

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานที่หัวหน้ามีลักษณะผู้นำต่างกัน
ในหน่วยงานภาคเอกชน

ปริญญานิพนธ์

ของ

นพพร เจริญสุข

๒๑ ส.ค. ๒๕๔๐

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกจิตวิทยาพัฒนาการ

พฤษภาคม ๒๕๔๐

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๖๘๙๐๔

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานที่หัวหน้ามีลักษณะผู้นำต่างกัน
ในหน่วยงานภาคเอกชน

บทคัดย่อ
ของ
นพพร เจริญสุข

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกจิตวิทยาพัฒนาการ
พฤษภาคม 2540

การวิจัยเรื่อง "ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานที่หัวหน้ามีลักษณะผู้นำต่างกัน ในหน่วยงานภาคเอกชน" เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 4 ประการคือ

1. เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในหน่วยงานภาคเอกชนที่มีหัวหน้ามุ่งงานกับมุ่งสัมพันธ์

2. เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลในด้านเพศ สถานภาพสมรส ในพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานกับมุ่งสัมพันธ์ ที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน

3. เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคล ด้านระดับเศรษฐกิจ และอายุ ในพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานกับมุ่งสัมพันธ์ ที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน

4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงานที่มีหัวหน้างานมุ่งงาน และที่มีหัวหน้างานมุ่งสัมพันธ์.

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานในหน่วยงานเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่อยู่ในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบเจาะจงมา 178 คน จาก 9 หน่วยงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย

1. แบบวัดลักษณะของหัวหน้ามุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์
2. แบบวัดประสิทธิผลของงานจากการประเมินของหัวหน้า
3. แบบวัดประสิทธิผลของงานจากการประเมินตนเอง
4. แบบสอบถามปัจจัยส่วนตัวของพนักงาน
5. แบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน
6. แบบวัดขวัญในการทำงาน
7. แบบวัดแรงจูงใจในการทำงาน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลได้แก่ t-test, 3 way Anova, และ Correlation

ผลการวิจัยตามสมมติฐานมีดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ได้รับการประเมินจากหัวหน้าของตนว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่าการประเมินของหัวหน้ามุ่งงานที่ประเมินลูกน้องของตน ผลนี้กลับกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. เปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานจากการประเมินตนเอง ใน พนักงานที่มีหัวหนามุ่งงานกับพนักงานที่มีหัวหนามุ่งสัมพันธ์ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน ผลนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่มีหัวหนามุ่งงาน กับ พนักงานที่มีหัวหนามุ่งสัมพันธ์ พบว่าความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่มีหัวหนามุ่งสัมพันธ์ สูงกว่า ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่มีหัวหนามุ่งงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. เปรียบเทียบขวัญของพนักงานที่มีหัวหนามุ่งงานกับพนักงานที่มีหัวหนามุ่งสัมพันธ์พบว่าขวัญของพนักงานที่มีหัวหนามุ่งงานสูงกว่าขวัญของพนักงานที่มีหัวหนามุ่งสัมพันธ์ ผลนี้กลับกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

5. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีหัวหนามุ่งงานกับพนักงานที่มีหัวหนามุ่งสัมพันธ์พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน ผลนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

6. เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่มีหัวหน้ามีลักษณะผู้นำต่างกัน เพศ และสถานภาพสมรสต่างกันพบว่า พนักงานเพศชาย สถานภาพสมรสคู่ ที่มีหัวหนามุ่งสัมพันธ์ มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า พนักงานเพศหญิง สถานภาพสมรสโสด ที่มีหัวหนามุ่งงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

7. เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่มีหัวหน้ามีลักษณะผู้นำต่างกัน ระดับเศรษฐกิจ และอายุต่างกันพบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน ผลนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

8. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสามตัวคือ ความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญ และ แรงจูงใจในการทำงาน พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสามในกลุ่มพนักงานทั้งสองกลุ่มพบว่า ความสัมพันธ์ในกลุ่มพนักงานที่มีหัวหนามุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกับกลุ่มพนักงานที่มีหัวหนามุ่งงานซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ผลที่ได้เพิ่มจากสมมติฐานและที่น่าสนใจมีดังนี้

1. จากสมมติฐานข้อ 6 พบว่าพนักงานที่มีหัวหนามุ่งสัมพันธ์มีความพอใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีหัวหนามุ่งงาน และพนักงานที่แต่งงานแล้วมีความพอใจในการทำงานมากกว่าพนักงานโสด

2. จากสมมติฐานข้อ 7 พบว่าเมื่อเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโดยพิจารณาตามระดับเศรษฐกิจ และอายุ พบว่ามีความแตกต่างกันโดยพบว่า พนักงานที่มีอายุมากระดับเศรษฐกิจค่อนข้างสูง, มีความพึงพอใจในการทำงาน สูงกว่า พนักงานที่มีอายุน้อยระดับเศรษฐกิจค่อนข้างสูง

JOB ACHIEVEMENT OF SUBORDINATE RELATED
WITH SUPERIOR'S VARIOUS LEADERSHIP STYLES IN PRIVATE ENTERPRISE

ABSTRACT

BY

NOPPORN CHAROENSUK

Presented in partial fulfilment of the requirements for the Master
of Education Degree in Developmental Psychology
at Srinakharinwirot University

May 1997

The scope of present research titled "Job Achievement of Subordinate Related with Superior's Various Leadership Styles in Private Enterprise" was a research aiming at the examination of the 4 major objectives:

1. To compare the job effectiveness, job satisfaction, morale at work and motivation between two types of subordinate, those related with task-motivated and relationship-motivated leadership styles.

2. To study the interaction effects among three bio-social factors in terms of sex, marital status and leadership styles on job satisfaction of the subordinate.

3. To study the interaction effects among three bio-social factors in terms of age, financial status and leadership styles on job satisfaction of the subordinate.

4. To study the correlation among job satisfaction, morale at work and motivation at work of two subordinate groups, those related with task-motivated and relationship-motivated leaders.

The data were collected from 178 employees of 9 factories in Bangkok and suburb area, by the use of following tools:

1. Least - Preferred Coworker Test.
2. Job Efficiency Test by leader-evaluation approach.
3. Job Efficiency Test by self-evaluation approach.
4. Bio-Social Questionnaire : age, sex, marital and financial status.
5. Job Satisfaction Test.
6. Morale-at-work Test.
7. Motivation-at-work Test.

The data were analysed by t-test, 3-way Anova and Correlation methods. It was found that:

1. From the leader-evaluation test, the subordinaters related with relationship-motivated leaders are more effective than those related with task-motivated leaders.

2. From the self-evaluation test, there is an insubstantial difference in relationship between different leadership styles and job effectiveness of the subordinate.

3. The subordinates related with relationship-motivated leaders have higher job satisfaction than those related with task-motivated leaders.

4. The subordinates related with task-motivated leaders have higher morale at work than those related with relationship-motivated leaders.

5. There is an insubstantial difference in relationship between different leadership styles and motivation at work of the subordinate.

6. Male, married subordinates related with relationship-motivated leaders have higher job satisfaction than female, single subordinates related with task-motivated leaders.

7. There is an insignificant effect of age, financial status and leadership styles on job satisfaction of the subordinate. However, further study showed that the effect of age and financial status on job satisfaction was significant. The senior subordinate with high and low income and the junior subordinate with low income have higher job satisfaction than junior subordinate with high income.

8. The correlations among job satisfaction, morale and motivation at work are positive. Moreover, these correlations between two groups of subordinate related with different leadership styles are not different.

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปฏิญานิพนธ์ฉบับนี้แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกจิตวิทยาพัฒนาการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

..... ประธาน

(ผศ.ดร. นวพล ออ สุภาพล)

..... กรรมการ

(ผศ. วัฒนา ศรีสัตย์วาจา)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน

(ผศ.ดร. นวพล ออ สุภาพล)

..... กรรมการ

(ผศ. วัฒนา ศรีสัตย์วาจา)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(ผศ. ประณต คำฉิม)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปฏิญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้า หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกจิตวิทยาพัฒนาการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร. ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

วันที่ 2 เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2540

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อยด้วยดีเนื่องจากผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผศ.ดร. นวลละออ สุภาพล ประธานควบคุมปริญญานิพนธ์ และ ผศ. วัฒนา ศรีสัตย์วาจา กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่เป็นผู้ให้ข้อคิดเห็น คำปรึกษา คำแนะนำในการวิจัย ตลอดจนความถูกต้องและความสมบูรณ์ของเนื้อหาทางวิชาการ รวมทั้งกระบวนการวิจัยทุกขั้นตอน และ ผศ. ประณต คำฉิม ที่ได้ร่วมเป็นกรรมการสอบปริญญานิพนธ์ ผู้วิจัยตระหนักถึงความเสียสละเวลาและความกรุณาของอาจารย์ทั้ง 3 ท่านดังกล่าวเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

นอกจากนี้ขอกราบขอบพระคุณ ดร. วีระ สุภาพกิจ ที่กรุณาสละเวลาให้ความช่วยเหลือ และคำปรึกษาในด้านของการวิเคราะห์ข้อมูลจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ในช่วงของการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้รับความร่วมมือและอำนวยความสะดวกอย่างยิ่งจากผู้จัดการบริษัทและผู้จัดการฝ่ายบุคคลของบริษัทเอกชนหลายแห่งรวมทั้งพนักงานบริษัททุกท่านที่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย ซึ่งความร่วมมือนี้ทำให้สามารถดำเนินการวิจัยได้ตามวัตถุประสงค์

นอกจากนี้ยังมีอีกหลายท่านที่ผู้วิจัยมีความระลึกถึงแต่ไม่สามารถจะกล่าวนามในที่นี้ได้ครบถ้วนคือ อาจารย์ในภาควิชาจิตวิทยาทุกๆท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย และท่านที่เป็นเจ้าของวิชาความรู้ต่างๆที่ผู้วิจัยได้ใช้ศึกษาค้นคว้าและนำมาอ้างอิงในการทำปริญญานิพนธ์ครั้งนี้ รวมทั้งเพื่อนร่วมรุ่นจิตวิทยาทุกคนที่ทำให้กำลังใจตลอดเวลาด้วยเช่นกัน

ท้ายสุดนี้ขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่ที่ให้ความรักความอบอุ่น กำลังใจและอดทนกับการทำงานของผู้วิจัยตลอดมา รวมทั้งดร.จารุวัตร เจริญสุขน้องชายที่เป็นแรงจูงใจในการเรียนและการทำงานของผู้วิจัย ความดีและประโยชน์ที่ได้จากการวิจัยนี้ขออุทิศให้คุณพ่อผู้ล่วงลับที่ปลูกฝังความใฝ่เรียนใฝ่รู้ให้แก่ลูกๆตลอดชั่วชีวิตของท่าน

นพพร เจริญสุข

สารบัญ

บทที่

หน้า

1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง.....	1
	จุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	5
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	5
	ขอบเขตในการศึกษาค้นคว้า.....	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
	นิยามปฏิบัติการของตัวแปร.....	7
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
	ความหมายของความเป็นผู้นำ.....	12
	แบบของผู้นำ.....	13
	ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	16
	พฤติกรรมภาวะผู้นำ.....	18
	การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของหัวหน้า	
	มุ่งมั่นและมุ่งมั่นสัมพันธ์.....	22
	ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์.....	24
	ลักษณะของหัวหน้ากับประสิทธิผลในการทำงาน.....	26
	ความหมายของประสิทธิผลในการทำงาน.....	26
	การวัดและประเมินประสิทธิผล.....	27
	งานวิจัยเกี่ยวกับหัวหน้าที่มุ่งมั่นและมุ่งมั่นสัมพันธ์	
	กับประสิทธิผลในการทำงาน.....	30
	ลักษณะของหัวหน้ากับความพึงพอใจในการทำงาน.....	35
	ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน.....	36
	งานวิจัยเกี่ยวกับหัวหน้าที่มุ่งมั่นและมุ่งมั่นสัมพันธ์	
	กับความพึงพอใจในการทำงาน.....	37

ลักษณะของหัวหน้ากับขวัญในการทำงาน	40
ความหมายของขวัญ.....	40
ประโยชน์และความสำคัญของขวัญในการทำงาน.....	42
ความคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญในการทำงาน	43
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการทำงาน	44
งานวิจัยเกี่ยวกับหัวหน้ามุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์	
กับขวัญในการทำงาน.....	45
ลักษณะของหัวหน้ากับแรงจูงใจในการทำงาน	48
ความหมายของแรงจูงใจ	48
ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจ.....	49
งานวิจัยเกี่ยวกับหัวหน้ามุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์	
กับแรงจูงใจในการทำงาน	50
สมมติฐานการวิจัย.....	51
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	52
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	52
ตัวแปรที่ศึกษา.....	52
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	53
แบบวัดลักษณะของหัวหน้ามุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์.....	53
แบบวัดประสิทธิผลของงานจากการประเมินของหัวหน้า	54
แบบวัดประสิทธิผลของงานจากการประเมินตนเอง.....	55
แบบสอบถามปัจจัยส่วนตัวของพนักงาน	56
แบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน	56
แบบวัดขวัญในการทำงาน	57
แบบวัดแรงจูงใจในการทำงาน.....	58
การเก็บรวบรวมข้อมูล	59
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59

กรอบความคิดสำหรับการวิจัย.....	61
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	82
การสรุปและอภิปรายผลตามสมมติฐาน.....	82
ข้อเสนอแนะทางการวิจัยครั้งต่อไป	89
ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ.....	90
บรรณานุกรม	92
ภาคผนวก	102
ประวัติย่อของผู้วิจัย	129

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	จำนวนและร้อยละของพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ สถานภาพสมรส และระดับเศรษฐกิจ	63
2	จำนวนและร้อยละของพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะ ของหัวหน้า	64
3	ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนประสิทธิผลในการทำงาน ของพนักงานจากการประเมินของหัวหน้า ในพนักงานที่มีหัวหน้า มุ่งงานกับพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์	65
4	ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนประสิทธิผลในการทำงาน ของพนักงานจากการประเมินของหัวหน้า ในพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน กับพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์	66
5	ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานกับพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์	67
6	ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนขวัญใจในการทำงาน ของพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานกับพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์	68
7	ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานกับพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์	69
8	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสามทางของความพึงพอใจ ในการทำงานของพนักงาน โดยพิจารณาตามเพศ สถานภาพสมรส และลักษณะของหัวหน้า	70
9	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ที่มีลักษณะหัวหน้า เพศ และสถานภาพสมรสแตกต่างกัน	72
10	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสามทางของความพึงพอใจ ในการทำงานของพนักงาน โดยพิจารณาตามลักษณะของหัวหน้า ระดับเศรษฐกิจและอายุ	74

11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของคะแนนความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานที่มีระดับเศรษฐกิจและอายุแตกต่างกัน.....	75
12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน	76
13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานในกลุ่มหัวหน้า มุงงาน	77
14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานในกลุ่ม หัวหน้ามุงสัมพันธ์	78
15 ความสัมพันธ์และค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรในกลุ่มหัวหน้ามุงงาน และกลุ่มหัวหน้ามุงสัมพันธ์	79

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	แสดงแนวประสานของทฤษฎีผู้นำทั้ง 3 กลุ่ม	17
2	แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอไฮโอ.....	19
3	แสดงดาข่ายการบริหารของเบลิคและมุดัน	21
4	กรอบความคิดแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา	61

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในขณะนี้เศรษฐกิจไทยกำลังเข้าสู่ระลอกที่สองแห่งการเติบโตโดยมีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจประมาณร้อยละ 8 - 8.5 ต่อปี ซึ่งทำให้ไทยเป็นประเทศที่เติบโตทางเศรษฐกิจสูงที่สุดหนึ่งในสามของโลก (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2537 : 24) ความเติบโตดังกล่าวนี้เป็นผลมาจากการดำเนินงานทั้งภาครัฐ และเอกชนโดยเฉพาะในปัจจุบันนี้หน่วยงานเอกชนต่างๆ กำลังมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมเป็นอย่างมากโดยพิจารณาจากดัชนีการลงทุนภาคเอกชนในปี 2536 เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.1 (ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2536 : 1) ในการดำเนินงานของภาคเอกชนนั้นการผลิตภาคอุตสาหกรรมนับว่ามีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศมากที่สุดโดยสัดส่วนต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี นับตั้งแต่ปี 2529 เป็นต้นมา จนสูงถึงเกือบร้อยละ 30 ในปี 2534 หรือคิดเป็นมูลค่ารวมประมาณ 606.8 พันล้านบาท โดยมูลค่าผลผลิตภาคอุตสาหกรรมในช่วงปี 2530 - 2534 ขยายตัวโดยเฉลี่ยร้อยละ 12.2 ต่อปี ซึ่งจัดอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง เมื่อเทียบกับการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศซึ่งเพิ่มเฉลี่ย ร้อยละ 8.9 ต่อปี ทั้งนี้เนื่องจากรัฐบาลได้ให้การส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมมากขึ้นโดยเฉพาะอุตสาหกรรมเป้าหมายเช่นอุตสาหกรรมที่ผลิตเพื่อการส่งออกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกทำให้มูลค่าการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมในช่วงดังกล่าวเพิ่มสูงขึ้นเป็นลำดับจนมีสัดส่วนกว่าร้อยละ 75 ของมูลค่าส่งออกสินค้าโดยรวม และในปี 2535 การส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมมีมูลค่ารวมทั้งสิ้น 633,751 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 77 ของมูลค่าส่งออกทั้งหมด เพิ่มจากปีก่อนร้อยละ 14.6 (ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2536 : 12 - 13) จากการขยายตัวทางเศรษฐกิจเช่นนี้ ทำให้จำนวนโรงงานอุตสาหกรรมทั่วประเทศขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 3.3 ในปี 2530 - 2534 โดย ณ.สิ้นปี 2534 มีโรงงานอุตสาหกรรมทั่วประเทศเปิดดำเนินการ 102,723 โรง โดยร้อยละ 50 เป็นอุตสาหกรรมแปรรูปการเกษตร อาทิ การผลิตอาหาร การแปรรูปไม้และ การผลิตผลิตภัณฑ์จากธัญพืช (ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2536 : 17) ดังนั้นในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา การจ้างแรงงานในภาคเศรษฐกิจต่างๆขยายตัวในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 2.3 ต่อปี

โดยมีการเคลื่อนย้ายแรงงานจากภาคเกษตรไปสู่ภาคการผลิตมากขึ้น โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรม ซึ่งการจ้างแรงงานมีอัตราการขยายตัวร้อยละ 5.5 ต่อปี สูงกว่าอัตราการขยายตัวของการจ้างแรงงานรวมค่อนข้างมาก โดยในปี 2535 คาดว่าจะมีผู้ทำงานในภาคอุตสาหกรรมเป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 3.42 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 5.3 เทียบกับร้อยละ 3.7 เมื่อปี 2534 (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2536 : 20)

แม้ว่าหน่วยงานภาคเอกชนและบริษัทในภาคอุตสาหกรรมต่างๆจะทวีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศมากขึ้นดังกล่าวก็นั่น แต่พบว่าหน่วยงานเหล่านั้นต่างก็มีปัญหาทางด้านการทำงาน เช่น การลาออกจากการงานของพนักงานในระดับต่างๆ พนักงานในหน่วยงานมีการโยกย้ายงานบ่อย เช่น ในบริษัทแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารแห่งหนึ่งมีสถิติพนักงานลาออกปีละ 6 - 7 คน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร ปัญหาพนักงานขาดขวัญ และกำลังใจในการทำงาน มีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน ทำให้ขาดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ขาดความพึงพอใจในการทำงานทำให้มีพฤติกรรมการทำงานไปวันๆโดยไร้ประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้ส่งผลกระทบต่อบริษัทและเศรษฐกิจของชาติได้ ซึ่งนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมท่านหนึ่งได้กล่าวไว้ว่า "ปัญหาในการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมทุกแห่งทุกกรณีถ้าหากเจาะปัญหาให้ลึกลงไปถึงรากเหง้าของปัญหาแล้ว เราจะพบว่าปัญหาเหล่านั้นเกิดขึ้นจากคนทั้งสิ้น" (จันทงค์ สมประสงค์, 2536 : 3)

ปัญหาที่บริษัทเอกชนประสบดังกล่าวนี้ น่าจะมีสาเหตุต่างๆกันหลายประการ แต่สาเหตุประการหนึ่งก็คือความสัมพันธ์ในกลุ่มการทำงานไม่ดีพอ โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ทั้งนี้เนื่องจากความต้องการขั้นพื้นฐานของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาก็คือ จะต้องรู้เป้าหมายขององค์กรจึงจะสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ องค์กรทางธุรกิจอุตสาหกรรมมีเป้าหมายในการผลิตให้มีปริมาณมากๆ ดังนั้นจึงเป็นสาเหตุให้หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จมักจะขัดแย้งกับคนงาน หัวหน้าต้องการให้นายจ้างของตนก็คือองค์กรเกิดความพอใจจึงเรียกร้องให้คนงานทำงานให้มากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันคนงานไม่ต้องการทำงานหนัก ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างคนงานหรือลูกน้องกับหัวหน้าก็จะเสื่อมทรามลงจนถึงขาดสะบั้นได้ เมื่อความต้องการของทั้งสองฝ่ายแตกต่างกันจนปรานีประนอมกันไม่ได้ เป็นต้น (อารี เพชรมุด, 2529 : 38) ซึ่งนักวิชาการเองก็ยอมรับว่าการปกครองคนมีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารงานอย่างยิ่ง โดยเฉพาะพนักงานระดับหัวหน้าซึ่งต้องมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปกครองคนงานด้วยแล้วยังมีความสำคัญที่สุดต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และในการคิดสร้างสรรค์แรงงานสัมพันธ์ที่ดีในสถาน

ประกอบเพราะเป็นฝ่ายบริหารที่อยู่ใกล้ชิดกับคนงานมากที่สุดย่อมรู้ปัญหาว่าความต้องการรู้ชีวิตจิตใจของคนในปกครองดีกว่าฝ่ายผู้บริหารชั้นสูง (เจ้านรงค์ สมประสงค์ . 2526 : 1 - 2) และรู้ว่าคนงานทำงานด้วยความพึงพอใจหรือไม่มีความสุขในการทำงานมากน้อยเพียงใดเพราะถ้าคนงานไม่มีความสุขในการทำงาน ก็อาจลาออกหรือขาดงานบ่อย เจ็บป่วยบ่อยก็ได้ สาเหตุหนึ่งที่คนงานไม่มีความสุขในการทำงานนั้นอาจมาจากความรู้สึกไม่ชอบหัวหน้าหรือ ไม่ชอบผู้ร่วมงาน หรือ ไม่ชอบงานโดยตรงหรือไม่ชอบองค์การหรือบริษัทโรงงานที่ตนสังกัดก็ได้ ซึ่งความรู้สึก ความคิด และทัศนคติของคนงานนั้นไม่ว่าจะเป็นทางบวกหรือทางลบย่อมมีผลต่อการทำงานทั้งสิ้น ซึ่งในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมนั้น เมื่อคนงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ยิ่งถ้าความไม่พอใจเกิดขึ้นเรื้อรังคนงานอาจไม่เดินขบวน ไม่ปฏิบัติ แต่จะหามาตรการอื่น อาจผลงานเรียกร้องซึ่งเชื่อกันว่า ความไม่พึงพอใจในการทำงานทำให้เกิดสหภาพแรงงาน (Labour Union) เป็นต้น (อารี เพชรผด. 2529 : 15 และ 43)

ดังนั้นหัวหน้าจึงเป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวแทน และเป็นหลักที่สำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน คือผู้ได้บังคับบัญชาและต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม (อรุณ รักธรรม. 2517 : 194) ฉะนั้นกลุ่มหรือองค์การที่มีหัวหน้าที่มีความสามารถก็จะทำให้เกิดความร่วมมือที่ดีในหมู่สมาชิก สามารถรวมพลังและใช้ประโยชน์จากสมาชิกกลุ่มให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การแต่ถ้าหากหัวหน้าไม่มีความสามารถย่อมจะทำให้ลายขวัญของสมาชิกกลุ่มผู้ปฏิบัติงานซึ่งอาจจะทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ และไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การได้ (ธงชัย สันติวงษ์. 2530 : 410) โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าระดับต้นซึ่งเป็นจุดเชื่อมระดับต้นของคนทุกกลุ่มและทุกระดับในหน่วยงาน เนื่องจากหัวหน้าระดับต้นเป็นผู้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงเพื่อนำมาวางแผนและกำหนดเป็นแผนปฏิบัติงานโดยมอบหมายแก่ลูกน้องควบคุมการปฏิบัติงานและผลงานของลูกน้องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ดังนั้นถ้าหัวหน้างานระดับต้นสามารถปฏิบัติงานให้สมกับเป็นจุดเชื่อมเบื้องต้นที่ดีหรือเข้าใจในงานและวิธีปฏิบัติงานก็จะส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างราบรื่น ในทางตรงกันข้ามถ้าหัวหน้าระดับต้นไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวได้ การดำเนินงานก็จะประสบอุปสรรคซึ่งจะนำไปสู่จุดเสื่อมถอยของหน่วยงานในที่สุด (บุญ วงศ์นารี. 2522 ; สมยศ นาวิการ . 2527) จึงอาจกล่าวได้ว่าคุณภาพของการเป็นหัวหน้าเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญที่สุดในการตัดสินใจถึงความสำเร็จ และความอยู่รอดของกลุ่มหรือองค์การ ถึงแม้ว่าความเจริญทางเทคโนโลยีจะสามารถเข้ามาทดแทนได้ในบางสถานการณ์แต่การเป็นหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพนั้นสามารถที่จะทดแทนความขาดแคลนใน

ด้านของเครื่องมือและทรัพยากรได้อีกด้วย (สุร่งลักษณ์ เมฆอำนวย. 2534 : 2 ; อ้างอิงมาจาก Fiedler and Garcia. 1987 : 1)

ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่า หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่างๆขององค์กร ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีความสามารถ ย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญและความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถนั้นจะเป็นผลให้เปลี่ยนลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็งและช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งจะทำให้นำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศต่อไปด้วย (วาสนา นารักษ์. 2528 : 1)

จากความสำคัญของหัวหน้านี้เองที่ทำให้นักจิตวิทยาสังคมหลายท่านได้พยายามศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำอย่างมากมายโดยเฉพาะฟิเดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 38 - 40) ได้ทำการศึกษาถึงทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์และได้แบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบคือผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Motivated Leader) และผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ (Relationship - Motivated Leader) โดยผู้นำที่มุ่งงานคือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำสนใจงานที่ทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีกฎระเบียบกฎเกณฑ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามไม่เป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคนมากกว่าที่ให้ความสำคัญกับงาน มีความเป็นกันเองต่อผู้ได้บังคับบัญชา ยืดหยุ่นยืดหยุ่น ทุกคนมีสิทธิเสรีภาพ ผู้นำไม่ค่อยเคร่งครัดกฎระเบียบมากนักมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ได้บังคับบัญชา แต่ไม่ค่อยเข้มแข็งในการทำงาน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่าพนักงานในหน่วยงานภาคเอกชนซึ่งหัวหน้างานมีลักษณะแตกต่างกัน คือหัวหน้ามุ่งงานและ มุ่งสัมพันธ์ จะมีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงานดังกล่าวในด้านต่างๆที่สำคัญคือประสิทธิผลในการทำงานด้านความพึงพอใจในงาน ขวัญในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานหรือไม่อย่างไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อแผนหรือนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร และยังมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมคุณภาพความเป็นหัวหน้าของบุคลากรในองค์กรได้อีกทางหนึ่งด้วย และการศึกษาลักษณะของหัวหน้าที่มีผลต่อการทำงานของลูกน้องในหน่วยงานเอกชน โดยเฉพาะภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ยังไม่มีใครเคยทำมาก่อนจึงเป็นการวิจัยนำร่อง (Pilot Study) ที่จะได้ผลการวิจัยใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานในภาคเอกชนอีกด้วย.

จุดมุ่งหมายของการศึกษากันคว้า

1. เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงานในหน่วยงานภาคเอกชนที่มีหัวหน้างานกับมุ่งสัมพันธ์
2. เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลในด้านเพศ สถานภาพสมรส ในพนักงานที่มีหัวหน้างานกับมุ่งสัมพันธ์ ที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน
3. เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเงินเดือน และอายุ ในพนักงานที่มีหัวหน้างานกับมุ่งสัมพันธ์ ที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงานที่มีหัวหน้างานกับมุ่งสัมพันธ์ และที่มีหัวหน้างานกับมุ่งสัมพันธ์.

ความสำคัญของการศึกษากันคว้า.

1. เพื่อเป็นข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับสูง และผู้มีความรับผิดชอบในหน่วยงานภาคเอกชนในการพิจารณาคัดเลือกหัวหน้างาน และเป็นแนวทางในการพัฒนาทั้งหัวหน้างาน และพนักงานในหน่วยงานนั้นๆ เพื่อปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานในหน่วยงานให้สูงขึ้น
2. เพื่อเป็นข้อเสนอแนะแก่สถาบันที่ผลิตผู้บริหารทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ให้มองเห็นความสำคัญและความจำเป็นของพฤติกรรมผู้นำ เพื่อนำไปใช้ปลูกฝังพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมต่อไป

ขอบเขตในการศึกษากันคว้า.

1. กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยพนักงานที่มีหัวหน้างานกับมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานในบริษัท หรือหน่วยงานเอกชน ที่อยู่ในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่ได้มาตรฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 178 คน จาก 9 หน่วยงานโดยแบ่งเป็นพนักงานที่มีหัวหน้างานกับมุ่งสัมพันธ์ 83 คน และที่มีหัวหน้างานกับมุ่งงาน 95 คน และกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มมีคุณสมบัติดังนี้

1.1 เป็นพนักงานที่มีหัวหน้าดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่า 6 เดือน

1.2 เป็นพนักงานในหน่วยงานนั้นไม่ต่ำกว่า 6 เดือน

2. ตัวแปรที่จะศึกษา

2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

2.1.1 ประเภทของพนักงาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

2.1.1.1 พนักงานซึ่งหัวหน้ามีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์

2.1.1.2 พนักงานซึ่งหัวหน้ามีพฤติกรรมมุ่งงาน

2.1.2 ปัจจัยส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ ระดับเศรษฐกิจ อายุ และ

สถานภาพสมรส

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 ตัวแปรคือ

2.2.1 ประสิทธิภาพในการทำงาน

2.2.2 ความพึงพอใจในงาน

2.2.3 ขวัญในการทำงาน

2.2.4 แรงจูงใจในการทำงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. หัวหน้า คือผู้ที่ทำงานในระดับหัวหน้าแผนกหรือผู้จัดการของหน่วยงานเอกชนที่ดำรงตำแหน่งในหน้าที่ไม่ต่ำกว่า 6 เดือน โดยแบ่งหัวหน้าออกเป็น 2 กลุ่มคือ

หัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งงาน มีจำนวน 22 คน ได้แก่หัวหน้าที่มีคะแนนจากแบบวัด LPC (Least- Preferred Coworker Test) ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย (คะแนนเฉลี่ย 78.04)

ส่วนหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีจำนวน 23 คน ได้แก่หัวหน้าที่มีคะแนนจากแบบวัด LPC (Least- Preferred Coworker Test) ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย

2. ลูกน้อง คือพนักงานที่ทำงานอยู่ในระดับหัวหน้างานระดับต้นของหน่วยงานเอกชนที่ดำรงตำแหน่งในหน้าที่ไม่ต่ำกว่า 6 เดือน

3. ระดับเศรษฐกิจ คือเงินที่ได้รับอยู่ในขณะตอบแบบสอบถาม โดยที่ใช้การพิจารณาเปรียบเทียบรายได้กับจำนวนคนในครอบครัวเป็นเกณฑ์กล่าวคือ

คนที่มียระดับเศรษฐกิจปานกลางคือคนที่มียเงินเดือนไม่เกิน 8,000 บาท โดยต้องเลี้ยงดูคนในครอบครัว 1 - มากกว่า 9 คน และคนที่มียเงินเดือน 8,001 - 13,000 บาท โดยต้องเลี้ยงดูคนในครอบครัว 6 - มากกว่า 9 คน

คนที่มียระดับเศรษฐกิจค่อนข้างสูงคือคนที่มียเงินเดือน 8,001 - 13,000 บาท โดยต้องเลี้ยงดูคนในครอบครัว 1 - 5 คน และคนที่มียเงินเดือนมากกว่า 13,000 บาท โดยต้องเลี้ยงดูคนในครอบครัวไม่เกิน 9 คน

4. อายุ คืออายุที่คิดเป็นจำนวนปีและเดือนในขณะที่ตอบแบบสอบถาม โดยที่ใช้ค่าเฉลี่ยของกลุ่มเป็นเกณฑ์ กล่าวคือ คนที่อายุน้อยคือคนที่มียอายุสูงกว่าค่าเฉลี่ย อายุข้อยคือ คนที่มียอายุต่ำกว่าค่าเฉลี่ย

นิยามปฏิบัติการของตัวแปร มีดังนี้

1. พนักงานซึ่งหัวหน้ามีพฤติกรรมมุ่งงาน หมายถึงพนักงานซึ่งหัวหน้ามีคะแนนจากแบบวัด LPC (Least - Preferred Coworker) ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่ม เป็นพนักงานซึ่งหัวหน้ามีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะให้กลุ่มของตนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปอย่างรวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพสูง และมีพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้ร่วมงานในลักษณะการแจกแจงงาน การกำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีการปฏิบัติ ตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามตำแหน่ง หน้าที่และภาระกิจที่ได้รับมอบหมาย

2. พนักงานซึ่งหัวหน้ามีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ หมายถึงพนักงานซึ่งหัวหน้ามีคะแนนจากแบบวัด LPC สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่ม ซึ่งหัวหน้ามีพฤติกรรมแสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจ มีความสนใจ และเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน มีความเห็นใจและเกรงใจพนักงานของตนเพราะเกรงว่าจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับพนักงานไม่ดี และจะให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยเชื่อว่าถ้ากลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างแน่นแฟ้นแล้วจะทำให้งานลุล่วงไปได้ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง

ลักษณะของแบบวัดLPCจะให้ผู้นำนึกถึงบุคคลที่เห็นว่าเมื่อทำงานร่วมกับเขาแล้วจะทำให้งานนั้นล้มเหลวบุคคลดังกล่าวจะเป็นบุคคลที่เขาเคยพบหรือเป็นบุคคลสมมุติก็ได้ลักษณะของแบบวัดเป็น Semantic Differential Scales ประกอบด้วยคำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงข้ามกัน 2 ขั้ว 16 มาตรการ แต่ละมาตรการมี 8 หน่วย ตั้งแต่มากที่สุดทางบวก (+) หรือน้อยที่สุดทางลบ (-) มีคะแนน 8 คะแนนไปจนถึงน้อยที่สุดทางบวกหรือ มากที่สุดทางลบมีคะแนน 1 คะแนน พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 16 - 128 คะแนน ได้จากการนำคะแนนที่ได้จากแบบวัดทุกขั้วมารวมกันเป็นคะแนน LPC ของผู้นำ การกำหนดประเภทของผู้นำนั้นใช้เกณฑ์ของฟีคเลอร์และการ์เซีย (Fiedler and Garcia. 1987 : 76) คือหัวหน้าคนใดที่ได้คะแนนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่ม จัดว่าเป็นผู้นำที่มี LPC ต่ำ (แบบมุ่งงานมาก) และถ้าได้คะแนนสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่ม จัดว่าเป็นผู้นำที่มี LPC สูง (แบบมุ่งสัมพันธ์ หรือ มุ่งงานน้อย)

3. ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน หมายถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตัวแปรคือ ประสิทธิภาพในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน

3.1 ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง ความสำเร็จของพนักงาน ที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารงานเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ โดยการประเมินมี 2 ด้านคือ

3.1.1 ประสิทธิภาพของงานจากการประเมินตนเอง หมายถึงการรายงานตนเองในการทำงานในหน้าที่ ในด้านความรู้ความเข้าใจในงาน ความรู้สึกมีความสุขและความพอใจในการประสบผลสำเร็จในการทำงาน และทำให้หน่วยงานเจริญมากขึ้น ไม่ย่อท้อต่องานยาก ช่วยเหลือแนะนำการทำงานให้แก่ผู้อื่น แก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานได้ดีและมีผลงานเป็นที่ยอมรับ ซึ่งวัดได้โดยแบบวัดประสิทธิผลของงานจากการประเมินตนเองซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากแบบวัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของ นวลละออ สุภาพล (2534) ซึ่งแบบวัดประสิทธิผลของงานจากการประเมินตนเองนี้มีทั้งหมด 15 ข้อ แต่ละข้อประกอบด้วย ประโยคมาตราส่วนประเมินค่า 6 หน่วยจากจริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด คะแนนประสิทธิผลของแต่ละคนมีพิสัยระหว่าง 15 - 90 คะแนน ผู้ที่ตอบจริงที่สุดจะได้คะแนนสูง ส่วนผู้ตอบจริงน้อยที่สุดจะได้คะแนนต่ำ ผู้ที่ได้คะแนนสูงแสดงว่าประเมินตนเองมีประสิทธิผลของงานสูง ส่วนผู้ที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่าประเมินตนเองมีประสิทธิผลของงานต่ำ

3.1.2 ประสิทธิผลของงานจากการประเมินของหัวหน้า หมายถึงการรายงานการปฏิบัติงานของลูกน้องจากหัวหน้างาน ในด้านความรู้ความเข้าใจในงาน การพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงาน ความกระตือรือร้นในการทำงาน กล้าแสดงออก มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน และมีความไว้วางใจได้ ซึ่งวัดได้โดยแบบวัดประสิทธิผลของงานจากการประเมินของหัวหน้า ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากแบบวัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของนวลละออ สุภาผล (2534) แบบวัดนี้มีทั้งหมด 15 ข้อ แต่ละข้อประกอบด้วย ประโยคมาตราส่วนประเมินค่า 6 หน่วยจากจริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด คะแนนประสิทธิผลของแต่ละคนมีพิสัยระหว่าง 15 - 90 คะแนน ผู้ที่ตอบจริงที่สุดจะได้คะแนนสูง ส่วนผู้ตอบจริงน้อยที่สุดจะได้คะแนนต่ำ ผู้ที่ได้คะแนนสูงแสดงว่าผู้บังคับบัญชาเห็นว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ส่วนผู้ที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่าผู้บังคับบัญชาเห็นว่าประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ

3.2 ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึงความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ มีความรักความสนใจ มีความกระตือรือร้นและมีความสุขที่ได้ทำงาน มีความผูกพันกับหน่วยงาน มีความภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ตนทำ เป็นเจตคติของบุคคลที่ยึดถือต่องานและปัจจัยต่างๆในการทำงาน ซึ่งวัดโดยแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในงานที่ปรับปรุงมาจากแบบวัดของเกษรา ชัยกิจวัฒน์ (2533) ฌฐพล ชันธชัย (2514) และ ธารทิพย์ ภาคสุวรรณ (2540) รวมทั้งสร้างใหม่ตามแนวนี รวมเป็น 15 ข้อ แต่ละข้อประกอบด้วยประโยคมาตราส่วนประเมินค่า 5 หน่วยจากจริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด คะแนนความพึงพอใจในการทำงานของแต่ละคนมีพิสัยระหว่าง 15 - 75 คะแนน ผู้ที่ตอบจริงที่สุดจะได้คะแนนสูง ส่วนผู้ตอบจริงน้อยที่สุดจะได้คะแนนต่ำ ผู้ที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีความพึงพอใจในการทำงานสูง ส่วนผู้ที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีความพึงพอใจในการทำงานต่ำ

3.3 ขวัญในการทำงาน หมายถึงองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการทำงานนั้นคือความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อให้ทุกคนทำงานด้วยความสมัครใจ ตั้งใจ มีความวิริยะอุตสาหะ อยู่ในระเบียบวินัย เป็นผลของการแสดงออกของเจตคติของบุคคลที่มีต่อหน่วยงานซึ่งวัดโดยแบบวัดขวัญที่ปรับปรุงมาจากแบบวัดของ สุจิตรา บุญรัตพันธุ์ (2524) ฌฐพล ชันธชัย (2514) และ ธารทิพย์ ภาคสุวรรณ (2540) รวมทั้งสร้างใหม่ตามแนวนี รวมเป็น 25 ข้อ แต่ละข้อประกอบด้วย ประโยคมาตราส่วนประเมินค่า 5 หน่วยจากจริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด คะแนนขวัญในการทำงาน

ของแต่ละคนมีพิสัยระหว่าง 25 - 125 คะแนน ผู้ที่ตอบจริงที่สุดจะได้คะแนนสูง ส่วนผู้ตอบจริงน้อยที่สุดจะได้คะแนนต่ำ ผู้ที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีขวัญในการทำงานสูง ส่วนผู้ที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีขวัญในการทำงานต่ำ

3.4 แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อทำงานอย่างหนึ่ง อย่างไรให้ประสบผลสำเร็จ หรืออาจหมายถึงรางวัลซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นตัวเร่ง หรือเสริมการทำงานของมนุษย์เพื่อให้ไปถึงวัตถุประสงค์ที่มีรางวัลเป็นเป้าหมายซึ่งวัดโดยแบบวัดแรงจูงใจในการทำงานที่ปรับปรุงมาจากแบบวัดของอัญชลี ไพบุลย์ (2530) ฌีฐพล ชันธชัย (2514) และ ธารทิพย์ ภาคสุวรรณ (2540) รวมทั้งสร้างใหม่ตามแนวนี รวมเป็น 15 ข้อแต่ละ ข้อประกอบด้วย ประโยคมาตราส่วนประเมินค่า 5 หน่วยจากจริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด คะแนนแรงจูงใจในการทำงานของแต่ละคนมีพิสัยระหว่าง 15 - 75 คะแนน ผู้ที่ตอบจริงที่สุดจะได้คะแนนสูง ส่วนผู้ตอบจริงน้อยที่สุดจะได้คะแนนต่ำ ผู้ที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีแรงจูงใจในการทำงานสูง ส่วนผู้ที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีแรงจูงใจในการทำงานต่ำ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้นำ ผู้จัดการองค์การ ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาคือหัวหน้าในหน่วยงานหนึ่งๆนั่นเองซึ่งทางสาขาจิตวิทยามักนิยามเรียกว่า ผู้นำ มากกว่าคำอื่นๆ ตำแหน่งนี้นับว่า มีความสำคัญอย่างมากต่อกระบวนการบริหารไม่ว่าหน่วยงานนั้นจะเล็กหรือใหญ่หน่วยงานราชการหรือเอกชนก็ตาม แต่ผู้นำก็มิได้เป็นสิ่งที่กำหนดถึงควมมีประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือองค์การแต่เพียงอย่างเดียว ความสามารถของสมาชิกกลุ่ม ทักษะการจูงใจ และการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทุกคนทำงานด้วยความสมัครใจด้วยความตั้งใจมีความวิริยะอุตสาหะ มีความสุข ความพึงพอใจในการทำงาน มีขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงานก็เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ผลการปฏิบัติงานจึงไม่ได้เป็นสิ่งที่วัดถึงควมมีประสิทธิภาพของผู้บริหารเท่านั้น การสนองตอบความพอใจของพนักงาน การมีขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ก็เป็นสิ่งที่วัดความสามารถ ในภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารอีกด้วย

ผู้บริหารก็คือผู้นำในหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใดนั่นเองซึ่งจะต้องเป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าคนอื่นๆ การศึกษาผู้นำในระยะแรกพยายามที่จะระบุคุณลักษณะต่างๆของบุคคลสำคัญในประวัติศาสตร์เพื่อพิจารณาองค์ประกอบพื้นฐานของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และเนื่องจากลักษณะเหล่านี้มีมากเกินไป ผู้นำที่แตกต่างกันมีคุณลักษณะไม่เหมือนกัน เราไม่สามารถระบุคุณลักษณะร่วมของผู้นำเหล่านี้ได้ ฉะนั้นในระยะต่อมาการศึกษาการเป็นผู้นำได้มุ่งอยู่ที่พฤติกรรมของการเป็นผู้นำโดยตรง

การเป็นผู้บริหาร ผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชานั้น เป็นทั้งศาสตร์และ ศิลปะ ถึงแม้ว่าใครก็อาจเป็นผู้นำได้ก็จริงอยู่แต่ก็มีผู้นำที่ประสบความสำเร็จไม่มากนัก ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องรู้จักกลุ่มที่ตนเป็นผู้นำรู้ว่าสมาชิกมีความสามารถทำอะไรได้บ้างสามารถเรียนรู้เพื่อจะทำอะไรได้บ้างผู้นำจะต้องรู้ว่าตัวเองมีความสามารถที่จะช่วยให้กลุ่มมีประสิทธิภาพในการทำงานมากน้อยเพียงใด จะต้องรู้จักสมาชิกทั้งที่เป็นรายบุคคล และขณะเมื่อรวมกันเป็นกลุ่มการเป็นผู้นำกับกลุ่มเป็นของที่แยกจากกันไม่ได้ ถ้าไม่มีกลุ่มก็จะมีไม่เกิดผู้นำ ถ้ามีแต่กลุ่มแต่ขาดผู้นำ กลุ่มก็จะบรรลุเป้าหมายโดยยาก ผู้นำที่ดีไม่เพียงแต่จะทำให้สมาชิกเกิดความพอใจ ทั้งยังจะต้องนำ และทำให้กลุ่มบรรลุผลสำเร็จ และตนเองก็มีความพึงพอใจด้วย.

ความหมายของความเป็นผู้นำ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำ และภาวะผู้นำได้หลายทัศนะ อาทิเช่น

แทนเนนบาร์ม และคนอื่นๆ (Tannenbaum. and others. 1961 : 24) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคนที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการ หรือพฤติกรรมของคนอื่น

ออร์ดีเวย์ (Ordway. 1963 : 20) กล่าวว่า การเป็นผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลจูงใจคนเพื่อให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่คนเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งที่พึงปฏิบัติ

ทอมป์สัน และคนอื่นๆ (Thompson and others. 1968 : 102) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่สามารถควบคุมให้คนอื่น ร่วมมือกันดำเนินงานให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เทอร์รี่ (Terry. 1977 : 410) กล่าวว่าผู้นำคือผู้ที่ใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

แคทเทล (Cattel . 1975 ; อ้างอิงมาจาก Fiedler. 1967 : 8) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่าผู้นำหมายถึง บุคคลที่ริเริ่ม หรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่ม อย่างได้ผลตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งเป็นผู้ริเริ่ม และช่วยให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน

อุทัย หิรัญโค (2515 : 37) มีความเห็นว่า การเป็นผู้นำ คือการใช้ความสามารถ หรือใช้อิทธิพลจูงใจคนให้เกิดความยินยอมพร้อมใจในการปฏิบัติการเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง การเป็นผู้นำมิได้หมายถึงการใช้อำนาจบงการแต่อย่างใด

ปรัชญา เวสารักษ์ (2523 : 27) ได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำว่าภาวะผู้นำเป็นลักษณะความสัมพันธ์รูปหนึ่งระหว่างคนในกลุ่ม เป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งเราเรียกว่าผู้นำ สามารถทำให้คนอื่นส่วนมากซึ่งเป็นผู้ตามดำเนินการไปในทิศทางและวิธีการที่ผู้นำกำหนดหรือต้องการ

จากคำจำกัดความความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่าผู้นำหมายถึง "ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการควบคุมตรวจตราประสานงาน วินิจฉัยสั่งการ โน้มน้าว

ใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ของคนอย่างดีที่สุดและมีประสิทธิภาพที่สุดเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน" จากนิยามเช่นนี้จะเห็นได้ว่าผู้นำอาจเป็นคนที่มีตำแหน่งทางการหรืออาจไม่มีตำแหน่งหน้าที่อะไรก็ได้

แบบของผู้นำ

การศึกษาแบบการเป็นผู้นำเป็นเครื่องชี้ให้เห็นพฤติกรรมผู้นำได้เป็นอย่างดี ได้มีผู้แบ่งผู้นำออกเป็นหลายประเภท เช่น ลิปปิทท์และไวท์ (Lippitt and White. 1938 : 26 - 27) ได้แบ่งผู้นำโดยพิจารณาจากการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำเป็นหลัก แบ่งได้ สามแบบคือ

1. ผู้นำแบบอิตาธิปไตย (Autocratic หรือ Authoritarian) ผู้นำชนิดนี้เน้นการใช้อำนาจหน้าที่ของตนเองเป็นคนกำหนด นโยบายกำหนดเทคนิควิธีที่จะทำงาน ขั้นตอนการทำงาน การยกย่องชมเชย หรือตำหนินั้นจะกระทำเป็นรายบุคคล มักพยายามออกห่างจากกลุ่ม ไม่กระจายอำนาจ สร้างกฎเกณฑ์ และเลียงปัญหาโดยการอ้างกฎเกณฑ์ต่างๆ ไม่ชอบให้ใครคิดเกินตัวเอง ไม่ชอบให้คนสงสัย คือชอบให้ทำตาม ชมชอบกับผู้ที่เห็นด้วยกับตน การที่กลุ่มมีผู้นำแบบนี้ จะทำให้กลุ่มต้องพึ่งผู้นำ เกิดการแตกแยกภายใน กลุ่มมีปฏิริยาก้าวร้าวกับผู้นำเสมอ สมาชิกจะหลบงานเมื่อผู้นำไม่อยู่ สมาชิกชอบเรียกร้องความสนใจจากผู้นำ ปริมาณของผลผลิตจะสูงแต่มีคุณภาพต่ำ ความไม่พอใจของสมาชิกจะก่อตัวเป็นคลื่นใต้น้ำ สมาชิกบางคนจะทนไม่ได้ต้องหนีออกไปจากกลุ่ม ศูนย์กลางของการเป็นผู้นำอยู่ที่ตัวของผู้นำเอง

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำชนิดนี้จะคอยช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำแบบนี้บางทีก็เรียกว่า Participative ผู้นำชนิดนี้ถือว่าการตัดสินใจของกลุ่มเป็นนโยบายที่จะใช้ในการดำเนินการ ผู้นำจะทำตนเป็นที่เลียงคอยให้คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลือ เป็นผู้ช่วยให้การติดต่อสื่อสารดำเนินไปด้วยดี ให้สมาชิกมีเสรีภาพในการเลือกเพื่อนร่วมงาน มีเสรีภาพในการแบ่งงานกันทำ ตัวผู้นำเองพยายามทำตนเป็นเพียงสมาชิกภายในกลุ่ม ถ้าจะมีการยกย่อง หรือตำหนิก็จะเน้นในเรื่องอะไรก็ตามมากกว่าใครดี คิดสนใจด้วยวิธีการแห่งปัญญา การที่กลุ่มมีผู้นำแบบนี้ทำให้กลุ่มร่วมมือกันทำงานด้วยดี ขวัญของสมาชิกดี ความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีน้อย แม้ผู้นำจะไม่อยู่สมาชิกก็ทำงานตามปกติปริมาณงานอาจไม่สูงแต่คุณภาพของงานสูง สมาชิกมีแรงจูงใจในการทำงานสูงมากกว่ามีผู้นำชนิดอื่น มีความผูกพันกับกลุ่มสูง และมีความคิดริเริ่มดี ศูนย์กลางของการเป็นผู้นำอยู่ที่กลุ่มของสมาชิกนั่นเอง

3. ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire) ผู้นำชนิดนี้บางทีก็เรียกว่าแบบ Free-Rein มักจะมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ปล่อยให้ผู้บังคับบัญชามีเสรีภาพอย่างเต็มที่ ไม่พยายามมีส่วนร่วมในการอภิปราย หรือตัดสินใจ ไม่พยายามที่จะชมเชย หรือคำเหนี่ยวนำใน กลุ่ม ถ้าจะต้องมีส่วนร่วมในกลุ่มก็จะร่วมด้วยเพียงเล็กน้อย มักจะหาวัสดุอุปกรณ์ให้แต่จะให้ข้อมูลต่างๆก็ต่อเมื่อสมาชิกร้องขอ และจะไม่พยายามประเมินผลงาน การที่กลุ่มมีผู้นำแบบนี้ จะทำให้ ขวัญและผลงานที่ได้รับต่ำเพราะไม่ทราบจะทำอะไรหรือหวังอะไร สมาชิกจะมีอาการซึมเศร้าและ เฉื่อยชา ได้ผลงานน้อย และยังมีคุณภาพต่ำอีกด้วย ไม่มีการทำงานเป็นหมู่คณะ ศูนย์กลางการเป็นผู้นำอยู่ในที่หลายแห่ง สมาชิกแต่ละคนเป็นผู้ให้ความคิดและข้อเสนอแนะ

ได้มีการแบ่งผู้นำเป็นแบบอื่นๆ เช่นเดวิส (Davis. 1972 : 498) ได้แบ่งผู้นำเป็น 4 แบบคือ

1. ผู้นำแบบอิตาธิปไตย (Autocratic) ผู้นำชนิดนี้เน้นอำนาจที่ตนครองอยู่ ดังนั้น ความเป็นผู้นำของเขาจึงขึ้นอยู่กับอำนาจ สำหรับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ที่จะต้องเชื่อฟังโดย ไม่มีข้อสงสัย ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชามาฟังตน ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะทำงานไม่เต็มความสามารถ เพราะมีความต้องการทำงานเพียงเพื่อเป็นเครื่องยังชีพเท่านั้น ดังนั้นผลการปฏิบัติงานจึงต่ำ ขวัญในการทำงานก็ต่ำด้วย เพราะจำต้องยอมอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ ระเบียบหรือคำสั่ง

2. ผู้นำแบบผู้ดูแล (Custodial) ผู้นำชนิดนี้มุ่งเน้นในเรื่องของการให้รางวัลทาง วัตถุ ความเป็นผู้นำของเขาขึ้นอยู่กับทรัพยากรทางเศรษฐกิจของหน่วยงานเช่นค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ว่ามีมากน้อยเพียงใด ซึ่งถ้ามีไม่มากพอหน่วยงานนั้นๆ ก็จะไม่มีผู้นำแบบผู้ดูแล สำหรับ ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาจะไม่ฟังผู้นำแต่จะฟังหน่วยงานจากการบริการ และสวัสดิการต่างๆ อันจะทำให้เขาเกิดความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะทำงานไม่เต็มความสามารถ เพียงแต่ทำงานเพื่อให้หน่วยงานอยู่รอดหรือคงสภาพอยู่ได้ไม่ล้มเท่านั้น ดังนั้นการปฏิบัติงานจึงเต็มไปด้วย ความเฉื่อยชา ขวัญในการทำงานของเขาสูง เพราะมีความพอใจ

3. ผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive) ผู้นำชนิดนี้มุ่งความสัมพันธไมตรีโดยอาศัยความช่วยเหลือค้ำจุน ความเป็นผู้นำของเขาขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของเขาเอง กล่าวคือถ้าเขาสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันให้มีความช่วยเหลือค้ำจุนกันได้ดีแล้ว ความเป็นผู้นำของเขาก็จะ ดีตามไปด้วย สำหรับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาจะให้ความร่วมมือด้วยดีเพราะเขาสามารถจัดบรรยากาศ รอบตัวในการทำงานได้เองตามความต้องการของเขาจึงทำให้เขาปฏิบัติงานได้ดีตามไปด้วย ผู้ได้

บังคับบัญชาจึงเกิดแรงจูงใจในการทำงานคือ ขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สูงเพราะมีแรงจูงใจที่คั่น
เอง

4. ผู้นำแบบปัญาชน (Collegial) ผู้นำชนิดนี้มุ่งเน้นในเรื่องของการทำงานเป็น
หมู่คณะ ความเป็นผู้นำของเขาขึ้นอยู่กับ ความสนิทสนมกลมเกลียว การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
ผู้นำจะมีหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงแค่ทำงานอย่างมีความรับผิดชอบโดยมีวินัย
ในตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดความรับผิดชอบ มีความผูกพันกับคุณภาพของงาน ดังนั้นผู้ใต้บังคับ
บัญชาจึงมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน มีใจจดจ่อในงาน และขวัญในการทำงานจึงพลอย
ผูกพันไปกับงานและกลุ่มคณะด้วย

ได้มีการแบ่งลักษณะของผู้นำอื่นๆอีก เช่น ฮาลปิน (Halpin. 1959 : 4) ได้แบ่งผู้นำเป็น 2
แบบคือ

1. ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำชนิดนี้มุ่งที่จะแสดงออกถึงความ
เป็นมิตรที่ดี ให้ความไว้วางใจสนิทสนม เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ทั้งยังเน้นในด้านความเข้าใจ
และสร้างความอบอุ่นเป็นกันเองขึ้นในกลุ่มด้วย

2. ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) ผู้นำชนิดนี้มุ่งที่จะเน้นให้ผู้ร่วมงาน
เข้าใจในเรื่องของการดำเนินงานตามนโยบาย ตามแบบแผน เข้าใจถึงการติดต่อการสื่อสารและเข้า
ใจถึงวิธีที่จะดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์นี้จะเป็นคนเจ้า
ระเบียบ

ส่วน แฮค (Hack.1971:186 - 189).ได้แบ่งผู้นำเป็น 2 แบบเช่นกันคือ

1. ผู้นำแบบเน้นหัวหน้า ผู้นำชนิดนี้จะถือเอาตนเองเป็นศูนย์กลาง ใช้อำนาจบังคับ
บัญชาอย่างเต็มที่ทำให้ลูกน้องมีเสรีภาพน้อย ดัดสันใจด้วยตนเอง พยายามให้ลูกน้องทำงานตามวิธี
การที่กำหนด ให้ได้งานในอัตราที่ตนพอใจและเสร็จตามเวลา ผู้นำแบบเน้นหัวหน้านี้นิเทศน์
งานอย่างใกล้ชิดคอยติดตามงานของลูกน้องทุกกระยะ ไม่ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นหมู่คณะ
ลักษณะดังกล่าวนี้เป็นลักษณะที่คล้ายกับผู้นำแบบถือเอาผลผลิตเป็นศูนย์กลาง (Production-
Centered)

2. ผู้นำแบบเน้นลูกน้อง ผู้นำชนิดนี้จะถือเอาลูกน้องเป็นศูนย์กลาง (Employee -
Centered) จะให้เสรีภาพแก่ลูกน้องอย่างกว้างขวาง ให้ลูกน้องเป็นผู้ตัดสินใจในการทำงานเพื่อให้
บรรลุถึงจุดหมายของหน่วยงาน พยายามส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นหมู่คณะ เป็นผู้นำที่มี

ประสิทธิภาพ จึงทำให้มีผลผลิตมากกว่า ลูกน้องเกิดความพอใจที่จะร่วมงานด้วย ดังนั้นอัตราการเปลี่ยนงานจึงมีน้อยเพราะลูกน้องเหล่านั้นได้รับการสนองความต้องการของตนเอง

การแบ่งผู้นำอีกประเภทหนึ่ง คือการแบ่งของ ฟิเดเลอร์ (Fiedler) ซึ่งได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task - Motivated Leader) คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน มากกว่าความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำสนใจงานที่ทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีกฎระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม ไม่เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Relationship - Motivated Leader) คือผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคนมากกว่าที่ให้ความสำคัญกับงาน มีความเป็นกันเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยืดหยุ่นยืดหยุ่น ทุกคนมีสิทธิเสรีภาพ ผู้นำไม่ค่อยเคร่งครัดกฎระเบียบมากนัก มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่ค่อยเข้มแข็งในการทำงาน

การแบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ดังกล่าวข้างต้นของฟิเดเลอร์เป็นที่ยอมรับกันมากและมี การศึกษาวิจัยเพื่อทดสอบและขยายผลลักษณะผู้นำทั้ง 2 ประเภทนี้ทั้งในต่างประเทศและในไทย

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึงภาวะการนำหรือประสานงานกับคนอื่นหรือกลุ่มของผู้นำ เพื่อให้คนอื่นทำตามความตั้งใจของตนหรือกลุ่มโดยให้คนอื่นเกิดความเลื่อมใสนับถือ ศรัทธาให้ความไว้วางใจ และให้ความร่วมมืออย่างเต็มใจและงานบรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญดังนี้

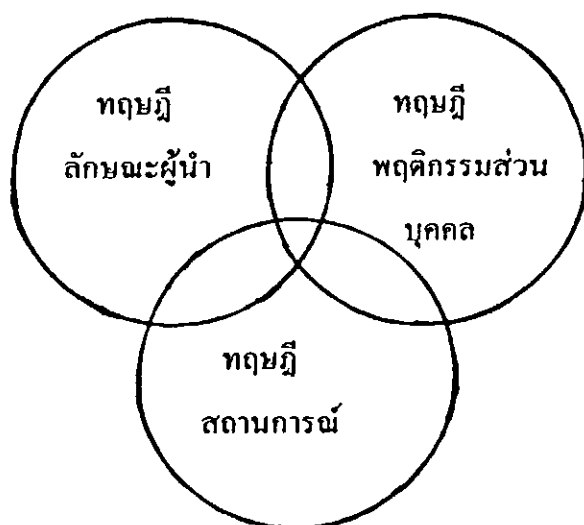
คอลลเนลลี (Donnelly. 1978 : 255) ได้สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ โดยแยกออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait Theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวในการเป็นผู้นำเป็นหลัก

2. ทฤษฎีพฤติกรรมส่วนบุคคล (Personal Behavioral Theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวผู้นำตามวิธีการใช้อำนาจหรือแนวพฤติกรรมของผู้นำ

3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theories หรือ Contingency Theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่ถือว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของสถานการณ์ ไม่ใช่เรื่องของแต่ละบุคคล

จากแนวทฤษฎีทั้ง 3 กลุ่มนี้ นับว่ามีความสอดคล้องประสานกันและเขียนเป็นแผนภาพ
ได้ดังภาพที่ 1



ภาพประกอบ 1 แสดงแนวประสานของทฤษฎีทั้ง 3 กลุ่ม

จากทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวนี้ รอส และ เฮนดรี (Ross and Hendry. 1958 : 100 - 107)
ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้ 3 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของผู้นำแต่ละคน (Leadership as Trait within Individual Leader) สมัยก่อนเชื่อว่า ความเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรมหรือเป็น
สิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Leader were Born not Made) สิ่งที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำนั้นเป็นคุณ
สมบัติที่อยู่ภายในตัวของแต่ละบุคคล

2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (Leadership as a Function of the Group)
ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นโครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าแต่ละบุคคล แต่ละคนจะนำ
เอาลักษณะเฉพาะตัว ทักษะ ทักษะ ความต้องการส่วนตัวติดตัวมาด้วย เมื่อเข้าสู่กลุ่มทุกคนจะต้องปรับ
ตัว เพื่อที่แต่ละคนและแต่ละกลุ่มจะได้มีวัตถุประสงค์และความต้องการสอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อให้
ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมาย และในขณะเดียวกันจะกลายเป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวกันอย่างมี

ประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติ ความต้องการของกลุ่ม มากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว

3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership as a Function of the Situation) สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น ก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี หรือขององค์การนั้น ๆ

พฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leader Behavior)

ความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของผู้บริหาร เพราะผู้บริหาร ย่อมต้องทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีพฤติกรรม ภาวะผู้นำของคนที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงาน พฤติกรรมภาวะผู้นำของแต่ละหน่วยงาน และองค์การต่าง ๆ ย่อมมีลักษณะแตกต่างกันตามบุคลิกภาพของผู้นำ หรือ สภาพแวดล้อมนั้นๆ ดังนั้นจึงได้มีการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างกว้างขวางโดยให้ความสำคัญกับมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งปรากฏผล ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ในราวปี 1945 ฮัลปีน และ ไวนอร์ (Halpin and Winer, 1957) และ เคทซ์และคานัน (Katz and Kahn, 1960) ซึ่งอยู่ในสถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอได้เริ่มโครงการวิจัยเพื่อหาข้อเท็จจริงที่ว่า พฤติกรรมของหัวหน้างานจะแสดงให้เห็นเพียงมิติเดียวได้หรือไม่ โดยกำหนดพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 มิติด้วยกันคือ

