

ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
โรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล

สารนิพนธ์
ของ
พัทธมน นาราดำรงรัตน์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
กันยายน 2553
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
โรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล

สารนิพนธ์
ของ
พัทธมน นาราดำรงรัตน์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
กันยายน 2553

พัทธมน นาราดำรงรัตน์. (2553). **ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ
พนักงานโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รศ.สุพาดา สิริกุตตา.

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายในการวิจัย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจ
ในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด
จำนวน 366 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการ
วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติที่ใช้ทดสอบแบบ
สมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความแตกต่างด้วยค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การ
หาความแตกต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดและการทดสอบความสัมพันธ์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์
ของเพียร์สัน โดยกำหนดระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล ส่วนใหญ่ของกลุ่มตัวอย่างเป็น
เพศหญิง อายุระหว่าง 25 - 31 ปี สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.
สถานภาพโสด ตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 1 - 3 ปี
ระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี รายได้ต่อเดือน 5,001 - 10,000 บาท
2. ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำในการใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ ด้าน
ความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ ด้านลักษณะของความเป็นผู้นำ
และพฤติกรรม อยู่ในระดับดี
3. ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อบุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับดี
และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก
4. พนักงานที่มีเพศที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้าน
ความสุขในการปฏิบัติ ความมีอิสระในการตัดสินใจ ความกระตือรือร้นในการทำงานแตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
5. พนักงานที่มีอายุที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้าน
ความสุขในการปฏิบัติงาน ความอิสระในการตัดสินใจ ความกระตือรือร้นในการทำงาน โอกาสใน
การค้นคว้าและเรียนรู้ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
0.05
6. พนักงานที่มีระดับการศึกษาและเงินเดือนที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงานของพนักงานในด้านความสุขในการปฏิบัติงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจ ความ

กระตือรือร้นในการทำงาน โอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

7. พนักงานที่มีสถานภาพสมรสและระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

8. พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านความสุขในการปฏิบัติงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจ โอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความพอใจในองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

9. ภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ ด้านภาวะผู้นำและการมอบอำนาจและด้านลักษณะของผู้นำและพฤติกรรม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

10. บุคลิกของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

LEADERSHIP TOWARDS JOB SATISFACTION OF
BANGKOK 9 INTERNATIONAL HOSPITAL EMPLOYEES

AN ABSTRACT
BY
PATTAMON NARADAMRONGRAT

Presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the
Master of Business Administration Degree in Management
at Srinakharinwirot University

September 2010

Pattamon Naradamrongrat. (2010). **Leadership Towards Job Satisfaction of Bangkok 9 International Hospital Employees.** Master's Project, M.B.A. (Management).
Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Assoc:
Prof. Supada Sirikudta.

This research aims to study leadership towards employees 's job satisfaction in Bangkok 9 International Hospital. Sample size is 366 employees. Questionnaire is an instrument for data collection. Statistics for data analysis are percentage, mean and standard deviation. Statistics for hypotheses testing are t-test, one-way analysis of variance. Pair difference is analyzed by using least Significant Difference and Dunnett ' T3. Pearson product moment correlation coefficient is employed for relationship testing with statistical significant level at 0.05.

Results are as follows:

1. Most Bangkok 9 International Hospital employees are female, aging between 25 and 31 years old, holding high school/vocational school certificate, single , working as operational employees, having year in working experience lower than three years, having duration of work at one year or lower and having monthly income between 5,001 and 10,000 baht.

2. Employees' opinions towards leadership in power and influence of leaders in category of leadership and vision, leadership and power delegation and attribute and behavior of leadership are at the good levels.

3. Employees' opinions towards overall supervisors' personalities is at the good level. Overall employees's job satisfaction is at the very satisfied level.

4. Employees with different gender influence employees's job satisfaction in category of happiness in working, independence in decision making and eager in working aspects differently with statistical significance of 0.05 levels.

5. Employees with different age influence employees's job satisfaction in category of happiness in working, independence in decision making, eager in working, opportunity in research and study and career stability aspects differently with statistical significance of 0.05 levels.

6. Employees with different education level and monthly income influence employees's job satisfaction in category of happiness in working, independence in decision making, eager in working and opportunity in research and study aspects differently with statistical significance of 0.05 levels.

7. Employees with different marital status and position level influence employees's job satisfaction in category opportunity in research and study aspects differently with statistical significance of 0.05 levels.

8. Employees with different year of working experience and duration of work influence employees's job satisfaction in category of happiness in working, independence in decision making, opportunity in research and study, career stability and organization satisfaction aspects differently with statistical significance of 0.05 levels.

9. Leadership in category of leaders' power and influence, leadership and power delegation and leaders' attribute and behavior has positively slightly low related to job satisfaction of Bangkok 9 International Hospital employees in operational level with statistical significance of 0.05 levels.

10. Supervisors' personalities has positively slightly low related to job satisfaction of Bangkok 9 International Hospital employees in operational level with statistical significance of 0.05 levels.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการ
สอบได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
โรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล ของ พัทธมน นาราดำรงรัตน์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับ
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

(รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา)

คณะกรรมการสอบ

----- ประธาน
(รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา)

----- กรรมการสอบสารนิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร. ณิชภัฏ กุณิสร์)

----- กรรมการสอบสารนิพนธ์
(อาจารย์ ดร.ศุภินญา ญาณสมบุญ)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

----- คณบดีคณะสังคมศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กิตติมา สังข์เกษม)

วันที่ ----- เดือน กันยายน พ.ศ. 2553

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์และความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก อาจารย์รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ช่วยเหลือตรวจสอบและกรุณาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น อันมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ในการวิจัยเป็นอย่างดี นับตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการจนสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา รองศาสตราจารย์ ดร. ฌักซ์ กุลิสร์ และอาจารย์ ดร. ศุภินญา ญาณสมบูรณ์ ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจคุณภาพเครื่องมือทดลองจนให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขปรับปรุงให้สารนิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์และถูกต้อง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการใช้สถานที่เก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึงเป็นหัวข้อในการทำวิจัยในครั้งนี้ด้วย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณพนักงานของโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนลที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา พี่น้องที่คอยห่วงใยและคอยเป็นกำลังใจที่ดีเสมอมา ทำให้ผู้วิจัยมีความอดทน พยายามจนประสบความสำเร็จในวันนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบขอบคุณเพื่อนนิสิต X-MBA , รุ่นพี่ X-MBA มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งคำแนะนำต่างๆ ที่ช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณประโยชน์และความดีอันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดา มารดา ตลอดจนบูรพคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอน ชี้แนะแนวทางที่ดีและมีคุณค่าตลอดมาจนสำเร็จการศึกษา

พัทธมน นาราดำรงรัตน์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	4
ตัวแปรที่ศึกษา.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
สมมติฐานในการวิจัย.....	9
 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	 10
แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะและภาวะผู้นำ.....	10
ลักษณะความเป็นผู้นำ.....	10
ลักษณะความเป็นผู้นำและพฤติกรรม.....	14
ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์.....	19
ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House.....	26
ทฤษฎีการทดแทนความเป็นผู้นำ	29
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป.....	33
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำในยุคปัจจุบัน.....	35
แนวคิดและความหมายความพึงพอใจในงาน	38
แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....	39
แนวคิดและทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow	42
แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับบุคลิกภาพ.....	45
ประวัติโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล.....	60
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	61

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	65
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	65
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	66
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ.....	72
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	73
การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	 82
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	82
การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน.....	83
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	161
 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	 164
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า.....	168
การอภิปรายผล.....	176
ข้อเสนอแนะ.....	178
ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป.....	181
 บรรณานุกรม.....	 182
 ภาคผนวก.....	 185
ภาคผนวก ก. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	186
ภาคผนวก ข. หนังสือเชิญและรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม.....	194
 ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	 198

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ตารางวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA).....	79
2 ตารางแสดงจำนวนความถี่ ร้อยละ ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	83
3 ตารางแสดงจำนวน(ความถี่)และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม การศึกษาและรายได้ต่อเดือนที่จัดกลุ่มใหม่.....	86
4 ตารางแสดงข้อมูลประเมินอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ.....	88
5 ตารางแสดงข้อมูลประเมินความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์.....	89
6 ตารางแสดงข้อมูลประเมินภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ.....	90
7 ตารางแสดงข้อมูลประเมินลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรม.....	91
8 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชา.....	92
9 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน.....	93
10 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ.....	95
11 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุ.....	97
12 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายค่าอายุของอายุที่แตกต่างกันกับความสุ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	99
13 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายค่าอายุที่แตกต่างกันกับความมีอิสระ ในการตัดสินใจของพนักงาน.....	100
14 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายค่าอายุที่แตกต่างกันกับความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	101
15 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายค่าอายุที่แตกต่างกันกับโอกาสค้นคว้า และเรียนรู้การปฏิบัติงานของพนักงาน.....	102
16 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายค่าอายุที่แตกต่างกันกับความมั่นคงใน หน้าที่การงานของพนักงาน.....	103
17 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายค่าอายุของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา.....	105
18 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายค่าอายุของระดับการศึกษาที่แตกต่างกันกับ ความสุขในการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	107

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
19 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบรายคู่ของระดับการศึกษาที่แตกต่างกันกับความ มีอิสระในการตัดสินใจ.....	108
20 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับการศึกษาที่แตกต่างกันกับความ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	110
21 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน กับ โอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	111
22 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนก ตามสถานภาพ.....	113
23 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของสถานภาพที่แตกต่างกันกับโอกาสใน การค้นคว้าและเรียนรู้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	115
24 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามตำแหน่งงาน	117
25 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงาน.....	119
26 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความสุขในการปฏิบัติงานจำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน.....	121
27 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของควมมีอิสระในการตัดสินใจจำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน.....	122
28 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความมั่นคงในหน้าที่การงานจำแนก ตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	124
29 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในองค์กรจำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน.....	126
30 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามระยะเวลาใน การปฏิบัติงาน.....	128
31 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความสุขในการปฏิบัติงานจำแนกตาม ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	130
32 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของควมมีอิสระในการตัดสินใจจำแนก ตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	131

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
33 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	132
34 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้จำแนก ตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	133
35 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	134
36 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในองค์กรจำแนกตาม ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	136
37 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามรายได้.....	138
38 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความสุขในการปฏิบัติงานจำแนก ตามรายได้.....	140
39 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความอิสระในการตัดสินใจจำแนกตาม รายได้.....	141
40 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความกระตือรือร้นในการทำงาน จำแนกตามรายได้.....	142
41 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ จำแนกตามรายได้.....	144
42 ตารางแสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพล ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	146
43 ตารางแสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์มีความ สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	149
44 ตารางแสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการมอบอำนาจมี ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	152
45 ตารางแสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของความเป็นผู้นำ และพฤติกรรมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	155
46 ตารางแสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกของผู้บังคับบัญชามี ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	158
47 ตารางแสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.....	161
48 ตารางแสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.....	162
49 ตารางแสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.....	163

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิด.....	8
2 ภาพแสดงถึงภาวะผู้นำที่สะท้อนที่เป็นความสัมพันธ์กับหน้าที่อื่นในองค์กร.....	11
3 ภาพแสดงทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม:ตารางการจัดการของBlakeและMouton	15
4 ภาพแสดงตารางการจัดการ(The managerial grid).....	17
5 ภาพแสดงการจำแนกสถานการณ์ที่เป็นที่พอใจและไม่พอใจของ Fiedler.....	20
6 ภาพแสดงรูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์.....	22
7 ภาพแสดงโมเดลภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey - Blanchard.....	23
8 ภาพแสดงทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey - Blanchard.....	24
9 ภาพแสดงทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (The path - gold theory).....	27
10 ภาพแสดงโมเดลการมีส่วนร่วมของผู้นำ Vroom - Jaco.....	31
11 ภาพแสดงถึงการประยุกต์ใช้โมเดลในการตัดสินใจของ Vroom - Yetton – Jaco	33
12 ภาพทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ Abraham H. Maslow.....	43
13 ภาพแสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ.....	48
14 ภาพแสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิผล.....	49
15 ภาพแสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้นำที่มีประสิทธิผล....	54

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในองค์กรต่างๆ ผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของทางภาครัฐหรือเอกชนก็ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญเท่าเทียมกันผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีส่วนช่วยให้พนักงานได้เกิดความสามัคคีมีความร่วมมือร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจากการการทำงานทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผู้นำยุคปัจจุบันต้องมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สถานการณ์ที่เคยปฏิบัติไม่มีกฎที่แน่นอนตายตัวเสมอไปการที่จะบรรลุผลสำเร็จในระยะเวลาอันสั้นที่ผู้นำได้รับการคาดหวังจะต้องทำในสิ่งที่ถูกต้องแต่เริ่มแรก ปัญหาจะต้องได้รับการแก้ไขด้วยภาวะผู้นำซึ่งมักจะเป็นปัญหาที่ซับซ้อนกำกวมและมีหลายมิติบุคคลซึ่งปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จในอาชีพด้านความเป็นผู้นำจะต้องลุกขึ้นต่อสู้กับสิ่งที่ท้าทายเหล่านี้ให้มากขึ้นจนกระทั่งกลายเป็นผู้นำที่มีการสื่อสารที่ดีมีมนุษยสัมพันธ์เป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมและมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ปัจจุบันไม่มีรูปแบบผู้นำที่สำเร็จรูปที่สามารถนำไปใช้ได้ทุกงานจึงพยายามที่จะค้นหา รูปแบบผู้นำที่ดีที่สุดเพื่อใช้ในการสร้างและพัฒนาผู้นำให้เกิดขึ้นในทุกๆ องค์กรเพราะรูปแบบผู้นำที่ใช้ได้ผลในสถานการณ์หนึ่ง เมื่อสถานที่บุคคลและเหตุการณ์สิ่งแวดล้อมอื่นเปลี่ยนไปรูปแบบที่ใช้อยู่เดิมอาจไม่เหมาะสมและไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ การศึกษาภาวะผู้นำอย่างมีระบบได้ดำเนินการต่อกันมา

ผู้นำ(Leader)เป็นบุคคลซึ่งมีผู้ตามและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนด วัตถุประสงค์และบรรลุวัตถุประสงค์นั้น (Rue ;& Byars.2000: 447) ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดปัญหา วางแผนตัดสินใจและรับผิดชอบต่อการทำงานในองค์กรของกลุ่มทีมแผนกหรือองค์กรโดยรวมซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำในระดับใด

ผู้นำ(Leader)จะได้รับการคาดหวังว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุโดยผู้นำมีบทบาทในการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ป็นผู้ใต้บังคับบัญชาโดยครอบคลุม ความสัมพันธ์ในด้านต่างๆ เช่น การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามการติดต่อสื่อสารและการมีอิทธิพลต่อ พนักงานตามหน้าที่ทางการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงานซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย

โรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนลเป็นโรงพยาบาลที่มีการขยายเครือข่ายและมีขนาดใหญ่ซึ่งในบางครั้งจะเห็นได้ว่าหัวหน้าในแผนกต่างๆ บางแผนกยังมีคุณวุฒิและวุฒิภาวะและประสบการณ์ในการทำงานการแก้ปัญหาต่างๆ ยังไม่ดีพอ อีกทั้งหัวหน้ามีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นต่อพนักงานให้การยอมรับหรืออาจจะไม่ยอมรับแต่ไม่สามารถที่จะโต้แย้งได้แต่อย่างไรก็ตามหัวหน้าเองจะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีบทบาทและพฤติกรรมจนพนักงานให้เกิดความยอมรับและศรัทธาในตัวผู้บังคับบัญชาโดยผู้นำจะต้องมีการพัฒนานอกจากนี้ผู้นำที่ดีมีใช้จะต้องออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจและเข้าถึงพนักงานโดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นแสดงความสามารถของพนักงาน

นอกจากนี้ยังต้องมีวิธีการดำเนินการมีวิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติไม่รู้สึกว่าเป็นการบังคับให้ปฏิบัติแต่ยินยอมที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบด้วยความเต็มใจ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานแต่ในทางปฏิบัติเมื่อมีการรวมกลุ่มกัน ในทางตรงข้ามผู้นำไม่สามารถที่จะจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อตกลงได้กลายเป็นความขัดแย้งภายในองค์กรและไม่สามารถปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายขององค์กรได้ทำให้ขาดประสิทธิภาพซึ่งเหล่านี้เป็นวิธีการที่ทำลายสำหรับผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายโดยอาศัยการทำงานเป็นทีม

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาหัวข้อ ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล เนื่องจากโรงพยาบาลมีการขยายเครือข่ายเป็นโรงพยาบาลที่มีขนาดใหญ่ซึ่งบางครั้งจะเห็นได้ว่าหัวหน้าแผนกต่างๆ บางแผนกยังมีวุฒิภาวะและประสบการณ์ในการทำงานในการแก้ปัญหาต่างๆ ยังไม่ดีพอ อีกทั้งหัวหน้ามีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นต่อพนักงานแต่ยังไม่มี การดำเนินการที่จะให้พนักงานได้มีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาและประเมินถึงประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรว่ามีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใดเพื่อไปปรับปรุงองค์กรเพื่อให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นและเพื่อเป็นการลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้และนอกจากนี้ข้อมูลยังสามารถใช้เป็นประโยชน์ในการคัดเลือกผู้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาข้อมูลส่วนตัวที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกของผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ความสำคัญของการวิจัย

1. ใช้เป็นข้อมูลในการเสนอแนะและปรับปรุงแก้ไขแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาเพื่อทำให้เกิดการประสานงานที่ดีและลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร
2. เป็นประโยชน์ในการคัดเลือกบุคคลากรการเตรียมความพร้อมที่เหมาะสมผู้ที่มาดำรงตำแหน่งผู้จัดการและหัวหน้าแผนกฝ่ายต่าง ๆ
3. ทำให้ผู้นำที่ปฏิบัติงานอยู่ได้ทราบถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ และนำไปปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของเนื้อหา

การศึกษาลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในฝ่ายต่างๆของโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนลเป็นการศึกษาลักษณะของความเป็นผู้นำ (The nature of leadership) ตามแนวคิดของเชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันต์และออสบอร์น(Schermerhorn Hunt ;& Osborn) ซึ่งได้แสดงถึงความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลในด้านการกระทำในสิ่งผู้นำต้องการตลอดจนความสามารถในการจูงใจให้บุคคลอื่นสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ลักษณะที่จะต้องพิจารณาของภาวะผู้นำนั้นจะต้องพิจารณาถึงความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจจะศึกษาภาวะของผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดย แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะดังนี้คือ

1. อำนาจและอิทธิพลของผู้นำเป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลในการสั่งการและสามารถใช้งานบุคคลอื่นได้
2. ความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนในอนาคต การทำความเข้าใจในวิธีการเพื่อที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายในอนาคต
3. ภาวะของผู้นำและการมอบอำนาจเป็นความสามารถเหนือบุคคลอื่นโดยการทำให้บุคคลอื่นได้รับอำนาจและสามารถใช้อำนาจนั้นในการตัดสินใจ

4. ลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรมเป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่ประสบความสำเร็จและเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำของผู้นำ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือพนักงานในระดับปฏิบัติการของโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนลรวมประชากรทั้งสิ้น 366 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 กันยายน 2549) โดยจำแนกตามสายงานบริหารงานของโรงพยาบาลดังนี้คือ

พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานแพทย์	จำนวน	272	คน
พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานบริการ	จำนวน	26	คน
พนักงานระดับปฏิบัติการศูนย์การแพทย์ชลอวัย	จำนวน	11	คน
พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานบริหาร	จำนวน	35	คน
พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานบัญชีและการเงิน	จำนวน	22	คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานในระดับปฏิบัติการของโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนลโดยจะทำการศึกษาจากประชากรทั้งหมดโดยวิธีการสำมะโน (Census) คือการเก็บข้อมูลทุกหน่วยของประชากรจำนวนทั้งสิ้น 366 คน

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ตัวแปรอิสระ(Independent variables) ได้แก่

1. ข้อมูลส่วนตัวของพนักงานแบ่งเป็น

1.1 เพศ แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ

- (1) เพศชาย
- (2) เพศหญิง

1.2 อายุ แบ่งเป็น 4 กลุ่มคือ

- (1) 18 – 24 ปี
- (2) 25 – 31 ปี
- (3) 32– 38 ปี
- (4) 39 ปี ขึ้นไป

1.3 ระดับการศึกษาแบ่งเป็น 5 กลุ่มคือ

- (1) ต่ำกว่าหรือเทียบเท่ามัธยมศึกษาตอนต้น
- (2) มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.
- (3) ปวส. / อนุปริญญา
- (4) ปริญญาตรี
- (5) สูงกว่าปริญญาตรี

1. 4 สถานภาพ แบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ

- (1) โสด
- (2) สมรส / อยู่ด้วยกัน
- (3) หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่

1.5 ตำแหน่งงานแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ

- (1) ผู้จัดการ
- (2) หัวหน้าแผนก
- (3) พนักงานปฏิบัติการ

1.6 ประสบการณ์ในการทำงาน (นับตั้งแต่เริ่มทำงานจนถึงปัจจุบัน)

- (1) ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 - 3 ปี
- (2) 4 ปี - 6 ปี
- (3) 7 ปี - 9 ปี
- (4) มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

1.7 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

- (1) ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี
- (2) 2 - 4 ปี
- (3) 5 - 7 ปี
- (4) มากกว่า 8 ปี

1.8 รายได้ต่อเดือน แบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ

- (1) 5,001 - 11,000 บาท
- (2) 11,001 - 17,000 บาท
- (3) 17,001 - 23,000 บาท
- (4) 23,001 - 29,000 บาท
- (5) 29,001 ขึ้นไป

2. ภาวะผู้นำ

- อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ
- ความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์
- ภาวะของผู้นำและการมอบอำนาจ
- ลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรม

3. บุคลิกของผู้นำ

ตัวแปรตาม ได้แก่

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อภาวะของผู้นำ

นิยามศัพท์เฉพาะ

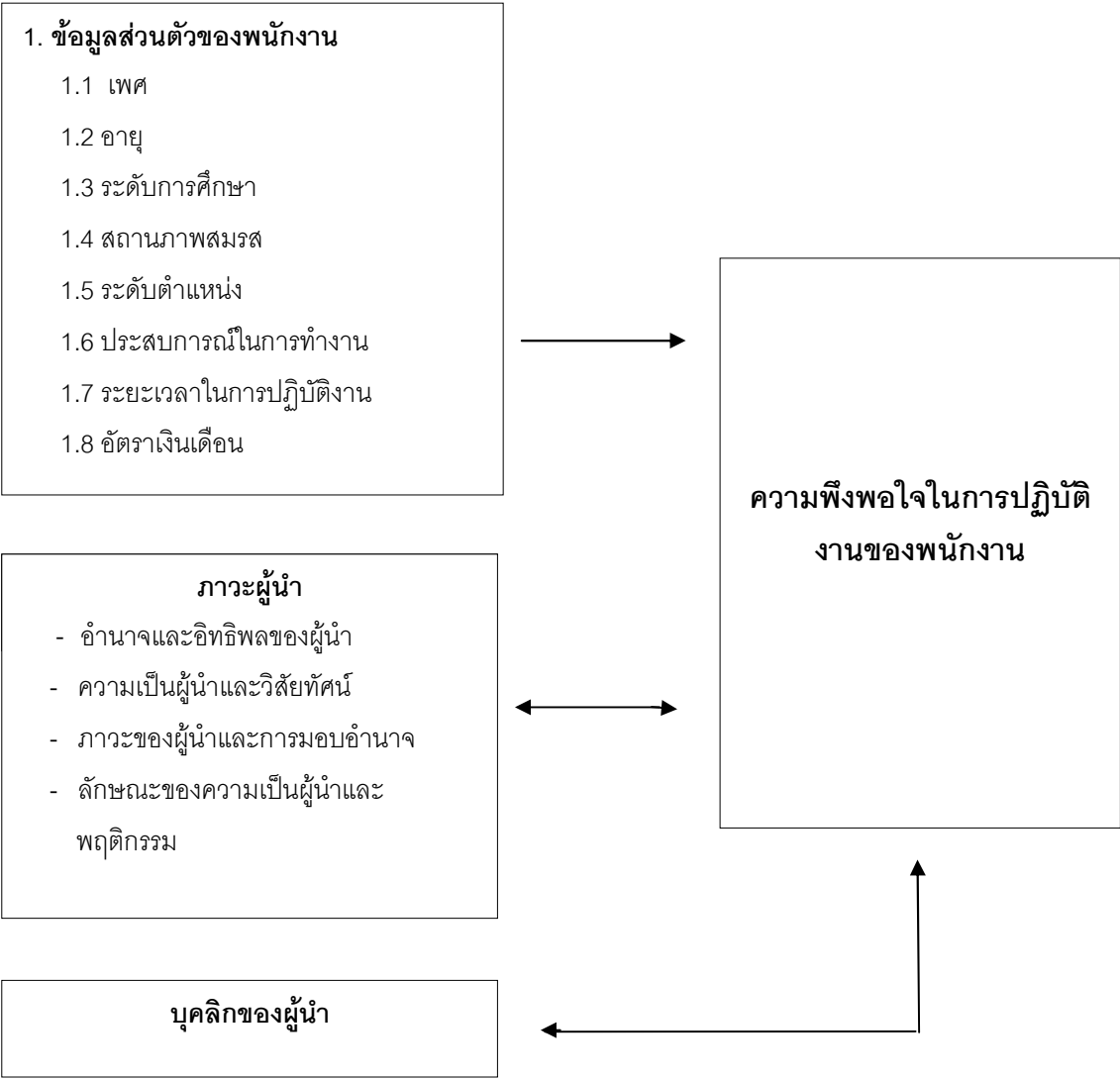
เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายที่ตรงกันในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงขอกำหนดความหมายและขอบเขตของคำศัพท์เฉพาะต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. **โรงพยาบาล** หมายถึงโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล
2. **ผู้นำ** หมายถึงบุคคลซึ่งมีผู้ตามและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์ บรรลุวัตถุประสงค์นั้น
3. **พนักงาน** หมายถึงพนักงานในระดับปฏิบัติการบุคคลที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชาโดยตรงซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึงพนักงานในระดับปฏิบัติการตามสายงานบริหารของโรงพยาบาล
4. **ภาวะผู้นำ** หมายถึงความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านให้กระทำตาม ในสิ่งที่ผู้นำต้องการตลอดจนความสามารถในการจูงใจให้บุคคลอื่นสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ลักษณะที่จะต้องพิจารณาของภาวะผู้นำนั้นจะต้องพิจารณาถึงความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ดังนี้
 - 4.1 อำนาจและอิทธิพล หมายถึงความสามารถที่จะมีอิทธิพลในการสั่งการและสามารถใช้งานบุคคลอื่นได้
 - 4.2 ความเป็นผู้นำและมีวิสัยทัศน์ หมายถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจนในอนาคตเป็นการทำความเข้าใจในวิธีการเพื่อที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายในอนาคต
 - 4.3 ภาวะของผู้นำและการมอบอำนาจหมายถึงความสามารถที่เหนือบุคคลได้รับอำนาจและสามารถใช้อำนาจนั้นในการตัดสินใจ
 - 4.4 ลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรมหมายถึงลักษณะเฉพาะบุคคลที่ประสบความสำเร็จ
5. **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน** หมายถึงความรู้สึกที่ดีหรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ปฏิบัติซึ่งจะทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ และมีความสุขในการปฏิบัติงาน
6. **บุคลิกของผู้นำ** หมายถึงลักษณะโดยรวมของบุคคลทั้งทางด้านร่างกาย ลักษณะนิสัยวิธีการคิด ความสามารถในการแสดงออกทางอารมณ์ทำให้เกิดลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม

กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

ตัวแปรอิสระ(Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมุติฐานของการศึกษาวิจัย

1. ข้อมูลส่วนตัวของพนักงานประกอบด้วย ข้อมูล เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และอัตราเงินเดือนต่างกัน มีความพึงพอใจต่อพนักงานแตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ ความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ภาวะของผู้นำและการมอบอำนาจ ลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน

3. บุคลิกของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล ” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเพื่อนำข้อมูลทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรม
3. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์
4. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป
5. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำในยุคปัจจุบัน
6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
7. แนวคิดและทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์
8. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำ

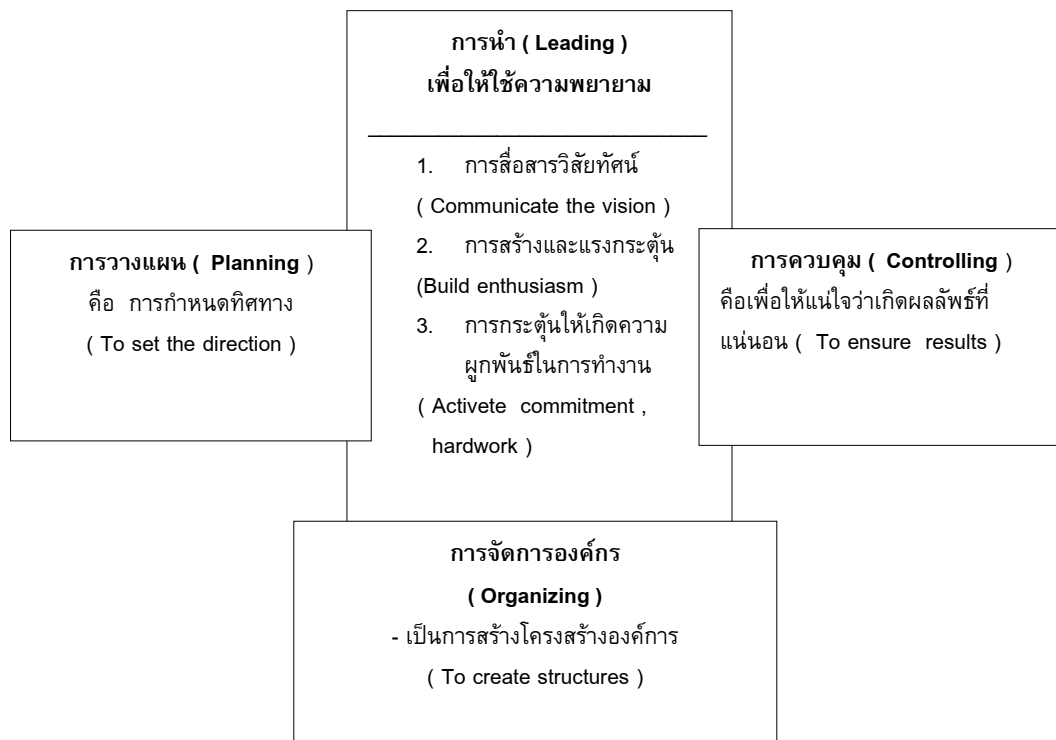
ลักษณะความเป็นผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลซึ่งมีผู้ตามและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์และบรรลุวัตถุประสงค์นั้น (Rue ;& Byars.2000: 447) ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดปัญหาจะเป็นผู้วางแผนตัดสินใจและรับผิดชอบต่อการทำงานในองค์กรของกลุ่ม ทีม แผนงานหรือองค์กรโดยรวมซึ่งขึ้นอยู่กับ ผู้นำในระดับใด ผู้นำ (Leader) จะได้รับการคาดหวังว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้มีบทบาทในการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาโดยครอบคลุมความสัมพันธ์ในด้านต่างๆ เช่น การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสารและการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามหน้าที่ทางการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงานซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมหนึ่งด้วย

การนำ (Leading)เป็นกระบวนการที่ทำให้สมาชิกทำงานร่วมกันโดยสอดคล้องกับเป้าหมาย เป็นหน้าที่งานอย่างหนึ่งในการจัดการซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลต่อการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่นการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาการสั่งงานผู้อื่นการหาช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามให้เกิดประสิทธิภาพตลอดจนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

ลักษณะของความเป็นผู้นำ (The nature of leadership) องค์กรนั้นจะต้องตอบสนองสนองความพึงพอใจของสมาชิกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรดังนั้นองค์กรจึงต้องหาวิธีการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้จักเทคนิควิธีการในการเรียนรู้และปฏิบัติงานให้มีความเป็นผู้นำหรือการมีภาวะผู้นำในกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย

ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นอิทธิพลของบุคคลที่จะชักนำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการเซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันต์และฮอสบอร์น (Schermerhorn Humet ;& Osborn.2000: G - 7) หรือหมายถึงความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านให้กระทำตามในสิ่งที่ผู้นำต้องการตลอดจนความสามารถในการจูงใจให้บุคคลอื่นสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ลักษณะที่จะต้องพิจารณาของภาวะผู้นำนั้นจะต้องพิจารณาถึงความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2 แสดงถึงภาวะผู้นำที่สะท้อนเป็นความสัมพันธ์กับหน้าที่อื่นในองค์กร
(Leading viewed in relationship to the other management function)

1. ความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ (Leadership and vision) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการอยากจะทำให้เกิดขึ้นในอนาคต ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) เป็นสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจนในอนาคตการทำความเข้าใจในวิธีการเพื่อที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายในอนาคตนั้นใช้หลักในการพิจารณาดังต่อไปนี้

หลัก 5 ประการของความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Five principles of visionary leadership)

(1) มีความท้าทายในกระบวนการ (Challenge the process) : การเป็นผู้บุกเบิกกระตุ้นนวัตกรรมและให้การสนับสนุนบุคคลที่มีความคิด

(2) แสดงความกระตือรือร้น (Show enthusias) : การกระตุ้นให้บุคคลอื่นมีความกระตือรือร้นในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

(3) ช่วยเหลือบุคคลอื่นให้ปฏิบัติ (Help others to act) : การแสดงบทบาทเป็นทีมงานและการสนับสนุนการใช้ความพยายามให้บุคคลอื่นเกิดความสามารถ

(4) การทำเป็นตัวอย่าง (Set the example) : การจัดรูปแบบของบทบาทที่ผู้อื่นสามารถนำไปปฏิบัติได้

(5) กระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ (Celebrate achievements) : การสร้างอารมณ์ในการทำงานและทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี(ความรัก)ในการทำงาน

2. อำนาจและอิทธิพล (Power and influence) อำนาจ (Power) เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลในการสั่งการและสามารถใช้งานบุคคลอื่นได้

องค์ประกอบของการเป็นผู้นำมีดังนี้

(1) มีความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผลและเป็นที่ยอมรับ

(2) มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคลในทุกระดับและทุกสถานการณ์

(3) มีความสามารถในการนำและทำให้ผู้ตามใช้ความสามารถในการทำงานกลุ่ม

(4) มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

(5) การทำให้ประสบความสำเร็จจะต้องสร้างอารมณ์เข้าสู่ทำงานเพื่อให้การทำงานนั้นเกิดความรู้สึกที่ดีด้วยความคิดและจิตใจ

แหล่งอำนาจ (Sources of power) ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

(1) อำนาจตามตำแหน่ง (Sources of position power)

(1.1) อำนาจการให้รางวัล (Reward power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถในการจัดการรางวัลที่มีคุณค่าให้กับบุคคลอื่นเช่น การพิจารณาความดีความชอบการจ่ายเงินโบนัสหรือการจัดฝึกอบรมต่างๆ เป็นต้น

(1.2) อำนาจในการบังคับ (Coercive power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถในการลงโทษบุคคลอื่น เช่น ลดตำแหน่ง ลดขั้นเงินเดือน ตัดเงินเดือนและไล่ออก เป็นต้น

(1.3) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) เป็นอำนาจที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นที่เป็นทางการหรือการใช้สิทธิ์ในสำนักงาน (Schermerhorn.2005: 326) เช่นผู้บริหารหรือประธานสามารถสั่งงานรองประธานและรองประธานสามารถสั่งการผู้บริหารฝ่ายต่างๆได้ เป็นต้น ซึ่งเป็นอำนาจที่ผู้บริหารสั่งการให้ลูกน้องทำงานได้

(2) แหล่งอำนาจเฉพาะบุคคล (Sources of personal power)

(2.1) อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นเนื่องจากมีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Schermerhorn.2005: 326) เช่น อำนาจที่เกิดจากมีความสามารถในด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์เป็นผู้วางระบบคอมพิวเตอร์ในบริษัท เป็นต้น

(2.2) อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง (Referent power) เป็นอำนาจที่เหนือบุคคลอื่นซึ่งเกิดจากความสามารถของบุคคลเหล่านั้นทำให้บุคคลอื่นเกิดความเคารพยกย่องและความรักดีเช่นจบการศึกษาจากสถาบันเดียวกัน นามสกุลเดียวกัน คนจังหวัดเดียวกัน เป็นต้น

(3) การเปลี่ยนอำนาจเป็นอิทธิพล (Turning power into influence) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องจัดหารูปแบบของอำนาจและสามารถนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสม ผู้นำที่ดีที่สุดจะต้องเข้าใจถึงหลักเกณฑ์การใช้อำนาจต่างๆซึ่งมีผลลัพธ์ที่แตกต่างกันและการมีอำนาจนั้นจะต้องสามารถเปลี่ยนออกมาในรูปของอิทธิพลที่จะชักนำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามได้

หลัก 4 ประการที่จะต้องคำนึงถึงในการสร้างอำนาจในการบริหารคือ

- (1) ไม่มีสิ่งใดที่สามารถทดแทนความเชี่ยวชาญได้
- (2) คุณภาพส่วนบุคคลเป็นสิ่งสำคัญมาก
- (3) ความพยายามและการทำงานหนักสามารถสร้างความยกย่องนับถือได้
- (4) พฤติกรรมส่วนบุคคลจะต้องสอดคล้องกับการแสดงออกด้านคำนิยม

3. จริยธรรมและขอบเขตของอำนาจ (Ethics and the limits to power) ทฤษฎีการยอมรับอำนาจหน้าที่ของเชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard ' s acceptance theory of authority) กล่าวว่าอำนาจหน้าที่ที่แท้จริงของผู้บริหารขึ้นอยู่กับการที่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน

กล่าวคือผู้บริหารที่มีอำนาจในการสั่งการและได้รับความยินยอมจากพนักงานจะใช้หลัก 4 ประการ ในการกำหนดการสั่งการของผู้นำและมีอิทธิพลเพื่อให้บรรลุความสำเร็จดังนี้

- (1) บุคคลอื่นจะต้องเข้าใจการสั่งการอย่างแท้จริง
- (2) บุคคลอื่นจะต้องมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติตามการสั่งการนั้น
- (3) บุคคลอื่นจะต้องเชื่อว่าการสั่งการดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ดีที่สุดขององค์กร
- (4) บุคคลอื่นจะต้องเชื่อว่าการสั่งการจะต้องมีความสอดคล้องกับค่านิยมส่วนบุคคล

4. ภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ (Leadership and empowerment)

การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นความสามารถเหนือบุคคลอื่น โดยการทำให้บุคคลอื่นได้รับอำนาจและสามารถใช้อำนาจนั้นในการตัดสินใจ (Schermerhorn.2005: 327)

วิธีการมอบอำนาจให้กับผู้อื่น (How to empower others) มีดังนี้ (Schermerhorn. 2005: 328)

- (1) ให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการมอบหมายงานวิธีการทำงานให้บรรลุความสำเร็จ
- (2) สร้างสภาพแวดล้อมของความร่วมมือการมีส่วนร่วมให้ข้อมูลการอภิปรายและการเป็นเจ้าของเป้าหมายร่วมกัน
- (3) การกระตุ้นให้บุคคลอื่นมีความคิดริเริ่ม การตัดสินใจและใช้ความรู้
- (4) เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจะต้องหาวิธีให้บุคคลอื่นคิดและหาวิธีการในการแก้ปัญหา
- (5) ระบุถึงวิธีการที่จะให้บุคคลอื่นมีเสรีภาพในการคิดและการแก้ปัญหาในทางปฏิบัติ
- (6) การให้กำลังใจและความเชื่อมั่นที่จะทำให้เกิดความสำเร็จและการกระตุ้นศักยภาพในการทำงานระดับสูง

ลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรม

ลักษณะความเป็นผู้นำและพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Leadership traits and behaviors) นักวิชาการได้ศึกษาถึงลักษณะของผู้นำและวิธีการของผู้นำตลอดจนการศึกษาทฤษฎีเชิงสถานการณ์โดย อธิบายถึงประสิทธิผลและระบุถึงเส้นทางของการพัฒนาความเป็นผู้นำดังนี้

1. การค้นหาลักษณะของความเป็นผู้นำ (Search for leadership traits) ลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ประสบความสำเร็จมีดังนี้

- (1) **มีแรงผลักดัน (Drive)** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีพลังมีความคิดริเริ่มและมีแรงต่อสู้ยืนหยัดในการทำงาน
- (2) **มีความเชื่อมั่น (Self - confidence)** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองและทีมงานตลอดจนมีความเชื่อมั่นในขีดความสามารถของคนเหล่านั้น

(3) **มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความเป็นเลิศในการบูรณาการและการตีความข้อมูลสารสนเทศต่างๆ

(4) **มีความสามารถในการรับรู้ (Cognitive ability)** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความฉลาดและเข้าใจในการรับรู้ข้อมูลต่างๆ

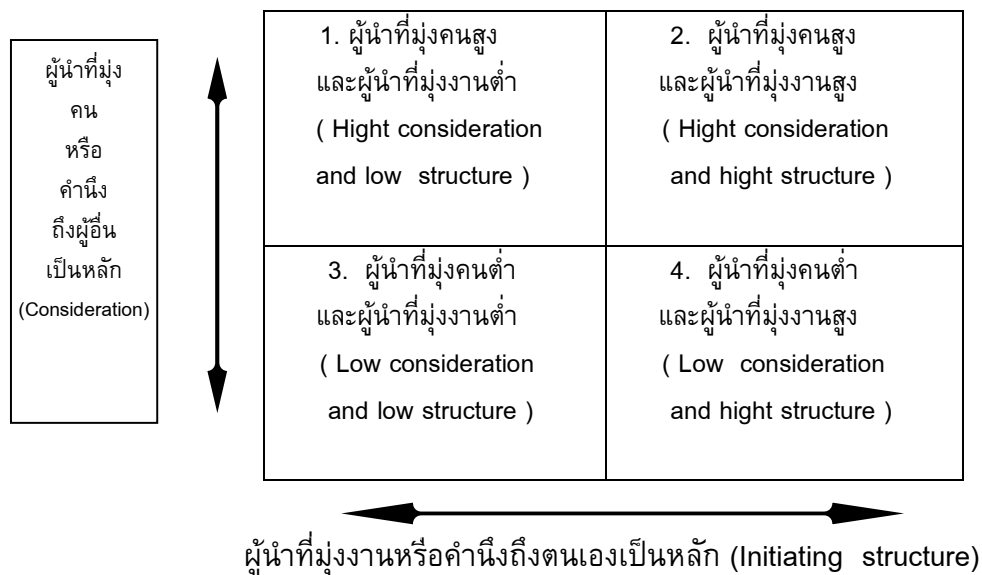
(5) **มีความรู้ทางธุรกิจ (Business knowledge)** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีความรู้ด้านอุตสาหกรรมและหลักพื้นฐานทางด้านเทคนิค

(6) **มีแรงจูงใจ (Motivation)** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องสามารถจูงใจให้บุคคลอื่นบรรลุเป้าหมายต่างๆร่วมกัน

(7) **มีความยืดหยุ่น (Fixibility)** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องปรับสิ่งต่างๆให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้ตามและความต้องการของสถานการณ์ต่างๆด้วย

(8) **มีความซื่อสัตย์และคุณธรรม (Honesty and integrity)** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องสร้างให้เกิดความไว้วางใจ มีความซื่อสัตย์เป็นบุคคลที่จริงใจเชื่อถือได้สร้างให้เกิดความไว้วางใจ มีความซื่อสัตย์เป็นบุคคลที่จริงใจเชื่อถือได้และสามารถพยากรณ์ลักษณะของบุคคลได้

2. **การมุ่งที่พฤติกรรมของผู้นำ (Focus on leader behaviors) รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership style)** เป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำของผู้นำ ดังภาพประกอบ 3 เป็นการแสดงความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์



ภาพประกอบ 3 แสดงทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : ตารางการจัดการของเบลคและมูตัน

ตารางการจัดการของ เบลค และมูตัน ((Blake ;& Mouton) Blake and Mouton's managerial grid) เป็นทฤษฎีที่มุ่งที่บุคคลและการผลิตซึ่งเป็นทัศนคติ 2 ประการที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการบริหารงาน (Certo.2000: 555)

ตารางการจัดการ (Managerial grid) เป็นวิธีการซึ่งพัฒนาโดยเบลคและมูตัน การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำโดยใช้ตารางซึ่งมี 2 ลักษณะคือ (1) การมุ่งที่คน (2) การมุ่งที่งานหรือการผลิต แกนนอนแทนการมุ่งที่งานหรือการผลิต แกนตั้งการมุ่งที่คนแต่ละแกนจะมี 9 ตำแหน่งคือจาก 1 - 9 ตำแหน่งการจัดการที่สำคัญมี 4 มุมและตำแหน่งศูนย์กลางอีก 1 ตำแหน่ง

การมุ่งที่คน (Concern for people) หมายถึงการเอาใส่ทุกข์สุขการช่วยเหลือสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การมุ่งที่งานหรือการผลิต (Concern for production) หมายถึงการให้ความสนใจและความสำคัญต่องานมากกว่าคนไม่ชอบการมอบหมายงานหรือกระจายอำนาจ

ตัวเลข 1 - 9 ทั้งแกนตั้งและแกนนอน แสดงพฤติกรรมมุ่งที่คนและมุ่งที่งานตั้งแต่ระดับน้อยไปมาก ความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งที่คนกับการมุ่งที่งานหรือการผลิตมี 5 ประการดังนี้

ตำแหน่ง 1,1 เป็นการบริหารจัดการแบบด้อยคุณภาพ (Improvised management) เป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำและเป็นผู้นำที่มุ่งคนต่ำกล่าวคือไม่สนใจทั้งงานและคนใช้ความพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จน้อยมากบรรยากาศในองค์กรเฉื่อยชาทำให้เกิดความเสื่อมต่อองค์กร ผู้นำประเภทนี้ไม่ควรเรียกว่าผู้นำ

ตำแหน่ง 1,9 เป็นการบริหารจัดการแบบสโมสร (Country club management) เป็นผู้นำที่มุ่งคนสูงและเป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำกล่าวคือการบริหารจัดการซึ่งผู้นำเน้นความสนใจที่คนแต่ไม่สนใจเรื่องงานเท่าที่ควร

ตำแหน่ง 9,1 เป็นการบริหารจัดการแบบเผด็จการ (Authority - compliance management) หรือการบริหารจัดการแบบเชื่อฟังตามอำนาจหน้าที่ (Authority - obedience management) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูงและเป็นผู้นำที่มุ่งคนต่ำ กล่าวคือผู้นำเน้นความสนใจแต่งานอย่างเดียวไม่สนใจขวัญกำลังใจของคนงานว่าเป็นอย่างไร ผู้นำประเภทนี้เรียกว่าผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership)

ตำแหน่ง 9,9 เป็นการบริหารจัดการแบบทีม (Team management) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูงและเป็นผู้นำที่มุ่งคนสูงกล่าวคือผู้นำจะเอาใจใส่ทั้งคนและงานทำให้งานมีขวัญและกำลังใจ มีผู้บังคับบัญชานับถือและไว้วางใจกันผู้นำแบบนี้คือหัวหน้าทีม

ตำแหน่ง 5,5 เป็นการบริหารจัดการผู้นำที่เดินทางสายกลาง (Middle of the road management) หรือเป็นผู้นำแบบองค์กร (Organization man management) เป็นผู้นำที่มุ่งงานปานกลางและเป็นผู้นำที่มุ่งคนปานกลางซึ่งจะมีบรรยากาศเรียบง่ายงานอาจไม่มีประสิทธิภาพมากนักแต่คนงานมีกำลังใจในการทำงาน



ภาพประกอบ 4 แสดงตารางการจัดการ (The managerial grid)



3. รูปแบบความเป็นผู้นำแบบคลาสสิก (Classic leadership styles)

โมเดลคลาสสิก (The classical model) เป็นโมเดลการตัดสินใจซึ่งสมมติว่าผู้บริหารใช้การตัดสินใจ โดยใช้หลักเหตุผลและวัตถุประสงค์โดยถือเกณฑ์ที่ดีที่สุดเกี่ยวกับองค์กรในกรณีผู้บริหารจะสำรวจทางเลือกและพิจารณาถึงผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกก่อนแล้วจึงเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรและผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจสูงสุดขององค์กร ในกรณีนี้ผู้บริหารต้องมีข้อมูลเพียงพอเกี่ยวกับปัญหาการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับทางเลือกและผลลัพธ์ การตัดสินใจใช้หลักเหตุผลถ่วงน้ำหนักของแต่ละทางเลือกในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามนักวิจัยได้ระบุว่าผู้บริหารไม่ได้ตัดสินใจด้วยวิธีนี้เพราะผู้บริหารมีการตัดสินใจมากมายในแต่ละวันจึงเป็นไปได้ที่จะใช้การตัดสินใจทุกอย่างอย่างมีระบบและใช้เหตุผลหลักและบางครั้งไม่มีข้อมูลเพียงพอจึงมีลักษณะเป็นอุดมคติที่ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ดีขึ้น

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำปล่อยตามสบาย

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral theories of leadership) ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์มีแนวคิดในการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำโดยอาศัยการศึกษาพื้นฐานบุคลิกภาพหรือลักษณะนิสัยของผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral) และการเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency) ยังรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez - faire leadership) นอกจากนี้ยังมีผลงานการวิจัยของมหาวิทยาลัย Michigan และมหาวิทยาลัย Ohio รวมถึงผลงานของเบลคและมูตัน (Robert R. Blake และ Jane S. Mouton) ในเรื่องตารางพฤติกรรมกรรบริหาร (Managerial grid)

ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ของการเป็นผู้นำประกอบด้วย (1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) (2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) (3) ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez – faire leadership) โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) เป็นผู้นำที่นิยมการใช้อำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียวโดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในลักษณะของผู้นำแบบนี้โดยทั่วไปจะเรียกว่า " หัวหน้ "

(2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหามีอิสระยอมรับแนวคิดของสมาชิกคนในกลุ่มมักจะใช้วิธีการตั้งคณะกรรมการเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานผู้นำประเภทนี้จะมีใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความนิยมยกย่องเกรงใจแต่ไม่เกรงกลัวจึงเรียกบุคคลที่มีลักษณะอย่างนี้ว่า " ผู้นำแบบเสรีนิยม " (Free - rain leadership) คือเป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเสรีเต็มที่

(3) ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez – faire leadership) เป็นผู้นำที่มีความเป็นผู้นำต่ำไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและไม่สามารถกำหนดเป้าหมายของกลุ่มได้เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ให้อำนาจกลุ่มมีความเป็นอิสระจัดหาเพียงสิ่งที่จำเป็นเท่านั้นหลีกเลี่ยงการตัดสินใจและไม่เอาใจใส่รับผิดชอบ

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency approaches to leadership)

ประกอบด้วย (1) ทฤษฎีสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler 's contingency model) (2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮร์เชย์ แบลนชาร์ด (Hersey - blanchard situational leadership model) (3) ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายเฮาส์ (House ' path – goal leadership theory) (4) โมเดลการมีส่วนร่วมกับผู้นำของวรูมและเยตัน (Vroom - Yetton) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler' s contingency model) กล่าวว่าเมื่ออำนาจตามตำแหน่งต่ำผู้นำจะไม่พึงพอใจ (Unfavorable) ลักษณะสถานการณ์สามารถนำมากำหนดเป็นสถานการณ์ผู้นำได้ดังรูปที่ 13.4 ดังนี้

สถานการณ์ I, II เป็นสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำที่เป็นที่พึงพอใจมากเพราะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader - member relation) ดี , โครงสร้างของงาน (Task structure) สูง และอำนาจตามตำแหน่ง (Position power) มีสูง

สถานการณ์ที่ III , IV , V , VI เป็นสถานการณ์ที่มีความพึงพอใจปานกลาง

สถานการณ์ที่ VII, VIII เป็นสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำที่ไม่พอใจอย่างมากเพราะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกต่ำ (Poor) โครงสร้างของงานต่ำ (Low) และอำนาจตามตำแหน่งต่ำ (Weak)

	พอใจมาก (Very favorable)		พอใจปานกลาง (Intermediate)				ไม่พอใจมาก (Very unfavorable)	
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader - member relations)	ดี (Good)	ดี (Good)	ดี (Good)	ดี (Good)	ไม่ดี (Poor)	ไม่ดี (Poor)	ไม่ดี (Poor)	ไม่ดี (Poor)
โครงสร้างของงาน (Task structure)	สูง (Hight)		ต่ำ (Low)		สูง (Hight)		ต่ำ (Low)	
อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ (Leader position power)	มาก (Strong)	น้อย (Weak)	มาก (Strong)	น้อย (Weak)	มาก (Strong)	น้อย (Weak)	มาก (Strong)	น้อย (Weak)
สถานการณ์ (Situation)	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

ภาพประกอบ 5 แสดงการจำแนกสถานการณ์ที่เป็นที่พอใจและไม่พอใจของฟีดเลอร์
(Fiedler ' s classification of situation Favorableness)

การประเมินทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Evaluation of Fiedler's contingency theory) ฟีดเลอร์ได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของความเป็นผู้นำกับสถานการณ์ที่สามารถทำให้เป็นที่พอใจและมีผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูงจากภาพประกอบ 6 แสดงรูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ดังนี้

(1) **ผู้นำที่มุ่งงาน** จะมีประสิทธิผลมากกว่าในสถานการณ์ที่ I , II , III คือเป็นที่พึงพอใจมาก (Highlyfavorable)และสถานการณ์ที่ไม่เป็นที่พึงพอใจมาก (Highlyunfavorabl) คือสถานการณ์ที่ VII , VIII

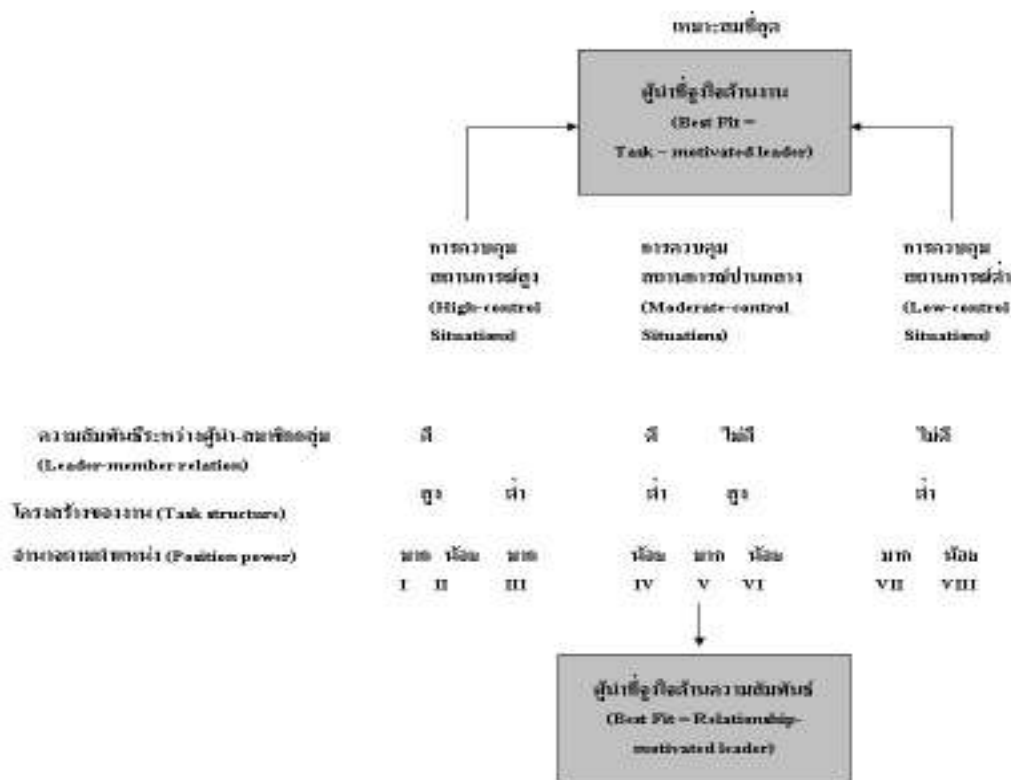
(2) **ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์** จะมีประสิทธิผลมากกว่าในสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจปานกลาง (Moderrate favorability) คือสถานการณ์ที่ IV , V , VI

ผู้นำที่มุ่งงานจะเหมาะสมมากในสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจเพราะทุกคนจะต้องทำงานไปพร้อมกันจึงทำให้ได้งานชัดเจนและผู้นำมีอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่และมีการจัดทิศทางการทำงานในทำนองเดียวกันถ้าสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำไม่เป็นที่พึงพอใจสูง ผู้นำจะมีความต้องการการจัดโครงสร้างของงานและมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่รัดกุมเนื่องจากต้องการผู้นำที่เข้มแข็งเพื่อกำหนดโครงสร้างของงาน และสามารถสร้างอำนาจหน้าที่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (พนักงาน) ไม่ดีจึงต้องมีการมุ่งงานอย่างมาก (Strong task orientation) เพื่อให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้น

ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะสร้างสถานการณ์ให้เป็นที่พึงพอใจปานกลางได้ดีกว่าเพราะทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานบรรลุผลในสถานการณ์เช่นนี้ผู้นำอาจปฏิบัติงานได้ดีในระดับปานกลางด้วยการมีอำนาจบางอย่าง ถ้าการแนะนำงานมีความคลุมเครือบางประการ

ผู้นำที่มีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะสามารถสร้างบรรยากาศในกลุ่มให้เป็นบวกเป็นผลให้เกิดความสัมพันธ์ทำให้โครงสร้างของงานชัดเจนและสร้างอำนาจตามตำแหน่งได้

สิ่งที่ผู้นำควรรู้ 2 ประการเมื่อใช้ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของฟีดเลอร์คือ (1) ควรรู้ว่าเขามีรูปแบบมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ (2) ควรบอกสาเหตุของสถานการณ์และการตัดสินใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกโครงสร้างของงานและอำนาจตามตำแหน่งว่าเป็นที่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ



ภาพประกอบ 6 แสดงรูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์
(How leader style fits the situation)

การใช้รูปแบบความเป็นผู้นำที่ไม่ถูกต้องอาจทำให้เกิดปัญหาได้เช่น ผู้นำบางคนค้นพบว่าความเป็นผู้นำของตนนั้นไม่ประสบความสำเร็จเพราะตนใช้รูปแบบความเป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ในสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจ (Unfavorable) เนื่องจากพนักงานจำนวนมากไว้วางใจไม่ได้ดังนั้นจึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงานมีน้อย ถึงแม้ผู้นำจะมีอำนาจที่เป็นทางการสูงแต่พนักงานจำนวนมากก็มีจริยธรรมในการทำงานต่ำมีการเคารพต่ออำนาจหน้าที่น้อยความล้มเหลวของผู้นำอาจเกิดขึ้นเพราะเขา มีการสร้างกฎเกณฑ์และแนวทางที่ไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ของเขาก็ได้

ความสำคัญที่ได้จากงานวิจัยของฟิวดเลอร์ คือการเข้าใจในรูปแบบของความเป็นผู้นำซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมกับสถานการณ์การใช้คะแนนจากแบบสอบถาม LPC ซึ่งวัดพฤติกรรมซึ่งวัดพฤติกรรมการมุ่งความสัมพันธ์หรือพฤติกรรมการมุ่งงานก็ดูเหมือนง่ายแต่วิธีการรูปแบบของงานอาจไม่ชัดเจน เช่น ผู้นำมุ่งงานอาจเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจและสามารถบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นสถานการณ์ขององค์กรจะต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้สถานการณ์มีความเหมาะสมมากขึ้น สำหรับผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์

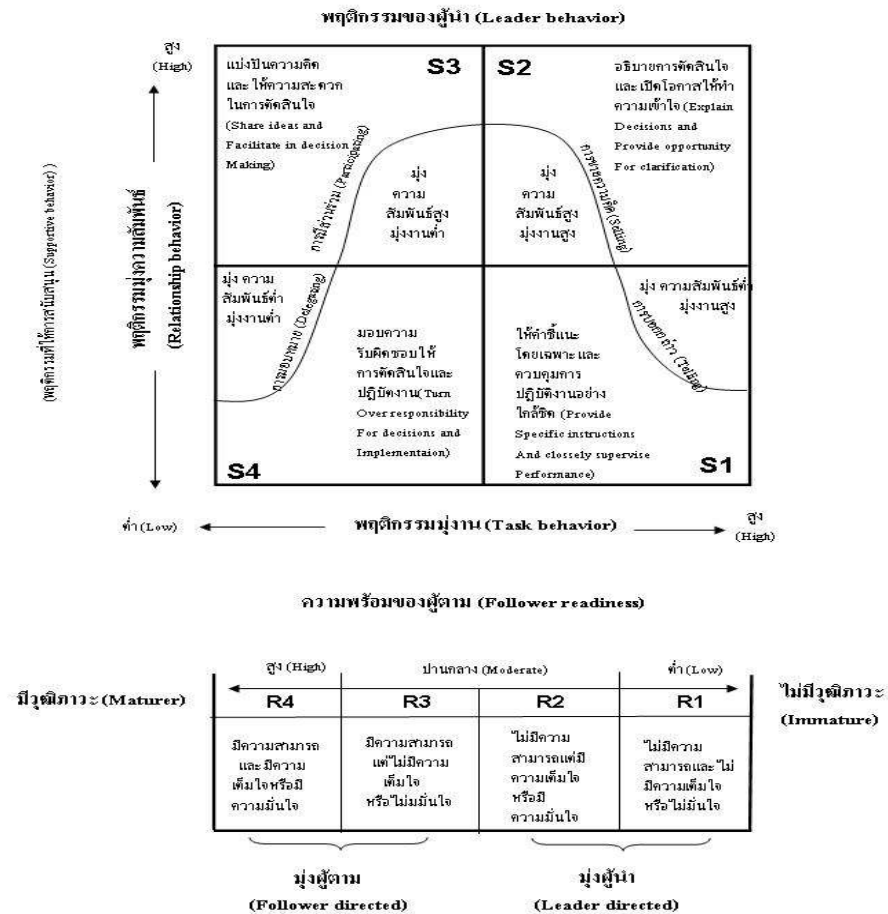
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hersey - Blanchard situational leadership model)

การมีส่วนร่วม (Participating) ผู้ตามมีความสามารถ ไม่เต็มใจ , ไม่มั่นใจ (Followers able , unwilling , insecure)	การขายความคิด (Selling) ผู้ตามไม่มีความสามารถ มีความเต็มใจ มีความมั่นใจ (Followers unable , willing , confident)
การมอบหมายงาน (Delegating) ผู้ตามมีความสามารถ มีความ เต็มใจ , มีความมั่นใจ (Followers able , willing , confident)	การบอกกล่าว (Telling) ผู้ตามไม่มีความสามารถ ไม่มีความเต็มใจ , ไม่มั่นใจ (Followers unable ,unwilling , insecure)

ภาพประกอบ 7 โมเดลภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด
(Leadership implication of the Hersey - Blanchard situational leadership model)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ : เฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's theory) เป็นทฤษฎีวงจรชีวิตความเป็นผู้นำซึ่งกำหนดว่าผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงหลักจิตวิทยาของพนักงานและจุดอึดตัวในการทำงานก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะให้ทำงานหรือไม่ โดยไม่คำนึงว่าพฤติกรรมในการธำรงรักษาเป็นสิ่งสำคัญมากกว่า (Bateman ;& Snell.1999: G – 2) ซึ่งพัฒนาโดยพอลเฮอร์เชย์และเคนเนซ เอช แบลนชาร์ด (Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard) โดยทฤษฎีนี้จะมุ่งที่ลักษณะของผู้ตาม (Followers) ว่าเป็นปัจจัยสำคัญของสถานการณ์และเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของผู้นำให้มีประสิทธิภาพ โดยกล่าวว่าผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ตาม) จะมีระดับความพร้อม (Readiness) ที่แตกต่างกัน พนักงานจะมีความพร้อมในงาน 2 ลักษณะคือ(1) มีความสามารถ

(Ability) และมีทักษะตามที่ได้รับการฝึกอบรม (2) มีความเต็มใจในการทำงาน (Willingness) และมีความมั่นใจ



ภาพประกอบ 8 แสดงทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮร์เชย์ แบลนชาร์ด (Hersey - Blanchard theory)

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของความเป็นผู้นำ (Leadership style) และความพร้อม (Readiness) ของผู้ตามสามารถสรุปได้ดังภาพประกอบ 8 ส่วนบนของรูปแสดงรูปแบบของความเป็นผู้นำซึ่งขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งงาน เส้นกราฟรูประฆังเรียกว่า เส้นกราฟการวางเงื่อนไข (Prescriptive curve) ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นรูปแบบที่ผู้นำใช้มี 4 แบบ คือ (1) การบอกกล่าว (Telling (S1)) (2) การขายความคิด (Selling (S2)) (3) การมีส่วนร่วม (Selling (S3)) (4) การมอบหมายงาน (Delegating (S4)) โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) การบอกกล่าว (Telling (S 1)) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานสูง จึงต้องใช้ความเป็นผู้นำอย่างมาก (Very directive style) รวมถึงการแสดงออกอย่างชัดเจนในการกำหนดทิศทางเกี่ยวกับวิธีการที่พนักงานจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

(2) การขายความคิด (Selling(S2)) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานสูง มีการกำหนดทิศทางการทำงาน สนับสนุนความต้องการของพนักงานแต่จะมีการชักจูงพนักงานด้วยการขายความคิดให้พนักงานปฏิบัติตาม รวมถึงการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งอื่นๆก่อนการตัดสินใจ

(3) การมีส่วนร่วม (Participating) เป็นรูปแบบผู้นำซึ่งมุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ ดังนั้นความเป็นผู้นำที่ใช้คือ มุ่งสนับสนุนการเติบโตและการปรับปรุงสิ่งต่างๆ ด้วยการพัฒนาทักษะ การแนะแนวและการปฏิบัติงาน เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกับพนักงานมีการใช้ข้อมูลและมีการใช้การสื่อสารเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน

(4) การมอบหมายงาน (Delegating(S 4)) เป็นรูปแบบผู้นำซึ่งมุ่งความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ ดังนั้นความเป็นผู้นำที่ใช้คือ ช่วยกำหนดทิศทางและสนับสนุนการทำงานเพียงเล็กน้อยแต่จะมอบความรับผิดชอบงานให้พนักงานไปทำภายใต้สถานการณ์เช่นนี้พนักงานจะรับผิดชอบงานและความสำเร็จขององค์กร

รูปแบบที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับการพัฒนาหรือความพร้อมของผู้ตามซึ่งแสดงให้เห็น ส่วนล่างของภาพประกอบ 8 โดย R1 แทนความพร้อมของพนักงานต่ำและ R4 แทนความพร้อมของพนักงานสูง ซึ่งจะทำให้ได้ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับงานดังนี้ (1) ผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) จะเหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมต่ำเพราะพนักงานไม่มีความสามารถ (Unable) หรือไม่ตั้งใจ (Unwilling) ที่จะรับผิดชอบในงานของตน (2) ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) และแบบการมีส่วนร่วม (Participating) จะทำงานกับผู้ตามที่มีความพร้อมปานกลาง (3) ผู้นำแบบการมอบหมายงาน (Delegating) จะเหมาะสมกับพนักงานหรือผู้ตามที่มีความพร้อมสูง

โมเดลเชิงสถานการณ์ชนิดนี้ง่ายต่อการเข้าใจมากกว่าโมเดลของฟิเดลอร์ เพราะมุ่งเพียงลักษณะของผู้ตามไม่ใช่มุ่งสถานการณ์ที่กว้างผู้นำประเมินพนักงานหรือผู้ตามและยอมรับว่ารูปแบบใดที่ลูกน้องต้องการซึ่งผู้ตามจะมีระดับความพร้อมที่แตกต่างกัน ถ้าผู้ตามมีระดับความพร้อมต่ำ ผู้นำต้องมุ่งเฉพาะการบอกกล่าว (Telling) ให้ผู้ตามทำในสิ่งที่ต้องการ โดยบอกถึงวิธีที่จะต้องทำและทำเมื่อใดสำหรับผู้ตามที่มีความพร้อมสูง ผู้นำจะวางเป้าหมายทั่วไปและใช้อำนาจหน้าที่เพื่อทำให้ผู้ตาม ทำงานตามที่เห็นว่าเหมาะสม ผู้นำจะลงความคิดเห็นอย่างรอบคอบตามระดับความพร้อมของผู้ตามแล้วตัดสินใจว่าจะบอกกล่าว (Telling) การขายความคิด (Selling) การมีส่วนร่วม (Participating) หรือมอบหมายงาน (Delegating)

3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House' s path – goal leadership theory)

ทฤษฎีผู้นำทฤษฎีนี้เป็นความพยายามที่จะกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำการทำงานและกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา (Rue ;& Byars.2000: 449) ซึ่งพัฒนาโดยเฮาส์ถือเป็นทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ที่เชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำจะขึ้นกับความสามารถของการจูงใจและการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน พนักงานจะได้รับการกระตุ้นให้ทำงานโดยพนักงานจะเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายและความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่พึงพอใจเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานผ่านเส้นทางที่จะไปสู่การแสวงหารางวัลอันเป็นเป้าหมายและกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะนำพนักงานไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายได้ ทำให้เกิดผลลัพธ์คือความพึงพอใจและการเพิ่มผลผลิตของการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ผู้นำจะพยายามกำหนดเส้นทางสู่เป้าหมายสำหรับสมาชิก (พนักงาน) ไว้อย่างชัดเจน

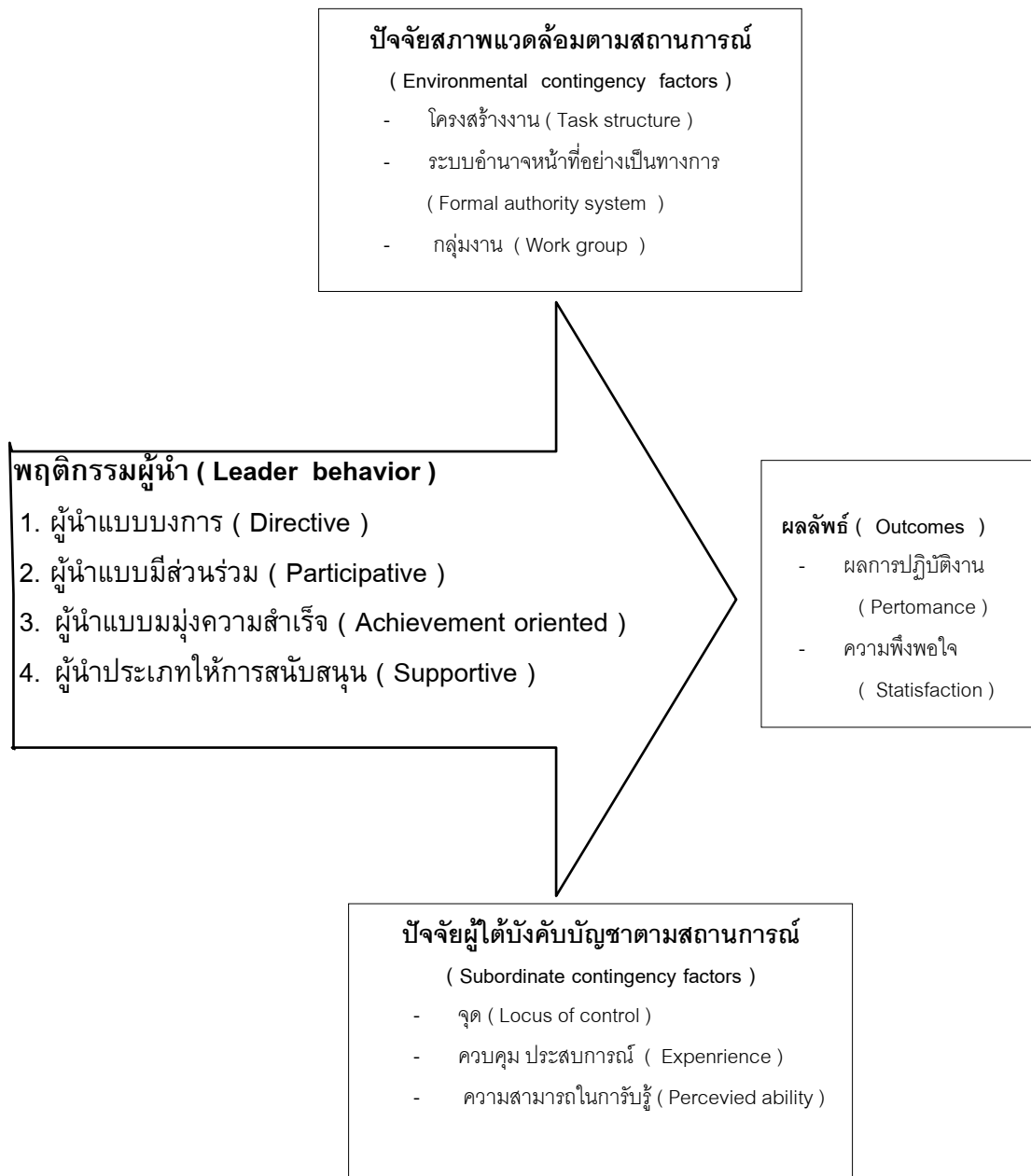
ลักษณะสำคัญของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย คือ ผู้บริหารควรเลือกรูปแบบของความเป็นผู้นำซึ่งนำไปสู่การกำหนดลักษณะของพนักงานและความต้องการในงาน ซึ่งทฤษฎีนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการดังนี้

3.1 ความเหมาะสมระหว่างรูปแบบของความเป็นผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ

(Matching the leadership style to the situation) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเน้นว่าผู้นำควรเลือกระหว่างรูปแบบของความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันใน 4 รูปแบบ ดังภาพประกอบ 9 เพื่อให้บรรลุในสถานการณ์ที่กำหนด โดยมีกลุ่มของปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญ 2 กลุ่ม ดังนี้

(1) ปัจจัยผู้ใต้บังคับบัญชาตามสถานการณ์ ซึ่งพิจารณา (1.1) ลูกน้องได้รับการควบคุมมากน้อยเพียงใด จุดของการควบคุมด้วยตำแหน่ง ฐานะหรือสถานภาพ (Locus of control) (1.2) ความสามารถในการรับรู้จากการสั่งงาน (Perceived ability) (1.3) ประสบการณ์ (Experience)

(2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมตามสถานการณ์ซึ่งไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของสมาชิกกลุ่ม แต่มีอิทธิพลก่อให้เกิดความพึงพอใจและทำให้งานสำเร็จมี 3 ประการคือ (2.1) โครงสร้างของสมาชิกกลุ่ม (The group members' tasks) (2.2) ระบบอำนาจหน้าที่ภายในองค์กร (The authority systems within the organization) (2.3) กลุ่มงาน (The work group)



ภาพประกอบ 9 แสดงทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (The path - goal theory)

ในการใช้ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (The path - goal theory) ผู้นำจะได้รับการคาดหวังว่าจะมีความยืดหยุ่นโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทั้งนี้ผู้นำจะต้อง (1) มีการประเมินตัวแปรที่เกี่ยวข้อง (Relevant variables) ด้านสถานการณ์สภาพแวดล้อม (2) ผู้นำจะต้องเลือกแบบที่เหมาะสมกับปัจจัยสถานการณ์ที่ดีที่สุด พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีนี้มี 4 แบบ ดังนี้

ผู้นำแบบบงการ (Directive style) เป็นผู้นำที่มุ่งการบอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่ควรทำ โดยทำรายละเอียดของงานที่จะมอบหมาย กำหนดตารางการทำงานกำหนดมาตรฐานที่เฉพาะของงาน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating structure) หรือผู้นำที่มุ่งงาน

ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive style) เป็นผู้นำที่มุ่งความต้องการและความ เป็นอยู่ที่ดีของพนักงานเน้นการสร้างสัมพันธ์ซึ่งจะคล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration behavior)

ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative style) เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงานกระตุ้น ความคิดกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นพนักงานก่อน การตัดสินใจ

ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement - oriented style) เป็นผู้นำที่มีการ วางเป้าหมายที่ท้าทายมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับพนักงานมีการปรับปรุงการทำงานของ กลุ่มอย่างต่อเนื่องขณะเดียวกันก็สร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมาย

จากภาพประกอบ 9 เป็นการแสดงทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path - goal theory) พฤติกรรมของผู้นำ 4 แบบซึ่งจะผลักดันพนักงานให้เกิดความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการที่พนักงานมีความพึงพอใจและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้นจะเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ 2 ประการ ซึ่งจะกำหนดรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำคือ (1) สถานการณ์สภาพแวดล้อมด้านงาน (2) สถานการณ์สภาพแวดล้อมด้านพนักงาน

