

การศึกษาปัญหา และอุปสรรคของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดกลาง  
และขนาดย่อม ด้านภาวะผู้นำ และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน กรณีศึกษา จังหวัดระยอง

มินตรา บุญเกิด

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

มิถุนายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ มินตรา บุญเกิด ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์



.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรรัตน์ วิริยะสืบพงศ์)

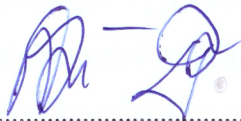
คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์



.....ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรรณี พิมานันธุ์ศรี)



.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรรัตน์ วิริยะสืบพงศ์)



.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ชำรงสินถาวร)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษิตตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา



.....คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรรณี พิมานันธุ์ศรี)

วันที่ 30 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2563

59920339: บธ.ม.

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ/ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน/ ผู้ประกอบการ/ ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง  
ขนาดกลาง/ ธุรกิจขนาดย่อม

มินตรา บุญเกิด: การศึกษาปัญหา และอุปสรรคของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกวัสดุ  
ก่อสร้าง ขนาดกลาง และขนาดย่อม ด้านภาวะผู้นำ และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน กรณีศึกษา  
จังหวัดระยอง (PROBLEMS AND DIFFICULTIES OF MATERIAL MANUFACTURE RETAIL  
BUSINESSES IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES WITH THE MANAGER  
COMPONENT AND SUPPLY CHAIN SUPERVISION IN RAYONG PROVINCE)  
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: เพชรรัตน์ วิริยะสืบพงศ์, Ph.D. 246 หน้า ปี พ.ศ. 2563.

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจปัญหา และอุปสรรค  
ด้านภาวะผู้นำในการจัดการห่วงโซ่อุปทานของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดกลาง  
และขนาดย่อม จังหวัดระยอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกวัสดุ  
ก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดย่อม ในจังหวัดระยอง จำนวน 15 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง  
(Purposive sampling) โดยพิจารณาความสอดคล้องกับเป้าหมายงานวิจัย โดยเจาะจงสัมภาษณ์  
ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดย่อม ทุกอำเภอในจังหวัดระยอง  
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา สถิติวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีภาวะผู้นำทั้ง 8 ด้าน  
ซึ่งพบว่าด้านผู้นำแบบประชาธิปไตย และด้านผู้นำแบบสนับสนุน ไม่พบปัญหา ส่วนด้านผู้นำ  
แบบทำงานเป็นทีม พบว่าผู้ประกอบการไม่เน้นบรรยากาศในการทำงานที่สนุกสนาน ด้านผู้นำ  
แบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่าผู้ประกอบการไม่มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน  
ด้านผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจไม่พบปัญหา สำหรับด้านผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า  
ผู้ประกอบการไม่มีการกระตุ้นให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นรวมทั้งไม่มีระบบในการแก้ไข  
ปัญหา ด้านผู้นำแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่าผู้ประกอบการไม่มีความสนใจในการ  
พัฒนาศักยภาพการทำงานของลูกน้อง และด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่าผู้ประกอบการไม่มีการ  
จัดการประชุม สำหรับการจัดการห่วงโซ่อุปทานโดยผลที่ได้จากการวิเคราะห์พบปัญหาที่เกิดขึ้นใน  
กระบวนการห่วงโซ่อุปทานมีด้านการวางแผน ด้านการจัดซื้อและจัดหาวัตถุดิบ ด้านการผลิต ด้าน  
การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า และด้านการส่งคืนสินค้า งานวิจัยชิ้นนี้ได้จัดทำข้อเสนอแนะให้แก่  
ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดย่อม จังหวัดระยอง เพื่อเพิ่มศักยภาพ  
ในการแข่งขัน

59920339: M.B.A.

KEYWORDS: LEADERSHIP/ SUPPLY CHAIN MANAGEMENT/ SMALL AND MEDIUM/  
CONSTRUCTION MATERIAL/ RETAIL ENTERPRISE

MINTRA BOONKERD: PROBLEMS AND DIFFICULTIES OF MATERIAL  
MANUFACTURE RETAIL BUSINESSES IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES WITH  
THE MANAGER COMPONENT AND SUPPLY CHAIN SUPERVISION IN RAYONG  
PROVINCE ADVISOR: PHETCHARAT WIRIVASUEBPONG, Ph.D. 246 P. 2020.

This analysis consisted of qualitative research. Furthermore, the purpose of this examination was to examine problems and difficulties of material manufacture retail businesses in small and medium construction material retail enterprise with the manager component and supply chain supervision in Rayong province. The samples utilized in the research; consisted of the managers of Small and Medium Enterprises in Rayong province. In addition, 15 people were incorporated into purposive sampling by acknowledging coherence with research ambitions. Moreover, specific evaluation was done for the leaders of material manufacture retail businesses in Small and Medium Enterprises in Rayong province. Additionally, the statistics appropriated in the inquiry; consisted of descriptive statistics and content analysis statistics.

The outcome of the analysis exhibited that small and medium construction material retail enterprise have administrations in all 8 vicinities. As a result, it was determined that the democratic leaders and in the aspect of the supportive leader didn't present any issues. Moreover, it was established that entrepreneurs didn't concentrate on the enjoyable occupied environment. As for influential, ideological leaders it was resolved that entrepreneurs didn't possess an apparent specific aim for their occupation. Correspondingly, the inspirational leader didn't detect any issues. For leaders who utilize rational invigoration, it was constituted that entrepreneurs didn't motivate employees to be cognizant of the hurdles; as well as not having a system to resolve said hindrances in regards to differentiated leadership. Respectfully, it was initiated that entrepreneurs weren't engrossed in cultivating personnel proficiency and cooperative leadership. Likewise, it was constituted that entrepreneurs didn't conduct conferences for supply chain oversight. Therefore, the examination exhibited that the issues in the supply chain procedure; consisted of preparation, obtainment, and acquisition of raw materials, manufacturing, and conveyance of products to consumers; as well as the rebound of products. Lastly, this research has contrived suggestions for concerns and hurdles of material manufacture retail businesses in Small and Medium Enterprises oversight to develop contention.

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงได้ดี เนื่องจากได้รับความกรุณาชี้แนะ และช่วยเหลืออย่างสูง จาก ผศ.ดร. เพชรรัตน์ วิริยะสีปวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย และ อ.ดร.ปนัดดา จันเพชร ที่กรุณาให้คำปรึกษาตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยตระหนักถึงความตั้งใจและความทุ่มเทของอาจารย์ และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

กราบขอขอบคุณ ผศ.ดร.พรณี พิมาพันธุ์ศรี และ ผศ.ดร.สมบัติ ชำรงสินถาวร ประธานและกรรมการสอบงานวิจัยที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แก้ไข และให้แนวคิดต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์

ขอขอบพระคุณ ดร.ธีระชินภัทร งามเกษะ ดร.ศรัญญา แสงลิมสุวรรณ และ อ.ดร.ปนัดดา จันเพชร ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ให้คำแนะนำ และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ งานวิจัยนี้สมบูรณ์

ขอขอบคุณผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดย่อม ในจังหวัดระยองทั้ง 15 ท่านที่กรุณาสละเวลาให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการให้สัมภาษณ์ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิจัยครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณบิดามารดา ที่สนับสนุน และให้กำลังใจงานวิจัยสำเร็จด้วยดี ผู้วิจัยหวังว่า งานวิจัยฉบับนี้จะมีประโยชน์อยู่ไม่น้อยจึงขอมอบส่วนดีทั้งหมดนี้ ให้แก่เหล่าคุณอาจารย์ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาจนทำให้ผลงานวิจัยเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และขอมอบความกตัญญูคุณเวทิตาคุณ แต่บิดา มารดา และผู้มีพระคุณทุกท่าน สำหรับข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นนั้น ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้เพียงผู้เดียว และยินดีที่จะรับฟังคำแนะนำจากทุกท่านที่ได้เข้ามาศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัยต่อไป

มินตรา บุญเกิด

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
<b>บทที่</b>	
1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
นิยามศัพท์.....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME).....	10
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ภาวะผู้นำยุคใหม่ (ยุค Thailand 4.0).....	28
ห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	33
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	42
ประชากร.....	42
กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่ม.....	42
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย.....	43
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	43
การจัดทำข้อมูล และวิเคราะห์ผล.....	45
การตรวจสอบข้อมูล.....	45
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล .....	46
ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลด้านภาวะผู้นำ และห่วงโซ่อุปทาน .....	48
วิเคราะห์ข้อมูลด้านห่วงโซ่อุปทาน .....	73
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	78
สรุปผลการวิจัย .....	78
อภิปรายผลการวิจัย .....	84
ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย .....	90
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	92
ภาคผนวก .....	101
บรรณานุกรม .....	93
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	242

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4-1 ค่าความถี่ และร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง .....	46
4-2 การวิเคราะห์คำตอบจากแบบสัมภาษณ์ในด้านภาวะผู้นำ และห่วงโซ่อุปทาน .....	48
5-1 ปัญหาของห่วงโซ่อุปทาน .....	82
5-2 กระบวนการของธุรกิจสำหรับภาวะผู้นำที่เหมาะสม .....	84



# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยมีระบบเศรษฐกิจที่ต้องพึ่งพาการส่งออกเป็นหลัก โดยตลอด 20 ปีที่ผ่านมาสินค้าภาคอุตสาหกรรมมีสัดส่วนเฉลี่ยมากกว่าร้อยละ 70 เมื่อเทียบกับรายได้จากการส่งออกทั้งหมด (สมาคมผู้ประกอบการธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมไทย, 2561) จึงทำให้ทุกฝ่ายหันมาให้ความสำคัญต่อภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น โดยมีอุตสาหกรรมสนับสนุนเป็นฐานอันมั่นคงของภาคอุตสาหกรรมทั้งหมด และหัวใจสำคัญของอุตสาหกรรมสนับสนุนก็คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs โดยผ่านการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาไปตามทิศทางการพัฒนาประเทศและกระแสเศรษฐกิจโลก แต่ด้วยสภาพสังคม และเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกภาคส่วนต้องให้ความสำคัญ และพัฒนา SMEs ของไทยอย่างจริงจังเพื่อให้ SMEs ของไทยมีความแข็งแกร่งมั่นคง และพร้อมรับมือกับปัญหา และความท้าทายทุกรูปแบบ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2530 เป็นต้นมาประเทศไทยได้รับการลงทุนจากต่างประเทศในภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น ประกอบกับมีการพัฒนาอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำขึ้นในพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก (Eastern Seaboard) และมีการสร้างนิคมอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น มีการเข้ามาของอุตสาหกรรมต่าง ๆ มากขึ้น โดยเฉพาะอุตสาหกรรมยานยนต์ อิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยทั้ง 3 ส่วนนี้ มีผลทำให้เกิดการขยายตัวของอุตสาหกรรมสนับสนุนและธุรกิจ SMEs เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมครั้งสำคัญ มีการโยกย้ายของแรงงานจากภาคเกษตรกรรมมาสู่ภาคอุตสาหกรรมการผลิต และภาคบริการเป็นอย่างมาก ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับตรงกันว่า SMEs มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศทำให้เกิดการสร้างงานและการกระจายรายได้เป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดการหมุนเวียนทางเศรษฐกิจที่ดีที่สุด ที่สำคัญคือ SMEs ไทยเป็นหน่วยธุรกิจที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับประเทศสูงที่สุดเมื่อเทียบอุตสาหกรรมการผลิตขนาดใหญ่ที่ต้องมีต้นทุนการผลิตในด้านเครื่องจักรและเทคโนโลยีการผลิตรวมทั้งวัตถุดิบที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ นอกจากนี้ SMEs ทำให้เกิดการพัฒนาไปตามชุมชนในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศนับเป็นการส่งเสริมการกระจายความเจริญไปสู่ชุมชนต่าง ๆ ทั่วประเทศ จากรายงานของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ในปี พ.ศ. 2560 พบว่าประเทศไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs) ทั้งหมดจำนวน 2.9 ล้านรายทั่วประเทศหรือคิดเป็นสัดส่วน 99 เปอร์เซ็นต์ ของวิสาหกิจทั้งหมด ซึ่งทำให้เกิดการจ้างงาน 9.7 ล้านคน สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ประเทศถึง 3.4 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 37.2 ของ GDP ของประเทศ และมีมูลค่า

ด้านการส่งออกทั้งสิ้นประมาณ 1.59 ล้าน ล้านบาท สำหรับภาคธุรกิจของ SME ภาคธุรกิจที่มีจำนวน 3 ภาคแรก คือ ภาคการค้า คิดเป็นร้อยละ 46 ภาคบริการ คิดเป็นร้อยละ 27 และภาคการผลิต คิดเป็นร้อยละ 17 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2560)

ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างมีการเติบโตสูงขึ้น จากกำลังซื้อของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น จากการเติบโตของภาคอสังหาริมทรัพย์ และภาคอุตสาหกรรม เนื่องด้วยภาวะการแข่งขันที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้นเนื่องจากคู่แข่งรายใหญ่เร่งขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในต่างจังหวัด และผู้ประกอบการรายใหญ่ ๆ ยังมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของธุรกิจให้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ด้วย ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างเติบโตโดดเด่นจากกำลังซื้อที่เพิ่มขึ้น และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยมซื้อสินค้าจากร้าน modern trade มากขึ้น ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ความต้องการสินค้าในหมวดวัสดุก่อสร้างและของตกแต่งบ้านเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคมากขึ้นต่อเนื่องมาตั้งแต่ก่อนเกิดภาวะน้ำท่วมครั้งใหญ่ในช่วงปลายปี 2554 จะเห็นได้จากการเติบโตของยอดขายปลีกในหมวดดังกล่าวของผู้ประกอบการรายใหญ่ที่เติบโตถึงร้อยละ 16 ต่อปี ในช่วงปี พ.ศ. 2552-2555 ซึ่งเป็นอัตราเติบโตที่สูงกว่ายอดขายปลีกโดยรวมในหมวด Non-grocery ที่เติบโตเพียงราวร้อยละ 3 ต่อปี โดยปัจจัยสนับสนุนสำคัญมาจากรายได้ของประชากรที่ปรับตัวดีขึ้นทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2559) สำหรับปี 2560 ธุรกิจมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องโดยผู้ประกอบการรายใหญ่คาดการณ์ยอดขายจะเติบโตร้อยละ 10-12 จากปัจจัยด้านความชัดเจนในการลงทุนด้านระบบสาธารณูปโภคของภาครัฐ การขยายสาขาของธุรกิจ (ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจ และเศรษฐกิจฐานราก, 2561) คาดว่า ภายในปี 2020 สัดส่วนของผู้มีรายได้ปานกลางขึ้นไปทั่วประเทศจะมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นจากราวร้อยละ 20 ในปัจจุบันมาอยู่ที่ราวร้อยละ 40 ของประชากรทั้งหมด ซึ่งกำลังซื้อที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้ผู้บริโภคมีความต้องการซื้อสินค้าตกแต่งบ้านและซ่อมแซมบ้านมากขึ้น นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยสนับสนุนมาจากการที่ผู้บริโภคชอบความสะดวกสบายและต้องการความหลากหลายของสินค้า ทำให้หันมาซื้อสินค้าจากร้านค้าประเภท modern trade มากขึ้นอีกทั้งบางส่วนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหันมาปรับปรุงตกแต่งบ้านด้วยตนเอง (DIY: Do It Yourself) ทำให้สินค้าเกี่ยวกับบ้านเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2559) ในปัจจุบันธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างของไทยมีมูลค่าตลาดประมาณ 500,000 ล้านบาท และมีผู้ประกอบการกว่า 14,000 ราย โดยผู้ประกอบการหลัก กลุ่มโมเดิร์นเทรดวัสดุก่อสร้างที่ดำเนินธุรกิจในรูปแบบ Home center เช่น โฮมโปร คูโฮม ไทวัสดุ โกลบอลเฮาส์ และเมกาโฮม มีส่วนแบ่งตลาดประมาณ 120,000 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 23.8 ของมูลค่าตลาดทั้งหมด สำหรับภาวะการแข่งขันของผู้ประกอบการในตลาดมีค่อนข้างสูง ทั้งจาก กลุ่มธุรกิจโมเดิร์นเทรดวัสดุก่อสร้างที่เป็น Home Center ด้วยกันเอง และจากกลุ่ม ร้านค้าเฉพาะอย่าง

(Specialty stores) เช่น แกรนด์ไฮมาร์ท และซีเมนต์ไทยไฮมาร์ท ที่เน้นจำหน่ายสินค้าเฉพาะอย่าง เช่น สินค้าเซรามิก สุขภัณฑ์ ชุดครัว เฟอร์นิเจอร์ และสินค้าตกแต่งบ้าน รวมถึงผู้ค้าปลีกวัสดุก่อสร้างทั่วไป จึงทำให้มีการแข่งขันในบางสายผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ แม้ว่าการแข่งขันจะค่อนข้างสูง แต่ผู้ประกอบการโมเดิร์นเทรด วัสดุก่อสร้างยังคงมีการเติบโตของผลประกอบการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสวนทางกับ ผู้ประกอบการค้าปลีกวัสดุก่อสร้างรายเล็กที่เป็นแบบร้านค้าดั้งเดิมต้องเผชิญกับยอดขายที่ปรับตัวลดลงในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา (ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจ และเศรษฐกิจฐานราก, 2561)

ในส่วนของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างขนาดกลางและขนาดเล็ก หรือ SME จะได้รับอานิสงส์จากโครงการภาครัฐ ในกลุ่มงานขนาดเล็ก อาทิ ซ่อมแซมอาคาร สถานที่ราชการ การขุดเจาะหรือซ่อมแซมแหล่งน้ำ เป็นต้น นอกจากนี้ ตลาดสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างขนาดกลางและขนาดเล็กจะเป็นกลุ่มลูกค้ารายย่อยเป็นส่วนใหญ่ สำหรับมูลค่าตลาดของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในปี พ.ศ. 2560 น่าจะมีมูลค่าตลาดประมาณ 460,000-470,000 ล้านบาท ผู้ประกอบการหลักในตลาดยังคงเป็นผู้ประกอบการธุรกิจโมเดิร์นเทรดวัสดุก่อสร้าง โดยเฉพาะธุรกิจในรูปแบบไฮมเซ็นเตอร์ สำหรับปัจจัยท้าทายธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง คือ การตอบโจทยความต้องการของผู้บริโภคที่หลากหลาย และภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น กับผู้ค้าปลีกค้าส่งวัสดุก่อสร้างที่มีเครือข่ายหรือนำเสนอบริการที่ครบวงจรให้กับผู้บริโภค ทั้งนี้ ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้โดยการสร้างความภักดีของลูกค้า ซึ่งเป็นผลมาจากคุณภาพของวัสดุก่อสร้าง การกำหนดราคาที่มีมาตรฐาน การส่งเสริมการตลาดที่เหมาะสม การให้บริการที่สะดวก รวดเร็วในด้านของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ และเป็นกันเอง บรรยากาศที่ดีภายในร้าน การมีทำเลที่สะดวกในการเดินทาง การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และพนักงานมีความสามารถในการอธิบายและเปรียบเทียบความแตกต่างของสินค้า ให้กับลูกค้า ขณะเดียวกันการแข่งขันที่ไร้ขีดจำกัดในยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นตัวนำ ไปสู่การพัฒนา สินค้านวัตกรรมก็อาจจะกลายเป็นจุดเปลี่ยนธุรกิจวัสดุก่อสร้างของไทยให้ก้าวขึ้นไปอีกขั้นและอาจจะประยุกต์ใช้ กับช่องทางเดิม ๆ (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2560)

เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น กลยุทธ์หลักของผู้ประกอบการ SME จึงควรสอดคล้องกับกระแสของการพัฒนาเทคโนโลยีและอุตสาหกรรม นั่นคือการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่อุปทานที่กำลังขยายตัว พร้อมทั้งปรับปรุงการผลิตให้ทันสมัย ก้าวทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป และจากการเกิดขึ้นของ EEC เป็นอีกสาเหตุที่ทำให้การแข่งขันรุนแรงขึ้น ทำให้เกิดการกระตุ้นการลงทุนขนาดใหญ่ ทำให้เกิดเมืองใหม่ และธุรกิจหนึ่งที่น่าสนใจ และมีความเกี่ยวข้องคือธุรกิจค้า

ปลีกล้วยสุกก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อม ที่มีความสำคัญต่อการรองรับสำหรับความต้องการใช้วัสดุก่อสร้าง ดังนั้น ธุรกิจค้าปลีกล้วยสุกก่อสร้างจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และขีดความสามารถทางการแข่งขัน ทำให้ผู้ประกอบการมีการจัดการทางด้านห่วงโซ่อุปทาน เพื่อทำให้องค์กรสามารถได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ผู้นำองค์กรหรือผู้ประกอบการเป็นผู้ชี้ทิศทาง เป็นส่วนที่สำคัญที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงาน ผู้วิจัยจึงศึกษาด้านภาวะผู้นำยุคใหม่ และเห็นความสำคัญถึงปัญหาดังกล่าว รวมทั้งมีความสนใจศึกษาว่าผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกล้วยสุกก่อสร้าง มีการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างไร รวมถึงปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อได้แนวทางใหม่สำหรับการดำเนินธุรกิจค้าปลีกล้วยสุกก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อมที่สามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการปัจจุบัน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสำรวจปัญหาและอุปสรรค ด้านภาวะผู้นำ และการจัดการห่วงโซ่อุปทานของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกล้วยสุกก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดย่อม จังหวัดระยอง

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหา ประชากร พื้นที่ ระยะเวลา ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 การศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกล้วยสุกก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดระยอง

1.2 การศึกษาห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจค้าปลีกล้วยสุกก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดระยอง

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกล้วยสุกก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดระยอง

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตด้านพื้นที่ ได้แก่ จังหวัดระยอง

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาในการศึกษา ได้แก่ 30 วัน หรือ 1 เดือน

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทราบถึงปัญหาและอุปสรรค ด้านภาวะผู้นำ และการจัดการห่วงโซ่อุปทานของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดย่อม จังหวัดระยอง

## นิยามศัพท์

ธุรกิจ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทางด้านการผลิต การจำหน่าย และการบริการ  
 ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง หมายถึง ธุรกิจร้านค้าหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับการซื้อขาย  
 สินค้าประเภทวัสดุก่อสร้าง โดยจำหน่ายตรงแก่ผู้บริโภคเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค  
 คนสุดท้าย

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตอำเภอเมือง  
 และอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง ซึ่งเป็นธุรกิจเอกชน เป็นอิสระ ดำเนินการโดยเจ้าของเอง  
 ไม่เป็นเครื่องมือของธุรกิจใด ไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพล ของบุคคล หรือธุรกิจอื่น มีต้นทุนในการ  
 ดำเนินงานต่ำ และมีพนักงานจำนวนไม่มาก โดยธุรกิจขนาดกลางมีจำนวนพนักงานไม่เกิน 15 คน  
 มีสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 15 ล้านบาท และธุรกิจขนาดกลางมีจำนวนพนักงาน 16-30 คน และ  
 มีทรัพย์สินถาวรเกินกว่า 30-60 ล้านบาท

ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจเหนือผู้ตามในการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ  
 สามารถมีอำนาจในการสั่งการ การผลักดันให้ผู้ตามปฏิบัติตาม รวมถึงสามารถตัดสินใจในเรื่อง  
 ต่าง ๆ ได้ ในธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อม ใน จังหวัดระยอง

ลูกน้อง หรือพนักงาน หมายถึง บุคลากรผู้ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง  
 ขนาดกลางและขนาดย่อม ใน จังหวัดระยอง

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือกว่าผู้อื่น ซึ่งได้รับการยอมรับ และมอบหมาย  
 แต่งตั้งหรือได้รับเลือกให้เป็นผู้นำโดยมีการตระหนักรู้ว่าตนมีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ  
 เหนือกว่าผู้อื่น มีบทบาทในการตัดสินใจในการบริหารงาน สามารถจูงใจให้บุคคลสามารถทำงาน  
 ด้วยความพึงพอใจ โดยใช้วิธีการ รูปแบบ หรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการชักจูง หรือจูงใจให้ผู้ตามรับรู้  
 และปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเอง เพื่อผลักดันให้หน่วยงานหรือองค์กรบรรลุผลสำเร็จได้

ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารในธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดกลางและ  
 ขนาดย่อม จังหวัดระยองสามารถใช้อิทธิพลที่สามารถก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ สามารถชักจูง  
 ผู้ตามให้สามารถปฏิบัติงานด้วยความ เต็มใจและกระตือรือร้น ทำให้งานมีประสิทธิภาพ สามารถ  
 บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน  
 ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพของงานที่ได้ โดยใช้วิธีการ เทคนิคหรือกระบวนการต่าง ๆ

ผู้นำแบบประชาธิปไตย หมายถึง การที่ผู้ประกอบการให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น รวมทั้งยังส่งเสริม สนับสนุนให้ลูกน้องทำงานตามความสามารถของตนเอง มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการทำงาน มีการคิดอย่างมีเหตุผล

ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่ผู้ประกอบการสามารถทำให้ลูกน้องเข้าใจ และยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงาน รวมทั้งมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้ประกอบการจะให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจในการทำงานของลูกน้อง รวมทั้งให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติลูกน้อง เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับบรรยากาศในการทำงานที่สนุกสนาน

ผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้ประกอบการมีความหนักแน่น มีความมั่นใจในการแสดงออก เป็นที่เคารพนับถือ ไว้วางใจ ทำให้ลูกน้องมีความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน และเกิดความจงรักภักดี อยากยึดถือเป็นแบบอย่าง ผู้ประกอบการมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจนมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี มีความเป็นกันเอง มีการดำเนินชีวิตด้วยจริยธรรม และศีลธรรม มีความเสมอภาค สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ฉุกเฉิน และเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อส่วนรวม

ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้ประกอบการสามารถกระตุ้นใจให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน อุทิศตนเพื่องาน และเพื่อส่วนรวม โดยมีวิธีการชักจูงด้วยการใช้คำพูดโน้มน้าว และการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน แสดงถึงความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานว่างานจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ เพื่อเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับลูกน้อง ให้สามารถทำงานได้อย่างสำเร็จ

ผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้ประกอบการมีการกระตุ้นให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร มีการกระตุ้น และส่งเสริมให้แก้ไขปัญหา โดยหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยผู้ประกอบการมีการคิด และการแก้ไขปัญหายังเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ รวมทั้งมีการกระตุ้นให้ลูกน้องมีความรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน และสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรค ผู้ประกอบการจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้

ผู้นำแบบคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้ประกอบการเข้าใจความแตกต่างของลูกน้องแต่ละบุคคล มีการดูแลเอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคล มีความเข้าใจความต้องการของลูกน้องแต่ละคน รวมทั้งให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของลูกน้อง ทำให้

ลูกน้องรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญโดยผู้ประกอบการจะมีการช่วยเหลือลูกน้องด้วยการให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้เป็นรายบุคคล รวมทั้งหาแนวทางในการทำงาน ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ เพื่อการพัฒนาตนเองของลูกน้อง โดยผู้ประกอบการมีการต้องการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของลูกน้องให้สูงขึ้น มีการพูดคุยกับลูกน้องด้วยความเป็นกันเอง

ผู้นำแบบสนับสนุน หมายถึง การผู้ประกอบการมีความเป็นมิตร เป็นกันเอง ทำให้ลูกน้องสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีการสนับสนุน และมีความสนใจในความต้องการของลูกน้อง รวมทั้งมีการให้กำลังใจ และแนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ลูกน้อง มีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังใส่ใจในความเป็นอยู่ และความต้องการของลูกน้อง รวมทั้งให้การดูแลลูกน้องด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้ประกอบการเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ รวมทั้งมีการกระตุ้นให้ลูกน้องมีการแสดงความคิดเห็น โดยมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ โดยผู้ประกอบการจะกระตุ้นให้เกิดการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งการอำนวยความสะดวก และสนับสนุนให้งานสำเร็จ

โซ่อุปทาน หมายถึง การบริหารกระบวนการขั้นตอนแรกตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบไปจนถึงขั้นตอนสุดท้ายคือการกระจายสินค้าไปสู่ลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยระยะเวลาที่รวดเร็ว และต้นทุนต่ำที่สุด

ด้านการวางแผน หมายถึง การกำหนดแนวทางการวางแผนด้านต่าง ๆ เช่น แผนการจัดหาวัตถุดิบ แผนการผลิต รวมถึงการบริหารจัดการด้านอื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมาย

ด้านการจัดหาวัตถุดิบ หมายถึง เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดซื้อ จัดหาแหล่งวัตถุดิบหรือสินค้า และการขนส่งวัตถุดิบ หรือสินค้า เพื่อนำมาผลิตสินค้า หรือเพื่อจัดจำหน่าย และการจัดหาซัพพลายเออร์ที่มีความน่าเชื่อถือ มีสมรรถนะในการผลิตที่เพียงพอ การจัดหาสถานที่ในการรับ-ส่งสินค้า ให้เหมาะสม และเพียงพอต่อความต้องการ

ด้านการผลิต หมายถึง เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต การแปลงวัตถุดิบให้เป็นในรูปแบบของสินค้าสำเร็จรูป พร้อมทั้งจะจำหน่าย และจัดส่งแก่ให้ลูกค้า

ด้านการขนส่งสินค้า หมายถึง เกี่ยวข้องกับกระบวนการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า มีการวางแผนโดยคำนึงถึงเส้นทางการขนส่ง ยานพาหนะที่ใช้ในการขนส่ง จำนวนสินค้า ด้านการ

ส่งคืน หมายถึง เกี่ยวข้องกับการส่งวัตถุคืนกลับให้ผู้ขาย ผู้ส่งมอบ หรือซัพพลายเออร์และรับ  
สินค้าคืนจากลูกค้า ในกรณีที่มีความเสียหายที่เกิดขึ้นระหว่างการขนส่ง หรือสินค้าไม่ได้คุณภาพ  
และการที่สินค้าเกินจากรายการสั่งซื้อ



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหา และอุปสรรคของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีก วัตถุประสงค์สร้างขนาดกลาง และขนาดย่อม ด้านภาวะผู้นำ และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน กรณีศึกษา จังหวัดระยอง โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SME)
  - 1.1 ความหมายของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SME)
  - 1.2 การจำแนกประเภทของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SME)
  - 1.3 ธุรกิจค้าปลีกวัตถุประสงค์สร้างขนาดกลาง และขนาดย่อมในจังหวัดระยอง
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2 ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
    - 2.2.1 ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)
    - 2.2.2 ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories)
    - 2.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory)
    - 2.2.4 ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (House's Path-Goal Leadership Theory)
3. ภาวะผู้นำยุคใหม่ (ยุค Thailand 4.0)
  - 3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำสำหรับผู้นำยุคใหม่
4. ห่วงโซ่อุปทาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Supply chain)
  - 4.1 ความหมายของ Supply chain
  - 4.2 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain Management: SCM)
  - 4.3 ความสำคัญของการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Importance of Supply chain Management)
  - 4.4 แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในห่วงโซ่อุปทาน (SCOR Model)

## ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME)

ความหมายของ SME

คำว่า SME นั้นเป็นคำย่อ ของคำว่า Small and Medium Enterprise (SME)

ในภาษาอังกฤษ คำที่ใช้กันอย่างเป็นทางการ ของภาษาไทยคือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SME หรือ ธุรกิจขนาดย่อม หมายถึง ธุรกิจที่เป็นอิสระมีเอกชนเป็นเจ้าของ ดำเนินการโดยเจ้าของเอง ไม่เป็นเครื่องมือของธุรกิจใดไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของบุคคลหรือธุรกิจอื่น มีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำและมีพนักงานจำนวนไม่มาก โดยครอบคลุมกิจการ 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ 1) การผลิต (Product sector) ครอบคลุมการผลิตในภาคเกษตรกรรม (Agricultural processing)

ภาคอุตสาหกรรม(Manufacturing) และเหมืองแร่ (Mining) 2)การค้า (Trading sector) ครอบคลุมการค้าส่ง (Wholesale) และการค้าปลีก (Retail) และ 3) การบริการ (Service sector) โดยธุรกิจ SME นี้ช่วยในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคม เนื่องจากธุรกิจขนาดย่อมช่วยให้เกิดการกระจายรายได้ จากกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจ ไปสู่กลุ่มคนต่าง ๆ ทำให้เกิดการจ้างงานและประชาชน มีรายได้ ซึ่งเป็นตัวช่วยให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมดีขึ้น อีกทั้งยังเป็นจุดเริ่มต้นของธุรกิจขนาดใหญ่เพราะความเจริญก้าวหน้าของธุรกิจขนาดย่อมทำให้ธุรกิจมั่นคงมียอดการผลิตที่สูงขึ้น และมีการนำเทคโนโลยี ที่สูงขึ้นมาใช้ในการผลิตซึ่งสิ่งเหล่านี้ เป็นฐานไปสู่ธุรกิจขนาดใหญ่ เป็นแหล่งผลิตสินค้าใหม่ ๆ เป็นการรวมกลุ่มของบุคคลร่วมกันคิด และผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกมาสู่ตลาด โดยที่ธุรกิจขนาดใหญ่ไม่กล้าเสี่ยง ต่อการลงทุน สำหรับประเทศไทย ได้มีกฎหมาย ธุรกิจ SME ประกาศออกมาอย่างเป็นทางการแล้ว ซึ่งเรียกว่า พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม พ.ศ. 2543 โดยตาม กฎหมายฉบับนี้นั้น ได้ให้อำนาจ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม ในการกำหนดว่า ใครบ้างที่จะได้ ขึ้นชื่อว่า เข้าข่ายเป็น ธุรกิจ SME ซึ่งจะประกาศออกมาเป็นกฎกระทรวง ก่อนหน้านี้ จะใช้เกณฑ์ ในการวัดว่า ธุรกิจไหนเป็น SME กิจการที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการผลิตหรือบริการ มีมูลค่าทรัพย์สินถาวรไม่เกิน 200 ล้านบาท มีการจ้างงานไม่เกิน 200 คน กิจการค้าส่ง ที่มีทรัพย์สินถาวรไม่เกิน 100 ล้านบาท มีการจ้างงานไม่เกิน 50 คน กิจการค้าปลีก ที่มีมูลค่าทรัพย์สินถาวรไม่เกิน 60 ล้านบาท มีการจ้างงานไม่เกิน 30 คน ปัจจุบันนี้ในประเทศไทย ได้มีกฎหมายธุรกิจ SME ประกาศออกมาอย่างเป็นทางการแล้ว

การจำแนกประเภทของ SME

การจำแนกประเภทของ SME โดยใช้มูลค่าของสินทรัพย์ถาวร และจำนวนพนักงานสามารถจำแนกได้ดังนี้

1. การจำแนกในรูปแบบการผลิต วิสาหกิจขนาดกลางมูลค่าของสินทรัพย์ถาวร ไม่เกิน 200 ล้านบาท จำนวนพนักงานไม่เกิน 200 คน และวิสาหกิจขนาดเล็กมูลค่าของสินทรัพย์ถาวร ไม่เกิน 50 ล้านบาท จำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คน
2. การจำแนกในรูปแบบการบริการ วิสาหกิจขนาดกลางมูลค่าของสินทรัพย์ถาวร ไม่เกิน 200 ล้านบาท จำนวนพนักงานไม่เกิน 200 คน และวิสาหกิจขนาดเล็กมูลค่าของสินทรัพย์ถาวร ไม่เกิน 50 ล้านบาท จำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คน
3. การค้าส่ง วิสาหกิจขนาดกลางมูลค่าของสินทรัพย์ถาวร ไม่เกิน 100 ล้านบาท จำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คน และวิสาหกิจขนาดเล็กมูลค่าของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท จำนวนพนักงานไม่เกิน 25 คน
4. การค้าปลีก วิสาหกิจขนาดกลางมูลค่าของสินทรัพย์ถาวร ไม่เกิน 60 ล้านบาท จำนวนพนักงานไม่เกิน 30 คน และวิสาหกิจขนาดเล็กมูลค่าของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 30 ล้านบาท จำนวนพนักงานไม่เกิน 15 คน

### แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์กร คือ ผู้นำ องค์กรใดมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ สามารถจูงใจ ผลักดันให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความพึงพอใจ องค์กรนั้นย่อมเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ความหมายของภาวะผู้นำ

วันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555, หน้า 18) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือมอบหมายให้เป็นผู้เป็นผู้นำ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นยอมปฏิบัติตาม มีบทบาทในการใช้ศิลปะชักจูงใจ ทำให้บุคคลเหล่านั้นเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความพึงพอใจ

วชิรา สุเมธวิทย์ (2553, หน้า 11) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องจากการแต่งตั้ง หรือการเลือกตั้งจากกลุ่ม เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ สามารถจูงใจ สร้างพลังสามัคคี สามารถตัดสินใจในการบริหารงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการวางแผนของทั้งหน่วยงาน เพื่อนำให้หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมาย ประสบความสำเร็จ ทำให้องค์กรเกิดความก้าวหน้า

แสงเดือน กมลมาลย์ (2552, หน้า 14) กล่าวว่าผู้นำหมายถึงบุคคลผู้ซึ่งรับรู้ และตระหนักว่าตนเองมีภารกิจในการปฏิบัติงาน โดยใช้อิทธิพลในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความตระหนักและปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายของส่วนรวมหรือองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือกว่าผู้อื่น ซึ่งได้รับการยอมรับ และมอบหมายแต่งตั้งหรือได้รับเลือกให้เป็นผู้นำโดยมีการตระหนักว่าตนมีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเหนือกว่าผู้อื่น มีบทบาทในการตัดสินใจในการบริหารงาน สามารถจูงใจให้บุคคลสามารถทำงานด้วยความพึงพอใจ โดยใช้วิธีการ รูปแบบหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการชักจูง หรือจูงใจให้ผู้นับตามรับรู้อยู่ และปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเอง เพื่อผลักดันให้หน่วยงานหรือองค์กรบรรลุผลสำเร็จได้

มณีประภา ศิวเงิน (2554, หน้า 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการใช้อิทธิพลและกระตุ้น จูงใจเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกลุ่มบุคคลอื่นให้ความร่วมมือร่วมใจด้วยความเต็มใจ เต็มไปด้วยความกระตือรือร้นในการทำงานจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

อรัญญา โตคำงพลู (2556, หน้า 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การบวนการที่ผู้บริหารใช้เทคนิค วิธีการต่าง ๆ ในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับชุมชน และบุคคลที่จะทำให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพในการทำงานหรือประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น และภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง ในการบริหารและการจัดการทั้งของรัฐและเอกชนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายขององค์กร

พัชรี กุมภีโร (2554, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลและการกระตุ้นจูงใจให้เพื่อร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกลุ่มบุคคลอื่น ให้ความร่วมมือร่วมใจด้วยความเต็มใจ ด้วยความกระตือรือร้น ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม

มณูญ พรหมรักษา (2554, หน้า 11) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถก่อให้เกิดแรงบันดาลใจหรือจูงใจผู้ตาม ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ร่วมมือด้วยความเต็มใจ เลื่อมใสศรัทธา เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายโดยใช้กระบวนการต่าง ๆ หน้าที่ ความสัมพันธ์ และสถานการณ์ ซึ่งผลสำเร็จของงานดูได้จากประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน ความพึงพอใจของสมาชิก และผู้รับบริการ

สมมารด สุรโรคา (2553, หน้า 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใช้อิทธิพลที่ไม่ใช่ลักษณะของการบังคับต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติตามกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถดำเนินการต่าง ๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม สถานการณ์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์กรประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์ และส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันเสมอ

Yukl (2006, p. 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถของบุคคลในการสร้าง อิทธิพลจิตใจ และกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานในห้วงการประสบผลสำเร็จ

Dubrin (2007, p. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำหรือ ผู้บริหารสามารถใช้อิทธิพลที่สามารถก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ สามารถชักจูงผู้ตามให้สามารถ ปฏิบัติงานด้วยความ เต็มใจและกระตือรือร้น ทำให้งานมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ซึ่งมีผลต่อ ประสิทธิภาพของงานที่ได้ โดยใช้วิธีการ เทคนิคหรือกระบวนการต่าง ๆ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral leadership theories)

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

1. Kurt Lewin's Studies Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ (Lewin, 1951) ดังนี้

1.1 ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้ง ทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานาน ในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี มธมนต์ แคนเทอร์เรนซ์ (2554) ศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันองค์กร ของพนักงานในองค์กรพัฒนาธรรม ABC มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์กรพัฒนาธรรม ABC และค้นหาปัจจัยส่วนบุคคล ของพนักงานที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานพร้อมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบ ภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบกับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรพัฒนาธรรม ABC

จากการศึกษาพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรพัฒนาธรรมที่อยู่ใน ระดับสูง คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย รองลงมาคือ รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

รูปแบบภาวะผู้นำบารมี และภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน สำหรับความผูกพันของพนักงานในองค์กรมีความผูกพันอยู่ในระดับสูง ในด้านปัจจัยส่วนบุคคลทั้ง 6 ด้าน คือ เพศ อายุ ตำแหน่ง สัญชาติ การศึกษา และจำนวนปีที่ทำงานในองค์กร มีสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรของพนักงาน โดยปัจจัยด้านการศึกษาที่แตกต่างกันของพนักงานมีผลต่อความผูกพันด้านความต้องการที่จะคงอยู่ในองค์กรต่อไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำบารมี และผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันทั้งสามด้าน คือ ด้าน ความเชื่อมั่น และค่านิยมขององค์กร ด้านความทุ่มเททำงานให้กับองค์กร และด้านความต้องการที่จะคงอยู่ในองค์กรต่อไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำประชาธิปไตย ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรด้านความทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และแบบภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์กร

1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-faire leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

## 2. Likert's Michigan Studies (Likert, 1967, pp. 126-127)

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

2.1.1 แบบใช้อำนาจ (Exploitive-authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

1.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent-authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

1.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative-democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางแผนนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

1.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative-democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

### 3. Blake and Mouton's managerial grid (Blake & Mouton, 1964, p. 10)

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

3.1 แบบมุ่งงาน (Task-oriented/ Authority compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผน กำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

3.2 แบบมุ่งคนสูง (Country club management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่

จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3.3 แบบมุงงานต่ำมุงคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

3.4 แบบทางสายกลาง ( Middle of the road management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ขอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

3.5 แบบทำงานเป็นทีม (Team management ) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุกสนาน ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

#### 4.7 ทฤษฎี X และ Y ของ McGregor's: Theory (McGregor, 1960)

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ และทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

ทฤษฎี X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด



ทฤษฎี Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories) (Hoy&Miskel, 2008, p. 428) เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

1. แนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style เรดดิน (Reddin, 1970, p. 230) เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรดดินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และ เรดดินยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ได้แก่

1.1 ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน (Deserter) คือ ทำงานแบบเครื่องจักร ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ใ้งานเสร็จไปวัน ๆ (Separated bureaucrat)

1.2 ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว (Autocrat) คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น (Dedicated benevolent autocrat)

1.3 เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ (Missionary) คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น (Related developer)

1.4 ผู้ประนีประนอมทุก ๆ เรื่อง (Compromiser ) คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย (Integrated executive)

เรดดิน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรดดินได้เสนอแนะว่า องค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์กร และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. ทฤษฎีของ Z ของโออูชิ เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความคิดอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่

ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

3. ทฤษฎี Life-cycle ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดดินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ความพร้อมของผู้ตาม หรือกลุ่มผู้ตาม เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ (Hersey & Blanchard, 1993)

3.1 ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลทุกนอ้อย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

3.2 ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3.3 ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง หรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

3.4 ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

4. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Fiedler's contingency model of leadership effectiveness Fiedler) ประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

4.2 โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้านงานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

4.3 อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงานทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership theory)

Burns (1978) และ Bass (1985) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ.1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ตามมีอิสระและเสรีภาพเต็มที่ในการทำงานหรือพฤติกรรมแบบไม่มีภาวะผู้นำเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีความคิดริเริ่ม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามต้องการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการ และรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะบรรลุมอบบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการ

หรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ซึ่งภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วย ดังนี้

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะมีการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบของคำยกย่องชมเชย การจ่ายเงินเดือนเพิ่มมากขึ้น การให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำแบบนี้มักจูงใจด้วยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management by exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่อ งานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉยได้เป็น 2 แบบ คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ จะเฝ้าสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขปัญหาให้ถูกต้อง เพื่อป้องกันความผิดพลาด หรือล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานหรือมีความผิดพลาด

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์กร ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้

2.3.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership: II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขาสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์

ถูกเงิน ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมจริยธรรมสูง หลีกเลียงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว จะประพาศคนให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและส่วนรวม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพ มีความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแนในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา จะส่งเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเองผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2.3.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) หมายถึงการที่ผู้นำจะประพาศในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตน และเสริมความคิดสร้างสรรค์

2.3.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ไขปัญหาคด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการ

แก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

2.3.4 การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ทำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาของผู้ตามเพื่อการพัฒนา ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ การประพฤติดของผู้นำ แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจในการตัดสินใจมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถ พิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่วินิจฉัยว่า กำลังถูกตรวจสอบ

Burn (1978 อ้างถึงใน อรรถวิท ชื่นจิตต์, 2557, หน้า 25) แสดงความคิดเห็นว่า การแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่ทุกวันนี้ เนื่องจากบุคคลยังไม่มีความรู้ที่เพียงพอในกระบวนการเป็นผู้นำ และความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำตั้งอยู่บนความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำ กับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์ทั้งผู้นำและผู้ตาม โดยอำนาจนั้นจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำบริหารทรัพยากร โดยมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยความเป็นผู้นำนั้น จะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม โดยได้สรุป ลักษณะผู้นำ 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน เป็นประโยชน์ร่วมกันลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนตำแหน่ง
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม พยายามทำให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของ

ผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อ ๆ กันไปเรียกว่า Domino Effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำในลักษณะนี้ เช่น ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควมยี่ติจริยธรรมสูงสุด คือความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำในลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำที่สำคัญคือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผน และมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือในการบริหารงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา เพื่อไปสู่ผลประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม จะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ทั้งนี้ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นคนกล้าเปิดเผย
3. เป็นคนที่เชื่อมั่นในคนอื่น
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล

โดยอาศัยคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำจึงจะดำเนินการเป็นผู้บริหารความเปลี่ยนแปลงโดยการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง ระบุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง กำหนดและมอบหมายความรับผิดชอบ พัฒนายุทธศาสตร์การบริหาร และการนำไปใช้ ตลอดจนติดตามการ

ตรวจประเมินความก้าวหน้าในการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยได้รับชัยชนะ จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจ ให้ลูกทีมเล่นให้ได้ดีที่สุด

2. เป็นคนกล้า และเปิดเผย เป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง และกล้าเปิดเผยความจริง

3. เชื่อมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น โดยความเชื่อมั่นในความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึง คุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต โดยจะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยทำผิดพลาด เก็บเป็นบทเรียน เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง

6. มีความสามารถในการเผชิญกับความสลับ ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ตลอดจนมีความสามารถในการเผชิญกับปัญหาที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล โดยมีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้า ทั้งในด้านโอกาส และอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถที่จะทำให้เกิดความหวัง และความฝันของทีมงาน กลายเป็นจริง

มธุมนต์ แคนเทอร์เรนซ์ (2554) ศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์กรพหุวัฒนธรรม ABC มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและความผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์กรพหุวัฒนธรรม ABC และค้นหาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานพร้อมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบกับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรพหุวัฒนธรรม ABC จากการศึกษาพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรพหุวัฒนธรรมที่อยู่ในระดับสูง คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย รองลงมาคือ รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป รูปแบบภาวะผู้นำบารมี และภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน สำหรับความผูกพันของพนักงานในองค์กรมีความผูกพันอยู่ในระดับสูง ในด้านปัจจัยส่วนบุคคล ทั้ง 6 ด้าน คือ เพศ อายุ ตำแหน่ง สัญชาติ การศึกษา และจำนวนปีที่ทำงานในองค์กร มีสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรของพนักงาน โดยปัจจัยด้านการศึกษาที่แตกต่างกันของพนักงานมี



ผลต่อความผูกพันด้านความต้องการที่จะคงอยู่ในองค์กรต่อไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำบารมี และผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันทั้งสามด้าน คือ ด้าน ความเชื่อมั่น และค่านิยมขององค์กร ด้านความทุ่มเททำงานให้กับองค์กร และด้านความต้องการที่จะคงอยู่ในองค์กรต่อไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำประชาธิปไตย ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรด้านความทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และแบบภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์กร

ศิริภัทร คุชฎีวิวัฒน์ (2555) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน (สำนักงานใหญ่) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำด้านผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำในทุกด้าน และเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ยังพบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อุทัยวรรณ ฝอยหิรัญ (2551) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นหาวิธีปัญหา และด้านการคำนึงถึงบุคคล อยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จารุวรรณ ธนาวณิช (2551) ศึกษาเรื่อง การรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน กรณีศึกษาเทศบาลนครลำปาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับทักษะของการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่าการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน กรณีศึกษาเทศบาลนครลำปาง ทักษะ โดยรวมของการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง ด้านภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือด้านภาวะผู้นำแบบทีมงาน รองลงมาได้แก่ด้านภาวะผู้นำแบบประนีประนอม ด้านภาวะผู้นำแบบเน้นคน ด้านภาวะผู้นำแบบเน้นงาน และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย

อุดมศักดิ์ กุลครอง (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อศึกษาความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อศึกษาความแตกต่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความรับผิดชอบต่อสังคม และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการร่วมพัฒนาชุมชนและสังคมอยู่ในระดับมากที่สุด และอีก 7 ด้านที่เหลืออยู่ในระดับมาก พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารระหว่างบุคลากรภายในและกรรมการสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

รัตนาวรรณ เวศนานนท์ (2552) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และการไม่ลาออกจากงาน ของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการในสาขาของธนาคาร และ เพื่อศึกษาปัจจัยด้านความสัมพันธ์ในการตัดสินใจไม่ลาออกของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่าพบว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสาขา และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานสาขา และพบว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์ในการตัดสินใจไม่ลาออกของพนักงาน

### ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (House's Path-Goal Leadership Theory)

House (1971) ทฤษฎีนี้เป็นของโรเบิร์ต เจ เฮาส์ ซึ่งมีกรอบแนวคิดอยู่ที่ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องช่วยเหลือหรือชี้เส้นทาง(Path) ให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของงาน และเป้าหมายส่วนตัว พฤติกรรมและบทบาทของผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน โดยการให้รางวัลที่ขึ้นอยู่กับผลสำเร็จของงาน อีกประการหนึ่งผู้นำจะต้องช่วยเหลือผู้ร่วมงาน โดยการชี้แนะให้บรรลุเป้าหมายและจัดอุปสรรคหรือปัญหาให้เรียนรู้ว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จ และได้รับผลตอบแทนที่กำหนดไว้ เฮาส์ได้กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำไว้ 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership) ได้แก่ ผู้ที่กำหนดมาตรฐานตารางเวลาในการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับไว้อย่างเคร่งครัดและแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ทราบว่า คาดหวังผลงานอะไรจากพวกเขา พฤติกรรมผู้นำแบบนี้จะเป็นไปในลักษณะอำนาจนิยม

2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) ได้แก่ ผู้นำที่เอาใจใส่ความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นเพื่อนร่วมงานและดูแลผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน จะทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นที่น่าพึงพอใจ

3. ผู้นำแบบร่วมงาน (Participative leadership) ได้แก่ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำจะปรึกษาหารือขอคำแนะนำ ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานมาประกอบการตัดสินใจของผู้นำ

4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented leadership) ได้แก่ ผู้นำที่กำหนดเป้าหมายท้าทายและพยายามให้บรรลุผลสำเร็จ มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง สร้างความคาดหวังสูงต่อความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ

การใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้ ผู้นำจะต้องเลือกใช้รูปแบบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งมีอยู่ 2 กลุ่ม คือ

1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environment) อันได้แก่ โครงสร้างของงาน (Task-structure) อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ (Formal authority system) และกลุ่มงาน (Work group)

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา (Personal characteristics of follower) ได้แก่ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

รูปแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับปัจจัยสถานการณ์ภายใต้ทฤษฎีนี้ ได้แก่

1. เมื่อโครงสร้างและระบบของงานไม่ชัดเจน คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชาขาดความรู้ ความสามารถ ศักยภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ ควรใช้รูปแบบผู้นำแบบ

สั่งการ (Directive leadership) เพื่อสร้างความชัดเจนในเรื่องเป้าหมาย วิธีการ ตลอดจนผลตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

2. เมื่อลักษณะงานไม่น่าพึงพอใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคับข้องใจ ไม่มั่นใจในตัวเอง ครอบแบบภาวะผู้นำที่ควรใช้ คือ ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership)

3. เมื่อผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานไม่จูงใจต่อผู้ปฏิบัติงาน และภารกิจไม่ชัดเจน ผู้นำควรใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมงาน (Participative leadership) มีการปรึกษาหารือ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการ และร่วมกันกำหนดผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อไป

4. เมื่องานได้ดำเนินการไปตามเป้าหมายแล้ว แต่ต้องการพัฒนางานให้ก้าวหน้าต่อไป ควรใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented leadership) เพราะสภาพปัจจัยทางสถานการณ์มีความพร้อมสูง จึงควรกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และตั้งความคาดหวังสูง เกี่ยวกับผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

#### ภาวะผู้นำยุคใหม่ (ยุค Thailand 4.0)

ผู้นำในอดีตมีลักษณะการบริหารในการเป็นผู้นำที่คอยบังคับบัญชา เป็นยุคของการชี้แจงสั่งการ มีความคิดเป็นของตัวเอง วิธีการบริหารมีลักษณะคล้ายกับทหาร มีการวางแผนการบริหาร การนำเสนอผลงาน การคิดเชิงวิเคราะห์ และการจะชี้วัดถึงความเป็นผู้นำที่ดีมีความสามารถในอดีต ก็ต้องไปดูที่ผู้ตามว่าคิดเหมือนผู้นำหรือไม่ เป็นผู้นำที่เป็นแบบเก่าแก่ใช้อำนาจตัดสินใจทุกเรื่อง ไม่มีการกระจายอำนาจ เข้าไปแทรกแซงการทำงานของพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกไม่สบายใจในการทำงาน ขาดการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เมื่องานเกิดความล้มเหลวหรือไม่ประสบความสำเร็จผู้นำจะโทษผู้อื่นแต่ไม่พิจารณาตัวเอง ไม่มีการวางแผน และคำนวณผลลัพธ์ของงานล่วงหน้า ทำตามใจตนเองให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของตนเป็นหลัก เอาเปรียบพนักงานเพื่อผลประโยชน์ของตน ไม่คำนึงถึงสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน

สำหรับการเป็นผู้นำในยุค 4.0 ตรงกันข้ามกับผู้นำในอดีต ซึ่งเปรียบเสมือนการเป็นผู้นำที่ยืนบนจุดที่สูงสุดแล้วกลับสู่สามัญ เป็นยุคของการบริหารจัดการคนให้ดูเล่น เป็นเรื่องของความเชื่อในความเป็นมนุษย์ และคุณค่าที่มีอยู่ในตัวทุกคน สำหรับบทบาทของผู้นำที่ดีในยุค 4.0 ไม่ใช่การบริหารแบบชี้แจงสั่งการอีกต่อไป แต่จะเป็นผู้นำที่คอยส่งเสริมให้การสนับสนุน ให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนสามารถทำงานตามหน้าที่ ตามความรับผิดชอบของตนจนงานสำเร็จลุล่วง นอกจากนี้ยังรวมถึงการมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ (นราวิทย์ นาควิเวก, 2560)

สำหรับภาวะผู้นำยุคใหม่ (ยุค Thailand 4.0) มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

พสุ เดชะรินทร์ (2549) กล่าวว่า ผู้นำยุคใหม่ หมายถึงผู้นำที่พร้อมยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ใช้ความรู้ที่ได้ เพื่อประโยชน์ขององค์กร สามารถยอมรับ และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้ มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน พร้อมจะสื่อสารรับฟัง พูดคุยกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งใน และนอกองค์กร นอกจากนี้ยังต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงทั้งในและนอกองค์กร เพื่อแสวงหาโอกาส และปัญหาที่เกิดขึ้น มีการใช้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในการตัดสินใจ และมีการตัดสินใจที่รวดเร็ว

ชัยศักดิ์ สุกระกาญจน์ (2559) กล่าวว่า ผู้นำยุคใหม่ หมายถึง ผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบสูง มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน มีความรอบคอบ กระตือรือร้นในการทำงาน นอกจากนี้ผู้นำยังต้องมีความฉลาดหลักแหลม สามารถคิดวิเคราะห์คาดการณ์ได้อย่างเป็นระบบ มองไกลเล็งเห็นถึงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีทักษะในการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น มีทัศนคติเชิงบวก เป็นตัวอย่างที่ดีต่อสังคม และผู้นำยังต้องมีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีวิธีการถ่ายทอดสามารถสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

พรชัย เจดามาน (2560) กล่าวว่า ผู้นำยุคใหม่ หมายถึง ผู้นำที่มีการกิจการนำพาบุคลากรในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง ผู้นำเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งผู้นำที่จะประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา ตระหนักรู้ในหน้าที่ และความรับผิดชอบ ความเสมอภาค คุณธรรมและความรู้ที่สามารถบูรณาการ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอันเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ต้องคำนึงถึงและเกิดการมีวัฒนธรรมมาภิบาลของแบบอย่างที่ดีและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะแห่งตน

นราวิทย์ นาควิเวก (2560) กล่าวว่า ผู้นำยุคใหม่ หมายถึง ผู้นำที่คอยอำนวยความสะดวกหรือคอยอำนวยความสะดวกในทุก ๆ เรื่อง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถอยู่ได้ด้วยตัวเอง ผู้นำที่คอยสนับสนุนให้ลูกน้องทำงานให้สำเร็จ มองเห็นความสามารถความถนัดของผู้ใต้บังคับบัญชาชวนให้คิดหาวิธีการทำงานให้สำเร็จ นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นผู้ที่เปิดโอกาส และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถมองเห็นและเข้าใจศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ได้ ทำให้การทำงานเป็นทีมมีความเข้าใจตรงกัน

จากความหมายดังกล่าว ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าผู้นำยุคใหม่ หมายถึงผู้นำที่มีความเฉลียวฉลาด คิดวิเคราะห์คาดการณ์ไว้อย่างเป็นระบบ มีความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบสูง มีความมุ่งมั่นตั้งใจ รอบคอบ กระตือรือร้น มีทักษะในการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น มีทัศนคติเชิงบวก เป็นตัวอย่างที่ดี มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อ

ประโยชน์ขององค์กร สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มีวิธีการถ่ายทอดและสอนงานให้พนักงาน มีการรับฟัง และยอมรับความคิดเห็นของพนักงาน เชื่อว่าพนักงานทุกคนมีคุณค่า และข้อดีในตัวเอง มองเห็นความสามารถของพนักงาน ชวนคิดหาวิธีการทำงานให้สำเร็จ สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ได้ ทำให้การทำงานเป็นทีมเข้าใจตรงกัน กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทีม สามารถยอมรับ และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ติดตามการเปลี่ยนแปลงทั้งในและนอกองค์กรเพื่อหาโอกาส และปัญหาที่เกิดขึ้น มีการใช้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ

ทฤษฎีภาวะผู้นำสำหรับผู้นำยุคใหม่

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leaders) Kurt Lewin' s Studies Lewin ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ

1. ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็น ส่วนรวม เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ตามทำงานตามความสามารถของตนเอง ร่วมรับริบชอบในการทำงาน มีการติชมอย่างมีเหตุผล ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วน ผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

2. แบบทำงานเป็นทีม (Team management) ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ

ผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ตามเข้าใจและยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์กร สนับสนุนการทำงานเป็นทีม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อความสำเร็จของงาน ให้ความไว้วางใจ และให้เกียรติผู้ตาม ผู้นำให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกริษยาของผู้นำนับถือ ในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชา อยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership: II หรือ CL) Bass ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม มีความหนักแน่นและมั่นใจ ในการแสดงออก ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิด ความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้นำมีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจนในการทำงาน มีลักษณะเป็นมิตร ใจดี มีความเป็นกันเอง ทำให้ผู้ตามเกิดความจงรักภักดี อยากอุทิศตนทำงาน และยึดถือเป็นแบบอย่าง ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่ง ที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ ฉุกเฉิน ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้ที่มีศีลธรรมจริยธรรมสูง เสียสละส่วน ตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน จะประพฤติตนให้เกิด ประโยชน์แก่ผู้อื่นและส่วนรวม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพ มีความ ตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเองต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และคำนิยามของเขา จะส่งเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำ ให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำ แสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะ เลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ผู้ตามเกิดความเคารพยก ย่อง ให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจ และอยากปฏิบัติตามเลียนแบบ

#### 4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง

เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์และกระตุ้นจิตใจให้ไม่เห็นประโยชน์ ส่วนตน เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และอุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการ ปฏิบัติงาน ตามนโยบายขององค์กร ช่วยพัฒนาส่วนรวม และสังคมทำให้ผู้ตามเกิดความพยายาม ในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยผู้นำใช้วิธีการชักจูงง่าย ๆ ให้ผู้ตามรู้สึกตระหนักถึงการทำงานที่ เป็นสิ่งสำคัญ เช่นการใช้คำพูด หรือสัญลักษณ์ในการสร้างแรงบันดาลใจ การที่ผู้นำจะประพฤติ ในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและ ทำทนายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่ง ความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพ ทึ่งงดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศ ตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็น ถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้าม ผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพัน

ของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลช่วยให้ผู้ ตามรู้สึกมีคุณค่า และการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตน และเสริม ความคิดสร้างสรรค์

#### 5. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) ทฤษฎีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง

การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน กระตุ้น ให้รู้จักคิดแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ขั้นตอน และเปลี่ยนมุมมองในการแก้ปัญหา รวมทั้งการกระตุ้น ความพยายามของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมอง ปัญหา การเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่ ๆ ใช้เหตุผลมีการรับฟังยอมรับความคิดเห็น ของผู้ตาม มีการตั้งใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบ ของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ไขปัญหาคด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้น ให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะ สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการ แก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความ เชื่อประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการ ที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

#### 6. การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration: IC) ทฤษฎีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง

เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแล เอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลต่อความต้องการของผู้ตาม ตลอดจนให้ความสนใจต่อการพัฒนา ศักยภาพด้านต่าง ๆ ของผู้ตามและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ โดยใช้วิธี เช่น การ กระจายอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจ การช่วยเหลือเป็นที่เล็ง การเป็นผู้สอนงาน ให้ข้อมูล ย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ การให้โอกาสเพื่อไปศึกษา อบรม เป็นต้น โดยผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา ของผู้ตามเป็นรายบุคคลเพื่อการพัฒนา ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน ให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ



สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ การประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร้บกำลังใจมากกว่า บางคนได้ร้บอำนาจในการตัดสินใจมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินคูรอบ ๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าการกำลังถูกตรวจสอบ

#### 7. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย

ผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสนใจ ความต้องการของผู้ตาม สามารถเข้าถึงได้ง่าย ให้กำลังใจแก่ผู้ตาม แนะนำแนวทางปฏิบัติเพื่อให้ผู้ตามสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง รวมถึงการแก้ไขปัญหาค่าง ๆ ร่วมกัน เป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะเป็นเพื่อนร่วมงานและดูแลผู้ตามอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุน ในการสร้างบรรยากาศที่ดีของ การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาค และให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา (House, 1974)

#### 8. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative leadership) ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย

พฤติกรรมของผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และนำมาพิจารณาเพื่อประกอบการตัดสินใจ ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษา ก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความเห็นและข้อเสนอแนะกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในที่ทำงานบ่อย ๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียน ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขึ้นในที่ทำงาน และคอยสนับสนุน อำนวยความสะดวกให้งานสำเร็จ (House, 1974)

### ห่วงโซ่อุปทาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ห่วงโซ่อุปทานเป็นการรวมเอาหัวใจสำคัญของกระบวนการทางธุรกิจ ซึ่งเริ่มตั้งแต่ การแยกวัตถุดิบไปจนกระทั่งถึงเสร็จสิ้นกระบวนการหรือถึงมือลูกค้าที่ใช้สินค้าจริง ๆ ตลอดจน

กระบวนการที่อยู่ระหว่างกลางอันได้แก่ การขนส่ง การเก็บสินค้า และการขายสินค้าให้กับลูกค้า เป็นกิจกรรมที่มีการปะทะสัมพันธ์หรือ ปฏิสัมพันธ์ ระหว่างการจัดซื้อกับการตลาดในลักษณะที่เป็นบูรณาการ การค้าในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งเป็นการค้าแบบไร้พรมแดน ทั้ง โลจิสติกส์ และห่วงโซ่อุปทาน ต่างก็จะมีภาระหน้าที่ (Function) แตกต่างกันในอาณาบริเวณของตลาด โดยต่างก็เป็นกิจกรรม ที่ส่งเสริมการตลาด และการผลิตโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน ห่วงโซ่อุปทานเป็นเรื่องของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการวางแผนการผลิต และกิจกรรมทางการตลาด โดยเฉพาะ ส่วนผสมการตลาด (Marketing mix) ซึ่งจะเห็นว่า ห่วงโซ่อุปทาน จะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Product Concept) การจัดหาวัตถุดิบ (Product design, Raw material supply) ขบวนการเกี่ยวกับการผลิต (Production process) การกระจายสินค้า (Transport, warehouse และ distributor) เพื่อจัดจำหน่ายต่อไปยัง ผู้ค้าส่งและร้านค้าปลีก จนกระทั่งสินค้าไปถึงมือผู้บริโภคคนสุดท้าย (End consumers)

#### ความหมายของ Supply chain

ความหมายของซัพพลายเชน การจัดการซัพพลายเชน หรือการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เป็นการจัดลำดับของกระบวนการทั้งหมดที่มี ต่อการสร้างความปลอดภัยให้กับลูกค้า โดยเริ่มต้น ตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อ(Procurement) การผลิต (Manufacturing) การจัดเก็บ (Storage) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) การจัดจำหน่าย (Distribution) และการขนส่ง (Transportation) ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้จะจัดระบบให้ประสานกันอย่างคล่องตัว หรือ ความพยายามทุก ๆ ประการ ที่จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการผลิต และการจัดส่งสินค้า หรือบริการ จากผู้ผลิตสินค้า ถึงผู้ซื้อ หรือลูกค้า โดยจะเน้นที่การทำให้กิจกรรมการสั่งซื้อ วัตถุดิบ และส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ เป็นไปอย่างราบรื่น และประหยัดที่สุด ห่วงโซ่อุปทาน ประกอบด้วยการผลิต และการกระจายของสินค้าหลากหลายรูปแบบที่แตกต่างกัน ทั้งในแง่ของ เวลาการจัดส่ง ต้นทุน และความต้องการของลูกค้า ซึ่งปัจจัยทั้งหมดล้วนเปลี่ยนแปลงง่าย และ ทำนายได้ยาก การจัดการกับห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ จึงเปรียบเสมือนกับการรักษาสมดุลของ สิ่งที่สลับซับซ้อนซึ่งต้องการการเตรียมความพร้อมที่ดีเยี่ยม และมีการวางแผนที่เหมาะสมพร้อม รับมือกับข้อมูลในอนาคตที่นอกจากนี้ การจัดการซัพพลายเชนไม่ได้ครอบคลุมเฉพาะหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเท่านั้น แต่ที่สำคัญจะสร้างความสัมพันธ์เชื่อมต่อกับองค์กรอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ผู้จัดหาวัตถุดิบ/ สินค้า (Suppliers) บริษัทผู้ผลิต (Manufactures) บริษัทผู้จำหน่าย (Distribution) รวมถึงลูกค้าของบริษัท จึงเป็นการเชื่อมโยงกระบวนการดำเนินธุรกิจ ทุกขั้นตอนที่เกี่ยวข้องด้วยกันเป็นห่วงโซ่หรือเครือข่ายให้เกิดการประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสินค้า/ บริการ สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า แต่ละหน่วยงาน

จึงมีความเกี่ยวเนื่องกันเหมือนห่วงโซ่ ในห่วงโซ่อุปทานนั้นข้อมูลต่าง ๆ จะมีการแชร์หรือแจ้งและแบ่งสรรให้ทุกแผนก/ ทุกหน่วยงานในระบบรับทราบและใช้งาน ทำให้หน่วยงานแต่ละหน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่างเช่น ในการประกอบรถยนต์หนึ่งคัน แผนกจัดซื้อจะจัดซื้อวัตถุดิบหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นเครื่องยนต์ น้ำมันเครื่อง แบตเตอรี่ ยางรถยนต์ เป็นต้น เมื่อสั่งซื้อเสร็จอุปกรณ์ดังกล่าวจะเก็บไว้ในคลังสินค้า เพื่อรอฝ่ายการผลิตรถยนต์นำไปผลิตรถยนต์ตามที่ต้องการ และถ้าองค์กรนี้มีระบบการจัดการซัพพลายเชนที่ดี แผนกต่าง ๆ มีการแชร์หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลกันจะทำให้การสั่งซื้อวัตถุดิบเป็นไปด้วยความถูกต้องและเป็นระบบ โดยมีผู้ให้ความหมายของโซ่อุปทานดังนี้

วสุรัตน์ ค้วงสุวรรณ (2552) กล่าวว่า โซ่อุปทานหมายถึง กระบวนการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตกับผู้บริโภคตั้งแต่การจัดการวัตถุดิบ การผลิต พ่อค้าคนกลางจนถึงผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ส่งผลต่อการลดต้นทุนในทุกขั้นตอน และสามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า

ณัฐศศิ พุกภัยพิทักษ์ (2554) กล่าวว่า โซ่อุปทาน หมายถึง การบริหารการส่งผ่านข้อมูลสินค้าและบริการจากแหล่งกำเนิดวัตถุดิบไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยจะต้องมีการร่วมมือกันระหว่างบริษัทที่เป็นสมาชิกภายในโซ่อุปทาน เพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด

Handfield and Nicholas (2002) กล่าวว่า โซ่อุปทานหมายถึง การร่วมมือ และรวบรวมกิจกรรมโซ่อุปทานให้สอดคล้องกับกระบวนการผลิต และการไหล ตั้งแต่วัตถุดิบจนถึงผู้บริโภค โดยการเริ่มต้นตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า โซ่อุปทาน หมายถึง การบริหารกระบวนการขั้นตอนแรกตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบไปจนถึงขั้นตอนสุดท้ายคือการกระจายสินค้าไปสู่ลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยเวลาที่รวดเร็ว และต้นทุนต่ำที่สุด

การจัดการ โซ่อุปทาน (Supply chain Management: SCM)

การจัดการ โซ่อุปทาน (Supply chain management) นั้นเป็นการนำกลยุทธ์ วิธีการ แนวปฏิบัติ หรือทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการจัดการ การส่งต่อ วัตถุดิบ สินค้า หรือบริการจากหน่วยหนึ่งในโซ่อุปทาน (Supply chain) ไปยังอีกหน่วยหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีต้นทุนรวมในโซ่อุปทาน (Supply chain) ต่ำที่สุด และได้รับวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการตามเวลาที่ต้องการ และยังมีการสร้างความร่วมมือกันในการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร ไม่ว่าจะเป็นด้วยวิธีการใดก็ตาม เพื่อให้ทราบถึงความต้องการอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการส่งต่อของวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการนี้

นำไปสู่การได้รับผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่ายด้วย (ชนิดย์ โสรรัตน์, 2550) ซึ่งสามารถสรุปความหมายของโซ่อุปทาน (Supply chain) ได้ดังนี้ “การจัดการโซ่อุปทาน (Supply chain management)” หมายถึง การบริหารจัดการกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่เกี่ยวข้องกัน ตั้งแต่ต้นน้ำ (วัตถุดิบ) จนถึงปลายน้ำ (สินค้าสำเร็จรูปหรือบริการ) ซึ่งมีลักษณะยาวต่อเนื่องกันเหมือนโซ่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพตลอดกระบวนการผลิตจนถึงมือผู้บริโภค โดยการให้ความสำคัญต่อการสื่อสาร การวิเคราะห์ข้อมูล และนำไปใช้ร่วมกัน เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มในการดำเนินงานและเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน”

ณัฐพิสิทธิ์ วงศ์ประเสริฐ (2554) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทานตลาดประมุลยางพารา จังหวัดพะเยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบโซ่อุปทานของตลาดประมุลยางพารา จังหวัดพะเยา และศึกษาปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ผลการศึกษา พบว่า ห่วงโซ่อุปทานตลาดประมุลยางพาราจังหวัดพะเยาเริ่มต้นจาก เกษตรกรซึ่งเป็นผู้ผลิตสินค้ายางพาราแผ่นดิบทำการรวบรวมโดยวิสาหกิจชุมชนนำเข้าสู่กระบวนการของตลาดประมุลยางพารา โดย ซึ่งดำเนินการโดยคณะกรรมการตลาดประมุลยางพาราจังหวัดพะเยา โดยสามารถจำแนกกิจกรรมโดยใช้การวิเคราะห์แผนผังสายธารคุณค่า ออกเป็น 11 กิจกรรม ใช้เวลาเฉลี่ยทั้งหมด 28,784.15 ชั่วโมง กิจกรรมที่ใช้เวลามากที่สุดเป็นกิจกรรมในการดำเนินงานรองลงมาเป็นกิจกรรมด้านการขนส่ง และกิจกรรมด้านการตรวจสอบ ตามลำดับ และปัญหาที่พบได้แก่การขาดการวางแผนของคณะกรรมการตลาดประมุลยางพารา ขาดการเชื่อมโยงข้อมูลให้เกษตรกรเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบตลาดประมุลยางพารา

ธนศักดิ์ โพธิ์ (2554) ศึกษาเรื่องกระบวนการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด จังหวัดมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการห่วงโซ่อุปทาน เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน และเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ผลการศึกษา พบว่า กระบวนการห่วงโซ่อุปทาน เริ่มต้นจากธุรกิจส่งเสริมการเกษตรที่ส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์ผลิตข้าวที่มีคุณภาพ ถัดมาเป็นธุรกิจการรวบรวมข้าวเปลือกจากสมาชิกสหกรณ์ เพื่อจัดเก็บข้าวเปลือกบางส่วนไว้สำหรับการผลิตข้าวสารบรรจุถุงเพื่อจำหน่ายโดยฝ่ายโรงสีข้าว และเมื่อได้รับคำสั่งซื้อ จะทำการสั่งซื้อข้าวเปลือกตามชนิดที่ลูกค้าต้องการจากศูนย์รวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์เพื่อทำการแปรรูปข้าวและบรรจุถุง โดยจัดส่งให้ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก และผู้บริโภคตามคำสั่งซื้อ ปัญหาอุปสรรคที่พบคือ สินค้าคงคลังมีปริมาณมากกว่าวัตถุดิบมีราคาสูง การบรรจุข้าวสารไม่ทันเวลา และการขนส่งไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นสหกรณ์จึงควรศึกษาแนวคิดในเรื่องการจัดการห่วงโซ่อุปทานมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน และนำแนวคิด

ดังกล่าวมาใช้ นางนุช ศรีลาพัฒน์ (2553) ศึกษาเรื่องการจัดการห่วงโซ่อุปทานมังคุดเพื่อส่งออกไปประเทศญี่ปุ่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาถึงกระบวนการผลิตมังคุดสดของเกษตรกร การค้าของคนกลาง การเตรียมสินค้า และการส่งออกของผู้ส่งออก เพื่อศึกษาความเชื่อมโยงของห่วงโซ่อุปทานระหว่างเกษตรกรในเครือข่ายกับผู้ประกอบการ จัดหามังคุดและจัดเตรียมสินค้าเพื่อส่งออกไปประเทศญี่ปุ่น โดยพิจารณาในเรื่องคุณภาพ ปริมาณ ราคา และระยะเวลาในการส่งออกเป็นประเด็นหลัก และศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในห่วงโซ่อุปทานของมังคุด

ผลการศึกษาพบว่า เกษตรกรมีการผลิตภายใต้ข้อกำหนดของโครงการเกษตรที่ดีที่เหมาะสม โดยมีรูปแบบในการจัดการการผลิตจากการใช้ความรู้ เดิมที่ได้รับจากการฝึกอบรมจากกรมส่งเสริมการเกษตรและความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการ ใช้สารเคมีจากผู้ขาย ผลผลิตที่เกษตรกรผลิตได้จะทำการจัดส่งไปยังผู้ขาย ที่เป็นผู้รวบรวมผลผลิตและแปรรูป เบื้องต้น จากนั้นผู้ประกอบการจะมารับผลผลิตเพื่อนำไปจัดการก่อนการส่งออก ผู้ประกอบการส่งออกจะทำการส่งออกไป ประเทศโดยทางเรือ โดยต้องผ่านพิธีการทางศุลกากรที่ทำเรือแหลมฉบัง โดยราคามังคุดที่ส่งออกจะสูงกว่าราคามังคุดที่ จำหน่ายภายในประเทศ เนื่องจากเป็นมังคุดผ่านการคัดคุณภาพและมีต้นทุนในการอบไอน้ำ และสแกนเพื่อหาเนื้อแก้ว การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานมังคุดเพื่อการส่งออกไปประเทศญี่ปุ่นพบว่า ระบบห่วงโซ่อุปทานมี การจัดการอย่างมี ประสิทธิภาพ แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นในห่วงโซ่อุปทานเนื่องจากปริมาณการผลิตมังคุดที่มีคุณภาพของเกษตรกรไม่มีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาดผู้บริโภค เนื่องจากปัจจัย ภายนอกที่ส่งผลต่อคุณภาพของมังคุด ทำให้ส่งออกได้ น้อยลงส่งผลให้มีผลผลิตที่เหลือจากการส่งออก กระจายอยู่ในตลาดภายในประเทศ จากการศึกษาที่มีข้อเสนอแนะว่า ทุก ส่วนของห่วงโซ่อุปทานควรมีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับปริมาณความต้องการของผู้บริโภค และตรวจสอบคุณภาพอย่างเข้มงวด นอกจากนี้ภาครัฐควรจะสนับสนุนให้มีการวิจัยเพื่อเพิ่มปริมาณและคุณภาพของมังคุดเพื่อกำหนดทิศทางการวางแผนการผลิต

ศราวุธ เริงสะอาด (2556) ศึกษาเรื่อง การปรับปรุงการจัดการห่วงโซ่อุปทานสับปะรดของสหกรณ์ผู้ปลูกสับปะรดลำปาง จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่าสับปะรดบริโภคสดของจังหวัดลำปาง 2. เพื่อวิเคราะห์กิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าและกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่าของห่วงโซ่คุณค่าสับปะรดบริโภคสดของจังหวัดลำปาง เพื่อจะเป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง การวางแผนการผลิต การรวบรวมผลผลิต การขนส่ง การส่งมอบผลผลิต สับปะรดให้ลูกค้า ผลการศึกษาพบว่า ผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่าสับปะรดบริโภคสดจังหวัดลำปาง พบว่าองค์กรภายในห่วงโซ่คุณค่าสับปะรดบริโภคสดจังหวัดลำปางจะมีความสัมพันธ์ในลักษณะเป็น โครงข่ายใยแมงมุม ซึ่งมีองค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่

1. องค์กรภายในห่วงโซ่คุณค่า ประกอบด้วย 3 ส่วน ประกอบด้วย ต้นน้ำ หมายถึง เกษตรกร และ แผลงสับประรด กลางน้ำหมายถึง สหกรณ์ผู้ปลูกสับประรดลำปาง จำกัด ปลายน้ำ หมายถึง บริษัท ขนส่ง และศูนย์กระจาย สินค้าแม่โครวังน้อย บริษัทสยามแม่โคร จำกัด (มหาชน) 2. การไหล ของสินค้า สารสนเทศ และเงินทุนภายในห่วงโซ่คุณค่า ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่กำไรไหลของ สินค้าสับประรด มีลักษณะการไหลไปในทิศทางเดียว เริ่มจากต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ไม่ ปรากฏการตีกลับของสับประรด ข้อเสนอแนะที่ได้พบจากการศึกษาครั้งนี้คือ องค์กรในห่วงโซ่ คุณค่าสับประรดบริโภคสดควรใช้แนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่าสับประรด บริโภคสดในจังหวัดลำปางเพื่อลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ของสับประรดใน 4 ด้านประกอบด้วย 1. ด้านการผลิตและการเก็บเกี่ยวสับประรด 2. ด้านการรวบรวม ผลผลิตสับประรด 3. ด้านการขนส่งและโลจิสติกส์สับประรดและ 4. ด้านการส่งมอบและการตลาด

ความสำคัญของการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Importance of supply chain Management)

หลังจากที่การแข่งขันทางธุรกิจได้ทวีความรุนแรงมากขึ้นในทศวรรษที่ผ่านมา ผู้บริหาร ก็ต่างตกอยู่ภายใต้แรงกดดันที่จะต้องทำให้องค์กรมีการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การแข่งขันทางธุรกิจมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก การตอบสนองต่อความต้องการที่ รวดเร็วทันตามความเปลี่ยนแปลงของลูกค้า และอยู่บนพื้นฐานของต้นทุนการผลิตต่ำ กำไรสูงสุด โดยผลิตในปริมาณที่พอเหมาะ ดังนั้นการนำเครื่องมือเข้ามาช่วยในการบริหารภายในองค์กรให้เกิด ประสิทธิภาพนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และเครื่องมือที่สามารถช่วยผู้ประกอบการในสภาวะ การแข่งขันในปัจจุบันได้เป็นอย่างดีคือ ระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply chain management) ซึ่งเป็นระบบการบริหารที่มีแนวคิดที่มุ่งเน้นความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบการบริหารที่สนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการ บริหารจัดการให้หน่วยงานทั้งภายในและภายนอก สามารถส่งมอบสินค้าหรือชิ้นงาน ให้กับหน่วยงานถัดไปได้อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งผลิตเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ส่งถึงมือลูกค้าได้ ตามที่ลูกค้าต้องการ แนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรไม่สามารถแข่งขันได้โดยลำพังอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องแข่งขันกันในรูปแบบของโซ่อุปทาน (Supply chain) หรือการแข่งขันที่เป็นแบบเครือข่าย ซึ่งองค์กรที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม และสามารถสร้างความร่วมมือกับ หน่วยงานในเครือข่ายเพื่อเสนอสิ่งที่ดีกว่าและรวดเร็วกว่าให้กับลูกค้าของตน ในอดีตที่ผ่านมา ส่วนใหญ่องค์กรมักยึดหลักการบริหารแบบที่เน้นการปฏิบัติงานอยู่แต่ภายในองค์กรให้เกิด ประโยชน์สูงสุด แต่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับผู้ส่งมอบและลูกค้าเท่าใดนัก ซึ่งรูปแบบทางธุรกิจ ขององค์กรดังกล่าวเป็นลักษณะ “ซื้อขายกันเท่านั้น” คือสินค้าและบริการจะถูกซื้อเข้ามาและขายไป

ใกล้ ๆ ตัวในโซ่อุปทาน (Supply chain) หรือที่เรียกว่าหลักการใกล้ช่วงแขน (Arm-length basis) โดยละเลยความสัมพันธ์ระยะยาวและผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่อยู่ไกลออกไปในโซ่อุปทาน (Supply chain) ผลที่ได้ก็คือลูกค้าซึ่งอยู่ปลายสุดของโซ่อุปทาน (Supply chain) ได้รับสินค้าและบริการที่มีต้นทุนสูงและคุณภาพต่ำ ขณะที่เงินทุนและทรัพยากรในการบริหารเริ่มหายากขึ้นเรื่อย ๆ ผู้บริหารองค์กรจึงตื่นตัวและเริ่มตระหนักว่าต่อไปนี้ไม่จำเป็นที่องค์กรจะต้องทำงานทุกอย่างด้วยตนเอง บ่อยครั้งที่พบว่ามีหน่วยงานอื่นนอกองค์กรที่มีทรัพยากรและเทคนิคเฉพาะที่สามารถทำงานเฉพาะอย่างได้ดีกว่าตนเองหรือแม้ว่าองค์กรนั้นเองจะมีทรัพยากรและเทคนิคที่สามารถทำได้ก็ตาม แต่ก็อาจจะไม่อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมในโซ่อุปทาน (Supply chain) การคิดแบบนี้ หนทางที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในยุคปัจจุบันนั้นคือการบริหารความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของหลายหน่วยธุรกิจ ซึ่งแต่ละหน่วยธุรกิจก็จะเสนอขายสินค้าและบริการของตน แต่ในที่สุดก็ต้องประกอบกันเป็นสินค้าและบริการสุดท้ายให้มีต้นทุนต่ำกว่าและมีมูลค่าเพิ่มมากกว่าให้แก่ลูกค้า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของแนวคิดนี้คือวิธีการทำให้ความสัมพันธ์ของทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะพันธมิตร (Alliances) หรือผู้ส่งมอบหล่อหลอมเข้าด้วยกันเพื่อบรรลุผลประโยชน์ของทุกฝ่าย (สาธิต พะเนียงทอง, 2548)

อุตสาหกรรมที่สำคัญต่าง ๆ ในประเทศ เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอเครื่องนุ่งห่ม เครื่องหนัง และรองเท้า และอุตสาหกรรมอาหาร เป็นต้น อุตสาหกรรมเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีลักษณะเหมาะที่จะนำระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply chain) เข้ามาช่วยในการบริหารธุรกิจ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ความต้องการสินค้าของลูกค้ามีความหลากหลายผลิตภัณฑ์มีวงจรชีวิตสั้นและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะเห็นได้ว่าการนำระบบ (Supply chain Management: SCM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมดังกล่าว ถือได้ว่าเป็นเรื่องที่ดีอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก โดยเฉพาะการแข่งขันเพื่อครองตลาดต่างประเทศให้ได้ในอนาคต ซึ่งปัจจัยหลักของความสำเร็จในการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply chain) ได้แก่ สินค้าคงคลัง ต้นทุน ข้อมูล การให้บริการลูกค้า ความสัมพันธ์ที่ดีและการร่วมมือกันระหว่างคู่ค้า ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply chain) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Coyle, Bardi & Langley, 2003) โดยวัตถุประสงค์หลักของ (Supply chain Management: SCM) (Supply chain) ก็เพื่อลดต้นทุนการถือครองสินค้าให้มากที่สุด ซึ่งทุกกิจกรรมต้องการลดต้นทุนในการถือครองสินค้าภายใต้การคงประสิทธิภาพการส่งมอบโดยการขจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มและกิจกรรมที่ส่งผลต่อการเพิ่มของสินค้าคงคลัง (ธนิต โสรัตน์, 2550)

### แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน (SCOR Model)

SCOR Model (Supply chain Council, 2011) ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายลักษณะและแสดงให้เห็นกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีการกำหนดกระบวนการทำงานต่าง ๆ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและมีโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ นอกจากนี้ SCOR Model ยังมีการกำหนดมาตรวัด (Metric) สำหรับวัดประสิทธิภาพในแต่ละกระบวนการ และยังมีการเสนอวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ในแต่ละกระบวนการเพื่อที่จะให้บริษัทหรือองค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ซึ่ง SCOR model ประกอบไปด้วย 5 กระบวนการหลักคือ 1.การวางแผน (Plan) เกี่ยวข้องกับการวางแผนต่าง ๆ 2. การจัดซื้อจัดหา (Source) เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ จัดหา และการขนส่งวัตถุดิบ 3. การผลิต (Make) เกี่ยวข้องกับการผลิตและการจัดการคลังสินค้าสำเร็จรูป 4. การขนส่ง (Delivery) เกี่ยวข้องกับการจัดการในการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า และ 5. การส่งคืน (Return) เกี่ยวข้องกับส่งวัตถุดิบคืนกลับผู้ขายหรือผู้ส่งมอบ และรับสินค้าคืนจากลูกค้าเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันในการปฏิบัติงาน ชุตติเดช วิศาลกิตติ (2555) ได้กล่าวไว้ว่าแบบจำลองโซ่อุปทานเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเริ่มต้นการ พัฒนาโซ่อุปทาน เพราะ SCOR Model มีการพัฒนามาเพื่อใช้อธิบายลักษณะ และแสดงกิจกรรมทางธุรกิจใน โซ่ อุปทานทั้งหมด โดยเกี่ยวข้องกับการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งช่วยในการแก้ปัญหาการขาดภาษา มาตรฐาน กรอบการทำงาน (Framework) ในการพัฒนาและปรับปรุงโซ่อุปทาน และ วิทยา สุหฤทธดำรง (2549) ได้กล่าวไว้ว่า แบบจำลอง SCOR จะบอกถึงขั้นตอนในการ Supply chain management เพื่อให้องค์กร สามารถ ดำเนินการปรับปรุง Supply chain ทั้งการติดตามการตรวจประเมินการสรุปพฤติกรรมของผู้บริหารที่จำเป็น การรวบรวมกระบวนการวางแผน การจัดหา การผลิต การจัดส่งและการส่งคืนสินค้าและขยายผลสู่ผู้ขาย (Supplier) ทุกชั้นจนถึงลูกค้าทุกชั้นกำหนดแนวทางกลยุทธ์การปฏิบัติงาน การไหลของวัสดุงาน และสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับผู้บริโภค ลดต้นทุนภายในองค์กรให้ต่ำลง และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ โซ่อุปทานเป็นขั้นตอนที่ได้หลังจากการวางแผน ประกอบด้วยดังนี้

1. การวางแผน (Plan) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดความต้องการและการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของห่วงโซ่อุปทาน โดยวางแผนเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการ (Demand) และความสามารถในการจัดส่ง (Supply) ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้ในส่วนนี้ เช่น การตัดสินใจทำหรือซื้อ (Make or Buy) การวางแผนการใช้ทรัพยากร การวางแผนการสั่งซื้อ การวางแผนการผลิต การวางแผนการส่งมอบ หรือการวางแผนรับคืน



2. การจัดหาวัตถุดิบ (Source) เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการจัดซื้อและจัดหาวัตถุดิบหรือบริการขององค์กร เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการแผนการที่ได้วางไว้และความต้องการขององค์กรปัจจุบันและอนาคต กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง คือ การประกันของผู้ขาย การทำข้อตกลงระหว่างองค์กรกับผู้ขาย และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งกระบวนการพื้นฐานของงานจัดซื้อจัดหา คือการวางแผนการจัดซื้อจัดหา การรับและตรวจสอบสินค้า การส่งสินค้าให้หน่วยงานอื่น และการจ่ายเงิน นอกจากนี้ ยังจะต้องมีการรักษาความสัมพันธ์ของกระบวนการจัดซื้อจัดหากับส่วนอื่น ๆ ในโซ่อุปทานด้วย อนึ่ง การวางแผนการจัดซื้อจัดหาได้ถูกต้องแม่นยำ ก็จำเป็นต้องใช้ข้อมูลแผนการผลิตจากหน่วยงานผลิต ข้อมูลระดับสินค้าคงคลัง ช่วงเวลาหรือระดับที่จะรับเข้าวัตถุดิบ (แผนการรับวัตถุดิบ) แผนการจัดส่งวัตถุดิบ กำลังการผลิตและความสามารถในการตอบสนองของผู้ขาย

3. การผลิต (Make) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพของวัตถุดิบที่พร้อมจำหน่ายให้สอดคล้องกับความต้องการของแผนการ กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องคือ การจัดสรรการใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ส่วนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การรับวัตถุดิบเข้ามาสู่กระบวนการ กระบวนการของการผลิต การตรวจสอบของผลิตภัณฑ์ การบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น

4. การส่งมอบ (Delivery) เป็นกระบวนการจัดส่งสินค้าหรือบริการ รวมถึงการจัดการรับและรักษาคำสั่งซื้อ (Order) การจัดสรรผลิตภัณฑ์ไปสู่ศูนย์การจัดจำหน่าย (Distribution center) และลูกค้า การบริหารคลังสินค้า การขนส่ง การกำหนดระยะเวลาในการส่งมอบ ช่องทางการส่งมอบการดูแลรักษาผลิตภัณฑ์จากโรงงานจนถึงศูนย์จัดจำหน่าย หรือลูกค้า เป็นต้น

5. การส่งคืน (Return) เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การส่งคืนของวัตถุดิบ หรือสินค้ากลับไปยังผู้จัดส่ง และการรับสินค้าคืนจากลูกค้าด้วยเหตุผลใดก็ตามกระบวนการเหล่านี้ยังขยายผลไปสู่การสนับสนุนลูกค้าหลังจากการจัดส่งด้วย

6. การสนับสนุนดำเนินงาน (Enable) เป็นกระบวนการในการจัดเตรียมกฎ ข้อบังคับ ในการดำเนินงานประกอบธุรกิจและการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนและกระบวนการปฏิบัติการ เช่น กระบวนการทางการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ ระบบข้อมูลการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ การขาย และกระบวนการสนับสนุนต่าง ๆ แม้กระทั่งการจัดการความเสี่ยง เป็นต้น

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อการใช้เทคโนโลยีในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และเพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการจัดการห่วงโซ่อุปทานในธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดระยอง โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ประชากร
2. กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่ม
3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ผล
6. การตรวจสอบข้อมูล

#### ประชากร

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดระยอง

#### กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่ม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดระยอง จำนวน 15 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยพิจารณาความสอดคล้องกับเป้าหมายงานวิจัย โดยเจาะจงสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดย่อม ทุกอำเภอในจังหวัดระยอง ดังนี้

อำเภอแกลง	จำนวน 2 ร้าน
อำเภอนิคมพัฒนา	จำนวน 2 ร้าน
อำเภอบ้านค่าย	จำนวน 2 ร้าน
อำเภอบ้านฉาง	จำนวน 2 ร้าน
อำเภอปลวกแดง	จำนวน 2 ร้าน
อำเภอเมืองระยอง	จำนวน 2 ร้าน

อำเภอวังจันทร์ จำนวน 2 ร้าน

อำเภอเขาชะเมา จำนวน 1 ร้าน

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษารายละเอียด และดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของภาวะผู้นำและ Supply chain เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างคำถามให้มีความสอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษา
2. ผู้วิจัยเตรียมความรู้ในเรื่องระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จรรยาบรรณของนักวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากตำรา และขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้เข้าใจในเรื่องระเบียบวิธีการวิจัย อันจะนำไปสู่การศึกษาที่ถูกต้อง และครอบคลุมประเด็นที่ต้องการจะศึกษาให้มากที่สุด
3. แนวคำถามในการสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือที่ผู้ทำการวิจัยสร้างขึ้นมาจาก การศึกษา ประเด็นคำถาม จากการทบทวนวรรณกรรม และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยสร้างเป็นคำถามให้มีความครอบคลุมตามขอบเขตของการวิจัยอันเป็นสิ่งที่ต้องการศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้มีการเรียงลำดับคำถาม เนื้อหาของคำถามเป็นลักษณะของคำถามปลายเปิดโดยคำถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้
  - ส่วนที่ 1 เป็นแนวคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล
  - ส่วนที่ 2 เป็นแนวคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - ส่วนที่ 3 เป็นแนวคำถามเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทาน
4. อุปกรณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียงขนาดเล็ก แบตเตอรี่ สมุดบันทึก ปากกา กล้องถ่ายภาพ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งวิธีการเข้าถึงข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร และการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

1. ขั้นเตรียมการ

1.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร ผู้ทำการวิจัยได้ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลด้านวิชาการจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น เอกสารทางวิชาการ บทความจากอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.2 การเตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็น ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียงขนาดเล็ก แบตเตอรี่ สมุดบันทึก ปากกา กล้องถ่ายภาพ

## 2. ขั้นตอนการ

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก แบบตัวต่อตัว เพื่อเปิดเผยสิ่งจูงใจ ความเชื่อทัศนคติของผู้ตอบ ลักษณะการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ โดยการกำหนดคำถามให้ครอบคลุมกับเนื้อหา โดยในการสัมภาษณ์มีการจดบันทึก และบันทึกเสียง โดยใช้เวลาการสัมภาษณ์ประมาณ 30 นาที ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 สร้างสัมพันธภาพกับผู้ให้ข้อมูลซึ่งในที่นี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดย่อม ในจังหวัดระยอง โดยผู้ศึกษาแนะนำตนเอง และชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และกระบวนการวิจัยโดยละเอียด เพื่อให้เกิดความไว้วางใจในระหว่างผู้ให้ข้อมูลกับผู้วิจัย และได้รับความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

2.2 เมื่อผู้ให้ข้อมูลและผู้วิจัยมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และมีความยินดีที่จะให้ข้อมูล จึงทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) ด้วยการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ (Informal interview) และใช้การสังเกต

2.3 การบันทึกภาคสนาม (Field note) ผู้วิจัยบันทึกเสียง ในขณะที่ทำการสัมภาษณ์ และจดบันทึกในประเด็นที่สำคัญ โดยอาศัยจากการสังเกตร่วมด้วย

2.4 แปลผลข้อมูล หลังจากทำการเก็บรวบรวมข้อมูล นำข้อมูลที่ได้มาบันทึกให้เป็นระเบียบ โดยเริ่มจากการถอดเทปที่ได้ทำการบันทึกเสียงไว้ ซึ่งจะบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไว้ทั้งหมด หลังจากนั้นจึงอ่านเพื่อการตรวจสอบข้อมูลที่ยังไม่ชัดเจนหรือครบถ้วน เพื่อที่จะนำไปสัมภาษณ์เพิ่มเติมในการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป

2.5 ตรวจสอบความตรงของข้อมูลอีกครั้งก่อนทำการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป โดยนำข้อมูลที่ได้จากการแปลผลรายวัน ไปสอบถามย้อนกลับเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลได้ยืนยันความถูกต้องของข้อมูล

2.6 สิ้นสุดการเก็บรวบรวมข้อมูลจะพิจารณาจากข้อมูลที่ได้ ซึ่งจะไม่สามารถค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมจากที่มีอยู่แล้วได้อีก ซึ่งถือว่ามีความอิ่มตัว จึงยุติการสัมภาษณ์

### การจัดทำข้อมูล และวิเคราะห์ผล

1. นำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปและการบันทึกภาคสนามมาอ่านหลาย ๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้ และพิจารณาประเด็นที่สำคัญ
2. นำข้อมูลกลับมาอ่านอีกครั้งโดยละเอียด และทำการตีความพร้อมทำการตั้งข้อความหรือประโยคที่สำคัญ
3. นำข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันจัดไว้ กลุ่มเดียวกัน โดยมีรหัสข้อมูลกำกับทุกข้อความหรือทุกประโยค แล้วจึงตั้งชื่อคำสำคัญ ซึ่งจะจัดเป็นทั้งกลุ่มใหญ่ และกลุ่มย่อยที่อยู่ภายใต้ความหมายของกลุ่มใหญ่
4. ใช้การเขียนบรรยายสิ่งที่ค้นพบอย่างละเอียดและชัดเจน โดยจะไม่มีการนำทฤษฎีไปควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

### การตรวจสอบข้อมูล

ก่อนสัมภาษณ์ ผู้วิจัยส่งคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ และแก้ไขตามคำแนะนำให้สมบูรณ์ก่อนการสัมภาษณ์จริง และเมื่อเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้วได้ตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) (สุภางค์ จันทวานิช, 2547) โดยใช้การตรวจสอบจากแหล่งที่มาต่าง ๆ กัน ได้แก่จากการวิเคราะห์เนื้อหาการสัมภาษณ์เชิงลึก และจากข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายสภาพการณ์ที่ต่างกัน

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัญหา และอุปสรรคของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกวัสดุ ก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดย่อม ด้านภาวะผู้นำ และการใช้เทคโนโลยีการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เพื่อรองรับการพัฒนาระเบียงเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก” วิเคราะห์ผลข้อมูลได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลด้านภาวะผู้นำ และห่วงโซ่อุปทาน

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตารางที่ 4-1 ค่าความถี่ และร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล	ความถี่	ร้อยละ
1. เพศ		
หญิง	7	46.7
ชาย	8	53.3
รวม	15	100
2. อายุ		
20-30	3	20
31-40	3	20
41-50	5	33.3
51-60	4	26.7
รวม	15	100
3. การศึกษา		
ระดับมัธยมศึกษา	2	13.3
ระดับมัธยมศึกษาปลาย	5	33.3
ระดับปริญญาตรี	7	46.7

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล	ความถี่	ร้อยละ
ระดับปริญญาโท	1	6.7
รวม	15	100
4.จำนวนปีที่เปิดดำเนินการธุรกิจ		
0-5 ปี	4	26.7
6-10 ปี	1	6.7
11-15 ปี	1	6.7
16-20 ปี	4	26.7
20 ปี ขึ้นไป	5	33.3
รวม	15	100
5. จำนวนพนักงาน		
1-15 คน	9	60
15-30 คน	6	40
รวม	15	100

จากตารางที่ 4-1 พบว่าผู้ประกอบการที่ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 8 คนคิดเป็นร้อยละ 53.3 มีอายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 ระดับการศึกษาอยู่ในระดับระดับปริญญาตรีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 46.7 จำนวนปีที่เปิดดำเนินการธุรกิจ 20 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 และมีจำนวนพนักงานทั้งหมดจำนวน 1-15 คน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 60

## ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลด้านภาวะผู้นำ และห่วงโซ่อุปทาน

ตารางที่ 4-2 การวิเคราะห์คำตอบจากแบบสัมภาษณ์ในด้านภาวะผู้นำ และห่วงโซ่อุปทาน

ด้านภาวะผู้นำ						
ตัวแปรหลัก	ตัวแปรย่อย	คำตอบ	ความถี่	ร้อยละ		
1.ด้านผู้นำแบบ ประชาธิปไตย	1.1 การให้ลูกน้องได้มี ส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ	- มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แค่บางเรื่อง	8	53.3		
		- ตัดสินใจร่วมกับลูกน้อง ทำงานร่วมกัน	4	26.7		
		- ลูกน้องตัดสินใจเองได้ จากประสบการณ์	2	13.3		
	1.2 การรับฟังความ คิดเห็นของลูกน้อง	- ฟังความคิดเห็นลูกน้อง - ถามความคิดเห็นของลูกน้อง - ฟังความคิดเห็นเห็นลูกน้อง แต่น้อย		11	73.3	
				3	20	
				1	6.7	
	1.3 การส่งเสริมให้ ทำงานตาม ความสามารถ	- ส่งเสริมตามความถนัด - ไม่มีการส่งเสริมความถนัด		9	60	
				6	40	
	1.4 มีส่วนร่วมในการ ทำงาน	- ทำงานร่วมกับลูกน้อง - มีส่วนร่วมเล็กน้อย		12	80	
				3	20	
1.5 การติชมลูกน้อง อย่างมีเหตุผล	- พุดคุย และติชมลูกน้องอย่างมี เหตุผล		15	100		
2. ด้านผู้นำ แบบทำงาน เป็นทีม	2.1 การทำให้ลูกน้อง เข้าใจ และยอมรับ จุดมุ่งหมายของการ ทำงาน	- อธิบายรายละเอียดของงาน	12	80		
		- ไม่มีการอธิบาย	2	13.3		
	2.2 การให้ลูกน้อง ทำงานเป็นทีม	- ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง	1	6.7		
		- จัดทีมให้เหมาะสมกับ ภาระงาน	7	46.7		



ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ด้านภาวะผู้นำ				
ตัวแปรหลัก	ตัวแปรย่อย	คำตอบ	ความถี่	ร้อยละ
		- ให้ลูกน้องจัดทีมกันเอง	3	20
		- จัดทีมไว้ตายตัวแล้ว	3	20
		- ไม่มีการจัดทีม	2	13.3
	2.3 การให้ความสนใจ ทั้งเรื่องงาน และขวัญ กำลังใจในการทำงาน ของลูกน้อง	- .สนใจงาน คอยติดตามดูแล ตลอด	14	93.3
		- สนใจ แต่ไม่ได้ดูแลทั้งหมด	1	6.7
	2.4 การไว้ใจ ลูกน้อง	- ไว้ใจลูกน้องเฉพาะลูกน้อง เก่า	8	53.3
		- ไว้ใจลูกน้อง แต่ไม่ไว้ใจเรื่อง เงิน	7	46.7
	2.5 การให้เกียรติ ลูกน้อง	- ลูกน้องคือเพื่อนร่วมงาน ไม่ แบ่งชนชั้น	15	100
	2.6 การเน้นการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ	- เน้นคุณภาพของสินค้า	9	50
		- เน้นส่งสินค้าครบตามจำนวน ส่งทันเวลา	7	38.8
		- เน้นความสามัคคีของลูกน้อง	1	5.6
		- เน้นประหยัดต้นทุน และเวลา	1	5.6
	2.7 การเน้นการทำงาน ในบรรยากาศที่ สนุกสนาน	- ปล่อยให้ไปทำตามปกติ	7	46.7
		- คุยเล่น หยอกเล่นในเวลา ทำงาน	5	33.3
		- ตั้งสรรค้กันนอกเวลางาน	2	13.33

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

		ด้านภาวะผู้นำ		
ตัวแปรหลัก	ตัวแปรย่อย	คำตอบ	ความถี่	ร้อยละ
3. ผู้นำแบบมี อิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ หรือการสร้าง บารมี	3.1 การมีความหนัก แน่น	- เด็ดเดี่ยว ไม่ลังเล กล้าตัดสินใจ	12	80
		- กล้าตัดสินใจ โดยปรึกษา ลูกน้องด้วย	3	20
	3.2 การมีความมั่นใจ ในการแสดงออก	- มีความมั่นใจในการแสดงออก	15	100
		3.3 เป็นที่เคารพนับ ถือ ไว้วางใจ	- เคารพ นับถือในแบบ ครอบครัว พี่น้อง	15
	3.4 การกำหนด เป้าหมายในการ ทำงานอย่างชัดเจน	- ไม่มีการกำหนดเป้าหมายใน การทำงาน	10	66.7
		- กำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน	5	33.3
	3.5 มีลักษณะเป็นมิตร	- เป็นมิตรกับลูกน้อง ใจดี เป็น กันเอง	15	100
		3.6 การดำเนินงาน ด้วยจริยธรรม และ ศีลธรรม	- ไม่เอาเปรียบลูกน้อง	14
	- ส่งของที่มีคุณภาพให้ลูกค้า		4	19
	- รับผิดชอบของที่เสียหายให้ ลูกค้า	2	9.5	
	3.7 มีความเสมอภาค	- ปฏิบัติกับลูกน้องทุกคนเท่า ๆ กัน	13	86.7
		- ปฏิบัติกับลูกน้องไม่เสมอภาค กัน	2	13.3
	3.8 การควบคุมอารมณ์ ตนเองได้ใน สถานการณ์ฉุกเฉิน	- การนิ่งเฉย ไม่พูด รอให้ใจเย็น	10	66.7
- มีการคุบ้าง แต่มีเหตุผล		2	13.3	
	- มีการถาม และคุยทันที ไม่ ไว้วาง	2	13.3	

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

		ด้านภาวะผู้นำ		
ตัวแปรหลัก	ตัวแปรย่อย	คำตอบ	ความถี่	ร้อยละ
		- เดินออกมาจากที่ตรงนั้นก่อน	1	6.7
	3.9 การเสียสละ	- เสียสละทุก ๆ อย่าง	15	100
	ประโยชน์ส่วนตน	มองส่วนรวมเป็นหลัก		
	เพื่อส่วนรวม			
4. ผู้นำแบบ	4.1 การกระตุ้น จูงใจ	- พุดตักเตือน คอยสั่งงาน	6	40
สร้างแรงบันดาลใจ	ให้ลูกน้องเกิด	- ไม่มีการกระตุ้น	5	33.3
	ความกระตือรือร้น	- คำตอบแทนในการทำงาน	2	13.3
	4.2 การชักจูงลูกน้อง	- โน้มน้าวโดยใช้คำพูด	12	80
	ด้วยการใช้คำพูด	- ไม่ชักจูง	3	20
	โน้มน้าว			
	4.3 การแสดงออก	- ทำงานร่วมกับลูกน้อง เป็น	8	53.3
	ถึงความกระตือรือร้น	ตัวอย่าง		
	ในการทำงาน	- . เดินตรวจสอบ ตรวจเช็ค	3	20
		- ทำงานด้วยความรวดเร็ว ตื่นตัว	2	13.3
		- เตรียมความพร้อมก่อนการทำงาน	2	13.3
	4.4 การแสดงถึง	- เข้าใจงาน สามารถทำเป็นทุก	5	33.3
	ความเชื่อมั่น	อย่าง		
	ความตั้งใจแน่วแน่	- ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย	5	33.3
	ในการทำงาน	ให้ดีที่สุด		
		- ช่วยลูกน้องให้งานสำเร็จเร็ว	2	13.3
		ขึ้น		
		- วางแผนก่อนล่วงหน้า	2	13.3

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

		ด้านภาวะผู้นำ		
ตัวแปรหลัก	ตัวแปรย่อย	คำตอบ	ความถี่	ร้อยละ
		- ไม่มีการแสดงความเชื่อมั่นใด ๆ	1	6.7
	4.5 การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับลูกน้อง	- ขึ้นเงินเดือนตามความขยัน ให้เบียดเบียน	7	43.7
		- ไม่มีการสร้างแรงบันดาลใจ	5	31.3
		- ใช้คำพูด	2	12.4
5. ผู้นำแบบ	5.1 การกระตุ้นให้	- ไม่มีการกระตุ้น	10	66.7
กระตุ้นการใช้	ลูกน้องตระหนักถึง	- บอกลูกน้องเพื่อให้ช่วยคิดช่วย	3	20
ปัญญา	ปัญหา	แก้ปัญหา		
		- เฉพาะปัญหาที่เกี่ยวข้องกับลูกน้อง	2	13.3
	5.2 การกระตุ้นให้	- ช่วยกันคิดกับลูกน้องเพื่อหา	8	53.3
	ลูกน้องหาแนวทาง	แนวทางใหม่ ๆ		
	ใหม่ ๆ เพื่อแก้ไข	- . ไม่มีการกระตุ้นให้ลูกน้องช่วย	7	46.7
	ปัญหา	คิด		
	5.3 การคิด และการ	- ไม่มีระบบในการแก้ไขปัญหา	9	60
	แก้ไขปัญหาย่าง	- วางระบบวิธีการแก้ปัญหาวี	6	40
	เป็นระบบ			
	5.4 การมีความคิด	- มีการคิดสร้างสรรค์หาแนวทาง	10	66.7
	ริเริ่มสร้างสรรค์ ใน	ใหม่ ๆ		
	การแก้ไขปัญหาคือ	- ไม่มีการคิดสร้างสรรค์	2	13.3
	เกิดขึ้นโดยใช้วิธี	- มีการปรึกษา ขอคำแนะนำ	2	13.3
	ใหม่ ๆ	จากผู้อื่น		

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

		ด้านภาวะผู้นำ		
ตัวแปรหลัก	ตัวแปรย่อย	คำตอบ	ความถี่	ร้อยละ
		- เปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ ๆ	1	6.7
	5.5 การกระตุ้นให้	- คิดหาทางให้ ไม่ปล่อยให้	6	40
	ลูกน้องกล้าเผชิญกับ	ลูกน้องแก้ไขปัญหาเอง		
	ปัญหา	- ให้ลูกน้องตัดสินใจ แก้ไขปัญหา	5	33.3
		เอง		
		- ใช้คำพูด ให้กำลังใจ คอยอยู่เคียง	4	26.7
		ข้าง		
	5.6 การสร้างความ	- เชื่อมั่น ให้ลูกน้องตัดสินใจเอง	5	33.3
	เชื่อมั่นให้ลูกน้องเชื่อ	- อยู่เคียงข้างลูกน้อง	5	33.3
	ว่าปัญหาทุกอย่างมี	- ไม่มีการสร้างความเชื่อมั่น	4	26.7
	วิธีแก้ไข			
	5.7 การพิสูจน์ให้	- ให้ลูกน้องตัดสินใจด้วยตัวเอง	5	33.3
	ลูกน้องเห็นว่า	- หาแนวทางที่ดีในหารแก้ปัญหา	5	33.3
	สามารถเอาชนะ	- ไม่มีการพิสูจน์	3	20
	อุปสรรคทุกอย่างได้	- พิสูจน์ได้จากผลลัพธ์ของการ	2	13.3
		ทำงาน		
6. ผู้นำแบบ	6.1 การความเข้าใจ	- เข้าใจนิสัยของลูกน้องแต่ละคน	15	100
คำนึงถึงการ	ใจความแตกต่างของ			
เป็นปัจเจก	ลูกน้องแต่ละคน			
บุคคล	6.2 การดูแล เอาใจใส่	- ดูแลลูกน้องอย่างทั่วถึงเป็น	14	93.3
	ลูกน้องเป็น	รายบุคคล		
	รายบุคคล	- ดูแลโดยส่วนรวม	1	6.7
	6.3 การเข้าใจความ	- เข้าใจความต้องการของลูกน้อง	15	100
	ต้องการของลูกน้อง	แต่ละคน		
	แต่ละคน			

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ด้านภาวะผู้นำ				
ตัวแปรหลัก	ตัวแปรย่อย	คำตอบ	ความถี่	ร้อยละ
	6.4 การให้ความ สนใจในการพัฒนา ศักยภาพเป็น รายบุคคล	- ไม่มีการพัฒนาศักยภาพการ ทำงานของลูกน้อง - ให้ลูกน้องคิดเอง ตัดสินใจเอง - สลับหน้าที่	7 5 3	46.7 33.3 20
	6.5 การให้ความ ช่วยเหลือลูกน้องด้วย การให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้เป็น รายบุคคล	- สอนงานลูกน้อง ให้คำปรึกษา ต่าง ๆ	15	100
	6.6 การหาแนวทาง ต่าง ๆ ให้โอกาสใน การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	- ทำหน้าที่อื่น ๆ - ไม่มีการหาแนวทาง - หาวิธีการทำงานใหม่ ๆ	6 4 3	40 26.7 20
	6.7 การพัฒนา ศักยภาพ และ ความสามารถของ ลูกน้อง	- ให้ทำงานใหม่ ๆ เรียนรู้ใหม่ ๆ - พัฒนาลูกน้องโดยการสอนงาน - ไม่มีการพัฒนา	6 5 4	40 33.3 26.7
	6.8 การพูดคุยกับ ลูกน้องด้วยความเป็น กันเอง	- มีความเป็นกันเองกับลูกน้อง	15	100
7. ผู้นำแบบ สนับสนุน	7.1 การสนับสนุน และมีความสนใจใน การทำงานของ ลูกน้อง	- สนับสนุนเครื่องทุนแรงช่วยใน การทำงาน - ที่อยู่อาศัย - ให้ความรู้	11 1 3	73.3 6.7 20
	7.2 การให้กำลังใจใน การทำงานแก่ลูกน้อง	- ใช้คำพูดที่ดี ๆ เป็นกันเอง - เลี้ยงเครื่องดื่ม ขนมบ้าง - ไม่มีการให้กำลังใจ	9 8 2	47.4 42.1 10.5

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ด้านภาวะผู้นำ				
ตัวแปรหลัก	ตัวแปรย่อย	คำตอบ	ความถี่	ร้อยละ
	7.3 การแนะนำ แนวทางในการ ปฏิบัติงานแก่ลูกน้อง	- สอนงานลูกน้องทักษะต่าง ๆ	15	100
	7.4 การแก้ไขปัญหา ต่าง ๆ ร่วมกับ ลูกน้อง	- แก้ไขปัญหาร่วมกันลูกน้อง - คิดหาวิธีการแก้ปัญหาเอง	12 3	80 20
	7.5 การมีความใส่ใจ ในความเป็นอยู่และ ความสามารถของ ลูกน้อง	- ใส่ใจความเป็นอยู่ของลูกน้อง	15	100
	7.6 มีการดูแลลูกน้อง ด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน	- เสมอภาคเท่าเทียมกัน - ไม่เสมอภาคด้านการพูด	15 1	93.8 6.2
8. ผู้นำแบบมี ส่วนร่วม	8.1 การจัดประชุม อย่างสม่ำเสมอ	- ไม่มีการจัดประชุม - มีการจัดประชุมเดือนละ 1 ครั้ง	13 2	86.7 13.3
	8.2 การอำนวยความสะดวก ในการทำงาน ของลูกน้องให้สำเร็จ	- เครื่องทุนแรง สถานที่ทำงานที่ สะดวกสบาย อุปกรณ์ เครื่องมือ ในการทำงานที่ครบครัน	15	100
<b>ด้านห่วงโซ่อุปทาน</b>				
1. ด้านการ วางแผน	1.1 การวางแผนด้าน การจัดซื้อ จัดหา และ ขนส่งวัตถุดิบ	- เช็คสต็อกสินค้า และสั่งสินค้า ตามสินค้าที่ใกล้จะหมด	15	100
	1.2 การวางแผนด้าน การผลิตสินค้า	- กำหนดจำนวนการผลิต - ไม่มีการผลิต	5 4	33.3 26.7

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ด้านห่วงโซ่อุปทาน				
ตัวแปรหลัก	ตัวแปรย่อย	คำตอบ	ความถี่	ร้อยละ
		- ผลิตตามจำนวนที่ขายดี	3	20
	1.3 การวางแผนด้าน การขนส่งสินค้าไป ยังลูกค้า	- ประหยัดเวลา ทางเดียวกัน ไป ด้วยกัน	8	53.3
	1.4 การวางแผนด้าน การส่งคืนสินค้าไป ยังผู้จัดส่งวัตถุดิบ	- ส่งตามลำดับคำสั่งซื้อของลูกค้า	7	46.7
		- เซลล์จะดำเนินการเปลี่ยนของ ให้	12	80
	1.5 การวางแผนด้าน การส่งคืนสินค้าไป ยังลูกค้า	- ไม่มีการส่งคืน	3	20
		- ไม่มีการวางแผนล่วงหน้า	14	93.3
		- ไม่มีการส่งคืน	1	6.7
	1.6 การใช้ เทคโนโลยีใดบ้างมา ช่วยในการวางแผน	- โทรศัพท์มือถือ	9	39.1
		- คอมพิวเตอร์	6	26.1
		- อินเทอร์เน็ต	6	26.1
		- ไม่มีการใช้เทคโนโลยี	2	8.7
	1.7 ปัญหา หรือ อุปสรรค ในการ วางแผน	- ไม่มีปัญหา	6	40
		- ปัญหาเรื่องเงิน	2	13.3
		- กำหนดเวลาผิดพลาด	2	13.3
		- กำหนดสต็อกผิดพลาด	2	13.3
		- ความเห็นไม่ตรงกัน	1	6.7
		- ความต้องการของลูกค้าที่ไม่ ชัดเจน	1	6.7
		- ประสบการณ์น้อย ความเข้าใจ งานน้อย	1	6.7



ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ด้านห่วงโซ่อุปทาน				
ตัวแปรหลัก	ตัวแปรย่อย	คำตอบ	ความถี่	ร้อยละ
2. ด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ	2.1 กระบวนการ	- สั่งของกับเซลล์ตัวแทนบริษัท	15	83.3
	จัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ	- สั่งของทางออนไลน์	3	16.7
วัตถุดิบ	2.2 การใช้เทคโนโลยีได้บ้าง มาช่วยในกระบวนการ	- โอนไลน์	10	41.6
	การจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ	- โทรศัพท์	7	29.2
		- อินเทอร์เน็ต	5	20.8
	2.3 ปัญหาในกระบวนการ	- รอของนาน ล้าช้า	6	37.4
	การจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ	- สินค้าเสียหาย	5	31.3
		- ไม่มีปัญหา	2	12.4
3. ด้านการผลิต	3.1 สินค้าที่ขายดีที่สุด และกระบวนการผลิต	- ใช้อุปกรณ์ ใช้เครื่องอัดอิมัลชัน มีสูตรการผสมที่แน่นอน ใช้แรงงานคน 2-3 คน	8	53.3
		- เสาปูน ใช้เครื่องมือปูนสำหรับผสมส่วนผสมทั้งหมด จากนั้นเทลงพิมพ์เสาโดยใช้แรงงานคน จากนั้นเก็บน้ำเสาให้เรียบ รอให้แข็ง 1 วัน แล้วแกะออกจากพิมพ์	3	20
		- ไม่มีการผลิต	4	26.7
	3.2 การใช้เทคโนโลยีใดมาช่วยในการผลิตสินค้า	- เครื่องมือปูน	11	47.8
		- เครื่องอัดอิมัลชัน	8	34.8
		- ไม่มีการผลิต	4	17.4

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ด้านห่วงโซ่อุปทาน				
ตัวแปรหลัก	ตัวแปรย่อย	คำตอบ	ความถี่	ร้อยละ
	3.3 ปัญหาในการผลิตสินค้าท่านพบ	- ขาดแคลนแรงงาน	7	46.7
		- เครื่องผลิต ชำรุดเสียหาย	3	20
		- ไม่มีการผลิตสินค้า	3	20
		- คุณภาพสินค้าไม่เป็นมาตรฐาน	1	6.7
		เดียวกัน		
		- ลูกน้องขาดประสิทธิภาพ	1	6.7
4. ด้านการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า	4.1 กระบวนการ การขนส่งสินค้า	- จัดสินค้าตามบิล ตามออเดอร์ที่ลูกค้าสั่ง	15	100
	4.2 เทคโนโลยีที่ช่วยในการขนส่งสินค้า	- โทรศัพท์	15	68.2
		- GPS นำทาง	7	31.8
	4.3 ปัญหาในการขนส่งสินค้า	- จราจรติดขัด รถเยอะ รถติด	5	29.4
		- รถเสีย	4	23.5
		- สภาพอากาศฝนตก	3	17.6
5 ด้านการส่งคืนสินค้า	5.1 กระบวนการ การส่งคืนสินค้า หรือ วัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่ง	- แจ็งเซลล์	15	100
	5.2 การใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่ง	- โทรศัพท์	15	75
		- ไลน์	5	25

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ด้านห่วงโซ่อุปทาน				
ตัวแปรหลัก	ตัวแปรย่อย	คำตอบ	ความถี่	ร้อยละ
	5.3 ปัญหาในการ	- เสียเวลา	8	53.3
	ส่งคืนสินค้า หรือ	- ขนส่งล่าช้า รอของนาน	5	33.3
	วัตถุดิบกลับไปยังผู้	- ไม่พบปัญหา	2	13.3
	จัดส่ง			
	5.4 กระบวนการ การ	- ไปรับของเองที่บ้านลูกค้า และ	14	93.3
	รับคืนสินค้าจาก	นำของใหม่ไปเปลี่ยนให้		
	ลูกค้า	- ไม่รับคืน	1	6.7
	5.5 การใช้	- โทรศัพท์	15	88.2
	เทคโนโลยีใดมาช่วย	- ไลน์	2	11.8
	ในการการรับคืน			
	สินค้าจากลูกค้า			
	5.6 ปัญหา หรือ	- เสียเวลา	10	66.7
	อุปสรรคในการรับ	- ไม่พบปัญหา	3	20
	คืนสินค้าจากลูกค้า	- ลำดับคิวส่งของคลานเคลื่อน	1	6.7
		- ไม่มีการรับคืนสินค้า	1	6.7

จากการวิเคราะห์โดยใช้วิธี การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เป็นการตีความ สร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Induction) จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และเอกสารอื่น ๆ มีการแบ่งประเภทตามเนื้อหา และเปรียบเทียบเนื้อหาประเภทต่าง ๆ เข้าด้วยกัน มีการค้นหา และตีความหมายที่แฝงอยู่ในข้อความเหล่านั้น (เอี่ยมพร หลินเจริญ, 2555) จากตารางที่ 4-2 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ ดังนี้

#### 1. ด้านผู้นำแบบประชาธิปไตย

ข้อ 1 ท่านมีการให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพียงบางเรื่อง จำนวน 8 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 53.3 ในเรื่องของการตัดสินใจเพียงบางเรื่อง อาทิ “ในด้านการบริหารจะตัดสินใจเอง

เรื่องทั่ว ๆ ไป เช่น การจัดของ การส่งของให้ลูกค้า ลูกน้องมีส่วนช่วยในการตัดสินใจ ส่วนในเรื่องอื่น ๆ ที่สำคัญจะตัดสินใจเอง เพราะว่าประสบการณ์เรามากกว่า” พบว่าผู้ประกอบการให้ลูกน้องตัดสินใจเฉพาะเรื่อง que คิดว่าลูกน้องสามารถทำได้ เป็นเรื่อง que ยง่าย มีความสำคัญไม่มาก พิจารณาจากประสบการณ์ของลูกน้องที่สามารถตัดสินใจเองได้ และจากสถานการณ์ที่เหมาะสม แต่ในด้านการบริหาร การวางแผนงานต่าง ๆ หรือเรื่องที่ยาก และมีความสำคัญมาก ผู้ประกอบการจะตัดสินใจด้วยตัวเอง เพราะคิดว่ามีประสบการณ์มากกว่า และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ให้ลูกน้องคิดมากกว่า เนื่องจากลูกน้องมีประสบการณ์มากกว่า จำนวน 1 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 6.7

ข้อ 2 ท่านมีการรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ รับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง ลูกน้องสามารถพูดแสดงความคิดเห็นได้ทุกเรื่อง ผู้ประกอบการมองว่าลูกน้องคือเพื่อนร่วมงาน จำนวน 11 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 73.3 ในเรื่องรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง “ถามความคิดเห็นให้ลูกน้องช่วยคุณเรื่องการจัดร้าน” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ผู้ประกอบการฟังความคิดเห็นของลูกน้องเพียงเล็กน้อย เพราะผู้ประกอบการคิดว่าลูกน้องมีประสบการณ์น้อยกว่า จำนวน 1 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 6.7

ข้อ 3 ท่านมีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ลูกน้องทำงานตามความสามารถหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการส่งเสริมตามความถนัดตามความสามารถ ตามประสบการณ์ของลูกน้อง จำนวน 9 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 60 ในเรื่องการส่งเสริมให้ลูกน้องทำงานตามความสามารถ “ให้ลูกน้องทำงานตามความถนัดของตัวเอง เช่น ถ้าขับรถได้ ก็จะทำให้เป็นคนขับรถ” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ผู้ประกอบการไม่มีการส่งเสริมความถนัด ให้ลูกน้องทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบ ไม่มีการแบ่งงานตามความสามารถ เพราะแค่เป็นงานงานยกของซึ่งสามารถทำได้โดยไม่ยาก จำนวน 6 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 40

ข้อ 4 ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ ทำงานร่วมกับลูกน้อง ทำงานอย่างเต็มที่ เช่น ยกของ ขับรถส่งของด้วยตัวเอง เนื่องจากผู้ประกอบการนั้นเป็นเจ้าของกิจการจึงต้องดำเนินกิจการของตนอย่างเต็มที่ และผู้นำซึ่งจำเป็นจะต้องสามารถปฏิบัติงานทุกอย่างได้ จำนวน 12 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 80 ในเรื่องการมีส่วนร่วมในการทำงานกับลูกน้อง “ช่วยลูกน้องทำงาน มีการสั่งงานลูกน้อง ส่งของร่วมกับลูกน้อง ทำงานด้วยกัน” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ มีส่วนร่วมในการทำงานเพียงเล็กน้อย

เช่น การตรวจงาน การตรวจเช็คของ แต่ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการจะให้ลูกน้องทำงานเองโดยลำพัง จำนวน 3 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 20

ข้อ 5 ท่านมีการติชมลูกน้องอย่างมีเหตุผลหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการพูดคุย และติชมลูกน้องอย่างมีเหตุผล มีการอธิบายให้เข้าใจการทำงาน ถ้าลูกน้องทำความผิด จะพูดคุย ดักเตือนด้วยเหตุผล ไม่มีการด่าลูกน้อง ชมเมื่อลูกน้องทำงานดี จำนวน 15 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ในเรื่องการติชมลูกน้องอย่างมีเหตุผล “ติชมลูกน้องอย่างมีเหตุผล อธิบายว่าผิดตรงไหน ควรจะแก้ไขอย่างไร จะไม่ด่า” และ “พูดคุยกันด้วยเหตุผล รับฟัง ช่วยแก้ปัญหา ”

2. ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

ข้อ 1. ท่านสามารถทำให้ลูกน้องเข้าใจ และยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ บอกให้ลูกน้องเข้าใจงาน โดยอธิบายรายละเอียดแนวทางในการทำงาน ให้ข้อเสนอแนะเมื่อเกิดปัญหา ใช้คำพูดที่ดี ด้วยเหตุผล และถ้าในช่วงที่งานหนัก ซึ่งทำให้เลิกงานช้ากว่าเวลาปกติผู้ประกอบการจะมีการพูดอธิบายเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน จำนวน 12 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 80 ในเรื่องการทำให้ลูกน้องเข้าใจ และยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงาน “อธิบายแนวทางลักษณะการทำงาน ผลลัพธ์ของงาน ไม่เน้นวิธีการทำงาน ให้ข้อเสนอแนะเมื่อมีปัญหา” และ “บอกเค้าไปเค้าก็ทำตามบอก คุยกันด้วยเหตุผลเรามีเพิ่มเงินพิเศษให้ ถ้างานเยอะต้องเลิกช้า จะถามเค้าก่อนว่าไหวไหม” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ อธิบาย โดยทำให้ดูเป็นตัวอย่าง จำนวน 1 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 6.7

ข้อ 2. ท่านมีการให้ลูกน้องทำงานเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการจัดทีมให้เหมาะสมกับภาระงานตามหน้าที่ โดยพิจารณาจากภาระงาน ให้มีความเหมาะสมกับ จำนวนลูกน้องในทีม และความสามารถของลูกน้อง โดยทีมสามารถเปลี่ยนได้ ตามงาน ตามจำนวน และประเภทของสินค้าที่ต้องไปส่งให้ลูกค้า ซึ่งเป็นทีมที่ไม่ตายตัว จำนวน 7 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 46.7 ในเรื่องการให้ลูกน้องทำงานเป็นทีม “จัดทีมการทำงานให้เหมาะสมกับงาน ไม่มีทีมการทำงานที่ตายตัว ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน” และ “แบ่งทีมให้ลูกน้อง แต่ละครั้ง ที่ไปส่งของจะแบ่งทีมไม่เหมือนกัน ตามจำนวน ตามสินค้าที่ต้องส่ง” และจำนวนความคิดเห็นของ

ผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ไม่มีการจัดทีม เนื่องจากลูกน้องมีจำนวนน้อย จำนวน 2  
 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 13.3

ข้อ 3. ท่านมีการให้ความสนใจในเรื่องการทำงานของคุณ้องหรือไม่ อย่างไร  
 ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีความสนใจงาน คอยติดตามดูแล  
 ตลอดเวลา ทำงานร่วมกับลูกน้อง ไม่ปล่อยให้ลูกน้องทำงานตามลำพัง จำนวน 14 ความคิดเห็น  
 จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 93.3 ในเรื่องการให้ความสนใจในการทำงาน  
 ของลูกน้อง “สนใจการทำงาน ไม่ปล่อยให้ลูกน้องอยู่ตามลำพัง” และจำนวนความคิดเห็น  
 ของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ สนใจในการทำงานของลูกน้อง แต่ไม่ได้ดูแลทั้งหมด  
 โดยจะมอบหมายงานให้ลูกน้องทำแทน แต่จะคอยสนับสนุน และตรวจเช็ค จำนวน 1 ความคิดเห็น  
 คิดเป็นร้อยละ 6.7

ข้อ 4. ท่านมีการไว้ใจลูกน้องหรือไม่ อย่างไร  
 ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการไว้ใจลูกน้องเฉพาะลูกน้องเก่า  
 ที่ทำงานมานาน และสามารถให้ทำงานแทนได้ อยู่บ้านแทนได้ เก็บเงินลูกค้าแทนได้ เนื่องจาก  
 ลูกน้องเก่าเป็นลูกน้องที่ทำงานเป็นระยะเวลานาน รู้จักดี และมองว่าลูกน้องคือครอบครัว ทำให้  
 สามารถไว้ใจได้ จำนวน 8 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 53.3  
 ในเรื่องการไว้ใจลูกน้อง “ลูกน้องทำงานแทนได้ บางที่ไม่อยู่บ้านลูกน้องก็อยู่เฝ้าร้านให้ได้ไว้ใจ  
 ให้ลูกน้องไปเก็บเงินลูกค้าเฉพาะลูกน้องเก่าที่ทำงานมานาน” และจำนวนความคิดเห็นของ  
 ผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ไว้ใจลูกน้องในเรื่องการทำงาน แต่ไม่ไว้ใจเรื่องเงิน จำนวน  
 7 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 46.7

ข้อ 5. ท่านให้เกียรติลูกน้องหรือไม่อย่างไร  
 ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ ลูกน้องคือเพื่อนร่วมงาน อยู่ใน  
 ระดับเดียวกันกับลูกน้อง ไม่แบ่งชนชั้น เป็นเหมือนครอบครัวเดียวกัน เหมือนพี่น้อง เคารพลูกน้อง  
 ที่อายุมากกว่า ใช้คำพูดให้เกียรติ ช่วยเหลือกัน เนื่องจากผู้ประกอบการนั้นมีการทำงานที่ใกล้ชิดกับ  
 ลูกน้อง มีเวลาอยู่ร่วมกัน นอกจากการทำงาน ยังมีการพูดคุย เล่น ที่ทำให้ลูกน้องมีความรู้สึกดีกับ  
 กับผู้ประกอบการ จำนวน 15 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 100 ในเรื่องการให้เกียรติลูกน้อง  
 “ลูกน้องคือเพื่อนร่วมงาน ต้องพึ่งพาอาศัยกัน อยู่กันแบบครอบครัว ช่วยเหลือกัน” และ “ไม่มีการ  
 แบ่งชนชั้น อยู่กับแบบครอบครัว”

ข้อ 6. ท่านมีการเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร  
 ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการเน้นคุณภาพของสินค้า จำนวน  
 9 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 50 ในเรื่องการเน้นการทำงาน

อย่างมีประสิทธิภาพ “เน้นในด้านคุณภาพของสินค้า ความแข็งแรง รูปร่างลักษณะของสินค้า” และ “เน้นคุณภาพในด้านการผลิต จะเน้นไปที่การใส่ปริมาณปูนให้ได้มาตรฐาน มีการเช็คตรวจสอบสินค้าตลอด” จะเห็นว่าผู้ประกอบการมีเน้นในด้านการผลิตที่ได้มาตรฐาน และความครบถ้วนถูกต้องของสินค้า และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ เน้นความสามัคคีของลูกน้อง และเน้นการจัดส่งของเพื่อประหยัดต้นทุน และเวลา จำนวน 1 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 5.6

ข้อ 7. ท่านมีการเน้นการทำงานในบรรยากาศที่สนุกสนานหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้แก่ ไม่เน้นบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน ปล่อยให้ไปไปตามปกติ จำนวน 8 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 53.3 ในเรื่องการเน้นบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน “ไม่ค่อยให้บรรยากาศเป็นไปตามที่จะเป็น สนุกบ้าง เครียดบ้าง” และ “ไม่ได้ทำอะไร เวลาช่วยได้ ปล่อยให้มันผ่านไป เดี่ยวจะดีขึ้นมาเอง เดี่ยวมันก็ดีเอง” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ สังสรรค์กันหลังเลิกงาน หรือช่วงพักกลางวัน จำนวน 2 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 13.3

3. ผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี

ข้อ 1. ท่านเป็นผู้มีความหนักแน่นหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้แก่ มีความหนักแน่นเด็ดเดี่ยว ไม่ลังเล กล้าตัดสินใจ มีกาลเทศะ ทำงานอย่างเต็มที่ จริงจัง จำนวน 12 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 80 ในเรื่องการมีความหนักแน่นเด็ดเดี่ยว “เด็ดเดี่ยวหนักแน่นในการสั่งงาน ถ้าทำงานคือทำงาน ถ้าเวลาเล่นคือเล่น” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ กล้าตัดสินใจ แต่จะไม่ตัดสินใจโดยทันที จะมีการรับฟัง และปรึกษาลูกน้องร่วมด้วย จำนวน 3 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 20

ข้อ 2. ท่านมีความมั่นใจในการแสดงออกหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้แก่ มีความมั่นใจในการแสดงออก กล้าตัดสินใจ กล้าคิดกล้าทำ กล้าสั่งงานลูกน้อง เนื่องจากในการทำงานที่ต้องมีการมอบหมายสั่งงานลูกน้อง เพื่อให้ลูกน้องฟัง และแสดงถึงความเป็นผู้นำ ผู้ประกอบการจึงต้องมีการกล้าแสดงออก กล้าพูด อย่างมีความมั่นใจ จำนวน 15 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ในเรื่องความมั่นใจในการแสดงออก “มั่นใจในการแสดงออก กล้าตัดสินใจ กล้าสั่งงานลูกน้อง สั่งได้ว่าต้องทำแบบนี้ถึงจะไม่เกิดข้อผิดพลาด” และ “มั่นใจในการแสดงออก กล้าคิด กล้าตัดสินใจ”

ข้อ 3 ท่านเป็นที่เคารพนับถือ ใ่ว่างใจหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ ลูกน้องมีความเคารพผู้ประกอบการ นับถือในแบบครอบครัว แบบพี่น้อง เชื่อฟัง และมีความเกรงใจ จำนวน 15 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ในเรื่องผู้ประกอบการเป็นที่เคารพนับถือ ใ่ว่างใจ “อยู่กันเป็นแบบครอบครัว เป็นพี่น้องกัน ลูกน้องก็มีความเคารพนับถือ ใ่ว่างใจ” และ “ลูกน้องเคารพ มีความเกรงใจเรา”

ข้อ 4 ท่านมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน หรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ ไม่มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยมีความคิดเห็นว่าการตั้งเป้าหมายนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการกระทำให้บรรลุตามเป้าหมาย เช่น ยอดขาย เป็นต้น ดังนั้นผู้ประกอบการจึงไม่มีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน แต่จะคำนึงถึงการทำงานอย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพจำนวน 10 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 66.7 ในเรื่องการไม่มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน “ไม่มีการตั้งเป้าหมาย เป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน จำนวน 5 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 33.3

ข้อ 5 ท่านมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และมีความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีความเป็นมิตรกับลูกน้อง ใจดี มีความเป็นกันเอง แบบพี่น้อง ครอบครัว ไม่ถือตัว สามารถทำงานร่วมกับลูกน้องได้อย่างใกล้ชิด ความคิดเห็น 15 จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ตากความคิดเห็นของผู้ประกอบการ “มีความเป็นมิตรกับลูกน้อง เป็นกันเอง ส่วนใหญ่คุ้นชินกับลูกน้องก็ใจดี แต่ก็มีดูบ้างตามสถานการณ์” และ “ลักษณะเป็นมิตร ใจดี และมีความเป็นกันเอง ไม่ถือตัว ลูกน้องเล่นได้เป็นคนไม่คิดอะไรมาก”

ข้อ 6 ท่านมีการดำเนินงานด้วยจริยธรรม และศีลธรรมหรือไม่ อย่างไร

คิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการจ่ายเงินเดือนตรงเวลา ครบตามจำนวน ไม่เอาเปรียบเวลาลูกน้อง จำนวน 14 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 66.7 ในเรื่องการจ่ายเงินเดือนตรงเวลา และครบตามจำนวน “เงินเดือนเราจะจ่ายตรงตลอด จ่ายค่าล่วงเวลาตลอด” และ “ให้เงินเดือนลูกน้องครบ ถ้าวันไหนมีงานเราก็ไม่ได้ให้หยุดเพราะอาจจะมีผลกับรายได้เค้า ถ้าด้านลูกค้า ลูกค้าจะมีการตอบกลับมาอยู่แล้วถ้ามีปัญหาอะไร” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ มีความตรงต่อเวลา จำนวน 1 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 4.8



#### ข้อ 7. ท่านมีความเสมอภาค หรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการปฏิบัติกับลูกน้องทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เช่น ในเรื่องการให้ของ การใช้คำพูด จำนวน 13 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 86.7 ในเรื่องการปฏิบัติกับลูกน้องทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน “มีความเสมอภาคกัน ให้เท่ากัน การพูดจาก็จะเสมอภาคกันหมด” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ปฏิบัติกับลูกน้องไม่เสมอภาคกันในเรื่องการพูด จำนวน 2 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 13.3

#### ข้อ 8. ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ โดยการนิ่งเฉยเพื่อระงับอารมณ์ จำนวน 10 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 66.7 ในเรื่องการควบคุมอารมณ์ตนเองได้ “ควบคุมอารมณ์โดยการนิ่ง ไม่พูดเมื่ออารมณ์ดีขึ้นก็จะมาคุยกับลูกน้องด้วยเหตุผล” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ การเดินออกจากสถานการณ์ฉุกเฉิน จำนวน 1 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 6.7

#### ข้อ 9. ท่านสามารถเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อส่วนรวมได้หรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ สามารถเสียสละทุกเรื่องเพื่อส่วนรวม มองส่วนรวมเป็นหลัก เช่น เงินส่วนตัว เวลาส่วนตัว ช่วยเหลือลูกน้องเมื่อเดือดร้อน จำนวน 15 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ในเรื่องการเสียสละทุกเรื่องเพื่อส่วนรวม “ต้องทำทุกอย่างนะ ต้องเสียสละทุกอย่าง ทุกอย่างมันอยู่ในความดูแลของเรา คนงานไม่พอ เราก็ต้องไปช่วยส่งของ”

#### 4. ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อ 1. ท่านสามารถกระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการกระตุ้นให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยการพูดตักเตือน คอยสั่งงาน โดยใช้คำพูดที่ดี จำนวน 6 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 40 ในเรื่องการกระตุ้นให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน “มีการพูดตักเตือน เช่น ทำงานอย่าอู้ ต้องช่วย ๆ กันทำ ใช้คำพูดที่ดี” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ กระตุ้นลูกน้องด้วยการเดินเข้าไปดูลูกน้องใกล้ ๆ จำนวน 1 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 6.7

ข้อ 2. ท่านมีวิธีการชักจูงลูกน้องด้วยการใช้คำพูดโน้มน้าวหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการโน้มน้าว โดยใช้คำพูด พูดดี ๆ เช่น การตั้งงาน การให้กำลังใจ เตือนสติในการใช้ชีวิต และมีการเลี้ยงขนม เลี้ยงเครื่องดื่มให้ลูกน้อง มีการใช้คำพูดที่ดีในการทำงาน พูดด้วยถ้อยคำที่ขอร้อง โดยไม่ได้บังคับ หรือใช้คำพูดที่รุนแรง จำนวน 12 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 80 ในเรื่องมีการโน้มน้าวชักจูงลูกน้อง “ถ้างานที่อาจจะมีการเกินเวลา เป็นงานที่ลูกน้องขอร้องให้ส่งวันนี้เลย จะพูดบอกลูกน้องดี ๆ ขอให้เข้ามาช่วยเรา เช่น ขอเที่ยววันนึงนะ ช่วยหน่อยนะ” และ “มีการใช้คำพูดโน้มน้าว พูดด้วยคำพูดดี ๆ ” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ไม่มีการชักจูงลูกน้อง จำนวน 3 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 20

ข้อ 3. ท่านมีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการทำงานร่วมกับลูกน้องด้วยความเอาใจใส่ กระตือรือร้น ให้ลูกน้องเห็นเป็นตัวอย่าง จำนวน 8 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 53.3 ในเรื่องการทำงานร่วมกับลูกน้อง “ลงงานทำงานร่วมกับลูกน้อง ทำเหมือน ๆ กับที่ลูกน้องทำ” และ “ในการสั่งงานที่เราสั่งงานด้วยความมั่นใจ อยู่ช่วยงานช่วยสนับสนุนลูกน้องตลอด คนไม่พอก็ไปขับรถเอง” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ การทำงานด้วยความรวดเร็ว และการเตรียมความพร้อมก่อนการทำงาน จำนวน 2 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 13.3

ข้อ 4. ท่านมีการแสดงถึงความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ว่างานจะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ เข้าใจงานทุกอย่าง สามารถทำได้ทุกอย่าง และทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด มั่นใจในฝีมือลูกน้อง ส่งของตามออเดอร์ลูกค้า จำนวน 5 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 33.3 ในเรื่องการทำงาน “งานเราต้องทำเองทุกอย่าง เข้าใจงานทุกอย่าง เราต้องทำเป็นทุกอย่าง ถ้าเราไม่เป็นจะสั่งงานลูกน้องไม่ได้เลย” และ “เชื่อในฝีมือลูกน้อง ไว้วางใจ ให้ลูกน้องดูแลแทนได้” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ไม่มีการแสดงความเชื่อมั่น จำนวน 1 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 6.7

ข้อ 5. ท่านมีการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ เพิ่มค่าตอบแทนตามความขยันของลูกน้องแต่ละคน ให้เบี่ยเลี้ยง จำนวน 7 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 43.7 ในเรื่องการเพิ่มค่าตอบแทนให้ลูกน้อง “ให้เบี่ยเลี้ยงตามความขยันของลูกน้อง” และ

จำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ตั้งใจทำงาน เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับลูกน้อง  
จำนวน 1 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 6.3

#### 5. ผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา

ข้อ 1 ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือไม่ อย่างไร  
ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ ไม่มีการกระตุ้นให้ลูกน้องตระหนักถึง  
ปัญหา เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ผู้ประกอบการ จะไม่มีการบอกกล่าวให้ลูกน้องรับรู้ แต่จะแก้ไขปัญหา  
ด้วยตัวเอง ซึ่งจะแจ้งให้ลูกน้องทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อปัญหานั้นมีความเกี่ยวข้องกับลูกน้อง  
เนื่องจากผู้ประกอบการจะเป็นผู้ที่คิด หาทางแก้ปัญหาด้วยตัวเอง ในเรื่องที่เป็นปัญหาใหญ่ ซึ่งอาจมี  
การปรึกษาลูกน้องบ้าง ตามปัญหา และสถานการณ์ จำนวน 10 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการ  
ทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 66.7 ในเรื่องผู้ประกอบการไม่มีการกระตุ้นให้ลูกน้องตระหนักถึง  
ปัญหา “คิดกันเอง ไม่ได้บอกลูกน้อง นอกจากเป็นปัญหาที่เกี่ยวกับลูกน้อง” และจำนวนความ  
คิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ แจ้งให้ลูกน้องทราบถึงปัญหาเมื่อปัญหานั้นเกี่ยวข้องกับ  
ลูกน้อง จำนวน 2 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 13.3

ข้อ 2. ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่ดีกว่าเดิมหรือไม่  
อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ ช่วยกันคิดกับลูกน้อง เพื่อหาแนวทาง  
ใหม่ ๆ สำหรับใช้ในแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นให้ดีกว่าเดิม หรือหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อทำให้งานสำเร็จ  
เร็วขึ้น เช่น เปลี่ยนระบบการชำระเงินให้ลูกค้าโอนผ่านธนาคาร ใช้เครื่องทุ่นแรงมาช่วยให้งาน  
สำเร็จงาน และเร็วขึ้น จำนวน 8 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ  
53.3 ในเรื่องช่วยลูกน้องในการคิด และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา “ให้ช่วยคิด ให้ช่วยแก้ไข  
ใช้แนวทาง ๆ ใหม่ ๆ ” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ไม่มีการ  
กระตุ้นให้ลูกน้องหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา จำนวน 7 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 46.7

ข้อ 3. ท่านมีการคิด และการแก้ไขปัญหายังเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ ไม่มีระบบแก้ไขปัญหา โดยแก้ไข  
ปัญหาไปตามสาเหตุที่เกิดขึ้น เนื่องจากเป็นการทำงานในระบบร้านค้าเล็ก ๆ ดังนั้นจึงไม่มีการ  
วางระบบในการแก้ไขปัญหา เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้ประกอบการจะวิเคราะห์และพิจารณาแก้ไข  
ปัญหาไปตามสาเหตุที่เกิดขึ้น จำนวน 9 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็น  
ร้อยละ 60 ในเรื่องไม่มีระบบแก้ไขปัญหา “ไม่มีการวางไว้เป็นระบบ แก้ไปตามที่เกิดขึ้น” และ  
จำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ การแก้ไขปัญหายังเป็นระบบ จำนวน  
6 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 40