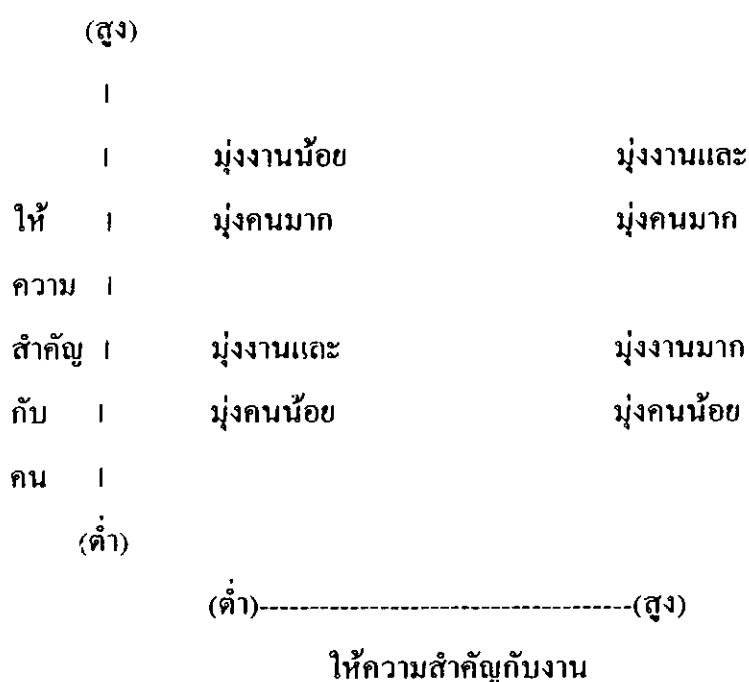
1.1 มิติมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นตามความสัมพันธ์ระหว่างเขากับสมาชิกของกลุ่มในการสร้างรูปแบบการจัดองค์การที่ดี การทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีและกระบวนการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จได้ทั้งคุณภาพและปริมาณ

1.2 มิติมุ่งสัมพันธ์ (Consideration Dimension) หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกัน มีความไว้วางใจ ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน มีความรักใคร่กลมเกลียวระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน

จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้นำมีหลายชนิดแตกต่างกันออกไป ที่สำคัญคือ ผู้นำพวกหนึ่งมีลักษณะหวังความสำเร็จของงานเป็นใหญ่ แต่อีกพวกหนึ่งมุ่งที่จะสร้างและสร้าง

รักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ และยังมีอีกส่วนหนึ่ง ที่ผู้นำมีลักษณะมุ่งทั้งงานและมุ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล อย่างไรก็ตาม บางครั้งผู้นำอาจเป็นประเภทที่ให้ความสนใจน้อยต่อทั้ง 2 สิ่งที่กำลังกล่าวมาแล้วคือ ไม่เอาทั้งงานและน้ำใจคน หรือไม่ปรากฏลักษณะใดเป็นลักษณะเด่นเลย (Sisk. 1968 : 237 - 257)

ด้วยเหตุนี้เองแนวความคิดการมุ่งงาน และมุ่งความสัมพันธ์เป็นเรื่องที่ถูกมองว่า ควรเป็นมิติที่แยกออกจากกัน พฤติกรรมของผู้ว่าจะถูกสร้างขึ้นบนแกนทั้งสองแยกออกจากกัน แทนที่จะเป็นแนวต่อเนื่องเพียงอันเดียว สี่เหลี่ยมที่รูปถูกสร้างขึ้นมาเพื่อแสดงให้เห็นถึงส่วนผสมต่างๆของพฤติกรรมแบบมุ่งงานและแสดงพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ ดังรายละเอียดภาพที่ 2



ภาพประกอบ 2 แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

(Ohio State University)

2. พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan University) ไลเคอร์ท (Likert) และเพื่อนร่วมงานของเขาที่สถาบันนี้ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบของการเป็นผู้นำ พวกเขาได้ศึกษาผู้นำทั้งกิจการอุตสาหกรรม บริษัทประกันภัยและหน่วยงานของรัฐบาล ห้าง

จากที่ได้มีการวิเคราะห์ถึงข้อมูลต่างๆที่ได้กล่าวมาแล้วได้แบ่งแบบของการเป็นผู้นำออกเป็น 2 ประเภทซึ่งคล้ายคลึงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอได้กล่าวมาแล้วคือ

2.1 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงาน (Employee-Centered) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจในปัญหาของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สูง สามารถที่จะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจนและปล่อยให้ทุกคนมีเสรีภาพในการทำงาน

2.2 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Job-Centered) เป็นแบบที่มีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ใช้สิ่งจูงใจต่างๆที่จะกระตุ้นการผลิต และกำหนดอัตราของการผลิตด้วยการใช้เทคนิคต่างๆเช่นการศึกษาในเรื่องของเวลาที่ใช้ไปในการทำงาน เป็นต้น (Likert. 1961 : 6 - 7)

การศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรมหลายโรงงาน เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับความมีประสิทธิภาพ (Morse and Reimer. 1965 : 120-129) ปรากฏผลการวิจัยในกลุ่มมุงคนและมุงงานแตกต่างกันดังนี้ มีความสัมพันธ์ในเชิงพฤติกรรมและทัศนคติค่อนข้างแตกต่างกัน กล่าวคือ ในกลุ่มที่มุงคน ความพึงพอใจของคนงานเพิ่มขึ้น อัตราการเข้าออกจากงานและขาดงานลดลง ในแผนกหรือกลุ่มที่มุงงานความพึงพอใจลดลง อัตราการเข้าออกจากงานขาดงานเพิ่มขึ้น สรุปได้ว่ากลุ่มมิชิแกนเห็นว่าแบบของผู้นำที่มุงคนเป็นแบบที่ดีที่สุด

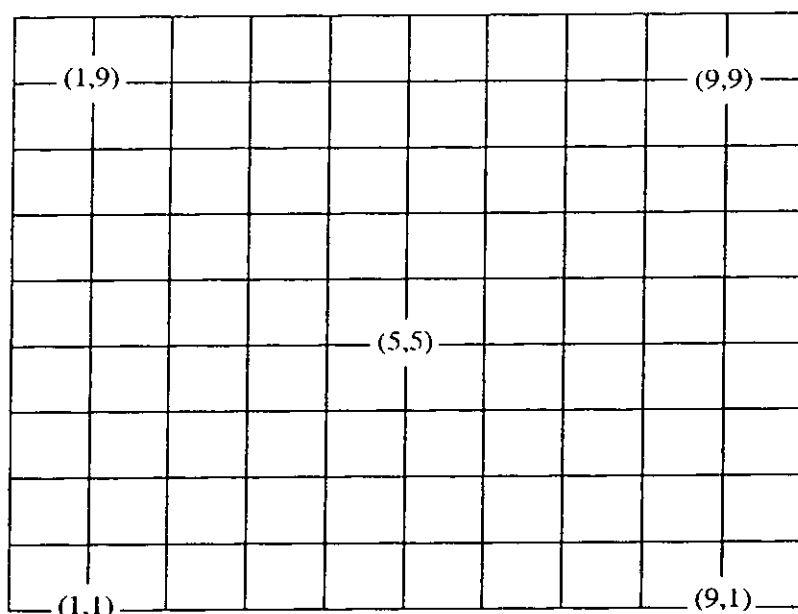
การศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยมิชิแกนอีกประการหนึ่งก็คือการศึกษาความมีประสิทธิภาพของแบบผู้นำว่าไม่ควรจะมีการประเมินโดยการวัดประสิทธิภาพในการผลิตอย่างเดียว แต่ควรวัดสิ่งที่เกี่ยวกับลูกจ้างคนงานเช่นความพึงพอใจของพวกเขาด้วย ผู้ที่เห็นด้วยกับแนวความคิดนี้สรุปว่าแบบพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นหรือมุงคนเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมที่สุด (จุมพล หนิมพานิช. 2525 : 100)

3. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบล็คและมุตตัน (Blake and Mouton. 1962 : 13) ซึ่งให้เห็นว่า การบริหารงานจะมีความมีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงคนและผลผลิตด้วยและได้ทำตารางการบริหารงานขึ้นเรียกว่า ตารางการบริหารงาน (Managerial Grid) จะเป็นเครื่องมือให้เห็นถึงการบริหารงานของผู้บริหาร และสนับสนุนผู้บริหารที่มีวิธีการทำงานที่คำนึงถึงคนงานและผลผลิตไปด้วยกัน ตามแนวคิดนี้พิจารณาองค์ประกอบ 2 อย่างคือ

3.1 ความสนใจในตัวบุคคล หมายถึง ผู้บริหารงานคำนึงถึงความก้าวหน้า และความสุขของลูกน้องเป็นหลัก

3.2 ความสนใจในการผลิต หมายถึงผู้บริหารคำนึงถึงผลผลิต และ ระดับการผลิตเป็นเกณฑ์

เบล็ค และ มูตัน (Blake and Mouton. 1962) ได้พัฒนารูปแบบพื้นฐานของการวิจัยเป็นตารางที่เรียกว่าตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) มีมาตราส่วน 1 ถึง 9 รายละเอียดดังภาพที่ 3



ภาพประกอบ 3 แสดงตาข่ายการบริหารของ เบล็คและมูตัน (Blake and Mouton)

เมื่อเรียงลำดับจากเลขน้อยไปหาเลขมากโดยคำนึงถึงองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้นพอจะอธิบายได้ดังนี้

1. ผู้นำแบบ (1,1) เป็นผู้นำแสดงพฤติกรรมการบริหารที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน บริหารแบบเนือยๆ เฉื่อยชา ทำงานแบบได้เท่าไรก็เอาเท่านั้น ทำนองแบบเช้าชามเย็นชาม ทำงานประจำไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีจุดหมาย

2. ผู้นำแบบ (1,9) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำแบบลูกทุ่ง มุ่งมีความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นใหญ่ พยายามให้เพื่อนร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุดโดยที่ทำให้ผลิตผลของงานได้ต่ำ พยายามสร้างความเป็นกันเอง เป็นมิตรกับคนทั้งหลาย แต่ไม่ได้มุ่งที่จะเห็นผลิตผลของงานมากนัก

3. ผู้นำแบบ (9,1) ผู้นำแบบนี้แสดงพฤติกรรมบริหารที่มุ่งจะให้งานสำเร็จแต่อย่างเดียวโดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมอง มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงานโดยไม่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของผู้ร่วมงาน

4. ผู้นำแบบ (9,9) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งเน้นทั้งคนและผลงาน ทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจ ทำให้งานประสบผลสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ

5. ผู้นำแบบ (5,5) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร และให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานก็สำเร็จตามสมควร

จากตารางบริหารของเบล็ค และ มูตัน (Blake and Mouton) ข้างต้น ได้ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ดีที่สุดคือ ผู้นำที่สามารถพัฒนาตัวเองให้ถึงระดับ (9,9) ในตารางบริหาร ซึ่งเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งทั้งงานสูง และคนสูง มีการทำงานเป็นหมู่คณะ ซึ่งผู้นำประเภทนี้ค่อนข้างจะปรากฏน้อย และยังขาดการศึกษาวิจัยเพื่อขยายผล

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้จะเห็นได้ว่า มิติมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์นั้นเป็นพื้นฐานของการศึกษาผู้นำประเภทต่างๆอย่างกว้างขวาง จึงได้มีผู้วิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำประเภทนี้มากเพื่อจะศึกษาว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไหนให้ผลดีอย่างไรบ้าง

การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของหัวหน้างานและมุ่งสัมพันธ์ ได้มีการวิจัยถึงคุณลักษณะของหัวหน้างานและมุ่งสัมพันธ์ในหลายกรณี เช่น

ฮัลปีน (Halpin. 1957 : 39 - 52) นักวิจัยคนหนึ่งของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ชี้ให้เห็นรายงานการค้นคว้าของเขาว่าหัวหน้างานที่พึงประสงค์ทำงานมีประสิทธิภาพเป็นบุคคลประเภทที่มีความมุ่งประสงค์ ทั้ง 2 แกน และหัวหน้างานที่ไม่พึงประสงค์หรือทำงานไม่ได้ดี จะปรากฏว่าอัตราการมุ่งประสงค์บนแกนทั้งสองต่ำมาก โดยนัยนี้ จึงดูเหมือนว่า ฮัลปีน (Halpin) มีความเห็นไปในทางทฤษฎีนั้น ถ้าหากหัวหน้างานมีการมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ที่มีอัตราสูง ย่อมถือได้ว่าเป็นแบบหัวหน้าแบบมีอุดมการณ์ดีที่สุด และตรงข้ามกันถ้ามีอัตราต่ำก็ย่อมเป็นแบบที่ใช้ไม่ได้เลย

เซอร์จิโอแวลนี และคนอื่นๆ (Sergiovanni and others. 1969 : 54) ได้วิจัยเกี่ยวกับคณะครู ซึ่งเป็นผู้ร่วมงานของครูใหญ่ ชอบพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบไหน ผลการวิจัยพบว่า ครูโดยทั่วไปชอบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูใหญ่แบบผสมผสานระหว่างกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และมิตรสัมพันธ์ (Consideration Dimension) แสดงว่าคณะครูเห็นความสำคัญของพฤติกรรมทั้ง 2 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของฮัลปีน (Halpin) ดังกล่าวข้างต้น

สำหรับประเทศไทยมีการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ โดยมุ่งแยกวัดพฤติกรรมผู้นำออก 2 ด้าน คือ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration Dimension) ดังนี้

ในปี พ.ศ. 2522 ทศนา แสงวงศ์ (2522 : จ - อ) ได้วิจัยเรื่องการวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา มุ่งมิตรสัมพันธ์มากกว่ามุ่งกิจสัมพันธ์ ซึ่งขัดแย้งกับความคิดเห็นของอาจารย์อาชีวศึกษา ซึ่งเห็นว่าผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษานั้นแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูงกว่าด้านมิตรสัมพันธ์ และคณะอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาต้องการให้ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษามีพฤติกรรมผู้นำมุ่งมิตรสัมพันธ์มากกว่ากิจสัมพันธ์

จากผลการวิจัยของฮัลปีน สมาน วีระกำแหง และ เซอร์จิโอแวลนี ดังกล่าวข้างต้นนี้ ปรากฏผลใกล้เคียงกันคือ สองคนแรกได้ผลว่า หัวหน้างานที่บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมุ่งสูงทั้งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ส่วนคนหลังผลปรากฏว่าคณะครูเห็นความสำคัญของทั้ง 2 ด้านและต้องการให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมแบบผสมผสานกัน ส่วนของวิญญู มณีจันทร์ พบว่าพฤติกรรมผู้นำด้านความสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน แต่คณะครูกลับพึงพอใจที่จะทำงานกับผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านมุ่งงานมากกว่าด้านมุ่งความสัมพันธ์ แต่ผลของทศนา แสงวงศ์ พบว่าผู้บริหารนั้นมีพฤติกรรมมุ่งงาน ในขณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บริหารของเขามีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์

ผลการวิจัยต่างๆ ที่กล่าวมาจะเห็นว่าไม่มีแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไหนที่ถูกเลือกอยู่ตลอดเวลา บางหน่วยงานต้องการผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ บางหน่วยงานต้องการผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า ไม่มีแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไหนที่ดีที่สุด หรือใช้ได้ในทุกสถานที่ ซึ่งจากเหตุผลนี้ทำให้นักการศึกษาได้พยายามค้นหาแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำให้ลึกซึ้งขึ้น และได้พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ดี และมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องรู้จักแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือสอดคล้องกับเงื่อนไขของเหตุการณ์นั้นๆ ดังเช่น บาร์นาร์ด (Barnard. 1962: 92 - 102) ได้เสนอว่า คุณสมบัติผู้นำที่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับทุก

สถานการณ์ได้ นั่นคือมีความสามารถในการตัดสินใจมีความสามารถในการจูงใจคนมีความรับผิดชอบ และมีความฉลาด มีไหวพริบ นั้นเป็นคุณสมบัติที่หายาก ทั้งนี้เพราะสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมย่อมมีไม่เหมือนกัน ผู้นำที่ดีจะต้องศึกษาสถานการณ์ต่างๆให้ต้องแท้และต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์นั้นๆด้วย แต่ทั้งนี้จะต้องไม่ผิดพลาดหลักการและปรัชญาของหน่วยงาน ดังนั้นบาร์นาร์ด (Barnard) จึงกล่าวถึงการปรับตัวเองของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์เป็นลักษณะหนึ่งของลักษณะผู้นำที่ดี

สำหรับแซนฟอร์ด (Sanford. 1966 : 51) นั้นเห็นว่า ความเป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นกลางๆจะนำไปใช้ได้ดีทุกกรณีนั้นไม่ได้ หรือหากจะมีเราก็ไม่อาจจะอธิบายให้เป็นที่เข้าใจได้ด้วยวิธีหนึ่งวิธีใดเพราะพฤติกรรมความเป็นผู้นำนั้นเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เผชิญหน้า ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของเฮร์เชนและบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1974 : 68) ซึ่งเชื่อว่า ความเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพล ในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนตามไปด้วย ดังนั้นแนวคิดของแซนฟอร์ด (Sanford) รวมกับแนวคิดของเฮร์เช และ บลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ทั้ง 2 แนวคิด นั้นสอดคล้องต้องกันเพราะต่างก็พูดถึงการเป็นผู้นำในลักษณะของการที่ต้องเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเป็นไปตามเงื่อนไขแห่งสถานการณ์ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้นและพฤติกรรมภาวะผู้นำจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ต่างๆผู้นำที่วางตัวได้ถูกต้องและสอดคล้องกับสถานการณ์จึงจะถือได้ว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากแนวความคิดนี้ทำให้เกิดทฤษฎีผู้นำของฟีลเดอร์ ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์

จากแนวคิดของ แซนฟอร์ด (Sanford) รวมกับแนวคิดของเฮร์เชน และ บลันชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1974 : 68) กล่าวว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรเป็นไปตามเงื่อนไขแห่งสถานการณ์ที่แวดล้อมอยู่ในขณะนั้นตามที่ได้กล่าวมาแล้วซึ่งตรงกับความคิดของฟีลเดอร์ (Fiedler) ซึ่งได้กล่าวว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ดีต้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ

ในหน่วยงานนั้นๆ ด้วย ดังนั้นฟีดเลอร์ (Fiedler, 1981) จึงได้ศึกษาถึงทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์ (Contingency Theory) และได้แบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบดังนี้

1. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Motivated Leader) คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำสนใจงานที่ทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีกฎ ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม ไม่เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Motivated Leader) คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าที่ให้ความสำคัญกับงาน มีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาดูแลข้อขัดแย้งทุกคนมีสิทธิเสรีภาพ ผู้นำไม่ค่อยเคร่งครัดกฎระเบียบมากนัก มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่ค่อยเข้มแข็งในการทำงาน

ฟีดเลอร์(Fiedler)ได้สร้างเครื่องมือวัดลักษณะของบุคคลซึ่งสามารถจะบ่งชี้ว่าเมื่อบุคคลนี้กลายเป็นผู้นำจะมีลักษณะการติดต่อเกี่ยวข้องกับลูกน้องอย่างไร และมีผลทำให้กลุ่มของตนเกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพียงใด แบบสอบถามนี้สั้นและใช้อย่างมากโดยเฉพาะในหมู่ผู้ที่มีการศึกษา ฟีดเลอร์ใช้ชื่อแบบสอบถามนี้ว่า LPC (Least - Preferred Coworker Test) ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับผู้ร่วมงานที่ได้เคยร่วมทำงานด้วยแล้วทำให้นั้นลืมหลับ เมื่อผู้ตอบได้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินค่าลักษณะเพื่อนร่วมงานที่ไร้สมรรถภาพแล้ว ถ้าผู้ตอบได้คะแนน LPCสูงเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานที่ไม่มีประสิทธิภาพกล่าวคือ ผู้ตอบยอมรับว่า "แม้ฉันจะไม่สามารถร่วมงานกับเขาได้ แต่เขาก็ดีมาก และเป็นบุคคลที่มีค่า" มีความยอมรับผู้ร่วมงานเขาในทางบวกคือเป็นมิตร มีความพอใจในการมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผู้ตอบประเภทนี้มีแนวโน้มที่มุ่งความสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงาน ไม่ใคร่ได้กังวลกับผลผลิตหรือประสิทธิภาพ แต่กังวลอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เกรงว่าความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกจะเสียไปมากกว่างาน ส่วนบุคคลที่ได้คะแนนLPC ต่ำ มีทัศนคติที่ไม่ดี มีความรังเกียจเพื่อนร่วมงานที่ไร้สมรรถภาพ กล่าวคือ ผู้ตอบยอมรับว่า"ถ้าฉันไม่สามารถร่วมงานกับเขาได้ เขาก็เป็นคนไม่ดี" เป็นคนที่ไม่ยอมรับเพื่อนร่วมงานมองเพื่อนร่วมงานไปในทางลบ มีความภาคภูมิใจในตนเอง มีความพอใจในการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีแนวโน้มที่มุ่งงาน มีพฤติกรรมที่มีแบบแผน และกังวลเกี่ยวกับผลผลิต และมีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ลักษณะของหัวหน้ากับประสิทธิผลในการทำงาน

ความหมายของประสิทธิผลในการทำงาน

คำว่าประสิทธิผล (Effectiveness) นั้นมีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลายเช่น ไพรส์ และ ฮอร์นบี และ คนอื่นๆ (Price. 1968 : 1 ; Horbynbby and others. 1963 : 318) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิผลไว้คล้ายคลึงกันว่า หมายถึงความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สเทียร์ส (Steers. 1977 : 55) กล่าวว่าประสิทธิผลคือการที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารงาน และการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แนวความคิดนี้สอดคล้องกับแนวความคิดของ เรดคิน เบอร์นาค ลอร์เลส และโกรสสิทธ์ แก้วสินวล (ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530 : 245 ; อ้างอิงมาจาก Reddein . 1976 ; Barnard. 1966 : 20 ; Lawless. 1979 : 32 ; โกรสสิทธ์ แก้วสินวล. 2527 : 23)

มอร์เฟต และคนอื่นๆ (Morphet and others. 1967 : 93 - 97) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า คือความสามารถของผู้นำที่จะทำหน้าที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเสียสละ ขณะเดียวกันผู้นำก็จะทำหน้าที่ประสานงานให้งานนั้นเกิดผลสำเร็จแก่หน่วยงาน

มาคาส และคนอื่นๆ (Sornkaew. 1987 : 2 ; citing Madaus and others. 1980) กล่าวถึงประสิทธิผลของกลุ่มว่าเกี่ยวข้องกับคำ 2 คำ คือ วัตถุประสงค์ (Objective) กับสัมฤทธิ์ผลของงาน (Acheivement) ดังนั้นการที่จะประเมินว่าพนักงานคนใดมีประสิทธิผลในการทำงานหรือไม่นั้นจึงควรเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของงานกับผลการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ

ฟีคเลอร์ (Fiedler. 1967 : 9) กล่าวว่า ประสิทธิผลคือการที่กลุ่มสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

จากคำนิยามข้างต้นสรุปได้ว่า ประสิทธิผลคือผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

ดังนั้นประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานก็คือ ความสำเร็จของพนักงานที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารที่สามารถใช้ความรู้

ความสามารถ และ ประสิทธิภาพในการบริหารงานเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

การวัดและประเมินประสิทธิผล

สาเหตุสำคัญที่ทำให้มีการประเมินประสิทธิผลของงานก็เพื่อต้องการนำผลที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงงานให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ความสำคัญอันดับรองลงมาคือเพื่อใช้เป็นเหตุผลและข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหาร และเพื่อทราบว่าการที่ทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด (Seldin. 1988 : 24)

การประเมินประสิทธิผลของงานมีความหมายและวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกันไปตามจุดมุ่งหมายของผู้ที่จะนำผลการประเมินไปใช้ว่าต้องการนำข้อมูลจากการประเมินไปใช้ทำอะไรและต้องการใช้ข้อมูลทางด้านใดบ้าง เพราะเกณฑ์ของประสิทธิผลนั้นจะต้องดูเป้าหมายของการวัด เช่น ต้องการดูสภาพปัจจุบันของระบบการทำงานในกลุ่มนั้น ต้องการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของกลุ่มกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และช่วยนักวิจัยในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง เป็นต้น ดังนั้นคนที่ต้องการนำผลการประเมินไปใช้ในกรณีต่างกันก็จะต้องการชนิดของการวัดประสิทธิผลที่ต่างกัน (Campbell. 1977 : 13- 55)

การวัดประสิทธิผลแบ่งตามประเภทของสิ่งที่ต้องการประเมินออกได้เป็น 3 ชนิดคือ (1)การวัดคุณภาพและปริมาณงานที่ทำแล้วโดยตรง (2) การวัดผ่านลักษณะของหน่วยงานและ (3) การวัดปริมาณการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน (Kanter and Brinkerhoff. 1981 : 327) ซึ่งชนิดที่ 3 มักใช้กับกรณีเฉพาะบางกรณีเช่นต้องการดูความยืดหยุ่นในการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน การปรับตัวอย่างยาวนานและความสามารถในการดำรงอยู่ของหน่วยงานนั้น ซึ่งไม่ค่อยพบในงานวิจัย ดังนั้นจึงสังเคราะห์ชนิดนี้ไว้รวมกับชนิดที่ 2 คือลักษณะของหน่วยงาน

การวัดคุณภาพและปริมาณงานที่ทำแล้วโดยตรงนั้นในการวิจัยที่ผ่านมานิยามประสิทธิผลในรูปของปริมาณและคุณภาพของผลผลิต การบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานโดยจะประเมินประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลจากความสามารถในการทำงานว่ามีปริมาณและคุณภาพตามที่กำหนดไว้หรือไม่ (Georgopoulos and Tannenbaum. 1957 : 534 - 540 ; Etzioni. 1964; Price. 1968 : 1 ; Campbell . 1977 : 13 - 55 ; Kanter and Brinkerhoff. 1981 : 321 - 349 ;

citing Hall. 1978) เช่นการวัดประสิทธิผลของโค้ชฟุตบอลจากจำนวนเกมที่ชนะ ไม่ใช่ลักษณะของทีมที่เขาควบคุมอยู่เป็นต้น (Fiedler. 1972 : 3 - 18)

การวัดประสิทธิผลผ่านลักษณะของหน่วยงาน ในกรณีนี้จะนิยามประสิทธิผลในรูปของคุณลักษณะของหน่วยงาน ทั้งโครงสร้างของงานและกิจกรรม ความพึงพอใจของสมาชิก แรงจูงใจ การสื่อสารในกลุ่มงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้งภายใน การเกิดความตึงเครียดระหว่างกลุ่มย่อย บรรยากาศของหน่วยงาน ดังนั้นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลจึงดูจากขวัญและกำลังใจของสมาชิกในกลุ่ม ความพึงพอใจในงานและการขาดงาน เป็นต้น (Fiedler and Garcia. 1987 : 5 ; citing Stogdill. 1974 ; Yukl . 1981 : Lawler Hall and Oldham. 1974 : 139 - 155)

วิธีการที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลของงานที่ใช้กันในปัจจุบันนี้มี 4 วิธี คือ (สืมา สีมานนท์ . 2522 : 59) (1) วิธีจดบันทึกปริมาณงาน ใช้กับงานประจำที่ทำตามแบบแผนซ้ำๆ กันเช่น การพิมพ์เอกสาร เป็นต้น (2) การใช้มาตรประเมินค่าซึ่งจะกำหนดรายการที่ต้องการจะประเมินเอาไว้ แล้วให้ผู้ประเมินจำแนกคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการประเมินว่ามีลักษณะนั้นๆ มากน้อยเพียงใด (3)การตรวจสอบ (Check list) ผู้ประเมินตอบคำถามเกี่ยวกับลักษณะของสิ่งที่ประเมิน โดยเขียนเครื่องหมายลงในช่องคำตอบที่เตรียมไว้แล้วว่าสิ่งที่ประเมินนั้นมีคุณลักษณะนั้นๆหรือไม่ ซึ่งเป็นวิธีที่ใกล้เคียงกับวิธีที่ 2 และ (4) วิธีเปรียบเทียบสิ่งที่ต้องการประเมินที่ละคู่ โดยพิจารณาจากคุณสมบัติหรือผลงานแล้วตัดสินใจว่ากลุ่มไหนดีกว่ากันทำงานครบแล้วรวมคะแนนจัดลำดับที่วิธีการที่กล่าวมาข้างต้นนี้ วิธีที่มีผู้นิยมใช้กันมากที่สุดก็คือ มาตรประเมินค่า (Ligen and Barnes-Farrel. 1984)

บุคคลที่จะทำหน้าที่ประเมินประสิทธิผลของงานนั้นมี 5 ประเภทคือ (Seldin. 1988 : 62-66) (1) ผู้บังคับบัญชา (2) เพื่อนร่วมงาน (3) ผู้ใต้บังคับบัญชา (4) คณะกรรมการภายนอกหน่วยงาน และ (5) ตนเอง ซึ่งผู้ประเมินแต่ละประเภทจะมีข้อเด่นและข้อจำกัดต่างกันไป เช่นผู้ใต้บังคับบัญชาจะตัดสินเรื่องความเป็นมิตรและความเข้าใจในการปฏิบัติงานต่อผู้อื่นของผู้บังคับบัญชาได้ดีที่สุด ผู้บังคับบัญชาจะทราบความสามารถในการส่งงานได้ทันตามกำหนดเวลาได้มากที่สุด ส่วนการประเมินตนเองนั้นมีความโน้มเอียงที่จะประเมินทางด้านบวก (Fisher. 1979 : 533 - 540)

งานวิจัยที่ใช้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินประสิทธิผลเช่นงานวิจัยของลลิตา สุนทรวิภาต (2532 : 38 - 43) และ แมคนามารา (Owens. 1987 : 143 ; citing Mc Namara. 1968) งานวิจัยที่ใช้คณะกรรมการภายนอกหน่วยงานเป็นผู้ประเมินประสิทธิผลคือ นาง พันธุมนาวิน (Nath

Bhanthumnavin. 1985 : 14 - 16) งานวิจัยที่บุคคลหลายๆจำพวกมาร่วมกันประเมินประสิทธิผล เช่น เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต (2534 : 68 - 98) ส่วน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532 : 58) ใช้ผู้บังคับบัญชาผู้ได้บังคับบัญชา และ ตัวผู้บริหารเอง เป็นผู้ประเมินประสิทธิผล

บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินประสิทธิผลของงานที่นิยมใช้เป็นผู้ประเมินมากที่สุดก็คือ ผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับเหนือขึ้นไปหรือคณะกรรมการจากภายนอกกลุ่มงานรองลงมาก็คือผู้ร่วมงาน หรือ ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งไม่ว่าจะใช้บุคคลกลุ่มใดเป็นผู้ประเมินประสิทธิผลก็ตาม ผลจากการวิจัยปรากฏว่า ผลที่ได้จากการประเมินของบุคคลที่กล่าวมาข้างต้นยังไม่พบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างชัดเจน (Klimoski and London. 1974 : 445 - 451)

ในการประเมินประสิทธิผลของงานนั้นมีปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น (1) ปัญหาเกี่ยวกับผู้ประเมิน ผู้ประเมินอาจขาดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขาดความรู้เกี่ยวกับลักษณะโครงสร้างของงานนั้นๆ หรือผู้ประเมินอาจใช้อารมณ์และความพอใจของคนเป็นบรรทัดฐานในการพิจารณาตัดสินผลการประเมิน ทำให้ผลที่ได้ออกมาไม่ถูกต้องและเป็นมาตรฐาน (2) ปัญหาเกี่ยวกับผู้ถูกประเมิน ผู้ถูกประเมินอาจซ่อนเร้นปิดบังข้อบกพร่องของตนเองด้วยวิธีการต่างๆหรือตอบคำถามไม่ตรงตามข้อเท็จจริง ทำให้ผลการประเมินคลาดเคลื่อนได้ (3) ปัญหาเกี่ยวกับระบบและวิธีการประเมิน การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินไว้หลายประการเกินไป ความไม่ชัดเจนของคำอธิบายงาน อาจทำให้ผลการประเมินคลาดเคลื่อนไปได้เช่นเดียวกัน จากปัญหาที่กล่าวมานี้สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ ถ้าผู้ประเมินขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของหลักการวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานและขาดความรู้ที่ถูกต้องในลักษณะและโครงสร้างของงานที่จะประเมินแล้ว ผลการประเมินที่ได้ออกมาย่อมยากที่จะถูกต้องแม่นยำตรง (Mc Farland. 1969 : 324 ; เพ็ญศรี วาทยานนท์. 2514 : 225 - 228)

การแก้ปัญหาเกี่ยวกับผู้ประเมินมีอคตินั้นแก้ไขได้โดยการให้การอบรมเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ในการประเมิน (Gatewood and Field . 1987) หรือทำการประเมินในรูปของคณะกรรมการ ปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมินให้ข้อมูลที่ไมตรงกับความ เป็นจริงสามารถแก้ไขได้โดยการที่ผู้ประเมินออกไปประเมินที่หน่วยงานนั้นจริงๆ โดยไม่แจ้งล่วงหน้าให้ผู้ถูกประเมินรู้ตัว และถ้าเป็นไปได้ อาจทำการประเมินหลายๆครั้งก่อนนำผลมาตัดสินและปัญหาเกี่ยวกับระบบและวิธีการประเมินนั้นจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน และระบุวิธีการให้คะแนนอย่างเป็นปรนัย วัตถุประสงค์ของงานที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องครอบคลุมหน้าที่ของหน่วยงานและระบุน้ำหนักความสำคัญของงานแต่ละอย่างให้ชัดเจน

