

ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา
กับ ความสำเร็จ และความพอใจในврการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ปริญญาโท

ของ

เขียน แสงหนุ่ม

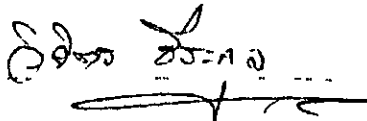
๒๕๓๘-๒๕๓๙
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

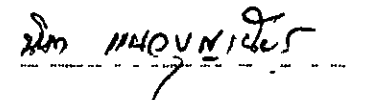
เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สิงหาคม 2518

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิติได้พิจารณาปริญญาบัตรฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้.

 ประธาน

 กรรมการ

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จาก
อาจารย์ ดร. วิจิตร ชีระกุล และ อาจารย์นิกา แนวนุญเนียร รวมทั้ง
อาจารย์ดวงเดือน พันธมนาวิน และอาจารย์แผนกวิชาวัดผลหลายท่าน
ผู้เขียนจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ ผู้เขียนขอขอบพระคุณข้าราชการในกระทรวงศึกษาธิการทุกท่าน
ที่ให้ความช่วยเหลือร่วมมืออย่างไม่เห็นแก่เห็นคเห็น้อย ทำให้การศึกษาครั้งนี้
สำเร็จลงไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณ อาจารย์จำลอง ตั้งวงศ์เลิศ อาจารย์จำลอง สดแก้ว
อาจารย์ปรีชา บุญทัศน์ คุณสุทธิพร วงศ์คำ และ คุณนิตยา วงศ์คำ ที่ได้ช่วย
เหลือในการทำปริญญานิพนธ์ครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์ซึ่งอาจจะมีจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้เขียนขอบใจ
เป็นเกียรติแก่ ครู อาจารย์ คุณพ่อ และคุณแม่ ผู้มีพระคุณ

เขียน แสงหนุ่ม

สิงหาคม 2518

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	ภูมิหลัง	1
	✓ ความมุ่งหมายของการศึกษา	2
	✓ ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	3
	✓ ขอบเขตในการศึกษาค้นคว้า	3
	คำนิยามศัพท์เฉพาะ	4
	✓ สมมุติฐานในการศึกษาค้นคว้า	5
2	ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้า	6
	ผู้บังคับบัญชาและผู้นำ	6 - 7
	ความสัมพันธ์ของผู้นำและกลุ่ม	7 - 11
	ความสำเร็จของกลุ่ม	11 - 13
	ความพอใจ	13 - 15
3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	16
	กลุ่มตัวอย่าง	16
	✓ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า	17 - 19
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	19
	การจัดกระทำข้อมูล	22
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	23 - 24
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	25
	สัญลักษณ์และอักษรย่อ	25
	การวิเคราะห์ข้อมูล	25
	เปรียบเทียบความสำเร็จและความพอใจในการทำงาน	
	- ในหน่วยงานที่ผู้บริหาร ถืองานเป็นสำคัญ	26
	- ในหน่วยงานที่ผู้บริหาร ถือมนุษยสัมพันธ์ เป็นสำคัญ	27 - 28

บทที่	หน้า
เปรียบเทียบความสำเร็จในการทำงาน	29
เปรียบเทียบความพอใจในการทำงาน	30
ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา กับ	
— ความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	31
— ความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	33 - 34
5 สรุป	
อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ	35
ความมุ่งหมายของการศึกษา	35
กลุ่มตัวอย่าง	35
วิธีดำเนินการ	35
การวิเคราะห์ข้อมูล	36
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	36
อภิปรายผล	37 - 40
ข้อเสนอแนะ	40
บรรณานุกรม	
ภาคผนวก	

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนผู้บังคับบัญชาที่คัดเลือกไว้และผู้ใต้บังคับบัญชา	16
2	คะแนน LPC ของผู้บังคับบัญชาที่ใคร่เลือก	20
3	การรวบรวมข้อมูลผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ที่ทำงานเป็นสำคัญ	21
4	การรวบรวมข้อมูลผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ที่ถือนุขสัมพันธ์เป็นสำคัญ	21
5	การเปรียบเทียบความสำเร็จกับความพอใจในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ผู้บังคับบัญชาทำงาน เป็นสำคัญ	26
6	การเปรียบเทียบความสำเร็จกับความพอใจในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาถือนุข สัมพันธ์เป็นสำคัญ	27
7	การเปรียบเทียบความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้ บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชาทำงานเป็นสำคัญ กับถือนุขสัมพันธ์เป็นสำคัญ	29
8	การเปรียบเทียบความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับ บัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชาทำงานเป็นสำคัญ กับ ถือนุขสัมพันธ์เป็นสำคัญ	30
9 ก	ความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและ คาใจ-สแกว	31
9 ข	การลดลงของความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับ บัญชา	32
10 ก	ความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและ คาใจ-สแกว	33

ตาราง	หน้า
10 ก ความพอใจในการทำงานของผู้ไต่บังคัมภีฐาและ คาไค-สแคว	33
10 ข การอยละของความพอใจในการทำงานของผู้ไต่บังคัมภีฐา	33
11 อำนจจำแนกที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถาม ผู้ไต่บังคัมภีฐา	(7)
12 การอยละของคจวมสำเร็จและความพอใจในการทำงาน ของผู้ไต่บังคัมภีฐา	(8)

ภูมิหลัง

ในปัจจุบันนี้ ระบบราชการนับเป็นระบบที่สำคัญของประเทศไทย การบริหาร หรือการปกครองและการพัฒนาประเทศโดยอาศัยระบบราชการ เป็นเครื่องมือหรือเป็นกำลัง สำคัญ จะเห็นได้ว่าการปกครองประเทศ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เป็นระบบราชการ 2 ส่วนคือ ส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค และแม้แต่ส่วนท้องถิ่นเองระบบราชการก็เข้าไปมีอิทธิพลหรือมีส่วนเกี่ยวข้องของด้วย ดังนั้น จึงอาจจะกล่าวได้ว่า ถ้าปราศจากระบบราชการแล้ว ประเทศไทยจะไม่สามารถ ดำเนินกิจการอันหนึ่งอันใดได้เลย

ในขณะนี้ได้มีผู้พากษ์วิจารณ์กันว่า การพัฒนาประเทศไม่ได้ผลตาม เป้าหมายที่วางไว้ เพราะมีสาเหตุมาจากระบบราชการทำงานล่าช้า ไร้สมรรถภาพ จนกลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ระบบราชการทำให้แผนพัฒนาต่าง ๆ ล้มเหลว หรือไม่ได้ออกเท่าที่ควร การวิพากษ์วิจารณ์ดังกล่าว มีส่วนถูกต้องอยู่มาก และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปในสังคมไทยปัจจุบัน ซึ่งจะเห็นได้จากบทความที่ปรากฏอยู่ใน วารสารและหนังสือพิมพ์ทั่วไป แม้กระนั้น หน่วยงานราชการก็มิได้ริเริ่มหาสาเหตุอย่าง จริงจัง การแก้ไขหรือปรับปรุงระบบราชการจึงยังไม่เกิดขึ้น

อะไรเป็นสาเหตุทำให้การทำงานของหน่วยงานราชการล่าช้า ไร้สมรรถภาพ หรือไม่ประสบผลสำเร็จ คำตอบมีมากมาย แต่พอสรุปได้เป็น 4 องค์ประกอบคือ บุคคล สิ่งแวดล้อม วิธีการบริหารและอุปกรณ์การบริหาร (อุทัย นิลวิไล, 2512:34) บุคคลนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะการทำงานจะสำเร็จลงไม่ได้ ถ้าปราศจาก คน ในหน่วยงานมีบุคคล 2 ประเภทคือ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาก็คือหัวหน้าหรือผู้นำ ซึ่งจะนำกลุ่มให้แสดงความคิดเห็น และลงมือ กระทำสิ่งต่าง ๆ จนบรรลุผลสำเร็จ ความเป็นผู้นำจึงเป็นข้อกำหนดการกระทำ อันจะ ช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ จึงนับได้ว่าความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญของความ

สำเร็จของกลุ่มหรือของผู้ใดบ้างคัมภีร์ชา (เดือนเพ็ญ คังชะกุกซ์, 2512:27 - 28) ดังนั้น จึงอาจจะกล่าวได้ว่า การที่หน่วยราชการปัจจุบันคอยสมรรถภาพทำงานไม่ประสบผลสำเร็จ น่าจะมีสาเหตุมาจากคัมภีร์ชา ซึ่งเป็นผู้นำในหน่วยราชการมากกว่าอย่างอื่น คัมภีร์ชาอาจจะเป็นผู้คอยสมรรถภาพ ขาดความรู้ทางด้านบริหารและการปกครองโดยวิธีการประชาธิปไตย ขาดความยุติธรรม (โสรัส แสนศิริพันธ์, 2514:20-21) หรือขาดลักษณะการเป็นผู้นำ ไม่รู้จักวิธีย่อมอำนาจ กระจายอำนาจและมอบหมายงานไม่เป็น รวบรวมงานไว้เพียงคนเดียว (บุญสิน ชุณสัน, 2514:30-31) ผลจึงทำให้เกิดงานล่าช้าลงมือ ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

จากประสบการณ์การทำงานของผู้เขียนได้รวมงานกับคัมภีร์ชา 2 แบบ แบบแรกทำงานกันตามสบาย เป็นคัมภีร์ชาที่ใจดี ปรากฏว่ามีผู้ใดบ้างคัมภีร์ชาส่วนหนึ่งไม่พอใจที่จะทำงาน แต่เมื่อเปลี่ยนคัมภีร์ชาคนใหม่ เป็นคนเจ้าระเบียบเคร่งครัดในการทำงาน ก็ปรากฏว่ามีผู้ใดบ้างคัมภีร์ชาอีกส่วนหนึ่งไม่พอใจที่จะทำงานเช่นเดียวกัน จากเหตุผลดังกล่าวมานี้เอง จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจจะศึกษาคุณค่าเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานของคัมภีร์ชากับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้น้อย เพื่อให้ได้ข้อมูลและคำตอบที่ต้องการ

ความมุ่งหมายของการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งที่จะศึกษาสิ่งต่อไปนี้

- ✓ 1. เพื่อศึกษาความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของคัมภีร์ชาในหน่วยงานที่คัมภีร์ชาบริหารงานโดยถืองานเป็นสำคัญ
- ✓ 2. เพื่อศึกษาความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของคัมภีร์ชาในหน่วยงานที่คัมภีร์ชาบริหารงานโดยถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ
- ✓ 3. เพื่อเปรียบเทียบความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของคัมภีร์ชา ภายใต้การบริหารงานของผู้นำทั้งสองลักษณะ

4. เพื่อศึกษาว่า ลักษณะการปฏิบัติงานของผู้อยู่บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้อยู่บังคับบัญชาหรือไม่

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

จากการศึกษาค้นคว้า มีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้เราทราบว่าลักษณะการปฏิบัติงานของผู้อยู่บังคับบัญชาส่งผลต่อความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้อยู่บังคับบัญชาหรือไม่ และการปฏิบัติงานลักษณะใดได้ผลดี ควรจะได้รับการสนับสนุนหรือปลูกฝังในผู้นำโดยทั่วไป
2. ผลการศึกษาค้นคว้าจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และในการอบรมผู้ที่รับตำแหน่งบริหารต่อไป

ขอบเขตในการศึกษาค้นคว้า

1. กลุ่มตัวอย่าง

1.1 กลุ่มผู้อยู่บังคับบัญชา เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง และตำแหน่งเทียบเท่าในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในสวนกลาง จำนวน 18 คน

1.2 กลุ่มผู้อยู่บังคับบัญชา เป็นผู้ที่อยู่ใต้อยู่บังคับบัญชาของผู้อยู่บังคับบัญชาที่คัดเลือกไว้จำนวน 400 คน

1.3 กลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 2 กลุ่ม เป็นผู้ที่ทำงานในหน่วยงานนั้นมาอย่างน้อยครบ 12 เดือน นับถึงเดือนกุมภาพันธ์ในปีการศึกษา 2517

2. ตัวแปรที่จะศึกษา

ก. ตัวแปรอิสระ คือลักษณะการปฏิบัติงานของผู้อยู่บังคับบัญชา 2 ลักษณะ

1. ผู้อยู่บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานโดยถืองานเป็นสำคัญ
2. ผู้อยู่บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานโดยถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ

ข. ตัวแปรตาม

1. ความสำเร็จในการทำงานของผู้ไต่บังคับบัญชา
2. ความพอใจในการทำงานของผู้ไต่บังคับบัญชา

3. ข้อตกลงเบื้องต้น

- 3.1 ไซแบบสอบถาม Least-Preferred Coworker (LPC) ของพิคเลอร์ แยกลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา โดยถือว่าผู้ที่ทำคะแนนเฉลี่ยอยู่ในตำแหน่ง
 - ก. เปอร์เซ็นไทล์ที่ 15 ลงมาเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยดีองงานเป็นสำคัญ
 - ข. เปอร์เซ็นไทล์ที่ 85 ขึ้นไปเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยดีมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ
- 3.2 แบบสำรวจสำหรับผู้ไต่บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง
- 3.3 ในแบบสอบถามของผู้ไต่บังคับบัญชา คำว่า น้อยที่สุด ให้ถือว่ามีความหมายเหมือนกับคำว่า ไม่มีเลย
- 3.4 ระยะเวลาที่ศึกษาค้นคว้ากำหนดเฉพาะปีการศึกษา 2517