ข้อ 4. ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยใช้วิธีใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการคิดสร้างสรรค์หาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาให้ดีขึ้น เช่น มีการศึกษา ประยุกต์ทำแบบเสาะเอง เพื่อลดต้นทุน จำนวน 10 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 66.7 ในเรื่องมีการคิดสร้างสรรค์หาแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหา “คิดหาทางใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาให้ดีกว่าเดิม” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ กระตุ้นให้ลูกน้องเปลี่ยนวิธีการทำงาน ใหม่ ๆ เพื่อผลลัพธ์ที่ดีกว่า จำนวน 1 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 6.7

ข้อ 5. ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องกล้าเผชิญกับปัญหา และคิดว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการสั่งให้ลูกน้องกล้าทำสิ่งต่าง ๆ โดยคิดหาทางให้ ไม่ปล่อยให้ลูกน้องแก้ไขปัญหาเอง และให้ลูกน้องทำตามคำสั่ง จำนวน 6 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 40 ในเรื่องการสั่งให้ลูกน้องกล้าทำสิ่งต่าง ๆ “เมื่อเกิดปัญหาขึ้น จะไม่ปล่อยให้ลูกน้องแก้ปัญหาตัวเอง จะเป็นคนคิดแก้ปัญหาเอง” และ “กระตุ้นด้วยการสั่งให้ทำเลย เราเป็นคนคิดว่าต้องแก้ปัญหาอย่างไร ลูกน้องก็จะแค่ทำตามคำสั่ง” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ใช้คำพูดให้กำลังใจ อยู่เคียงข้างลูกน้อง จำนวน 4 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 26.7

ข้อ 6. ท่านมีการสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ เชื่อใจ เชื่อมั่นให้ลูกน้องตัดสินใจด้วยตัวเอง ฝึกให้ลูกน้องกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจเอง ผู้นำจะยอมรับผลที่เกิดขึ้น ยอมรับวิธีการแก้ปัญหาของลูกน้อง และอยู่เคียงข้างลูกน้องช่วยลูกน้องแก้ไขปัญหา จำนวน 5 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 33.3 ในเรื่องการเชื่อมั่นให้ลูกน้องตัดสินใจด้วยตัวเอง “เราก็จะไม่ว่าเค้าถึงผลที่จะเกิดขึ้น ให้เค้ากล้าคิดกล้าทำ ให้เค้าตัดสินใจเองไปเลย” และ “ช่วยลูกน้องแก้ปัญหา อยู่เคียงข้าง” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ คิดหาทางแก้ไขปัญหาทางที่สามารถเป็นไปได้ ทางที่ดีที่สุด เพื่อสร้างความมั่นใจให้ลูกน้อง จำนวน 1 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 6.7

ข้อ 7. ท่านจะพิสูจน์ให้ลูกน้องเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้หรือไม่  
อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการให้ลูกน้องได้คิด ได้ตัดสินใจด้วย  
ตัวเอง และหาแนวทางที่ดีในหารแก้ปัญหา ลูกน้องจะเห็นว่า ถึงแม้จะมีปัญหาเกิดขึ้นก็สามารถผ่าน  
ไปได้ ผู้นำจะอยู่เคียงข้างลูกน้อง ไม่ซ้ำเติมในการตัดสินใจของลูกน้อง จำนวน 5 ความคิดเห็น จาก  
ผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 33.3 ในเรื่องการให้ลูกน้องได้คิด และตัดสินใจด้วย  
ตัวเอง “ช่วย ๆ กันดู เราก็จะไม่ทิ้งเค้า ไม่ใช่ว่าทิ้งเค้าไปแก้ปัญหาคนเดียว” และ “เราไว้วางใจ และ  
เชื่อมั่นในการตัดสินใจของลูกน้อง ถ้าเค้าตัดสินใจยังไงเราก็ต้องเข้าใจและยอมรับ ถ้าเค้าแก้ปัญหา  
ผิดพลาดก็ไม่มีการซ้ำเติม” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ สามารถ  
พิสูจน์ได้จากผลตอบรับของลูกค้า หรือของการทำงาน จำนวน 2 คิดเป็นร้อยละ 13.3

#### 6. ผู้นำแบบคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อ 1. ท่านมีความเข้าใจความแตกต่างของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ การเข้าใจนิสัยพฤติกรรมที่ไม่เหมือน  
ของลูกน้องแต่ละคนมีวิธีการพูดสั่งงานที่เหมาะสมกับแต่ละคน จำนวน 15 ความคิดเห็น  
จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ในเรื่องการเข้าใจนิสัยพฤติกรรมของลูกน้อง  
“เข้าใจและยอมรับ เพราะแต่ละคนมีนิสัยไม่เหมือนกัน พยายามปรับเพื่อให้อยู่ร่วมกันได้ เราเข้าใจ  
และรู้พื้นฐานว่าแต่ละคนเป็นอย่าง ๆ ”

ข้อ 2. ท่านมีการดูแล เอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการดูแลลูกน้องอย่างทั่วถึง  
เป็นรายบุคคลเข้าใจว่าต้องดูแลเป็นพิเศษ คอยถามถึงความเป็นอยู่ ดูแล เช่น ดูแลการเจ็บป่วย  
ให้เป็นพิเศษและเรื่องการเบิกเงิน จำนวน 14 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน  
คิดเป็นร้อยละ 93.3 จากความคิดเห็นของผู้ประกอบการ “ก็ดูแลเป็นรายบุคคล ทั่วถึง ลูกน้องที่  
มีไม่ก็ตนเอง ใครเป็นอะไร ต้องการอะไร ก็มาบอกได้ แต่ไม่ค่อยมีปัญหาอะไรกันนะ ส่วนมาก  
ก็จะเป็นเรื่องเงิน ของเลิกเงินล่วงหน้า เงินไม่พอใช้ ถ้ามีเหตุผลต้องใช้เงินจริง ๆ พี่ก็จะให้นะ  
จะช่วยเหลือตลอด ” และ “ส่วนใหญ่เราก็จะถามจะคุยกัน ใครมีปัญหาอะไร ก็มาบอก เราก็ถาม  
ก็รับฟัง” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ดูแลลูกน้องไม่เป็นรายบุคคล  
จำนวน 1 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 6.7

ข้อ 3. ท่านมีความเข้าใจความต้องการของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการเข้าใจความต้องการของลูกน้อง  
แต่ละคนเข้าใจนิสัยของลูกน้องแต่ละคน เช่น เรื่องเงิน การเบิกเงินล่วงหน้า จำนวน 15

ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ในเรื่องการเข้าใจความต้องการของลูกค้าแต่ละคน “เข้าใจ เพราะนิสัยแต่ละคนต่างกัน เราจะเข้าใจโดยจากการสังเกตในการทำงาน หรือการปฏิบัติต่อกัน” และ “เข้าใจ เพราะนิสัยแต่ละคนต่างกัน เราจะเข้าใจโดยจากการสังเกตในการทำงาน หรือการปฏิบัติต่อกัน”

ข้อ 4. ท่านให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลในการทำงานของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ ไม่มีการพัฒนาศักยภาพการทำงานของลูกค้าลักษณะเป็นแบบเดิม ๆ ทำตามงานหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น จำนวน 7 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 46.7 ในเรื่องไม่มีการพัฒนาศักยภาพการทำงานของลูกค้า “งานเป็นงานเดิม ๆ ทุกอย่าง ทุกคนทำตามหน้าที่เดิม ๆ ไม่ได้พัฒนาอะไรเป็นงานง่าย ๆ ” และ “ไม่มี เราจะรู้อยู่แล้วว่าเค้าทำอะไรได้บ้าง ก็จะทำตามหน้าที่ของตัวเองไป ไม่มีการมาเทรน ไม่มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นทำไปตามหน้าที่ของตัวเอง ตอนแรกที่รับสมัครงานจะมีการทดลองงานก่อน 1 เดือน ดูว่าเค้าสามารถทำได้หรือไม่ ถ้าความไว หรือความคิดไวไม่พอเค้าก็ไม่เหมาะ” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ การพัฒนา โดยการให้ลูกน้องสลับหน้าที่กันทำ เพื่อเรียนรู้งานอื่น ๆ จำนวน 3 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 20

ข้อ 5. ท่านมีการให้ความช่วยเหลือลูกน้องด้วยการให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เป็นรายบุคคล

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการสอนงานลูกน้อง ให้คำปรึกษาต่าง ๆ สอนงานในแต่ละคน แต่ละหน้าที่ สอนหลักการงานใหม่ ๆ ให้ลูกน้อง จำนวน 15 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ในเรื่องการสอนงานลูกน้องให้คำปรึกษาต่าง ๆ “เวลาลูกน้องทำงานพี่ก็จะดูตลอด ใครไม่เข้าใจอะไรก็จะบอก จะสอนแต่ส่วนใหญ่เค้าจะเรียนรู้กันได้เอง งานไม่ได้ยากอะไรมาก ถ้าบอกก็จะบอกราคาเทคนิคบ้าง ”

ข้อ 6. ท่านหาแนวทางต่าง ๆ ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการให้ลูกน้องได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยการทำหน้าที่อื่น ๆ ทำให้ลูกน้องสามารถทำได้หลายหน้าที่ จำนวน 6 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 40 ในเรื่องการให้ลูกน้องได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ “มี ให้ลูกน้องเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ พัฒนาความสามารถ ” และ “ก็มีครับ ผมยังมีไลน์ผลิตที่ต้องทำอีกเยอะ เราจะต้องเพิ่มคนขึ้นมาอีก หรือถ้าไม่ค่อยมีงานว่าง ๆ ก็จะให้เค้าเรียนรู้อย่างอื่นไป เช่น เชื่อมเหล็ก ก่ออิฐ เราก็จะพยายามให้พัฒนาตัวเอง เพราะพนักงานอยู่ไม่ค่อยนาน เราก็จะพัฒนาฝีมือบอกเค้าว่าถ้าคุณมีฝีมือคุณอยู่ที่ไหนก็ไม่มีวันอดตาย” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการ

ที่น้อยที่สุดได้แก่ เรียนรู้งานจากลูกน้องเก่าที่มีประสบการณ์ จำนวน 2 ความคิดเห็น คิดเป็น ร้อยละ 13.3

ข้อ 7. ท่านมีการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของลูกน้องให้สูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร  
 ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการพัฒนาโดยให้ทำงานใหม่ ๆ เรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ หรือการทำงานวิธีใหม่ ๆ จำนวน 6 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 40 ในเรื่องการพัฒนาโดยให้ทำงานใหม่ ๆ “ให้ทำงานใหม่ ๆ ลองทำสิ่งใหม่ ๆ แล้วจะได้เรียนรู้ได้เก่งขึ้น ทำอะไรได้หลายอย่าง” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการ ที่น้อยที่สุดได้แก่ ไม่มีการพัฒนาศักยภาพการทำงานของลูกน้อง จำนวน 4 ความคิดเห็น คิดเป็น ร้อยละ 26.7

ข้อ 8. ท่านมีการพูดคุยกับลูกน้องด้วยความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร  
 ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีความเป็นกันเองกับลูกน้องแบบพี่น้อง แบบครอบครัว ไม่ถือตัว การทำงานทำให้ความใกล้ชิดกับลูกน้อง ไม่แบ่งชนชั้น จำนวน 15 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ในเรื่องมีความเป็นกันเอง กับลูกน้อง “พูดคุยแบบเป็นกันเอง อยู่กันแบบครอบครัว สามารถปรึกษาปัญหาได้พูดคุยได้ ทุกเรื่อง”

#### 7. ผู้นำแบบสนับสนุน

ข้อ 1. ท่านมีการสนับสนุน และมีความสนใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่อย่างไร  
 ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการสนับสนุนเรื่องทุนแรงช่วย ในการทำงาน เช่น รถตัก รถโฟล์คคลิฟต์ เทรน ให้งานสำเร็จง่ายและรวดเร็วมากขึ้น จำนวน 11 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 73.3 ในเรื่องการสนับสนุน ทุนแรงช่วยในการทำงาน “สนับสนุนมีเครื่องทุนแรงต่าง ๆ ช่วยให้ลูกน้องทำงานง่ายขึ้น มีรถคลิฟท์ เทรน รถส่งของ ที่สะดวกสบาย” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการ ที่น้อยที่สุดได้แก่ มีที่อยู่อาศัยให้ลูกน้อง จำนวน 1 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 6.7

ข้อ 2. ท่านมีการให้กำลังใจในการทำงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร  
 ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการใช้คำพูดที่ดี มีความเป็นกันเอง พูดเล่นบ้าง จำนวน 9 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 47.4 ในเรื่องมีการใช้คำพูดที่ดี มีความเป็นกันเอง “มีการให้กำลังใจ พูดคุยแบบเป็นกันเอง เลี้ยงข้าว เลี้ยงขนมบ้าง ถ้างานหนักเกินไปเราก็จะไม่บังคับให้เค้าทำ ” และจำนวนความคิดเห็นของ ผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ไม่มีการให้กำลังใจ จำนวน 2 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 10.5

ข้อ 3. ท่านมีการแนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการสอนงานลูกน้องทักษะต่าง ๆ แนะนำการทำงาน ทำให้เป็นตัวอย่าง จำนวน 15 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ในเรื่องการสอนงานลูกน้องทักษะให้ลูกน้อง “มีการแนะนำ ไปช่วย ๆ เล้าบ่าง ถ้าคนไหนไม่รู้ ไม่เก่งตรงไหนก็จะสอนจะบอก ว่าต้องแบบนี้แบบนี้ละ กล้าตัดสินใจไม่เข้าใจอะไร ตรงไหนก็มาถาม”

ข้อ 4. เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านมีการแก้ไขปัญหาค่าต่าง ๆ ร่วมกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการแก้ไขปัญหาร่วมกันลูกน้อง ช่วยคิดช่วยแก้ไขปัญหาค่าต่าง ๆ จำนวน 12 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 80 ในเรื่องการแก้ไขปัญหาร่วมกันลูกน้อง “มีการแก้ปัญหาร่วมกันลูกน้อง โดยมาคิดว่า ปัญหาคืออะไร เกิดจากอะไร มานั่งคิด และหาสาเหตุที่เกิดขึ้น” คิดหาวิธีการแก้ปัญหาเอง และ ลูกน้องคอยรับคำสั่งและทำตาม และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุด ได้แก่ คิดหาวิธีการแก้ปัญหา โดยให้ลูกน้องคอยรับคำสั่ง จำนวน 3 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 20

ข้อ 5 ท่านมีความใส่ใจในความเป็นอยู่และความสามารถของลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีความใส่ใจความเป็นอยู่ของลูกน้อง มีที่พัก มองว่าคือครอบครัว ถามถึงปัญหาความเป็นอยู่ของลูกน้อง จำนวน 15 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ในเรื่องมีความใส่ใจความเป็นอยู่ของลูกน้อง “ลูกน้องที่ทำงานกับพี่ พี่จะมองว่าเค้าคือคนในครอบครัวนะ มีอาหารมีอะไรก็แบ่ง ๆ กัน เหมือนเพื่อนบ้าน ใครไม่มีที่อยู่ก็มีบ้านให้อยู่ ให้อยู่ฟรี ช่วย ๆ เหลือกันไป”

ข้อ 6 ท่านมีการดูแลลูกน้องด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการดูแลลูกน้องด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน จำนวน 15 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 93.8 ในเรื่องการดูแลลูกน้องด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน “เสมอภาคเท่าเทียมกัน ให้ของเหมือนกัน กันเท่ากัน ปฏิบัติเท่า ๆ กันทุกคน” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุด ได้แก่ ไม่เสมอภาคด้านการพูด จำนวน 1 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 6.2

8. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ข้อ 1. ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องมีการแสดงความคิดเห็น โดยมีการจัดประชุม อย่างสม่ำเสมอหรือไม่

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ ไม่มีการจัดประชุม มีการพูดคุยกันได้ ตลอด ลูกน้องที่มีปัญหาในการทำงานสามารถมาพูดมาคุยได้ จำนวน 13 ความคิดเห็น



จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 86.7 ในเรื่องไม่มีการจัดประชุม “ไม่มีการจัดประชุม แต่มีการพูดคุยกันบ้าง ใครมีปัญหาอะไรก็มาคุยมาบอกได้” และ “ไม่มีการจัดประชุม ตอนทำงานก็มีการพูดคุยการบอกอยู่แล้ว จึงไม่มีการจัดการประชุม” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ มีการจัดประชุมเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนกัน จำนวน 2 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 13.3

ข้อ 2. ท่านมีการอำนวยความสะดวกในการทำงานของลูกน้องให้สำเร็จหรือไม่อย่างไร  
ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการอำนวยความสะดวก ในด้าน เครื่องทุนแรง สถานที่ทำงานที่สะดวกสบาย มีอุปกรณ์ เครื่องมือในการทำงานที่ครบครัน มีที่พัก มีน้ำให้ดื่มฟรี จำนวน 15 จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 100 ในเรื่องการอำนวยความสะดวก ในด้านเครื่องทุนแรง “มีการสนับสนุนรถต่าง ๆ อุปกรณ์การทำงานต่าง ๆ เช่น รถตัก รถส่งของ โพล์คลิฟท์ยกของ” และ “ก็อำนวยความสะดวกทุกอย่างเท่าที่จะเป็นไปได้ รถ เครื่องมือเครื่องใช้ มีให้ มีน้ำให้ดื่มฟรีตลอด”

วิเคราะห์ข้อมูลด้านห่วงโซ่อุปทาน

#### 1. ด้านการวางแผน

ข้อ 1. ท่านมีวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบอย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการวางแผนโดยการเช็คสต็อกสินค้า และสั่งสินค้าตามสินค้าที่ใกล้จะหมด จำนวน 15 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ในเรื่องการวางแผนโดยการเช็คสต็อกสินค้า “ดูจากสินค้าว่าอันไหนขายดี ขายช้า ดูระยะเวลาในการขนส่ง วางแผนเวลาในการสั่งของ ให้ของมาถึงก่อนของจะหมด มีการวิเคราะห์จากราคาตลาดในการตั้งราคาสินค้า”

ข้อ 2. ท่านมีการวางแผนด้านการผลิตสินค้าอย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการกำหนดจำนวนการผลิตให้ได้ตามที่ตั้งไว้ เพิ่มจำนวนการผลิตให้มากขึ้นในช่วงที่ขายดี จำนวน 5 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน ร้อยละ 33.3 ในเรื่องการกำหนดจำนวนการผลิตให้ได้ตามที่ตั้งไว้ “มีมาตรฐานการผลิตที่แน่นอนไว้ว่าจะผลิตเพื่อสต็อกไว้เท่าไรต่อวันแต่หากอยู่ในช่วงที่ขายสินค้าออกไปมากขึ้นเราจะมีการเพิ่มมาตรฐานมากผลิตให้มากขึ้น เช่น จากวันละ 1,000 ก้อน อาจจะมีเพิ่มเป็นวันละ 1,500 ก้อน” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ผลิตตามสต็อกสินค้าที่ใกล้จะหมด ผลิตตามคำสั่งจากลูกค้า และผลิตเพื่อลดต้นทุน จำนวน 1 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 6.7

ข้อ 3. ท่านมีการวางแผนด้านการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้าอย่างไรบ้าง

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการวางแผนให้ประหยัดเวลาทางเดียวกันไปด้วยกัน จำนวน 8 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 53.3 ในเรื่องการวางแผนให้ประหยัดเวลา “รวมเที่ยวในการจัดส่ง ทางเดียวกันไปด้วยกัน เพื่อลดต้นทุน” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ส่งของตามลำดับคำสั่งซื้อ จำนวน 7 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 46.7

ข้อ 4. ท่านมีการวางแผนด้านการส่งคืนสินค้าไปยังผู้จัดส่งวัตถุดิบอย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการแจ้งรายการที่จะเปลี่ยนของไปที่เซลล์ โดยเซลล์จะดำเนินการเปลี่ยนของให้ จำนวน 12 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 80 ในเรื่องการแจ้งเซลล์เพื่อขอเปลี่ยนสินค้า “ถ้ามีสินค้าเสียหายก็จะแจ้งไปที่เซลล์และจะส่งสินค้าคืนในรอบต่อไป” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ไม่มีการส่งคืนสินค้า จำนวน 3 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 20

ข้อ 5. ท่านมีการวางแผนด้านการส่งคืนสินค้าไปยังลูกค้าอย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ ไม่มีการวางแผนล่วงหน้า ลูกค้ามาสารทเปลี่ยนของได้ จำนวน 14 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 93.3 ในเรื่องไม่มีการวางแผนล่วงหน้า “ไม่ได้คิดไม่ได้วางแผน ถ้าต้องคืนก็คืนเลย เพราะของจะมีสต็อกไว้ตลอด” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ไม่มีการส่งคืนสินค้า จำนวน 1 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 6.7

ข้อ 6. ในการวางแผนในด้านต่าง ๆ ท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ ไม่มีปัญหาในการวางแผนในด้านต่าง ๆ จำนวน 6 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 40 ในเรื่องไม่มีปัญหาในการวางแผน “ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการวางแผน” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ความเห็นไม่ตรงกัน ความต้องการของลูกค้าที่ไม่ชัดเจน และประสบการณ์น้อย ความเข้าใจต่องานน้อย จำนวน 1 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 6.7

2. ด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

ข้อ 1. ท่านมีกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบอย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการเช็คสต็อกของ และสั่งของกับเซลล์ตัวแทนบริษัท โดยทางบริษัทจะเป็นผู้จัดส่งของให้ จำนวน 15 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 83.3 ในเรื่องการสั่งของกับเซลล์ตัวแทนบริษัท “เซลล์จะเข้ามาจดออเดอร์ คว้าสินค้าไหน ใกล้จะหมด เซลล์จะสั่งของให้ บางทีถ้ามีสินค้าใหม่ ๆ เขาก็จะแนะนำให้

เรา ว่าควรลงขายตัวไหนดี ถ้าการส่งของก็แถมของ เจ้าจะจัดส่งของมาให้” และจำนวน  
ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ส่งของทางออนไลน์ ตามเว็บไซต์ต่าง ๆ จำนวน  
3 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 16.7

ข้อ 2. ในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบท่านพบปัญหา หรืออุปสรรค  
ใดบ้าง

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ พบปัญหาหรือสินค้าเป็นเวลานาน  
มีความล่าช้า จำนวน 6 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 37.4  
ในเรื่องสินค้าเป็นเวลานาน “ระยะเวลาการขนส่งไม่ตรงตามที่เราต้องการ เวลาล่าช้า บางทีบริษัท  
เจ้าให้บริษัทขนส่งให้ แล้วของไปค้างที่ขนส่งทำให้ล่าช้า มีบ้างที่ของชำรุด” และจำนวน  
ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ไม่มีสินค้าที่ต้องการ ประสานงานกับเซลล์  
ผิดพลาด และคำนวณสต็อกคลาดเคลื่อน จำนวน 1 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 4.2

### 3. ด้านการผลิต

ข้อ 1. สินค้าที่ผลิตเองชนิดใดเป็นสินค้าที่ขายดีที่สุด และมีกระบวนการผลิตอย่างไร  
ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ สินค้าที่ขายดีที่สุด คือ อัญมณี  
กระบวนการผลิตคือ มีส่วนผสมหลัก ๆ ได้แก่ ปูน ทราย หินปูน น้ำ ใช้เครื่องอัดอัญมณีในการ  
ผลิต โดยมีสูตรการผสมที่แน่นอน โดยแต่ละร้านจะไม่เหมือนกัน ใช้แรงงานคน 2-3 คน จำนวน  
8 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 53.3 ในเรื่องสินค้า และ  
กระบวนการผลิต “สินค้าที่ขายดีที่สุด คืออัญมณี จะขายดี ออกตลอด ขายได้เรื่อย ๆ กลุ่มลูกค้า  
ส่วนใหญ่เป็นช่าง กระบวนการการผลิต ใช้แรงงานจากคน ใช้เครื่องในการอัดบล็อก ใช้  
เครื่องโมปูน ส่วนผสมหลัก ๆ ปูน หินปูน ทราย หินกับทรายมีคนมาเสนอขาย ใช้หินปูนเป็น  
ส่วนผสมหลัก” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ไม่มีการผลิต  
จำนวน 4 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 26.7

ข้อ 2. ในการผลิตสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ พบปัญหาขาดแคลนแรงงาน จำนวน  
7 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 46.7 ในเรื่องปัญหาการขาดแคลน  
แรงงาน “คนงานน้อย ผลิตได้น้อย มีปัญหาด้านแรงงาน เมื่อก่อนจะมีคนงานต่างด้าวด้วย แต่มีการ  
ทำบัตรขึ้นทะเบียนให้ แล้วเจ้าหน้าที่บ้านกัน ทำให้เราต้องรับผิดชอบค่าทำบัตร คนละประมาณ  
30000 บาท ตอนนี้อยู่รับเฉพาะคนไทย เพื่อตัดปัญหาด้านนี้ มีปัญหาฝนตกบ้าง เสาไม่แห้ง เพราะ  
อยู่กลางแจ้ง ถ้าอากาศไม่ดีจะเทหน้าหน้าฝนจะเทได้น้อยมาก” และจำนวนความคิดเห็นของ

ผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ปัญหาด้านคุณภาพสินค้าไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และลูกน้องขาดประสิทธิภาพ จำนวน 1 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 6.7

#### 4. ด้านการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า

##### ข้อ 1. ท่านมีกระบวนการ การขนส่งสินค้าอย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ การจัดส่งสินค้าตามบิล ตามออเดอร์ที่ลูกค้าสั่ง นับของ เช็คของให้ครบ และจะจัดคิวโดยให้ของไปเที่ยวเดียวกัน สำหรับทางเดียวกัน เพื่อประหยัดเวลาและประหยัดค่าขนส่ง จำนวน 15 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ในเรื่องการจัดส่งสินค้าตามบิล “ส่งของตามคิวตามออเดอร์ ที่ลูกค้าสั่งจัดของให้ครบตามจำนวน ทางเดียวกันจะไปด้วยกัน”

##### ข้อ 2. ในการขนส่งสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ พบปัญหาจราจรติดขัด รถติด จำนวน 5 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 29.4 ในเรื่องปัญหาจราจรติดขัด “ปัญหาจราจรติด เนื่องจากรถเยอะ ทำให้เวลาในการส่งของช้าลง” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ลูกน้องเลี้ยงงาน ขาดทักษะ และหาบ้านลูกค้าไม่พบ จำนวน 1 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 5.9

#### 5 ด้านการส่งคืนสินค้า

##### ข้อ 1. ท่านมีกระบวนการ การส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการแจ้งเซลล์ โดยเซลล์จะดำเนินการเปลี่ยน หรือคืนของให้ จำนวน 15 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ในเรื่องการแจ้งเซลล์เพื่อดำเนินการคืนหรือเปลี่ยนสินค้า “ถ้ามีของเสียหายก็จะแจ้งเซลล์และส่งกลับไปยังซัพพลายเออร์ โดยเค้าจะมารับของเอง ”

##### ข้อ 2. ในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ พบปัญหาการเสียเวลาในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่ง จำนวน 8 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 53.3 ในเรื่องปัญหาการเสียเวลาในการส่งคืนสินค้า “ดำเนินการนาน กว่าจะได้ของใหม่ เสียเวลา บางที่ต้องรอของที่เปลี่ยนมาพร้อมกับการออกไปที่สั่ง เพราะจำนวนน้อยบริษัทเค้าไม่ส่ง” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ไม่พบปัญหา จำนวน 2 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 13.3

### ข้อ 3. ท่านมีกระบวนการ การรับคืนสินค้าจากลูกค้าอย่างไร

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ มีการรับเปลี่ยน หรือคืนของ โดยไปรับสินค้าเองที่บ้านลูกค้า และนำสินค้าใหม่ไปเปลี่ยนให้ จำนวน 14 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 93.3 ในเรื่องการรับคืนสินค้าจากลูกค้า “มีการการันตีกับลูกค้าว่าของให้เปลี่ยนทุกกรณี เอาของไปไม่ได้ใช้ เสียหาย ชำรุด หรือใช้ไม่ได้เราจะให้เปลี่ยนทุกอย่าง โดยจะรับไปเปลี่ยนให้” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ไม่รับคืนสินค้า จำนวน 1 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 6.7

### ข้อ 4. ในการรับคืนสินค้าจากลูกค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ได้แก่ พบปัญหาเสียเวลาในการรับคืนสินค้าจากลูกค้า จำนวน 10 ความคิดเห็น จากผู้ประกอบการทั้งหมด 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 66.7 ในเรื่องปัญหาเสียเวลาในการรับคืนสินค้าจากลูกค้า “เสียเวลา ค่าใช้จ่ายมากขึ้นในด้านค่าเดินทาง และเวลา ทำให้คิวลำดับส่งของให้ลูกค้าคนอื่นช้าลง” และจำนวนความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่น้อยที่สุดได้แก่ ลำดับคิวส่งของคลานเคลื่อน และไม่มีการรับคืนสินค้า จำนวน 1 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 6.7

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหา และอุปสรรคของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดย่อม ด้านภาวะผู้นำ ในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน กรณีศึกษาจังหวัดระยอง ซึ่งเป็นวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บแบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดย่อมทั้งหมด 15 ร้าน ในจังหวัดระยอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจปัญหาและอุปสรรค ด้านภาวะผู้นำ และการจัดการห่วงโซ่อุปทานของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดย่อม จังหวัดระยอง ผู้วิจัยทำการสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

##### 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ผู้ประกอบการที่ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชายอายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวนปีที่เปิดดำเนินการธุรกิจ 20 ปีขึ้นไป มีจำนวนพนักงาน จำนวน 1-15 คน

##### 2. สรุปผลการวิเคราะห์คำตอบจากแบบสัมภาษณ์ในด้านภาวะผู้นำ และห่วงโซ่อุปทาน

###### 2.1 ด้านภาวะผู้นำ

###### 2.1.1 ด้านผู้นำแบบประชาธิปไตย

ผู้ประกอบการให้ลูกน้องช่วยตัดสินใจแค่ในบางเรื่อง มีการรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง ส่งเสริมให้ลูกน้องสลับหน้าที่ในการทำงาน ผู้นำมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่ ทำงานร่วมกับลูกน้อง และมีการติชมลูกน้องอย่างมีเหตุผล

###### 2.1.2 ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

ผู้ประกอบการมีการอธิบายให้ลูกน้องเข้าใจจุดมุ่งหมายของการทำงาน มีการจัดแบ่งทีมการทำงานให้ลูกน้องเพื่อความเหมาะสมกับภาระงาน ลักษณะของงาน และจำนวนของสินค้าที่ต้องส่งให้ลูกค้า ผู้นำให้ความสนใจในเรื่องการทำงานมีการดู ตรวจสอบการทำงาน และคอยสนับสนุนลูกน้อง รวมทั้งมีการทำงานร่วมกับลูกน้อง มีการไว้วางใจเฉพาะลูกน้องเก่า ผู้นำให้เกียรติลูกน้องปฏิบัติกับลูกน้องเหมือนพี่น้อง เหมือนคนในครอบครัว มีการเน้นประสิทธิภาพการทำงานในด้านคุณภาพของสินค้า และไม่เน้นบรรยากาศในการทำงานที่สนุกสนาน

### 2.1.3 ด้านผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ผู้ประกอบการมีความกล้า หนักแน่น เด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ มีความมั่นใจ ในการแสดงออก เป็นที่เคารพไว้วางใจของลูกน้อง เคารพกันแบบครอบครัว ไม่มีการตั้งเป้าหมาย ในการทำงานที่ชัดเจน ผู้นำมีความเป็นมิตร เป็นกันเอง และใจดีกับลูกน้อง มีการดำเนินงานด้วย หลักจริยธรรม และศีลธรรมในด้านการจ่ายเงินค่าตอบแทนตรงตามเวลาให้ลูกน้อง

### 2.1.4 ด้านผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้ประกอบการมีการกระตุ้นใจให้ลูกน้อง เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้นำสามารถเสียดสละทุก ๆ อย่าง สามารถอุทิศตนเพื่องาน และเพื่อส่วนรวม มีการชักจูงลูกน้องด้วย การใช้คำพูดโน้มน้าว มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับ ลูกน้อง ทำงานร่วมกับลูกน้อง มีการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นใน ตั้งใจในการทำงานโดยการเข้าใจ งานทุกอย่าง ๆ และตั้งใจทำงานให้ออกมาดีที่สุด มีการปรับขึ้นค่าแรงการทำงานของลูกน้องเพื่อ เป็นแรงบัลดาลใจในการทำงานของลูกน้อง

### 2.1.5 ด้านผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา

ผู้ประกอบการไม่มีการกระตุ้นให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้นำมีการ กระตุ้นให้ลูกน้องคิดหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญญา มีการช่วยคิด และช่วยแก้ไขปัญญา เมื่อเกิดปัญหาค้นจะแก้ไขปัญญาไปตามสาเหตุที่เกิดขึ้น โดยไม่มีระบบในการแก้ไขปัญญา มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญญา มีการคิดแก้ไขปัญญาให้ ลูกน้องไม่ให้ลูกน้องต้องเผชิญกับปัญหาด้วยตัวเอง มีการสร้างความเชื่อมั่นในการแก้ไขปัญญา โดยการฝึกให้ลูกน้องกล้าคิด กล้าตัดสินใจ ผู้นำจะอยู่เคียงข้างลูกน้องให้ลูกน้องกล้าตัดสินใจด้วย ตัวเอง และมีการหาแนวทางที่ดี ในการแก้ไขปัญญา เพื่อพิสูจน์ว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้

### 2.1.6 ด้านแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้ประกอบการเข้าใจความแตกต่างของลูกน้อง เข้าใจนิสัยของลูกน้องแต่ละคน มีการดูแลเอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคล รวมถึงมีความเข้าใจในความต้องการของลูกน้อง ไม่มีความสนใจในการพัฒนาศักยภาพการทำงานของลูกน้อง มีการให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ ทักษะในการทำงานให้ลูกน้อง ให้ลูกน้องได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ โดยการทำงานหลาย ๆ หน้าที่ สลับหน้าที่กันทำ เพื่อให้ลูกน้องทำได้หลายอย่าง ผู้นำมีความเป็นกันเองกับลูกน้อง ไม่แบ่งชนชั้น

### 2.1.7 ด้านผู้นำแบบสนับสนุน

ผู้ประกอบการมีการสนับสนุนเครื่องทุ่นแรงในการทำงาน มีการให้กำลังใจ ลูกน้อง โดยให้เครื่องดื่ม ให้ขนม มีการแนะนำแนวทางในการทำงาน มีการสอนงานสอนทักษะ

ในการทำงานให้ลูกน้อง มีการแก้ไขปัญหาพร้อมกับลูกน้อง มีความใส่ใจความเป็นอยู่ของลูกน้อง และปฏิบัติกับลูกน้องด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน

### 2.1.8 ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ผู้ประกอบการ ไม่มีการจัดการประชุม แต่มีการพูดคุยกับลูกน้อง ได้ทุกเมื่อ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นหรือต้องการคุยกับลูกน้องเพื่อถามเรื่องงานจะสามารถพูดคุยได้ทันที เนื่องจากทำงานใกล้ชิดกัน และมีการอำนวยความสะดวกในการทำงานให้สำเร็จโดยใช้เครื่องทุ่นแรง

## 3. สรุปปัญหา หรือสิ่งที่ผู้ประกอบการยังขาด

### 3.1 ไม่เน้นบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน

เนื่องจากตัวผู้ประกอบการเองนั้น ไม่ได้ใส่ใจ หรือให้ความสำคัญกับทางด้านนี้ คิดว่าบรรยากาศการทำงานไม่มีผลต่อการทำงาน ต่อให้เครียดหรือสนุกก็ต้องทำงานให้สำเร็จ ลุล่วงได้ ดังนั้นเมื่อเกิดสถานการณ์ที่ตึงเครียด ก็จะปล่อยให้ไปตามธรรมชาติ เวลาจะช่วยทำให้ทุกอย่างดีขึ้นเอง ไม่ต้องไปคอยเอาใจกับลูกน้องมากนัก

### 3.2 ไม่มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน

เนื่องจากการตั้งเป้าหมายเป็นสิ่งที่ยากที่จะกำหนด และทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้ เนื่องจากหลาย ๆ ปัจจัยที่ไม่สามารถกำหนดได้ เช่น ยอดขาย เป็นต้น

### 3.3 ไม่กระตุ้นให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น

เนื่องจากผู้ประกอบการเป็นเจ้าของกิจการที่ดูแลธุรกิจด้วยตนเอง การตัดสินใจส่วนใหญ่อีกจะมาจากผู้ประกอบการที่เป็นผู้กำหนด และเป็นผู้ชี้ทิศทางการดำเนินงาน ทุก ๆ อย่าง จะมาจากการตัดสินใจของผู้ประกอบการ ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาขึ้นผู้ประกอบการจึงไม่ได้บอกหรือกระตุ้นให้ลูกน้องรับรู้หรือตระหนักถึงปัญหาใด ๆ

### 3.4 ไม่มีระบบในการแก้ไขปัญหา

เนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นปัญหาที่ง่าย ไม่ซับซ้อน เป็นปัญหาเดิม ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้นในการแก้ไขปัญหาจะเป็นการแก้ไขปัญหาตัวเอง โดยผู้ประกอบการ และลูกน้องช่วยกันแก้ไขปัญหาให้ผ่านไปได้ โดยการหาสาเหตุของปัญหา และแก้ไขปัญหาตามสาเหตุที่เกิดขึ้น ไม่มีการวางระบบหรือ วางแผนล่วงหน้าเพื่อรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นแต่อย่างใด

### 3.5 ไม่มีความสนใจในการพัฒนาศักยภาพการทำงานของลูกน้อง

เนื่องจากงานเป็นงานยกของ ขนของ ซึ่งเป็นงานง่าย ไม่จำเป็นต้องจบการศึกษา ระดับสูง หรือต้องมีประสบการณ์หลายปี ผู้ประกอบการเห็นว่าไม่จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาใด ๆ



### 3.6 ไม่มีการจัดการประชุม

เนื่องจากผู้ประกอบการมีการทำงานใกล้ชิดกับลูกน้อง เมื่อต้องการจะพูดคุย สั่งงาน ตักเตือน แนะนำการทำงาน หรือต้องการจะซักถามลูกน้อง หรือมีปัญหาเกิดขึ้นอยากถามความคิดเห็น ให้ลูกน้องช่วยแก้ปัญหา ผู้ประกอบการสามารถเข้าไปพูดคุย หรือซักถามได้ทันที ตลอดเวลาการทำงาน เพราะอยู่ใกล้ชิดกัน สามารถพูดคุยได้เลย และรวดเร็ว ไม่จำเป็นต้องจัดการประชุม

## 4. ห่วงโซ่อุปทาน

### 4.1 ด้านการวางแผน

ในการวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ ผู้ประกอบการวางแผน โดยการเช็คสต็อกสินค้า และสั่งสินค้าตามสินค้าที่ใกล้จะหมด ในด้านการดำเนินการวางแผน ด้านการผลิตสินค้าผู้ประกอบการมีการกำหนดจำนวนการผลิตให้ได้ตามที่ตั้งไว้ ในด้านการดำเนินการวางแผนด้านการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้าผู้ประกอบการมีการวางแผนโดยเน้นในเรื่องการประหยัดเวลาในการขนส่ง เพื่อให้สินค้าถึงลูกค้าได้รวดเร็ว และสินค้าที่สามารถไปทางเดียวกันได้ ก็จัดคิวให้ไปด้วยกันเพื่อลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนด้านค่าขนส่งมากขึ้น ในด้านการวางแผนด้านการส่งคืนสินค้าไปยังผู้จัดส่งวัตถุดิบ หากมีสินค้าที่ชำรุด หรือเสียหายผู้ประกอบการจะทำการแจ้ง รายการที่จะเปลี่ยนของไปที่เซลล์ โดยเซลล์จะดำเนินการเปลี่ยนของให้ สำหรับการวางแผนด้านการส่งคืนสินค้าไปยังลูกค้า ผู้ประกอบการไม่มีการวางแผนล่วงหน้า ลูกค้ามาสารรถเปลี่ยนของได้รับผิดชอบในกรณีที่สินค้าเกิดความเสียหายในระหว่างการขนส่ง

### 4.2 ด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

กระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ ผู้ประกอบการมีการเช็คสต็อกของ และสั่งของกับเซลล์ตัวแทนบริษัท โดยทางบริษัทจะเป็นผู้จัดส่งของให้ และพบปัญหาในการคำนวณสต็อกคลาดเคลื่อน ทำให้จำนวนการสั่งของที่คลาดเคลื่อน ซึ่งอาจทำให้สินค้าไม่พอขาย หรือบางอย่างสั่งมามากจนเกินไป

### 4.3 ด้านการผลิต

สินค้าที่ผลิต และขายดีที่สุดคืออิฐบล็อก มีกระบวนการผลิตคือ มีส่วนผสมหลัก ๆ ได้แก่ ปูน ทราย หินฟูน น้ำ ใช้เครื่องอัดอิฐบล็อกในการผลิต โดยมีสูตรการผสมที่แน่นอน โดยแต่ละร้านจะไม่เหมือนกัน ใช้แรงงานคน 2-3 คน ซึ่งเป็นในลักษณะงานเหมา และพบปัญหา ในด้านการขาดแคลนแรงงานในการผลิตสินค้า

#### 4.4 ด้านการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า

ผู้ประกอบการจัดสินค้าตามบิล ตามออเดอร์ที่ลูกค้าสั่ง นับของ เช็คของให้ครบ และจะจัดคิวโดยให้ของไปเที่ยวเดียวกัน สำหรับทางเดียวกัน เพื่อประหยัดเวลาและประหยัดค่าขนส่ง และปัญหา หรืออุปสรรคในการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า คือปัญหาจราจรติดขัด รถเยอะ รถติด

#### 4.5 ด้านการส่งคืนสินค้า

กระบวนการการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่ง เมื่อพบว่าสินค้าที่ไม่ครบ ชำรุด หรือส่งมาผิดจากที่สั่งซื้อ ผู้ประกอบการจะดำเนินการแจ้งเซลล์ โดยเซลล์จะดำเนินการเปลี่ยน หรือคืนของให้ สำหรับปัญหา หรืออุปสรรคการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่ง พบว่าเกิดความเสียหายในการรอเปลี่ยนของ ซึ่งอาจทำให้เสียโอกาส ด้านกระบวนการ การรับคืนสินค้าจากลูกค้า

สำหรับกระบวนการรับคืนสินค้าจากลูกค้า เมื่อพบว่าสินค้าเกิดความผิดพลาด หรือเสียหายในการขนส่ง ในการรับเปลี่ยนหรือคืนสินค้าจากลูกค้า จะไปรับของเองที่บ้านลูกค้า และนำของใหม่ไปเปลี่ยนให้ลูกค้า สำหรับปัญหา หรืออุปสรรคในการรับคืนสินค้าจากลูกค้า พบปัญหา เสียเวลา

สามารถสรุปปัญหาของห่วงโซ่อุปทานได้ดังนี้

#### ตารางที่ 5-1 ปัญหาของห่วงโซ่อุปทาน

ตัวแปร	ปัญหา
1. ด้านการวางแผน	ไม่พบปัญหา
2. ด้านการจัดซื้อจัดหา และขนส่งวัตถุดิบ	รอสินค้าเป็นเวลานาน ค่าเช่า
3. ด้านการผลิต	ขาดแคลนแรงงาน
4. ด้านการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า	จราจรติดขัด
5. ด้านการส่งคืนสินค้า	เสียเวลา

จากตารางที่ 5-1 สามารถอธิบายได้ดังนี้

#### 1. ด้านการวางแผน

จากผลการวิจัยพบว่าไม่พบปัญหาด้านการวางแผน เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนในระยะยาว เป็นเพียงแค่การวางแผนในการทำงานสั้น ๆ ของแต่ละวัน เช่น การจัดคิวการขนส่งสินค้าให้ลูกค้า ไม่มีการคิดวางแผนล่วงหน้า

#### 2. ด้านการจัดซื้อจัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

จากผลการวิจัยด้านการจัดซื้อจัดหา และขนส่งวัตถุดิบ พบปัญหาคือรอสินค้าเป็นเวลานาน มีความล่าช้า เนื่องจากมีการดำเนินการหลายขั้นตอนกว่าสินค้าจะมาถึงมือผู้ประกอบการ โดยเริ่มจากการสั่งซื้อสินค้าผ่านทางเซลล์หรือพนักงานของบริษัท และขั้นตอนการจัดสินค้าเพื่อรอการจัดส่ง และขั้นตอนการขนส่ง โดยขนส่งจากรถบรรทุกระยะการเดินทางที่ห่างไกลกัน หรือในบางครั้งบริษัทไม่มีสินค้า ต้องทำการสั่งซื้อสินค้า ทำให้ต้องรอสินค้านานมากขึ้น ดังนั้นจะเห็นว่ามีการดำเนินการหลายขั้นตอนกว่าสินค้าจะมาถึงผู้ประกอบการ ทำให้เกิดปัญหาในการรอสินค้าเป็นเวลานาน

#### 3. ด้านการผลิต

จากผลการวิจัยพบว่าทางด้านการผลิตพบปัญหาการขาดแคลนแรงงาน เนื่องจากภาระงานค่อนข้างหนัก ทำให้พนักงานหรือลูกน้องปฏิบัติงานได้ไม่นาน ทำให้มีพนักงานลาออกบ่อยครั้ง ส่วนใหญ่เป็นพนักงานชาวต่างชาติ แต่ยังคงเกิดปัญหาทางด้านเอกสาร การดำเนินการด้านกฎหมาย ในการขึ้นทะเบียนแรงงานต่างด้าว รวมทั้งค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการขึ้นทะเบียนแรงงานต่างด้าว ที่ผู้ประกอบการต้องรับผิดชอบ ทำให้ผู้ประกอบการบางส่วนมีการยกเลิกการจ้างงานแรงงานต่างด้าวเพื่อตัดปัญหาดังกล่าว และในปัจจุบันที่หาแรงงานไทยได้ยากเนื่องจากตามที่กล่าวข้างต้นว่างานค่อนข้างหนัก จึงทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน

#### 4. ด้านการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า

จากผลการวิจัยพบว่าด้านการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้าพบปัญหาการจราจรติดขัด เนื่องจากร้านค้าวัสดุก่อสร้างที่อยู่ในพื้นที่ชุมชน หรืออยู่ในเมือง ทำให้ต้องใช้ถนนเส้นหลักในการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า เนื่องจากมีผู้ใช้ถนนเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดปัญหาจราจรติดขัด และรถที่ใช้ขนส่งสินค้าไปยังลูกค้าเป็นรถขนาดใหญ่ บรรทุกสินค้าที่มีน้ำหนักมาก ทำให้ไม่สามารถเคลื่อนตัวให้เร็วได้ จึงเป็นอีกสาเหตุที่ทำให้เกิดความล่าช้า

#### 5. ด้านการส่งคืนสินค้า

ด้านการส่งคืนสินค้าแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ การส่งคืนสินค้ากลับไปยังซัพพลายเออร์ และการรับคืนสินค้าจากลูกค้าจากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

จากผลการวิจัยในการส่งคืนสินค้ากลับไปยังซัพพลายเออร์พบปัญหาเสียเวลา เนื่องจากการเคลมสินค้าที่มีความเสียหาย หรือการส่งคืนสินค้า และเปลี่ยนสินค้า จะต้องส่งกลับไปยังบริษัทซัพพลายเออร์ ซึ่งต้องใช้เวลาานาน มีการดำเนินงานในหลายขั้นตอน ซึ่งบางครั้งพบว่าสินค้าใหม่ที่จะเปลี่ยนนั้นหมด หรือมีจำนวนไม่เพียงพอ ทำให้ต้องใช้เวลาานานขึ้นในการรอสินค้าใหม่ ซึ่งอาจทำให้เสียโอกาสทางการค้า และอาจทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจในการไม่ได้รับสินค้าตามระยะเวลาที่กำหนดในกรณีที่เป็นสินค้าฟรีอเดอร์

สำหรับการรับคืนสินค้าจากลูกค้าพบปัญหาเสียเวลา เนื่องจากการส่งสินค้าไปยังลูกค้า จะมีการจัดลำดับคิวการส่งสินค้า และคำนวณระยะเวลาในการส่งสินค้าไปยังลูกค้าไว้แล้ว ถ้าหากมีสินค้าที่ต้องรับคืนจากลูกค้า กระบวนการคือไปรับสินค้าที่ลูกค้า และนำสินค้าที่ร้านกลับไปเปลี่ยนให้ลูกค้าในขั้นตอนนี้ซึ่งทำให้ลำดับคิวในการส่งสินค้าล่าช้ามากขึ้น

## อภิปรายผลการวิจัย

ตารางที่ 5-2 กระบวนการของธุรกิจสำหรับภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ตัวแปร/ ความหมาย	กระบวนการธุรกิจ	ภาวะผู้นำ
1. ด้านการวางแผน	- วางแผนการจัดซื้อ	- ผู้นำแบบประชาธิปไตย
วางแผนส่งสินค้าตามสต็อกที่เหลือ มีการกำหนดจำนวนการผลิต เน้นด้านการส่งสินค้าที่รวดเร็ว จัดคิวส่งของทางเดียวกัน เพื่อลดต้นทุน แจ็งเซลล์เพื่อขอเปลี่ยนหรือคืนสินค้าที่ชำรุด	- วางแผนการผลิต - วางแผนการขนส่งสินค้า	- ผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. ด้านการจัดซื้อจัดหา และขนส่งวัตถุดิบ	- เช็คสต็อกสินค้า - โทรส่งสินค้า	- ผู้นำแบบประชาธิปไตย
สั่งซื้อสินค้ากับเซลล์ โดยบริษัท จะส่งสินค้าให้ ใช้ไลน์ในการติดต่อสื่อสาร พบปัญหาในการคำนวณสต็อกที่คลาดเคลื่อน	- รอรับสินค้า/ตรวจเช็ค	

ตารางที่ 5-2 (ต่อ)

ตัวแปร/ ความหมาย	กระบวนการธุรกิจ	ภาวะผู้นำ
<p>3. ด้านการผลิต</p> <p>อิฐบล็อกเป็นสินค้าที่ขายดีที่สุด ผลิตโดยใช้เครื่องอัด และเครื่อง โมบปูน มีสูตรส่วนผสมที่แน่นอน ใช้แรงงาน 2-3 คน พบปัญหา การขาดแคลนแรงงาน</p>	<p>- จัดเตรียมวัตถุดิบ</p> <p>- เข้าสู่กระบวนการผลิต</p>	<p>- ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม</p> <p>- ผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์</p> <p>- ผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ ปัญญา</p> <p>- ผู้นำแบบสร้างแรง บัลลาคใจ</p> <p>- ผู้นำแบบคำนึงถึงปัจเจก บุคคล</p> <p>- ผู้นำแบบสนับสนุน</p> <p>- ผู้นำแบบมีส่วนร่วม</p>
<p>4. ด้านการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า</p> <p>ส่งของตามคิว ถ้าสินค้าที่ทาง เดียวกัน ก็จะส่งเที่ยวเดียวกัน เพื่อลดต้นทุน และประหยัดเวลา ในการขนส่งสินค้า ใช้โทรศัพท์ ในการติดต่อกับลูกค้า พบ ปัญหาจรรยาบรรณ</p>	<p>- จัดลำดับการส่งสินค้า</p> <p>- จัดเรียงสินค้าขึ้นรถ</p> <p>- ตรวจสอบเช็คสินค้า</p> <p>- ทำการขนส่งสินค้าไปยัง ลูกค้า</p>	<p>- ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม</p> <p>- ผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์</p> <p>- ผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ ปัญญา</p> <p>- ผู้นำแบบสร้างแรง บัลลาคใจ</p> <p>- ผู้นำแบบคำนึงถึงปัจเจก บุคคล</p> <p>- ผู้นำแบบสนับสนุน</p> <p>- ผู้นำแบบมีส่วนร่วม</p>

## ตารางที่ 5-2 (ต่อ)

ตัวแปร/ ความหมาย	กระบวนการธุรกิจ	ภาวะผู้นำ
5. ด้านการส่งคืนสินค้า แจ้งเซลล์เพื่อดำเนินการเปลี่ยน หรือคืนสินค้าที่เสียหาย ไซ้ โทรศัพท์สำหรับติดต่อสื่อสาร พบปัญหาเสียเวลาในการรอ สินค้า	- รับเรื่องการขอคืนหรือ เปลี่ยนสินค้าจากลูกค้า - จัดคิวรถไปรับของคืน - ตรวจเช็คสินค้า - เปลี่ยนสินค้าใหม่ให้ ลูกค้า - ทำการขนส่งนำสินค้า กลับ	- ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม - ผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ - ผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ ปัญญา - ผู้นำแบบสร้างแรง บัลดาลใจ - ผู้นำแบบคำนึงถึงปัจเจก บุคคล - ผู้นำแบบสนับสนุน - ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

จากตารางที่ 5-3 สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

#### 1. ด้านการวางแผน

สำหรับด้านการวางแผน เป็นกระบวนการวางแผนของการดำเนินงาน ประกอบไปด้วย การวางแผนในการสั่งซื้อสินค้า การวางแผนด้านการผลิต รวมถึงการวางแผนด้านการขนส่งสินค้า โดยผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ คือผู้นำแบบประชาธิปไตย เกี่ยวข้องในเรื่องการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า ที่ต้องมีการวางแผนร่วมกัน และผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้ประกอบการมีความกล้า หนักแน่น เด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ มีความมั่นใจในการแสดงออก เป็นที่เคารพไว้วางใจของลูกค้า เคารพกันแบบครอบครัว เป็นกันเองกับลูกน้อง มีการดำเนินงานด้วยหลักจริยธรรม และศีลธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจมาศ โดสสัม (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่าผู้บริหารมีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค มีความ มุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือควบคุมอารมณ์ ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตัวเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม มีการประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อ ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

## 2. ด้านการจัดซื้อจัดหา และขนส่งวัตถุดิบ หุ่นเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ

สำหรับด้านการจัดซื้อจัดหา และขนส่งวัตถุดิบ โดยประกอบไปด้วยการเช็คจำนวนสินค้าคงคลัง จากนั้นมีการติดต่อกับตัวแทนจำหน่ายวัตถุดิบเพื่อสั่งสินค้า จากนั้นทางบริษัทจะเป็นผู้จัดส่งสินค้า และทางผู้ประกอบการรอรับสินค้า และทำการตรวจเช็คสินค้าที่ได้รับ ซึ่งกระบวนการขั้นตอนเหล่านี้ ผู้ประกอบการต้องมีภาวะผู้นำในด้านผู้นำแบบประชาธิปไตย เนื่องจากในการสั่งซื้อสินค้าจะต้องมีการพูดคุย เพื่อถามความคิดเห็นจากลูกน้องว่าสินค้าประเภทไหนที่ขายดี เพราะลูกน้องเป็นผู้ใกล้ชิดกับลูกค้า มีการพูดคุยกับลูกค้าอยู่เสมอเช่นกัน และมีการจัดสินค้าให้ลูกค้าเป็นประจำ ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องรับฟังความคิดเห็นจากลูกน้อง และให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น กรณีสั่งสินค้าประเภทใหม่ ๆ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องถามลูกน้อง ว่าสินค้าไหนที่ลูกค้าถามถึงเป็นจำนวนมาก เพื่อทำการสั่งซื้อ เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยาณี บัณฑิตชาติ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเขาสมิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พบว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การวางแผน การดำเนินการ และการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการควบคุม กับกำติดตามและประเมินผล ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## 3. ด้านการผลิต ด้านการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า และด้านการส่งคืนสินค้า

สำหรับด้านการผลิต ด้านการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า และด้านการส่งคืนสินค้า ผู้วิจัยทำการอภิปรายรวมเป็นหัวข้อเดียวกัน เนื่องจาก การผลิต การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า และการส่งคืนสินค้า เป็นกระบวนการธุรกิจซึ่งใช้ภาวะผู้นำที่เหมือนกัน เนื่องจากกระบวนการในแง่การบริหารงาน การสั่งงานจากผู้ประกอบการ ไปยังลูกน้องเหมือนกัน คำนิยามมีลักษณะเดียวกัน กระบวนการดำเนินงานของทั้ง 3 ด้านที่กล่าวไว้ข้างต้นนั้นมีภาวะผู้นำดังนี้

ภาวะผู้นำแบบเป็นทีม ผู้ประกอบการมีการอธิบายให้ลูกน้องเข้าใจจุดมุ่งหมายของการทำงาน ยังมีการจัดแบ่งทีมงานทำงานอย่างเหมาะสม ลูกน้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่ของแต่ละคนอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ ชีรเดช ธีรมงคล (2556) ได้กล่าวว่า ทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกทุกคนจะต้องเข้าใจในบทบาทของตนเองในทีมเป็นอย่างดี และจะต้องเข้าใจในลักษณะของภาระหน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบ ลักษณะของงานอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นในการทำงานด้วยความสามัคคี และตรงกับวัตถุประสงค์ของงาน อาทิ ในด้านการจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้าผู้ประกอบการมีการคำนึงถึงภาระงาน และพิจารณาความเหมาะสมของจำนวนลูกน้องในทีม เป็นต้น นอกจากนี้ผู้ประกอบการให้ความสนใจในการทำงาน มีการตรวจสอบการทำงาน ทำงานร่วมกับลูกน้อง และสนับสนุนลูกน้อง ผู้นำปฏิบัติกับลูกน้องด้วยความให้เกียรติ เคารพในการเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พันทิวา สุพัฒนานภรณ์ (2556)

ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร กิณี บริษัทไทยอกริฟู๊ดส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) มีวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทคือการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน การทำงานเป็นทีม สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร ได้ยึดถือปฏิบัติสิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางในการทำงาน และวิธีการทำงานของทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รวมทั้งเพื่อตอบสนองนโยบายของบริษัท และการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ภาวะผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้ประกอบการมีความกล้า หนักแน่น เด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ มีความมั่นใจในการแสดงออก เช่น ในการสั่งงานลูกน้อง ผู้ประกอบการจะต้องมีความมั่นใจ เด็ดเดี่ยว เพื่อให้คำสั่งมีความหนักแน่น มีความน่าเชื่อถือ และลูกน้องปฏิบัติตาม เป็นต้น นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังเป็นที่เคารพไว้วางใจของลูกน้อง ผู้ประกอบการเปรียบเสมือนผู้ปกครองของลูกน้อง ที่ต้องดูแล และเข้าใจ ผู้ประกอบการมีความเป็นมิตร เป็นกันเอง และใจดีกับลูกน้อง มีการดำเนินงานด้วยหลักจริยธรรม และศีลธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของสมเกียรติ บาลลา (2554) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 พบว่าผู้บริหารคือผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้นำขององค์กร รวมทั้งทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องแสดงตนตามบทบาทหน้าที่ มีความเชื่อมั่นในตนเองเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น ความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง การอุทิศตน โดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตัว เห็นได้จากผู้ตามให้การยอมรับศรัทธา นิยมชมชอบให้ความไว้วางใจ ให้ความเคารพ มีการเลียนแบบพฤติกรรมผู้บริหารเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จ

ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ ผู้ประกอบการมีการกระตุ้นใจให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้นำสามารถเสียสละทุก ๆ อย่าง สามารถอุทิศตนเพื่องาน และเพื่อส่วนรวม มีการชักจูงลูกน้องด้วยการใช้คำพูดโน้มน้าว มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับลูกน้อง ทำงานร่วมกับลูกน้อง มีการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นใน ตั้งใจในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน สอดคล้องกับแนวคิดของทับทิม วงศ์ประยูร และพรทิพย์ คำพอ (2554) ได้กล่าวไว้ว่าการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้ผลผลิตที่ดี ส่งหนึ่งมาจากแรงบันดาลใจ เพราะแรงบันดาลใจจะเป็นสิ่งเร้าช่วยกระตุ้นให้บุคคลทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อเป้าหมายที่วางไว้ แรงบันดาลใจจึงมีความสำคัญต่อตัวผู้ปฏิบัติงานโดยตรง จะเป็นพลัง สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ทำให้เกิดสภาพจิตที่ดีในการทำงาน เมื่อบุคคลมีแรงบันดาลใจในการทำงานทางบวก มีแนวคิดที่ดีต่อองค์กร ย่อมเป็นแรงกระตุ้น



เสริมพลังในการทำงาน ทำให้ได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และสอดคล้องกับแนวคิดของ House and Shamir (1993) ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อผู้นำใส่ใจหาสิ่งกระตุ้นเพื่อให้เกิดไฟในการทำงานก็จะทำให้ผู้ตามได้เริ่มคิดพัฒนาการทำงาน และจงใจให้ออกทำงานให้สำเร็จ

ภาวะผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้ประกอบการไม่มีการกระตุ้นให้ลูกน้องคิดหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญญา มีการช่วยคิด และช่วยแก้ไขปัญญา เมื่อเกิดปัญหาคืนจะแก้ไขปัญญาไปตามสาเหตุที่เกิดขึ้น โดยไม่มีระบบในการแก้ไขปัญญา มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญญา นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังมีมีการคิดแก้ไขปัญญาให้ลูกน้องไม่ให้ลูกน้องต้องเผชิญกับปัญหาด้วยตัวเอง มีการสร้างความเชื่อมั่นในการแก้ไขปัญญา โดยการฝึกให้ลูกน้องกล้าคิด กล้าตัดสินใจ ผู้นำจะอยู่เคียงข้างลูกน้องให้ลูกน้องกล้าตัดสินใจด้วยตัวเอง และมีการหาแนวทางที่ดี ในการแก้ไขปัญญา เพื่อพิสูจน์ว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุธีรา อะทะวงษา (2556) กล่าวว่าผู้ประกอบการต้องมีลักษณะที่มีการแสวงหาความรู้ในทุกด้านและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาประกอบใช้ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการที่ล้มเหลวสาเหตุส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการขาดการเรียนรู้หรือหยุดการเรียนรู้

ภาวะผู้นำแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้ประกอบการเข้าใจความแตกต่างของลูกน้อง เข้าใจนิสัยของลูกน้องแต่ละคน มีการดูแลเอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคล รวมถึงมีความเข้าใจในความต้องการของลูกน้อง ไม่มีความสนใจในการพัฒนาศักยภาพการทำงานของลูกน้อง มีการให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ ทักษะในการทำงานให้ลูกน้อง ให้ลูกน้องได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ โดยการทำงานหลาย ๆ หน้าที่ สลับหน้าที่กันทำ เพื่อให้ลูกน้องทำได้หลายอย่าง ผู้นำมีความเป็นกันเองกับลูกน้อง ไม่แบ่งชนชั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิริยา จันทพันธ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่าผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความสามารถที่เป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารมีเจตคติที่ดี และคิดในแง่บวก รวมทั้งส่งเสริมพัฒนาศกยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล เป็นที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ผู้ประกอบการมีการสนับสนุนเครื่องทุ่นแรงในการทำงาน มีการให้กำลังใจลูกน้องโดยให้เครื่องดื่มน้ำ ให้ขนม มีการแนะนำแนวทางในการทำงาน มีการสอนงานสอนทักษะในการทำงานให้ลูกน้อง มีการแก้ไขปัญหาร่วมกับลูกน้อง มีความใส่ใจความเป็นอยู่ของลูกน้อง และปฏิบัติกับลูกน้องด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกันสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยาณี บัณฑิตชาติ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเขาสมิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พบว่า ผู้นำได้สนับสนุน และส่งเสริม

ความก้าวหน้าของผู้ตาม ให้ความสนใจในความเป็นอยู่ และสวัสดิการของผู้ตาม รวมทั้งการยอมรับ รับฟังปัญหา และข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษาและปฏิบัติต่อทุกคนเหมือนกัน และสอดคล้องกับ แนวคิดของ ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 12) กล่าวถึงผู้นำว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กร เจริญก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็น ผู้ได้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ของกลุ่ม

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้ประกอบการไม่มีการจัดการประชุม เนื่องจากเป็นองค์กร ขนาดเล็ก และมีจำนวนลูกน้องไม่มาก ดังนั้นการพูดคุย ปรึกษา หรือการวางแผนการดำเนินงาน จึงเป็นแบบไม่เป็นทางการ คือผู้ประกอบการจะเข้าไปพูดคุยกับลูกน้องคนใด ในเวลาใดก็ได้โดย ไม่มีการเรียกประชุม เพื่อพูดคุย วางแผนงานหรือแก้ไขปัญหา ทำให้ลูกน้องบางคนที่อาจไม่รับรู้ และเกิดความไม่เข้าใจในประเด็นหรือส่วนของการทำงาน ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ เปรมฤดี บุญยี่น (2558) ศึกษาเรื่องการทำงานเป็นทีมของครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต7 พบว่าในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยโรงเรียนมีการจัดการประชุมเพื่อให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ โรงเรียน ทำให้มีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน และด้านการเปิดเผย และการเผชิญหน้า ลักษณะ การทำงานที่มีการประชุมระหว่างผู้บริหาร และครู จึงทำให้ครูมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น และ ให้ข้อเสนอแนะในการทำงานต่าง ๆ แต่ในขณะที่เดียวกันเมื่อเกิดปัญหาขึ้นหรือผู้ประกอบการ ต้องการคุยกับลูกน้องเพื่อถามเรื่องงานจะสามารถพูดคุยได้ทันที เนื่องจากทำงานใกล้ชิดกัน และมีการอำนวยความสะดวกในการทำงานให้สำเร็จ โดยใช้เครื่องทุ่นแรง สอดคล้องกับแนวคิดของ สมุทร ชำนาญ (2556 อ้างถึงใน ศิริวรรณ จันทรมิ 2558) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นภาวะ ผู้นำที่มีพื้นฐานเจตคติที่ดีต้องการเป็นผู้ให้บริการกับบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นพฤติกรรมของ ผู้นำที่วางตนในฐานะเพื่อนร่วมงาน คอยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีความเสมอภาค และพร้อมที่จะเข้าไปแก้ไขปัญหาของเพื่อนร่วมงานด้านความเต็มใจ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน การทำงานที่สร้างสรรค์ขึ้น เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

## ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

### ด้านภาวะผู้นำ

1. ผู้ประกอบการควรมีการคำนึงถึงบรรยากาศในการทำงาน เนื่องจากงานเป็นงานหนัก เหนื่อย อาจทำให้ลูกน้องเกิดความเครียดได้ ดังนั้นจึงควรเน้นบรรยากาศที่สนุกสนาน เพราะอาจ ส่งผลจะทำให้ลูกน้องมีความสุขในการทำงานมากขึ้น

2. การตั้งเป้าหมายในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากจะทำให้ผู้ประกอบการมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน และเพื่อกำหนดทิศทาง รวมถึงการวางแผนให้มีความเหมาะสมกับเป้าหมาย และเพื่อเป็นจุดมุ่งหมายสำหรับทำงานให้สำเร็จ

3. ลูกน้องถือเป็นบุคคลที่สำคัญสำหรับองค์กร เนื่องจากลูกน้องนั้นทำงานหนักไม่น้อยไปกว่าผู้ประกอบการ และเจอบางงาน และปัญหาเหมือนกัน ทำให้ลูกน้องมีความรู้ และมีประสบการณ์จากการทำงาน ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาขึ้น ผู้ประกอบการควรบอก หรือแจ้งให้ลูกน้องทราบ และตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และเพื่อช่วยกันหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

4. เนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นมักจะเป็นปัญหาเดิม ๆ จะมีการแก้ไขปัญหามากมาย ครั้ง ทำให้ทราบ และเกิดความเชี่ยวชาญ ดังนั้นควรมีระบบในการแก้ไขปัญหาที่ดี เพราะจะทำให้แก้ปัญหาได้ง่าย และรวดเร็วขึ้น

5. ผู้ประกอบการควรให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพการทำงานของลูกน้องมากขึ้น เช่น เทคนิควิธีการทำงานที่ง่ายขึ้น เร็วขึ้น สะดวกมากขึ้น รวมถึงทักษะ และไหวพริบของลูกน้อง ถึงแม้จะเป็นแค่ความยากของง่าย ๆ แต่ถ้าลูกน้องมีทักษะการทำงานที่ดี จะช่วยให้การทำงานเกิดความผิดพลาดน้อย และส่งผลให้การทำงานราบรื่น รวดเร็วมมากขึ้น

6. การประชุมคือการเรียกรวมทุก ๆ คนเพื่อมารับทราบเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมถึงเพื่อช่วยกันแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหา ดังนั้นการประชุมจึงเป็นสิ่งสำคัญ และผู้ประกอบการควรมีการจัดการประชุม เพื่อพูดคุย ให้ลูกน้องได้ทราบถึงปัญหา และจุดมุ่งหมายเดียวกัน

#### ด้านห่วงโซ่อุปทาน

1. ด้านการจัดซื้อจัดหา และขนส่งวัตถุดิบ ผู้ประกอบการ ควรสั่งซื้อในจำนวนที่แน่นอน เพียงพอ และถูกต้อง เพื่อลดปัญหาการส่งหลายรอบ เนื่องจากต้องใช้เวลาในการรอสินค้า ดังนั้นควรสั่งซื้อให้ถูกต้อง ไม่ให้มีการผิดพลาด

2. ด้านการผลิต ผู้ประกอบการควรรหาแรงงานเพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าได้ทันกับที่ลูกค้าสั่ง หรือมีการจัดตารางงานให้มีการทำงานล่วงเวลาในการผลิตสินค้า (ช่วงเวลาทำงานทำงานตามปกติ ช่วงเวลาเลิกงานให้ลูกน้องผลิตสินค้าโดยผลัดเวรกัน) โดยให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม

3. ด้านการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้าผู้ประกอบการควรใช้ GPS นำทางการไปส่งของให้ลูกค้า เนื่องจาก GPS จะมีการคำนวณหาเส้นทางที่หลีกเลี่ยงการจราจรติดขัด ทำให้สามารถส่งสินค้าไปยังลูกค้าได้รวดเร็วมากขึ้น และยังทำให้ไปหลงทาง ไม่เสียเวลา เมื่อส่งสินค้าในเวลาที่รวดเร็วจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

4. ด้านการส่งคืนสินค้าไปยังลูกค้า ถ้ามีความจำเป็นต้องเปลี่ยนสินค้าให้ลูกค้า ผู้ประกอบการควรจัดคิวที่มีการส่งของผ่าน ไปทางเดียวกัน แล้วจึงนำสินค้าไปเปลี่ยนให้ลูกค้า เพื่อลดความเสียหาย และลำดับคิวการส่งของให้ลูกค้ารายอื่นยังคงดำเนินต่อไปตามเวลาที่กำหนดไว้
5. ด้านการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบไปยังผู้จัดส่ง หากมีการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบที่มีการผิดพลาดบ่อยครั้ง ผู้ประกอบการควรเปลี่ยนผู้ขายสินค้า หรือวัตถุดิบ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่าควรศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในประเด็นต่อไปนี้

1. ศึกษาถึงความพึงพอใจ ของลูกค้าที่เข้าสู่สินค้าของร้านวัสดุก่อสร้างขนาดกลาง และย่อมในจังหวัดระยอง เพื่อทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงสิ่งที่จำเป็นต้องแก้ไขปรับปรุง เพื่อนำไปพัฒนาร้านต่อไป เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
2. ศึกษาและเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานของแรงงานไทย และแรงงานต่างด้าว เพื่อวางแผนการจ้างแรงงานที่เหมาะสม ทำให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพในด้านการบริการมากขึ้นให้เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า
3. ศึกษาในเรื่องการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน เพื่อลดปัญหาทางด้านการขาดแคลนแรงงาน

## บรรณานุกรม

- กัลยาณี บัณฑิตชาติ. (2557). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเขาสมิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จารุวรรณ ธนาวิช. (2551). *การรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชา การจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- จิราภรณ์ สุทธิชาติ. (2560). *EEC ความหวังใหม่ของเศรษฐกิจไทย*. เข้าถึงได้จาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/3544>
- ชนัญญา อมรวิโรจน์. (2558). *การวัดผลการดำเนินงานเพื่อการประเมินสถานะสำหรับธุรกิจ บริการในประเทศไทย*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชา บริหารธุรกิจ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชนิดา พงษ์พานรัตน์. (2554). *การพัฒนาและทดสอบความตรงของตัวชี้วัดกระบวนการบริหารซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการ*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่ง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชัยศักดิ์ สุกระกาญจน์. (2559). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรในยุค Thailand 4.0*. เข้าถึงได้จาก <https://spark.adobe.com/page/YIGxuPO3qkdtE/>
- ชุติเดช วิศาลกิตติ. (2555). *การจัดการห่วงโซ่อุปทานของสินค้า ผักปลอดภัยในเขตอำเภอ กำแพงแสน จังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชา การประกอบการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ณัฐศศิ พงษ์พิทักษ์. (2554). *ความสัมพันธ์ของประเภทเทคโนโลยีสารสนเทศต่อการบูรณาการ ด้านการจัดการซัพพลายเชนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดส่ง*. งานนิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต, สาขาวิชาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ณัฐพลชัย วังศรีประเสริฐ. (2554). *การศึกษากิจการห่วงโซ่อุปทานตลาดประมุลยางพารา จังหวัด พะเยา*. งานค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์ และซัพพลายเชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.

