฒนา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยปากร วิทยาเขตอระราชวังสนามจันทร์.
- จิราพร แจ่มปัญญา และภูษิต. (2560). **การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักธุรกิจกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)**. สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ฉัตรชัย คงสุข. (2535). **ความพึงพอใจของผู้รับบริการของแผนกคลังพัสดุ ฝ่ายภัตตาคารและโภชนาการภายในประเทศ บริษัทการบินไทย จำกัด**. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชัยพร พันธุ์น้อย. (2547). **การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดในสถานศึกษาตามความคิดของครู กาญจนบุรี**. สำนักงานวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- ชมกสิณ ครุณาภรณ์. (2546). **แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับสุขภาพองค์กรของโรงเรียนมัธยมสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ชมขวัญ แสงเพียรชม .(2553). **SMEs กับเศรษฐกิจของประเทศ**, ค้นเมื่อ 25 มกราคม 2560 เข้าถึงได้จาก: [http://www.tcg.or.th/article\\_inside.php](http://www.tcg.or.th/article_inside.php)
- โชติณัฐ คงพานิช .(2547). **การเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการบังคับบัญชาของหัวหน้างานเพศชายและเพศหญิง**. วิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์และสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2547
- ไชยแสง กิระชัยวนิช .(2559). **นนทบุรี เมืองหลวงชั้นนอก**, ค้นเมื่อ 25 มกราคม 2560 เข้าถึงได้จาก <http://www.komchadluek.net/news/lifestyle/223598>

- ดิเรก พรสีมา. (2542). **คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในทศวรรษของผู้ปกครองในเขตเทศบาลเมืองเสเดา อำเภอสเดา จังหวัดสงขลา** ภาคนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ติน ปรัชญพฤทธิ์และ อิสสระ สุวรรณผล. (2514). **ปทานุกรมการบริหาร**. กรุงเทพฯ : สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย.
- ทัศนีย์ ยูวะนิม (2548). **ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส**. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ. (2540). **พฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับปรับปรุงใหม่ กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธรรมนิตย์ วราภรณ์ .(2557). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมที่มีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินงาน ของกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่**. สารสารวิชาการ คณะรัฐศาสตร์การปกครอง มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น ฉบับที่ 4 ปีที่ 2.
- ธนากร เอี่ยมปาน (2556). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของนักบินกองทัพอากาศ**. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับที่ 6 ปีที่ 1
- ธนากรแห่งประเทศ (2560). **เครื่องชี้ภาวะการท่องเที่ยว**: ค้นเมื่อ 25 มกราคม 2560 เข้าถึงได้จาก <http://www2.bot.or.th/statistics/ReportPage.aspx?reportID>
- ธุรกิจร้านอาหารขนาดกลางและขนาดย่อม (2558). **SME restaurant Strategy**: ค้นเมื่อ 25 มกราคม 2560 เข้าถึงได้จาก <http://oweera.blogspot.com/2015/03/2558-sme-restaurant-strategy.html>
- นภาลักษณ์ จิวลักษณ์. (2549). **ถ่านกัมมันตรังสี โครงการหนึ่งอาจารย์หนึ่งผลงาน**. คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- นฤมล โยคานุกูล (2557). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา, พุทธศาสตรมหาบัณฑิต(การบริหารจัดการคณะสงฆ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย**
- บรรทัดสินเชื้ออุตสาหกรรมการ (2560). **ห้องข่าว บยส**, ค้นเมื่อ 25 มกราคม 2560 เข้าถึงได้จาก: [http://www.rtc.ac.th\\_km/202](http://www.rtc.ac.th_km/202)
- บุญช่วย สายราม (2557). **ทักษะภาวะผู้นำองค์กรโรงเรียนในศตวรรษที่ 21**, ค้นเมื่อ 25 มกราคม 2560 เข้าถึงได้จาก: <http://wetoknows.blogspot.com/2016/12/21.html>.

