

การรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทย

The Perception of Exemplary Leadership of Toyota Dealers' Management in Thailand

¹ศุภรักษ์ อธิคมสุวรรณ ² สมชื่น นาคพล้ง
¹Supharuk Aticomswan, ²Somchuen Nakplang

¹ ภาควิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
² นักวิชาการอิสระ ที่ปรึกษาอาวุโสด้านการลงทุนและการบริหารจัดการ

¹ Department of Human and Community Resource Development (HCRD)
Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus
² Independent Scholars, Senior Advisor in Business Investment and Management
Email address: fedusrat@ku.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทย (2) เพื่อเปรียบเทียบระดับการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทยโดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดของพนักงาน โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ ทั้งนี้ ประชากรที่ใช้คือ พนักงานบริษัทผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทย โดยเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 930 คน อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 53.76 และใช้โปรแกรมทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-way ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทยโดยรวม และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก สำหรับผลการเปรียบเทียบระดับการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทยโดยรวม จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดของพนักงาน พบว่า เพศ อายุ ตำแหน่งงานและหน่วยงานที่ต่างกัน พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

คำสำคัญ: การรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทย โตโยต้ามอเตอร์ส์

Abstract

The purpose of this research study were (1) to study the perception level of Exemplary Leadership of Toyota Dealers' Management in Thailand; (2) to compare the perception level of Exemplary Leadership of Toyota Dealers' Management in Thailand both in overall and according to gender, age, position, and department. A quantitative method was used for this study and the population were the staff working at Toyota Dealers in Thailand. The sample of this study were 930 persons and the questionnaires have been completed which representing a response rate at 53.76%. The statistic program were used to analyze the data which were mean, standard deviation, t-test and One-way ANOVA.

The results found that (1) the perception level of exemplary leadership of Toyota Dealers' Management in Thailand had high level in overall and every aspect of Exemplary Leadership; and (2) the comparison of the perception level of Exemplary Leadership of Toyota Dealers' Management in Thailand both in overall and each aspect of Exemplary leadership differing by gender, age, position, and department, Staffs were perceived differentially significantly statistical at the level of .05

Keywords: Perception of Exemplary Leadership, Toyota Dealer in Thailand, Toyota Motors

Paper type: Research



WMS Journal of Management

Walailak University

Vol.4 No.1 (Jan – Apr 2015): หน้า 39 - 50

1. บทนำ

หากกล่าวถึงอุตสาหกรรมการผลิตที่นักลงทุนจากต่างประเทศให้ความสนใจลงทุนสร้างฐานผลิตในประเทศไทยนั้น อุตสาหกรรมรถยนต์ถือได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมเป้าหมายที่นักลงทุน หรือผู้ประกอบการรถยนต์หลาย ๆ ค่าย ทั้งจากยุโรป อเมริกา ญี่ปุ่น อินเดียและจีน ต่างให้ความสนใจและใช้เป็นแนวทางในการสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันได้ จึงทำให้อุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยเติบโตและกลายเป็นศูนย์กลางการผลิตระดับโลกขนาด 1 ตัน ซึ่งเป็นไปตามแผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ พ.ศ. 2550 ถึง พ.ศ. 2554 (สถาบันยานยนต์, 2554) และเมื่อพิจารณายอดขายรถยนต์ในปี พ.ศ. 2553 รถยนต์แบรนด์โตโยต้า มียอดขายสูงสุดเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งคิดเป็น 40.8 เปอร์เซ็นต์ ของส่วนแบ่งตลาด รองลงมาคือ แปรนต์ฮิอุซุ ที่ 19.1 เปอร์เซ็นต์ และแบรต์ฮอนด้า ที่ 14.4 เปอร์เซ็นต์ ตามลำดับ (ไทยแลนด์อินเตอร์คอสโตรคคอม, 2553, ออนไลน์) นอกจากนี้ ในไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2550 รถยนต์แบรนด์โตโยต้าได้สร้างปรากฏการณ์ใหม่ในด้านยอดขายต่อไตรมาส แซงหน้าเจเนอรัลมอเตอร์ส์ (General Motors) เป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์ ด้วยจำนวนรวมทั้งโลก 2.35 ล้านคัน ทำให้บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ส์ คอปอเรชั่น (โตโยต้า) ซึ่งเป็นผู้ผลิตและเป็นเจ้าของแบรนด์รถยนต์โตโยต้า ถูกนำไปเป็นเป้าเปรียบเทียบกับมากที่สุดในโลกจากการที่มีระบบการผลิตที่มีชื่อเสียง และมีประสิทธิภาพสูงสุด (เจฟฟรีย์ ไลเคอร์ และไมเคิล โฮซุส, 2552) ด้วยเหตุนี้ หลายองค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชน รวมถึงนักวิชาการต่างให้ความสนใจศึกษาถึงความสำเร็จของการบริหารจัดการที่นำพาโตโยต้าฝ่าฟันวิกฤติเศรษฐกิจต่าง ๆ ได้ตลอดระยะเวลากว่า 70 ปีที่ผ่านมา

อย่างไรก็ตาม การที่ผู้ผลิตรายหนึ่งจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีเครือข่าย ร้านค้าไปยังภูมิภาคต่าง ๆ ซึ่งแนวทางนี้โตโยต้าได้ดำเนินการเช่นกัน โดยได้ขยายการกระจายสินค้าไปยังภูมิภาคต่าง ๆ ทั้งยุโรป อเมริกา และเอเชีย ซึ่งประเทศไทยเป็นหนึ่งในแห่งที่โตโยต้า เข้ามากระจายแบรนด์ กระจายเครือข่าย และดำเนินการโดยบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ส ประเทศไทย จำกัด (โตโยต้า มอเตอร์ส) ซึ่งปัจจุบันมีเครือข่ายหรือเรียกว่า ผู้แทนจำหน่ายโตโยต้า จำนวน 119 ราย 325 โชว์รูม (โตโยต้า มอเตอร์ส ประเทศไทย, 2553) แต่ละรายทำหน้าที่เป็นผู้แทนขาย และให้บริการหลังการขาย ซึ่งส่งผลให้โตโยต้าสามารถเพิ่มศักยภาพในการขาย และการให้บริการหลังการขายโดยผ่านโชว์รูมและศูนย์บริการมากมายของผู้แทนจำหน่ายที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ เส้นทางแห่งความสำเร็จของโตโยต้า จึงประกอบด้วยหน่วยงาน หรือบุคคลที่มีส่วนสร้างผลการดำเนินงานให้โตโยต้าสามารถครองความเป็นหนึ่งในด้านยอดขาย และสร้างความพึงพอใจด้านบริการให้กับลูกค้าเป็นอย่างดี ซึ่งคือ ผู้แทนจำหน่ายของโตโยต้าที่มีอยู่ทั่วโลก ดังนั้นความสำเร็จที่เกิดขึ้นของโตโยต้าจึงควบคู่กับความสำเร็จของผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าเช่นกัน

โดยความสำเร็จดังกล่าว สามารถพิจารณาได้จากประสิทธิผลการดำเนินงานของผู้แทนจำหน่ายโตโยต้า ซึ่งสมขึ้น นาคพลัง (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทย และพบว่า ประสิทธิผลการดำเนินงานของผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทยนั้น อยู่ในระดับมากทุกตัวแปรซึ่งได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านความพึงพอใจของลูกค้า และด้านกระบวนการภายในตามลำดับ ในขณะที่เดียวกันยังพบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานมากที่สุดนั้น คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ซึ่งสอดคล้องกับ Amagoh (2009) ที่กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้นำสามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานในทีมเรียนรู้ประสบการณ์ของกันและกัน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ และทักษะในการทำงาน ดังนั้นองค์กรจะประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว นั้นขึ้นอยู่กับ “ภาวะผู้นำ” (Bass, 1990) ด้วยเหตุนี้ ภาวะผู้นำองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารผู้แทนจำหน่ายโตโยต้า จำเป็นต้องให้ความสนใจ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการได้ภาพสะท้อนด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารจากพนักงาน เป็นการทำให้ผู้บริหารมีความเข้าใจตนเองมากขึ้น และในขณะเดียวกันการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน (กันยา สุวรรณแสง, 2544)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาว่าผู้บริหารผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทยนั้นมีระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างเป็นอย่างไรในการรับรู้ของพนักงาน และเมื่อเปรียบเทียบกับจำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัด พนักงานจะมีการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างแตกต่างกันหรือไม่ ทั้งนี้ ผลที่ได้จากการศึกษา สามารถใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทยสร้างแผนผู้นำในองค์กรให้ต่อเนื่องได้ทุกระดับชั้น เช่น หัวหน้างาน ผู้จัดการ หรือผู้บริหารระดับสูง เพราะทุกระดับล้วนมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ และหากได้ผู้นำที่ดีแล้ว ผู้นำก็จะสร้างระบบผู้นำด้วยตัวเขาเองและสามารถถ่ายทอดให้กับรุ่นต่อไป ได้ไปอีกทางหนึ่งด้วย นอกจากนี้ยังสามารถนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร และองค์กรของผู้แทนจำหน่ายรายอื่น ๆ หรือที่เป็นรายใหม่ของโตโยต้า รวมถึงแบรนด์อื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อสร้างศักยภาพและความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทย
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทย โดยรวมและเป็นรายด้าน โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดของพนักงาน

3. สมมติฐานในการวิจัย

พนักงานบริษัทผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทยที่มี เพศ อายุ ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีการรับรู้ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน

4. ทบทวนวรรณกรรม

4.1 ทฤษฎีการรับรู้ (Perception Theory)

การรับรู้ว่า หมายถึง การที่บุคคลได้รับตีความและ ตอบสนองต่อสิ่งที่เกิดขึ้นโดยการรับรู้แบ่งได้เป็น 2 กิจกรรม คือ การรับรู้ข้อมูล และการแปลข้อมูลให้เป็นข้อความตามความเข้าใจ การรับรู้จะต้องคำนึงถึงความเข้าใจในข้อมูลข่าวสาร ความ สนใจและประสบการณ์จึงสามารถทำให้แปลความถูกต้อง (บรยงค์ โตจินดา, 2543, หน้า 287) ดังนั้น การรับรู้ จึงเป็น กระบวนการที่บุคคลได้รับความรู้สึก และแปลความหมายหรือ ตีความจากสิ่งเร้าที่รับเข้ามา ผ่านการวิเคราะห์โดยอาศัยความจำ ความรู้ผสมผสานกับประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ ออกมาเป็นความรู ความเข้าใจ (นิตยา สุภาภรณ์, 2552, หน้า 7) ซึ่งทำให้การรับรู้มี ความสำคัญต่อการเรียนรู้ โดยกันยา สุวรรณแสง (2544) กล่าวว่า การรับรู้ทำให้เกิดการเรียนรู้ ถ้าไม่มีการรับรู้การเรียนรู้จะเกิดขึ้น ไม่ได้ ในทำนองเดียวกัน การเรียนรู้มีผลต่อการรับรู้ครั้งใหม่ เนื่องจากความรู้พื้นฐานเดิมจะช่วยแปลความหมายให้ทราบว่าคือ อะไร การรับรู้มีความสำคัญต่อเจตคติ อารมณ์ และแนวโน้มของ พฤติกรรม เมื่อรับรู้แล้วย่อมเกิดความรู้สึก เกิดอารมณ์ พัฒนาเป็น เจตคติ แล้วพัฒนาสู่องค์ความรู้ในที่สุด

อรณิข ชูวีระ (2550 อ้างถึงใน นาฏยา ปรัชญาชัย, 2553) กล่าวว่า การที่บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านภูมิหลัง ประสบการณ์ ลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล การเปลี่ยนแปลง ของสิ่งต่าง ๆ ระยะเวลาและสถานการณ์ที่แต่ละบุคคลกำลังเผชิญ อยู่แล้วแล้วแต่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ของบุคคล โดยองค์ประกอบ ของการรับรู้ของแต่ละบุคคลนั้นเกี่ยวข้องกับ

1. การใส่ใจ (Attention) ซึ่งเป็นเสมือนกระบวนการเตรียม ความพร้อมที่จะรับรู้ เปรียบเสมือนกระบวนการของการกระทำที่ มุ่งไปยังสิ่งเร้า ถ้าสิ่งใดได้รับการใส่ใจมาก สิ่งนั้นก็มีความ เด่นชัดต่อการรับรู้มากขึ้นตามลำดับความสำคัญ ซึ่งการเกิดการใ้ ฉะนั้นจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 ประการ คือ ภาวะของผู้รับรู้ (State of the Perceiver) ว่าในขณะนั้นบุคคลมีสภาพเป็นเช่นไร เพราะบุคคลแต่ละคนเกิดมามีสภาพต่างกัน เจริญเติบโตมาใน สังคมที่ต่างกัน ย่อมทำให้มีความนึกคิดแตกต่างกันไปด้วย ซึ่ง ความแตกต่างกันในด้านความต้องการ (need) แรงจูงใจ (Motives) และการคาดหวัง (Expectancy) นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นเหมือน ตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดการใส่ใจ และอีกประการคือ คุณลักษณะ ของสิ่งเร้า (Stimulus Characteristics) เช่น ความเข้ม ขนาด การ ทำซ้ำ การทำให้แปลก หรือตรงกันข้าม เป็นต้น

2. ประสบการณ์เดิม (Previous Experience) ซึ่งเป็น เครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะทำให้การตีความหมายจากความรู้สึกแจ่ม ชัดขึ้น โดยบุคคลจะนำมาใช้คาดคะเน หรือเตรียมการคิด

3. การเตรียมการคิดและสถานการณ์ห้อมล้อม (Mental Set and Context) ประสบการณ์ต่าง ๆ ทำให้ต้องตีความและรับรู้ ในสิ่งเร้าที่ห้อมล้อมอยู่ (Context) จึงต้องเกิดการวิเคราะห์ พิจารณาไตร่ตรอง อันเป็นการเตรียมความคิด (Mental Set) ที่จะ รับรู้ต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ รอบตัวอย่างเหมาะสม

4.2 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Leadership)

Kouzes and Posner (1995) ได้ทำการศึกษารูปแบบ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง โดยการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการสัมภาษณ์ ผู้บริหารจำนวนกว่า 75,000 คน ถึงเรื่องข้อปฏิบัติสำหรับผู้ที่จะ เป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง และในปี ค.ศ. 2002 และปี ค.ศ. 2007 เขาได้ปรับปรุง พัฒนาเนื้อหาเพิ่มเติม โดยได้เน้นเรื่องคุณสมบัติ พื้นฐานที่ผู้นำองค์กรไม่ควรมองข้าม ซึ่งก็คือ ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ผลการศึกษาของเขาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Leadership) ควรจะประกอบด้วย คุณลักษณะ 5 ประการดังนี้

1. ด้านการเป็นต้นแบบให้กับผู้ร่วมงานในองค์กร (Model the Way) : Kouzes and Posner (2007) กล่าวว่า การ เป็นต้นแบบให้กับผู้ร่วมงานในองค์กร คือ การที่ผู้บริหารเป็น ผู้สร้างตัวอย่างโดยการแสดงให้เห็นถึงวิธีการที่สอดคล้องกับคุณค่า ก่อให้เกิดความสำเร็จเกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำของ Bass and Avolio (1990) ที่ เสนอว่าบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะประพฤติตัวเป็น แบบอย่างที่ดี เป็นที่นายกองย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานกัน ผู้ร่วมงานจะ พยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบ ผู้นำ อย่างไรก็ตามการเสริมสร้างแสดงออกในสิ่งที่ไม่ใช่ตัวตนที่ แท้จริงของผู้นำจะไม่เกิดประโยชน์อันใดในระยะยาว ดังนั้น พฤติกรรมที่เกิดจากลักษณะที่แท้จริงของบุคคล จะทำให้บุคคลการ สามารถพิจารณาได้อย่างชัดเจน ปัจจัยเหล่านี้ทำให้บุคคลแต่ละ บุคคลมีความแตกต่างกันในด้านของพฤติกรรมการเป็นผู้นำ อย่างไรก็ดี ความสามารถอันเกิดจากการเรียนรู้เช่น ความรู้เฉพาะ ด้าน ความสามารถในการทำงานเป็นระบบและมีความมีระเบียบ เรียบร้อยในการทำงานจะเป็นสิ่งที่บุคคลสามารถเรียนรู้และเกิด ความนิยมยกย่องในตัวผู้นำ (Bass & Avolio, 1990; Kouzes & Posner, 1995)

2. ด้านการกระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร (Inspire a Shared Vision) : ผู้นำควรกระตุ้นหรือชักนำให้ ผู้ร่วมงานเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยการดึงดูดด้วยคำนิยม ความ สนใจ ความหวังและความปรารถนาของผู้ร่วมงาน และเป็นการ ยกกระตือรือร้นให้สูงขึ้นและดีขึ้น ความสำคัญของวิสัยทัศน์คือ การทำให้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมของคน กล่าวคือผู้นำต้องมี

วิสัยทัศน์และทำให้เกิดการมีส่วนร่วมต่อวิสัยทัศน์นั้นเกิดขึ้นในองค์กร เป็นภาพขององค์กรที่ต้องการ สร้างและหลอมรวม ค่านิยม ความหวังและความคิดของผู้ร่วมงาน ดังนั้นไม่ว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรจะพัฒนา ขึ้นจากความร่วมมือกันของทีมหรือเป็นวิสัยทัศน์ที่ริเริ่มโดยผู้นำด้วยความยินยอมจากผู้ร่วมงาน จำเป็นต้องทำให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมของทุกคนที่ต้องร่วมผลักดันให้ไปสู่เป้าหมาย (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545; Kotter, 1988; Kouzes & Posner, 1995)

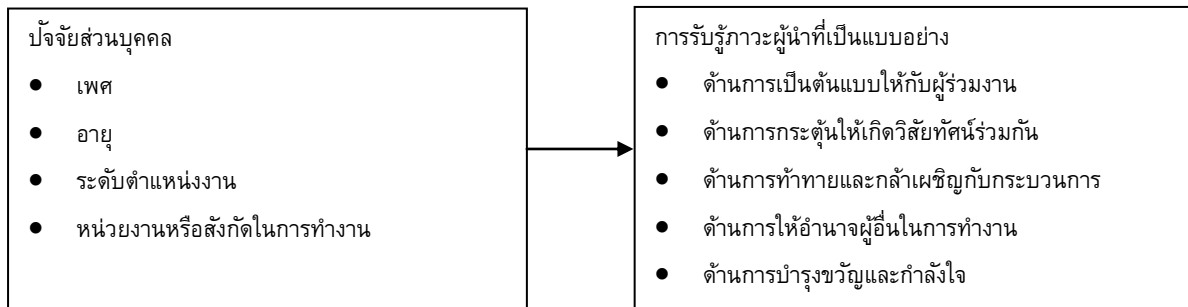
3. ด้านการท้าทายและกล้าเผชิญกับกระบวนการ (Challenge the Process): จากกรณีศึกษาของ Kouzes and Posner (2007) ในด้านการท้าทายและกล้าเผชิญกับกระบวนการ พบว่าเป็นการค้นหาโอกาสที่ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลง การเติบโต การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และการปรับปรุงให้ดีขึ้น และผู้นำควรทดลอง ยอมรับความเสี่ยงและเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น มีความกล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ท้าทาย การเผชิญกับความเสี่ยงซึ่งแต่ละคนนั้นมีโอกาสพบกับความเสี่ยงไม่เท่ากัน ผู้นำจะต้องมีความกล้าที่จะกระทำในสิ่งที่ตนเองยังไม่ทราบว่าจะสำเร็จหรือไม่ หรือการแสดงบทบาทของผู้บุกเบิก แต่การเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่การเสี่ยงแบบไร้ทิศทางหรือแบบแผน

4. ด้านการให้อำนาจผู้อื่นในการทำงาน (Enable Others to Act) : Kouzes and Posner (2007) กล่าวว่า ให้อำนาจผู้อื่นในการทำงาน เป็นการสนับสนุน ความร่วมมือ โดยการส่งเสริมเป้าหมายและสร้างความไว้วางใจ เสริมความแข็งแกร่งให้กับผู้ร่วมงานโดยการกระจายอำนาจ การให้ทางเลือกในการพัฒนาขีดความสามารถ การมอบหมายกิจการงานที่สำคัญและการให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม การกระจายอำนาจนับว่าเป็นเครื่องมือและวิธีการหนึ่งในการพัฒนาระบบการบริหารเพื่อมุ่งไปสู่คุณภาพ เพื่อให้เป็นไปในทิศทางหรือเป้าหมายที่วางไว้ รูปแบบของการกระจายอำนาจ จะเกี่ยวข้องกับการมอบภารกิจหน้าที่ การถ่ายโอนอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคคลเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามเป้าหมายที่วางไว้ (สมชาย เทพแสง, 2546) ดังนั้น ถ้าผู้บริหารปรารถนาที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิผล ผู้บริหารต้องมีอำนาจและใช้อำนาจได้อย่างเหมาะสมเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (บัณฑิต แท่นพิทักษ์, 2540)

5. ด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ (Encourage the Heart): Kouzes and Posner (2007) เสนอว่าการบำรุงขวัญและกำลังใจ ผู้นำต้องยอมรับการมีส่วนร่วมในความสำเร็จแต่ละโครงการ และฉลองความสำเร็จของทีมกันอย่างสม่ำเสมอจะช่วยบำรุงขวัญและกำลังใจได้เป็นอย่างดี พฤติกรรมชนิดนี้จะเป็นสิ่งที่บำรุงรักษาจิตใจบุคลากร จัดเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจในระยะยาว

5. กรอบแนวคิดของการวิจัย

ผู้วิจัยได้พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา และได้ทำการศึกษา ทบทวนวรรณกรรม เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Leadership) ของ Kouzes and Posner (2007) มาสร้างเป็นกรอบวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

6. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานของบริษัทผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทยทั้ง 119 ราย ในปี 2553 จาก 5 เขตพื้นที่การขาย ได้แก่ กรุงเทพมหานคร ปริมณฑล ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ และทำการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 930 คน ซึ่งได้รับแบบสอบถามสมบูรณ์กลับคือทั้งสิ้น 500 ชุด อัตราการตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 53.76

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้แปล ปรับเปลี่ยนและพัฒนาแบบสอบถาม Leadership Practices Inventory (LPI) ของ Kouzes and Posner (2002) ซึ่งวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง 5 ด้าน ปรับมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้เกณฑ์ 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert Scale) และได้นำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน เพื่อทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของข้อคำถาม ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) รายด้านอยู่ระหว่าง 0.873 – 0.919 และโดยรวมทั้งฉบับที่ 0.961

การวิเคราะห์ข้อมูล จัดทำโดยใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ทางสถิติ ซึ่งได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-way ANOVA)

7. ผลการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ลักษณะทั่วไปของพนักงานบริษัทผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทยซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่าเป็นเพศหญิง 273 คน คิดเป็นร้อยละ 54.6 เพศชาย 227 คน คิดเป็นร้อยละ 45.4 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 30-40 ปี คิดเป็น

2. ร้อยละ 49.0 ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน ร้อยละ 46.8 และเป็นพนักงานที่ทำงานในหน่วยงานสำนักงานมากที่สุดถึงร้อยละ 44.2

3. ผลการศึกษาระดับการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารบริษัทผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทย พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารทั้ง 5 ด้านนั้น ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งเรียงลำดับได้ดังนี้ การเป็นต้นแบบให้กับผู้ร่วมงาน การกระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม การให้อำนาจผู้อื่นในการทำงาน การบำรุงขวัญและกำลังใจ และการทำทหายและกล้าเผชิญกระบวนการ ($\bar{X}$ = 3.91, 3.82, 3.77, 3.74, 3.63) ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารบริษัทผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทย

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง	N = 500		อันดับ	ระดับพฤติกรรม
	$\bar{X}$	SD		
การเป็นต้นแบบให้กับผู้ร่วมงาน	3.91	.64	1	มาก
การกระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม	3.82	.59	2	มาก
การท้าทายและกล้าเผชิญกระบวนการ	3.63	.62	5	มาก
การให้อำนาจผู้อื่นในการทำงาน	3.77	.60	3	มาก
การบำรุงขวัญและกำลังใจ	3.74	.61	4	มาก
รวม	3.77	.53		มาก

เมื่อศึกษารายละเอียดของการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทยแต่ละด้าน สามารถอธิบายผลการศึกษาได้ดังนี้

2.1 การเป็นต้นแบบให้กับผู้ร่วมงาน จากการศึกษาพบว่า ทุกข้อคำถามมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ ผู้นำทุ่มเทเวลาและแรงกายเพื่อให้ผู้ร่วมงาน ยึดมั่นในหลักการและมาตรฐานตามที่ตกลงร่วมกันไว้ ($\bar{X}$ = 4.15) รองลงมาคือ ผู้นำการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีตามที่เขาคาดหวังให้ผู้ร่วมงานเป็น ($\bar{X}$ = 3.95) และผู้นำปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาและพันธกิจที่ไว้ต่อท่าน ($\bar{X}$ = 3.86) ตามลำดับ

2.2 การกระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม จากการศึกษาพบว่า ทุกข้อคำถามมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ ผู้นำได้ให้ข้อมูลแก่ผู้ร่วมงานถึงแนวโน้มอนาคต ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.95) รองลงมาคือ ผู้นำศรัทธา เชื่อมั่น และคิดในทางสร้างสรรค์เสมอว่าทุกสิ่งมีโอกาสเป็นไปได้ในอนาคต ($\bar{X}$ = 3.94) และผู้นำสามารถบรรยายภาพบริษัทที่น่าจะเป็นในอนาคตให้ท่านทราบ ($\bar{X}$ = 3.88) ตามลำดับ

2.3 การท้าทายและกล้าเผชิญกระบวนการ จากการศึกษาพบว่า มี 4 ข้อคำถามมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ ผู้นำค้นหาวิธีการใหม่ๆ จากภายนอกบริษัทเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุง สิ่งที่ท่านทำอยู่ ($\bar{X}$ = 3.79) รองลงมาคือ ผู้นำแสวงหาโอกาสที่ท้าทายเพื่อทดสอบทักษะและความสามารถของตนเองเสมอ ($\bar{X}$ = 3.75) และผู้นำชักชวนผู้ร่วมงานให้ลองใช้วิธีการหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ กับงานของตน ($\bar{X}$ = 3.69) ตามลำดับ โดยที่ข้อผู้นำมักจะถามตนเองหรือผู้ร่วมงานเสมอว่า เราได้เรียนรู้อะไร เมื่อสิ่งต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.69)

2.4 การให้อำนาจผู้อื่นในการทำงาน จากการศึกษาพบว่า ทุกข้อคำถามมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ ผู้นำให้ความมั่นใจว่าผู้ที่จะเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้ต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และพัฒนาตนเอง ($\bar{X}$ = 3.95) รองลงมาคือ ผู้นำให้เกียรติผู้ร่วมงานและปฏิบัติต่อท่านด้วยความเคารพ ($\bar{X}$ = 3.84) และผู้นำพัฒนาสัมพันธภาพให้เกิดความร่วมมือในหมู่ผู้ร่วมงาน ($\bar{X}$ = 3.76) ตามลำดับ

2.5 การบำรุงขวัญและกำลังใจ จากการศึกษาพบว่า ทุกข้อคำถามมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ ผู้นำได้แสดงให้เห็นว่า เขามีความเชื่อมั่นในความสามารถของท่าน ($\bar{X}$ = 3.84) และผู้นำแสดงความชื่นชมยกย่องบุคคลที่เป็นตัวอย่างของผู้อื่นที่ตน มุ่งมั่นกับความสำเร็จ ($\bar{X}$ = 3.84) รองลงมาคือ ผู้นำมักกล่าวชมเชยผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ($\bar{X}$ = 3.81) และผู้นำแสดงความชื่นชมและให้การสนับสนุนต่อสมาชิกในทีมงานที่มีส่วนช่วยในความสำเร็จ ($\bar{X}$ = 3.71) ตามลำดับ

3. ผลการศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทย โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดของพนักงาน มีรายละเอียดของผลการศึกษาดังนี้

3.1 กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารโดยรวม และรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยเพศชายมีการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างโดยรวม และรายด้านทุกด้านมากกว่าเพศหญิง ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง	เพศชาย		เพศหญิง		t	p
	n = 227		n = 273			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
การเป็นต้นแบบให้กับผู้ร่วมงาน	4.04	.63	3.79	.61	4.49	.00*
การกระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม	3.90	.58	3.75	.58	2.93	.00*
การท้าทายและกล้าเผชิญกระบวนการ	3.69	.69	3.57	.56	2.05	.04*
การให้อำนาจผู้อื่นในการทำงาน	3.86	.65	3.70	.54	3.06	.00*
การบำรุงขวัญและกำลังใจ	3.84	.63	3.66	.58	3.28	.00*
รวม	3.87	.57	3.70	.49	3.63	.00*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

3.2 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารโดยรวม และรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1. การเป็นต้นแบบให้กับผู้ร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	6.316	2.105	5.356	.001*
	ภายในกลุ่ม	496	194.981	.393		
	รวม	499	201.297			
2. การกระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม	ระหว่างกลุ่ม	3	6.828	2.276	6.878	.000*
	ภายในกลุ่ม	496	164.124	.331		
	รวม	499	170.952			
3. การท้าทายและกล้าเผชิญกระบวนการ	ระหว่างกลุ่ม	3	3.670	1.223	3.208	.023*
	ภายในกลุ่ม	496	189.156	.381		
	รวม	499	192.826			
4. การให้อำนาจผู้อื่นในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	9.876	3.292	9.693	.000*
	ภายในกลุ่ม	496	168.452	.340		
	รวม	499	178.328			
5. การบำรุงขวัญและกำลังใจ	ระหว่างกลุ่ม	3	5.186	1.729	4.732	.003*
	ภายในกลุ่ม	496	181.216	.365		
	รวม	499	186.402			
รวมเฉลี่ย	ระหว่างกลุ่ม	3	5.158	1.719	6.213	.000*
	ภายในกลุ่ม	496	137.258	.277		
	รวม	499	142.416			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

เมื่อทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe พบว่า (1) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านการเป็นต้นแบบให้กับผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับน้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 41-50 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุมากกว่า 50 ปี (2) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี และ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 31-40 ปี มีการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านการกระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการทำทหายและกล้าเผชิญกระบวนการ และด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ อยู่ในระดับน้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุมากกว่า 50 ปี (3) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 31-40 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่มี

อายุ 41-50 ปี มีการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านการให้อำนาจผู้อื่นในการทำงาน และภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างโดยรวมอยู่ในระดับน้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุมากกว่า 50 ปี

3.3 กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารโดยรวมแตกต่างกัน และรายด้านเกือบทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ยกเว้นการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านการทำทหายและกล้าเผชิญกระบวนการเพียงด้านเดียวที่ไม่แตกต่าง ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่ง

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1. การเป็นต้นแบบให้กับผู้ร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	6.258	3.129	7.974	.000*
	ภายในกลุ่ม	497	195.039	.392		
	รวม	499	201.297			
2. การกระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม	ระหว่างกลุ่ม	2	3.681	1.840	5.468	.004*
	ภายในกลุ่ม	497	167.271	.337		
	รวม	499	170.952			
3. การทำทหายและกล้าเผชิญกระบวนการ	ระหว่างกลุ่ม	2	.795	.398	1.029	.358
	ภายในกลุ่ม	497	192.031	.386		
	รวม	499	192.826			
4. การให้อำนาจผู้อื่นในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	4.572	2.286	6.538	.002*
	ภายในกลุ่ม	497	173.756	.350		
	รวม	499	178.328			
5. การบำรุงขวัญและกำลังใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	4.469	2.235	6.104	.002*
	ภายในกลุ่ม	497	181.933	.366		
	รวม	499	186.402			
รวมเฉลี่ย	ระหว่างกลุ่ม	2	3.495	1.747	6.251	.002*
	ภายในกลุ่ม	497	138.922	.280		
	รวม	499	142.416			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

เมื่อทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน และหัวหน้า มีการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านการเป็นต้นแบบให้กับผู้ร่วมงาน ด้านการกระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการให้อำนาจผู้อื่นในการทำงาน ด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ และโดยรวม น้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการ

3.4 กลุ่มตัวอย่างที่อยู่หน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1. การเป็นต้นแบบให้กับผู้ร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	7.553	2.518	6.445	.000*
	ภายในกลุ่ม	496	193.744	.391		
	รวม	499	201.297			
2. การกระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม	ระหว่างกลุ่ม	3	9.383	3.128	9.602	.000*
	ภายในกลุ่ม	496	161.569	.326		
	รวม	499	170.952			
3. การท้าทายและกล้าเผชิญกระบวนการ	ระหว่างกลุ่ม	3	6.118	2.039	5.417	.001*
	ภายในกลุ่ม	496	186.708	.376		
	รวม	499	192.826			
4. การให้อำนาจผู้อื่นในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	6.438	2.146	6.193	.000*
	ภายในกลุ่ม	496	171.890	.347		
	รวม	499	178.328			
5. การบำรุงขวัญและกำลังใจ	ระหว่างกลุ่ม	3	4.678	1.559	4.256	.006*
	ภายในกลุ่ม	496	181.724	.366		
	รวม	499	186.402			
รวมเฉลี่ย	ระหว่างกลุ่ม	3	6.060	2.020	7.348	.000*
	ภายในกลุ่ม	496	136.356	.275		
	รวม	499	142.416			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

เมื่อทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่อยู่หน่วยงานขายและการตลาด มีการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร 4 ด้าน คือ ด้านการเป็นต้นแบบให้กับผู้ร่วมงาน ด้านการกระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการให้อำนาจผู้อื่นในการทำงาน และด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่อยู่หน่วยงานซ่อมบริการ (GS) สำหรับการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านการให้อำนาจผู้อื่นในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่อยู่หน่วยงานขายและการตลาด และกลุ่มตัวอย่างที่อยู่หน่วยงานสำนักงาน มีการรับรู้ภาวะผู้นำมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่อยู่หน่วยงานซ่อมตัวถังและสี นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่หน่วยงานสำนักงาน มีการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านการเป็นต้นแบบให้กับผู้ร่วมงาน ด้านการกระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการท้าทายและกล้าเผชิญกระบวนการ มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่อยู่หน่วยงานซ่อมบริการ (GS) นอกจากนี้ การรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างโดยรวม กลุ่มตัวอย่างที่อยู่หน่วยงานขายและการตลาด และหน่วยงานสำนักงาน มีการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง อยู่ในระดับมากกว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างที่อยู่หน่วยงานซ่อมบริการ (GS)

8. อภิปรายผลและสรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทยโดยรวมมีอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะว่า พนักงานรับรู้ได้ว่าผู้นำเป็นต้นแบบให้กับผู้ร่วมงาน โดยทุ่มเทเวลาและแรงกายให้กับผู้ร่วมงานยึดมั่นในหลักการและมาตรฐานตามที่ตกลงร่วมกันไว้ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามที่คาดหวังให้ผู้ร่วมงานเห็นและยังปฏิบัติตาม คำมั่นสัญญาและพันธกิจที่ให้ไว้ และยังเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยให้ข้อมูลแก่ผู้ร่วมงานถึงแนวโน้มในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จามจุรี จำเมือง (2548) พบว่า การกระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมในองค์กรควรจะมีการอธิบายวิสัยทัศน์ ที่จะมีผลต่อความสำเร็จ ผู้นำศรัทธา เชื่อมั่น และคิดในทางสร้างสรรค์เสมอว่าทุกสิ่งมีโอกาสเป็นไปได้ และพูดถึงเป้าหมายด้วยความมั่นใจอย่างแท้จริง และให้อำนาจผู้อื่นในการทำงาน กล่าวคือ จะให้เกียรติผู้ร่วมงานและปฏิบัติด้วยความเคารพ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจในงานด้วยตนเอง ให้ความมั่นใจว่าผู้ที่เจอปัญหาหน้าได้ต้องเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และพัฒนานตนเอง อีกทั้งยังให้ความสนใจในการบำรุงขวัญและกำลังใจ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนาฏยา ปรัชญาชัย (2553) ที่พบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับ

การทำงานของผู้นำที่บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรับรู้ด้านลักษณะทางสังคมและการมีปฏิสัมพันธ์ และด้านลักษณะทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับงาน เมื่อบุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงานก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ House (1981) พบว่า การสนับสนุนชื่นชม นับถือ การยอมรับและการช่วยเหลือ ทำให้เกิดขวัญกำลังใจ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้นำจะเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน และกล่าวชมเชยเสมอเมื่อพนักงานทำตัวเป็นตัวอย่าง เป็นผู้อุทิศตนมุ่งมั่นกับความสำเร็จ อีกทั้งยังท้าทายและกล้าเผชิญกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ดังเช่น ค้นหาวิธีการใหม่ นวัตกรรมใหม่และแสวงหาโอกาส เพื่อทดสอบทักษะและความสามารถ คิดหาหนทางป้องกันอุปสรรคไว้ก่อนแม้จะยังไม่เกิดขึ้น และกล้าที่จะลองทำแม้ว่างานนั้นอาจจะเกิดความล้มเหลวสอดคล้องกับแนวคิดของคักตีไทย สุรกิจบรร (2545) ผู้บริหารต้องมองการณ์ไกล มองผ่านอุปสรรคให้ทะลุ สามารถคาดคะเนได้ถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคตทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยสะท้อนที่ทำให้พนักงานรับรู้ภาวะผู้นำได้ในระดับที่มากในองค์กร

2. ผลการศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทย โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดของพนักงาน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 พนักงานมีเพศต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของภานุญา ปรัชญาชัย (2553: บทคัดย่อ) รัชฎาพรรณ โพธิ์พันธ์ (2548: บทคัดย่อ) และสุกชัย โพธิ์โต (2552: บทคัดย่อ) ที่พบว่าเพศที่ต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำของข้าราชการในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 การรับรู้ภาวะผู้นำและศักยภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในจังหวัดจันทบุรี และการรับรู้ภาวะผู้นำของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) ตามลำดับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่าเพศชายมีการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างมากกว่าเพศหญิง ทั้งนี้ เพศชายมีลักษณะนิสัยของความเป็นภาวะผู้นำสูงกว่าเพศหญิง เพราะผู้ชายมีความสามารถในการวิเคราะห์ มีความเด็ดขาด และให้ความสำคัญกับผลของงานมากกว่าสิ่งอื่นใด มีความเข้มแข็ง ไม่ใช้อารมณ์ ไม่นำเรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับงาน อีกทั้ง ภาวะผู้นำแบบผู้ชายยังคงมีให้เห็นอยู่ในองค์กรทั่วไปในปัจจุบัน ซึ่งผู้หญิงส่วนหนึ่งก็ยอมรับในกระบวนการนี้ และสังคมให้คุณค่าภาวะผู้นำแบบผู้ชาย ว่าเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่แท้จริง (จุลณี เทียนไทย, 2553) ดังนั้น เมื่อพนักงานรับรู้ ติความและเทียบเคียงพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมานั้น เพศชายจึงเทียบเคียงตนเองและมีการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างได้มากกว่าเพศหญิง

2.2 พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยพนักงานที่มีอายุมากกว่า 50

ปีนั้นมีการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างโดยรวมมากกว่าพนักงานที่มีอายุในแต่ละช่วงอายุทุกกลุ่ม ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุกชัย โพธิ์โต (2552) และ Maslach (1982 อ้างถึงในนิกันชลา ลันเหลือ, 2554) ที่พบว่า ผู้ที่มีอายุมากจะมีประสบการณ์กับบุคคลหลายประการ ทำให้มีทักษะในการประสานงานกับบุคคลประเภทต่าง ๆ ทำให้เกิดการเรียนรู้และแสวงหาวิธีปฏิบัติอย่างหลากหลาย และรับรู้ถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารได้มากกว่า

2.3 พนักงานที่ตำแหน่งงานต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร โดยรวมแตกต่างกัน และรายด้านเกือบทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของรัชฎาพรรณ โพธิ์พันธ์ (2548) และสุกชัย โพธิ์โต (2552) ที่พบว่า ตำแหน่งงานปัจจุบันที่แตกต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำ ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 อย่างไรก็ตาม การรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านการท้าทายและกล้าเผชิญกระบวนการเพียงด้านเดียวที่ไม่แตกต่าง ซึ่งสะท้อนได้ว่าพนักงานของบริษัทผู้แทนจำหน่าย ไม่ว่าตำแหน่งงานใดก็ตาม รับรู้ได้ว่าภาวะผู้นำด้านการท้าทายและกล้าเผชิญกระบวนการ เป็นหลักสำคัญที่ทุกระดับในองค์กรต้องตระหนักและถือเป็นแนวทางปฏิบัติงานอยู่เสมอ โดยเฉพาะในด้านผู้นำ ค้นหาวิธีการใหม่ ๆ จากภายนอกบริษัทเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงสิ่งที่ท่านทำอยู่เสมอ ซึ่งมีระดับค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.79$) ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานโตโยต้า หรือวิถีโตโยต้า (Toyota Way) ที่โตโยต้าได้พยายามถ่ายทอดหลักการความคิดเดียวกันและร่วมกับซัพพลายเออร์และผู้แทนจำหน่ายในการเสนอบริการและสินค้าคุณภาพสูงได้เหมือนกันทั่วโลก วิถีโตโยต้า (Toyota Way) มุ่งเน้น 2 เสาหลัก คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน โตโยต้าไม่เคยพึงพอใจ ไม่เคยหยุดนิ่งอยู่กับที่ และได้ปรับปรุงธุรกิจอยู่เสมอ โดยผลักดันความคิดและความพยายามอย่างดีที่สุดขององค์กร เคารพบุคลากรและเชื่อว่าความสำเร็จของธุรกิจที่เกิดขึ้นมานั้นมาจากความพยายามของทุกคน และการจัดทีมงานอย่างดี ดังนั้นวัฒนธรรมนี้ได้ปลูกถ่ายไปยังพนักงานทุก ๆ คน ทุกระดับชั้น จึงทำให้การรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านการท้าทายและกล้าเผชิญกระบวนการ ไม่แตกต่างกัน

2.4 พนักงานที่อยู่หน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นิกันชลา ลันเหลือ (2554, หน้า 252-253) ที่ศึกษาเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในการศึกษานี้มีการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีสังกัดแตกต่างกัน โดยผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ

กว่าระดับมัธยมศึกษา ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยนิกฤษฎา ล้นเหลือ ได้นำเสนอเหตุผลว่า การจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา มีความแตกต่างกันในเรื่องบรรยากาศองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ สถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่มีจำนวนมากกระจายอยู่ทั่วทุกพื้นที่ทำให้การจัดสรรงบประมาณในส่วนการอบรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาไม่ทั่วถึง รวมถึงงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา และมีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ดังนั้น ผลการศึกษาที่พบว่าพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานขายและการตลาด และหน่วยงานสำนักงาน มีการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง โดยรวม มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในหน่วยงานซ่อมบริการ (GS) เป็นผลมาจากนโยบายในการบริหารของผู้บริหารโตโยต้า ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องของยอดขายเป็นสำคัญ อีกทั้งยังมีงบประมาณ หรือรางวัลพิเศษที่โตโยต้าเป็นผู้กำหนดมาให้เพื่อกระตุ้นยอดขาย ทำให้รูปแบบการทำงาน และบรรยากาศในการทำงานร่วมกับผู้บริหารเป็นไปในเชิง

รุก พนักงานหน่วยงานขายและการตลาด และหน่วยงานสำนักงาน จึงได้ใกล้ชิดมากกว่า และเห็นถึงวิสัยทัศน์ เรียนรู้การทำงาน ได้ขวัญและกำลังใจเมื่อยอดขายถึงเป้าเสมอ ๆ ในขณะที่หน่วยงานซ่อมบริการ (GS) มีแนวทางในการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่โตโยต้ากำหนดไว้ ดังนั้น การรับรู้ถึงภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร จึงน้อยกว่าหน่วยงานการตลาดและขาย และหน่วยงานสำนักงาน

โดยสรุป ผลการศึกษาค้นคว้านี้ ทำให้ทราบว่าพนักงานของบริษัทผู้แทนจำหน่ายโตโยต้ามีการรับรู้ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวม และรายด้านทุกด้าน ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ โดยจำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัด นั้นเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้บริหารของผู้แทนจำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทย รวมถึงผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ตราอื่น ๆ สามารถนำข้อมูลนี้ไปเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาผู้นำจากกลุ่มผู้รู้ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะภาวะผู้นำนั้นสัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์การ (Adams, 1993)

9. เอกสารอ้างอิง

กันยา สุวรรณแสง. 2544. จิตวิทยาทั่วไป = General

psychology พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.

จามจุรี จำเมือง. 2548. รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ

ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร.

วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.

เจฟฟรีย์ ไลเคอร์ และไมเคิล ไฮซุส. 2552. วัฒนธรรมโตโยต้า

แปลและเรียบเรียงโดย ศรชัย จาติกวณิช.

กรุงเทพมหานคร: แมคกรอ-ฮิล

จุลณี เทียนไทย. 2553. มานุษยวิทยารัฐกิจ. กรุงเทพฯ:

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย. 2553. คู่มือการประเมินผลการ

ดำเนินงานของผู้แทนจำหน่าย ปี 2553.

ไทยแลนด์อินดัสตริอัลทอคม. 2553. ตลาดรถยนต์ไปได้สวย

พ.ย. ยอดขายเพิ่ม 38.3%. ข่าวยานยนต์ สืบค้นเมื่อ

6 มกราคม 2554. สืบค้นจาก <http://www.thailandindustry.com>

นิตยา สุภาภรณ์. 2552. การศึกษาการรับรู้ต่อความอยู่ดีมีสุขของ

ประชาชนชุมชนบางไผ่. รายงานการวิจัย: วิทยาลัย

ราชพฤกษ์.

นาฏยา ปรัชญาชัย. 2553. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะ

ผู้นำกับความสุขในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6. วิทยานิพนธ์

ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ

ภาครัฐและเอกชน, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

นิกฤษฎา ล้นเหลือ. 2554. โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำ

เชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต.

มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

บรรยงค์ โตจินดา. 2543. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ:

รวมสาส์น.

บัณฑิต แท่นพิทักษ์. 2540. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ

อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของ

ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2545. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ: สุวีริยา

สาส์น.

สถาบันยานยนต์. 2554. Final Report โครงการแผนแม่บท

อุตสาหกรรมยานยนต์ พ.ศ. 2550-2554. สืบค้นเมื่อ 6

มกราคม. สืบค้นจาก

[http://www.thaiauto.or.th/plan/document/แผนแม่บท](http://www.thaiauto.or.th/plan/document/แผนแม่บท%20Final.pdf)

%20Final.pdf

สมชน นาคพล้ง. 2554. การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิง

สาเหตุของประสิทธิผลการดำเนินงานของผู้แทน

จำหน่ายโตโยต้าในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญา

บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น.

สมชาย เทพแสง. 2546. ผู้นำคุณภาพ หัวใจสำคัญในการสร้าง

คุณภาพการศึกษา. วารสารวิชาการ. 6(5): 11-16.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545. ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ.

เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.

- สุกชัย โพธิ์โต. 2552. การรับรู้ภาวะผู้นำของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- รัชฎาวรรณ โพธิ์จันทร์. 2548. การรับรู้ภาวะผู้นำและศักยภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ในจังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาชุมชน, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Adams, E. A. 1993. **Organizational Leadership and Its Impact on School Effectiveness: A Case Study of Sixty Schools within a Suburban School district.** Doctor of Education Thesis in Education Administration. University of Utah
- Amagoh, F. 2009. Leadership Development and Leadership Effectiveness. **Management Decision**, 47(6), 989-999.
- Bass, B. M. 1990. **Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications.** New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. & B. J. Avolio. 1990. The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. **Research in Organizational Change and Development**. 4: 231-272.
- House, J. S. 1981. **Work Stress and Social Support.** Massachusetts: Addison-Wesley.
- Kotter, J. P. 1988. **The Leadership Factor.** New York: Free Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. 1995. **The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organization.** San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. 2002. **The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organization** (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. 2007. **The leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organization** (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.