จากการประมวลเอกสารที่กล่าวมาข้างต้น ทั้งในด้านชนิดของการวัดประสิทธิผล วิธีการวัด และบุคคลที่จะทำหน้าที่ประเมินนั้นในแต่ละประเภทจะมีข้อดีและข้อจำกัด ตลอดจนผลที่ได้จะมีความแตกต่างกันไป ดังนั้นการจะเลือกใช้วิธีวัดประสิทธิผลว่าจะวัดอะไร วัดอย่างไร ใครจะเป็นคนประเมินก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้ที่จะนำผลการประเมินนั้นไปใช้เป็นหลัก ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยต้องการวัดประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานที่มีหัวหน้าแตกต่างกัน ดังนั้นวิธีการที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลของงานในครั้งนี้จะใช้วิธีให้หัวหน้าเป็นผู้ประเมินประสิทธิผลในการทำงานของลูกน้องและให้พนักงานเป็นผู้ประเมินประสิทธิผลในการทำงานของตนเองด้วยทั้งปริมาณและคุณภาพงานโดยใช้แบบสอบถามประเภทมาตราประเมินค่าเป็นเครื่องมือ ประเมินค่า

งานวิจัยเกี่ยวกับหัวหน้าที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงาน

ได้มีการศึกษาวิจัยเพื่อตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้านต่างๆในกรณีที่มีหัวหน้ามีลักษณะมุ่งงานกับมุ่งสัมพันธ์ทั้งที่เป็นการวิจัยภายในประเทศและวิจัยต่างประเทศของนักวิจัยหลายคนซึ่งผลสัมฤทธิ์ในด้านประสิทธิผลในการทำงานก็เป็นตัวแปรหนึ่งที่ได้รับการวิจัยอย่างกว้างขวาง ทั้งที่เป็นการวิจัยที่แบ่งลักษณะของหัวหน้ามุ่งงานกับมุ่งสัมพันธ์โดยใช้แบบวัด LPC และที่แบ่งโดยใช้แบบวัดอื่นๆ

ผลการวิจัยด้านประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลที่มีหัวหน้ามุ่งงานกับมุ่งความสัมพันธ์ โดยแบ่งลักษณะของหัวหน้าดังกล่าว โดยใช้แบบวัดต่างๆที่ไม่ใช่แบบวัด LPC ปรากฏผลดังนี้

(1) ประสิทธิผลในการทำงาน เมื่อพิจารณาจากลักษณะของหัวหน้ามุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ โดยการแบ่งจากแบบวัดต่างๆ ได้แก่การวิจัยของ

สุดใจ ทองอ่อน (2522 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ความพึงพอใจในการทำงานของครู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนพบว่าครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ระดับปานกลาง มีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงานและนักเรียนในโรงเรียนที่ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงานมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีกว่านักเรียนในโรงเรียนที่มีครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน

เลิศ ไชยณรงค์ (อัญชลี ไพบูลย์, 2530 : 38 - 39 ; อ้างอิงมาจาก เลิศ ไชยณรงค์, 2526 : 126) ได้ศึกษาวิจัย พฤติกรรมผู้นำองค์การ โดยนำเอารอบแนวความคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของ William J. Reddin มาจำแนกแยกแยะประเภทของผู้นำ เพื่อดูว่าจะมีความสัมพันธ์กับ

คุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำ และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กรหรือไม่ ผลจากการศึกษาพบว่าประเภทของผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ในขณะที่เดียวกันก็ไม่มีความสัมพันธ์ที่แน่นอนกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กรแต่อย่างใด รวมทั้งไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำแต่อาจจะมีส่วนเสริมสร้างให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นบ้าง

ลลิตา สุนทรวิภาต (2531) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ลักษณะของหัวหน้าและกลุ่มที่มีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานด้านป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้างานที่ทำงานในหน่วยงาน ป.ป.ป. และ ส.ต.ง. โดยในส่วนของการศึกษาประสิทธิภาพของหัวหน้า และประสิทธิภาพของกลุ่มโดยพิจารณาตามลักษณะของหัวหน้า (มุ่งงานสูง-ต่ำ) และพฤติกรรมการปกครอง(อบอุ่น-เย็นชา) พบว่าหัวหน้าที่ปกครองแบบอบอุ่นมีประสิทธิภาพจากการทำงานสูงกว่าหัวหน้าที่ปกครองแบบเย็นชา กลุ่มที่หัวหน้ามีลักษณะมุ่งงานสูงและปกครองแบบอบอุ่นมีประสิทธิภาพการทำงานสูงกว่ากลุ่มที่หัวหน้ามีลักษณะมุ่งงานต่ำและปกครองแบบเย็นชา ในส่วนที่ศึกษาประสิทธิภาพของหัวหน้าและประสิทธิภาพของกลุ่มโดยพิจารณาตามหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งงานสูง-มุ่งงานต่ำ และลักษณะการปกครองแบบเป็นทางการมาก-น้อย พบว่าลักษณะมุ่งงานสูง-มุ่งงานต่ำของหัวหน้าเพียงตัวแปรเดียวก่อให้เกิดความแตกต่างในเรื่องประสิทธิภาพของกลุ่มโดยกลุ่มที่มีลักษณะมุ่งงานสูงมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่ากลุ่มที่มีลักษณะมุ่งงานต่ำ

ศิริน้อย นิภานันท์ (2534 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพขององค์การ: ศึกษากรณีสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรทั้งในกลุ่มประสิทธิภาพสูงและต่ำ เป็นผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มากกว่าเป็นแบบมุ่งงานและปัจจัยจากตัวผู้นำขององค์การ(หรือตัวแปรจากกรอบแนวคิดตามทฤษฎีซึ่งได้แก่แบบภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ)ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ แต่ปัจจัยคุณลักษณะขององค์การ และปัจจัยภูมิหลังของผู้นำในองค์การบางประการ มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การได้แก่ ขนาดของสหกรณ์ ตำแหน่งที่แท้จริงของผู้จัดการสหกรณ์ ระดับการศึกษาของผู้จัดการสหกรณ์ และระดับรายได้ของผู้จัดการสหกรณ์ และยังพบอีกว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่มีแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การไม่สูงกว่าผู้จัดการสหกรณ์ที่มีแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ทั้งในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมากและในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำน้อย ส่วนผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่มีแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

จะก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ ไม่สูงกว่าผู้จัดการสหกรณ์ที่มีแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงานในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำปานกลาง

สรกานต์ แป้วบุญสม (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาแบบผู้นำของพัฒนากร:ศึกษาเปรียบเทียบพัฒนากรที่มีผลงานดีเด่นกับพัฒนากรที่มีผลงานปกติ พบว่าพัฒนากรที่มีผลงานดีเด่น กับพัฒนากรที่มีผลงานปกติ มีการใช้แบบผู้นำในด้านบริหาร ด้านยุทธวิธีที่ใช้ในการบริหาร และด้านความสัมพันธ์ กับผู้ร่วมงานมีประสิทธิผลต่างกัน โดยพัฒนากรกลุ่มที่มีผลงานดีเด่น จะใช้แบบผู้นำในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลสูงกว่าพัฒนากรกลุ่มที่มีผลงานปกติจึงมีผลให้การปฏิบัติงานของพัฒนากรกลุ่มที่มีผลงานดีเด่น มีผลงานดีกว่าพัฒนากรกลุ่มที่มีผลงานปกติ และพบอีกว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพัฒนากรเรื่องเพศ อายุ และสถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับ(จี) สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา และภูมิลาเนาเดิม ไม่มีผลต่อการใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกันของพัฒนากร จะมีเพียงปัจจัยส่วนบุคคล เรื่องอายุราชการเพียงปัจจัยเดียว ที่พบว่ามีผลต่อการใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกันของพัฒนากร โดยพัฒนากรที่มีอายุราชการน้อย คืออายุราชการตั้งแต่ 10 ปีลงมา จะใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงกว่าพัฒนากรที่มีอายุราชการมาก คืออายุราชการตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป ดังนั้นจึงมีผลให้การปฏิบัติงานของพัฒนากรที่มีอายุราชการน้อย มีผลงานดีกว่าพัฒนากรที่มีอายุราชการมาก

ในปี1971 ฮอบกูด (เขียน แสงหนุ่ม 2518 : 10 ; อ้างอิงมาจาก Hobgood. 1971 : 153-A) ได้ทำการวิจัยปรากฏผลว่า ลักษณะการบริหารของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานและความพอใจงานของลูกน้องในทางบวก

โทสโวลด์ (Tjosvold. 1984 : 422 - 427) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของหัวหน้าที่มีต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษามหาวิทยาลัย ไชมอนเฟรเซอร์ จำนวน 56 คน แบ่งเป็นกลุ่มที่แสดงบทบาทเป็นหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัยที่พบคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่หัวหน้าปกครองแบบอบอุ่น และเป็นทางการจะมีความรู้สึกสบายใจ ต้องการงานและติดต่อสื่อสารกับหัวหน้าและผลงานมีประสิทธิผล ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาที่หัวหน้าปกครองแบบอบอุ่นและไม่เป็นทางการจะผลิตผลงานออกมาอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

(2) ประสิทธิภาพในการทำงานเมื่อพิจารณาจากลักษณะของหัวหน้ามุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ โดยการแบ่งจากแบบวัด LPC การศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลที่มีหัวหน้ามุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ โดยใช้แบบวัด LPC เป็นเกณฑ์ผู้ที่ศึกษาคนแรกคือ Fiedler ได้ทำการศึกษาเรื่อง

มีวัดลักษณะของบุคคลที่มุ่งงานสูง-ต่ำ ซึ่งสามารถวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ คือ LPC Test (Least Preferred Co-Worker Test) ไว้ดังนี้

ครั้งที่ 1 ปี 1954 ฟีดเลอร์ (Fiedler) ได้ศึกษาทีมบาสเกตบอลของนักเรียนในระดับมัธยมศึกษา 14 ทีม โดยแบ่งทีมตามประวัติการแข่งขันชนะออกเป็น 2 ประเภท คือทีมประเภทที่ชนะอยู่เสมอ และทีมที่แพ้เสียเป็นส่วนมาก ตามปกติแล้วทีมกีฬาเหล่านี้มีหัวหน้าอย่างเป็นทางการ ฟีดเลอร์จึงต้องให้สมาชิกแต่ละทีมระบุว่าใครเป็นหัวหน้าของตน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ ค่อยจากนั้นหัวหน้าเหล่านั้นตอบแบบสอบถาม ผลปรากฏว่า ทีมบาสเกตบอลที่ชนะบ่อยครั้งที่สุด มีหัวหน้าที่มุ่งงานมากที่สุด ส่วนทีมที่แพ้อย่อยที่สุด มีหัวหน้าที่มุ่งสร้างสัมพันธภาพในกลุ่มมากกว่าหัวหน้าที่มุ่งงาน

ครั้งที่ 2 ปี 1955 ฟีดเลอร์ (Fiedler) ได้ใช้ LPC วัดลักษณะของสมาชิกจากกลุ่มนักบินประจำเครื่องบินทิ้งระเบิด โดยใช้เครื่องบิน B - 29 ทิ้งระเบิดเป้าหมายตามที่กำหนด แต่ละกลุ่มมีทหาร 11 คน โดยมีผู้บังคับการบินเป็นหัวหน้ากลุ่ม ผู้ช่วยขับเครื่องบินนาวิกโยธิน เจ้าหน้าที่ประจำเรดาห์ และเจ้าหน้าที่อื่นอีก 8 คนให้เครื่องบินกลุ่มต่างๆ ไปทิ้งระเบิดตามเป้าหมายที่กำหนด ให้โดยอาศัยเรดาห์ในการช่วยนำทิ้งระเบิด ผลปรากฏว่ากลุ่มที่หัวหน้ามีคะแนน LPC ต่ำซึ่งคือหัวหน้าแบบมุ่งงานทิ้งระเบิดได้ดีมีประสิทธิภาพถูกเป้าหมายมากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้ามีคะแนน LPC สูงหรือหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์นั่นเอง ต่อมาหน่วยวิจัยซีปนาวธ (1955) ได้ศึกษาทดลองแบบเดียวกันนี้แต่เป็นกลุ่มทหารยานเกราะใช้รถถังระเบิดเข้าเป้าหมายตามที่กำหนด ให้ผลเช่นเดียวกันคือกลุ่มที่มีหัวหน้ามีคะแนน LPC ต่ำ ยังถูกเป้าหมายและทำเวลาในการเดินทางได้มีประสิทธิภาพมากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าที่มีคะแนน LPC สูง และผลก็เป็นเช่นเดียวกัน

ครั้งที่ 3 ปี 1960 ฮัทชินส์ และฟีดเลอร์ (Hutchins and Fiedler) ได้ทำการทดลองโดยทำนองเดียวกันแต่ใช้ทหารประจำเครื่องบินขับไล่ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกที่วัดด้วย LPC แล้วบินไปยังเป้าต่างๆ ที่ค้นหาได้ในเขตแดนฝ่ายตรงข้าม ปรากฏว่ากลุ่มที่มีคะแนน LPC ต่ำหาเป้าได้มากและยังถูกเป้าได้ผลมากกว่ากลุ่มสมาชิกที่มีคะแนน LPC สูง อย่างไรก็ตามกลุ่มที่มีคะแนน LPC สูง และความสัมพันธ์ในกลุ่มดีก็ทำการได้มีประสิทธิภาพเช่นกัน สำหรับกลุ่มที่มีคะแนน LPC ต่ำ ทำการได้ดี ไม่ว่าความสัมพันธ์จะดีหรือไม่ก็ตาม

ครั้งที่ 4 ปี 1964 ฟีดเลอร์ (Fiedler) ได้ศึกษานักเรียน 22 คน ในกลุ่มนักสำรวจแต่ละกลุ่ม ประกอบด้วยสมาชิก 3-4 คน ให้แต่ละกลุ่มทำการรังวัด และทำแผนที่ในบริเวณที่กำหนด ให้ทำการรังวัด คะแนน LPC ของสมาชิกทุกคนในกลุ่มก่อน และสอบถามสมาชิกว่าใครเป็นหัว

หน้าในกลุ่มของคน หลังจากทำงานเหมือนกับทีมบาสเกตบอลผลก็เป็นเช่นเดียวกันคือ กลุ่มสมาชิกที่มีคะแนน LPC ต่ำ ทำการรังวัดและทำแผนที่ได้ดีมีประสิทธิภาพเหนือกว่ากลุ่มสมาชิกที่มีคะแนน LPC สูง และกลุ่มที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด มีหัวหน้าที่มุ่งมั่นมากที่สุดในส่วนกลุ่มที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุดมีหน้าที่มุ่งสัมพันธ์ (Fiedler, 1967 : 66 - 71)

ในปี 1966 ฟิดเลอร์ ร่วมกับคณะนักศึกษาทำการทดลองเพื่อเปรียบเทียบผู้นำที่มีลักษณะมุ่งมั่นสูงและมุ่งมั่นต่ำในสถานการณ์ต่างๆ (Fiedler and others, 1966 : 301 - 314) กลุ่มตัวอย่างมี 27 กลุ่ม แต่ละกลุ่มประกอบด้วยหัวหน้าที่เป็นคนอเมริกันและลูกน้อง 2 คน ที่เป็นคนอาหรับ และบางกลุ่มหัวหน้าจะเป็นหัวหน้าแบบมุ่งมั่นต่ำ บางกลุ่มหัวหน้าเป็นแบบมุ่งมั่นสูง และ จำนวนครึ่งหนึ่งของหัวหน้าทั้งสองประเภทถูกฝึกฝนวิธีการทำงานกับคนต่างชาติ คือคนอาหรับ โดยฝึกให้รู้จักขนบธรรมเนียมและความรู้สึนึกคิดของคนอาหรับ อีกครึ่งหนึ่งจัดให้เป็นกลุ่มควบคุม คือฝึกให้ได้รับความรู้ทางภูมิศาสตร์ของประเทศอาหรับเหล่านั้นเท่านั้น หลังจากการฝึกดังกล่าวได้ให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มทั้ง 27 กลุ่ม ทำงาน 3 ประเภท คือ งานที่มีแบบแผน งานที่ไม่มีแบบแผนแน่นอน และงานประเภทต่อรองของหุ้นส่วนในกิจการระหว่างประเทศ ผลการทดลองปรากฏว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งมั่น ทำงานทั้งที่มีแบบแผน และ ไม่มีแบบแผนได้ดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งมั่นต่ำ แต่ในกลุ่มที่หัวหน้าเป็นแบบมุ่งมั่นต่ำ ทำงานได้ผลดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งมั่นสูง ในการทำงานประเภทที่มีการต่อรอง ส่วนการรายงานของสมาชิกถึงบรรยากาศภายในกลุ่มของคนนั้นในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งมั่นต่ำมีบรรยากาศดีกว่าในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบมุ่งมั่นสูง

สรุปได้จากการศึกษาของฟิดเลอร์หลายๆครั้งดังกล่าวข้างต้นก็คือลูกน้องที่มีหัวหน้าแบบมุ่งมั่น จะมีประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่า ลูกน้องที่มีหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์

สำหรับการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ลักษณะของหัวหน้าตามแบบวัด LPC กับประสิทธิผลในการทำงาน ในประเทศไทย ก็ได้มีผู้ศึกษา ซึ่งปรากฏผลดังนี้

ไวยรัช เจียมบรรจง (2518 : 24) ได้นำแบบสอบถาม LPC มาใช้ในการทำวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของขนาดของกลุ่ม และลักษณะของสมาชิกที่มีผลต่อผลผลิต และความพอใจของกลุ่ม ในปี 2518 พบว่า กลุ่มสมาชิกที่มีลักษณะมุ่งมั่นสูง (LPCต่ำ) มีประสิทธิภาพทั้งทางปริมาณและคุณภาพสูงกว่ากลุ่มที่มีสมาชิกมีลักษณะมุ่งมั่นต่ำ (LPCสูง) และขนาดของกลุ่ม กลุ่มที่มีขนาดใหญ่และแบบมุ่งมั่นสูง(LPCต่ำ) มีปริมาณและคุณภาพในการแก้ปัญหาามากที่สุด

เจียน แสงหนุ่ม (2518 : 37 - 40) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่าง การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่าในหน่วยงานของผู้บังคับบัญชาที่ถืองานเป็นสำคัญ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำเร็จในการทำงานในระดับสูงกว่าความพอใจในการทำงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าที่ถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ มีระดับของความสำเร็จในการทำงานสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าที่ถืองานเป็นสำคัญ แต่ความแตกต่างนี้ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุพิชญา รัตนธรรม (2528 : 63) ได้นำแบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ LPC ไปใช้ในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับค่านิยมที่มุ่งพัฒนาประเทศ ศึกษาเฉพาะกรณีผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐมพบว่าผู้นำโรงเรียนประถมศึกษาที่มุ่งงานมาก แต่มุ่งความสัมพันธ์น้อยมีระดับค่านิยมที่มุ่งพัฒนาประเทศสูงกว่าผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูงแต่มุ่งงานน้อย

นาถ พันธมนาวิน (1985) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและประสิทธิผลขององค์การ (สมาคมชาวนาผู้ค้าข้าว) โดยศึกษาเฉพาะภาคกลางของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้นำชาวนาที่สุ่มตัวอย่างแบ่งแยกกลุ่มมีประสิทธิผลสูง - ต่ำ กลุ่มละ 40 คน ใน 4 จังหวัดภาคกลางของประเทศ ผลการวิจัยพบว่าในส่วนประสิทธิผลของงาน พบว่ากลุ่มที่มีประสิทธิผลสูงเป็นกลุ่มที่หัวหน้ามีลักษณะมุ่งงานสูง ส่วนกลุ่มที่มีประสิทธิผลต่ำ หัวหน้ากลุ่มมีลักษณะมุ่งงานต่ำ

จากงานวิจัยที่ประมวลมาทั้งหมดจึงสรุปได้ว่าหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะทำให้ประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานสูงและหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะทำให้มีประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานต่ำ ยกเว้นงานวิจัยของศิริน้อย นิภานันท์ ที่ได้ผลออกมาว่าหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ ไม่สูงกว่าหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

ลักษณะของหัวหน้ากับความพึงพอใจในงาน

ความพอใจในงานเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานที่ช่วยให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ความพึงพอใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ผู้บริหารไม่สามารถมองเห็นได้ แต่ก็สามารถคาดคะเนได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพยายามศึกษาให้ลึกซึ้งถึงปัจจัย และองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้เป็นแนวทางบริหารขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์

ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ความพอใจในงาน (Job Satisfaction) มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน

วอลล์แมน (Walman. 1973 : 384) ได้ให้ความหมายว่า "ความพอใจในงาน หมายถึงความรู้สึกมีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ความต้องการ หรือแรงจูงใจ"

กิลเมอร์ (Gilmer. 1971 : 252 - 253) ได้ชี้ให้เห็นว่าทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานนี้ก่อให้เกิดความพอใจในงานได้เช่นเดียวกับที่ความพึงพอใจก่อให้เกิดขวัญในการทำงานดี ความพอใจในงานเกี่ยวข้องกับ องค์ประกอบภายในต่าง ๆ เช่นการจูงใจ และองค์ประกอบภายนอกเช่น รางวัล ทั้งสององค์ประกอบจะเน้นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ และความพอใจในงานของแต่ละบุคคล

มอร์ส (Morse. 1958 : 27) ได้ให้ความหมายของความพอใจในเชิงจิตวิทยาว่า ความพอใจในงานหมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พอใจในงาน และความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อเกิดความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้องเมื่อได้รับการตอบสนอง ความเครียดนั้นจะลดลงหรือหมดไป จะทำให้เกิดความพอใจในงานได้

สตราวด์ และ แซลล์ (Strauss and Sayles. 1960 : 119 - 121) กล่าวถึงความพึงพอใจในงานว่า หมายถึงความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานให้ผลตอบแทนทั้งทางวัตถุและทางจิตใจ ซึ่งสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้

สมิท และ เคนดอลล์ (Smith and Kandall. 1969 : 37) ให้ความหมายของความพอใจในงานว่าเป็นความรู้สึกรวมระหว่างความคาดหวัง และประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน ความรู้สึกพึงพอใจจึงรวมอยู่กับความคาดหวังไม่เพียงแต่งานที่ทำอยู่เท่านั้นแต่ยังรวมถึงความคาดหวังส่วนบุคคลที่มีพื้นฐานและประสบการณ์ และความต้องการทางจิตวิทยาของเขาด้วย

บาร์ม และ เนเลอร์ (Blum and Naylor. 1968 : 364) กล่าวว่าความพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบต่างๆ เช่นมีการแบ่งงานหรือการบริหารงานที่ดีประกอบกับสิ่งจูงใจต่างๆของงาน และผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจทำให้บุคคลเกิดความพอใจในงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สรุปได้ว่าความพอใจในการทำงานคือความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำมีความรัก ความสนใจ มีความกระตือรือร้น และมีความสุขในการที่ได้ทำงาน มีความผูกพันกับหน่วยงาน มีความภูมิใจในความสำเร็จของงานที่คนทำ

งานวิจัยเกี่ยวกับหัวหน้าที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

นอกจากทฤษฎีและแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำและความพอใจในงานดังกล่าวมาแล้ว ยังได้มีผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวไว้หลายท่านซึ่งสามารถนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณา กำหนดแนวทางศึกษาตัวแปรต่างๆของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เนื่องจากงานวิจัยในเรื่องภาวะผู้นำและความพอใจในงานมีจำนวนมาก จึงขอนำมาสรุปในเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น

สำหรับความพึงพอใจในการทำงานของลูกน้องที่มีหัวหน้าแบบมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ ได้มีการศึกษาตัวแปรนี้ โดยแบ่ง ลักษณะของหัวหน้าจากแบบวัดต่างๆ กับที่แบ่งโดยใช้แบบวัด LPC ดังผลการวิจัยต่อไปนี้

(1) ความพึงพอใจในงาน เมื่อพิจารณาจากหัวหน้ามุ่งงาน กับมุ่งสัมพันธ์ โดยแบ่ง ลักษณะของหัวหน้าจากแบบวัดต่างๆ ได้แก่การวิจัยของ

กรีน (Green. 1966 : 198 - 200) ได้ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยศึกษาว่าตัวแปรทั้งสองนี้จะเป็นเหตุผลกันหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่าถ้าผู้นำเน้นพฤติกรรมด้านมุ่งคนจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจส่วนพฤติกรรมด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจในการทำงานเป็นเหตุและผล กันน้อยมาก

เฮาส์ และคนอื่นๆ (House and others. 1971 : 119 - 30) ทำการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ ฝ่ายวิจัยและฝ่ายพัฒนา 3 แห่ง ในเรื่องความสัมพันธ์ของผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของผู้ร่วมงานพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมิติสัมพันธ์ (Consideration Dimension) มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานในทางบวกอย่างชัดเจนทั้ง 3 บริษัท ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้านกิจ-สัมพันธ์ (Initiating Structure) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานไปในทางบวกที่ไม่ สูงนัก

วิญญู มณีจันทร์ (2520 : 65) ได้วิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับความพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและ เทศบาลในเขตภาคเหนือ" พบว่าพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์สูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์ แต่ความพึงพอ

ใจในการทำงานของครูสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์มากกว่าสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ผลคือผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ทำให้ครูพึงพอใจในการทำงาน

สุรชาติ สังข์รุ่ง และ สะอาด แสงรัตน์ (2520 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาผลการวิจัยของทั้ง 2 คน ปรากฏผลสอดคล้องกันคือพบว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์ภาพกับความพึงพอใจในการทำงานของครู ครูในโรงเรียนที่มีครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพ มีความพอใจในการทำงานสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำด้านกิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู ครูในโรงเรียนที่มีครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าครูในโรงเรียนที่มีครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ ครูใหญ่ส่วนมากมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์ภาพสูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 ด้านมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู

สุดใจ ทองอ่อน (2522 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ความพึงพอใจในการทำงานของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนพบว่าครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ระดับปานกลาง มีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงานและนักเรียนในโรงเรียนที่ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีกว่านักเรียนในโรงเรียนที่มีครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน

เวช ศรีละมูล (2522 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าคณะวิชาที่มีลักษณะผู้นำแบบต่างๆ ในวิทยาลัยครูภาคใต้ ผลการวิจัยปรากฏว่า เมื่อจำแนกลักษณะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชา ปรากฏว่าเป็นแบบประชาธิปไตย 6 คน อัตตนิยม 5 คน และเสรีนิยม 4 คน เมื่อทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ที่มีหัวหน้าคณะวิชาที่มีลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ไม่พบความแตกต่างกันแต่อย่างใด

เทศ แก้วกสิกรรม (2527 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง " พฤติกรรมผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง" ผลวิจัยพบว่า อาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหง เห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ามุ่งงานและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าอาจารย์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าข้าราชการและนอกจากนี้ยังพบว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่มีผู้บริหารแบบมุ่งสัมพันธ์ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สูงกว่า

อาจารย์ที่มีผู้บริหารแบบมุ่งงาน แต่ไม่แตกต่างกันโดยนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีผู้บริหารแบบมุ่งสัมพันธ์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าข้าราชการที่มีผู้บริหารแบบมุ่งงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 และพฤติกรรมมุ่งงานกับมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พรทิพย์ วัชรินทร์คิลก (2529 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อแบบวิธีการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา:ศึกษากรณีข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ผลการวิจัยพบว่า (1) ถ้าผู้บังคับบัญชามีแบบวิธีการบังคับบัญชาแบบมุ่งงาน ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะเป็นไปตามแนวคิดของทฤษฎี X จะมีความพอใจในแบบวิธีการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะเป็นไปตามแนวคิดของทฤษฎี Y (2) ถ้าผู้บังคับบัญชามีแบบวิธีการบังคับบัญชาแบบมุ่งมนุษยสัมพันธ์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะเป็นไปตามทฤษฎี Y จะมีความพอใจในแบบวิธีการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะเป็นไปตามแนวความคิดทฤษฎี X

พัชรินทร์ ขอดพยุง (อัญชลี ไพบูลย์. 2530 : 38 ; อ้างอิงมาจาก พัชรินทร์ ขอดพยุง. 2529 : 63) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน ศึกษาเฉพาะเขตภาษีเจริญ โดยนำเอาทฤษฎีภาวะผู้นำของ Liker , Blake and Mouton และ Tannenbaum มาใช้เป็นกรอบแนวความคิดในการศึกษาวิจัย และ ได้แบ่งแบบภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน และ แบบมุ่งความสัมพันธ์ ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะสามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้มากกว่า

วรรณภา ณ สงขลา (2530 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของข้าราชการสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการผลการวิจัยพบว่าตัวแปรมิติของบรรยากาศ 4 ตัวคือ การสนใจในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารในองค์การ ภาวะผู้นำ และการฝึกอบรม เป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของความพอใจในงานของข้าราชการได้ดีที่สุดตามลำดับ

เผด็จ เกาะสมบัติ (2529 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำ งานศึกษาเฉพาะกรณีนักวิชาการกรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการพบว่านักวิชาการจากทุกศูนย์/กองส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางและยังพบผลอีกดังนี้ (1) นักวิชาการชายมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่านักวิชาการหญิง (2) นักวิชาการที่แต่งงานแล้วมีความ

พึงพอใจในการทำงานสูงกว่านักวิชาการโศด (3) นักวิชาการระดับ(ซี) 3 - 5 มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่านักวิชาการระดับ(ซี) 6 - 7 (4) นักวิชาการที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 6,935 บาทขึ้นไปมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่านักวิชาการที่มีเงินเดือน 6,935 บาทขึ้นไป (5) นักวิชาการที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความพึงพอใจในการทำงานสูง ส่วนนักวิชาการที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการทำงานต่ำ (6) นักวิชาการที่มีอายุราชการน้อยกว่า 6 ปี มีความพึงพอใจในการทำงานสูง ส่วนนักวิชาการที่มีอายุราชการ 15 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการทำงานต่ำ

(2) ความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อพิจารณาจากลักษณะของหัวหน้ามุงงาน และมุงสัมพันธ์ โดยใช้แบบวัด LPC มีการวิจัยเพียงเรื่องเดียว คือ การวิจัยของเชียน แสงหนุ่ม (2518 : 36) โดยได้นำแบบสอบถาม LPC มาใช้ในการทำวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่าในกรณีที่ผู้บริหารถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำเร็จในระดับที่สูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถืองานเป็นสำคัญอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ มีระดับความพอใจในการทำงานต่ำกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถืองานเป็นสำคัญ และไม่ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จ และความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากผลงานวิจัยที่ประมวลมาจึงสรุปได้ว่าส่วนใหญ่แล้วผลงานวิจัยพบว่าหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุงสัมพันธ์จะทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุงงาน และมีบางงานวิจัยที่พบว่าหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุงงานจะทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุงสัมพันธ์ และมีงานวิจัยที่ลักษณะของหัวหน้าทั้ง 2 แบบไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยทั้ง 2 ประการดังกล่าวนี้มีน้อยกว่าผลงานวิจัยที่พบว่าหัวหน้าแบบมุงสัมพันธ์จะทำให้ลูกน้องมีความพอใจในงานสูงกว่า

ลักษณะของหัวหน้ากับขวัญในการทำงาน

ความหมายของขวัญ(Moral)

สำหรับความหมายของคำว่า ขวัญ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจและทำการศึกษาค้นคว้าไว้มากมายว่า คนนับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับความสำเร็จของการปฏิบัติงานด้าน

ต่างๆ และเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานทางการบริหารบุคคล จึงได้มีผู้ให้คำนิยามไว้ต่างๆ ดังนี้

เซอร์เบอร์ (วิลาสินี ชันติสุวรรณ. 2532 : 73 ; อ้างอิงมาจาก Herbert. 1961 : 431) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญ คือท่าทีของบุคคลผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนที่มีต่อการปฏิบัติ ความพอใจในการทำงาน การปรับตัวของคนงาน

นิโกร (วิลาสินี ชันติสุวรรณ. 2532 : 73 ; อ้างอิงมาจาก Nigro. 1963 : 383) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญ คือพฤติกรรมของกลุ่มคนที่ร่วมแรงร่วมใจทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไม่ย่อท้อ ไม่หวั่นไหวเพื่อให้ได้ผลงานร่วมกัน