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง และตำแหน่งเทียบเท่า ในหน่วยงานส่วนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ และเป็นผู้บังคับบัญชาหน่วยงานนั้นมาอย่างน้อย 12 เดือน
 2. ผู้ไต่บังคับบัญชา คือ ผู้ที่อยู่ใต้การบริหารงานของผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากองและตำแหน่งเทียบเท่า ที่คัดเลือกไว้เป็นกลุ่มตัวอย่าง และต้องเป็นผู้ที่ทำงานในหน่วยงานนั้นมาอย่างน้อย 12 เดือน
 3. การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ลักษณะการปฏิบัติงาน
- 2 ลักษณะของผู้บังคับบัญชาคือ

3.1 ผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานโดยอ้อมนุษย์สัมพันธ์เป็นสำคัญ คือ ผู้มีคะแนน LPC เจ็ดสิบในตำแหน่งเปอร์เซ็นไทล์ที่ 85 ขึ้นไป ผู้นำประเภทนี้ทำงานโดยคำนึงว่าตำแหน่งผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ในการทำงาน จึงให้ความสนิทสนมคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน

3.2 ผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานโดยต้องงานเป็นสำคัญ คือ ผู้บังคับบัญชาที่มีคะแนน LPC เจ็ดสิบในตำแหน่งเปอร์เซ็นไทล์ที่ 15 ลงมา ผู้นำประเภทนี้ถือว่างานเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรก เป็นคนเจ้าระเบียบ เคร่งครัด ถือว่าคนทุกคนมีความสามารถเท่ากัน

4. ความพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีที่มีต่องาน เพื่อนร่วมงาน สภาพที่ทำงานและสิ่งตอบแทน

5. ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกและความคิดเห็นที่ดีที่มีต่อผลผลิต ขวัญและบูรณาการในการทำงาน

✓ สมมติฐานในการศึกษาครั้งนี้

1. ในหน่วยงานของผู้บังคับบัญชาที่ต้องงานเป็นสำคัญ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำเร็จในการทำงานในระดับสูงกว่าความพอใจในการทำงาน

2. ในหน่วยงานของผู้บังคับบัญชาที่อ้อมนุษย์สัมพันธ์เป็นสำคัญ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำเร็จในการทำงานในระดับสูงพอ ๆ กับความพอใจในการทำงาน

3. ในหน่วยงานของผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานโดยต้องงานเป็นสำคัญ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจและความสำเร็จในการทำงานในระดับต่ำกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชาอ้อมนุษย์สัมพันธ์เป็นสำคัญ

4. ลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพอใจและความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้า

1. บุ๋งคัมบัตถุชาและผู้นำ

บุ๋งคัมบัตถุชา ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2493 ได้ให้ความหมายตามรากศัพท์ไว้ดังนี้ "บุ๋ง" หมายถึงคน "บัตถุ" หมายถึง การว่ากล่าวปกครอง สั่งควยอำนาจให้ปฏิบัติ และคำว่า "บัตถุชา" คือ สิ่งกรงานเมื่อสรปรวมกันแล้วก็คือ คนที่มีอำนาจปกครองสามารถสั่งกรงานให้ผู้อื่นปฏิบัติ นั่นก็คือผู้บริหารหรือหัวหน้างานของหน่วยงานนั่นเอง

ในทางปฏิบัติแล้ว ผู้นำหมายถึง หัวหน้าของหน่วยงานหรือบุ๋งคัมบัตถุชาสูงสุด ในหน่วยงาน (สมพงษ์ เกษมสิน, 2516:396) นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้เช่น นีกลี่ และคณะ ได้ให้คำจำกัดความไว้แตกต่างกันดังนี้ (Neagley and Others, 1969:14-15)

1. ผู้นำคือศูนย์กลาง (Central Figure) ผู้นำเป็นศูนย์รวมของกลุ่มสามารถดึงความสนใจของกลุ่มและนำความสนใจนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่กลุ่ม

2. ผู้นำคือจุดหมายของกลุ่ม (Group Goals Determines) เป็นผู้ที่นำกลุ่มในการตัดสินใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

3. ผู้นำคือผู้ที่เป็นที่นิยมของกลุ่ม (Sociometric Choice) เป็นผู้นำที่ไ้รับเลือกจากกลุ่ม โดยเขาเป็นที่นิยมของกลุ่มและมีคุณสมบัติที่จะเป็นผู้นำของกลุ่มใด

4. ผู้นำคือผู้ที่ประพฤติกรมในการนำ (Leadership Behavior) เป็นผู้ที่ประพฤติตนเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เสมอ อาจจะทำานำเองหรือแสดงตนเป็นผู้นำรวมกิจกรรม

5. ผู้นำที่มีลักษณะเป็นพอพระ (Role - Image) ผู้นำลักษณะนี้จะมีขึ้นเมื่อกลุ่มเห็นว่า เขามีลักษณะหรือบทบาทที่จะเป็นผู้นำไ้เมื่อมีเรื่องหรือปัญหาเกิดขึ้น

เจนสัน ไคสรูปเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า คือการรับผิดชอบในกรปฏิบัติเพื่อ
 นำกลุ่มหรือองค์การ จากที่หนึ่งไปสู่ที่หนึ่ง จากความเห็นอันหนึ่งไปสู่ความเห็นใหม่
 จากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่ง หรือจากการกระทำแบบหนึ่งไปสู่การกระทำอีกแบบ
 หนึ่ง แต่การนำนั้นต้องทำให้กลุ่มปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย (Jenson and Others,
 1967:414)

ศักดิ์ ผาสุกขนิรันดร ไคสรูปคำนิยามเกี่ยวกับผู้นำเป็น 3 แนว ดังต่อไปนี้
 (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ม.ป.ป. : 271)

ก. การเป็นผู้นำคือกิจกรรมในการใช้อิทธิพลจูงใจให้คนหลายคน
 รวมมือกัน เพื่อดำเนินไปมุ่งจุดประสงค์ซึ่งทุกคนเห็นพ้องกันว่าเป็นสิ่งอันพึงปรารถนา

ข. การเป็นผู้นำคือความสามารถของบุคคลคนหนึ่งในการที่จะนำ
 แผนงานและคำวินิจฉัยของเขาให้เป็นที่ยอมรับด้วยความเต็มใจในหมู่ผู้ตาม

ค. การเป็นผู้นำคือวิธีการ (Means) สำหรับจูงใจให้บุคคลแต่ละ
 คนทำงานให้บรรลุจุดประสงค์ของกลุ่ม

นอกจากนี้ การเป็นหัวหน้างานยังหมายถึง ผู้ที่สามารถนำบุคคลซึ่งอยู่ใต้
 บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายเป็นผลสำเร็จ โดยได้รับความ
 ความร่วมมือและความภักดีจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หัวหน้าจึงมีหน้าที่ทั้งในทางบริหาร
 และในทางจูงใจ (ไฟโรจบี ลิตปริชา, 2512:39) และแซนเดอร์ (Zander)
 กล่าวว่า หัวหน้าก็คือ บุคคล ซึ่งช่วยให้กลุ่มประสบผลสำเร็จในจุดมุ่งหมายที่วางไว้
 (ธรรมรส โขศักดิ์มรร, 2512:139)

2. ความสัมพันธ์ของผู้นำและกลุ่ม

ฟีดเลอร์ (Fred E. Fiedler) เชื่อว่าลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์กับ
 ความสำเร็จของกลุ่ม (Group effectiveness) เขาจึงพยายามวัดความหมายของ
 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้นำกับผลสำเร็จของกลุ่ม (Seard and
 Backman, 1964: 396) เขาได้สร้างแบบสอบถามแยกผู้นำที่มีประสิทธิภาพออกเป็น

2 ประเภท คือ ผู้นำที่ปฏิบัติงานโดยถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ (Relationship - Oriented) กับผู้นำที่ปฏิบัติงานโดยถืองานเป็นสำคัญ (Task - Oriented) ผู้นำที่ถืองานเป็นสำคัญ จะพอใจอยู่กับการออกคำสั่ง ขอบังคับต่าง ๆ และพอใจในผลสำเร็จของงานเท่านั้น จะไม่สนใจว่ากลุ่มมีความรู้สึกนึกคิดอย่างไร ส่วนผู้นำที่ถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ จะถือว่าตำแหน่งผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ในการทำงาน ดังนั้น จึงคำนึงถึงความสัมพันธ์ภายในกลุ่มในเวลาปฏิบัติงาน จากการศึกษาวิจัยของเขาปรากฏว่า ผู้นำที่ถืองานเป็นสำคัญจะมีประสิทธิภาพมากในสถานการณ์ที่ผู้นำมีความพอใจในกลุ่มของตนมากหรือไม่พอใจเลย แต่ผู้นำที่ถือมนุษยสัมพันธ์ เป็นสำคัญจะมีประสิทธิภาพมากในสภาพที่กลุ่มเป็นที่พอใจปานกลางแก่ผู้นำ ความพอใจในที่นี้หมายถึง ความมีอิทธิพลหรือมีความสามารถที่จะชักจูงให้กลุ่มปฏิบัติงาน (Fiedler, 1967 : 13, 44-45) สิ่งที่น่าสนใจก็ต่อคือเขาพบว่ากลุ่มที่เป็นระบบระเบียบมากนั้นลักษณะของผู้นำในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพกับกลุ่มคอยประสิทธิภาพไม่แตกต่างกันเลย (Secord and Backman, 1964:394)

เลอวิน (Lewin) เป็นอีกผู้หนึ่งที่ได้อธิบายเกี่ยวกับผู้นำและกลุ่ม เขาพบว่าในกลุ่มที่ผู้นำปกครองแบบอัตตาธิปไตยนั้น ระดับของพฤติกรรมก้าวร้าว และความเครียดมีสูงกว่ากลุ่มที่มีกฎปฏิบัติงานแบบประชาธิปไตย ทั้งนี้เพราะว่าบรรยากาศแบบอัตตาธิปไตย สร้างความขัดแย้งขึ้นมากมาย (Shaw and Costanzo, 1970 : 133) เลอวินยังได้ทำการศึกษาร่วมกับ ลิพพิทและไวท์ (Lippit and White) ใน ค.ศ. 1939 โดยทดลองให้เด็ก 3 กลุ่มช่วยกันทำหน้าากาก กลุ่มแรกมีผู้นำแบบอัตตาธิปไตย มอบงานโดยออกคำสั่งและไม่ให้คำปรึกษาใด ๆ แล้วก็ออกจากห้องไป กลุ่มที่สองมีผู้นำแบบเสรีนิยม ปล่อยให้เด็กทำหน้าากากตามที่พวกเขาชอบใจอย่างเสรี กลุ่มสุดท้ายมีผู้นำแบบประชาธิปไตย หัวหน้าช่วยเด็กตัดสินใจในการทำหน้าากากตามมติของกลุ่ม ทั้งในกลุ่มที่สองและที่สาม เมื่อมอบงานเรียบร้อยแล้วผู้นำก็ออกจากห้องไปเช่นเดียวกับกลุ่มที่หนึ่ง จากการสังเกตพฤติกรรมในการทำงานของเด็ก 3 กลุ่ม ปรากฏว่า กลุ่มแรก ความร่วมมือในการทำงาน

เกือบไม่มีเลย จึงไม่มีผลงาน และเด็ก ๆ จะโทษกันอื่นเสมอเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น ในกลุ่มที่สอง ความร่วมมือในการทำงานมีน้อย แต่มีผลงานดีกว่ากลุ่มแรก ในกลุ่มที่สามมีผลงานและความร่วมมือในการทำงานดีที่สุด (Deena and Michale, 1972:157) และจากการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและกลุ่มต่อ ๆ มา บุคคลทั้งสามก็สรุปไว้ดังนี้ ผู้นำแบบอัคราธิปไตย จะมีอิสระเสรีทำอะไรได้เต็มที่ แต่ภายในกลุ่มจะมีข้อขัดข้อง การยกยอและการก้าวร้าวเกิดขึ้นระหว่างสมาชิก สมาชิกไม่มีความพอใจในกิจกรรมของกลุ่ม แม้จะมีผลผลิตสูงแต่ก็คอยคุณภาพ ส่วนในกลุ่มแบบประชาธิปไตย ผู้นำจะกระทำสิ่งต่าง ๆ โดยเสรีใค่น้อยลง การก้าวร้าวออกวามมีน้อย สมาชิกมีความพอใจในกิจกรรมมาก มีผลผลิตปานกลางแต่คุณภาพสูง

(Secord and Backman, 1964:390)

เดนาและมิเชล (Deena and Michale, 1972, 155-157) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ผู้นำที่มุ่งงานเป็นสำคัญ ผู้นำแบบนี้จะมุ่งให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้อำนาจบังคับ ไม่มีความสนใจต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลและความต้องการของมนุษย์ เขาจะพิจารณาบุคคลจากผลงานและการปฏิบัติงาน คุณภาพส่วนตัวของผู้นำนานไม่มีความสำคัญ เขาเชื่อว่าผู้ร่วมงานที่เปรียบเสมือนเครื่องมือหรือวิธีการที่จะนำไปสู่จุดหมายหรือวัตถุประสงค์เท่านั้น ผู้นำประเภทนี้จึงกระทำคล้ายกับว่ากลุ่มเป็นเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพ ปกครองบังคับบัญชา เหมือนหนึ่งว่าสมาชิกเป็นฟันเฟืองของเครื่องจักร จึงก่อให้เกิดปฏิกิริยาต่อต้านจากกลุ่ม ส่วนผู้นำอีกลักษณะหนึ่ง คือ ผู้นำที่มุ่งจะรักษาขวัญของกลุ่มเป็นสำคัญ ระวังในเรื่องความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม พยายามทำให้กลุ่มมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี ยึดถือหลักความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ เป็นบุคคลที่มีอารมณ์ขัน สนใจในคุณสมบัติหรือคุณภาพของส่วนบุคคล เป็นผู้นำที่เห็นว่าสมาชิกของกลุ่มกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มเป็นสิ่งเดียวกัน ในการแก้ปัญหาของกลุ่มจะมีการระวังไม่ให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งโกรธ เกรงเกรียคหรือไม่พอใจ ผู้นำที่เน้นในเรื่องขวัญของกลุ่มมากเกินไป จะทำให้สมาชิกของกลุ่มละเลยต่องานในหน้าที่

ส่วนเฮมพิลล์ (Hemphill) ได้พบว่า ผู้นำที่มีลักษณะอัตตาธิปไตย อยู่บางจะประสบความสำเร็จมากในกลุ่มที่มีสมาชิกอยู่ในวงแคบและในหมู่ของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูง รวมทั้งในกลุ่มที่ขอรับว่าสมาชิกไม่มีอิสระเสรี เมื่ออยู่ในกลุ่ม สำหรับกลุ่มที่ขอเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอถาผู้นำยอมปล่อยให้กลุ่มทำในสิ่งที่กลุ่มคิดว่าเป็นแล้วอยู่เสมอ ผู้นำจะประสบความสำเร็จน้อย จากการศึกษาวิจัยได้พบว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จ จะหลีกเลี่ยงการแสดงตนเป็นผู้นำที่มีอำนาจเหนือกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่ใหญ่ ในกลุ่มที่รวมกันโดยไม่มีระเบียบแบบแผนและในกลุ่มที่มีความคล่องตัวน้อยในการทำงาน (Browne and Cohn, 1958:371)

จากการศึกษาของศูนย์การวิจัยมหาวิทยาลัยของรัฐมิชิแกน โดย คาห์นและแคทซ์ (Kahn and Katz) ในปี ค.ศ. 1953 พบว่าผู้นำที่ทำงานในบริษัทแทรกเตอร์ ที่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้อำนาจตัดสินใจเองบ้าง ไม่เข้าไปควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา ให้อิสระในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ บ้างนั้น กลุ่มจะมีความพอใจในงานมาก ลักษณะการควบคุมดูแลของผู้นำที่มีความสำคัญต่อความพอใจของกลุ่มพอ ๆ กับประสิทธิผลของกลุ่ม ลักษณะของผู้นำเป็นที่คาดกันว่ามีผลต่อปริมาณของการแก้ปัญหาและการจูงใจในการปฏิบัติงานของกลุ่ม (Secord and Backman, 1964:391-393)

ในปี ค.ศ. 1971 ฮอบกู๊ด (Hobgood) ได้ทำการวิจัยและพบว่า ลักษณะการบริหารของหัวหน้า มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานและความพอใจงานของลูกน้องในทางบวก (Hobgood, 1971: 153 - A) การวิจัยทำนองนี้ได้มีขึ้นในประเทศไทยเมื่อ พ.ศ. 2517 ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ของครูใหญ่ กับขวัญหรือกำลังใจของหมู่คณะ (ณรงค์ รมณีกุล, 2517:31) ปรากฏว่า ลักษณะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย เสรีนิยมและประชาธิปไตยรวมทั้งอายุและประสบการณ์ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ครูใหญ่ขวัญปรีดีและสูงกว่าส่งผลต่อกำลังใจของครูสูงกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า

✓ ในการทำงานนั้น หัวหน้างานมีความสำคัญมาก เพราะงานจะก้าวหน้าหรือไม่ก้าวหน้าอยู่ที่หัวหน้า หัวหน้ามีผลต่อการทำงานและผลผลิตของลูกน้อง (ธรรมรส, โชติกฤษ, 2512:136) องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของหัวหน้างานคือ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้ากับผู้อยู่บังคับบัญชา (ไฟโรจน์ สีปรีชา, 2512:43) ซึ่งจะเห็นได้จากผลการวิจัยของบริษัทน้ำมัน Secony Oil Company ของอเมริกา พบว่า หัวหน้าถูกปลดออกจากงานเพราะขาดความรับผิดชอบเพียง 10.1 % แต่เพราะเข้ากับคนไม่ได้มีถึง 89.9 % ในทำนองเดียวกันหัวหน้าที่ไม่ได้เลื่อนฐานะเพราะขาดความรับผิดชอบเพียง 24.5 % แต่เป็นเพราะเข้ากับคนไม่ได้มีถึง 75.5 % ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของเดวิส (Davis) ที่ว่า มนุษย์สัมพันธ์คือการพัฒนาผลผลิตที่ก่อให้เกิดความพอใจกับความพยายามที่มีอยู่ (ธรรมรส, โชติกฤษ, 2512:7-9) ดังนั้น เมื่อหัวหน้าเข้ากับคนไม่ได้จึงเป็นการยากที่กลุ่มจะประสบความสำเร็จ

3. ความสำเร็จของกลุ่ม

✓ ในเรื่องเกี่ยวกับความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การ สโตกคิลล์ (Stogdill, 1959:198) กล่าวว่า องค์ประกอบของความสำเร็จของกลุ่มก็คือ ผลผลิต (Productivity)ขวัญ (morale) และบูรณาการ (integration) ส่วนเบรช เห็นว่า ขอบข่ายของความสำเร็จของหน่วยงานคือ (1) ความสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (2) การประหยัดและควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินการ (3) ความพอใจของลูกจ้าง (4) ผลกำไรทั้งหมดขององค์การ (Brech and Others, 1965:993)

✓ บาร์นาร์ด (Barnard) เป็นอีกคนหนึ่งซึ่งได้แนะนำความสำเร็จขององค์การนั้นควรประเมินในรูปของประสิทธิผลและประสิทธิภาพ แต่ถ้ายึดแนวของ รอทเทอร์ (Rotter) ความสำเร็จของกลุ่มหมายถึงผลผลิตของการทำงานซึ่งสามารถจะให้กำลังใจต่อความพยายามของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่กลุ่มคาดหวังไว้ ผลผลิตนั้นไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปของวัตถุเสมอไป แต่อาจหมายถึงผลของการ

ทำงาน ซึ่งใช้ความสามารถมากหรือน้อยเพื่อเสริมกำลังใจให้บรรลุเป้าหมายที่กลุ่ม
 คาดหวัง ดังนั้นผลผลิตก็คือ ผลผลิตที่ออกมาจากการปฏิบัติงาน และเป็นที่น่าสนใจ
 ของสมาชิกของกลุ่มควย (Stogdill, 1959:202) สำหรับแอนโทนีและ
 เฮอริแมนสัน (Anthony and Hermanson, 1970:57) มีความเห็นเช่นเดียวกับ
 กับบารนาร์ตว่าการประเมินผลกรปฏิบัติงานวัดได้จากสององค์ประกอบคือ ประสิทธิภาพ
 และประสิทธิผลของหน่วยงาน สิ่งที่จะพิจารณาอีกคือ ผลสำเร็จ คุณภาพ และการ
 ลงทุน ว่ามีมากน้อยเพียงใด ส่วนสมพงษ์ เกษมสิน (2513:340-341) กล่าวถึง
 การวัดผลการปฏิบัติงานว่าให้พิจารณาจาก ปริมาณงานที่ผลิตได้ คุณภาพของงาน
 ระยะเวลาที่ใช้และค่าใช้จ่าย

อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ผลผลิต ชวัญ และบรรณาการของ
 กลุ่มก็มีความสัมพันธ์กับหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา เพราะหัวหน้าหรือผู้นำมีหน้าที่ดัง
 ต่อไปนี้ (Kingsbury, 1957:48-49)

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
2. เป็นผู้ช่วยสร้างเสริมปริมาณและคุณภาพของงานให้ได้รับผล

สูงสุด

3. เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์การ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
4. เป็นผู้สอนและแนะนำการทำงานให้ผู้บังคับบัญชา
5. เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน

ประสิทธิผลของกลุ่มจะอยู่ในระดับไหนก็ขึ้นอยู่กับผู้นำเหมือนกัน ดังที่
 อูริส (Uris, 1964:157) ได้เขียนไว้ในหนังสือ "เทคนิคของการเป็นผู้นำ"
 สรุปได้ว่า ผู้นำจะเพิ่มประสิทธิผลของกลุ่มได้โดยวิธีการพยายามใช้สิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่
 ในหน่วยงาน ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เช่นเดียวกับคอปเปอร์ (Cooper, 1963:30-42)
 ที่เห็นว่าผู้ควบคุมงานจะมีวิธีเพิ่มผลผลิตของกลุ่มหรือองค์การโดย

1. ศึกษาประวัติการณ์ที่ผ่านมา
2. สร้างขวัญของกลุ่มให้ดี
3. พัฒนาความสนใจของคนงาน
4. สรรหาวัตถุประสงค์ที่คุ้มค่า
5. วางแผนดี
6. ลดและเพิ่มจำนวนสมาชิกในกลุ่ม
7. มีนโยบายแน่นอนในการให้คนงานออกจากงาน
8. พัฒนาความพอใจของคนงาน

นอกจากนี้ ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งสูง ๆ ซึ่งรวมความรับผิดชอบและอำนาจของ
ผู้ช่วย หรือของผู้อยู่บังคับบัญชาไว้ในภาวะที่พอดีหรือจำเป็นในการควบคุมดำเนินงาน
จะมีส่วนช่วยในการอ่านวยความสะดวกในการเพิ่มผลผลิตใคควย (Stogdill, 1959:210)

4. ความพอใจ

✓ ซีคอร์ดและแบคแมน (Secord and Backman, 1964:391) ให้ความเห็น
 ไว้ว่าความพอใจนั้นเกิดจาก ความต้องการของบุคคลากรในองค์การ บางคนอาจพอใจ
 เนื่องจากผลงานที่ได้ทำสำเร็จ บางคนพอใจเพราะลักษณะการปฏิบัติงาน แต่บางคน
 ก็อาจเป็นเพราะเพื่อนร่วมงาน ความต้องการของบุคคลากรในองค์การนั้นมีหลายอย่าง

✓ คือ (Cooper, 1958.31-33)

1. ทำงานที่เขาสนใจ
2. อุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
3. ค่าจ้างเงินเกินที่ยุติธรรม
4. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมและ
 สถานที่ทำงานที่เหมาะสม
6. ความสะดวกในการไป-กลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ

7. ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม ปกครอง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

สมพงษ์ เกษเมสัน (2513, 403-406) กล่าวว่ ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการอย่างน้อย 10 ประการคือ ความมั่นคงในการทำงาน งานที่ตนพอใจ โอกาสก้าวหน้าในกรต่างงาน การได้รับกรยกย่องนับถือ การมีผู้บังคับบัญชาที่สามารถ วิจารณ์ที่เป็นธรรม ความเสมอภาค ความมั่นคงและแนบเนียน การยอมรับนับถือ และความพอใจในสภาพการทำงาน

√ ส่วน เบรช (Brech and Others, 1965:508) เห็นว่าสิ่งที่คนงานหวังจะได้รับมีความมั่นคงปลอดภัย ค่าจ้างที่ดี โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน ความยุติธรรม ตำแหน่งที่ดี การรูว่กำลังทำอะไรถึงตอนไหน ผู้นำที่ดี ความสำเร็จในการทำงาน ความภูมิใจในผลงาน—กรณีมีส่วนร่วมในการแนะนำวางแผนให้ความเห็นและกรให้คำปรึกษา

ในทางตรงข้ามคนงานไม่ต้องการถูกบังคับ คนที่มายุ่งในเรื่องส่วนตัว ไม่ต้องการผู้บังคับบัญชาที่หยาบกระด้างหรือไม่ฉลาดรอบรู่ในการทำงาน (Cooper, 1958: 34) ดังนั้น การที่จะให้กลุ่มหรือองค์การมีความพอใจในการทำงานก็ต้องสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่ม การบรรจุคนเข้ารับหน้าที่ ต้องให้ตรงกับ ความถนัดของบุคคล สร้างบรรยากาศในที่ทำงานไม่ให้หนาเบื้อ สร้างขวัญภายในกลุ่มให้ดีขึ้น นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังมีส่วนที่จะทำให้กลุ่มมีความพอใจในการทำงาน เช่น จากการศึกษาคนควาของ คาคัน และแบคซ์ ในบริษัทแทรกเตอร์แห่งหนึ่งเมื่อปี ค.ศ.1953 (Secord and Backman, 1964: 391) พบว่าผู้บังคับบัญชาที่ดีถือว่คนงานมีความสำคัญ มีผลอย่างสำคัญต่อความพอใจของคนงาน กลุ่มคนงานมีความพอใจในการทำงานสูง ซึ่งตรงข้ามกับผู้บังคับบัญชาที่ยึดผลผลิตเป็นสำคัญ แต่เวค (Weick , 1969:99) เชื่อว่าความพอใจมีความสัมพันธ์กับผลผลิต กล่าวคือยิ่งผลผลิตสูง ความพอใจในงานก็สูงด้วย (ผลผลิตทำให้เกิดความพอใจ) บางคนเห็นว่เมื่อสมาชิกมีความพอใจสูง ผลผลิตย่อมสูงด้วย (ความพอใจทำให้เกิดผลผลิต)