- ครุณี ชันขวา.(2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. งานนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- ทับทิม วงศ์ประยูร และ พรทิพย์ คำพอ.(2554). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยจิตปัญญา. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.*
- ชนศักดิ์ โพธิ์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับประสิทธิผลของการจัดการศึกษา โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.*
- ชนิด ไสรัดน์. (2550). *การประยุกต์ใช้การจัดการโซ่อุปทานโลจิสติกส์. กรุงเทพฯ: ประชุมทองพรินต์ติ้งกรุ๊ป.*
- ธีรเดช รวิวมงคล. (2556). *การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- นงนุช ศรีลาพัฒน์. (2553). *การจัดการห่วงโซ่อุปทานมังคุดเพื่อส่งออกไปประเทศญี่ปุ่น. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*
- นราวิทย์ นาควิเวก. (2560). *บทบาทผู้นำที่ดีในยุค 4.0 (Skill Set สำหรับผู้นำทุกระดับ). เข้าถึงได้จาก <https://www.smartsme.co.th/content/63868>*
- เบญจมาศ โดสั่ม. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- เปรมฤดี บุญยืน. (2558). *การทำงานเป็นทีมของครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). *โครงการพัฒนาการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง. กรุงเทพฯ: วิชั่นพรินท์ แอนด์ มีเดีย.*
- พัชรี กุมภีโร. (2554). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของข้าราชการครู กลุ่มเครือข่ายวังบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*

- พันทิวา สุพัฒนานภรณ์. (2556). *ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร กรณีบริษัทไทยอกริฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)*. งานนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการสื่อสารประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พิบูล ทีปะปาล. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พรชัย เจดามาน. (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ศตวรรษที่ 21: ไทยแลนด์ 4.0*. เข้าถึงได้จาก <https://www.kroobannok.com/83312>
- มณีประภา ผิวเงิน. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- มธมนต์ แคนเทอร์เรนซ์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์การพหุวัฒนธรรม*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มัญญุ พรมรักษา. (2554). *พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1*. การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- มุกิตา อินกล้า. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนชัยการพิมพ์.
- รัชดามาศก์ สุดซิด. (2561). *ความหมายของธุรกิจ SME*. เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/ratchadamat/khwam-hmay-khxng-thurkic-sme>
- รัตนาวรรณ เวศนานนท์. (2552). *ผู้นำเชิงปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพการทำงาน ลารไม่ลาออกจากงาน ขอพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ลงทุนแมน. (2560). *โอกาสธุรกิจจาก EEC*. เข้าถึงได้จาก <https://www.longtunman.com/3765>

- วชิรา สุเมธวิทย์. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มงานและหัวหน้าฝ่ายเภสัชกรรม โรงพยาบาล สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. การค้นคว้าอิสระ เภสัชศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการเภสัชกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- วสุรัตน์ ดั่งสุวรรณ. (2552). *การศึกษาห่วงโซ่อุปทานตลาดผลไม้ กรณีศึกษา มาตรฐานการผลิตของสวนมะปรางจังหวัดนครนายก. วิทยานิพนธ์อุตสาหกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.*
- วันเพ็ญ รัตนอนันต์. (2555). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- วาณี สมานันต์กุล. (2555). *ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์กร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*
- วิทยา สุหฤตดำรง. (2549). *มองรอบทิศ คิดแบบโลจิสติกส์. กรุงเทพฯ: อี.ไอ.สแควร์ พับลิชชิง.*
- วิริยา จันทพันธ์. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มุกดาหาร. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- แววตา เตชาทวิวรรณ. (2555). *การจัดการโซ่อุปทานสำหรับงานเทคนิคห้องสมุด โรงเรียนแพทย์. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- ศราวุธ เชิงสะอาด. (2556). *การปรับปรุงการจัดการห่วงโซ่อุปทานสับประรดของสหกรณ์ผู้ปลูก สับประรดลำปาง จำกัด. การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาธุรกิจเกษตร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- ศิริภัทร คุณฤวิวัฒน์. (2555). *ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.*



- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2559). *ธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างปรับกลยุทธ์รุก และรับฝ่าเศรษฐกิจครึ่งปีหลัง 59*. เข้าถึงได้จาก <https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEAnalysis/Documents/ConstructionMaterialStrategy.pdf>
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2560). *อานิสงส์ภาครรัฐ คั้นวัสดุก่อสร้างร้อนแรง*. เข้าถึงได้จาก <https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEAnalysis/Documents/GovernmentPlanSupportConstructionMaterials2017.pdf>
- ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจ และเศรษฐกิจฐานราก. (2559). *รายงานสถานการณ์และแนวโน้ม ธันวาคม 2559 ธุรกิจ/อุตสาหกรรม ประจำไตรมาส 4 ปี 2559และแนวโน้มปี 2560*. เข้าถึงได้จาก [https://www.gsb.or.th/getattachment/ae2b3bf-df67-475f-88ec-a14e73b0513a/IN\\_Sunrise\\_Q4\\_59\\_detail.aspx](https://www.gsb.or.th/getattachment/ae2b3bf-df67-475f-88ec-a14e73b0513a/IN_Sunrise_Q4_59_detail.aspx)
- ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจ และเศรษฐกิจฐานราก. (2561). *รายงานสถานการณ์และแนวโน้ม ธันวาคม 2561 ธุรกิจ/อุตสาหกรรม ประจำไตรมาส 4 ปี 2559 และแนวโน้มปี 2562*. เข้าถึงได้จาก [https://www.gsb.or.th/getattachment/279aa941-ad88-4ab3-b7f8-a4809f92a280/3\\_modern\\_12\\_61\\_detail.aspx](https://www.gsb.or.th/getattachment/279aa941-ad88-4ab3-b7f8-a4809f92a280/3_modern_12_61_detail.aspx)
- สภาวิศวกร. (2561). *Supply chain คืออะไร*. เข้าถึงได้จาก [http://coe.or.th/http\\_public/main/choice\\_1/appMain.php](http://coe.or.th/http_public/main/choice_1/appMain.php)
- สมเกียรติ บาลลา. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สมาคมผู้ประกอบการธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมไทย. (2561). *การส่งออก*. เข้าถึงได้จาก <https://www.tasme.or.th/>
- สมมาตร สุรโรคา. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารการศึกษารองการบริหารส่วนตำบล*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมุทพร ชำนาญ. (2554). *ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้: มุมมองใหม่ของภาวะผู้นำทางการศึกษา*. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 2(5), 1-14.

- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2560). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. เข้าถึงได้จาก <http://sme.go.th/th/download.php?modulekey=215&cid=0>
- สราวุธ ฤาพร. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี*. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สาธิต พะเนียงทอง. (2548). *การจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเกชั่น.
- สุธีรา อะทะวงษา. (2556). *คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ และลักษณะของสถานประกอบการที่มีผลต่อการเจริญเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมของประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2547). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 12)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาวดี จิตศิริตันกุล. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี กรณีศึกษาเทศบาลเมืองพังงา อำเภอเมือง จังหวัดพังงา*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุมาลี ละม่อม. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- แสงเดือน กมลมาลย์. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อรรถวิท ชื่นจิตต์. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

- อรัญญา โตค้ำพล. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อภา เจริญคลัง. (2558). *ปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือกผู้ส่งมอบชิ้นส่วนประเภทท่อส่งน้ำมันเชื้อเพลิงของผู้ประกอบการรถยนต์ในประเทศไทย*. งานนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน, คณะโลจิสติกส์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อุดมศักดิ์ กุลครอง. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา*. วิชานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อุทัยวรรณ ฝอยหิรัญ. (2551). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1*. วิชานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- อุทัยวรรณ หาญอยู่. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับแรงจูงใจของพยาบาลระดับตติยภูมิ*. วิชานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เอี่ยมพร หลินเจริญ. (2555). *เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ*. *วารสารการวัดผลทางการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 17(1), 18-29.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership development*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Coyle, J. J., Bardi, E. J., & Langley, J. C. (2003). *The management of business logistics: A supply chain perspective*. Mason: Thomson South-Western.
- DuBrin, J. R. (2007). *Leadership: research findings, practice, and skills* (5<sup>th</sup> ed.). United States of America: Houghton Mifflin Company
- Handfield, R. B., & Nicholas, Jr., E. R. (2002). *Supply chain redesign transforming supply chains into integrated value systems*. New Jersey: Prentice Hall.

- Hersey, P. B., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: A Simon and Schmaste.
- House, R., & Shamir, B. (1993). *Toward the integration of transformational, charismatic and visionary theories*. San Diego: Academic Press.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-338.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Kurt, L. (1951). *Theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Supply chain Council. (2011). *SCOR Model*. Retrieved from [https://supply-chain.org/f/SCOR\\_Project\\_29.pdf](https://supply-chain.org/f/SCOR_Project_29.pdf)
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organization*. (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education.

ภาคผนวก



แบบสัมภาษณ์งานวิจัยเรื่องการศึกษาปัญหา และอุปสรรคของผู้ประกอบการ

ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดย่อม ด้านภาวะผู้นำ

และการใช้เทคโนโลยีในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

เพื่อรองรับการพัฒนาระเบียงเขตเศรษฐกิจภาคตะวันออก

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจปัญหาและอุปสรรค ด้านภาวะผู้นำ และการใช้เทคโนโลยีในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และเพื่อนำเสนอโมเดลการดำเนินธุรกิจในด้านภาวะผู้นำ และการใช้เทคโนโลยีด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดย่อมจังหวัดระยอง ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำ และส่วนที่ 3 ห่วงโซ่อุปทาน

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

- 1.1 เพศ.....
- 1.2 อายุ.....ปี
- 1.3 การศึกษา.....
- 1.4 ธุรกิจเปิดดำเนินการมา.....ปี
- 1.5 มีพนักงานทั้งหมด.....คน

### ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำ

#### 2.1 ผู้นำแบบประชาธิปไตย

- 1) ท่านมีการให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
- 2) ท่านมีการรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
- 3) ท่านมีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ลูกน้องทำงานตามความสามารถหรือไม่ อย่างไร
- 4) ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
- 5) ท่านมีการติชมลูกน้องอย่างมีเหตุผลหรือไม่ อย่างไร

## 2.2 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

- 1) ท่านสามารถทำให้ลูกน้องเข้าใจ และยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานหรือไม่ อย่างไร
- 2) ท่านมีการให้ลูกน้องทำงานเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร
- 3) ท่านมีการให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
- 4) ท่านมีการไว้วางใจลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
- 5) ท่านให้เกียรติลูกน้องหรือไม่อย่างไร
- 6) ท่านมีการเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
- 7) ท่านมีการเน้นการทำงานในบรรยากาศที่สนุกสนานหรือไม่ อย่างไร

## 2.3 ผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี

- 1) ท่านเป็นผู้มีความหนักแน่นหรือไม่ อย่างไร
- 2) ท่านมีความมั่นใจในการแสดงออกหรือไม่ อย่างไร
- 3) ท่านเป็นที่เคารพนับถือ ไว้วางใจหรือไม่ อย่างไร
- 4) ท่านมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน หรือไม่ อย่างไร
- 5) ท่านมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และมีความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร
- 6) ท่านมีการดำเนินงานด้วยจริยธรรม และศีลธรรมหรือไม่ อย่างไร
- 7) ท่านมีความเสมอภาค หรือไม่ อย่างไร
- 8) ท่านมาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือไม่ อย่างไร
- 9) ท่านสามารถเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อส่วนรวมได้หรือไม่ อย่างไร

## 2.4 ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ

- 1) ท่านสามารถกระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
- 2) ท่านมีวิธีการชักจูงลูกน้องด้วยการใช้คำพูดโน้มน้าวหรือไม่ อย่างไร
- 3) ท่านมีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือไม่ อย่างไร
- 4) ท่านมีการแสดงถึงความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ว่างานจะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ อย่างไร
- 5) ท่านมีการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

## 2.5 ผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา

- 1) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือไม่ อย่างไร
- 2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาคือดีกว่าเดิมหรือไม่ อย่างไร
- 3) ท่านมีการคิด และการแก้ไขปัญหายังเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร
- 4) ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาคือที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร

- 5) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องกล้าเผชิญกับปัญหา และคิดว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ทำลายหรือไม่ อย่างไร
- 6) ท่านมีการสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขหรือไม่ อย่างไร
- 7) ท่านจะพิสูจน์ให้ลูกน้องเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้หรือไม่ อย่างไร

## 2.6 ผู้นำแบบคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

- 1) ท่านมีความเข้าใจความแตกต่างของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่ อย่างไร
- 2) ท่านมีการดูแล เอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร
- 3) ท่านมีความเข้าใจความต้องการของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่อย่างไร
- 4) ท่านให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
- 5) ท่านมีการให้ความช่วยเหลือลูกน้องด้วยการให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร
- 6) ท่านหาแนวทางต่าง ๆ ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร
- 7) ท่านมีการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของลูกน้องให้สูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร
- 8) ท่านมีการพูดคุยกับลูกน้องด้วยความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร

## 2.7 ผู้นำแบบสนับสนุน

- 1) ท่านมีการสนับสนุน และมีความสนใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่อย่างไร
- 2) ท่านมีการให้กำลังใจในการทำงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
- 3) ท่านมีการแนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
- 4) เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านมีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
- 5) ท่านมีความใส่ใจในความเป็นอยู่และความสามารถของลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร
- 6) ท่านมีการดูแลลูกน้องด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันหรือไม่ อย่างไร

## 2.8 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

- 1) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องมีการแสดงความคิดเห็น โดยมีการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร
- 2) ท่านมีการอำนวยความสะดวกในการทำงานของลูกน้องให้สำเร็จหรือไม่อย่างไร

## ส่วนที่ 3 หัวข้ออุปทาน

### 3.1 ด้านการวางแผน

- 1) ท่านมีวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบอย่างไร
- 2) ท่านมีการวางแผนด้านการผลิตสินค้าอย่างไร



- 3) ท่านมีการวางแผนด้านการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้าอย่างไรบ้าง
- 4) ท่านมีการวางแผนด้านการส่งคืนสินค้าไปยังผู้จัดส่งวัตถุดิบอย่างไร
- 5) ท่านมีการวางแผนด้านการส่งคืนสินค้าไปยังลูกค้าอย่างไร
- 6) มีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการวางแผนหรือไม่ อย่างไร
- 7) ในการวางแผนในด้านต่าง ๆ ท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

### 3.2 ด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

- 1) ท่านมีกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบอย่างไร
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ
- 3) ในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

### 3.3 ด้านการผลิต

- 1) สินค้าที่ผลิตเองชนิดใดเป็นสินค้าที่ขายดีที่สุด และมีกระบวนการผลิตอย่างไร
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการผลิตสินค้า
- 3) ในการผลิตสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

### 3.4 ด้านการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า

- 1) ท่านมีกระบวนการ การขนส่งสินค้าอย่างไร
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการขนส่งสินค้า
- 3) ในการขนส่งสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

### 3.5 ด้านการส่งคืนสินค้า

- 1) ท่านมีกระบวนการ การส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งหรือไม่ อย่างไร
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่ง
- 3) ในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
- 4) ท่านมีกระบวนการ การรับคืนสินค้าจากลูกค้าอย่างไร
- 5) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้า
- 6) ในการรับคืนสินค้าจากลูกค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

แบบถอดเทปการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างจำนวน 15 ร้าน ดังนี้

## A1 ร้านที่ 1 ร้าน ข.แสงเจริญ ค้าวัสดุ

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

- 1.1 ชื่อ-นามสกุล อนุวัฒน์ ฐิติสรารัตน์
- 1.2 อายุ 58 ปี
- 1.3 การศึกษา ม.6
- 1.4 ชื่อและที่ตั้งของร้าน 307 ม.1 ต.ชุมแสง อ.วังจันทร์ จ.ระยอง
- 1.5 ธุรกิจเปิดดำเนินการมา 32 ปี
- 1.6 มีพนักงานทั้งหมด 5 คน

### ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำ

#### 2.1 ผู้นำแบบประชาธิปไตย

- 1) ท่านมีการให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - ส่วนใหญ่ถ้าหน้างานลูกน้องจะตัดสินใจเอง ถ้าลูกน้องเก่า ๆ ที่อยู่นานเค้าจะรู้งาน ถ้าถึงเวลาจะทำงานเองโดยอัตโนมัติ
- 2) ท่านมีการรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - ลูกน้องคือผู้ร่วมงาน ซึ่งผู้ร่วมงานยังงี้ก็ต้องแสดงความคิดเห็นอยู่แล้ว เพราะบางครั้งลูกน้องเก่งกว่าเรามาก เพราะเค้าคือผู้ที่ทำงาน อยู่หน้างานจริง ๆ ปฏิบัติงานจริง
- 3) ท่านมีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ลูกน้องทำงานตามความสามารถหรือไม่ อย่างไร
  - ที่นี่เป็นร้านค้าวัสดุ งานจะเป็นงานเดิม ๆ ที่ทำเหมือน ๆ เดิม แต่ทุกคนจะทำตามหน้าที่ทำตามความรับผิดชอบอยู่แล้ว
- 4) ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
  - ต้องทำงานยิ่งกว่าลูกน้องอีก ต้องเป็นทั้งนายจ้าง เป็นกรรมกร เป็นช่าง เป็นหมอ ต้องเป็นทุกอย่างทำทุกอย่าง
- 5) ท่านมีการดิชมลูกน้องอย่างมีเหตุผลหรือไม่ อย่างไร
  - ลูกน้องไม่จำเป็นต้องดุค่าแรง ๆ คุยกันได้ด้วยเหตุผล ถ้าทำดีก็มีชมบ้าง

#### 2.2 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

- 1) ท่านสามารถทำให้ลูกน้องเข้าใจ และยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานหรือไม่ อย่างไร
  - ส่วนใหญ่จะบอกโดยใช้คำพูดดี ๆ เช่น พรุ่งนี้มีงานเยอะนะอย่าหยุดนะ เพราะงานของเราไม่ใช่แค่งานใช้แรงงานแต่เป็นงานถึงบริการ เมื่อลูกค้าสั่งของ เราก็ต้องส่งของให้ลูกค้าตามนัด

- 2) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร คนงานเราก็น้อย
    - ไปส่งของก็ไปทีมเดิม ๆ ไม่ได้มีการจัดทีม
  - 3) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
    - ส่วนใหญ่จะตัดสินใจเอง ถ้าลูกน้องเก่า ๆ ที่อยู่นานเค้าจะรู้งาน ถ้าถึงเวลาจะทำงานเองโดยอัตโนมัติ
  - 4) ท่านมีการให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
    - ยังไงก็ต้องสนใจงานเพราะเป็นของ ๆ เรา ส่วนใหญ่ลูกน้องเราจะจ้างตามฝีมือตามความขยัน มีการปรับค่าแรงให้ตามความขยันเพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน คุณจะถูกงัดมาจากไหนผมให้สตาร์ท 350
  - 5) ท่านมีการไว้วางใจลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
    - ให้ลูกน้องทำงานแทนประจำ บางที่ไม่อยู่ร้านลูกน้องก็อยู่เฝ้าร้านให้ได้ ไว้วางใจให้ลูกน้องไปเก็บเงินลูกค้าเฉพาะลูกน้องเก่าที่ทำงานมานาน
  - 6) ท่านให้เกียรติลูกน้องหรือไม่อย่างไร
    - ลูกน้องคือเพื่อร่วมงาน ไม่มีเอ็งก็ไม่มีข้า คิดว่าลูกน้องกับเราต้องพึ่งพาอาศัยกัน อยู่กันแบบครอบครัว ช่วยเหลือกัน
  - 7) ท่านมีการเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
    - มีการเน้นคุณภาพของสินค้าเป็นหลัก คุณภาพต้องดี
  - 8) ท่านมีการเน้นการทำงานในบรรยากาศที่สนุกสนานหรือไม่ อย่างไร
    - บรรยากาศไม่เครียดอยู่แล้ว คนทำงานเป็นคนหนุ่มน้อย
- 2.3 ผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี**
- 1) ท่านเป็นผู้มีความเด็ดเดี่ยวหนักแน่นในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
    - ไม่มีการลังเลในการตัดสินใจ เป็นงานเล็ก ๆ ที่ทำแบบเดิม ๆ
  - 2) ท่านมีความมั่นใจในการแสดงออกหรือไม่ อย่างไร
    - มั่นใจ
  - 3) ท่านเป็นที่เคารพนับถือ ไว้วางใจหรือไม่ อย่างไร
    - ถ้าเป็นลูกน้องเก่า ๆ ไซ้ เค้าจะเคารพเรา ไว้วางใจเรา ฟังเรา ถ้าเป็นลูกน้องใหม่ ๆ เดียวนี้ก็มีดีบ้าง ไม่ค่อยฟังบ้าง
  - 4) ท่านมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน หรือไม่ อย่างไร
    - ทุกวันนี้แค่ขายของให้ได้กำไรพอจ่ายลูกน้องก็ยากแล้ว ให้พอซื้อข้าวกินทุกวันนี้ก็ดีแล้ว มันไม่ปิดร้านเจ๊งก็ดีแล้ว เศรษฐกิจไม่ดีแบบนี้ขายของยาก ทำให้ตั้งเป้าหมายไม่ได้

- 5) ท่านมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และมีความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร
  - มีความเป็นมิตรกับลูกน้อง ใจดี พุดคุยแบบเป็นกันเองเป็นครอบครัวพี่น้องกัน
- 6) ท่านมีการดำเนินชีวิตด้วยจริยธรรม และศีลธรรมหรือไม่ อย่างไร
  - มีการจ่ายเงินเดือนตรงตามเวลา เน้นเวลา ต้องตรงเวลา ให้เงินตามความขยัน
- 7) ท่านมีความเสมอภาค หรือไม่ อย่างไร
  - ในช่วงปีใหม่จะให้ของจะให้ไปตามผลงาน แต่การพูดการปฏิบัติตัวจะเท่า ๆ กันเหมือน ๆ กัน อยู่แล้ว
- 8) ท่านมาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือไม่ อย่างไร
  - ลูกน้องผมเนี่ยถ้าผมด่า มันจะหัวเราะหาว่าผมสนุก ถ้าโมโหจะไม่ด่า จะเฉย ๆ ลูกน้องจะรู้ว่าถ้าวันไหนไม่ด่าไม่เล่น ไม่บ่น วันนั้นมีปัญหา มีครั้งที่ลูกน้องเคยขับรถชนของเสียหายหมดไปเป็นล้านบาท ผมจะไม่พูดเลยสักคำ มันไม่สู้หน้าผมเป็นเดือน
- 9) ท่านสามารถเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อส่วนรวมได้หรือไม่ อย่างไร
  - เสียสละเวลา เงินทุก ๆ อย่างให้งาน ทำเองขับรถเอง ทำเองต้องได้ทุกอย่าง ร้านของเรา ของ ๆ เรา คนเป็นนายจ้างต้องเสียสละทุกอย่างอยู่แล้ว

#### 2.4 ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ

- 1) ท่านสามารถกระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
  - จะไม่มีการกระตุ้น หรือจูงใจ ถ้าอยากสู้ก็สู้ไป อยากหลบก็หลบไป อยากจี้ก็จี้ก็จี้ไป ถึงเวลาการให้ค่าแรง คนไม่ค่อยทำงานก็ไม่ได้ปรับขึ้นให้
- 2) ท่านมาสารอุทิศตนเพื่องาน และเพื่อส่วนรวมหรือไม่ อย่างไร
  - เสียสละเวลา เงินทุก ๆ อย่างให้งาน ทำเองขับรถเอง ทำเองต้องได้ทุกอย่าง ร้านของเรา ของ ๆ เรา คนเป็นนายจ้างต้องเสียสละทุกอย่างอยู่แล้ว
- 3) ท่านมีวิธีการชักจูงลูกน้องด้วยการใช้คำพูดโน้มน้าวหรือไม่ อย่างไร
  - จะไม่มีการกระตุ้น หรือจูงใจ ถ้าอยากสู้ก็สู้ไป อยากหลบก็หลบไป อยากจี้ก็จี้ก็จี้ไป ถึงเวลาการให้
- 4) ท่านมีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือไม่ อย่างไร
  - ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ด้วยความรอบครอบ รวดเร็ว
- 5) ท่านมีการแสดงถึงความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ว่างานจะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ อย่างไร
  - งานเราต้องทำเองทุกอย่าง เข้าใจงานทุกอย่าง เราต้องทำเป็นทุกอย่าง ถ้าเราไม่เป็นจะสั่งงานลูกน้องไม่ได้เลย

6) ท่านมีการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- ส่วนใหญ่เราจะทำได้หมด ทำเป็นตัวอย่าง ถ้าลูกน้องทำไม่ได้เราต้องทำได้ ขึ้นเงินเดือนให้ตามความขยันของแต่ละคนเพื่อเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้ขยันทำงาน

## 2.5 ผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา

1) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

- ไม่มี ปัญหาจะไม่ค่อยบอกลูกน้อง

2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาค่าที่ต่ำกว่าเดิมหรือไม่ อย่างไร

- ปัญหาที่เกิดขึ้นถ้าเกิดหน้างานจะเป็นปัญหาเดิม ๆ ทางแก้ก็ทางแก้เดิม ๆ ลูกน้องจะรู้กันอยู่แล้ว

3) ท่านมีการคิด และการแก้ไขปัญหายังเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร

- ส่วนใหญ่ลูกน้องแก้ปัญหายังไม่เป็นระบบ

4) ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาค่าที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร

- ถ้าเกิดปัญหาค่าขึ้น ก็ต้องหาทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาค่าเพื่อให้ดีขึ้น

5) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องกล้าเผชิญกับปัญหา และคิดว่าปัญหาค่าเป็นสิ่งที่ท้าทายหรือไม่ อย่างไร

- เมื่อเกิดปัญหาค่าขึ้น จะไม่ปล่อยให้ลูกน้องแก้ปัญหาค่ากันเอง จะเป็นคนคิดแก้ปัญหาค่าเอง

6) ท่านมีการสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเชื่อว่าปัญหาค่าทุกอย่างมีวิธีแก้ไขหรือไม่ อย่างไร

- ไม่มีมีการสร้างความเชื่อมั่น แก้ปัญหาค่าเอง

7) ท่านจะพิสูจน์ให้ลูกน้องเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้หรือไม่ อย่างไร

- บางเรื่องให้ลูกน้องคิดเองตัดสินใจด้วยตัวเอง

## 2.6 ผู้นำแบบคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

1) ท่านมีความเข้าใจความแตกต่างของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่ อย่างไร

- เข้าใจนิสัยของแต่ละคน เข้าใจความสามารถของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ความเก่งไม่เหมือนกัน

2) ท่านมีการดูแล เอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร

- ลูกน้องมีแค่ 4-5 คน ปัญหาไม่ค่อยมี ดูแลได้ทั่วถึง

3) ท่านมีความเข้าใจความต้องการของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่อย่างไร

- ก็อยู่กับเค้าเรารู้อยู่แล้วว่าเค้าเป็นแบบไหน อยากได้อะไร

4) ท่านให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- งานเป็นงานเดิม ๆ ทุกอย่าง ทุกคนทำตามหน้าที่เดิม ๆ ไม่ได้พัฒนาอะไรเป็นงานง่าย ๆ

- 5) ท่านมีการให้ความช่วยเหลือลูกน้องด้วยการให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร
- มีทั้งเราไปสอน และคนเก่า คนที่เก่งสอน คำสอนกันเอง
- 6) ท่านหาแนวทางต่าง ๆ ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร
- ไม่มี
- 8) ท่านมีการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการเพื่อพัฒนาตนเองของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
- ไม่มี
- 9) ท่านมีการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของลูกน้องให้สูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร
- ไม่มี
- 10) ท่านมีการพูดคุยกับลูกน้องด้วยความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร
- กันเอง ไม่ถือตัว ลูกน้องมีอะไรก็จะมาถามมาคุย งานแบบนี้ก็ต้องคอยดูแลตลอด ทำให้ได้ใกล้ชิดกับลูกน้อง ลูกน้องก็จะไม่เกร็งในเวลาทำงาน ใครมีความคิดเห็นแบบไหนก็พูดได้หมด

## 2.7 ผู้นำแบบสนับสนุน

- 1) ท่านมีความเป็นมิตร มีความเป็นกันเองกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
- กันเอง ไม่ถือตัว ลูกน้องมีอะไรก็จะมาถามมาคุย งานแบบนี้ก็ต้องคอยดูแลตลอด ทำให้ได้ใกล้ชิดกับลูกน้อง ลูกน้องก็จะไม่เกร็งในเวลาทำงาน ใครมีความคิดเห็นแบบไหนก็พูดได้หมด
- 2) ท่านมีการสนับสนุน และมีความสนใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่อย่างไร
- เดี่ยวนี้เค้าใช้เครื่องทุ่นแรงกันทั้งหมด ของหนักใช้รถ ใช้โฟล์คลิฟท์ตัก
- 3) ท่านมีการให้กำลังใจในการทำงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
- มีการพูดเล่น พูดคุยกันบ้าง
- 4) ท่านมีการแนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
- มีการสอนงาน ทำให้ดู
- 5) เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านมีการแก้ไขปัญหาลูกน้องต่าง ๆ ร่วมกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
- มีการแก้ปัญหาร่วมกับลูกน้อง ช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ปัญหา
- 6) ท่านมีความใส่ใจในความเป็นอยู่และความสามารถของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
- มีบ้านพักให้อยู่ฟรี น้ำ-ไฟ ใช้ได้ฟรี บางส่วนอยู่บ้านตัวเอง เป็นคนในพื้นที่ มาเช่าเย็นกลับ
- 7) ท่านมีการดูแลลูกน้องด้วยความเสมอภาคเทียมกันหรือไม่ อย่างไร
- เท่ากัน

## 2.8 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

- 1) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาพิจารณา-  
ประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร
  - ลูกน้องคือผู้ร่วมงาน ซึ่งผู้ร่วมงานยังงี้ก็ต้องแสดงความคิดเห็นอยู่แล้ว เพราะบางครั้งลูกน้องเก่งกว่าเรามาก เพราะเค้าคือผู้ที่ทำงาน อยู่หน้างานจริง ๆ ปฏิบัติงานจริง
- 2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องมีการแสดงความคิดเห็น โดยมีการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร
  - ไม่มีการจัดประชุม แต่มีการพูดคุยกันบ้าง ใครมีปัญหาอะไรก็มาคุยมาบอกได้
- 3) ท่านมีการอำนวยความสะดวกในการทำงานของลูกน้องให้สำเร็จหรือไม่อย่างไร
  - ก็อำนวยความสะดวกทุกอย่างเท่าที่จะเป็นไปได้ รถ เครื่องมือเครื่องใช้ มีให้ มีน้ำให้ดื่มฟรีตลอด
- 4) ท่านมีการสนับสนุนให้งานสำเร็จหรือไม่ อย่างไร
  - สนับสนุนทุกอย่างเท่าที่จะทำได้

## ส่วนที่ 3 ห่วงโซ่อุปทาน

### 3.1 ด้านการวางแผน

- 1) ท่านมีการดำเนินการวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา ด้านการผลิต และด้านการขนส่งสินค้า  
อย่างไรบ้าง และด้านการส่งคืนสินค้าอย่างไร
  - ด้านวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา ไม่ต้องวางแผนอะไร มันจะเป็นไปโดยธรรมชาติ โดยอัตโนมัติ ถ้าของจะหมดก็สั่งมาใหม่ ตัวไหนเหลือน้อยก็จะสั่ง เซลล์เป็นคนส่งของให้เรา เค้ารับผิดชอบค่าส่งเองทั้งหมด
  - ด้านการผลิต ผลิตเสา ท่อ วงบ่อ ขนาดสูงสุด 2 เมตร อิฐบล็อก ท่อระบายน้ำ ขายแก็ ขายปลีก ถ้าลูกน้องว่าง ๆ ถ้าสินค้าตัวไหนเหลือน้อยลูกน้องจะรู้เอง จะทำของเค้าเอง ผลิตเพื่อเลี้ยงลูกน้อง เพื่อให้ลูกน้องมีงานทำ ถ้าไม่มีงานส่งก็จะผลิตของไว้ ไม่จำเป็นว่าวันนี้จะทำได้จำนวนกี่ชิ้น แต่จะเน้นคุณภาพเป็นหลัก ที่นี้ไม่เน้นว่าจะขายเยอะ ไม่เน้นลูกค้า เน้นสินค้าคุณภาพเท่านั้น ถ้าใครต้องการของลูกไม่ต้องมาที่นี้ ถ้าต้องการของดีให้มา มาคุยกัน ไม่ต้องการขายของให้ลูกค้าค่า หรือเอาไปสร้างบ้าน 3 ปีพัง คิดถึงระยะยาว ทำมากกว่า 30 ปีแล้ว
  - ด้านการขนส่ง ส่งตามออเดอร์ที่ลูกค้าสั่ง
  - ด้านการส่งคืนสินค้า ไม่มีการส่งคืนทั้งคืนให้ซัพพลายเออร์ และไม่รับคืนจากลูกค้าทุกกรณี
- 2) มีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการวางแผนหรือไม่ อย่างไร
- 3) ในการวางแผนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
  - ไม่มี

### 3.2 ด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

- 1) ท่านมีกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบอย่างไร
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ
- 3) ในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

### 3.3 ด้านการผลิต

- 1) ท่านมีการผลิตสินค้าอะไร มีกระบวนการผลิตอย่างไร
  - สินค้าที่ขายดีที่สุด คือ เส้า และ ท่อ กำไรดีที่สุด ถ้าวัตถุดิบหลักเป็นของที่ทำไรสูงต้นทุนเกือบไม่ได้เลยแต่จำเป็นต้องทำ เพราะลูกค้าจะได้ของครบ เส้าจะได้กำไรเยอะ ถ้าลูกค้าซื้อเส้า ลูกค้าจะซื้ออย่างอื่นด้วย
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการผลิตสินค้า
  - ใช้เครื่อง โม่ปูน
- 3) ในการผลิตสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
  - ไม่ค่อยมีปัญหาอะไร ส่วนใหญ่เส้าจะเป็นสินค้าที่ลูกค้าสั่งผลิต ซึ่งเราจะคำนวณได้อยู่แล้ว ว่าต้องผลิตกี่วัน จำนวนเท่าไร มีปัญหาด้านแรงงานที่แรงงานหายาก คนไทยไม่ค่อยทำงานหนัก คนไทยเรียนสูงขึ้น แต่ไม่ชอบงานใช้แรงงาน คนไทยชอบเลือกงาน ถ้าเป็นแรงงานต่างด้าวก็มีปัญหาไว้วางใจไม่ได้ และด้านเอกสารที่ยุ่งยากที่นี้เลยไม่รับคนงานต่างด้าว

### 3.4 ด้านการขนส่งสินค้า

- 1) ท่านมีกระบวนการ การขนส่งสินค้าอย่างไร
  - ส่งสินค้าตามออเดอร์ที่ลูกค้าสั่ง ถ้าลูกค้าซื้อของน้อยถ้าเป็นทางผ่านต้องไปส่งลูกค้าคนอื่นด้วยก็จะให้ไปเที่ยวเดียวกัน ทางเดียวกัน ประหยัดค่าใช้จ่ายของเรา ทางเดียวกันส่งไปด้วยกัน
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการขนส่งสินค้า
  - โทรศัพท์
- 3) ในการขนส่งสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
  - ลูกน้องอุ้งงานบ้าง ทำให้เวลาส่งของช้าลง ปัญหาอื่น ๆ ไม่มี

### 3.5 ด้านการส่งคืนสินค้า

- 1) ท่านมีกระบวนการ การส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งหรือไม่ อย่างไร
  - ไม่มีการรับคืนสินค้าทุกกรณี เพราะเป็นของหนัก ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสูง เอาไปแล้วสภาพไม่เหมือนเดิม
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่ง
- 3) ในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง



- 4) ท่านมีกระบวนการ การรับคืนสินค้าจากลูกค้าอย่างไร
- 5) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้า
- 6) ในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

## A2 ร้านที่ 2 ร้านสินพิทักษ์ ค้าไม้

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

- 1.1 ชื่อ-นามสกุล เพ็ญศรี กิจจานน
- 1.2 อายุ 45 ปี
- 1.3 การศึกษา ม.3
- 1.4 ชื่อและที่ตั้งของร้าน 868 ม.5 ต.ชุมแสง อ. วังจันทร์ จ.ระยอง
- 1.5 ธุรกิจเปิดดำเนินการมา 21 ปี
- 1.6 มีพนักงานทั้งหมด 26 คน คนไทย 16 ต่างด้าว 10

### ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำ

#### 2.1 ผู้นำแบบประชาธิปไตย

- 1) ท่านมีการให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - มีการให้ลูกน้องช่วยตัดสินใจ เป็นบางครั้ง เป็นบางเรื่อง เช่น งานที่เกี่ยวข้องกับการส่งของให้ลูกค้า การลงของหน้างาน
- 2) ท่านมีการเปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - เปิดโอกาสให้ลูกน้อง แสดงความคิดเห็น รับฟังลูกน้อง
- 3) ท่านมีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ลูกน้องทำงานตามความสามารถหรือไม่ อย่างไร
  - ที่นี่ส่วนมากลูกน้องจะช่วย ๆ กัน ไม่มีหน้าที่ที่ตายตัว คนขับรถก็จะไปยกของบ้าง เป็นหน้าที่ที่ช่วย ๆ กันทำ ไม่มีการแบ่งงานตามความสามารถ เพราะแ่งงานยกของง่าย ๆ สามัคคีกัน
- 4) ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
  - มี มีการช่วยทำงานร่วมกับลูกน้อง ขับรถไปส่งของเอง ขนของเอง ถ้างานเร่งด่วน
- 5) ท่านมีการดิชมลูกน้องอย่างมีเหตุผลหรือไม่ อย่างไร
  - มีการเตือนอย่างมีเหตุผล อธิบายให้เข้าใจ ถ้าทำงานดีก็จะชม

#### 2.2 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

- 1) ท่านสามารถทำให้ลูกน้องเข้าใจ และยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานหรือไม่ อย่างไร
  - มีการอธิบายก่อน จริง ๆ ลูกน้องจะรู้หน้าที่ รู้ว่าต้องทำอะไรอยู่แล้ว

- 2) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร
  - มีการจัดทีมการทำงานให้เหมาะสมกับงาน โดยไม่ได้มีทีมการทำงานที่ตายตัว ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน
- 3) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - เปิดโอกาสให้ลูกน้อง แสดงความคิดเห็น รับฟังลูกน้อง
- 4) ท่านมีการให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - สนใจในการทำงาน ติดตาม สนใจตลอดเวลา มีการเช็กของ ดูแลลูกค้า มีการชื้อน้ำเลี้ยงลูกน้อง เพื่อเป็นสินน้ำใจ และเป็นกำลังใจในการทำงาน ใช้คำพูดที่ดี
- 5) ท่านมีการไว้วางใจลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - ไว้ใจให้ลูกน้องทำงานแทนได้ สามารถอยู่ร้านเก็บเงินแทนได้ เพราะลูกน้องอยู่มานาน ทำงานด้วยกันมานาน ทำให้มีความไว้วางใจกันเป็นอย่างมาก ไว้ใจลูกน้องได้ทุกคนสามารถไปเก็บเงินลูกค้าได้ สามารถถือเงินได้
- 6) ท่านให้เกียรติลูกน้องหรือไม่อย่างไร
  - ให้เกียรติลูกน้องตลอด ไม่ต่อว่า มีอะไรคุยกันด้วยเหตุผล อยู่กันเหมือนพี่เหมือนน้อง
- 7) ท่านมีการเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
  - เน้นในด้านการเช็คของตามรายการที่ลูกค้าสั่ง วาของที่จัดขึ้นรถเพื่อไปส่งลูกค้าครบไหม ตรงตามออเดอร์ไหม ส่งตามที่ลูกค้าสั่ง ลงของให้ครบ ไม่ลืมของไว้ที่ร้าน จะมีพนักงานเช็คของอย่างละเอียด
- 8) ท่านมีการเน้นการทำงานในบรรยากาศที่สนุกสนานหรือไม่ อย่างไร
  - คุยเล่น

### 2.3 ผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี

- 1) ท่านเป็นผู้มีความเด็ดเดี่ยวหนักแน่นในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - มีความเด็ดเดี่ยวหนักแน่นในการสั่งงาน ถ้าทำงานคือทำงาน ถ้าเวลาเล่นคือเล่น
- 2) ท่านมีความมั่นใจในการแสดงออกหรือไม่ อย่างไร
  - มีความมั่นใจในการแสดงออก กล้าคิด กล้าตัดสินใจ
- 3) ท่านเป็นที่เคารพนับถือ ไว้วางใจหรือไม่ อย่างไร
  - เป็นที่เคารพนับถือ ลูกน้องไว้วางใจ
- 4) ท่านมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน หรือไม่ อย่างไร
  - ไม่มีการวางเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดยอดขาย หรือใด ๆ เป็นไปตามลูกค้า

- 5) ท่านมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และมีความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร  
- มีความเป็นกันเองอยู่กับแบบพี่แบบน้อง
- 6) ท่านมีการดำเนินชีวิตด้วยจริยธรรม และศีลธรรมหรือไม่ อย่างไร  
- ด้านลูกน้อง ให้เงินเดือนตรงตามเวลา ให้โบนัสตอนตรุษจีน ทุก ๆ ปี เลี้ยงอาหารร่วมกัน  
- ด้านลูกค้า มีของขวัญให้ลูกค้า เน้นการส่งของที่มีคุณภาพให้ลูกค้า และเช็คจำนวนสินค้าอย่างละเอียด
- 7) ท่านมีความเสมอภาค หรือไม่ อย่างไร  
- ให้เท่ากัน ทุกคนเท่า ๆ กัน เลี้ยงอาหารหรือให้ของให้อะไรเหมือน ๆ กัน
- 8) ท่านมาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือไม่ อย่างไร  
- พุดเสียงดัง คุบ้าง แต่อยู่ในหลักเหตุผล เสียงดังเพื่อพูดตักเตือนให้รู้ว่ากำลังโมโห แต่ทุกอย่างมีเหตุผล
- 9) ท่านสามารถเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อส่วนรวมได้หรือไม่ อย่างไร  
- มีการให้เงินส่วนตัวเพื่อแจกให้ลูกน้องบ้าง ซื้ออาหารมาเลี้ยงบ้าง

#### 2.4 ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ

- 1) ท่านสามารถกระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานหรือไม่ อย่างไร  
- มีการพูดตักเตือนดี ๆ เช่น ทำงานอย่าอู้ ต้องช่วย ๆ กันทำ ใช้คำพูดที่ดี
- 2) ท่านมาสารอุทิศตนเพื่องาน และเพื่อส่วนรวมหรือไม่ อย่างไร  
- มีการให้เงินส่วนตัวเพื่อแจกให้ลูกน้องบ้าง ซื้ออาหารมาเลี้ยงบ้าง
- 3) ท่านมีวิธีการชักจูงลูกน้องด้วยการใช้คำพูดโน้มน้าวหรือไม่ อย่างไร  
- ถ้างานที่อาจจะมีการกินเวลา เป็นงานที่ลูกค้าเร่งขอให้ส่งวันนี้เลย จะพูดบอกลูกน้องดี ๆ ขอให้เข้ามาช่วยเรา เช่น ขอที่ยาวนี้งนะ ช่วยหน่อยนะ
- 4) ท่านมีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือไม่ อย่างไร  
- ทำงานร่วมกับลูกน้อง ทำให้เห็น เป็นตัวอย่างที่ดี
- 5) ท่านมีการแสดงถึงความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ว่างานจะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ อย่างไร  
- งานแบบนี้เป็นงานบริการ ลูกน้องได้รับออเดอร์มาก็จะไปส่งตามออเดอร์แค่นั้น
- 6) ท่านมีการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร  
- มีการซื้อน้ำเลี้ยงลูกน้องเพื่อเป็นสินน้ำใจ และเป็นกำลังใจในการทำงาน ใช้คำพูดที่ดี

#### 2.5 ผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา

- 1) ท่านมีให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือไม่ อย่างไร
  - ส่วนใหญ่ปัญหาที่เกิดขึ้นจะไม่ค่อยบอกลูกน้อง จะแก้กันเองมากกว่า
- 2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่ดีกว่าเดิมหรือไม่ อย่างไร
  - ปัญหาที่เกิดขึ้น จะแก้เอง คิดเองแล้วสั่งให้ลูกน้องทำ ไม่ได้ให้ลูกน้องช่วยคิด
- 3) ท่านมีการคิด และการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร
  - ไม่มีระบบในการแก้ปัญหา เกิดปัญหาก็จะแก้ไขไปตามสาเหตุที่เกิดขึ้น
- 4) ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร
  - คิดหาทางใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาให้ดีกว่าเดิม
- 5) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องกล้าเผชิญกับปัญหา และคิดว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายหรือไม่ อย่างไร
  - กระตุ้นด้วยการสั่งให้ทำเลย เราเป็นคนคิดว่าต้องแก้ปัญหอย่างไร ลูกน้องก็จะแค่ทำตามคำสั่ง
- 6) ท่านมีการสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขหรือไม่ อย่างไร
  - เราจะเป็นคนคิดแก้ปัญหาเอง ไม่มีการสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้อง
- 7) ท่านจะพิสูจน์ให้ลูกน้องเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้หรือไม่ อย่างไร
  - เมื่อมีปัญหา ก็จะแก้ไขไปตามสาเหตุ เค้าก็จะเห็นเองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นที่ผ่านมาก็สามารถผ่านไป

## 2.6 ผู้นำแบบคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

- 1) ท่านมีความเข้าใจความแตกต่างของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่ อย่างไร
  - จะต้องสั่งงานลูกน้องแต่ละคนก็จะนิสัยไม่เหมือนกัน การทำงานก็จะไม่เหมือนกัน จะรู้นิสัยลูกน้อง จะรู้ว่าคนนี้นิสัยแบบนี้แบบไหน ถ้าลูกน้องคนนี้ขี้โมโหขี้หงุดหงิด โวยวายก็จะหางานส่งของที่ง่ายที่เหมาะสมเค้า
- 2) ท่านมีการดูแล เอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร
  - คอยถาม เอาใจใส่ ความเป็นอยู่เป็นอย่างไร ปัญหาต่าง ๆ
- 3) ท่านมีความเข้าใจความต้องการของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่อย่างไร
  - เพราะลูกน้องแต่ละคนนิสัยต่างกัน แต่ละคนเป็นคนแบบไหนเพราะเราทำงานร่วมกันจึงพอมองรู้ว่าแต่ละคนเป็นยังไงต้องการอะไร
- 4) ท่านให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - ที่นี้ไม่ได้เป็นในรูปแบบบริษัทนะ ที่จะมีการเลื่อนตำแหน่ง เป็นแค่ร้านค้าธรรมดา ๆ ไม่มีการเลื่อนตำแหน่ง มีแค่ใครรับหน้าที่ขับรถก็ขับรถ คนส่งบิลก็ส่งบิล ค่อย ๆ อย่างเดียว ทำไปตามหน้าที่ของตัวเอง ไม่มีการแลกเปลี่ยนหน้าที่กัน หน้าที่ใครหน้าที่มัน

5) ท่านมีการให้ความช่วยเหลือลูกน้องด้วยการให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร

- มี แต่จะมีลูกน้องที่ทำมานานแล้ว ที่มีประสบการณ์มากแล้ว เก่งแล้ว เขาก็จะสอนคนที่ยังไม่รู้ ยังไม่เก่ง ส่วนมากเค้าจะสอนงานกันเองมากกว่า

6) ท่านหาแนวทางต่าง ๆ ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร

-หา อย่างเช่นคนที่เคยทำงานในระดับที่เป็นลูกน้องของคนงานเก่าโดยการที่เป็นคนขนของก็อาจจะลองหัดให้ฝึกขับรถเพื่อเวลาที่หัวหน้างานลาหยุดเขาอาจจะได้ทำงานแทนได้เพื่อไม่ให้เสียโอกาสและง่ายต่อการทำงานของเราด้วย

8) ท่านมีการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการเพื่อพัฒนาตนเองของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- มีการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำบิลให้ง่ายขึ้น ให้เร็วขึ้น สอนให้ลูกน้องได้ใช้เป็นช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น

9) ท่านมีการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของลูกน้องให้สูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร

- มี ก็อย่างเช่น คำถามจากข้อที่แล้ว เราจะพยายามพัฒนางานของเรา พร้อมกันลูกน้องไปด้วยเพื่อที่งานของเราจะได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

10) ท่านมีการพูดคุยกับลูกน้องด้วยความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร

- ใช่ มีความเป็นกันเอง แบบพี่ แบบน้อง ไม่แบ่งชนชั้นการเป็นเจ้านาย แต่เค้าก็จะรู้ระดับในการเคารพเราในหน้าที่ของเจ้าของธุรกิจ

## 2.7 ผู้นำแบบสนับสนุน

1) ท่านมีความเป็นมิตร มีความเป็นกันเองกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- กันเอง ไม่ถือตัว ลูกน้องมีอะไรก็จะมาถามมาคุย งานแบบนี้ก็ต้องคอยดูแลตลอด ทำให้ได้ใกล้ชิดกับลูกน้อง

2) ท่านมีการสนับสนุน และมีความสนใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่อย่างไร

- มีการใช้รถ ใช้ไฟล์คัลลิปท์ในการตัดของไม่ให้ออกแรงเยอะ

3) ท่านมีการให้กำลังใจในการทำงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- ถามเรื่องงานว่าเป็นยังไงบ้าง ชักถามตลอด เหนื่อยไหม ไหวหรือเปล่า

4) ท่านมีการแนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- มีการสอนงานให้ลูกน้อง แนะนำการทำงานต่าง ๆ เช่นการจัดของขึ้นรถ การลงของ

- 5) เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านมีการแก้ไขปัญหาดัง ๆ ร่วมกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
- มีการแก้ปัญหาร่วมกับลูกน้อง โดยมาคิดว่าปัญหาคืออะไร เกิดจากอะไร มานั่งคิด และหาสาเหตุที่เกิดขึ้นว่าเกิดจากอะไร และช่วยกันแก้ปัญหา แต่ก็ต้องถามลูกน้องคนที่เจอปัญหาว่าเป็นอะไร เพราะอะไร
- 6) ท่านมีความใส่ใจในความเป็นอยู่และความสามารถของลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร
- มีบ้านพักให้ลูกน้อง ให้อยู่ฟรี แต่น้ำ+ไฟ จ่ายกันเอง จ่ายตามปริมาณการใช้งาน
- 7) ท่านมีการดูแลลูกน้องด้วยความเสมอภาคเทียมกันหรือไม่ อย่างไร
- เสมอภาคเท่าเทียมกันทุกคน แบ่งปันกันเท่า ๆ กันเหมือนพี่น้องกัน ของกินบ้างกินของใช้บ้าง

## 2.8 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

- 1) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร
- 2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องมีการแสดงความคิดเห็น โดยมีการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร
- มีการพูดคุย อบรมบ้าง นาน ๆ ที
- 3) ท่านมีการอำนวยความสะดวกในการทำงานของลูกน้องให้สำเร็จหรือไม่อย่างไร
- อำนวยความสะดวกทุกอย่างเท่าที่จะหาได้ รถ เครื่องทุนแรง เคน ไฟกอล์ฟ
- 4) ท่านมีการสนับสนุนให้งานสำเร็จหรือไม่ อย่างไร
- สนับสนุน มีเครื่องทุนแรงช่วยให้งานง่ายขึ้น**

## ส่วนที่ 3 ห่วงโซ่อุปทาน

### 3.1 ด้านการวางแผน

- 1) ท่านมีการดำเนินการวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ ด้านการผลิต ด้านการขนส่งสินค้าอย่างไรบ้าง และด้านการส่งคืนสินค้าอย่างไร
- ด้านวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ จะมีการเช็คของในสต็อกตลอด อย่างถ้าของในสต็อกใกล้จะหมด เราก็จะสั่ง สั่งของจากเซลล์ ทางบริษัทเค้าก็จะจัดส่งมาให้ โดยเมื่อของมาถึงทางร้านจะมีการตรวจสอบว่าของมีครบหรือไม่ มีของเสียหายหรือชำรุดหรือไม่ ค่าขนส่งทางบริษัทจะจ่ายให้ทั้งหมด
  - ด้านการผลิต ผลิตเสา และ ผลิตอิฐบล็อก ไม่มีการกำหนดจำนวนการผลิต อยู่ที่คนงาน
  - ด้านการขนส่ง
  - ด้านการส่งคืนสินค้า

- 2) มีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการวางแผนหรือไม่ อย่างไร
  - ใช้คอมพิวเตอร์ในการวางแผน ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่ออำนวยความสะดวกมากขึ้น
- 3) ในการวางแผนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
  - ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการวางแผน

### 3.2 ด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

- 1) ท่านมีกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบอย่างไร
  - ตอนแรกเซลล์จะเข้ามาหาเอง มาติดต่อ เสนอขายสินค้า ถ้าเราสนใจตัวไหนเราก็ส่งจากเซลล์ได้เลย หรือบางครั้งใช้การโทรสั่งถ้าเป็นเซลล์คนเดิมที่เคยสั่ง หรือใช้ไลน์ในการสั่ง
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ
- 3) ในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
  - สินค้าที่มาส่ง มีบ้างที่ชำรุด แตกหัก เสียหายบ้าง อาจเกิดจากการขนส่ง แต่ส่วนน้อย รอของไม่นาน

### 3.3 ด้านการผลิต

- 1) ท่านมีการผลิตสินค้าอะไร มีกระบวนการผลิตอย่างไร
  - การผลิตอิฐบล็อก มีส่วนผสมหลัก ๆ มีปูน ทราย หินปูน น้ำ ใช้เครื่องจักรในการผลิต โดยมีสูตรการผสมที่ตายตัว อิฐทุกก้อนที่ได้ มีมาตรฐานเดียวกัน เท่ากันหมด
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการผลิตสินค้า
- 3) ในการผลิตสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
  - ปัญหาเครื่องจักรที่มีการพังบ้าง เนื่องจากใช้มาเป็นระยะเวลานานหลายปี ทำให้มีการสึกหรอ ไม่มีปัญหาด้านแรงงาน มีการสต็อกสินค้าไว้ตลอด มีเพียงพอต่อการขายตลอด

### 3.4 ด้านการขนส่งสินค้า

- 1) ท่านมีกระบวนการ การขนส่งสินค้าอย่างไร
  - เขียนบิล และวางบิลให้ลูกน้องไปจัดของขึ้นรถ มีการเช็คของตรวจของทุกครั้ง จากนั้นนำไปส่งให้ลูกค้า
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการขนส่งสินค้า
  - มีการใช้ GPS นำทางบ้าง สำหรับไปส่งของให้ลูกค้า แต่ส่วนมากจะใช้โทรศัพท์ในการติดต่อลูกค้า ไลน์
- 3) ในการขนส่งสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
  - รถเสียบ้างระหว่างทาง บางบ้านลูกค้าให้ลงของไกล ทำให้เสียเวลามากขึ้นในการจัดส่งสินค้า

มีบ้างที่ไปส่งของแล้วไม่พบลูกค้า ทำให้ไม่สามารถลงของได้ ต้องติดต่อลูกค้า รอให้ลูกค้ามารับของทำให้เสียเวลามากขึ้น

- มีการขายหรรษาเริ่มมีการทำเพจ

### 3.5 ด้านการส่งคืนสินค้า

- 1) ท่านมีกระบวนการ การส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งหรือไม่ อย่างไร
  - ส่งกลับไปยังซัพพลายเออร์ เมื่อของมาส่งถึง จะมีการตรวจเช็คสินค้าอย่างละเอียดว่าสินค้ามาตรงตามที่เราส่งไปหรือไม่ หรือมีของชำรุดเสียหายไหม
  - ลูกค้าส่งคืน ถ้ามีสินค้าที่ลูกค้าขอคืนเราจะรับคืนไว้ เนื่องจากสั่งของมาเกิน สั่งมาแล้วใช้ไม่ได้ จะมีการคืนเงินให้ลูกค้า ถ้าไปส่งของให้ลูกค้าแล้วลูกน้องทำของแตกเอง เราก็ต้องเอาของกลับมา และเอาไปเปลี่ยนใหม่ให้ลูกค้า ถ้าลูกค้าทำของเสียหายเองเราจะไม่มีการรับผิดชอบ
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่ง
- 3) ในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
- 4) ท่านมีกระบวนการ การรับคืนสินค้าจากลูกค้าอย่างไร
- 5) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้า
- 6) ในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

### A3 ร้านที่ 3 ร้านโชคเจริญชัย

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

- 1.1 ชื่อ-นามสกุล ปองภพ เมืองพนัส
- 1.2 อายุ 42 ปี
- 1.3 การศึกษา ปริญญาตรี
- 1.4 ชื่อและที่ตั้งของร้าน 695 ม.5 ต.แม่ น้ำคู อ.ปลวกแดง จ.ระยอง
- 1.5 ธุรกิจเปิดดำเนินการมา 4 ปี
- 1.6 มีพนักงานทั้งหมด 8 คน คนไทย ต่างด้าว

#### ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำ

##### 2.1 ผู้นำแบบประชาธิปไตย

- 1) ท่านมีการให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - ให้ลูกน้องช่วยคิด ช่วยตัดสินใจ ส่วนมากจะให้ลูกน้องคิดมากกว่า อย่างจัดของจะจัดอย่างไร เพื่อให้มันง่าย ถ้ามีประสบการณ์มากกว่า อยู่หน้างาน จะรู้มากกว่าเรา



2) ท่านมีการเปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- เปิดโอกาสตลอด ทุก ๆ วัน

3) ท่านมีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ลูกน้องทำงานตามความสามารถหรือไม่ อย่างไร

- งานประเภทนี้ มองความถนัดมันยาก งาน ไม่ได้ยาก แค่งส่งของกับขายหน้าร้าน อย่างถ้าเป็นผู้ชายก็จะขับรถส่งของได้ทุกคนอยู่แล้ว เราก็จะแบ่งงาน แบ่งหน้าที่ว่าคนนี้ขับรถเป็นหลัก คนนี้ยกของเป็นหลัก

4) ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

- มีบ้าง ลงไปช่วยลูกน้องคูบ้าง แต่ส่วนมากจะให้ลูกน้องทำกันเองมากกว่า มีการติดตามผลใหม่ โดยส่วนมาก ตัวที่ พี่จะไม่ค่อยได้เช็คตัวเอง โดยส่วนมากก็จะให้ลูกน้องที่อยู่หน้างานเป็นคนเช็คกันเอง

5) ท่านมีการติชมลูกน้องอย่างมีเหตุผลหรือไม่ อย่างไร

- ติชมลูกน้องอย่างมีเหตุผล บอกรเหตุผลเป็นส่วนใหญ่ อธิบายว่าผิดตรงไหน ควรจะแก้ไขอย่างไรมากกว่า จะไม่ค่อยด่านะ

## 2.2 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

1) ท่านสามารถทำให้ลูกน้องเข้าใจ และยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานหรือไม่ อย่างไร

- จะมีการอธิบายคอนเซ็ปการทำงานก่อนว่าเป็นอย่างไร แนวทางการทำงาน อธิบายลักษณะการทำงานว่าเป็นอย่างไร พี่ต้องการผลลัพธ์ของงานแบบไหน พี่ไม่สนใจไม่เน้นวิธีการทำงาน เพราะลักษณะการทำงานของลูกน้องจะไม่เหมือนกันอยู่แล้ว แต่ถ้ามีปัญหา เราจะให้ข้อเสนอแนะไป

2) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร

- ให้เค้าจัดทีมกันเอง เค้าทำงานร่วมกันมานาน เค้าจะรู้นิสัยกันเองว่าเป็นอย่างไร มีการสลับกันบ้างตามประเภทของงาน ของจำนวนของที่ไปส่ง มีบ้างที่ลูกน้องพากันอู้งาน แต่เราจะดูระยะเวลาเป็นหลัก แต่ถ้าไม่ช้ามากก็ไม่เป็นไร ถ้าไปนานมาก ๆ ก็จะคุยตรง ๆ ตามตรง ๆ ติตปัญหาตรงไหน

3) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร

- ให้ลูกน้องช่วยคิด ช่วยตัดสินใจ ส่วนมากจะให้ลูกน้องคิดมากกว่า อย่างจัดของจะจัดอย่างไร เพื่อให้มันง่าย เค้ามีประสบการณ์มากกว่า อยู่หน้างาน จะรู้มากกว่าเรา

4) ท่านมีการให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- สนใจตลอดลูกน้องทำงานตลอดอยู่แล้ว วันจ่ายเงินเดือนจะคุยเป็นรายคนอยู่แล้ว เรื่องงานว่าติดปัญหาอะไรไหม มีการให้กำลังใจในการหยอกเล่น พุดเล่น ตามไปถนัดตลอด ว่าเป็นอย่างบ้าง

5) ท่านมีการไว้วางใจลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- ไว้ใจลูกน้อง ให้สามารถทำงานแทนได้ ไว้ใจลูกน้องสามารถอยู่ร้านแทนได้ ที่ร้านเราจะอยู่ด้วยกันด้วยความไว้วางใจกัน ลูกน้องส่วนใหญ่อยู่กับมาตั้งแต่เปิดร้าน

6) ท่านให้เกียรติลูกน้องหรือไม่อย่างไร

- ให้เกียรติ เคารพกันและกันเราเคารพเค้า เค้าก็เคารพเรา เป็นแบบพี่น้องครอบครัว พุดคุยกันแบบเป็นกันเอง

7) ท่านมีการเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

- เน้นในด้านคุณภาพของสินค้า ในช่วงแรก ๆ จะไปดูทุกวัน ดูความแข็งแรง รูปร่างลักษณะของสินค้าว่าดีไหม โอเคไหม ถ้ายังไม่ดี ก็จะปรับสูตร ปรับส่วนผสมไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะได้สินค้าที่มีคุณภาพจริง ๆ

8) ท่านมีการเน้นการทำงานในบรรยากาศที่สนุกสนานหรือไม่ อย่างไร

- มีตลอด เราจะคุยเล่นกัน หยอกเล่นกันตลอด ให้บรรยากาศสนุก

### 2.3 ผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี

1) ท่านเป็นผู้มีความเด็ดเดี่ยวหนักแน่นในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร

- ตัดสินใจเด็ดเดี่ยวมั่นใจ คุณลักษณะงาน ถ้างานที่ลูกน้องสามารถตัดสินใจได้ จะให้ลูกน้องไปตัดสินใจเอง แต่ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเงิน เราจะตัดสินใจเอง ถ้างานเล็ก ๆ จะปล่อยให้ลูกน้องตัดสินใจเอง

2) ท่านมีความมั่นใจในการแสดงออกหรือไม่ อย่างไร

- มั่นใจ แสดงออกในการตัดสินใจ พุด สั่งงานชัดเจน

3) ท่านเป็นที่เคารพนับถือ ไว้วางใจหรือไม่ อย่างไร

- อยู่กันเป็นแบบครอบครัว เป็นพี่น้องกัน ลูกน้องก็มีความเคารพนับถือ ไว้ใจ

4) ท่านมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน หรือไม่ อย่างไร

- ไม่มีการตั้งเป้าหมาย เป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้

5) ท่านมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และมีความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร

- เป็นมิตร ใจดีกับลูกน้อง พุดคุยได้ทุกเรื่อง

6) ท่านมีการดำเนินชีวิตด้วยจริยธรรม และศีลธรรมหรือไม่ อย่างไร

- ถ้าพุดถึงเงินเดือนที่จ่ายตรง จ่ายตรงเวลา ส่งของให้ลูกค้าครบถ้วน รับผิดชอบถ้าของเสียหาย ถ้าของที่ไปส่งแล้วลูกค้าไม่โอเค ให้เปลี่ยนได้ตลอด

7) ท่านมีความเสมอภาค หรือไม่ อย่างไร

- การให้เงินเดือนจะให้ไม่เท่ากัน ตามความขยัน ความสามารถของแต่ละคน แต่รักทุก ๆ คนเท่า ๆ

กัน เหมือน ๆ กัน การพูดการปฏิบัติตัวต่อลูกน้อง หรือการเลี้ยงของ ให้ออกทุกคนก็จะได้เท่า ๆ กัน เหมือน ๆ กัน

8) ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือไม่ อย่างไร

- ถ้าเกิดปัญหาหนัก ๆ ขึ้น ส่วนมากเราจะคุยจะถามเลย มันเกิดขึ้นได้อย่างไรมากกว่า ทำไม่ถึงเป็นอย่างนั้น ลูกน้องก็จะมีคำตอบอยู่แล้ว ผมไม่เคยโวยวายใส่ลูกน้อง ที่ร้านจะมีกฎระเบียบอยู่แล้ว ถ้าใครไม่ทำตามก็อาจจะให้ออก แต่ปกติไม่เคยใส่ลูกน้องออก ทุกคนจะรู้ว่ากฎเกณฑ์ของผมเป็นอย่างไร

9) ท่านสามารถเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อส่วนรวมได้หรือไม่ อย่างไร

- เสียสละทุก ๆ อย่าง เราต้องดูแลทุกอย่าง ดูแลลูกน้อง ลูกค้า รับผิดชอบทุกอย่าง ต้องเสียสละให้ งานออกมาดี

#### 2.4 ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ

1) ท่านสามารถกระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

- เดินไปคุยบ้าง ถ้าไม่มีงาน ถ้าลูกน้องว่าง ๆ เราก็ไม่ได้กระตุ้นอะไร แต่ลูกน้องจะรู้หน้าที่อยู่แล้ว ถ้าว่าง ๆ ไม่มีงานเค้าก็จะหาอะไรทำของเค้าไปอยู่แล้ว

2) ท่านมาสารทอุทิศตนเพื่องาน และเพื่อส่วนรวมหรือไม่ อย่างไร

- เสียสละทุก ๆ อย่าง เราต้องดูแลทุกอย่าง ดูแลลูกน้อง ลูกค้า รับผิดชอบทุกอย่าง ต้องเสียสละให้ งานออกมาดี

3) ท่านมีวิธีการชักจูงลูกน้องด้วยการใช้คำพูดโน้มน้าวหรือไม่ อย่างไร

- มีการใช้คำพูดโน้มน้าว พูดด้วยคำพูดดี ๆ

4) ท่านมีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือไม่ อย่างไร

- เดินไปช่วยลูกน้องบ้าง เดินไปดูลูกน้องทำงานบ้าง

5) ท่านมีการแสดงถึงความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ว่างานจะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ อย่างไร

- แรก ๆ จะมีการมีการทำให้ดู หลัง ๆ ลูกน้องก็จะรู้เวลากันอยู่แล้ว สร้างข้อตกลงกันไว้อยู่แล้ว

6) ท่านมีการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- เราไม่ค่อยได้เน้นสร้างแรงบันดาลใจ ทุกคนทำตามหน้าที่ ได้เงินเดือนตามความขยัน

#### 2.5 ผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา

1) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

- เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ก็จะบอกให้เค้าช่วยคิดช่วยกันแก้ไข

2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่ดีกว่าเดิมหรือไม่ อย่างไร

- มีการช่วยกันคิด ถ้าวิธีการเดิมยังไม่ดี ก็จะช่วยกันหาทางแก้ไขใหม่ ๆ เพื่อดีกว่าเดิม
- 3) ท่านมีการคิด และการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร
  - มีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ ปัญหานี้จะแก้ยังไง ส่วนมากจะเป็นปัญหาเดิม ๆ ว่าเกิดปัญหานี้จะต้องแก้ไขอย่างไร แต่ถ้าลูกน้องเจอปัญหานี้แล้วยังแก้ไม่ได้ เขาก็จะมาบอกเรา ให้เราไปคุยให้
- 4) ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร
  - เราก็ต้องเข้าไปถามเค้า เห็นเค้าทำงานเดิม ๆ แก้ปัญหาเดิม ๆ ก็จะเข้าไปคุยไปกระตุ้นให้เค้าเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ใหม่ ทำไมต้องทำแบบนี้ น่าจะมีวิธีอื่นที่ทำให้มันกว่านี้ได้ไหม
- 5) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องกล้าเผชิญกับปัญหา และคิดว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายหรือไม่ อย่างไร
  - ส่วนมากจะให้เค้ามีการตัดสินใจเอง ให้เค้าตัดสินใจเองมากกว่า ถ้าปัญหาไหนเค้าคิดเองตัดสินใจเองได้ ไม่ต้องถึงมือพี่ ก็จะให้เค้าคิดเองตัดสินใจเอง ให้เค้าไปตัดสินใจกันเอง ถ้าปัญหานั้นแก้ไม่ได้จริงเค้าถึงมาบอก
- 6) ท่านมีการสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขหรือไม่ อย่างไร
  - ให้เค้าคิดเอง ตัดสินใจเอง ผลออกมาอย่างไร เราจับได้หมด เป็นการฝึกให้เค้ากล้าคิดกล้าทำ
- 7) ท่านจะพิสูจน์ให้ลูกน้องเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้หรือไม่ อย่างไร
  - ไม่ต้องพิสูจน์อะไร ลูกน้องจะเห็นจะเรียนรู้ได้เอง

## 2.6 ผู้นำแบบคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

- 1) ท่านมีความเข้าใจความแตกต่างของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่ อย่างไร
  - เราก็จะรู้ว่าคนนี้เป็นแบบนี้ นิสัยแบบนี้ ชอบหรือไม่ชอบลักษณะงานแบบนี้ รู้จักทุกคนอยู่แล้ว
- 2) ท่านมีการดูแล เอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร
  - มีการดูแล ช่วยเหลือเป็นรายบุคคล เช่น ถ้าเค้าป่วยเราก็จะดูแล ออกค่าใช้จ่ายให้
- 3) ท่านมีความเข้าใจความต้องการของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่อย่างไร
  - เข้าใจ เพราะนิสัยแต่ละคนต่างกัน เราจะเข้าใจ โดยจากการสังเกตในการทำงาน หรือการปฏิบัติต่อกัน
- 4) ท่านให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - จะให้ลูกน้องเรียนรู้ และพัฒนาจากการทำงาน โดยให้ลูกน้องตัดสินใจเอง กล้าตัดสินใจ เค้าจะมีวิธีการทำงานของเค้าที่อาจจะดีกว่าเรา เราก็ต้องยอมรับ รับฟัง ความคิดของเค้า เราจะไม่ค่อยได้กำหนดวิธีการทำงาน เราจะช่วย ๆ กัน ปรึกษากันหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ทำให้ได้ผลดีกว่าเดิม
- 5) ท่านมีการให้ความช่วยเหลือลูกน้องด้วยการให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร

- มีการสอนงานทีละคน อย่างเช่นงานหน้าร้าน จะสอนเป็นรายบุคคลแล้วแต่หน้าที่ของแต่ละคน ให้คำปรึกษาต่าง ๆ

6) ท่านหาแนวทางต่าง ๆ ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร

- หา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของลูกน้องและการที่ดีขึ้น

8) ท่านมีการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการเพื่อพัฒนาตนเองของลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร

- ถ้าลูกน้องไม่มีใบขับขี่ เราก็จะให้ไปทำเพิ่ม

9) ท่านมีการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของลูกน้องให้สูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร

- มีการพัฒนา เช่น ปรับเปลี่ยนการทำงานจากแบบเดิมลงให้ไปทำแบบใหม่ หรือในกรณีที่ไม่เคยลองทำ เพื่อฝึกศักยภาพในด้านต่าง ๆ

10) ท่านมีการพูดคุยกับลูกน้องด้วยความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร

- ใจ มีความเป็นกันเอง แบบ

## 2.7 ผู้นำแบบสนับสนุน

1) ท่านมีความเป็นมิตร มีความเป็นกันเองกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- กันเอง พี่น้องกัน เหมือนครอบครัวเดียวกัน

2) ท่านมีการสนับสนุน และมีความสนใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่อย่างไร

- มีเครื่องมือการทำงานให้ เราสนับสนุนเรื่องทุนแรง อุปกรณ์การทำงานให้ลูกน้อง มีการแนะนำแนวทางการทำงาน ทำอย่างไรให้ปลอดภัย ถ้างานไหนที่มีค้อยข้างมีความเสี่ยงก็จะบอกเค้า ทำแบบนี้ไม่ใช่ไม่ลูกนะ อาจเกิดอันตรายได้

3) ท่านมีการให้กำลังใจในการทำงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- การเลี้ยงน้ำบ้ำงการพูดเล่นซักถามเรื่องการทำงาน

4) ท่านมีการแนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- มีการแนะนำการทำงาน สอนงาน มีการแนะนำแนวทางการทำงาน ทำอย่างไรให้ปลอดภัย ถ้างานไหนที่มีค้อยข้างมีความเสี่ยงก็จะบอกเค้า ทำแบบนี้ไม่ใช่ไม่ลูกนะ อาจเกิดอันตรายได้

5) เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านมีการแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ร่วมกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- มีการช่วยกันแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ร่วมกันกับลูกน้อง

6) ท่านมีความใส่ใจในความเป็นอยู่ และความสามารถของลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร

- มีที่พักให้ น้ำไฟฟ้าฟรี

7) ท่านมีการดูแลลูกน้องด้วยความเสมอภาคเทียมกันหรือไม่ อย่างไร

- เสมอภาคเท่าเทียมกัน

## 2.8 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

- 1) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร
- 2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องมีการแสดงความคิดเห็น โดยมีการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร
  - มีการประชุมกันทุก ๆ 15 วัน ในวันเงินเดือนออก ทานข้าวกันนั่งคุยกันทุก ๆ เรื่อง เรื่องงานปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงที่ผ่านมา คุยเรื่องเวลาเรื่องความรับผิดชอบส่วนตัว
- 3) ท่านมีการอำนวยความสะดวกในการทำงานของลูกน้องให้สำเร็จหรือไม่อย่างไร
  - เครื่องทุนแรง เครื่องอัดแรง เครื่อง รถไฟฟ้าลิฟต์
- 4) ท่านมีการสนับสนุนให้งานสำเร็จหรือไม่ อย่างไร
  - มีการสนับสนุนมีอุปกรณ์ต่าง ๆ อุปกรณ์การทำงานต่าง ๆ ให้ ช่วยทำงานให้ง่ายขึ้น

## ส่วนที่ 3 ห่วงโซ่อุปทาน

### 3.1 ด้านการวางแผน

- 1) ท่านมีการดำเนินการวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ ด้านการผลิต ด้านการขนส่งสินค้าอย่างไรบ้าง และด้านการส่งคืนสินค้าอย่างไร
  - ด้านวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ ดูที่สต็อกเป็นหลัก และสินค้าที่ลูกค้าสั่งและไม่มีในสต็อกก็จะสั่งมาเพิ่มให้ลูกค้า ลูกน้องจะเช็คสต็อก แล้วจะมาให้เราอนุมัติให้คำสั่ง การขนส่งแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ มีทั้งบริษัทมีรถขนส่งมาส่งของให้ และบริษัทที่จ้างรถขนส่ง ในกรณีนี้เราจะออกคำสั่งขนส่งไปก่อน และจะหักกลับกันเงินค่าของทีหลัง
  - ด้านการผลิต
  - ด้านการขนส่ง ถ้าสินค้าที่ไปทางเดียวกันก็จะให้ไปทางเดียวกัน คำนวณเวลา ไม่ให้เกินเวลาเยอะ
  - ด้านการส่งคืนสินค้า ถ้ามีสินค้าเสียหายก็จะแจ้งไปที่เซลล์และจะส่งสินค้าคืนในรอบต่อไป
- 2) มีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการวางแผนหรือไม่ อย่างไร
  - ไม่มี
- 3) ในการวางแผนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
  - ปัญหาเรื่องเงิน ในด้านเครดิต