ฟลิปโป (วิลาสินี ชันติสุวรรณ. 2532 : 73 ; อ้างอิงมาจาก Flippo. 1961 : 416 - 417) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญ คือสภาพจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงาน

เดวิด (สมพงษ์ เกษมสิน. 2523 : 314 ; อ้างอิงมาจาก Davis. 1967 : 167) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความหมายของขวัญว่า หมายถึงสภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นสภาพของการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวังความมั่นใจ และองค์ประกอบอื่น ๆ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 341) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญ คือ ความตั้งใจของคนงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ส่วนขวัญในการทำงาน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้คือ โยเคอร์ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2523 : 341 ; อ้างอิงมาจาก Yoder. 1967) ได้ให้ความหมายของขวัญในลักษณะเกี่ยวกับการทำงานว่าขวัญในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้นๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอื่น ๆ เป็นต้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการทำงานนั้น คือความตั้งใจของคนงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเองเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อให้ทุกคนทำงานด้วยความสมัครใจ ด้วยความตั้งใจ มีความวิริยะอุตสาหะ อยู่ในระเบียบวินัย มีความสุขความพึงพอใจในงานที่ทำ (สมาน รังสิโยภฤกษ์. 2523 : 39)

ประโยชน์และความสำคัญของขวัญในการทำงาน

ขวัญในการทำงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคล ซึ่งมีความสำคัญและยุ่งยากที่สุดในกระบวนการบริหารเพราะบุคคลและกลุ่มบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานในองค์การมากที่สุด ผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้บริหารสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมของบุคคล และพฤติกรรมที่กลุ่มแสดงออกในลักษณะต่างๆด้วย ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักใช้ศิลปในการจูงใจ และการโน้มน้าวจิตใจบุคคลในองค์การให้มีการประสานสามัคคีกันเพื่อก่อให้เกิดผลงานร่วมของกลุ่มในอันที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงควรจะได้มีการสร้างเสริมและบำรุงขวัญในการทำงานด้วยวิธีต่างๆ เพื่อสนองความต้องการทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคมด้วยวิธีต่างๆ ผู้บริหารที่ดีควรรู้จักการสร้างขวัญ เพราะขวัญเป็นสภาพจิตใจของสมาชิกในหมู่หรือองค์การที่แต่ละคนแสดงออกด้วยความสนใจทำงาน ขวัญจึงเป็นแกนกลางที่จะให้บุคคลอุทิศกายและจิตใจในการทำงานให้แก่องค์การ และมีผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพด้วย การสร้างขวัญจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะช่วยลดปัญหาเรื่องบุคคลได้น้อยลง จึงได้มีการกล่าวถึงความสำคัญของขวัญดังนี้

สตูปส์ และ จอห์นสัน (Stoops and Johnson. 1977 : 140 - 141) ได้กล่าวเน้นถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานว่า ประสิทธิภาพของโครงการใดๆ ก็ตามสามรถที่จะวัดได้โดยระดับขวัญของบุคคลที่เข้าไปเกี่ยวข้องในโครงการนั้นๆ ภาวะผู้นำอันแท้จริงจะไม่มีผลถ้าปราศจากขวัญที่ดีเพราะว่าขวัญเป็นปฏิกิริยาทางอารมณ์ แม้ไม่สามารถจะแตะต้องได้แต่สามารถควบคุมได้โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยที่ผู้นำจะต้องศึกษาและเข้าใจความต้องการ ความสามารถ และเป้าหมายของบุคคลภายในกลุ่มและส่งเสริมความสนใจของแต่ละบุคคล

เดวิด (Davis. 1967 : 137) ได้กล่าวถึงประโยชน์และความสำคัญของขวัญที่จะช่วยในการปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานดังนี้ (1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (2) สร้างความซื่อสัตย์และความจงรักภักดีให้มีต่อองค์การ (3) เสริมสร้างวินัยอันจะทำให้มีการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับและคำสั่ง (4) ทำให้้องค์การนั้นเป็นองค์การที่แข็งแกร่งสามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขัน (5) ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจต่อองค์การยิ่งขึ้น (6) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจการต่างๆ (7) ผู้ปฏิบัติงานย่อมมีความเชื่อมั่นในองค์การของตน

อุทัย หิรัญโค (2520 : 181 - 182) ได้กล่าวถึงประโยชน์ และความสำคัญของขวัญในการบริหารงานว่าจะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี ซึ่งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของทุกองค์การ ประโยชน์ของการที่ผู้ปฏิบัติงานทั้งส่วนตัว และคณะมีขวัญดีคือ (1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะได้ใช้ศักยภาพของตนให้เกิดผลอย่างเต็มที่ (2) เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบข้อบังคับขององค์การ เกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของบุคคลในหน่วยงาน (3) ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ (4) เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ (5) ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การ

อนุชา เทวราชสมบูรณ์ (2523 : 17 - 18) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการสร้างขวัญหรือน้ำใจในการทำงาน อันจะทำให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับที่กล่าวแล้วข้างต้นดังนี้ (1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้ (2) สร้างความจงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและหน่วยงานนั้นๆ (3) บังเกิดผลดีในด้านการควบคุมความประพฤติของบุคคลากรให้ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม (4) ทำให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่ (5) เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกในหมู่คณะหรือหน่วยงานเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆของหน่วยงานเป็นอย่างดี (6) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงานและนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ขวัญ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการที่จะบริหารในหน่วยงานและองค์การให้ประสบผลสำเร็จ และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับตลอดจนหัวหน้างานควรให้ความสนใจและจะต้องพยายามสร้างขึ้นในหน่วยงานเพราะนอกจากจะทำให้งานประสบผลสำเร็จแล้ว ยังจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ และองค์กรมีความมั่นคงยิ่งขึ้นด้วย

ความคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญในการทำงาน

ทฤษฎีการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของจูเซียส (Jucius. 1971 : 185 - 188) กล่าวว่าผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ด้วยความพึงพอใจก็ต่อเมื่อเขาคิดว่าหน่วยงานของเขามีวัตถุประสงค์ที่ดีมีความสำคัญและได้รับการยกย่องอย่างกว้างขวาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของบุคคลและหน่วยงานกับขวัญในการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในกรณีที่มิชวัญสูง ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานเพื่อหน่วยงานเป็นอันดับแรก เพื่อบำเหน็จรางวัล เป็นอันดับสองรองลงมา ส่วนมิชวัญต่ำผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานเพื่อต้องการเงินเป็นอันดับแรก ผลงานเป็นสิ่งที่ตามมาทีหลัง

จะเห็นว่ามิชวัญเป็นทัศนคติทางอารมณ์ ความรู้สึก และจิตใจของบุคคลที่มีต่อความต้องการและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและหน่วยงาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อมิชวัญในการทำงาน

สุธน จุฑาทิพย์ (2515 : 88) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อมิชวัญในการปฏิบัติงานของนักวิชาการว่าประกอบด้วยความภาคภูมิใจ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สถานภาพการยอมรับจากหน่วยงาน รายได้ของนักวิชาการ การสื่อข้อความในหน่วยงาน การอุทิศตนเพื่องาน ความพอใจในงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน สภาพการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ความร่วมมือประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ด้านส่วนตัวระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ความพอใจในสภาพการทำงานของผู้ร่วมงานความสามารถของผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาใช้เหตุผลในการปฏิบัติงานและความรังเกียจเคียดแค้นจากผู้ร่วมงาน

ฉัตรพล ชันธชัย (วิลาสินี ชันดิสุวรรณ. 2523 : 83 - 84 ; อ้างอิงมาจาก ฉัตรพล ชันธชัย. 2517 :460 - 461) ได้จำแนกปัจจัยที่ส่งผลต่อมิชวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้คือสภาพในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของรายได้จากปฏิบัติงาน ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การมีการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ สถานภาพและการยอมรับนับถือ ความมั่นคงปลอดภัย การระบุตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้า ความสามารถของผู้ร่วมงาน ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความเป็นมิตร และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลในหน่วยงาน สภาพความพึงพอใจในหน่วยงาน ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด สภาพความพอใจในงาน ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรมในหน่วยงาน และสวัสดิการในหน่วยงาน

งานวิจัยเกี่ยวกับหัวหน้าที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์กับขวัญในการทำงาน

ในงานวิจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการทำงาน โดยพิจารณาจากการแบ่งลักษณะของหัวหน้ามุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ เกณฑ์การแบ่งในเรื่องนี้ปรากฏว่าใช้แบบวัดต่างๆที่ไม่ใช่แบบวัด LPC ดังผลการวิจัยต่อไปนี้

นาเพียร์ (Napier. 1966 : 1228 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของครูโดยเฉพาะโดยศึกษาจากครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาจำนวน 789 คนพบว่าลักษณะขวัญในการทำงานของครูระดับสูงสัมพันธ์กับการที่ครูใหญ่มีความเข้าใจ เห็นคุณค่าของครูแต่ละคน ครูใหญ่สร้างความเชื่อมั่นและสรรหาให้เกิดขึ้นกับครูในการบริหารงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายต่างๆ จัดหาวัสดุอุปกรณ์การสอนอย่างเพียงพอ ครูได้รับความยุติธรรมในการจัดงานสอน มีการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความมั่นใจในอาชีพ ได้รับเงินเดือนในอัตราที่เท่าเทียมกับวิชาชีพอื่น ซึ่งรับการฝึกอบรมมาในระยะเวลาเท่ากัน และครูใหญ่ให้ความช่วยเหลือเมื่อครูประสบปัญหาชีวิต กล่าวโดยสรุปคือครูใหญ่ที่มุ่งสัมพันธ์จะมีผลต่อขวัญในการทำงานของครูคือทำให้มีขวัญสูง

แลมเบิร์ต (Lambert. 1969 : 2484 - A) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครูกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โดยใช้แบบสอบถามขวัญและแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำสอบถามครู 600 คน ซึ่งทำการสอนอยู่ในโรงเรียน 21 โรงเรียนในรัฐ อลาบามา ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าขวัญและพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กันจริงและสูงแต่ขวัญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำในมิติสัมพันธ์ภาพมากกว่ากิจสัมพันธ์ ส่วนสถานภาพส่วนตัวของครูใหญ่ไม่เป็นตัวแปรที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับพฤติกรรมผู้นำ

โฟลีย์ (Foley. 1971 : 2944 - A) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานกับขวัญ และประสิทธิผลของกลุ่ม โดยศึกษาจากหัวหน้างาน 72 คน และผู้ร่วมงาน 103 คน โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ วัดพฤติกรรมผู้นำ แบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญ และประสิทธิผลของกลุ่มพบว่า พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์กับขวัญของสมาชิกในกลุ่มจริง ผู้นำที่มีพฤติกรรม แบบมุ่งความสัมพันธ์ และมุ่งงานสูง จะทำให้ขวัญของสมาชิกในกลุ่มสูงด้วย

เบนเดอร์ (Bender. 1972 : 3984 - A) ได้วิจัยขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษา และพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่กำหนดให้ขวัญสูง ขวัญต่ำ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูอื่นๆเป็นอันดับรองลงมาที่โรงเรียนตั้งอยู่และเงินเดือนเกี่ยวข้องกับ

ขวัญสูง ขวัญต่ำน้อยมาก อายุและประสบการณ์ในการสอนเกี่ยวข้องกับขวัญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และกลุ่มครูที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป มีขวัญอยู่ในระดับสูงสุด

มัลลวีร์ ห่อสกุลกล (2520 : 48) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญของครูแนะแนว โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยศึกษาจากครูแนะแนว 243 คน พบว่าขวัญของครูแนะแนวอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบของขวัญของครูแนะแนว เรียงตามลำดับความสำคัญเห็นว่า ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีความสำคัญเป็นอันดับสูงสุด รองลงมาคือ ความสัมพันธ์กับนักเรียน ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน สภาพความพึงพอใจในงาน เงินเดือน โอกาสก้าวหน้า และสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ความสัมพันธ์กับร่วมงาน และความเหมาะสมของปริมาณงานที่รับผิดชอบ

วิลาสินี ชันดีสุวรรณ (2532 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยสภาพพฤติกรรมภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา กรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบมิติมุ่งสัมพันธ์ ส่วนสถานการณ์ในโรงเรียนส่วนใหญ่ เป็นแบบด้านปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูดี โครงสร้างงานมากอำนาจตามตำแหน่งมาก นอกจากนี้ยังพบว่า ขวัญครูต่ำ เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์ในโรงเรียน และขวัญครูสูงเมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ซึ่งไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในโรงเรียน

อภิชาติ เจืออรุณประเสริฐ (2533 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญของเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอในการปฏิบัติงานโดยผลงานวิจัยพบว่าปัจจัยที่ทำให้เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอ มีขวัญอยู่ในระดับสูงได้แก่ ปัจจัยด้านความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาการมีการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ สถานภาพและการยอมรับนับถือ การระบุตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้า ความสามารถของผู้ร่วมงาน ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สภาพความพึงพอใจของหน่วยงาน และความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด

อย่างไรก็ตามมีผลการวิจัยที่ปรากฏผลว่าลักษณะของหัวหน้าไม่สัมพันธ์กับขวัญในการทำงานของลูกน้อง ซึ่งได้แก่งานวิจัยของเวลส์

เวลส์ (Wales. 1971 : 2385 - A) ทำการวิจัยกับครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่เมือง ลอสแอนเจลิสพบว่าพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ไม่มีผลต่อขวัญของครูแต่อย่างใด ทั้งนี้เพราะระดับ ขวัญของครูขึ้นและลงตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่พบว่าครูยอมรับพฤติกรรมของครูใหญ่ไม่แตกต่างกันคือ งานวิจัยของลอยส์

ลอยส์ (Lois. 1975 : 1941 - A) ทำการวิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐมิสซิสซิปปีโดยใช้แบบสอบถามขวัญและ พฤติกรรมของผู้นำ LBDQ สอบถามครูใหญ่จำนวน 22 คน และครู 220 คน พบว่า ทั้งครูใหญ่ และคณะครูต่างยอมรับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ในลักษณะที่ไม่แตกต่างกันและพฤติกรรมผู้นำ ของครูใหญ่ มีความสัมพันธ์กับขวัญของครูจริง

จากผลงานวิจัยที่ประมวลมาจึงสรุปได้ว่า ส่วนใหญ่แล้วผลงานวิจัยพบว่า หัวหน้าที่มี ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะทำให้ลูกน้องมีขวัญกำลังใจในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และมีงานวิจัยที่พบว่าลักษณะของผู้นำไม่มีผลต่อขวัญของลูกน้องและมีงานวิจัยเรื่อง หนึ่งที่พบว่าลักษณะผู้นำทั้ง 2 แบบทำให้ลูกน้องมีขวัญสูงเท่าเทียมกัน

ลักษณะของหัวหน้ากับแรงจูงใจในการทำงาน

การเป็นผู้นำนั้นลักษณะของการแสดงออกที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำแท้จริงคือการสร้าง แรงจูงใจให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุสัมฤทธิ์ผลที่พึงปรารถนา (อุทัย หิรัญโค. 2523 : 93) วิธีการที่นักบริหารจะผสมผสานจิตใจให้ผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจกันปฏิบัติการกิจขององค์กรให้ลุล่วงไปนั้นมียากหลายวิธี แต่วิธีที่ได้รับความนิยม และนิยมมากวิธีหนึ่งคือการสร้างแรงจูงใจ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2526 : 302) เพราะในการ ศึกษาทางด้านจิตวิทยา พบว่า ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์คือแรงจูงใจ ซึ่งไม่เพียงแต่จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลที่มีพฤติกรรมต่าง ๆ กันเท่านั้น แรงจูงใจยังเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพร้อมหรือความโน้มเอียงที่จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งเป้าประสงค์อย่างเหมาะสมอีกด้วยโดยเหตุนี้จึงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจอย่างมาก โดยได้พยายามจำแนกประเภทแรงจูงใจ เป็นหลายแบบตามเกณฑ์ต่างๆ เช่น การแบ่งตามเหตุผลเบื้องหลังในการแสดงออกของพฤติกรรม จะแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ แรงจูงใจภายใน ซึ่งหมายถึงการที่บุคคลเห็นคุณค่าของกิจกรรมที่ดี

ทำด้วยความเต็มใจโดยถือว่า การบรรลุในกิจกรรมนั้นๆเป็นรางวัลอยู่แล้ว สำหรับแรงจูงใจภายนอกนั้นหมายถึงการที่บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาเพราะมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดมาเร้าไม่ได้ทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย เช่นกระทำเมื่อต้องการรางวัล เกรด เป็นต้น (กมลรัตน์ หล้าสุวรรณ. 2524 : 236)

แรงจูงใจสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ แรงจูงใจ อันเนื่องมาจากความต้องการทางสรีระ หรือแรงขับทางสรีระ ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะของแรงขับปฐมภูมิ อันได้แก่ความหิว ความง่วง ความเบื่อหน่าย อ่อนเพลีย เป็นต้น อีกประเภทหนึ่ง ได้แก่แรงจูงใจอันเนื่องมาจากความต้องการของทางสังคมเกิดขึ้นจากการที่มนุษย์ต้องติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ หรือประสบการณ์มาก่อนที่บางครั้งเรียกว่าแรงจูงใจในทางสังคมเช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นต้น (ประสาธ อิศรปริดา. 2522 : 20 - 22) แนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความรู้ความสามารถ เพื่อดำเนินกิจการต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารงาน ในทางตรงกันข้ามหากหน่วยงานใดไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้ว อาจจะมีผลให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงานน้อยลง ผลงานย่อมตกต่ำ เกิดความเบื่อหน่าย และทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพการสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกในองค์กร จึงเป็นทักษะที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้และฝึกฝนแล้วนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงาน (กิตติมา ปรีดีดิลก. 2529 : 155)

ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจหมายถึงความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดให้ประสบผลสำเร็จหรืออาจหมายถึงรางวัลซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นตัวเร่งหรือเสริมการทำงานของมนุษย์ เพื่อให้ไปถึงวัตถุประสงค์ที่มีรางวัลเป็นเป้าหมาย (อารีรัตน์ หิรัญโต. 2531 : 32 ; อ้างอิงมาจาก Beach. 1965 : 379)

ส่วนความหมายการจูงใจอื่นนอกจากที่กล่าวมานี้ก็คือเป็นกระบวนการของการกระตุ้นให้เกิดการกระทำ สนับสนุนความก้าวหน้า และกำหนดแบบแผนของกิจการที่กระทำ หรือการจูงใจเป็นกระบวนการที่ร่างกายถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้มีพฤติกรรมมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง(ศิริโสภาย บวรพาเดชะ. 2528 : 40) การจูงใจจะมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจเพราะการจูงใจ เป็นวิธีการชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ เหตุนี้การจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวโยงกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ (สมพงษ์ เกษมสิน . 2526 : 302)

แรงจูงใจมีองค์ประกอบที่สำคัญหรือมูลเหตุจูงใจที่สำคัญของมนุษย์คือความต้องการและแรงขับ (ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ. 2528 : 76) ส่วนความต้องการคือการขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดของมนุษย์ การขาดนี้อาจเป็นได้ทั้งทางร่างกายและจิตใจ

ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจ

พฤติกรรมทุกอย่างของมนุษย์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากสาเหตุประการใดประการหนึ่ง ที่กระตุ้นให้คนเราแสดงพฤติกรรมนั้นๆออกมา การปฏิบัติงานนั้นก็นับได้ว่าเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ บุคคลแต่ละคนแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไปอย่างไรบ้าง นั้นส่วนหนึ่งเป็นผลเนื่องมาจากแรงจูงใจของบุคคลผู้นั้นด้วย โดยปกตินั้นเรื่องของแรงจูงใจเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับ ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือผู้บริหาร มีความจำเป็นที่จะต้องทำหน้าที่ชักจูงให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา พนักงาน หรือคนงานของตน ให้ทำงานอย่างมีความกระตือรือร้นมากขึ้น ทုံเทความสามารถ และความคิดจิตใจให้แก่สถานประกอบการของตนมากกว่า การจูงใจนั้นเกิดจากสมมติฐานที่ว่า โดยทั่วไปแล้วมนุษย์มิได้ทำงานเต็มความสามารถในด้านต่างๆ ที่เขามีอยู่เสมอไป นักจิตวิทยาเชื่อว่า การที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถของเขาหรือไม่นั้นมักจะขึ้นอยู่กับว่าเขาจะเต็มใจจะทำแค่ไหน ถ้ามีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความต้องการของเขา สิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้เขาเอาใจใส่ต่องานที่ทำมากขึ้น ดังนั้นการจูงใจที่ถูกต้องเหมาะสมก็จะเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของมนุษย์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับสถานประกอบการของตนมากขึ้น (พรรณราย ทรัชยะประภา. 2529 : 44) ตัวแปรต่างๆ เช่นความรู้ความสามารถ ระดับความใฝ่ฝัน ภูมิหลังของแต่ละบุคคล รวมทั้งผลตอบแทนต่างๆ มีส่วนที่ทำให้ผลของการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน แต่สิ่งสำคัญที่ช่วยในการกระตุ้นให้บุคคลมีความพยายามในการทำงาน คือแรงจูงใจ บุคคลที่ถูกจูงใจจะมีแนวทางการทำงานที่แน่นอน ระดับการทำงานจะสม่ำเสมอ ซึ่งการปฏิบัติงานจะสูงกว่าเมื่อไม่มีแรงจูงใจ (อารีรัตน์ หิรัญโร. 2531 : 34 ; อ้างอิงมาจาก Gibson and others. 1982 : 80)

กิตติมา ปรีดิติก (2529 : 174) ได้ระบุถึงประโยชน์ของการจูงใจดังนี้คนงานมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่,เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มที่,รู้จักหน้าที่ช่วยเหลือกัน,มีความสนใจในการสร้างสรรค์ มุ่งทำงานอย่างเต็มที่,สนใจและพอใจที่จะทำงานนั้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแรงงูใจในการทำงานคือพลังกระตุ้นพฤติกรรมให้แต่ละบุคคลใช้ความสามารถในการดำเนินงานไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายการสร้างแรงงูใจจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องจัดการทำให้แก่สมาชิกในหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลตามต้องการ

งานวิจัยเกี่ยวกับหัวหน้าที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์กับแรงงูใจในการทำงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวกับลักษณะผู้นำกับแรงงูใจในการทำงานยังมีผู้ศึกษาไว้ไม่มากนัก แต่ผลของการศึกษาก็พอที่จะนำมาเป็นกรอบความคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้พอสมควร งานวิจัยดังกล่าวได้แก่งานวิจัยของ

อัญชลี ไพบูลย์ (2530 : 1 - 2) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำกับแรงงูใจในการทำงาน ศึกษากรณีกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง โดยศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการกองกรมสรรพากรกับแรงงูใจในการทำงานของข้าราชการกรมสรรพากรซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาผลพบว่าผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ลูกน้องจะมีแรงงูใจในการทำงานสูงกว่าลูกน้องที่มีผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

เลิศ ไชยณรงค์ (อัญชลี ไพบูลย์. 2530 : 38 - 39 ; อ้างอิงมาจาก เลิศ ไชยณรงค์ 2526 : 126) ได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำองค์การ โดยนำเอากรอบแนวความคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของ William J. Reddin มาจำแนกแยกแยะประเภทของผู้นำ เพื่อดูว่าจะมีความสัมพันธ์กับคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำ และ พฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์การหรือไม่ ผลจากการศึกษาพบว่าประเภทของผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ในขณะเดียวกันก็ไม่มีความสัมพันธ์ที่แน่นอนกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์การแต่อย่างใด รวมทั้งไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำ แต่อาจจะมีส่วนเสริมสร้างให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นบ้าง

จากผลงานวิจัยทั้ง 2 เรื่องนี้สรุปได้ว่า มีทั้งผลที่ปรากฏว่าหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะทำให้ลูกน้องมีแรงงูใจในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ส่วนงานวิจัยอีกเรื่องหนึ่งไม่ปรากฏผลในความสัมพันธ์ของลักษณะทั้ง 2 นี้ แต่เมื่อพิจารณาจากความสำคัญและประโยชน์ของแรงงูใจดังกล่าวมาแล้วข้างต้นก็น่าจะเป็นกรอบความคิดที่จะสรุปได้ว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะทำให้ลูกน้องมีแรงงูใจในการทำงานสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน

สมมุติฐานการวิจัย

จากการประมวลทฤษฎีตลอดจนผลการค้นคว้าวิจัยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศที่ได้กระทำไปแล้วในบทนี้นั้น นอกจากจะทำให้ได้หลักฐานในการกำหนดรูปแบบการวางแผนการวิจัย การกำหนดตัวแปร และนิยามปฏิบัติการของตัวแปรเหล่านี้แล้ว สิ่งสำคัญที่ได้จากการประมวลเอกสารที่เกี่ยวข้องคือ หลักฐานในการทำนายผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการที่จะทำการวิจัยนี้ สมมุติฐานที่สำคัญมีทั้งหมด 7 ข้อ ดังนี้

1. พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานจะมีประสิทธิผลในการทำงาน จากการประเมินของหัวหน้า สูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์
2. พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานจะมีประสิทธิผลในการทำงาน จากการประเมินตนเอง สูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์
3. พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์
4. พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานจะมีขวัญในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์
5. พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานจะมีแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์
6. พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ เพศชาย แต่งงานแล้ว มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน เพศหญิง และเป็นโสด
7. พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ ระดับเศรษฐกิจปานกลาง อายุน้อย มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน ระดับเศรษฐกิจค่อนข้างสูง อายุมาก
8. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 3 ตัว คือ ความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวก และความสัมพันธ์ในกลุ่มพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ สูงกว่า กลุ่มพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง "ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานที่มีหัวหน้ามีลักษณะต่างกัน
หน่วยงานภาคเอกชน" นี้เป็นการวิจัยภาคสนามที่มุ่งจะศึกษาพฤติกรรมการทำงาน
ของพนักงาน เพื่อตรวจสอบสมมติฐานของการวิจัยหลายประการ โดยใช้แบบสอบถามเป็น
เครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลการวิจัย ในส่วนนี้จะได้กล่าวถึงลักษณะของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยการเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่พนักงานในหน่วยงานเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร
และปริมณฑล ที่อยู่ในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ส่วนกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้จากการ
สุ่มแบบเจาะจง คือพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน และหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ ในบริษัทเอกชนที่อยู่ใน
กลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพและปริมณฑล จำนวน 178 คน จาก 9 หน่วยงาน โดย
แบ่งเป็นพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน 95 คน พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ 83 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรอิสระอยู่ 2 ตัว ดังนี้ คือ

ตัวแปรอิสระตัวที่ 1 คือ ประเภทของพนักงานซึ่งแบ่งเป็น

1. พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน
2. พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์

ตัวแปรอิสระตัวที่ 2 คือ ปัจจัยส่วนตัวของพนักงาน ได้แก่ เพศ เงินเดือน อายุ
และ สถานภาพสมรส

ตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผลสัมฤทธิ์ในการทำงานซึ่งประกอบด้วยตัวแปรย่อย

4 ตัว คือ

- (1) ประสิทธิภาพในการทำงาน
- (2) ความพึงพอใจในการทำงาน
- (3) ขวัญในการทำงาน
- (4) แรงจูงใจในการทำงาน

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงมีตัวแปรทั้งสิ้น 6 ตัวแปร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้สอบถามและวัดตัวแปรในการวิจัยนี้แบ่งเป็น 7 ส่วนคือ

- (1) แบบวัดลักษณะของหัวหน้าทีมงานและมุ่งสัมพันธ์
- (2) แบบวัดประสิทธิผลของงานจากการประเมินของหัวหน้า
- (3) แบบวัดประสิทธิผลของงานจากการประเมินตนเอง
- (4) แบบสอบถามปัจจัยส่วนตัวของพนักงาน
- (5) แบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน
- (6) แบบวัดขวัญในการทำงาน
- (7) แบบวัดแรงจูงใจในการทำงาน

ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แบบวัดลักษณะของหัวหน้าทีมงานและมุ่งสัมพันธ์

แบบวัดลักษณะของหัวหน้าทีมงานและมุ่งสัมพันธ์ใช้แบบวัด LPC (Least - Preferred Coworker) ของฟีคเลอร์ซึ่งนำมาแปลเป็นภาษาไทยโดย ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2521) สำหรับฉบับภาษาอังกฤษนั้นฟีคเลอร์ได้หาค่าความเชื่อมั่นไว้ได้เท่ากับ .95 (Fiedler. 1967 : 310) ในการวิจัยของลลิตา สุนทรวาทิต (2532 : 45) ได้นำแบบวัดฉบับแปลเป็นภาษาไทยไปหาความเชื่อ

มันได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ในระดับสูงมากคือ .95 และในการวิจัยของเจดหล้า สุนทรวิภาต (2534 : 84) ได้ค่าความเชื่อมั่น .94 สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95

ลักษณะของแบบวัดจะให้ผู้นำนักถึงบุคคลที่เห็นว่าเมื่อทำงานร่วมกับเขาแล้วจะทำให้งานนั้นล้มเหลว บุคคลดังกล่าวจะเป็นบุคคลที่เขาเคยพบหรือเป็นบุคคลสมมุติก็ได้ ลักษณะของแบบวัดเป็น Semantic Differential Scales ประกอบด้วยคำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงข้ามกัน 2 ขั้ว 16 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานมี 8 หน่วย ตั้งแต่มากที่สุดทางบวก (+) หรือน้อยที่สุดทางลบ (-) มีคะแนน 8 คะแนนไปจนถึงน้อยที่สุดทางบวกหรือ มากที่สุดทางลบมีคะแนน 1 คะแนน พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 16 - 128 คะแนน ได้จากการนำคะแนนที่ได้จากแบบวัดทุกขั้วมารวมกันเป็นคะแนน LPC ของผู้นำ การกำหนดประเภทของผู้นำนั้นใช้เกณฑ์ของฟีเดเลอร์และการ์เซีย (Fiedler and Garcia. 1987 : 76) คือหัวหน้าคนใดที่ได้คะแนนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่ม จัดว่าเป็นผู้นำที่มี LPC ต่ำ (แบบมุ่งงานมาก) และถ้าได้คะแนนสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่ม จัดว่าเป็นผู้นำที่มี LPC สูง (แบบมุ่งสัมพันธ์ หรือ มุ่งงานน้อย)

ตัวอย่างของแบบวัด LPC

(๑) คนที่ทำงานร่วมกับท่านแล้ว ทำให้งานนั้นล้มเหลว คนๆนั้นมีลักษณะ ดังนี้

เย็นชา | อ่อน

1 2 3 4 5 6 7 8

แบบวัดประสิทธิผลของงานจากการประเมินของหัวหน้า

แบบวัดประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยปรับปรุงและสร้างเพิ่มเติมตามแนวทางของแบบวัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของนวโลหะอ สุภาพล (2534) แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตรฐานประเมินค่า 6 หน่วยจาก "จริงที่สุด" ถึง "ไม่จริงเลย" จำนวน 15 ข้อ ผู้ตอบแต่ละคนจะได้คะแนนแต่ละข้อจาก 1 - 6 และคะแนนรวมจาก 15 - 90 ผู้ที่ได้คะแนนสูงแสดงถึงควมมีประสิทธิภาพในการทำงานของลูกน้องสูง ส่วนผู้ที่ได้คะแนนต่ำแสดงถึงควมมีประสิทธิภาพในการทำงานของลูกน้องต่ำ เนื้อหาของข้อคำถามทั้งหมดอยู่ในรูปของการให้หัวหน้างานรายงานปริมาณงานและความสำเร็จในการทำงานของลูกน้องของตนเอง

ค่าอำนาจจำแนกของแบบวัดหาโดยนำแบบวัดไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาแล้วทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของคำถามแต่ละข้อระหว่างกลุ่มสูงกับกลุ่มต่ำโดยใช้ t-test ซึ่งมีค่าระหว่าง 6.56 - 11.43 ตรวจสอบ

วิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบวัด โดยวิธีของครอนบัค (Cronbach's Coefficient Alpha) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .91

ตัวอย่างของแบบวัด

(0) ลูกน้องของข้าพเจ้า มีความรู้และเข้าใจในงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