จากการศึกษาเกี่ยวกับความพอใจและผลผลิตขององค์การด้านอุตสาหกรรม
 โดย เซลซนิกและคณะ (Zalesnik, Chrestensen and Roethlisberger) ไม่พบ
 ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจ ผลผลิต และ การขึ้นเงินเดือนเป็นค่าตอบแทนเลย
 คำนี้และค้นพบว่า ขวัญและความพอใจของกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับระดับความ
ชำนาญในงานของสมาชิกในกลุ่ม จวน เบรย์ฟิลด์ และ ครอกเกตท์
 (Brayfield and Crockett) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพอใจในปี 1955
 พบว่า ความพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการขาดงาน และความมั่นคงในการงาน
ด้วยเหตุนี้องค์กรต่าง ๆ จึงถือว่า - คนที่มีความพอใจในงานย่อมเป็นคนทำงานอย่าง
มีประสิทธิภาพด้วย (Secord and Backman, 1964:391, 402-406)

วิธีดำเนินการศึกษาคนควา

1. กลุ่มตัวอย่าง

1.1 กลุ่มผู้บังคับบัญชา เป็นผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง และตำแหน่งเทียบเท่าของหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกระทรวงศึกษาธิการจำนวน 69 คน และได้ทำการคัดเลือกไว้ศึกษาจำนวน 18 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ๆ ละ 9 คน ผู้ที่มีคะแนน LPC เฉลี่ยเปอร์เซ็นต์ที่ 15 ลงมา (LPC ต่ำ) เป็นกลุ่มที่ทำงาน เป็นสำคัญ และผู้ที่มีคะแนนเฉลี่ยจากตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ที่ 85 ขึ้นไป (LPC สูง) เป็นกลุ่มที่ถ่อมมนุษย์สัมพันธ์เป็นสำคัญ (ดูรายละเอียดจากตาราง ที่ 2)

1.2 กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาที่คัดเลือก ไว้ มีจำนวน 824 คน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนผู้บังคับบัญชาที่คัดเลือกไว้และผู้ใต้บังคับบัญชา

จำนวนผู้บังคับบัญชา	จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา					
	ชั้นเอก	ชั้นโท	ชั้นตรี	ชั้นจตุวา	ลูกจ้าง	รวม
ทำงานเป็นสำคัญ 9 คน	118	133	77	54	19	401
ถ่อมมนุษย์สัมพันธ์เป็นสำคัญ 9 คน	40	129	93	99	62	423
รวม	158	262	170	153	81	824

กลุ่มตัวอย่างผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำการคัดเลือกไว้ศึกษาดังนี้

ก. กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าที่ทำงานเป็นสำคัญ คัดเลือกไว้ จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 47.88 (ดูตารางที่ 3)

ข. กลุ่มผู้โตม้งคัมบังชัวของหัวหน้าที่ถอมมบยสัมพันธเป็นสำคัญ
คัดเลือกไว้ จำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละ 49.17 (ดูตารางที่ 4)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการศึกษา

2.1 แบบสอบถามสำหรับผู้โตม้งคัมบังชัว ใช้แบบสอบถาม LPC ของ
ฟิคเลอร์ (แปลเป็นภาษาไทย) มีลักษณะเป็นแบบ 2 ปลาย มี 8 มาตรการสวน
ความเชื่อมั่น .95

2.2 แบบสอบถามสำหรับผู้โตม้งคัมบังชัว ได้สร้างขึ้นเอง เป็นแบบ
สอบถามประเมินค่า มี 5 ข้อคือ

<u>มากที่สุด</u>	<u>มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ</u>	<u>5</u>	<u>คะแนน</u>
<u>มาก</u>	<u>มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ</u>	<u>4</u>	<u>คะแนน</u>
<u>ปานกลาง</u>	<u>มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ</u>	<u>3</u>	<u>คะแนน</u>
<u>น้อย</u>	<u>มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ</u>	<u>2</u>	<u>คะแนน</u>
<u>น้อยที่สุดหรือไม่มีเลย</u>	<u>มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ</u>	<u>1</u>	<u>คะแนน</u>

ในตอนแรกผู้ศึกษาสร้างแบบสอบถามขึ้นมีจำนวน 48 ข้อ แบบสอบถาม
 มีลักษณะดังนี้คือ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จ 24 ข้อ (ข้อ 1 - 24)
ถามองค์ประกอบ ด้านผลิตผล (Production) ด้านบูรณาการ (integration)
และขวัญ (morale) ส่วนอีก 24 ข้อ (ข้อ 25 - 48) เป็นแบบสอบถาม
เกี่ยวกับความพอใจ ^{ขวัญ} ประกอบควย ความพอใจในงาน ความพอใจในเพื่อนร่วมงาน
ความพอใจในสถานที่ทำงาน ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปให้ประธานและกรรมการ
ควบคุม ตรวจสอบและแก้ไขเพิ่มเติมจนเป็นที่พอใจ วันที่ 22 เดือน มกราคม
พ.ศ. 2518 จึงนำแบบสอบถามไปทดสอบกับผู้โตม้งคัมบังชัวในหน่วยงาน ของ
สำนักงานครุสภา จำนวน 70 คน กองการเจ้าหน้าที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
จำนวน 20 คน และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จำนวน 30 คน
ได้รับแบบสอบถามคืน 98 ชุด และคัดเลือกแบบสอบถามที่ได้รับการกรอกที่สมบูรณ์ไว้

ศึกษาจำนวน 62 ชุด นำมาตรวจให้คะแนน หาค่าความเชื่อมั่นแบบแบ่งครึ่ง
ขอทดสอบ โดยใช้สูตร

$$r_{\frac{1}{2}} = \frac{N\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(N\sum X^2 - (\sum X)^2)(N\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}} \quad (\text{Magnusson,}$$

1967 : 109)

เมื่อ $r_{\frac{1}{2}}$ เป็นความเชื่อมั่นของแบบทดสอบครึ่งฉบับ
 X^2 เป็นคะแนนข้อดี และ Y เป็นคะแนนข้อคู่

ปรากฏว่าแบบทดสอบครึ่งฉบับของความสำเร็จและความพอใจในการทำงาน
มีค่าเท่ากับ 0.8586 และ 0.8124 ตามลำดับ แล้วปรับขยายให้เป็นความเชื่อมั่น
ของแบบทดสอบทั้งฉบับโดยสูตร

$$r_{tt} = \frac{2r}{1+r} \quad (\text{Magnusson, 1967 : 110})$$

เมื่อ r_{tt} เป็นความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับ
 r เป็นความเชื่อมั่นของแบบทดสอบครึ่งฉบับ

ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งสองตอนเท่ากับ 0.9239 และ 0.8965
ตามลำดับ นับว่าเป็นแบบทดสอบที่มีความเชื่อมั่นสูงพอ นำแบบทดสอบนี้มาหา
อำนาจจำแนกเป็นรายข้อ คือเกณฑ์ สูง - ต่ำ 27 เปอร์เซ็นต์ เพื่อคัดข้อสอบ
ที่มีอำนาจจำแนกค่าออก จึงตัดข้อสอบที่มีค่า t วิกฤติ ต่ำกว่า 2.423 (ที่ระดับ
ความเชื่อมั่น .02) คือ ขอทดสอบด้านความสำเร็จ ข้อ 12 เกี่ยวกับการติดต่อ
ประสานงานกับผู้นับตั้งบัญชีฯ และ ข้อ 22 เกี่ยวกับงบประมาณและวัสดุของหน่วยงาน
ในด้านความพอใจในการทำงาน คือข้อ 37 เกี่ยวกับการปรับปรุงวิธีทำงาน ข้อ 38
เกี่ยวกับภาวะที่ของรับผิดชอบงานร่วมกับคนอื่น และข้อ 46 เกี่ยวกับความขัดแย้งใน
การทำงาน

พร้อมกันนี้ปรับปรุงข้อทดสอบ ข้อที่ 1 ของด้านความสำเร็จในการทำงาน
ให้เป็นข้อทดสอบนำ และเปรียบเทียบปริมาณงาน และได้ตัดข้อทดสอบด้านความ
สำเร็จ ข้อ 4 เกี่ยวกับความสามารถในการทำงานของบุคคลากร และ ข้อ 8

เกี่ยวกับ ความสูญเสียเปล่าทางการงาน ส่วนแบบทดสอบความพอใจก็ตัด ข้อ 36
 เกี่ยวกับการอยากเปลี่ยนอาชีพ ออกอีก เพื่อให้เหลือแบบทดสอบ ความสำเร็จใน
 การทำงาน 20 ข้อ และความพอใจในการทำงาน 20 ข้อ (คูตารางในภาคผนวก)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 กลุ่มผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้นำหนังสือจากมหาวิทยาลัยไม่ถึง
ผู้บังคับบัญชาทั้ง 69 คน เพื่อขอความร่วมมือในการศึกษาวิจัยพร้อมกับแบบสอบถาม
สำหรับผู้บังคับบัญชา และรับแบบสอบถามคืนทันทีที่กรอกเสร็จ ปรากฏรายละเอียดดังนี้

- ไม่ให้ความร่วมมือ 2 ตำแหน่ง
- เป็นลักษณะรักษาการโดยคน ๆ เดียวกัน 2 ตำแหน่ง
- เป็นผู้บังคับบัญชาในกองนั้นมาไม่ครบ 12 เดือน 18 ตำแหน่ง
- เป็นผู้บังคับบัญชาในกองนั้นมาครบ 12 เดือน 47 ตำแหน่ง

เพราะฉะนั้น จึงมีผู้บังคับบัญชาที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ จำนวน 47 คน
 จึงนำแบบสอบถามทั้ง 47 ชุด มาให้คะแนนและหาคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคน คัดเลือก
 ไว้ศึกษา 2 กลุ่ม คือกลุ่มที่มีคะแนน LPC ต่ำ ซึ่งถืองานเป็นสำคัญอยู่ในตำแหน่ง
 เฟอร์เซ็นไคล์ ที่ 15 ลงมา และกลุ่มที่มีคะแนน LPC สูง ซึ่งถือมนุษยสัมพันธ์
 เป็นสำคัญ อยู่ในตำแหน่งเฟอร์เซ็นไคล์ ที่ 85 ขึ้นไป ปรากฏว่า ได้ผู้บังคับบัญชา
 กลุ่มละ 9 คน ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงคะแนน LPC ของผู้บังคับบัญชาที่ได้รับเลือก

กลุ่ม LPC ต่ำ		กลุ่ม LPC สูง	
คะแนน LPC	จำนวนคน	คะแนน LPC	จำนวนคน
2.06	1	5.43	1
2.31	1	5.68	1
2.36	1	5.75	1
2.42	1	5.81	1
2.68	1	5.89	1
2.93	2	5.93	1
3.00	2	5.65	2
-	-	5.68	1
รวม	9	-	9

3.2 กลุ่มผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยมีจดหมายส่วนตัวอ้างถึงหนังสือจากทางมหาวิทยาลัย เรื่องการขอความร่วมมือในการทำวิทยานิพนธ์ ถึงผู้บังคับบัญชาที่ได้รับ การคัดเลือกไว้ศึกษา พร้อมกับแสดงความจำเป็นในการนำแบบสอบถาม ไปสอบถาม ผู้บังคับบัญชา (สำหรับหน่วยงานของกรมศิลปากร ผู้วิจัยได้นำหนังสือจากทางมหาวิทยาลัย ไปขออนุญาตผ่านอธิบดีกรมศิลปากร) โดยแบ่งกลุ่มผู้บังคับบัญชาออกเป็น ข้าราชการชั้นเอก ชั้นโท ชั้นตรี ชั้นจัตวา และลูกจ้าง มอบแบบสอบถามตามผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน พร้อมกับนัดกำหนดเวลารับคืน การส่ง - รับ แบบสอบถามนั้น ผู้วิจัยกระทำด้วยตนเอง ซึ่งมีรายละเอียดดัง ตารางที่ 3 - 4

ตารางที่ 3 แสดงการรวบรวมข้อมูลผู้ไต่บังคัมภีร์ชา
ของผู้นังคัมภีร์ชาต่องานเป็นสำคัญ

ชั้นข้าราชการ	จำนวนแบบสอบถาม						
	ทั้งหมด	รับคืน	อัตรา ร้อยละ	สมบูรณ์	อัตรา ร้อยละ	คัดเลือกไว้	อัตรา ร้อยละ
เอก	118	52	44.06	52	44.06	52	44.06
โท	133	65	48.94	64	48.12	64	48.12
ตรี	77	59	76.62	51	66.23	39	50.64
จัตวา	54	40	74.07	35	64.18	27	50.00
ลูกจ้าง	19	12	63.15	11	57.89	10	52.60
รวม	401	228	56.85	213	53.11	192	47.88

ตารางที่ 4 แสดงการรวบรวมข้อมูลผู้ไต่บังคัมภีร์ชาของผู้นังคัมภีร์ชา ต่
มณฑลสัมพันธ์ เป็นสำคัญ

ชั้นข้าราชการ	จำนวนแบบสอบถาม						
	ทั้งหมด	รับคืน	อัตรา ร้อยละ	สมบูรณ์	อัตรา ร้อยละ	คัดเลือกไว้	อัตรา ร้อยละ
เอก	40	28	70.00	27	67.50	20	50.00
โท	129	79	61.24	75	58.31	65	50.38
ตรี	93	57	61.29	51	54.83	47	50.53
จัตวา	99	59	59.59	50	50.50	50	50.50
ลูกจ้าง	62	27	43.57	26	41.43	26	41.43
รวม	423	250	59.10	229	56.50	208	49.17

การคัดเลือกแบบทดสอบใช้วิธีจับฉลาก แล้วนำมาให้คะแนนตามน้ำหนัก
คะแนนคือ

มากที่สุด	เท่ากับ	5	คะแนน
มาก	เท่ากับ	4	คะแนน
ปานกลาง	เท่ากับ	3	คะแนน
น้อย	เท่ากับ	2	คะแนน
น้อยที่สุด	เท่ากับ	1	คะแนน

ยกเว้นข้อ 8, 13, 24, 25, 29 และ 35 ให้คะแนนกลับกัน เพราะเป็นคำถาม
ทางนิเสธ กล่าวคือให้

น้อยที่สุด	เท่ากับ	5	คะแนน
น้อย	เท่ากับ	4	คะแนน
ปานกลาง	เท่ากับ	3	คะแนน
มาก	เท่ากับ	2	คะแนน
มากที่สุด	เท่ากับ	1	คะแนน

4. การจัดการข้อมูล

เมื่อตรวจให้คะแนนเสร็จแล้ว นำข้อมูลที่ได้ออกมาเป็นคะแนนความสำเร็จใน
การทำงาน และคะแนนความพอใจในการทำงานของผู้ไต่ถามคัมภีร์ชาติที่หัวหน้าวงวนถือ
งานเป็นสำคัญ กับ ที่หัวหน้าทีมอำนวยการสัมพันธ์เป็นสำคัญ นำคะแนนความสำเร็จใน
การทำงาน และ ความพอใจในการทำงานของผู้ไต่ถามคัมภีร์ชาติแต่ละกลุ่มมารวมกัน
แยกตามชั้นข้าราชการ และ ตามกลุ่มผู้ไต่ถามคัมภีร์ชาติ แล้วสรุปสถิติดังนี้

4.1 คำนวณหาคะแนนเฉลี่ย (mean) ของข้อมูลความสำเร็จในการทำงาน และ ความพอใจในการทำงาน แยกตามชั้นข้าราชการและตามกลุ่ม

4.2 คำนวณหาค่าความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของคะแนนความสำเร็จ และ ความพอใจในการทำงาน ระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่ม

4.3 หาความถี่ของความสำเ็จและความพอใจในการทำงานตั้งแต่ช่วงมากที่สุด ถึง ช่วงน้อยที่สุด ว่ามีความถี่ช่วงละเท่าไร แยกตามชั้นขาราชการ และตามกลุ่มของผู้งคัมบัญชา

4.4 คำนวณหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้งคัมบัญชา กับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้งคัมบัญชา

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 คะแนนเฉลี่ย (Arithmetic Mean) โดยใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\Sigma X}{N} \quad (\text{Ferguson, 1971 : 45})$$

ในเมื่อ \bar{X} แทน คะแนนเฉลี่ย
 ΣX แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 N แทน จำนวนคนในกลุ่ม

5.2 ค่าความแปรปรวน โดยใช้สูตร

$$s^2 = \frac{N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}{N(N-1)} \quad (\text{Ferguson, 1971 : 62})$$

เมื่อ s^2 แทน ค่าของความแปรปรวน
 ΣX^2 แทน ผลรวมของกำลังสองของคะแนน
 ΣX แทน ผลรวมของคะแนน
 N แทน จำนวนคนในกลุ่ม

5.3 ค่าความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยโดยใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{N_1} + \frac{s_2^2}{N_2}}} \quad (\text{Ferguson, 1971 : 152})$$

เมื่อ	t	แทน ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย
	\bar{X}_1	แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มที่หนึ่ง
	\bar{X}_2	แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มที่สอง
	s_1^2	แทน ความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มที่หนึ่ง
	s_2^2	แทน ความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มที่สอง
	n_1	แทน จำนวนคนในกลุ่มที่หนึ่ง
	n_2	แทน จำนวนคนในกลุ่มที่สอง

5.4 ค่าความสัมพันธ์ โดยใช้สูตร

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} \quad (\text{อ้างจาก ล้วน สายยศ และ อังคนา$$

ตันศิริตนานนท์, 2515 : 231)

ในเมื่อ	χ^2	แทน ค่าไค-สแคว
	O	แทน ความถี่ที่ไ้มาจริง ๆ
	E	แทน ความถี่ที่ไ้มาตามทฤษฎี

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์และอักษรย่อ

	\bar{X}_1	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มย่อย
	N_1	แทน	จำนวนคนของกลุ่มย่อย
	\bar{X}	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนคนทั้งหมดในกลุ่มตัวอย่าง
	S^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด
LPC	สูง	แทน	ผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานโดยถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ
LPC	ต่ำ	แทน	ผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานโดยถืองานเป็นสำคัญ
กลุ่ม	ก.	แทน	ผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าที่ถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ
กลุ่ม	ข.	แทน	ผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าที่ถืองานเป็นสำคัญ
	t	แทน	ค่า t วิฤติ
	χ^2	แทน	ค่า ไค - สแคว

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การเปรียบเทียบความส่วเร็วและความพอใจในกวมทำงานของผู้ใ้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชารืองานเป็นสำคัญ

ตารางที่ 5 ผลการเปรียบเทียบโดยใช้อัตราส่วน t วิฤฤติ ระหว่างความสำเร็จกับความพอใจ ของกลุ่มที่ผู้บังคับบัญชาที่องงานเป็นสำคัญ

ตัวแปร	ชั้น ข้าราชการ	N_1	\bar{X}_1	N	\bar{X}	s^2	t
ความสำเร็จ	เอก	52	68.5577	192	66.9270	125.7747	** 2.3271
	โท	64	66.5				
	ตรี	39	65.8461				
	จัตวา	27	65.5556				
	ลูกจ้าง	10	69.1				
ความพอใจ	เอก	52	67.9038	192	64.3802	104.2264	
	โท	64	63.8906				
	ตรี	39	61.7949				
	จัตวา	27	62.6296				
	ลูกจ้าง	10	64				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ในกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานภายใต้ผู้บังคับบัญชาที่องงานเป็นสำคัญ นั้น ปรากฏว่าความสำเร็จในการทำงานของลูกจ้างมีระดับสูงสุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย 69.1 รองลงมาเป็นชั้นเอก โท และตรี ส่วนชั้นจัตวามีความสำเร็จในการทำงานน้อยที่สุดคือ มีคะแนนเฉลี่ย 65.5556 เมื่อคิดเป็นกลุ่มใหญ่ปรากฏว่ากลุ่มทั้งหมดมีคะแนนความสำเร็จเฉลี่ยเท่ากับ 66.9270

ในด้านความพอใจ ปรากฏว่า ข้าราชการชั้นเอก มีความพอใจในการทำงานสูงสุดมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 67.9038. รองลงมาคือ ลูกจ้าง ข้าราชการชั้นโท

ชั้นจัตวา ส่วนข้าราชการชั้นตรี มีความพอใจในงานน้อยที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 61.7949 แต่เมื่อคิดคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดได้เท่ากับ 64.3802

เมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว ระดับความสำเร็จในการทำงานมีสูงกว่าความพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น .01 ($t = 2.3271$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 1 ซึ่งตั้งไว้ว่า ในหน่วยงานของผู้นับถือนิกายที่ถืองานเป็นสำคัญ ผู้ใ้ถือนิกายที่มีความสำเร็จในการทำงานในระดับสูงกว่าความพอใจในการทำงาน

2. เปรียบเทียบความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้นับถือนิกายที่ถืองานเป็นสำคัญ ในหน่วยงานที่ผู้นับถือนิกายถือมนุษย์สัมพันธ์เป็นสำคัญ

ตารางที่ 6 ผลการเปรียบเทียบ โดยใช้อัตราส่วน t วิฤติระหว่างระดับความสำเร็จกับความพอใจในการทำงานของกลุ่มที่ผู้นับถือนิกายถือมนุษย์สัมพันธ์เป็นสำคัญ

ตัวแปร	ชั้น ข้าราชการ	N_1	\bar{X}_1	N	\bar{X}	s^2	t
ความสำเร็จ	เอก	20	70.9	208	67.3125	148.7472	*** 3.5253
	โท	65	67.1385				
	ตรี	47	65.5957				
	จัตวา	50	65.42				
	ลูกจ้าง	26	71.7308				
ความพอใจ	เอก	20	67.25	208	63.2884	122.3320	
	โท	65	64.7538				
	ตรี	47	62.2979				
	จัตวา	50	60.26				
	ลูกจ้าง	26	64.1923				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 6 ในด้านความสำเร็จในการทำงานของกลุ่มที่หัวหน้างาน ถิ่นมนุษย์สัมพันธ์เป็นสำคัญ ปรากฏว่า ลูกจ้างประสบความสำเร็จในการทำงานสูงที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 71.7308 รองลงมาได้แก่ข้าราชการชั้นเอก ข้าราชการชั้นโท ข้าราชการชั้นตรี กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จน้อยที่สุดคือ ข้าราชการชั้นจัตวา เมื่อคิดเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ค่าคะแนนความสำเร็จเฉลี่ย เท่ากับ 67.3125

ในด้านความพอใจ ข้าราชการชั้นเอกมีความพอใจในการทำงานสูงที่สุด มีคะแนนความพอใจเฉลี่ยเท่ากับ 67.25 รองลงมาได้แก่ข้าราชการชั้นโท ข้าราชการชั้นตรี และลูกจ้าง ส่วนข้าราชการชั้นจัตวามีความพอใจในการทำงานน้อยที่สุด คือมีคะแนนความพอใจเฉลี่ยเท่ากับ 60.26 แต่เมื่อพิจารณาโดยรวม คะแนนเฉลี่ยของความพอใจในการทำงานเท่ากับ 63.2884

ผลปรากฏว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าที่ถิ่นมนุษย์สัมพันธ์เป็นสำคัญ มีระดับความสำเร็จในการทำงานสูงกว่าความพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับความเชื่อมั่น .01 ($t = 3.5253$) ซึ่งแย้งกับสมมติฐานข้อ 2 ที่ว่า ในหน่วยงานของผู้บังคับบัญชา ที่ถิ่นมนุษย์สัมพันธ์เป็นสำคัญ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสำเร็จในการทำงาน ในระดับสูงพอ ๆ กับความพอใจในการทำงาน

3. เปรียบเทียบความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ระหว่างหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชา ถิ่นมนุษย์สัมพันธ์เป็นสำคัญ กับ หน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชา ถิ่นงานเป็นสำคัญ

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
ในหน่วยงานที่บังคับบัญชาถืองานเป็นสำคัญกับถือมนุษยสัมพันธ์
เป็นสำคัญ

ความสำเร็จ	ชั้น ข้าราชการ	N_1	\bar{X}_1	N	\bar{X}	S^2	t
กลุ่ม ก.	เอก	20	70.9	208	67.3125	148.7472	0.4536
	โท	65	67.1385				
	ตรี	47	65.5957				
	จัตวา	50	65.42				
	ลูกจ้าง	26	71.7308				
กลุ่ม ข.	เอก	52	68.5577	192	66.9270	125.7747	
	โท	64	66.5				
	ตรี	39	65.8461				
	จัตวา	27	65.5556				
	ลูกจ้าง	10	69.1				

จากตารางที่ 7 เปรียบเทียบความสำเร็จในการทำงานของทั้งสองกลุ่ม
ผลปรากฏว่า ลูกจ้าง ข้าราชการชั้นเอก และข้าราชการชั้นโทของกลุ่มที่หัวหน้างาน
ถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ มีคะแนนเฉลี่ยของความสำเร็จสูงกว่า กลุ่มที่หัวหน้า
ถืองานเป็นสำคัญ ส่วนข้าราชการชั้นตรีและจัตวาของทั้งสองกลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยใกล้เคียง
กันมาก เมื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มแล้ว ปรากฏว่า ความสำเร็จของ
กลุ่มที่ หัวหน้าถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่า กลุ่มที่หัวหน้าถืองานเป็นสำคัญ
แต่ความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = 0.4536$) สอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 3

คือ ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชาถืองานเป็นสำคัญ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพอใจ และความสำเร็จในระดับต่ำกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชาถือ มนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบความพอใจในการทำงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ระหว่างหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชาถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ กับหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชาถืองานเป็นสำคัญ

ความพอใจ	ชั้น ข้าราชการ	N_1	\bar{X}_1	N	\bar{X}	s^2	t
กลุ่ม ก.	เอก	20	67.25	208	63.2884	122.3320	-0.9655
	โท	65	64.7538				
	ตรี	47	62.2979				
	จัตวา	50	60.26				
	ลูกจ้าง	26	64.1923				
กลุ่ม ข.	เอก	52	67.9038	192	64.3802	104.2264	
	โท	64	63.8906				
	ตรี	39	61.7949				
	จัตวา	27	62.6296				
	ลูกจ้าง	10	64				

จากตารางที่ 8 ปรากฏว่า ข้าราชการชั้นโท ชั้นตรี และลูกจ้าง ของกลุ่มที่ หัวหน้าถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ มีคะแนนเฉลี่ยของความพอใจ สูงกว่ากลุ่มที่หัวหน้า ถืองานเป็นสำคัญ แล ข้าราชการชั้นเอก และ ชั้นจัตวาของกลุ่มที่หัวหน้าถืองานเป็น สำคัญ มีคะแนนเฉลี่ยของความพอใจสูงกว่ากลุ่ม ที่หัวหน้าถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ

เมื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มแล้วปรากฏว่า ความพอใจในการทำงานของกลุ่มผู้ไต่บังคับบัตูซาที่หัวหน้าดีของงานเป็นสำคัญมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มผู้ไต่บังคับบัตูซาที่หัวหน้าดีของงานเป็นสำคัญเป็นสำคัญ ความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = -0.2655$) ซึ่งแย้งกับสมมุติฐานข้อที่ 3 ที่ว่า ในหน่วยงานของผู้ไต่บังคับบัตูซาที่ปฏิบัติงานโดยดีของงานเป็นสำคัญ ผู้ไต่บังคับบัตูซาที่มีความพอใจและความสำเร็จในการทำงานในระดั้มต่ำกว่าผู้ไต่บังคับบัตูซาในหน่วยงานที่ผู้ไต่บังคับบัตูซาดีของงานเป็นสำคัญ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการปฏิบัติงานของผู้ไต่บังคับบัตูซากับความสำเร็จในการทำงานของผู้ไต่บังคับบัตูซา

ตารางที่ 9 ก. แสดงความสำเร็จในการทำงาน ของผู้ไต่บังคับบัตูซา และค่าไค-สแคว

ลักษณะผู้ไต่บังคับบัตูซา	ความสำเร็จของผู้ไต่บังคับบัตูซา					รวม	χ^2
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
LPC สูง	465	1445	1570	497	183	4160	4.9978
LPC ต่ำ	360	1339	1503	457	156	3340	
รวม	845	2784	3076	954	339	3000	

ตารางที่ 9 ข. แสดงการยลละของความสำเร็จในการทำงาน
ของผูใ้บั้งคั้บบัญญัติ

ลักษณะผูบั้งคั้บบัญญัติ	การยลละของความสำเร็จของผูใ้บั้งคั้บบัญญัติ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
LPC สูง	11.18	34.74	37.73	11.95	4.40	100
LPC ต่ำ	9.9	34.87	39.27	11.90	4.06	100

จากตารางที่ 9 ก-ข จะเห็นไ้ความลุ่มผูใ้บั้งคั้บบัญญัติของผูบั้งคั้บบัญญัติที่ดื่อมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ มีการยลละของความสำเร็จในของมากที่สุด น้อย และน้อยที่สุด สูงกว่าลุ่มที่หัวหน้าดื่องานเป็นสำคัญ แต่มีการยลละของความสำเร็จในของ มาก และ ปานกลาง ต่ำกว่าลุ่มที่หัวหน้าดื่องานเป็นสำคัญ เมื่อพิจารณาความสำเร็จมาก (มาก ≠ มากที่สุด) ปานกลาง และ น้อย (น้อย ≠ น้อยที่สุด) จะเห็นว่ การยลละของลุ่มผูใ้บั้งคั้บบัญญัติที่หัวหน้าดื่อมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ จะคองไปทางมากและน้อย ส่วนลุ่มที่มีหัวหน้าดื่องานเป็นสำคัญ จะมีการยลละอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่การยลละที่แตกตางกันนี้แตกตางกันน้อยมาก ประมาณ รอยละ 1 เท่านั้น

เมื่อหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จในการทำงานของผูใ้บั้งคั้บบัญญัติกับลักษณะการปฏิบัติงานของผูบั้งคั้บบัญญัติแล้วไ้ค่า ไค-สแคว เท่ากับ 4.8978 เปรียบเทียบกับค่า ไค - สแคว จากตารางซึ่งมีค่าเท่ากับ 20.09 จะเห็นไ้ว่ ความสำเร็จในการทำงานของผูใ้บั้งคั้บบัญญัติ ไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะการปฏิบัติงานของผูบั้งคั้บบัญญัติเลย นั่นคือความสำเร็จในการทำงานของผูใ้บั้งคั้บบัญญัติไม่ไ้ขึ้นอยู่กับผูบั้งคั้บบัญญัติ ผลที่ไ้ไ้ชัดแย้งกับสมมติฐาน ข้อ 4 ซึ่งตั้งไว้ว่ลักษณะการปฏิบัติงานของผูบั้งคั้บบัญญัติมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผูใ้บั้งคั้บบัญญัติ

5. ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตารางที่ 10 ก. แสดงความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและ
ค่า ไค-สแคว

ลักษณะผู้บังคับบัญชา	ความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					รวม	χ^2
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
LPC สูง	335	1164	1678	615	318	4160	9.2276
LPC ต่ำ	409	1059	1592	525	255	3840	
รวม	794	2223	3270	1140	573	9000	

ตารางที่ 10 ข. แสดงการร้อยละของความพอใจในการทำงานของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา

ลักษณะผู้บังคับบัญชา	การร้อยละของความพอใจในการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
LPC สูง	9.25	27.38	40.34	14.78	7.64	100
LPC ต่ำ	10.65	27.58	41.46	13.67	6.64	100

จากตารางที่ 10 ก-ข ปรากฏว่ากลุ่มผู้ไต่บังคับบัญชาของหัวหน้าที่อยู่
 มนุษย์สัมพันธ์ เป็นสำคัญ มีคะแนนการอยุ่ของความพอใจในการทำงานในของ
 มาก น้อย และน้อยที่สุด สูงกว่ากลุ่มผู้ไต่บังคับบัญชาของหัวหน้าที่ถืองานเป็น
 สำคัญ แต่มีคะแนนการอยุ่ของความพอใจในของ มากที่สุด และ ปานกลาง น้อยกว่า
 ผู้ไต่บังคับบัญชาที่หัวหน้าถืองานเป็นสำคัญ เมื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการ
 ปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา กับความพอใจในการทำงานของผู้ไต่บังคับบัญชาแล้ว
 ปรากฏว่าไคคา ไค-สแคว เท่ากับ 9.2276 แต่เมื่อเทียบกับค่า ไค-สแคว จาก
 ตารางซึ่งเท่ากับ 20.09 พบว่าความพอใจในการทำงานของผู้ไต่บังคับบัญชา กับ
ลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาเป็นอิสระต่อกัน ตัวแปรทั้งสองไม่มีความ
สัมพันธ์กัน ความพอใจในการทำงานของผู้ไต่บังคับบัญชาไม่ได้อิงอยู่กับลักษณะการ
 ปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ผลที่ได้จึงขัดแย้งกับสมมติฐานใน ข้อ 4 ที่ตั้งไว้ว่า
ลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพอใจและความสำเร็จ
ในการทำงานของผู้ไต่บังคับบัญชา

สรุป อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

ภาพที่ ๑

ความมุ่งหมายของการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งจะศึกษาในสิ่งต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ไต่บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชาบริหารงานโดยถืองานเป็นสำคัญ
2. เพื่อศึกษาความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ไต่บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชาบริหารงานโดยถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ
3. เพื่อเปรียบเทียบความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ไต่บังคับบัญชาภายใต้การบริหารของผู้นำทั้ง 2 ลักษณะ
4. เพื่อศึกษาว่าลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ไต่บังคับบัญชาหรือไม่

กลุ่มตัวอย่าง

การศึกษานี้กระทำกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับบัญชาในตำแหน่งผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หรือตำแหน่งเทียบเท่า สังกัดหน่วยงานส่วนกลาง กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 18 คน และกลุ่มผู้ไต่บังคับบัญชาจำนวน 400 คน

ภาพที่ 3 วิธีดำเนินการ

ผู้วิจัยแบบสอบถาม LPC ของฟิเดลอร์ไปสอบถามผู้บังคับบัญชาจำนวน 69 คน และคัดเลือกไว้ศึกษา 18 คน ส่วนผู้ไต่บังคับบัญชาส่งแบบสอบถามให้ 824 ชุด ได้รับคืน 478 ชุด (58.00 %) คัดเลือกไว้ศึกษาจำนวน 400 ชุด (48.54 %)

การวิเคราะห์หขอมูล

1. วิเคราะห์ความแตกต่างของความสำเร็จกับความพอใจในการทำงานของผู้ไ้บังคับบัญชา ใช้ t - test
2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ไ้บังคับบัญชา ใช้ χ^2 -สแคว

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์หขอมูล

ในกระหรวงศึกษาดิจการซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานที่ไม่ใช่สถานศึกษา มีจำนวนทั้งหมด 69 หน่วยงาน และทำการคัดเลือกไว้ศึกษาจำนวน 47 หน่วยงาน ปรากฏว่าใน 47 หน่วยงานนั้น มีผู้บังคับบัญชาที่ถืองานเป็นสำคัญตามเกณฑ์ของ ฟีดเลอร์ เพียง 1 คน เท่านั้น นอกนั้นมีลักษณะที่ถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ ในการศึกษาคั้งนี้ จึงถักเอาคะแนน LPC ตั้งแต่ 2.06 - 3.00 เป็นหัวหน้าที่ถืองานเป็นสำคัญ และคะแนน LPC สูงตั้งแต่ 5.43 - 6.58 เป็นผู้บังคับบัญชาที่ถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญในการปฏิบัติงาน การศึกษาคั้งนี้ปรากฏว่า

1. ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชาริหารงานโดยถืองานเป็นสำคัญ ผู้ไ้บังคับบัญชามีความสำเร็จในการทำงานในระดับสูงกว่าความพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = 3.3271$)
2. ในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชาริหารงานโดยถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ ผู้ไ้บังคับบัญชามีความสำเร็จในการทำงานในระดับสูงกว่าความพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = 5.5253$)
3. ระดับความสำเร็จในการทำงานของผู้ไ้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชาริหารโดยถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ สูงกว่าของผู้ไ้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บริหารถืองานเป็นสำคัญอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = 0.4536$)
4. ระดับความพอใจในการทำงานของผู้ไ้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชาริหารงานโดยถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ ต่ำกว่าของผู้ไ้บังคับบัญชา

ในหน่วยงานที่ผู้บริหารกิจการเป็นสำคัญ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = 0.9655$)

๕๗๓

อภิปรายผล

1. การวิเคราะห์ความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของ
ผู้โต้มังคัมบัชาในหน่วยงานที่ผู้โต้มังคัมบัชาบริหารงานโดยถืองานเป็นสำคัญ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่า ความสำเร็จในการทำงานของผู้โต้มังคัมบัชาของหัวหน้าที่ถืองานเป็นสำคัญ มีระดับสูงกว่าความพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสอดคล้องกับการวิจัยของ เลอวิน ลิฟฟิท และ ไวท์ ซึ่งสรุปได้ว่าผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ถืองานและอำนาจเป็นใหญ่ กลุ่มจะมีผลผลิตมากแต่ไม่มีความพอใจในกิจกรรมของกลุ่ม (Secord and Backman, 1964 : 390) อย่างไรก็ตาม ถึงผลการวิเคราะห์จะสอดคล้องกับสมมุติฐาน คะแนนเฉลี่ยของความสำเร็จในการทำงานก็ไม่สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของความพอใจในการทำงานมากนัก และค่าคะแนนเฉลี่ยของความพอใจในการทำงานก็ไม่ต่ำจนสามารถมองเห็นความแตกต่างได้อย่างชัดเจน

2. การวิเคราะห์ความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของ
ผู้โต้มังคัมบัชาในหน่วยงานที่ผู้โต้มังคัมบัชาบริหารงานโดยถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ

จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่าความสำเร็จกับความพอใจในการทำงานของผู้โต้มังคัมบัชาที่หัวหน้าถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาของ เวค (Welck, 1969 : 99) ที่พบว่าคนที่มีผลผลิตสูงย่อมมีความพอใจในงานสูงกว่า แต่ก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดอร์ (Dore, 1972 : 5411 - A) คือผลผลิตไม่มีความสัมพันธ์กับความพอใจในการทำงาน ดังนั้น ความพอใจในการทำงานอาจจะมากหรือน้อยกว่าความสำเร็จในการทำงานก็ได้

ผลการวิจัยในข้อนี้ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐาน อาจเป็นเพราะมีจุดอ่อนในการ

จำแนกลักษณะของผู้นำตามเกณฑ์ของ ฟิเดลอร์ กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาที่ถือমনุขยสัมพันธ์เป็นสำคัญที่มีคะแนน LPC สูงกว่าเกณฑ์ที่ ฟิเดลอร์ ตั้งไว้ เป็น ผู้บังคับบัญชาที่คำนึงมนุขยสัมพันธ์จากกวางงานจนเกินไป ซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุทำให้ ผู้ใ้บังคับบัญชาไม่กอยจะเกรงใจในผู้บังคับบัญชาและละเลยในหน้าที่การงาน เป็นผล ทำให้ผู้ใ้บังคับบัญชามีความพอใจในการทำงานน้อยลงไป

3. วิเคราะห์ความสำเร็จในการทำงานของผู้ใ้บังคับบัญชาในหน่วยงาน
ที่ผู้บังคับบัญชาก่อมนุขยสัมพันธ์เป็นสำคัญ กับหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชาก่องานเป็นสำคัญ

ปรากฏว่าความสำเร็จของผู้ใ้บังคับบัญชา ของผู้บริหารงานทั้ง 2 ลักษณะ
มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ ผู้ใ้บังคับบัญชาของหัวหน้า
ที่ถือมนุขยสัมพันธ์เป็นสำคัญ มีระดับของความสำเร็จในการทำงานสูงกว่า
ผู้ใ้บังคับบัญชาของหัวหน้าที่ถืองานเป็นสำคัญตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ความแตกต่าง
นี้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ
ศนยวิชัยมหาวิทยาลัยของรัฐมิชิแกน ภายใต้การอำนวยการของศาสตราจารย์เลอาร์ท
(Lakert) ซึ่งพบว่า หัวหน้าของกลุ่มที่มีผลิตผลสูงถือว่าคนมีความสำคัญมากกว่า
สิ่งอื่น ส่วนหัวหน้าของกลุ่มที่มีผลิตผลต่ำจะถือว่างานมีความสำคัญมากกว่าสิ่งอื่น
(Pigors and Myers, 1969 : 19) การที่กลุ่มผู้ใ้บังคับบัญชาทั้งสองกลุ่ม มี
ความสำเร็จในการทำงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเนื่องมาจาก
ผู้ใ้บังคับบัญชาทั้งสองกลุ่มมีความสามารถในการทำงานพอ ๆ กัน ซึ่งเป็นผลมาจาก
วิธีการสอบคัดเลือกที่คล้าย ๆ กัน ได้รับการฝึกฝนอบรมมาเหมือนกัน และขาดการ
บำรุงขวัญจากระบบราชการ เช่นเดียวกัน

4. การวิเคราะห์ความพอใจในการทำงานของผู้ใ้บังคับบัญชาในหน่วย
งานที่ผู้บังคับบัญชาก่อมนุขยสัมพันธ์เป็นสำคัญ กับหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชาก่องานเป็น
สำคัญ

ปรากฏว่าความพอใจในการทำงานของผู้ใ้บังคับบัญชา ในหน่วยงานที่
ผู้บังคับบัญชาก่องานเป็นสำคัญ มีระดับสูงกว่าความพอใจในการทำงานของ
ผู้ใ้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชาก่อมนุขยสัมพันธ์ เป็นสำคัญอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ทางสถิติ ผลที่ได้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความพอใจในการทำงานของผู้ไต่บังคับบัญชา ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา แต่เพียงอย่างเดียว จากการวิจัยของ เฮชลิค (Hechlik, 1972 : 5547 - A) พบว่าความพอใจในงานของที่ปรึกษาโรงเรียนขึ้นอยู่กับ บุคคลิกภาพ บรรยากาศของโรงเรียน และสิ่งตอบแทน เมื่อเป็นเช่นนี้อาจเป็นไปได้ว่า บรรยากาศที่ทำงาน สิ่งตอบแทน และบุคคลิกภาพของบุคคลในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชาดำรงงานเป็นสำคัญนั้น ดีกว่าในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชาดำรงงานมนุษย์สัมพันธ์เป็นสำคัญ จึงทำให้ผู้ไต่บังคับบัญชามีความพอใจในการทำงานมากกว่า

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา กับความสำเร็จในการทำงานของผู้ไต่บังคับบัญชา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ พบว่า ลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงานของผู้ไต่บังคับบัญชา ความสำเร็จของผู้ไต่บังคับบัญชา ไม่ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา และลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ไม่ได้ทำให้ผู้ไต่บังคับบัญชาประสบความสำเร็จในการทำงาน ผู้ไต่บังคับบัญชาจะทำงานสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสิ่งอื่น ๆ มากกว่า เช่นอาจจะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ไต่บังคับบัญชาเอง อาจจะขึ้นอยู่กับความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ที่คิดและงบประมาณที่ได้รับ หรือ สถานการณ์ในเวลานั้น ๆ ก็ได้

ผลการวิจัยข้างต้นเปรียบเทียบกับสมมติฐาน ข้อ 4 และขัดแย้งกับการวิจัยของ เดสฟอสซีซ (Desfosses, 1971 : 595 - A) ที่พบว่าลักษณะพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่มอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยครั้งนี้ก็สอดคล้องกับการศึกษาของฟิคเลอร์ ที่พบว่าในหน่วยงานที่เป็นระเบียบแบบแผน ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ไต่บังคับบัญชาไม่ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาแต่อย่างใด (Secord and Backman, 1964 : 396) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในหน่วยงานเช่นนี้ การทำงานเป็นไปตามระเบียบแบบแผน ซึ่งถูกกำหนดไว้ตายตัว มีสายงานที่แบ่งไว้ชัดเจน งานถูกกำหนดให้วนไปตามแผนผัง

ที่วางไว้ ใครจะละเว้น หรือข้ามขั้นตอนไม่ได้ ดังนั้นไม่ว่าผู้บังคับบัญชาลักษณะใด มาบริหารงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามขั้นตอนได้อย่างเต็ม เพราะทุกคนปฏิบัติงานไปตามหน้าที่ ตามระเบียบที่วางไว้ ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ จึงปรากฏออกมาว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน ระหว่างลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา กับ ความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

6. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา กับ ความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน ระหว่างลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา กับ ความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ชัดแจ้งกับการวิจัยของ ทรूप (Troop, 1972 : 4313 - A) ซึ่งพบว่าพฤติกรรมของ ครูใหญ่ มีอิทธิพลต่อความพอใจในงานของครู และยังชัดเจนกับการวิจัยของ ฮอบกูด (Hobgood, 1971 : 153 - A) ที่พบว่าลักษณะการบริหารงานของหัวหน้า มีความสัมพันธ์กับความพอใจในงานของลูกน้องในทางบวก

ผลการวิจัยชัดเจนกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะองค์ประกอบอื่น ๆ มีอิทธิพลต่อความพอใจในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าลักษณะการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังผลการวิจัยของ คอร์ (Dore, 1972 : 5411 - A) ปรากฏว่า ความเกี่ยวข้องกับของบุคคลลึกลับ และส่วนประกอบอื่น ๆ ของกลุ่ม มีผลต่อความพอใจของแต่ละบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในทำนองเดียวกัน เฮชลิค (Hechlik, 1972, 5547 - A) ก็พบว่าความพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับ บุคคลลึกลับ บรรยากาศ และสิ่งตอบแทน ดังนั้น จึงไม่ปรากฏว่า มีความสัมพันธ์กันระหว่างลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา กับ ความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อเสนอแนะ

1. ถ้าหากจะใช้แบบสอบถาม LPC ของฟิเคเลอร์ในการศึกษาวิจัย ควรจะใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมาก ๆ เพื่อจะสามารถทดสอบและคัดเลือกร

ผู้บังคับบัญชาที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่คิด เลอร์ตั้งเอาไว้ได้

2. ควรจะมีการศึกษาทำนองเดียวกันนี้ ในหน่วยงานหน่วยอื่น เพื่อหาข้อสรุป หรือข้อยุติ เพราะการศึกษาคครั้งนี้เป็นเพียงจุดเริ่มต้นจุดหนึ่งเท่านั้น

3. ควรจะมีการศึกษาเปรียบเทียบ ระหว่างผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีคะแนน LPC สูงกับหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีคะแนน LPC ต่ำ ในองค์ประกอบด้านการทำงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ความพร้อมเพรียงร่วมมือกันทำงาน การอุทิศเวลาเพื่อราชการ และความพยายามตั้งใจทำงานอย่างแท้จริง ในการศึกษาควรที่จะเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่หักเทียบกัน และมีลักษณะงานคล้าย ๆ กัน

4. จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าในจำนวนผู้บังคับบัญชาทั้ง 47 คน ของหน่วยงานส่วนกลาง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการนั้น มีเพียง 1 คนเท่านั้น ที่มีลักษณะที่ปฏิบัติงานโดยดีองานเป็นสำคัญ แสดงความโน้มเอียงให้เห็นชัดว่า การแต่งตั้งผู้บังคับบัญชาโดยยึดหลักมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ จึงควรจะได้มีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างผู้บังคับบัญชาทั้ง 2 ลักษณะให้ตรงแท้ อีก เพื่อจะได้ทราบว่าผู้บังคับบัญชาแบบใหม่มีประสิทธิภาพพวกัน และจะได้ใช้เป็นเกณฑ์ในการแต่งตั้ง อบรม ผู้บังคับบัญชาอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพดีกว่ากันด้วย

5. เมื่อเปรียบเทียบความพอใจในการทำงานระหว่างชั้นของข้าราชการแล้วปรากฏว่า ข้าราชการชั้นตรีกับชั้นจัตวา มีความพอใจในการทำงานน้อยที่สุด และที่น่าสังเกตยิ่งคือ มีความพอใจในการทำงานน้อยกว่ากลุ่มลูกจ้างด้วย จึงน่าจะได้มีการศึกษากลุ่มข้าราชการชั้นตรีและชั้นจัตวาที่มีความต้องการอะไรบาง และอะไรเป็นสาเหตุทำให้ทั้งสองกลุ่มมีความพอใจในการทำงานน้อย เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงบำรุงขวัญ และส่งเสริมให้หน่วยราชการมีประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น

6. ควรจะได้มีการศึกษา ประสิทธิภาพในการทำงานและความพอใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชา ของหัวหน้าทั้ง 2 ลักษณะ ในหน่วยงานส่วนภูมิภาค แล้วนำมาเปรียบเทียบกับหน่วยงานส่วนกลาง ว่าแตกต่างกันหรือไม่ ผู้บังคับบัญชา

ลักษณะใดเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค และลักษณะใดจะเหมาะสมกับ การปฏิบัติงานในส่วนกลางหรือในเมืองใหญ่ ๆ ที่มีลักษณะคล้ายกัน

7. จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ความสำเร็จในการทำงานของผู้โตม้งคัม บัญชา ที่หัวหน้าทีมมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญนั้น มีระดับสูงกว่าความสำเร็จในการ ทำงานของผู้โตม้งคัมบัญชาที่หัวหน้าทีมงานเป็นสำคัญอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

($t = 0.4536$) ส่วนด้านความพอใจในการทำงาน ผู้โตม้งคัมบัญชาที่หัวหน้า ทีมงานเป็นสำคัญกลับสูงกว่าผู้โตม้งคัมบัญชาที่หัวหน้าทีมมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ

($t = -0.9655$) เมื่อพิจารณาจากค่าความแตกต่างของค่า t วิฤกฤติแล้ว

ปรากฏว่าผู้โตม้งคัมบัญชาทั้งสองกลุ่มมีความสำเร็จใกล้เคียงกันมาก และความพอใจ

ในการทำงานมีความแตกต่างกันพอสมควร ~~จากผลการค้นคว้าที่พบครั้งนี้~~ น่าจะมี

~~การแต่งตั้งผู้โตม้งคัมบัญชาท้องถิ่นเป็นสำคัญใหม่บริหารงาน~~ มากกว่าผู้โตม้งคัมบัญชาที่อ-
มนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ เพราะผู้บริหารท้องถิ่นเป็นผู้โตม้งคัมบัญชาที่มีความ

พอใจในการทำงานสูงกว่าผู้โตม้งคัมบัญชาของผู้บริหารที่อมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ

เมื่อเปรียบเทียบด้านความสำเร็จในการทำงานก็มีความสำเร็จพอ ๆ กัน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ณรงค์ รมณีกุล การกักขังและผู้นำต่าง ๆ ของครูใหญ่ ที่ส่งผลต่อขวัญหรือ
กำลังใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุโขทัย ปริญญาโท
การศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร 2517,
34 หน้า.

เดือนเพ็ญ กังชะอุบ "ความเป็นผู้นำ" วารสารพัฒนาชุมชน
11 (127) : 27 - 34 กรกฎาคม 2515.

ธรรมรส โชติคุณธร มโนธรรมสัมพันธ์ โอเคียนสโตร์ พ.ศ.2512, 476 หน้า

บุญสิน ชุนสัน "สาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติราชการล่าช้า" วารสารข้าราชการ
1 : 28 - 32 มกราคม 2514.

ไพโรจน์ สิตปรีชา "เรื่องของหัวหน้างาน" วารสารข้าราชการ
1 : 39 - 45 พฤศจิกายน 2512.

ล้วน สายยศ และ อังคณา ตันศิริตานานนท์ สถิติวิทยาทางการศึกษา
วัฒนาพานิช 2515, 276 หน้า.

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สัมมนาผู้บริหารจังหวัดทั่วประเทศ
ไม่ปรากฏพิมพ์, 449 หน้า.

โสรัส แสนศิริพันธ์ "ผู้นำ" วารสารข้าราชการ 12 : 19 - 23 ธันวาคม
2514.

สมพงศ์ เกษมสิน การบริหาร ไทยพัฒนาการพิมพ์ 2514, 592 หน้า.

สมพงศ์ เกษมสัน การบริหารงานบุคคลแบบใหม่ ไทยวัฒนาพานิช 2516, 531 หน้า

อุทัย หิรัญโต จะพัฒนาข้าราชการให้มีสมรรถภาพในการบริหารงานได้อย่างไร
วารสารข้าราชการ 6 : 33 - 40 มิถุนายน 2512.

Anthony, Robert N., and Herman, Roger H., Programmed Learning Aid for Management Accounting, Learning System Company, 1970, 102 pp.

✓ Brech, E.F.L., Aldrich, R.M. Betham, H.E., Field, A.J., and Lagden, R.G., The Principles and Practice of Management, Longmans, 1965, 1066 pp.

Browne, C.G., and Cohn, Thomas S., The Study of Leadership, Illinois, The Interstate Printers, 1958, 487 pp.

✓ Cooper, Alfred M., How to Supervise People. McGraw-Hill Book Company, 1958, 250 pp.

Deena and Michael Weinstein, Roles of Man, Dryden Press Inc., 1972, 211 pp.

Desfosses, Louis R., "Some Effects of Machiavillianism and Change of Leaders on Group Productivity," Dissertation Abstracts International, 1972, Vol. 32, 10 : 5411-A.

Ferguson, George A., Statistical Analysis in Psychology and Education, McGraw-Hill Book Copany, 1971, 278 pp.

Fiedler, Fred, E., A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill Book Company, 1967, 310 pp.

Hechlik, John E., "A Study of Factors Related to Job Satisfaction of Secondary School Counselors," Dissertation Abstracts International, 1972, Vol. 32, 10 : 5546 - 5547-A.

Hobgood, Thomas N., J.R., "An Inquiry into Administrative Leadership in The Cooperative Extension Service," Dissertation Abstracts International, 1971, Vol. 32, 1 : 153-A.

Jenson, Theodore J. and Clark, David L., Educational Administration, The Center for Applied Research in Education, Inc., 1967, 556 pp.

Kingsbury, Joseph B., Personnel Administration for Thai Students, Institute of Public Administration, Thammasat University, 1957, pp. 48-49.

- Magnusson, D., Test Theory, Addison Wesley Publishing Company, 1967, 235 pp.
- Neagley, Ross L., Evans, N. Dean, and Lynn, Clarence A. JR., The School Administrator and Learning Resources, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1969, 196 pp.
- Pigors, P., and Myers, Charles A., Personnel Administration, McGraw-Hill Book Company, 1969, 882 pp.
- ✓ Secord, Paul F., and Backman, Carl W., Social Psychology, McGraw-Hill Book Company, 1964, 659 pp.
- Shaw, Marvin E., and Costanzo, Philip R., Theories of Social Psychology, McGraw-Hill Book Company, 1970, 414 pp.
- Stogdill, Ralph M., Individual Behavior and Group Achievement, Oxford University Press, New York, 1959, 352 pp.
- Throop, Robert K., "An Explanatory of Teacher Job Satisfaction," Dissertation Abstracts International, 1972, Vol. 32, 8 : 4134 - A.
- Uris, Auren, Techniques of Leadership, McGraw-Hill Book Company, 1964, 239 pp.
- ✓ Weick, Karl E., The Social Psychology of Organizations, Addison Wesley Publishing Company, Philippines, 1969, 121 pp.

ภาคผนวก

แบบสอบถามบัญชีบัญชี

ตอนที่ 1 แบบสอบถามรายละเอียดส่วนตัว

1. สถานที่ทำงาน ----- กรม -----
2. ตำแหน่ง () หัวหน้ากอง () ผู้อำนวยการกอง
3. อายุราชการ ปี
4. ค่ำรงตำแหน่งปัจจุบันมาเป็นเวลา () น้อยกว่า 12 เดือน
() ตั้งแต่ 12 เดือนขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม IPC ของ ฟิคเลอร์

ก. ขอแนะนำ

แบบสอบถามต่อไปนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะของบุคคล
ในแต่ละข้อจะมีอยู่ 2 ลักษณะ ที่ตรงข้ามกัน ให้ท่านสังเกตเส้นขีดค้ำที่แบ่งตรงกลาง
ลักษณะทั้งสองนั้น

ในแบบสอบถามนั้น ท่านจะต้องบรรยายลักษณะของบุคคลหนึ่ง ถ้า
หากท่านเห็นว่าเขามีลักษณะโน้มเอียงไปทางลักษณะไหน ประมาณของใด ให้ท่าน
เช็คถูก (✓) ลงในช่องนั้น แต่ละข้อเช็คได้ครั้งเดียว ค้างตัวอย่าง

- ถ้าท่านเห็นว่าบุคคลนั้นแต่งกายไม่เรียบร้อยเลย ท่านก็เช็คลงในช่อง
ที่ติดกับลักษณะที่ไม่เรียบร้อย เช่น

แต่งกายเรียบร้อย : 4:3:2:1 | 1:2:3:4: แต่งกายไม่เรียบร้อย

- แต่ถ้าท่านเห็นว่าเขาแต่งกายเรียบร้อยดี แต่ไม่เรียบร้อยมาก ท่านก็

เช็คถูก (✓) ลงในช่องที่ท่านประเมิน เช่น

แต่งกายเรียบร้อย : 4:3:2:1 | 1:2:3:4: แต่งกายไม่เรียบร้อย

หมายเหตุ ช่องที่ 4 หมายถึง มากที่สุด

ช่องที่ 3 หมายถึง ปานกลางมากกว่า 2

ช่องที่ 2 หมายถึง ปานกลาง

ช่องที่ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ข. แบบสอบถาม LPC

ต่อไปนีให้ท่านคิดถึงบุคคลหนึ่ง (จะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา) ซึ่งเมื่อท่านทำงานร่วมกับเขาแล้วประสิทธิภาพในการทำงานของท่านมีน้อยที่สุด บุคคลผู้นั้นอาจจะเป็นคนที่เคยทำงานร่วมกันมาในอดีต หรืออาจจะเป็นคนที่กำลังทำงานร่วมกันขณะนี้ก็ได้

เขาไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลที่ท่านไม่ชอบ แต่จะเป็นคนที่เมื่อท่านทำงานร่วมกับเขาแล้ว เขาทำให้ท่านยุ่งยากในการทำงานที่สุด

ต่อไปนี้ให้ท่านบรรยายลักษณะของบุคคลผู้นั้นในสายตาของท่าน

น่าคบ	:	:	:	:	:	:	:	:	:	ไม่น่าคบ
เป็นกันเอง	:	:	:	:	:	:	:	:	:	ไม่เป็นกันเอง
ชอบคู่คู้คาน	:	:	:	:	:	:	:	:	:	ยินดียอมรับ
ชอบช่วยเหลือ	:	:	:	:	:	:	:	:	:	ทำตัวเป็นอุปสรรค
เฉื่อยชา	:	:	:	:	:	:	:	:	:	กระตือรือร้น
เคร่งเครียด	:	:	:	:	:	:	:	:	:	อารมณ์ดี
ทำตัวห่างเหิน	:	:	:	:	:	:	:	:	:	สุนิหสนม
เฉยเมย	:	:	:	:	:	:	:	:	:	ต้อนรับขับสู้
ใหญ่ความรวมมือ	:	:	:	:	:	:	:	:	:	ขาดความรวมมือ
ใ้กฎร สขั้บสนุน	:	:	:	:	:	:	:	:	:	เป็นปฏิปักษ์
น่าเบื่อ	:	:	:	:	:	:	:	:	:	นาสใจ
ชอบโตเถียง	:	:	:	:	:	:	:	:	:	ชอบปรองคอง
เชื่อมั่นในตนเอง	:	:	:	:	:	:	:	:	:	จู้จ
มีประสิทธิภาพ	:	:	:	:	:	:	:	:	:	คอยประสิทธิภาพ
เคราข้ม	:	:	:	:	:	:	:	:	:	ราเริง
เปิดเผย	:	:	:	:	:	:	:	:	:	ระแวดระวัง

5

แบบสอบถามผู้ใต้บังคับบัญชา

1. แบบสอบถามส่วนตัว

1.1 ท่านเป็นข้าราชการชั้น () เอก () โท () ตรี () จัตวา
() ลูกจ้างประจำ

1.2 ทำงานในกองนี้มาเป็นเวลา () ตั้งแต่ 12 เดือนขึ้นไป
() น้อยกว่า 12 เดือน

2. ข้อความต่อไปนี้ มี หรือปรากฏขึ้น ในหน่วยงานของท่าน มากน้อยเพียงใด
ในรอบปี 2517

ลำดับที่	น้อย	น้อยที่สุด
1. งานในหน้าที่รับผิดชอบ ในรอบปี 2517 ของหน่วยงานของท่าน มีปริมาณ -----		
2. ผลงานที่สามารถทำได้สำเร็จตามโครงการที่วางไว้ -----		
3. คุณภาพของผลงานเป็นที่น่าพอใจ -----		
4. ความรวดเร็วในการทำงาน -----		
5. ความเต็มใจ และพร้อมเพรียงร่วมมือกันทำงาน -----		
6. ผลงานคุ้มกับ ค่าจ้าง ค่าใช้จ่าย และเงินที่ลงทุน -----		
7. การร่วมมือกันแก้ปัญหาเอง ในหมู่เพื่อนร่วมงาน -----		
8. การซุบซิบนินทาให้ร้าย ร้องทุกข์ และบ้ัครสนเทห์ -----		
9. อีสระเสรีในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย -----		
10. ท่านมีความรู้สึกภูมิใจในตหน่วยงานของท่าน -----		
11. มีความยุติธรรมในหน่วยงานของท่าน -----		
12. สมาชิกทุกคนมีโอกาสได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ -----		

ลำดับที่

น้อย	น้อย ที่สุด
------	----------------

13. ความรู้สึกท้อถอย หมกดำลใจทำงาน เกิดขึ้นกับท่าน
14. ในการทำงานทุกครั้ง หน่วยงานของท่านวางแผนไว้ดี
15. จุดประสงค์ในการทำงาน มีความชัดเจน
16. หน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบ ของแต่ละคนใน
หน่วยงานถูกแบ่งไว้อย่างละเอียดชัดเจน
17. คนที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีจำนวน
18. การทำงานมีการประสานงานกันดี
19. ผู้บังคับบัญชา (หัวหน้ากอง หรือตำแหน่งเทียบเท่า)
สนใจติดตามการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
20. ผู้บังคับบัญชา(หัวหน้ากอง หรือเทียบเท่า) พร้อมทั้ง
จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา
21. ลักษณะของงาน ตรงกับความถนัดและความสามารถ
ของท่าน
22. หน้าที่รับผิดชอบของท่านมีความสำคัญ
23. โอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงานของท่านมี
24. การหลีกเลี่ยงงานในหน่วยงานของท่านมี
25. โอกาสที่ท่านจะตกให้ออกจากงาน หรือถูกย้าย
26. สลาพักที่ทำงาน ช่วยกระตุ้นให้ท่านอยากทำงาน
27. โดยทั่วไปแล้ว ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนร่วมงานมี
ความกระตือรือร้นในการทำงาน
28. หน่วยงานของท่าน ได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา
(หัวหน้ากอง หรือเทียบเท่า)
29. ความรู้สึกว่างงานที่กำลังทำอยู่ น่าเบื่อ และอยาก
เปลี่ยนไปทำหน้าที่อื่นบ้าง เกิดขึ้นกับท่าน

ลำดับที่		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
30.	คนที่มาทำงานตรงเวลา และไม่เลิกงานก่อนเวลา มีจำนวน					
31.	เงินเคื่อกับหน้าที่ความรับผิดชอบของท่านสมดุลกัน					
32.	การช่วยเหลือเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน ระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
33.	เพื่อน ๆ ใดแสดงการสนับสนุนให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้า					
34.	เพื่อนร่วมงานพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของท่าน					
35.	ลักษณะการแบ่งพรรคแบ่งพวก มีในหน่วยงานของท่าน					
36.	เพื่อนร่วมงาน รู้จัก และเข้าใจในตัวของท่านดี					
37.	ความรู้สึกอบอุ่น เมื่ออยู่ในหมูของเพื่อนร่วมงาน					
38.	รสนิยมในด้านต่าง ๆ ของท่านและเพื่อนร่วมงาน คล้ายคลึงกัน					
39.	มีการประนีประนอมกัน หลังการขัดแย้ง					
40.	ความเป็นกันเอง และความสนิทสนมในหมูเพื่อนร่วมงาน					

ตารางที่ 11 ค่าอำนาจจำแนกที่ได้จากการวิเคราะห์
แบบสอบถามผู้ไต่บังคับบัญชา

ข้อที่	t	ข้อที่	t	ข้อที่	t
1.	3.1499	15.	5.3211	29.	5.5381
2.	3.3936	16.	4.2421	30.	3.5400
3.	4.8410	17.	6.2603	31.	2.6457
4.	5.4030	18.	7.8802	32.	4.0464
5.	4.6627	19.	3.6982	33.	7.1445
6.	3.9322	20.	3.9025	34.	3.5277
7.	3.1299	21.	5.8982	35.	5.1630
8.	4.6545	22.	3.2783	36.	4.5647
9.	3.8735	23.	3.3333	37.	5.9976
10.	8.2886	24.	3.4647	38.	3.6616
11.	5.3947	25.	3.9433	39.	3.0110
12.	4.5566	26.	6.0173	40.	5.3478
13.	5.2253	27.	5.4927		
14.	4.6388	28.	3.9494		

หมายเหตุ t ที่ระดับ .05 = 2.021
t ที่ระดับ .02 = 2.423

ตารางที่ 12 แสดงการยอมรับของความสำเริงและความพอใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา	ชั้น	การยอมรับของความสำเริง					X	การยอมรับของความพอใจ					X
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
กลุ่ม ก.	เอก	มากที่สุด	39.00	41.75	6.25	1.25	70.9	9.25	35.75	39.25	13.50	2.25	67.25
		มาก	37.23	39.77	10.38	4.15	57.1385	7.15	32.23	43.54	11.38	5.69	64.7538
		ปานกลาง	8.83	33.94	38.19	14.79	65.5957	8.30	27.02	40.00	17.23	7.45	62.2979
		น้อย	11.70	31.70	34.10	16.50	65.42	10.10	22.10	37.50	19.50	10.80	66.26
		น้อยที่สุด	20.77	32.50	35.77	6.35	71.7308	14.61	24.42	39.23	10.77	10.96	64.1923
รวม		11.18	34.74	37.73	11.95	67.3125	9.25	27.98	40.34	14.78	7.64	63.2884	
กลุ่ม ข.	เอก	มากที่สุด	9.23	41.54	8.27	2.79	68.5577	10.48	33.75	43.75	8.85	3.17	67.9038
		มาก	9.77	34.37	34.44	4.14	66.5	9.45	27.58	42.03	14.48	6.09	63.8906
		ปานกลาง	10.13	32.05	38.85	14.87	65.8461	10.38	23.72	38.85	18.72	8.33	61.7949
		น้อย	9.63	32.41	39.26	5.18	65.5556	11.85	21.67	43.15	14.44	8.89	62.6296
		น้อยที่สุด	14.00	38.50	34.50	6.00	69.1	17.00	26.50	31.50	9.50	15.50	64
รวม		9.90	34.87	39.27	11.90	66.9273	10.65	27.58	41.46	13.67	6.64	64.3802	