### 3.2 ด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

- 1) ท่านมีกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบอย่างไร
  - เช็คสต็อกของ สินค้าไหนเหลือน้อยหรือใกล้จะหมด หรือจะเพิ่มสินค้าตัวไหนดูจากการที่ลูกค้า

ถามถึงก็จะมีคำสั่งสินค้าตัวนั้นมาเพิ่ม โดยเราจะ ติดต่อเซลล์โดยโทรหา หรือติดต่อทางไลน์ เพื่อสั่งสินค้า ทางบริษัทก็จะส่งของมาให้

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

- ส่วนมากจะใช้ไลน์ในการติดต่อเซลล์ จะไม่สั่งของผ่านหน้าเว็บไซต์เพราะตามของยาก จะประสานงานผ่านเซลล์ สามารถพูดคุยได้ และตามสินค้าได้ มีความสะดวกรวดเร็ว

3) ในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ถ้าลูกค้าสั่งของที่สั่งยาก ๆ ก็อาจจะหาสินค้ายาก หาของนานอาจจะทำให้ลูกค้ารอของนาน แต่จะอธิบายลูกค้าว่าที่ร้านไม่มีสต็อก แต่สามารถสั่งของให้ได้ แต่ลูกค้าสามารถรอของได้ ไม่ค่อยมีปัญหาสินค้าเสียหาย

### 3.3 ด้านการผลิต

1) ท่านมีการผลิตสินค้าอะไร มีกระบวนการผลิตอย่างไร

- สินค้าที่ขายดีที่สุด คืออิฐบล็อก จะขายดี ออกตลอด ขายได้เรื่อย ๆ กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นช่างกระบวนการการผลิต ใช้แรงงานจากคน ใช้เครื่องในการอัดบล็อก ใช้เครื่องโมบิลิตี้ ส่วนผสมหลัก ๆ ปู หินฝุ่น ทราย หินกับทรายมีคนมาเสนอขาย ใช้หินฝุ่นเป็นส่วนผสมหลัก

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการผลิตสินค้า

3) ในการผลิตสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ปัญหา ไม่มีสูตรที่ตายตัว ทำด้วยฝีมือของลูกน้องที่ผลิต ทำให้อิฐบล็อกที่ออกมาในแต่ละล็อตคุณภาพไม่เหมือนกัน แต่จะเน้นปูน เน้นให้บล็อกมีความแข็งแรง ปัญหาแรงงานที่ไม่มีประสบการณ์มาก่อน จะต้องเฝ้าดูสินค้า และปรับปรุงอยู่ เรื่อย ๆ

### 3.4 ด้านการขนส่งสินค้า

1) ท่านมีกระบวนการ การขนส่งสินค้าอย่างไร

- ส่วนมากลูกค้ามาซื้อ โดยให้ไปส่ง ไม่ค่อยมีลูกค้ามารับเอง ค่าขนส่งจะบวกเพิ่มไปกับสินค้าอยู่แล้ว ถ้าสินค้าที่ไปทางเดียวกันก็จะไปด้วยกัน เพื่อประหยัดต้นทุนด้านค่าน้ำมัน ค่าขนส่ง

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการขนส่งสินค้า

- ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อกับลูกค้า บางครั้งใช้ GPS นำทาง โดยลูกค้าจะส่งให้ในไลน์

3) ในการขนส่งสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ปัญหาด้านรถ สภาพรถ รถเสีย หรือพื้นที่ในการเข้าถึงมีความลำบาก ไม่มีปัญหาด้านแรงงาน มีบ้างที่ส่งของให้ลูกค้าไม่ทัน เนื่องจากไม่สามารถคำนวณเวลาการส่งของให้ลูกค้าอย่างแน่นอนได้

### 3.5 ด้านการส่งคืนสินค้า

1) ท่านมีกระบวนการ การส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งหรือไม่ อย่างไร

- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่ง
- 3) ในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
- 4) ท่านมีกระบวนการ การรับคืนสินค้าจากลูกค้าอย่างไร
  - ถ้าเป็นสินค้าเล็ก ๆ ลูกค้าจะเอามาคืนเอง แต่ถ้าเป็นสินค้าใหญ่ ๆ หนัก ๆ เราจะไปรับคืนและเปลี่ยนให้ลูกค้า หรือบางทีลูกค้าสั่งของมาใหม่ ของที่ส่งไปครั้งก่อนมีปัญหา ก็จะไปรับคืนตอนที่เอาของรอบใหม่ไปส่ง คืนของในกรณีที่เราส่งสินค้าไปผิด ส่งเกิน สามารถเปลี่ยนคืนได้ในกรณีที่สินค้าเกิดความเสียหาย
- 5) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้า
  - ใช้โทรศัพท์ในการบันทึกเสียงลูกค้า เพื่อเป็นการทบทวนออเดอร์ที่ลูกค้าสั่ง เพื่อป้องกันความผิดพลาด
- 6) ในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
  - สินค้าเสียหาย กำไรลดลง

#### A4 ร้านที่ 4 ร้านมุขมณีภัณฑ์

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

- 1.1 ชื่อ-นามสกุล อภิวัฒน์ ปราณบุรี
- 1.2 อายุ 44 ปี
- 1.3 การศึกษา ปริญญาตรี
- 1.4 ชื่อและที่ตั้งของร้าน ต.แม่ น้ำคู อ.ปลวกแดง จ.ระยอง
- 1.5 ธุรกิจเปิดดำเนินการมา 3 ปี
- 1.6 มีพนักงานทั้งหมด 10 คน คนไทย ต่างด้าว

##### ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำ

###### 2.1 ผู้นำแบบประชาธิปไตย

- 1) ท่านมีการให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - ถ้ามีการขาดเหลืออะไรก็จะให้ลูกน้องมาสอบถาม ให้ลูกน้องช่วยคิดช่วยตัดสินใจ
- 2) ท่านมีการเปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - รับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง ลูกน้องสามารถพูด สามารถแสดงความคิดเห็นได้ทุกเรื่อง
- 3) ท่านมีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ลูกน้องทำงานตามความสามารถหรือไม่ อย่างไร
  - มีการให้ลูกน้องทำงานตามความถนัดของตัวเอง เช่นถ้าลูกน้องที่ถนัดผลิตอิฐบล็อកก็จะให้ทำอิฐบล็อកอย่างเดียว



4) ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

- ช่วยลูกน้องทำงาน มีการสั่งงานลูกน้อง ส่งของร่วมกับลูกน้อง ทำงานด้วยกัน

5) ท่านมีการติชมลูกน้องอย่างมีเหตุผลหรือไม่ อย่างไร

- คุยกับลูกน้องด้วยเหตุผล ทำผิดจะอธิบาย

## 2.2 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

1) ท่านสามารถทำให้ลูกน้องเข้าใจ และยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานหรือไม่ อย่างไร

- จะส่งของตามคิวลูกค้า ถ้าวันนี้ของเยอะ งานเยอะ ต้องส่งลูกค้า ก็จะบอกให้เค้าเข้าใจว่าวันนี้น่าหนัก

2) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร

- มีการให้ลูกน้องทำงานเป็นทีม มีการแบ่งทีมที่ตายตัวอยู่แล้ว ทีมเดิมตลอดมีการกำหนดไว้แล้ว

3) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร

- ลูกน้องทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4) ท่านมีการให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- สนใจตลอดลูกน้องทำงานตลอดอยู่แล้ว ในด้านกำลังใจจะมาเงินพิเศษ มีโอทีค่าล่วงเวลาให้ วันไหนงานหนัก ๆ หน่อย ๆ หน่อยก็จะเลี้ยงน้ำให้เค้ากิน

5) ท่านมีการไว้วางใจลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- ในเรื่องการเงินภายในร้านจะไม่ให้ลูกน้องมายุ่ง แต่ถ้าเก็บเงินปลายทางก็จะให้ลูกน้องไปเก็บตามจำนวนในบิล

6) ท่านให้เกียรติลูกน้องหรือไม่อย่างไร

- มีการให้เกียรติลูกน้อง คนที่อายุมากกว่าก็จะเคารพ เรียกพี่

7) ท่านมีการเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

- เน้นคุณภาพในด้านการผลิต จะเน้นไปที่การใส่ปริมาณปูนให้ได้มาตรฐาน มีการเช็คตรวจสอบสินค้าตลอด ใช้นุ่นไปก็ถุง ผลิตได้เท่าไร

8) ท่านมีการเน้นการทำงานในบรรยากาศที่สนุกสนานหรือไม่ อย่างไร

- ช่วงพักกลางวันจะทานข้าวด้วยกัน นั่งคุยกัน ถ้าสถานการณ์เครียด ก็จะมีการพูดคุยให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้น

## 2.3 ผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี

1) ท่านเป็นผู้มีความเด็ดเดี่ยวหนักแน่นในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร

- ตัดสินใจเด็ดเดี่ยวมั่นใจ ไม่ลังเล

- 2) ท่านมีความมั่นใจในการแสดงออกหรือไม่ อย่างไร
  - มีความมั่นใจในการแสดงออกกับลูกน้อง
- 3) ท่านเป็นที่เคารพนับถือ ไว้วางใจหรือไม่ อย่างไร
  - ลูกน้องมีความเคารพนับถือ ไม่ว่าจะอยู่ในร้านอยู่ข้างนอกลูกน้องก็จะเคารพ
- 4) ท่านมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน หรือไม่ อย่างไร
  - ถ้าด้านการผลิต ก็จะมีการกำหนดให้ผลิตให้ได้ตามจำนวนที่ตั้งเป้าไว้
- 5) ท่านมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และมีความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร
  - ใจดีมีความเป็นมิตรกับลูกน้อง
- 6) ท่านมีการดำเนินชีวิตด้วยจริยธรรม และศีลธรรมหรือไม่ อย่างไร
 

จ่ายเงินเดือนตรงเวลา ไม่เอาเปรียบเวลาลูกค้า ถ้าล่วงเวลาจะมีโอทีให้ ด้านลูกค้าก็จะเน้นการส่งของที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า ตรวจสอบเช็คสินค้าก่อนส่งทุกครั้ง
- 7) ท่านมีความเสมอภาค หรือไม่ อย่างไร
  - ไม่มีการลำเอียง ทุกคนเท่า ๆ กัน
- 8) ท่านมาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือไม่ อย่างไร
  - ควบคุมอารมณ์โดยการนิ่ง ไม่พูด เมื่ออารมณ์ดีขึ้นก็จะมาคุยกับลูกน้องด้วยเหตุผล
- 9) ท่านสามารถเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อส่วนรวมได้หรือไม่ อย่างไร
  - เสียสละเพื่อส่วนรวม เราต้องทำต้องดูแลทุกอย่างอยู่ในความดูแลของเรา ต้องมองส่วนรวมเป็นหลัก

#### 2.4 ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ

- 1) ท่านสามารถกระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
  - ถ้าเค้าป่วยเราจะทำงานแทน ไม่ค่อยกระตุ้นการทำงาน ถ้าลูกน้องเหนื่อยก็จะให้พักก่อน
- 2) ท่านมาสารอุทิศตนเพื่องาน และเพื่อส่วนรวมหรือไม่ อย่างไร
  - เสียสละเพื่อส่วนรวม เราต้องทำต้องดูแลทุกอย่างอยู่ในความดูแลของเรา ต้องมองส่วนรวมเป็นหลัก
- 3) ท่านมีวิธีการชักจูงลูกน้องด้วยการใช้คำพูดโน้มน้าวหรือไม่ อย่างไร
 

มีการใช้คำพูดโน้มน้าว ด้วยการให้เบี่ยเลี้ยงพิเศษ หรือหลังจากเลิกงานในช่วงเย็นก็จะมีการชื้อน้ำชื้อขนมเลี้ยงบ้าง เป็นการตอบแทน
- 4) ท่านมีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือไม่ อย่างไร
  - ทำงานร่วมกับลูกน้อง ทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง

5) ท่านมีการแสดงถึงความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ว่างานจะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ อย่างไร

- ถ้างานหนักมาก ๆ งานเยอะ ก็จะลงไปช่วยทำงาน ไม่มีการขึ้นนิ้วสั่งงานอย่างเดียว

6) ท่านมีการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- ให้บีย่เคียงตามความขยันของลูกน้อง

## 2.5 ผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา

1) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

- เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะแก้ไขปัญหากันเอง โดยไม่ได้บอกลูกน้อง

2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาคือดีกว่าเดิมหรือไม่ อย่างไร

- ไม่มี

3) ท่านมีการคิด และการแก้ไขปัญหายังเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร

- หาสาเหตุ และแก้ไขปัญหตามสาเหตุที่เกิดขึ้น ไม่มีมีการวางระบบ แล้วแต่สถานการณ์ คิดแก้ปัญหานำงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นเรื่องเดิม ๆ

4) ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาคือเกิดขึ้นโดยใช้วิธีใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร

- ใช้วิธีเดิม ๆ ในการแก้ปัญหา

5) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องกล้าเผชิญกับปัญหา และคิดว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายหรือไม่ อย่างไร

- ส่วนมากการแก้ปัญหาต่าง ๆ จะมาจากตัวพี่ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นลูกน้องก็ต้องมาถามก่อนอยู่แล้วว่าจะให้แก้ไขอย่างไร

6) ท่านมีการสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขหรือไม่ อย่างไร

- เราก็คงหาทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ที่ได้ผลที่สุด สร้างความมั่นใจให้ลูกน้อง

7) ท่านจะพิสูจน์ให้ลูกน้องเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้หรือไม่ อย่างไร

- พิสูจน์ได้จากแนวทางการแก้ปัญหา ที่สามารถแก้ปัญหาได้จริง

## 2.6 ผู้นำแบบคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

1) ท่านมีความเข้าใจความแตกต่างของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่ อย่างไร

- คนแต่ละคนลักษณะนิสัยไม่เหมือนกัน เราต้องรู้จักนิสัยเค้า ถ้าคนนี้นิสัยเป็นคนที่มีใจไม่ไหวก็จะมีการพูดให้เหมาะสม โดยรู้นิสัยโดยจากการคลุกคลีทำงานร่วมกัน

2) ท่านมีการดูแล เอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร

- มีการดูแลเอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคล สามารถเบิกค่าใช้จ่ายล่วงหน้าได้

3) ท่านมีความเข้าใจความต้องการของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่อย่างไร

- เข้าใจสำหรับคนที่ไม่มีบ้าน เรามีที่พักให้อยู่ฟรี

4) ท่านให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- ไม่มีการเน้นการพัฒนา แต่เน้นที่ความขยันทำงาน ถ้าขยันทำงานมากก็จะได้เงินเดือนมากตามความขยัน

5) ท่านมีการให้ความช่วยเหลือลูกน้องด้วยการให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร

- มีการสอนงานทีละคน อย่างเช่นงานหน้าร้าน จะสอนเป็นรายบุคคลแล้วแต่หน้าที่ของแต่ละคน ให้คำปรึกษาต่าง ๆ

6) ท่านหาแนวทางต่าง ๆ ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร

- ไม่มี

8) ท่านมีการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการเพื่อพัฒนาตนเองของลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร

- ถ้าลูกน้องไม่มีใบขับขี่ เราก็จะให้ไปทำเพิ่ม ถ้าเป็นลูกน้องต่างดาวก็จะมีการลงทะเบียนต่างดาวให้ถูกต้อง

9) ท่านมีการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของลูกน้องให้สูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร

- มีการสอนงานลูกน้องตลอด ลูกน้องต่างดาวที่อาจจะไม่รู้จักสินค้า

10) ท่านมีการพูดคุยกับลูกน้องด้วยความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร

- เป็นกันเอง แบบพี่น้อง ใครแก่กว่ากัน

## 2.7 ผู้นำแบบสนับสนุน

1) ท่านมีความเป็นมิตร มีความเป็นกันเองกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- เป็นมิตร เป็นพี่น้องพูดคุยทุก ๆ เรื่อง สนับสนุนกันเจอกันทุกวัน วันเพราะทำงานด้วยกันทุกวัน ทำงานแบบมีความสุข

2) ท่านมีการสนับสนุน และมีความสนใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่อย่างไร

- มีเครื่องทุนแรง มีรถลึกลับที่ เครน

3) ท่านมีการให้กำลังใจในการทำงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- ให้โอที ให้เงินพิเศษให้คำพูดให้กำลังใจให้คำพูดดี ๆ

4) ท่านมีการแนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- จริง ๆ ร้านค้าวัสดุก่อสร้างงานก็จะง่าย ๆ ยกของ ไม่ค่อยมีอะไรยากหรือซับซ้อน ลูกน้องก็จะเรียนรู้กันได้เอง ไม่ใช่สไตโรงาน

- 5) เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านมีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร  
- มีการช่วยกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันกับลูกน้อง เช่น ถ้าวัดติด รถพังก็ไปช่วยกันดูไปช่วยกันลาก
- 6) ท่านมีความใส่ใจในความเป็นอยู่ และความสามารถของลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร  
- ให้ที่พักอาศัยอยู่กับเรา อยู่ฟรี น้ำ+ไฟฟรี
- 7) ท่านมีการดูแลลูกน้องด้วยความเสมอภาคเทียมกันหรือไม่ อย่างไร  
- เสมอภาคเท่าเทียมกันปฏิบัติเท่า ๆ กันทุกคน

## 2.8 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

- 1) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร
- 2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องมีการแสดงความคิดเห็น โดยมีการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร  
- ไม่มีการจัดประชุม งานมีการกำหนดไว้อย่างตายตัวแล้ว
- 3) ท่านมีการอำนวยความสะดวกในการทำงานของลูกน้องให้สำเร็จหรือไม่อย่างไร  
- อำนวยความสะดวกในเรื่องทุนแรงต่าง ๆ
- 4) ท่านมีการสนับสนุนให้งานสำเร็จหรือไม่ อย่างไร  
- อำนวยความสะดวกในเรื่องทุนแรงต่าง ๆ

## ส่วนที่ 3 ห่วงโซ่อุปทาน

### 3.1 ด้านการวางแผน

- 1) ท่านมีการดำเนินการวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ ด้านการผลิต ด้านการขนส่งสินค้าอย่างไรบ้าง และด้านการส่งคืนสินค้าอย่างไร  
-ด้านวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ คู่ที่สต็อกเป็นหลัก และสินค้าที่ลูกค้าสั่งและไม่มีในสต็อกก็จะสั่งมาเพิ่มให้ลูกค้า ลูกน้องจะเช็คสต็อก มีการจดของที่จะหมด แล้วก็สั่งซื้อกับเซลล์ โดยสั่งผ่านทางไลน์ ทางบริษัทจะออกคำสั่งให้ทั้งหมด  
-ด้านการผลิต วางแผนการผลิต กำหนดว่าต้องผลิตให้ได้ 1000 ก่อนต่อวัน  
-ด้านการขนส่ง ถ้าสินค้าที่ไปทางเดียวกันก็จะให้ไปทางเดียวกัน คำนวณเวลา ไม่ให้เกินเวลาเยอะ  
-ด้านการส่งคืนสินค้า ถ้ามีสินค้าเสียหายก็จะแจ้งไปที่เซลล์และจะส่งคืนสินค้าคืนในรอบต่อไป
- 2) มีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการวางแผนหรือไม่ อย่างไร  
- คอมพิวเตอร์ ปริ้นท์ บันทึกรสต็อก ใช้ไลน์ในการติดต่อกับเซลล์เพื่อสั่งสินค้า

3) ในการวางแผนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- สินค้ารอนาน ทำให้ลูกค้ารอนาน

### 3.2 ด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

1) ท่านมีกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบอย่างไร

- ศึกษาคู่มือของ สินค้าไหนเหลือน้อยหรือใกล้จะหมด จะสั่งเพิ่ม โดย

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

- ใช้ไลน์ในการติดต่อเซลล์

3) ในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- รอนาน

### 3.3 ด้านการผลิต

1) ท่านมีการผลิตสินค้าอะไร มีกระบวนการผลิตอย่างไร

- สินค้าที่ขายดีที่สุด คืออิฐบล็อก มีการตรวจสอบเครื่องอัดอิฐบล็อก ใช้แรงงานคน ใส่น้ำลงไป  
ในบ่อผสม

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการผลิตสินค้า

3) ในการผลิตสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ปัญหาด้านเครื่องผลิตที่มีอายุการใช้งาน อาจมีการพัง ชำรุดเสียหายบ่อยครั้ง ไม่มีปัญหาด้าน  
แรงงาน

### 3.4 ด้านการขนส่งสินค้า

1) ท่านมีกระบวนการ การขนส่งสินค้าอย่างไร

- จัดส่งของให้ลูกค้าตามออเดอร์

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการขนส่งสินค้า

- ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อกับลูกค้า บางครั้งใช้ GPS นำทาง โดยลูกค้าจะส่งให้ในไลน์

3) ในการขนส่งสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อกับลูกค้า บางครั้งใช้ GPS นำทาง โดยลูกค้าจะส่งให้ในไลน์

### 3.5 ด้านการส่งคืนสินค้า

1) ท่านมีกระบวนการ การส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งหรือไม่ อย่างไร

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่ง

3) ในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

4) ท่านมีกระบวนการ การรับคืนสินค้าจากลูกค้าอย่างไร

- มีการการันตีกับลูกค้า ว่าของให้เปลี่ยนทุกกรณี เอาของไปไม่ได้ใช้ หรือใช้ไม่ได้เราจะให้เปลี่ยน  
ทุกอย่าง

5) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้า

- ใช้โทรศัพท์ โน้ดไลน์ ในการติดต่อลูกค้า

6) ในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ไม่มีปัญหาใด ๆ

## A5 ร้านที่ 5 ร้าน สุเทพ ค้าวัสดุ

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1.1 ชื่อ-นามสกุล สุเทพ ทองทราย

1.2 อายุ 51 ปี

1.3 การศึกษา ม.6

1.4 ชื่อและที่ตั้งของร้าน ต.บางบุตร อ.บ้านค่าย จ.ระยอง

1.5 ธุรกิจเปิดดำเนินการมา 3 ปี

1.6 มีพนักงานทั้งหมด 5 คน คนไทย ต่างด้าว

### ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำ

#### 2.1 ผู้นำแบบประชาธิปไตย

1) ท่านมีการให้ลูกน้อง ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร

- ส่วนมากที่จะออกความคิดเห็นเอง ถ้าเป็นหน้าที่ลูกน้องไปส่งของ ลูกน้องก็ต้องตัดสินใจเอง

2) ท่านมีการเปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- เปิดโอกาสให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง

3) ท่านมีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ลูกน้องทำงานตามความสามารถหรือไม่ อย่างไร

- ให้ลูกน้องทำงานตามความถนัดของตัวเอง เช่น ถ้าขับรถได้ ก็จะทำให้เป็นคนขับรถ

4) ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

- ทำงานร่วมกันกับลูกน้อง ช่วยดู ช่วยเช็คของ

5) ท่านมีการดิชมลูกน้องอย่างมีเหตุผลหรือไม่ อย่างไร

- จะไม่มีการด่าลูกน้อง จะพูดกันด้วยเหตุผล

#### 2.2 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

1) ท่านสามารถทำให้ลูกน้องเข้าใจ และยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานหรือไม่ อย่างไร

- ไม่มีการตั้งจุดมุ่งหมาย ถ้าวันนี้ส่งของทันทีส่ง ถ้าไม่ทันทีส่งพรุ่งนี้

- 2) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร
  - ให้ลูกน้องเลือกเอง จัดทีมเองว่าจะทำงานเป็นทีมกับใคร
- 3) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - ไม่ถามลูกน้อง ส่วนใหญ่ถ้าเป็นเรื่องลงสินค้า จะไม่ได้ถาม เราจะดูเองพิจารณาเอง
- 4) ท่านมีการให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - สนใจงาน ทำงานร่วมกับลูกน้อง การให้กำลังใจ ถ้าวันทำงานค่อนข้างหนักก็จะให้เงินพิเศษเพิ่มขึ้นเป็นค่าล่วงเวลา หรือมีการชื้อน้ำเลี้ยงบ้าง
- 5) ท่านมีการไว้วางใจลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - ไว้วางใจเรื่องการให้ลูกน้องเก็บเงินลูกค้าได้ ลูกน้องสามารถถือเงินได้ ไว้วางใจลูกน้องได้
- 6) ท่านให้เกียรติลูกน้องหรือไม่อย่างไร
  - ไม่มีการแบ่งชนชั้น อยู่กับแบบครอบครัว
- 7) ท่านมีการเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
  - เน้นในด้านคุณภาพการผลิต ลูกน้องทำงานคืออยู่แล้ว รู้งานไม่ต้องสั่งอะไรมาก
- 8) ท่านมีการเน้นการทำงานในบรรยากาศที่สนุกสนานหรือไม่ อย่างไร
  - ไม่ค่อย ใ้บรรยากาศเป็นไปตามที่จะเป็น สนุกบ้าง เครียดบ้าง

### 2.3 ผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี

- 1) ท่านเป็นผู้มีความเด็ดเดี่ยวหนักแน่นในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - มีความเด็ดเดี่ยวหนักแน่นในการตัดสินใจ มีความมั่นใจ
- 2) ท่านมีความมั่นใจในการแสดงออกหรือไม่ อย่างไร
  - มั่นใจในการแสดงออก
- 3) ท่านเป็นที่เคารพนับถือ ไว้วางใจหรือไม่ อย่างไร
  - มีความเคารพ
- 4) ท่านมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน หรือไม่ อย่างไร
  - ไม่มีการตั้งเป้าหมายต่าง ๆ เช่น ยอดขาย
- 5) ท่านมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และมีความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร
  - มีความเป็นมิตรกับลูกน้อง
- 6) ท่านมีการดำเนินชีวิตด้วยจริยธรรม และศีลธรรมหรือไม่ อย่างไร
  - มีการให้เงินเดือนตรง ไม่ซ้ำ ส่งของให้ลูกค้าที่มีคุณภาพ ให้ลูกค้าสามารถเปลี่ยนสินค้าได้ ถ้าลูกค้าได้ของไม่ดีไปก็เปลี่ยน



7) ท่านมีความเสมอภาค หรือไม่ อย่างไร

- มีความเสมอภาคกัน ให้เท่ากัน แต่เงินเดือนไม่เท่ากัน

8) ท่านมาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือไม่ อย่างไร

- ควบคุมอารมณ์โดยการไม่พูด เจ็บ

9) ท่านสามารถเสียสละประโยชน์ส่วนตัว เพื่อส่วนรวมได้หรือไม่ อย่างไร

- เสียสละทั้งเงิน เวลาส่วนตัว ทุก ๆ อย่างเพื่องานออกมาดี

#### 2.4 ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ

1) ท่านสามารถกระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

- จะมีคนนำ มีหัวหน้างานช่วยสั่งงาน ช่วยกระตุ้น

2) ท่านมาสารอุทิศตนเพื่องาน และเพื่อส่วนรวมหรือไม่ อย่างไร

- เสียสละทั้งเงิน เวลาส่วนตัว ทุก ๆ อย่างเพื่องานออกมาดี

3) ท่านมีวิธีการชักจูงลูกน้องด้วยการใช้คำพูดโน้มน้าวหรือไม่ อย่างไร

- ไม่มีการพูดโน้มน้าว

4) ท่านมีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือไม่ อย่างไร

- ลงมือทำงานกับลูกน้อง ช่วย ๆ กัน ทำเหมือนที่ลูกน้องทำ

5) ท่านมีการแสดงถึงความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ว่างานจะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ อย่างไร

- มีความมั่นใจในการสั่งงาน การตัดสินใจ แสดงความตั้งใจในการทำงาน ทำงานร่วมกับลูกน้อง

6) ท่านมีการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- เป็นในรูปแบบของเงินเดือนถ้าใครขยันก็จะเพิ่มให้

#### 2.5 ผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา

1) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

- คิดกันเองแก่เจ้าของ ไม่ได้บอกลูกน้อง นอกจากเป็นปัญหาที่เกี่ยวกับลูกน้อง เช่น ถ้าวันไหนไม่มีงาน งานน้อยก็จะให้ลูกน้องไปทำสวน หางานให้ทำ ให้หมดวันไป

2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาค่าที่ต่ำกว่าเดิมหรือไม่ อย่างไร

- ไม่มี

3) ท่านมีการคิด และการแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร

- ไม่มีระบบ แก้ไปตามปัญหาที่เกิดขึ้น

- 4) ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร  
- ไม่มี ปัญหาเดิม ๆ ที่เกิดขึ้น ใช้วิธีการแก้แบบเดิม ๆ ปัญหาที่เกิดขึ้นก็ปัญหาเดิม ๆ
- 5) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องกล้าเผชิญกับปัญหา และคิดว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายหรือไม่ อย่างไร  
- ไม่มี ส่วนใหญ่เวลาเกิดปัญหาก็จะแก้เอง ถ้าเป็นปัญหาหน้างาน ลูกน้องก็ต้องบอกก่อนทุกครั้ง
- 6) ท่านมีการสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขหรือไม่ อย่างไร  
- ไม่มี การสร้างความเชื่อมั่น
- 7) ท่านจะพิสูจน์ให้ลูกน้องเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้หรือไม่ อย่างไร  
- ไม่มี

## 2.6 ผู้นำแบบค้ำถึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

- 1) ท่านมีความเข้าใจความแตกต่างของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่ อย่างไร  
- เข้าใจ รู้จักนิสัยของลูกน้องทุกคน
- 2) ท่านมีการดูแล เอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร  
- ท่านมีการดูแล เอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคล มีที่อยู่อาศัยให้อยู่ฟรี เงินไม่พอใช้สามารถเบิกเงินล่วงหน้าได้ ให้ติดลบได้
- 3) ท่านมีความเข้าใจความต้องการของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่อย่างไร  
- มีความเข้าใจความต้องการของลูกน้องแต่ละคน
- 4) ท่านให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร  
- ไม่มี การพัฒนา แล้วแต่ลูกน้องถ้าเค้าอยากเรียนรู้ก็แล้วแต่เค้า
- 5) ท่านมีการให้ความช่วยเหลือลูกน้องด้วยการให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร  
- มีการสอน มีการแนะนำต่าง ๆ บางส่วนเรียนรู้เองจากการทำงาน
- 6) ท่านหาแนวทางต่าง ๆ ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร  
- ไม่มี แล้วแต่ลูกน้อง
- 8) ท่านมีการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการเพื่อพัฒนาตนเองของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร  
- ไม่มี ถ้าเป็นคนงานต่างด้าว ก็จะทำบัตรให้ ออกเงินให้ก่อน
- 9) ท่านมีการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของลูกน้องให้สูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร  
- ไม่มี

10) ท่านมีการพูดคุยกับลูกน้องด้วยความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร

- มีความเป็นกันเอง อยู่กันแบบครอบครัว

## 2.7 ผู้นำแบบสนับสนุน

1) ท่านมีความเป็นมิตร มีความเป็นกันเองกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- มีความเป็นกันเอง อยู่กันแบบครอบครัว

2) ท่านมีการสนับสนุน และมีความสนใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่อย่างไร

- มีเครื่องทุ่นแรงต่าง ๆ ช่วยให้ลูกน้องทำงานง่ายขึ้น มีรถลคลิฟท์ เทรน

3) ท่านมีการให้กำลังใจในการทำงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- มีการเลี้ยงน้ำบ้าง ให้เงินพิเศษบ้าง ค่าโอทีต่าง ๆ

4) ท่านมีการแนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- มีการสอนงานบ้าง แนะนำต่าง ๆ

5) เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านมีการแก้ไขปัญหาดัง ๆ ร่วมกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- แก้ปัญหาร่วมกัน แต่เป็นคนคิดหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเอง

6) ท่านมีความใส่ใจในความเป็นอยู่ และความสามารถของลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร

- มีความใส่ใจ เป็นห่วงความเป็นอยู่ของลูกน้อง มีบ้านมีที่พักให้ น้ำ+ไฟให้ใช้ฟรี

7) ท่านมีการดูแลลูกน้องด้วยความเสมอภาคเทียมกันหรือไม่ อย่างไร

- เสมอภาคเท่าเทียมกันทุกคน

## 2.8 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

1) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาพิจารณา

ประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร

2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องมีการแสดงความคิดเห็น โดยมีการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร

- ไม่มีการจัดประชุม ตอนทำงานก็มีการพูดคุยการบอกอยู่แล้ว จึงไม่มีการจัดการประชุม

3) ท่านมีการอำนวยความสะดวกในการทำงานของลูกน้องให้สำเร็จหรือไม่อย่างไร

- ไม่มีการจัดประชุม ตอนทำงานก็มีการพูดคุยการบอกอยู่แล้ว จึงไม่มีการจัดการประชุม

4) ท่านมีการสนับสนุนให้งานสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

- มีการสนับสนุนให้งานสำเร็จ อุปกรณ์ เครื่องทุ่นแรงต่าง ๆ

## ส่วนที่ 3 ห่วงโซ่อุปทาน

### 3.1 ด้านการวางแผน

1) ท่านมีการดำเนินการวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ ด้านการผลิต ด้านการขนส่งสินค้าอย่างไรบ้าง และด้านการส่งคืนสินค้าอย่างไร

-ด้านวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ ของที่ตั้งมาขาย มาจากสินค้าที่ถูกค้าถามหาบ่อย ๆ มีเซลล์เข้ามาติดต่อหาเรา ตอนแรก ๆ ที่เปิดร้านใหม่ ๆ ก็จะมีเซลล์เข้ามา ตอนแรกขายแค่เสา อิฐบล็อก แล้วก็จะมีเซลล์เข้ามา แล้วลูกค้าถามหาสินค้าตัวนี้ เราก็เลยลงตัวนี้มาขาย เซลล์จะเป็นคนแนะนำให้

-ด้านการผลิต

-ด้านการขนส่ง

-ด้านการส่งคืนสินค้า

2) มีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการวางแผนหรือไม่ อย่างไร

- ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อเซลล์

3) ในการวางแผนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

### 3.2 ด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

1) ท่านมีกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบอย่างไร

- เซลล์จะเข้ามาจอดอเดอร์ และสั่งของให้ รอของประมาณ 1 อาทิตย์

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

3) ในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- มีบ้างที่สินค้าไม่ครบ แต่ไม่บ่อย

### 3.3 ด้านการผลิต

1) ท่านมีการผลิตสินค้าอะไร มีกระบวนการผลิตอย่างไร

- ผลิตอิฐบล็อก ปลูกเสา มีการแบ่งเวลาการผลิต เมื่อว่างจากการส่งของ ที่ขายดีที่สุดคือ อิฐบล็อก จะขายดีที่สุด กระบวนการใช้ปูน หินฝุ่น ทราย สั่งได้ตามบ่อทรายใกล้ ๆ ใช้เครื่องอัดบล็อก เครื่องไม่ปูน คนงานที่ผลิตบล็อกเค้าเคยทำมาแล้วโดยตรง สูตรต่าง ๆ ก็จะมาจากเค้า

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการผลิตสินค้า

- ใช้เครื่องอัดบล็อก

3) ในการผลิตสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- คนงานน้อย ผลิตได้น้อย ถ้าช่วงขายดี ๆ จะผลิตไม่ทัน

### 3.4 ด้านการขนส่งสินค้า

1) ท่านมีกระบวนการ การขนส่งสินค้าอย่างไร

- ส่งของให้ลูกค้าตามคิว ถ้าทางเดียวกันจะไปด้วยกัน

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการขนส่งสินค้า

- ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อกับลูกค้า

3) ในการขนส่งสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- รถติดบ้าง ทางเข้าลำบากฝนตก

### 3.5 ด้านการส่งคืนสินค้า

1) ท่านมีกระบวนการ การส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งหรือไม่ อย่างไร

- ถ้ามีของเสียหายก็จะแจ้งเซลล์ ครั้งต่อไปที่มีของมาส่งก็จะส่งคืนไปเปลี่ยน

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่ง

- โทรศัพท์ในการติดต่อกับเซลล์ โดยการโทร

3) ในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ใช้เวลานานในการเปลี่ยนของ

4) ท่านมีกระบวนการ การรับคืนสินค้าจากลูกค้าอย่างไร

- ถ้ามีของเสียหายระหว่างการขนส่ง จะนำของกลับมาเลย และเอาของไปเปลี่ยนให้ลูกค้า ถ้าลูกน้องทำของเสียหายก็จะ หักเงินครั้งหนึ่ง

5) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้า

- ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อกับลูกค้า

6) ในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- เสียเวลา มีการขาดทุนบ้าง

## A6 ร้านที่ 6 ร้าน บุรพาพัฒนา ค้าวัด

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1.1 ชื่อ-นามสกุล บรรณา นพคุณ

1.2 อายุ 42 ปี

1.3 การศึกษา ม.6

1.4 ชื่อและที่ตั้งของร้าน 177/18 ม.2 ถ.บุรพาพัฒนา ต.บ้านฉาง อ.เมือง จ.ระยอง

1.5 ธุรกิจเปิดดำเนินการมา 11 ปี

1.6 มีพนักงานทั้งหมด 4 คน คนไทย ต่างด้าว

### ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำ

#### 2.1 ผู้นำแบบประชาธิปไตย

- 1) ท่านมีการให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 2) ท่านมีการเปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - มีการรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง
- 3) ท่านมีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ลูกน้องทำงานตามความสามารถหรือไม่ อย่างไร
  - ให้ลูกน้องทำงานตามหน้าที่ของตัวเอง คนส่งของก็มีหน้าที่ขับรถส่งของ คนขนของจัดของก็ทำตามหน้าที่ของตัวเอง
- 4) ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
  - ช่วยกันทำงาน ช่วยขายของ ยกของ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- 5) ท่านมีการดิชมลูกน้องอย่างมีเหตุผลหรือไม่ อย่างไร
  - ถ้าทำดีก็จะชม ให้คำพูดชม ถ้าทำผิดก็จะใช้เหตุในการว่ากล่าวตักเตือน

## 2.2 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

- 1) ท่านสามารถทำให้ลูกน้องเข้าใจ และยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานหรือไม่ อย่างไร
  - เมื่อตัดสินใจแล้ว มีการอธิบายบอกลูกน้อง ว่าต้องไปนะ ต้องทำให้สำเร็จนะ
- 2) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร
  - มีการจัดทีมในการทำงาน แบ่งตามหน้าที่ คนส่งของ คนอยู่ร้าน
- 3) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - ส่วนมากจะช่วยกันในการตัดสินใจ ให้คำปรึกษาต่าง ๆ
- 4) ท่านมีการให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - สนใจการทำงาน ไม่ปล่อยให้ลูกน้องอยู่ตามลำพัง อยู่ด้วยกัน ช่วยทำงานทั้งวันจนกว่าจะถึงเวลาเลิกงาน มีการให้กำลังใจโดยการพูดคุย ให้สินน้ำใจ เครื่องดื่มต่าง ๆ
- 5) ท่านมีการไว้วางใจลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - ไว้วางใจให้ลูกน้องสามารถทำงานแทนได้ อยู่ร้านแทนได้
- 6) ท่านให้เกียรติลูกน้องหรือไม่อย่างไร
  - ให้เกียรติลูกน้อง พูดคุยอย่างเป็นกันเอง
- 7) ท่านมีการเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
  - เน้นการทำงานของลูกน้องที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สามัคคีกัน ช่วยกันทำงาน
- 8) ท่านมีการเน้นการทำงานในบรรยากาศที่สนุกสนานหรือไม่ อย่างไร
  - ถ้าวันไหนที่บรรยากาศการทำงานเครียด งานเยอะ ก็ปล่อยให้ไปไปตามบรรยากาศ แต่หลังจาก

เลิกงานก็มีการสังสรรค์กันบ้าง ซื้อของมากินกัน ซื้อเครื่องดื่มมานั่งคุยนั่งกิน ให้อ่อนคลายจากความเครียด

### 2.3 ผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี

- 1) ท่านเป็นผู้มีความเด็ดเดี่ยวหนักแน่นในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - มีความเด็ดเดี่ยวหนักแน่นในการตัดสินใจ มีความมั่นใจ
- 2) ท่านมีความมั่นใจในการแสดงออกหรือไม่ อย่างไร
  - มั่นใจในการแสดงออก
- 3) ท่านเป็นที่เคารพนับถือ ไว้วางใจหรือไม่ อย่างไร
  - ลูกน้องมีความเคารพนับถือ
- 4) ท่านมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน หรือไม่ อย่างไร
  - ไม่มีการตั้งเป้าหมายต่าง ๆ ขอดขายขาดได้ไม่เท่าไร ไม่มีการกำหนด เพราะเศรษฐกิจไม่ค่อยดี
- 5) ท่านมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และมีความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร
  - มีความเป็นมิตรกับลูกน้อง
- 6) ท่านมีการดำเนินชีวิตด้วยจริยธรรม และศีลธรรมหรือไม่ อย่างไร
  - มีการให้เงินเดือนตรง ไม่ซ้ำ ส่งของให้ลูกค้ำที่มีคุณภาพ ให้ลูกค้ำ แต่อาจมีบ้างที่ส่งของซ้ำ ส่งของไม่ทันก็จะโทรไปบอกลูกค้ำก่อน โทรไปขอเลื่อนส่งซ้ำบ้าง แต่ถ้าส่งไม่ตามกำหนดก็จะแจ้งลูกค้ำก่อนทุกครั้ง
- 7) ท่านมีความเสมอภาค หรือไม่ อย่างไร
  - มีความเสมอภาคกัน ให้เท่ากัน แต่เงินเดือนไม่เท่ากัน
- 8) ท่านมาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือไม่ อย่างไร
  - ควบคุมอารมณ์โดยการไม่พูด เสียง
- 9) ท่านสามารถเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อส่วนรวมได้หรือไม่ อย่างไร
  - เป็นงานของเรา ร้านของเรา ก็ต้องยอมทำทุกอย่างให้ออกมาดี ต้องเสียสละทุกอย่างเพื่องานเพื่อผลลัพธ์ของงาน

### 2.4 ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ

- 1) ท่านสามารถกระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
  - คอยพูดคอยเตือนในการทำงาน
- 2) ท่านมาสารอุทิศตนเพื่องาน และเพื่อส่วนรวมหรือไม่ อย่างไร
  - เสียสละเวลา แรงกายทำงานร่วมกับลูกน้อง

- 3) ท่านมีวิธีการชักจูงลูกน้องด้วยการใช้คำพูดโน้มน้าวหรือไม่ อย่างไร
  - ใช้คำพูดโน้มน้าวลูกน้อง มีการพูดให้กำลังใจ และเตือนสติด้านการใช้ชีวิต การใช้จ่ายเงิน
- 4) ท่านมีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือไม่ อย่างไร
  - ลงมือทำงานกับลูกน้อง ทำร่วมกัน ทำเป็นตัวอย่างให้ลูกน้องดู เดินดูต่าง ๆ ติดตามงาน เดินเช็คความเรียบร้อยต่าง ๆ
- 5) ท่านมีการแสดงถึงความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ว่างานจะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ อย่างไร
  - เชื่อในฝีมือลูกน้อง ไว้วางใจ ให้ลูกน้องดูแลแทนได้
- 6) ท่านมีการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - ใช้คำพูดในการให้กำลังใจ แจกของลูกน้อง ซื้องานให้ เลี้ยงข้าวเลี้ยงอาหารตามเทศกาลต่าง ๆ เช่น ปีใหม่

## 2.5 ผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา

- 1) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือไม่ อย่างไร
  - ไม่มี ไม่คุยเรื่องปัญหาในร้านกับลูกน้อง คุยหรือบอกเฉพาะปัญหาในการทำงานของลูกน้องที่เกิดขึ้นต่าง ๆ
- 2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาค่าที่ต่ำกว่าเดิมหรือไม่ อย่างไร
  - มีการใช้แนวทาง ๆ ใหม่มาแก้ปัญหาค่า หรือการหาแนวทางการทำงานใหม่ ๆ ให้ดีกว่าเดิม เช่น เปลี่ยนระบบเงินสด ให้ลูกค้าโอนเงินผ่านธนาคาร
- 3) ท่านมีการคิด และการแก้ไขปัญหายังเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร
  - มีการแก้ไขปัญหายังเป็นระบบ มีการคุยปรึกษากับลูกน้องในการแก้ปัญหาค่า
- 4) ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาค่าที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร
  - มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ หาวิธีการใหม่ ๆ มาช่วยแก้ปัญหาค่า
- 5) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องกล้าเผชิญกับปัญหา และคิดว่าปัญหาค่าเป็นสิ่งที่ท้าทายหรือไม่ อย่างไร
  - มีการใช้คำพูด บอก ในลักษณะการให้กำลังใจ เช่น อดทนเอาหน้อยนะ คอยให้กำลังใจตลอด
- 6) ท่านมีการสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเชื่อว่าปัญหาค่าทุกอย่างมีวิธีแก้ไขหรือไม่ อย่างไร
  - แก้ปัญหาค่าไปกับลูกน้อง
- 7) ท่านจะพิสูจน์ให้ลูกน้องเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้หรือไม่ อย่างไร
  - สร้างความมั่นใจจากประสบการณ์การแก้ปัญหาค่าต่าง ๆ ที่ผ่านมา

## 2.6 ผู้นำแบบคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล



- 1) ท่านมีความเข้าใจความแตกต่างของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่ อย่างไร
  - รู้จักลูกน้องทุกคน
- 2) ท่านมีการดูแล เอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร
  - ช่วยเหลือทุกคน แต่แตกต่างกันตามความต้องการของลูกน้อง
- 3) ท่านมีความเข้าใจความต้องการของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่อย่างไร
  - เข้าใจความต้องการของลูกน้อง ส่วนมากจะเป็นเรื่องเงินที่มีคนที่เบิกเงินเกินบ้างก็จะให้เบิกล่วงหน้า
- 4) ท่านให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - มีการให้ลูกน้องพัฒนาความสามารถ แนะนำต่าง ๆ พาไปเรียนรู้งาน ตามโครงการก่อสร้าง
- 5) ท่านมีการให้ความช่วยเหลือลูกน้องด้วยการให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร
  - มีการสอน มีการแนะนำต่าง ๆ
- 6) ท่านหาแนวทางต่าง ๆ ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร
  - มี ให้ลูกน้องเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ พัฒนาความสามารถ
- 7) ท่านมีการสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน หรือไม่ อย่างไร
- 8) ท่านมีการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการเพื่อพัฒนาตนเองของลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร
  - มีการแนะนำ คนขับรถ ต้องมาเป็นอันดับ 1 ต้องมีความระมัดระวังในการขับรถ
- 9) ท่านมีการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของลูกน้องให้สูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร
  - ไม่มี
- 10) ท่านมีการพูดคุยกับลูกน้องด้วยความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร
  - มีความเป็นกันเอง อยู่กันแบบครอบครัว

## 2.7 ผู้นำแบบสนับสนุน

- 1) ท่านมีความเป็นมิตร มีความเป็นกันเองกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - มีความเป็นกันเอง อยู่กันแบบครอบครัว
- 2) ท่านมีการสนับสนุน และมีความสนใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่อย่างไร
  - มีเครื่องทุนแรงต่าง ๆ ช่วยเหลือลูกน้องทำงานง่ายขึ้น มีรถล็คลิฟท์ เคนน มีการสนับสนุนสร้างโอกาสให้ลูกน้องสามารถหารายได้ทางอื่นเพิ่มขึ้น เช่น เอาอุปกรณ์ในร้านให้ลูกน้องยืมใช้ เพื่อไปรับจ้างหารายได้พิเศษในวันหยุด มีการหางานอื่น ๆ ให้ทำ

- 3) ท่านมีการให้กำลังใจในการทำงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - ใช้คำพูดดี ๆ ครอบครัวยุติกัน มีการเลี้ยงน้ำบ้าง ให้เงินพิเศษบ้าง ค่าโอทีต่าง ๆ
- 4) ท่านมีการแนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - มีการสอนงานบ้าง แนะนำต่าง ๆ
- 5) เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านมีการแก้ไขปัญหาดัง ๆ ร่วมกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - แก้ปัญหาร่วมกัน เวลาเกิดปัญหาก็จะช่วย ๆ กัน ถ้าไม่สบายหรือเรื่อง ปัญหาในครอบครัวก็จะช่วยเหลือกัน
- 6) ท่านมีความใส่ใจในความเป็นอยู่ และความสามารถของลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร
  - มีความใส่ใจ มีบ้านมีที่พักให้ น้ำ+ไฟให้ใช้ฟรี
- 7) ท่านมีการดูแลลูกน้องด้วยความเสมอภาคเทียมกันหรือไม่ อย่างไร
  - เสมอภาคเท่าเทียมกันทุกคน

## 2.8 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

- 1) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาพิจารณา-ประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร
- 2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องมีการแสดงความคิดเห็น โดยมีการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร
  - มีการจัดประชุม พูดคุยเรื่องต่าง ๆ
- 3) ท่านมีการอำนวยความสะดวกในการทำงานของลูกน้องให้สำเร็จหรือไม่อย่างไร
  - มีการช่วยเหลือทุกเรื่องเท่าที่ช่วยได้ การเป็นนายจ้างที่ต้องช่วยเหลือลูกน้องทุกอย่างเป็นเรื่องปกติ
- 4) ท่านมีการสนับสนุนให้งานสำเร็จหรือไม่ อย่างไร
  - มีการสนับสนุนให้งานสำเร็จ อุปกรณ์ เครื่องทุนแรงต่าง ๆ

## ส่วนที่ 3 ห่วงโซ่อุปทาน

### 3.1 ด้านการวางแผน

- 1) ท่านมีการดำเนินการวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ ด้านการผลิต ด้านการขนส่งสินค้าอย่างไรบ้าง และด้านการส่งคืนสินค้าอย่างไร
  - ด้านวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ ลูกน้องจะมีการจดว่าของชนิดไหนจะหมดแบบไหนขายดี ก็จะมีการสั่งของกับเซลล์ ในด้านการขนส่งบริษัทจะเป็นคนขนส่งของให้
  - ด้านการผลิต ผลิตอิฐบล็อก ผลิตเสา เสาปูน เสารั้ว เสาขายดีที่สุด มีการผลิตโดยลูกน้องตนเอง ผลิตตามที่ลูกค้าสั่ง ลูกค้ามีการออกแบบให้ มีการผลิตเพื่อสต็อกไม่เยอะ ทำเฉพาะที่ลูกค้านิยมใช้

คือหน้า 4 และ หน้า 5

-ด้านการขนส่ง ส่งของตามคิว ส่งตามออเดอร์ คำสั่งไหนมาก่อนส่งก่อน ออเดอร์ไหนช้าก็ส่งช้า ตามลำดับคิว ถ้ามีของไปทางเดียวกันก็จะไปทางเดียวกัน แต่ถ้าของหนักเกินไปก็จะไปไม่ไหว

-ด้านการส่งคืนสินค้า ไม่มีปัญหาด้านการส่งคืนเซลล์ ในด้านลูกค้า ลูกค้าสามารถเปลี่ยนสินค้าได้ทุกอย่างในร้าน แต่ไม่รับคืนเงิน

2) มีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการวางแผนหรือไม่ อย่างไร

- ใช้โทรศัพท์

3) ในการวางแผนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ไม่มี

### 3.2 ด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

1) ท่านมีกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบอย่างไร

- เช็คลิสต์ของที่จะหมด รวบรวม และสั่งของกับเซลล์โดยการโทรสั่ง หรือใช้ไลน์ในการสั่งของกับเซลล์โดยตรง รอของประมาณ 2 วัน

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

- โทรศัพท์ ไลน์

3) ในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ไม่มีปัญหา

### 3.3 ด้านการผลิต

1) ท่านมีการผลิตสินค้าอะไร มีกระบวนการผลิตอย่างไร

- เสาปูนเป็นสินค้าที่ขายดีที่สุด โดยจะช่วยกันผลิตเพื่อสต็อกเฉพาะเสาหน้า 4 และ หน้า 5 เพราะเป็นขนาดที่ขายดีที่สุด ลูกค้านิยมใช้ ถ้าเป็นหน้า 6 จะมีขนาดใหญ่เกินไป เทในเวลาก่อนทำงาน หรือหลังเลิกงานจะให้พิเศษให้นอกเหนือจากค่าแรง

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการผลิตสินค้า

- ใช้เครื่องโม่ปูน

3) ในการผลิตสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- คนงานน้อย ผลิตได้น้อย มีปัญหาด้านแรงงาน เมื่อก่อนจะมีคนงานต่างด้าวด้วย แต่มีการทำบัตรขึ้นทะเบียนให้ แล้วเค้าหนีกลับบ้านกัน ทำให้เราต้องรับผิดชอบค่าทำบัตร คนละประมาณ 30,000 บาท ตอนนี้จึงรับเฉพาะคนไทย เพื่อตัดปัญหาด้านนี้ มีปัญหาฝนตกบ้าง เสาไม่แห้ง เพราะอยู่กลางแจ้ง ถ้าอากาศไม่ดีจะเทหน้าหน้าฝนจะเทได้น้อยมาก

### 3.4 ด้านการขนส่งสินค้า

- 1) ท่านมีกระบวนการ การขนส่งสินค้าอย่างไร
  - ส่งของให้ลูกค้าตามคิว ตามออเดอร์ที่ลูกค้าสั่ง ถ้าทางเดียวกันจะไปด้วยกัน ก่อนการส่งจะมีการเช็คของอย่างดีเพื่อไม่ให้ผิดพลาด
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการขนส่งสินค้า
  - ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อกับลูกค้า
- 3) ในการขนส่งสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
  - ปัญหารถติด เนื่องจากรถเยอะ ทำให้เวลาในการส่งของช้าลง

### 3.5 ด้านการส่งคืนสินค้า

- 1) ท่านมีกระบวนการ การส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งหรือไม่ อย่างไร
  - ถ้ามีของเสียหายก็จะแจ้งเซลล์ ครั้งต่อไปที่มีของมาส่งก็จะส่งคืนไปเปลี่ยน
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่ง
  - โทรศัพท์ในการติดต่อกับเซลล์ โดยการโทร
- 3) ในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
  - ใช้เวลานานในการเปลี่ยนของ
- 4) ท่านมีกระบวนการ การรับคืนสินค้าจากลูกค้าอย่างไร
  - ในการขึ้นของจะเช็คตลอด เช็คละเอียดว่าของไม่มีเสียหาย แต่ถ้ามีการเสียหายระหว่างการขนส่ง หรือการยกลงจากรถ ก็จะนำสินค้ากลับมาที่ร้าน และส่งให้ลูกค้าใหม่
- 5) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้า
  - ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อกับลูกค้า
- 6) ในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
  - เสียเวลามากขึ้น

### ร้านที่ 7 ร้าน 3ส. บุรพา

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

- 1.1 ชื่อ-นามสกุล ปิยวัฒน์ ฟ้าประทานชัย
- 1.2 อายุ 32 ปี
- 1.3 การศึกษา ปวส.
- 1.4 ชื่อและที่ตั้งของร้าน 75/8 ม.9 ต.ตะพง อ.เมือง จ.ระยอง
- 1.5 ธุรกิจเปิดดำเนินการมา 20 ปี
- 1.6 มีพนักงานทั้งหมด 30 คน คนไทย ต่างต่าง

## ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำ

### 2.1 ผู้นำแบบประชาธิปไตย

- 1) ท่านมีการให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - มีการให้ลูกน้องช่วยคิด ช่วยตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น ด้านการจัดของหน้าร้าน
- 2) ท่านมีการเปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - มีการเปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง
- 3) ท่านมีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ลูกน้องทำงานตามความสามารถหรือไม่ อย่างไร
  - มีการให้ลูกน้องทำงานตามความเก่ง ความสามารถของตัวเอง
- 4) ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
  - มีส่วนร่วมในการทำงาน ทำงานด้วยกัน ไปส่งของกับลูกน้อง ขับรถเอง
- 5) ท่านมีการติชมลูกน้องอย่างมีเหตุผลหรือไม่ อย่างไร
  - ถ้าทำผิดก็มีคุ้งบ้าง ค้ำบ้าง ตะคอกบ้าง ถ้าทำถูกก็จะชม อย่างมีเหตุผล

### 2.2 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

- 1) ท่านสามารถทำให้ลูกน้องเข้าใจ และยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานหรือไม่ อย่างไร
  - ถ้ามีงานเยอะ ลูกค้านามาสั่งของเยอะ ก็จะมีการบอกลูกน้อง เช่น วันนี้น้ำงานเยอะนะ สั่งของหลายเที่ยว
- 2) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร
  - มีการแบ่งทีมอยู่แล้ว แบ่งทีมให้ลูกน้องเอง แต่แต่ละครั้งที่ไปส่งของจะแบ่งทีมไม่เหมือนกัน ตามจำนวน ตามสินค้าที่ต้องส่ง
- 3) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - แล้วแต่สถานการณ์ถ้าเป็นหน้างานลูกน้องจะตัดสินใจเอง ถ้าเป็นเรื่องภายในร้านบางเรื่องก็จะตัดสินใจเอง
- 4) ท่านมีการให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - สนใจในการทำงาน มีการติดตามดูแลตลอดทุก ๆ อย่าง ให้กำลังใจโดยการเลี้ยงน้ำ
- 5) ท่านมีการไว้วางใจลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - ไว้วางใจแค่บางคน คนที่อยู่มานานหลายปีทำงานมานาน
- 6) ท่านให้เกียรติลูกน้องหรือไม่อย่างไร
  - ไม่คิดว่าเราเป็นเจ้านายเค้า เรียกเค้าหรือการพูดคุยจะคิดว่าเค้าเหมือนเป็นพี่เป็นน้อง เรียกลุง เรียกพี่ ตามอายุ เหมือนเป็นคนในครอบครัว
- 7) ท่านมีการเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
  - กำชับในหารทำงาน เช็คของเข้มงวด

- 8) ท่านมีการเน้นการทำงานในบรรยากาศที่สนุกสนานหรือไม่ อย่างไร  
 - มีแชนมีพูดเล่น เราทำงานคลุกคลีกับเค้าอยู่แล้ว ถ้าเครียด ๆ ก็มีการพูดเล่นกัน

### 2.3 ผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี

- 1) ท่านเป็นผู้มีความเด็ดเดี่ยวหนักแน่นในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร  
 - มีความเด็ดเดี่ยวหนักแน่นในการตัดสินใจ กล้าคิดกล้าทำ แต่ฟังลูกน้องด้วย
- 2) ท่านมีความมั่นใจในการแสดงออกหรือไม่ อย่างไร  
 - ความมั่นใจในการแสดงออก
- 3) ท่านเป็นที่เคารพนับถือ ไว้วางใจหรือไม่ อย่างไร  
 - เป็นที่เคารพนับถือ ไว้วางใจ
- 4) ท่านมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน หรือไม่ อย่างไร  
 - มีการตั้งเป้าหมาย ในเรื่องยอดขาย
- 5) ท่านมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และมีความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร  
 - ลักษณะเป็นมิตร ใจดี และมีความเป็นกันเอง ไม่ถือตัว ลูกน้องเล่นได้ เป็นคนไม่คิดอะไรมาก
- 6) ท่านมีการดำเนินงานด้วยจริยธรรม และศีลธรรมหรือไม่ อย่างไร  
 - มีการให้เงินเดือนตรงตามเวลา ในด้านลูกค้าส่งของที่มีคุณภาพ เพราะถ้าส่งของไม่ดีให้ลูกค้าก็จะทำให้เสียชื่อเสียงได้
- 7) ท่านมีความเสมอภาค หรือไม่ อย่างไร  
 - มีการปฏิบัติกับลูกน้องด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกกัน ให้เงินเดือนให้ตามความขยันให้ตามเนื้องานที่ลูกน้องทำ
- 8) ท่านมาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือไม่ อย่างไร  
 - ควบคุมอารมณ์ตนเองได้ โดยการเดินออกมาจากสถานการณ์นั้นก่อน
- 9) ท่านสามารถเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อส่วนรวมได้หรือไม่ อย่างไร  
 - ทำงานร่วมกับลูกน้อง เสียสละทุก ๆ อย่าง ด้านเวลา เงินส่วนตัว

### 2.4 ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ

- 1) ท่านสามารถกระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานหรือไม่ อย่างไร  
 - พูดให้กำลังใจ พูดเรื่องเงินเดือนบ้าง โบนัสบ้าง
- 2) ท่านมาสารอุทิศตนเพื่องาน และเพื่อส่วนรวมหรือไม่ อย่างไร  
 - ทำงานร่วมกับลูกน้อง เสียสละทุก ๆ อย่าง ด้านเวลา เงินส่วนตัว

- 3) ท่านมีวิธีการชักจูงลูกน้องด้วยการใช้คำพูดโน้มน้าวหรือไม่ อย่างไร
  - ใช้คำพูดโน้มน้าวให้ลูกน้องทำงาน เล่นเสร็จงานวันนี้ไปกินหมูกระทะกัน เป็นการชวน จูงใจลูกน้อง
- 4) ท่านมีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือไม่ อย่างไร
  - ลงงานทำงานร่วมกับลูกน้อง ทำเหมือน ๆ กับที่ลูกน้องทำ
- 5) ท่านมีการแสดงถึงความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ว่างานจะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ อย่างไร
  - ทำงานให้ดู ทำให้เห็น
- 6) ท่านมีการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - แรغبันดาลใจเรื่องเงิน โบนัส

## 2.5 ผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา

- 1) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือไม่ อย่างไร
  - ถ้ามีปัญหาเกิดก็จะบอก แล้วมานั่งคุยกันช่วยกันแก้ปัญหา
- 2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่ดีกว่าเดิมหรือไม่ อย่างไร
  - มีการช่วยกันคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ให้งานสำเร็จเร็วขึ้น
- 3) ท่านมีการคิด และการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร
  - มีการวางระบบการแก้ปัญหาไว้อยู่แล้ว แก้ปัญหาตามสาเหตุที่เกิดขึ้น แก้ไขตามแนวทางที่วางไว้
- 4) ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร
  - มีการคิดหาทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหา
- 5) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องกล้าเผชิญกับปัญหา และคิดว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายหรือไม่ อย่างไร
  - ใช้คำพูดบอก
- 6) ท่านมีการสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขหรือไม่ อย่างไร
  - ช่วยลูกน้องแก้ปัญหา อยู่เคียงข้าง
- 7) ท่านจะพิสูจน์ให้ลูกน้องเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้หรือไม่ อย่างไร
  - มีความเชื่อมั่น ในการตัดสินใจ

## 2.6 ผู้นำแบบคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

- 1) ท่านมีความเข้าใจความแตกต่างของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่ อย่างไร
  - เราทำงานอยู่กับลูกน้อง มีความใกล้ชิดกัน ก็ต้องรู้จักเข้าใจนิสัยของลูกน้อง
- 2) ท่านมีการดูแล เอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร
  - มีการดูแลเอาใจใส่ลูกน้อง เช่น มีการทำประกันให้ในแต่ละคน

- 3) ท่านมีความเข้าใจความต้องการของลูกค้าแต่ละคนหรือไม่อย่างไร
  - เข้าใจความต้องการของลูกค้า ถ้าเค้าเดือดร้อนก็จะเข้ามาหาเข้ามาคุยเอง
- 4) ท่านให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลในการทำงานของลูกค้าหรือไม่อย่างไร
  - มีการพัฒนาความสามารถของลูกค้า
- 5) ท่านมีการให้ความช่วยเหลือลูกค้าด้วยการให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร
  - มีการให้คำปรึกษา สอนงานอยู่แล้ว
- 6) ท่านหาแนวทางต่าง ๆ ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร
  - เค้าก็จะมีการเรียนรู้กันเอง มีสอนบ้าง นิดหน่อย
- 8) ท่านมีการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการเพื่อพัฒนาตนเองของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร
  - ถ้าเป็นคนขับรถก็จะมีการให้ไปทำใบขับขี่ให้ถูกต้อง แต่ถ้าเป็นคนงานต่างดาวที่จำเป็นต้องมีใบอนุญาตทำงาน ต้องมีการขึ้นทะเบียน ทางเราก็จะจัดการดำเนินการทำให้ ออกเงินให้ก่อน และจะหักเป็นรายเดือน
- 9) ท่านมีการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของลูกค้าให้สูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร
  - มีการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของลูกค้า
- 10) ท่านมีการพูดคุยกับลูกค้าด้วยความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร
  - มีการพูดคุยกับลูกค้าด้วยความเป็นกันเอง

## 2.7 ผู้นำแบบสนับสนุน

- 1) ท่านมีความเป็นมิตร มีความเป็นกันเองกับลูกค้าหรือไม่ อย่างไร
  - มีความเป็นมิตร มีความเป็นกันเองกับลูกค้า
- 2) ท่านมีการสนับสนุน และมีความสนใจในการทำงานของลูกค้าหรือไม่อย่างไร
  - มีการสนับสนุนที่อยู่อาศัยให้ลูกค้าอยู่ฟรี สนับสนุนอุปกรณ์การทำงาน เช่นรถยก รถตัด
- 3) ท่านมีการให้กำลังใจในการทำงานแก่ลูกค้าหรือไม่ อย่างไร
  - มีการใช้คำพูดให้กำลังใจ
- 4) ท่านมีการแนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ลูกค้าหรือไม่ อย่างไร
  - มีการสอนงาน แนะนำแนวทางการทำงาน
- 5) เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านมีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกับลูกค้าหรือไม่ อย่างไร
  - มีการแก้ไขปัญหาร่วมกับลูกค้า



6) ท่านมีความใส่ใจในความเป็นอยู่ และความสามารถของลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร

- ให้อยู่บ้านพักให้อยู่ฟรี แต่น้ำ+ไฟค่ารถ บ้างเดือนก็อาจจะแจกข้างสาร

7) ท่านมีการดูแลลูกน้องด้วยความเสมอภาคเทียมกันหรือไม่ อย่างไร

- เท่าเทียมกัน

## 2.8 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

1) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาพิจารณา

ประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร

2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องมีการแสดงความคิดเห็น โดยมีการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร

- มีการจัดประชุม พูดคุยกัน

3) ท่านมีการอำนวยความสะดวกในการทำงานของลูกน้องให้สำเร็จหรือไม่อย่างไร

- มีการสนับสนุนรถต่าง ๆ อุปกรณ์การทำงานต่าง ๆ เช่น รถตัก รถส่งของ โพลีคลิฟท์ยกของ

4) ท่านมีการสนับสนุนให้งานสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

- มีการสนับสนุนรถต่าง ๆ อุปกรณ์การทำงานต่าง ๆ เช่น รถตัก รถส่งของ โพลีคลิฟท์ยกของ

## ส่วนที่ 3 ห่วงโซ่อุปทาน

### 3.1 ด้านการวางแผน

1) ท่านมีการดำเนินการวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ ด้านการผลิต ด้านการขนส่งสินค้าอย่างไรบ้าง และด้านการส่งคืนสินค้าอย่างไร

-ด้านวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ จะมีเซลล์เข้ามาหาตลอด สั่งของจากเซลล์ ถ้าเป็นสินค้าประเภทเสา อิฐบล็อก จะสั่งจากร้านค้าส่งในจังหวัด ในละแวกใกล้เคียง โดยร้านค้าส่งจะมีการขนส่งสินค้ามาให้ แต่ถ้ามีลูกค้าตั้งเยอะ สั่งเต็มเที่ยว ก็จะส่งของจากร้านค้าส่ง และให้คนนำไปส่งให้ลูกค้าเลย เราเป็นผู้ประสานงานสั่งของให้ลูกค้า โดยมีการออกบิลให้ลูกค้าที่หลัง

-ด้านการผลิต ผลิตทรายเอง มีการดูแลทราย (ไม่มีการผลิต)

-ด้านการขนส่ง วางแผนการจัดส่งตามคิวที่ลูกค้าสั่ง

-ด้านการส่งคืนสินค้า การส่งคืนสินค้าถ้าเป็นเสาปลอกบ่อ เมื่อไปส่งของจะให้ลูกค้ามีการตรวจสอบสินค้าและเซ็นรับสินค้า นั่นหมายความว่าลูกค้าได้รับสินค้าเรียบร้อยแล้ว แต่ถ้าหลังจากนั้นสินค้ามีการแตกหักเสียหาย นั่นถ้าเป็นความผิดของลูกค้า ทางร้านจะไม่รับผิดชอบ

2) มีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการวางแผนหรือไม่ อย่างไร

3) ในการวางแผนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ไม่มี

### 3.2 ด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

- 1) ท่านมีกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบอย่างไร
  - ตั้งของจากเซลล์โดยจะมีเซลล์มาติดต่อเสนอสินค้าเอง
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ
  - โทรศัพท์ โอนไลน์ ในการติดต่อสั่งซื้อสินค้า
- 3) ในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
  - ไม่มี

### 3.3 ด้านการผลิต (ไม่มีการผลิต)

- 1) ท่านมีการผลิตสินค้าอะไร มีกระบวนการผลิตอย่างไร
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการผลิตสินค้า
- 3) ในการผลิตสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

### 3.4 ด้านการขนส่งสินค้า

- 1) ท่านมีกระบวนการ การขนส่งสินค้าอย่างไร
  - ในการจัดส่ง เราก็จะดูว่าลูกค้าคนไหนมาก่อน แต่ลูกค้าที่มีความจำเป็นมาก รีบใช้ของ เราสามารถแทรกคิวให้ลูกค้าได้ แต่ถ้าไม่สามารถแทรกได้ ก็จะส่งให้ลูกค้าตามคิว โดยแจ้งลูกค้าว่าส่งตามคิว นะคะ ถ้าลูกค้ามาซื้อสินค้าหน้าร้านจะมีการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าตามออเดอร์ตามลำดับคิวการตั้งสินค้า แต่ถ้าลูกค้ามีการสั่งซื้อจำนวนมากในสินค้าประเภทเสา อิฐบล็อก จะส่งจากร้านค้าส่งในจังหวัด ในตะแวกใกล้เคียง โดยร้านค้าส่งจะมีการขนส่งสินค้ามาให้ แต่ถ้ามีลูกค้าตั้งเยอะ ตั้งเต็มเที่ยว ก็จะส่งของจากร้านค้าส่ง และให้คนนำไปส่งให้ลูกค้าเลย เราเป็นผู้ประสานงานส่งของให้ลูกค้า โดยมีการออกบิลให้ลูกค้าที่หลัง
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการขนส่งสินค้า
  - ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อสื่อสาร ใช้ GPS นำทาง
- 3) ในการขนส่งสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
  - มีปัญหาในช่วงหน้าฝน ที่ฝนตก รถติด เนื่องจากเป็นรถใหญ่ และเป็นรถหนัก ฝนตกทำให้ทางลำบาก เกิดปัญหารถติด มีการแจ้งลูกค้าล่วงหน้าถ้าเข้าไม่ได้ก็ไม่ต้องเข้า มีการแจ้งลูกค้าถามลูกค้าว่าพื้นที่สามารถเข้าได้ไหมจะติดไหม ถ้าเข้าไม่ได้จริง ๆ แจ้งบอกให้ลูกค้าเข้าใจ

### 3.5 ด้านการส่งคืนสินค้า

- 1) ท่านมีกระบวนการ การส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งหรือไม่ อย่างไร
  - การส่งคืนสินค้าถ้าเป็นเสาปลอกบ่อ เมื่อไปส่งของจะให้ลูกค้ามีการตรวจสอบสินค้าและเซ็นรับ

สินค้า นั้นหมายความว่าลูกค้าได้รับสินค้าเรียบร้อยแล้ว แต่ถ้าหลังจากนั้นสินค้ามีการแตกหักเสียหาย นั้นถ้าเป็นความผิดของลูกค้า ทางร้านจะไม่รับผิดชอบ

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่ง

- ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อสื่อสาร ใช้ GPS นำทาง

3) ในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง  
ไม่มี

4) ท่านมีกระบวนการ การรับคืนสินค้าจากลูกค้าอย่างไร

- การส่งคืนสินค้าถ้าเป็นเสาปลอกบ่อ เมื่อไปส่งของจะให้ลูกค้ามีการตรวจสอบสินค้าและเซ็นรับสินค้า นั้นหมายความว่าลูกค้าได้รับสินค้าเรียบร้อยแล้ว แต่ถ้าหลังจากนั้นสินค้ามีการแตกหักเสียหาย นั้นถ้าเป็นความผิดของลูกค้า ทางร้านจะไม่รับผิดชอบ ถ้ามีการเปลี่ยนคืนสินค้าทางเราจะไปรับสินค้าและเปลี่ยนให้ลูกค้า หรือมีการส่งของที่เป็นทางผ่านก็จะไปรับคืนให้ลูกค้า

5) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้า

- ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อสื่อสาร

6) ในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

ไม่มี

- นอกจากหน้าร้าน จะมีการจัดทำเพจ มีไลน์แอด ให้ลูกค้าสามารถสั่งของได้ ลูกค้าส่วนมากจะเป็นช่าง

## A8 ร้านที่ 8 ร้านทรายทองวัสดุ

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1.1 ชื่อ-นามสกุล ชัยรัตน์ แซ่ไ้

1.2 อายุ 36 ปี

1.3 การศึกษา ปริญญาโท

1.4 ชื่อและที่ตั้งของร้าน ต.ตะพง อ.เมือง จ.ระยอง

1.5 ธุรกิจเปิดดำเนินการมา 24 ปี

1.6 มีพนักงานทั้งหมด 12 คน

### ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำ

#### 2.1 ผู้นำแบบประชาธิปไตย

1) ท่านมีการให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร

- ต้องดูว่าอยู่ในส่วนไหนถ้าเป็นในด้านการบริหารจะตัดสินใจเอง ถ้าเป็นเรื่องทั่ว ๆ ไปในร้าน

ลูกน้องก็มีส่วนช่วยในการตัดสินใจ เช่นเรื่องสินค้า ลูกน้องจะเช็คสต็อกของว่าตัวไหนของขาด ตัวไหนจะหมด หรือจะเอาอะไรเข้ามาเพิ่ม ถ้าก็จะคิดมาให้แล้วว่าต้องสั่งตัวไหนเพิ่มเท่าไร ส่วนในเรื่องอื่น ๆ ก็มีบ้างแต่น้อยเพราะว่าประสบการณ์เรามากกว่า

2) ท่านมีการเปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- เปิดโอกาสให้ลูกน้อง แสดงความคิดเห็น รับฟังลูกน้องแต่น้อยเพราะว่าประสบการณ์เรามากกว่า

3) ท่านมีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ลูกน้องทำงานตามความสามารถหรือไม่ อย่างไร

- ส่วนใหญ่ก่อนที่ลูกน้องจะเข้ามาทำงานเราจะถามอยู่แล้วว่าเค้าถนัดด้านไหน ทำอะไรได้บ้าง เราก็จะดูว่าเค้าจะทำตำแหน่งไหน แล้วเค้าเหมาะกับงานไหม ถ้าเหมาะก็จะจ้างเค้า ถ้าไม่เหมาะก็ไม่ได้จ้างตั้งแต่ที่แรก จะมีในช่วงทดลองงานก่อน 1 เดือนแรก ถ้าเค้าทำไม่ได้ไม่เหมาะกับงานเราก็ไม่รับ

4) ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

- สนับสนุนในหลาย ๆ เรื่อง อย่างการขายของหน้าร้านก็จะคอยดูคอยบอกอยู่แล้ว เราก็จะเก็บเงินเอง จะไม่ได้ให้ลูกน้องเก็บ และเรื่องการจัดคิวสินค้าส่งของให้ลูกค้า เราก็จะให้ลูกน้องช่วยรันคิวส่งงานให้ ถ้ามีปัญหาอะไรหรือขาดอะไรเราก็จะช่วยเสริม ถ้าวันไหนที่ลูกน้องไม่พอเราก็จะไปทำเองด้วย บางทีก็ช่วยไปขับรถส่งของด้วย

5) ท่านมีการชื่นชมลูกน้องอย่างมีเหตุผลหรือไม่ อย่างไร

- มี ดิก็มิ ค่าก็มิ พีก็มิ ให้เหตุผลก่อน พูดไปตามผิดถูก ถ้าที่ดิก็แล้วแต่อาจจะชมบ้าง ให้ของบ้าง

## 2.2 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

1) ท่านสามารถทำให้ลูกน้องเข้าใจ และยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานหรือไม่ อย่างไร

- ร้านวัสดุก่อสร้างจะไม่มีเป้าหมาย ไม่มีจุดมุ่งหมายที่ตายตัว ถ้าเป็นร้านใหญ่ ๆ เราก็จะจัดคิวตามคิวส่งของ แต่ถ้าเป็นร้านเล็ก ๆ เราก็จะส่งแค่นั้นในพื้นที่ใกล้ ๆ ความถี่ในรอบการส่งจะสูงกว่าร้านใหญ่ เพราะฉะนั้นเวลาที่ความถี่สูง เราก็สามารถจัดออเดอร์ให้ลูกค้าได้เร็ว ดังนั้นเราจะไม่รู้ว่ามีวันล่วงหน้าเราจะมีสินค้าที่ต้องส่งใหม่ ร้านเราไม่ได้รู้คิวล่วงหน้าขนาดนั้น เราไม่ได้มีการแจ้งลูกน้อง เราไม่ได้มีจุดมุ่งหมายไม่ได้วางเป้าว่าต้องขายได้เท่าไร เป็นไปตามลูกค้ามากกว่า เราควบคุมได้

2) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร

- ถ้าจะมีทีมส่งของ คนที่ไปด้วยกันก็จะไปด้วยกันตลอด

3) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร

- เวลาไปส่งของลูกน้องก็ต้องตัดสินใจเองหน้างานอยู่แล้ว นอกจากมีปัญหาอะไรเค้าก็จะโทร

กลับมาถาม หรือถ้าไปแล้วหาบ้านลูกค้าไม่เจอ เขาก็ตีรถกลับ ถ้าในกรณีไปส่งของ แต่ถ้าเรื่องสินค้าเสียหายไม่ค่อยมี ยกเว้นเอาสินค้าไปผิดเขาก็จะรู้เองว่าต้องเอากลับมาเปลี่ยนคืนที่ร้าน

4) ท่านมีการให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- สนใจแต่เราไม่ได้มาดูงานเองทั้งหมด เพราะเรามีการมอบหมายหน้าที่ให้ลูกน้องช่วยดูแลด้วย เราก็จะแค่ช่วยสนับสนุน แล้วค่อยตรวจเช็คตอนสุดท้าย ไม่ได้มีการให้กำลังใจอะไรมากมาย เราต้องเข้าใจก่อนว่าพนักงานร้านค้าวันสัปดาห์ก่อนสร้างเค้าเป็นแรงงานระดับล่าง เค้าจะไม่ได้คิด ไม่ได้ตั้งเป้าเค้าแค่ทำงานเป็นรายวัน เราจะไม่ได้ตั้งเป้าหรือให้ความหวังเค้าไว้มาก มีการให้กำลังใจด้วยการพูดบ้าง แต่เราก็ต้องดูนิสัยของลูกน้องแต่ละคน บางคนเค้าไม่ได้ต้องการกำลังใจ บางคนชอบอยู่แบบสบาย ๆ บางคนออกแนวขี้เกียจคุณจะไปให้กำลังใจเค้าอีกก็ไม่ใช่ ขึ้นอยู่กับนิสัยของแต่ละคน

5) ท่านมีการไว้วางใจลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- ไว้วางใจ เช่น การไปเก็บเงินลูกค้าก็ไว้วางใจให้ลูกน้องไปเก็บ เฉพาะคนที่เราไว้วางใจ ถ้าด้านขายของหน้าร้านเราไม่สามารถไว้วางใจได้

6) ท่านให้เกียรติลูกน้องหรือไม่อย่างไร

- เราก็มองให้เกียรติคนที่อายุมากกว่า ก็เรียกลุง เรียกน้าหมด เหมือนเป็นญาติพี่น้อง แต่ถ้าเค้าทำผิดเราก็มองเหมือนกัน

7) ท่านมีการเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

- ส่วนใหญ่เป็นเรื่องการจัดคิวส่งของ ในการที่สามารถจัดของที่ไปทางเดียวกันให้ไปเที่ยวเดียวกันได้ เพื่อสามารถส่งของได้เร็วขึ้น เพื่อลดต้นทุนด้วย มีการตรวจสอบสินค้าที่ขึ้นรถไปส่งให้ลูกค้า

8) ท่านมีการเน้นการทำงานในบรรยากาศที่สนุกสนานหรือไม่ อย่างไร

- ไม่ได้ทำอะไร เวลาช่วยได้ ปลอ่ยให้มันผ่านไป เดี๋ยวจะดีขึ้นมาเอง ไม่ต้องไปทำอะไร ไม่ต้องไปกระตุ้นเปิดเพลง ไม่ต้องอะไรขนาดนั้น เดียวมันก็ดีเอง

### 2.3 ผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี

1) ท่านเป็นผู้มีความเด็ดเดี่ยวหนักแน่นในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร

- มันแล้วแต่เรื่อง ให้เหตุผลมันได้ก็พอแล้ว

2) ท่านมีความมั่นใจในการแสดงออกหรือไม่ อย่างไร

- พี่ก็ทำมาตั้งแต่เด็ก ๆ ทำทุกอย่าง ยกของส่งของ ประสบการณ์มันก็ทำให้เรามั่นใจมากขึ้น

3) ท่านเป็นที่เคารพนับถือ ไว้วางใจหรือไม่ อย่างไร

- ก็สั่งแล้วก็ได้อะ เราพูดอะไรสั่งอะไรเค้าก็ฟัง

4) ท่านมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน หรือไม่ อย่างไร

- ตอบได้เลยว่าไม่มีการวางเป้าหมายอย่างชัดเจน เศรษฐกิจแบบนี้ไม่ขาดทุนก็ดีแล้ว

- 5) ท่านมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และมีความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร  
- ก็เป็นมิตรนะ ค่าได้ เล่นได้ บางทีเค้าก็แกล้งเรา
- 6) ท่านมีการดำเนินงานด้วยจริยธรรม และศีลธรรมหรือไม่ อย่างไร  
-ด้านลูกน้อง ด้านเงินเดือนก็มีการให้ตรงเวลา เบิกเงินล่วงหน้าได้ บางคนเบิกวันต่อวัน  
-ด้านลูกค้า ถ้าสินค้ามีปัญหาเราปรับเปลี่ยนคืนทั้งหมดอยู่แล้ว ถ้าลูกค้าอยากเปลี่ยนของเราก็จะเปลี่ยนให้
- 7) ท่านมีความเสมอภาค หรือไม่ อย่างไร  
- ต้องพิจารณาตามวิวุฒิ การพูดจาที่แล้วแต่วิวุฒิ เหมือนเวลาที่เราขอให้ทำ กับสั่งให้ทำ มันก็ต่างกัน ถ้าคนที่มียุทธศาสตร์ก็จะออกแนวขอให้ทำมากกว่า ถ้าบอกว่าไม่เสมอภาคก็ใช่ เพราะในการสั่งงานมันต้องมีศิลปะการพูดในการสั่งงาน เอาแต่จะสั่งอย่างเดียวมันไม่ได้
- 8) ท่านมาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือไม่ อย่างไร  
- ก็ครั้ง ๆ เราก็ต้องดูด้วยว่าสิ่งที่มันผิดพลาดคืออะไร ส่วนใหญ่ก็ต้องดูเหตุผลก่อนนะอย่างน้อยเราก็ต้องดูก่อนใจว่าจะอะไรผิดพลาด ส่วนมากก็ค่าไปเลยนะ
- 9) ท่านสามารถเสียสละประโยชน์ส่วนตัว เพื่อส่วนรวมได้หรือไม่ อย่างไร  
- เราเป็นเจ้าของร้านมันก็ต้องทำทุกอย่างนะ ต้องเสียสละทุกอย่างอยู่แล้ว ทุกอย่างมันอยู่ในความดูแลของเราหมด คนงานไม่พอ เราก็ต้องไปช่วยส่งของ

## 2.4 ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ

- 1) ท่านสามารถกระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานหรือไม่ อย่างไร  
- ไม่ค่อยนะ อันนี้พี่ไม่ค่อย แล้วแต่ลูกน้องแต่ละคนที่ไม่เหมือนกันถ้าคนไหนซ้า ก็เกี่ยวข้องให้พี่กระตุ้นยังไงเดี๋ยวเค้าก็เป็นแบบเดิม ถ้าคนไหนขยันพี่ก็ไม่จำเป็นต้องไปกระตุ้นอะไร อย่างคนที่ซ้าเราก็จะเหนื่อยหน่อยในการสั่งงานกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่คิดไม่ทันหรือไม่คิด เราก็สั่งไปเลยว่าต้องไปทำอะไรทำแบบไหน เราจะเหนื่อยเพราะต้องบอกละเอียด
- 2) ท่านมาสารอุทิศตนเพื่องาน และเพื่อส่วนรวมหรือไม่ อย่างไร  
- แน่แน่นอนว่าเราเป็นเจ้าของร้าน ที่ต้องรับผิดชอบทุก ๆ อย่าง ทำทุก ๆ อย่าง แก้ปัญหาทุก ๆ อย่าง ก็ต้องอุทิศตนเพื่อทำงานของเราอยู่แล้ว อยู่ร้านเฝ้าร้านทั้งวัน คนไม่พอเราก็ไปส่งของตัวเอง
- 3) ท่านมีวิธีการชักจูงลูกน้องด้วยการใช้คำพูดโน้มน้าวหรือไม่ อย่างไร  
- ไม่มีการชักจูง เราก็จะสั่งงานเลย ออเดอร์เลย คุณจะไปโน้มน้าวมันไม่ใช่สไตล์ร้านวันสตูดก่อสร้าง

4) ท่านมีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือไม่ อย่างไร

- ในการสั่งงานที่เราสั่งงานด้วยความมั่นใจ อยู่ช่วยงานช่วยสนับสนุนลูกน้องตลอด คนไม่พอก็ไปจับรถเอง

5) ท่านมีการแสดงถึงความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ว่างานจะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ อย่างไร

- ไม่มีนะ อย่างที่ตอบไปพี่ไม่มีเป้าหมาย ไม่ได้มีการวางเป้าหมายไว้

6) ท่านมีการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- ก็ไม่มี สั่งงานไปเลย คุณต้องเข้าใจว่าร้านวัสดุก่อสร้างคุณทำงานกับคนใช้แรงงานระดับล่างจริง ๆ ถ้าคุณไม่สั่งงานตรง ๆ เลยคุณจะไม่ไ้งาน มันไม่จำเป็นต้องมานั่งสร้างแรงบันดาลใจให้เค้า เพราะฉะนั้นเราก็สั่งเลย แล้วยกไปตามงาน

## 2.5 ผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา

1) ท่านมีให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

- ไม่มี เค้าไม่ได้สนใจอยู่แล้ว เค้าก็ทำงานทำหน้าที่ของเค้าไป

2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหที่ดีกว่าเดิมหรือไม่ อย่างไร

- เช่นปัญหาารถเสีย เราชี้รู้อยู่แล้วเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ เราชี้ว่ามันเสื่อมสภาพเราก็จัดหาของใหม่เข้ามาทดแทน อย่างเช่นตอนนี้รถยกมีปัญหาพี่ก็กำลังจัดหาตัวใหม่เพิ่มเข้ามา มีการหาแนวทางใหม่ ๆ มาเพิ่ม อย่างปีหน้าจะมีการวางระบบคอมใหม่ตอนนี้ก็ยังเขียนบิลอยู่ ทำให้เราสะดวกมากขึ้น

3) ท่านมีการคิด และการแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร

- ไม่ได้มีระบบอะไร ถ้าเกิดปัญหาขึ้นเราก็แก้ไขไปตามปัญหา ตามสาเหตุ

4) ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร

- ทุกครั้งที่เกิดปัญหาขึ้น ก็จะหาทางใหม่ หาวิธีการที่ดีกว่าเดิม ทำให้แก้ปัญหาง่ายขึ้น ได้ผลที่ดีกว่าเดิม

5) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องกล้าเผชิญกับปัญหา และคิดว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายหรือไม่ อย่างไร

- ไม่มีนะ สั่งให้ทำเลย

6) ท่านมีการสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขหรือไม่ อย่างไร

- ไม่มีการสร้างเชื่อมั่น

7) ท่านจะพิสูจน์ให้ลูกน้องเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้หรือไม่ อย่างไร

- ไม่มีการพิสูจน์ใด ๆ

## 2.6 ผู้นำแบบคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

- 1) ท่านมีความเข้าใจความแตกต่างของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่ อย่างไร
  - ก็เข้าใจนะ ไม่งั้นก็จะสั่งงานเค้าไม่ได้
- 2) ท่านมีการดูแล เอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร
  - ไม่เป็นรายบุคคล ดูแลโดยรวม มีที่อยู่ให้ฟรี แล้วแต่คน
- 3) ท่านมีความเข้าใจความต้องการของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่อย่างไร
  - ก็เข้าใจอย่างบางคนไม่มีที่อยู่ เราก็ให้ที่อยู่ฟรี
- 4) ท่านให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - ไม่มี เราจะรู้อยู่แล้วว่าเค้าทำอะไรได้บ้าง ก็จะทำตามหน้าที่ของตัวเองไป ไม่มีการมาทรน ไม่มี การพัฒนาเพิ่มขึ้นทำไปตามหน้าที่ของตัวเอง ตอนแรกที่รับสมัครงานจะมีการทดลองงานก่อน 1 เดือน ดูว่าเค้าสามารถทำได้ไหม ถ้าความไว หรือความคิดไวไม่พอเค้าก็ไม่เหมาะ
- 5) ท่านมีการให้ความช่วยเหลือลูกน้องด้วยการให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร
  - ถ้าเป็นลูกน้องใหม่ ๆ ก็จะสอน ถ้าคุณมีประสบการณ์แล้วทำงานมานานแล้วก็ได้สอนอะไร ค่าอย่างเดียว
- 6) ท่านหาแนวทางต่าง ๆ ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร
  - ไม่มีการพัฒนา ไม่จำเป็นต้องพัฒนา ร้านวันศุกร์สร้างมันไม่มีลำดับขั้นที่ต้องเลื่อนขั้นขึ้นไป ดังนั้นเค้าก็ทำงานเท่าที่ตามหน้าที่ความรับผิดชอบของเค้าอยู่แล้ว คนที่ทำหน้าที่ยกของส่งของก็จะ ทำอยู่แค่นั้นก็ไม่มีไปทำอย่างอื่น ไม่ได้ไปอยู่ในฝ่ายขาย มันคนละฝ่ายคนละอย่างกันอยู่แล้ว
- 8) ท่านมีการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการเพื่อพัฒนา ตนเองของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - ถ้าเรื่องลูกน้องจำเป็นต้องใช้เงินขอเบิกเงินล่วงหน้าอันนั้นก็โอเค ลูกน้องทำงานตามหน้าที่ตาม ตำแหน่งอยู่แล้ว เค้าไม่จำเป็นต้องพัฒนาตัวเองเพราะงานก็ทำอยู่แบบเดิม ๆ หน้าที่เดิม ๆ อย่างคน ส่งของเค้าไม่จำเป็นต้องขับรถเป็น เค้าก็แค่ยกไปกับรถ หรืออยู่ร้าน อยู่ที่หน้าทำงานของเค้า
- 9) ท่านมีการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของลูกน้องให้สูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร
  - ลูกน้องทำงานตามหน้าที่ตามตำแหน่งอยู่แล้ว เค้าไม่จำเป็นต้องพัฒนาตัวเองเพราะงานก็ทำอยู่ แบบเดิม ๆ หน้าที่เดิม ๆ อย่างคนส่งของเค้าไม่จำเป็นต้องขับรถเป็น เค้าก็แค่ยกไปกับรถ หรืออยู่ ร้าน อยู่ที่หน้าทำงานของเค้า
- 10) ท่านมีการพูดคุยกับลูกน้องด้วยความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร
  - เป็นกันเอง พูดเล่นบ้าง แกล้งกันบ้าง



## 2.7 ผู้นำแบบสนับสนุน

- 1) ท่านมีความเป็นมิตร มีความเป็นกันเองกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - เป็นกันเอง พุดเล่นบ้าง แกล้งกันบ้าง
- 2) ท่านมีการสนับสนุน และมีความสนใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่อย่างไร
  - ถ้าเป็นร้านวัสดุก่อนสร้างตอสนี้ก็เป็นพวกรถยกครนก็มีอยู่ ก็ทุ่มแรงได้ในระดับหนึ่ง ถ้าเรื่องอื่น ๆ การเจ็บป่วยหรืออุบัติเหตุจากการทำงานเราก็ออกค่ารักษาพยาบาลให้ เรามีประกันสังคมให้
- 3) ท่านมีการให้กำลังใจในการทำงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - ไม่ได้มีการให้กำลังใจอะไรมากมาย เราต้องเข้าใจก่อนว่าพนักงานร้านค้าวันสวัสดุก่อนสร้างเค้าเป็นแรงงานระดับล่าง เค้าจะไม่ได้คิด ไม่ได้ตั้งเป้าเค้าแค่ทำงานเป็นรายวัน เราจะไม่ได้ตั้งเป้าหรือให้ความหวังเค้าไว้มาก มีการให้กำลังใจด้วยการพูดบ้าง แต่เราก็ต้องดูนิสัยของลูกน้องแต่ละคน บางคนเค้าไม่ได้ต้องการกำลังใจ บางคนชอบอยู่แบบสบาย ๆ บางคนออกแนวขี้เกียจจะไปให้กำลังใจเค้าอีกก็ไม่ใช่ ขึ้นอยู่กับนิสัยของแต่ละคน
- 4) ท่านมีการแนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - มีสอนงานในช่วงทดลองงาน
- 5) เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านมีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - ส่วนใหญ่ที่จะแก้ปัญหเอง ลูกน้องแค่ฟังคำสั่งอย่างเดียว
- 6) ท่านมีความใส่ใจในความเป็นอยู่และความสามารถของลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร
  - ส่วนใหญ่ที่จะแก้ปัญหเอง ลูกน้องแค่ฟังคำสั่งอย่างเดียว
- 7) ท่านมีการดูแลลูกน้องด้วยความเสมอภาคที่เหมือนกันหรือไม่ อย่างไร
  - ถ้าพูดถึงด้านการดูแล ก็เท่าเทียมกันเสมอภาคกันทุกคน

## 2.8 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

- 1) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร
  - มีบ้างตามงานที่เค้าทำ เช่นการสั่งของเราจะถามเค้าว่าอันไหนดีอันไหนขายดี สั่งตัวไหนมาเพิ่มดี แต่การตัดสินใจก็ขึ้นอยู่กับที่
- 2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องมีการแสดงความคิดเห็น โดยมีการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร
  - ไม่มีการจัดการประชุม
- 3) ท่านมีการอำนวยความสะดวกในการทำงานของลูกน้องให้สำเร็จหรือไม่อย่างไร
  - มีรถ มีเครื่องทุ่นแรงต่าง ๆ

4) ท่านมีการสนับสนุนให้งานสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

- มีรถ มีเครื่องทุ่นแรงต่าง ๆ ถ้าวันไหนคนหยุดกันเยอะ คนงานไม่พอที่ก็ไปส่งของตัวเอง ขับรถส่งตัวเอง

### ส่วนที่ 3 ห่วงโซ่อุปทาน

#### 3.1 ด้านการวางแผน

1) ท่านมีการดำเนินการวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ ด้านการผลิต ด้านการขนส่งสินค้าอย่างไรบ้าง และด้านการส่งคืนสินค้าอย่างไร

-ด้านวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ ลูกน้องจะเช็คของแล้วมาบอกว่าตัวไหนหมด ต้องสั่งอะไรบ้าง เราก็จะสั่งของผ่านเซลล์โดยสั่งก่อนที่ของจะหมด

-ด้านการผลิต ไม่มีการผลิต

-ด้านการขนส่ง รวมเที่ยวในการจัดส่ง ทางเดียวกันไปด้วยกัน เพื่อลดต้นทุน

-ด้านการส่งคืนสินค้าไปยังซัพพลายเออร์ ถ้าสินค้าเสียหายก็ส่งคืนเลย

ด้านการส่งคืนสินค้าจากลูกค้า ถ้าเอาของไปส่งแล้วเกิดมีความเสียหาย ก็จะนำของไปเปลี่ยนให้ลูกค้า

2) มีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการวางแผนหรือไม่ อย่างไร

- ไม่ค่อย ปีหน้าอาจจะเอาโปรแกรมมาจัดการระบบสต็อกของ เราจะได้วางแผนด้านการสั่งของได้ง่ายขึ้น

3) ในการวางแผนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ถ้าเป็นปัญหาด้านการขนส่งก็มีบ้าง มันใช้เวลาเยอะมากกว่าที่คิดไว้ แต่มันก็ต้องเป็นไปตามความจริง ๆ แล้วลูกค้าจะรู้ว่าต้องใช้เวลาเท่าไหร่จะต้องสั่งล่วงหน้า เราก็ต้องส่งของตามคิว

#### 3.2 ด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

1) ท่านมีกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบอย่างไร

- เซลล์จะติดต่อมาเอง เราเปิดร้านที่อยู่มานานจะมีเซลล์เข้ามาตลอด เราไม่จำเป็นต้องไปวิ่งหา สั่งซื้อผ่านเซลล์ เซลล์จะมีหลาย ๆ คน มีกลุ่มสินค้าที่เหมือน ๆ กันอยู่ เราก็มีการเปรียบเทียบราคาเองว่าจะซื้อของคนไหน ส่วนใหญ่จะติดต่อนำซื้อสินค้ากับเซลล์คนเดิม แต่กระจาย ๆ หลาย ๆ ชนิดกัน แล้วแต่ประเภทของสินค้า ส่งในการขนส่งแล้วแต่บริษัทเค้าจะกำหนด บางบริษัทเค้าจะออกให้ แต่บางบริษัทเราออกเอง

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

- ใช้โทรศัพท์มือถือในการติดต่อกับเซลล์

3) ในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- สินค้าที่มาส่ง มีบ้างที่ชำรุด แตกหัก เสียหายบ้าง อาจเกิดจากการขนส่ง แต่ส่วนน้อย รอของไม่นาน

### 3.3 ด้านการผลิต

1) ท่านมีการผลิตสินค้าอะไร มีกระบวนการผลิตอย่างไร

- เมื่อก่อนผลิตหลายอย่าง มีเสาปูน ปลูกบ่อ ท่อปูน แต่ตอนนี้ผลิตอิฐบล็อกอย่างเดียว การผลิตก็ใช้คนใช้แรงงาน ใช้เครื่องอัดอิฐบล็อก

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการผลิตสินค้า

- ใช้เครื่องอัดอิฐบล็อก

3) ในการผลิตสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- มีปัญหาด้านแรงงานขาดแคลน ทำให้ต้องเลิกผลิตไปหลาย ๆ อย่าง

### 3.4 ด้านการขนส่งสินค้า

1) ท่านมีกระบวนการ การขนส่งสินค้าอย่างไร

- จัดคิวส่งของตามลำดับที่ลูกค้าสั่ง รวมเที่ยวในการจัดส่ง ทางเดียวกัน ไปด้วยกัน เพื่อลดต้นทุน

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการขนส่งสินค้า

- ส่วนมากจะใช้โทรศัพท์ในการติดต่อลูกค้า

3) ในการขนส่งสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ทักษะของลูกน้อง สินค้าบางอย่างยกต้องระวัง สินค้าจะเสียหาย หรือคนยกจะบาดเจ็บเอง บางทีคนเก่า ๆ ที่เก่งแล้วมีประสบการณ์แล้วก็เจอ เพราะว่าคนที่ไม่มีความชำนาญไม่ดี ยกของไม่ดี เพราะของหนักต้องยกด้วยกัน

### 3.5 ด้านการส่งคืนสินค้า

1) ท่านมีกระบวนการ การส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งหรือไม่ อย่างไร

- ส่งกลับไปยังซัพพลายเออร์ เมื่อของมาส่งมาถึงจะมีการตรวจเช็ค ถ้าของไม่ครบหรือชำรุดก็จะส่งคืน

- ลูกค้าส่งคืนให้ลูกค้า แล้วแต่ลูกค้าเอามาคืนเองหรือไปถึงถ้าสินค้ามีปัญหาที่เอากลับมาเลย

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่ง

- โทรศัพท์ใช้ในการติดต่อสื่อสาร

3) ในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ส่วนใหญ่จะส่งคืนไปพร้อมกับรถส่งของของบริษัทเลย ไม่มีปัญหาอะไร อาจจะเสียเวลาตอนที่ต้องรอของเพราะบางที่เราก็ต้องรีบส่งให้ลูกค้า

- 4) ท่านมีกระบวนการ การรับคืนสินค้าจากลูกค้าอย่างไร
- ถ้าเอาของไปส่งให้ลูกค้า แล้วสินค้ามีความผิดพลาด หรือชำรุดเสียหาย ก็จะนำกลับไปเปลี่ยนให้ลูกค้าเลย
- 5) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้า
- ถ้ามีสินค้าที่ต้องเปลี่ยนให้ลูกค้า ลูกน้องก็จะโทรมาบอก ก็ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อกับลูกน้องหรือลูกค้า
- 6) ในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
- เสียเวลา ค่าใช้จ่ายมากขึ้นในด้านค่าเดินทางและเวลา ทำให้คิวลำดับส่งของให้ลูกค้าคนอื่นช้าลง

#### A9 ร้านที่ 9 ร้าน มิตรสากล

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

- 1.1 ชื่อ-นามสกุล ณิชกรกาญจน์ ชัยเจริญศิลป์
- 1.2 อายุ 27 ปี
- 1.3 การศึกษา ปริญญาตรี
- 1.4 ชื่อและที่ตั้งของร้าน 91 หมู่ 2 ต.กรำ อ.แกลง จ.ระยอง
- 1.5 ธุรกิจเปิดดำเนินการมา 27 ปี
- 1.6 มีพนักงานทั้งหมด 5 คน

##### ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำ

###### 2.1 ผู้นำแบบประชาธิปไตย

- 1) ท่านมีการให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร

  - คือที่ร้านไม่ได้มีลูกน้องเยอะ ถ้าในส่วนของหน้าร้านก็ขายเองหมดทุกอย่าง ลูกน้องจะมีหน้าที่แค่ในการขึ้นของส่งของให้ลูกค้าแค่นั้น เค้าก็จะตัดสินใจเองเรื่องการขึ้นของก็ดูว่าอะไรวางตรงไหนแล้วอะไรที่มันไปด้วยกันได้ ตรงจัดเท่าไร ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องการส่งของ

- 2) ท่านมีการเปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

  - ถ้าบางอย่างเราคิดว่ามันโอเคแล้ว แต่ถ้าลูกน้องที่อยู่หน้างาน เค้าจะรู้งานจะเข้าใจมากกว่า เราจะฟังเค้าแล้วปรับความคิดเห็นของเราด้วย มีการถามอยู่เรื่อย ๆ

- 3) ท่านมีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ลูกน้องทำงานตามความสามารถหรือไม่ อย่างไร

  - งานที่นั่นก็มีแค่ยกของ ส่งของเฉย ๆ มันก็ไม่ต้องใช้ความสามารถหรือความถนัดอะไรมาก ก็ไม่ได้มีการส่งเสริมอะไรให้เค้าก็ทำตามหน้าที่ของเค้าไป ก็มีบ้างบางคนที่อยู่เก่งกว่าคนอื่นเราก็จะมีให้เค้าไปช่วยในส่วนอื่นบ้าง

4) ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

- ทุกอย่างในร้านค่ะ ทุก ๆ อย่าง เช่นตั้งแต่เช็คสต็อก ขายของ ส่งของจัดของ ดูแลลูกน้อง จัดคิวส่งของ ก็คือต้องทำด้วยกันหมด

5) ท่านมีการติชมลูกน้องอย่างมีเหตุผลหรือไม่ อย่างไร

- อย่างงานที่บ้านจะเป็นงานหนัก เรารู้เข้าใจว่าเค้าเหนื่อย เราก็จะคอยพูดคอยบอกเค้า มีการชื้อน้ำชื้อขนมมาให้กิน มีการพูดคุยอย่างมีเหตุผล เช่นถ้าลูกค้ามาเค้าก็มีอารมณ์ เราก็แบบบอกเค้าว่ารีบ ๆ ทำไป บางคนมาก็หงุดหงิดใส่ เราก็บอกเค้าว่าลูกค้าเค้าคงรีบ เราก็คอยให้กำลังใจเค้าตลอด บอกเค้าว่าให้ใจเย็น ๆ เราจะไม่ไปหงุดหงิดใส่ลูกน้อง บอกด้วยเหตุผล ถ้าทำงานดีเราก็ชมว่าทำแบบนี้ดีแล้วหรือถ้างานเยอะเราก็จะบอกเค้าว่าให้ช่วย ๆ กันหน่อยก็มีสินน้ำใจให้บ้าง

## 2.2 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

1) ท่านสามารถทำให้ลูกน้องเข้าใจ และยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานหรือไม่ อย่างไร

- ส่วนใหญ่ถ้าเราบอกเค้าไปเค้าก็ทำตามที่เราบอก เค้าก็โอเค เค้าก็ฟังเรา แต่ถ้าเค้าเหนื่อยหรืองานเยอะเวลาไม่พอจริง ๆ เค้าก็จะมาบอกเราว่าไม่ทัน ก็คุยกันด้วยเหตุผลเราก็จะเข้าใจ ก็หาทางแก้กันไป อาจจะมีเพิ่มเงินพิเศษให้เค้าไป ถ้างานเยอะต้องเลิกช้า เราก็จะถามเค้าก่อนตลอดว่าไหวไหม พอไปได้ไหม ถ้าเค้าไม่ไหวเราก็โอเคโทรไปยกเลิกลูกค้าขอส่งให้พรุ่งนี้ ก็ต้องถามเค้าก่อนตลอดว่าเค้าโอเคอยากจะทำหรือเปล่า

2) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร

- ไม่ได้มีการจัดทีม ทุกคนก็ช่วย ๆ กันหมด ลูกน้องไม่ได้มีเยอะ

3) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร

- ถ้าในเรื่องที่ลูกน้องดูแลก็จะเป็นเรื่องการส่งของ จัดของ เค้าก็จะตัดสินใจเอง ถ้าเรื่องสต็อกของเค้าหยิบจับบ่อยขายบ่อยจะรู้ว่าอันไหนขายดี อันไหนหมดเร็วเค้าก็จะบอกว่าอันนี้ขายดีสั่งเข้ามาเยอะหน่อย

4) ท่านมีการให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- อยู่คู่ขึ้นของวาเรียบร้อยไหม เช็คของ มีการพูดคุยให้ลูกน้องรู้สึกเป็นกันเอง วิธีการสั่งงานเราจะใช้วิธีให้ช่วย ๆ กันทำ ไม่ใช่การสั่งงาน ให้เค้ารู้สึกเป็นกันเอง บางทีถ้ามีน้ำมีขนมก็ให้เค้า

5) ท่านมีการไว้วางใจลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- ถ้าเรื่องเก็บเงินหน้างานก็จะไว้ใจแค่บางคนก็จะให้เค้าไปเก็บเงินให้ แต่ถ้าบางคนที่ไม่ให้ใจเราก็ตจะให้ลูกค้าโอนเงินมาเลย หรือเราก็อาจจะไปเก็บเองที่หลัง ถ้าเรื่องอื่น ๆ เราก็ค่อยข้างไว้ใจ อยู่กันแบบเหมือนญาติพี่น้อง เหมือนเพื่อนบ้านกัน

6) ท่านให้เกียรติลูกน้องหรือไม่อย่างไร

- เราก็เรียกพี่เรียกลูกหมด เราไม่ได้คิดว่าเราเป็นเจ้านายหรือลูกน้องอะ เราก็ดูตามอายุ เป็นพี่เป็นน้องกันเหมือนครอบครัว

7) ท่านมีการเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

- เราก็จะบอกลูกน้องให้เช็คของให้ละเอียด เวลาขึ้นของมัดของต้องระวัง อย่าให้แตกหักเสียหาย เอาของไปให้ครบตามที่ลูกค้าสั่ง

8) ท่านมีการเน้นการทำงานในบรรยากาศที่สนุกสนานหรือไม่ อย่างไร

- เน้นความเป็นกันเอง แค่อ้ากริยด ๆ กัน ก็มีคุยเล่นแซวกันไปมา เพื่อให้บรรยากาศมันดีขึ้น

### 2.3 ผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี

1) ท่านเป็นผู้มีความเด็ดเดี่ยวหนักแน่นในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร

- ก็กล้าคิดกล้าทำ แต่ด้วยประสบการณ์ของเค้าทำมากกว่าเรา เพราะเค้าอยู่หน้างานที่อาจจะรู้เข้าใจมากกว่าเรา เรายังต้องฟังเค้า ถ้าบางอย่างที่เราแนะนำมามันดีก็ว่าเราก็ต้องฟังเค้า

2) ท่านมีความมั่นใจในการแสดงออกหรือไม่ อย่างไร

- มั่นใจ สั่งงานได้เลย บอกให้เค้าทำได้ กล้าสั่งกล้าบอกเค้า

3) ท่านเป็นที่เคารพนับถือ ไว้วางใจหรือไม่ อย่างไร

- เค้าก็นับถือเรา เคารพเรา ฟังเรา มีบ้างที่เค้าไม่ทำบ้าง แต่เวลาเราพูดจะออกแนวขอ ๆ อ่อน ๆ แต่ได้ไปดีไปบังคับเค้า

4) ท่านมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน หรือไม่ อย่างไร

- ไม่ได้มีเป้าหมายชัดเจน แต่ก็ทำทุก ๆ วันให้ดีที่สุด

5) ท่านมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และมีความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร

- มีความเป็นมิตรกับลูกน้อง อยู่กันแบบพี่น้อง

6) ท่านมีการดำเนินชีวิตด้วยจริยธรรม และศีลธรรมหรือไม่ อย่างไร

- ให้เงินเดือนลูกน้องครบ ถ้าวันไหนมีงานเราก็ไม่ได้ให้หยุดเพราะอาจจะผิดพลาดกับรายได้เค้า เราก็หางานหาอะไรให้เค้าทำไป ถ้าด้านลูกค้า ลูกค้าจะมีการตอบกลับมาอยู่แล้วถ้ามีปัญหาอะไรของที่เราขายที่ลูกค้ามาดูที่เรานี่เอาไปส่งก็เหมือนกัน ถ้าของเสียหายเราก็เปลี่ยนให้ลูกค้า เอาไปเปลี่ยนให้ หรือถ้าเค้าไม่ได้ใช้ก็เปลี่ยนได้

7) ท่านมีความเสมอภาค หรือไม่ อย่างไร

- มีความเสมอภาคกัน ให้เท่ากัน ปฏิบัติกับทุกคนเหมือน ๆ กัน แต่คนที่อยู่นานก็อาจจะสนิทมากกว่า แต่ถ้าให้ของกิน หรือให้อะไรเราก็ให้ทุก ๆ คนเท่า ๆ กันหมด

8) ท่านมาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือไม่ อย่างไร

- เราก็จะไม่ค่า เราก็ช่วยเค้าแก้ปัญหา บอกเค้าดี ๆ ให้เค้าทำให้มันถูกต้อง เราก็ไม่ได้ทำโทษอะไร บางทีเราก็ลงมือทำเอง ทำให้เค้าดู สอนให้เค้าทำถูก

9) ท่านสามารถเสียสละประโยชน์ส่วนตัวคน เพื่อส่วนรวมได้หรือไม่ อย่างไร

- ก็มีเสียสละเวลา เงินบ้าง เวลาใครมีปัญหา หรือมีธุระเราก็จะไปส่ง ถ้าเค้าเดือดร้อนเรื่องเงินเราก็ตจะช่วย

## 2.4 ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ

1) ท่านสามารถกระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

- ให้แรงจูงใจเป็นเรื่องเงิน หรืออาจจะพาไปเลี้ยงอาหารบ้างเป็นการให้กำลังใจเค้า

2) ท่านมาสารอุทิศตนเพื่องาน และเพื่อส่วนรวมหรือไม่ อย่างไร

- เราก็ทำทุกอย่างนะตั้งแต่ขายของอยู่หน้าร้าน ต้องเสียสละทุกอย่าง อย่างบางวันทำงานยุ่ง ๆ เราก็ต้องอยู่ตลอด ข้าวไม่ได้กิน ช่วยทำทุกอย่าง เช็คของ รับผิดชอบ ช่วยลูกน้องจัดของขึ้นของ แก้ปัญหาต่าง ๆ ก็ต้องอุทิศทั้งเรื่องเวลา เรื่องแรงงาน

3) ท่านมีวิธีการชักจูงลูกน้องด้วยการใช้คำพูดโน้มน้าวหรือไม่ อย่างไร

- ก็มีเราก็พูดกับเค้าดี ๆ วิธีการสั่งงานของเราจะแบบขอ ๆ อ่อน ๆ ให้เค้าช่วยจะไม่ใช้การสั่งงาน ถ้าวันไหนทำงานเยอะต้องทำล่วงเวลาก็จะมีเงินพิเศษให้ พาไปเลี้ยงข้าวบ้าง ถ้าเหนื่อย ๆ มาก ๆ เราก็จะบอกอยู่ช่วย ๆ กันก่อน ถ้าช่วงที่งานหนัก ๆ มาก ๆ เราก็จะหารับสมัครคนมาเพิ่ม

4) ท่านมีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือไม่ อย่างไร

- เราก็ทำตัวกระตือรือร้น ให้ลูกน้องเห็น ถ้ามีลูกค้ามาซื้อของเราที่ต้องรีบไปดูลูกค้า ทำให้ลูกน้องเห็นว่าเราไม่ได้นั่งเฉย ๆ ต้องรีบ ต้องทำอะไรเร็ว ๆ ไม่เชื่องช้า ต้องทำเองขายเอง ถ้าลูกน้องยุ่ง ๆ เราก็ไปช่วยดูของ ช่วยยก

5) ท่านมีการแสดงถึงความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ว่างานจะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ อย่างไร

- ก็ต้องมีการคิด มีการจัดการเวลาล่วงหน้า ว่าไปส่งลูกค้าคนนี้ใช้เวลาประมาณเท่าไร คนที่อยู่ร้านก็จัดของรอ ถ้าช้าเราก็ต้องคอนโทรลตามคอนกระดูนให้เค้าทำงานไม่ช้า

6) ท่านมีการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- ก็มีเป็นเรื่องเงิน เพราะเค้าก็ตั้งใจมาทำงานเพื่อหาเงิน เก็บเงิน ลูกน้องส่วนใหญ่ก็แค่ยกของส่งของ เป็นแรงงานไม่ได้ต้องคอยคิด หรือบริหารอะไร โบนัสประจำปีก็มีให้พิจารณาจากการทำงานของแต่ละคน ซึ่งจะไม่เท่ากัน

## 2.5 ผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา

- 1) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือไม่ อย่างไร
  - ส่วนใหญ่เค้าก็จะเข้าใจ เราก็จะบอกเค้า ให้เค้าช่วย ๆ กันแก้ปัญหา
- 2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาค่าที่ต่ำกว่าเดิมหรือไม่ อย่างไร
  - ส่วนใหญ่ไม่ค่อยมี ส่วนใหญ่เราจะหาวิธีแล้วบอกให้เค้าทำ แต่ไม่ได้มีการกระตุ้นให้เค้าคิด เค้าก็มีช่วยออกความเห็นบ้าง แต่สุดท้ายเราเป็นคนตัดสินใจเองอยู่
- 3) ท่านมีการคิด และการแก้ไขปัญหายังเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร
  - ส่วนใหญ่เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แก้ปัญหาตามสาเหตุ หรือถ้าปัญหาไหนที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ เราก็พยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิด
- 4) ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาค่าที่เกิดขึ้น โดยใช้วิธีใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร
  - มีการคิดเองบ้าง ขอคำแนะนำจากคนอื่นบ้าง บางทีเราก็คิดเรื่องใหม่ ๆ มาบ้าง แต่มันก็ไม่ได้เวิร์กทุกทาง
- 5) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องกล้าเผชิญกับปัญหา และคิดว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายหรือไม่ อย่างไร
  - ก็ถ้าเค้าโทรหาเราแล้วมันเป็นปัญหาเดิม ๆ ถ้าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่อง เดิม ๆ เค้าก็จะแก้ปัญหาเอง โดยที่ไม่ต้องบอกเรา
- 6) ท่านมีการสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขหรือไม่ อย่างไร
  - เราก็จะไม่ว่าเค้าถึงผลที่จะเกิดขึ้น ให้เค้ากล้าคิดกล้าทำ ให้เค้าตัดสินใจเองไปเลย
- 7) ท่านจะพิสูจน์ให้ลูกน้องเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้หรือไม่ อย่างไร
  - ช่วย ๆ กันดู เราก็จะไม่ทิ้งเค้า ไม่ใช่ว่าทิ้งเค้าไปแก้ปัญหาคนเดียว

## 2.6 ผู้นำแบบค่านึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

- 1) ท่านมีความเข้าใจความแตกต่างของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่ อย่างไร
  - ลูกน้องแต่ละคนจะไม่เหมือนกัน นิสัยจะไม่เหมือนกัน เราจะมีวิธีการพูดวิธีการสั่งงานของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน บางคนช้า ๆ เฉื่อย ๆ เราก็จะพูดกระตุ้นเค้ามากกว่าคนอื่น
- 2) ท่านมีการดูแล เอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร
  - ส่วนใหญ่เราก็จะถามจะคุยกัน ใครมีปัญหาอะไร ก็มาบอก เราก็ถาม ก็รับฟัง
- 3) ท่านมีความเข้าใจความต้องการของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่อย่างไร
  - คนงานที่ไม่มีที่พักเราก็มีที่พักให้ฟรี หรือถ้าวันไหนงานเยอะ งานหนัก เราก็จะเข้าใจเค้า หรือบางคนอยากเบิกเงินล่วงหน้าเอาไปใช้จ่ายธุระก่อน เราก็เข้าใจเค้าก็ให้ไป
- 4) ท่านให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร



- เรามีการสอนงานให้ บางคนไม่รู้ อยากรู้ เราก็จะสอนให้ มีการฝึกให้ทำได้หลาย ๆ อย่างเช่น ฝึกขับรถ โฟล์คคลิฟท์
  - 5) ท่านมีการให้ความช่วยเหลือลูกน้องด้วยการให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร
    - ให้ความรู้ สอนงานต่าง ๆ
  - 6) ท่านหาแนวทางต่าง ๆ ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร
    - มีการไปฝึก
  - 7) ท่านมีการสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน หรือไม่ อย่างไรครบมบ้าง
  - 8) ท่านมีการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการเพื่อพัฒนาตนเองของลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร
    - ก็ถ้าลูกน้องต่างชาติเราก็จะให้เค้าไปทำบัตร ช่วยสนับสนุนเงินให้เค้า ถ้าคนขับรถถ้ารับเข้ามาใหม่ ไม่มีใบขับขี่เราก็จะพาไปทำ
  - 9) ท่านมีการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของลูกน้องให้สูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร
    - มีการสอนงาน มีการให้เค้าฝึกทำหลาย ๆ อย่างเพราะที่ร้านเราคนงานน้อย ต้องช่วย ๆ กันทำ
  - 10) ท่านมีการพูดคุยกับลูกน้องด้วยความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร
    - มีความเป็นกันเอง อยู่กันแบบครอบครัว เป็นแบบพี่น้องกัน
- 2.7 ผู้นำแบบสนับสนุน**
- 1) ท่านมีความเป็นมิตร มีความเป็นกันเองกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
    - มีความเป็นกันเอง อยู่กันแบบครอบครัว เป็นแบบพี่น้องกัน
  - 2) ท่านมีการสนับสนุน และมีความสนใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่อย่างไร
    - มี คอยไปดูงานตลอด ใครทำไม่ทำ
  - 3) ท่านมีการให้กำลังใจในการทำงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
    - มีการให้กำลังใจ พุดคุยแบบเป็นกันเอง เลี้ยงข้าวเลี้ยงขนมบ้าง ถ้างานหนักเกินไปเราก็จะไม่บังคับให้เค้าทำ
  - 4) ท่านมีการแนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
    - มีการสอนงานบ้าง แนะนำต่าง ๆ ทำงานร่วมกับลูกน้องช่วย ๆ กัน
  - 5) เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านมีการแก้ไขปัญหาค้าง ๆ ร่วมกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
    - มีแก้ปัญหาร่วมกัน ลูกน้องสามารถแสดงความคิดเห็นได้
  - 6) ท่านมีความใส่ใจในความเป็นอยู่ และความสามารถของลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร
    - มีความใส่ใจ มีบ้านมีที่พักให้ฟรี

7) ท่านมีการดูแลลูกน้องด้วยความเสมอภาคที่เหมือนกันหรือไม่ อย่างไร

- เสมอภาคเท่าเทียมกัน ให้ของเหมือนกันกันเท่ากัน ปฏิบัติเท่า ๆ กันทุกคน

## 2.8 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

1) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร

- คือที่ร้านไม่ได้มีลูกน้องเยอะ ถ้าในส่วนหน้าร้านก็ขายเองหมดทุกอย่าง ลูกน้องจะมีหน้าที่แค่ในการขึ้นของส่งของให้ลูกค้าแค่นั้น เขาก็จะตัดสินใจเองเรื่องการขึ้นของก็ดูว่าจะไรวางตรงไหน แล้วอะไรที่มันไปด้วยกันได้ ตรงจัดเท่าไร ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องการส่งของ

2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องมีการแสดงความคิดเห็น โดยมีการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร

- ไม่มีการจัดประชุม ตอนทำงานก็มีการพูดการบอกอยู่แล้ว ถ้าอยากถามความคิดเห็นก็จะถามเค้าไปเลยตรง ๆ ถามแค่บางคนเท่านั้น

3) ท่านมีการอำนวยความสะดวกในการทำงานของลูกน้องให้สำเร็จหรือไม่อย่างไร

- เครื่องทุนแรงต่าง ๆ มีอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ ช่วยทำงานในห้างขึ้น

4) ท่านมีการสนับสนุนให้งานสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

- มีการสนับสนุนให้งานสำเร็จ มีเงินค่าล่วงเวลาให้ มีอาหารมีน้ำเลี้ยงบ้าง มีเครื่องทุนแรงช่วยให้งานง่ายขึ้น

## ส่วนที่ 3 ห่วงโซ่อุปทาน

### 3.1 ด้านการวางแผน

1) ท่านมีการดำเนินการวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ ด้านการผลิต ด้านการขนส่งสินค้าอย่างไรบ้าง และด้านการส่งคืนสินค้าอย่างไร

-ด้านวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่ง ดูจากสินค้าว่าอันไหนขายดี ขายช้า ดูระยะเวลาในการขนส่ง วางแผนเวลาในการสั่งของ ให้ของมาถึงก่อนของจะหมด มีการวิเคราะห์จากราคาตลาดในการตั้งราคาสินค้า

-ด้านการผลิต ไม่มีการผลิต

-ด้านการขนส่ง จัดของส่งของตามคิวที่ลูกค้าสั่ง วางแผนเวลาตามระยะทางที่ส่งให้ลูกค้า

-ด้านการส่งคืนสินค้า ถ้ามีสินค้าเสียหายเราจะคืนให้บริษัทเลย

ถ้าลูกค้าคืนของเราก็จะให้ลูกค้าเปลี่ยน รับคืนของ

2) มีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการวางแผนหรือไม่ อย่างไร

- ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อสื่อสาร ใช้อินเทอร์เน็ตในการหาของหาสินค้าต่าง ๆ มีการสั่งซื้อสินค้าผ่านทางเว็บไซต์บ้าง

3) ในการวางแผนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- มีบ้างที่มีการคำนวณ สต็อก ของคลาดเคลื่อน เช่นของหมดก่อนที่ของจะมาถึง

### 3.2 ด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

1) ท่านมีกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบอย่างไร

- ส่วนใหญ่จะมีเซลล์เข้ามาหา ถ้าของบางอย่างที่ต้องการไม่มีเซลล์เข้ามาขาย เราก็ค้นหาจากอินเทอร์เน็ตจากเว็บต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นเว็บของ SCG ถ้าเป็นกระบวนการขนส่งเค้าก็จะส่งให้เรา

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

- ใช้โทรศัพท์ ไลน์ ในการติดต่อสื่อสารสั่งของกับเซลล์ ให้อินเทอร์เน็ตในการค้นหาข้อมูลหาสินค้าต่าง ๆ

3) ในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ระยะเวลาการขนส่งไม่ตรงตามที่เราต้องการ เวลาล่าช้า บางทีบริษัทเค้าให้บริษัทขนส่งให้ แล้วของไปค้างที่ขนส่งทำให้ล่าช้า มีบ้างที่ของชำรุด

### 3.3 ด้านการผลิต

1) ท่านมีการผลิตสินค้าอะไร มีกระบวนการผลิตอย่างไร

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการผลิตสินค้า

3) ในการผลิตสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

### 3.4 ด้านการขนส่งสินค้า

1) ท่านมีกระบวนการ การขนส่งสินค้าอย่างไร

- ใช้รถ ใช้คนในการส่งของให้ลูกค้า ส่งของตามคิวตามออเดอร์ ที่ลูกค้าสั่ง

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการขนส่งสินค้า

- ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อกับลูกค้า ยังไม่มีเทคโนโลยีอื่น ๆ

3) ในการขนส่งสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- มีส่งของไม่ทันบ้าง ก็ต้องส่งวันถัดไป มีปัญหาเรื่องรถ รถติด รถเสียบ้าง แรงงานไม่พอ ทำให้ส่งของให้ลูกค้าช้า

### 3.5 ด้านการส่งคืนสินค้า

1) ท่านมีกระบวนการ การส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งหรือไม่ อย่างไร

- ด้านคืนของให้ซัพพลายเออร์ ถ้ามีของชำรุดก็จะส่งคืนไปพร้อมกับรถขนส่ง

- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่ง
  - โทรศัพท์ในการติดต่อกับเซลล์ และลูกค้า โดยการโทร
- 3) ในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
  - เสียเวลาในการรอของ ทำให้ลูกค้าต้องรอของไปด้วย
- 4) ท่านมีกระบวนการ การรับคืนสินค้าจากลูกค้าอย่างไร
  - เรามีการไปเก็บรับเปลี่ยนให้เค้า หรือถ้ามีของไปส่งทางนั้นก็จะเอาไปเปลี่ยนให้เค้า บางทีถ้าของไม่ใหญ่มากลูกค้าก็จะเอามาเปลี่ยนเอง บางสินค้า เช่น กระเบื้อง ถ้าแตกลูกค้ามาเปลี่ยนได้ เราก็สามารถเคลมกับบริษัทได้
- 5) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้า
  - ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อกับลูกค้า
- 6) ในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
  - เสียเวลา บางทีเราต้องไปเปลี่ยนของให้เค้า

#### A10 ร้านที่ 10 ร้าน เจริญเคหะภัณฑ์

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

- 1.1 ชื่อ-นามสกุล ดิเรก ต่อเคหะกิจ
- 1.2 อายุ 54 ปี
- 1.3 การศึกษา ปริญญาตรี
- 1.4 ชื่อและที่ตั้งของร้าน ต.กะเจ็ด อ.เมือง จ.ระยอง
- 1.5 ธุรกิจเปิดดำเนินการมา 22 ปี
- 1.6 มีพนักงานทั้งหมด 11 คน

##### ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำ

###### 2.1 ผู้นำแบบประชาธิปไตย

- 1) ท่านมีการให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - ให้เค้าตัดสินใจในเรื่องการส่งของ การส่งของให้ลูกค้า แต่ถ้าในส่วนอื่น ๆ ส่วนงานต่าง ๆ ในร้านเราก็จะตัดสินใจเอง
- 2) ท่านมีการเปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - มีในเรื่องการจัดร้าน การต้องถามความคิดเห็นให้เค้าช่วย ๆ ดู

- 3) ท่านมีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ลูกน้องทำงานตามความสามารถหรือไม่ อย่างไร
  - ส่วนใหญ่ที่ร้านจะแบบตามประเภท ตามหน้าที่ของเค้าอยู่แล้ว โดยเราจะแบ่งหน้าที่ตามความสามารถตามความถนัดของเค้า
- 4) ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
  - มีการทำงานด้วยตลอด
- 5) ท่านมีการติชมลูกน้องอย่างมีเหตุผลหรือไม่ อย่างไร
  - เวลาเกิดปัญหาขึ้น ก็ช่วยกันแก้ มีการติชมพูดคุยอย่างมีเหตุผล ถ้าทำถูกก็มีการชมบ้าง

## 2.2 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

- 1) ท่านสามารถทำให้ลูกน้องเข้าใจ และยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานหรือไม่ อย่างไร
  - เรายังมีการพูดคุยอธิบายให้เค้าเข้าใจ ถ้าบางคนที่ไม่เข้าใจเราก็ต้องอธิบาย
- 2) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร
  - ก็จะมีการจัดทีมกัน แต่ไม่ตายตัวทีมสามารถเปลี่ยนได้ตลอดเวลาแล้วแต่ความเหมาะสม แล้วแต่งาน แต่ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้หมด ไม่มีทีมที่ตายตัวตลอด
- 3) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - มีให้เค้าตัดสินใจ แต่เค้าต้องมาแจ้งเราก่อนตลอด
- 4) ท่านมีการให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - เราต้องอยู่ทำงานกับลูกน้องตลอด ไปส่งของเอง ช่วยงานลูกน้อง มีการให้เงินพิเศษ มีของกิน แบ่งให้
- 5) ท่านมีการไว้วางใจลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - ถ้าเป็นหน้างานเราไม่ได้อยู่ตรงนั้น ลูกน้องสามารถตัดสินใจแทนเราได้ไปเลย เราไว้วางใจให้ลูกน้องสามารถเก็บเงินแทนได้ ส่วนใหญ่เป็นลูกน้องเก่าที่ทำงานมานาน
- 6) ท่านให้เกียรติลูกน้องหรือไม่อย่างไร
  - ให้เกียรติ พูดกับเค้าดี ๆ ไม่ได้มองว่าเราเป็นเจ้านาย เค้าเป็นลูกน้อง
- 7) ท่านมีการเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
  - มีการตรวจสอบตลอด ทั้งในด้านการผลิต และการส่งของให้ลูกค้า
- 8) ท่านมีการเน้นการทำงานในบรรยากาศที่สนุกสนานหรือไม่ อย่างไร
  - ขึ้นอยู่กับงาน ถ้าวันไหนเครียด ก็ปล่อย ไม่มีการทำให้บรรยากาศดีขึ้น

## 2.3 ผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี

- 1) ท่านเป็นผู้มีความเด็ดเดี่ยวหนักแน่นในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ มีการถามความคิดเห็นก่อน ถ้ามั่นใจแล้วก็สามารถตัดสินใจได้เลย เด็ดเดี่ยว

- 2) ท่านมีความมั่นใจในการแสดงออกหรือไม่ อย่างไร
  - มั่นใจในการแสดงออก กล้าตัดสินใจ กล้าสั่งงานลูกน้อง สั่งได้ว่าต้องทำแบบนี้ถึงจะไม่เกิดข้อผิดพลาด
- 3) ท่านเป็นที่เคารพนับถือ ไว้วางใจหรือไม่ อย่างไร
  - ลูกน้องเคารพ เคารพมีความเกรงใจเรา
- 4) ท่านมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน หรือไม่ อย่างไร
  - มีการวางเป้าหมาย เช่น ด้านการส่งของต้องส่งให้ได้ตามเวลา
- 5) ท่านมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และมีความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร
  - มีความเป็นมิตรกับลูกน้อง เป็นกันเอง ส่วนใหญ่คุ้นชินกับลูกน้องก็ใจดี แต่ก็มีดูบ้างตามสถานการณ์
- 6) ท่านมีการดำเนินชีวิตด้วยจริยธรรม และศีลธรรมหรือไม่ อย่างไร
  - เงินเดือนเราจะจ่ายตรงตลอด จ่ายค่าล่วงเวลาตลอด ในด้านลูกค้าเราก็จะจริงจังกับลูกค้า ส่งของที่มีคุณภาพให้ลูกค้า เน้นคุณภาพเป็นหลัก พุดจาดีกับลูกค้า
- 7) ท่านมีความเสมอภาค หรือไม่ อย่างไร
  - มีความเสมอภาคกัน ให้เท่ากัน การพุดจาก็จะเสมอภาคกันหมด
- 8) ท่านมาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือไม่ อย่างไร
  - แสดงอาการ แต่ไม่พุด แสดงออกทางสีหน้า
- 9) ท่านสามารถเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อส่วนรวมได้หรือไม่ อย่างไร
  - เรื่องเวลา สละเวลาเรา แรงงาน

#### 2.4 ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ

- 1) ท่านสามารถกระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
  - เดินผ่าน เดินดู ถามบ้าง เค้าจะเกรงใจ
- 2) ท่านมาสารอุทิศตนเพื่องาน และเพื่อส่วนรวมหรือไม่ อย่างไร
  - ส่งของกับลูกน้อง ทำงานร่วมกับลูกน้อง
- 3) ท่านมีวิธีการชักจูงลูกน้องด้วยการใช้คำพุดโน้มน้าวหรือไม่ อย่างไร
  - พุดดี ๆ บอเค้าเช่น ถ้าเกินเวลาทำงานต้องให้เค้าช่วยเราก็จะบอให้ช่วยหน่อย พุดดี ๆ
- 4) ท่านมีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือไม่ อย่างไร
  - เข้างานก่อนลูกน้อง เตรียมงานต่าง ๆ เตรียมของรอลูกน้อง เพื่อความรวดเร็ว

5) ท่านมีการแสดงถึงความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ว่างานจะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ อย่างไร

- เราสามารถตัดสินใจได้ มีการวางแผนต่าง ๆ ล่วงหน้า

6) ท่านมีการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- ไม่มีการสร้างแรงบันดาลใจใด ๆ แล้วแต่เค้า

## 2.5 ผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา

1) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

- ขึ้นอยู่กับงานที่เกี่ยวข้องกับลูกน้องเราก็จะถามจะบอกเค้า ถ้าปัญหาไม่เกี่ยวกับงานของลูกน้องเราก็ไม่ได้บอกเค้า

2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่ดีกว่าเดิมหรือไม่ อย่างไร

- ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาเดิม ๆ เค้าก็จะแก้ปัญหาโดยทางเดิม ๆ มีการเอาเครื่องทุ่นแรงมาช่วยให้งานเร็วขึ้น ง่ายขึ้น

3) ท่านมีการคิด และการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร

- ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาเดิม ๆ เค้าก็จะแก้ปัญหาโดยทางเดิม ๆ

4) ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร

- มี เช่น ด้านการผลิต มีการศึกษาประยุกต์ทพแบบเสาะเองได้ เพื่อลดต้นทุน และสามารถตัดแปลงขายได้ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น

5) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องกล้าเผชิญกับปัญหา และคิดว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายหรือไม่ อย่างไร

- ส่วนใหญ่เมื่อเกิดปัญหาขึ้นทุก ๆ อย่าง ๆ เค้าจะโทรมาถามก่อนว่าจะทำยังไงดีถ้าเค้าแก้ปัญหาได้ก็ให้เค้าแก้ปัญหาเองไปเลย

6) ท่านมีการสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขหรือไม่ อย่างไร

- ถ้าเกิดปัญหาขึ้นถ้าลูกน้องอยู่หน้างานเราจะให้เค้าแก้ปัญหาเองเลย โดยเราจะยอมรับวิธีการแก้ปัญหาของเค้า ถ้าเค้าแก้ปัญหาผิดพลาด เราก็จะมาเหตุผล ไม่ว่าไม่คุณ

7) ท่านจะพิสูจน์ให้ลูกน้องเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้หรือไม่ อย่างไร

- เราไว้ใจ และเชื่อมั่นในการตัดสินใจของลูกน้อง ถ้าเค้าตัดสินใจยังไงเราก็ต้องเข้าใจและยอมรับ ถ้าเค้าแก้ปัญหาผิดพลาดก็ไม่มีการซ้ำเติม

## 2.6 ผู้นำแบบคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

1) ท่านมีความเข้าใจความแตกต่างของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่ อย่างไร

- เข้าใจและยอมรับ เพราะแต่ละคนมีนิสัยไม่เหมือนกัน พยายามปรับเพื่อให้อยู่ร่วมกันได้ เราเข้าใจและรู้พื้นฐานว่าแต่ละคนเป็นอย่างไร

- 2) ท่านมีการดูแล เอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร
  - ถ้าป่วยเราก็จะดูแล พาไปหาหมอ
- 3) ท่านมีความเข้าใจความต้องการของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่อย่างไร
  - ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเงิน ถ้าเค้าจำเป็นต้องเบิกเงินล่วงหน้าเราก็จะให้เค้า แล้วเค้าก็มาทำงานใช้ เค้าก็ไว้ใจให้เค้าเอาไปก่อน ก็ต้องยอมเค้า เพราะเราทำงานด้วยกัน เราต้องพึ่งเค้า เค้าก็ต้องพึ่งเรา
- 4) ท่านให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - มีการฝึกให้ลูกน้องคนที่ขับรถไม่เป็นมาฝึกให้ขับรถเป็น เพราะทุกคนต้องช่วย ๆ กันทำ ทุกคนสามารถทำงานได้หลาย ๆ อย่าง
- 5) ท่านมีการให้ความช่วยเหลือลูกน้องด้วยการให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร
  - มีการสอนงาน เราต้องสอนงานบ่อย ๆ เช่นคนงานต่างตัวที่เค้าเข้าใจยาก เราก็ต้องสอนเค้าซ้ำ ๆ บ่อย ๆ จนเค้าจดจำได้ เรียนรู้ได้
- 6) ท่านหาแนวทางต่าง ๆ ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร
  - ลูกน้องเค้าทำงานร่วมกัน เค้าก็จะมี การเรียนรู้กันเอง เราก็จะสอนงานให้เค้าทำได้หลาย ๆ อย่างเพื่อช่วย ๆ กัน
- 7) ท่านมีการสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนหรือไม่ อย่างไร
  - มีการสนับสนุนให้ลูกน้องฝึกทำหลาย ๆ อย่าง เช่น ฝึกขับรถ
- 8) ท่านมีการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการเพื่อพัฒนาตนเองของลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร
  - ถ้าเป็นคนงานต่างตัวเราก็จะให้เค้าทำบัตรขึ้นทะเบียนให้ลูกกัญหมาย
- 9) ท่านมีการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของลูกน้องให้สูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร
  - แล้วแต่ความกระตือรือร้นของเค้า ถ้าเค้าอยากฝึกอยากพัฒนาเราก็จะให้โอกาส
- 10) ท่านมีการพูดคุยกับลูกน้องด้วยความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร
  - พูดคุยแบบเป็นกันเอง อยู่กันแบบครอบครัว สามารถปรึกษาปัญหาได้พูดคุยได้ทุกเรื่อง

## 2.7 ผู้นำแบบสนับสนุน

- 1) ท่านมีความเป็นมิตร มีความเป็นกันเองกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - พูดคุยแบบเป็นกันเอง อยู่กันแบบครอบครัว สามารถปรึกษาได้พูดคุยได้ เป็นมิตรกับลูกน้อง



- 2) ท่านมีการสนับสนุน และมีความสนใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่อย่างไร
  - มีการสนับสนุนในการทำงานของลูกน้องมีเครื่องทุ่นแรงต่าง ๆ สนใจในการทำงานของลูกน้อง ช่วยดูช่วยเช็คของต่าง ๆ
- 3) ท่านมีการให้กำลังใจในการทำงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - มีการให้กำลังใจโดยใช้คำพูดดี ๆ มีน้ำมีขมนมเลี้ยงบ้าง
- 4) ท่านมีการแนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - มีการสอนงานบ้าง ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง มีการแนะนำถ้าไม่เข้าใจเค้าจะมาถามมาบอก ลูกน้องที่นี้เค้าจะไม่ค่อยกล้าตัดสินใจเอง ถ้ามีปัญหาอะไรเค้าก็จะมาถามเราก่อนทำให้ไม่ค่อยมีปัญหาอะไร
- 5) เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านมีการแก้ไขปัญหาคืออะไร ร่วมกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - แก้ไขปัญหาร่วมกัน เช่นปัญหารถติด เราก็ช่วยกันแก้ปัญหา ช่วยกันคิดและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
- 6) ท่านมีความใส่ใจในความเป็นอยู่ และความสามารถของลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร
  - มีห้องพักให้อยู่ฟรี
- 7) ท่านมีการดูแลลูกน้องด้วยความเสมอภาคเทียมกันหรือไม่ อย่างไร
  - เสมอภาคเท่าเทียมกันทุกคน

## 2.8 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

- 1) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร
  - ให้เค้าตัดสินใจในเรื่องการส่งของ การส่งของให้ลูกค้า แต่ถ้าในส่วนอื่น ๆ ส่วนงานต่าง ๆ ในร้านเราก็จะตัดสินใจเอง
- 2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องมีการแสดงความคิดเห็น โดยมีการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร
  - ไม่มีจัดการประชุม ถามเป็นรายบุคคล
- 3) ท่านมีการอำนวยความสะดวกในการทำงานของลูกน้องให้สำเร็จหรือไม่อย่างไร
  - มีอุปกรณ์เครื่องมือการทำงานให้สะดวกขึ้น มีเครื่องทุ่นแรง รถโฟล์คลิฟท์
- 4) ท่านมีการสนับสนุนให้งานสำเร็จหรือไม่ อย่างไร
  - มีอุปกรณ์เครื่องมือการทำงานให้สะดวกขึ้น มีเครื่องทุ่นแรง รถโฟล์คลิฟท์

## ส่วนที่ 3 ห่วงโซ่อุปทาน

### 3.1 ด้านการวางแผน

- 1) ท่านมีการดำเนินการวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ ด้านการผลิต ด้านการขนส่งสินค้าอย่างไรบ้าง และด้านการส่งคืนสินค้าอย่างไร

-ด้านวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ จะมีการเช็คสต็อกของก่อน ดูความต้องการของลูกค้านั้นเป็นหลัก อย่างเช่นสี เราจะดูที่สีสินค้าตัวไหนออกบ่อย หรือลูกค้าถามหาเยอะ จะสั่งของตามออเดอร์ ถ้าของหมดเราก็จะไปหาซื้อบริเวณใกล้ ๆ มาก่อน การขนส่งส่วนใหญ่เค้าจะเอามาส่งให้ บริษัทจะออกค่าขนส่งให้

-ด้านการผลิต ผลิตอิฐบล็อก ผลิตเสาไฟ ปลอกบ่อ ท่อระบายน้ำ เสาปูน การผลิตจะผลิตกองไปเรื่อย ๆ สามารถผลิตกองไว้ได้เยอะ ๆ เพราะของไม่เสียหาย จะผลิตเฉพาะของที่ขายดี มีบ้างที่ลูกค้าสั่งทำพิเศษ

-ด้านการขนส่ง มีการวางแผนคือต้องดูว่าลูกค้าแต่ละคนอยู่ทางเดียวไหม อยู่ใกล้กันไหม สามารถเอามาไปเที่ยวเดียวกันได้ไหม เพื่อประหยัดค่าน้ำมันมากขึ้น

-ด้านการส่งคืนสินค้า ถ้าของเสียหายเราก็ส่งคืนกับรถส่งของไปเลย หรือถ้ามาเจอที่หลังว่าของเสียหายเราก็จะโทไปแจ้งเค้า แล้วก็ส่งคืน ถ้าด้านลูกค้าส่วนใหญ่จะเกิดหน้างานตอนลงของ ลูกค้าจะโทรมาแจ้งเราก่อน เราก็จะเอากลับมาเปลี่ยนให้เค้า

2) มีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการวางแผนหรือไม่ อย่างไร

- ใช้โทรศัพท์ ใช้คอมพิวเตอร์ในการทำบัญชี ใช้อินเทอร์เน็ตในการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าที่ลูกค้าถามถึง

3) ในการวางแผนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ไม่มี

### 3.2 ด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

1) ท่านมีกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบอย่างไร

- จะมีเซลล์เข้ามา เราก็จะเช็คสต็อกของ ของอันไหนหมดเราก็จะสั่งกับเซลล์ ส่วนใหญ่จะสั่งกับบริษัทเดิม

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

- โทรศัพท์ ไลน์ใช้ในการติดต่อสื่อสาร

3) ในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ของชำรุดเสียหาย ของมาไม่ครบ เค้าก็จะส่งตามมาให้ที่หลัง

### 3.3 ด้านการผลิต

1) ท่านมีการผลิตสินค้าอะไร มีกระบวนการผลิตอย่างไร

- อิฐบล็อกเป็นสินค้าที่ขายดีที่สุด ใช้ปูน หินฝุ่น ทราย น้ำ ใช้เครื่องโม้เครื่องอัด และใช้แรงงานคน

2 คน ในการผลิต

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการผลิตสินค้า

- ใช้เครื่องอัดอิฐบดอัด

3) ในการผลิตสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- เครื่องเสีย เนื่องจากมีอายุการใช้งานที่นาน

### 3.4 ด้านการขนส่งสินค้า

1) ท่านมีกระบวนการ การขนส่งสินค้าอย่างไร

- ใช้รถใช้คนในการส่งของ นำของขึ้นรถและไปส่งของให้ลูกค้าตามที่อยู่

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการขนส่งสินค้า

- ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อกับลูกค้า

3) ในการขนส่งสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ปัญหารถติด เนื่องจากรถเยอะ ทำให้เวลาในการส่งของช้าลง มีบ้างที่นำของไปให้ลูกค้าผิด

### 3.5 ด้านการส่งคืนสินค้า

1) ท่านมีกระบวนการ การส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งหรือไม่ อย่างไร

- ถ้ามีของเสียหายก็จะแจ้งเซลล์ ครั้งต่อไปที่มีของมาส่งก็จะส่งคืน ไปเปลี่ยน

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่ง

- โทรศัพท์ในการติดต่อกับเซลล์ โดยการโทร

3) ในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- รอของนาน

4) ท่านมีกระบวนการ การรับคืนสินค้าจากลูกค้าอย่างไร

- ถ้าของมีการเสียหาย หรือลูกค้าสั่งของผิดขอเปลี่ยน เราก็จะให้ลูกค้าเปลี่ยนของ หรือถ้าลูกค้าเอาไปแล้วไม่ได้ใช้เราก็จะรับคืนสินค้า และคืนเงินให้ลูกค้า

5) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้า

- ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อกับลูกค้า

6) ในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ทำให้เวลาในการส่งของให้ลูกค้าคิวต่อไปเกิดความคลาดเคลื่อน

## ร้านที่ 11 ร้านธีระพาณิชย์

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

- 1.1 ชื่อ-นามสกุล ธีระพงศ์ บุญช่วยเหลือ
- 1.2 อายุ 26 ปี
- 1.3 การศึกษาปริญญาตรี
- 1.4 ชื่อและที่ตั้งของร้าน 3/1 ม.1 ต.กรำ อ.แกลง จ.ระยอง
- 1.5 ธุรกิจเปิดดำเนินการมา 22 ปี
- 1.6 มีพนักงานทั้งหมด 30 คน

### ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำ

#### 2.1 ผู้นำแบบประชาธิปไตย

- 1) ท่านมีการให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - มีครับ เพราะว่าลูกน้องมีประสบการณ์มากกว่า เรายังประสบการณ์น้อยกว่า ก็จะฟังเค้าให้เค้าช่วยแสดงความคิดเห็นด้วย
- 2) ท่านมีการเปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - มีครับ เพราะว่าลูกน้องมีประสบการณ์มากกว่า เรายังประสบการณ์น้อยกว่า ก็จะฟังเค้าให้เค้าช่วยแสดงความคิดเห็นด้วย
- 3) ท่านมีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ลูกน้องทำงานตามความสามารถหรือไม่ อย่างไร
  - มีครับ ก็ให้ทำงานตามความสามารถ เช่น ถ้าใครทำบัญชีได้ก็จะให้ทำบัญชี ใครขับรถได้ก็จะให้ขับรถ แบ่งตามหน้าที่
- 4) ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
  - ก็คุม เช็กลายละเอียด เช่น ส่งของ ก็มีไปดู ตรวจสอบ
- 5) ท่านมีการติชมลูกน้องอย่างมีเหตุผลหรือไม่ อย่างไร
  - มีติชม ปกติ ทำผิดพลาดก็มีคอยเตือน ติ ด้วยเหตุผล ไม่ถึงกับไล่ออก

#### 2.2 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

- 1) ท่านสามารถทำให้ลูกน้องเข้าใจ และยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานหรือไม่ อย่างไร
  - เราจะลงให้เค้าเห็นก่อน คือจะทำของเราเองนี้แหละ จะให้เค้าเห็นความตั้งใจของเราก่อน ว่าเราตั้งใจทำงาน เราต้องการงานแบบนี้ทุกคนจะเข้าใจเป้าหมายเดียวกัน คือเราทำให้เค้าดูเป็นแบบอย่างแล้วเดี๋ยวลูกน้องเค้าก็จะเข้าใจ ทำตาม
- 2) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร
  - ส่วนใหญ่จะแบ่งเป็นทีม ช่วย ๆ กัน เป็นร้านเล็ก ๆ ไม่ได้มีลูกน้องเยอะ

- 3) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - ให้เค้าตัดสินใจได้ แต่ไม่ร้อยเปอร์เซ็นต์
- 4) ท่านมีการให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - ก็จะมีการเช็คของ 2 รอบ คุณตลอด ก็มีของให้ตลอด ก็มีพูดคุยบ้าง พูดให้กำลังใจ
- 5) ท่านมีการไว้วางใจลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - ไว้วางใจ แต่ไม่ร้อยเปอร์เซ็นต์ ถ้าเรื่องเงินถ้าลูกค้าจะฝากเงินมาให้ ลูกค้าเค้าจะโทรมาบอกก่อน
- 6) ท่านให้เกียรติลูกน้องหรือไม่อย่างไร
  - เราก็อ้างเกียรติ นับถือเค้าอยู่แล้ว บางคนแก่กว่ามากอยู่มานาน เก่งกว่าเรา มีอะไรก็ฟังเค้า ปรึกษาเค้า เค้าแนะนำอะไรมาก็ต้องฟัง
- 7) ท่านมีการเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
  - เน้นไปด้านคุณภาพของสินค้า ก็จะเช็คเอง
- 8) ท่านมีการเน้นการทำงานในบรรยากาศที่สนุกสนานหรือไม่ อย่างไร
  - บรรยากาศจะปน ๆ กันไป เครียดบ้าง เราทำงานกับคนหลาย ๆ คนก็ต้องยืดหยุ่นบ้าง ดึงไปก็ไม่ได้ เล่นมากไปก็ไม่ได้

### 2.3 ผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี

- 1) ท่านเป็นผู้มีความเด็ดเดี่ยวหนักแน่นในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - ตัดสินใจเลย เด็ดเดี่ยว ไม่ได้ปรึกษาใคร แต่ฟังลูกน้องด้วย ฟังเค้าก่อนแล้วมาไตร่ตรอง
- 2) ท่านมีความมั่นใจในการแสดงออกหรือไม่ อย่างไร
  - ประสบการณ์ทำให้มั่นใจขึ้น อยู่มาหลายปีแล้วก็รู้มากขึ้น เก่งมากขึ้น มั่นใจมากขึ้น
- 3) ท่านเป็นที่เคารพนับถือ ไว้วางใจหรือไม่ อย่างไร
  - เค้าฟังเรา เพราะว่าเรามั่นใจ เราทำให้เค้าเห็นเวลาที่ตัดสินใจ แล้วมันดีมันไม่พลาดเค้าจะมั่นใจในตัวเรามากขึ้น เราพูดอะไรไปเค้าก็จะฟังเรา เราทำให้เค้าเห็นบางที่ความคิดไม่เหมือนกันรุ่นใหม่กับรุ่นเก่า แต่พอได้ลองทำ เค้าจะเห็นว่าที่ตัดสินใจไปมันถูกมันดี เค้าก็จะยอมรับแล้วจะฟังเรา เค้าก็เชื่อเรา ไว้วางใจเรา
- 4) ท่านมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน หรือไม่ อย่างไร
  - มีการตั้งเป้าหมายยอดขายในแต่ละวัน
- 5) ท่านมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และมีความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร
  - เราไม่ถือตัวอยู่แล้ว ก็จะเป็นกันเอง ลูกน้องขึ้นของก็เดินไปหา ไปคุย แบบกันเอง ไม่ได้แบ่งโซนอะไรทำแทนได้ก็ทำ ไม่ถือตัว

6) ท่านมีการดำเนินงานด้วยจริยธรรม และศีลธรรมหรือไม่ อย่างไร

- จ่ายเงินลูกน้องไปขาด มีแต่ลูกน้องเบิกเกิน ปัญหาที่เรื่องเงิน ค่าเบิกเงินเกินเบิกเงินเยอะเอง ส่งสินค้าที่มีคุณภาพให้ลูกค้า บางทีลูกค้าโทรมาสั่งโดยยังไม่ได้เห็นของก่อน ของที่เราเอาไปส่งก็ต้องมีคุณภาพ

7) ท่านมีความเสมอภาค หรือไม่ อย่างไร

- ไม่เสมอภาค ความสนใจไม่เหมือนกัน ลูกน้องเก่าลูกน้องใหม่ในด้านการกระทำการพูดคุยจะไม่เหมือนกัน แต่เราให้ทุก ๆ คนเท่ากัน

8) ท่านมาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือไม่ อย่างไร

- ควบคุม ก็ตอนแรกก็นิ่งก่อน รอให้เย็นสักพักแล้วค่อยเข้าไปคุย ส่วนใหญ่ไม่ค่อยด่าลูกน้อง

9) ท่านสามารถเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อส่วนรวมได้หรือไม่ อย่างไร

- ก็เช่น การมาอยู่หน้าร้านนี่ก็เป็นการเสียสละอย่างหนึ่งแล้ว ลูกน้องบางคนไม่สามารถตัดสินใจได้แบบเรา เราก็จะคอยช่วย คอยเป็นที่ปรึกษาให้เค้า แบบนั้นดีไหม แบบนี้ดีไหม เป็นการสละเวลาเสียสละเงินส่วนตัวซื้อของกินให้ลูกน้องบ้าง

#### 2.4 ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ

1) ท่านสามารถกระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

- มีการสลับหน้าที่กันบ้าง บางทีเค้าเบื่อหน้าที่ของเค้า เราก็ต้องคอยถามคอยสังเกตว่าเพราะไร ถ้าเค้าเบื่องานเบื่อหน้าที่ก็จะเปลี่ยนให้ไปทำงานอย่างอื่น เพราะมันมีหน้าที่หลายอย่าง เค้าจะกระตือรือร้นมากขึ้น อย่างการที่เราได้ทำงานที่เราไม่เคยทำมันก็เหมือนเป็นการท้าทายทำให้เราอยากทำอยากลองใหม่ ๆ

2) ท่านมาสารอุทิศตนเพื่องาน และเพื่อส่วนรวมหรือไม่ อย่างไร

- จริง ๆ แล้วมันเป็นหลักทั่วไปเลยของการทำงาน เราก็ต้องทำทุกอย่างอุทิศตน เสียสละเวลาเพื่อมาดูแลงาน มาดูแลลูกน้อง ใส่ใจลูกน้อง

3) ท่านมีวิธีการชักจูงลูกน้องด้วยการใช้คำพูดโน้มน้าวหรือไม่ อย่างไร

- ก็เราจะพูดเป่ ๆ ว่าผลลัพธ์การทำงานมันเป็นแบบนี้ละ เหมือนพูดเค้าเค้าเห็นว่าถ้าทำแบบนี้ผลมันจะเป็นอน่างไร เช่น เราบอกเค้าว่าถ้าเราทำดีกับลูกค้า พูดดีทำดี ๆ เค้าก็จะรู้สึกดีกับร้านเรานะ เราผลิตของดีให้ลูกค้า ลูกค้าก็จะมาซื้อซ้ำ

4) ท่านมีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือไม่ อย่างไร

- ตื่นก่อนลูกน้อง เข้างานก่อนสามารถทำทุกอย่างได้ แม้แต่หยิบของเราต้องไวให้ลูกน้องเห็นเป็นแบบอย่าง จะมานั่งเฉย ๆ แล้วรอรับเงินมันไม่ใช่

5) ท่านมีการแสดงถึงความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ว่างานจะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ อย่างไร

- ทำเป็นแบบอย่าง ก็มีอธิบายขั้นตอนการทำงาน อธิบายรายละเอียดแต่ละขั้นตอนให้ลูกน้องมั่นใจในการทำงาน

6) ท่านมีการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- ส่วนใหญ่จะเป็นผลลัพธ์ของงาน ว่าทำงานออกมาแล้วผลลัพธ์เป็นแบบไหน

## 2.5 ผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา

1) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

- ทำให้เห็นเลย ก็คือบอกเลย ว่าตอนนี้เรามีปัญหานี้อยู่ เราจะทำไงต่อ ส่วนใหญ่เราอยากให้เค้าเห็นเพื่อเข้าใจ ว่าผลของปัญหามันแย่งังไร และต่อไปเค้าก็จะระวังมากขึ้นไม่ให้เกิดปัญหา ไม่ให้ผิดพลาดอีก

2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่ดีกว่าเดิมหรือไม่ อย่างไร

- ส่วนมากทีจะเป็นคนคิดเป็นคนแก้ปัญหาเองอยู่แล้ว จะไม่ให้ลูกน้องแก้ปัญหาเอง

3) ท่านมีการคิด และการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร

- ไม่มีระบบที่แน่นอนนะ คือถ้ามีปัญหาเราก็จะดูก่อนว่าปัญหาคืออะไร แล้วเกิดจากอะไร เราจะแก้ไขได้อย่างไรบ้าง แก้ไปตามสาเหตุ

4) ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร

- เราก็ไปถามคนโต หรือนักธุรกิจในวงการ เราก็ไปถามไปปรึกษา ถ้าคนที่อยู่วงการเดียวกันก็จะเจอปัญหาที่ไม่ต่างกันเท่าไร ก็จะถามเค้าว่าเราจะแก้ไขยังไง

5) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องกล้าเผชิญกับปัญหา และคิดว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายหรือไม่ อย่างไร

- ส่วนมากจะให้เค้ามีการตัดสินใจเอง ให้เค้าตัดสินใจเองมากกว่า ถ้าปัญหาไหนเค้าคิดเองตัดสินใจเองได้ ไม่ต้องถึงมือพี่ ก็จะให้เค้าคิดเองตัดสินใจเอง ให้เค้าไปตัดสินใจกันเอง ถ้าปัญหานั้นแก้ไม่ได้จริงเค้าถึงมาบอก

6) ท่านมีการสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขหรือไม่ อย่างไร

- ถ้าเค้าแก้ปัญหาอะไรแล้วมันเกิดผิดพลาด หรือผลมันไม่ตรงกับที่คาดหวัง เราก็จะไม่ซ้ำเติม เพราะจะทำให้เค้าขาดความมั่นใจ ครั้งต่อไปเค้าก็จะไม่กล้าแล้ว มันจะเป็นคำว่ากลัวมากกว่าเกรง เค้าจะกลัวที่จะทำอะไรไป คือถ้ามีปัญหาอะไรให้เค้าคิดต่อมาเอง คือยังไงเค้าจะต้องตัดสินใจก่อนอยู่แล้ว

7) ท่านจะพิสูจน์ให้ลูกน้องเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้หรือไม่ อย่างไร

- ก็ให้เค้าดูผลตอบรับเองว่าแก้ปัญหาไปแบบนี้แล้ว ลูกเค้าตอบกลับมาว่าอย่างไร

## 2.6 ผู้นำแบบค้ำถึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

- 1) ท่านมีความเข้าใจความแตกต่างของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่ อย่างไร
  - ลูกน้องมาจากคนละที่ เราต้องใช้เวลาเรียนรู้ เราจะคลุกคลีกับเค้า เวลาทำให้รู้ว่าใครเป็นอย่างไร คนนี้เราต้องทำตัวอย่าง ไรกับเค้า แค่เดินดูงานเราจะรู้แล้วว่าคนไหนคิดแบบไหน ทำให้รู้ว่าคนนี้ควรสอยหรือควรพูดในลักษณะไหน
- 2) ท่านมีการดูแล เอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร
  - เวลาลูกน้องมีปัญหา เราก็จะเข้าไปคุย ว่าต้องการอะไร มีปัญหาอะไร เราก็เข้าไปถามเป็นยังไงบ้าง หายป่วยหรือยัง อย่างเค้าขาดงานไปสองสามวันก็จะเข้ามาถามเค้า
- 3) ท่านมีความเข้าใจความต้องการของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่อย่างไร
  - ก็รู้ว่าเค้าต้องการอะไร สำหรับคนที่ไม่มีบ้าน เรายืมที่พักให้ อยู่ฟรี บางทีก็มีแจกของแจกข้าวบ้าง
- 4) ท่านให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - จริง ๆ แล้วอยากให้ทุกคนพัฒนากันหมด ไม่อยากให้ลูกน้องมานั่งทำงานซ้ำ ๆ เดิม ๆ ทุกวัน อยากให้ทำอย่างอื่นบ้าง การที่เราไปเปลี่ยนหน้าที่อาจจะทำให้เค้าค้นพบความสามารถอย่างอื่นที่เค้าสามารถทำได้ การที่เราให้ทำแต่หน้าที่เดิม ๆ เค้าก็ไม่รู้ว่าตัวเองอาจทำอย่างอื่นได้ดีเหมือนกัน ให้เค้าทำสิ่งใหม่ ๆ เรียนรู้ใหม่ ๆ
- 5) ท่านมีการให้ความช่วยเหลือลูกน้องด้วยการให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร
  - ส่วนใหญ่ก็ให้ความรู้ มีวิธีใหม่ ๆ บางทีเป้าหมายเดียวกัน แต่เราจะหาวิธีที่ดีกว่าที่ลดต้นทุนได้ ดีกว่า เร็วกว่า ก็คือสอนหลักการงานใหม่ ๆ ให้ลูกน้อง
- 6) ท่านหาแนวทางต่าง ๆ ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร
  - จะหาวิธีที่ดีกว่าที่ลดต้นทุนได้ดีกว่า เร็วกว่า ก็คือสอนหลักการงานใหม่ ๆ ให้ลูกน้อง เวลาที่เราหาความรู้ได้อะไรใหม่ ๆ มากก็จะมาสอนเค้า
- 8) ท่านมีการค้ำถึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการเพื่อพัฒนาตนเองของ
  - ก็ให้เปลี่ยนหน้าที่กัน เหมือนที่บอกไป ว่าแต่ละคนอาจจะเก่งในด้านอื่น
- 9) ท่านมีการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของลูกน้องให้สูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร
  - ก็ให้เปลี่ยนหน้าที่กัน เหมือนที่บอกไป ว่าแต่ละคนอาจจะเก่งในด้านอื่น
- 10) ท่านมีการพูดคุยกับลูกน้องด้วยความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร
  - กันเอง มีปัญหาอะไรก็จะมาคุยมาถาม



## 2.7 ผู้นำแบบสนับสนุน

- 1) ท่านมีความเป็นมิตร มีความเป็นกันเองกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - กันเอง มีปัญหาอะไรก็จะมาคุยมาถาม
- 2) ท่านมีการสนับสนุน และมีความสนใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่อย่างไร
  - ก็สนับสนุนให้ความรู้ต่าง ๆ ได้อะไรมารู้อะไรใหม่ ๆ มากี่จะมาสอนมาบอก ก็สนใจในการทำงานของลูกน้องเราก็เดินดูเดินตรวจเองเช็คเองทั้งหมด
- 3) ท่านมีการให้กำลังใจในการทำงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - ก็ให้นะ พูดยกับเค้าดี ๆ ให้ของบ้าง เลี้ยงข้าวบ้าง
- 4) ท่านมีการแนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - แนะนำ สอน ใครไม่รู้ไม่เข้าใจก็จะสอนเค้า แนะนำทางวิธีการทำงานที่ได้ผลเร็วขึ้น
- 5) เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านมีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - มีการช่วยกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันกับลูกน้อง
- 6) ท่านมีความใส่ใจในความเป็นอยู่ และความสามารถของลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร
  - มีที่พักรให้อยู่ฟรี
- 7) ท่านมีการดูแลลูกน้องด้วยความเสมอภาคเทียมกันหรือไม่ อย่างไร
  - ก็เท่ากันนะ เสมอภาคกัน

## 2.8 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

- 1) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร
  - มีครับ เพราะว่าลูกน้องมีประสบการณ์มากกว่า เรายังประสบการณ์น้อยกว่า ก็จะฟังเค้าให้เค้าช่วยแสดงความคิดเห็นด้วย
- 2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องมีการแสดงความคิดเห็น โดยมีการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร
  - ที่นี้ไม่มีการจัดประชุมแบบทางการอะไร ส่วนใหญ่ก็จะคุยเลย เรียกมาคุย ถ้ามีปัญหาเรื่องสินค้าเราก็จะเรียกคนที่เกี่ยวข้องมาคุย หรือเรียกแผนกที่มัน โคนกันก็จะเรียกมาคุย มาฟังด้วย ให้เข้าใจถามกันเลย หรือลูกน้องคนไหนที่มีปัญหาเค้าก็จะเข้ามาถามมาคุย
- 3) ท่านมีการอำนวยความสะดวกในการทำงานของลูกน้องให้สำเร็จหรือไม่อย่างไร
  - ก็มีพวกเครื่องทุนแรง หรือไม่ก็ถ้าลูกค้าสั่งเยอะ ๆ เราก็จะส่งจากร้านส่ง แล้วให้เค้าไปส่งให้ลูกค้าเลย โดยที่เราไม่ต้องส่งเอง ลูกน้องเราก็ไม่ต้องเหนื่อย เช่น ท่อประมาณ 200 ฟุต เป็นวิธีการทุนแรง

4) ท่านมีการสนับสนุนให้งานสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

- ก็มีพวกเครื่องทุ่นแรง หรือไม่ก็ถ้าลูกค้าสั่งเยอะ ๆ เราก็จะสั่งจากร้านส่ง แล้วให้เค้าไปส่งให้ลูกค้าเลย โดยที่เราไม่ต้องส่งเอง ลูกน้องเราก็ไม่ต้องเหนื่อย เช่น ท่อประมาณ 200 ท่อน เป็นวิธีการทุ่นแรง

### ส่วนที่ 3 ห่วงโซ่อุปทาน

#### 3.1 ด้านการวางแผน

1) ท่านมีการดำเนินการวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ ด้านการผลิต ด้านการขนส่งสินค้าอย่างไรบ้าง และด้านการส่งคืนสินค้าอย่างไร

-ด้านวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ วางแผนโดยการเช็คสต็อก ดูจากความต้องการของลูกค้า เราจะดูว่าช่วงนี้คนสั่งอะไรเยอะ ก็จะสั่งมา เราก็มีการประเมินคร่าว ๆ หรือถ้าลูกค้าสั่งลดยิ่งใหญ่ เราก็ต้องสั่งแล้วให้ลูกค้ารอ ของบางอย่าง เราไม่จำเป็นต้องมาสต็อก

-ด้านการผลิต คุ่มต้นทุน คุณภาพวัสดุ ของที่ให้ ราคาวัสดุ มันก็ต้องคุมหมาะ วิธีการทำ กำไร เช่น ถ้าต้นทุนสูงขึ้น เราก็ต้องขายแพงขึ้น ที่ร้านจะผลิตกองอย่างเดียวยังไงก็ขายได้ตลอดอยู่แล้ว

-ด้านการขนส่ง เราไม่ได้คิดค่าขนส่ง ก็จะวางแผนให้ประหยัดค่าขนส่งที่สุด ถ้าทางเดียวกันก็จะให้ไปด้วยกัน ทางผ่านก็จะติดไปด้วย ส่งไปตามออเดอร์ จะวางแผนคำนวณความคุ้มค่า

-ด้านการส่งคืนสินค้า

- เวลาลูกค้าตีของกลับมาเราก็จะดูว่าของเสียเพราะอะไร แต่ส่วนใหญ่เราไม่ยากมีปัญหากับลูกค้า ถ้ามีของเสียหายมากก็จะรับเปลี่ยนรับคืน เราจะรับผิดชอบก่อน เค้าเป็นลูกค้าเราจะไม่เถียง แล้สค่อยไปคุยกับเซลล์อีกทีนึง ก็ตีของคืนให้เซลล์ ถ้าของที่ผลิตเองเราผิดเองก็ต้องรับผิดชอบ

2) มีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการวางแผนหรือไม่ อย่างไร

- ก็โปรแกรมคอมพิวเตอร์ บริหารงานดูงานจากกล้องวงจรปิด

3) ในการวางแผนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ปัญหา

#### 3.2 ด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

1) ท่านมีกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบอย่างไร

- เช็คสต็อกของ สินค้าไหนเหลือน้อยหรือใกล้จะหมด หรือจะเพิ่มสินค้าตัวไหนดูจากการที่ลูกค้าถามถึงก็จะมีการสั่งสินค้าตัวนั้นมาเพิ่ม โดยเราจะ ติดต่อเซลล์โดยโทรหา หรือติดต่อทางไลน์ เพื่อสั่งสินค้า ทางบริษัทก็จะส่งของมาให้

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

- ส่วนมากจะใช้ไลน์ในการติดต่อเซลล์ จะไม่สั่งของผ่านหน้าเว็บไซต์เพราะตามของยาก จะประสานงานผ่านเซลล์ สามารถพูดคุยได้ และตามสินค้าได้ มีความสะดวกรวดเร็ว

3) ในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ถ้าลูกค้าสั่งของที่สั่งยาก ๆ ก็อาจจะหาสินค้ายาก หาของนานอาจจะทำให้ลูกค้ารอของนาน แต่จะอธิบายลูกค้าว่าที่ร้านไม่มีสต็อก แต่สามารถสั่งของให้ได้ แต่ลูกค้าสามารถรอของได้ ไม่ค่อยมีปัญหาสินค้าเสียหาย

### 3.3 ด้านการผลิต

1) ท่านมีการผลิตสินค้าอะไร มีกระบวนการผลิตอย่างไร

- สินค้าที่ขายดีที่สุด คืออิฐบล็อก จะขายดี ออกตลอด ขายได้เรื่อย ๆ กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นช่าง กระบวนการการผลิต ใช้แรงงานจากคน ใช้เครื่องในการอัดบล็อก ใช้เครื่องโมบิล ส่วนผสมหลัก ๆ ปู หินฝุ่น ทราย หินกับทรายมีคนมาเสนอขาย ใช้หินฝุ่นเป็นส่วนผสมหลัก

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการผลิตสินค้า

3) ในการผลิตสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ปัญหา ไม่มีสูตรที่ตายตัว ทำด้วยฝีมือของลูกน้องที่ผลิต ทำให้อิฐบล็อกที่ออกมาในแต่ละล็อต คุณภาพไม่เหมือนกัน แต่จะเน้นปูน เน้นให้บล็อกมีความแข็งแรง ปัญหาแรงงานที่ไม่มีประสบการณ์มาก่อน จะต้องเฝ้าดูสินค้า และปรับปรุงอยู่ เรื่อย ๆ

### 3.4 ด้านการขนส่งสินค้า

1) ท่านมีกระบวนการ การขนส่งสินค้าอย่างไร

- ส่วนมากลูกค้ามาซื้อโดยให้ไปส่ง ไม่ค่อยมีลูกค้ามารับเอง ค่าขนส่งจะบวกเพิ่มไปกับสินค้าอยู่ แล้ว ถ้าสินค้าที่ไปทางเดียวกันก็จะไปด้วยกัน เพื่อประหยัดต้นทุนด้านค่าน้ำมัน ค่าขนส่ง

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการขนส่งสินค้า

- ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อกับลูกค้า บางครั้งใช้ GPS นำทาง โดยลูกค้าจะส่งให้ในไลน์

3) ในการขนส่งสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ปัญหาด้านรถ สภาพรถ รถเสีย หรือพื้นที่ในการเข้าถึงมีความลำบาก ไม่มีปัญหาด้านแรงงาน มีบ้างที่ส่งของให้ลูกค้าไม่ทัน เนื่องจากไม่สามารถคำนวณเวลาการส่งของให้ลูกค้าอย่างแน่นอนได้

### 3.5 ด้านการส่งคืนสินค้า

1) ท่านมีกระบวนการ การส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งหรือไม่ อย่างไร

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่ง

- 3) ในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
- 4) ท่านมีกระบวนการ การรับคืนสินค้าจากลูกค้าอย่างไร
  - ถ้าเป็นสินค้าเล็ก ๆ ลูกค้าจะเอามาคืนเอง แต่ถ้าเป็นสินค้าใหญ่ ๆ หนัก ๆ เราจะไปรับคืนและเปลี่ยนให้ลูกค้า หรือบางทีลูกค้าสั่งของมาใหม่ ของที่ส่งไปครั้งก่อนมีปัญหา ก็จะไปรับคืนตอนที่เอาของรอบใหม่ไปส่ง คืนของในกรณีที่เราส่งสินค้าไปผิด ส่งเกิน สามารถเปลี่ยนคืนได้ในกรณีที่สินค้าเกิดความเสียหาย
- 5) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้า
  - ใช้โทรศัพท์ในการบันทึกเสียงลูกค้า เพื่อเป็นการทบทวนออเดอร์ที่ลูกค้าสั่ง เพื่อป้องกันความผิดพลาด
- 6) ในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
  - สินค้าเสียหาย กำไรลดลง

## ร้านที่ 12 ร้านเอสวายเคคอนกรีต

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

- 1.1 ชื่อ-นามสกุล วินัย
- 1.2 อายุ 37 ปี
- 1.3 การศึกษา ปริญญาตรี
- 1.4 ชื่อและที่ตั้งของร้าน ต.กรำ อ.แกลง จ.ระยอง
- 1.5 ธุรกิจเปิด 3 ปี

### 2.1 ผู้นำแบบประชาธิปไตย

- 1) ท่านมีการให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - มีส่วนร่วมไหม มีครับ แต่คงไม่ทุกเรื่อง
- 2) ท่านมีการเปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - ที่นี่จะบริหารงานกันแบบพี่น้อง ก็คือถ้ามีอะไรเราสามารถคุยกันได้ ว่าในการทำงานแต่ละคนเจอปัญหาอะไรยังไง ที่ไม่ราบรื่นในการทำงาน ก็สามารถมาคุยกันได้
- 3) ท่านมีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ลูกน้องทำงานตามความสามารถหรือไม่ อย่างไร
  - มีครับ เพราะงานตรงนี้จะมียางหรือหลานส่วน เราก็จะให้ทำตามความถนัดของลูกน้อง ก็จะกระจายงานกันไปว่า คนที่เหมาะสมกับตรงนี้ก็ให้ไปอยู่ตรงนี้ มีการสอบถามตอนสัมภาษณ์งานว่าเคยทำอะไรมาก่อน

4) ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

- มีครับ มีส่วนร่วมในการลงมือทำ เราคงไม่ได้ทำ แต่จะเป็นในด้านการตรวจสอบ เติมน้ำ พุดคุย ให้กำลังใจลูกน้อง บางวันที่ลูกน้องไม่พอ เราก็ต้องทำได้ สามารถทำเองได้ทุกส่วน เราต้องสามารถทำด้วยตัวเองได้ ถึงจะบริหารได้

5) ท่านมีการชื่นชมลูกน้องอย่างมีเหตุผลหรือไม่ อย่างไร

- มีครับ ที่นี้ตรง ๆ อยู่แล้ว ถ้าทำถูกเราก็ชม แต่ถ้าทำไม่ถูกก็จะมีคำตำหนิ เพื่อให้แก้ไข

## 2.2 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

1) ท่านสามารถทำให้ลูกน้องเข้าใจ และยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานหรือไม่ อย่างไร

- ถ้าพูดถึงในไลน์การผลิต เราจะมีตั้งไว้อยู่แล้วว่าจะต้องผลิตเท่าไร จำนวนเท่าไรต่อวัน มีการกำหนดขั้นต่ำไว้ว่าคุณจะต้องทำได้เท่านั้นนะ ถ้าทำมากกว่านี้ก็ได้ แต่ต้องได้จำนวนขั้นต่ำที่กำหนด คุณจะขยันทำไปมากกว่าขั้นต่ำเท่าไรแล้วแต่คุณ ผมจ่ายให้ทุกชิ้น แต่ขอให้ควบคุมคุณภาพไว้ให้ได้

2) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร

- ในแต่ละไลน์การผลิต เค้าจะมีทีมของเค้าอยู่แล้ว โดยเราเป็นคนจัดทีมให้ตามความเหมาะสม ให้ใครอยู่กับใคร คาแรคเตอร์แตกต่างกันไป

3) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร

- ที่นี้จะบริหารงานกันแบบที่นี้เอง ก็คือถ้ามีอะไรเราสามารถคุยกันได้ ว่าในการทำงานแต่ละคนเจอปัญหาอะไรยังไง ที่ไม่ราบรื่นในการทำงาน ก็สามารถมาคุยกันได้

4) ท่านมีการให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- เราต้องติดตามครับ เรียกได้ว่าต้องติดตามให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือลูกค้าบางรายที่เรามีความคุ้นเคย เราก็จะมีการติดตามงาน ว่าชิ้นงานไปถึงลูกค้ามีความพึงพอใจไหม หรือลูกน้องมีกิริยาที่ไม่ดีไหม เราจะรับฟังทั้ง 3 ฝ่าย ฝ่ายตัวเราเองจากการสังเกต เติมน้ำลูกน้อง ก็จะรู้ในใจแล้วว่าลูกน้องคนนี้เป็นแบบนี้ อันนี้คือส่วนของเรา พอเราส่งลูกน้องไปส่งของแล้ว เราก็จะถามว่าเป็นไง ก็จะฟังฟีดแบคจากลูกน้อง ในกรณีที่เราไม่มั่นใจเราก็จะถามไปที่ลูกค้า ก็จะเป็น 3 ฝ่ายเลย

- สร้างขวัญกำลังใจ คืออย่างที่บอกที่เราทำงานกันในระบบของที่นี่เอง คือคุณมีปัญหาอะไร มาบอกได้ หรือในการทำงานถ้าต้องการสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม เราจะจัดให้ ก็คือบอกให้รู้ว่าเราคือครอบครัวเดียวกัน โดยไม่แย่งแยกเชื้อชาติ สัญชาติ

5) ท่านมีการไว้ใจลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- ในหลาย ๆ ส่วนจะมีให้ลูกน้องทำแทน ในการบริหารเราจะบริหารแบบฟิรมิค ซึ่งเราก็จะรู้อยู่แล้ว

ว่าพนักงานผู้ลงมือทำก็จะมีคนควบคุมอยู่ข้างบน และในคนควบคุมก็จะมีหัวหน้างานอีก โดยผมอยู่บนสุดของปีรมิด

6) ท่านให้เกียรติลูกน้องหรือไม่อย่างไร

- ทำงานกันในระบบของพี่น้อง คือคุณมีปัญหาอะไร มาบอกได้ หรือในการทำงานถ้าต้องการสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม เราจะจัดให้ ก็คือบอกให้รู้ว่าเรคือครอบครัวเดียวกัน โดยไม่แยงแยกเชื้อชาติ สัญชาติ

7) ท่านมีการเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

- หมายถึงการผลิต เราจะมีเป็นรางวัลให้ตอนสิ้นเดือน ถ้ามาทำงานเต็ม 26 วัน จะมีเบี้ยเลี้ยงให้ ในส่วนของการทำงานก็จะพิจารณาตลอดว่าถ้าใครมาทำงานครบ 1 ปีก็จะมีโบนัสให้ เราควบคุมคนเยอะ ๆ กฎระเบียบจำเป็นต้องมี ในบางครั้งเราก็ต้องมีมลพิษ เช่นหักเงินลูกน้องถ้าทำของเสียหาย โดยหักเท่ากับจำนวนขาย

8) ท่านมีการเน้นการทำงานในบรรยากาศที่สนุกสนานหรือไม่ อย่างไร

- ถ้าบรรยากาศเครียด ผลก็จะเดินดู หากงานให้เค้าทำ ตัวเราเองก็จะเดินดูเดินคุยไปด้วยถือโอกาสสร้างความสนิทสนม แต่ถ้าปัญหาอีกลักษณะหนึ่งคือลูกน้องทะเลาะกัน เราก็จะดูว่าคนที่สร้างปัญหาคือใคร เราก็จะใช้วิธีเดียวกับเด็ก ๆ คือคุณมีปัญหาที่จับเข้ามุม ให้เค้าไปเที่ยวได้เลย คุณอยากไปไหนไปเลย ไปเที่ยวไปทะเล ไม่ต้องเข้ามา

### 2.3 ผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี

1) ท่านเป็นผู้มีความเด็ดเดี่ยวหนักแน่นในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร

- อย่างที่บอกว่า ถ้าเราใจดีลูกน้องชอบนะ แต่ลูกน้องก็ยังทำผิดเหมือนเดิม พอเราไม่บ่นไม่ว่าสิ่งที่ตามมาคือ เค้าก็ไม่ทำ ก็ต้องมีบทลงโทษ

2) ท่านมีความมั่นใจในการแสดงออกหรือไม่ อย่างไร

- ตรงนี้ใช่ครับ ตรงนี้สำคัญ เวลาเราจะสั่งงานเราต้องมีความมั่นใจครับ เพราะถ้าเราไม่มั่นใจคนที่รับคำสั่งเค้าก็จะไม่มั่นใจเหมือนกัน อันนี้จำเป็น

3) ท่านเป็นที่เคารพนับถือ ไว้วางใจหรือไม่ อย่างไร

- อันนี้จำเป็นต้องมีครับ เพราะว่าเวลาที่ผมคุยกับลูกน้อง เราก็จะบอกเลยว่าที่นี้เราทำงานกันเป็นระบบของพี่น้อง แต่พวกคุณมีหน้าที่ต้องเคารพกันตามสายบังคับบัญชา เค้าจะรู้ระดับการคุยกัน อย่างถ้าเค้าคุยกันเองจะใช้คำพูดระดับนี้ แต่พอเค้าหันมาหาเราก็จะพูดอีกระดับนี้

4) ท่านมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน หรือไม่ อย่างไร

- ถ้าเป็นเป้าหมายเรื่องการขายกำหนดได้ยาก ไม่สามารถกำหนดได้ ถ้าเป็นเป้าหมายในการผลิตจะมีการกำหนดไว้แล้วว่าในแต่ละวันต้องผลิตได้เท่านี้

5) ท่านมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และมีความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร

- ระบบครอบครัว กันเอง พุดคุยได้

6) ท่านมีการดำเนินงานด้วยหลักจริยธรรม และศีลธรรมหรือไม่ อย่างไร

- เรื่องเงินเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ผมจะให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มาก เข้าใจว่าแต่ละคนก็ต้องมีภาระค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เราจะต้องจ่ายเงินให้ลูกน้องตรงตามเวลา ผมจะกำหนดวันจ่ายเงินคือวัน ที่ 5

7) ท่านมีความเสมอภาค หรือไม่ อย่างไร

- เสมอภาคกัน อย่างบางทีมงานหนัก ๆ พอเลิกงาน ผมก็จะบอกปิดร้านไปซื้ออะไรมากินกัน ก็เลี้ยงทุก ๆ คน ถ้าพูดถึงค่าตอบแทนที่ไม่เท่ากัน ผมไม่สนว่าคุณจะจบอะไรมา หรือเคยทำงานที่ไหนมาเก่งมาจากไหน พอมาทำที่นี่ผมก็จะดูจากผลงาน ทำดีได้ดีก็จะได้ผลตอบแทนที่ดี

8) ท่านมาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือไม่ อย่างไร

- มีอะไรผมก็จะพูดไปเลย อาจจะมีคืบบ้าง แต่ก็ด้วยเหตุผล

9) ท่านสามารถเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อส่วนรวมได้หรือไม่ อย่างไร

- เรียกได้ว่าต้องเสียสละทุกอย่าง ในฐานะที่เราเป็นเจ้าของกิจการ

## 2.4 ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ

1) ท่านสามารถกระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

- เรื่องนี้พอเราอยู่กับลูกน้องนาน ๆ ก็รู้สึกปลงเหมือนกัน บางคนเดินไม่เป็นเลย วิ่งอย่างเดียว แต่บางคนเดินไม่เป็นเลยเพราะนั่งอย่างเดียวอะไรประมาณนี้ เราารู้สึกว่าไม่มีประโยชน์ที่จะไปกระตุ้น พอเรารับหลังเค้าก็นั่งอีก เราก็พูดเลยว่าถ้าเจอแบบนี้ก็กลับไปนั่งที่บ้านนะ โดยประสบการณ์ที่เราไปบอกไปกระตุ้นเค้า ต่อหน้าเราก็ตกใจ แต่พอกลับหลัง ก็เหมือนเดิม

2) ท่านมาสารทฤษิตคนเพื่องาน และเพื่อส่วนรวมหรือไม่ อย่างไร

- ก็ต้องทำทุกอย่าง เราก็ต้องเหนื่อยกว่าลูกน้อง

3) ท่านมีวิธีการชักจูงลูกน้องด้วยการใช้คำพูดโน้มน้าวหรือไม่ อย่างไร

- มีการใช้คำพูดโน้มน้าว ด้วยการให้เบี่ยเลี้ยงพิเศษ หรือหลังจากเลิกงานในช่วงเย็นก็จะมีการซื้อน้ำซื้อขนมเลี้ยงบ้าง เป็นการตอบแทน

4) ท่านมีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือไม่ อย่างไร

- ก็ไม่อยู่นิ่ง เดินดู หางานให้ทำ ตรวจงานต่าง ตามงานลูกน้อง

5) ท่านมีการแสดงถึงความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ว่างานจะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ อย่างไร

- ใช้ประสบการณ์ของเรา ในการดูลูกน้อง ถ้าบางคนเราคิดว่าจูนไม่ขึ้น อย่างที่บอกไว้ก็ไม่จำเป็นต้องทำอะไร ถ้าในระดับหัวหน้างาน ก็ต้องเรียกมาคุย

6) ท่านมีการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- อย่างที่บอกว่าจากประสบการณ์ มันเหนื่อยเปล่าที่จะพูดจริง ๆ

## 2.5 ผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา

1) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

- ปัจจัยหลักของพวกนี้คือเงิน วิธีแก้ให้มันได้เรื่องได้ราวก็คือ เราจะหักเพื่อจะสามารถได้ทุกอย่าง ถ้าเกิดปัญหาขึ้นทุกอย่างจะผ่านผม แต่ถ้าไม่ผ่านผมจะดีเป็นการปลดภาระบางอย่างออก จะได้มีเวลาไปทำอย่างอื่น แต่ในความเป็นจริงแล้วยาก บางคนจะมีเหลี่ยม อย่างเช่น น้ำมันเราเติมถึง ลูกน้องไปส่งของกลับมา น้ำมันหมดเหลือจืดแดง แบตเตอร์รี่เพิ่งเปลี่ยนได้ 2 เดือนทำไมแบบเสื่อม เพราะฉะนั้นทุกอย่างต้องมีเหตุผล คุณเลยต้องรายงานทุกอย่าง เราจำเป็นที่จะต้องรู้ทุกอย่างเพื่อควบคุมเค้า

2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่ดีกว่าเดิมหรือไม่ อย่างไร

- บางทีถ้าลูกน้องกำลังอยู่กับปัญหา บางทีเค้าอาจจะคิดไม่ออก ว่าต้องทำยังไง ต้องแก้ไขยังไง ถ้าทำแบบเดิมผลมันก็ออกแบบเดิม ผมก็จะเดินไปบอก ลูกน้องสามารถคิดและเสนอผมได้ แต่ถ้าสิ่งที่เค้าคิดมันเป็นไปได้ผลก็ให้เค้าทำ

3) ท่านมีการคิด และการแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร

- เรื่องระบบ จำเป็นต้องมีอยู่แล้ว แต่มันจะอธิบายเป็นรูปธรรมยากครับ แล้วแต่ปัญหา 80เปอร์เซ็นต์ เราต้องวางระบบให้เค้าอยู่แล้ว เพราะเราใช้ระบบของแรงงาน เพราะฉะนั้นเวลาเราจะแก้ปัญหา เราจะต้องใช้คำพูดและความคิดเยอะในการที่จะพูดให้เค้าเข้าใจ

4) ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร

- ก็มีครับ อย่างถ้าเรายังใช้วิธีเดิมในการแก้ปัญหาอยู่ มันก็ไม่สามารถแก้ไขได้ 100 เปอร์เซ็นต์ เราก็ต้องมีการคิดหาวิธีใหม่ ๆ

5) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องกล้าเผชิญกับปัญหา และคิดว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายหรือไม่ อย่างไร

- อย่างที่ผมบอกว่าช่วงเดือน 11-12 มันเจ็บบมาก แล้วเราจะทำอย่างไร เรามี 20 กว่าคน ผมก็จะเรียกมาใครก้ออฐเป็น ใครเชื่อมเหล็กเป็น ก็ให้ทำ ลูกน้องก็จะกลัว ๆ พี่ก็จะบอกว่าไม่ต้องกลัว เราก็จะคอยคู่มืออะไรก็ตาม

6) ท่านมีการสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขหรือไม่ อย่างไร

- บอกว่าไม่ต้องกลัว เราก็จะคอยคู่มืออะไรก็ตาม

7) ท่านจะพิสูจน์ให้ลูกน้องเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้หรือไม่ อย่างไร

- บอกว่าไม่ต้องกลัว เราก็จะคอยคู่มืออะไรก็ตาม

## 2.6 ผู้นำแบบคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล



- 1) ท่านมีความเข้าใจความแตกต่างของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่ อย่างไร
  - ในระหว่างที่เค้าทำงานอยู่ เราก็พยายามจะใกล้ชิดเค้า เพื่อให้รู้ระดับคาแรกเตอร์ของเค้า เรื่องที่เค้าคุยกันเป็นยังไง ต่อหน้าเราเป็นอย่างไร ลับหลังเราเป็นอย่างไร
- 2) ท่านมีการดูแล เอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร
  - มีครับ ในรายละเอียดเราก็จะพยายามเข้าใจเค้าว่าแต่ละคนเป็นอย่างไร ก็ควรจะดูแลใครเป็นพิเศษ เช่นมีลูกน้องอยู่คณะหนึ่งเป็นวัยรุ่น บางทีชอบทำอะไร เสี่ยง ๆ ชอบเล่นอะไรที่อันตรายเราก็ต้องดูแลเป็นพิเศษ มีห้องแถวให้อยู่ฟรี น้ำไฟฟ้าฟรี ค่ารักษาพยาบาลผมดูแลให้หมดเลย
- 3) ท่านมีความเข้าใจความต้องการของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่อย่างไร
  - มีครับ ในรายละเอียดเราก็จะพยายามเข้าใจเค้าว่าแต่ละคนเป็นอย่างไร ก็ควรจะดูแลใครเป็นพิเศษ เช่นมีลูกน้องอยู่คณะหนึ่งเป็นวัยรุ่น บางทีชอบทำอะไร เสี่ยง ๆ ชอบเล่นอะไรที่อันตรายเราก็ต้องดูแลเป็นพิเศษ มีห้องแถวให้อยู่ฟรี น้ำไฟฟ้าฟรี ค่ารักษาพยาบาลผมดูแลให้หมดเลย
- 4) ท่านให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - เราสามารถเห็นได้จากการทำงานของเค้า ทักษะการขึ้นของ วิธีการที่เค้าทำ เช่น ลูกค้าสั่งปูน 30 ลูก ในพาเรทในปูน 40 ลูกน้อง แต่อีกพาเรทหนึ่งมี 10 ลูก แต่บางคนที่เขาปูนขึ้นพาเรทที่มี 10 ลูก อีก 20 ลูก แสดงว่าคนนี้ไม่มีทักษะ เพราะแทนที่จะเอา 10 ลูกออกจากพาเรทที่มี 40 ลูก หลักการทำงานธรรมดา ๆ มันสามารถบอกคนได้
- 5) ท่านมีการให้ความช่วยเหลือลูกน้องด้วยการให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร
  - โดยมากจะให้เค้าเรียนรู้จากคนเก่า
- 6) ท่านหาแนวทางต่าง ๆ ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร
  - ก็มีครับ ผมยังมีไลน์ผลิตที่ต้องทำอีกเยอะ เราจะต้องเพิ่มคนขึ้นมาอีก หรือถ้าไม่ค่อยมีงานว่าง ๆ ก็จะให้เค้าเรียนรู้อย่างอื่นไป เช่น เชื่อมเหล็ก ก่ออิฐ เราก็จะพยายามให้พัฒนาตัวเอง เพราะพนักงานอยู่ไม่ค่อยนาน เราก็จะพัฒนาฝีมือ บอกเค้าว่าถ้าคุณมีฝีมือคุณอยู่ที่ไหนก็ไม่มีวันอดตาย
- 8) ท่านมีการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการเพื่อพัฒนาตนเองของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - จำเป็นครับ เรื่องเดียวกับเรื่องยกปูน เรื่องการใช้ทักษะ คนมาใหม่เราจะพุดน้อย จะสังเกตเทคนิคการทำงาน จะรู้ว่าเค้าเป็นแบบไหน ถ้าทักษะไม่มีเราจะรู้ว่าทักษะของเค้าคงพัฒนาต่อไปได้ไม่เท่าไร ถ้าบางคนทักษะดีเค้าก็จะพัฒนาไปได้เร็ว

9) ท่านมีการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของลูกน้องให้สูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร

- มีครับ ในรายละเอียดเราก็จะพยายามเข้าใจแล้วว่าแต่ละคนเป็นอย่างไร ก็ควรจะดูแลใครเป็นพิเศษ เช่นมีลูกน้องอยู่คณะหนึ่งเป็นวัยรุ่น บางทีชอบทำอะไร เสี่ยง ๆ ชอบเล่นอะไรที่อันตรายเราก็ต้องดูแลเป็นพิเศษ มีห้องแถว ให้อยู่ฟรี น้ำไฟฟรี ค่ารักษาพยาบาลผมดูแลให้หมดเลย

10) ท่านมีการพูดคุยกับลูกน้องด้วยความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร

- กันเองครับ มีปัญหาอะไรก็บอกได้ ใครเป็นอะไรเค้าก็จะมาบอก

## 2.7 ผู้นำแบบสนับสนุน

1) ท่านมีความเป็นมิตร มีความเป็นกันเองกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- กันเองครับ มีปัญหาอะไรก็บอกได้ ใครเป็นอะไรเค้าก็จะมาบอก

2) ท่านมีการสนับสนุน และมีความสนใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่อย่างไร

- มีครับ เรื่องนี้เราสนับสนุนเต็มที่เลย เท่าที่เราเห็นสมควร

3) ท่านมีการให้กำลังใจในการทำงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

ไม่มีครับ

4) ท่านมีการแนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- ให้ความรู้ความสามารถให้ทุกอย่าง ถ้าการกระทำเหมือนเดิมจะหวังผลต่างเป็นไปไม่ได้ เราก็ต้องพัฒนาตัวเองด้วย

5) เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านมีการแก้ไขปัญหาดัง ๆ ร่วมกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- ส่วนมากผมไม่ได้ถึงกับลงมือช่วย แต่จะคิดจะวางแผนให้ แล้วก็ให้เค้าทำในแบบที่เราตั้ง

6) ท่านมีความใส่ใจในความเป็นอยู่ และความสามารถของลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร

- ให้ที่พักอาศัยอยู่กับเรา อยู่ฟรี น้ำ+ไฟฟรี

7) ท่านมีการดูแลลูกน้องด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันหรือไม่ อย่างไร

- เท่าเทียมกัน

## 2.8 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

1) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาพิจารณา

ประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร

- ที่นี้จะบริหารงานกันแบบพี่น้อง ก็คือถ้ามีอะไรเราสามารถคุยกันได้ ว่าในการทำงานแต่ละคนเจอปัญหาอะไรยังไง ที่ไม่رابรินในการทำงาน ก็สามารถมาคุยกันได้

2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องมีการแสดงความคิดเห็น โดยมีการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร

- ไม่ได้กับจัดประชุมจริงจัง แต่จะมีวันออกเงินเดือน หรือว่าง ๆ ก็จะมานั่งคุยกันหน่อย

3) ท่านมีการอำนวยความสะดวกในการทำงานของลูกค้าให้สำเร็จหรือไม่อย่างไร

- อำนวยความสะดวกในเครื่องทุ่นแรงต่าง ๆ

4) ท่านมีการสนับสนุนให้งานสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

- อำนวยความสะดวกในเครื่องทุ่นแรงต่าง ๆ

### ส่วนที่ 3 ห่วงโซ่อุปทาน 01.09.28

#### 3.1 ด้านการวางแผน

1) ท่านมีการดำเนินการวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ ด้านการผลิต ด้านการขนส่งสินค้าอย่างไรบ้าง และด้านการส่งคืนสินค้าอย่างไร

- ด้านวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ คู่ที่สต็อกเป็นหลัก และสินค้าที่ลูกค้าสั่งและไม่มีในสต็อกก็จะสั่งมาเพิ่มให้ลูกค้า ลูกค้าจะเช็คสต็อก มีการจดของที่จะหมด แล้วก็สั่งซื้อกับเซลล์ โดยสั่งผ่านทางไลน์ ทางบริษัทจะออกคำสั่งให้ทั้งหมด

- ด้านการผลิต วางแผนการผลิต กำหนดว่าต้องผลิตให้ได้ 1000 ก่อนต่อวัน

- ด้านการขนส่ง ถ้าสินค้าที่ไปทางเดียวกันก็จะให้ไปทางเดียวกัน กำหนดเวลา ไม่ให้เกินเวลาเยอะ

- ด้านการส่งคืนสินค้า ถ้ามีสินค้าเสียหายก็จะแจ้งไปที่เซลล์และจะส่งสินค้าคืนในรอบต่อไป

2) มีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการวางแผนหรือไม่ อย่างไร

- คอมพิวเตอร์ ปริ้นท์ บันทึกรสต็อก ใช้ไลน์ในการติดต่อกับเซลล์เพื่อสั่งสินค้า

3) ในการวางแผนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- สินค้ารอนาน ทำให้ลูกค้ารอนาน

#### 3.2 ด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

1) ท่านมีกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบอย่างไร

- เช็คสต็อกของ สินค้าไหนเหลือน้อยหรือใกล้จะหมด จะสั่งเพิ่ม โดย

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

- ใช้ไลน์ในการติดต่อเซลล์

3) ในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- รอนาน

#### 3.3 ด้านการผลิต

1) ท่านมีการผลิตสินค้าอะไร มีกระบวนการผลิตอย่างไร

- สินค้าที่ขายดีที่สุด คืออิฐบล็อก มีการตรวจสอบเครื่องอัดอิฐบล็อก ใช้แรงงานคน ใสของลงไป ป้อนผสม

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการผลิตสินค้า

3) ในการผลิตสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ปัญหาด้านเครื่องผลิตที่มีอายุการใช้งาน อาจมีการพัง ชำรุดเสียหายบ่อยครั้ง ไม่มีปัญหาด้านแรงงาน

### 3.4 ด้านการขนส่งสินค้า

1) ท่านมีกระบวนการ การขนส่งสินค้าอย่างไร

- จัดส่งของให้ลูกค้าตามออเดอร์

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการขนส่งสินค้า

- ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อกับลูกค้า บางครั้งใช้ GPS นำทาง โดยลูกค้าจะส่งให้ในไลน์

3) ในการขนส่งสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาหลงทาง เข้าทางผิด หาด้านลูกค้าไม่เจอ

### 3.5 ด้านการส่งคืนสินค้า

1) ท่านมีกระบวนการ การส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งหรือไม่ อย่างไร

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่ง

3) ในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

4) ท่านมีกระบวนการ การรับคืนสินค้าจากลูกค้าอย่างไร

- มีการการันตีกับลูกค้า ว่าของให้เปลี่ยนทุกกรณี เอาของไปไม่ได้ใช้ หรือใช้ไม่ได้เราจะให้เปลี่ยนทุกอย่าง

5) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้า

- ใช้โทรศัพท์ ไลน์ ในการติดต่อกับลูกค้า

6) ในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ไม่มีปัญหาใดๆ

## ร้านที่ 13 ร้าน น้ำเป็นคอนกรีต

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

- 1.1 ชื่อ-นามสกุล นพภาพร บุญเกิด
- 1.2 อายุ 51 ปี
- 1.3 การศึกษา ม.6
- 1.4 ชื่อและที่ตั้งของร้าน 39/1 ม.1 ต.น้ำเป็น อ.เขาชะเมา จ.ระยอง
- 1.5 ธุรกิจเปิดดำเนินการมา 28 ปี
- 1.6 มีพนักงานทั้งหมด 17 คน

### ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำ

#### 2.1 ผู้นำแบบประชาธิปไตย

- 1) ท่านมีการให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - แล้วแต่ประเด็น แล้วแต่เรื่อง ถ้าเป็นเรื่องสำคัญ เรื่องใหญ่ เช่นการเงิน การลงทุน การซื้อรถหรืออุปกรณ์เพิ่ม พี่จะคิดเองตัดสินใจเอง แต่ถ้าในส่วนของการทำงาน ที่ลูกน้องกำลังเจออยู่ กำลังทำอยู่ ณ ตอนนั้น ถ้าเป็นเรื่องเล็ก ๆ ลูกน้องสามารถตัดสินใจเองได้
- 2) ท่านมีการเปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - คนทำงานร่วมกัน ความคิดก็แตกต่างกันไปตามความรู้ ประสบการณ์ บางทีในบางเรื่องลูกน้องอาจจะถนัดมากกว่า เก่งมากกว่า เราก็ต้องรับฟังเค้าเป็นข้อมูลไว้พิจารณาในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ
- 3) ท่านมีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ลูกน้องทำงานตามความสามารถหรือไม่ อย่างไร
  - ให้ลูกน้องทำงานตามความสามมารถที่ทำได้ ถ้าคนที่เชื่อมั่นเหลือเกินก็จะให้ทำ คนขี้บรดก็จะต้องจับได้มีคุณสมบัติเพียงพอ หรือบางคนไม่เหมาะกับงานรายวัน ก็จะให้ทำงานเหมา ถ้าคนที่ไม่เก่ง ไม่นัดอะไร ก็จะให้ทำงานรายวันซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้ความสามารถอะไร ใช้แค่แรงงานในการยกของเป็นส่วนใหญ่
- 4) ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
  - มีส่วนร่วมทุกอย่าง ทำงานร่วมกับลูกน้อง ยกของ ต้อนรับลูกค้า ขายของ เช็คของ มันเป็นงานที่เราต้องทำ ทำให้ได้ทุกอย่าง มองว่ามันเป็นหน้าที่ที่ต้องทำได้ทุกอย่าง ต้องทำมากกว่าลูกน้อง เพราะเราเป็นผู้นำ ที่ต้องทำให้เป็นทุกอย่าง
- 5) ท่านมีการติชมลูกน้องอย่างมีเหตุผลหรือไม่ อย่างไร
  - ลูกน้องที่นี้ส่วนใหญ่จะทำงานที่นี้มานาน ตั้งแต่สมัยพี่ยังเด็ก ๆ เลย การทำงานบางทีมันเป็นเรื่องปกติที่จะต้องมีการผิดพลาดกันบ้าง พี่ก็จะไม่คุนะ คุยด้วยเหตุผลจริง ๆ ช่วยกันแก้ปัญหาไป

## 2.2 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

- 1) ท่านสามารถทำให้ลูกน้องเข้าใจ และยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานหรือไม่ อย่างไร
  - มีการบอกการอธิบายการทำงานให้ลูกน้องเข้าใจทุกครั้ง อย่างเช่นการส่งของ พี่ก็จะบอกว่าต้องไปตรงไหน ลงที่ไหน ลูกค้าสั่งมาว่าไปข้าง หรือบางที่ต้องรีบส่ง เพราะนัดลูกค้าอีกคนไว้ต้องรีบไป เพราะกลัวจะไม่ทันตามแผนที่จัดคิวไว้ เราก็จะบอกให้เค้าเข้าใจ และรีบส่งให้ลูกค้า เพื่อทันตามคิวที่รันไว้
- 2) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร
  - ในการส่งของให้ลูกค้า โยส่วนมากจะไปเที่ยวละ 3-4 คน แล้วแต่ว่าเอาของไปส่งมากน้อยแค่ไหน แล้วแต่ประเภทของหนักหรือเยอะแค่ไหน ดังนั้นเราจะรู้ว่าควรให้ใครไปกับใครบ้าง จะจัดทีมให้เอง โดยไม่ได้มีทีมตายตัว จะยืดหยุ่นไปตามของที่เอาไปส่ง เพราะรู้นิสัยแต่ละคนดี และเป็นการวางแผนต้องมีคนที่อยู่ร้านด้วย เพื่อคอยยกของให้ลูกค้า
- 3) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - แล้วแต่ประเด็น แล้วแต่เรื่อง ถ้าเป็นเรื่องสำคัญ เรื่องใหญ่ เช่นการเงิน การลงทุน การซื้อรถหรืออุปกรณ์เพิ่ม พี่จะคิดเองตัดสินใจเอง แต่ถ้าในส่วนของการทำงาน ที่ลูกน้องกำลังเจออยู่ กำลังทำอยู่ ณ ตอนนั้น ถ้าเป็นเรื่องเล็ก ๆ ลูกน้องสามารถตัดสินใจเองได้
- 4) ท่านมีการให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - ลูกน้องทุก ๆ คนเพื่อนที่เหมือนน้องอยู่ด้วยกันทำงานด้วยกัน ก็ต้องให้กำลังใจกัน ในการทำงาน นี่ก็เป็นงานของเรา ก็ต้องสนใจทุก ๆ เรื่องต้องรู้ทุกอย่าง
- 5) ท่านมีการไว้ใจลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - ไว้ใจแต่ไม่ทั้งหมด ไว้ใจแค่เพียงบางคน และบางเรื่อง
- 6) ท่านให้เกียรติลูกน้องหรือไม่อย่างไร
  - อย่างที่บอกไป ว่าลูกน้องก็เหมือนญาติพี่น้อง มีบางคนที่มีอายุมากกว่าเราก็ให้เกียรติเค้าฟังเค้า ให้เกียรติในความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน
- 7) ท่านมีการเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
  - เน้นในด้านการทำงานที่รวดเร็ว ส่งของเร็วทันเวลา และการผลิตของที่ดี ลูกค้าถูกใจ
- 8) ท่านมีการเน้นการทำงานในบรรยากาศที่สนุกสนานหรือไม่ อย่างไร
  - ไม่ค่อยเน้นไม่มีการสร้างบรรยากาศ ให้บรรยากาศเป็นไปตามที่จะเป็น สนุกบ้าง เครียดบ้าง ถ้าเครียดกันมาก ๆ เค้าจะคุยกันเอง คุยเล่นกันเองให้คลี่คลาย

### 2.3 ผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี

- 1) ท่านเป็นผู้มีความเด็ดเดี่ยวหนักแน่นในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - ในการเป็นผู้นำคนได้ ต้องคิดทุกอย่าง ปกครองดูแลทุก ๆ อย่าง ต้องเจอเรื่องที่ต้องตัดสินใจเป็นเรื่องปกติ เพราะเราคือผู้นำ ผู้บริหาร ที่ต้องคิด ตัดสินใจ และออกคำสั่ง ต้องมีความมั่นใจ และเด็ดเดี่ยว กล้าคิด และยอมรับผลความผิดพลาด
- 2) ท่านมีความมั่นใจในการแสดงออกหรือไม่ อย่างไร
  - มั่นใจในการแสดงออก การพูดที่ต้องมุ่งมั่น ตัดสินใจเฉียบขาด
- 3) ท่านเป็นที่เคารพนับถือ ไว้วางใจหรือไม่ อย่างไร
  - ลูกน้องก็รักเรา มีความเคารพ เชื่อฟัง ไว้วางใจ
- 4) ท่านมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน หรือไม่ อย่างไร
  - มีการตั้งเป้าหมายในเรื่องกิจการสิ่งของที่ต้องส่งให้ได้ทันตามเวลา เพราะพื้จะนัดเวลาลูกค้าไปก่อนแล้ว ลูกน้องเราก็ต้องเร่งให้ส่งให้ทันตามเป้าหมายตามคิวที่บอกลูกค้าไป มีบ้างที่อาจเกิดปัญหาทำให้ไม่สามารถส่งให้ได้ตามเป้าหมาย พื้ก็จะชี้แจงลูกค้าให้เข้าใจ
- 5) ท่านมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และมีความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร
  - มีความเป็นมิตรกับลูกน้อง รักลูกน้องเหมือนคนในครอบครัว
- 6) ท่านมีการดำเนินงานด้วยหลักจริยธรรม และศีลธรรมหรือไม่ อย่างไร
  - ในด้านลูกน้อง พื้จะไม่เอาเปรียบเวลาเค้านะ ถ้ามีเกินเวลาจะให้เพิ่ม มีปัญหาที่คุยได้ ช่วยได้ก็ช่วย ๆ กันไป ถ้าในด้านลูกค้า จะเน้นที่ของที่มีคุณภาพ ไม่ยัดของให้ลูกค้า เช่น ลูกค้าสั่งเสา ใใส่เหล็ก 4 หุน พื้ก็จะใส่ 4 หุนตามที่ลูกค้าสั่งไปเลย ไม่เคยมาใส่ 2 หุน หรือ 3 หุนให้ลูกค้า พุดง่าย ๆ ว่าเราต้องซื้อสตั๊ย ร้านเราจะได้อยู่นาน ๆ บางทีชื่อเสียงมันสำคัญกว่ากำไรนะ
- 7) ท่านมีความเสมอภาค หรือไม่ อย่างไร
  - ทุกคนมีความเสมอภาคกัน ให้เท่ากัน แต่เงินเดือนไม่เท่ากันแล้วแต่ความขยัน ใครทำมากทำน้อย พฤติกรรม
- 8) ท่านมาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือไม่ อย่างไร
  - ควบคุมได้ เราเป็นผู้นำสำคัญคือการควบคุมอารมณ์ ระวังคำพูด ส่วนมากจะเจียบ ๆ ไปก่อน หรือถ้าในสถานการณ์การที่ต้องพูดจริง ๆ ก็จะไม่พูดดี ๆ นะ คุณเหตุผลเป็นหลัก ถ้าเค้าทำผิดเราก็มีสิทธิ์ว่าอยู่แล้ว แต่อยู่ในหลักความถูกต้อง ลูกน้องก็จะเข้าใจ
- 9) ท่านสามารถเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อส่วนรวมได้หรือไม่ อย่างไร
  - เสียสละทุกอย่าง เงินทอง เวลา

## 2.4 ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ

- 1) ท่านสามารถกระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
  - ลงไปดูลูกน้องทำงาน กระตุ้นด้วยการพูด โครเหนี่ยงเข้า ก็มีขึ้นเสียงบ้าง แต่ไม่ได้คำจริงจั่ง ทุกคนก็จะเข้าใจ ปกติที่จะสนิทกับลูกน้องอยู่แล้ว ทำงานใกล้ชิดกัน ช่วย ๆ กัน
- 2) ท่านมาสารอุทิศตนเพื่องาน และเพื่อส่วนรวมหรือไม่ อย่างไร
  - ต้องทำทุกอย่างนะ เพราะที่นี้คือบ้านของเรา คืองานของเราเอง จริง ๆ เราก็ต้องทำทุกอย่างอยู่แล้ว เพื่องานเพื่อส่วนรวม
- 3) ท่านมีวิธีการชักจูงลูกน้องด้วยการใช้คำพูด โน้มน้าวหรือไม่ อย่างไร
  - ก็มีการพูดบ้าง พูดให้เค้าทำงาน โครทำงานช้า ๆ พี่ก็จะบอกให้รีบ ๆ
- 4) ท่านมีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือไม่ อย่างไร
  - ต้องทำได้ทุกอย่าง ลงมือทำ ต้องตื่นตัว ทำงานร่วมกับลูกน้อง ต้องเหนื่อยต้องทำเหมือนลูกน้อง ถ้าอยากให้งานเร็ว เราก็ต้องเร็ว
- 5) ท่านมีการแสดงถึงความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ว่างานจะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ อย่างไร
  - ก็จะเป็นคำพูดนะ ว่าให้รีบ ๆ มีความมั่นใจในตัวลูกน้องว่าจะทำงานส่งของได้ทันตามเวลา
- 6) ท่านมีการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - ไม่มีการสร้างแรงบันดาลใจนะ จะไม่มาพูดมาใช้คำพูดอะไรสวยหรู ส่วนใหญ่จะพูดมากกว่าพูด สั่งงานไปเลย พูดกระตุ้นกระตุ้นให้ทำงาน

## 2.5 ผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา

- 1) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือไม่ อย่างไร
  - เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น พี่จะบอกนะ บอกให้ลูกน้องรับรู้เพื่อช่วยกันแก้ปัญหา เพราะพี่จะรับฟัง ลูกน้องตลอด โครมีความคิดดี ๆ มีไอเดียที่ดี เราก็จะฟัง ถือเป็นคำแนะนำที่ช่วยให้มีทางออกมากขึ้น
- 2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่ดีกว่าเดิมหรือไม่ อย่างไร
  - มี ถ้ามีปัญหาอะไรอย่างทีบอกไปว่าพี่จะบอกลูกน้อง จะถามให้ช่วยกันแก้ปัญหา หาทางใหม่ ๆ บ้าง เวลามีปัญหา โดยปกติก็ต้องหาทางใหม่ ๆ มาแก้ไขอยู่แล้ว
- 3) ท่านมีการคิด และการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร
  - แก้ไปตามปัญหาที่เกิดขึ้น หาสาเหตุของปัญหา เปรียบเทียบทางแก้ปัญหาต่าง ๆ มีการวางแผน อย่างเป็นระบบ เพื่อให้มันแก้ได้จริง ๆ จะได้ไม่เกิดปัญหาเดิมซ้ำ ๆ
- 4) ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร
  - มี พยายามหาทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา อย่างที่ตอบไปแล้ว



5) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องกล้าเผชิญกับปัญหา และคิดว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ทำลายหรือไม่ อย่างไร

- จะใช้ความกล้าพูดกล้าตัดสินใจ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นส่วนใหญ่จะช่วย ๆ กัน ถ้าปัญหาที่เจอหน้างานตอนไปส่งของ ถ้าลูกน้องสามารถแก้ไขได้จะให้เค้าแก้ไขไปเองได้เลย

6) ท่านมีการสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขหรือไม่ อย่างไร

- สร้างความเชื่อมั่น แต่พี่จะไม่มาพูดเยอะนะ จะทำให้เห็นเอง พี่ก็เชื่อว่าลูกน้องก็คงจะรู้สึกได้เองนะ ทำให้เห็นเลยว่าเวลามีปัญหาเกิดขึ้น เราจะไม่นินะ ไหนถ้ามีอะไร ที่นี่ก็คืองานของเรา เป็นเหมือนบ้าน ที่ต้องอยู่ด้วยกัน ต้องช่วยกันให้ผ่านไป

7) ท่านจะพิสูจน์ให้ลูกน้องเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้หรือไม่ อย่างไร

- เค้าก็จะเห็นเองนะ ที่ผ่านมามีปัญหาที่เกิดขึ้นก็จะผ่านมาได้ตลอด อาจจะยากหรืออาจจะง่าย แล้วตาวางเรื่องแล้วแต่ปัญหาที่เจอ แต่ก็ผ่านมาได้ทุกครั้ง ก็พิสูจน์โดยพาให้เค้าเจอกับปัญหา ร่วมกันแก้ไขแล้วมันจะผ่านไปทุกครั้ง

## 2.6 ผู้นำแบบคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

1) ท่านมีความเข้าใจความแตกต่างของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่ อย่างไร

- พี่ก็อยู่กับเค้าตลอด เจอกันเกือบทุกวัน ทำงานด้วยกันตลอด ช่วยกัน ลูกน้องพี่เข้าถึงได้ทุกคน พูดคุยกันได้หมด ถือว่าใกล้ชิดกันระดับนึงเลย ดังนั้นก็จะรู้นิสัยของทุกคน เข้าใจว่าใครเป็นแบบไหน แต่ละคนก็จะแตกต่างกันไป

2) ท่านมีการดูแล เอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร

- ดูแลทุกคน ตามความต้องการของเค้ามากกว่า ใครขาดเหลืออะไรก็จะช่วย

3) ท่านมีความเข้าใจความต้องการของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่อย่างไร

- มีความเข้าใจความต้องการของลูกน้องแต่ละคน ถ้ามีปัญหาอะไร หรือต้องการอะไร เค้าจะมาบอกเอง

4) ท่านให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- งานที่นี้ก็จะง่าย ๆ ยกของแบกของ ไม่ต้องใช้ความสามารถ ไม่ต้องพัฒนาอะไร

5) ท่านมีการให้ความช่วยเหลือลูกน้องด้วยการให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร

- เวลาลูกน้องทำงานพี่ก็จะดูตลอด ใครไม่เข้าใจอะไรก็จะบอก จะสอน แต่ส่วนใหญ่เค้าจะเรียนรู้กันได้เอง งานไม่ได้ยากอะไรมาก ถ้าบอกก็จะบอกราคาเทคนิคบ้าง

6) ท่านหาแนวทางต่าง ๆ ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร

- ไม่มีนะ ไม่ค่อยมีการเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ เพราะงานที่นี้ไม่ได้ยาก แค่แบกของ ยกของ ส่งของ ไม่ใช่งานที่ยาก เป็นงานที่ใช้แรงงานมาก ใช้สมองน้อย

8) ท่านมีการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการเพื่อพัฒนาตนเองของลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร

- ไม่มี

9) ท่านมีการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของลูกน้องให้สูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร

- ไม่มี

10) ท่านมีการพูดคุยกับลูกน้องด้วยความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร

- มีความเป็นกันเอง สามารถพูดคุยได้ มีความใกล้ชิดกันเหมือนคนในครอบครัว

## 2.7 ผู้นำแบบสนับสนุน

1) ท่านมีความเป็นมิตร มีความเป็นกันเองกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- มีความเป็นกันเอง สามารถพูดคุยได้ มีความใกล้ชิดกันเหมือนคนในครอบครัว

2) ท่านมีการสนับสนุนในการทำงานของลูกน้องหรือไม่อย่างไร

- สนับสนุนมีเครื่องทุ่นแรงต่าง ๆ ช่วยให้ลูกน้องทำงานง่ายขึ้น มีรถลิฟท์ เคน รถส่งของที่สะดวกสบาย

3) ท่านมีการให้กำลังใจในการทำงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- พี่ไม่ค่อยพูดให้กำลังใจนะ จะไม่พูดอะไรแบบนี้ แต่จะเป็นในแบบถ้าวั้นไหนร้อน ๆ งานเยอะ ก็มีการเลี้ยงน้ำบ้าง เลิกงานก็มานั่งคุยกัน ดื่มเบียร์กันบ้าง พูดคุยกันต่าง ๆ

4) ท่านมีการแนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- มีการสอน ให้คำแนะนำในการทำงานต่าง ๆ ไม่เข้าใจอะไรตรงไหนก็มาถามได้

5) เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านมีการแก้ไขปัญหาคำต่าง ๆ ร่วมกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- อย่างที่ตอบไปว่า ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นพี่จะบอกลูกน้อง จะถามให้เค้าช่วยคิด ช่วยแสดงความคิดเห็น ช่วยแก้ปัญหาไปด้วยกัน เวลาที่เราคุยกับลูกน้อง ถามลูกน้องพี่จะ ได้ความคิดเห็นหลากหลาย ทำให้เมองหลาย ๆ มุมมากขึ้น

6) ท่านมีความใส่ใจในความเป็นอยู่ และความสามารถของลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร

- ลูกน้องที่ทำงานกับพี่ พี่จะมองว่าเค้าคือคนในครอบครัวนะ มีอาหารมีอะไรก็แบ่ง ๆ กัน เหมือนเพื่อนบ้าน ใครไม่มีที่อยู่ก็มีบ้านให้อยู่ ให้อยู่ฟรี ช่วย ๆ เหลือกันไป

7) ท่านมีการดูแลลูกน้องด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันหรือไม่ อย่างไร

- ทุกคนเสมอภาคเท่าเทียมกัน ให้เท่า ๆ กันเหมือนกัน การพูดจา ความรู้สึกพี่ว่าทุกคนก็เท่ากันนะ

## 2.8 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

- 1) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร
  - คนทำงานร่วมกัน ความคิดก็แตกต่างกันไปตามความรู้ ประสบการณ์ บางทีในบางเรื่องลูกน้องอาจจะถนัดมากกว่า เก่งมากกว่า เราก็ต้องรับฟังเค้าเป็นข้อมูลไว้พิจารณาในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ
- 2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องมีการแสดงความคิดเห็น โดยมีการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร
  - ไม่มีการจัดประชุม มีการพูดคุยถามกันได้ตลอด ถ้าใครมีปัญหาก็สามารถมาคุยได้
- 3) ท่านมีการอำนวยความสะดวกในการทำงานของลูกน้องให้สำเร็จหรือไม่อย่างไร
  - มีเครื่องทุนแรงต่าง ๆ มีรถที่มีสภาพการใช้งานที่พร้อมใช้ มีน้ำมันที่เติมได้ตลอดที่ร้าน ทำให้ไม่ต้องเสียเวลาออกไปเติมข้างนอก
- 4) ท่านมีการสนับสนุนให้งานสำเร็จหรือไม่ อย่างไร
  - มีการสนับสนุนให้งานสำเร็จ อุปกรณ์ เครื่องทุนแรงต่าง ๆ

## ส่วนที่ 3 ห่วงโซ่อุปทาน

### 3.1 ด้านการวางแผน

- 1) ท่านมีการดำเนินการวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ ด้านการผลิต ด้านการขนส่งสินค้าอย่างไรบ้าง และด้านการส่งคืนสินค้าอย่างไร
  - ด้านวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ
  - ด้านการผลิต
  - ด้านการขนส่ง
  - ด้านการส่งคืนสินค้า
- 2) มีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการวางแผนหรือไม่ อย่างไร
  - ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อเซลล์
- 3) ในการวางแผนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

### 3.2 ด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

- 1) ท่านมีกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบอย่างไร
  - เซลล์จะเข้ามาจกดออเดอร์ และสั่งของให้ รอของประมาณ 1 อาทิตย์
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ
- 3) ในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง มีบ้างที่สินค้าไม่ครบ แต่ไม่บ่อย

### 3.3 ด้านการผลิต

- 1) ท่านมีการผลิตสินค้าอะไร มีกระบวนการผลิตอย่างไร
  - ผลิตอิฐบล็อก ปลูก เสาว มีการแบ่งเวลาการผลิต เมื่อว่างจากการส่งของ ที่ขายดีที่สุดคือ อิฐบล็อก จะขายดีที่สุด กระบวนการใช้ปูน หินฝุ่น ทราย สั่งได้ตามบ่อทรายใกล้ ๆ ใช้เครื่องอัดบล็อก เครื่อง โม่ปูน คนงานที่ผลิตบล็อกเค้าเคยทำมาแล้วโดยตรง สูตรต่าง ๆ ก็จะมาจากเค้า
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการผลิตสินค้า
  - ใช้เครื่องอัดบล็อก
- 3) ในการผลิตสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
  - คนงานน้อย ผลิตได้น้อย ถ้าช่วงขายดี ๆ จะผลิตไม่ทัน

### 3.4 ด้านการขนส่งสินค้า

- 1) ท่านมีกระบวนการ การขนส่งสินค้าอย่างไร
  - ส่งของให้ลูกค้าตามคิว ถ้าทางเดียวกันจะไปด้วยกัน
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการขนส่งสินค้า
  - ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อกับลูกค้า
- 3) ในการขนส่งสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
  - รถติดบ้าง ทางเข้าลำบากฝนตก

### 3.5 ด้านการส่งคืนสินค้า

- 1) ท่านมีกระบวนการ การส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งหรือไม่ อย่างไร
  - ถ้ามีของเสียหายก็จะแจ้งเซลล์ ครั้งต่อไปที่มีของมาส่งก็จะส่งคืนไปเปลี่ยน
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่ง
  - โทรศัพท์ในการติดต่อกับเซลล์ โดยการโทร
- 3) ในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
  - ใช้เวลานานในการเปลี่ยนของ
- 4) ท่านมีกระบวนการ การรับคืนสินค้าจากลูกค้าอย่างไร
  - ถ้ามีของเสียหายระหว่างการขนส่ง จะนำของกลับมาเลย และเอาของไปเปลี่ยนให้ลูกค้า ถ้าลูกน้อง ทำของเสียหายก็จะ หักเงินครั้งหนึ่ง
- 5) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้า
  - ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อกับลูกค้า
- 6) ในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
  - เสียเวลา มีการขาดทุนบ้าง

## A14 ร้านที่ 14 ร้าน บุญช่วยค้าวัสดุ

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

- 1.1 ชื่อ-นามสกุล บุญช่วย วิทยานุกรณ์
- 1.2 อายุ 49 ปี
- 1.3 การศึกษา ม.1
- 1.4 ชื่อและที่ตั้งของร้าน อ.เขาชะเมา จ.ระยอง
- 1.5 ธุรกิจเปิดดำเนินการมา 19 ปี
- 1.6 มีพนักงานทั้งหมด 8 คน

### ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำ

#### 2.1 ผู้นำแบบประชาธิปไตย

- 1) ท่านมีการให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - ให้ลูกน้องช่วยตัดสินใจแค่บางเรื่อง ถ้าหน้าร้านก็จะตัดสินใจเองทุกอย่างทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน้าร้าน ลูกน้องจะมีหน้าที่แค่ในการขึ้นของส่งของให้ลูกค้า เจ้าก็จะตัดสินใจเองเรื่องการขึ้นของ และจะเป็นเรื่องการส่งของให้ลูกค้า
- 2) ท่านมีการเปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - เปิดนะ เปิดโอกาสให้เค้าได้พูดได้แสดงความคิดเห็น บางทีก็จะถามว่าทำอย่างนั้นอย่างนี้ดีไหม ช่วยกันตัดสินใจ
- 3) ท่านมีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ลูกน้องทำงานตามความสามารถหรือไม่ อย่างไร
  - ไม่มีการส่งเสริม เค้าก็ทำตามหน้าที่
- 4) ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
  - มีส่วนร่วมทุกอย่าง ทำทุกอย่างในร้าน ถือว่ามันคืออาชีพของเราที่ต้องรับรู้ทุกอย่าง ต้องสนใจใส่ใจมา
- 5) ท่านมีการดิชมลูกน้องอย่างมีเหตุผลหรือไม่ อย่างไร
  - มีการพูดคุยกันตลอด จะไม่ปล่อยผ่าน ถ้ามีอะไรก็จะพูดจะคุย ด้วยเหตุผล ทำผิดพี่ก็สามารถดูได้ว่า ให้ให้ปรับตัวแก้ไขให้ดีขึ้น จะได้เป็นตัวอย่างให้คนอื่นด้วย แต่ต้องมีเหตุผลเสมอ

#### 2.2 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

- 1) ท่านสามารถทำให้ลูกน้องเข้าใจ และยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานหรือไม่ อย่างไร
  - เข้าใจว่างานที่นี้ค่อนข้างหนัก ทุกคนก็เหนื่อยกัน บางวันทำงานเยอะ ต้องส่งของหลายเที่ยว พี่ก็จะบอกเค้าว่าช่วย ๆ กันหน่อยนะ กลับมาต้องส่งอีกหลายเที่ยว ส่วนมากก็จะเป็นการพูด เหมือนให้เค้าเข้าใจให้ตรงกัน

- 2) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร
    - เปิดโอกาสให้ทำงานเป็นทีม การไปส่งของให้ลูกค้า จำเป็นต้องไปเป็นทีม 3-4 คน ในทีมก็จะมีคนที่เก่ง และไม่เก่ง มีคนที่ขับรถเป็น 1 คน พี่จะเป็นคนจัดทีมให้
  - 3) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
    - ถ้าเป็นเรื่องการส่งของให้ลูกค้าหน้างานก็จะให้เค้าตัดสินใจเอง ให้คุยกับลูกค้าเอง ว่าอยู่ตรงไหน ลงของตรงไหน ยังไง พี่จะให้เค้าคิดเองตัดสินใจเองในส่วนนี้
  - 4) ท่านมีการให้ความสนใจเรื่องงานหรือไม่ อย่างไร
    - พี่ก็สนใจงานตลอดนะ เดินดู คอยตรวจเช็คความถูกต้องเรียบร้อย
  - 5) ท่านมีการไว้วางใจลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
    - ไว้วางใจแค่บางเรื่อง เช่น ถ้าอยู่หน้างานก็สามารถฝากให้เค้าไปเก็บเงินลูกค้าแทนได้ ไว้วางใจให้ตัดสินใจแทนในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ
  - 6) ท่านให้เกียรติลูกน้องหรือไม่อย่างไร
    - พี่ให้เกียรติลูกน้องทุกคน เหมือนคนในครอบครัว การพูดจาที่ไม่คิดว่าเค้าเป็นลูกน้อง เราเป็นเจ้านาย รับฟังพูดคุยได้
  - 7) ท่านมีการเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
    - ส่วนมากจะเน้นไปที่การเช็คของส่งให้ลูกค้าที่ต้องครบถ้วน ของไม่เสียหาย ขนาด จำนวนถูกต้องตามที่ลูกค้าสั่ง
  - 8) ท่านมีการเน้นการทำงานในบรรยากาศที่สนุกสนานหรือไม่ อย่างไร
    - ไม่นะ ถ้าบรรยากาศเครียด ๆ ก็จะไม่ได้อะไรไปเลย คิดว่าเดี๋ยวก็จะดีขึ้นเอง ปล่อยให้เวลา เค้าก็จะหาเรื่องคุยให้ผ่อนคลายกันเอง จะไม่ค่อยเน้นเรื่องนี้
- 2.3 ผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี**
- 1) ท่านเป็นผู้มีความเด็ดเดี่ยวหนักแน่นในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
    - ค่อยข้างหนักแน่นในการคิด การตัดสินใจ ถ้าเราพูดออกไปแล้ว ตัดสินใจไปแล้วก็ต้องเป็นสิ่งที่คิดไว้แล้ว มั่นใจแล้ว
  - 2) ท่านมีความมั่นใจในการแสดงออกหรือไม่ อย่างไร
    - มั่นใจในการแสดงออก การพูดคุย การคิดการกระทำต่าง ๆ
  - 3) ท่านเป็นที่เคารพนับถือ ไว้วางใจหรือไม่ อย่างไร
    - ถ้าดูจากลูกน้อง เค้าก็นับถือเรา เคารพเรานะ ลูกน้องก็ไว้วางใจ มีอะไรก็มาพูดมาคุยได้

- 4) ท่านมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน หรือไม่ อย่างไร  
- ไม่ได้มีเป้าหมายชัดเจน ให้เป็นไปตามงานที่ได้มา เป็นไปตามลูกค้าที่จะเข้าร้าน จะมาอะไรมาก็คาดหวังไม่ได้
- 5) ท่านมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และมีความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร  
- มีความเป็นมิตรกับลูกน้อง ใจดี
- 6) ท่านมีการดำเนินงานด้วยหลักจริยธรรม และศีลธรรมหรือไม่ อย่างไร  
- ทำอาชีพนี้มานาน คุณธรรมการค้าขายก็สำคัญนะ เราก็ต้องนึกถึงเรื่องนี้ คู่ที่ความถูกต้องเป็นหลัก ลูกน้องก็ให้เงินให้โบนัสตามเวลาที่ตกลง ไม่โกง ไม่มีแบบนั้น บางทีก็ให้เกินไปด้วยซ้ำ เป็นน้ำใจ ถ้าลูกค้าก็อย่างที่บอกนะ เราขายของก็ดูความถูกต้อง ไม่เอาเปรียบลูกค้า บางทีต้องยอมขาดทุนไปบ้างเพื่อให้ได้ลูกค้า
- 7) ท่านมีความเสมอภาคกับลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร  
- มีความเสมอภาคเท่ากันทุกคน
- 8) ท่านมาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือไม่ อย่างไร  
- เราเป็นคนเฉย ๆ อยู่แล้ว จะไม่ค่อยพูดเท่าไร ถ้าเรื่องงานก็จะจริงจัง บางทีก็มีเล่นมีแซว ๆ กันบ้าง ถ้าอารมณ์เสียเลยก็ถ่มน้ำลาย ไร่ก่อน เราเป็นผู้ใหญ่จะมาโววายไม่ได้
- 9) ท่านสามารถเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อส่วนรวมได้หรือไม่ อย่างไร  
- เรื่องนี้แน่นอนอยู่แล้ว อาชีพนี้เลี้ยงคนหลายคน ที่ ครอบครัว ลูกน้องอีกหลายคน มันเป็นงานที่ต้องคิดว่าไม่ใช่งานที่ทำ ๆ แล้วเลิกงานกลับบ้านก็จบ คือบางทีเวลาอันนั้นก็ยังคงมาคิดมีเรื่องงานในหัวตลอด พรุ่งนี้จะส่งของใครก่อน มีอะไรบ้าง มีที่เกี่ยว ลูกน้องคนไหนต้องไปไหนส่งงานใครไว้ มันจะวนเวียนอยู่ในหัวตลอด มันไม่ใช่แค่งาน แต่มันคือหน้าที่ที่ต้องทำ พุดง่าย ๆ ก็คือเสียสละทุกอย่าง ไม่มีวันหยุด สมองต้องคิดตลอดเวลา

## 2.4 ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ

- 1) ท่านสามารถกระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานหรือไม่ อย่างไร  
- ส่วนมากจะพูดนะ ว่าต้องทำอะไร แบบไหน จัดคิวส่งของให้ อธิบายต่าง ๆ เวลาสั่งงานก็เหมือนเป็นการกระตุ้นให้เค้าทำงาน
- 2) ท่านมาสารอุทิศตนเพื่องาน และเพื่อส่วนรวมหรือไม่ อย่างไร  
- ก็อย่างที่ตอบไปว่าต้องทำทุกอย่าง ทำตลอดเวลาเลยด้วย บางทีลูกน้องไม่พอเราก็ต้องมาทำเองยกของเอา ต้องทำทุกอย่างนะ

- 3) ท่านมีวิธีการชักจูงลูกน้องด้วยการใช้คำพูดโน้มน้าวหรือไม่ อย่างไร  
- มีนะ มีการพูด พูดให้เค้าทำงาน สั่งงานให้ทำ ไม่ต้องอะไรมากแค่เราพูดเรอบอกเค้าก็จะทำตามแล้ว
- 4) ท่านมีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือไม่ อย่างไร  
- ก็ต้องทำเองเป็นทุกอย่าง ถ้าลูกน้องไม่พอก็จะทำเอง ต้องทำให้ได้ทุกอย่าง มั่นใจเวลาจะพูดจะตัดสินใจอะไร
- 5) ท่านมีความถึงความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ว่างานจะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ อย่างไร  
- งานที่นี้ส่วนมากจะเป็นการส่งของให้ลูกค้า จะมีการรันคิวของของที่จะส่งให้ลูกค้าไว้แล้ว จากประสบการณ์ที่ก็เชื่อนะ เชื่อมั่นในตัวลูกน้องว่าเค้าจะส่งของได้ตามเวลาตามคิวที่จัดไว้ ถ้าไม่ติดปัญหาอะไรนะ แต่ส่วนใหญ่จะไม่มี
- 6) ท่านมีการสร้างแรงบัลดาลใจในการทำงานให้กับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร  
- ก็จะให้เป็นเงินเบี้ยขยันจะให้ทุกเดือน คนที่ขยัน ไม่เกียจงาน ก็ไม่มาก 200-300 ให้เพิ่มไปแล้วแต่คน

## 2.5 ผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา

- 1) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือไม่ อย่างไร  
- ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้น ก็จะบอกลูกน้องแค่บางเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเค้าเท่านั้น ถ้าเป็นปัญหาที่ไม่เกี่ยวข้องจะไม่ได้บอก
- 2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาค่าที่ดีกว่าเดิมหรือไม่ อย่างไร  
- ก็จะมีการคุยกัน ให้ช่วยคิดแก้ปัญหาค่า ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นก็ต้องคิดหาทางใหม่ ๆ อยู่แล้ว
- 3) ท่านมีการคิด และการแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร  
- ก็ไม่มีการวางระบบอะไรมากมาย เราชี้ก็จะแก้ไขไปตามสาเหตุ ตามปัญหาที่เกิดขึ้น อะไรต้องปรับอะไรต้องเปลี่ยน ดูจากปัญหามากกว่าก็แก้ไปตามนั้น
- 4) ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาค่าที่เกิดขึ้น โดยใช้วิธีใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร  
- ถ้าเกิดปัญหาค่าขึ้น ก็จะหาทางใหม่ ๆ มาช่วยแก้ปัญหาค่า
- 5) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องกล้าเผชิญกับปัญหา และคิดว่าปัญหาค่าเป็นสิ่งที่ท้าทายหรือไม่ อย่างไร  
- ไม่มีมีการกระตุ้นอะไร การพูดอะไร แค่สั่งให้ทำ เค้าก็จะทำตามที่เราบอก
- 6) ท่านมีการสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเชื่อว่าปัญหาค่าทุกอย่างมีวิธีแก้ไขหรือไม่ อย่างไร  
- ไม่มีนะ ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นก็จะแก้ไปตามปัญหาค่านั้น ปัญหาค่าทุกปัญหาค่าที่เจอ ก็จะมีทางแก้ไขอยู่แล้วนะ อยู่ที่ว่าจะยากจะง่าย จะเร็วจะช้า



7) ท่านจะพิสูจน์ให้ลูกน้องเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้หรือไม่ อย่างไร

- พิสูจน์ด้วยการลงมือทำเลย มีปัญหาที่มีอุปสรรคก็แก้ไขกันไป

## 2.6 ผู้นำแบบค้ำถึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

1) ท่านมีความเข้าใจความแตกต่างของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่ อย่างไร

- เข้าใจลูกน้องจะไม่เหมือนกัน นิสัย พฤติกรรม การทำงานที่ไม่เหมือนกัน พี่ก็คลุกคลีอยู่ตรงนี้ อยู่กับลูกน้องทุกวัน ก็รู้ว่าใครเป็นแบบไหน ทำให้เวลาที่เราจะสั่งงานเค้า ก็จะสั่งงานให้ถูกกับคน

2) ท่านมีการดูแล เอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร

- ก็ดูแลเป็นรายบุคคล ทว่าถึง ลูกน้องพี่มีไม่กี่คนเอง ใครเป็นอะไร ต้องการอะไร ก็มาบอกได้ แต่ไม่ค่อยมีปัญหาอะไรกันนะ ส่วนมากก็จะเป็นเรื่องเงิน ของเล็กเงินลวงหน้า เงินไม่พอใช้ ถ้ามีเหตุผล ต้องใช้เงินจริง ๆ พี่ก็จะให้นะ จะช่วยเหลือตลอด

3) ท่านมีความเข้าใจความต้องการของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่อย่างไร

- ก็อยู่ด้วยกันแบบนี้ ทำงานด้วยกันเจอกันทุกวัน ก็ต้องรู้ต้องเข้าใจอยู่แล้ว

4) ท่านให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- งานที่นี้เป็นงานใช้แรงงานนะ ไม่ต้องมีการพัฒนาอะไร มีแค่งานยกของ ไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะอะไรเยอะมาก

5) ท่านมีการให้ความช่วยเหลือลูกน้องด้วยการให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร

- มีตลอด มีอะไรก็จะช่วย ๆ กัน

6) ท่านหาแนวทางต่าง ๆ ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร

\* ไม่มี งานที่นี้ไม่ต้องใช้ความรู้มากมาย คนที่ไม่ได้เรียนมาก็ทำได้ แค่งานยกของไม่ได้ยาก

7) ท่านมีการสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน หรือไม่ อย่างไร

8) ท่านมีการค้ำถึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการเพื่อพัฒนาตนเองของลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร

- ก็ถ้าลูกน้องต่างชาติเราก็จะให้เค้าไปทำบัตร ช่วยสนับสนุนเงินให้เค้า ถ้าคนขับรถถ้ารับเข้ามาใหม่ ไม่มีใบขับขี่เราก็จะพาไปทำ

9) ท่านมีการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของลูกน้องให้สูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร

- มีการสอนงาน มีการให้เค้าฝึกทำหลาย ๆ อย่างเพราะที่ร้านเราคนงานน้อย ต้องช่วย ๆ กันทำ

10) ท่านมีการพูดคุยกับลูกน้องด้วยความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร

- มีความเป็นกันเอง อยู่กันแบบครอบครัว เป็นแบบพี่น้องกัน

## 2.7 ผู้นำแบบสนับสนุน

- 1) ท่านมีความเป็นมิตร มีความเป็นกันเองกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - มีความเป็นกันเอง อยู่กันแบบครอบครัว เป็นแบบพี่น้องกัน
- 2) ท่านมีการสนับสนุน และมีความสนใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่อย่างไร
  - มี คอยไปดูงานตลอด ใครทำไม่ทำ
- 3) ท่านมีการให้กำลังใจในการทำงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - มีการให้กำลังใจ พุดคุยแบบเป็นกันเอง เลี้ยงข้าวเลี้ยงขนมบ้าง ถ้างานหนักเกินไปเราก็จะไม่บังคับให้เค้าทำ
- 4) ท่านมีการแนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - มีการสอนงานบ้าง แนะนำต่าง ๆ ทำงานร่วมกับลูกน้องช่วย ๆ กัน
- 5) เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านมีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - มีแก้ปัญหาร่วมกัน ลูกน้องสามารถแสดงความคิดเห็นได้
- 6) ท่านมีความใส่ใจในความเป็นอยู่ และความสามารถของลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร
  - มีความใส่ใจ มีบ้านมีที่พักให้ฟรี
- 7) ท่านมีการดูแลลูกน้องด้วยความเสมอภาคเทียมกันหรือไม่ อย่างไร
  - เสมอภาคเท่าเทียมกัน ให้ของเหมือนกันกันเท่ากัน ปฏิบัติเท่า ๆ กันทุกคน

## 2.8 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

- 1) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร
  - คือที่ร้านไม่ได้มีลูกน้องเยอะ ถ้าในส่วนของหน้าร้านก็ขายเองหมดทุกอย่าง ลูกน้องจะมีหน้าที่แค่ในการขึ้นของส่งของให้ลูกค้าแค่นั้น เค้าก็จะตัดสินใจเองเรื่องการขึ้นของก็ดูว่าอะไรวางตรงไหนแล้วอะไรที่มันไปด้วยกันได้ ตรงจัดเท่าไร ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องการส่งของ
- 2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องมีการแสดงความคิดเห็น โดยมีการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร
  - ไม่มีการจัดประชุม ตอนทำงานก็มีการพูดการบอกอยู่แล้ว ถ้าอยากถามความคิดเห็นก็จะถามเค้าไปเลยตรง ๆ ถามแค่บางคนเท่านั้น
- 3) ท่านมีการอำนวยความสะดวกในการทำงานของลูกน้องให้สำเร็จหรือไม่อย่างไร
  - เครื่องทุนแรงต่าง ๆ มีอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ ช่วยทำงานให้ง่ายขึ้น

4) ท่านมีการสนับสนุนให้งานสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

- มีการสนับสนุนให้งานสำเร็จ มีเงินค่าล่วงเวลาให้ มีอาหารมีน้ำเลี้ยงบ้าง มีเครื่องทุ่นแรงช่วยให้ทำงานง่ายขึ้น

### ส่วนที่ 3 ห่วงโซ่อุปทาน

#### 3.1 ด้านการวางแผน

1) ท่านมีการดำเนินการวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ ด้านการผลิต ด้านการขนส่งสินค้าอย่างไรบ้าง และด้านการส่งคืนสินค้าอย่างไร

-ด้านวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่ง ดูจากสินค้าว่าอันไหนขายดี ขายช้า ดูระยะเวลาในการขนส่ง วางแผนเวลาในการสั่งของ ให้ของมาถึงก่อนของจะหมด มีการวิเคราะห์จากราคาตลาดในการตั้งราคาสินค้า

-ด้านการผลิต ไม่มีการผลิต

-ด้านการขนส่ง จัดของส่งของตามคิวที่ลูกค้าสั่ง วางแผนเวลาตามระยะทางที่ส่งให้ลูกค้า

-ด้านการส่งคืนสินค้า ถ้ามีสินค้าเสียหายเราจะคืนให้บริษัทเลย

ถ้าลูกค้าคืนของเราก็จะให้ลูกค้าเปลี่ยน รับคืนของ

2) มีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการวางแผนหรือไม่ อย่างไร

- ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อสื่อสาร ใช้อินเทอร์เน็ตในการหาของหาสินค้าต่าง ๆ มีการสั่งซื้อสินค้าผ่านทางเว็บไซต์บ้าง

3) ในการวางแผนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- มีบ้างที่มีการคำนวณ สต็อก ของคลาดเคลื่อน เช่นของหมดก่อนที่ของจะมาถึง

#### 3.2 ด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

1) ท่านมีกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบอย่างไร

- ส่วนใหญ่จะมีเซลล์เข้ามาหา ถ้าของบางอย่างที่ต้องการ ไม่มีเซลล์เข้ามาขาย เราก็ค้นหาจากอินเทอร์เน็ตจากเว็บต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นเว็บของ SCG ถ้าเป็นกระบวนการขนส่งเราก็จะส่งให้เรา

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

- ใช้โทรศัพท์ ไลน์ ในการติดต่อสื่อสารส่งของกับเซลล์ ให้อินเทอร์เน็ตในการค้นหาข้อมูลหาสินค้าต่าง ๆ

3) ในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ระยะเวลาการขนส่งไม่ตรงตามที่เราต้องการ เวลาล่าช้า บางทีบริษัทเค้าให้บริษัทขนส่งให้ แล้วของไปค้างที่ขนส่งทำให้ล่าช้า มีบ้างที่ของชำรุด

### 3.3 ด้านการผลิต

- 1) ท่านมีการผลิตสินค้าอะไร มีกระบวนการผลิตอย่างไร
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการผลิตสินค้า
- 3) ในการผลิตสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

### 3.4 ด้านการขนส่งสินค้า

- 1) ท่านมีกระบวนการ การขนส่งสินค้าอย่างไร
  - ใช้รถ ใช้คนในการส่งของให้ลูกค้า ส่งของตามคิวตามออเดอร์ ที่ลูกค้าสั่ง
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการขนส่งสินค้า
  - ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อกับลูกค้า ยังไม่มีเทคโนโลยีอื่น ๆ
- 3) ในการขนส่งสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
  - มีส่งของไม่ทันบ้าง ก็ต้องส่งวันถัดไป มีปัญหาเรื่องรถ รถติด รถเสียบ้าง แรงงานไม่พอ ทำให้ส่งของให้ลูกค้าช้า

### 3.5 ด้านการส่งคืนสินค้า

- 1) ท่านมีกระบวนการ การส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งหรือไม่ อย่างไร
  - ด้านคืนของให้ซัพพลายเออร์ ถ้ามีของชำรุดก็จะส่งคืนไปพร้อมกับรถขนส่ง
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่ง
  - โทรศัพท์ในการติดต่อกับเซลล์ และลูกค้า โดยการโทร
- 3) ในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
  - เสียเวลาในการรอของ ทำให้ลูกค้าต้องรอของไปด้วย
- 4) ท่านมีกระบวนการ การรับคืนสินค้าจากลูกค้าอย่างไร
  - เรามีการไปเก็บรับเปลี่ยนให้เค้า หรือถ้ามีของไปส่งทางนั้นก็จะเอาไปเปลี่ยนให้เค้า บางทีถ้าของไม่ใหญ่มากลูกค้าก็จะเอามาเปลี่ยนเอง บางสินค้า เช่น กระเบื้อง ถ้าแตกลูกค้ามาเปลี่ยนได้ เราก็สามารถเคลมกับบริษัทได้
- 5) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้า
  - ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อกับลูกค้า
- 6) ในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
  - เสียเวลา บางทีเราต้องไปเปลี่ยนของให้เค้า

## A15 ร้านที่ 15 ร้านทรงชัยคอนกรีต

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

- 1.1 ชื่อ-นามสกุล สมเกียรติ เจริญศิริกุล
- 1.2 อายุ 54 ปี
- 1.3 การศึกษา ม.6
- 1.4 ชื่อและที่ตั้งของร้าน อ.แกลง จ.ระยอง
- 1.5 ธุรกิจเปิดดำเนินการมา 22 ปี
- 1.6 มีพนักงานทั้งหมด 20 คน

### ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำ

#### 2.1 ผู้นำแบบประชาธิปไตย

- 1) ท่านมีการให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
  - อย่างเช่นการจัดสต็อกหน้าร้านเราก็จะให้เค้าตัดสินใจเองว่าจะไว้ส่วนไหนเพราะจะเป็นการสะดวกกับเค้าเองด้วยแต่ถ้าเป็นการตัดสินใจหน้างานเราก็อาจมีให้ตัดสินใจไปเลยเวลาเกิดปัญหาเพราะส่วนมากที่ทำจะเป็นคนงานเก่า ๆ ที่อยู่ทำกันมานานจะรู้ว่าต้องทำอะไรยังไง
- 2) ท่านมีการเปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
  - เราจะฟังความคิดเห็น หรือปัญหาของทุกคนตลอดเพราะเราอยู่กันแบบที่แบบน้องกันจะมีอะไรมากปรึกษากันตลอด ไม่สบายอะไรเค้าก็จะมาถาม หรือเวลามีปัญหาด้วยกันกับเพื่อนร่วมงานก็จะมาปรึกษาก่อนเสมอ
- 3) ท่านมีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ลูกน้องทำงานตามความสามารถหรือไม่ อย่างไร
  - ส่งเสริมครับ เพราะเราจะสอนในลูกน้องสามารถทำงานวนเวียนกันได้ เมื่อเกิดปัญหาขาดแรงงานจะได้สามารถทำได้ทุกอย่าง สอนในขับรถ สอนงานอื่น ๆ ที่ไม่เคยทำ
- 4) ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
  - มีครับ จะช่วยทำตลอด ลงงานเองบ้าง ส่งของเองบ้าง ขับรถไปกับลูกน้อง
- 5) ท่านมีการดิชมลูกน้องอย่างมีเหตุผลหรือไม่ อย่างไร
  - มีดิชมบ้าง อย่างพอเหมาะสม ไม่ชมจนเหิง เวลาติเตือนอะไรก็จะดูก่อนว่าอะไรยังไง ดูเหตุผลว่าทำไมถึงเกิดปัญหานี้

#### 2.2 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

- 1) ท่านสามารถทำให้ลูกน้องเข้าใจ และยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานหรือไม่ อย่างไร
  - บอกอธิบายว่าเราต้องการแบบนี้ พยายามให้ได้แบบนี้ได้ไหม อย่างเช่นการส่งของวันนี้มีออเดอร์จำนวนมากที่ต้องส่งช่วยเร่งให้งานเสร็จตามเป้าหมายได้ไหม

- 2) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร
- ถ้าจะมีทีมของการส่งของในแต่ละคันอยู่โดยการที่เค้าจัดการกันเอง แต่ถ้าเราเป็นว่ามันไม่เหมาะสม ینگก็จะจัดการ โยกย้ายใหม่เพื่อให้คนที่ทำงานเป็นผสมกับไม่คล่องอยู่ร่วมกัน แต่โดยส่วนมากเค้าจะจัดการกันเองมากกว่า
- 3) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
- เรายังจะบอกแนวทางเค้าก่อน แล้วเค้าก็จะตัดสินใจเองอีกที เพราะโดยส่วนมากเค้าจะมีประสบการณ์ การทำงานมากกว่าจากหน้างาน เค้าจะตัดสินใจเองแต่ถ้าไม่มั่นใจก็จะถามเราอีกที
- 4) ท่านมีการให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
- สนใจตลอด เพื่อสร้างแรงบันดาลใจก็อาจจะมีการหยอกล้อกัน ชื่นน้ำให้กิน จัดเลี้ยง
- 5) ท่านมีการไว้วางใจลูกน้องหรือไม่ อย่างไร
- ไว้วางใจให้สามารถทำแทนได้ ถ้าหน้าร้านก็จะให้เก็บเงิน ได้จากการขายของ ถ้าหน้างานก็จะมีการเก็บเงินปลายทาง
- 6) ท่านให้เกียรติลูกน้องหรือไม่อย่างไร
- ให้เกียรติ เคารพกันและกันเราเคารพเค้า เค้าก็เคารพเรา เราก็เคารพคนที่อาวุโสกว่าแม้เค้าลูกน้องของเราจะมีการเรียกให้เกียรติเสมอ เป็นแบบพี่น้องครอบครัว พูดคุยกันแบบเป็นกันเอง ไม่ลำเอียงใด ๆ
- 7) ท่านมีการเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
- เน้นคุณภาพงาน คุณภาพวัสดุที่ส่งถึงมือลูกค้า ส่งของเร็วไม่เสียหาย ชุครูดใด ๆ ทำงานอย่างมีขั้นตอน คุณภาพของคณงานแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพที่ดีเสมอ
- 8) ท่านมีการเน้นการทำงานในบรรยากาศที่สนุกสนานหรือไม่ อย่างไร
- มีตลอด ทำอาหารกินกันเล็ก ๆ กินผลไม้ตามโรงงานที่ปลูกไว้ เราจะคุยเล่นกัน หยอกเล่นกันตลอด ให้บรรยากาศสนุก เวลาว่างก็จะหากิจกรรมเล็กน้อยทำ เล่นหมากฮอส

### 2.3 ผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี

- 1) ท่านเป็นผู้มีความเด็ดเดี่ยวหนักแน่นในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร
- เด็ดเดี่ยวหนักแน่นเสมอ เพื่อให้ลูกน้องเห็นความมั่นใจ และทำงานได้ดี ตามที่เรากำหนดไว้ เช่น การคิด การลงมือทำ
- 2) ท่านมีความมั่นใจในการแสดงออกหรือไม่ อย่างไร
- มั่นใจมากเพราะเราก็พอมีประสบการณ์ทำงานมาเยอะพอสมควรก็จะคิดว่าเวลาที่ทำงานจะแสดงความมั่นใจออกมาได้อย่างเต็มที่หนักแน่นมาก

3) ท่านเป็นที่เคารพนับถือ ใ้วางใจหรือไม่ อย่างไร

- คิดว่าเราน่าจะเป็นที่เคารพนับถืออยู่บ้างแหละ เพราะเราก็เป็นนายแล้ว ต้องมีเกรงใจ หรือเป็นที่เคารพเป็นธรรมดา

4) ท่านมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน หรือไม่ อย่างไร

- ไม่ค่อยตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนเพราะมันควบคุมยาก แต่จะพยายามส่งของให้ได้เยอะที่สุด หรือถ้าวันไหนที่ขายไม่ดีเราก็จะมีการติดต่อสอบถามไปยังลูกค้าประจำ ช่างรับเหมาก่อสร้าง อะไรประมาณนี้ครับ

5) ท่านมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และมีความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร

- เป็นมิตร ใจดีกับลูกน้อง พูดคุยได้ทุกเรื่อง ที่พอช่วยได้ก็จะช่วยอย่างเต็มที่ รักลูกน้องเหมือนพี่น้อง ไม่แบ่งชนชั้น

6) ท่านมีการดำเนินชีวิตด้วยจริยธรรม และศีลธรรมหรือไม่ อย่างไร

- ถ้าพูดถึงเงินเดือนที่จ่ายตรง จ่ายตรงเวลา ส่วนมากลูกน้องจะเบิกเงินด้วยซ้ำแต่ก็จะให้ตามความเหมาะสม ส่งของให้ลูกค้าครบถ้วน รับผิดชอบถ้าของเสียหายจะมีการตรวจสอบสินค้าก่อนออกจากร้าน แต่ส่งถึงมือลูกค้าก็จะให้ลูกค้าตรวจสอบอีกครั้ง ถ้าของที่ไปส่งแล้วลูกค้าไม่โอเค ให้เปลี่ยนได้ตลอด

7) ท่านมีความเสมอภาค หรือไม่ อย่างไร

- เสมอภาคอยู่แล้ว เงินเดือนไม่เท่ากันแต่เราจะประเมินการให้เงินเดือนจากความขยันและประสิทธิภาพ หากคนที่ได้เงินเดือนเยอะกว่าอยู่แล้วแต่ก็เกียจเราก็ตัดเงินเดือนแต่ในทางกลับกันหากคนที่ได้เงินเดือนน้อยแต่มีความพัฒนาตัวเอง ขยันขึ้น เราก็จะปรับเงินเดือนขึ้นให้อีกเรื่อย ๆ ความเสมอภาคเราจะตัดสินจะการทำงานและตัดสินใจเท่า ๆ กันไม่ใช่ความสนิทสนมในการตัดสินใจ

8) ท่านมาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือไม่ อย่างไร

- ควบคุมได้เสมอ และก็จะเข้าไปถามลูกน้องอย่างมีเหตุผลว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมเกิดปัญหาแบบนี้ พอทราบก็จะช่วยกันหาแนวทางแก้ไขให้เร็วที่สุด

9) ท่านสามารถเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อส่วนรวมได้หรือไม่ อย่างไร

- เท่าที่ช่วยได้ ก็อย่างเช่น ลูกน้องรถเสียรถพังก็ก็จะให้เอารถของเราไปใช้ก่อนแล้ววันรุ่งขึ้นก็เอามาคืน ของใช้ที่ไม่ใช้แล้ว เสื้อผ้า ก็จะให้เอาไปแจกจ่ายกัน

## 2.4 ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ

1) ท่านสามารถกระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

- เดินเข้าไปสำรวจดู พูดสั่งงาน โดยปกติลูกน้องจะเกรงกลัวอยู่แล้ว เขาก็จะรู้ว่ากระตือรือร้นยังไงกับตัวเอง

2) ท่านมาสารอุทิศตนเพื่องาน และเพื่อส่วนรวมหรือไม่ อย่างไร

- มันเป็นงานและเป็นธุรกิจของเรา โดยปกติเราก็ทำอยู่แล้วแต่ในมุมส่วนรวมก็จะมีบ้างอย่างเช่น ของส่วนตัว ทรัพย์สินส่วนตัวเราก็จะแบ่งให้ใช้กันบ้าง

3) ท่านมีวิธีการชักจูงลูกน้องด้วยการใช้คำพูดโน้มน้าวหรือไม่ อย่างไร

- โน้มน้าวโดยการใช้เงินในการชักจูงเพราะส่วนใหญ่สิ่งที่ต้องการจะเป็นเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นหรือค่าทำงานพิเศษหรือแบบว่าถ้างานนี้เสร็จหรือสำเร็จตามกำหนดก็จะเลี้ยงข้าวหรืออะไรอย่างนี้

4) ท่านมีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือไม่ อย่างไร

- เห็นเค้าทำงานไม่ทันหรืออยู่ ๆ เราก็จะเข้าไปช่วยงานเค้าให้เสร็จเร็วขึ้น

5) ท่านมีการแสดงถึงความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ว่างานจะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ อย่างไร

- ก็ไม่ได้มีเป้าหมาย แต่จะเน้นการทำงานให้ดีที่สุด มีคุณภาพที่สุดมั่นใจในการทำงานของเราเอง และลูกน้องว่างานจะดำเนินไปได้ดีเสมอ

6) ท่านมีการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- จะมีโบนัสประจำปี หรือ งานจากการทำงานพิเศษจากค่าความขยัน หรือว่ามีการพัฒนาตัวเองอย่างไรก็จะมีการประเมินขึ้นเงินเดือนให้

## 2.5 ผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา

1) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

- เวลาที่มีปัญหาเราก็จะบอกลูกน้องเพื่อว่าจะได้ช่วยกันแก้ปัญหาก็เร็วขึ้นแต่อาจจะเป็นในบางเรื่อง

2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหที่ดีกว่าเดิมหรือไม่ อย่างไร

- ก็จะแนะแนวทาง จากที่เราได้เห็นได้ทำมาแต่ในบางที่การที่แก้ไขรูปแบบเดิมก็เป็นมาตรฐานอยู่แล้วแต่ถ้าแนวทางที่ใหม่ ๆ ดีกว่าเร็วกว่าเราก็จะใช้ทางนั้นแก้ไขแทน

3) ท่านมีการคิด และการแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร

- เราก็จะมีลำดับขั้นตอนที่เป็นมาตรฐานที่ใช้กันมาตั้งแต่เริ่มแรกอยู่แล้วเพราะร้านเราเปิดมานานผ่านข้อผิดพลาดมาเยอะ เลยจะมีการแก้ไขอย่างเป็นระบบอยู่แล้วแต่ถ้ามีการแก้ไขใหม่ ๆ ที่ดีและเร็วขึ้นก็จะลองใช้ดูก่อนว่าได้ผลไหม ดีกว่าระบบเก่าที่ใช้อยู่หรือเปล่า

4) ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร

- อย่างที่บอกไปจากข้อก่อน ๆ ถ้ามีแนวทางใหม่เราก็จะลองแก้ไขดูว่าโอเคไหม ดูใหม่ เหมาะกับงานเราไหม

5) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องกล้าเผชิญกับปัญหา และคิดว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายหรือไม่ อย่างไร



- เราก็จะแนะนำไปว่าลองเลย หรือถ้าไม่แน่ใจก็มาถามเราก่อน แต่ถ้าเป็นปัญหาที่ถ้าเกิดการแก้ไขผิดพลาดแล้วเกิดความเสียหายมากก็ให้มากปรึกษาเราก็เราก็จะแนะนำตลอดว่าคุณทำได้ สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ แต่โดยส่วนมากเค้าก็จะถามก่อนเพราะกลัวว่าจะเกิดข้อผิดพลาดทำให้เสียหาย

6) ท่านมีการสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขหรือไม่ อย่างไร

- ถ้าเค้าแก้ไขปัญหาแล้วไม่สำเร็จหรือเกิดข้อผิดพลาดเราก็จะไม่ซ้ำเติม แต่กลับให้กำลังใจ และแนะนำเค้า

7) ท่านจะพิสูจน์ให้ลูกน้องเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้หรือไม่ อย่างไร

- และเชื่อมั่นในการตัดสินใจของลูกน้อง

## 2.6 ผู้นำแบบคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

1) ท่านมีความเข้าใจความแตกต่างของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่ อย่างไร

- เข้าใจนิสัยของแต่ละคนลูกน้องมาจากคนละที่เจอกันเกือบทุกวัน ทำงานด้วยกันตลอดเข้าใจว่าใครเป็นแบบไหน แต่ละคนก็จะแตกต่างกันไป

2) ท่านมีการดูแล เอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร

- ได้ถามเสมอต้องการอะไร ก็มาบอกได้ของเลิกเงินล่วงหน้า เงินไม่พอใช้หรือเปล่าจะช่วยเหลือตลอด ถามเป็นยังไงบ้างเวลาลูกน้องมีปัญหา

3) ท่านมีความเข้าใจความต้องการของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่อย่างไร

- เรามีที่พักให้ อยู่ฟรีใครขาดเหลืออะไรก็จะช่วยน้ำไฟฟรี ค่ารักษาพยาบาลผมดูแลให้หมด

4) ท่านให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- พัฒนาจากการทำงาน โดยให้ลูกน้องตัดสินใจเอง เราก็ต้องยอมรับ รับฟังปรึกษากันหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ทำให้ได้ผลดีกว่าเดิม เรามีการสอนงานให้

5) ท่านมีการให้ความช่วยเหลือลูกน้องด้วยการให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร

- มีการสอนงานคนเก่าคนที่เก่งสอนเค้าสอนกันเองอาจมีเข้าไปสอนเองบ้าง

6) ท่านหาแนวทางต่าง ๆ ในการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร

- มีการสอนงานทีละคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของลูกน้องและการที่ดีขึ้นให้คำปรึกษาต่าง ๆ

8) ท่านมีการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการเพื่อพัฒนาตนเองของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

ถ้าลูกน้องไม่มีใบขับขี่เราก็จะให้ไปทำเพิ่ม โดยการที่ส่งให้ลูกน้องไปทำบัตรแต่เรื่องแรงงานต่าง  
ตัวก็จะทำให้ถูกต้องตามกฎหมายเราก็จะให้ไปทำเพิ่ม

9) ท่านมีการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของลูกน้องให้สูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร

- ไม่มี

10) ท่านมีการพูดคุยกับลูกน้องด้วยความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร

- มีปัญหาอะไรก็บอกอยู่กันแบบครอบครัว สามารถปรึกษาปัญหาได้พูดคุยได้ทุกเรื่องเป็นแบบพี่น้องกัน

## 2.7 ผู้นำแบบสนับสนุน

1) ท่านมีความเป็นมิตร มีความเป็นกันเองกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- อยู่กันแบบครอบครัวมีความเป็นกันเองกับลูกน้องใครเป็นอะไรเค้าก็จะมาบอกพูดคุยแบบเป็นกันเอง

2) ท่านมีการสนับสนุน ในการทำงานของลูกน้องหรือไม่อย่างไร

- มีสนับสนุนให้ความรู้มีเครื่องทุนแรงสนใจในการทำงานของลูกน้อง

3) ท่านมีการให้กำลังใจในการทำงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- อาจจะมีคุยเล่นบ้าง พูดคุยแบบเป็นกันเองเลี้ยงข้าวบ้างน้ำมีขนมเลี้ยงบ้างเลี้ยงน้ำ

4) ท่านมีการแนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- มีการแนะนำ ไปช่วย ๆ เค้าบ้าง ถ้าคนไหนไม่รู้ ไม่เก่งตรงไหนก็จะสอนจะบอก ว่าต้องแบบนี้แบบนี้ นะ กล้าตัดสินใจไม่เข้าใจอะไรตรงไหนก็มาถาม

5) เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านมีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร

- แก้ไขปัญหาร่วมกันถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นก็จะบอกลูกน้องช่วยแสดงความคิดเห็น ช่วยแก้ปัญหาไปด้วยกัน ๆ ร่วมกันกับลูกน้องถามลูกน้องที่จะได้ความคิดเห็นหลากหลาย

6) ท่านมีความใส่ใจในความเป็นอยู่ และความสามารถของลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร

- บ้านพักให้อยู่ฟรี ค่าน้ำค่าไฟ ก็จะคิดตามที่ใช้แต่หน่วยละถูก ๆ

7) ท่านมีการดูแลลูกน้องด้วยความเสมอภาคเทียมกันหรือไม่ อย่างไร

- เท่าเทียมกันเสมอ แต่จะตัดสินใจอีกทีจากการทำงานของความขยันหมั่นเพียรแต่ละคนแต่เราจะไม่ตัดสินใจลำเอียงใครทำดีก็ได้ดี

## 2.8 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

1) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร

- ให้ลูกน้องช่วยคิด ช่วยตัดสินใจ เค้าก็จะเห็นว่าอะไรดีไม่ดี ลินค้าตัวไหนดีเค้าก็จะแนะนำ

2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องมีการแสดงความคิดเห็น โดยมีการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร

- ไม่มีการจัดประชุมแต่เวลาว่าง ๆ เราก็อาจจะคุยเรื่องปัญหา เรื่องการทำงาน เล็ก ๆ น้อย ๆ เท่านั้น

3) ท่านมีการอำนวยความสะดวกในการทำงานของลูกน้องให้สำเร็จหรือไม่อย่างไร

- อำนวยความสะดวก เครื่องทุนแรงในการทำงานรถ อุปกรณ์ มีโต๊ะนั่งพัก

4) ท่านมีการสนับสนุนให้งานสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

- มีการสนับสนุนให้งานสำเร็จมีเครื่องทุนแรง รถไฟฟ้า

### ส่วนที่ 3 ห่วงโซ่อุปทาน

#### 3.1 ด้านการวางแผน

1) ท่านมีการดำเนินการวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ ด้านการผลิต ด้านการขนส่งสินค้าอย่างไรบ้าง และด้านการส่งคืนสินค้าอย่างไร

- ด้านวางแผนด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ คู่ที่สต็อกเป็นหลัก และสินค้าที่ลูกค้าสั่งและไม่มีในสต็อกก็จะสั่งมาเพิ่มให้ลูกค้า ลูกน้องจะเช็คสต็อก แล้วจะมาให้เราอนุมัติให้เค้าสั่ง การขนส่งแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ มีทั้งบริษัทมีรถขนส่งมาส่งของให้ และบริษัทที่จ้างรถขนส่ง ในกรณีนี้เราจะออกค่าขนส่งไปก่อน และจะหักกลับกันเงินค่าของทีหลัง

- ด้านการผลิต

- ด้านการขนส่ง ถ้าสินค้าที่ไปทางเดียวกันก็จะให้ไปทางเดียวกัน กำหนดเวลา ไม่ให้เกินเวลาเยอะ

- ด้านการส่งคืนสินค้า ถ้ามีสินค้าเสียหายก็จะแจ้งไปที่เซลล์และจะส่งสินค้าคืนในรอบต่อไป

2) มีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการวางแผนหรือไม่ อย่างไร

- ไม่มี

3) ในการวางแผนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- ปัญหาเรื่องเงิน ในด้านเครดิต

#### 3.2 ด้านการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

1) ท่านมีกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบอย่างไร

- เช็คสต็อกของ สินค้าไหนเหลือน้อยหรือใกล้จะหมด หรือจะเพิ่มสินค้าตัวไหนดูจากการที่ลูกค้าถามถึงก็จะมีการสั่งสินค้าตัวนั้นมาเพิ่ม โดยเราจะ ติดต่อเซลล์โดยโทรหา หรือติดต่อทางไลน์ เพื่อสั่งสินค้า ทางบริษัทก็จะส่งของมาให้

2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ

- ส่วนมากจะใช้ไลน์ในการติดต่อเซลล์ จะไม่สั่งของผ่านหน้าเว็บไซต์เพราะตามของยาก จะประสานงานผ่านเซลล์ สามารถพูดคุยได้ และตามสินค้าได้ มีความสะดวกรวดเร็ว

- 3) ในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
- ถ้าลูกค้าสั่งของที่สั่งยาก ๆ ก็อาจจะหาสินค้ายาก หากของนานอาจจะทำให้ลูกค้ารอของนาน แต่จะอธิบายลูกค้าว่าที่ร้านไม่มีสต็อก แต่สามารถสั่งของให้ได้ แต่ลูกค้าสามารถรอของได้ ไม่ค่อยมีปัญหาสินค้าเสียหาย

### 3.3 ด้านการผลิต

- 1) ท่านมีการผลิตสินค้าอะไร มีกระบวนการผลิตอย่างไร
- สินค้าที่ขายดีที่สุด คืออิฐบล็อก จะขายดี ออกตลอด ขายได้เรื่อย ๆ กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นช่างกระบวนการการผลิต ใช้แรงงานจากคน ใช้เครื่องในการอัดบล็อก ใช้เครื่องโมบิลิตี้ ส่วนผสมหลัก ปู หินฝุ่น ทราย หินกับทรายมีคนมาเสนอขาย ใช้หินฝุ่นเป็นส่วนผสมหลัก
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการผลิตสินค้า
- 3) ในการผลิตสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
- ปัญหา ไม่มีสูตรที่ตายตัว ทำด้วยฝีมือของลูกน้องที่ผลิต ทำให้อิฐบล็อกที่ออกมาในแต่ละล็อตคุณภาพไม่เหมือนกัน แต่จะเน้นปูน เน้นให้บล็อกมีความแข็งแรง ปัญหาแรงงานที่ไม่มีประสบการณ์มาก่อน จะต้องเฝ้าดูสินค้า และปรับปรุงอยู่ เรื่อย ๆ

### 3.4 ด้านการขนส่งสินค้า

- 1) ท่านมีกระบวนการ การขนส่งสินค้าอย่างไร
- ส่วนมากลูกค้ามาซื้อโดยให้ไปส่ง ไม่ค่อยมีลูกค้ามารับเอง ค่าขนส่งจะบวกเพิ่มไปกับสินค้าอยู่แล้ว ถ้าสินค้าที่ไปทางเดียวกันก็จะไปด้วยกัน เพื่อประหยัดต้นทุนด้านค่าน้ำมัน ค่าขนส่ง
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการขนส่งสินค้า
- ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อกับลูกค้า บางครั้งใช้ GPS นำทาง โดยลูกค้าจะส่งให้ในไลน์
- 3) ในการขนส่งสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
- ปัญหาด้านรถ สภาพรถ รถเสีย หรือพื้นที่ในการเข้าถึงมีความลำบาก ไม่มีปัญหาด้านแรงงาน มีบ้างที่ส่งของให้ลูกค้าไม่ทัน เนื่องจากไม่สามารถคำนวณเวลาการส่งของให้ลูกค้าอย่างแน่นอนได้

### 3.5 ด้านการส่งคืนสินค้า

- 1) ท่านมีกระบวนการ การส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งหรือไม่ อย่างไร
- 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่ง
- 3) ในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่งท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง
- 4) ท่านมีกระบวนการ การรับคืนสินค้าจากลูกค้าอย่างไร
- ถ้าเป็นสินค้าเล็ก ๆ ลูกค้าจะเอามาคืนเอง แต่ถ้าเป็นสินค้าใหญ่ ๆ หนัก ๆ เราจะไปรับคืนและเปลี่ยนให้ลูกค้า หรือบางทีลูกค้าสั่งของมาใหม่ ของที่ส่งไปครั้งก่อนมีปัญหา ก็จะไปรับคืนตอนที่

เอาของรอบใหม่ไปส่ง คื่นของในกรณีที่เราส่งสินค้าไปผิด ส่งเกิน สามารถเปลี่ยนคืนได้ในกรณีที่  
สินค้าเกิดความเสียหาย

5) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้า

- ใช้โทรศัพท์ในการบันทึกเสียงลูกค้า เพื่อเป็นการทบทวนออเดอร์ที่ลูกค้าสั่ง เพื่อป้องกันความ  
ผิดพลาด

6) ในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

- สินค้าเสียหาย กำไรลดลง

แบบแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่องานวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหา และอุปสรรค  
ของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดย่อม ด้านภาวะผู้นำ  
และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน กรณีศึกษา จังหวัดระยอง

หมายเหตุ: 1 หมายถึง เหมาะสม

0 หมายถึง ไม่แน่ใจ

-1 หมายถึง ไม่เหมาะสม

ด้านภาวะผู้นำ

รายการขอความคิดเห็น	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	แปลผล
	คนที่				
	1	2	3		
<b>ผู้นำแบบประชาธิปไตย</b>					
1) ท่านมีการให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2) ท่านมีการรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นหรือไม่ อย่างไร	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
4) ท่านมีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ลูกน้องทำงานตาม ความสามารถหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5) ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6) ท่านมีการชื่นชมลูกน้องอย่างมีเหตุผลหรือไม่ อย่างไร	1	1	1	1	ใช้ได้
<b>ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม</b>					
1) ท่านสามารถทำให้ลูกน้องเข้าใจ และยอมรับจุดมุ่งหมาย ของการทำงานหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2) ท่านมีการให้ลูกน้องทำงานเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
3) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือไม่ อย่างไร	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
4) ท่านมีการให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจใน การทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
5) ท่านมีการไว้วางใจลูกน้องหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

รายการขอความคิดเห็น	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม	แปลผล
	1	2	3		
6) ท่านให้เกียรติลูกน้องหรือไม่อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7) ท่านมีการเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร	-1	+1	+1	0.33	ปรับปรุง
8) ท่านมีการเน้นการทำงานในบรรยากาศที่สนุกสนานหรือไม่ อย่างไร	-1	+1	+1	0.33	ปรับปรุง
<b>ผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี</b>					
1) ท่านเป็นผู้มีความหนักแน่นหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2) ท่านมีความมั่นใจในการแสดงออกหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3) ท่านเป็นที่เคารพนับถือ ไว้วางใจหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4) ท่านมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5) ท่านมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และมีความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
6) ท่านมีการดำเนินชีวิตด้วยจริยธรรม และศีลธรรมหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7) ท่านมีความเสมอภาค หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8) ท่านมาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้มรสถานการณ์ถูกเงินหรือไม่ อย่างไร	-1	+1	+1	0.33	ปรับปรุง
9) ท่านสามารถเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อส่วนรวมได้หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ</b>					
1) ท่านสามารถกระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2) ท่านสามารถอุทิศตนเพื่องาน และเพื่อส่วนรวมได้หรือไม่ อย่างไร	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
3) ท่านมีวิธีการชักจูงลูกน้องด้วยการใช้คำพูดโน้มน้าวหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	0.67	ใช้ได้

รายการขอความคิดเห็น	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม	แปลผล
	1	2	3		
4) ท่านมีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5) ท่านมีการแสดงถึงความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ว่างานจะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ อย่างไร	0	+1	+1	0.33	ปรับปรุง
6) ท่านมีการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา</b>					
1) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาค่าที่ต่ำกว่าเดิมหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3) ท่านมีการคิด และการแก้ไขปัญหายังเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4) ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาค่าที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องกล้าเผชิญกับปัญหา และคิดว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6) ท่านมีการสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7) ท่านจะพิสูจน์ให้ลูกน้องเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ผู้นำแบบคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล</b>					
1) ท่านมีความเข้าใจความแตกต่างของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2) ท่านมีการดูแล เอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้



รายการขอความคิดเห็น	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม	แปลผล
	1	2	3		
3) ท่านมีความเข้าใจความต้องการของลูกค้าแต่ละคนหรือไม่อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4) ท่านให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5) ท่านมีการให้ความช่วยเหลือลูกค้าด้วยการให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6) ท่านหาแนวทางต่าง ๆ ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7) ท่านมีการสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนหรือไม่ อย่างไร	-1	+1	+1	0.33	ปรับปรุง
8) ท่านมีการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการเพื่อพัฒนาตนเองของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
9) ท่านมีการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของลูกค้าให้สูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
10) ท่านมีการพูดคุยกับลูกค้าด้วยความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
<b>ผู้นำแบบสนับสนุน</b>					
1) ท่านมีความเป็นมิตร มีความเป็นกันเองกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2) ท่านมีการสนับสนุน และมีความสนใจในการทำงานของลูกค้าหรือไม่อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3) ท่านมีการให้กำลังใจในการทำงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4) ท่านมีการแนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร	0	+1	+1	1	ใช้ได้

รายการขอความคิดเห็น	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม	แปลผล
	1	2	3		
5) เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านมีการแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ร่วมกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร	0	+1	+1	1	ใช้ได้
6) ท่านมีความใส่ใจในความเป็นอยู่และความสามารถของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
7) ท่านมีการดูแลลูกน้องด้วยความเสมอภาคเทียมกันหรือไม่ อย่างไร	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
<b>ผู้นำแบบมีส่วนร่วม</b>					
1) ท่านมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องมีการแสดงความคิดเห็น โดยมีการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3) ท่านมีการอำนวยความสะดวกในการทำงานให้สำเร็จหรือไม่อย่างไร	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
4) ท่านมีการสนับสนุนให้งานสำเร็จหรือไม่ อย่างไร	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้

## ด้านห่วงโซ่อุปทาน

รายการขอความคิดเห็น	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม	แปลผล
	1	2	3		
<b>ด้านการวางแผน</b>					
1) ท่านมีการดำเนินการวางแผนด้านต่าง ๆ อย่างไรบ้าง	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
2) มีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการวางแผนหรือไม่อย่างไร	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
3) ในการวางแผนการดำเนินงาน ท่านพบปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
<b>ด้านการจัดจัดหาวัตถุดิบ</b>					
1) ท่านมีกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบอย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในกระบวนการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3) ในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ด้านการผลิต</b>					
1) ท่านมีการผลิตสินค้าอะไร มีกระบวนการผลิตอย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการผลิตสินค้า	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3) ในการผลิตสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ด้านการขนส่งสินค้า</b>					
1) ท่านมีกระบวนการ การขนส่งสินค้าอย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการขนส่งสินค้า	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3) ในการขนส่งสินค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ด้านการส่งคืนสินค้า</b>					
1) ท่านมีกระบวนการ การส่งคืนสินค้า หรือวัตถุดิบกลับไปยังผู้จัดส่ง หรือซัพพลายเออร์อย่างไร	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้

รายการขอความคิดเห็น	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม	แปลผล
	1	2	3		
2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุกลับไปยังผู้จัดส่งหรือซัพพลายเออร์	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3) ในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุกลับไปยังผู้จัดส่ง หรือซัพพลายเออร์ท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4) ท่านมีกระบวนการ การรับคืนสินค้าจากลูกค้าอย่างไร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้า	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6) ในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

นิยามศัพท์ปฏิบัติการภาวะผู้นำ (operational Dinition)

ทฤษฎี	ตัวแปร	นิยาม	คำถาม	อ้างอิง
ทฤษฎีเชิง พฤติกรรม ของผู้นำ (Kurt Lewin's Studies Lewin)	1. ผู้นำแบบ ประชาธิปไตย	การที่ผู้ประกอบการ ให้ลูกน้องมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ มี การรับฟังความ คิดเห็นของลูกน้อง เปิดโอกาสให้ ลูกน้องมีส่วนร่วมใน การแสดงความคิด เห็น รวมทั้งยัง ส่งเสริม สนับสนุน ให้ลูกน้องทำงาน ตามความสามารถ ของตนเอง มีส่วน ร่วมในการ รับผิดชอบในการ ทำงาน มีการติชม อย่างมีเหตุผล	1) ท่านมีการให้ ลูกน้องได้มีส่วน ร่วมในการ ตัดสินใจหรือไม่ อย่างไร 2) ท่านมีการรับฟัง ความคิดเห็นของ ลูกน้องหรือไม่ อย่างไร 3) ท่านมีการ สนับสนุน ส่งเสริม ให้ลูกน้องทำงาน ตามความสามารถ หรือไม่อย่างไร 4) ท่านมีส่วนร่วม ในการทำงาน หรือไม่ อย่างไร 5) ท่านมีการติชม ลูกน้องอย่างมี เหตุผลหรือไม่ อย่างไร	สุโหลมาน บิลหิม (2555)

ทฤษฎี	ตัวแปร	นิยาม	คำถาม	อ้างอิง
ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ (Blake and Mouton's managerial Grid)	2. แบบทำงานเป็นทีม	การที่ผู้ประกอบการสามารถทำให้ลูกน้องเข้าใจ และยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงาน รวมทั้งมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้ประกอบการจะให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจในการทำงานของลูกน้อง รวมทั้งให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติลูกน้อง เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคุมไปกับบรรยากาศในการทำงานที่สนุกสนาน	1) ท่านสามารถทำให้ลูกน้องเข้าใจ และยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานหรือไม่ อย่างไร 2) ท่านมีการให้ลูกน้องทำงานเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร 3) ท่านมีการให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจในการทำงานของลูกน้องหรือไม่ อย่างไร 4) ท่านมีการไว้วางใจลูกน้องหรือไม่ อย่างไร 5) ท่านให้เกียรติลูกน้องหรือไม่ อย่างไร 6) ท่านมีการเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร	ชัยญูมาศ โลจมานนท์ (2557) พันทิวา สุพัฒนาภรณ์ (2556) ทิวาพร รังงาม (2559)

ทฤษฎี	ตัวแปร	นิยาม	คำถาม	อ้างอิง
			7) ท่านมีการเน้นการทำงานในบรรยากาศที่สนุกสนานหรือไม่อย่างไร	
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass)	3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี	การที่ผู้ประกอบการมีความหนักแน่น มีความมั่นใจในการแสดงออก เป็นที่เคารพนับถือ ไว้วางใจ ทำให้ลูกน้องมีความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน และเกิดความจงรักภักดี อยากยึดถือเป็นแบบอย่าง ผู้ประกอบการมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจนมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี มีความเป็นกันเอง มีการดำเนินชีวิตด้วยจริยธรรม และศีลธรรม	1) ท่านเป็นผู้มีความหนักแน่นหรือไม่ อย่างไร 2) ท่านมีความมั่นใจในการแสดงออกหรือไม่อย่างไร 3) ท่านเป็นที่เคารพนับถือ ไว้วางใจหรือไม่ อย่างไร 4) ท่านมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจนหรือไม่ อย่างไร 5) ท่านมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และมีความเป็นกันเองหรือไม่ อย่างไร	วารางคณา กาญจนพาที (2556) อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2557) นฤมล โยคานุกุล (2556)

ทฤษฎี	ตัวแปร	นิยาม	คำถาม	อ้างอิง
		<p>มีความเสมอภาค สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ฉุกเฉิน และเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อส่วนรวม</p>	<p>6) ท่านมีการดำเนินงานด้วยจริยธรรม และศีลธรรมหรือไม่ อย่างไร</p> <p>7) ท่านมีความเสมอภาค หรือไม่ อย่างไร</p> <p>8) ท่านมาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือไม่ อย่างไร</p> <p>9) ท่านสามารถเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อส่วนรวมได้หรือไม่ อย่างไร</p>	
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass)	4. การสร้างแรงบันดาลใจ	การที่ผู้ประกอบการสามารถกระตุ้นจิตใจให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน อุทิศตนเพื่องาน และเพื่อส่วนรวม	1) ท่านสามารถกระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานหรือไม่ อย่างไร	รัตนาวรรณ เวศนานนท์ (2552) อุดมศักดิ์ กุลครอง (2553) สมเกียรติ บาลลา (2554)



ทฤษฎี	ตัวแปร	นิยาม	คำถาม	อ้างอิง
		โดยมีวิธีการชัดเจน ด้วยการใช้คำพูด โน้มน้าว และการ แสดงออกถึงความ กระตือรือร้นในการ ทำงาน แสดงถึง ความเชื่อมั่น ความ ตั้งใจแน่วแน่ในการ ทำงานว่างานจะ สามารถบรรลุ เป้าหมายได้ เพื่อ เป็นการสร้างแรง บันดาลใจให้กับ ลูกน้อง ให้สามารถ ทำงานได้อย่าง สำเร็จ	2) ท่านมีวิธีการชัก จูงลูกน้องด้วยการใช้ คำพูดโน้มน้าว หรือไม่ อย่างไร 3) ท่านมีการ แสดงออกถึงความ กระตือรือร้นในการ ทำงาน หรือไม่ อย่างไร 4) ท่านมีการแสดง ถึงความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ ในการทำงาน ว่างาน จะบรรลุเป้าหมายได้ หรือไม่ อย่างไร 5) ท่านมีการสร้าง แรงบันดาลใจในการ ทำงานให้กับลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร	
ทฤษฎีภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (Bass)	5. การกระตุ้น การใช้ปัญญา	การที่ผู้ประกอบการ มีการกระตุ้นให้ ลูกน้องตระหนักถึง ปัญหาต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นในองค์กร	1) ท่านมีการ กระตุ้นให้ลูกน้อง ตระหนักถึงปัญหา ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน องค์กรหรือไม่ อย่างไร	ภัทรกร วงศ์สกุล (2555) สุกฤษฎี ขวัญเมือง (2559) วิริยา จันทพันธ์ (2559)

ทฤษฎี	ตัวแปร	นิยาม	คำถาม	อ้างอิง
		<p>มีการกระตุ้น และส่งเสริมให้แก้ไขปัญหา โดยหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยผู้ประกอบการมีการคิด และการแก้ไขปัญห</p> <p>อย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ๆ รวมทั้งมีการกระตุ้นให้ลูกน้องมีความรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็น โอกาสที่ดีในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน และสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรค ผู้ประกอบการจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้</p>	<p>2) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่ดีกว่าเดิมหรือไม่ อย่างไร</p> <p>3) ท่านมีการคิดและการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร</p> <p>4) ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยใช้วิธีใหม่ๆหรือไม่ อย่างไร</p> <p>5) ท่านมีการกระตุ้นให้ลูกน้องกล้าเผชิญกับปัญหา และคิดว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายหรือไม่ อย่างไร</p>	

ทฤษฎี	ตัวแปร	นิยาม	คำถาม	อ้างอิง
			6) ท่านมีการสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขหรือไม่ อย่างไร 7) ท่านจะพิสูจน์ให้ลูกน้องเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้หรือไม่ อย่างไร.	
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass)	6. การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล	การที่ผู้ประกอบการเข้าใจความแตกต่างของลูกน้องแต่ละบุคคล มีการดูแลเอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคล มีความเข้าใจความต้องการของลูกน้องแต่ละคน รวมทั้งให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของลูกน้อง ทำให้ลูกน้องรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญโดยผู้ประกอบการจะมีการช่วยเหลือลูกน้องด้วยการให้คำปรึกษา	1) ท่านมีความเข้าใจความแตกต่างของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่ อย่างไร 2) ท่านมีการดูแลเอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร 3) ท่านมีความเข้าใจความต้องการของลูกน้องแต่ละคนหรือไม่ อย่างไร 4) ท่านให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพ	ขวัญตา เกื้อกูลรัฐ (2554) สกล พันธมาศ (2557)

ทฤษฎี	ตัวแปร	นิยาม	คำถาม	อ้างอิง
		<p>ถ่ายทอดความรู้ต่างๆเป็นรายบุคคล รวมทั้งหาแนวทางต่างๆ ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ</p> <p>สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน</p> <p>คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ เพื่อการพัฒนาตนเองของลูกน้อง มีการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของลูกน้องให้สูงขึ้น พุดคุยกับลูกน้องด้วยความเป็นกันเอง</p>	<p>เป็นรายบุคคลในการทำงานของลูกน้องหรือไม่อย่างไร</p> <p>5) ท่านมีการให้ความช่วยเหลือลูกน้องด้วยการให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เป็นรายบุคคลหรือไม่อย่างไร</p> <p>6) ท่านหาแนวทางต่าง ๆ ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆหรือไม่อย่างไร</p> <p>7) ท่านมีการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของลูกน้องให้สูงขึ้นหรือไม่อย่างไร</p> <p>8) ท่านมีการพุดคุยกับลูกน้องด้วยความเป็นกันเองหรือไม่อย่างไร</p>	

ทฤษฎี	ตัวแปร	นิยาม	คำถาม	อ้างอิง
ทฤษฎี วิถีทาง- เป้าหมาย (House & Mitchell, 1974)	7. ภาวะ ผู้นำแบบ สนับสนุน	การผู้ประกอบการมี ความเป็นมิตร เป็น กันเอง ทำให้ลูกน้อง สามารถเข้าถึงได้ง่าย มีการสนับสนุน และมีความสนใจใน ความต้องการของ ลูกน้อง รวมทั้งมี การให้กำลังใจ และ แนะนำแนวทางใน การปฏิบัติงานแก่ ลูกน้อง มีการแก้ไข ปัญหาต่างๆร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังใ้ ใจในความเป็นอยู่ และความต้องการ ของลูกน้อง รวมทั้ง ให้การดูแลลูกน้อง ด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน	1) ท่านมีการสนับสนุน และมีความสนใจในการ ทำงานของลูกน้อง หรือไม่อย่างไร 2) ท่านมีการให้กำลังใจ ในการทำงานแก่ลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร 3) ท่านมีการแนะนำ แนวทางในการ ปฏิบัติงานแก่ลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร 4) เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่าน มีการแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ร่วมกับลูกน้องหรือไม่ อย่างไร 5) ท่านมีความใส่ใจใน ความเป็นอยู่และ ความสามารถของ ลูกน้อง หรือไม่ อย่างไร 6) ท่านมีการดูแลลูกน้อง ด้วยความเสมอภาคเท่า เทียมกันหรือไม่ อย่างไร	ศิริภัทร คุชฎีวิวัฒน์ (2555) กฤษดา น่วมจิตร (2558) พวงเพชร บรรลุ (2557)

ทฤษฎี	ตัวแปร	นิยาม	คำถาม	อ้างอิง
ทฤษฎี วิถีทาง- เป้าหมาย (House & Mitchell, 1974)	8. ภาวะ ผู้นำแบบ ให้มีส่วนร่วม ร่วม	การที่ผู้ประกอบการ เปิดโอกาสให้ ลูกน้องได้แสดง ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อ นำมาพิจารณา ประกอบการ ตัดสินใจต่างๆ รวมทั้งมีการกระตุ้น ให้ลูกน้องมีการ แสดงความคิดเห็น โดยมีการประชุม อย่างสม่ำเสมอ โดย ผู้ประกอบการจะ กระตุ้นให้เกิดการ แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความ คิดเห็น รวมทั้งการ อำนวยความสะดวก และสนับสนุนให้ งานสำเร็จ	1) ท่านมีการกระตุ้นให้ ลูกน้องมีการแสดง ความคิดเห็น โดยมีการ จัดประชุมอย่าง สม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร 2) ท่านมีการอำนวยความสะดวก ในการทำงานของลูกน้องให้ สำเร็จหรือไม่อย่างไร	กัลยาณี บัณฑิตชาติ (2557) สุวรรณ เทพ ประสิทธิ์ (2555) สาธิต มณฑาณี (2559)

### นิยามศัพท์ปฏิบัติการห่วงโซ่อุปทาน (operational Dinition)

ทฤษฎี	ตัวแปร	นิยาม	คำถาม	อ้างอิง
SCOR Model (Supply chain Council, 2011)	การวางแผน (Plan)	เกี่ยวข้องกับกระบวนการ กำหนดแนวทางการวางแผนด้านต่างๆ เช่น แผนการจัดการวัตถุดิบ แผนการผลิต รวมถึงการบริหารจัดการด้านอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมาย	1. ท่านมีการดำเนินการวางแผนด้านต่าง ๆ อย่างไรบ้าง 2. มีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการวางแผนหรือไม่ อย่างไร 3. ในการวางแผนการดำเนินงาน ท่านพบปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง	ชญัฐดา อมรรุฒิโรจน์ (2558)
	การจัดการวัตถุดิบ (Source)	เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดซื้อ จัดหาแหล่งวัตถุดิบ หรือสินค้า และการขนส่งวัตถุดิบ หรือสินค้า เพื่อนำมาผลิตสินค้า หรือเพื่อจัดจำหน่าย และการจัดหาซัพพลายเออร์ที่มีความน่าเชื่อถือ มีสมรรถนะในการผลิตที่เพียงพอ การจัดหาสถานที่ในการรับส่งสินค้า ให้เหมาะสม และเพียงพอต่อความต้องการ	1) ท่านมีกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบอย่างไร 2) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบ 3) ในกระบวนการการจัดซื้อ จัดหา และขนส่งวัตถุดิบท่านพบปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง	อาภา เจริญคลัง (2558)

ทฤษฎี	ตัวแปร	นิยาม	คำถาม	อ้างอิง
SCOR Model (Supply chain Councill, 2011)	การผลิต (Make)	เกี่ยวข้องกับ กระบวนการผลิต การ แปลงวัตถุดิบให้เป็นใน รูปของสินค้าสำเร็จรูป พร้อมที่จะจำหน่าย และ จัดส่งแก่ให้ลูกค้า	1) ท่านมีการผลิตสินค้า อะไร และมีกระบวนการ ผลิตอย่างไร 2) ท่านมีการใช้ เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วย ในการผลิตสินค้า 3) ในการผลิตสินค้าท่าน พบปัญหา หรืออุปสรรค ใดบ้าง	ชนิดา พงษ์พานารัตน์ (2554)
	ด้านการ ขนส่งสินค้า (Delivery)	เกี่ยวข้องกับ กระบวนการขนส่ง สินค้าไปยังลูกค้า มีการ วางแผนโดยคำนึงถึง เส้นทางการขนส่ง ยานพาหนะที่ใช้ในการ ขนส่ง จำนวนสินค้า	1) ท่านมีกระบวนการ การขนส่งสินค้าอย่างไร 2) ท่านมีการใช้ เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วย ในการขนส่งสินค้า 3) ในการขนส่งสินค้า ท่านพบปัญหา หรือ อุปสรรคใดบ้าง	รุจินารี ถิรวัฒนกุล. (2555)
SCOR Model (Supply chain Councill, 2011)	การส่งคืน (Return)	เกี่ยวข้องกับการส่ง วัตถุดิบคืนกลับให้ผู้ขาย ผู้ส่งมอบ หรือซัพพลาย เออร์และรับสินค้าคืน จากลูกค้า ในกรณีที่มี ความเสียหายที่เกิดขึ้น ระหว่างการขนส่ง หรือ สินค้าไม่ได้คุณภาพ	1) ท่านมีกระบวนการ การส่งคืนสินค้า หรือ วัตถุดิบกลับไปยังผู้ จัดส่งหรือซัพพลายเออร์ อย่างไร 2) ท่านมีการใช้ เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วย ในการส่งคืนสินค้า	แววตา เตษา ทวีวรรณ (2555)



ทฤษฎี	ตัวแปร	นิยาม	คำถาม	อ้างอิง
		และการที่สินค้าเกินจากรายการสั่งซื้อ	<p>หรือวัตถุประสงค์กลับไปยังผู้จัดส่ง หรือซัพพลายเออร์</p> <p>3) ในการส่งคืนสินค้า หรือวัตถุประสงค์กลับไปยังผู้จัดส่ง หรือซัพพลายเออร์</p> <p>ท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง</p> <p>4) ท่านมีกระบวนการการรับคืนสินค้าจากลูกค้าอย่างไร</p> <p>5) ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาช่วยในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้า</p> <p>6) ในการการรับคืนสินค้าจากลูกค้าท่านพบปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง</p>	