แบบวัดประสิทธิผลของงานจากการประเมินตนเอง

แบบวัดประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานจากการประเมินตนเองเป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยปรับปรุงและสร้างเพิ่มเติมตามแนวทางของแบบวัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของ นวลละออ สุภาพล (2534) แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตราประเมินค่า 6 หน่วยจาก "จริงที่สุด" ถึง "ไม่จริงเลย" จำนวน 15 ข้อ ผู้ตอบแต่ละคนจะได้คะแนนแต่ละข้อจาก 1 - 6 และคะแนนรวมจาก 15 - 90 ผู้ที่ได้คะแนนสูงแสดงถึงควมมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ส่วนผู้ที่ได้คะแนนต่ำแสดงถึงควมมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ เนื้อหาของข้อคำถามทั้งหมดอยู่ในรูปของการให้ลูกน้องรายงานผลงานและความสำเร็จในการทำงานของตนเอง

ค่าอำนาจจำแนกของแบบวัดหาโดยนำแบบวัดไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาแล้วทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของคำถามแต่ละข้อระหว่างกลุ่มสูงกับกลุ่มต่ำโดยใช้ t-test ซึ่งมีค่าระหว่าง 3.74 - 10.30 ตรวจสอบ

วิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบวัด โดยวิธีของครอนบัค (Cronbach's Coefficient Alpha) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .85

ตัวอย่างของแบบวัด

(0) ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมของข้าพเจ้าประสบความสำเร็จ

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

แบบสอบถามปัจจัยส่วนตัวของพนักงาน

เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนตัวของพนักงานซึ่งได้แก่ เพศ อายุ เงินเดือน และสถานภาพสมรส ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นแบบให้เลือกตอบ และเติมข้อความ

แบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน

แบบวัดความพึงพอใจในการทำงานเป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบวัดของเกษรา ชัยกิจวัฒนะ(2533) ณัฐพล ชันธชัย (2514) และ ธาติพย์ ภาคสุวรรณ (2540) รวมทั้งสร้างใหม่ตามแนวนี้อยู่รวมเป็น 15 ข้อ แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตราประเมินค่า 5 หน่วยจากจริงที่สุด ถึง ไม่จริงที่สุด คะแนนความพึงพอใจในการทำงานของแต่ละคนมีพิสัยระหว่าง 15 - 75 คะแนน ผู้ที่ตอบจริงที่สุดจะได้คะแนนสูง ส่วนผู้ตอบจริงน้อยที่สุดจะได้คะแนนต่ำ ผู้ที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีความพึงพอใจในการทำงานสูง ส่วนผู้ที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีความพึงพอใจในการทำงานต่ำ

ค่าอำนาจจำแนกของแบบวัดหาโดยนำแบบวัดไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาแล้วทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของคำถามแต่ละข้อระหว่างกลุ่มสูงกับกลุ่มต่ำโดยใช้ t-test ซึ่งมีค่าระหว่าง 9.19 - 19.29 ตรวจสอบ

วิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบวัด โดยวิธีของครอนบัก (Cronbach's Coefficient Alpha) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .94

ตัวอย่างแบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน

ข้อ ที่	ข้อความ	จริงมาก ที่สุด	จริงมาก	จริงปาน กลาง	จริงน้อย	จริงน้อย ที่สุด
1	งานที่ข้าพเจ้าทำอยู่ ในปัจจุบันนี้เป็นงาน ที่ถูกใจข้าพเจ้ามาก					

แบบวัดขวัญในการทำงาน

แบบวัดขวัญในการทำงานนี้ เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบวัดของสุจิตรา บุญยรัตพันธุ์ (2524) ฌฐพล ชันธชัย (2514) และ ชารทิพย์ ภาควสุวรรณ (2540) รวมทั้งสร้างใหม่ตามแนวทางนี้ รวมเป็น 25 ข้อ แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตราประเมินค่า 5 หน่วย จากจริงที่สุด ถึง ไม่จริงที่สุด คะแนนขวัญในการทำงานของแต่ละคนมีพิสัยระหว่าง 25 - 125 คะแนน ผู้ที่ตอบจริงที่สุดจะได้คะแนนสูง ส่วนผู้ตอบจริงน้อยที่สุดจะได้คะแนนต่ำ ผู้ที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีขวัญในการทำงานสูง ส่วนผู้ที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีขวัญในการทำงานต่ำ

คำอำนาจจำแนกของแบบวัดหาโดยนำแบบวัดไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาแล้วทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของคำถามแต่ละข้อระหว่างกลุ่มสูงกับกลุ่มต่ำโดยใช้ t - test ซึ่งมีค่าระหว่าง 5.48 - 11.85 ตรวจสอบ

วิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบวัดโดยวิธีของครอนบัค (Cronbach's Coefficient Alpha) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .90

ตัวอย่างแบบวัดขวัญในการทำงาน

ข้อ ที่	ข้อความ	จริงมาก ที่สุด	จริงมาก	จริงปาน กลาง	จริงน้อย	จริงน้อย ที่สุด
1	หัวหน้าของข้าพเจ้า เป็นกันเองกับลูกน้อง และส่งเสริมให้ลูก น้องก้าวหน้าอยู่เสมอ					

แบบวัดแรงงใจในการทำงาน

แบบวัดแรงงใจในการทำงาน เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบวัดของอัญชลี ไพบูลย์ (2530) ฌฐพล จันทร์ชัย (2514) และ ชารทิพย์ ภาคสุวรรณ (2540) รวมทั้งสร้างใหม่ตาม แนวนี้ รวมเป็น 15 ข้อ แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตราประเมินค่า 5 หน่วย จากจริงที่สุด ถึง ไม่จริงที่สุด คะแนนขวัญในการทำงานของแต่ละคนมีพิสัยระหว่าง 15 - 75 คะแนน ผู้ที่ตอบจริงที่สุดจะได้คะแนนสูง ส่วนผู้ตอบจริงน้อยที่สุดจะได้คะแนนต่ำ ผู้ที่ได้คะแนน สูงแสดงว่ามีแรงงใจในการทำงานสูง ส่วนผู้ที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีแรงงใจในการทำงานต่ำ

ค่าอำนาจจำแนกของแบบวัดหาโดยนำแบบวัดไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาแล้วทดสอบ ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของคำถามแต่ละข้อระหว่างกลุ่มสูงกับกลุ่มต่ำโดยใช้ t-test ซึ่งมีค่า ระหว่าง 4.98 - 14.79 ตรวจสอบ

วิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบวัด โดยวิธีของครอนบัค (Cronbach's Coefficient Alpha) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .90

ตัวอย่างแบบวัดแรงงใจในการทำงาน

ข้อ ที่	ข้อความ	จริงมาก ที่สุด	จริงมาก	จริงปาน กลาง	จริงน้อย	จริงน้อย ที่สุด
1	ความสัมพันธ์ที่ดีกับ หัวหน้าเป็นแรงงใจ อย่างหนึ่งในการ ทำงานของข้าพเจ้า					

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. นำหนังสือขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัยส่งต่อผู้จัดการ โรงงาน
อุตสาหกรรมและบริษัทในหน่วยงานภาคเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตและขอความ
ร่วมมือในการแจกแบบสอบถาม และเก็บข้อมูลในแต่ละหน่วยงาน
2. ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามและรับแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง
3. คำตอบจากแบบสอบถามทุกฉบับได้รับการตรวจสอบดูความสมบูรณ์และรวบรวม
ไว้ทำการวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/Pc +

การวิเคราะห์ข้อมูล

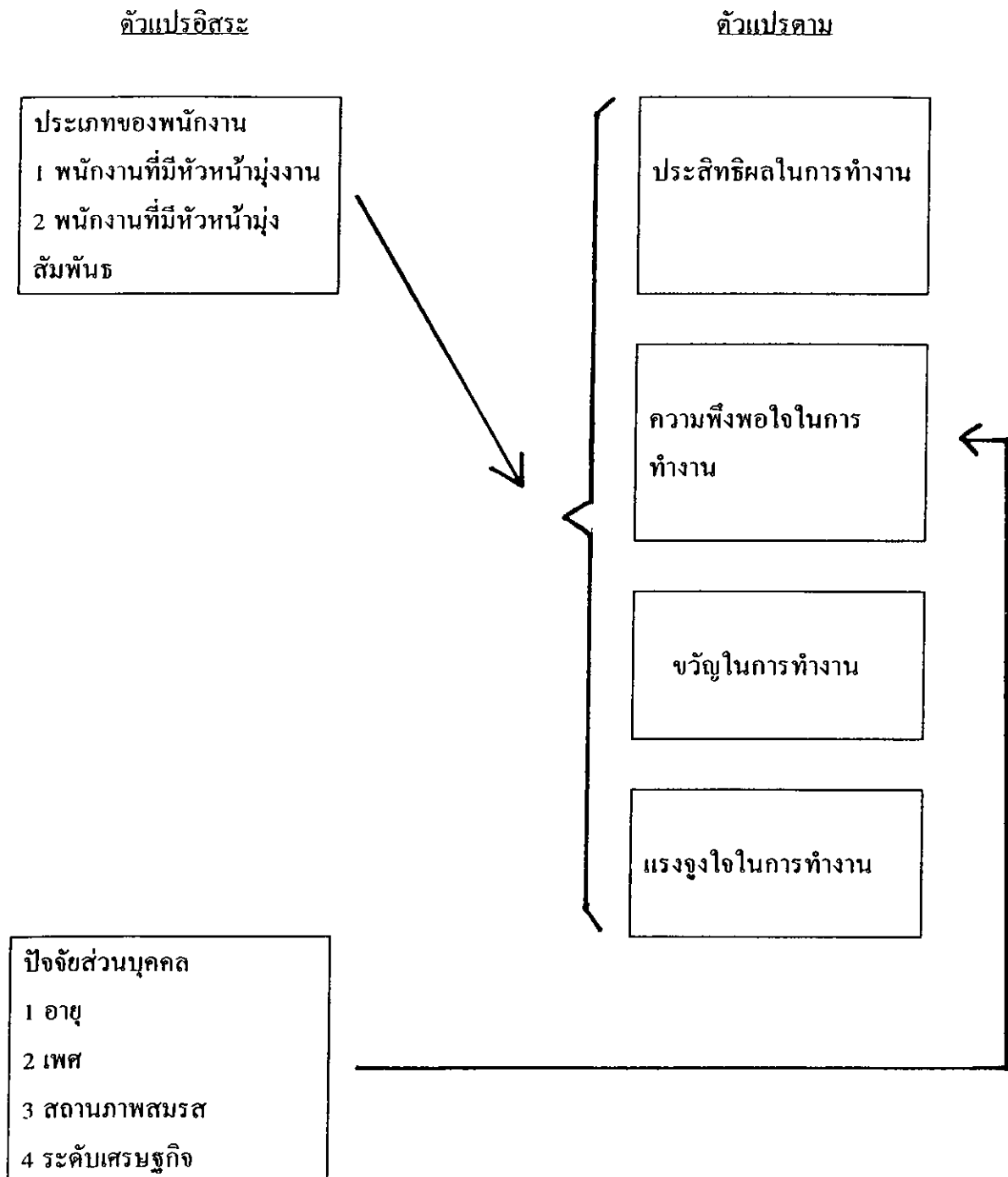
ข้อมูลที่รวบรวมมาได้นั้น เมื่อตรวจให้คะแนนเรียบร้อยแล้ว ได้นำไปวิเคราะห์ตาม
วิธีการทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the
Social Science) โดยเลือกเฉพาะวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับการทดสอบ และตรวจ
สอบสมมุติฐานเท่านั้น ดังต่อไปนี้

1.ทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม โดยใช้ t-test ในการเปรียบเทียบลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 1 - 5

2.วิเคราะห์ความแปรปรวน 3 ทาง (Three-way Analysis of Variance) เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 6 - 7 ในกรณีที่มีความแตกต่างกันอย่างเชื่อมั่นได้หาความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของนิวแมน คูลส์ (นวลระออ สุภาพล. 2534 : 91 อ้างอิงจาก Kirks. 1982 : 91 - 92)

3.หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามที่ละคู่ โดยใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 8 ในส่วนของความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 3 ตัว และใช้สูตร Fisher's Transformation เพื่อเปรียบเทียบค่าของความสัมพันธ์ของทั้งสองกลุ่ม

กรอบความคิดในการวิจัย แสดงได้ดังภาพ 4



ภาพประกอบ 4 กรอบความคิดในการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง "ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานที่หัวหน้ามีลักษณะผู้นำต่างกัน ในหน่วยงานภาคเอกชน" มีจุดประสงค์คือ เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงานในหน่วยงานภาคเอกชน ที่มีหัวหน้ามีลักษณะผู้นำต่างกัน คือลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน และลักษณะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานที่มีหัวหน้ามีลักษณะผู้นำแบบมุ่งงานจำนวน 95 คน และพนักงานที่มีหัวหน้า มีลักษณะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จำนวน 83 คน

ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำคุณสมบัติส่วนตัว ซึ่งเป็นลักษณะทางชีวสังคม และเป็นตัวแปรต้นได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส และระดับเศรษฐกิจของพนักงาน ซึ่งเป็นคุณสมบัติเบื้องต้น ของผู้ถูกศึกษาที่มีหลักฐานทางทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานเข้ามาเป็นตัวแปรอิสระด้วย

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้กำหนดหัวข้อการเสนอตามข้อสมมติฐานที่ตั้งไว้ วิธีการทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีหลายชนิดคือ t-test , 3 way Anova และการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient)

ก่อนเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะได้เสนอข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างเพื่อเป็นพื้นฐานในการเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะและขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อพิจารณาการวิเคราะห์ข้อมูลในรายละเอียดต่างๆต่อไป

ตาราง 1 จำนวนและร้อยละของพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ สถานภาพสมรส ระดับ
เศรษฐกิจ และระดับการศึกษา

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	100	56.20
หญิง	78	43.80
รวม	178	100
2. สถานภาพสมรส		
โสด	89	50
คู่	89	50
รวม	178	100
3. ระดับเศรษฐกิจ		
ปานกลาง	114	64
ค่อนข้างสูง	64	36
รวม	178	100

จากตาราง 1 พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชายถึงร้อยละ 56.20 มีสถานภาพสมรสโสดเท่ากับคู่ มีระดับเศรษฐกิจค่อนข้างต่ำคือร้อยละ 64

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม ลักษณะของหัวหน้า

ลักษณะของหัวหน้า	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มุ่งงาน	95	53.40
มุ่งสัมพันธ์	83	46.60
รวม	178	100

จากตาราง 2 พนักงานที่มีหัวหนามีลักษณะผู้นำแบบมุ่งงานคิดเป็นร้อยละ 53.40 และพนักงานที่มีหัวหนามีลักษณะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์คิดเป็นร้อยละ 46.60 ซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงกัน

ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยพบว่า เป็นพนักงานที่มีหัวหนามีลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน ร้อยละ 53.40 และพนักงานที่มีหัวหนามีลักษณะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ร้อยละ 46.60 กลุ่มตัวอย่างมีอายุอยู่ระหว่าง 18 - 54 ปี โดยมีอายุเฉลี่ย 29.37 ปี และมีสถานภาพสมรสสอดคล้องกับคู่คิด เป็นร้อยละ 50 เท่ากัน เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 56.20 และ 43.80 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีระดับเศรษฐกิจปานกลางคือร้อยละ 64 ระดับเศรษฐกิจค่อนข้างสูงมีร้อยละ 36

ต่อไปนี้เป็น การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน เริ่มจากสมมติฐานข้อ 1 ถึงข้อ 8

การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานข้อ 1 ที่ว่า " พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานจากการประเมินของหัวหน้าสูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์" ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานจากการประเมินของหัวหน้า ที่มีหัวหน้ามุ่งงานกับพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์

แหล่งความแปรปรวน	พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน		พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานจากการประเมินของหัวหน้า	68.31	8.03	71.29	7.49	2.56**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01

จากตาราง 3 ปรากฏว่า ประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานจากการประเมินของหัวหน้าที่มุ่งงาน กับพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานได้รับการประเมินจากหัวหน้าดังกล่าวนี้ว่ามีประสิทธิผลในการทำงานต่ำกว่าการประเมินของหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ที่ประเมินลูกน้องของตน อย่างเชื่อมั่นได้ ผลที่ปรากฏข้างต้นนี้จึงกลับกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานข้อ 2 ที่ว่า " พนักงานที่มีหัวหน้างานจะมีประสิทธิผลในการทำงาน จากการประเมินตนเอง สูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้างานสัมพันธ " ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานจากการประเมินตนเอง ในพนักงานที่มีหัวหน้างาน กับพนักงานที่มีหัวหน้างานสัมพันธ

แหล่งความแปรปรวน	พนักงานที่มีหัวหน้างาน		พนักงานที่มีหัวหน้างานสัมพันธ		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ประสิทธิผลในการ ทำงานของพนักงาน จากการประเมินตนเอง	70.01	7.95	70.53	6.34	.48

จากตาราง 4 เมื่อเปรียบเทียบคะแนนประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานจากการประเมินตนเอง ในพนักงานที่มีหัวหน้างาน กับพนักงานที่มีหัวหน้างานสัมพันธ โดยการทดสอบค่า t พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างเชื่อมั่นได้ ผลนี้จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานข้อ 3 ที่ว่า " พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานจะมีความพึงพอใจในการทำงาน น้อยกว่า พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ " ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ในพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน กับพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์

แหล่งความแปรปรวน	พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน		พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ความพึงพอใจในการ ทำงาน	52.88	11.03	55.95	8.34	2.11*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 5 ปรากฏว่า ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน กับพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน จะมีความพึงพอใจในการทำงาน น้อยกว่า พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ อย่างเชื่อมั่นได้ ผลจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานข้อ 4 ที่ว่า " พนักงานที่มีหัวหน้ามุงงานจะมีขวัญในการทำงานน้อยกว่า พนักงานที่มีหัวหน้ามุงสัมพันธ์ " ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนน ขวัญในการทำงานของพนักงานที่มีหัวหน้ามุงงานกับพนักงานที่มีหัวหน้ามุงสัมพันธ์

แหล่งความแปรปรวน	พนักงานที่มีหัวหน้ามุงงาน		พนักงานที่มีหัวหน้ามุงสัมพันธ์		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ขวัญในการทำงาน	89.54	12.26	83.98	13.64	2.84***

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 6 ปรากฏว่า ขวัญในการทำงานของพนักงานที่มีหัวหน้ามุงงานกับพนักงานที่มีหัวหน้ามุงสัมพันธ์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 คือ พนักงานที่มีหัวหน้ามุงงานจะมีขวัญในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้ามุงสัมพันธ์ อย่างเชื่อมั่นได้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนี้จึงกลับกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานข้อที่ 5 ที่ว่า " พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานจะมีแรงจูงใจในการทำงาน น้อยกว่า พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ " ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานกับพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์

แหล่งความแปรปรวน	พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน		พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
แรงจูงใจในการทำงาน	60.04	7.66	57.95	8.94	1.68

จากตาราง 7 เมื่อเปรียบเทียบคะแนนแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน กับพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์โดยการทดสอบค่า t พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างเชื่อมั่นได้ ผลนี้จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน ข้อ 6 ที่ว่า " พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ เพศชาย แต่งงานแล้ว มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน เพศหญิง และเป็น โสด " ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสามทางของความพึงพอใจในการทำงาน โดย พิจารณาตาม เพศ สถานภาพสมรส และลักษณะของหัวหน้า

แหล่งความแปรปรวน	ดีเอฟ	एमएस	เอฟ
ลักษณะของหัวหน้า			
แบบมุ่งงาน - มุ่งสัมพันธ์ (ก)	1	445.74	4.91*
เพศชาย - เพศหญิง (ข)	1	178.25	1.96
สถานภาพโสด - คู่ (ค)	1	536.82	5.91*
ก x ข	1	186.05	2.05
ก x ค	1	50.69	.56
ข x ค	1	32.54	.36
ก x ข x ค	1	467.32	5.15*
ที่เหลือ	170	90.82	
ทั้งหมด	177	99.18	

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 8 ปรากฏว่าคะแนนความพึงพอใจในการทำงานมีความแปรปรวนไปตาม ปฏิสัมพันธ์สามทางของลักษณะหัวหน้า เพศ และสถานภาพสมรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 และได้ทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ดังปรากฏผลในตาราง 9

นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลยังปรากฏว่าพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์มีความพอใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน คะแนนเฉลี่ยคือ 55.95 และ 52.88 ตามลำดับ ซึ่งผลนี้ได้กล่าวมาแล้วในสมมติฐานข้อ 3

ผลการวิจัยที่ปรากฏอีกประการหนึ่งคือ พบว่า พนักงานที่แต่งงานแล้ว มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่เป็นโสด คะแนนเฉลี่ยคือ 56.42 และ 52.21 ตามลำดับ ผลนี้จึงให้ข้อมูลจากการวิจัยมากขึ้นกว่าสมมติฐานที่กำหนดไว้

จากตาราง 9 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของคะแนนความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่มีลักษณะหัวหน้า เพศ และสถานภาพสมรสแตกต่างกันที่ละคู่ ปรากฏผลแตกต่างในระดับเชื่อมั่นได้คือ พนักงานที่มีหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์ เพศชาย แต่งงานแล้วมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้าแบบมุ่งงาน เพศหญิง โสด ผลส่วนนี้จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

ผลที่ปรากฏในตาราง 9 นอกจากจะเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 6 แล้วยังปรากฏผลที่น่าสนใจว่าพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานเพศหญิงและเป็นโสดมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานกลุ่มอื่นๆอีก 5 กลุ่ม (นอกเหนือจากกลุ่มสมมติฐาน) คือกลุ่มพนักงานที่มีหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์ เพศหญิง แต่งงานแล้ว, พนักงานที่มีหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์ เพศหญิง โสด, พนักงานที่มีหัวหน้าแบบมุ่งงาน เพศชาย แต่งงานแล้ว, พนักงานที่มีหัวหน้าแบบมุ่งงาน เพศชาย โสด และพนักงานที่มีหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์ เพศชาย โสด

ผลที่ได้เพิ่มเติมจากสมมติฐานในข้อนี้ดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า พนักงานหญิงที่เป็นโสดมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานทุกกลุ่ม ดังนั้นกลุ่มนี้จึงควรได้รับความสนใจในการปรับปรุงความพึงพอใจในการทำงานให้สูงขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานข้อที่ 7 ที่ว่า "พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ ระดับเศรษฐกิจปานกลาง อายุน้อย มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน ระดับเศรษฐกิจค่อนข้างสูง อายุมาก " ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสามทางของคะแนนความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โดยพิจารณาตาม ลักษณะของหัวหน้า ระดับเศรษฐกิจและอายุ

แหล่งความแปรปรวน	ดีเอฟ	एमएस	เอฟ
ลักษณะของหัวหน้า			
แบบมุ่งงาน-มุ่งสัมพันธ์ (ก)	1	69.65	.78
ระดับเศรษฐกิจปานกลาง-ค่อนข้างสูง (ข)	1	1201.06	13.43***
อายุน้อย-มาก (ค)	1	37.44	.42
ก x ข	1	154.99	1.73
ก x ค	1	33.29	.37
ข x ค	1	675.176	7.55***
ก x ข x ค	1	.054	.001
ที่เหลือ	170	89.45	
ทั้งหมด	177	99.18	

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 10 ปรากฏว่าคะแนนความพึงพอใจในการทำงานไม่มีความแปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์แบบสามทางของลักษณะหัวหน้า ระดับเศรษฐกิจ และอายุ ผลนี้จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน แต่มีความแปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์สองทางของระดับเศรษฐกิจ และอายุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และระดับเศรษฐกิจเพียงตัวแปรเดียวอีกด้วย และได้ทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้น ปรากฏผลในตาราง 11

ตาราง 11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของคะแนนความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่มีระดับเศรษฐกิจ และอายุแตกต่างกัน

ระดับเศรษฐกิจ x อายุ	ค่าเฉลี่ย	47.33	53.24	55.63	57.04
เศรษฐกิจค่อนข้างสูง x อายุน้อย (30คน)	47.33	---	5.91*	8.3*	9.71*
เศรษฐกิจค่อนข้างสูง x อายุมาก (34คน)	53.24		---	2.39	3.8
เศรษฐกิจปานกลาง x อายุมาก (46คน)	55.63			---	1.41
เศรษฐกิจปานกลาง x อายุน้อย (68คน)	57.04				---

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 11 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของคะแนนความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่มีปฏิสัมพันธ์ของระดับเศรษฐกิจกับอายุแตกต่างกันที่ละคู่พบว่า (1) พนักงานที่มีระดับเศรษฐกิจค่อนข้างสูง อายุมาก มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า พนักงานที่มีระดับเศรษฐกิจค่อนข้างสูง อายุน้อย (2) พนักงานที่มีระดับเศรษฐกิจปานกลาง อายุมาก มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า พนักงานที่มีระดับเศรษฐกิจค่อนข้างสูง อายุน้อย (3) พนักงานที่มีระดับเศรษฐกิจปานกลาง อายุน้อย มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า พนักงานที่มีระดับเศรษฐกิจค่อนข้างสูง อายุน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ปรากฏผลที่น่าสนใจประการหนึ่งว่า พนักงานที่มีระดับเศรษฐกิจค่อนข้างสูง อายุน้อย มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีระดับเศรษฐกิจค่อนข้างสูง และอายุมาก ดังนั้นกลุ่มแรกจึงควรได้รับความสนใจเพื่อปรับปรุงความพึงพอใจในการทำงานให้สูงขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานข้อที่ 8 ที่ว่า " ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสามตัว คือความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวก และความสัมพันธ์ในกลุ่มพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ สูงกว่า กลุ่มพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน " ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญในการทำงาน และ แรงจูงใจในการทำงาน (จำนวน 178 คน)

ตัวแปร	ความพึงพอใจในงาน	ขวัญในการทำงาน	แรงจูงใจในการทำงาน
ความพึงพอใจในงาน	---	.53**	.55**
ขวัญในงาน		---	.62**
แรงจูงใจในงาน			---

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 12 ปรากฏว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงาน ขวัญในการทำงาน และแรงจูงใจในงาน มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 8 ส่วนแรก

สำหรับสมมติฐานข้อ 8 ส่วนที่ 2 ซึ่งหาว่าความสัมพันธ์ในกลุ่มพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์สูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน ได้วิเคราะห์ผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทั้ง 2 กลุ่มในตารางที่ 13 และ 14 โดยเปรียบเทียบผลของความสัมพันธ์ไว้ในตารางที่ 15 ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ตาราง 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน ในกลุ่มหัวหน้างาน (จำนวน 95 คน)

ตัวแปร	ความพึงพอใจในงาน	ขวัญในการทำงาน	แรงจูงใจในการทำงาน
ความพึงพอใจในงาน	---	.57**	.47**
ขวัญในงาน		---	.62**
แรงจูงใจในงาน			---

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 13 ปรากฏว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงาน ขวัญ และแรงจูงใจในงาน ในกลุ่มหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตาราง 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน ในกลุ่มหัวหน้ามุ้งสัมพันธ์ (จำนวน 83 คน)

ตัวแปร	ความพึงพอใจในงาน	ขวัญในการทำงาน	แรงจูงใจในการทำงาน
ความพึงพอใจในงาน	---	.63**	.75**
ขวัญในงาน		---	.67**
แรงจูงใจในงาน			---

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 14 ปรากฏว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงาน ขวัญ และแรงจูงใจในงาน ในกลุ่มหัวหน้ามุ้งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ส่วนผลการวิเคราะห์ข้อมูลว่าความสัมพันธ์ในกลุ่มพนักงานที่มีหัวหน้ามุ้งสัมพันธ์สูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้ามุ้งงาน ได้แสดงไว้ในตาราง 15

ตาราง 15 ความสัมพันธ์และค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรในกลุ่มหัวหน้างานและกลุ่มหัวหน้างานสัมพันธ์

ตัวแปร	กลุ่มหัวหน้างาน r	กลุ่มหัวหน้างานสัมพันธ์ r	Z p>.05,z=1.96
ความพึงพอใจกับขวัญใน			
การทำงาน	.57**	.63**	.39
ความพึงพอใจกับแรงจูงใจ			
ในการทำงาน	.47***	.75**	1.83
ขวัญกับแรงจูงใจในการ			
ทำงาน	.62***	.67**	.33

จากตาราง 15 ปรากฏว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในกลุ่มพนักงานที่มีหัวหน้างานสัมพันธ์ไม่สูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีหัวหน้างานสัมพันธ์ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 8 ส่วน

หลัง

๗๑๕๗๓๓

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตามสมมติฐานข้อที่ 1 เปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานจากการประเมินของหัวหน้า ในพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน กับพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์โดยการทดสอบค่า t พบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานแต่ผลที่ปรากฏกลับกับสมมติฐานคือพบว่าประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ได้รับการประเมินจากหัวหน้าของคนว่ามีประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่าการประเมินของหัวหน้ามุ่งงานที่ประเมินลูกน้องของคนที่ระดับ .01

2. ตามสมมติฐานข้อที่ 2 เปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน จากการประเมินตนเอง ในพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน กับพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ โดยการทดสอบค่า t พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างเชื่อมั่นได้ ผลข้อนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

3. ตามสมมติฐานข้อที่ 3 เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน กับพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ โดยการทดสอบค่า t พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ สูงกว่า ค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน ผลนี้จึงเป็นไปตามสมมติฐาน

4. ตามสมมติฐานข้อที่ 4 เปรียบเทียบขวัญของพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน กับพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ จากการทดสอบค่า t ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน แต่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยค่าเฉลี่ยของขวัญของพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานสูงกว่าค่าเฉลี่ยของขวัญของพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ ซึ่งผลนี้กลับกับสมมติฐาน

5. ตามสมมติฐานข้อที่ 5 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน กับพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ จากการทดสอบค่า t พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างเชื่อมั่นได้ ผลนี้จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

6. ตามสมมติฐานข้อที่ 6 เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่มีหัวหน้ามีลักษณะผู้นำ เพศ และสถานภาพสมรสต่างกัน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการทดสอบ 3 way Anova และเมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธี นิวแมน คูลส์ พบว่า พนักงานเพศชาย สถานภาพสมรสคู่ ที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ มีความ

พึงพอใจในการทำงานสูงกว่า พนักงานเพศหญิง สถานภาพสมรสโสด ที่มีหัวหน้ามุ่งงาน ซึ่งผลนี้เป็นไปตามสมมติฐาน

นอกจากนี้ยังปรากฏผลที่น่าสนใจว่าพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน เพศหญิง และเป็นโสดมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานกลุ่มอื่นๆอีก 5 กลุ่ม (นอกเหนือจากกลุ่มสมมติฐาน) คือกลุ่มพนักงานที่มีหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์ เพศหญิง แต่งงานแล้ว, พนักงานที่มีหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์ เพศหญิง โสด, พนักงานที่มีหัวหน้าแบบมุ่งงาน เพศชาย แต่งงานแล้ว, พนักงานที่มีหัวหน้าแบบมุ่งงาน เพศชาย โสด และ พนักงานที่มีหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์ เพศชาย โสด

7. ตามสมมติฐานข้อที่ 7 เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่มีหัวหน้ามีลักษณะผู้นำต่างกัน ระดับเศรษฐกิจ และอายุต่างกันโดยการทดสอบ 3 way Anova พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างเชื่อมั่นได้ แต่พบว่าเมื่อเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโดยพิจารณาตามระดับเศรษฐกิจ และอายุ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และเมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ โดยใช้วิธีนิวแมน คูลส์ พบว่า พนักงานที่มีอายุมากกว่าระดับเศรษฐกิจค่อนข้างสูง พนักงานที่มีอายุมากกว่าระดับเศรษฐกิจปานกลาง และพนักงานที่มีอายุน้อยระดับเศรษฐกิจปานกลาง มีความพึงพอใจในการทำงาน สูงกว่า พนักงานที่มีอายุน้อยระดับเศรษฐกิจค่อนข้างสูง

8. ตามสมมติฐานข้อที่ 8 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสามตัวคือ ความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญ และ แรงจูงใจในการทำงาน พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวก ผลนี้จึงเป็นไปตามสมมติฐานส่วนแรก และเมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสามในกลุ่มพนักงานทั้งสองกลุ่ม พบว่าความสัมพันธ์ในกลุ่มพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกับกลุ่มพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน ผลนี้จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานส่วนหลัง

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทที่ 4 ได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติในการศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานที่หัวหน้ามีลักษณะผู้นำต่างกันในหน่วยงานภาคเอกชน ซึ่งมีพนักงานในหน่วยงานเอกชนเป็นกลุ่มตัวอย่าง 178 คน โดยใช้แบบสอบถาม จากนั้นได้นำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์ตามสมมติฐาน ซึ่งมีอยู่ 8 ข้อ บทนี้จะเป็นการประมวลผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแนวของการสรุปผลตีความ และ อภิปรายผลในแง่ต่างๆอย่างละเอียดโดยจะสรุปและอภิปรายผลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การสรุปและอภิปรายผลตามสมมติฐาน