- ประยูรช ปยุตโต. (2540). **ความมีระเบียบเป็นเรื่องชินใจตนเอง**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปราณี มหะศักดิ์ทานุภาพ. (2546). **ศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม**. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- พัชรี จิรจรัสชัย. (2545). **ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ตามการรับรู้ของครู** วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- มัลลิกา บุณนาค. (2551). **สถิติ**. กรุงเทพฯ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สถิติเพื่อการวิจัยและการตัดสินใจ. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร.
- มารินทร์ เมฆดี. (2547). **ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเขตการศึกษา 5 ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองพัทยา**. สาขาการศึกษาศาสนาวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- รัตนาวรรณ เวศนานนย์. (2552). **ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพการทำงานและการไม่ลาออกจากงานของพนักงานสาขารักษาเครื่องสำอางค์ (มหาชน)** วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2555). **การศึกษาภาวะผู้นำและทิศทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs**. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2553). **การศึกษาภาวะผู้นำและทิศทางการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs** วารสารวิชาการคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีที่ 50 (ฉบับที่ 1), หน้า 81-99.
- สิริทิพย์ ฉลอง. (2560). **ธุรกิจโรงแรม**. หน่วยวิเคราะห์เศรษฐกิจภาคบริการ ส่วนเศรษฐกิจรายสาขา ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจ และเศรษฐกิจฐานราก.
- สมเกียรติ บาลลา (2554). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษมบุรี.
- สุกฤษฎี ขวัญเมือง. (2559). **ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร** การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- สุระพล ชั่งดวงจิตร. (2545). **รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการครูระดับบริหารโรงเรียนระดับประถม สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
- สุภัทธา ปินทะแพทย์. (2545). **Leadership and Change in Education**. ค้นเมื่อ 25 มกราคม 2560 เข้าถึงได้จาก <http://www.supatta.haysamy.com/articles>
- สุภาวดี ตรีมินทร. (2548). **ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของเกษตรกรการบริหารส่วนตำบลอำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2560). **ข่าวประชาสัมพันธ์: ค้นเมื่อ 25 มกราคม 2560** เข้าถึงได้จาก [https://www.matichon.co.th/publicize/news\\_556935](https://www.matichon.co.th/publicize/news_556935)
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). **ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดี. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543.** รายงานการเสวนาทางวิชาการ มิติใหม่ของการ ประเมินผล: การเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- บุญชัย ณะสิทธิชัย. (2556). **โครงการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมกับการนำไปใช้ในการประกอบธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)**. สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุญช่วย สายราม. (2557). **ทักษะภาวะผู้นำองค์กรโรงเรียนในศตวรรษที่ 21: ค้นเมื่อ 25 มกราคม 2560** เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/565807>
- บุญนาค บุญโพธิ์และคณะ. (2558). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์** วารสารวิชาการสาธารณสุข สำนักวิชาการกระทรวงสาธารณสุข ปีที่ 24 ฉบับที่ 6
- ประสาน หอมพลูและทิพวรรณ หอมพลู. (2540). **จิตวิทยาทั่วไป : จิตวิทยาธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: ว่างอักษร.
- พนิดา ไชยแก้ว. (2559). **อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจกรณีศึกษา ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2540). **พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม**. กรุงเทพฯ: กรมการปกครอง.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. (2547). ค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2560, ค้นเมื่อ 25 มกราคม 2560 เข้าถึงได้จาก: <http://law.longdo.com/law/501/>

- พีรุฒิ ศิริศักดิ์. (2559). **ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร นวัตกรรมองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินการขององค์กร: ศึกษา วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.** วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ภัทรกร วงศ์สกุล. (2554). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง** วิทยานิพนธ์ คณะศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- ภคพร ภูไพบุณ. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับการรับรู้การสนับสนุนจาก องค์กรและความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา กลุ่มงานสนับสนุนและบริการของ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง** วิทยานิพนธ์ คณะศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา จิตวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ค้นเมื่อ 25 มกราคม 2560 เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/238993>
- ยลรวี ศิริรัตน์พิริยะ และ สุวิมล โพธิ์กลิ่น. (2557). **ความพึงพอใจของข้าราชการครูและ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 4** บทความวิจัย สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ปีที่ 14 ฉบับที่ 1
- วาณี ทองเสวต. (2548). **ความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการห้องสมุดวิทยาลัยพยาบาลกึ่งการณ.** ค้นเมื่อ 25 มกราคม 2560 เข้าถึงได้จาก [https://info.rdi.ku.ac.th/forest/วาณี\\_ทองเสวต](https://info.rdi.ku.ac.th/forest/วาณี_ทองเสวต)
- วรรณชิกา สายบุตรและ กฤษ จรินทร์. (2555). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้ประกอบการ SMEs ในเขต อุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร.** วิทยาลัย พาณิชยศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา
- วรางคณา กาญจนพาทิ .(2556). **ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษา ธนาการเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย.** สาขาการจัดการทั่วไป คณะ บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.
- วิรุฬ พรรรเทวี. (2541). **ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของหน่วยงาน กระทรวงมหาดไทยในอำเภอเมืองจังหวัดแม่ฮ่องสอน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุระพล ชั่งดวงจิตร. (2546). **รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการครูระดับผู้บริหารโรงเรียนประถม สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขา บริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏนครปฐม.

- อภิรัตน์ กังสดารพร. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานในองค์กรวิสาหกิจขนาดกลาง: กรณีศึกษา บริษัท ทวินสเปเชียลจำกัด** วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์ ปที่ 2 ฉบับที่ 2
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขและ ชีระวัฒน์ จันทิก. (2559). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จ ขององค์การอย่างยั่งยืน: ค้นเมื่อ 25 มกราคม 2560 เข้าถึงได้จาก** <https://tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/57039>
- อุทัย หิรัญโต. (2531). **หลักการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- อรรวรรธน์ วงศ์ดุ่น. (2555). **คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารการศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 5 วารสารนาครบุตร ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ฉบับที่ 9 ปีที่ 1**
- อรรถวิทย์ ชื่นจิตน์. (2558). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร.** การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- SME Development Bank. (2560). **5 ทักษะ ผู้นำผู้พิชิตใจพนักงาน : เข้าถึงได้จาก:** <https://www.smebank.co.th/en/knowledge-sme/detail/317>
- Avolio, J, Bass, M & Jung, I. (1999), 'Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire', *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, vol. 72, pp. 441-462.
- Avolio, J & Bass, M (2002). **Developing potential across a full range of leadership,** Mahwah, New Jersey.
- Avolio, J & Bass, M (2004). **Multifactor leadership questionnaire,** Mind Garden Inc, USA Bass, M 1985, **Leadership performance beyond expectation,** The Free Press, New York.
- Bass, M (1990). Bass and Stogdill's **Handbook of Leadership,** Third edition, New York, Free Press.
- Bass, M & Avolio, J (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership,** Thousand Oaks, California.
- Bartol, K, Tein, M, Mathew, G & Martin, D (2003). **Management: A Pacific Rim Focus,** enhanced edn, Mcgraw-Hill, Sydney.

- Boonyachai, Y. (2003). **Information seeking for decision making on vehicle product among private university students in Bangkok and outskirts**, Master thesis, Faculty of Communication Arts, Rangsit University, Bangkok.
- \_\_\_\_\_. (2011), **An investigation of leadership style of middle manager in the Thai hotel industry using MLQ (5x-Form)**, DBA Thesis, Doctor of Business Administration, Southern Cross University, Australia.
- Daft, RL (1997). **Management**, 4th edn, The Dryden Press, New York.
- \_\_\_\_\_. (2003). **Management**, 6th edn, Thompson South-Western, OH.
- DuBrin, J A. (1995). **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**, Houghton Mifflin.
- Kotter, J.P. (1990). **A force for change: How leadership differs from management**. New York: Free Press.







ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



### แบบสอบถาม

#### เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลางในจังหวัดนนทบุรี”

กรุณาตอบแบบสอบถามดังต่อไปนี้เพื่อการศึกษาวิจัยของผู้วิจัย ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะถูกเก็บเป็นความลับและใช้ในการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น หากท่านมีข้อสงสัยประการใดเกี่ยวกับการวิจัยครั้งนี้สามารถสอบถามได้ที่ผู้วิจัย ดร.ยุทธนาท บุนยะชัย E-Mail: [yootanat\\_b@hotmail.com](mailto:yootanat_b@hotmail.com)

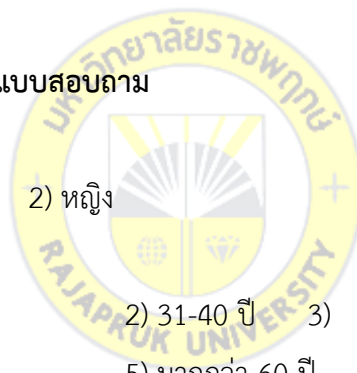
คำชี้แจง:

- ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
 ส่วนที่ 2 : ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารของท่าน  
 ส่วนที่ 3 : ความพึงพอใจของท่านต่อผู้บริหารของท่าน  
 ส่วนที่ 4 : ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน

.....  
 คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน คำตอบที่ท่านต้องการลงในช่องสี่เหลี่ยม

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ
  - 1) ชาย
  - 2) หญิง
2. อายุ
  - 1) น้อยกว่า 30 ปี
  - 2) 31-40 ปี
  - 3) 41-50 ปี
  - 4) 51-60 ปี
  - 5) มากกว่า 60 ปี
3. ระดับการศึกษา
  - 1) มัธยมศึกษาตอนปลาย
  - 2) การศึกษาสายอาชีพ
  - 3)ปริญญาตรี
  - 4) ปริญญาโท
  - 5) ปริญญาเอก
  - 6) อื่น ๆ โปรดระบุ .....
4. ตำแหน่งงาน
  - 1) ผู้จัดการร้าน
  - 2) ผู้ช่วยผู้จัดการร้าน
  - 3) พนักงานบริการด้านนอก
  - 4) พนักงานในครัว
  - 5) อื่น ๆ โปรดระบุ.....
5. อายุงาน
  - 1) น้อยกว่า 3 ปี
  - 2) 3-5 ปี
  - 3) 6-8 ปี
  - 4) 8 ปีขึ้นไป



ส่วนที่ 2 ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร					
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในข้อที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด					
โปรดพิจารณาว่าแต่ละข้อเกิดขึ้นบ่อยมากน้อยเพียงใด คำว่า "ผู้บริหาร" หมายถึง เจ้าของร้าน/บริษัทองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน					
ลักษณะภาวะผู้นำ	ความถี่				
	ไม่เคยเลย	นานครั้ง	บางครั้ง	บ่อยครั้ง	บ่อยมาก
<b>1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>					
<b>1.1 ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>					
1.1.1 ผู้บริหารทำให้ผู้อื่นภูมิใจที่ได้เกี่ยวข้องกับพนักงาน					
1.1.2 ผู้บริหารเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าตัวเอง					
1.1.3 ผู้บริหารกระทำในทางที่ผู้อื่นนับถืออยู่เสมอ					
1.1.4 ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง					
<b>1.2 ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ</b>					
1.2.1 ผู้บริหารพูดถึงอนาคตของพนักงานในแง่ที่ดีเสมอ					
1.2.2 ผู้บริหารกระตุ้นหรือรื้อฟื้นเป้าหมายที่ต้องทำให้สำเร็จ					
1.2.3 ผู้บริหารกล่าวถึงวิสัยทัศน์ที่มีต่ออนาคตอย่างน่าเชื่อถือ					
1.2.4 ผู้บริหารแสดงความมั่นใจว่างานจะสำเร็จตามแผนที่วางไว้					
<b>1.3 ผู้นำแบบกระตุ้นทางปัญญา</b>					
1.3.1 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
1.3.2 ผู้บริหารทำให้ผู้อื่นมองเห็นปัญหาในหลายๆแง่มุมที่แตกต่างกัน					
1.3.3 ผู้บริหารคอยแนะนำวิธีการใหม่ๆเพื่อช่วยให้งานที่มอบหมายสำเร็จ					
<b>1.4 ผู้นำที่คำนึงถึงปัจเจกบุคคล</b>					
1.4.1 ผู้บริหารเสียสละเวลาในการสอนงานพนักงานเสมอ					
1.4.2 ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้อื่นในฐานะปัจเจกบุคคลมากกว่าผู้นั้นเป็นเพียงบุคคลในกลุ่ม					
1.4.3 ผู้บริหารเข้าใจว่าแต่ละคนแตกต่างกันในด้านความต้องการและความสามารถ					
1.4.4 ผู้บริหารช่วยสร้างจุดเด่นให้ผู้อื่น					
<b>2. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน</b>					
<b>2.1 ผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์</b>					
2.1.1 ผู้บริหารให้การช่วยเหลือพนักงานเพื่อให้พนักงานตั้งใจทำงานเป็นการแลกเปลี่ยน					
2.1.2 ผู้บริหารแบ่งหน้าที่งานให้พนักงานอย่างชัดเจน					
2.1.3 ผู้บริหารแจ้งชัดเจนว่าจะได้อะไรเป็นสิ่งตอบแทนเมื่องานสำเร็จ					
2.1.4 ผู้บริหารแสดงความพึงพอใจเมื่อพนักงานทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย					
<b>2.2 ผู้นำแบบวางเฉยเชิงรุก</b>					
2.2.1 ผู้บริหารให้ความสนใจต่อข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น					
2.2.2 ผู้บริหารเอาใจใส่ในการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ					
2.2.3 ผู้บริหารติดตามข้อผิดพลาดต่างๆที่เกิดขึ้น					
2.2.4 ผู้บริหารเรียนรู้จากปัญหาเพื่อให้เกิดมาตรฐานที่ดีขึ้น					
<b>2.3 ผู้นำแบบวางเฉยเชิงรับ</b>					
2.3.1 ผู้บริหารไม่เข้าไปแทรกแซงจนกว่าปัญหาจะรุนแรง					
2.3.2 ผู้บริหารจะคอยจนกว่าข้อผิดพลาดจะเกิดขึ้นแล้วจึงเข้าไปจัดการ					
2.3.3 ผู้บริหารแสดงให้เห็นชัดเจนว่ามีความเชื่อในคำพูด "ถ้าไม่เสียก็ไม่ต้องซ่อม"					
2.3.4 ผู้บริหารจะแสดงให้เห็นว่าปัญหานั้นต้องรุนแรงถึงจะเข้าไปแก้ไข					
<b>3. ผู้นำแบบตามสบาย</b>					
<b>3.1 ผู้นำแบบตามสบาย</b>					
3.1.1 ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น					
3.1.2 ผู้บริหารไม่อยู่เมื่อผู้อื่นต้องการความช่วยเหลือ					
3.1.3 ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ					
3.1.4 ผู้บริหารมักจะระรอในการแก้ไขปัญหาที่เร่งด่วน					

ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร					
โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในข้อที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด					
ความพึงพอใจของพนักงานต่อผู้บริหาร	ระดับความพึงพอใจ				
	พึงพอใจมาก	พึงพอใจ	เฉยๆ	ไม่พึงพอใจ	ไม่พึงพอใจมาก
<b>1. การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร</b>					
1.1 ผู้บริหารให้ความไว้วางใจพนักงานในการทำงาน					
1.2 ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือพนักงานตามความเหมาะสม					
1.3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร					
<b>2. การจูงใจ</b>	พึงพอใจมาก	พึงพอใจ	เฉยๆ	ไม่พึงพอใจ	ไม่พึงพอใจมาก
2.1 ผู้บริหารชมเชยพนักงานเมื่อทำงานได้ดี					
2.2 ผู้บริหารพูดให้กำลังใจพนักงานเสมอ					
2.3 ผู้บริหารมีการให้รางวัลกับพนักงานที่ทำงานดีอยู่เสมออยู่ในเกณฑ์เสมอ					
<b>3. การติดต่อสื่อสาร</b>	พึงพอใจมาก	พึงพอใจ	เฉยๆ	ไม่พึงพอใจ	ไม่พึงพอใจมาก
3.1 การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานมีลักษณะไม่เป็นทางการ					
3.2 ผู้บริหารพูดคุยกับพนักงานด้วยสื่อนายยิ้มแย้มแจ่มใส					
3.3 ข่าวสารที่ได้รับจากผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือและถูกต้อง					
<b>4. การตัดสินใจ</b>	พึงพอใจมาก	พึงพอใจ	เฉยๆ	ไม่พึงพอใจ	ไม่พึงพอใจมาก
4.1 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับงาน					
4.2 ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจในการสั่งการ					
4.3 ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเสมอ					
<b>5. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน</b>	พึงพอใจมาก	พึงพอใจ	เฉยๆ	ไม่พึงพอใจ	ไม่พึงพอใจมาก
5.1 ผู้บริหารมีการกล่าวทักทายพนักงานเสมอๆ					
5.2 ผู้บริหารกับพนักงานมีการปรึกษาปัญหาต่างๆในเวลาว่าง					
5.3 ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองกับพนักงานทั้งในและนอกเวลาว่าง					
<b>6. การควบคุม</b>	พึงพอใจมาก	พึงพอใจ	เฉยๆ	ไม่พึงพอใจ	ไม่พึงพอใจมาก
6.1 ผู้บริหารมีการควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด					
6.2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในความคิด					
6.3 ผู้บริหารไม่เข้าไปก้าวก่ายการทำงานของพนักงานหวังเพียงให้งานสำเร็จ					
<b>7. การมีคุณธรรม</b>	พึงพอใจมาก	พึงพอใจ	เฉยๆ	ไม่พึงพอใจ	ไม่พึงพอใจมาก
7.1 ผู้บริหารมีความเมตตาและให้อภัยพนักงานเสมอ					
7.2 ผู้บริหารมีการพูดจาที่สุภาพกับพนักงาน					
7.3 ผู้บริหารมีการให้รางวัลพนักงานต้องอย่างถูกต้องและยุติธรรม					
<b>ส่วนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</b>					
<b>ขอขอบคุณอย่างสูง</b>					

ภาคผนวก ข

ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์



## การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนนำไปใช้

### แบบสอบถาม

เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี”

#### วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี ตามความคิดเห็นของพนักงาน
- 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีตามความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตามลักษณะด้านประชากรศาสตร์
- 3) เพื่อศึกษาความพึงพอใจด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรี ตามความคิดเห็นของพนักงาน
- 4) เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในด้านการบริหารของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนนทบุรีจำแนกตามลักษณะด้านประชากรศาสตร์

การหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยวิธีการหาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ  
วัตถุประสงค์

IOC: Index of item – Objective Congruence

## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ข้อความคำถาม	คะแนนความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>					
<b>1.1 ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>					
1.1.1 ผู้บริหารทำให้ผู้อื่นภูมิใจที่ได้เกี่ยวข้องกับพนักงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
1.1.2 ผู้บริหารเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าตัวเอง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
1.1.3 ผู้บริหารกระทำในทางที่ผู้อื่นนับถืออยู่เสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
1.1.4 ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>1.2 ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ</b>					
1.2.1 ผู้บริหารพูดถึงอนาคตของพนักงานในแง่ที่ดีเสมอ	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
1.2.2 ผู้บริหารกระตือรือร้นที่จะพูดถึงเป้าหมายที่ต้องทำให้สำเร็จ	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
1.2.3 ผู้บริหารกล่าวถึงวิสัยทัศน์ที่มีต่ออนาคตอย่างน่าเชื่อถือ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
1.2.4 ผู้บริหารแสดงความมั่นใจว่างานจะสำเร็จตามแผนที่วางไว้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>1.3 ผู้นำแบบกระตุ้นทางปัญญา</b>					
1.3.1 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจในบางครั้ง	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
1.3.2 ผู้บริหารทำให้ผู้อื่นมองเห็นปัญหาในหลาย ๆ แง่มุมที่แตกต่างกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
1.3.3 ผู้บริหารคอยแนะนำวิธีการใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้งานที่มอบหมายสำเร็จ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>1.4 ผู้นำที่คำนึงถึงปัจเจกบุคคล</b>					
1.4.1 ผู้บริหารเสียสละเวลาในการสอนงานอยู่เสมอ	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
1.4.2 ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้อื่นในฐานะปัจเจกบุคคลมากกว่าในฐานะที่ผู้นั้นเป็นเพียงบุคคลในกลุ่ม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
1.4.3 ผู้บริหารเข้าใจว่าแต่ละคนแตกต่างกันในด้านความต้องการและความสามารถ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
1.4.4 ผู้บริหารช่วยสร้างจุดเด่นให้ผู้อื่น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้



ข้อคำถาม	คะแนนความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>2. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน</b>					
<b>2.1 ผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์</b>					
2.1.1 ผู้บริหารให้การช่วยเหลือพนักงานเพื่อให้พนักงานตั้งใจทำงานเป็นการแลกเปลี่ยน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.1.2 ผู้บริหารแบ่งหน้าที่งานให้พนักงานอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.1.3 ผู้บริหารแจ้งชัดเจนว่าจะได้อะไรเป็นสิ่งตอบแทนเมื่อทำงานสำเร็จ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.1.4 ผู้บริหารแสดงความพึงพอใจเมื่อพนักงานทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
<b>2.2 ผู้นำแบบวางเฉยเชิงรุก</b>					
2.2.1 ผู้บริหารให้ความสนใจต่อข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.2.2 ผู้บริหารเอาใจใส่ในการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.2.3 ผู้บริหารติดตามข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.2.4 ผู้บริหารเรียนรู้จากปัญหาเพื่อให้เกิดมาตรฐานที่ดีขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>2.3 ผู้นำแบบวางเฉยเชิงรับ</b>					
2.3.1 ผู้บริหารไม่เข้าไปแทรกแซงจนกว่าปัญหาจะรุนแรง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.3.2 ผู้บริหารจะคอยจนกว่าข้อผิดพลาดจะเกิดขึ้นแล้วจึงเข้าไปจัดการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.3.3 ผู้บริหารแสดงให้เห็นชัดเจนว่ามีความเชื่อในคำพูด "ถ้าไม่เสียก็ไม่ต้องซ่อม"	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.3.4 ผู้บริหารจะแสดงให้เห็นว่าปัญหานั้นต้องรุนแรงถึงจะเข้าไปแก้ไข	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>3. ผู้นำแบบตามสบาย</b>					
<b>3.1 ผู้นำแบบตามสบาย</b>					
3.1.1 ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.1.2 ผู้บริหารไม่อยู่เมื่อผู้อื่นต้องการความช่วยเหลือ	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
3.1.3 ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.1.4 ผู้บริหารมักจะรีรอในการแก้ไขปัญหาที่เร่งด่วน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ความพึงพอใจของพนักงานต่อผู้บริหาร	คะแนนความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>1. การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร</b>					
1.1 ผู้บริหารให้ความไว้วางใจพนักงานในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
1.2 ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือพนักงานตามความเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
1.3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>2. การจูงใจ</b>					
2.1 ผู้บริหารชมเชยพนักงานเมื่อทำงานได้ดี	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.2 ผู้บริหารพูดให้กำลังใจพนักงานเสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.3 ผู้บริหารมีการให้รางวัลกับพนักงานที่ผลการทำงานอยู่ในเกณฑ์ดีอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>3. การติดต่อสื่อสาร</b>					
3.1 การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานมีลักษณะไม่เป็นทางการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.2 ผู้บริหารพูดคุยกับพนักงานด้วยสหายยิ้มแย้มแจ่มใส	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.3 ข่าวสารที่ได้รับจากผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือ	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
<b>4. การตัดสินใจ</b>					
4.1 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.2 ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจในการสั่งการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.3 ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>5. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน</b>					
5.1 ผู้บริหารมีการกล่าวทักทายพนักงานเสมอ ๆ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5.2 ผู้บริหารกับพนักงานมีการปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ในเวลางาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5.3 ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองกับพนักงานทั้งในและนอกเวลางาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อความ	คะแนนความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>6. การควบคุม</b>					
6.1 ผู้บริหารมีการควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
6.2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในความคิด	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.3 ผู้บริหารไม่เข้าไปก้าวก่ายการทำงานของพนักงานหวังเพียงให้งานสำเร็จ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>7. การมีคุณธรรม</b>					
7.1 ผู้บริหารมีความเมตตาและให้อภัยพนักงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7.2 ผู้บริหารมีการพูดจาที่สุภาพกับพนักงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7.3 ผู้บริหารมีการให้รางวัลพนักงานต้องอย่างยุติธรรมและเหมาะสม	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้

#### หมายเหตุ

โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ค่า IOC ตั้งแต่ 0.67-1.00

หมายถึง

นำไปใช้ได้

ค่า IOC ตั้งแต่ 0.33

หมายถึง

ปรับปรุง

ค่า IOC เท่ากับ 0.00 หรือมีค่าเป็นลบ

หมายถึง

ตัดทิ้ง



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายยุทธนาท บุญยะชัย
วัน เดือน ปีเกิด	25 มกราคม 2520
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ปริญญาโทเศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการโฆษณา, 2544 มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญาโทเศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต นิเทศศาสตร์, 2545 Central Queensland University (CQU), Australia Master of Management (Human Resource), 2549 Southern Cross University (SCU), Australia Doctor of Business Administration, 2554
ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน	อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
ประสบการณ์ทำงาน	Event Service Coordinate at Centara Grand at Central World อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัย ราชพฤกษ์