3.2 วิธีการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (How the leader influences performance) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายได้ให้ข้อแนะนำต่างๆ ซึ่งสัมพันธ์กับการจูงใจ และความพอใจเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนี้

(1) ให้ความสำคัญหรือกระตุ้นความต้องการของสมาชิกในกลุ่มภายใต้การควบคุมของ ผู้นำ

(2) เพิ่มการทำให้สมาชิกของทีมบรรลุเป้าหมายงานผู้นำอาจทำให้พนักงานมีผลการ ปฏิบัติงานที่สูงขึ้นรวมทั้งการให้ความสำคัญกับพนักงาน

(3) กำหนดเส้นทางให้ง่ายขึ้นด้วยการสอนงานและจัดทิศทาง เช่น ผู้บริหารอาจช่วย สมาชิกของทีมเลือกโครงการที่มีความสำคัญระดับสูงขึ้น

(4) ช่วยสมาชิกของกลุ่มหรือทีมให้เกิดความคาดหวังอย่างชัดเจนในวิธีการใช้ความ พยายามซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและให้คำแนะนำว่าผลการปฏิบัติงานอย่างไรที่จะ นำไปสู่การได้รับรางวัล

(5) ลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความสับสนในการนำไปสู่เป้าหมาย ตัวอย่าง ผู้นำอาจจ้าง พนักงานชั่วคราวเพื่อช่วยสมาชิกของกลุ่มให้สามารถทำงานด้านเอกสารและจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

(6) เพิ่มโอกาสสำหรับความพึงพอใจส่วนบุคคลโดยให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

(7) ให้คำแนะนำแก่พนักงานเพื่อให้เขามีความพร้อมในการปฏิบัติงาน

(8) เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงและเป็นที่พึงพอใจ ผู้นำต้องจัดโครงสร้างและต้องจัดตารางเวลาให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานโดยผู้นำต้องทำด้วยความตั้งใจที่จะนำสมาชิกของกลุ่มไปสู่เป้าหมายให้ชัดเจนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

ทฤษฎีการทดแทนความเป็นผู้นำ (Substitutes for leadership theory) เป็นปัจจัยต่างๆ ในการกำหนดการทำงานซึ่งอำนวยความสะดวกให้เกิดความพยายามในการทำงานโดยไม่ต้องใช้ผู้นำตามทฤษฎีจะเกี่ยวข้องกับงานของ Steven Kerr and John Jermier

การทดแทน (Substitutes) เป็นตัวแทนเชิงสถานการณ์ซึ่งทำให้พฤติกรรมผู้นำเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นการทดแทนประกอบด้วยลักษณะบางประการของพนักงานลักษณะงานองค์กรหรือกลุ่มที่สามารถทำให้พนักงานมีความเข้าใจและบทบาทที่ชัดเจนตลอดจนใจให้ทำงานบรรลุเป้าหมายกลุ่มโดยไม่เป็นผู้นำที่เป็นทางการ ตัวอย่าง เมื่อพนักงานมีการฝึกอบรมจะสามารถทดแทนพฤติกรรมผู้นำได้ ในบางครั้งสมาชิกของกลุ่มจะทำงานเป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการ โดยไม่มีผู้บริหารที่เป็นทางการตัวแปรเชิงสถานการณ์ ตัวแปรเชิงสถานการณ์จะกล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำหรือป้องกันผู้นำจากการแสดงพฤติกรรมเฉพาะอย่างซึ่งเรียกว่า ผู้เป็นกลาง (Neutralizers) จะประกอบด้วยพนักงานหรือกลุ่มเพื่อพนักงานผู้ไม่เห็นคุณค่าของรางวัลที่นำเสนอหรือเมื่อผู้บริหารไม่อยู่ในตำแหน่งที่จะเสนอรางวัลแล้วพฤติกรรมผู้นำจะมีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานค่อนข้างน้อย

การเพิ่มขึ้นของจำนวนองค์กร กลุ่มงานมีโครงสร้างเพื่อทดแทนความเป็นผู้นำโดยการให้สมาชิกมุ่งที่เส้นทางบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตัวอย่าง Robert Herschick ของประธานบริษัท 3 M กระตุ้นนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ใหม่โดยการให้แต่ละบุคคลและกลุ่มสร้างสรรค์ถึง 10 ทีม ทีมงานที่บริหารจัดการด้วยตนเอง (Self - managing crossfunctional teams) แต่ละทีมประกอบด้วยสมาชิก 8 – 10 คน ซึ่งเลือกจากฝ่ายผลิต การตลาด และฝ่ายอื่น ๆ แล้วฝึกอบรมและฝึกทักษะให้บุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่และแนวคิด โดยไม่ต้องมีการสั่งการ การจัดการในแต่ละวัน ผลของการใช้สิ่งทดแทนความเป็นผู้นำนี้จะช่วยกระจายการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปยังทีมงาน ปัจจุบันบริษัท 3 M มีความเจริญรวดเร็วที่สุดและมีนวัตกรรมมากที่สุด แม้ว่าการวิจัยในลักษณะการทดแทนผู้นำโดยมุ่งที่ความสนใจเชิงสถานการณ์ ความเป็นผู้นำอาจจะเป็นกลางหรืออาจจะไม่จำเป็น ทฤษฎีนี้ยังคงใหม่และมีข้อจำกัดแต่ความสามารถกระตุ้นให้การสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อไป

4. โมเดลการมีส่วนร่วมกับผู้นำของวรูม - เยตัน (Vroom - Yetton leader - participation model) ทฤษฎีจะเป็นการช่วยผู้นำในการเลือกวิธีการตัดสินใจที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับปัญหาที่เผชิญอยู่ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญคือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ตามโดยผู้นำต้องใช้การตัดสินใจในเรื่องอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ (Authority decision) ซึ่งเป็นการตัดสินใจและการกำหนดโดยผู้นำแล้วมีการสื่อสารไปยังกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา (Schermerhorn.2005: 336) ทางเลือกสำหรับผู้นำ คือ อำนาจหน้าที่ การให้คำแนะนำและการตัดสินใจ โมเดลนี้มองว่าผู้บริหารจะเป็นผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อมีการเลือกได้อย่างถูกต้องในทางเลือกโดยการพิจารณาตัดสินใจดังนี้

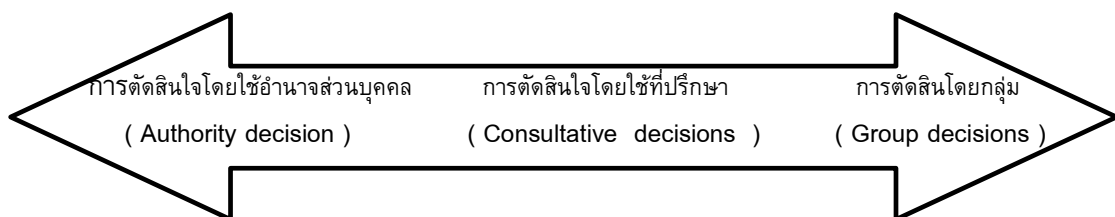
(1) การตัดสินใจในการให้คำแนะนำปรึกษา (Consultative decision) กำหนดโดยผู้นำ หลังจากการได้รับข้อมูลสารสนเทศ คำแนะนำและความคิดเห็นจากสมาชิกกลุ่ม

(2) การตัดสินใจกลุ่ม (Group decision) กำหนดโดยสมาชิกกลุ่มของตัวเอง หลักการตัดสินใจเชิงสถานการณ์นี้ใช้หลักการว่าไม่มีการตัดสินใจวิธีใดที่ถือว่าดีที่สุดเพราะฉะนั้นวิธีการตัดสินใจ 5 ประการดังกล่าวข้างต้นนี้ จึงต้องเหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะอย่างซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสียเพราะความสำเร็จของผู้นำจะได้ผลก็ต่อเมื่อมีการปรับให้ถูกต้องและเหมาะสมกับลักษณะของปัญหาที่จะต้องการแก้ไข

ผู้นำ (Leader)	ใครมีข้อมูล / ความเชี่ยวชาญ (Who has information / expertise)	ผู้ตาม (Follower)
---------------------	--	------------------------

ไม่ใช่ (No)	การยอมรับและความผูกพันสำหรับการปฏิบัติงาน (Acceptance and commitment critical implementation ?)	ใช่ (Yes)
------------------	---	----------------

สูง (High)	มีความกดดันด้านเวลาในการตัดสินใจ (Time pressure for decision making ?)	ต่ำ (Low)
-----------------	---	----------------



ภาพประกอบ 10 แสดงโมเดลการมีส่วนร่วมของผู้นำของวรูมและเยตตัน
(Leadership implications of Vroom - Yetton leader - participation model)

กฎที่สำคัญในทางเลือกต่าง ๆ มีดังนี้

(1) คุณภาพในการตัดสินใจ (Decision quality) จะถือเกณฑ์ข้อมูลข่าวสารสารสนเทศที่จำเป็นในการแก้ปัญหา

(2) การยอมรับการตัดสินใจ (Decision acceptance - based) จะถือเกณฑ์ความสัมพันธ์ของการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติการในขั้นสุดท้าย

(3) เวลาในการตัดสินใจ (Decision time) จะถือเกณฑ์เวลาที่จัดให้เพื่อการปฏิบัติและการปฏิบัติตามความสนใจซึ่งถือว่าเป็นการทำงานได้ดีก็ต่อเมื่อผู้นำมีความจำเป็นและมีความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาต้องมีความเชื่อมั่นและสามารถปฏิบัติการได้ซึ่งจะต้องมีแนวความคิดและการปฏิบัติตามความสนใจที่เกิดขึ้น

(3.1) ทางเลือกในการตัดสินใจของวรูม - ยัตตัน (Vroom - Yetton decision making choices) ดังนี้ (1) การตัดสินใจอย่างเดี่ยว (Decide alon) ในกรณีนี้เป็นการตัดสินใจโดยใช้อำนาจหน้าที่ซึ่งผู้บริหารตัดสินใจถึงวิธีการในการแก้ไขปัญหาและสื่อสารในการตัดสินใจไปยังกลุ่ม

(3.2) การเป็นที่ปรึกษาให้เฉพาะราย (Consult individually) วิธีนี้ผู้บริหารจะมีการตัดสินใจหลังจากการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการให้คำแนะนำแก่สมาชิกกลุ่มแต่ละรายเพื่อให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ

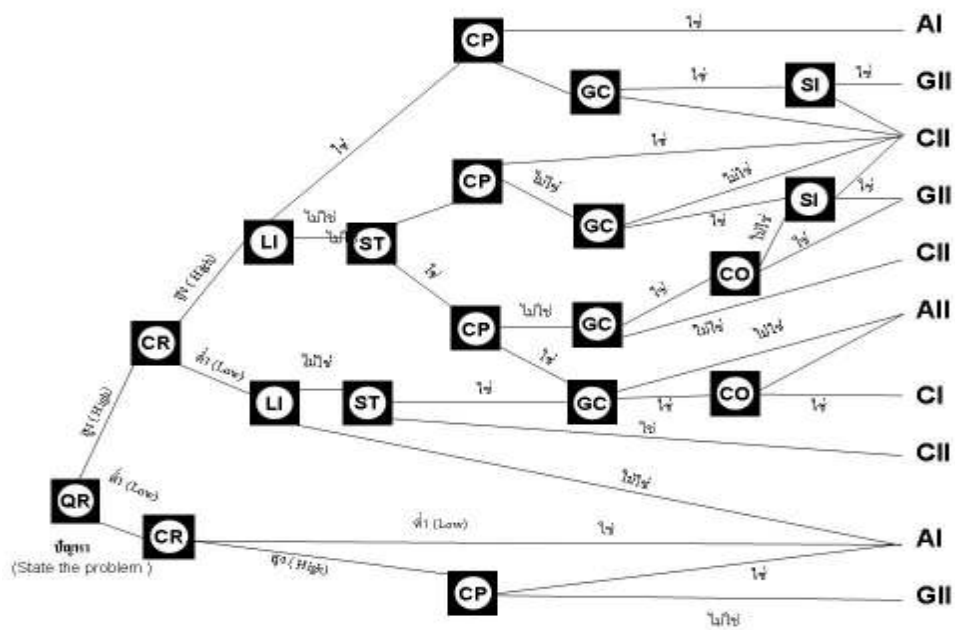
(3.3) เป็นที่ปรึกษากับกลุ่ม (Consult with group) ในกรณีนี้ผู้บริหารจะต้องมีการตัดสินใจหลังจากการประชุมกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการให้คำแนะนำทุกคนเพื่อที่จะให้ข้อเสนอต่าง ๆ

(3.4) การอำนวยความสะดวก (Facilitate) ผู้บริหารต้องให้คำแนะนำกลุ่มในการมีส่วนร่วมของปัญหาและอำนวยความสะดวกให้เกิดการอภิปรายกลุ่มเพื่อให้เกิดการตัดสินใจ

(3.5) การมอบหมายงาน (Delegate) ผู้บริหารจะต้องมีการประชุมกลุ่มและมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับสมาชิกกลุ่มเพื่อช่วยในการกำหนดปัญหาและการตัดสินใจ

วิธีการตัดสินใจโดยมุ่งที่กลุ่มและการมีส่วนร่วมจากกลุ่มจะทำงานได้ผลโดยจะมีข้อเสนอแนะสามารถใช้ได้ในกรณีต่อไปนี้

- (1) ผู้นำขาดความเชี่ยวชาญและขาดข้อมูลที่เพียงพอที่จะแก้ปัญหาเพียงผู้เดียว
- (2) ปัญหาไม่ชัดเจนและต้องการความช่วยเหลือที่จำเป็นเพื่อให้สถานการณ์ชัดเจนขึ้น
- (3) การยอมรับการตัดสินใจและความผูกพันกับบุคคลอื่นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติการ
- (4) ระยะเวลาที่ใช้ในการมีส่วนร่วมไม่เพียงพอ



ภาพประกอบ 11 แสดงถึงการประยุกต์ใช้โมเดลการตัดสินใจของวรูมและเยตัน
(Leader style in the Vroom - Yetton - jago model)

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) การเป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และมีบุคลิกภาพที่โดดเด่นซึ่งจะมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นเรียกว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leader) เป็นผู้นำที่เชื่อมั่นในตนเองสูงสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตามตลอดจนดลใจลูกน้องและมีความสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่ต้องมีคำถาม

ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leader) คือการได้พัฒนาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามและมีแรงดลใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามวิธีใดวิธีหนึ่งเป็นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษลักษณะเฉพาะตัวที่สามารถจูงใจให้บุคคลได้รับการสนับสนุนและยอมรับเนื่องจากเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพในระดับสูง

1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำที่ใช้หลักการติดต่อระหว่างบุคคล (Transformational and transactional leadership)

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) เป็นการใช้แรงจูงใจและแรงกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ความพยายามและการทำงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้บุคคลทำงานโดยมีภาระกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้นและความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุ

ภาระกิจที่กำหนดไว้เป็นพิเศษอย่างชัดเจนอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำที่สามารถจูงใจพนักงานให้ทำงานมากกว่าที่คาดหวังไว้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่เหนือกว่า

ภาวะผู้นำที่ใช้หลักการติดต่อบetweenบุคคล (Transactional leadership) เป็นผู้นำที่สามารถกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานโดยคาดหวังว่ามีความต้องการงานที่ชัดเจนและจัดหารางวัลเป็นผลตอบแทนจากการใช้ความพยายามในการทำงานของผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. คุณภาพของผู้นำเชิงปฏิรูป (Qualities of transformational leader) เป็นความเป็นเลิศของผู้นำประเภทนี้ก็คือเป็นความท้าทายของการบริหารที่ชัดเจนเป็นการประยุกต์ใช้การพัฒนาส่วนบุคคลที่สำคัญ ซึ่งยังไม่เพียงพอที่จะให้เกิดลักษณะความเป็นผู้นำการเข้าใจถึงพฤติกรรมการเป็นผู้นำจะต้องเข้าใจถึงสถานการณ์ความเป็นผู้นำ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีแรงกระตุ้นและบุคลิกภาพส่วนตัว ผู้นำเชิงปฏิรูปนี้จะช่วยสร้างให้เกิดวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็งมีความกระตือรือร้นและสามารถแพร่กระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่นซึ่งจะช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นแรงกระตุ้นและความผูกพันในการทำงานจากผู้ตาม

คุณสมบัติของผู้นำเชิงปฏิรูปมีดังนี้ (Attributes of transformational leaders)

(1) **มีวิสัยทัศน์ (Vision)** จะต้องมีความคิดในการอำนวยการที่ชัดเจน มีการสื่อสารกับบุคคลอื่น มีการพัฒนาให้เกิดความกระตือรือร้นเกี่ยวกับการบรรลุถึงเป้าหมายร่วมกัน

(2) **การมีความสามารถพิเศษ (Charisma)** เป็นปัจจัยของผู้นำในการดลใจ(ก่อให้เกิด)ความเชื่อถือ เคารพ นิยม การมอบอำนาจหน้าที่และการสร้างภาพพจน์ให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้สึกเพื่อกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ความจงรักภักดีและเป็นที่ไว้วางใจจากบุคคลอื่น

(3) **เป็นสัญลักษณ์(Symbolism)**มีความเป็นวีรบุรุษ (Hero) มีการวางแผนเพื่อที่จะได้รับชัยชนะจากความเป็นเลิศและการบรรลุความสำเร็จอย่างสูงสุด

(4) **การกระจายอำนาจ (Empowerment)**การช่วยให้บุคคลอื่นพัฒนาโดยการเคลื่อนย้ายอุปสรรคในการทำงาน การมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบและการมอบหมายงานท้าทายให้

(5) **การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)** เป็นภาวะผู้นำซึ่งเกี่ยวข้องเป็นภาวะความเป็นผู้นำซึ่งเกี่ยวข้องกับการเสนอแนวความคิดใหม่ๆที่กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาคิดและกระทำบางสิ่งได้กล่าวคือสามารถค้นปัญหาในการทำงานและเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการเอาชนะอุปสรรคที่เกิดขึ้นด้วยการมีสติปัญญามีเหตุผลและใช้ความระมัดระวังในการแก้ปัญหา

(6) **มีคุณธรรม (Integrity)** มีความซื่อสัตย์ เชื่อถือได้และความคงเส้นคงวาในลักษณะของความเชื่อมั่นตลอดจนความผูกพันต่อองค์กร

การพัฒนาความเป็นผู้นำในยุคปัจจุบัน

การพัฒนาความเป็นผู้นำในยุคปัจจุบัน (Current issues in leadership development)
มีแนวความคิดหลากหลายที่เกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำ ทั้งในด้านการกระตุ้นให้ ใช้สติปัญญาทางอารมณ์ ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของความเป็นผู้นำ การปฏิบัติงานของผู้นำและความสำคัญของความเป็นผู้นำทางด้านจริยธรรมในสังคมโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สติปัญญาทางอารมณ์หรือความเป็นเลิศทางอารมณ์ (Emotional Intelligence (EI)) หมายถึงความสามารถที่จะบริหารทางอารมณ์ในการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมมีงานวิจัยที่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายของ Daniel Goleman เกี่ยวกับความเป็นเลิศทางอารมณ์หรือสติปัญญาทางด้านอารมณ์ (EI) เขาให้ความจำกัดความว่า เป็นความสามารถที่จะบริหารตัวเอง และความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพจากการศึกษาวิจัยพบว่าความเป็นเลิศทางด้านอารมณ์หรือสติปัญญาทางอารมณ์ (EI) เป็นอิทธิพลที่สำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของผู้นำโดยเฉพาะตำแหน่งการบริหารระดับสูงยิ่งตำแหน่งของบุคคลสูงขึ้นไปก็จำเป็นต้องมีขีดความสามารถทางอารมณ์ที่ดีขึ้นซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะพิจารณาว่าผู้นำมีคุณสมบัติทางด้านนี้หรือไม่ สิ่งสำคัญคือทักษะด้านนี้จะสามารถเรียนรู้ได้ โกลแมน (Goleman) ได้ทำการวิจัยและการฝึกอบรมโดยมีจุดมุ่งหมายในการนำเรื่องของความเป็นเลิศทางอารมณ์หรือสติปัญญาทางอารมณ์ (EI) มาเป็นส่วนประกอบที่สำคัญโดยก่อให้เกิดขีดความสามารถในการทำงานได้เป็นอย่างดีในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นซึ่งส่วนประกอบสำคัญมีดังนี้ (Schermerhorn.2005: 340)

(1) การรู้จักตัวเอง (Self - awareness) เป็นความสามารถที่จะทำความเข้าใจด้านอารมณ์ที่พร้อมจะปฏิบัติ อารมณ์ที่เป็นความรู้สึกนึกคิดโดยทำความเข้าใจถึงผลกระทบทางอารมณ์ที่มีต่อการทำงาน และผลกระทบต่อบุคคลอื่นด้วย

(2) การควบคุมตนเองได้ (Self - regulation) เป็นความสามารถของการคิดก่อนทำและการควบคุมบุคคลอื่นให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงานได้

(3) แรงจูงใจ (Motivation) เป็นความสามารถที่จะทำงานหนักได้และจะสามารถใช้หลักการและเหตุผลมากกว่าจุดประสงค์ของการมุ่งที่เงินตราและสถานภาพ

(4) ความเข้าใจบุคคลอื่น (Empathy) เป็นการหยั่งรู้ถึงขีดความสามารถที่จะเข้าใจบุคคลอื่นและทำให้ความเข้าใจนั้นสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี

(5) ทักษะทางด้านสังคม (Social skill) เป็นขีดความสามารถที่จะสร้างความสัมพันธ์ ความสามัคคีและสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลอื่น

2. เพศและความเป็นผู้นำ (Gender and leadership) มีงานวิจัยที่ค้นพบว่าเพศที่มีความแตกต่างกันจะมีผลกระทบต่อภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน โดยการรวบรวมความคิดต่าง ๆ ขึ้นทำให้เกิดคำถามขึ้นว่าลักษณะของผู้นำที่เป็นหญิงเป็นอย่างไร

จากข้อเท็จจริงที่ให้การสนับสนุนว่าหญิงและชายสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้แต่อย่างใดก็ตามก็มีแนวโน้มต่อรูปแบบที่แตกต่างกันซึ่ง Victor Vroom และทีมงานได้สำรวจถึงความแตกต่างของเพศที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของผู้นำซึ่งได้อภิปรายมาก่อนและได้ค้นพบว่าผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาของกลุ่มสตรีจะประเมินจากผลคะแนนจากความสามารถในการจูงใจ และการสื่อสารกับบุคคลอื่นได้ดีกว่าบุรุษซึ่งเรียกว่าผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interactive leadership) ผู้นำในที่นี่จะแสดงพฤติกรรมทางด้านประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมโดยแสดงถึงความเคารพบุคคลอื่นโดยมุ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีผ่านการสื่อสารและความผูกพันกับรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันที่มีคุณภาพโดยใช้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปแบบ ผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันจะใช้อำนาจระหว่างบุคคล การสร้างอิทธิพลต่อบุคคลอื่นและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทางตรงกันข้ามผู้นำที่เป็นชายจะเป็นผู้นำที่ใช้แนวทางในการติดต่อระหว่างบุคคล (Transactional approaches) มากกว่าหญิงและมีการใช้อำนาจตามตำแหน่งด้วยวิธีการสั่งการและควบคุมด้วย

การมีส่วนร่วมในองค์กรธุรกิจในปัจจุบันผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interactive leadership) จะมีลักษณะความเป็นเลิศกับอุปสงค์ของแรงงานที่หลากหลายและสถานที่ทำงานใหม่ๆ

อาจารย์ที่มหาวิทยาลัย Harvard ชื่อ Rosabeth Moss Kanter ทำการประเมินทักษะที่ทำให้เกิดความสำเร็จในยุคข้อมูลข่าวสารเสนอระดับโลกพบว่าการทำงานในลักษณะทีมและหุ้นส่วนเป็นความสำคัญอย่างมากประเด็นของเพศจะมีความชัดเจนที่ว่าความสำเร็จของภาวะผู้นำในอนาคตจะขึ้นอยู่กับขีดความสามารถที่นำไปสู่ความสัมพันธ์เชิงบวกการให้การสนับสนุนและการมอบอำนาจ

3. ความเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมของดริคเกอร์(Drucker's "old-fashioned leadership ")

ดริคเกอร์ ได้นำเสนอทัศนะของผู้นำโดยใช้การทดสอบด้านเวลา (Time tested) และทัศนะที่เป็นการปฏิบัติ (Pragmatic) อย่างมากของภาวะผู้นำโดยถือเกณฑ์ที่เป็นภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่ดีโดยมองที่การทำงานหนักที่จะก่อให้เกิดความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น รายละเอียดของการสนทนาทางโทรศัพท์กับลูกค้าเพื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับสินค้า เพื่อให้เกิดความสามารถพิเศษ ดริคเกอร์ กล่าวว่าภาวะผู้นำมุ่งที่ความสามารถพิเศษ คืองานนั่นเอง จากการสังเกตของ Drucker ทำให้ทราบถึงประสิทธิผลของภาวะผู้นำซึ่งจะต้องมีพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้ (Schermerhorn.2005: 341)

(1) ความสามารถให้ความจำกัดความและการสร้างความรู้สึกของการต้องการมีภาระกิจ ผู้นำที่ดีจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังและการกำหนดมาตรฐานผู้นำที่ดีจะต้องมีความชัดเจนมีวิสัยทัศน์ที่ดีโดยต้องประกาศอย่างชัดเจนซึ่งถือเป็นงานแรกของผู้นำที่ดี

(2) ยอมรับว่าภาวะผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบมากกว่าการมีตำแหน่ง ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีไหวพริบปฏิภาณไม่กลัวการพัฒนาสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความแข็งแกร่งและมีความสามารถ และไม่ตำหนิบุคคลอื่นเมื่อมีความผิดพลาดซึ่งดริคเกอร์กล่าวว่า " ให้อยู่ในความทรงจำที่ดี "

(3) **มุ่งความสำคัญในการสร้างความไว้วางใจให้กับบุคคลอื่น** สิ่งสำคัญคือผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ผู้ใต้บังคับบัญชา (หรือผู้ตาม) จะไว้วางใจผู้นำที่ดีหมายความว่าผู้ตามจะเชื่อผู้นำในสิ่งที่ผู้นำพูดและทำซึ่งต้องมีความคงเส้นคงวา ดร็คเกอร์กล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลไม่ได้อยู่ที่ความเฉลียวฉลาดเท่านั้นแต่อยู่ที่ความคงเส้นคงวากับ

4. ภาวะผู้นำด้านจริยธรรม (Moral leadership) สังคมยุคปัจจุบันนี้มีการมองข้ามละเลยคำว่าภาวะผู้นำด้านจริยธรรมซึ่งภาวะผู้นำด้านจริยธรรม หมายถึงมาตรฐานด้านศีลธรรมของสิ่งดี และเลว ความถูกต้องและไม่ถูกต้อง จากความคาดหวังที่ว่าบุคคลในตำแหน่งผู้นำจะต้องผู้นำจะต้องปฏิบัติตามหลักมาตรฐานจริยธรรมที่สูงโดยจะต้องสร้างและธำรงรักษาถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม ทั้งช่วยและต้องการให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมจริยธรรมในการทำงานโดยจะต้องสื่อสารถึงความเชื่อหรือความสำเร็จในการทำงานในช่วงชีวิตระยะยาว ความสำเร็จที่ยั่งยืนโดยถือเกณฑ์พื้นฐานของพฤติกรรมด้านจริยธรรม ในฐานะผู้นำจะไม่พยายามที่จะทำบางสิ่งที่ผิดพลาดซึ่งจะต้องมีจริยธรรมเพราะความมีอิสระและความสำเร็จที่นำไปนั้นผู้นำด้านจริยธรรมจะต้องไม่กลัวต่อปัญหาที่เกิดขึ้นโดยการปฏิบัติด้วยความเชื่อมั่น ภาวะผู้นำด้านจริยธรรมเริ่มขึ้นด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ตามแนวพื้นฐานทางด้านการคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปซึ่งเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมและผู้นำที่มีคุณธรรมเป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ เชื่อถือได้และมีความสอดคล้องกับการสร้างคุณค่าสู่การปฏิบัติ เมื่อผู้นำมีคุณธรรมก็จะสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ตามทำให้เกิดความผูกพันในการทำงานให้เป็นไปตามความคาดหวังของผู้นำได้ ผู้บริหารที่มีความกดดันและมีสภาพแวดล้อมในการทำงานแข่งขันระดับสูงจะต้องมีการใช้ทฤษฎีทดแทนความเป็นผู้นำในคุณธรรมเฉพาะบุคคลซึ่งมองว่าการตัดสินใจที่ยากที่สุดก็จะง่ายขึ้น

จอร์น ดับเบิลยู การ์ดเนอร์ (John W. Gardner.n.d) กล่าวถึงลักษณะการมีศีลธรรมของผู้นำว่าจะต้องมีความเคารพในตัวบุคคลและเคารพการมีไหวพริบปฏิภาณในการนำไปใช้ในการทำงานของบุคคลกล่าวคือบุคคลส่วนใหญ่ที่อยู่ในองค์กรนั้นจะต้องใช้เวลาในการสร้างขีดความสามารถในการทำงาน การกระตุ้นความคิดริเริ่มโดยระบุถึงความคาดหวังระดับสูงเพื่อให้เกิดศักยภาพในการทำงานระดับสูงด้วย งานของผู้นำคือการขจัดอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นต่อการทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยให้มองเห็นการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน

แนวความคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงหรือภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือ (Authentic leadership) คือเป็นการมุ่งสร้างการกระทำในด้านจิตวิทยาเชิงบวกที่จะทำให้เกิดการตระหนักถึงการรู้จักตนเองและการกำหนดตนเองเชิงบวก ในที่นี้จะมุ่งที่การรู้จักตัวเองการพัฒนาตัวเองโดยผู้นำและผู้ที่มีส่วนร่วมการกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเองในเชิงบวกจะช่วยให้เกิดภาวะผู้นำที่ใช้หลักจิตวิทยาเชิงบวกโดยจะทำให้รู้จักตัวเองและสามารถควบคุมตนเองได้ การควบคุมตัวเองจะทำให้เป็นผู้นำที่ผู้ตามให้ความ

เชอธือ แม็กดีพรี (Max Depree) กล่าวว่า “ ไม่มีบุคคลใดที่จะธรรมดา ทุกคนมีสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ชี้ นำได้” (Schermerhorn.2005: 343)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในแนวทางที่เป็นเหตุเป็นผลกันหรือไม่

ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นกระบวนการทางด้านจิตวิทยาที่ผู้บริหารไม่สามารถมองเห็นได้ แต่ก็สามารถคาดคะเนได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องพยายามศึกษาให้ลึกซึ้งถึงปัจจัยและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้เป็นแนวทางบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยขอเสนอทฤษฎีและแนวความคิดต่างๆ เกี่ยวกับความพึงพอใจในงานดังนี้ คือ

1. ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction)

นักทฤษฎีหลายคนได้ให้คำนิยามหรือความหมายของความพึงพอใจไว้ต่าง ๆ ดังนี้

1) มอร์ส (อริปไตย ไกรราช.2539 ; อ้างอิงจาก Morse.1995: 27) ให้ความหมายถึงความพึงพอใจในเชิงจิตวิทยาว่าความพึงพอใจในงานหมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานและความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อเกิดความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง เมื่อได้รับการตอบสนองของความเครียดนั้นจะลดลงหรือหมดไปทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

2) แอปเปิลไวท์ (Aplewhite.1965: 8) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่าหมายถึงความสุขสบายที่ได้จากสภาพที่ทำงาน ความสุขจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ทักษะที่ดีต่องานและความพอใจเกี่ยวกับรายได้

3) กู๊ด (สุวัฒนา ไบเจริญ.2540 ; อ้างอิงจาก Good.n.d: 320) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่าความพึงพอใจหมายถึงสภาพ คุณภาพหรือระดับความพึงพอใจซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจต่างๆและทัศนคติที่บุคคลมีต่อสิ่งที่ทำอยู่

4) ล็อก (Locke.1976: 130) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจหมายถึงความรู้สึกที่อยู่ในสภาวะอารมณ์ในลักษณะเชิงบวกซึ่งเป็นผลมาจากการที่บุคคลผู้นั้นได้รับการทำงานหรือได้ประสบการณ์จากการทำงาน

5) เว็กซ์และยูคัล (Wexley ;& Yukl.1977: 177 - 119) ให้ความหมายว่าความพึงพอใจ หมายถึงความรู้สึกของคนงานที่มีต่องานที่เขาทำอยู่ ทั้งนี้โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำ ค่าจ้าง สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เนื้อหาของงาน ความปลอดภัยและโอกาสก้าวหน้า

6) สรุระ ทิพย์โอสถ (2540: 38) กล่าวว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหมายถึงความรู้สึกหรือทัศนคติที่มีต่อการปฏิบัติงานเกิดความสุขสบายที่ได้จากการทำงานความสุขที่ได้

ทำงานกับเพื่อนร่วมงานและมีความพึงพอใจเกี่ยวกับลักษณะงาน ค่าตอบแทน การบังคับบัญชา กลุ่มงานและความก้าวหน้าในอาชีพ

7) นเรศ ภูโคกสูง (2541: 7) มีความเห็นว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหมายถึงความรู้สึกที่มีความสุขหรือเจตคติของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการในปัจจัยต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ถ้าบุคคลมีความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในทางบวกจะมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีการเสียสละอุทิศกายแรงใจและสติปัญญาให้แก่งานมากกว่าตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีความรู้สึกหรือเจตคติที่มีต่อการปฏิบัติงานในทางลบจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่งานทำให้ไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลไม่คงที่แน่นอนอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

8) จุมพล สัตยาภรณ์ (2542: 9) กล่าวว่าว่าความพึงพอใจเป็นองค์ประกอบด้านความรู้สึกทางทัศนคติซึ่งไม่จำเป็นต้องแสดงหรืออธิบายเชิงเหตุผลเสมอไปก็ได้แต่เป็นเพียงปฏิกิริยาด้านความรู้สึกต่อสิ่งเร้าโดยบ่งบอกทิศทางว่าเป็นไปในลักษณะทิศทาง ทิศทางลบหรือไม่ มีปฏิกิริยาต่อสิ่งเร้านั้น

ทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจของบุคคลต่อสิ่งต่างๆ เป็นเรื่องที่สำคัญที่ทุกองค์กรจะต้องตระหนัก และคำนึงถึงอยู่เสมอ ความพึงพอใจเกิดจากการได้รับการตอบสนองตามความต้องการของบุคคล บุคคลเมื่อได้รับการตอบสนองตามความต้องการแล้วก็จะเกิดความพึงพอใจ ซึ่งก็เป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับกิจการด้วยว่า เมื่อคนพึงพอใจที่ทำแล้วกิจกรรมต่างๆ เหล่านั้นย่อมประสบผลสำเร็จ ถ้าหากขาดความพึงพอใจที่ทำแล้วกิจกรรมต่างๆ เหล่านั้นย่อมประสบอุปสรรคตั้งแต่เริ่มแรก นอกจากนี้ยังมององค์ประกอบหลายอย่างที่จะเป็นตัวกำหนดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในที่นี้ขอเสนอทฤษฎีความพึงพอใจไว้ดังนี้

ทฤษฎีความต้องการ 2 ปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (จรรยา ไพลด้า.2544: 22 – 23 ; อ้างอิงจาก Herzberg.1959: 45 - 49) สร้างทฤษฎีขึ้นจากการศึกษาถึงสาเหตุของความพึงพอใจในงานของวิศวกรและพนักงานบัญชีในโรงงานที่เมืองฟิตสเบิร์กจำนวน 200 คนโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานพบว่าความต้องการทางด้านการงานของบุคคลสามารถจำแนกได้ 2 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

กลุ่มแรก เรียกว่าปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานที่ทำ (Job Content) เช่นความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ฯลฯ ปัจจัยจูงใจทำให้บุคคลเกิดความชื่นชอบยินดีในผลงานและความสามารถของตนเอง ถ้าต้องการตอบสนองปัจจัยเหล่านี้ของผู้ปฏิบัติงานแล้วจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึงการที่บุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จเสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึงการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อนและบุคคลอื่นโดยทั่วไป ซึ่งการยอมรับนับถือนั้นบางครั้งอาจจะแสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชย

3. ลักษณะงาน (Work Itself) หมายถึงความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงานว่างานนั้นเป็นงานที่จำเจน่าเบื่อหน่ายท้าทายความสามารถก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือเป็นงานที่ยากหรือง่าย

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร แต่ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งขององค์กรโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้มีความรับผิดชอบมากขึ้นเรียกว่าเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบแต่ไม่ใช่ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างแท้จริง

กลุ่มที่สองเรียกว่าปัจจัยคำจุน (Hygiene Factor) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกของงานเป็นปัจจัยที่ลดความไม่พอใจในงานอันจะทำให้คนทำงานได้เป็นปกติในองค์กรเป็นเวลานาน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานมากขึ้นแต่มีส่วนช่วยในการทำงานสบายขึ้นป้องกันไม่ให้เกิดผลเสียออกจากงาน ถ้าปัจจัยนี้ไม่มีงานหรือจัดไว้ไม่ดีจะทำให้ขวัญของพนักงานไม่ดี ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึงความพึงพอใจในเงินเดือนความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจากจะหมายถึงโอกาสที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งภายในหน่วยงานหรือองค์กรแล้วยังหมายถึงการที่บุคคลมีโอกาสนำทักษะและได้รับสิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะที่จะเอื้อต่อวิชาชีพของเขา

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation Supervisor) หมายถึงการพบปะสนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้งานในกลุ่ม และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation peers) หมายถึงการพบปะสนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้งานในกลุ่มและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

5. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation Subordinates) หมายถึงการพบปะสนทนาและปฏิสัมพันธ์ในการทำงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

6. สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึงองค์ประกอบสถานะของอาชีพที่ทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง การมีอภิสิทธิ์ต่าง ๆ

7. นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy Administration) หมายถึงการจัดการและการบริหารงานขององค์กร การให้อำนาจแก่บุคคลในการให้เขาดำเนินงานได้สำเร็จ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์กร เช่น การที่บุคคลจะต้องทราบว่าเขาทำงานให้ใครนั่นคือนโยบายขององค์กรจะต้องแน่ชัด เพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

8. สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมือ อุปกรณ์และอื่นๆ รวมทั้งปริมาณงานที่รับผิดชอบ

9. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in Personnal Life) หมายถึงสถานการณ์หรือลักษณะบางประการของงานที่ส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัวทำให้บุคคลมีความรู้สึกอย่างไรอย่างหนึ่งต่องานของเขาเช่น ถ้าองค์กรต้องการให้บุคคลย้ายที่ทำงานใหม่อาจจะไกลและทำให้ครอบครัวลำบาก เป็นต้น

10. ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความมั่นคงขององค์กร

11. การปกครองบังคับบัญชา (Supervisor Technical) หมายถึงความรู้สึกความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานความยุติธรรมในการบริหารงานตลอดจนความเต็มใจหรือไม่เต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำหรือมอบหมายความรับผิดชอบต่างๆให้ลูกน้อง

ปัจจัยคำจูนไม่ใช่สิ่งที่จูงใจให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นแต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการที่ทำงานอยู่ การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของเฮิร์เบิร์ตคือปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยคำจูนจะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำและปัจจัยจูงใจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานที่ทำกล่าวคือปัจจัยคำจูนย่อมจะเป็นเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ส่วนปัจจัยจูงใจจะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจคนให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำดังนั้นข้อสมมติฐานที่สำคัญของเฮิร์เบิร์ตคือความพึงพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งที่จูงใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of need)

ความพึงพอใจของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ เป็นเรื่องสำคัญที่ทุกองค์กรจะต้องตระหนักและคำนึงถึงอยู่เสมอ ความพึงพอใจเกิดจากการได้รับการสนองตอบความต้องการของบุคคล บุคคลเมื่อได้รับการสนองตอบตามความต้องการแล้วจะเกิดความพึงพอใจซึ่งก็เป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับกิจการด้วยว่า เมื่อคนพึงพอใจที่ทำงานแล้วกิจกรรมต่างๆเหล่านั้นย่อมประสบผลสำเร็จ ถ้าหาก

ขาดความพึงพอใจที่ทำแล้วกิจกรรมงานต่างๆ เหล่านี้ย่อมประสบอุปสรรคตั้งแต่เริ่มแรกด้วยเหตุนี้ จึงทำให้ต้องศึกษาทฤษฎีความต้องการของมนุษย์

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow: 1960) นักจิตวิทยาผู้ให้ข้อเสนอแนะว่าความต้องการของคนจะเป็นการเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจ เขาเชื่อว่าการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์นั้นเกิดจากความต้องการบางอย่างและจะเกิดความพึงพอใจเมื่อได้รับการตอบสนองมาสโลว์ได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า

1. คนทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมียุ่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุดและความต้องการเหล่านี้ จะไปกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำคัญกล่าวคือเมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการระดับสูงก็จะให้มีการเรียกร้องให้มีการตอบสนอง

มาสโลว์ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่าการจูงใจจะเป็นไปตามลำดับของความต้องการอย่างมีระเบียบลำดับขั้นของความต้องการหรือ “Hierarchy of Needs” ของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์มีอยู่ 5 ระดับคือ

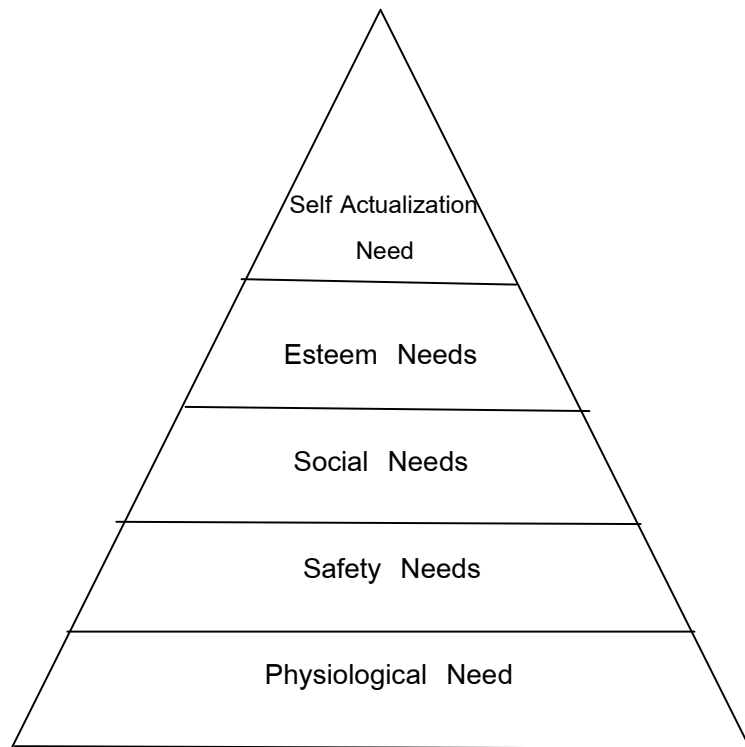
1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นให้มีชีวิตรอดอยู่ ได้แก่ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Security or Safety Needs) ได้แก่ความต้องการความคุ้มครองจากอันตรายอันอาจเกิดขึ้นกับร่างกายและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ได้แก่การได้รับความรักใคร่နှစ်ถือและมิตรภาพจากหมู่คณะ

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) ได้แก่ความต้องการการยอมรับ นှစ်ถือและการยกย่องสรรเสริญจากคนอื่น

5. ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self – Actualization Needs) เป็นความต้องการลำดับสุดท้าย ได้แก่ความต้องการประจักษ์ตนเองเป็นความต้องการที่บุคคลหนึ่งต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาเช่น ความต้องการให้ตนได้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่ปรารถนาด้ภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 ทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์

ตามทฤษฎีของมาสโลว์ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารเพื่อให้ทราบลำดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าความต้องการที่ยังไม่ได้รับการบำบัดให้พอใจตามลำดับความสำคัญที่ตั้งไว้ ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการบำบัดความต้องการก็จะพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์.2535: 132 – 139)
ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆและปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือบ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ประการ คือ

- ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factors)
- ปัจจัยด้านงาน (Factors in the job)
- ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors controllable by management)

ก. ปัจจัยด้านบุคคล

1. ประสบการณ์
2. เพศ
3. จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ
4. อายุ
5. เวลาในการทำงาน
6. เซอร์วิสเซียม
7. การศึกษา
8. บุคลิกภาพ
9. ระดับเงินเดือน
10. แรงจูงใจในการทำงาน
11. ความสนใจในงาน

ข. ปัจจัยด้านงาน

1. ลักษณะของงาน
2. ทักษะในการทำงานความชำนาญในงานที่ทำ
3. ฐานะทางวิชาชีพ
4. ขนาดของหน่วยงาน
5. ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน
6. สภาพภูมิศาสตร์
7. โครงสร้างของงาน

ค. ปัจจัยทางด้านการจัดการ

1. ความมั่นคงในงาน
2. รายรับ
3. ผลประโยชน์
4. โอกาสก้าวหน้า
5. อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่
6. สภาพการทำงาน
7. ความรับผิดชอบงาน
8. การนิเทศงาน
9. การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา
10. ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร
11. ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

ความต้องการทางร่างกายต้องได้รับการตอบสนองให้เต็มเช่นใด ถ้าหากคนเรายังมีชีวิตอยู่แบบมีความหมายและมีจุดมุ่งหมายแล้วความต้องการทางใจของคนก็ต้องได้รับการสนองตอบเช่นนั้นเหมือนกัน ถ้าหากความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองจากงานที่ทำนั้นย่อมทำให้คนมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หากไม่ได้รับการตอบสนองคนเราก็จะมองข้ามงานไปหาสิ่งตอบสนองความต้องการจากที่อื่นงานที่ทำอยู่นั้นก็จะกลายเป็นเรื่องของความน่าเบื่อ น่ารำคาญ และไม่มีความหมาย

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพเป็นส่วนประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งของบุคคลที่จะเป็นผู้นำในอนาคตผู้นำหรือหัวหน้างานจะต้องสร้างบุคลิกภาพให้ลูกน้องและผู้ร่วมงานในทุกระดับให้เกิดความประทับใจแล้วความร่วมมือก็จะเกิดขึ้นในโอกาสต่อไปเพราะมีความประทับใจในบุคลิกภาพนั่นเอง

บุคลิกภาพในพจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา - อังกฤษไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2524: 260) หมายถึงผลรวมของความคิด ทำที่และนิสัยซึ่งสร้างสมจากมูลฐานองค์ประกอบทางจิตและทางกายภาพของบุคคล อันถ่ายทอดมาทางชีววิทยาส่วนหนึ่งและจากแบบอย่างวัฒนธรรมที่ถ่ายทอดทางสังคมอีกส่วนหนึ่งกับรวมถึงการปรับตัวจงใจ ความปรารถนาและความมุ่งประสงค์ของบุคคลนั้นให้เข้ากับความต้องการและวิสัยแห่งสภาพแวดล้อมทั้งทางสังคมและที่ไม่เกี่ยวข้องกันสังคม

กอร์ดอน ออลพอร์ต (G.W. Allport.1973: 48) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการรวมตัวของระบบร่างกายและจิตใจอันมีลักษณะเป็นพลวัตภายในเอกบุคคลระบบกายภาพและจิตภาพนี้จะกำหนดลักษณะการปรับตัวของเขาผู้นั้นให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

จูดิธ อาร์ กอร์ดอน (Gordon.1991: 84) ได้ให้ความหมายไว้ว่าลักษณะต่างๆที่แตกต่างกันของแต่ละคนประกอบด้วยแรงจูงใจ อารมณ์ ค่านิยม ความสนใจ ทักษะและความสามารถ

ฟิลลิป จี ซิมบาร์โดและฟรอยด์ แอลรูช (Zimbardo ;& Ruch.1980: 292) อธิบายว่าบุคลิกภาพเป็นผลรวมของลักษณะเชิงจิตวิทยาของบุคคลแต่ละคนและมีผลต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมหลากหลายของบุคคลนั้นทั้งส่วนที่เป็นลักษณะภายนอกที่สังเกตได้ง่ายและพฤติกรรมภายในที่สังเกตได้ยาก ลักษณะที่หลากหลายดังกล่าวส่งผลให้บุคคลแสดงออกต่างกันในแต่ละสถานการณ์และช่วงเวลา

ริชาร์ด ซี บูทซินและคณะ (Bootzin and others.1991: 502) ให้ความหมายว่าบุคลิกภาพเป็นลักษณะนิสัยและรูปแบบของความคิด ความรู้สึกและการประพฤติปฏิบัติของบุคคลแต่ละคน

โรเบิร์ต เอส ฟิลด์แมน (Feldman.1993: 480) ได้ให้ความหมายไว้ว่าผลรวมทั้งหมดของลักษณะต่างๆที่ทำให้คนแตกต่างกันหรือความคงที่ในพฤติกรรมของบุคคลที่กระทำในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน

อัญชลี แจ่มเจริญ (2530: 163) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพหมายถึงลักษณะส่วนรวมของบุคคลทั้งหมด ที่แสดงออกมาปรากฏให้คนอื่นได้รู้ได้เห็นซึ่งแตกต่างกันเพราะภาวะสิ่งแวดล้อมที่สร้างตัวบุคคลนั้นแตกต่างกันประการหนึ่งและพันธุกรรมที่แต่ละบุคคลได้มาก็แตกต่างกันไปอีกประการหนึ่ง

เออร์เนส ฮาร์วิลการ์ด (Hilgard.1962: 447) กล่าวว่าบุคลิกภาพเป็นลักษณะส่วนรวมของบุคคลและการแสดงออกของพฤติกรรมซึ่งชี้ให้เห็นความเป็นปัจเจกบุคคลในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมรวมถึงลักษณะที่ส่งผลต่อการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นได้แก่ความรู้สึกนับถือตนเอง ความสามารถ แรงจูงใจ ปฏิกริยาในการเกิดอารมณ์และลักษณะนิสัยที่สะสมจากประสบการณ์ชีวิต

จากคำจำกัดความและความหมายสรุปได้ว่าบุคลิกภาพคือลักษณะโดยรวมของบุคคลทั้งทางด้านร่างกาย ลักษณะ นิสัย วิธีการคิด ความสามารถและการแสดงออกทางอารมณ์ทำให้เกิดลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมซึ่งสังเกตได้ง่ายอันได้แก่รูปร่างหน้าตา กริยาท่าทาง น้ำเสียง คำพูดและความสามารถทางสมอง ทักษะการทํากิจกรรมต่างๆและลักษณะทางจิตซึ่งสังเกตได้ค่อนข้างยากได้แก่ ความรู้สึกนึกคิด เจตคติ ค่านิยม ความสนใจ ความมุ่งมั่น อุดมคติ เป้าหมายและความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ลักษณะดังกล่าวที่มาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมของแต่ละคนส่งผลสู่ความสามารถในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมและความแตกต่างระหว่างบุคคล

ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพของคนโดยทั่วไปจะถูกกำหนดจากปัจจัย 3 ประการ คือ พันธุกรรม สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ (Robbins.1979: 63 – 65)

1. พันธุกรรม (Heredity) เมื่อเราต้องเกี่ยวข้องกับพันธุกรรมเราจะเห็นปัจจัยต่างๆที่เป็นตัวควบคุมปัจเจกบุคคล ได้แก่ ความสูง ใบหน้า เพศ อารมณ์ เป็นต้นซึ่งลักษณะดังกล่าวได้รับการถ่ายทอดมาจากพ่อแม่ที่เรียกว่าลักษณะทางร่างกายและจิตใจในเรื่องพันธุกรรมนี้จะเห็นได้ว่าบุคลิกภาพของแต่ละคนก็คือ พันธุกรรมที่ได้ถ่ายทอดโดยผ่านยีนส์ ยีนส์จะกำหนดความสมดุลของฮอร์โมน ฮอร์โมนจะเป็นตัวกำหนดความสมดุลของร่างกายและร่างกายจะกำหนดบุคลิกภาพต่อไป

2. สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง วัฒนธรรม (Culture) ซึ่งเป็นเงื่อนไขในการกำหนดบรรทัดฐานระหว่างกลุ่ม ครอบครัว กลุ่มเพื่อนและกลุ่มสังคม อิทธิพลจากสิ่งต่าง ๆ ที่คนเรามีประสบการณ์จะเป็นตัวผลักดันในการสร้างบุคลิกภาพของคนอาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมจะสร้างบรรทัดฐาน ทศนคติ ค่านิยม และความเชื่อของคนจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนรุ่นหนึ่งและยังคงเป็นเช่นนี้เรื่อย ๆ ไป เช่น คนอเมริกามีลักษณะนิสัยเป็นคนขยัน มุ่งความสำเร็จ ชอบการแข่งขัน รักอิสระ ทะเยอทะยาน ก้าวร้าว ร่วมมือและให้ความสำคัญแก่ครอบครัวมากกว่างาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่ เป็นผลมาจากวัฒนธรรมและประเพณีที่เขาถูกเลี้ยงดูมาอย่างเดียวยังรวมถึงคำสอนทางศาสนา หนังสือที่อ่าน สิ่งที่ได้รับจากโรงเรียน ครอบครัวและเพื่อนด้วย

กล่าวโดยสรุปจากการศึกษาวิจัยพบว่า ทั้งพันธุกรรมและสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพที่สำคัญของคน พันธุกรรมจะเป็นตัวกำหนดลักษณะที่มองเห็นได้จากภายนอกแต่ศักยภาพของบุคคลจะถูกกำหนดจากความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดีเพียงใด

สถานการณ์ (Situation) สำหรับปัจจัยที่ 3 คือสถานการณ์นั้นจะมีอิทธิพลต่อผลของพันธุกรรมและสภาพแวดล้อมในการสร้างบุคลิกภาพโดยทั่วไปบุคลิกภาพของคนจะมีความคงที่และมีความสม่ำเสมอจนกว่าสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้นเปลี่ยนแปลงไปก็จะทำให้บุคลิกภาพเปลี่ยนแปลงไปด้วย เช่น การไปทำบุญที่วัด การเข้าสอบสัมภาษณ์ การไปรับประทานอาหารในสวนสาธารณะ การร่วมงานฉลองสมรส การร่วมงานศพ เป็นต้น

คุณสมบัติที่สำคัญของบุคลิกภาพในการทำงาน (พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์.2545: 31-33) ได้แก่

1. สภาพการควบคุมตนเอง (Locus of control)
2. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation)
3. อำนาจนิยม (Authoritarianism)
4. แมคเคียเวลลีนิยม (Machiavellianism)
5. การยกย่องตนเอง (Self – esteem)
6. การตรวจสอบตนเอง (Self – monitoring)
7. แนวโน้มของความเสี่ยง (Propensity for risk – taking)

องค์ประกอบของบุคลิกภาพประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

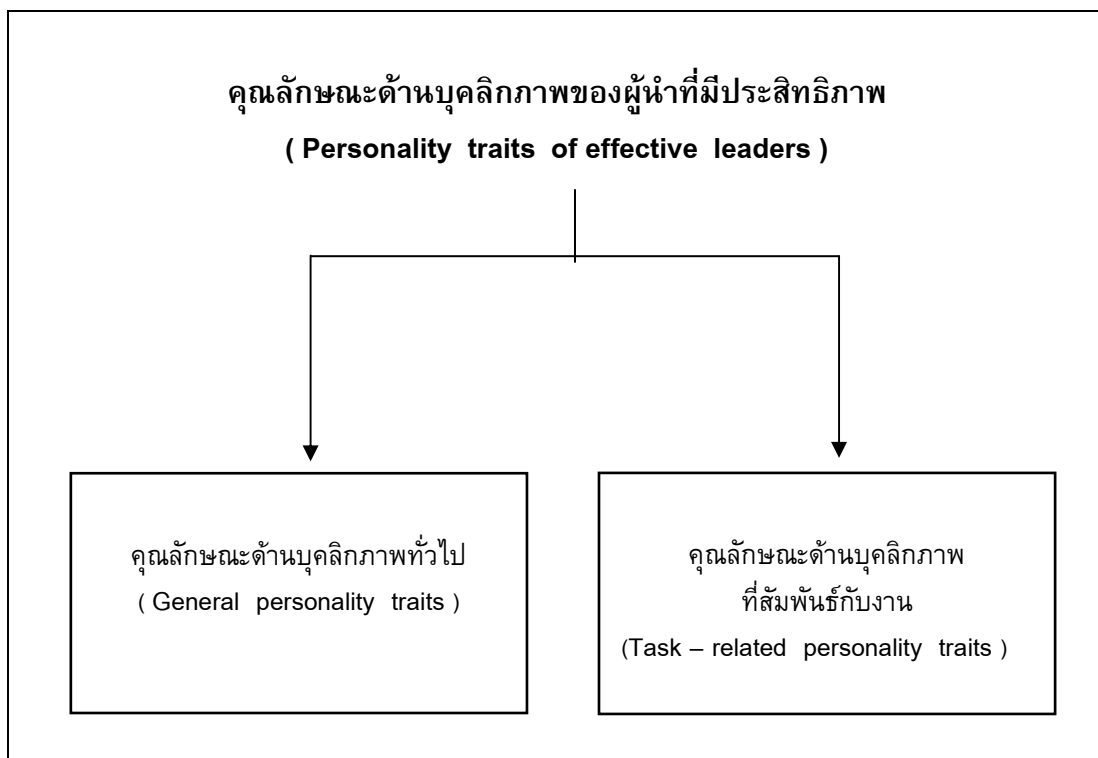
1. ลักษณะทางกายหมายถึงรูปร่าง หน้าตา สัดส่วน ผิวพรรณ ขนาด น้ำหนัก โครงสร้างของร่างกาย และสุขภาพ
2. ลักษณะทางสังคมหมายถึงท่าทีการปฏิบัติต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมรวมทั้งที่คนอื่นมีความรู้สึกต่อบุคคลซึ่งเกิดจากคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลนั้น
3. ลักษณะทางอารมณ์หมายถึงความสามารถในการควบคุมความรู้สึกและการกระทำต่าง ๆ ของบุคคล
4. ลักษณะทางจิตใจ หมายถึงความคล่องแคล่ว รื่นเริง ความจำ ความคิดอ่าน การตัดสินใจ อุปนิสัย ค่านิยม และเจตคติที่มีต่อคนอื่น
5. ลักษณะทางสติปัญญาหมายถึง ความจำ การเรียนรู้ ความเข้าใจ การสังเกต การวางแผนการทำงาน การมีวิจารณญาณในการทำงาน

ทฤษฎีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

ทฤษฎีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป

จากการสังเกตโดยผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ชี้ว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารระดับสูงและผู้นำในบริษัทที่มีเทคโนโลยีสูงอาจใช้วิธีการชมเชยพนักงานที่ทำงานได้ดี ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและเกิดความนิยมนับถือในตัวผู้นำ อย่างไรก็ตามรูปแบบการบริหารและความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำดังกล่าวอาจจะไม่เหมาะกับคนงานในแผนกการผลิตก็ได้คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพประกอบ 13 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
(Personality traits of effective leaders)

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General personality traits) เป็นคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวดังรูปต่อไปนี้



ภาพประกอบ 14 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิผล
(General personality traits of effective leader)

1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – confidence) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะแรงกดดันและภาวะวิกฤตจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้หน้าที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งจะสังเกตได้จากการใช้คำพูดที่จริงใจการรักษาอากัปกิริยาที่ดีและการแสดงท่าทางที่เหมาะสมซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

1.2 การสร้างความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ซื่อตรง และสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องสมาชิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำต้องแสดงความซื่อสัตย์ความมั่นคงและเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

1.3 ลักษณะเด่น (Dominance) เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่เหนือบุคคลอื่นๆ อย่างเห็นได้ชัดในด้านต่างๆ ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นมักจะถูกมองว่าเป็นคนหยิ่งหรือทำตัวเป็นนายซึ่งความจริงแล้วความโดดเด่นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ (Personal characteristics of leaders (Daft.1999: 66) ดังต่อไปนี้

1.3.1 ลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristic)

- กระฉับกระเฉง
- กระปรี้กระเปร่า

1.3.2 ภูมิหลังทางสังคม

- ความสามารถในการปรับเปลี่ยน

1.3.3 สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and ability)

- การตัดสินใจ , วิจารณ์ญาณ
- ความรู้
- ความรับผิดชอบ

1.3.4 บุคลิกภาพ (Personality)

- กระตือรือร้น
- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- มีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม
- มีความเชื่อมั่นในตนเอง

1.3.5 ลักษณะที่สัมพันธ์กัน (Work – relate characteristics)

- กระตุนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ
- แรงกระตุ้นที่นำไปสู่ความ รับผิดชอบ
- มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
- การมุ่งมั่นในการทำงาน

1.3.6 ลักษณะด้านสังคม (Social characteristics)

- ความสามารถที่จะสร้างความร่วมมือ
- การร่วมมือ
- ความนิยมชมชอบ มีชื่อเสียง
- ความสามารถด้านสังคม

1.4 เป็นคนกล้าแสดงออก เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคมและมีบุคลิกลักษณะโดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยเกิดความสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มและช่วยให้การทำงานกับสมาชิกของกลุ่มง่ายขึ้น ตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานได้ดี

1.5 การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) เป็นความเปิดเผยเจียมขาดในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติ การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสมจะช่วยให้ผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาภายในสมาชิกกลุ่ม

1.6 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤต อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้แก้ไขสถานการณ์ให้ลุล่วงไปด้วยดี

1.7 ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น ผู้นำสามารถแสดงออกความกระตือรือร้นทั้งด้วยการใช้คำพูดและการแสดงออก เช่น การใช้ท่าทาง เป็นต้น ในสถานการณ์การบริหารจะต้องการผู้นำซึ่งกระตือรือร้นเพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์การทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน

1.8 มีอารมณ์ขัน (Sense of humor) เป็นการแสดงออกของความเป็นคนมีอารมณ์ดีและมองเหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆ โดยไม่รู้สึกเครียด อารมณ์จะถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำอารมณ์ขันจะช่วยลดความตึงเครียด ความน่าเบื่อหน่ายและความไม่ถูกต้อง ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

1.9 ความดูเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร (Warmth) เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจมีอารมณ์มั่นคงเข้าใจในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไขปัญหา โดยช่วยให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพดังนี้ (1) ช่วยให้เกิดความสะดวกในการสร้างความสามัคคีกันหรือความมีไมตรีให้กับสมาชิกของกลุ่ม (2) เป็นคุณลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (3) เป็นคุณลักษณะที่ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดอารมณ์ดีและช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน

1.10 มีความอดทนต่อความตึงเครียด ความผิดหวังหรือความคับข้องใจ (High tolerance for frustration) เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญหน้ากับปัญหา ความผิดหวังและความตึงเครียดมากมาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความอดทนสูงและสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยสุขภาพจิตที่ดี

1.11 การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self – awareness and self objectivity) เป็นการรับรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองซึ่งจะทำให้เขาสามารถที่จะใช้จุดแข็งของเขาให้เกิดประโยชน์และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนเองได้ ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงานเพื่อให้งานกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี.2544: 36 - 38)

ทฤษฎีลักษณะผู้นำนี้เป็นส่วนใหญ่จะได้รับแนวคิดมาจากนักจิตวิทยาซึ่งโดยทั่วไปนักทฤษฎีในกลุ่มนี้จะเชื่อว่าการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพบางอย่างทั้งในแง่ของสภาพจิตใจและสภาพกาย นักคิดบางคนนั้นเชื่อว่าบุคคลบางคนนั้น “ เกิดมาเพื่อที่จะเป็นผู้นำ “ นั่นคือมีลักษณะบางประการที่ทำให้คนเป็นผู้นำและคนหลายคนอาจไม่ได้เป็นผู้นำ

โดยทั่วไปแล้วเมื่อเรากล่าวถึงลักษณะโดยทั่วไปของผู้นำนั้น เราจะนึกถึงผู้ที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด บุคลิกท่าทางดี มีอำนาจ พุดเก่ง กล้าตัดสินใจ มีความกระตือรือร้น ฯลฯ มีผู้กล่าวไว้จากบุคคลธรรมดาอย่างเห็นได้ชัด เช่น สมเด็จพระนเรศวรมหาราช อิตเลอร์ มหตมะคานธี ฯลฯ (กรองแก้ว อยู่สุข. 2537) ซึ่งจะเห็นได้ว่าบรรดาท่านที่กล่าวทั้งหมดนี้ล้วนแล้วแต่มีบุคลิกลักษณะส่วนตัวที่บุคคลอื่นไม่มีและเป็นลักษณะของผู้นำทั้งหลายที่ควรจะมี

นักวิชาการบางกลุ่มมีความเชื่อมั่นว่าบุคลิกลักษณะของผู้นำนั้นมีความสำคัญกว่าเรื่องอื่นๆ และมีบางกลุ่มโต้แย้งว่าความเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กับผู้ตามด้วยนั่นคือแม้ว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติดีเด่นเพียงใดก็ตาม หากว่าผู้ตามไม่ให้ความร่วมมือหรือไม่มีความพร้อมทางด้านสติปัญญาและร่างกายไม่ยินดีที่จะให้ชักจูงไปในทางที่ผู้นำต้องการแล้วก็จะทำให้ความเป็นผู้นำของเขาไม่สัมฤทธิ์ผลเท่าที่ควร จึงอาจกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพของผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับผู้ตามหรือคนในกลุ่มด้วย บุคลิกลักษณะของผู้นำจึงมิใช่สาระสำคัญเพียงประการเดียวโดยเฉพาะบุคลิกภาพทางกาย เช่น รูปร่าง หน้าตา สูง อ้วน เตี้ย ผอม น้ำเสียงที่พูดจัดได้ว่าเป็นลักษณะประกอบที่ทำให้มีความเด่นขึ้นเท่านั้นผู้นำที่มีความสามารถบางท่านอาจจะมีคุณลักษณะธรรมดาทั่วไปก็ได้ (กรองแก้ว อยู่สุข. 2527)

จากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยทำการวิเคราะห์จากข้อมูลหลายๆ ประการรวมทั้งออกแบบสอบถามจากผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ (กรองแก้ว อยู่สุข.2537: 134 – 135)

1. มีความทะเยอทะยาน (Ambition) ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะผลักดันให้งานสำเร็จ ความทะเยอทะยานทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะค้นหาวิธีปฏิบัติงานหรือตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและดีกว่าผู้อื่น

2. มีความอดสาหะพากเพียร (Persistence) ความพากเพียรจะทำให้สามารถชนะต่ออุปสรรคทั้งหลายทั้งปวงได้

3. มีความกล้าหาญ (Conrage) คือกล้าที่จะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายโดยไม่ท้อถอย แม้ว่า
จะผิดพลาดล้มเหลวก็จะยังคงยืนหยัดสู้ต่อไป เพราะเชื่อว่าไม่มีผู้นำที่ประสบความสำเร็จคนใดเลยที่
จะไม่เคยทำอะไรผิด คนเราควรจะเรียนรู้จากความผิดพลาดมากกว่าที่จะเรียนรู้จากความสำเร็จ

4. มีความเชื่อถือศรัทธา (Faith) หมายถึง เชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานและ
ลูกน้อง และเชื่อมั่นในงานที่ตนได้ปฏิบัติซึ่งจะทำให้ตนเองตั้งใจทำงานได้ดีที่สุด

5. มีความซื่อสัตย์มั่นคง (Integrity) ทั้งต่อตนเอง ต่องาน และต่อตัวผู้ร่วมงาน สามารถ
ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้

6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)

7. มีความยุติธรรม (Justica)

8. มีจุดมุ่งหมาย (Objectivity) เข้าใจสภาพที่แท้จริงของทุกสิ่งไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์หรือ
บุคคลสามารถวิเคราะห์ได้

9. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) รู้จักปรับตัวทั้งในด้านความคิดและการปฏิบัติงานยอม
เปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาที่เหมาะสมหรือจำเป็น

10. มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) การตัดสินใจนอกจากจะเป็นหน้าที่
ประการหนึ่งของผู้นำแล้ว ยังเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็งเด็ดขาดของตนด้วย

11. มีวินัยในตนเอง (Self - discipline) จึงจะสามารถปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาได้

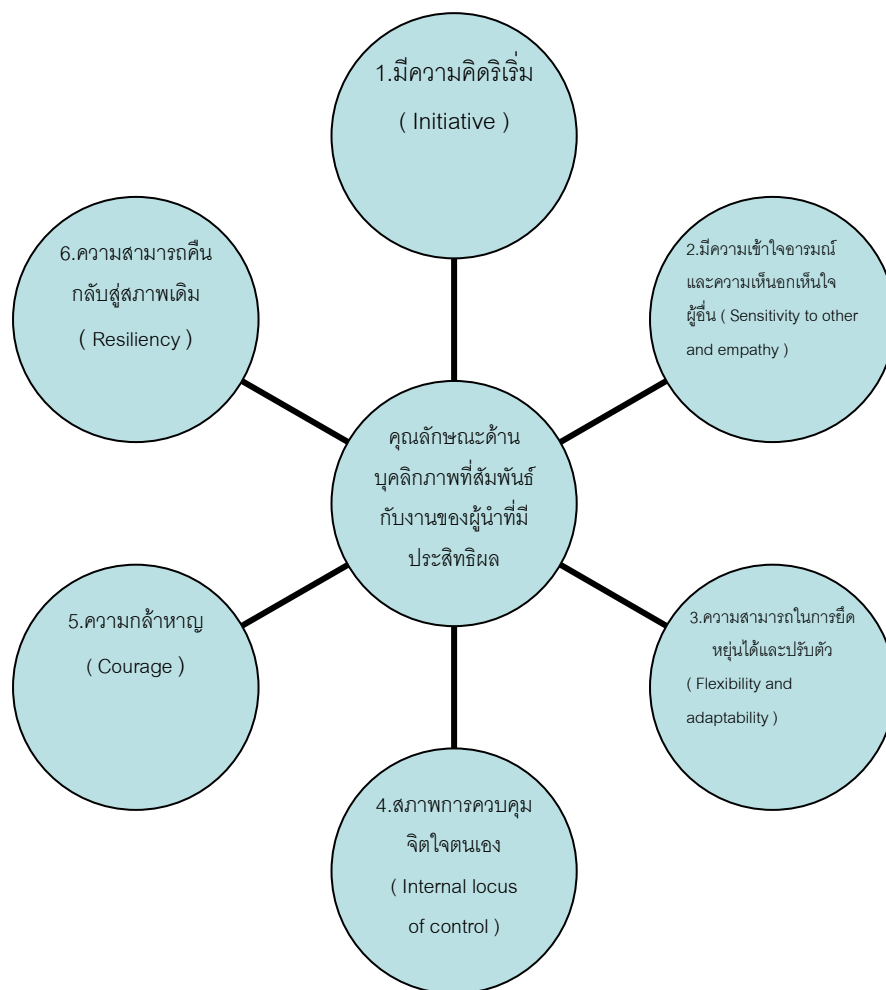
นอกจากที่ได้กล่าวมาแล้วนี้ยังมีคุณสมบัติอื่น ๆ อีกมากมายที่ผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพ
ควรจะต้องมี เช่น ความรับผิดชอบ ความละเอียดรอบคอบ ความนับถือตนเอง ทักษะในการ
ติดต่อสื่อสารและวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมากทางด้าน
จิตวิทยาจากการวิจัยของเรนซิส ลีเคอร์ท (Rensis Likert) นั้นพบว่าผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์จะ
ประสบความสำเร็จได้มากกว่าแต่ก็มีใช้ว่าการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์เท่านั้นจะทำให้เป็นผู้นำที่ดีได้
จำเป็นต้องมีปัจจัยอื่นๆอีกมากมายประกอบกันด้วยผู้ที่วุฒิภาวะทางอารมณ์จะมีลักษณะดังนี้คือ

- มีอารมณ์มั่นคง ไม่อ่อนไหวง่าย
- อดทนต่อการกระทำและวิพากวิจารณ์ของผู้อื่น
- เข้าใจในตนเองและผู้อื่น
- ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- มีความสนใจในบุคคลและเหตุการณ์รอบข้าง
- ทำงานเป็นทีมได้ดีและความพอใจ
- มีแรงจูงใจในการทำงานสูง
- ทำงานอย่างไม่เคร่งเครียดมองโลกในแง่ดี
- เป็นห่วงและคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น
- ไม่ชอบใช้กลไกในการปกป้องตนเอง (Defense Mechannism)

เนื่องจากว่าเราไม่สามารถที่จะพิจารณาประสิทธิภาพของผู้นำจากบุคลิกลักษณะแต่เพียงอย่างเดียว ทฤษฎีนี้เชื่อว่าแบบของพฤติกรรมผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงแบบและความสำเร็จความเป็นผู้นำ

ทฤษฎีผู้นำด้านบุคลิภาพที่สัมพันธ์กับงาน

คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task – related personality traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 15 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้นำที่มีประสิทธิผล
(Task – related personality traits of effective leaders)

2.1 มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเองซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลงตลอดจนมีความสามารถในการค้นหาปัญหาและความสามารถในการแก้ปัญหาและความสามารถในการแก้ไขปัญหาทักษะเหล่านี้จำเป็นจะต้องมีการฝึกหัดปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะด้านนี้

2.2 มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to others and empathy) ผู้นำต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่นโดยต้องเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด (ทัศนคติ ความสนใจและอารมณ์) ของสมาชิกกลุ่มโดยศึกษาและสังเกตในรายละเอียดว่าสมาชิกกลุ่มเป็นใครมีความต้องการอย่างไรเพื่อที่จะหาวิธีการสื่อสารที่ดีและสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลเหล่านั้นได้ ทักษะด้านนี้จะช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งและความล้มเหลวของผู้นำ ตลอดจนจะช่วยให้การตัดสินใจและการเจรจาต่อรองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้บรรลุผล

2.3 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and adaptability) ความยืดหยุ่นได้ (Flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจและความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันซึ่งต้องมีลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ ตลอดจนสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่างๆที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การลดจำนวนแรงงาน การเปลี่ยนแปลงลักษณะความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังแรงงาน ฯลฯ

2.4 สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal locus of control) เป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเองซึ่งคุณสมบัติผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความอดทนและมีการพัฒนาตนเองจึงจะสามารถควบคุมตนเองได้ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่ม

2.5 ความกล้าหาญ (Couage) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยงความท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวัง มีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจเพื่อที่จะฉวยโอกาส ขจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหาและการใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ ในแต่ละสถานการณ์ได้

2.6 ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency) เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็ว เช่น การถูกตัดงบประมาณ กำลังแรงงาน การให้พนักงานออก ฯลฯ ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลวเพราะจะเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะเกิดความมุ่งมั่นบากบั่นไม่ยอมแพ้และไม่ท้อถอยในสิ่งใดอย่างง่าย (รังสรรค์ ประเสริฐศรี.2544: 39 - 41)

จากแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาทั้งหมดในบทที่ 2 นี้จะเห็นได้ว่าผู้นำเป็นบุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทสำคัญสำหรับหน่วยงานหรือองค์กรในปัจจุบัน ดังนั้นการที่หน่วยงานหรือองค์กรต่างๆจะประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายหรือองค์กรได้นั้นก็จำเป็นที่จะต้องผู้นำที่มีความรู้ความสามารถที่จะบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด บุคคลที่จะเป็นผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะและคุณสมบัติที่มีความพิเศษกว่าบุคคลทั่วไปนั่นคือจะต้องมีคุณสมบัติทั้งในด้าน

วิชาการ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถพิเศษต่างๆที่ผู้นำถึงจะมีด้วยเหตุที่ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายดังนั้นผู้นำมีบทบาทหน้าที่มากมายหลายประการด้วยกัน อาทิ เช่น การวางแผนงาน การประสานงาน การจูงใจการจัดองค์กร วินิจฉัยสั่งการ การจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานหรือองค์กร ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ซึ่งเป็นตารางการบริหารซึ่งใช้เป็นกรอบงานที่เกี่ยวข้องกับมุมมองของผู้นำที่มีต่องานและต่อพนักงาน นอกจากนี้ตารางยังเป็นระบบที่ทำให้เกิดความเข้าใจสำหรับการฝึกอบรมผู้นำและการพัฒนาองค์กรและอีกทฤษฎีหนึ่งคือคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานจากแนวคิดของ DuBrin J. Andrew. ซึ่งเป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพในการทำงาน

ทฤษฎีการรับรู้ตนของโรเจอร์ (Rogers' Self Theory)

โรเจอร์ (Carl Rogers.n.d.) เป็นนักจิตวิทยากลุ่มมนุษยนิยมซึ่งมีความเชื่อว่าบุคลิกภาพเป็นผลรวมทั้งทางร่างกายและจิตใจ การเข้าใจบุคลิกภาพต้องเข้าใจทั้งสองส่วนรวมกัน ทฤษฎีการรับรู้ตนของโรเจอร์อธิบายบุคลิกภาพของบุคคลจะแสดงออกอย่างไรขึ้นอยู่กับรับรู้ตนเอง คำว่าการรับรู้ตนเองในที่นี้หมายถึงความคิดหรือความเข้าใจที่เกี่ยวกับตนเองอันเป็นผลเนื่องมาจากการประสบการณ์ในการกระทำของตนหรือจากทำที่ปฏิกิริยาที่ผู้อื่นปฏิบัติต่อ

คำว่า ตน ในคำอธิบายของทฤษฎีการรับรู้ตนแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ตนในอุดมคติ (Ideal self) เป็นตนในความคิดที่บุคคลอยากจะเป็นมักเกิดกับบุคคลที่ไฝ่ฝันอยากเป็นบางลักษณะที่ตนไม่มีไม่พอใจตนเองไม่ยอมรับในสภาพตนเองอยากเปลี่ยนแปลงตนเองบุคคลประเภทนี้บางคนแอบคิดแอบฝันบางคนมีปัญหาพฤติกรรมแต่บางคนใช้ความพยายามให้ทำได้ตามที่ไฝ่ฝัน

2. ตนตามการรับรู้ (Perceive self) คำนี้คนบางคนเรียกว่าตนในสายตาตนซึ่งบุคคลมักแสดงออกตามความเข้าใจตนเอง เช่น มองตนว่าเป็นคนทำงานดีก็มักใช้ความพยายามทำงานให้ดี ถ้ามองตนว่ารับผิดชอบก็มักมั่นคงในหน้าที่ไม่ละทิ้งงานเป็นต้น

3. ตนที่แท้จริง (Real self) เป็นตนจริงที่บุคคลมองตนเอง บุคคลที่มีความเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงถึงลักษณะและศักยภาพของตนทั้งจุดดีและจุดด้อยมักจะพยายามที่จะพัฒนาลักษณะและศักยภาพนั้นจนสมบูรณ์ ขณะเดียวกันก็มักจะยอมรับในลักษณะที่เป็นจุดด้อย บุคคลที่มองตนเองด้วยสายตาที่แท้จริงมักเป็นคนมีเหตุผลสามารถนำลักษณะที่ดีของตนมาใช้ประโยชน์แก่ตนเองและมักมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นเพราะยอมรับในจุดลบของตนเองช่วยให้ทำงานได้ตามสบายไม่ต้องคอยปกป้องตนเองและไม่โกรธเมื่อมีใครวิจารณ์ในจุดลบเนื่องจากยอมรับตนเองแล้ว

ทฤษฎีการวิเคราะห์ของจุง (Jung's Analytic Theory)

จุง (Cral G.Jung.n.d.) เป็นจิตแพทย์ชาวสวิส เขามีความเชื่อว่าบุคลิกภาพของคนเราซึ่งแต่ละคนมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวนั้นมีการสะสมต่อเนื่องมาตลอดนับตั้งแต่มีการเริ่มต้นของชีวิตแต่เขาไม่รู้สึกว่าเห็นความสำคัญกับเรื่องเพศและอดีตที่ฝังใจเหมือนฟรอยด์ เขาเน้นเป็นความสำคัญที่ประสบการณ์จากการดำเนินชีวิตของคนเราโดยเห็นว่าการสร้างสมของบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่ต่างกันไปซึ่งโดยทั่วไปแล้วบุคลิกภาพของบุคคลมีเป็น 2 แบบ แต่ละแบบเหมาะสมกับงานต่างๆกันดังนี้

1. บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extrovert) บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบนี้จะชอบสังคม ชอบเด่น ชอบแต่งตัวดี ๆ ชอบนำตัวไปพัวพันกับสิ่งแวดล้อมหรือกับบุคคลอื่นโดยทั่วไปเป็นคนเปิดเผย ชอบการเปลี่ยนแปลงไม่ชอบเก็บตัว ไม่ชอบอะไรที่ซ้ำซากจำเจเปลี่ยนแปลงความเคยชินหรือลักษณะนิสัยของตนเองได้ง่ายเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การแสดงออกทางอารมณ์เห็นได้ชัดไม่ว่าจะโกรธ เศร้าโศก ดีใจ เสียใจหรือเบื่อหน่ายอะไรมีอารมณ์อ่อนไหวเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว คนประเภทนี้เหมาะกับงานพวกประชาสัมพันธ์หรืองานที่จะต้องติดต่อประสานงานกับคนอื่น

2. บุคลิกภาพแบบเก็บตัว (Introvert) บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบนี้มักทำหรือคิดโดยผูกพันตนเองมากกว่าบุคคลอื่นหรือสิ่งแวดล้อมอื่น ไม่ชอบสังสรรค์ ไม่ชอบสังคม ไม่ชอบทำตัวเด่นเมื่อออกงานไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงชอบทำอะไรตามกฎเกณฑ์และแบบแผนที่วางเอาไว้มีหลักฐานที่แน่นอนในการที่จะควบคุมตนเอง บุคคลประเภทนี้เหมาะกับงานควบคุมระบบงานบัญชีหรือจัดระเบียบในหน่วยงาน

จากลักษณะบุคลิกภาพทั้งสองแบบที่กล่าวมานี้ บุคคลบางคนไม่ถึงกับโน้มเอียงไปในลักษณะใดลักษณะหนึ่งโดยเฉพาะคือเป็นกลางๆ ไม่ชอบเก็บตัวมากไปและไม่ชอบแสดงออกมากไป ดร.จุง เรียกพวกที่ 3 นี้ว่า บุคลิกแบบกลางๆ (ambivert) ซึ่งพวกนี้อาจจะทำงานใดๆ ก็ได้แต่มักทำได้ในระดับไม่เด่นแต่ก็ทำไม่ได้ดีนักเป็นพวกที่ผสมผสานอยู่ในคนส่วนใหญ่ทั่วไป ในแง่ของการทำงาน ทฤษฎีการวิเคราะห์ของจุงที่ว่าด้วยแบบของบุคลิกภาพอาจเป็นแนวคิดในเรื่องการจัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมสอดคล้องกับงาน เนื่องจากบุคลิกภาพแต่ละประเภทมักเหมาะกับงานและกิจกรรมที่ต่างกัันดังได้กล่าวไว้แล้ว ขณะเดียวกันก็อาจเป็นแนวทางให้บุคคลบางคนต้องทำงานซึ่งขัดกับบุคลิกภาพของตนได้พัฒนาตนเองในบางด้านเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ห้ามิติสำคัญด้านบุคลิกภาพ (The “ Big Five ” dimensions of personality)

จากผลงานวิจัยด้านบุคลิกภาพจำนวนมากสรุปได้ว่ามีคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพที่สำคัญอยู่ 5 กลุ่มหรือมิติซึ่งรู้จักกันในนาม “ The Big Five Model ” โดยแต่ละกลุ่มหรือมิติดังกล่าวจะประกอบด้วยคุณลักษณะย่อยๆทางบุคลิกภาพดังนี้

1. มิติเกี่ยวกับสติสัมปชัญญะ (Conscientiousness) เริ่มจากลักษณะบุคลิกภาพด้านบวก เช่น มีความรอบคอบ ความถี่ถ้วน ความรับผิดชอบ มีความมีระเบียบเรียบร้อย มีวินัยตนเองและมีความรู้สึกกระตือรือร้นของตนเองส่วนด้านตรงข้ามที่เป็นลบ ได้แก่ ความไม่รับผิดชอบ ขาดวินัยตนเอง ไม่มีความเป็นระเบียบและไม่มีความรู้สึกกระตือรือร้นของตนเอง

2. มิติที่เกี่ยวกับความเปิดเผยและการปิดบัง (Extraversion – introversion) ลักษณะบุคลิกภาพกลุ่มนี้เป็นบวกได้แก่ การเข้าสังคมได้ดี การช่างพูด การเปิดเผยตรงไปตรงมา (Assertive) ส่วนที่เป็นด้านตรงข้ามได้แก่ การถอนตัวไม่เข้าสังคม การสงบเสงี่ยมเคร่งขรึม การกีดกันมิให้ผู้อื่นเข้ามาเกี่ยวข้องกับตน การระแวงไม่ไว้วางใจผู้อื่น

3. มิติที่เกี่ยวกับความประนีประนอม (Agreeableness) ลักษณะบุคลิกภาพในกลุ่มนี้ที่เป็นบวกได้แก่ ความเป็นธรรมชาติ ความสุภาพ อ่อนโยน การให้ความร่วมมือ การรู้จักให้อภัย และการรู้สึกมีความหวัง ส่วนลักษณะบุคลิกภาพด้านตรงข้าม ได้แก่ ความขี้ฉ้อฉล ความหยาบกระด้าง ความขี้ระแวงสงสัย การปฏิเสธความร่วมมือ การไม่ยอมยืดหยุ่นต่อผู้อื่น

4. มิติที่เกี่ยวกับความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) ลักษณะบุคลิกภาพในกลุ่มนี้ที่เป็นแง่ดีได้แก่ ความสงบเยือกเย็น ความกระตือรือร้น ความสุขุมมั่นคง ความรู้สึกอบอุ่นต่อผู้อื่น ส่วนลักษณะที่เป็นด้านตรงข้ามได้แก่ ความกระวนกระวายใจ ความเจ้าอารมณ์ โกรธง่าย ความเก็บกดทางอารมณ์ การตื่นเตนง่าย การรู้สึกขาดความมั่นคง

5. มิติที่เกี่ยวกับการเปิดกว้างต่อประสบการณ์ใหม่ (Openness to experience) ลักษณะบุคลิกภาพที่เป็นบวกในกลุ่มนี้ได้แก่ การมีจินตนาการ การมีความรู้สึกไวต่อการรับรู้ การมีความชาญฉลาดและผ่านการขัดเกลาที่ดีส่วนในด้านตรงข้ามได้แก่ ความคับแคบ รับรู้ต่อสิ่งต่างๆช้า ชอบแบบเดิมๆและยึดติดกับความสบายที่เคยชิน

แอนดรู คาร์เนกี (ศิริวรรณ เสรีรัตน์.2541: 54) ผู้ประสบความสำเร็จจากธุรกิจอันยิ่งใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกายอมรับว่าบุคลิกภาพเป็นความสำคัญอันดับแรกที่จะทำให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จ ดังนี้

1. เป็นผู้ que เข้าถึงจิตใจคน
2. มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนทำอะไรทำจริง
3. มีการแต่งกายที่เหมาะสม
4. มีท่าทีและกริยาอาการเคลื่อนไหว
5. น้ำเสียงนุ่มนวล ชวนฟัง
6. มีความซื่อสัตย์

7. เป็นคนคงเส้นคงวา
8. มีอารมณ์ขัน
9. ไม่เห็นแก่ตัวมากเกินไป
10. แสดงสีหน้ากับคนเป็นมิตรทั่วไป
11. นึกคิดแต่ในสิ่งที่ดี
12. มีความกระตือรือร้น
13. มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์แข็งแรงดี
14. มีปฏิภาณไหวพริบดี
15. มีความรู้รอบตัวเป็นอย่างดี
16. เป็นนักฟังที่ดี
17. มีศิลปะในการพูดพูดด้วยความจริงใจ
18. มีศิลปะในการดึงดูดใจผู้พบเห็น
19. รู้จักใช้ถ้อยคำพูดให้เหมาะสมกับบุคคล กาลเทศะ และเหมาะสมกับผู้ฟัง
20. มีศิลปะในการคบหาสมาคมกับคนและเพื่อนร่วมงาน

การเสริมสร้างบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำ ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. การแต่งกาย ผู้ที่เป็นผู้นำต้องรู้จักการแต่งกายให้เหมาะสมกับโอกาสเพื่อจะได้ช่วยเสริมบุคลิกภาพให้ดูเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น การแต่งกายที่เหมาะสมเป็นที่ยอมรับของบุคคลในสังคมจะทำให้เป็นที่ยอมรับยกย่องนับถือ และเป็นผู้ผู้นำของสังคมนั้นได้
2. สุขภาพร่างกายที่แข็งแรงจะทำให้แลดูสดชื่น ปราดเปรียว ว่องไว สามารถทำงานหนักได้และปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ผู้นำจึงควรรักษาสุขภาพร่างกายด้วยการออกกำลังกายสม่ำเสมอ
3. กริยาท่าทางที่แสดงออกรู้จักใช้อย่างเหมาะสมตามกาลเทศะการแสดงออกในสังคมที่คุ้นเคยกับไม่คุ้นเคยต้องแตกต่างกันแสดงต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องระวังโดยเฉพาะกริยาอาการที่ไม่พอใจผู้นำต้องควบคุมได้กริยาชอบใจดีใจก็แสดงออกอย่างพอสมควร
4. วาจาที่พูดเป็นสิ่งที่แสดงถึงนิสัยสภาพแวดล้อมพื้นฐานการศึกษาของบุคคล ผู้นำต้องรู้จักพูดฝึกพูดให้พูดเป็นรู้จักใช้คำพูดเรื่องที่จะพูดให้เหมาะสมกับโอกาสนั้นๆด้วย
5. มารยาทและศีลธรรม คนที่มีมารยาทงามมักจะเป็นที่ชื่นชอบของบุคคลทั่วไปที่พบเห็นและมาติดต่อกับคนที่มีศีลธรรมย่อมเป็นบุคคลที่น่านับถือ ผู้นำจึงควรเป็นคนที่มีศีลธรรมประจำใจและมารยาทงามอยู่เสมอเช่นกัน

ประวัติความเป็นมา

โรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนลเป็นโรงพยาบาลขนาด 500 เตียง เป็นโรงพยาบาลในเครือบางประกอกของบริษัทฮอสพิทอลเนตเวิร์คจำกัดเปิดทำการตั้งแต่วันที่ 9 พฤศจิกายน พ.ศ. 2546

วิสัยทัศน์ เป็นโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำของฝั่งธนบุรีที่ให้บริการทางการแพทย์แบบองค์รวมด้วยมาตรฐานระดับสากล

พันธกิจ เป็นศูนย์การแพทย์เฉพาะทางหลากหลายสาขา ที่ให้บริการทางการแพทย์ทั้งในด้านการรักษาโรค การป้องกันและการส่งเสริมสุขภาพแก่ผู้รับบริการโดยบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความสามารถและประสบการณ์พร้อมด้วยเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ทันสมัยเพื่อผู้รับบริการมีความพึงพอใจสูงสุด

ค่านิยมองค์กร (coporate value) One Stop Service , Service Mind Learning Organization

จุดมุ่งหมายของคุณภาพ

1. เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายตามพันธกิจของโรงพยาบาลในการให้การรักษายาบาลอย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อปรับปรุงคุณภาพในการดูแลรักษาและบริการอย่างต่อเนื่อง
3. เพื่อดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานระดับสูงโดยสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล
4. เพื่อดำรงไว้ซึ่งการเป็นผู้นำบริการด้านสุขภาพของสถานพยาบาลเอกชน
5. เพื่อการเป็นผู้ประกอบการที่ดี

นโยบายสิ่งแวดล้อม โรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนลได้ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์พลังงานสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติโดยมุ่งมั่นสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ เพื่อรักษาไว้ซึ่งความปลอดภัยและสุขอนามัยขององค์กรและชุมชน

นโยบายสิ่งแวดล้อม-หลักการปฏิบัติ

1. พนักงานและบริษัทคู่สัญญาปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมและแนวทางของธนาคารโลกพร้อมทั้งรายงานเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมสุขภาพและความปลอดภัยให้ผู้บริหารทราบทันที
2. ปฏิบัติตามนโยบายด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในองค์กรรวมทั้งการฝึกอบรมพนักงานด้านความปลอดภัย
3. จัดการควบคุมดูแลกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของชุมชน เช่น การจัดการเกี่ยวกับขยะติดเชื้อ การบำบัดน้ำเสีย เป็นต้น
4. มีความรับผิดชอบต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและพลังงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การประหยัดพลังงานรณรงค์วิธีการนำกลับมาใช้ใหม่ (รีไซเคิล)
5. มีการตรวจสอบและทบทวนว่าได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดมาตรฐานสิ่งแวดล้อมและวางแผนแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

คติ หงษ์วิไล (2540) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดชลบุรีพบว่าประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีบุคลิกภาพและบทบาทการนำในระบบปานกลางและคุณลักษณะทางสังคมในระดับสูงส่วนปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ภาวะผู้นำของประธานองค์การบริหารส่วนตำบล 9 ด้าน คือ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ สถานะการดำรงตำแหน่ง การเคยเป็นสมาชิกของกลุ่มทางสังคมอื่น การได้รับข้อมูลจากหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เอกสารราชการและวารสารรายสัปดาห์แสดงให้เห็นว่าปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยทางสังคมที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อการรับรู้ของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลต่อภาวะผู้นำของประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

ศรีเวียงแก้ว เต็งเกียรติตระกูล (2533) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำและหน้าที่การบริหารงานของหัวหน้าผู้ป่วยตามทัศนคติของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลรามารัตินั้นส่วนใหญ่เห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหัวหน้างานของตนเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำและส่วนมากมีระดับความสามารถในหน้าที่การบริหารงานหอผู้ป่วยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง โดยสรุปว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของผู้ป่วยมาจากปัญหาการบริหารงานบุคคล ฉะนั้นเพื่อจะช่วยเหลือเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วยและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการกายหอผู้ป่วย

ผู้บริหารโรงพยาบาลควรคำนึงถึงความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำและเทคนิคในการบริหารให้แก่วิชาการผู้ช่วยโดยจัดให้มีการฝึกอบรมหรือสัมมนาอย่างต่อเนื่อง

สารภี แยมสาย (2538) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานธนาคารออมสินสาขาในภาค 2 พบว่าผู้จัดการธนาคารออมสินสาขาในภาค 2 มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์เป็นส่วนใหญ่ถ้าจะเปรียบเทียบระหว่างเพศผู้จัดการฝ่ายชายจะมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าเพศหญิงแต่จำนวนผู้จัดการสาขาในภาค 2 เป็นชายมากกว่าหญิงและผู้จัดการกลุ่มที่มีอายุน้อยและมากจะมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ใกล้เคียงกัน

ส่วนความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ พบว่าการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานระหว่างเพศพบว่าพนักงานชายมีความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสูงกว่าพนักงานหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มอายุพบว่ากลุ่มพนักงานที่มีอายุน้อยมีความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการในระดับสูงกว่าพนักงานกลุ่มอายุปานกลางและกลุ่มอายุสูงแต่ความแตกต่างระหว่างกลุ่มมีเพียงเล็กน้อยไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและการเปรียบเทียบทางด้านระดับการศึกษาระดับตำแหน่งการเลื่อนขั้นกรณีพิเศษ 2 ชั้น ระยะเวลาการทำงานและช่วงเวลาที่ทำงานร่วมกับผู้จัดการคนปัจจุบันไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจากการศึกษาครั้งนี้ยังพบว่า ความพึงพอใจของพนักงานต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการจะอยู่ในระดับใดนั้นจะขึ้นอยู่กับภาวะรูปแบบของผู้นำของผู้จัดการ ถ้าผู้จัดการมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงานพนักงานส่วนใหญ่จะพึงพอใจในระดับปานกลางเท่านั้นและรูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นวรรตน์ สันติกุล (2545) ได้ศึกษาทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำและความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็นคุณลักษณะผู้นำโดยรวมบ่อยครั้งมากสำหรับทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงานพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสรุปได้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศ ตำแหน่งงาน และวุฒิการศึกษาต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันและระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ และด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานและวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือและด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชาแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คุณลักษณะผู้นำของผู้มีส่วนด้านความเฉลียวฉลาด ด้านมีความเจริญวัยทางสังคมด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จและด้านทัศนคติด้านมีมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยต่างประเทศ

การศึกษาเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในงานที่มหาวิทยาลัย มินโซดา จากการสำรวจลูกจ้างรายชั่วโมงในบริษัท 37 แห่งทั่วสหรัฐอเมริกาพบว่าความพอใจในงานโดยรวมขึ้นอยู่กับตัวแปรหลายอย่างประกอบกันส่วนใหญ่ผู้ตอบคำถามแสดงความรู้สึกในแง่บวกต่อบริษัทและงานและเชื่อว่าบริษัทที่ตนทำงานอยู่นั้นเกี่ยวกับสินค้าคุณภาพสูงอย่างไรก็ตาม ในประเด็นพื้นฐานบางประเด็นผู้ตอบคำถามได้แสดงความไม่พอใจออกมาในระดับที่ควรไปพิจารณาเกี่ยวกับการด้อยโอกาสในความก้าวหน้า การทำงานไม่เหมาะสม การสื่อสารที่ล้มเหลวระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร และการไม่ตอบสนองต่อความต้องการปรับปรุงงานของนายจ้าง (วิฑูรย์ สิมะโชคดี.2538: 12)

จากการสำรวจผู้บริหารระดับสูงของบริษัทใหญ่ของ Wall Street Journal Gallup พบว่าคุณลักษณะที่มีความสำคัญที่สุดคือ บารุณภาพ (integrity) ความขยันหมั่นเพียร (industriousness) และความสามารถในการเข้ากับคนอื่น นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงในการทำงานมีความสามารถในการทำงาน และการทำงานโดยผ่านคนอื่น

การสำรวจแสดงให้เห็นว่า ในบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก ความสามารถในการเข้ากับคนอื่นจะมาเป็นอันดับแรกติดตามด้วยบารุณภาพ ความเป็นนักอุตสาหกรรม ความรู้ทางธุรกิจ ความฉลาด ความสามารถในการเป็นผู้นำและการศึกษา ในการกล่าวถึงคุณลักษณะหรือความสามารถดังกล่าว ผู้บริหารชั้นสูงหลายคนได้กล่าวถึงความซื่อสัตย์ การตัดสินใจที่ดี การพึ่งตนเองและการทำงานหนัก ข้อความอื่นๆ ที่อยู่ในระดับสูงในรายการรวมถึงความสามารถในการสื่อความหมาย ความต้องการที่จะก้าวไปข้างหน้า ความสามารถในการวางแผนและการตั้งจุดมุ่งหมายและการเสียสละให้กับงาน

จากการสำรวจของ Wall Street Journal เช่นเดียวกันแสดงให้เห็นว่าข้อเสียของหัวหน้างานคือการไม่ยอมรับคนในฐานะเป็นมนุษย์ นอกจากนี้ก็มีการยึดตัวเองเป็นใหญ่คุณลักษณะ 7 ประการที่ก่อให้เกิดความล้มเหลวกับหัวหน้างานก็คือ

- (1) มีทัศนคติคับแคบ
- (2) ไม่สามารถเข้าใจคนอื่น
- (3) ไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่น
- (4) ไม่มีความเด็ดขาด
- (5) ไม่มีความคิดริเริ่ม

(6) ไม่มีความรับผิดชอบ

(7) ขาดบุรณภาพ

นอกจากคุณลักษณะทั้ง 7 ดังกล่าวแล้ว ยังมีสาเหตุอื่นๆที่ทำให้หัวหน้างานล้มเหลว นั่นคือ การขาดความกระตือรือร้น (aggressiveness) การขาดข้อผูกพันกับงานและพนักงาน พอใจในสิ่งที่อยู่ไม่ชอบคิดอย่างอิสระไม่สามารถแก้ปัญหาและเป็นคนอยากดัง

แรนเดล (Randle) ได้สำรวจพบว่าในการรวมลักษณะต่างๆโดยทั่วไปของนักบริหารที่ประสบความสำเร็จมีแนวโน้มชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่ก้าวขึ้นสู่ระดับการบริหารที่สูงได้นั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะอย่างนั้น คือเน้นถึงลักษณะประจำตัวทางด้านการใช้การจูงใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มบุญ ตนะวัฒนา.2532 ; อ้างอิงจาก Blum ;& Naylor.1968: 43. Industrial Psychology)

พอร์เตอร์ (Porter) ได้ทำการวิจัยของมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย วิจัยเรื่องคุณลักษณะผู้บริหารที่แตกต่างกัน โดยยึดทฤษฎีการจูงใจของ Maslow ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะพิเศษในด้านการต่อสู้อย่างแข็งแกร่ง (aggressive) มีอิทธิพลที่เหนือกว่ามีอิสระเป็นตัวของตัวเองและมีความคิดริเริ่ม มีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูงมากกว่า (มบุญ ตนะวัฒนา.2532 ; อ้างอิงจาก Blum ;& Naylor.1968: 43. Industrial Psychology.)

จากผลงานวิจัยในประเทศในเรื่องภาวะผู้นำจะพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะแบบปรึกษาหารือและมีส่วนร่วมและเป็นที่พึงพอใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาความแตกต่างกันทางด้านเพศมีผลกระทบต่อการเป็นผู้บังคับบัญชา สำหรับสาเหตุสำคัญในระดับต้นๆของความพึงพอใจในการทำงานนั้นจะให้ความสำคัญทางด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน สภาพการทำงานและความมั่นคงในการงาน

งานวิจัยในต่างประเทศนั้น ผู้นำจะต้องมีลักษณะพิเศษต่างๆ เช่น Randa จะเป็นแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา Porter นั้นจะใช้การต่อสู้อย่างแข็งแกร่งและของ Wall Street Journal พบว่า จะต้องมีความบุรณภาพ ความขยันหมั่นเพียร นอกจากนี้ยังพบว่าการยึดตัวเองเป็นใหญ่และไม่ยอมรับศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์จะเป็นข้อเสียของผู้บริหาร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล” ผู้วิจัยได้ดำเนินขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือพนักงานในระดับปฏิบัติการของโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล รวมประชากรทั้งสิ้น 366 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 กันยายน 2549) โดยจำแนกตามสายงานบริหารงานของโรงพยาบาล ดังนี้ คือ

พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานแพทย์	จำนวน	272	คน
พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานบริการ	จำนวน	26	คน
พนักงานระดับปฏิบัติการศูนย์การแพทย์ชลอวัย	จำนวน	11	คน
พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานบริหาร	จำนวน	35	คน
พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานบัญชีและการเงิน	จำนวน	22	คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือพนักงานในระดับปฏิบัติการของโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล โดยจะทำการศึกษาจากประชากรทั้งหมดโดยวิธีการสำมะโน (Census) คือการเก็บข้อมูลทุกๆหน่วยของประชากรจำนวนทั้งสิ้น 366 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าวิจัย

เครื่องมือและขั้นตอนการสร้างเครื่องมือหรือแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีการดำเนินการสร้างตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาความรู้เกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำจากเอกสาร ตำรา แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและการวัดความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะของผู้นำของผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. การสร้างแบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนโดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 8 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1. เพศ ได้แก่ เพศชายและเพศหญิงโดยระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

2. อายุ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งอายุของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามจะมีอายุตั้งแต่ 18 - 45 ปี โดยการกำหนดช่วงอายุเป็น 4 ช่วง คำนวณดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.2542: 110)

$$\text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงได้ใช้ช่วงอายุดังกล่าวข้างต้นเป็นเกณฑ์ในการกำหนดช่วงอายุ โดยแบ่งออกเป็น 4 ช่วงดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ช่วงอายุ} &= \frac{45 - 18}{4} \\ &= 6.75 \text{ ประมาณ } 7\end{aligned}$$

ช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในแบบสอบถามจะเป็นดังนี้ คือ

- 18 - 25 ปี
- 26 - 32 ปี
- 33 - 39 ปี
- 40 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ดังนี้

- ต่ำกว่าหรือเทียบเท่ามัธยมศึกษาตอนต้น
- ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.
- ระดับอนุปริญญา / ปวส.
- ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
- ระดับสูงกว่าปริญญาตรี

4. สถานภาพสมรสใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) ดังนี้

- โสด
- สมรส / อยู่ด้วยกัน
- หม้าย / หย่า / แยกกันอยู่

5. ตำแหน่งงานใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) ดังนี้

- ผู้จัดการ
- หัวหน้าแผนก
- พนักงานปฏิบัติการ

6. ประสบการณ์ในการทำงาน (นับตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน) ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ น้อยกว่า 1 ปี - 10 ปีขึ้นไปโดยกำหนดช่วงของระยะเวลาในการปฏิบัติงานออกเป็น 4 ช่วงคำนวณดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.2542: 110)

$$\text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงได้ใช้ช่วงเวลาปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นเป็นเกณฑ์ในการกำหนดช่วงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยแบ่งออกเป็น 4 ช่วงดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ช่วงประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน} &= \frac{10 - 1}{4} \\ &= 2.25 \text{ ประมาณ } 3\end{aligned}$$

- ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 - 4 ปี
- 5 ปีขึ้นไป - 8 ปี
- 9 ปีขึ้นไป - 12 ปี
- มากกว่า 13 ปีขึ้นไป

7. ระยะเวลาในการทำงาน (ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน) ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม คือน้อยกว่า 1 ปี - 10 ปีขึ้นไป โดยกำหนดช่วงของระยะเวลาในการปฏิบัติงานออกเป็น 4 ช่วงคำนวณดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.2542: 110)

$$\text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงได้ใช้ช่วงเวลาปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น เป็นเกณฑ์ในการกำหนดช่วงระยะเวลาปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น 5 ช่วงดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ช่วงระยะเวลาปฏิบัติงาน} &= \frac{10 - 1}{4} \\ &= 2.25 \text{ ประมาณ } 3\end{aligned}$$

- ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี
- 2 - 5 ปี
- 6 - 9 ปี
- มากกว่า 10 ปี

8. รายได้ต่อเดือน ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งเงินเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามคือ 5,000 - 35,000 บาทขึ้นไป โดยกำหนดช่วงเงินเดือนออกเป็น 5 ช่วง คำนวณดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.2542: 110)

$$\text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงได้ใช้ช่วงเงินเดือนดังกล่าวข้างต้นเป็นเกณฑ์ในการกำหนดช่วงรายได้ต่อเดือนโดยแบ่งออกเป็น 5 ช่วงดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่วงรายได้ต่อเดือน} &= \frac{35,000 - 5,000}{5} \\ &= 6,000 \end{aligned}$$

-	5,000	-	10,999	บาท
-	11,000	-	16,999	บาท
-	17,000	-	22,999	บาท
-	23,000	-	28,999	บาท
-	29,000	-	34,999	บาท

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำจำนวน

23 ข้อ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อโดยวัดในด้านต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. เป็นคำถามเพื่อประเมินการใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำจำนวน 8 ข้อ
2. เป็นคำถามเพื่อประเมินความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้นำจำนวน 5 ข้อ
3. เป็นคำถามเพื่อประเมินภาวะผู้นำและการมอบอำนาจจำนวน 5 ข้อ
4. เป็นคำถามเพื่อประเมินลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรมจำนวน 8 ข้อ

ลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิดโดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น

(Interval Scale) มี 5 ระดับ คือ

ระดับของความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำทางบวก

ระดับ	5	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับ	4	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วย
ระดับ	3	หมายถึง	ผู้ตอบไม่แน่ใจ
ระดับ	2	หมายถึง	ผู้ตอบไม่เห็นด้วย
ระดับ	1	หมายถึง	ผู้ตอบไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับของความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำทางลบ

ระดับ	5	หมายถึง	ผู้ตอบไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับ	4	หมายถึง	ผู้ตอบไม่เห็นด้วย
ระดับ	3	หมายถึง	ผู้ตอบไม่แน่ใจ
ระดับ	2	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วย
ระดับ	1	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำผลคะแนนจากการกำหนดดังกล่าวมาประเมินค่าเพื่อหาความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยโดยใช้สูตร (กัลยา วาณิชยปัญญา.2544: 29)

$$\begin{aligned}\text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8\end{aligned}$$

จากการพิจารณาดังกล่าวข้างต้นจึงกำหนดให้ระดับความคิดเห็นเป็น ดังนี้
คะแนน ตั้งแต่ 4.50 - 5.00 เป็นระดับที่พนักงานเห็นด้วยมากที่สุด
หมายถึง พนักงานเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำที่ดีมาก
คะแนนตั้งแต่ 3.50- 4.49 เป็นระดับที่พนักงานเห็นด้วยมาก
หมายถึง พนักงานเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำที่ดี
คะแนน ตั้งแต่ 2.50 - 3.49 เป็นระดับที่พนักงานเห็นด้วยปานกลาง
หมายถึง พนักงานเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำปานกลาง
คะแนน ตั้งแต่ 1.50 - 2.49 เป็นระดับที่พนักงานเห็นด้วยน้อย
หมายถึง พนักงานเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำไม่ดีเหมาะสมน้อย
คะแนน ตั้งแต่ 1.00 - 1.49 เป็นระดับที่พนักงานเห็นด้วยน้อยที่สุด
หมายถึง พนักงานเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำที่ไม่ดีอย่างมาก

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบุคลิกของพนักงานมีต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งมี 18 ข้อ

ลักษณะเป็นแบบสอบถามจะเป็นแบบ Semantic Differential มี 5 ระดับใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) โดยมีหลักเกณฑ์ในการให้คะแนนดังนี้

ระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกของผู้บังคับบัญชาที่พนักงานมีต่อผู้บังคับบัญชา
ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่งกับบุคลิกของผู้บังคับบัญชาทางด้านซ้ามาก
ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่งกับบุคลิกของผู้บังคับบัญชาทางด้านซ้า
ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่งกับบุคลิกของผู้บังคับบัญชาปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่งกับบุคลิกของผู้บังคับบัญชาทางด้านขวา
ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่งกับบุคลิกของผู้บังคับบัญชาทางด้านขวามาก

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำผลคะแนนจากการกำหนดดังกล่าวมาประเมินค่าเพื่อหาความหมายค่าคะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตร (กัลยา วาณิชยบัญชา.2544: 29)

$$\begin{aligned}\text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8\end{aligned}$$

จากสูตรข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน ดังนี้

4.21 - 5.00	หมายถึง	ผู้บังคับบัญชามีบุคลิกที่ดีมาก
3.41 - 4.20	หมายถึง	ผู้บังคับบัญชามีบุคลิกที่ดี
2.61 - 3.40	หมายถึง	ผู้บังคับบัญชามีบุคลิกปานกลาง
1.81 - 2.60	หมายถึง	ผู้บังคับบัญชามีบุคลิกที่ไม่ดี
1.00 - 1.80	หมายถึง	ผู้บังคับบัญชามีบุคลิกที่ไม่ดีอย่างมาก

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มี 6 ข้อ

ลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิดโดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) มี 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 หมายถึง พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก

ระดับ 3 หมายถึง พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อย

ระดับ 1 หมายถึง พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำผลคะแนนจากการกำหนดดังกล่าวมาประเมินค่าเพื่อหาความหมายค่าคะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตร (กัลยา วาณิชยบัญชา. 2544: 29)

$$\begin{aligned}\text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8\end{aligned}$$

จากสูตรข้างต้นสามารถสรุปเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน ดังนี้

4.21 - 5.00	หมายถึง	มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด
3.41 - 4.20	หมายถึง	มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก
2.61 - 3.40	หมายถึง	มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานปานกลาง
1.81 - 2.60	หมายถึง	มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อย
1.00 - 1.80	หมายถึง	มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาหลักการสร้างแบบสอบถามเพื่อการวิจัยและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา
2. ศึกษาเอกสาร บทความ งานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาทั้งผลงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นพื้นฐานในการเลือกตัวแปรต่างๆที่เกี่ยวข้อง
3. นำตัวแปรที่ได้จากการศึกษา เอกสาร บทความ งานวิจัย มาเป็นแนวทางในการพิจารณาจำแนกปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจด้านการบังคับบัญชา
4. สร้างแบบสอบถามฉบับร่างโดยนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงความครอบคลุมในเนื้อหาและความถูกต้องในสำนวน
5. นำแบบสอบถามฉบับร่างไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรง ความครอบคลุมในเนื้อหาและความถูกต้องในสำนวน
6. นำแบบสอบถามที่แก้ไขถ้อยคำสำนวนเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับ พนักงานของโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล จำนวน 30 คนและขอความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพื่อทดลองความแม่นยำและความเป็นไปได้ของข้อมูล เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อจะให้เหมาะสมมากที่สุดแล้วนำไปหาความเที่ยงตรง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. การแจกแบบและเก็บแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลและแผนกต่างๆ ในการแจกและเก็บแบบสอบถามคืน

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การจัดทำข้อมูล

1.1 ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว

1.2 นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความถูกต้องแล้วมาลงรหัส (Coding) ในแบบลงรหัสสำหรับประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์

1.3 นำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้คอมพิวเตอร์ในการคำนวณค่าสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistic Package for Social Sciences) เพื่อวิเคราะห์เชิงพรรณนาและทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน จากแบบสอบถามส่วนที่ 1 นำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) และแสดงผลร้อยละ (Percentage)

1.2 ข้อมูลด้านความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำ บุคลิกของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จากแบบสอบถามส่วนที่ 2 ,3 และส่วนที่ 4 ใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

1.3.1 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3.1.1 การวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ t – test (Independent t – test) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน ได้แก่ เพศ

1.3.1.2 การวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ F – test แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one – way analysis of variance : One Way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน ถ้ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจะทดสอบต่อรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least Singnificant Difference) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (กัลยา วานิชย์บัญชา.2545: 144)

1.4 ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

การวิเคราะห์ใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน

1.5 ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 บุคลิกของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

การวิเคราะห์ใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ประกอบด้วย

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) (กัลยา วานิชย์บัญชา.2545: 36)

$$P = \frac{f}{N} (100)$$

เมื่อ	P	แทน	ค่าร้อยละ
	F	แทน	ความถี่ของคะแนน
	N	แทน	ขนาดของกลุ่มประชากร

1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean หรือ $\bar{X}$) (กัลยา วานิชย์บัญชา.2545: 39)

$$\bar{X} = \frac{\sum Xi}{N}$$

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
	$\sum Xi$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	N	แทน	ขนาดของกลุ่มประชากร

1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ σ)
(กัลยา วานิชย์บัญชา.2545: 38)

$$\mu = \sqrt{\frac{N \sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ μ	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง
$\sum x^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
$(\sum x)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
N	แทน	ขนาดของกลุ่มประชากร

2. การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability of the test) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า (α - Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) (กัลยา วานิชย์บัญชา.2546: 43)

$$\text{Cronbach's alpha : } \alpha = \frac{k \overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}{1 + (k-1) \overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}$$

เมื่อ α	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
k	แทน	จำนวนคำถาม
$\overline{\text{covariance}}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ
$\overline{\text{variance}}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าความแปรปรวนของคำถาม

3. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) ประกอบด้วย

3.1 สถิติ Independent t-test ทดสอบความแตกต่าง 2 กลุ่ม เพื่อทดสอบค่าเฉลี่ยของ

ประชากรกลุ่มที่ 1 และ กลุ่มที่ 2 (ชูศรี วงศ์รัตนะ.2544: 178) ใช้ทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 1 ในส่วน

ของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ด้านเพศ และสถานะภาพสมรส โดยมีสูตรในการหาค่า t โดยมีสูตร

ดังนี้

โดยใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ในด้านเพศ และสถานภาพสมรส

กรณีที่ความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่มไม่เท่ากัน $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$

$$t = \frac{\mu_1 - \mu_2}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{N_1} + \frac{\sigma_2^2}{N_2}}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribu
	μ_1	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	μ_2	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	σ_1^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	σ_2^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	n_1	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	N	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ ($n_1 + n_2 - 2$)

กรณีที่ความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่มเท่ากัน $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

$$df = \frac{\left[\frac{\sigma_1^2}{N_1} + \frac{\sigma_2^2}{N_2} \right]}{\frac{\left[\frac{\sigma_1^2}{N_1} \right]^2}{N_1 - 1} + \frac{\left[\frac{\sigma_2^2}{N_2} \right]^2}{N_2 - 1}}$$

กรณีที่มีความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่มเท่ากัน $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

$$t = \frac{\overline{X_1} - \overline{X_2}}{\sqrt{\frac{(N_1-1)\sigma_1^2 + (N_2-1)\sigma_2^2}{N_1+N_2-2} \left[\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2} \right]}}$$

$$df = N_1 + N_2 - 2$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
	$\overline{X_1}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$\overline{X_2}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	μ	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	μ_2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	n_1	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	N	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	Df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ ($n_1 + n_2 - 2$)

กรณีที่มีความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่มเท่ากัน $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$

$$df = \frac{\left[\frac{\frac{2}{N_1} + \frac{\sigma_2^2}{N_2}}{\left[\frac{\sigma_1^2}{N_1} \right]^2} + \frac{\left[\frac{\sigma_2^2}{N_2} \right]^2}{N_2 - 1} \right]}{\left[\frac{\sigma_1^2}{N_1} \right]^2 + \frac{\left[\frac{\sigma_2^2}{N_2} \right]^2}{N_2 - 1}}$$

กรณีที่ความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่มเท่ากัน $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

$$t = \frac{\overline{X_1} - \overline{X_2}}{\sqrt{\frac{(N_1-1)\sigma_1^2 + (N_2-1)\sigma_2^2}{N_1+N_2-2} \left[\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2} \right]}}$$

$$df = N_1 + N_2 - 2$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
	$\overline{X_1}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$\overline{X_2}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	σ_1^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	σ_2^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	n_1	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	N	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ ($n_1 + n_2 - 2$)

3.2 สถิติ F-test แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) (กัลยา วาณิชย์บัญชา.2545: 293) มีสูตรดังนี้

ตาราง 1 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม(B)	k-1	$SS_{(B)}$	$MS_{(B)} = \frac{SS_{(B)}}{k - 1}$	$\frac{MS_{(B)}}{MS_{(W)}}$
ภายในกลุ่ม(W)	N-k	$SS_{(W)}$	$MS_{(W)} = \frac{SS_{(W)}}{N - k}$	
รวม (T)	N1	$SS_{(T)}$		

$$F = \frac{MS_{(B)}}{MS_{(W)}}$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
	df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ ได้แก่ ระหว่างกลุ่ม (k-1) และภายในกลุ่ม (n-k)
	k	แทน	จำนวนกลุ่มของตัวอย่างที่นำมาทดสอบสมมติฐาน
	N	แทน	จำนวนตัวอย่างทั้งหมด
	$SS_{(B)}$	แทน	ผลรวมกำลังสองระหว่างกลุ่ม (Between Sum of Squares)
	$SS_{(W)}$	แทน	ผลรวมกำลังสองภายในกลุ่ม (Within Sum of Squares)
	$MS_{(B)}$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Square between groups)
	$MS_{(W)}$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square within groups)

กรณีผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ต้องทำการทดสอบเป็นรายคู่ต่อไปเพื่อดูว่ามีคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันโดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) (กัลยา วาณิชยปัญญา.2545: 333) มีสูตรดังนี้

$$LSD = t_{1-\alpha/2; n-k} \sqrt{MSE \left[\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right]}$$

โดยที่ $n_i \neq n_j$

เมื่อ $t_{1-\alpha/2; n-k}$ แทน ค่าที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t-test ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และชั้นแห่งความเป็นอิสระภายในกลุ่ม = n - k

MSE แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม ($MS_{(w)}$)

n_i

แทน จำนวนข้อมูลของกลุ่มที่ i

n_j

แทน จำนวนข้อมูลของกลุ่มที่ j

α

แทน ค่าความคลาดเคลื่อน

3.3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) (ชูศรี วงศ์รัตน์.2544: 310 - 311) มีสูตรดังนี้

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ	r_{xy}	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	$\sum x$	แทน	ผลรวมคะแนน X
	$\sum y$	แทน	ผลรวมคะแนน Y
	$\sum x^2$	แทน	ผลรวมคะแนนชุด x แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum y^2$	แทน	ผลรวมคะแนนชุด y แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum xy$	แทน	ผลรวมของผลคูณระหว่างคะแนนชุด x และชุด y
	N	แทน	ขนาดของตัวอย่าง

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จะมีค่าระหว่าง $-1 \leq r \leq 1$ ความหมายของ ค่า r คือ

- 1) ค่า r เป็น ลบ แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม
- 2) ค่า r เป็น บวก แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน
- 3) ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันมาก
- 4) ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกัน และมีความสัมพันธ์กันมาก
- 5) ถ้า $r = 0$ แสดงว่า x และ y ไม่มีความสัมพันธ์กัน
- 6) ถ้า r เข้าใกล้ 0 แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์กันน้อย

การอ่านความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (สากล จริยวิทยานนท์. 2542: 508)
ค่าสัมประสิทธิ์ (r)

0.01 - 0.20	หมายถึง	มีค่าสัมพันธ์ต่ำ
0.21 - 0.40	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
0.41 - 0.60	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ปานกลาง
0.61 - 0.80	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
0.81 - 1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์สูง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่องราวของผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล ใช้สัญลักษณ์ย่อดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อความหมายที่ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อต่างๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

N	แทน	จำนวนพนักงานรพ.บางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล
μ	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
σ	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-Distribution
F-Ratio	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-Distribution
F-Prob.,p	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับการบอกนัยสำคัญทางสถิติ (Probability)
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนนเฉลี่ย (Mean of Squares)
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบายโดยเรียงลำดับหัวข้อเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำ 4 หัวข้อได้แก่การใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ ความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้นำ ภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ ลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรม

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เกี่ยวกับบุคลิกภาพของพนักงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตาราง 2 แสดงจำนวนความถี่ , ร้อยละ ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนตัว	ความถี่	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	138	37.7
หญิง	228	62.3
รวม	366	100.0
2. อายุ		
18-24 ปี	86	23.5
25-31 ปี	158	43.2
32-38 ปี	82	22.4
39 ปีขึ้นไป	40	10.9
รวม	366	100.0
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	81	22.1
ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	127	34.7
ระดับอนุปริญญา / ปวส.	38	10.4
ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	111	30.3
ระดับสูงกว่าปริญญาตรี	9	2.5
รวม	366	100.0
4. สถานภาพ	183	50.0
โสด	157	42.9
สมรส / อยู่ด้วยกัน	26	7.1
หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่		
รวม	366	100.0

ตาราง 2 (ต่อ) แสดงจำนวนความถี่ , ร้อยละ ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนตัว	ความถี่	ร้อยละ
5. ตำแหน่งงาน		
ผู้จัดการ	-	-
หัวหน้าแผนก	24	6.6
พนักงานปฏิบัติการ	342	93.4
รวม	366	100.0
6. ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 - 3 ปี	227	62.0
4 ปีขึ้นไป - 6 ปี	52	14.2
7 ปีขึ้นไป - 9 ปี	38	10.4
10 ปีขึ้นไป	49	13.4
รวม	366	100.0
7. ระยะเวลาในการทำงาน(ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน)		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี	165	45.1
2 - 4 ปี	131	35.8
5 - 7 ปี	28	7.7
8 ปีขึ้นไป	42	11.5
รวม	366	100.0
8. รายได้ต่อเดือน		
5,001 – 11,000 บาท	241	65.8
11,001 – 17,000 บาท	48	13.1
17,001 – 23,000 บาท	44	12.1
23,001 – 29,000 บาท	23	6.3
30,001 ขึ้นไป	10	2.7
รวม	366	100.0

จากตาราง 2 แสดงจำนวนร้อยละและข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล จำนวน 366 คนมีรายละเอียดดังนี้

เพศ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงานโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนลที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 62.3 และเพศชายจำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 37.7

อายุ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงานโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนลที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25 - 31 ปี จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 43.2 รองลงมาคืออายุระหว่าง 18 - 24 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 23.5 อายุระหว่าง 32 - 38 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 22.4 และอายุมากกว่า 39 ปีขึ้นไป จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 10.9

ระดับการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงานโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนลที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 34.7 รองลงมาคือระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 30.3 ระดับการศึกษาต่ำกว่าหรือเทียบเท่ามัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 22.1 ระดับอนุปริญญา / ปวส. จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4 และระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5

สถานภาพ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงานโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนลที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือสถานภาพสมรส / อยู่ด้วยกัน จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 42.9 และอยู่ในสถานภาพหม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1

ตำแหน่งงาน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงานโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนลที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 342 คน คิดเป็นร้อยละ 93.4 รองลงมาเป็นระดับหัวหน้าแผนก จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 6.6

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงานโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนลที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 - 3 ปี จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 62.0 รองลงมาคือประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป - 6 ปี จำนวน 52 คน

คิดเป็นร้อยละ 14.2 มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 13.4 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 7 ปีขึ้นไป – 9 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4

ระยะเวลาในการทำงาน (ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงานโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนลที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 45.1 รองลงมา มีระยะเวลาในการทำงาน 2 - 4 ปี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 35.8 มีระยะเวลาในการทำงาน 8 ปีขึ้นไป จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 และมีระยะเวลาในการทำงาน 5 - 7 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7

รายได้ต่อเดือน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงานโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนลที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนเท่ากับ 5,000 - 11,000 บาท จำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 65.8 รองลงมา มีรายได้เท่ากับ 11,001 - 17,000 บาท จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 13.1 รายได้ 17,000 - 23,000 บาท จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 รายได้ 23,001 - 29,000 บาท จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 และรายได้มากกว่า 30,001 บาทขึ้นไป จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.7

ตาราง 3 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการศึกษาและรายได้ต่อเดือน ที่จัดกลุ่มใหม่

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	81	22.1
ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	127	34.7
ระดับอนุปริญญา / ปวส.	38	10.4
ระดับปริญญาตรีขึ้นไป	120	32.8
รวม	366	100.0
8. รายได้ต่อเดือน		
5,001 – 11,000 บาท	241	65.8
11,001 – 17,000 บาท	48	13.1
17,001 – 23,000 บาท	44	12.0
23,001 ขึ้นไป	33	9.1
รวม	366	100.0

จากตาราง 3 มีการยุบชั้นสำหรับตัวแปรการศึกษาและรายได้ต่อเดือน สำหรับชั้นที่มีจำนวนน้อยสรุปได้ดังนี้

ระดับการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงานโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนลที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 34.7 รองลงมามีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 32.8 ระดับการศึกษาต่ำกว่าหรือเทียบเท่ามัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 22.1 และระดับอนุสัญญา / ปวส. จำนวน 38 คนคิดเป็นร้อยละ 10.4

รายได้ต่อเดือน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงานโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนลที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนเท่ากับ 5,000 - 11,000 บาท จำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 65.8 รองลงมามีรายได้เท่ากับ 11,001 - 17,000 บาทจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 13.1 รายได้ 17,000 - 23,000 บาท จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 และรายได้ 23,001 ขึ้นไปจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 9.1

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ

ตาราง 4 แสดงข้อมูลประเมินอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ

ภาวะผู้นำในด้านอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ	μ	σ	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำ
1. ผู้บังคับบัญชามีการสนับสนุนให้เพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ	3.88	.754	ดี
2. ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการพูดคุยให้ปฏิบัติตามมากกว่าการออกคำสั่ง	3.93	.739	ดี
3. ผู้บังคับบัญชามีความสามารถจนเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน	3.81	.846	ดี
4. เมื่อเกิดปัญหาผู้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทัน่วงที่	3.89	.846	ดี
5. ผู้บังคับบัญชไม่เลือกปฏิบัติเฉพาะบุคคลและมีความยุติธรรม	3.69	.879	ดี
6. ผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามหน้าที่โดยมิใช่เรื่องส่วนตัว	3.71	.877	ดี
7. ผู้บังคับบัญชไม่ใช้อำนาจในการบังคับให้ยอมรับผิดโดยมิได้	2.53	1.07	ปานกลาง
สอบถามข้อเท็จจริง *			
8. ผู้บังคับบัญชา สนับสนุนให้จัดเข้ารับการฝึกอบรมภายในองค์กร	3.95	.664	ดี
ผลรวมภาวะผู้นำในด้านการมอบอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ	3.67	.501	ดี

* เป็นคำถามเชิงลบซึ่งผู้วิจัยได้ปรับแบบสอบถามเป็นเชิงบวกและกลับสเกลแล้ว

ตาราง 4 แสดงข้อมูลภาวะผู้นำในด้านอำนาจและอิทธิพลของผู้นำจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำในการใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับดีเรียงลำดับดังนี้สนับสนุนให้จัดเข้ารับการฝึกอบรมภายในองค์กรโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 รองลงมาคือ ใช้วิธีการพูดคุยให้ปฏิบัติตามมากกว่าการออกคำสั่งโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 เมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทัน่วงที่โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 การสนับสนุนให้เพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ผู้นำมีความสามารถจนเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ให้ปฏิบัติตามหน้าที่โดยมิใช่เรื่องส่วนตัว โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 ไม่เลือกปฏิบัติเฉพาะบุคคลและมีความยุติธรรมโดยมีค่าเฉลี่ย 3.69 และระดับความคิดเห็นในระดับปานกลางคือการใช้อำนาจในการบังคับให้ยอมรับผิดโดยมิได้สอบถามข้อเท็จจริง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.53

ตาราง 5 แสดงข้อมูลประเมินความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำในด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์	μ	σ	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำ
1. ผู้บังคับบัญชนับสนุนให้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่	4.01	.783	ดี
2. ผู้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.91	.852	ดี
3. ผู้บังคับบัญชนับสนุนในการทำงานเป็นทีม	3.91	.826	ดี
4. ผู้บังคับบัญชเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร	3.85	.780	ดี
ผลรวมภาวะผู้นำในด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์	3.92	.673	ดี

ตาราง 5 แสดงข้อมูลภาวะผู้นำในด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำในด้านความเป็นผู้นำและมีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับดีทั้งหมดเรียงลำดับดังนี้สนับสนุนให้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 รองลงมามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 สนับสนุนในการทำงานเป็นทีมโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85

ตาราง 6 แสดงข้อมูลประเมินภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ

ภาวะผู้นำในด้านภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ	μ	σ	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำ
1. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานโดยถามความสมัครใจและให้อำนาจ ในการตัดสินใจ	3.83	.786	ดี
2. ผู้บังคับบัญชาให้ออกาสแสดงความคิดเห็นและสนับสนุนในความคิด	3.84	.704	ดี
3. ผู้บังคับบัญชาสร้างบรรยากาศให้รู้สึกผ่อนคลายและมีความสุข	3.60	.917	ดี
4. เมื่อเกิดปัญหาผู้บังคับบัญชามีการปรึกษาหารือผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหา	3.84	.780	ดี
5.เมื่อเกิดความผิดพลาดผู้บังคับบัญชาจะให้คำแนะนำด้วยสื่อน้ำยัมแย้ม	3.50	.959	ดี
ผลรวมภาวะผู้นำในด้านภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ	3.72	.700	ดี

ตาราง 6 แสดงข้อมูลภาวะผู้นำในด้านภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำและการมอบอำนาจอยู่ในระดับดีโดยมีค่าเฉลี่ย 3.72

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับดีทั้งหมดเรียงลำดับดังนี้เมื่อเกิดปัญหามีการปรึกษาหารือผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 รองลงมาให้ออกาสแสดงความคิดเห็นและสนับสนุนในความคิด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 มอบหมายงานโดยถามความสมัครใจและให้อำนาจในการตัดสินใจโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 สร้างบรรยากาศให้รู้สึกผ่อนคลายและมีความสุข โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 และเมื่อเกิดความผิดพลาดจะให้คำแนะนำด้วยสื่อน้ำยัมแย้มโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

ตาราง 7 แสดงข้อมูลประเมินลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรม

ภาวะผู้นำในด้านลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรม	μ	σ	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำ
1.ผู้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดี	3.78	.703	ดี
2.ผู้บังคับบัญชาให้ความเคารพในการตัดสินใจมากกว่าความคิดของตนเอง	3.76	.870	ดี
3.ผู้บังคับบัญชามีการแสวงหาความรู้ใหม่ อยู่เสมอ	3.73	.804	ดี
4.ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดี	3.77	.890	ดี
5.ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจผู้บังคับบัญชา	3.85	.913	ดี
ผลรวมภาวะผู้นำในด้านลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรม	3.78	.701	ดี

ตาราง 7 แสดงข้อมูลภาวะผู้นำในด้านลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรมจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรมอยู่ในระดับดีโดยมีค่าเฉลี่ย 3.78

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับดีทั้งหมดเรียงลำดับดังนี้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 รองลงมา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดีโดยมีค่าเฉลี่ย 3.78 เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ให้ความเคารพในการตัดสินใจมากกว่าความคิดของตนเองโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และมีการแสวงหาความรู้ใหม่ อยู่เสมอโดยมีค่าเฉลี่ย 3.73

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชา

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชา

บุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชา	μ	σ	บุคลิกภาพ ของ ผู้บังคับบัญชา
1. เป็นบุคคลที่น่าคบ.....ไม่น่าคบ	3.77	.815	ดี
2. เป็นบุคคลที่เป็นมิตร.....ไม่เป็นมิตร	3.78	.940	ดี
3. ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น.....ต่อต้าน	3.61	.943	ดี
4. เป็นบุคคลที่รู้จักผ่อนคลายเป็น.....ตึงเครียด	3.45	.925	ดี
5. เป็นบุคคลที่ใกล้ชิด.....ห่างเหิน	3.41	.940	ดี
6. เป็นบุคคลที่มีความอบอุ่น.....เย็นชา	3.43	.976	ดี
7. ให้ความร่วมมือในการทำงาน.....ไม่ให้ความร่วมมือ	3.72	.942	ดี
8. เป็นบุคคลที่น่าสนใจ.....น่าเบื่อ	3.55	.891	ดี
9. เป็นบุคคลที่มีความปรองดอง.....ชอบทะเลาะ	3.57	.929	ดี
10. เป็นบุคคลที่ร่าเริงแจ่มใส.....เศร้าซึม	3.56	1.001	ดี
11. เป็นบุคคลที่เปิดเผย.....ปิดบัง	3.56	1.049	ดี
12. เป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์.....ไม่มีความซื่อสัตย์	3.82	.986	ดี
13. เป็นบุคคลที่ไว้วางใจได้.....ไม่น่าไว้วางใจ	3.78	.970	ดี
14. เป็นคนที่คำนึงถึงผู้อื่น.....ไม่คำนึงถึงผู้อื่น	3.66	.930	ดี
15. เป็นบุคคลที่ใช้ถ้อยคำสุภาพ.....หยาบคาย	3.73	.930	ดี
16. เป็นบุคคลที่มีความคล้อยตาม.....ชอบโต้แย้ง	3.34	.942	ปานกลาง
17. เป็นบุคคลที่มีความจริงใจ.....ไม่จริงใจ	3.68	.966	ดี
18. เป็นบุคคลที่มีความเมตตา.....ไม่มีความเมตตา	3.70	.906	ดี
ผลรวมบุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชา	3.62	.761	ดี

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าบุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับดีโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าบุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับดีเรียงลำดับดังนี้มีความซื่อสัตย์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 รองลงมาไว้วางใจได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 เป็นมิตรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 น่าคบมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 สุภาพมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ให้ความร่วมมือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 มีเมตตา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 มีความจริงใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 คำนึงถึงผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ยอมรับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 มีความปรองดองมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ำรงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 เปิดเผยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 น่าสนใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 มีความผ่อนคลายมีค่าเฉลี่ย 3.45มีความอบอุ่นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 มีความใกล้ชิดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41ส่วนบุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชาในระดับปานกลางคือมีความคิดเห็นคล้อยตามมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับความพึงพอใจ
1. มีความสุขและสนุกสนานในการปฏิบัติงาน	4.08	.680	มาก
2. มีอิสระในการตัดสินใจ	3.90	.674	มาก
3. มีความรู้สึกและตื่นเต้นกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	4.06	.617	มาก
4. มีโอกาสค้นคว้าและเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ	4.05	.605	มาก
5. มีความมั่นคงในหน้าที่การงานและองค์กร	4.05	.855	มาก
6. มีความพึงพอใจในองค์กรจนไม่คิดจะลาออก	4.02	.852	มาก
ผลรวมความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	3.98	.444	มาก

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับพึงพอใจมากคือมีความสุขและสนุกสนานในการปฏิบัติงานโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 รองลงมาคือมีความรู้สึกและตื่นเต้นกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 มีโอกาสค้นคว้าและเรียนรู้ทักษะใหม่ๆมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 มี

ความพึงพอใจในองค์กรจนไม่คิดจะลาออกมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และมีอิสระในการตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของพนักงานประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรสระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและอัตราเงินเดือนต่างกัน มีความพึงพอใจต่อพนักงานแตกต่างกัน ผู้วิจัยได้เขียนสมมติฐานของการวิจัยดังนี้

เพศ

1.1 เพศที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : เพศ ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศ ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มเป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample t-test) และการทดสอบสมมติฐานระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig.2-tailed มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง

ตาราง 10 แสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามเพศ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ พนักงาน	t - test for equality of means					
	เพศ	μ	σ	t	df	P
1.ความสุขในการปฏิบัติงาน	ชาย	4.2971	.60905	4.715 *	364	.000
	หญิง	3.9605	.69182			
2.ความมีอิสระในการตัดสินใจ	ชาย	4.0652	.70666	3.481 *	364	.001
	หญิง	3.8158	.63753			
3.ความกระตือรือร้นในการทำงาน	ชาย	4.1739	.49690	2.564 *	364	.011
	หญิง	4.0044	.67359			
4.โอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้	ชาย	4.0290	.60342	-.697	364	.486
	หญิง	4.0746	.60734			
5.มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน	ชาย	4.0290	.84527	-.976	28	.337
	หญิง	3.9518	.86148			
6.พอใจในองค์กร	ชาย	3.8333	.78845	-.976	28	.337
	หญิง	3.8026	.89077			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 10 ซึ่งแสดงการทดสอบการเปรียบเทียบเพศกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยใช้สถิติ Independent Samples t – test จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการทดสอบพบว่า

ความสุขในการปฏิบัติงานมีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยเพศชายมีความพึงพอใจในการปฏิบัติในด้านความสุขในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศหญิงโดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย 4.71

ความมีอิสระในการตัดสินใจมีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานในด้านความมีอิสระในการตัดสินใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยเพศชายมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความมีอิสระในการตัดสินใจมากกว่าเพศหญิงโดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย 3.48

ความกระตือรือร้นในการทำงานมีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ .011 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าเพศที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานในด้านความกระตือรือร้นในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยเพศชายมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความกระตือรือร้นในการทำงานมากกว่าเพศหญิงโดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย 2.56

โอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้มีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.486 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าเพศที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานในด้านโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความมั่นคงในหน้าที่การงานมีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.337 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าเพศที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานในด้านความมั่นคงในหน้าที่การงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความพอใจในองค์กรมีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.337 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานในด้านความพอใจในองค์กรไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

อายุ

1.2 อายุ ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
โดยสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : อายุ ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุ ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า F – Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยคู่หนึ่งที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบกับเชิงซ้อน (Multiple Comparision) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงดังนี้

ตาราง 11 แสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุ

ความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F - Ratio	F - Prob
1.ความสุขในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	7.500	3	2.500	5.596 *	.001
	ภายในกลุ่ม	161.703	362	.447		
	รวม	169.202	365			
2.ความมีอิสระในการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	4.176	3	1.572	3.528 *	.015
	ภายในกลุ่ม	161.308	362	.466		
	รวม	166.025	365			
3.ความกระตือรือร้นในการ ทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	6.865	3	2.288	6.256 *	.000
	ภายในกลุ่ม	132.427	362	.366		
	รวม	139.292	365			
4.โอกาสในการค้นคว้าและ เรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	5.078	3	1.693	4.760 *	.003
	ภายในกลุ่ม	128.717	362	.356		
	รวม	133.795	365			
5.มีความมั่นคงในหน้าที่การ งาน	ระหว่างกลุ่ม	8.868	3	2.956	4.148 *	.007
	ภายในกลุ่ม	257.998	362	.713		
	รวม	266.866	365			
6.พอใจในองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	2.879	3	.960	1.323	.266
	ภายในกลุ่ม	262.487	362	.725		
	รวม	265.366	365			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 11 แสดงผลการเปรียบเทียบอายุกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) พบว่า

ความสุขในการปฏิบัติงานมีค่าความน่าจะเป็น(P)เท่ากับ 0.01 น้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความมีอิสระในการตัดสินใจมีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.015 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าอายุที่แตกต่างกันมีความมีอิสระในการตัดสินใจโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความกระตือรือร้นในการทำงาน มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าอายุที่แตกต่างกันมีความกระตือรือร้นในการทำงานโดยรวมของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

โอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ในการทำงานโดยรวมของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความมั่นคงในหน้าที่การงานมีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.007 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าอายุที่แตกต่างกันมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน โดยรวมของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความพอใจในองค์กรมีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.266 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าอายุที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในองค์กรโดยรวมของพนักงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ดังนั้นผู้วิจัยได้ใช้วิธีทดสอบแบบ least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่ต่างกันดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตาราง 12 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุที่แตกต่างกันกับความสุขในการปฏิบัติงานของพนักงาน

อายุ	μ	18 - 24 ปี	25 - 31 ปี	32 - 38 ปี	39 ปีขึ้นไป
		4.02	4.01	4.12	4.47
18 - 24 ปี	4.02	-	.01 (.850)	- .10 (.399)	- .45 * (.000)
25 - 31 ปี	4.01		-	-.11 (.205)	-.46 * (.005)
32 - 38 ปี	4.12			-	-.35 * (.006)
39 ปีขึ้นไป	4.47				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 18 - 24 ปีเทียบกับอายุ 39 ปีขึ้นไปพบว่ามีแนวโน้มจะเป็น (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 18 - 24 ปีแตกต่างเป็นรายคู่กับอายุ 39 ปีขึ้นไปโดยพนักงานที่มีอายุ 18 - 24 ปีมีความสุขในการปฏิบัติงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 39 ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.45

พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 25 - 31 ปีเทียบกับอายุ 39 ปีขึ้นไปพบว่ามีแนวโน้มจะเป็น (P) เท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 25 - 31 ปีแตกต่างเป็นรายคู่กับอายุ 39 ปีขึ้นไปโดยพนักงานที่มีอายุ 25 - 31 ปีมีความสุขในการปฏิบัติงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 39 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.46

พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 32 - 38 ปีเทียบกับอายุ 39 ปีขึ้นไปพบว่ามีแนวโน้มจะเป็น (P) เท่ากับ 0.006 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 32 - 38 ปีแตกต่างเป็นรายคู่กับอายุ 39 ปีขึ้นไปโดยพนักงานที่มีอายุ 32 - 38 ปีมีความสุขในการปฏิบัติงานโดยรวมน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 39 ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.35

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุที่แตกต่างกันกับความมีอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน

อายุ	μ	18 - 24 ปี	25 - 31 ปี	32 - 38 ปี	39 ปีขึ้นไป
		3.77	3.90	3.95	4.18
18 - 24 ปี	3.77	-	- .13 (.143)	- .18 (.075)	- .41* (.002)
25 - 31 ปี	3.90		-	- .05 (.564)	- .28 (.020)
32 - 38 ปี	3.95			-	- .23 (.083)
39 ปีขึ้นไป	4.18				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 18 - 24 ปีเทียบกับอายุ 39 ปีขึ้นไปพบว่ามีแนวโน้มจะเป็น (P) เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 18 - 24 ปีแตกต่างเป็นรายคู่กับอายุ 39 ปีขึ้นไปโดยพนักงานที่มีอายุ 18 - 24 ปีมีความมีอิสระในการปฏิบัติงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 39 ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.41

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุที่แตกต่างกันกับความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของพนักงาน

อายุ	μ	18 - 24 ปี	25 - 31 ปี	32 - 38 ปี	39 ปีขึ้นไป
		4.10	4.03	3.94	4.43
18 - 24 ปี	4.10	-	.07 (.328)	.16 (.077)	-.33 * (.006)
25 - 31 ปี	4.03		-	.09 (.295)	-.40 * (.005)
32 - 38 ปี	3.94			-	-.49 * (.005)
39 ปีขึ้นไป	4.43				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 18 - 24 ปีเทียบกับอายุ 39 ปีขึ้นไปพบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.006 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 18 - 24 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับอายุ 39 ปีขึ้นไปโดยพนักงานที่มีอายุ 18 - 24 ปีมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 39 ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.33

พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 25 - 31 ปีเทียบกับอายุ 39 ปีขึ้นไปพบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 25 - 31 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับ อายุ 39 ปีขึ้นไปโดยพนักงานที่มีอายุ 25 - 31 ปีมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 39 ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.40

พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 32 - 38 ปี เทียบกับอายุ 39 ปีขึ้นไป พบว่ามีความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 32 - 38 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับ อายุ 39 ปีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีอายุ 32 - 38 ปี มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานโดยรวมน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 39 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.49

ส่วนอื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 15 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุที่แตกต่างกันกับโอกาสค้นคว้าและเรียนรู้ การปฏิบัติงานของพนักงาน

อายุ	μ	18 - 24 ปี	25 - 31 ปี	32 - 38 ปี	39 ปีขึ้นไป
		4.14	4.06	3.87	4.25
18 - 24 ปี	4.14	-	.08 (.341)	.27 * (.003)	-.11 (.334)
25 - 31 ปี	4.06		-	.19* (.015)	-.19 (.078)
32 - 38 ปี	3.87			-	-.38 * (.001)
39 ปีขึ้นไป	4.25				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 18 - 24 ปีเทียบกับอายุ 32 - 38 ปี พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 18 - 24 ปีแตกต่างเป็นรายคู่กับ อายุ 32 - 38 ปี โดยพนักงานที่มีอายุ 18 - 24 ปี มีโอกาสค้นคว้าและเรียนรู้มากกว่าพนักงานที่มีอายุ 32 - 38 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.27

พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 25 - 31 ปี เทียบกับอายุ 32 - 38 ปี พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.015 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 25 - 31 ปีแตกต่างเป็นรายคู่กับ อายุ 32 - 38 ปี โดยพนักงานที่มีอายุ 25 - 31 ปี มีโอกาสค้นคว้าและเรียนรู้มากกว่าพนักงานที่มีอายุ 32 - 38 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.19

พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 32 - 38 ปี เทียบกับอายุ 39 ปีขึ้นไป พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 32 - 38 ปีแตกต่าง

เป็นรายคู่กับ อายุ 39 ปีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีอายุ 32 - 38 ปี มีโอกาสค้นคว้าและเรียนรู้น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 39 ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.38

ส่วนคู่อื่นๆไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 16 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุที่แตกต่างกันกับความมั่นคงในหน้าที่การงานของพนักงาน

อายุ	μ	18 - 24 ปี	25 - 31 ปี	32 - 38 ปี	39 ปีขึ้นไป
		4.33	3.91	4.00	4.71
18 - 24 ปี	4.33	-	.42 (.136)	.33 (.298)	.38 (.219)
25 - 31 ปี	3.91		-	-.09 (.744)	-.80 * (.005)
32 - 38 ปี	4.00			-	-.71 * (.026)
39 ปีขึ้นไป	4.71				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 25 - 31 ปี เทียบกับ อายุ 39 ปีขึ้นไป พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 25 - 31 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับอายุ 39 ปีขึ้นไปโดยพนักงานที่มีอายุ 25 - 31 ปี มีความมั่นคงในหน้าที่การงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 39 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.80

พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 32 - 38 ปี เทียบกับอายุ 39 ปีขึ้นไปพบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.026 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 32 - 38 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับอายุ 39 ปีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีอายุ 32 - 38 ปี มีความมั่นคงในหน้าที่การงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 39 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.71

ส่วนอื่นๆไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ระดับการศึกษา

1.3 ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า $F - Prob.$ มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยคู่หนึ่งที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparision) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงดังนี้

ตาราง 17 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
จำแนกตามระดับการศึกษา

ความพึงพอใจในการ						
ปฏิบัติงานของ พนักงาน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F - Ratio	F - Prob
1.ความสุขในการ ปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	8.309	3	2.770	6.232 *	.000
	ภายในกลุ่ม	160.893	362	.444		
	รวม	169.202	365			
2.ความมีอิสระใน การตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	4.129	3	1.376	3.07 *	.028
	ภายในกลุ่ม	161.895	362	.447		
	รวม	166.025	365			
3.ความกระตือรือร้น ในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	9.954	3	3.318	9.28 *	.000
	ภายในกลุ่ม	129.338	362	.357		
	รวม	139.292	365			
4.โอกาสในการ ค้นคว้าและเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	8.147	3	2.716	7.82 *	.000
	ภายในกลุ่ม	125.649	362	.347		
	รวม	133.795	365			
5.มีความมั่นคงใน หน้าที่การงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.589	3	.530	1.49	.239
	ภายในกลุ่ม	9.211	26	.354		
	รวม	10.800	29			
6.พอใจในองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	1.589	3	.530	1.49	.239
	ภายในกลุ่ม	9.211	26	.354		
	รวม	10.800	29			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 17 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) พบว่า

ความสุขในการปฏิบัติงาน มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า การศึกษาที่แตกต่างกันมีความสุขในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความมีอิสระในการตัดสินใจ มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.028 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า การศึกษาที่แตกต่างกัน

กันมีความมีอิสระในการตัดสินใจโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความกระตือรือร้นในการทำงาน มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่ากว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า การศึกษาที่แตกต่างกันมีความกระตือรือร้นในการทำงานโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

โอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่ากว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า การศึกษาที่แตกต่างกันมีโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ในการทำงานโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.239 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า การศึกษาที่แตกต่างกันมีความมั่นคงในหน้าที่การงานโดยรวมของพนักงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความพอใจในองค์กร มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.239 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า การศึกษาที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในองค์กร โดยรวมของพนักงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ดังนั้นผู้วิจัยได้ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตาราง 18 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับการศึกษาที่แตกต่างกันกับความสุขในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ระดับการศึกษา	μ	ต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	ระดับอนุปริญญา / ปวส.	ระดับปริญญาตรีขึ้นไป
		4.27	4.14	4.16	3.88
ต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	4.27	-	.13 (.172)	.11 (.386)	.39 * (.000)
ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	4.14		-	-.02 (.896)	.26 * (.003)
ระดับอนุปริญญา / ปวส.	4.16			-	.28 * (.028)
ระดับปริญญาตรีขึ้นไป	3.88				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เทียบกับ พนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้นมีความสุขในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.39

พนักงานที่มีระดับการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. เทียบกับ พนักงานที่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีขึ้นไปพบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. แตกต่างเป็นรายคู่

กับพนักงานที่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. มีความสุขในการปฏิบัติงานมากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.26

พนักงานที่มีระดับการศึกษา ระดับอนุปริญญา / ปวส.เทียบกับ พนักงานที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.028 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีโดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. มีความสุขในการปฏิบัติงานมากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.28

ส่วนคู่อื่นๆไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 19 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับการศึกษาที่แตกต่างกันกับความมีอิสระในการตัดสินใจ

ระดับการศึกษา	μ	ต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	ระดับอนุปริญญา / ปวส.	ระดับปริญญาตรีขึ้นไป
		4.04	3.98	3.82	3.78
ต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	4.04	-	.06 (.524)	.22 (.093)	.26 * (.009)
ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	3.98		-	.16 (.194)	.20 * (.023)
ระดับอนุปริญญา / ปวส.	3.82			-	.04 (.794)
ระดับปริญญาตรีขึ้นไป	3.78				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เทียบกับ พนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.009 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้นแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีความมีอิสระในการตัดสินใจมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.26

พนักงานที่มีระดับการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. เทียบกับ พนักงานที่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีขึ้นไปพบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.023 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. มีความมีอิสระในการตัดสินใจมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.20

ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 20 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับการศึกษาที่แตกต่างกันกับความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ระดับการศึกษา	μ	ต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	ระดับอนุสัญญา / ปวส.	ระดับปริญญาตรีขึ้นไป
		4.26	4.14	4.13	3.84
ต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	4.26	-	.12 (.167)	.13 (.278)	.42 * (.009)
ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	4.14		-	.01 (.927)	.30 * (.000)
ระดับอนุสัญญา / ปวส.	4.13			-	.29 * (.010)
ระดับปริญญาตรีขึ้นไป	3.84				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 20 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เทียบกับ พนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้นมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.42

พนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. เทียบกับ พนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปพบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. แตกต่างเป็นรายคู่

กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.30

พนักงานที่มีระดับการศึกษา ระดับอนุปริญญา / ปวส. เทียบกับ พนักงานที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.010 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีโดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับอนุปริญญา / ปวส. มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.29

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับการศึกษาที่แตกต่างกันกับโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ระดับการศึกษา	μ	ต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	ระดับอนุปริญญา / ปวส.	ระดับปริญญาตรีขึ้นไป
		4.19	4.18	4.00	3.86
ต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	4.19	-	.01 (.961)	.19 (.278)	.33 * (.000)
ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	4.18		-	.18 (.097)	.32 * (.000)
ระดับอนุปริญญา / ปวส.	4.00			-	.14 (.197)
ระดับปริญญาตรีขึ้นไป	3.86				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 21 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เทียบกับ พนักงานที่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีขึ้นไป พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.33

พนักงานที่มีระดับการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. เทียบกับพนักงานที่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีขึ้นไป พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. มีโอกาสในการการค้นคว้าและเรียนรู้ในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.32

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สถานการณ์

1.4 สถานภาพ ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

โดยสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : สถานภาพที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : สถานภาพที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F – Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยคู่หนึ่งที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparision) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงดังนี้

ตาราง 22 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามสถานภาพ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F - Ratio	F - Prob
1.ความสุขในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	9.052	2	9.052	10.258	.580
	ภายในกลุ่ม	160.150	363	6.833		
	รวม	169.202	365			
2.ความมีอิสระในการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	9.198	2	4.599	10.646	.365
	ภายในกลุ่ม	156.826	363	.432		
	รวม	166.025	365			
3. ความกระตือรือร้นในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.134	2	1.567	4.177	.051
	ภายในกลุ่ม	136.159	363	.375		
	รวม	139.292	365			
4.โอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	2.569	2	1.285	3.554 *	.008
	ภายในกลุ่ม	131.226	363	.362		
	รวม	133.795	365			
5.มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน	ระหว่างกลุ่ม	.377	2	1.258	.257	.501
	ภายในกลุ่ม	266.489	363	.362		
	รวม	266.866	365			
6.พอใจในองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	.283	2	.141	.194	.687
	ภายในกลุ่ม	256.083	363	.730		
	รวม	265.366	365			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 22 แสดงผลการเปรียบเทียบสถานภาพกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) พบว่า

ความสุขในการปฏิบัติงาน มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.580 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า สถานภาพที่แตกต่างกันมีความสุขในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความมีอิสระในการตัดสินใจ มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.365 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า สถานภาพที่แตกต่างกัน

กันมีความมีอิสระในการตัดสินใจโดยรวมของพนักงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความกระตือรือร้นในการทำงาน มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.051 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า สถานภาพที่แตกต่างกันมีความกระตือรือร้นในการทำงานโดยรวมของพนักงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

โอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า สถานภาพที่แตกต่างกันมีโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ ในการทำงานโดยรวมของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.501 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า สถานภาพที่แตกต่างกันมีความมั่นคงในหน้าที่การงานโดยรวมของพนักงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความพอใจในองค์กร มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.687 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า สถานภาพที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในองค์กรโดยรวมของพนักงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ดังนั้นผู้วิจัยได้ใช้วิธีทดสอบแบบ least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตาราง 23 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของสถานภาพที่แตกต่างกันกับโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน

สถานภาพ	μ	โสด	สมรส / อยู่ด้วยกัน	หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่
		4.01	4.06	4.34
โสด	4.01	-	-0.05 (.420)	-0.33 * (.008)
สมรส / อยู่ด้วยกัน	4.06		-	-0.28 * (.027)
หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่	4.34			-
4.00				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 23 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีสถานภาพโสด เทียบกับ พนักงานที่มีสถานภาพหม้าย / หย่าร้าง/แยกกันอยู่พบว่ามีแนวโน้มจะเป็น (P) เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีสถานภาพโสด แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีสถานภาพหม้าย / หย่าร้าง/ แยกกันอยู่ โดยพนักงานที่มีสถานภาพโสดมีโอกาสดำเนินการค้นคว้าและเรียนรู้ในการปฏิบัติงานน้อยกว่าพนักงานที่มีสถานภาพหม้าย / หย่าร้าง/ แยกกันอยู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.33

พนักงานที่มี สถานภาพสมรส / อยู่ด้วยกัน เทียบกับพนักงานที่มีสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง / แยกกันอยู่พบว่ามีแนวโน้มจะเป็น (P) เท่ากับ 0.027 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าพนักงานที่มี สถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีสถานภาพหม้าย/ หย่าร้าง/ แยกกันอยู่ โดยพนักงานที่มีสถานภาพสมรสมีโอกาสดำเนินการค้นคว้าและเรียนรู้ในการปฏิบัติงานน้อยกว่าพนักงานที่มีสถานภาพหม้าย /หย่าร้าง/แยกกันอยู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.28

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตำแหน่งงาน

1.5 ตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

โดยสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : ตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า $F - Prob.$ มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยคู่หนึ่งที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparision) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงดังนี้

ตาราง 24 แสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน

ความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F - Ratio	F - Prob
1.ความสุขในการ ปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.054	1	.054	.166	.734
	ภายในกลุ่ม	169.148	364	.465		
	รวม	169.202	365			
2.ความมีอิสระในการ ตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	.466	1	.466	.981	.323
	ภายในกลุ่ม	165.578	364	.455		
	รวม	166.025	365			
3.ความกระตือรือร้นใน การทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	.591	1	.591	1.550	.214
	ภายในกลุ่ม	138.702	364	.381		
	รวม	139.292	365			
4.โอกาสในการค้นคว้า และเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	3.921	1	3.921	1.989	.301
	ภายในกลุ่ม	129.874	364	.357		
	รวม	133.795	365			
5.มีความมั่นคงในหน้าที่ การงาน	ระหว่างกลุ่ม	.288	1	.288	.393	.531
	ภายในกลุ่ม	266.578	364	.732		
	รวม	266.866	365			
6.พอใจในองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	.013	1	.013	.018	.894
	ภายในกลุ่ม	265.353	364	.729		
	รวม	265.366	365			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 24 แสดงผลการเปรียบเทียบตำแหน่งงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) พบว่า

ความสุขในการปฏิบัติงาน มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.734 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความสุขในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความมีอิสระในการตัดสินใจ มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.323 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความมีอิสระในการตัดสินใจโดยรวมของพนักงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความกระตือรือร้นในการทำงาน มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.214 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความกระตือรือร้นในการทำงานโดยรวมของพนักงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

โอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.301 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ ในการทำงานโดยรวมของพนักงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.531 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความมั่นคงในหน้าที่การงานโดยรวมของพนักงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความพอใจในองค์กรมีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.894 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในองค์กรโดยรวมของพนักงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ประสบการณ์ในการทำงาน

1.6 ประสบการณ์ในการทำงาน ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : ประสบการณ์ในการทำงาน ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ประสบการณ์ในการทำงาน ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F – Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยคู่หนึ่งที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparision) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงดังนี้

ตาราง 25 แสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F - Ratio	F - Prob
1.ความสุขในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.692	3	1.231	2.691 *	.046
	ภายในกลุ่ม	165.511	362	.457		
	รวม	169.202	365			
2.ความมีอิสระในการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	4.003	3	1.334	2.981 *	.031
	ภายในกลุ่ม	162.022	362	.488		
	รวม	166.025	365			
3.ความกระตือรือร้นในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	.488	3	.163	.424	.736
	ภายในกลุ่ม	138.805	362	.383		
	รวม	139.292	365			
4.โอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	8.567	3	2.856	8.255 *	.000
	ภายในกลุ่ม	125.228	362	.346		
	รวม	133.795	365			
5.มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน	ระหว่างกลุ่ม	11.850	3	3.950	5.067 *	.001
	ภายในกลุ่ม	255.016	362	.704		
	รวม	266.866	365			
6.พอใจในองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	6.329	3	2.110	2.948 *	.033
	ภายในกลุ่ม	259.037	362	.716		
	รวม	265.366	365			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 25 แสดงผลการเปรียบเทียบประสบการณ์ในการทำงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) พบว่า

ความสุขในการปฏิบัติงาน มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.046 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันมีความสุขในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความมีอิสระในการตัดสินใจ มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.031 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ประสบการณ์ในการ

ทำงานที่แตกต่างกันมีความมีอิสระในการตัดสินใจโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความกระตือรือร้นในการทำงาน มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.736 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ประสิทธิภาพในการทำงานที่แตกต่างกันมีความกระตือรือร้นในการทำงานโดยรวมของพนักงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

โอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าประสิทธิภาพในการทำงานที่แตกต่างกันมีโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ ในการทำงานโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ประสิทธิภาพในการทำงานที่แตกต่างกันมีความมั่นคงในหน้าที่การงานโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความพอใจในองค์กร มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.033 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าประสิทธิภาพในการทำงานที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในองค์กรโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ดังนั้นผู้วิจัยได้ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาสาเหตุที่ยังคงแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตาราง 26 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความสุขในการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ ในการทำงาน	μ	ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 1 – 3 ปี	4 ปีขึ้นไป – 6 ปี	7 ปีขึ้นไป – 9 ปี	10 ปีขึ้นไป
		3.40	3.25	3.31	3.26
ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 1 – 3 ปี	3.40	-	.015 (.901)	.09 * (.038)	.14 * (.037)
4 ปีขึ้นไป – 6 ปี	3.25		-	-.06 (.073)	.01 (.081)
7 ปีขึ้นไป – 9 ปี	3.31			-	.05 (.872)
10 ปีขึ้นไป	3.26				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 26 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 - 3 ปี เทียบกับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 7 ปีขึ้นไป - 9 ปี พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.038 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 - 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 7 ปีขึ้นไป - 9 โดยพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 - 3 ปี มี ความสุขในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 7 ปีขึ้นไป - 9 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.09

พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 - 3 ปี เทียบกับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.037 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 - 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 - 3 ปี มีความสุขในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มี

ประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.14

ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 27 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของควมมีอิสระในการตัดสินใจจำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ ในการทำงาน	μ	ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 1 – 3 ปี	4 ปีขึ้นไป – 6 ปี	7 ปีขึ้นไป – 9 ปี	10 ปีขึ้นไป
		3.93	3.94	3.60	3.97
ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 1 – 3 ปี	3.93	-	.01 (.969)	.33 * (.005)	-.04 (.969)
4 ปีขึ้นไป – 6 ปี	3.94		-	.34 * (.019)	-.03 (.780)
7 ปีขึ้นไป – 9 ปี	3.60			-	.37 * (.010)
10 ปีขึ้นไป	3.97				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 27 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 - 3 ปี เทียบกับพนักงานที่มี ประสบการณ์ในการทำงาน 7 ปีขึ้นไป - 9 ปี พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 - 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 7 ปีขึ้นไป - 9 โดยพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 - 3 ปี มี อิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 7 ปีขึ้นไป - 9 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.33

พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป - 6 ปี เทียบกับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 7 ปีขึ้นไป - 9 ปี พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.019 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป - 6 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 7 ปีขึ้นไป - 9 โดยพนักงานที่มี ประสบการณ์ ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป - 6 ปี มีอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 7 ปีขึ้นไป - 9 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.34

พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 7 ปีขึ้นไป - 9 ปี เทียบกับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.010 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 7 ปีขึ้นไป - 9 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีประสบการณ์ ในการทำงาน 7 ปีขึ้นไป - 9 ปี มี อิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.37

ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 28 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความมั่นคงในหน้าที่การงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ ในการทำงาน	μ	ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 1 – 3 ปี	4 ปีขึ้นไป – 6 ปี	7 ปีขึ้นไป – 9 ปี	10 ปีขึ้นไป
		3.86	4.32	3.89	4.20
ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 1 – 3 ปี	3.86	-	-.46 * (.000)	-.03 (.005)	-.34 * (.011)
4 ปีขึ้นไป – 6 ปี	4.32		-	.43 * (.016)	.12 (.403)
7 ปีขึ้นไป – 9 ปี	3.89			-	-.31 (.089)
10 ปีขึ้นไป	4.20				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 28 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 - 3 ปี เทียบกับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป - 6 ปี พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 - 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป - 6 ปี โดยพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 - 3 ปี มีความมั่นคงในหน้าที่การงานน้อยกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป - 6 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.46

พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 - 3 ปี เทียบกับพนักงานที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.011 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 - 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 - 3 ปี

ความมั่นคงในหน้าที่การงานน้อยกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมี ผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.34

พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป - 6 ปีเทียบกับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 7 ปีขึ้นไป - 9 ปี พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.016 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป - 6 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 7 ปีขึ้นไป - 9 โดยพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 4 ปีขึ้นไป - 6 ปี มีความมั่นคงในหน้าที่การงานมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 7 ปีขึ้นไป - 9 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.43

ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 29 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในองค์กรจำแนกตาม
ประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ ในการทำงาน	μ	ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 1 – 3 ปี	4 ปีขึ้นไป – 6 ปี	7 ปีขึ้นไป – 9 ปี	10 ปีขึ้นไป
		3.71	3.96	3.86	4.06
ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 1 – 3 ปี	3.71	-	-.25 (.062)	-.15 (.311)	-.35 * (.010)
4 ปีขึ้นไป – 6 ปี	3.96		-	.01 (.606)	-.01 (.554)
7 ปีขึ้นไป – 9 ปี	3.86			-	-.20 (.292)
10 ปีขึ้นไป	4.06				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 29 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 - 3 ปี เทียบกับพนักงานที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.010 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 - 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 - 3 ปี มีความพึงพอใจในองค์กรน้อยกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมี ผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.35

ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ระยะเวลาในการทำงาน

1.7 ระยะเวลาในการทำงาน ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : ระยะเวลาในการทำงาน ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ พนักงาน ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระยะเวลาในการทำงาน ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า $F - Prob.$ มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยคู่หนึ่งที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparision) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงดังนี้

ตาราง 30 แสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F - Ratio	F - Prob
1.ความสุขในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	4.121	3	1.374	3.012 *	.030
	ภายในกลุ่ม	165.081	362	.456		
	รวม	169.202	365			
2.ความมีอิสระในการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	6.157	3	2.052	4.648 *	.003
	ภายในกลุ่ม	159.867	362	.442		
	รวม	166.025	365			
3.ความกระตือรือร้นในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.621	3	1.207	3.220 *	.023
	ภายในกลุ่ม	135.672	362	.375		
	รวม	139.292	365			
4.โอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	11.479	3	3.522	10.345 *	.005
	ภายในกลุ่ม	123.230	362	.340		
	รวม	133.795	365			
5.มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน	ระหว่างกลุ่ม	11.479	3	3.826	5.423 *	.001
	ภายในกลุ่ม	255.388	362	.705		
	รวม	266.866	365			
6.พอใจในองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	6.469	3	2.165	3.028 *	.030
	ภายในกลุ่ม	258.871	362	.715		
	รวม	265.366	365			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 30 แสดงผลการเปรียบเทียบระยะเวลาในการทำงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) พบว่า

ความสุขในการปฏิบัติงาน มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.030 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันมีความสุขในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความมีอิสระในการตัดสินใจ มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าระยะเวลาในการทำงาน

ที่แตกต่างกันมีความมีอิสระในการตัดสินใจโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความกระตือรือร้นในการทำงาน มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.023 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันมีความกระตือรือร้นในการทำงานโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

โอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันมีโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ ในการทำงานโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ระยะเวลาในการทำงาน ในการทำงานที่แตกต่างกันมีความมั่นคงในหน้าที่การงานโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความพอใจในองค์กร มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.030 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ระยะเวลาในการทำงาน ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในองค์กรโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ดังนั้นผู้วิจัยได้ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาความเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตาราง 31 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความสุขในการปฏิบัติงานจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน	μ	ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 1 ปี	2 – 4 ปี	5 – 7 ปี	8 ปีขึ้นไป
		3.71	3.96	3.86	4.06
ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 1 ปี	3.71	-	-0.25 (.026)	-0.15 (.311)	-0.35 * (.021)
2 – 4 ปี	3.96		-	0.10 (.677)	-0.10 (.431)
5 – 7 ปี	3.86			-	-0.20 (.829)
8 ปีขึ้นไป	4.06				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 31 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี เทียบกับพนักงานที่มีประสบการณ์ 8 ปีขึ้นไป พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.021 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีประสบการณ์ 8 ปีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปีความสุขในการปฏิบัติงาน น้อยกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 8 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมี ผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.35

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 32 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความมีอิสระในการตัดสินใจจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน	μ	ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 1 ปี	2 – 4 ปี	5 – 7 ปี	8 ปีขึ้นไป
		4.04	3.76	3.78	3.92
ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 1 ปี	4.04	-	.28 * (.000)	.26 (.060)	.12 (.322)
2 – 4 ปี	3.76		-	-.02 (.872)	-.16 (.431)
5 – 7 ปี	3.78			-	-.14 (.829)
8 ปีขึ้นไป	3.92				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 32 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี เทียบกับพนักงานที่มีประสบการณ์ 8 ปีขึ้นไป พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีประสบการณ์ 8 ปีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี มีความอิสระในการตัดสินใจมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 8 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมี ผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.28

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 33 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน	μ	ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 1 ปี	2 – 4 ปี	5 – 7 ปี	8 ปีขึ้นไป
		4.15	3.94	4.00	4.14
ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 1 ปี	4.15	-	.21 * (.003)	.15 (.209)	.01 (.322)
2 – 4 ปี	3.94		-	-.06 (.675)	-.20 (.071)
5 – 7 ปี	4.00			-	-.14 (.339)
8 ปีขึ้นไป	4.14				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 33 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี เทียบกับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 - 4 ปี พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 - 4 ปี โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 - 4 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.21

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตาราง 34 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน	μ	ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 1 ปี	2 – 4 ปี	5 – 7 ปี	8 ปีขึ้นไป
		4.24	3.92	3.93	3.83
ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 1 ปี	4.24	-	.32 * (.000)	.31 * (.009)	.41 * (.000)
2 – 4 ปี	3.92		-	-.01 (.968)	.09 (.383)
5 – 7 ปี	3.93			-	.10 (.504)
8 ปีขึ้นไป	3.83				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 34 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี เทียบกับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 - 4 ปี พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 - 4 ปี โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปีมีโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้มากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 - 4 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.32

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปีเทียบกับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 - 7 ปี พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.009 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 - 7 ปี โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี มีโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้มากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.31

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี เทียบกับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 8 ปีขึ้นไปพบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 8 ปีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปีมีโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้มากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 8 ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมี ผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.41

ส่วนคู่อื่นๆไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตาราง 35 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความมีความมั่นคงในหน้าที่การงานจำแนกตาม ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	μ	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี	2 – 4 ปี	5 – 7 ปี	8 ปีขึ้นไป
		3.81	4.17	3.82	4.14
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี	3.81	-	-.36 * (.000)	.01 (.060)	-.33 * (.023)
2 – 4 ปี	4.17		-	.35 * (.044)	.03 (.826)
5 – 7 ปี	3.82			-	-.32 (.118)
8 ปีขึ้นไป	4.14				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 35 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี เทียบกับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 2 - 4 ปีพบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีประสบการณ์ 2 - 4 ปี โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี ความมีความมั่นคงในหน้าที่การงานน้อยกว่า

พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 2 - 4 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.36

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี เทียบกับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 8 ปีขึ้นไป พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.023 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี แตกต่างเป็นราย คู่กับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 8 ปีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี มีความมั่นคงในหน้าที่การงานน้อยกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 8 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.33

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 - 4 ปี เทียบกับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 - 7 ปีพบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.044 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 - 4 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีประสบการณ์ 5 - 7 ปี โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 - 4 ปี มีความมั่นคงในหน้าที่การงานมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 8 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.35

ส่วนอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตาราง 36 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในองค์กร จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน	μ	ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 1 ปี	2 – 4 ปี	5 – 7 ปี	8 ปีขึ้นไป
		3.71	3.96	3.86	4.06
ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 1 ปี	3.71	-	-.25 * (.022)	-.15 (.140)	-.35 * (.017)
2 – 4 ปี	3.96		-	.10 (.875)	-.10 (.412)
5 – 7 ปี	3.86			-	-.20 (.645)
8 ปีขึ้นไป	4.06				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 36 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี เทียบกับพนักงานที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 - 4 ปี พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.022 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 - 4 ปี โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี มีความพึงพอใจในองค์กร น้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 - 4 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.25

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี เทียบกับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 8 ปีขึ้นไป พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.017 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 8 ปีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี มีความพึงพอใจในองค์กรน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 8 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.35

ส่วนอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

รายได้ต่อเดือน

1.8 รายได้ ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
โดยสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : รายได้ ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : รายได้ ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F – Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยคู่หนึ่งที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparision) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงดังนี้

ตาราง 37 แสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามรายได้

ความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F - Ratio	F - Prob
1.ความสุขในการ ปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	6.259	3	2.086	4.635*	.003
	ภายในกลุ่ม	162.943	362	.450		
	รวม	169.202	365			
2.ความมีอิสระในการ ตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	8.772	3	2.924	6.731*	.000
	ภายในกลุ่ม	157.252	362	.434		
	รวม	166.025	365			
3.ความกระตือรือร้นใน การทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	4.993	3	1.664	4.486*	.004
	ภายในกลุ่ม	134.300	362	.371		
	รวม	139.292	365			
4.โอกาสในการค้นคว้า และเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	5.567	3	3	5.239*	.001
	ภายในกลุ่ม	128.228	362	26		
	รวม	133.795	365	29		
5.มีความมั่นคงในหน้าที่ การงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.490	3	.497	1.388	.269
	ภายในกลุ่ม	9.310	26	.358		
	รวม	10.800	29			
6.พอใจในองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	1.490	3	.497	1.388	.269
	ภายในกลุ่ม	9.310	26	.358		
	รวม	10.800	29			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 37 แสดงผลการเปรียบเทียบสถานภาพกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) พบว่า

ความสุขในการปฏิบัติงาน มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่ารายได้ที่แตกต่างกันมีความสุขในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความมีอิสระในการตัดสินใจ มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่ารายได้ที่แตกต่างกันมีความมีอิสระในการตัดสินใจโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความกระตือรือร้นในการทำงาน มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า รายได้ในการทำงานที่แตกต่างกันมีความกระตือรือร้นในการทำงานโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

โอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า รายได้ที่แตกต่างกันมีโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ในการทำงานโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.269 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า รายได้ที่แตกต่างกันมีความมั่นคงในหน้าที่การงานโดยรวมของพนักงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

พอใจในองค์กร มีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.269 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า รายได้ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในองค์กรโดยรวมของพนักงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ดังนั้นผู้วิจัยได้ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาความเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตาราง 38 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความสุขในการปฏิบัติงาน จำแนกตามรายได้

รายได้	μ	5,000 – 11,000 บาท	11,001 – 17,000 บาท	17,001 – 23,000 บาท	23,001 ขึ้นไป
5,000 – 11,000 บาท	4.17	-	.32 * (.002)	.27 * (.015)	.17 (.153)
11,001 – 17,000 บาท	3.85		-	-.05 (.695)	-.015 (.337)
17,001 – 23,000 บาท	3.90			-	-.10 (.557)
23,001 ขึ้นไป	4.00				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 38 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีรายได้ 5,000 - 11,000 บาทเทียบกับพนักงานที่มีรายได้ 11,001 – 17,000 บาท พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ 5,000 - 11,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ 11,001 – 17,000 โดยพนักงานที่มีรายได้ 5,000 - 11,000 บาทมีความสุขในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ 11,001 – 17,000 บาทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.32

พนักงานที่มีรายได้ 5,000 - 11,000 บาทเทียบกับพนักงานที่มีรายได้ 17,001 – 23,000 บาท พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.015 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าพนักงานที่มีรายได้ 5,000 - 11,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ 17,001 – 23,000 บาท มีความสุขในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ 17,001 – 23,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.27

ส่วนคู่อื่นๆไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตาราง 39 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของควมมีอิสระในการตัดสินใจ จำแนกตาม รายได้

รายได้	μ	5,000 – 11,000 บาท	11,001 – 17,000 บาท	17,001 – 23,000 บาท	23,001 ขึ้นไป
		3.99	3.52	3.89	3.94
5,000 – 11,000 บาท	3.99	-	- .47 *	.10	.05
			(.000)	(.350)	(.694)
11,001 – 17,000 บาท	3.52		-	-.37 *	-.42 *
				(.008)	(.005)
17,001 – 23,000 บาท	3.89			-	-.05
					(.727)
23,001 ขึ้นไป	3.94				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 40 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มี รายได้ 5,000 - 11,000 บาท เทียบกับพนักงานที่มีรายได้ 11,001 – 17,000 บาท พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ 5,000 - 11,000 บาทแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ 11,001 – 17,000 โดยพนักงานที่มีรายได้ 5,000 - 11,000 บาท มีความมีอิสระในการตัดสินใจมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ 11,001 – 17,000 บาทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมี ผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.47

พนักงานที่มี รายได้ 11,001 – 17,000 บาทเทียบกับพนักงานที่มีรายได้ 17,001 – 23,000 บาท พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ 11,001 – 17,000 บาทแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ 17,001 – 23,000 บาท โดยพนักงานที่มีรายได้ 11,001 – 17,000 บาท มีความมีอิสระในการตัดสินใจน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ 17,001 – 23,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.37

พนักงานที่มี รายได้ 11,001 – 17,000 บาทเทียบกับพนักงานที่มีรายได้ 23,001 บาท ขึ้นไปพบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า 0.005 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ 11,001 – 17,000 บาทแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ 23,001 บาท ขึ้นไปโดยพนักงานที่มีรายได้ 11,001 – 17,000 บาทมีความมีอิสระในการตัดสินใจน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ 23,001 บาท ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.42

ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 40 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความกระตือรือร้นในการทำงาน จำแนกตามรายได้

รายได้	μ	5,000 – 11,000 บาท	11,001 – 17,000 บาท	17,001 – 23,000 บาท	23,001 ขึ้นไป
		4.14	3.83	4.09	3.88
5,000 – 11,000 บาท	4.14	-	-.31 * (.002)	.05 (.645)	.26 * (.023)
11,001 – 17,000 บาท	3.83		-	-.26 (.043)	-.05 (.742)
17,001 – 23,000 บาท	4.09			-	.21 (.131)
23,001 ขึ้นไป	3.88				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 40 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีรายได้ 5,000 - 11,000 บาท เทียบกับพนักงานที่มีรายได้ 11,001 - 17,000 บาท พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ 5,000 - 11,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ 11,001 - 17,000 โดยพนักงานที่มีรายได้ 5,000 - 11,000 บาท มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ 11,001 - 17,000 บาทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.31

พนักงานที่มีรายได้ 5,000 - 11,000 บาท เทียบกับพนักงานที่มีรายได้ 23,001 บาทขึ้นไป พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า 0.023 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ 5,000 - 11,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ 23,001 บาทขึ้นไป โดยพนักงานที่มีรายได้ 5,000 - 11,000 บาท มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ 23,001 บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.26

ส่วนคู่อื่นๆไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตาราง 41 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ จำแนกตามรายได้

รายได้	μ	5,000 – 11,000 บาท	11,001 – 17,000 บาท	17,001 – 23,000 บาท	23,001 ขึ้นไป
		4.15	3.88	3.86	3.94
5,000 – 11,000 บาท	4.15	-	.27 * (.004)	.29 * (.004)	.21 (.063)
11,001 – 17,000 บาท	3.88		-	.26 (.927)	-.06 (.633)
17,001 – 23,000 บาท	3.86			-	-.08 (.581)
23,001 ขึ้นไป	3.94				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 41 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มี รายได้ 5,000 - 11,000 บาท เทียบกับพนักงานที่มีรายได้ 11, 001 - 17, 000 บาท พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ 5,000 - 11,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ 11, 001 - 17, 000 บาท โดยพนักงานที่มีรายได้ 5,000 - 11,000 บาท มีโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้มากกว่าพนักงานที่มีรายได้ 11,001 - 17,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.27

พนักงานที่มีรายได้ 5,000 - 11,000 บาท เทียบกับพนักงานที่มีรายได้ 23,001- 29,000 บาท พบว่ามีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ 5,000 - 11,000 บาทแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ 23,001 - 29,000 บาท โดยพนักงานที่มีรายได้ 5,000 - 11,000 บาทมีโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้มากกว่าพนักงานที่มีรายได้ 29,001 ขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.29

ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ

2.1 ภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพลของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล

โดยสามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

H_1 : ภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ใช้ทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองตัว ถ้ามีค่าความน่าจะเป็น (P) น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0)

ตาราง 42 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพลของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน	ภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพล		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับ ความคิดเห็น
1.ความสุขในการปฏิบัติงาน	.149 *	.004	มีความสัมพันธ์ต่ำ
2.ความมีอิสระในการตัดสินใจ	.321 *	.000	มีความสัมพันธ์ ค่อนข้างต่ำ
3.ความกระตือรือร้นในการทำงาน	.141*	.007	มีความสัมพันธ์ต่ำ
4.โอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้	.230 *	.000	มีความสัมพันธ์ ค่อนข้างต่ำ
5.มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน	.136 *	.009	มีความสัมพันธ์ต่ำ
6.พอใจในองค์กร	.123 *	.018	มีความสัมพันธ์ต่ำ
โดยรวม	.272 *	.000	มีความสัมพันธ์ ค่อนข้างต่ำ

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 42 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพลของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการใช้การทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมกับภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพลมีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพลและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่าเท่ากับ 0.272 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพลดีจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมเพิ่มขึ้น

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความสุขในการปฏิบัติงานมีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0)

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความมีอิสระในการตัดสินใจ มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความมีอิสระในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพลและความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่าเท่ากับ 0.321 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชา มีภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพลดี จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความมีอิสระในการตัดสินใจโดยรวมเพิ่มขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านโอกาสในการก้าวหน้าและเรียนรู้ มีความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านโอกาสในการก้าวหน้าและเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพล และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่า 0.141 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพลก็จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านโอกาสในการก้าวหน้าและเรียนรู้โดยรวมเพิ่มขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.009 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพลและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ r มีค่า 0.136 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพลดีจะมี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงานโดยรวมเพิ่มขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านพอใจในองค์กร มีความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.018 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านพอใจในองค์กร มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพลและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่า 0.123 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพลดีจะมี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านพอใจในองค์กรโดยรวม เพิ่มขึ้น

ความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์

2.2 ความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล

โดยสามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

H_1 : ความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ใช้ทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองตัว ถ้ามีความน่าจะเป็น (P) น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0)

ตาราง 43 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน	ความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับ ความคิดเห็น
1.ความสุขในการปฏิบัติงาน	.282 *	.000	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
2.ความมีอิสระในการตัดสินใจ	.454 *	.000	มีความสัมพันธ์ปานกลาง
3.ความกระตือรือร้นในการ ทำงาน	.341 *	.000	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
4.โอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้	.293 *	.000	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
5.มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน	.079	.129	ไม่มีความสัมพันธ์
6.พอใจในองค์กร	.097	.063	ไม่มีความสัมพันธ์
โดยรวม	.275 *	.000	มีความสัมพันธ์ต่ำ

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 43 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการใช้การทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlatoin Coefficient) พบว่า

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมกับความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ มีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวม มีความสัมพันธ์ กับความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่าเท่ากับ 0.275 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้น

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความสุขในการปฏิบัติงานมีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความสุขในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์และมี

ความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยค่าสหสัมพันธ์ r มีค่าเท่ากับ 0.282 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความสุขในการปฏิบัติงาน เพิ่มขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความมีอิสระในการตัดสินใจ มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความมีอิสระในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่าเท่ากับ 0.454 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความมีอิสระในการตัดสินใจเพิ่มขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่าเท่ากับ 0.341 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความกระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ มีความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ดีและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่า 0.293 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้เพิ่มขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.129 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้าน มีความมั่นคงในหน้าที่การงานไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านพอใจในองค์กร มีความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.063 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านพอใจในองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ

2.3 ภาวะผู้นำและการมอบอำนาจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน รพ. บางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล

โดยสามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

H_1 : ภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ใช้ทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองตัว ถ้ามีค่าความน่าจะเป็น (P) น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0)

ตาราง 44 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการมอบอำนาจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน	ภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับ ความคิดเห็น
1.ความสุขในการปฏิบัติงาน	.302 *	.000	มีความสัมพันธ์ต่ำ
2.ความมีอิสระในการตัดสินใจ	.455 *	.000	มีความสัมพันธ์ปานกลาง
3.ความกระตือรือร้นในการทำงาน	.296 *	.000	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
4.โอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้	.185 *	.000	มีความสัมพันธ์ต่ำ
5.มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน	.106 *	.043	มีความสัมพันธ์ต่ำ
6.พอใจในองค์กร	.182 *	.018	มีความสัมพันธ์ต่ำ
โดยรวม	.350 *	.000	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 44 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการมอบอำนาจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการใช้การทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlatoin Coefficient) พบว่า

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมกับภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ มีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวม มีความสัมพันธ์ กับภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่าเท่ากับ 0.350 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความเห็นว่าผู้นำมีภาวะผู้นำและการมอบอำนาจดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยรวมเพิ่มขึ้น

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านมีความสุขในการปฏิบัติงาน มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้าน

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความมีอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานโดยรวมมีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความมีอิสระในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำและการมอบอำนาจและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่าเท่ากับ 0.455 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้านความเป็นผู้นำและการมอบอำนาจดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านมีความมีอิสระในการตัดสินใจเพิ่มขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านมีโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ มีความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านอำนาจและการมอบอำนาจมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่า 0.185 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้านความเป็นผู้นำและการมอบอำนาจดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านมีโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้เพิ่มขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.043 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพล มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่า 0.106 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้านความเป็นผู้นำและการมอบอำนาจดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านมีความมั่นคงในหน้าที่การทำงานเพิ่มขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านพอใจในองค์กร มีความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความพอใจ ในองค์กร มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพล มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่า 0.182 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้านความเป็นผู้นำและการมอบอำนาจดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านมีความพอใจในองค์กรเพิ่มขึ้น

ลักษณะของผู้นำและพฤติกรรม

2.4 ลักษณะของผู้นำและพฤติกรรมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน รพ. บางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล

โดยสามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ลักษณะของผู้นำและพฤติกรรม ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

H_1 : มีลักษณะของผู้นำและพฤติกรรม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ใช้ทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองตัว ถ้ามีความน่าจะเป็น (P) น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0)

ตาราง 45 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน	ลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรม		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับ ความคิดเห็น
1.ความสุขในการปฏิบัติงาน	.303 *	.000	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
2.ความมีอิสระในการตัดสินใจ	.355 *	.000	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
3.ความกระตือรือร้นในการทำงาน	.274 *	.000	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
4.โอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้	.330 *	.000	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
5.มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน	.093	.076	ไม่มีความสัมพันธ์
6.พอใจในองค์กร	.115 *	.028	มีความสัมพันธ์ต่ำ
โดยรวม	.270 *	.000	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 45 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้นำและพฤติกรรมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการใช้การทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlatoin Coefficient) พบว่า

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมกับลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรม มีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กับลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรม และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่าเท่ากับ 0.270 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรมดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้น

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายด้าน ด้านความสุขในการปฏิบัติงานมีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐาน

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.076 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความพอใจในองค์กรมีความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.028 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพลและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่า 0.115 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรมดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความพอใจในองค์กรเพิ่มขึ้น

บุคลิกของผู้บังคับบัญชา

3.1 บุคลิกของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน รพ. บางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล

โดยสามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : บุคลิกของผู้บังคับบัญชา ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

H_1 : บุคลิกของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ใช้ทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองตัว ถ้ามีค่าความน่าจะเป็น (P) น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0)

ตาราง 46 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกของผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน	บุคลิกของผู้บังคับบัญชา		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับ ความคิดเห็น
1.ความสุขในการปฏิบัติงาน	.226 *	.000	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
2.ความมีอิสระในการตัดสินใจ	.327 *	.000	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
3.ความกระตือรือร้นในการทำงาน	.257 *	.000	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
4.โอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้	.153 *	.003	มีความสัมพันธ์ต่ำ
5.มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน	.079	.133	ไม่มีความสัมพันธ์
6.พอใจในองค์กร	.068	.194	ไม่มีความสัมพันธ์
โดยรวม	.274	.000	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 46 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกของผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยใช้การทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlatoin Coefficient) พบว่า

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมกับบุคลิกของผู้บังคับบัญชา มีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวม มีความสัมพันธ์ กับบุคลิกของผู้บังคับบัญชาและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่าเท่ากับ 0.274 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้น

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความสุขในการปฏิบัติงาน มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้าน

ความสุขในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์บุคลิกของผู้บังคับบัญชาและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่าเท่ากับ 0.226 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความสุขในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความมีอิสระในการตัดสินใจ มีความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความมีอิสระในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับบุคลิกของผู้บังคับบัญชา และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่าเท่ากับ 0.327 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความมีอิสระในการตัดสินใจ เพิ่มขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับบุคลิกของผู้บังคับบัญชาและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่า 0.257 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความกระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ มีความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับ โอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ r มีค่า 0.153 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านโอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้เพิ่มขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.079 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับบุคลิกของผู้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความพอใจในองค์กรมีความน่าจะเป็นเท่ากับ (P) เท่ากับ 0.068 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความพอใจในองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะบุคลิกของผู้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 47 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

ตัวแปรอิสระ ตัวแปรตาม	เพศ	อายุ	ระดับ การศึกษา	สถานภาพ	ระดับ ตำแหน่ง	ประสบ การณ์ใน การทำงาน	ระยะเวลา ในการ ปฏิบัติงาน	รายได้
สมมติฐานข้อที่ 1								
1. ข้อมูลส่วนตัวของ พนักงานมีผลต่อความ พึงพอใจในการปฏิบัติ งานของพนักงาน								
- ความสุขในการ ปฏิบัติงาน	Sig*	Sig*	Sig*			Sig*	Sig*	Sig*
- ความมีอิสระในการ ตัดสินใจ	Sig*	Sig*	Sig*			Sig*	Sig*	Sig*
- ความกระตือรือร้นใน การทำงาน	Sig*	Sig*	Sig*				Sig*	Sig*
- โอกาสในการค้นคว้า และเรียนรู้		Sig*	Sig*	Sig*		Sig*	Sig*	Sig*
- มีความมั่นคงในหน้าที่ การงาน		Sig*				Sig*	Sig*	
- พอใจในองค์กร						Sig*	Sig*	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 48 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

ตัวแปรอิสระ ตัวแปรตาม	ภาวะผู้นำ			
	อำนาจและอิทธิพล ของผู้นำ	ความเป็นผู้นำและ วิสัยทัศน์	ภาวะของผู้นำและ การมอบอำนาจ	ลักษณะของความ เป็นผู้นำและพฤติกรรม
สมมติฐานข้อที่ 2				
2. ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำกับความสัมพันธ์ ความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน				
- ความสุขในการ ปฏิบัติงาน	Sig*	Sig*	Sig*	Sig
- ความมีอิสระในการ ตัดสินใจ	Sig*	Sig*	Sig*	Sig*
- ความกระตือรือร้นใน การทำงาน	Sig*	Sig*	Sig*	Sig*
- โอกาสในการค้นคว้า และเรียนรู้	Sig*	Sig*	Sig*	Sig*
- มีความมั่นคงในหน้าที่ การงาน	Sig*		Sig*	
- พพอใจในองค์กร	Sig*		Sig*	Sig*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 49 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3

ตัวแปรอิสระ	บุคลิกของผู้บังคับบัญชา
ตัวแปรตาม	
สมมติฐานข้อที่ 3	
- บุคลิกของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ พนักงาน	
- ความสุขในการปฏิบัติงาน	Sig*
- ความมีอิสระในการตัดสินใจ	Sig*
- ความกระตือรือร้นในการทำงาน	Sig*
- โอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้	Sig*
- มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน	
- พอใจในองค์กร	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาล
บางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนลเป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกของผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานในการวิจัย

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และอัตราเงินเดือนต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน
2. ภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ ความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ภาวะของผู้นำและการมอบอำนาจ ลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. บุคลิกของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษา ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาล
บางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล มีขอบเขตของการวิจัยดังต่อไปนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือพนักงานในระดับปฏิบัติการของโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล รวมประชากรทั้งสิ้น 366 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 กันยายน 2549) โดยจำแนกตามสายงานบริหารงานของโรงพยาบาลดังนี้ คือ

พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานแพทย์	จำนวน 272 คน
พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานบริการ	จำนวน 26 คน
พนักงานระดับปฏิบัติการศูนย์การแพทย์ชลอวัย	จำนวน 11 คน
พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานบริหาร	จำนวน 35 คน
พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานบัญชีและการเงิน	จำนวน 22 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานในระดับปฏิบัติการของ โรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล โดยจะทำการศึกษาจากประชากรทั้งหมดโดยวิธีการสำมะโน (Census) คือการเก็บข้อมูลทุกๆ หน่วยของประชากรจำนวนทั้งสิ้น 366 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าวิจัย

เครื่องมือและขั้นตอนการสร้างเครื่องมือหรือแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการดำเนินการสร้างตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาความรู้เกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำจากเอกสาร ตำรา แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและการวัดความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะของผู้นำของผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. การสร้างแบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 8 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1. เพศ ได้แก่ เพศชายและเพศหญิง โดยระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)
2. อายุ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
3. ระดับการศึกษา ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
4. สถานภาพสมรส ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)
5. ตำแหน่งงาน ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)
6. ประสบการณ์ในการทำงาน (นับตั้งแต่จบการศึกษาจนถึงปัจจุบัน) ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภท เรียงลำดับ (Ordinal Scale)
7. ระยะเวลาในการทำงาน (ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน) ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
8. รายได้ต่อเดือน ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำจำนวน 23 ข้อ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ โดยวัดในด้านต่างๆ ดังนี้คือ

1. เป็นคำถามเพื่อประเมินการใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ จำนวน 8 ข้อ
2. เป็นคำถามเพื่อประเมินความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้นำ จำนวน 5 ข้อ
3. เป็นคำถามเพื่อประเมินภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ จำนวน 5 ข้อ
4. เป็นคำถามเพื่อประเมินลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรม จำนวน 8 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบุคลิกของพนักงานมีต่อผู้บังคับบัญชาซึ่งมี 18 ข้อ ลักษณะเป็นแบบสอบถามจะเป็นแบบ Semantic Differential มี 5 ระดับ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) มี 5 ระดับ คือ เป็นจริงมากที่สุด เป็นจริง ไม่แน่ใจ ไม่เป็นจริง ไม่เป็นจริงอย่างมาก

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มี 6 ข้อ ลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิดโดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากพนักงานภายในองค์กรในการตอบแบบสอบถาม
2. การแจกแบบและเก็บแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล และแผนกต่างๆ ในการแจกและเก็บแบบสอบถามคืน

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การจัดทำข้อมูล

1.1 ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว

1.2 นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความถูกต้องแล้วมาลงรหัส (Coding) ในแบบลงรหัสสำหรับประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์

1.3 นำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้คอมพิวเตอร์ในการคำนวณค่าสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistic Package for Social Sciences) เพื่อวิเคราะห์เชิงพรรณนา และทดสอบสมมติฐาน

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

2.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน จากแบบสอบถามส่วนที่ 1 นำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) และแสดงผลร้อยละ (Percentage)

2.1.2 ข้อมูลด้านความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำ บุคลิกของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จากแบบสอบถามส่วนที่ 2, 3 และส่วนที่ 4 ใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

3.1.1 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.1.1.1 การวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ t – test (Independent t – test) เพื่อ

ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน ได้แก่ เพศ

3.1.1.2 การวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ F – test แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one – way analysis of variance : One Way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน ถ้ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจะทดสอบต่อรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least Significant Difference) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545:144)

3.2.1 ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

การวิเคราะห์ใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน

3.2.2 ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 บุคลิกของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

การวิเคราะห์ใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษา โรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล สรุปผลได้ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน

พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเพศหญิงจำนวน 288 คน คิดเป็นร้อยละ 62.3 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25 - 31 ปี จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 43.2 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. เป็นส่วนใหญ่จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 34.7 สภาพภาพโสดมากที่สุด มีจำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 50 เป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการมากที่สุด จำนวน 342 คน คิดเป็นร้อยละ 93.4 มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 - 3 ปีมากที่สุด จำนวน 227 คิดเป็นร้อยละ 62 ระยะเวลาในการทำงาน ส่วนใหญ่ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 45.1 รายได้ต่อเดือนส่วนใหญ่ตั้งแต่ 5,001 - 11,000 บาท จำนวน 241 คน คิดเป็น 65.8

ส่วนที่ 2. ข้อมูลเกี่ยวกับอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ

2.1 อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ

2.11 การสนับสนุนให้เพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำในด้านการสนับสนุนให้เพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ อยู่ในระดับเป็นจริง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88

2.12 ใช้วิธีการพูดคุยให้ปฏิบัติตามมากกว่าการออกคำสั่ง พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำในด้านการใช้วิธีการพูดคุยให้ปฏิบัติตามมากกว่าการออกคำสั่ง อยู่ในระดับเป็นจริง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

2.13 ผู้นำมีความสามารถจนเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำในด้านความสามารถจนเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับเป็นจริง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81

2.14 เมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที่ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำในด้านความสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที่ อยู่ในระดับเป็นจริง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89

2.15 ไม่เลือกปฏิบัติเฉพาะบุคคลและมีความยุติธรรม พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำในด้านไม่เลือกปฏิบัติเฉพาะบุคคลและมีความยุติธรรม อยู่ในระดับเป็นจริง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

2.16 ให้ปฏิบัติตามหน้าที่โดยมิใช่เรื่องส่วนตัว พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำโดยให้ปฏิบัติตามหน้าที่โดยมิใช่เรื่องส่วนตัว อยู่ในระดับเป็นจริง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71

2.17*ใช้อำนาจในการบังคับให้ยอมรับผิดโดยมิได้สอบถามข้อเท็จจริง พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำในการใช้อำนาจในการบังคับให้ยอมรับผิดโดยมิได้สอบถามข้อเท็จจริง อยู่ในระดับไม่เป็นจริง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.53

2.18 สนับสนุนให้จัดเข้ารับการฝึกอบรมภายในองค์กร พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำในการใช้อำนาจในการสนับสนุนให้จัดเข้ารับการฝึกอบรมภายในองค์กร อยู่ในระดับเป็นจริง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95

2.2 ความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์

2.2.1 สนับสนุนให้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำในการสนับสนุนให้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ อยู่ในระดับเป็นจริง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01

2.2.2 มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ อยู่ในระดับเป็นจริง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

2.2.3 สนับสนุนในการทำงานเป็นทีม พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำมีการสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับเป็นจริง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

2.2.4 เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำในการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร อยู่ในระดับเป็นจริง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85

2.3 ภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ

2.3.1 มอบหมายงานโดยตามความสมัครใจและให้อำนาจในการตัดสินใจ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำในการมอบหมายงานโดยตามความสมัครใจและให้อำนาจในการตัดสินใจ อยู่ในระดับเป็นจริง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83

2.3.2 ให้โอกาสแสดงความคิดเห็นและสนับสนุนในความคิด พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำให้โอกาสแสดงความคิดเห็นและสนับสนุนในความคิด อยู่ในระดับเป็นจริง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84

2.3.3 สร้างบรรยากาศให้รู้สึกผ่อนคลายและมีความสุข พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำในการสร้างบรรยากาศให้รู้สึกผ่อนคลายและมีความสุข อยู่ในระดับเป็นจริง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

2.3.4 เมื่อเกิดปัญหามีการปรึกษาหารือหรือผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหา พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำในการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดปัญหามีการปรึกษาหารือหรือผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหา อยู่ในระดับเป็นจริง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84

2.3.5 เมื่อเกิดความผิดพลาดจะให้คำแนะนำด้วยสีหน้ายิ้มแย้ม พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำในการให้คำแนะนำด้วยสีหน้ายิ้มแย้มเมื่อเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเป็นจริง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

2.4 ความเป็นผู้นำและพฤติกรรม

2.4.1 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดี พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดีอยู่ในระดับเป็นจริง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78

2.4.2 ให้ความเคารพในการตัดสินใจมากกว่าความคิดของตนเอง พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำในการให้ความเคารพในการตัดสินใจมากกว่าความคิดของตนเองอยู่ในระดับเป็นจริง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

2.4.3 มีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำมีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมออยู่ในระดับเป็นจริง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73

2.4.4 เป็นแบบอย่างที่ดี พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำในการเป็นแบบอย่างที่ดีอยู่ในระดับเป็นจริง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77

2.4.5 ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจอยู่ในระดับเป็นจริง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85

3. บุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชา

3.1 เป็นบุคคลที่น่าคบ พบว่าบุคลิกภาพของผู้นำเป็นบุคคลที่น่าคบโดยรวมจะตรงกับด้านซ้ายมีบุคลิกภาพอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ย 3.77

3.2 เป็นบุคคลที่เป็นมิตร พบว่าบุคลิกภาพของผู้นำเป็นบุคคลที่เป็นมิตรโดยรวมจะตรงกับด้านซ้ายมีความเป็นมิตรอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78

3.16 เป็นบุคคลที่มีความคล้อยตาม พบว่าบุคลิกภาพของผู้นำเป็นบุคคลที่มีความคล้อยตามจะตรงกับด้านซ้ายเป็นบุคคลที่มีความคล้อยตามอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ย 3.34

3.17 เป็นบุคคลที่มีความจริงใจ พบว่าบุคลิกภาพของผู้นำเป็นบุคคลที่มีความจริงใจ จะตรงกับด้านซ้ายเป็นบุคคลที่มีความจริงใจอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68

3.18 เป็นบุคคลที่มีความเมตตา พบว่าบุคลิกภาพของผู้นำเป็นบุคคลที่มีความเมตตาจะตรงกับด้านซ้ายเป็นบุคคลที่มีความเมตตาอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ย 3.70

4. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

4.1 มีความสุขและสนุกสนานในการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความพึงพอใจและมีความสุขและสนุกสนานในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08

4.2 มีอิสระในการตัดสินใจ มีความสุขและสนุกสนานในการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความพึงพอใจในการมีอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90

4.3 มีความรู้สึกและตื่นเต้นกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความพึงพอใจมีความรู้สึกและตื่นเต้นกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06

4.4 มีโอกาสค้นคว้าและเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความพึงพอใจที่มีโอกาสค้นคว้าและเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05

4.5 มีความมั่นคงในหน้าที่การงานและองค์กร พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความพึงพอใจที่มีความมั่นคงในหน้าที่การงานและองค์กรในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05

4.6 มีความพึงพอใจในองค์กรจนไม่คิดจะลาออก พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับความพึงพอใจในองค์กรจนไม่คิดจะลาออกในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20

5. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของพนักงานประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรสระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและอัตราเงินเดือนต่างกัน มีความพึงพอใจต่อพนักงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยแบ่งทดสอบสมมติฐานของภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้านดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 2.1 อำนาจและอิทธิพลของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สรุปได้ว่าอำนาจและอิทธิพลของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง

สมมติฐานข้อที่ 2.2 ความเป็นผู้นำและมีวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สรุปได้ว่าความเป็นผู้นำและมีวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง

สมมติฐานข้อที่ 2.3 ภาวะผู้นำและการมอบอำนาจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สรุปได้ว่าภาวะผู้นำและการมอบอำนาจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง

สมมติฐานข้อที่ 2.4 ลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สรุปได้ว่าลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง

สมมติฐานข้อที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกของผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา สรุปได้ว่าบุคลิกของผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาล
บางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล

1. ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน

1.1 เพศ จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกัน โดยพนักงานเพศชายจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศหญิง อาจมาจากตัวของภาวะผู้นำที่เป็นชายมีภาวะผู้นำที่มีความยุติธรรมไม่เลือกที่จะปฏิบัติกับพนักงานจึงทำให้มีความพึงพอใจที่แตกต่างกันระหว่างเพศหญิงและชาย ตามทฤษฎีของเฮอริเบิร์ก (Frederick Herzberg: 1959) โอกาสในการเจริญก้าวหน้า ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการชมเชยการยกย่อง เป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วิริศฐ์ แนวดี (:2539) เรื่อง ความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสุรินทร์เพศมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.2 อายุ จากการศึกษาพบว่าอายุที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความสุขในการปฏิบัติงาน ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน โอกาสในการค้นคว้าและเรียนรู้ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากอายุของพนักงานที่แตกต่างกันย่อมมีมุมมองทางด้านความคิดและวุฒิภาวะ ที่แตกต่างกัน พนักงานผู้น้อยอาจจะของคำแนะนำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ที่อายุมากส่งผลให้มีความแตกต่างกันในเรื่องของความพึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2538: 298) กล่าวว่า อายุเป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันในเรื่องความคิดและพฤติกรรม

1.3 ระดับการศึกษา จากการศึกษาพบว่าการศึกษาที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน ในด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนางสาวชิรนนท์ ลาภพรประเสริฐ (2547: 106) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โกลว์ จำกัด พบว่าการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โกลว์ จำกัด

1.4 สถานภาพ จากการศึกษาพบว่าสถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จากข้อมูลข้างต้นพบว่า ทางโรงพยาบาลมีนโยบายเหมือนกันระหว่างผู้ที่สมรสแล้วกับยังไม่สมรส (โสด) ดังนั้นการปฏิบัติของผู้นำทุก ๆ ระดับกับผู้สมรสแล้วและยังไม่สมรส จึงไม่แตกต่างกันหรือใกล้เคียงกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย

1.5 ตำแหน่งงาน พบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เนื่องจากโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนลมีการกำหนดงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานและตามความสามารถของบุคลากร พนักงานจึงมีขอบเขตและความรับผิดชอบในงานที่ชัดเจน

1.6 ประสิทธิภาพในการทำงาน พนักงานที่มีประสิทธิภาพที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รติกร เวชชะ (254: 71) พบว่า กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากทุกๆ กลุ่มได้รับสิทธิต่างๆจากโรงพยาบาลเท่าเทียมกันหรือ ประสิทธิภาพไม่ได้เป็นปัจจัยที่ทำให้ได้รับสิทธิพิเศษ

1.7 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับ สมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มากกว่าทำให้มีความเข้าใจในการทำงานภายใต้กรอบนโยบาย กฎ ข้อบังคับต่างๆได้ดี ตลอดจนมีการสะสมประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานมานาน จนก่อให้เกิดความชำนาญในหน้าที่ที่รับผิดชอบ สามารถแก้ไขและทำงานดีกว่า ได้รับการยกย่องจากผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับ ชำรง นครรัตนชัย (2535: 99 – 107) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ภาค 7 พบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

1.8 รายได้ พนักงานที่มีรายได้ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับ สมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนศักดิ์ ธนกาญจน์ (2548) ซึ่งได้ศึกษา ทศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขา กรณีศึกษา : ธนาคารเอเชียจำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน

2. อำนาจและอิทธิพลของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2537 : 51) ได้กล่าวว่า อำนาจและอำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่อยู่ในตัวของผู้นำทุกคน เพื่อให้ผู้นำปฏิบัติหน้าที่ได้โดยใช้อำนาจและอำนาจหน้าที่ในการทำให้ผู้อื่นยอมรับนับถือและสนับสนุนในการทำงาน

3. ความเป็นผู้นำและมีวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 31 – 32) ได้กล่าวว่าผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่มำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยให้บุคคลต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

4. ภาวะผู้นำและการมอบอำนาจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 – 252) กล่าวว่าอำนาจซึ่งเกิดจากการที่บุคคลมีความสามารถในการใช้เหตุผลในการจูงใจเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง โดยแสดงถึงวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น เพื่อให้บุคคลเห็นคล้อย

ตามหรือปฏิบัติตาม ผู้บังคับบัญชาจะใช้อำนาจที่เกิดจากการจูงใจด้านเหตุผลทั้งในส่วนบน ส่วนล่างและข้ามอำนาจหน้าที่

5. ลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Troop กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมของผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Troop.1972: 4134 – A ; อ้างอิงจาก ชีรวิทย์ วัฒนพงษ์.2524: 90) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวกและสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Green (Green.1967: 3225 – A ; อ้างอิงจาก ชีรวิทย์ วัฒนพงษ์.2524: 90) พบว่า ผู้นำที่เน้นพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ จะเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ

6. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกของผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 45) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบไปด้วย (1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ (2) เป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา (3) กาจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามการติดต่อสื่อสาร (4) ผู้นำมีส่วนให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและของพนักงานซึ่งรวมถึงผู้นำสามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย (5) ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยรวมของผลการวิจัยพบว่าพนักงานในระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยพนักงานส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25 – 31 ปี ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 – 3 ปี มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนเท่ากับ 5,000 – 11,000 บาท จะเห็นได้พนักงานในระดับปฏิบัติการ อยู่ในช่วงอายุที่มากประกอบกับระดับการศึกษาโดยส่วนใหญ่ยังไม่ถึงระดับปริญญาตรี ระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปีซึ่งจะเห็นว่าปฏิบัติงานในองค์กรได้ไม่นาน ประกอบกับรายได้น้อย เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานควรที่จะกระตุ้นให้พนักงานได้มีการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายเนื่องจากรายได้น้อย เพื่อเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายให้กับพนักงานในการเรียนรู้เพิ่มเติมทางโรงพยาบาลควรมีการอบรมวิชาการให้กับพนักงานทุกคนเป็นประจำทุกเดือนโดยการหมุนเวียน

สลับตามความเหมาะสม ทางผู้บริหารอาจจะขอความร่วมมือจากแพทย์หรือพยาบาลผู้เชี่ยวชาญตามแผนกต่างๆ มาเป็นวิทยากรให้การอบรมโดยทำแบบสอบถามหัวข้อเรื่องที่พนักงานให้ความสนใจหรืออาจจะให้พนักงานเข้ารับการอบรมเฉพาะทางในแผนกที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ เช่น ห้องปฏิบัติการโดยขอความร่วมมือจากตัวแทนที่จำหน่ายเครื่องมือ ส่งพนักงานเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อที่จะให้เกิดความชำนาญในเครื่องมือและมีใบรับรองจากสถาบันต่างๆ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะทางด้านภาวะผู้นำ

ด้านอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ

จากการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำคือไม่ใช้อำนาจในการบังคับให้ยอมรับผิดโดยมิได้สอบถามข้อเท็จจริงอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ ใช้วิธีการพูดคุยให้ปฏิบัติตามมากกว่าการออกคำสั่ง เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน สามารถแก้ปัญหาได้อย่างทันทั่วทั้งที่ไม่เลือกปฏิบัติเฉพาะบุคคลและมีความยุติธรรม ให้ปฏิบัติตามหน้าที่โดยมิใช่เรื่องส่วนตัวและมีการสนับสนุนให้จัดเข้ารับการฝึกอบรมภายในองค์กรอยู่ในระดับดี ดังนั้นในกรณีที่เกิดปัญหาภายในองค์กรทางผู้บริหารควรจะมีการจัดตั้งคณะกรรมการ สหภาพแรงงานขึ้นเพื่อรับข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและพนักงานภายในองค์กร มีการสอบสวนหาข้อเท็จจริงเมื่อเกิดข้อร้องเรียนขึ้นและดำเนินการอย่างยุติธรรม เมื่อทราบปัญหาแล้วร่วมกันปรึกษาเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวมิให้เกิดขึ้นซ้ำอีกซึ่งจะทำให้มีการพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่องนอกจากนี้ยังส่งผลให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ส่วนอื่นอยู่ในเกณฑ์ที่ดีอยู่แล้วทางผู้บริหารควรจะต้องมีกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ในด้านวิชาการควรจะมีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานได้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การส่งให้พนักงานแผนกห้องปฏิบัติการได้เข้ารับการอบรมการใช้เครื่องมือทางการแพทย์กับตัวแทนบริษัทเพื่อให้เกิดความชำนาญและลดความผิดพลาด รวมทั้งพนักงานที่เข้าใหม่ก็ควรที่จะได้รับการอบรมด้วยเช่นกัน ควรจะมีการอบรมทางวิชาการเป็นประจำต่อเนื่องทุกเดือนโดยทำแบบสอบถามพนักงานในหัวข้อที่พนักงานสนใจ

ด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์

จากการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำคือผู้นำสนับสนุนให้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ผู้นำมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ผู้นำมีการสนับสนุนให้ทำงานเป็นทีมและผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามนโยบายอยู่ในระดับที่ดี ทางผู้บริหารควรจะมีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือประเมินผู้นำในแต่

ละแผนก มีการโหวตให้คะแนนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทุก ๆ ปี มีการคัดเลือกมอบรางวัล และเกียรติบัตรหัวหน้าดีเด่นประจำปีเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินงาน ทำให้ผู้นำได้เกิดขวัญ และกำลังใจในการดำเนินงานต่อไป

ด้านภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ

จากการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำคือการมอบหมายงานโดย ถามความสมัครใจและให้อำนาจในการตัดสินใจ ให้โอกาสแสดงความคิดเห็นและสนับสนุนใน ความคิด สร้างบรรยากาศให้รู้สึกผ่อนคลายและมีความสุข มีการปรึกษาหารือผู้ร่วมงานในการ แก้ไขปัญหาและเมื่อเกิดความผิดพลาดผู้บังคับบัญชาจะให้คำแนะนำด้วยสหายยิ้มแย้มอยู่ในระดับดี ทางผู้บริหารควรที่จะให้ความสนใจ โดยทำเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านความเครียดขณะปฏิบัติงานว่ามาจาก ด้านใดบ้าง เช่น ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกเพราะโรงพยาบาลมีหลายแผนกแต่ละแผนกจะมี ปัญหาและความเครียดที่แตกต่างกันออกไป เมื่อหาสาเหตุที่แท้จริงได้ก็สามารถที่จะแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นได้ด้วยเช่นกัน

ด้านลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรม

จากการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำคือมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดี ให้การเคารพในการตัดสินใจมากกว่าความคิดของตนเอง มีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นแบบอย่างที่ดีและผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจ จากผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับดี เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทางผู้บริหารควรที่จะมีการ กระตุ้นพนักงาน โดยการเปิดโอกาสให้แต่ละแผนกจัดทำแผนพัฒนาองค์กรโดยผู้นำในแต่ละแผนก เมื่อมีการจัดทำแผนทางผู้บริหารควรที่จะให้มีการประชุมและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโดยอาจจะมีการ มีทีม แพทย์ที่อยู่ในแต่ละแผนกชี้แนะแนวทางให้คำแนะนำเพิ่มเติมว่าจะมีการพัฒนาองค์กรอย่างไร ที่ ผ่านมาแต่ละแผนกพบปัญหาอะไรบ้าง เนื่องจากผู้รับบริการส่วนใหญ่จะมีข้อร้องเรียนและแจ้ง แพทย์ขณะเข้ารับการรักษาและเป็นการสร้างความพันธ์ที่ดีระหว่างแพทย์กับเจ้าหน้าที่ทำให้ เกิดการยอมรับมากยิ่งขึ้น

ด้านบุคลิกของผู้นำ

จากการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อบุคลิกของผู้นำคือความเป็นบุคคลที่มีความ คล้อยตามอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือความน่าคบ ความเป็นมิตร การยอมรับความ คิดเห็นของผู้อื่น รู้จักผ่อนคลาย มีความใกล้ชิด มีความอบอุ่น ให้ความร่วมมือในการทำงาน น่าสนใจ มีความปรองดอง ร่าเริงแจ่มใส มีความเปิดเผย มีความซื่อสัตย์ ไว้วางใจได้ คำนึงถึง ผู้อื่น ใช้ถ้อยคำสุภาพ มีความจริงใจ มีความเมตตาอยู่ในระดับดี ทางผู้บริหารควรที่จะให้ ความสำคัญในการคัดเลือกผู้นำตั้งแต่การเข้ารับการคัดเลือก โดยการสัมภาษณ์ เช่น มีการสมมติ

สถานการณ์เพื่อให้ผู้เข้ารับการคัดเลือกได้มีการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเฉพาะด้าน มีการทดสอบทางด้านความรู้ทางวิชาการ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัวและทางด้านจิตวิทยา นอกจากนี้ควรที่จะมีการสอบถามประวัติของพนักงานจากโรงพยาบาลเดิมที่ลาออกมาเพราะเหตุใดจากฝ่ายบุคคล และจากผู้บังคับบัญชาเดิม เพื่อประกอบการพิจารณาและเมื่ออยู่ในระหว่างทดลองงานควรที่จะมีการประเมินเป็นประจำทุกเดือนโดยหัวหน้าทีมแพทย์ที่อยู่ประจำแผนก และผู้ร่วมงาน การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถที่จะต้องบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นั่นคือจะต้องมีคุณสมบัติทั้งทางด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถพิเศษต่างๆ ที่ผู้นำควรมีเพื่อที่จะนำพา องค์กรไปสู่เป้าหมายในการคัดเลือกควรจะเป็นบุคคลที่เข้าใจตนเองอย่างแท้จริงเป็นผู้นำที่มีเหตุผล สามารถนำลักษณะที่ดีของตนมาใช้ประโยชน์แก่ตน แก่งานและมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน ยอมรับในจุดลบของตนเองและไม่โกรธเมื่อมีใครมาวิจารณ์จุดลบและควรจะมีการเสริมสร้างบุคลิกลักษณะในด้านต่อไปก็คือ ด้านการแต่งกาย รู้จักแต่งกายให้เหมาะสมกับโอกาส ด้านสุขภาพมีร่างกายที่แข็งแรง เพื่อที่จะสามารถทำงานหนักได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ด้านกริยามารยาทที่แสดงออก รู้จักใช้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามกาลเทศะ ด้านการใช้คำพูดให้เหมาะสมกับโอกาสนั้นๆ มีมารยาทและศีลธรรม ผู้นำควรที่จะมีศีลธรรมประจำใจ ดังนั้นควรที่จะมีการจัดอบรมด้านจริยธรรมให้กับพนักงานในองค์กร คุณธรรมสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ตามทำให้เกิดความผูกพันในการทำงานให้เป็นไปตามความคาดหวังของผู้นำได้

ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการแยกศึกษาความพึงพอใจผู้นำในแต่ละแผนกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างไรหรือไม่ เพราะการศึกษาร่วมอาจจะไม่สามารถมองเห็นปัญหาที่แท้จริงก็ได้และลักษณะงานในแต่ละแผนกที่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำที่แสดงออกอาจจะแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในแต่ละแผนก
2. ควรศึกษาภาวะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับพฤติกรรมในปัจจุบันของผู้บังคับบัญชา ว่ามีผลอย่างไรกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. ควรศึกษาผลต่อเนื่องของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานและต่อผู้นำเช่นในเรื่องของการสมัครใจลาออกจากงาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา วาณิชยปัญญา. (2545). การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย.
พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- . (2546). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นางลักษณ์ โพธิ์ไพจิตร. (2546). การเปรียบเทียบความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ได้
บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารระหว่างโรงพยาบาลรัฐกับโรงพยาบาล
เอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร : ปรินทิพนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- นราศรี ไวนิชกุล;และชูศักดิ์ อรุณศรี. (2537). ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ
: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นวรรตน์ สันติกุล. (2545). ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำและความพอใจ
ในงาน กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาและตลาดหลักทรัพย์ :
สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ปิยะ พุฒินาการกุล. (2549). ค่านิยมที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน
บริษัทบ้านปู จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ณาดยา บุญเกิด. (2548). ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานการประปานคร
หลวง. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ดุษฎี บวรสันติสุข. (2547). ความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อ
ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท กระจกไทยอาชาอี จำกัด (มหาชน) โรงงาน
ระยอง. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน. (2525). กรุงเทพฯ : พิมพ์ครั้งที่ 3. อักษรเจริญทัศน์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- ศิริกมล สุขสงบ. (2548). ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของ
พนักงาน ธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่. สารนิพนธ์ บธ.ม.
(การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- อรุณ รักธรรม. (2522). หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

อัญชลี ไพฑูลย์. (2530). **ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานศึกษา กรณีศึกษากรมสรรพากร
กระทรวงการคลัง**. กรุงเทพฯ ฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
ถ่ายเอกสาร.

Cormick1, C.A. Z1947). **Leadership**. New York : Harmonds Worth

Wolman, Thomas.(1973). **Education and Organization Leadership in Elementary School**.
Ealewood. Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

โรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล

แบบสอบถาม
เพื่อการวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
รพ.บางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล

คำชี้แจง	แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน
ส่วนที่ 1	ข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน
ส่วนที่ 2	ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำ
ส่วนที่ 3	บุคลิกของผู้บังคับบัญชาที่พนักงานมีต่อผู้บังคับบัญชา
ส่วนที่ 4	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่องว่าง () ที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ

() 1. ชาย () 2. หญิง

2. อายุ

() 1. 18 - 24 ปี
() 2. 25 - 31 ปี
() 3. 32 - 38 ปี
() 4. 39 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

() 1. ต่ำกว่าหรือเทียบเท่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น
() 2. ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.
() 3. ระดับอนุปริญญา / ปวส.
() 4. ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
() 5. ระดับสูงกว่าปริญญาตรี

4. สถานภาพ

- () 1. โสด
- () 2. สมรส / อยู่ด้วยกัน
- () 3. หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่

5. ตำแหน่งงาน

- () 1. ผู้จัดการ
- () 2. หัวหน้าแผนก
- () 3. พนักงานปฏิบัติการ

6. ประสบการณ์ในการทำงาน

- () 1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 - 3 ปี
- () 2. 4 ปีขึ้นไป - 6 ปี
- () 3. 7 ปีขึ้นไป - 9 ปี
- () 4. มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

7. ระยะเวลาในการทำงาน (ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน)

- () 1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี
- () 2. 2 - 4 ปี
- () 3. 5 - 7 ปี
- () 4. มากกว่า 8 ปี

8. รายได้ต่อเดือน

- () 1. 5, 001 - 11, 000 บาท
- () 2. 11, 001 - 17, 000 บาท
- () 3. 17, 001 - 23, 000 บาท
- () 4. 23, 001 - 29, 000 บาท
- () 5. 29, 001 ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำ

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่กำหนดไว้เพียงช่องเดียว โดยให้ท่านพิจารณาพฤติกรรมของหัวหน้าแผนกของท่านที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1.	อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการสนับสนุนให้ท่านได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ					
2.	ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้วิธีการพูดคุยกับท่านให้ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติมากกว่าการออกคำสั่ง					
3.	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสามารถจนเป็นที่ยอมรับจากท่านและเพื่อนร่วมงานรวมทั้งบุคคลากรภายในองค์กร					
4.	เมื่อเกิดปัญหาภายในองค์กรผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพจนผู้รับบริการพึงพอใจ					
5.	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความยุติธรรมกับท่านและเพื่อนร่วมงานโดยไม่เลือกปฏิบัติเฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่ง					
6.	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ท่านปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยมิมอบหมายงานในเรื่องส่วนตัวที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงาน					
7.	* ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้อำนาจในการบังคับให้ท่านยอมรับผิดโดยมิได้สอบถามข้อเท็จจริง					
8.	ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนท่านและผู้ร่วมงานในการจัดเข้าฝึกอบรมขององค์กร					
9.	ความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนให้ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่					
10.	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
11.	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการสนับสนุนให้ทำงานเป็นทีม					
12.	ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรและกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามโดยมิได้ออกคำสั่งแต่เป็นแบบอย่างที่ดี					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13.	<u>ภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ</u> ผู้บังคับบัญชาของท่านมอบหมายงานให้ท่านโดย ถามความสมัครใจและให้อำนาจในการตัดสินใจ					
14.	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ท่านและผู้ร่วมงานได้มี โอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่และ สนับสนุนในความคิดเห็นของท่านและผู้ร่วมงาน					
15.	ผู้บังคับบัญชาของท่านสร้างบรรยากาศในการ ทำงานทำให้ท่านได้รู้สึกผ่อนคลายและมีความสุข ในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน					
16.	เมื่อเกิดปัญหาผู้บังคับบัญชาจะปรึกษาท่านและ ผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาเพื่อหาสาเหตุและ นำไปปรับปรุงแก้ไขปัญหา					
17.	เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานผู้บังคับบัญชา ของท่านจะให้คำแนะนำด้วยวิธีที่น่ายั้มแย้มมากกว่า การกล่าวโทษท่านและกล่าวตักเตือนด้วยวิธีที่น่าบ้ งตั้ง					
18.	<u>ลักษณะของความเป็นผู้นำและพฤติกรรม</u> ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็น อย่างดี					
19.	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความเคารพในการ ตัดสินใจของท่านและผู้ร่วมงานมากกว่าความคิด เห็นของตนเองเพียงอย่างเดียว					
20.	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการศึกษาแสวงหาความรู้ ใหม่ ๆ อยู่เสมอและนำข้อมูลข่าวสารมาแจ้งให้ท่าน และผู้ร่วมงานได้รับทราบ					
21.	ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีทำให้ท่าน และผู้ร่วมงานปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ					
22.	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความซื่อสัตย์และเป็น บุคคลที่ท่านและผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อถือ					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับบุคลิกของผู้บังคับบัญชาที่พนักงานมีต่อผู้บังคับบัญชา

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามให้ครบทุกข้อโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความรู้สึกของท่านที่มีต่อผู้บังคับบัญชามากที่สุด

ตัวอย่าง ถ้าท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นบุคคลที่ “ มีความยุติธรรมมาก ” ให้ทำเครื่องหมาย ดังนี้

	5	4	3	2	1					
ยุติธรรม		:		:	...✓....	:		:		ลำเอียง
	ยุติธรรม		ยุติธรรม		ยุติธรรม		ยุติธรรม		ยุติธรรม	
	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด	

ข้อ	บุคลิกของผู้บังคับบัญชาที่พนักงานมีต่อผู้บังคับบัญชา	5	4	3	2	1	
1	หน้าแคบ						ไม่หน้าแคบ
2	เป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน						ไม่เป็นมิตร
3	ได้รับการยอมรับจากแผนกต่าง ๆ						ต่อต้าน
4	ผ่อนคลายอยู่ด้วยแล้วสบายใจ						ตึงเครียด
5	ใกล้ชิดกับพนักงานในองค์กร						ห่างเหิน
6	อบอุ่น						เย็นชา
7	ให้ความร่วมมือกับโรงพยาบาลเมื่อต้องการความช่วยเหลือ						ไม่ให้ความร่วมมือ
8	หน้าสนใจ						หน้าเบื่อ
9	สามัคคี ประองดอง						ชอบทะเลาะ
10	ร่าเริง						เศร้าซึม
11	เปิดเผย						ปิดบัง
12	ซื่อสัตย์						ไม่ซื่อสัตย์
13	ไว้วางใจได้						ไม่น่าไว้วางใจ
14	คำนึงถึงผู้อื่นอยู่เสมอ						ไม่คำนึงถึงผู้อื่น
15	สุภาพเรียบร้อย						หยาบคาย
16	คล้อยตาม						ชอบโต้แย้ง
17	จริงใจ						ไม่จริงใจ
18	เมตตา						ไม่มีเมตตา

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่กำหนดไว้เพียงช่องเดียวที่ตรงกับความรู้สึกของท่านที่มีต่อลักษณะของผู้เฝ้ามากที่สุด

ข้อ ที่	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความพึงพอใจ				
		พึง พอใจ มาก ที่สุด (5)	พึง พอใจ (4)	เฉย ๆ (3)	ไม่ พึง พอใจ (2)	ไม่พึง พอใจ อย่าง มาก (1)
1.	ท่านมีความสุขและสนุกกับการปฏิบัติงาน ในโรงพยาบาลบางกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล					
2.	ท่านมีอิสระในการตัดสินใจ เลือกวิธีการ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน					
3	ท่านมีความรู้สึกตื่นเต้นและกระตือรือร้นกับ การปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา					
4.	ท่านมีโอกาสค้นคว้าและเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นจากงานที่ปฏิบัติอยู่					
5.	ท่านรู้สึกว่ามีความมั่นคงในหน้าที่การงาน และองค์กร					
6.	ท่านมีความพึงพอใจในองค์กรของท่านเป็น อย่างมากจนไม่คิดที่จะลาออกไปยัง โรงพยาบาลอื่น					

ภาคผนวก ข

จดหมายเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. รศ.ศิริวรรณ เสรีรัตน์	อาจารย์พิเศษ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
1. รศ.สุพาดา สิริกุตตา	ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวพัทธมน นาราดำรงรัตน์
วันเดือนปีเกิด	5 กันยายน 2518
สถานที่เกิด	จังหวัดสิงห์บุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	22 / 231 หมู่ 6 ซอยวัดกำแพง ถนนพระราม 2 แขวงแสมดำเขตบางขุนเทียน กรุงเทพฯ 10150
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	หัวหน้าพยาบาลศูนย์ตรวจสุขภาพ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงพยาบาลเอกชัย จังหวัดสมุทรสาคร
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2538	มัธยมศึกษา จากโรงเรียนสิงห์บุรี
พ.ศ. 2542	พยาบาลศาสตรบัณฑิต จากวิทยาลัยพยาบาลเซนต์หลุยส์
พ.ศ. 2553	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