1. การสรุปและอภิปรายผลตามสมมติฐานที่ 1 สมมติฐานข้อนี้กล่าวว่า " พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานจะมีประสิทธิผลในการทำงาน จากการประเมินของหัวหน้า สูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ " สมมติฐานข้อนี้คาดว่าหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะทำให้ประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานสูงและหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะทำให้มีประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานต่ำ จากการประเมินของหัวหน้า ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะมุ่งให้ความสนใจกับประสิทธิผลในการทำงานเป็นหลัก และต้องการที่จะให้มีผลงานออกมาให้ได้มากที่สุด จึงค่อนข้างเข้มงวดกับลูกน้องในการทำงานให้มีประสิทธิผลในการทำงานสูง ฉะนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานดังกล่าวข้างต้น

จากสมมติฐานข้อ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ t-test ปรากฏผลว่าประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานจากการประเมินของหัวหน้าในพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน กับพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานแต่ปรากฏผลกลับกับสมมติฐานคือพบว่าพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานจะมีประสิทธิผลในการทำงานจากการประเมินของหัวหน้าต่ำกว่าพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ อย่างเชื่อมั่นได้ อาจจะเป็นเพราะหัวหน้าที่มีลักษณะผู้นำแบบมุ่งงานตั้งมาตรฐานของผลงานไว้สูง และคาดว่าลูกน้องของตนจะต้องทำงานได้อย่างที่ตนเองตั้งไว้ ซึ่งถึงแม้ว่าพนักงานจะทำงานมีประสิทธิผลดีเท่าไรก็อาจจะยังไม่เป็นที่พอใจของหัวหน้า เป็นผลให้หัวหน้า

ประเมินประสิทธิผลในการทำงานของลูกน้องออกมาต่ำ ในขณะที่หัวหน้าที่มีลักษณะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธัมมีพฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะที่เกรงใจและเห็นใจพนักงานของตน จึงไม่คาดหวังในประสิทธิผลของงานมากนักและตั้งมาตรฐานของผลงานไว้ต่ำ ไม่คาดหวังว่าลูกน้องของตนจะต้องทำงานได้อย่างที่ตนเองตั้งไว้ จึงเป็นผลให้หัวหน้าประเมินประสิทธิผลในการทำงานของลูกน้องออกมาสูง - จึงทำให้ประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานจากการประเมินของหัวหน้าในพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน ต่ำกว่าประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานจากการประเมินของหัวหน้าในพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธัม

2. การสรุปและอภิปรายผลตามสมมติฐานที่ 2 สมมติฐานกล่าวว่า " พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานจะมีประสิทธิผลในการทำงาน จากการประเมินตนเอง สูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธัม " สมมติฐานข้อนี้คาดว่าหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะทำให้ประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานสูงและหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธัมจะทำให้มีประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานต่ำ จากการประเมินตนเองของลูกน้อง ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะมุ่งให้ความสนใจกับประสิทธิผลในการทำงานเป็นหลัก และต้องการที่จะให้ลูกน้องของตนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปอย่างรวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพสูงจึงค่อนข้างเข้มงวดกับลูกน้องในการทำงานให้มีประสิทธิผลในการทำงานสูงทำให้ลูกน้องต้องตั้งคุณภาพการทำงานไว้สูงเช่นกัน ฉะนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานดังกล่าวข้างต้น

จากสมมติฐานที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ t-test ปรากฏผลว่า ประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานจากการประเมินตนเองในพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานไม่แตกต่างกับพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธัม อาจจะเป็นเพราะการที่พนักงานประเมินตนเองทำให้พนักงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่นัก และพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานก็มีแรงกดดันจากหัวหน้าว่าจะต้องทำงานให้ได้ดีทั้งคุณภาพและปริมาณซึ่งเมื่อต้องมาประเมินตนเองก็อาจจะทำให้ประเมินได้ไม่เต็มที่นัก เพราะคิดว่าตนอาจจะทำไม่ได้อย่างที่หัวหน้าคาดหวังไว้ ส่วนพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธัมก็อาจจะอยู่ในบรรยากาศที่เป็นกันเองมากเกินไปซึ่งทำให้ตนเองทำงานตามสบายไม่ต้องกดดันตนเองมากนัก ดังนั้นเมื่อต้องมาประเมินตนเองก็อาจจะพิจารณาว่าการทำงานของตนอยู่ในระดับปานกลาง จึงทำให้ผลการประเมินของพนักงานทั้งสองกลุ่มไม่แตกต่างกัน

3. การสรุปและอภิปรายผลตามสมมติฐานที่ 3 สมมติฐานกล่าวว่า " พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานจะมีความพึงพอใจในการทำงาน น้อยกว่า พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธัม " สมมติฐานข้อ

นี้คาดว่าหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ทั้งนี้เนื่องจาก หัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีพฤติกรรมแสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจ มีความสนใจ และเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของลูกน้องมีความเห็นใจและเกรงใจลูกน้องของตน เพราะเกรงว่าจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับลูกน้องไม่ดี และจะให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยเชื่อว่าถ้ากลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างแน่นแฟ้นแล้วจะทำให้งานลุล่วงไปได้ สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง ซึ่งเป็นผลให้บรรยากาศในการทำงานดี ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานสูง ในขณะที่หัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกต่อลูกน้องในลักษณะการแจกแจงงาน การกำหนดระเบียบแบบแผน และวิธีการปฏิบัติและคุณภาพที่ดีของผลงาน ตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และภาระกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นผลให้บรรยากาศในการทำงานตึงเครียด ไม่เป็นกันเอง ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานต่ำ ฉะนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานดังกล่าวข้างต้น

จากสมมติฐานที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ t-test ปรากฏผลว่าความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานต่ำกว่าพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลนี้เป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของกรีน (Green, 1966, 198-200) ซึ่งได้ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ผลการศึกษาพบว่าถ้าผู้นำมีพฤติกรรมด้านมุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์ จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนพฤติกรรมด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจในการทำงานเป็นเหตุและผลกันน้อยมาก และผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรชาติ สังขรุ่ง และสะอาด แสงรัตน์ (2520: บทคัดย่อ) ซึ่งได้วิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยของทั้งสองคนปรากฏผลสอดคล้องกันคือพบว่าครูในโรงเรียนที่มีครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าครูในโรงเรียนที่มีครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบกึ่งสัมพันธ์ จากการที่ผลวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยทั้ง 2 ข้างต้นนี้ ก็เป็นเครื่องยืนยันได้อีกทางหนึ่งว่าหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. การสรุปและอภิปรายผลตามสมมติฐานที่ 4 สมมติฐานกล่าวว่า " พนักงานที่มีหัวหน้า
 มุ่งงานจะมีขวัญในการทำงานน้อยกว่า พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ " สมมติฐานข้อนี้คาดว่าหัว
 หน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะทำให้ลูกน้องมีขวัญในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำ
 แบบมุ่งงาน ทั้งนี้เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่ส่ง
 ผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน (ฉัฐพล จันทรชัย. 2517. 460-461) และผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะเป็นผู้
 นำที่ให้ความสำคัญต่อคนมากกว่าที่ให้ความสำคัญกับงาน มีความเป็นกันเองกับลูกน้อง ยุติข้อขัด
 แย้ง ทุกคนมีสิทธิเสรีภาพ ผู้นำไม่ค่อยเคร่งครัดกฎระเบียบมากนัก มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับลูก
 น้อง ในขณะที่ผู้นำแบบมุ่งงานจะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าความสัมพันธ์กับลูก
 น้อง สนใจงานที่ทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีกฎระเบียบกฎเกณฑ์ที่ลูกน้องต้องปฏิบัติตาม ไม่เป็น
 กันเองกับลูกน้อง ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่าหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะทำให้ลูกน้องมี
 ขวัญในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานดังกล่าวข้างต้น

จากสมมติฐานที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ t-test ปรากฏผลว่าขวัญในการทำงาน
 ของพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานกับพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้
 แต่พบว่ามีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ว่าพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานจะ
 มีขวัญในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ อาจจะเป็นเพราะมีหลายปัจจัยที่ส่งผล
 ต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งถึงแม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะ
 ส่งผลต่อขวัญ แต่ปัจจัยอื่นๆ เช่น สภาพในการปฏิบัติงาน ความเพียงพอของรายได้ในการปฏิบัติ
 งาน ความร่วมมือของผู้ร่วมงาน การติดต่อสื่อสาร สถานภาพและการยอมรับนับถือ ความมั่นคง
 ปลอดภัย การเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้า ความสามารถของผู้ร่วมงาน ความ
 สำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลในหน่วยงาน ความสอดคล้อง
 ระหว่างงานกับความถนัด ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ความ
 ยุติธรรมในหน่วยงาน และสวัสดิการในหน่วยงาน ก็ส่งผลต่อขวัญเช่นเดียวกัน นอกจากนี้
 พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานในหน่วยงานเอกชน จะอยู่ในบรรยากาศของการทำงานที่หัวหน้างาน
 พยายามผลักดันและสนับสนุนให้พนักงานทำงานอย่างมีทั้งปริมาณและคุณภาพ หัวหน้าจะมีกฎ
 ระเบียบกฎเกณฑ์ที่พนักงานต้องปฏิบัติตาม ซึ่งถึงแม้ว่าจะทำให้พนักงานเกิดความตึงเครียดบ้าง
 ในแง่ของสัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับหัวหน้า และความพึงพอใจในงาน แต่ในโดยรวม
 แล้วในสภาพเช่นนี้หน่วยงานรวมจะได้งานออกมาตามที่วางแผนไว้ ซึ่งส่วนนี้จะส่งผลให้พนักงาน

ในหน่วยงานนี้เป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานอื่น และจากผู้บริหารระดับสูง มีรายได้หรือโบนัสเพิ่มขึ้น พนักงานเองก็รู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่ตนทำอยู่ ซึ่งในส่วนนี้ก็จะส่งผลให้ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของบริษัทให้ผลตอบแทนหรือสวัสดิการแก่พนักงานเพิ่มมากขึ้น โดยสวัสดิการที่นอกเหนือจากการให้โบนัส ได้แก่ การรักษาพยาบาลฟรี เงินกู้ไม่มีดอกเบี้ยหรือดอกเบี้ยต่ำ ที่อยู่อาศัย กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ช่วยสร้างขวัญให้แกพนักงานได้อย่างดียิ่ง

5. การสรุปและอภิปรายผลตามสมมติฐานที่ 5 สมมติฐานกล่าวว่า " พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานจะมีแรงจูงใจในการทำงาน น้อยกว่า พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ " สมมติฐานข้อนี้คาดว่าหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะทำให้ลูกน้องมีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ทั้งนี้เนื่องจากแรงจูงใจเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อทำงานให้ประสบผลสำเร็จ หรืออาจหมายถึงรางวัลซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นตัวเร่งหรือเสริมการทำงานของมนุษย์ เพื่อให้ไปถึงวัตถุประสงค์ที่มีรางวัลเป็นเป้าหมาย (อารีรัตน์ หิรัญโต. 2531. 32 ; อ้างอิงมาจาก Beach. 1965. 379) แรงจูงใจเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับ หัวหน้ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำหน้าที่ชักจูงให้ลูกน้องของตนให้ทำงานอย่างมีความกระตือรือร้นมากขึ้น ทুমเหตุความสามารถและความคิดจิตใจให้แก่สถานประกอบการของตน การจูงใจเกิดจากสมมติฐานที่ว่าโดยทั่วไปแล้วมนุษย์มิได้ทำงานเต็มความสามารถด้านต่างๆที่เขาอยู่เสมอไป นักจิตวิทยาเชื่อว่าการที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถของเขาหรือไม่นั้นมักจะขึ้นอยู่กับว่าเขาจะเต็มใจทำแค่ไหน ถ้ามีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความพอใจของเขา สิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็แรงกระตุ้นให้เขาเอาใจใส่ต่องานที่ทำมากขึ้น (พรรณราย ทพยะประกา. 2529. 44) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าหัวหน้ามีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้ลูกน้อง ดังนั้นลักษณะของหัวหน้าก็น่าที่จะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจด้วยเช่นกัน และลักษณะของหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์เป็นลักษณะของหัวหน้าที่มีพฤติกรรมแสดงออกถึงความเป็มิตรที่ดี มีความไว้วางใจ มีความสนใจ และเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน และจะให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยเชื่อว่าถ้ากลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างแน่นอนแล้วจะทำให้งานลุล่วงไปได้ สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำและลูกน้องเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็กันเอง จึงน่าที่จะเป็นไปได้ว่าลักษณะของหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์น่าที่จะสร้างแรงจูงใจให้กับลูกน้องได้ดีเพราะจะใช้วิธีของการจูงใจมากกว่าผลักดันหรือบังคับให้ทำงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานดังกล่าวข้างต้น

จากสมมติฐานที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ t-test ปรากฏผลว่าพนักงานที่มีหัวหน้ามุงงานมีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกับพนักงานที่มีหัวหน้ามุงสัมพันธ์ ผลนี้จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะมีปัจจัยอื่นอีกนอกเหนือจากลักษณะของหัวหน้าที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานด้วยเช่น เงินเดือน โบนัสปลายปี ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับ ระบบงานในบริษัท สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นต้น ซึ่งเป็นผลให้พนักงานที่มีหัวหน้ามุงงานมีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกับพนักงานที่มีหัวหน้ามุงสัมพันธ์ ซึ่งผลการวิจัยนี้ตรงกับผลการศึกษาของ เลิศ ไชยณรงค์ (2526: 126) เรื่องพฤติกรรมผู้นำองค์กร เฉพาะกรณีภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานประเภทการประชาสัมพันธ์ เพื่อศึกษาว่าประเภทของผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กรหรือไม่ ผลจากการศึกษาพบว่าประเภทของผู้นำไม่มีความสัมพันธ์ที่แน่นอนกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กรแต่อย่างใด

6. การสรุปและอภิปรายผลตามสมมติฐานที่ 6 สมมติฐานกล่าวว่า " พนักงานที่มีหัวหน้ามุงสัมพันธ์ เพศชาย แต่งงานแล้ว มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า พนักงานที่มีหัวหน้ามุงงาน เพศหญิง และเป็นโสด " สมมติฐานข้อนี้ได้คาดถึงอิทธิพลของ ลักษณะของหัวหน้าและลักษณะทางชีวสังคมอีก 2 ด้าน คือ เพศ และสถานภาพสมรสของพนักงาน มีผลร่วมกันต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

จากสมมติฐานที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ 3 way Anova ปรากฏว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งโดยพบว่าความพึงพอใจในการทำงานมีความแปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ของลักษณะหัวหน้า เพศ และสถานภาพสมรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้ วิธีของ นิวแมน คูลส์ พบว่า (1) พนักงานที่มีหัวหน้ามีลักษณะผู้นำแบบมุงสัมพันธ์ เพศชาย แต่งงานแล้วมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้ามีลักษณะผู้นำแบบมุงงาน เพศหญิง โสด ซึ่งผลนี้เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ (2) พนักงานที่มีหัวหน้ามีลักษณะผู้นำแบบมุงสัมพันธ์ เพศหญิง แต่งงานแล้ว มีความพึงพอใจในการทำงาน สูงกว่า พนักงานที่มีหัวหน้ามีลักษณะผู้นำแบบมุงงาน เพศหญิง โสด (3) พนักงานที่มีหัวหน้ามีลักษณะผู้นำแบบมุงสัมพันธ์ เพศหญิง โสด มีความพึงพอใจในการทำงาน สูงกว่า พนักงานที่มีหัวหน้ามีลักษณะผู้นำแบบมุงงาน เพศหญิง โสด (4) พนักงานที่มีหัวหน้ามีลักษณะผู้นำแบบมุงงาน เพศชาย แต่งงานแล้ว มีความพึงพอใจในการทำงาน สูงกว่า พนักงานที่มีหัวหน้ามีลักษณะผู้นำ

แบบมุ่งงาน เพศหญิง โสด (5) พนักงานที่มีหัวหน้ามีลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน เพศชาย โสด มีความพึงพอใจในการทำงาน สูงกว่า พนักงานที่มีหัวหน้ามีลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน เพศหญิง โสด (6) พนักงานที่มีหัวหน้ามีลักษณะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ เพศชาย โสด มีความพึงพอใจในการทำงาน สูงกว่า พนักงานที่มีหัวหน้ามีลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน เพศหญิง โสด

ผลที่ได้ตามสมมติฐานซึ่งกล่าวไว้ในข้อ (1) นั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ เผล็จ เกาะสมบัติ (2529. บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานศึกษาเฉพาะกรณีนักวิชาการ กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ พบว่านักวิชาการจากทุกศูนย์/กองส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และพบอีกว่า (1) นักวิชาการชายมีความพึงพอใจในการทำงาน สูงกว่านักวิชาการหญิง (2) นักวิชาการที่แต่งงานแล้วมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่านักวิชาการโสด มีความพึงพอใจในการทำงานสูง ผลงานวิจัยของ เผล็จ เกาะสมบัติดังกล่าวนี้แม้จะไม่ได้ศึกษาในแง่ปฏิสัมพันธ์แต่ก็เป็นตัวแปรที่การวิจัยครั้งนี้ได้นำมาศึกษาร่วมกันโดยได้เพิ่มลักษณะของหัวหน้าร่วมเข้าไปด้วยจึงพอที่จะนำมาอ้างอิงในความสอดคล้องของผลการวิจัยได้บ้าง ทั้งนี้ เพราะการศึกษาในแนวของผู้วิจัยครั้งนี้ยังไม่มีผู้ใดได้กระทำมาก่อน

นอกจากนี้ยังพบผลที่น่าสนใจว่า เพศชายมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าเพศหญิง ซึ่งเป็นผลที่ขยายจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเป็นผลที่มีประโยชน์ประการหนึ่งที่สามารถนำไปเป็นข้อมูลเพื่อปรับปรุงให้เพศหญิงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น

7. การสรุปและอภิปรายผลตามสมมติฐานที่ 7 สมมติฐานกล่าวว่า " พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ เงินเดือนน้อย อายุน้อย มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า พนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน เงินเดือนมาก อายุมาก " สมมติฐานข้อนี้ได้คาดถึงอิทธิพลของ ลักษณะของหัวหน้าและลักษณะทางชีวสังคม 2 ด้าน คือ อายุ และระดับเศรษฐกิจของพนักงาน มีผลร่วมกันต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

จากสมมติฐานที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ 3 way Anova ปรากฏผลว่า ความพึงพอใจในการทำงาน ไม่มีความแปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ของลักษณะหัวหน้า ระดับเศรษฐกิจและอายุ แต่มีความแปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ของระดับเศรษฐกิจและอายุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และเมื่อเปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้วิธีของนิวแมน-คูลส์ พบว่า (1) พนักงานที่มีระดับเศรษฐกิจสูง อายุมาก มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า พนักงานที่มีระดับเศรษฐกิจสูงอายุน้อย (2) พนักงานที่มีระดับเศรษฐกิจต่ำ อายุมาก มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า

พนักงานที่มีระดับเศรษฐกิจสูงอายุน้อย (3) พนักงานที่มีระดับเศรษฐกิจต่ำอายุน้อย มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า พนักงานที่มีระดับเศรษฐกิจสูงอายุน้อย

8. การสรุปและอภิปรายผลตามสมมติฐานที่ 8 สมมติฐานกล่าวว่า " ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสามตัว คือความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวก และความสัมพันธ์ในกลุ่มพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ สูงกว่า กลุ่มพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน "

จากสมมติฐานที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามทีละคู่ ปรากฏผลว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงาน ขวัญ และแรงจูงใจในงานในกลุ่มรวม และกลุ่มหัวหน้ามุ่งงาน และกลุ่มหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ส่วนแรก และเมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสามในกลุ่มพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงานกับมุ่งสัมพันธ์พบว่าความสัมพันธ์ในกลุ่มพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกับกลุ่มพนักงานที่มีหัวหน้ามุ่งงาน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานส่วนหลัง

สรุปได้ว่าความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสามมีความสัมพันธ์กันเชิงบวก กล่าวคือ ถ้าพนักงานคนใดมีความพึงพอใจในการทำงานสูงก็น่าที่จะมีแนวโน้มมีขวัญ และแรงจูงใจในการทำงานสูงด้วยเช่นกัน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งต่อไป คือ

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการวิจัยเฉพาะในกลุ่มพนักงานระดับกลางของหน่วยงานซึ่งผลที่ได้อาจจะยังไม่สามารถอธิบายถึงผลของตัวแปรต่างๆในพนักงานระดับล่างได้คั่นัก ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานระดับล่างเป็นพนักงานส่วนใหญ่ของบริษัทซึ่งมีความสำคัญกับบริษัทไม่น้อยไปกว่าพนักงานระดับอื่นๆของบริษัทเช่นกัน ดังนั้นจึงคิดว่าน่าที่จะทำวิจัยกับพนักงานระดับล่างด้วยเช่นกัน

ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

ในการวิจัยครั้งนี้ได้พบผลการวิจัยที่เด่นชัดว่าลักษณะของหัวหน้ามีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และปัจจัยทางชีวภาพบางอย่างของพนักงานก็มีส่วนร่วมต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานด้วยเช่นกัน ดังนั้นการที่หัวหน้างานได้ทราบตัวแปรที่จะมีส่วนในการสร้างประสิทธิผลในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ขวัญในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน ก็ย่อมจะทำให้หัวหน้างานสามารถเสริมสร้างปัจจัยเหล่านั้นแล้วทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานที่ช่วยส่งเสริมให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าต่อไป

បរិច្ឆេទ

บรรณานุกรม

- กิตติมา ปรีดีศิลป. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์, 2529.
- เกษรา ชัยกิจวัฒน์. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ การรับรู้การนิเทศ ความพึงพอใจในงานของหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมสุขภาพกับระดับการบริหารการดูแลก่อนคลอดในโรงพยาบาลในชุมชนภาคใต้. วิทยานิพนธ์ ก.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533. อัดสำเนา.
- โกศล มีคุณ. รูปแบบของผู้นำและสภาวะการณ์ในการทำงานที่มีต่อขวัญและผลผลิตของกลุ่ม. วิทยานิพนธ์ กส.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2518. อัดสำเนา. 350, 003 8275 ๑.
- เขียน แสงหนุ่ม. ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา. วิทยานิพนธ์ กส.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518. อัดสำเนา. 658.31
- จ่านงค์ สมประสงค์. หลักและศิลปะของหัวหน้างานในการสร้างแรงงานสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : เพียรรุ่งโรจน์การพิมพ์, 2526.
- จุมพล หนิมพานิช. เอกสารการสอนชุดองค์การและการวัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. กรุงเทพฯ : วิกตอรีการพิมพ์, 2525.
- เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต. คุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย. วิทยานิพนธ์ กส.ค. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2534. อัดสำเนา.
- ชาญณรงค์ หารอมรเศรษฐ. หัวหน้างานกับความพึงพอใจในการทำงานและสัมฤทธิ์ผลของงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533. อัดสำเนา.
- ฉรงค์ รณชัยกุล. การศึกษาลักษณะผู้นำแบบต่างๆ ของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุโขทัย. วิทยานิพนธ์ กส.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2517. อัดสำเนา.

- ฉัตรพล ขันไชย. การวิเคราะห์กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน. พัฒนบริหารศาสตร์ : 463 ; 14 ตุลาคม 2517
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. "การพัฒนาจิตใจของข้าราชการ : หลักและแนวปฏิบัติ การวิชาการ," วารสารข้าราชการ, 30(2) : 21 - 35 ; กุมภาพันธ์ 2528.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. การวิเคราะห์ผู้นำด้วยวิธีการทางจิตวิทยาสังคม," จุลสารฉบับที่ 2 สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2519.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. "มนุษย์สัมพันธ์กับประสิทธิผลของกลุ่ม,"ในตำราพฤติกรรมศาสตร์ เล่มพื้นฐานความเข้าใจทางจิตวิทยา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.
- ทัศนา แสงศักดิ์. การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522. อัดสำเนา.
- เทศ แก้วกสิกรรม. พฤติกรรมผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ คศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.
- ธารทิพย์ ภาคสุวรรณ. ระดับและอิทธิพลขององค์ประกอบของขวัญในการทำงาน กับประสิทธิผลของงาน:กรณีศึกษาข้าราชการสายค.สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. เค้าโครงปริญญาณิพนธ์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539.
- ธงชัย สันติวงศ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2530.
- นวลละออ สุภาพล. ผลการฝึกทักษะในการรับวัฒนธรรมที่มีต่อคุณลักษณะของนักเรียนนายร้อยตำรวจ. ปริญญาณิพนธ์ คศ.ค. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534. อัดสำเนา.
- ปรีชญา เวสารัชช. "ผู้นำในองค์การ," รัฐศาสตร์สาร, 5 กันยายน 2523.
- เผด็จ เกาะสมบัติ. ความพึงพอใจในการทำงาน:ศึกษาเฉพาะกรณีนักวิชาการกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. สารนิพนธ์ รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2529. อัดสำเนา.
- ฝ่ายวิชาการ. ภาวะธุรกิจและอุตสาหกรรม. หน่วยการอุตสาหกรรม ธนาคารแห่งประเทศไทย: 20 ; มีนาคม 2536.

- พรทิพย์ วัชรินทร์ศิลป. ความพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อแบบวิธีการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ศึกษากรณีข้าราชการกรุงเทพมหานครนครสามัญ. สารนิพนธ์รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , 2529. อัดสำเนา.
- พรรณราย ทรัชยะประภา. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหา-
วิทยาลัย , 2526.
- พัชรินทร์ ยอดพยุ. พฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานศึกษาเฉพาะเขตภาคใต้เจริญ
สารนิพนธ์รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2529.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. "แนวคิดและเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน," พัฒนบริหารศาสตร์
11(2) : 206 ; เมษายน 2514.
- มนูญ วงศ์นารี.. ฝ่ายจัดการหัวหน้างานและองค์การที่มีประสิทธิผล. กรุงเทพฯ : นภาพพัฒน์-
การพิมพ์, 2522.
- มัลลวีร์ ห่อสกุลกล. ขวัญของครูแนะแนวโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดโรงเรียนรัฐบาล
กรมสามัญศึกษา. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2520. อัดสำเนา.
- ลลิตา สุนทรวิภาต. ลักษณะของหัวหน้าและกลุ่มที่มีผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงานด้าน
ป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ. วิทยานิพนธ์ สศ.ม.
(อาชีวศึกษา) กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล, 2531. อัดสำเนา.
- เลิศ ไชยณรงค์. พฤติกรรมผู้นำองค์การ เฉพาะกรณีภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานประปา
เขตการประปาส่วนภูมิภาค. สารนิพนธ์ รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, 2526. อัดสำเนา.
- วรรณภา ณ.สงขลา. บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของข้าราชการสำนักงานปลัด
กระทรวงศึกษาธิการ. สารนิพนธ์ รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรม
ศาสตร์, 2530. อัดสำเนา.
- วาสนา นารักษ์. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในหน่วย
งานของสภาอากาศไทย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.
อัดสำเนา.

- วิญญู มณีจันทร์. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูใน
การทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและ
เทศบาลในเขตภาคเหนือ. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ-
โรฒ ประสานมิตร, 2520. อัดสำเนา.
- วิลาสินี จันตีสวรรณ. สภาพพฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญ
ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางสังกัดกองการมัธยมศึกษา
กรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532. อัดสำเนา.
- เวศ ศรีละมุล. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าคณะ
วิชาที่มีลักษณะผู้นำแบบต่างๆในวิทยาลัยครูภาคใต้. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522. อัดสำเนา.
- ไวรัช เจียมบรรจง. อิทธิพลของขนาดของกลุ่มและลักษณะของสมาชิกที่มีต่อผลผลิตและความ
พอใจกลุ่ม. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2518. อัดสำเนา.
- สิริน้อย นิภานันท์. ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ : ศึกษากรณีสหกรณ์การเกษตรใน
ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ สังคมศาสตร์มหาบัณฑิต กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรม-
ศาสตร์, 2534. อัดสำเนา.
- ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ. จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. "ธุรกิจยุคใหม่กับองค์ประกอบแห่งความสำเร็จ," ผู้จัดการรายเดือน.
11(124) : 24 ; มกราคม, 2537.
- สมปราชญ์ จอมเทศ. การบริหารและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒน-
บริหารศาสตร์, 2513.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516.
- สมยศ นาวิการ. การพัฒนาองค์การและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2527.
- สมยศ นาวิการ. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2520.
- สมยศ นาวิการ. ทฤษฎีองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2526 .
- สมาน วีระกำแหง. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู วิทยานิพนธ์ ค.ม.

- สมาน สังสียกฤษณ์. หลักการบริหารเบื้องต้น. สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. กุมภาพันธ์ 2523.
- สรกานต์ เป้าบุญสม. แบบผู้นำของพัฒนากร ศึกษาเปรียบเทียบพัฒนากรที่มีผลงานดีเด่นกับพัฒนากรที่มีผลงานปกติ. สารนิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536.
- สะอาด แสงรัตน์. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. 2520, อัดสำเนา.
- สีมา สีมานนท์. "การประเมินผลการปฏิบัติงาน," ข้าราชการ, 24(3) : 56 - 61 ; มีนาคม 2522.
- สุจิตรา บุญสวัสดิ์พันธ์. "การทดสอบความเชื่อถือได้ของมาตรวัดกำลังขวัญของฉันทพล ชันไชย," วารสารพัฒนบริหารศาสตร์: 415 - 434 ; 21 กรกฎาคม 2524.
- สุชา จันทรเฒ และสุรางค์ จันทรเฒ. จิตวิทยาสังคม. พระนคร แพร่พิทยา, 2520.
- สุดใจ ทองอ่อน. พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ความพึงพอใจในการทำงาน ของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522. อัดสำเนา.
- สุธน จุฑาทิพย์. กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของนักวิชาการ ศึกษาเฉพาะกรณีนักวิชาการสถานีวิจัยประมงทะเล. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ:สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2515. อัดสำเนา.
- สุพิชญา รัตนธรรม. ภาวะผู้นำกับค่านิยมที่มุ่งพัฒนาประเทศ : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม. สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2528.
- สุรชาติ สังข์รุ่ง. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาล. 2520. อัดสำเนา.
- สุร่งลักษณ์ เมฆะอานวยชัย. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้างานตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534. อัดสำเนา.

- เสถียร แก้วเขียว. กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีรองผู้อำนวยการโรงพยาบาลฝ่ายบริหารโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข สารนิพนธ์ รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533. อัดสำเนา.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.
- อนุชา เทวราชสมบูรณ์. การสร้างน้ำใจในการทำงาน. มิตรา 22 (24) : 17 - 18 ; 31 ตุลาคม 2523.
- อภิชาติ เจืออรุณประเสริฐ. ขวัญของเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอในการปฏิบัติงาน. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533. อัดสำเนา.
- อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.
- อัญชลี ไพบูลย์. ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงาน ศึกษากรณี กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง. สารนิพนธ์ รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2530. อัดสำเนา.
- อารี เพชรสุค. มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพฯ : เอกสารประกอบการเรียนการสอน, 2529.
- อารีรัตน์ หิรัญโร. แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ค. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.
- อุทัย หิรัญโค. ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเคียนสโคร์, 2520.
- อุษณีย์ ลีวีไลกุลรัตน์. พฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผลของหน่วยงาน ศึกษากรณีพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคกลาง กรมอาชีวศึกษา. สารนิพนธ์ รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533. อัดสำเนา.
- Barnard, Chester I. Organization and Management. p 92-102. Cambridge Mass: Harvard University Press, 1962.
- Bender, Edward John. "Merale of Elementary School Teacher," Dissertation Abstracts, 33(8) : 3984 - A; February 1972.

- Blake, Robert R., Jane S. Mouton and Alvin C. Bidwell. "Managerial Grid," Advanced Management office Executive. 13 ; September, 1962.
- Blum, Milton L. and James C . Naylor. Industrial Psychology. New York: Harper and Row Publishers, 1968.
- Campbell, J.P. "On the Nature of Organizational Effectiveness," in Goodman, P.S., Pennings, J.M. and Associates, New Perspective on Organizational Effectiveness. p.13-15.
- Davis, Keith. Human Behavior at work. p. 104. 4th ed. New York : McGraw - Hill, 1972.
- Davis, Keith. Human Behavior at work: Organizational Behavior. p. 112 - 113. 1967.
- Donnelly, James H. Jr. "Fundamental of Management," Functions Behavior and Models. p. 255. Dallas, Texas: Business Publication, 1978.
- Etzioni, A. Modern Organization. New Jersey: Printic-Hall, 1964.
- Fiedler, Fred E. "Validation and Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness: A Review o Empirical Findings," Psychological Bulletin. 76(2) : 128-148; 1972.
- Fiedler, Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Fiedler, Fred E. and Joseph E. Garcia. New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources andOrganizational Performance. New York: John Willey&Sons, 1987.
- Fisher, C.D. " Transmission of positive and negative Feedback to Subordinates: A Labortory study,"Journal of applied Psychology. 64(4): 533 - 540 ;1979.
- Foley, Gerald F."A study of Relationship Between Team Leaders Leadership Behavior and The Morale and Effectiveness of Their Team Member," Dissertation Abstract International.. 32(2) : 2944 - A ; 1971.
- Fred, E. Fiedler. "Interpersonal Perception and Group Effectiveness," in R. Tagiusi, L Petsullo, Person Perception and International Behavior. p.157.(California : Standford, 1958.
- Fred, E. Fiedler. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill Book Co., 1967.

- Georgopolous, B.S. and A.S. Tamenbaum." A Study of Organizational Effectiveness," American Sociological Review, 22 : 534 - 540; 1957.
- Gilmer, Von Haller B. Industrial and Organizational Psychology. p. 252 - 253. New York : McGraw - Hill, 1971.
- Green, Charles N. "The Recipractal Nature of Influnc Between Leader and Subordinate," Journal of Applied Psychology, Vol. 50. June, 1966.
- Greenberg, Michael M. Understanding Job Satisfaction. p 9 - 32 London : Macmillan, 1979.
- Halpin, Andrew W. "A Factorial Study of the Leader Behavior Description," in R.M. Stogdill and A.E. Coons, Leader Behavior : Its Description and Measurement. p. 39 - 52. Columbus : Ohio State University, 1957.
- Henry, L. Sisk. Principle of Management: A System Approach to The Management Process. p. 237 - 257. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co., 1968.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. Management of Organization Behavior. p.68. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 1974.
- Hornby, A.S. and others. The Adranced Learner's Dictionary of Current English. 2 nd ed. London : Oxford University Press, 1963.
- House, Robert J. Alan G. Filling and Steven Kerr. "Relation of Leader Consideration and Initiating Structure to R and Subordinates Satisfaction", Administrative Science Quarterly. 16(1) : 19-30 ; March, 1971.
- Jucius, Michael J. Personnel Management. p. 285 - 288. Homewood, Illinois Richard D. Irwin Inc., 1971.
- Kanter, Rosabeth Mass and Derick Brinkerhoff. "Organizational Performance: Recent Developmets in Measurement," Annual Review of Sociology. 7 : 321 - 349 ; 1981.
- Ligen, D.R. and J.L. Barnes-Farrell. Performance Planning and Evaluation. Chicago: Science Research Associates , 1984.
- Likert, Rensis. New Pattern of Management. p. 6 - 7. New York: McGraw - Hill Book Company, 1961.

- McFarland, Delton E. Personnel Management : Theory and Practice. 2nd ed. New York : The McMillan Company, 1969.
- Morphet, Edgar L. and others. Educational Organization and Administration. New Jersey: Prentice - Hall, 1967.
- Murray G. Ross and Chales E. Hendry. Reading in Social Psychology. p.100 - 107. 3rd ed. New York: Hendry Holt and Co, . 1958.
- Napier, Thomas Gayle. "Teacher Morale," Disseratation Abstracts. 27(4) : 1228-A; October 1966.
- Nath Bhanthumnavin. Leadership and Organizational Effectiveness in Rice Farmers Association : The Case of Central Region, Thailand. Doctor Dissertation University of the Philippines at Las Banos Lasbanos : Philippines, 1985.
- Price, J.L. Organization Effectiveness. An Inventory of Propositions. Illinois: Richard & Irwin, 1968.
- Sanford, Filmore H. "Research on Military Leadership," in Theory and Research in Administration. New York : McMillan Company, 1966.
- Seldin, Peter. Evaluating and Developing Administraitve Performance. San Francisco : Jossey-Bass, Pubishers. 1988.
- Sergiovanni, Thomas J. and others. "Toward A Partionalaristic Approach to Leadership Style: Some finding," Educational Administration Abstracts. 4(2) : Fall, 1969.
- Steers, Richard M. Organizational Effectiveness. California: Goodyear Publishing, 1977.
- Stogdill, Ralph M. "Personal Factors Associated with Leadership," Survey of Literature in Leadership. p. 91. Maryland: Penguin Books, 1969.
- Stoops, Emery and Russell E. Johnson. School Administration. p. 140 - 141. New York: McGraw-Hill Book Company, 1977.
- Strauss, George and Leonard R. Sayles. Personnel: The Human Problem of Managemnt. Englwood Cliffs, N.J. : Prentic - Hall. 1960.

- Tannenbaum, Robert and Warren H. Schmidt. How to Choose a Leadership Pattern: Harvard Business Review, 36(2) : 95-102 ; March-April, 1958.
- Terry, Thomas Dien "Relaship between the Sense of Power and Selected Morale Factors of Public School Corporation," Dissertation Abstracts, 33(6) : 2675 - A; December,1972.
- Theera, Sarnkaew. Organizational Climate and Effectiveness of Cooleges of Physical Education in Thailand. Doctar Dissertation University of Northern Phillipines, 1987.
- White, R. and R. Lippitt. "Reader Behavior and Member Reaction in Three Social Climates," in Group Dynamics: Research and Theory 2nd edition p. 527 - 553. ed by Dorwin Cartwright and Alvin Zander, n.d.
- Wolman, Benjamin B. Dictionary of Behavior Science. p. 384. New York : Van&Stranel Reinhart Co., 1973.

ภาคผนวก

แบบสอบถามฉบับที่ 1

คำแนะนำในการตอบ

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ให้ท่านแสดงความคิดเห็นของท่านที่มีต่อลูกน้องคนหนึ่งคนใดก็ได้เพียงคนเดียว ซึ่งลูกน้องคนนี้เป็นคนที่ท่านทำงานด้วยแล้ว ประสบความสำเร็จ (เช่น ไม่ได้ผลงานที่ดี เป็นต้น)

การตอบขอให้ท่านพิจารณาว่า คำคุณศัพท์ซึ่งมีอยู่สองด้านและมีความหมายตรงข้ามกันในแต่ละข้อที่ให้ไว้นี้ ลูกน้องที่ท่านกำลังนึกถึงอยู่มีลักษณะเหมาะสมกับคุณศัพท์ด้านใด และลักษณะที่เหมาะสมนั้นอยู่ในระดับใด (มากที่สุด - น้อยที่สุด) เมื่อท่านพิจารณาแล้วขอให้ท่านขีดเครื่องหมาย (/) ลงในช่องที่แสดงถึงคุณศัพท์ด้านนั้น ๆ และในระดับที่ท่านเลือกในแต่ละข้อซึ่งมีคำคุณศัพท์ 2 ด้าน และมีความหมายตรงข้ามกันนั้น แต่ละด้านมีระดับซึ่งแสดงถึงความเข้มมากที่สุด และรองลงมาตามลำดับ อยู่ 4 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ค่อนข้างมากเล็กน้อย โดยคำคุณศัพท์ด้านหนึ่งใช้หมายเลข 8, 7, 6 และ 5 แทนความเข้มดังกล่าว คือ เลข 8 หมายถึงมากที่สุด 7 หมายถึงมาก 6 หมายถึงค่อนข้างมาก และ 5 หมายถึงมากเล็กน้อย ส่วนคำคุณศัพท์อีกด้านหนึ่งจะใช้หมายเลข 1, 2, 3 และ 4 แทนความเข้มของคำนี้ คือ เลข 1 หมายถึงมากที่สุด 2 หมายถึงมาก 3 หมายถึงค่อนข้างมาก และ 4 หมายถึงมากเล็กน้อย

แบบสอบถามนี้มี 16 ข้อ กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ ด้วยการขีดเครื่องหมาย (/) ลงบนเส้นที่มีคำตอบตรงกับลักษณะของบุคคลที่ท่านนึกถึงมากที่สุดเพียงแห่งเดียวในแต่ละข้อ ตัวอย่าง ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นต่อลูกน้องที่ท่านนึกถึงจากคำคุณศัพท์ข้างล่างนี้

ประเมิน หยาบ

8 7 6 5 4 3 2 1

ประเมิน ประเมิน ค่อนข้าง ประเมิน หยาบ ค่อนข้าง หยาบ หยาบ

มากที่สุด มาก ประเมิน เล็กน้อย เล็กน้อย หยาบ มาก มากที่สุด

ถ้าท่านคิดว่าลูกน้องที่ท่านนึกถึงเป็นคนที่ "ประเมินเล็กน้อย" ก็ใส่เครื่องหมาย (/) ลงบนเส้นหมายเลข 5 เป็นต้น

จงแสดงความคิดเห็นลักษณะของลูกน้องของท่านจากคำคุณศัพท์ต่อไปนี้

1. สนุกสนานร่าเริง เหงาหงอย
8 7 6 5 4 3 2 1

2. มีมิตรจิต ไร้มิตรจิต
8 7 6 5 4 3 2 1

3. ไม่เป็นที่ยอมรับ เป็นที่ยอมรับ
8 7 6 5 4 3 2 1

4. เกื้อกูล กีดกัน
8 7 6 5 4 3 2 1

5. เชื้อชา กระตือรือร้น
8 7 6 5 4 3 2 1

6. เกร่งขี้ม อึดแอ้ม
8 7 6 5 4 3 2 1

7. ห่างไกล ไกลซ์ชิด
8 7 6 5 4 3 2 1

8. เย็นชา อบอุ่น
8 7 6 5 4 3 2 1

9. ร่วมือ								ไม่ร่วมือ
	8	7	6	5	4	3	2	1
10. สนับสนุน								คัดค้าน
	8	7	6	5	4	3	2	1
11. นำเบื้อหน้า								นำสนใจ
	8	7	6	5	4	3	2	1
12. ปืนเกลียว								กลมเกลียว
	8	7	6	5	4	3	2	1
13. มั่นใจ								ลังเลใจ
	8	7	6	5	4	3	2	1
14. มีประสิทธิภาพ								ไร้ประสิทธิภาพ
	8	7	6	5	4	3	2	1
15. เสร้าหมอง								ร่าเริง แจ่มใส
	8	7	6	5	4	3	2	1
16. เปิดเผย								ลับลมคมใน
	8	7	6	5	4	3	2	1

แบบสอบถามฉบับที่ 2

คำชี้แจงในการตอบ

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้ท่านประเมินผลงานของลูกน้องของท่าน คือ.....ซึ่งสังกัดในบริษัทเดียวกันและอยู่ภายใต้การดูแลของท่าน ขอความกรุณาอ่านข้อความแต่ละข้อและตอบโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานจริงของลูกน้องคนดังกล่าวของท่าน

ชื่อ ผู้ถูกประเมิน (ลูกน้อง).....

1. ลูกน้องของข้าพเจ้า มีความรู้ และเข้าใจในงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง	ค่อนข้าง	ไม่จริง	ไม่จริง
		จริง	ไม่จริง		ที่สุด

2. ลูกน้องของข้าพเจ้า มีการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เชี่ยวชาญและก้าวหน้าในการทำงานในหน้าที่อยู่ตลอดเวลา

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง	ค่อนข้าง	ไม่จริง	ไม่จริง
		จริง	ไม่จริง		ที่สุด

3. ลูกน้องของข้าพเจ้าขยันขันแข็งในการทำงานมาก

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริง ที่สุด

4. ลูกน้องของข้าพเจ้า มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้
ในการ ทำงานอยู่เสมอ

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริง ที่สุด

5. ลูกน้องของข้าพเจ้ามาทำงานแต่เช้า ก่อนเวลาเข้าทำงานเป็นประจำ

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริง ที่สุด

6. ลูกน้องของข้าพเจ้าจะนำรายงานการทำงานในแต่ละวันมาเสนอ เพื่อให้ข้าพเจ้าตรวจสอบหรือ
แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุง

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริง ที่สุด

7. ลูกน้องของข้าพเจ้ากล้าแสดงความคิดเห็นในเรื่องงาน

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง	ค่อนข้าง	ไม่จริง	ไม่จริง
		จริง	ไม่จริง		ที่สุด

8. ลูกน้องของข้าพเจ้ามักจะเสนอตัวเพื่อช่วยงานที่เขาสามารถช่วยได้อยู่เสมอ ๆ

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง	ค่อนข้าง	ไม่จริง	ไม่จริง
		จริง	ไม่จริง		ที่สุด

9. เมื่อบริษัทมีงานด่วน หรืองานพิเศษต่าง ๆ ลูกน้องของข้าพเจ้ามักจะ ะรับอาสาที่จะช่วยด้วยความ
เต็มใจ

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง	ค่อนข้าง	ไม่จริง	ไม่จริง
		จริง	ไม่จริง		ที่สุด

10. ลูกน้องของข้าพเจ้ามีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างดี

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง	ค่อนข้าง	ไม่จริง	ไม่จริง
		จริง	ไม่จริง		ที่สุด

11. ลูกน้องของข้าพเจ้าแบ่งเวลาในการทำงาน และการพักผ่อนได้อย่างถูกต้อง คือเวลาทำงานก็ทำอย่างตั้งใจและจริงจัง ส่วนเวลาพักก็จะสนุกสนานเฮฮา พักผ่อนอย่างเต็มที่

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

12. ลูกน้องของข้าพเจ้า เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตและเป็นที่ชอบพอรักใคร่ของผู้อื่น

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

13. ลูกน้องของข้าพเจ้า สามารถที่จะพัฒนาตนเองในเรื่องงาน ให้ไปสู่ความสำเร็จในอนาคตได้

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

14. ลูกน้องของข้าพเจ้าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

15. ข้าพเจ้ารู้สึกไว้วางใจในตัวลูกน้องคนนี้ของข้าพเจ้า ว่าจะทำงานที่ข้าพเจ้ามอบหมายสิ่งหนึ่งสิ่งใด ได้สำเร็จ

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

แบบสอบถามฉบับที่ 1

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (/) และกรอกข้อความลงในช่องว่าง โดยตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุตัว ปี
3. สถานภาพสมรส () คู่ () โสด
4. อัตราเงินเดือนปัจจุบัน.....บาท
5. เงินเดือนที่ท่านได้รับนี้ ท่านต้องเลี้ยงดูบุคคลในครอบครัว.....คน
6. วุฒิการศึกษา
 - () ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - () ปริญญาตรี
 - () ปริญญาโท
 - () ปริญญาเอก
 - () อื่น ๆ
7. ทำงานที่หน่วยงานแห่งนี้มาแล้ว.....ปี

แบบสอบถามชุดที่ 2

คำชี้แจงในการตอบ

แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้ท่านแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานของ
ท่านในขณะนี้ในแบบสอบถามแต่ละฉบับ ขอให้ท่านอ่านข้อความแต่ละข้อ และตอบโดยใช้
ประสบการณ์จริงของท่านเป็นหลัก แต่ละแบบสอบถาม ขอให้ท่านตอบให้ครบทุกข้อ
โดยการขีดเครื่องหมาย (/) ลงบนช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

แบบสอบถามฉบับที่ 2

ขอให้ท่านขีดเครื่องหมาย (/) ลงบนช่องที่ตรงกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่าน
มากที่สุด

1. การทำงานในตำแหน่งที่ข้าพเจ้าทำอยู่ขณะนี้ ในระยะแรกที่เข้ามาทำงาน ข้าพเจ้ายังไม่ค่อยเข้าใจ
งานในหน้าที่มากนัก แต่ค่อยเข้าใจมากขึ้นในเวลาต่อมา

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง	ค่อนข้าง	ไม่จริง	ไม่จริง
		จริง	ไม่จริง		ที่สุด

2. ข้าพเจ้าเข้าใจระเบียบและวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่ของข้าพเจ้าเป็นอย่างดี จึงสามารถทำงานได้
อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง	ค่อนข้าง	ไม่จริง	ไม่จริง
		จริง	ไม่จริง		ที่สุด

3. ข้าพเจ้าสามารถทำงานในตำแหน่งได้อย่างดี และมีผลงานเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง	ค่อนข้าง	ไม่จริง	ไม่จริง
		จริง	ไม่จริง		ที่สุด

4. ข้าพเจ้าทำงานในตำแหน่งที่ตรงกับความรู้ที่เรียนมา ดังนั้นข้าพเจ้าสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ดังกล่าวกับงานของข้าพเจ้าได้

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง	ค่อนข้าง	ไม่จริง	ไม่จริง
		จริง	ไม่จริง		ที่สุด

5. ข้าพเจ้ามีความสุขและสนุกในการทำงาน และพึงพอใจในผลงานของข้าพเจ้า

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง	ค่อนข้าง	ไม่จริง	ไม่จริง
		จริง	ไม่จริง		ที่สุด

6. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมของข้าพเจ้าประสบความสำเร็จ

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง	ค่อนข้าง	ไม่จริง	ไม่จริง
		จริง	ไม่จริง		ที่สุด

7. ข้าพเจ้าเห็นว่างานที่ข้าพเจ้าทำอยู่เป็นผลดีต่อบริษัท และมีส่วนสนับสนุนให้งานโดยรวมของบริษัทเจริญมากขึ้น

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง	ค่อนข้าง	ไม่จริง	ไม่จริง
		จริง	ไม่จริง		ที่สุด

8. ข้าพเจ้ามีความกระตือรือร้นที่จะทำงานโดยไม่รู้สึกรำคาญ

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง	ค่อนข้าง	ไม่จริง	ไม่จริง
		จริง	ไม่จริง		ที่สุด

9. งานที่ข้าพเจ้าทำอยู่ เป็นงานที่ต้องรับผิดชอบมาก แต่ข้าพเจ้าก็ไม่ทอดทิ้ง

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง	ค่อนข้าง	ไม่จริง	ไม่จริง
		จริง	ไม่จริง		ที่สุด

10. ข้าพเจ้ารู้สึกว่างานที่ทำอยู่ในขณะนี้ เป็นงานที่ท้าทายและมีโอกาสก้าวหน้ามากขึ้นตามลำดับ

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง	ค่อนข้าง	ไม่จริง	ไม่จริง
		จริง	ไม่จริง		ที่สุด

11. ข้าพเจ้าให้คำแนะนำและช่วยเหลือปัญหาในการทำงาน กับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง	ค่อนข้าง	ไม่จริง	ไม่จริง
		จริง	ไม่จริง		ที่สุด

12. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจากการทำงาน ข้าพเจ้าสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง	ค่อนข้าง	ไม่จริง	ไม่จริง
		จริง	ไม่จริง		ที่สุด

13. ข้าพเจ้านำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงานต่อหัวหน้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้น

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง	ค่อนข้าง	ไม่จริง	ไม่จริง
		จริง	ไม่จริง		ที่สุด

14. ข้าพเจ้าได้เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาดังๆ ในเรื่องงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องหรือลูกน้องของข้าพเจ้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้น

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง	ค่อนข้าง	ไม่จริง	ไม่จริง
		จริง	ไม่จริง		ที่สุด

15. หัวหน้างานข้าพเจ้า เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นยอมรับในผลการปฏิบัติงานของข้าพเจ้า
และมักจะยกย่องชมเชยอยู่เสมอ

.....					
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริง ที่สุด

แบบสอบถามฉบับที่ 3

ขอให้ท่านขีดเครื่องหมาย (/) ลงบนช่องที่ตรงกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ข้อที่	ข้อความ	จริงมากที่สุด	จริงมาก	จริงปานกลาง	จริงน้อย	จริงน้อยที่สุด
1	บริษัทแห่งนี้มีอะไรหลายอย่างเช่นนโยบายและการบริหารงานต่างๆ เป็นที่พอใจของข้าพเจ้า					
2	ข้าพเจ้าต้องการทำงานในบริษัทนี้ต่อไปเรื่อยๆ โดยไม่รู้สึกรำคาญ					
3	ข้าพเจ้าพอใจในการทำงานที่นี่ เพราะสามารถมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่างๆ ได้หลายอย่างเต็มที่					
4	งานที่ข้าพเจ้าทำอยู่ขณะนี้ เป็นงานที่ข้าพเจ้าถนัดมากและมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่					
5	ถ้าข้าพเจ้ามีเหตุจำเป็น ต้องมาทำงานสายข้าพเจ้าจะรู้สึกกังวลและหวั่งงานมากและเมื่อเสร็จภาระกิจจะรีบมาทำงานทันที					

ข้อที่	ข้อความ	จริงมาก ที่สุด	จริงมาก	จริง ปานกลาง	จริงน้อย	จริงน้อย ที่สุด
6	งานที่ข้าพเจ้าทำอยู่ในปัจจุบัน นี้เป็นงานที่ข้าพเจ้าพอใจเพราะ เป็นงานที่ท้าทายความรู้ความ สามารถของข้าพเจ้าได้เป็น อย่างดี					
7	งานที่ข้าพเจ้าทำอยู่ในปัจจุบันนี้ เป็นงานที่ถูกใจข้าพเจ้ามาก					
8	แม้ปริมาณงานในหน้าที่ความ รับผิดชอบของข้าพเจ้าจะมาก แต่ข้าพเจ้าก็ทำได้อย่างเต็มที่ ด้วยความเต็มใจ					
9	ข้าพเจ้าไม่ต้องการจะ เปลี่ยนงานใหม่หรือโอนไป หน่วยงานอื่นแม้มีโอกาส					
10	นับแต่ข้าพเจ้าปฏิบัติงาน ข้าพเจ้าคิดว่าผลงานที่ได้ทำไป นั้นได้รับความสำเร็จเป็นที่น่า พึงพอใจ					

ข้อที่	ข้อความ	จริงมาก ที่สุด	จริงมาก	จริง ปานกลาง	จริงน้อย	จริงน้อย ที่สุด
11	ข้าพเจ้ารู้สึกว่ามีงานในหน้าที่ รับผิดชอบเหมาะสมดีแล้ว เมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วม งาน					
12	ข้าพเจ้ารู้สึกไม่เบื่อหน่ายและ ต้องการปฏิบัติงานในหน่วย งานนี้ตลอดไป					
13	โดยทั่วไปแล้วข้าพเจ้ามีความสุข ที่ได้ทำงานที่ข้าพเจ้ารับผิดชอบอยู่					
14	ข้าพเจ้ารู้สึกว่างานของข้าพเจ้า เป็นงานที่มีเรื่องแปลกใหม่อยู่ เสมอจึงทำให้ไม่รู้สึกเบื่อหน่าย					
15	ข้าพเจ้าไม่รู้สึกกังวลใจในการ ทำงานไม่ว่าจะเป็นเรื่องการ ปฏิบัติงาน การวางแผน รวมทั้งเรื่องต่างๆ ที่จะมา กระทบกับงานของข้าพเจ้า					

แบบสอบถามชุดที่ 4

ขอให้ท่านขีดเครื่องหมาย (/) ลงบนช่องที่ตรงกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ข้อที่	ข้อความ	จริงมากที่สุด	จริงมาก	จริงปานกลาง	จริงน้อย	จริงน้อยที่สุด
1	หัวหน้าของข้าพเจ้าเป็นกันเองกับลูกน้องและส่งเสริมให้ลูกน้องก้าวหน้าอยู่เสมอ					
2	หัวหน้าของข้าพเจ้าเป็นบุคคลที่ข้าพเจ้าสามารถปรึกษาหารือชี้แจง หรือขอคำแนะนำในการปฏิบัติงานได้เป็นการส่วนตัว					
3	หัวหน้าของข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ลูกน้องเป็นอิสระและสามารถดกเถียงเรื่องงานกับเขาได้					
4	ในการปฏิบัติงาน หัวหน้าของข้าพเจ้าใช้วิธีทำให้ลูกน้องรู้สึกขำเกรงโดยไม่ต้องใช้การลงโทษแต่อย่างไร					

ข้อที่	ข้อความ	จริงมาก ที่สุด	จริง มาก	จริงปาน กลาง	จริง น้อย	จริงน้อย ที่สุด
5	หัวหน้าของข้าพเจ้าควบคุมการทำงานของลูกน้องก็เพื่อการแนะนำช่วยเหลือมิใช่เพื่อการลงโทษ					
6	บริษัทของข้าพเจ้ามีการจัดงานอย่างมีระบบทำให้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างคล่องตัว					
7	บริษัทของข้าพเจ้ามีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เพียงพอและข้าพเจ้าสามารถใช้งานได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ					
8	สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานของข้าพเจ้า เช่น แสงสว่าง ความสะดวก อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ทุกอย่างล้วนอยู่ในสภาพส่งเสริมให้ทำงานได้อย่างสะดวกสบาย					
9	บริเวณรอบๆที่ทำงานของข้าพเจ้ามีต้นไม้ดอกไม้ร่มรื่นเย็นสบาย					

ข้อที่	ข้อความ	จริงมากที่สุด	จริงมาก	จริงปานกลาง	จริงน้อย	จริงน้อยที่สุด
10	หน่วยงานของข้าพเจ้ามีการดูแลทำความสะอาดให้สถานที่สะอาดน่าอยู่เสมอ					
11	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการที่ข้าพเจ้าทำงานในหน่วยงานนี้มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้นเรื่อยๆ โดยไม่มีการติดขัดเงินเดือน					
12	ข้าพเจ้าได้รับการพิจารณาความดีความชอบจากหัวหน้างานอย่างยุติธรรม					
13	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าหน่วยงานของข้าพเจ้าได้พยายามส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสดำเนินงานเช่นอนุญาตให้ลาศึกษาต่อเมื่อได้คุณสมบัติเพิ่มขึ้นก็พยายามปรับวุฒิให้					

ข้อที่	ข้อความ	จริงมาก ที่สุด	จริง มาก	จริงปาน กลาง	จริง น้อย	จริงน้อย ที่สุด
14	บุคคลในหน่วยงานของข้าพเจ้ามีโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งสูงขึ้นถ้ามีความสามารถเพียงพอ					
15	หน่วยงานของข้าพเจ้ามีโครงการจะขยายตัวออกไปให้ใหญ่ขึ้น ซึ่งจะทำให้ข้าพเจ้าก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่มากขึ้น					
16	ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ข้าพเจ้ามีโอกาสถูกออกจากงานได้ยากมาก					
17	งานที่ข้าพเจ้าปฏิบัติอยู่ทุกวันนี้เป็นงานต่อเนื่องตลอดไป จึงมีความมั่นคงสูง					
18	หน่วยงานที่ข้าพเจ้าปฏิบัติอยู่ทุกวันนี้ไม่มีวันที่จะปิดตัวลง					

ข้อที่	ข้อความ	จริงมาก ที่สุด	จริง มาก	จริงปาน กลาง	จริง น้อย	จริงน้อย ที่สุด
19	ถ้าหัวหน้างานจะโยกย้าย ข้าพเจ้าไปยังหน่วยงาน อื่น ก็จะต้องมีเหตุผลที่ชัดเจน และข้าพเจ้ายอมรับได้					
20	รายได้จากการทำงานใน หน้าที่ของข้าพเจ้าเพียงพอ ที่จะเลี้ยงตัวเองและครอบครัว ได้อย่างมีความสุข ตามควรแก่ศักยภาพ					
21	บริษัทของข้าพเจ้าได้จัด เตรียมห้องพยาบาล พร้อมพยาบาลที่จะคอย ดูแล หากมีการเจ็บป่วยไม่ สบายกระทันหัน					
22	เมื่อข้าพเจ้าไม่สบายต้อง เข้าโรงพยาบาล ก็สามารถ เบิกค่ารักษาพยาบาลได้ อย่างเพียงพอกับการรักษา พยาบาลนั้น					
23	บริษัทของข้าพเจ้ามีการจัดระบบ การเบิก-จ่าย ค่ารักษาพยาบาล ให้แก่พนักงานอย่างรวดเร็ว					

ข้อที่	ข้อความ	จริงมาก ที่สุด	จริง มาก	จริงปาน กลาง	จริง น้อย	จริงน้อย ที่สุด
24	บริษัทของข้าพเจ้าได้จัด ห้องพบปะสังสรรค์ ระหว่างพนักงานภายใน บริษัท โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกให้ อย่างพร้อมมูล					
25	บริษัทของข้าพเจ้าจัด บริการสวัสดิการต่างๆ แก่พนักงานได้ อย่างเพียงพอกับความ ต้องการ					

แบบสอบถามฉบับที่ 5

ขอให้ท่านขีดเครื่องหมาย (/) ลงบนช่องที่ตรงกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่าน

มากที่สุด

ข้อที่	ข้อความ	จริงมาก ที่สุด	จริง มาก	จริงปาน กลาง	จริง น้อย	จริงน้อย ที่สุด
1	ข้าพเจ้าพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อทำงานให้กับบริษัทให้ได้ผลดีมากที่สุด					
2	การทำงานในแต่ละวันข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นที่จะให้งานประสบผลสำเร็จมากที่สุด					
3	การทำงานเพื่อให้ได้รับการพิจารณาปรับเงินเดือนให้สูงขึ้นเป็นรางวัลในการทำงานของข้าพเจ้าอย่างหนึ่ง					
4	ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้าเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งในการทำงานของข้าพเจ้า					
5	ข้าพเจ้าเห็นว่าสิ่งตอบแทนที่ได้รับจากบริษัทหลายๆ อย่างเป็นแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน					

ข้อที่	ข้อความ	จริงมากที่สุด	จริงมาก	จริงปานกลาง	จริงน้อย	จริงน้อยที่สุด
6	การได้รับโบนัสในแต่ละปีจากบริษัททำให้ข้าพเจ้ามีกำลังใจที่จะทำงานในแต่ละปีให้ดียิ่งขึ้น					
7	ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งในการทำงานของข้าพเจ้า					
8	คำวิพากษ์วิจารณ์และข้อเสนอแนะในการทำงานจากหัวหน้าเป็นแรงกระตุ้นอย่างหนึ่งที่ทำให้ข้าพเจ้าปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น					
9	การที่ลูกน้องของข้าพเจ้าให้ความสำคัญแก่ข้าพเจ้าทำให้ข้าพเจ้ามีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น					
10	การที่ข้าพเจ้าได้ให้คำแนะนำหรือช่วยเหลือให้ลูกน้องของข้าพเจ้ามีการปฏิบัติงานดีขึ้นเป็นความภูมิใจในการทำงานอย่างหนึ่งของข้าพเจ้า					

ข้อที่	ข้อความ	จริงมาก ที่สุด	จริง มาก	จริงปาน กลาง	จริง น้อย	จริงน้อย ที่สุด
11	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าคุณค่าคนหนึ่ง ในการทำงานในบริษัท แห่งนี้					
12	สภาพแวดล้อมในบริษัทนี้ สนับสนุนให้ข้าพเจ้ามี ความตั้งใจที่จะทำงาน บริษัทนี้ต่อไป					
13	ความเจริญก้าวหน้าของ บริษัทช่วยให้ข้าพเจ้าเกิด แรงจูงใจที่จะทำงานใน บริษัทแห่งนี้ต่อไป					
14	ระบบงานที่เป็นธรรมของ บริษัทแห่งนี้ ทำให้ ข้าพเจ้ามุ่งมั่นที่จะทำงาน ให้ดี					
15	ความมั่นใจ อบอุ่นใจ ใน การทำงานในบริษัทนี้ สร้างแรงจูงใจในการทำ งานของข้าพเจ้าให้มากยิ่งขึ้น					

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวนพพร เจริญสุข

เกิดวันที่ 6 มิถุนายน 2510

สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 51/54 ซอยสุทธิพงษ์ 1/7

ถนนสุทธิสารวินิจฉัย เขตห้วยขวาง

กรุงเทพมหานคร 10320

ประวัติการศึกษา

- | | |
|-----------|--|
| พ.ศ. 2528 | เตรียมอุดมศึกษา (แผนกวิทยาศาสตร์)
จากโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) |
| พ.ศ. 2532 | วิทยาศาสตร์บัณฑิต (พยาบาลและผดุงครรภ์)
จากมหาวิทยาลัยมหิดล |
| พ.ศ. 2539 | (1) ประกาศนียบัตรจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic Psychology)
จาก Birkbeck College , University of London
ณ กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ
(2) Certificate of Tropical Medicine
จาก The London School of Hygiene & Tropical Medicine
ณ กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ |
| พ.ศ. 2540 | การศึกษามหาบัณฑิต (จิตวิทยาพัฒนาการ)
จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร |