

ความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำ
ของผู้บังคับบัญชา บริษัท กระเจกไทยอาชาสี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง

สารนิพนธ์
ของ
นายดุษฎี บวรสันติสุขธิ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด
มีนาคม 2547
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำ
ของผู้บังคับบัญชา บริษัท กระเจกไทยอาชาสี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง

สารนิพนธ์
ของ
นายดุษฎ์ บวรสันติสุขธิ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด
มีนาคม 2547

ความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำ
ของผู้บังคับบัญชา บริษัท กระจกไทยอาชีพ จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง

บทคัดย่อ
ของ
นายคุณี บวรสันติสุข

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด
มีนาคม 2547

ดุษฎี บวรสันติสุทธิ์. (2547). *ความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท กระเจ๊กไทยอาซาฮี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การตลาด). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษา สารนิพนธ์ : อ.ณัฐยา ประดิษฐ์สุวรรณ.

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา และเปรียบเทียบความคิดเห็นและความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาบริษัท กระเจ๊กไทยอาซาฮี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานตำแหน่งหัวหน้าแผนก ตำแหน่งวิศวกรหรือเจ้าหน้าที่ ตำแหน่งหัวหน้าหน่วย ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย ตำแหน่งพนักงานหรือเสมียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า (t – test) และการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะผู้นำแบบทีมงาน เหมาะสมมาก แบบสโมสรรและแบบเดินสายกลาง เหมาะสมปานกลาง ส่วนแบบอื่น ๆ เหมาะสมน้อย
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ, อายุ, ระดับการศึกษา และอายุงานต่างกัน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมและด้านแบบสโมสรรและแบบปล่อยตามสบาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
4. ผู้ได้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
5. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
6. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
7. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
8. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
9. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**EMPLOYEES' OPINION AND SATISFACTION ON SUPERVISOR
LEADERSHIP BEHAVIOR IN THAI ASAHI GLASS PUBLIC COMPANY LIMITED.
RAYONG FACTORY**

**AN ABSTRACT
BY
MR. DUSDEE BOVORNSUNTISUTH**

**Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Business Administration Degree in Marketing.
at Srinakharinwirot University
March 2004**

Dusdee Bovornsuntisuth. (2004). *Employees' opinion and satisfaction on supervisor leadership behavior in Thai Asahi Glass Public Company Limited. Rayong Factory* . Master Project, M.B.A. (Marketing). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor : Miss. Nattaya Praditsuwan.

The purposes of this research were to study the employees' opinion towards the types of leadership : authority obedience management type , country club management type , impoverished management type , middle of the road management type and team management type and satisfaction on supervisor leadership behavior in Thai Asahi Glass Public Company Limited . Rayong Factory and to compare the opinion and satisfaction of employee classified by gender , age, educational level, number of years in working experience and job positions . The samples used in this research were 231 persons. The questionnaire was constructed and used as a tool to collect data. Percentage, mean, standard deviation, t-test and One-Way ANOVA .

The results revealed as follows:

1. The opinion of employees on supervisor leadership behavior in overall aspects were at moderate level. For the aspect of team management type was at high level and the aspect of country club management type and middle of the road management type were at moderate level while the others were at low level.
2. There were no statistical significant difference in overall and each aspects for the opinion of employees on supervisor leadership behavior with different gender, age, educational level and number of years in working experience.
3. There were statistical significant difference in overall aspects and the aspect of country club management type and Impoverished management type were at 0.01 level for the opinion of employees with different job position.
4. The satisfaction of employees on supervisor leadership behavior in overall aspects was at moderate level .
5. There was no statistical significant difference in overall aspects for the satisfaction of employees with different gender .
6. There was statistical significant difference in overall aspects at 0.01 level for the satisfaction of employees with different age .
7. There was statistical significant difference in overall aspects at 0.05 level for the satisfaction of employees with different educational level .
8. There was statistical significant difference in overall aspects at 0.05 level for the satisfaction of employees with different number of years in working experience .
9. There was statistical significant difference in overall aspects at 0.01 level for the satisfaction of employees with different job positions .

อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปฏิญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษานิพนธ์

.....

(อาจารย์ณัฐยา ประดิษฐสุวรรณ)

ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร

.....

(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน

(อาจารย์ณัฐยา ประดิษฐสุวรรณ)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพีร์ ลิ้มไทย)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ผจงศักดิ์ หมวดสง)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีคณะสังคมศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติมา สังข์เกษม)

วันที่.....เดือน พ.ศ

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษา คือ อาจารย์ณัฐยา ประดิษฐ์สุวรรณ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็นอันมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ในการวิจัยเป็นอย่างดี ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพรีร์ ลิ้มไทย , อาจารย์สิฏฐากร ชูทรัพย์ , ผู้ช่วยศาสตราจารย์ผจงศักดิ์ หมวดสง ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจคุณภาพเครื่องมือ ตลอดจนให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขปรับปรุงให้สารนิพนธ์มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านด้วยความเคารพอย่างสูงไว้ ณ. ที่นี้ด้วย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพรีร์ ลิ้มไทย, อาจารย์ณัฐยา ประดิษฐ์สุวรรณ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ผจงศักดิ์ หมวดสง ที่ให้คำแนะนำและชี้แนวทางอันเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ที่สุด

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณสุวัฒน์ พฤษวัฒน์สุข กรรมการบริหาร บริษัท กระเจิกไทยอาชาสี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง และเพื่อนพนักงานทุกท่าน ผู้ตอบแบบสอบถามงานวิจัยนี้ เจ้าหน้าที่โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่ให้การช่วยเหลือ รวมทั้งให้คำแนะนำในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอให้งานวิจัยนี้ได้เป็นประโยชน์สำหรับผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน นำไปประกอบการพัฒนาปรับปรุงตนเอง เพื่อให้มีลักษณะเป็นผู้บังคับบัญชาที่เหมาะสมกับหน่วยงาน รวมทั้งเป็นข้อมูล เชิงวิชาการให้แก่ผู้ที่สนใจศึกษาเรื่องลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน

ดุษฎี บวรสันติสุทธิ์

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง.....	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	2
	ความสำคัญของการวิจัย.....	2
	ขอบเขตของการวิจัย.....	2
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	2
	ตัวแปรที่ศึกษา.....	3
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
	สมมติฐานในการวิจัย.....	6
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
	แนวคิดของความคิดเห็น.....	7
	แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและคุณลักษณะผู้นำ.....	9
	ความพึงพอใจในงาน.....	26
	ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ.....	29
	โครงสร้างบริษัท กระจุกไทยอาชาฮิ จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง.....	36
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	37
3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	39
	การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	39
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	39
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	41
	การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	41
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	42

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	77
สังเขป ความมุ่งหมายของการวิจัย สมมุติฐาน และวิธีการศึกษาค้นคว้า.....	77
สรุปผลการศึกษา.....	79
ค้นคว้า.....	
ข้อเสนอแนะ.....	87
บรรณานุกรม.....	89
ภาคผนวก.....	92
ภาคผนวก ก.....	93
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	104

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงสไตส์ความเป็นผู้นำพื้นฐาน.....	10
2	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมบริหารแรงจูงใจทางบวกและแรงจูงใจทางลบ..	23
3	แสดงการเปรียบเทียบระหว่างสมมุติฐานของทฤษฎี X และทฤษฎี Y.....	34
4	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน.....	47
5	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะ ผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมทุกด้านและรายด้าน.....	48
6	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะ ผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบเผด็จการ.....	49
7	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะ ผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบสโมสร.....	50
8	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะ ผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบปล่อยตามสบาย	51
9	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะ ผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบเดินสายกลาง.....	52
10	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะ ผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบแบบที่มึนงง	53
11	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะ ผู้นำของผู้บังคับบัญชา.....	55
12	แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามเพศ...	56
13	แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามอายุ..	57

14	แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามระดับการศึกษา.....	57
15	แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามอายุงาน.....	58
16	แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	59
17	แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบสโมสรแตกต่างกัน เป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	60
18	แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบปล่อยตามสบาย แตกต่างกัน เป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	60
19	แสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามเพศ	61
20	แสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามอายุ.....	63

บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง	หน้า
21	แสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามระดับการศึกษา.....
22	แสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามอายุงาน.....
23	แสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในด้านการทำงานผู้บังคับบัญชาจะขอความเห็นจากท่าน แตกต่างกันเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD จำแนกตามอายุงาน.....
24	แสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในด้านคำติชมเกี่ยวกับการทำงานของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD จำแนกตามอายุงาน.....
25	แสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในด้านความรู้รอบรู้เรื่องการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD จำแนกตามอายุงาน.....
26	แสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในด้านการปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว แตกต่างกันเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD จำแนกตามอายุงาน.....
27	แสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามตำแหน่งงาน.....
28	แสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในด้านผู้บังคับบัญชาของท่านให้เข้าพบได้ทุกเวลาที่ต้องการ แตกต่างกันเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD จำแนกตามอายุงาน.....

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงผู้บริหารแบบมุ่งคนให้ผลผลิตมากกว่าผู้บริหารแบบมุ่งงาน.....	13
2 แสดงแบบจำลองพฤติกรรมของผู้นำของ โอไฮโอ สเตท.....	13
3 แสดงแนวต่อเนื่องระบบสี่ระบบของ LIKERT.....	14
4 แสดงแนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ.....	16
5 แสดงความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ FIEDLER.....	17
6 แสดงภาวะผู้นำเชิงแนวทาง - เป้าหมาย.....	18
7 แสดงทฤษฎีภาวะผู้นำตามวงจรชีวิต.....	19
8 แสดงความเป็นผู้นำ.....	25
9 แสดง HIERARCHY NEEDS ของ ABRAHAM MASLOW.....	30
10 แสดงทฤษฎีสองปัจจัยของ HERZBERG.....	32
11 แสดงการสรุปปัจจัยที่กระทบต่อความพอใจในงานและความไม่พอใจในงาน.....	33
12 แสดงความคับข้องใจ การถดถอยและการตอบสนองความต้องการของทฤษฎี ERG.....	35
13 แสดงโครงสร้างบริษัท กระจกไทยอาชาสี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง.....	36

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ผู้นำ ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่มีความสำคัญมากต่อกระบวนการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการหรือเอกชนก็ตาม ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ความล้มเหลวขององค์กรต่าง ๆ เท่าที่เป็นมาก็เนื่องจากการขาดผู้นำหรือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ แต่ผู้นำก็ได้เป็นสิ่งกำหนดถึงความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นแต่เพียงอย่างเดียว ความสามารถของสมาชิกกลุ่ม ทักษะ การตั้งใจและการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ก็เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของผลงานเช่นกัน ในองค์กรหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งย่อมมีคน 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาและฝ่ายผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารหรือผู้นำ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจเต็มความสามารถตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำนั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความพอใจกับสภาพการทำงานหรือรูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาแล้ว จะมีผลให้ไม่เต็มใจปฏิบัติงาน ขาดความกระตือรือร้น ขาดความร่วมมือร่วมใจ เกิดการเฉื่อยงาน ผลงานที่ได้จะไม่ดีคุณภาพ ในทางกลับกันหากผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในสภาพและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและรูปแบบภาวะผู้นำแล้ว ก็จะเต็มใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ด้วยความกระตือรือร้น ด้วยความมุ่งมั่น ผลงานที่ได้จะมีคุณภาพสูงบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ผลการทำงานก็จะเต็มไปด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งสำเร็จลุล่วง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมากน้อยขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารและแรงจูงใจเป็นสำคัญ ถ้าองค์กรใดมีผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเข้าใจสภาพเหล่านี้ได้ องค์กรนั้นก็จะมีเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในงานมากนั่นเอง

บริษัท กระเจิกไทยอาชาสี จำกัด(มหาชน) โรงงานระยอง เป็นโรงงานหนึ่งที่ได้เปิดดำเนินการผลิตใหม่ เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ ปี2545 หลังจากที่ได้หยุดดำเนินการผลิตเป็นการชั่วคราวเนื่องจากถูกผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำอย่างรุนแรง ตั้งแต่เดือนเมษายน ปี2541 การเปิดดำเนินการใหม่นี้ ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ถูกโยกย้ายมาจากโรงงานในเครือเดียวกันคือโรงงานสมุทรปราการและโรงงานชลบุรี ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เป็นพนักงานใหม่ ซึ่งเป็นคนในพื้นที่จังหวัดระยองและชลบุรี การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เป็นพนักงานใหม่ที่มีพื้นเพแตกต่างกันแต่ต้องมาทำงานร่วมกันภายใต้กฎระเบียบต่าง ๆ ย่อมแสดงบุคลิกภาพส่วนตัวออกมาเช่น การไม่พอใจกัน การอวดเก่ง การอวดดี การขี้เกียจ การไม่ให้ความร่วมมือ การขาดความรู้ ความชำนาญในงาน การขาดความสามัคคี ฯลฯ ซึ่งจะนำมาซึ่งปัญหาในการทำงาน เช่น ปริมาณไม่ได้ตามเป้าหมาย คุณภาพไม่ได้ตามเป้าหมาย สูญเสียเวลาในการทำงานมาก จำนวนของเสียมาก เครื่องจักรเสียบ่อย งานล่าช้า ค่าใช้จ่ายสูง ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการ คือ ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานนั้น ๆ ลักษณะผู้นำที่ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ แสดงออกหรือใช้ในการบังคับบัญชาหน่วยงานย่อมส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ มีความเต็มใจที่จะทำงาน งานที่ออกมาจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หากไม่มีความพึงพอใจ ไม่ยอมรับผู้นำของตน ไม่มีความเต็มใจที่จะร่วมงานด้วย งานที่ได้ออกมาจะขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ซึ่งข้อมูลที่ได้นี้จะสะท้อนให้เห็นภาพที่แท้จริงของหน่วยงานและจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเองของผู้บังคับบัญชาเพื่อให้มีลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เหมาะสมและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน
3. เพื่อศึกษาความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา
4. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน

ความสำคัญของการวิจัย

1. ข้อมูลจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาในการนำไปประกอบการพัฒนาปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ข้อมูลจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการกำหนดคุณสมบัติเพื่อคัดเลือกหรือแต่งตั้งบุคคลในระดับผู้บังคับบัญชาต่อไป
3. ข้อมูลจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอื่นๆที่มีลักษณะการจัดสายการบังคับบัญชาคล้ายคลึงกัน เพื่อนำไปพิจารณาปรับปรุงบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา

เป็นพนักงานประจำซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัทกระจุไทยอาชาสี จำกัด(มหาชน) โรงงานระยอง คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาตำแหน่งหัวหน้าแผนก ตำแหน่งวิศวกรหรือเจ้าหน้าที่ ตำแหน่งหัวหน้าหน่วย ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย ตำแหน่งพนักงานหรือเสมียน จากหน่วยงาน 5 ฝ่าย จำนวน 231 คน ข้อมูลจากแผนกบุคคลเดือนมกราคม 2546

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ แบ่งออกเป็นดังนี้

1.1 เพศ

1.1.1 ชาย

1.1.2 หญิง

1.2 อายุ

1.2.1 ไม่เกิน 30 ปี

1.2.2 มากกว่า 30 ปี

1.3 ระดับการศึกษา

1.3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

1.3.2 ปริญญาตรี

1.4 อายุงาน

1.4.1 ไม่เกิน 1 ปี

1.4.2 2 –3 ปี

1.4.3 3 ปีขึ้นไป

1.5 ตำแหน่งงาน

1.5.1 พนักงาน/เสมียน

1.5.2 ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย/หัวหน้าหน่วย

1.5.3 วิศวกร/เจ้าหน้าที่/หัวหน้าแผนก

2 ตัวแปรตาม แบ่งเป็นดังนี้

2.1 ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา 5 รูปแบบ คือ

2.1.1 แบบเผด็จการ (AUTHORITY OBEDIENCE MANAGEMENT)

2.1.2 แบบสโมสร (COUNTRY CLUB MANAGEMENT)

2.1.3 แบบปล่อยตามสบาย (IMPOVERISHED MANAGEMENT)

2.1.4 แบบเดินสายกลาง (MIDDLE OF THE ROAD MANAGEMENT)

2.1.5 แบบทีมงาน (TEAM MANAGEMENT)

2.2 ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. บริษัท หมายถึง บริษัท กระจกไทยอาซาฮี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง
2. ผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้จัดการโรงงาน ของบริษัท กระจกไทยอาซาฮี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง
3. ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานตามหน้าที่และตามความรับผิดชอบ ภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชา ในที่นี้ หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชา ตำแหน่งหัวหน้าแผนก วิศวกรหรือเจ้าหน้าที่ หัวหน้าหน่วย ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย พนักงานหรือเสมียน ของบริษัทกระจกไทยอาซาฮี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง
4. ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด ของพนักงานตำแหน่งหัวหน้าแผนก วิศวกรหรือเจ้าหน้าที่ หัวหน้าหน่วย ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย พนักงานหรือเสมียน ของบริษัทกระจกไทยอาซาฮี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง

4.1 ลักษณะผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการ (AUTHORITY OBEDIENCE MANAGEMENT)

หมายถึง ผู้บังคับบัญชาที่มีความเข้มงวด ควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาติดต่อกับตนเองน้อยที่สุด เมื่อเกิดความผิดพลาดจะหาตัวผู้รับผิดชอบลงโทษ เพิกเฉยต่อเรื่องขวัญและกำลังใจ ประเมินผลโดยใช้วิธีจับผิดและตำหนิ ใช้อำนาจบังคับให้เชื่อฟังและยอมปฏิบัติตามควบคุม แผนงานทั้งหมดด้วยตนเอง ออกคำสั่งในการปฏิบัติงานทุกเรื่อง ลงโทษเมื่อมีเรื่องขัดแย้งกัน มุ่งให้งานสำเร็จเพื่อสนองความต้องการองค์การเท่านั้น ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอบรมเพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพียงเครื่องมือเพื่อไปสู่ความสำเร็จ เพิกเฉยต่อการเสนอความคิดเห็น และวางตัวในลักษณะนายกับลูกน้อง

4.2 ลักษณะผู้บังคับบัญชาแบบสโมสร (COUNTRY CLUB MANAGEMENT) หมายถึง

ผู้บังคับบัญชาที่พยายามแก้ไขสภาพการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความสบายใจ จัดให้มีการสังสรรค์บ่อยครั้ง มุ่งสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานหลีกเลี่ยงการวิพากวิจารณ์ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องต่างๆแล้วให้การสนับสนุน การประเมินผลงานโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงานได้ สนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความต้องการขององค์การ ต่อต้านการตัดสินใจหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆที่มีผลกระทบต่องานของผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าเน้นผลงาน หลีกเลี่ยงการสร้างความคิดตัน แสดงวิธีการทำงานมากกว่าใช้การสั่งการ ชอบการพูดคุยมากกว่าใช้การออกคำสั่งหรือการทำรายงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีมากกับลูกน้อง ต้องการการยอมรับ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์การ

4.3 ลักษณะผู้บังคับบัญชาแบบปล่อยตามสบาย (IMPOVERISHED MANAGEMENT)

หมายถึง ผู้บังคับบัญชาที่สนองความต้องการขององค์การในระดับต่ำ หลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในการทำงาน ละเลยเมื่อเกิดความผิดพลาด สื่อสารกับคนในองค์การน้อยมาก ถอนตัวจากสถานการณ์ความขัดแย้งเสมอ หลีกเลี่ยงการเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างๆ ไม่สนใจเป้าหมายขององค์การ วิจารณ์ผู้อื่นเพื่อปกป้องตนเอง สนใจตัวเองมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์การ ทำงานเพื่อให้สามารถอยู่ในองค์การได้เท่านั้น หลีกเลี่ยงการตัดสินใจในเรื่องใด รับผิดชอบต่อการบริหารงานให้น้อยที่สุด ไม่สนใจพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรในหน่วยงานและไม่สนใจที่จะเสนอผลงานหรือริเริ่มความคิดใหม่ๆ

4.4 ลักษณะผู้บังคับบัญชาแบบเดินสายกลาง (MIDDLE OF THE ROAD MANAGEMENT)

หมายถึง ผู้บังคับบัญชาที่มีการให้รางวัลและการลงโทษ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกระดับ จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ทราบกฎระเบียบ แนวนโยบายขององค์กร ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ มีการสำรวจความคิดเห็นเรื่องสำคัญบางเรื่อง บังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นพ้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการ เมื่อเกิดความขัดแย้งจะการใช้การประนีประนอม ทำตามความต้องการของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น วางแผนสั่งการ ควบคุมการทำงานควบคู่กับการให้ความสำคัญในการรับฟังความแนะนำ เมื่อเกิดความขัดแย้ง จะใช้การแยกฝ่ายที่มีปัญหาออกจากกัน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงาน ตั้งเป้าหมายปานกลางเพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ ในการประเมินผลงานจะชี้ข้อดี ข้อเสียของลูกน้องและชมเชยให้กำลังใจ ให้ลูกน้องทำงานอย่างอิสระตามขอบเขตที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ และริเริ่มสิ่งใหม่จะทดลองทำอย่างไม่เป็นทางการก่อนที่จะนำมาปฏิบัติจริง

4.5 ลักษณะผู้บังคับบัญชาแบบทีมงาน (TEAM MANAGEMENT) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีการพัฒนาคนและพัฒนาการทำงาน ให้ความรู้และการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ให้ความสำคัญกับงานขององค์กรในระดับสูง เน้นการสร้าง ความเข้าใจและความเห็นพ้องต้องกัน การติดตามและประเมินผลงานจะร่วมกับลูกน้องตลอดเวลา สื่อสารกับลูกน้อง โดยเปิดโอกาสให้รายงานและสอบถามกลับ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ประสานความต้องการระหว่างองค์กรและคน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทบทวนการทำงานที่ผ่านมา เป็นทั้งผู้ริเริ่มและปฏิบัติตาม ค้นหาสาเหตุของปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา เลือกแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม มอบหมายให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่รับผิดชอบของตน สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

4. ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ความรู้สึกทางบวกที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อ

ผู้บังคับบัญชา เช่น ผู้บังคับบัญชาเป็นคนเอาใจง่าย สุภาพ กล่าวชมเชยพนักงานที่ทำงานดี มีไหวพริบ ปฏิภาณดี มีความคิดทันสมัย ให้คำแนะนำในการทำงาน โปรดยกย่องลูกน้องบางคน บอกเสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีเพียงใด มีความรอบรู้เรื่องการบริหารงานเป็นอย่างดี เป็นคนดี เฉลียวฉลาด ยังวางแผนได้รัดกุม ให้เข้าพบได้ทุกเวลาที่ต้องการ ขยันทำงาน เป็นบุคคลที่สามารถปรึกษาหารือได้ ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว รู้และเข้าใจปัญหาในการปฏิบัติงาน และพร้อมจะช่วยเหลือ สื่อข้อความหรือส่งงานด้วยความชัดเจนและเข้าใจง่าย ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างสบายใจ จะชมเชยเมื่องานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ มีความยุติธรรมกับทุกคน ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี เป็นผู้นำที่ดี เข้ากับคนในหน่วยงานได้เป็นอย่างดีและมีความเป็นกันเอง

5. ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชา แสดงออกหรือปฏิบัติในลักษณะผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการ แบบสโมสร แบบปล่อยตามสบาย แบบเดินสายกลาง และแบบทีมงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม

ลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. อายุงาน
5. ตำแหน่งงาน

1.ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

2.ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

สมมติฐานของการวิจัย

1. ผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน
2. ผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน
3. ผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน
4. ผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีอายุงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน
5. ผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน
6. ผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน
7. ผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน
8. ผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน
9. ผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีอายุงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน
10. ผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท กระจกไทยอาซาฮี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดของความคิดเห็น
2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและคุณลักษณะผู้นำ
3. ความพึงพอใจในงาน
4. ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
5. โครงสร้างบริษัท กระจกไทยอาซาฮี จำกัด(มหาชน) โรงงานระยอง
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดของความคิดเห็น

ความหมายของความคิดเห็น

สุพัตรา สุภาพ (2520 : 10) กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยเฉพาะ ด้วยการพูดหรือการเขียน ซึ่งในการแสดงออกนี้จะต้องอาศัยพื้นฐานความรู้ประสบการณ์ และพฤติกรรมระหว่างบุคคล เป็นเครื่องช่วยในการพิจารณาและประเมินค่าก่อนที่จะมีการตัดสินใจแสดงออก ซึ่งการแสดงออกนี้อาจจะได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธจากคนอื่นได้

สุชา จันท์ธอม และ สุรางค์ จันท์ธอม (2520 : 104) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดเห็น หมายถึง ความเห็นยากที่จะแยกจากเจตคติได้โดยเด็ดขาด เพราะทั้งความคิดเห็นและเจตคติมีลักษณะคล้ายคลึงกันแต่ลักษณะของความคิดเห็นนั้นจะไม่ลึกซึ้งเหมือนกับเจตคติ

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2526 : 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกด้านเจตคติอย่างหนึ่ง แต่การลงความคิดเห็นนั้น มักมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบและเป็นส่วนที่พร้อมที่จะปฏิบัติ เพราะอย่างต่อสถานการณ์ภายนอก

เออเมสท์. (Emest.1962 : 626) กล่าวว่า ความคิดเห็น คือ การพิจารณาตัดสินใจหรือความเชื่อที่นำไปสู่การคาดคะเนหรือการแปลงผลในพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

กาทีนบายและเวคฟิลด์.(Gateenby and Wakefield.1969 : 886) ได้พูดถึงความคิดเห็นว่า คือความเชื่อหรือการลงความคิดเห็นที่ไม่ได้เป็นความรู้สีก่อนแท้จริงหรือความเห็นในบางอย่างที่อาจเป็นจริงได้

จอห์น. (John.1977 :169) ให้คำจำกัดความของความคิดเห็นว่า ความคิดเห็นคือ การแสดงออกทางด้านความเชื่อ และความรู้สึกของแต่ละคนโดยการพูด

จากแนวความคิดของท่านทั้งหลายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความคิดเห็นหมายถึง การแสดงออกถึงเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ด้วยการพูดหรือการเขียน ความคิดเห็นเป็นผลมาจากทัศนคติของบุคคล เป็นเครื่องช่วยในการพิจารณาและประเมินค่าก่อนที่จะมีการตัดสินใจแสดงออก

ความสำคัญของความคิดเห็น

การสำรวจความคิดเห็น เป็นการศึกษามุมมองของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ละคนจะแสดงความเชื่อ และความรู้สึกใด ๆ ออกมา โดยการพูด หรือการเขียน การสำรวจความคิดเห็นจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน การกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการต่าง ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงระบบงานการดำเนินงาน รวมทั้งการฝึกหัดการทำงานด้วย เพราะจะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และตามความพอใจของผู้ร่วมงาน

ประเภทของความคิดเห็น

ริมเมอ (กิตติ สุทธิสัมพันธ์. 2542 : 10; อ้างอิงจาก Remmer.1957 : 44) ได้จำแนกความคิดเห็นออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความคิดเห็นเชิงบวกสุด – เชิงลบสุด (Extreme Opinion) เป็นความคิดเห็นที่เกิดจากการเรียนรู้ และประสบการณ์ ซึ่งสามารถทราบทิศทางได้ ทิศทางบวกสุด ได้แก่ ชอบ ยอมรับ เห็นด้วย ความรู้ ความเข้าใจในทางไม่ดี ได้แก่ ไม่ชอบ รังเกียจ ไม่เห็นด้วย เป็นต้น
2. ความคิดเห็นจากความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Contents) การมีความคิดเห็นต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจต่อสิ่งนั้น เช่น ความรู้ความเข้าใจในทางที่ดี ได้แก่ ชอบ ยอมรับ เห็นด้วย ความรู้ความเข้าใจในทางที่ไม่ดี ได้แก่ ไม่ชอบ รังเกียจ ไม่เห็นด้วย เป็นต้น

การเกิดความคิดเห็น

ความคิดเห็น เกิดจาก การเรียนรู้ และประสบการณ์ของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามเงื่อนไข 3 ประการ คือ (ศักดิ์ สุนทรเสณิ.2531 : 4)

1. กระบวนการเรียนรู้ที่ได้จากการเพิ่มพูน และบูรณาการของการตอบสนองแนวความคิดต่าง ๆ เช่น ความคิดเห็นจากครอบครัว โรงเรียน ครู การเรียนการสอนอื่น ๆ
2. ประสบการณ์ส่วนตัวขึ้นอยู่กับความแตกต่างของบุคคล ซึ่งมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันไป นอกจากประสบการณ์ของคนจะสะสมขึ้นเรื่อย ๆ แล้ว ยังทำให้มีรูปแบบเป็นของตัวเอง ดังนั้นความคิดบางอย่างจึงเป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละบุคคล แล้วแต่พัฒนาการ และความเจริญเติบโตของคนนั้น ๆ
3. การเลียนแบบ การถ่ายทอดความคิดเห็นตามกลุ่มสังคมที่ตนเองอาศัยอยู่ตามสภาพแวดล้อม เช่น ความคิดเห็นต่อกลุ่มศาสนา สถาบันต่าง ๆ เป็นต้น

วิธีวัดความคิดเห็น

การวัดความคิดเห็นโดยทั่วไป ต้องมีส่วนประกอบ 3 อย่าง คือ บุคคลที่จะถูกวัด สิ่งเร้า และการตอบสนอง ซึ่งจะออกมาเป็นระดับสูง-ต่ำ มาก-น้อย วิธีวัดความคิดเห็น โดยมากจะใช้การตอบแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ โดยให้ผู้ที่ตอบคำถามเลือกตอบตามแบบสอบถาม (Zadrozny. 1959 : 234)

การสัมภาษณ์ หรือการสอบถามจะดีกว่าตอบแบบสอบถาม และถ้าใช้แบบสอบถามสำหรับวัดความคิดเห็นจะต้องระบุให้ผู้ตอบว่า เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กำหนด (Morgan and Kin. 1971 : 536. 750)

วิธีที่ง่ายที่สุดในการที่จะบอกถึงความคิดเห็น คือ การแสดงให้เห็นถึงจำนวนร้อยละของคำตอบในแต่ละข้อความ เพราะจะทำให้เห็นว่าความคิดจะออกมาในลักษณะเช่นไร (Best.1977 : 171)

การใช้แบบสอบถามสำหรับวัดความคิดเห็น จะต้องระบุให้ผู้ตอบตอบว่าเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กำหนดให้ แบบสอบถามประเภทนี้นิยมสร้างตามแนวของ Likert ซึ่งวิธีนี้ เรนีส วิเคอร์ธ (Renis Likert) เป็นผู้เสนอขึ้น กระบวนการของการสร้างแบบสอบถามเพื่อวัดความคิดเห็นโดยการสร้างใช้เกณฑ์ความเที่ยงเบนมาตรฐานให้คะแนนช่วยความรู้สึกเท่า ๆ กัน เป็น 5 ช่วงแบบต่อเนื่อง ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยเฉย ๆ หรือไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้คะแนนเป็น 5,4,3,2,1 สำหรับข้อความทางบวก ส่วนข้อความทางลบในระดับความคิดเห็นเดียวกัน ให้คะแนนเป็น 1,2,3,4,5 ผู้ที่มีความคิดเห็นที่ดีต่อสิ่งใดก็ย่อมจะมีโอกาสตอบเห็นด้วยกับข้อความที่สนับสนุนสิ่งนั้นมาก และโอกาสที่จะตอบเห็นด้วยกับข้อความที่ต่อต้านสิ่งนั้นก็จะมีน้อย ในทำนองเดียวกับผู้ที่มีความคิดเห็นที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้น โอกาสที่จะเห็นด้วยกับข้อความที่สนับสนุนสิ่งนั้นก็จะมีน้อยและโอกาสที่จะตอบเห็นด้วยกับข้อความที่ต่อต้านสิ่งนั้นก็จะมีมาก คะแนนผู้ตอบแต่ละคนได้จากการเอาคะแนนแต่ละข้อมารวมกัน (Summated Rating) จากนั้นหาค่าเฉลี่ย ซึ่งจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความคิดเห็นของผู้ตอบในแบบวัดความคิดเห็นว่าเป็นอย่างไร

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและคุณลักษณะผู้นำ

แบบภาวะผู้นำ

1. ความหมายของความเป็นผู้นำและแบบภาวะผู้นำ นักวิชาการทางด้านบริหารได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำและภาวะผู้นำไว้หลายทัศนะ อาทิเช่น

ภาวะผู้นำตรงกับภาษาอังกฤษว่า LEADERSHIP ซึ่งหมายถึงการเป็นผู้นำโดยการใช้อิทธิพล (INFLUENCE) ในการดำเนินงานหรือปฏิบัติราชการ

ชวเอิร์ท (Schwartz.1980: 75) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการบอกชี้แนะผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความเข้าใจและกระตือรือร้น

มิลตัน (Milton.1981: 150) ได้กล่าวถึงนิยามของ ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มใช้ความพยายามทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามสถานการณ์ที่กำหนด

เทนเนนบัม, เวชเลอร์ และมาสซาริก (Tennenbaum, Weschler and Massarik .1961: 24) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอื่น

สต็อคคิล (Stogdill. 1974: 13) ให้ความหมายผู้นำว่า เป็นบุคคลที่ผูกพันรากลุ่มเข้าด้วยกัน เป็นผู้กระตุ้นให้กลุ่มแสดงความสามารถสูงสุด เพื่อสร้างผลงานให้เต็มที่

ผู้นำ ตามความหมายในพจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา (ราชบัณฑิตยสถาน. 2524: 207) หมายถึง ผู้ใดก็ตามที่นำให้ผู้อื่นทำสิ่งต่าง ๆ โดยตนเองอาจเป็นผู้เริ่มแสดงพฤติกรรม หรือเป็นผู้วางแผนโดยการจัดระเบียบ หรือควบคุมการกระทำของผู้อื่น หรือโดยการใช้อำนาจหรือตำแหน่งของตนและหมายถึง บุคคลที่ใช้ความสามารถในการเกลี้ยกล่อมให้ผู้อื่นยอมตามด้วยความสมัครใจ

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (ม.ป.ป : 268) กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีอิทธิพลในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์การอีกทั้งมีอิทธิพลต่อความคิด ความเชื่อ แนวทางในการปฏิบัติงาน ความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์การของผู้ปฏิบัติงาน

ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง จึงหมายถึง ผู้ที่ใช้อิทธิพลในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความต้องการขององค์การ

ความเป็นผู้นำคือการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำการสิ่งๆที่ผู้นำต้องการให้พวกเขากระทำ

2. พื้นฐานและลักษณะความเป็นผู้นำ

2.1 พื้นฐานทางการเป็นผู้นำ

- 1) ผู้นำแบบเผด็จการ
- 2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม
- 3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย
- 4) ผู้นำแบบเสรีนิยม

สไตล์ความเป็นผู้นำพื้นฐาน

ตาราง 1 แสดงสไตล์ความเป็นผู้นำพื้นฐาน

ผู้นำแบบเผด็จการ	ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	ผู้นำแบบประชาธิปไตย	ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย
ผู้นำบอกสิ่งที่ต้องกระทำ แก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา	ผู้นำเปิดโอกาสและ คาดหวังการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา	ผู้นำแสวงหาหลักการที่ เห็นพ้องต้องกันเป็น ส่วนใหญ่จากผู้ที่อยู่ใต้ บังคับบัญชา	ผู้นำปล่อยให้สมาชิกของ กลุ่มตัดสินใจทุกอย่าง
ทฤษฎี X ของ แมคเกรเกอร์	ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	

ที่มา : สมยศ นาวิการ. (2540) การบริหารและพฤติกรรมองค์การ :156.

- 1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader)
บุคคลที่สั่งการสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำและคาดหวังการเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย
- 2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader)
บุคคลที่ยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจในที่สุดเอาไว้
- 3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader)
บุคคลที่ได้พยายามจะสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการผู้นำแบบมีส่วนร่วมและประชาธิปไตย จะใช้ข้อสมมติฐานของทฤษฎี Y ผู้นำแบบประชาธิปไตย ได้มีความสำคัญมากขึ้นทุกที

4) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leader)

บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย มักจะยุ่งยากต่อการรักษาสติธิตความเป็นผู้นำนี้เอาไว้ ถ้าหากว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้นำไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีแรงจูงใจสูง เช่น นักวิทยาศาสตร์

2.2 ลักษณะความเป็นผู้นำ

1) ความเป็นผู้นำที่เป็นทางการ (formal leadership) จะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารเป็นผู้นำ โดยการใช้อำนาจหน้าที่เป็นทางการ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งบริหารมีโอกาสและความรับผิดชอบที่จะใช้ความเป็นผู้นำอย่างทางการภายในความสัมพันธ์กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารบางคนจะมีความเข้าใจที่ดีต่ออำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารเหล่านี้จะเป็นผู้นำที่ดี

2) ความเป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (information leadership) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ พวกเขาสามารถกลายเป็นผู้นำโดยความดึงดูดส่วนบุคคลของพวกเขาได้

3) ความเป็นผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจะอยู่ร่วมกันภายในเกือบทุกสถานการณ์ของงาน ผู้บริหารโดยตัวพวกเขาเองอาจจะเป็นผู้ที่เป็นทางการผู้บริหารจะบริหารงานตามสายการบังคับบัญชาและใช้อิทธิพลจากบนลงล่างลงมาถึงตามอำนาจหน้าที่จากผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จสามารถใช้ทั้งความเป็นผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารอาจจะขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนช่วยกันเพื่อที่จะอภิปรายปัญหาของงาน ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะดำเนินการประชุมนี้ได้ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารสามารถขอให้ผู้บริหารคนอื่นในระดับเดียวกันภายในองค์กร ทบทวนการเปลี่ยนแปลงระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่เสนอแนะและประชุมกันเพื่อการอภิปรายก่อนที่จะนำเสนออย่างเป็นทางการต่อผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารไม่มีอำนาจหน้าที่ที่จะเรียกร้องให้ผู้บริหารคนอื่น ทบทวนข้อเสนอดังกล่าวนี้ได้ ความเป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการจะจำเป็นในกรณีเช่นนี้

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับแบบผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีความเป็นผู้นำ(Theories of Leadership)ที่มีประสิทธิภาพนั้น มีนักวิชาการและนักทฤษฎีได้พยายามศึกษาวิเคราะห์วิจัยและวางแนวทางไว้หลายทฤษฎีด้วยกัน ซึ่งพอจะสรุปเป็นทฤษฎีต่างๆที่น่าสนใจน่าศึกษา เพื่อนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานทุกระดับได้ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีว่าด้วยลักษณะของผู้นำ หรือทฤษฎีผู้นำเชิงลักษณะ (Trait Theory of Leadership)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำอาศัยอาศัยรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ หรือทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Personal Behavior Theory or Behavioral Theory)

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

ปัจจุบันนักวิจัยได้ดำเนินการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ได้ปรับปรุงและขยายทฤษฎีความเป็นผู้นำ ซึ่งพิจารณาจากบทบาทของความเป็นผู้นำทางการบริหารภายในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงมากขึ้น จึงเกิดแนวคิดทางทฤษฎีเพิ่มขึ้นดังนี้

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory)

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership Theory)

3.1 ทฤษฎีว่าด้วยลักษณะของผู้นำ

เป็นทฤษฎีที่นักจิตวิทยาและนักวิจัยพยายามอย่างมีระบบ เพื่อพิจารณาลักษณะของผู้นำที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าใช้เป็นประจำสร้างอำนาจเพื่อให้มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการผู้สนใจเรื่องนี้ตั้งข้อสงสัยว่าการที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอะไรบ้างลักษณะเช่นนี้อาจจะเป็นเรื่องของบุคลิกลักษณะนิสัยใจคอ หรือรูปร่างหน้าตากก็ได้

ในการค้นหาลักษณะของผู้นำ นักวิจัยใช้วิธีการสองอย่าง คือ

3.1.1 เปรียบเทียบคุณสมบัติของบุคคลที่เป็นผู้นำกับคุณลักษณะของบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ

3.1.2 เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

การศึกษาถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำส่วนใหญ่ใช้วิธีแรก และการศึกษาเหล่านี้ประสบความสำเร็จเพราะไม่อาจชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะใด ๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจนและแน่นอนส่วนการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพมีจำนวนไม่มากนัก และต่างก็ประสบความสำเร็จที่ไม่อาจชี้ให้เห็นคุณลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้เช่นกัน การศึกษาอื่น ๆ ส่วนใหญ่ภายในของเขตดังกล่าว พบว่าความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะอย่าง แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถทางการบังคับบัญชาและคุณลักษณะของผู้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่เล็กน้อยแค่นั้น

3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำอาศัยรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ

เมื่อผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้มีคุณลักษณะใด ๆ ที่เด่นชัด นักวิจัยจึงพิจารณาไปอีกแนวทางว่า ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพทำอะไรบ้าง และตั้งข้อสมมติว่ามี “แนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียว” ดังนั้น นักวิจัยจึงชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมทางพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมแล้ว สามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ (Owen. 1973 : 13 – 19) ทฤษฎีนี้จึงเน้นให้มีการวิเคราะห์งานที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าต้องทำในการบริหาร เป็นผลให้เกิดมีรูปแบบสร้างภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้อยู่หลายรูปแบบด้วย ที่นับว่าสำคัญคือ

3.2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies) รูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเน้นงานเป็นหลัก (Job Centered Leadership Type) หรือเน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก (Employee – Centered Leadership Type) จากการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Robbins 1977 – 1998) พบว่ากลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพทางการผลิตมากที่สุด มีผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนแทนที่จะเป็นผู้นำให้ความสำคัญกับงาน ซึ่งแสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้บริหารแบบมุ่งงานและผู้บริหารแบบมุ่งคน ดังภาพประกอบ 1

แบบมุ่งงาน	แบบมุ่งคน	
แผนกที่ผลผลิตสูง	1	6
แผนกที่ผลผลิตต่ำ	7	3

ภาพประกอบ 1 แสดงให้การบริหารแบบมุ่งคนให้ผลผลิตมากกว่าผู้บริหารแบบมุ่งงาน
ที่มา : Rensis.(1978) *New Patterns of Management* : 7

3.2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท(The Ohio State Studio) (สมยศ นาวิการ. 2540 : 172)ที่มหาวิทยาลัยแห่งมลรัฐ Ohio นักวิจัยได้ศึกษาถึงประสิทธิภาพของพฤติกรรมของความเป็นผู้นำใน 2 มิติ คือ

1) การมุ่งคน (consideration) คือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสร้างความไว้วางใจร่วมกัน การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การเคารพต่อความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและการให้ความสำคัญ

2) การมุ่งงาน (initiation structure) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งระบุงานและความรับผิดชอบที่เจาะจงของคนในองค์การให้ชัดเจน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การประสานกิจกรรมของพนักงาน ความสำคัญของหมายกำหนดการ

ผลการวิจัยพบว่า อัตราการออกจากงานของพนักงานจะต่ำสุด และความพอใจของพนักงานจะสูงสุดภายใต้ผู้นำที่มีพฤติกรรมตามมิติเชิงใดคร่าวๆเห็นใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีพฤติกรรมตามมิติถือโครงสร้างเป็นจุดเริ่ม พนักงานจะมีการร้องทุกข์และออกจากงานมาก ดังในภาพประกอบ 2

การมุ่งคน	สูง	การมุ่งงานต่ำ การมุ่งคนสูง	การมุ่งงานสูง การมุ่งคนสูง
	ต่ำ	การมุ่งงานต่ำ การมุ่งคนต่ำ	การมุ่งงานสูง การมุ่งคนต่ำ
		ต่ำ	การมุ่งงานสูง

ภาพประกอบ 2 แสดงแบบจำลองพฤติกรรมของผู้นำของโอไฮโอสเตท
ที่มา : สมยศ นาวิการ. (2540) *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ* : 172

3.2.3 ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร(Managerial Grid Theory)

Robert R. Blake & Jane S.Mouton เป็นผู้เสนอทฤษฎีนี้ซึ่งสืบเนื่องมาจากผลการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารแสดงออก (Blake and McCanse.1991 : 5)ได้เสนอว่ารูปแบบพฤติกรรมผู้นำสามารถจะจัดทำเป็นตาข่ายเชื่อมโยงสองมิติ (Two – Dimension Grid) คือ

- มิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคน(concern for people)
- มิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงาน(concern for production)

ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีดังกล่าวนี้มาเป็นตัวแบบการวิจัยจะกล่าวในส่วนท้ายของบทนี้

3.2.4 การบริหารระบบ 4 (System 4 Management)

เรนซิส ไลเคิร์ท (Rensis Likert ; อ้างอิงจากมยุรี รังสีสมบัติศิริ. 2530:18 – 19)

ผู้ริเริ่มศึกษาแบบของความเป็นผู้นำ เขาได้สร้างระบบสี่ระบบเพื่อการจำแนกผู้นำ ภายหลังจากได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำกับองค์การต่างๆแล้ว Likert พบว่าจะมีแบบความเป็นผู้นำสี่แบบที่อาจจะแสดงไว้บนแนวต่อเนื่องตั้งแต่ ระบบที่ 1 ไปจนถึงระบบที่ 4 หรือจากระบบเผด็จการไปจนถึงระบบการเข้ามามีส่วนร่วม ดังต่อไปนี้

สไตส์แบบ เผด็จการเต็มที่	สไตส์แบบ เผด็จการอย่างเมตตา	สไตส์แบบ ปรึกษาหารือ	สไตส์แบบ มีส่วนร่วม
-----------------------------	--------------------------------	-------------------------	------------------------

ภาพประกอบ 3 แสดงแนวต่อเนื่องระบบสี่ระบบของ Likert

ที่มา : สมยศ นาวิการ. (2540) การบริหารและพฤติกรรมองค์การ :172.

ระบบการบริหารของไลเคิร์ท (Likert's System of Management)

เรนซิส ไลเคิร์ท (Rensis Likert) ผู้อำนวยการคนก่อนของสถาบันวิจัยทางสังคมของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้พัฒนาวิธีการศึกษาที่เป็นแนวทางต่อเนื่องสไตส์ความเป็นผู้นำตั้งแต่ผู้นำแบบเผด็จการไปจนถึงผู้นำแบบมีส่วนร่วม ระบบการบริหารของไลเคิร์ทจะมีดังต่อไปนี้คือ

ระบบที่ 1 เผด็จการเต็มที่ (exploitative autocratic)

ผู้บริหารตัดสินใจทุกอย่าง พวกเขาตัดสินใจสิ่งที่ต้องทำ ใครต้องทำ ต้องทำอะไร และต้องบรรลุความสำเร็จเมื่อไร การทำงานที่มอบหมายให้ไม่สำเร็จจะถูกลงโทษภายใต้ระบบนี้ ผู้บริหารจะแสดงความเชื่อมั่นหรือความไว้วางใจพนักงานน้อยระดับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นระหว่างผู้บริหารและพนักงานจะต่ำ

ระบบที่ 2 เผด็จการอย่างเมตตา (benevolent autocratic)

ผู้บริหารยังคงตัดสินใจ แต่พนักงานจะมีความเป็นอิสระอยู่บ้างและความคล่องตัวที่จะทำงานพวกเขา トラบเท่าที่ได้ทำตามระเบียบวิธีปฏิบัติงานอยู่ภายใต้ระบบนี้ ผู้บริหารจะมีทัศนคติแบบฟอปกครองลูก ระดับความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและพนักงานจะต่ำที่ทำให้พนักงานต้องใช้ความระมัดระวังเมื่อเกี่ยวข้องกับผู้บริหาร

ระบบที่ 3 ปรึกษาหารือ (consultative)

ผู้บริหารปรึกษากับพนักงานก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจพนักงานมีความเป็นอิสระค่อนข้างมากมายในการตัดสินใจพวกเขาเอง ผู้บริหารที่ใช้ระบบที่ 3 จะพูดกับพนักงาน ผู้บริหารจะใช้รางวัลแทนการลงโทษเพื่อการจูงใจพนักงานยิ่งกว่านั้นระดับความไว้วางใจระหว่างพนักงานและผู้บริหารจะค่อนข้างสูง บรรยากาศที่พนักงานรู้สึกเป็นอิสระที่ถกเถียงกับผู้บริหารได้อย่างเปิดเผย

ระบบที่ 4 มีส่วนร่วม (Participative)

คือระบบหรือสไตล์ที่ลูกเสนอแนะโดยไลเคิร์ท ระบบที่ 4 จะมุ่งการมีส่วนร่วมของกลุ่มพนักงานจะมีส่วนเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจอย่างเต็มที่ พนักงานรู้สึกเป็นอิสระที่จะถกเถียงกับผู้บริหารของพวกเขาที่แสดงความสนับสนุนแทนการข่มขู่ องค์กรโดยส่วนรวมจะถูกออกแบบตามระบบที่ 4 ผู้นำจะเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มของพวกเขาและกลุ่มอื่นที่สูงขึ้นไปภายในองค์กร แนวความคิดนี้จะถูกเรียกว่าทฤษฎีหมวดเชื่อมโยง การตัดสินใจจะกระจายไปทั่วทั้งองค์กร

ไลเคิร์ท มองว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา การใช้การติดต่อสื่อสารที่ทำให้ทุกฝ่ายทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนของกลุ่มรวมทั้งผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องรับเอาทัศนคติที่สนับสนุนที่พวกเขาต้องมีความต้องการ คำนิยม แรงบันดาลใจ เป้าหมาย และความคาดหวังร่วมกัน

โดยทั่วไป ไลเคิร์ท พบว่าผู้บริหารที่ประยุกต์ใช้ระบบที่ 4 กับการดำเนินงานของพวกเขาจะบรรลุความสำเร็จอย่างใหญ่หลวง ยิ่งกว่านั้นเขาสังเกตเห็นว่าแผนงานและบริษัทที่บริหารโดยระบบที่ 4 จะบรรลุสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา

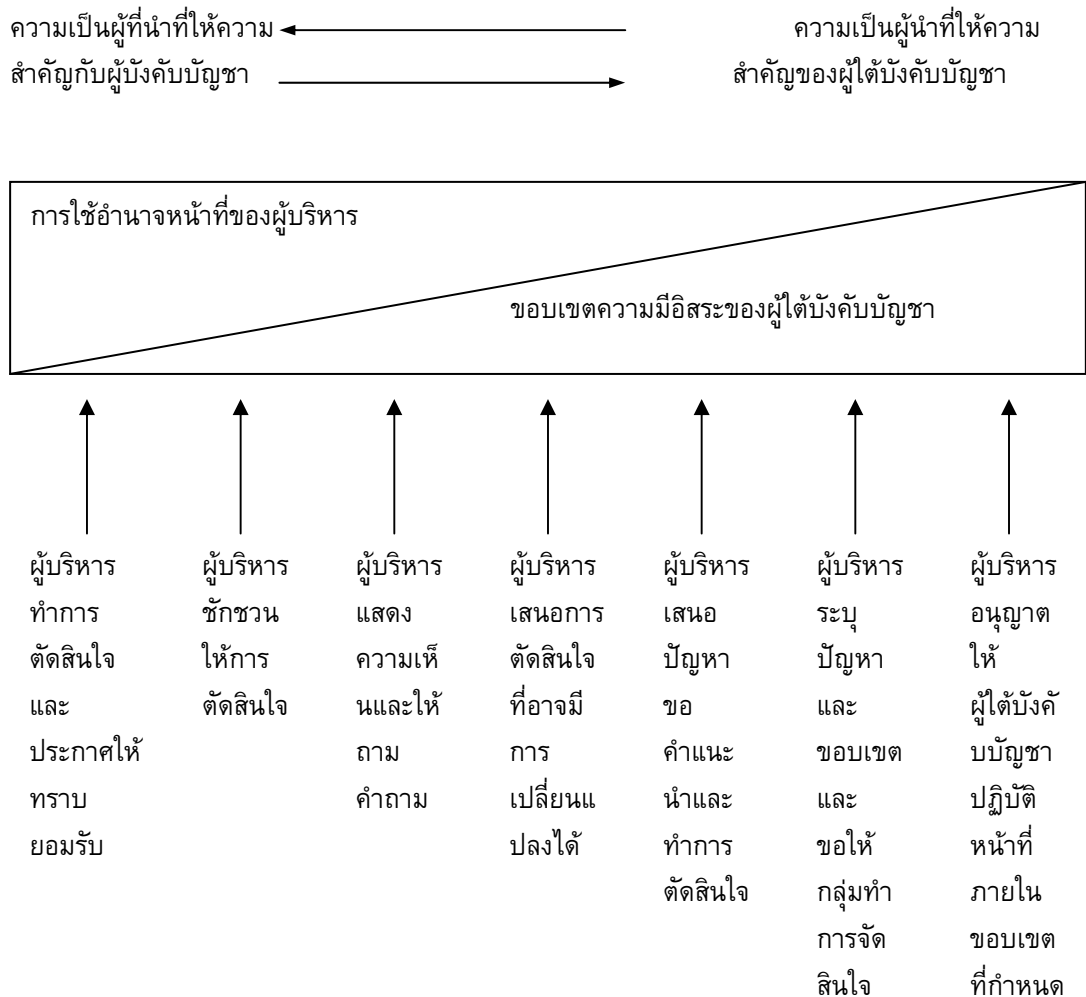
การศึกษาการบริหารเมื่อไม่นานมานี้ที่เปรียบเทียบระหว่างวิธีการเป็นผู้นำแบบญี่ปุ่นและอเมริกัน จะเสริมแรงความเชื่อต่อความดีเด่นของระบบที่ 4 เพราะว่าระบบที่ 4 จะคล้ายคลึงกับแบบจำลองการบริหารแบบญี่ปุ่น แต่วัฒนธรรมแบบญี่ปุ่นจะพึงพอใจอย่างมากกับกระบวนการกลุ่มที่ปรองดองกัน มุมมองความเป็นผู้นำทางตะวันตกจะอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมที่แตกต่างออกไป แม้ว่าบริษัทอเมริกันที่ได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎี Z จะรักษาลักษณะหลายอย่างของระบบความเป็นผู้นำบนพื้นฐานของอำนาจหน้าที่เอาไว้ผู้นี้ไม่ได้ลดความสำคัญของระบบที่ 4 ของ Likert ไปเลย และเพียงแต่ชี้ให้เห็นถึงความยุ่งยากของการรับเอาไว้ภายในวัฒนธรรมตะวันตกเท่านั้น

3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

3.3.1 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง(Continuum of Leadership Behavior)

Robert Tannenbaum และ Warren H.Schmidt เป็นนักทฤษฎีคนแรกๆที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของความเป็นผู้นำ(Robbins. 1987 : 376)ได้แก่

- แรงกดดันทางผู้บริหาร แรงกดดันของผู้บริหาร แรงกดดันของผู้บังคับบัญชา และแรงกดดันของสถานการณ์
- แรงกดดันทางผู้บังคับบัญชา
- แรงกดดันทางสถานการณ์



ภาพประกอบ 4 แสดงแนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ
ที่มา : Robbins.(1998) *Engineer the Job to Fit the Manager*. 378.

แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำตามรูป ชี้ให้เห็นว่าเมื่อผู้คนใดคนหนึ่งเคลื่อนที่จากซ้ายไปขวา ผู้นำดังกล่าวจะได้อำนาจน้อยลงและผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอิสระในการทำงานมากขึ้น ผู้บริหารที่อยู่ด้านซ้ายของแนวต่อเนื่องจะเป็นผู้นำแบบเผด็จการผู้บริหารที่อยู่ด้านขวาของแนวต่อเนื่องจะเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย

ตามทัศนะของ Tannenbaum และ Schmidt ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นสามารถเลือกใช้แบบของความเป็นผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

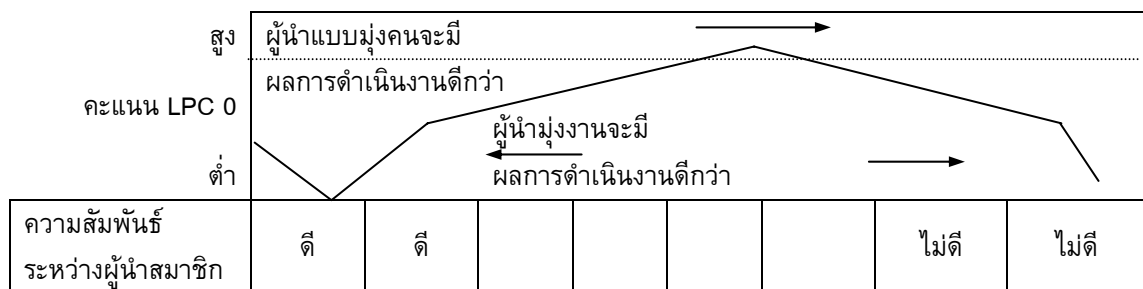
3.3.2 แบบจำลองของ Fiedler

เฟรด ไฟเดอร์. (Fiedler. 1965: 538 – 551.) ได้สร้างแบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสถานการณ์ 3 อย่างที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ คือ

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader – Member Relations) อาทิเช่น ความไว้วางใจ ความจงรักภักดี เป็นต้น

1) โครงสร้างของงาน(Task Structure) อาทิเช่น ความแน่นอนชัดเจนเกี่ยวกับโครงสร้างของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

2) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) อาทิเช่นการอำนวยการ การให้คุณให้โทษ การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น



โครงสร้างของงาน	ชัดเจน		ไม่ชัดเจน		ชัดเจน		ไม่ชัดเจน	
โครงสร้างของงาน	เข้มแข็ง	อ่อนแอ	เข้มแข็ง	อ่อนแอ	เข้มแข็ง	อ่อนแอ	เข้มแข็ง	อ่อนแอ
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

ภาพประกอบ 5 แสดงแบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

ที่มา : Robbins. (1998) *Engineer the Job to Fit the Manager*. 378.

ลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่ออำนาจและประสิทธิภาพของผู้นำ ตามทฤษฎีของ Fiedler ถ้าหากผู้นำสามารถเข้ากันได้ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของผู้นำแล้ว ผู้นำไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งเลย ในทางตรงกันข้ามถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจผู้นำ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำไม่เป็นทางการน้อยลง ต้องอาศัยการสั่งการตามอำนาจหน้าที่จึงจะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จในทำนองเดียวกัน โครงสร้างของงานเป็นปัจจัยสำคัญอย่างที่สอง หากโครงสร้างของงานจัดไว้เป็นระเบียบเข้าใจง่ายและชัดเจนผู้บริหารภายในสถานการณ์นี้มีอำนาจมากโดยอัตโนมัติ ในกรณีที่งานไม่ได้จัดระเบียบไว้แน่นอนชัดเจน มีความคลุมเครือ อำนาจของผู้บริหารจะน้อยลงเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะไม่เห็นด้วยกับผู้บริหารก็ได้

ปัจจัยทางสถานการณ์อย่างสุดท้าย คือ อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหาร เช่น อำนาจการให้ผลตอบแทน อำนาจการบังคับบัญชา ผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่มากก็จะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากและผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่น้อยจะทำให้ผู้นำมีความยุ่งยากในการบริหารมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีความแน่นอนและความไม่แน่นอนสูงมาก ในขณะที่ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน จะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีความแน่นอนปานกลาง

3.3.3 รูปจำลองของ Vroom – Yetton

รูปจำลองของ Vroom – Yetton ระบุถึงแบบของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ แบบของผู้นำจะกำหนดโดยความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา (Vroom. 1973: 66 – 80) รูปจำลองดังกล่าวคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่องของ Tannenbaum และ Schmidt

วีรธูม แลแะแะดัดัน ซึ่ให้เห็นถึงแบบผู้นำ 5 แบบ คือ

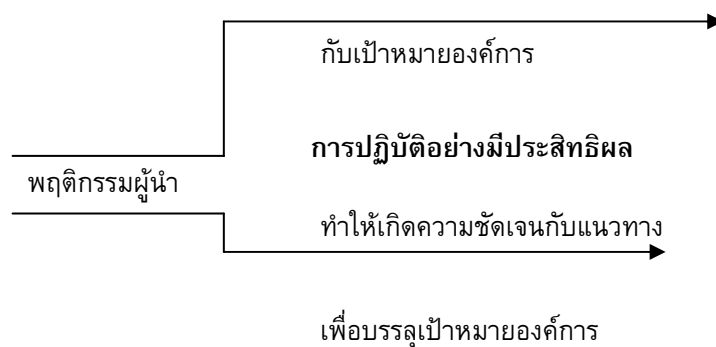
- 1) ผู้นำตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของเขาเอง
- 2) ผู้นำได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจ ผู้นำอาจจะบอกผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบถึงลักษณะของปัญหาหรือไม่บอกก็ได้
- 3) ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในปัญหาเป็นรายบุคคล โดยขอคำแนะนำ แล้วจึงตัดสินใจ
- 4) ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นและจึงตัดสินใจ
- 5) ผู้นำให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในปัญหา ใช้การอภิปรายโดยกลุ่มและตัดสินใจร่วมกัน

แบบของผู้นำ 5 แบบจะเหมาะกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้นองค์ประกอบสองอย่างที่ใช้เลือกแบบของการตัดสินใจ คือ

- 1) มีความแน่ใจว่าการตัดสินใจมีคุณภาพ
- 2) มีความแน่ใจว่าการตัดสินใจที่ทุกคนยอมรับ จำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงแนวทางปริมาณ

โรเบิร์ต เฮ้าส์. (Robert House.1971: 321 – 338.) ได้พิจารณาทางทฤษฎีความเป็นผู้นำจากงานวิจัยของเขาเองประกอบกับข้อสนับสนุนจากงานวิจัยของนักวิจัยอื่นๆ เช่น Vroom, Fiedler เป็นต้น หลักสำคัญของทฤษฎีนี้คือ มุ่งให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงกระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการสร้างความพอใจให้ แก่เขาและสร้างอิทธิพลเหนือการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวิธีวางแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายต่างๆ ทั้งขององค์กรและของตัวเขาเองไปพร้อมๆกัน ได้สร้างแบบจำลองขึ้นมาดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แสดงแบบจำลองภาวะผู้นำเชิงแนวทาง – เป้าหมาย

ที่มา : Hicks and Gullet. (1981). *Leadership Behavior: Its Description and Measurement* : 494.

ทฤษฎีนี้ได้แยกแบบของผู้นำที่สำคัญออกเป็น 4 แบบ คือ

- 1) ผู้นำแบบเข้มงวดเชิงกร้าว (directive leadership)
- 2) ผู้นำแบบช่วยเหลือสนับสนุน (supportive leadership)
- 3) ผู้นำแบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (participative leadership)
- 4) ผู้นำแบบมุ่งทำงานให้สัมฤทธิ์ผล (achievement – oriented leadership)

แบบผู้นำต่างๆ ดังกล่าว ผู้บริหารสามารถใช้ได้หลายแบบพร้อมๆ กัน ทั้งนี้ใช้ที่แบบพร้อมกันหรือไม่เพียงไร ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ คือ

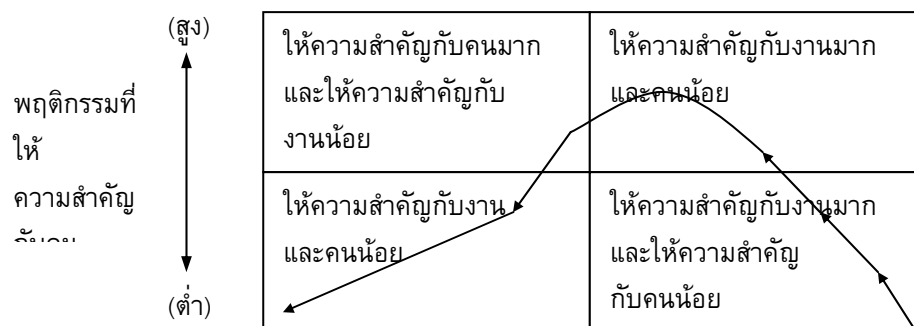
ลักษณะนิสัยเฉพาะตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องพยายามสร้างพฤติกรรมของตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะเป็นผู้สร้างความพอใจให้กับเขาได้ในอนาคต

อิทธิพลจากสถานการณ์แวดล้อมและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องพยายามสร้างพฤติกรรมที่ยังผลให้เกิดความสมบูรณ์ครบถ้วนในสภาพแวดล้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจัดการแนะแนวทาง การส่งเสริมสนับสนุนและการให้รางวัลตอบแทน พยายามปรับปรุงสิ่งที่ยังขาดตกบกพร่องให้สมบูรณ์

3.3.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีและเบลนชาร์ด

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามวงจรชีวิตของ Hersey and H. Blanchard Hersey and Blanchard. 1970 :158 – 170) ได้ให้ทัศนะว่าแบบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจะเปลี่ยนแปลงไปตามการเจริญวัยในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Maturity Level)

ความเจริญวัย หมายถึง ความปรารถนาความสำเร็จความเต็มใจยอมรับ ความรับผิดชอบ ประสิทธิภาพ และความสามารถในการทำงาน



ภาพประกอบ 7 แสดงทฤษฎีภาวะผู้นำตามวงจรชีวิต

ที่มา : Hersey and Blanchard. (1977) *Management of Organizational Behavior*. 164.

เฮอร์เซล และ บรานชาร์ด เชื่อว่าความสัมพันธ์ของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาจะเคลื่อนที่ผ่านขั้นตอน 4 ขั้น คือ

- 1) เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาสู่องค์กรเป็นครั้งแรก ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมีความเหมาะสมมากที่สุด
- 2) เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเริ่มเรียนรู้งานของเขา ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานยังจำเป็นอยู่ พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับคนด้วย
- 3) เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเริ่มแสวงหาความรับผิดชอบกับงานมากขึ้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับงานน้อยลง แต่ยังคงให้ความสำคัญกับคนต่อไป
- 4) เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจมากขึ้น สามารถสั่งการด้วยตนเอง มีประสบการณ์มากพอ ผู้บริหารสามารถลดการกระตุ้นและสนับสนุนลงได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นตัวของตัวเองและไม่ต้องการความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดจากผู้บริหารต่อไป

นอกจากทฤษฎีดังกล่าวมาแล้ว จากการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจุบันนักวิจัยได้ดำเนินการศึกษาอย่างต่อเนื่องทั้งได้ปรับปรุงและขยายทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงลักษณะพฤติกรรม และประสบการณ์ โดยพิจารณาบทบาทความเป็นผู้นำทางการบริหารภายในองค์กร สภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงของปัจจุบัน และได้พบทฤษฎีความเป็นผู้นำใหม่ คือ

2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership Theories)

ผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leader) (Luthans. 1998 : 355) บารมี หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลมีบารมี ความเป็นผู้นำที่มีบารมีมีความสำคัญมากที่สุด บารมี คือความสามารถของผู้นำที่จะบันดาลความภูมิใจ ความศรัทธา และความเคารพ รับรู้สิ่งที่สำคัญอย่างแท้จริง และสามารถระบุนภารกิจหรือวิสัยทัศน์ที่ปลุกใจผู้ตามอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้นำเชิงบารมีจะมีความเด่นและความเชื่อมั่นในตนเอง พยายามสร้างความประทับใจต่อความสามารถและความสำเร็จ และผู้นำประเภทนี้จะติดต่อสื่อสารคาดหวังและความเชื่อมั่นสูงต่อผู้ตาม จะระบุเป้าหมายเชิงอุดมคติได้อย่างชัดเจน มีทักษะในการพูดเพื่อโน้มน้าวจิตใจคน และเทคนิคทางการพูดยอดเยี่ยม

คุณลักษณะของผู้นำเชิงบารมี คือ (สมยศ นาวิการ. 2540)

- 1) การเป็นแบบจำลองบทบาท – ผู้นำที่มีบารมีจะแสดงออกจากการคำนึงและความเชื่อด้วยการกระทำของพวกเขาที่ต้องการให้ผู้ตามรับเอาไว้
- 2) การสร้างภาพพจน์ – ผู้นำที่มีบารมีจะมีการกระทำที่ถูกมองว่าเป็นความสนับสนุนโดยผู้ตาม
- 3) การระบุเป้าหมายอย่างชัดเจน – ผู้นำที่มีบารมีจะระบุเป้าหมายที่กลายเป็นพื้นฐานของการก้าวไป
- 4) การแสดงออกความคาดหวังที่สูงจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและแสดงความเชื่อมั่นต่อความสามารถของพวกเขาที่จะบรรลุความคาดหวังเหล่านี้

3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership

Theory)

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leaders) คือความเป็นผู้นำที่ดลบันดาลความสำเร็จขององค์กรด้วยการปลุกฝังความเชื่อมั่นของผู้ตามอย่างลึกซึ้งต่อสิ่งที่องค์กรควรจะเป็น และการปลุกฝังค่านิยมของผู้ตาม เช่น ความยุติธรรม และความซื่อสัตย์ ผู้นำจะสร้างความสำนึกทางหน้าที่ภายในองค์กร กระตุ้นวิถีทางใหม่ของการแก้ไขปัญหาและส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกองค์กรทุกคน โดยผู้นำได้เปลี่ยนแปลงความเชื่อและทัศนคติของผู้ตามอย่างเด็ดขาด

ปัจจัยความเป็นผู้นำ คือ

- 1) ความเป็นผู้นำเชิงบารมี (Charisma) เพื่อให้ได้คะแนนสูงจากปัจจัยนี้ผู้นำจะต้องปลุกฝังความภูมิใจ ความเคารพ สามัคคี และมีพรสวรรค์ที่จะมุ่งสิ่งสำคัญอย่างแท้จริงหรือภารกิจขององค์กรได้
- 2) การพิจารณาส่วนบุคคล (Individualized Consideration) การมอบหมายงานเพื่อให้มีความรู้และการพัฒนาและการให้ความสนใจส่วนบุคคล
- 3) การกระตุ้นความคิดเห็น (Intellectual Stimulation) ให้เห็นว่าผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

จากทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าว

ผู้ทำการศึกษาขอสรุปดังนี้

1. ทฤษฎีว่าด้วยลักษณะผู้นำ ศึกษาลักษณะเฉพาะของผู้นำ เช่น บุคลิกภาพ นิสัยใจคอ รูปร่างหน้าตา ประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น จากการศึกษาพบว่าความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะอย่างของผู้นำ
 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำอาศัยรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ นักวิชาการศึกษาตามแนวทางนี้อยู่หลายรูปแบบด้วยกัน ซึ่งสรุปได้ว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมให้ความสำคัญกับคนงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานหรือผู้นำแบบยึดคำสั่งเป็นหลัก
 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ นักวิชาการที่ศึกษาแนวทางนี้พบว่าผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีที่สุดควรเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนได้และสามารถเลือกใช้แบบผู้นำให้ตรงกับสถานการณ์แต่ละสถานการณ์เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน
 - 3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงแนวทางเป้าหมาย นักวิชาการที่ศึกษาถึงเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ควรพยายามกระตุ้นการปฏิบัติงานให้บรรลุทั้งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานพร้อมกันเป็นการสร้างความพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย
 - 3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Hersey and Blanchard นักวิชาการพบว่าแบบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเปลี่ยนแปลงไปตามการเจริญวัยในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ใช้ได้เนื่องจากยังไม่มีการศึกษาวิจัยใด ๆ มาโต้แย้งหรือไม่เห็นด้วยกับทฤษฎีดังกล่าว ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ทฤษฎีที่เหมาะสมและสอดคล้องกับหน่วยงานของตนเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารองค์กร

ทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าว ผู้วิจัยสนใจนำทฤษฎีข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory) ของ Robert R. Blake and Jane S. Mouton ซึ่งถือว่าเป็นทฤษฎีผู้นำที่มีชื่อเสียงของโลก และเป็นหนึ่งในทฤษฎีชั้นยอดด้านการบริหารที่สามารถนำมาใช้เป็นหลักพื้นฐานเพื่อการพัฒนาองค์กรได้อย่างเป็นระบบและในการฝึกอบรมที่พัฒนาคนในหน่วยงานให้ดีขึ้นหรือการที่จะพัฒนาหน่วยงานให้เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น ในยุคปัจจุบันแนวความคิดที่สำคัญที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องพิจารณาปัจจัยทั้งด้านงานและด้านคนในฐานะที่เป็นปัจจัยเกื้อกูลและสนับสนุนซึ่งกันและกันไม่ควรให้ความสำคัญด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป โดยสะท้อนออกมาเป็นรูปแบบภาวะผู้นำในการบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน 5 รูปแบบ Robert R. Blake and Jane S. Mouton จากมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้วิเคราะห์ข้อบกพร่องบางอย่างของการศึกษาของ Michigan and Ohio State University และได้ประยุกต์ใช้ข้อสรุปจากวิจัยของพวกเขาเอง ด้วยการพัฒนาตารางการบริหารขึ้นมา หรือที่เรียกชื่อกันใหม่ว่าตารางความเป็นผู้นำและได้ถูกจัดทะเบียนเครื่องหมายการค้าด้วย ตารางการบริหารจะระบุมิติสองมิติของพฤติกรรมความเป็นผู้นำว่าเป็นการมุ่งคนและการมุ่งงาน มิติสองมิตินี้จะคล้ายคลึงกับแนวความคิดของการมุ่งงาน และการมุ่งคนของการศึกษาของมิชิแกน และแนวความคิดของการมุ่งงานและการมุ่งคนของการศึกษาของ Ohio State University

ตารางความเป็นผู้นำจะประกอบด้วยสองมิติ มิติแรกคือการมุ่งงาน การมุ่งงานของผู้บริหารจะถูกประเมินตามมาตรฐานเก้า คะแนน 9 จะหมายถึงการมุ่งงานสูงมาก และ 1 จะหมายถึงการมุ่งงานที่ต่ำมาก ผู้บริหารที่มุ่งงานสูงจะมุ่งผลสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมาย มิติที่สองคือการมุ่งคนที่ถูกประเมินตามมาตรฐานที่ 9 จะหมายถึงการมุ่งคนสูงมาก และ 1 จะมุ่งคนต่ำมาก ผู้บริหารที่มุ่งงานสูงจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรกับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เบลคและมูตันเสนอแนะว่าตำแหน่ง 9,9 (มุมขวาบนของตารางเป็นผู้นำ)จะเป็นสไตล์ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด นั่นคือ ผู้บริหารที่มุ่งทั้งงานสูงและคนสูงพร้อมกันไป จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด (แกนนอนแสดงความสนใจในเรื่องงานแกนตั้งแสดงความสนใจในตัวบุคคล แต่ละแกนแบ่งออกเป็น 9 ช่วงต่อเนื่องกัน)

การบริหารสไตล์ 1,1 (Impoverished Management) คือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย – มุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ เป้าหมายพื้นฐานของผู้บริหาร 1,1 คือ การหลีกเลี่ยงจากความวุ่นวาย ผู้บริหารเพียงแต่ถ่ายทอดคำสั่งไปยังผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาทำตามระบบและมั่นใจว่าพวกเขาไม่ต้องมีความรับผิดชอบ พวกเขาใช้ความพยายามน้อยที่สุดที่จะทำงานให้สำเร็จเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงการถูกไล่ออกหรือการลดตำแหน่ง

การบริหารสไตล์ 1,9 คือการบริหารแบบสโมสร (Country Club Management) มุ่งคนสูงมุ่งงานต่ำ ผู้บริหารสไตล์ 1,9 จะพยายามสร้างบรรยากาศแบบครอบครัวที่มั่นคงและสุขสบาย พวกเขาจะเน้นทำให้พนักงานมีความสุขและความพอใจ และพยายามหลีกเลี่ยงการใช้ความกดดันเพื่อการทำงานให้สำเร็จ การให้ความสนใจกับความต้องการที่สร้างความสัมพันธ์จะนำไปสู่บรรยากาศที่เป็นมิตร

การบริหารสไตล์ 9,1 คือการบริหารแบบเผด็จการหรือมุ่งงาน (Task of Authority Obedience Management) มุ่งงานสูงแต่มุ่งคนต่ำ ผู้บริหารจะไม่พิจารณาความต้องการส่วนบุคคลของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาว่ามีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร พวกเขาใช้อำนาจหน้าที่และอำนาจกดดันผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพการดำเนินงานจะเกิดขึ้นจากการสร้างระบบที่พนักงานเพียงแต่ทำตามสิ่งที่พวกเขาถูกบอกให้ทำเท่านั้น

การบริหารสไตล์ 5,5 คือการบริหารแบบเดินทางสายกลาง (Middle of the Road Management) มุ่งทั้งงานและคนปานกลาง ผู้บริหารเหล่านี้จะมุ่งความสมดุลของความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและเป้าหมายประสิทธิภาพขององค์กร พวกเขาจะเน้นงาน แต่ตระหนักว่าคนไม่สามารถถูกกละเลยได้ด้วย บางครั้งพวกเขาจะใช้วิธีการเจรจาต่อรองที่เห็นได้ไม่ชัดเจน เพื่อการทำงานให้สำเร็จ

การบริหารสไตล์ 9,9 คือการบริหารแบบประชาธิปไตยหรือทีมงาน (Team OR Democratic Management) มุ่งทั้งงานสูงและคนสูง ผู้บริหารจะพัฒนาทีมงานที่มีความยืดหยุ่นสูงและบุคคลที่มีความผูกพัน พวกเขาจะสร้างความสัมพันธ์ทางความเคารพและความไว้วางใจ

ปัจจัยต้นเหตุที่ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมบริหารในแต่ละรูปแบบ

ในปี 1991 เบลมและแมคแคนซี ได้เพิ่มมิติของข่ายการบริหารอีกหนึ่งมิติเรียกว่ามิติแรงจูงใจ (Motivation) ซึ่งเป็นมิติที่บอกให้ทราบว่าทำไมบุคคลหรือผู้บังคับบัญชาจึงมีพฤติกรรมบริหารเช่นนั้น แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

- 1) แรงจูงใจทางบวก (the plus motivation) คือ ความปรารถนา หรือ ความต้องการ ซึ่งแสดงถึงความรู้สึกของบุคคลที่จะทำให้งานดำเนินไปด้วยดีอย่างเป็นที่พอใจที่ได้วางไว้
- 2) แรงจูงใจทางลบ (the minus motivation) คือ ความกลัว ซึ่งแสดงถึงความรู้สึกของบุคคลเมื่อการดำเนินงานพบอุปสรรค

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมบริหาร แรงจูงใจทางบวกและแรงจูงใจทางลบ

ตาราง 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมบริหาร แรงจูงใจทางบวกและแรงจูงใจทางลบ

รูปแบบพฤติกรรมบริหาร	แรงจูงใจทางบวก	แรงจูงใจทางลบ
แบบ (9,1) (แบบเผด็จการ)	ต้องการที่จะควบคุม แสดงอำนาจ และครอบงำ	กลัวความล้มเหลว
แบบ (1,9) (แบบสโมสรหรือเน้นคน)	ต้องการที่จะทำให้ทุกคนพอใจ	กลัวการถูกปฏิเสธ
แบบ (1,1) (แบบปล่อยตามสบาย)	ต้องการที่จะไม่เอาตัวเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องใดๆหรือเกี่ยวข้องกับให้น้อยที่สุด	กลัวการสิ้นสุด กลัวการพินสภาพ การเป็นสมาชิกองค์กร
แบบ (5,5) (แบบเดินสายกลาง)	ต้องการให้กลุ่มมองว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม	กลัวการตกอยู่ในภาวะต่ำต้อย
แบบ (9,9) (แบบทีมงาน)	ต้องการที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ทุกคนในงาน	กลัวความเห็นแก่ตัว

ที่มา : Blake and Monton. (1986) *The Managerial Grid Key Orientation for Achieving production through people*: 7.

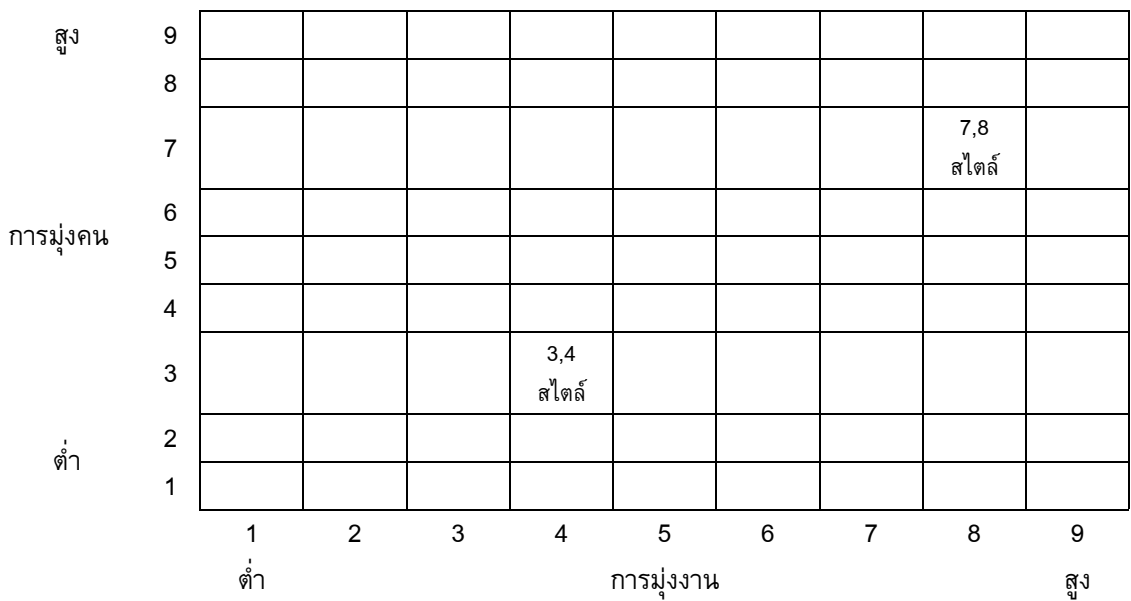
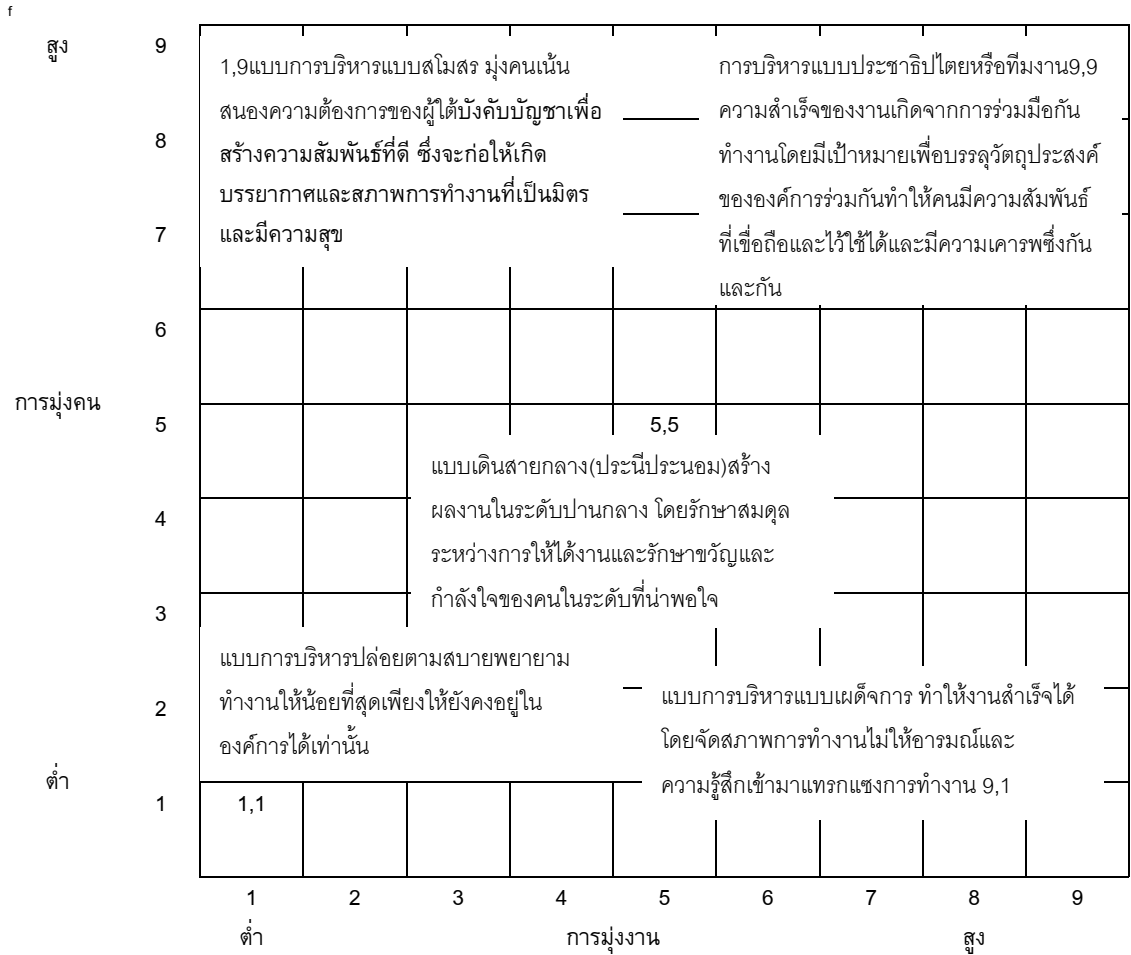
สรุปได้ว่าแรงจูงใจทางบวก คือ ความรู้สึกที่อยากให้ทุกอย่างเป็นไปตามต้องการหรือนำพึงพอใจ ขณะที่แรงจูงใจทางลบ คือ ความกลัวที่จะเผชิญในสิ่งที่ไม่ต้องการ เมื่อบุคคลต้องเผชิญอุปสรรคหรือความหวาดกลัว

ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนจะมีรูปแบบหลักในการบังคับบัญชา (Dominant Grid Style) และมีรูปแบบรองในการบังคับบัญชา (Backup Style) ถึง 3 หรือ 4 รูปแบบ ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะนำมาใช้เมื่อรูปแบบหลักใช้ไม่ได้ผล เช่น ในสถานการณ์ที่มีแรงกดดันความตึงเครียด หรือในสถานการณ์ความขัดแย้งที่ยังไม่อาจแก้ไขได้ เช่น เมื่อต้องเผชิญกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดื้อดึง ใช้เหตุผลช่วยไม่ได้จำเป็นต้องใช้แบบเน้นงานเพื่อให้เขาเชื่อฟังและใช้แบบเน้นคนเมื่อเขาปฏิบัติตามเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ และถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาดื้อดึงอีกผู้บังคับบัญชาจะกลับไปใช้แบบเน้นงานใหม่

การที่บุคคลใช้แบบการบังคับบัญชาใดเป็นรูปแบบหลักหรือรูปแบบรองเป็นเรื่องที่ซับซ้อนเนื่องจากในสถานการณ์ต่างๆ บุคคลอาจไม่ใช้รูปแบบหลักแต่นำรูปแบบรองมาใช้ตามความเหมาะสม การจะทราบว่าบุคคลมีรูปแบบการบังคับบัญชาหลักและรูปแบบรองอย่างไรต้องใช้เวลาในการสังเกตและต้องสังเกตในหลายๆสถานการณ์ โดยทั่วไปในสถานการณ์ปกติจะใช้รูปแบบหลักและเปลี่ยนไปใช้รูปแบบรองในสถานการณ์ที่คับขันหรือสถานการณ์ที่ไม่สามารถจัดการได้ ไม่ว่ารูปแบบการบังคับบัญชาใดสามารถเป็นรูปแบบรองของรูปแบบหลักใดก็ได้ ซึ่งการผสมผสานระหว่างรูปแบบหลักและรูปแบบรองนี้ เป็นสิ่งที่ทำให้คนแต่ละคนแตกต่างกัน (Blake and Mouton, 1986)

เบลคและมูทอน (Blake and Mouton, 1964 : 1969 – 1968) และเบลคและแมคแคนซี (Blake and McCanse: 1991) สรุปว่า การบังคับบัญชาแบบที่มงานเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิผลมากที่สุดแต่ผลงานวิจัยยังไม่ชัดเจน อีกทั้งมีผู้โต้แย้งว่าแนวทางทฤษฎียังขาดผลงานวิจัยสนับสนุน อย่างไรก็ตามไมเนอร์ (Miner : 1980) กล่าวว่า การขาดข้อมูลทางวิทยาศาสตร์ที่ชัดเจนมาสนับสนุนทฤษฎีภาวะผู้นำนั้นอาจเกิดจากการที่ทฤษฎีดังกล่าวยังไม่ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นทฤษฎีที่สามารถพิสูจน์ได้ ซึ่งไม่ได้หมายความว่าทฤษฎีนั้นไม่ถูกต้องเพียงแต่ทฤษฎียังไม่ได้รับการสนับสนุน

รูปแบบการบังคับบัญชาตามทฤษฎีตาข่ายการบริหาร



ภาพประกอบ 8 แสดงตารางความเป็นผู้นำ

ที่มา : Blake and Monton.(1991) *The Managerial Grid Key Orientation for Achieving production through people*: 50.

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) เชื่อว่าผู้นำควรจะมุ่งทั้งงานสูงและคนสูงด้วย การใช้ตารางบริหารตามรูปที่ 3 ที่ให้เห็นถึงสไตล์สองแบบของผู้นำบนพื้นฐานของสมมติฐานของเบลคและมูตัน สไตล์ 7,8 จะมีประสิทธิภาพสูงสุดกว่าสไตล์ 9,9 จะยังมีประสิทธิภาพสูงกว่า

แม้ว่าเราจะมีตำแหน่งที่เป็นไปได้ถึง 81 ตำแหน่งภายในตารางบริหารพวกเขาได้ระบุสไตล์ความเป็นผู้นำพื้นฐานไว้ห้าแบบเท่านั้น เบลคและมูตันได้พัฒนาวิธีการขึ้นมาอย่างกว้างขวางเพื่อที่จะดำเนินการตารางบริหารกับการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พวกเขายืนยันว่าการสัมภาษณ์และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องจะพัฒนาผู้บริหารแบบ 9,9 ขึ้นมาได้

เพื่อที่จะสนับสนุนสไตล์ 9,9 เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ได้อ้างถึงผลลัพธ์ของการศึกษาผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 12 สถานการณ์ ระหว่าง 72 และ 90% ของผู้บริหารเลือกสไตล์ 9,9 ที่ถูกใช้กับแต่ละสถานการณ์ 12 สถานการณ์ ยิ่งกว่านั้น Blake and Mouton ได้รายงานว่าการมุ่ง 9,9 ... นำไปสู่ประสิทธิภาพความพอใจ ความคิดสร้างสรรค์ และสุขภาพ"

ตามแนวความคิดของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ดาข่ายการบริหารหรือชื่อล่าสุด คือ ตารางความเป็นผู้นำพวกเขาได้เสนอแนะว่าสไตล์การบริหารแบบทีมงาน 9,9 จะเป็นสไตล์ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) กล่าวว่าการศึกษาของพวกเขาได้พิสูจน์ว่า สไตล์ 9,9 จะทำให้ผลการดำเนินงานสูงขึ้น การเข้าออกจากงานและการขาดงานลดลง และความพอใจของพนักงานจะเพิ่มสูงขึ้นแนวความคิดของตารางการบริหารได้ถูกแนะนำแก่ผู้บริหารหลายพันคนนับตั้งแต่ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาในปี 2503 เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ได้ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารด้วยตารางการบริหารไปทั่วโลก

การฝึกอบรมความเป็นผู้นำโดยใช้ตารางการบริหารจะกำหนดว่าสไตล์ความเป็นผู้นำปัจจุบันของผู้บริหารต้องถูกระบุเป็นลำดับแรกภายในตาราง ต่อมาโครงการเปลี่ยนแปลงจะถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจากสไตล์ความเป็นผู้นำแบบมุ่งทีมงานด้วยการใช้พฤติกรรม เช่น ความเปิดเผย ความเคารพ การมีส่วนร่วม และการยุติความขัดแย้งแบบชนะ – ชนะ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจจะค้นคว้ารูปแบบภาวะผู้นำการบังคับบัญชาที่แตกต่างกันตามแนวทฤษฎีตารางการบริหารเป็นแบบใดและจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในแนวทางที่เป็นเหตุเป็นผลกันหรือไม่ โดยศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจเป็นกระบวนการทางด้านจิตวิทยาที่ผู้บริหารไม่สามารถมองเห็นได้แต่ก็สามารถคาดคะเนได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องพยายามศึกษาให้ลึกซึ้งถึงปัจจัยและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้เป็นแนวทางบริหารขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยขอเสนอทฤษฎีและแนวความคิดต่างๆเกี่ยวกับความพอใจในงานดังนี้

1. ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction)

นักทฤษฎีหลายคนได้ให้คำนิยาม หรือความหมายของความพึงพอใจไว้ต่าง ๆ ดังนี้

1) แอปเปิลไวท์ (Aplewhite 1965. 8) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง ความสุขสบายที่ได้จากสภาพที่ทำงาน ความสุขจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานและทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจเกี่ยวกับรายได้

2) เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 1987 : 239) กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นระดับหรือขั้นของความรู้สึกในด้านบวกหรือลบของคนที่มีต่อลักษณะต่างๆของงาน รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมาย การจัดระบบงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

3) บลัมและเนย์เลอร์ (Blum and Naylor. 1968 : 364) กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติที่เป็นผลมาจากการและปัจจัยแวดล้อม เช่น ค่าจ้าง สภาพภาพ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา และความเหมาะสมของปริมาณงาน

4) ฟิลิปป์ อาช (Ash 1954 : 337) ให้นิยามว่า หมายถึง การที่สมาชิกในระบบสังคมมีความรู้สึกในทางที่ชอบหรือไม่ชอบต่อการเป็นสมาชิกในสังคมนั้น กล่าวคือ ผู้ที่มีความรู้สึกในทางบวกคือผู้ที่มีความพึงพอใจ ส่วนผู้ที่มีความรู้สึกในทางลบคือผู้ที่ไม่มีความพึงพอใจ

5) มอร์ส (Morse 1955 : 27) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง ทุกสิ่งทีลดความตึงเครียดในการทำงานของพนักงานให้น้อยลง โดยอธิบายเพิ่มเติมว่าความเครียดนั้นเกิดจากความต้องการหรือความอยากของมนุษย์ เมื่อมีความต้องการจะเกิดการเรียกร้องเมื่อได้รับการตอบสนองความเครียดนั้นก็จะลดลงหรือหมดไปซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

6) สมิท เคนดอล และ ฮูลิน (Kendall and Hulin. 1969 : 37) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกรวมๆระหว่างสิ่งที่คนงานคาดหวังกับสิ่งอื่นๆที่ได้รับจากการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานจึงไม่ใช่ความคาดหวังเฉพาะเนื่องานที่ทำเท่านั้น หากยังรวมถึงเรื่องอื่นๆ เช่น ความต้องการทางจิตใจด้วย

7) ล็อก (Locke. 1976 : 130) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่อยู่ในภาวะของอารมณ์ในลักษณะเชิงบวก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บุคคลผู้นั้นได้รับการทำงานหรือได้ประสบการณ์จากการทำงาน

8) เว็กซ์และยูคัล (Wexley and Yukl. 1977 : 177 – 119) ให้ความหมายว่าความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกของคนงานที่มีต่องานที่เขาทำอยู่ ทั้งนี้โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำ ค่าจ้าง สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เนื้อหาของงาน ความปลอดภัย และโอกาสก้าวหน้า

9) แมคคอร์มิคและอิลเกิน (McCormic and Ilgen. 1980 : 303) ให้คำจำกัดความว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ทัศนคติที่คนเรามีต่องานของเขา

10) เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 1984 : 239) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ระดับหรือขั้นของความรู้สึกในด้านบวกหรือลบของคนที่มีต่อลักษณะต่างๆของงาน รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมาย การจัดระบบงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

11) ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2522 : 126) ให้แนวคิดไว้ว่าความพึงพอใจหมายถึง ความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานมีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานรวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

12) ชีรศักดิ์ กำปรรณารักษ์ (2529 : 1) ได้ให้แนวความคิดไว้ว่าความพึงพอใจเป็นทัศนคติของพนักงานที่มีต่อด้านต่างๆที่เกี่ยวกับงาน เช่น ทัศนคติต่องาน ทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน ทัศนคติต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานที่มีทัศนคติที่ดีจะเป็นพนักงานที่มีความพอใจในการทำงานสูง พนักงานที่มีทัศนคติที่ดีในการทำงานหรือพนักงานที่มีความสำคัญในการทำงานสูงนั้นมักจะเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานดีมีผลงานที่มีประสิทธิภาพ

13) เปล่งศรี อิงคินันท์ (2526 :2) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจที่มีต่องาน หรือองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่างๆของงานและผู้ปฏิบัติงานนั้น ได้รับการตอบสนองความต้องการของเขา ความพึงพอใจอาจเปลี่ยนแปลงได้เมื่อกาลเวลาหรือสถานการณ์แวดล้อมอื่นๆเปลี่ยนแปลง

14) อารี เพชรผุด (2530: 49) สรุปว่า ความพึงพอใจในงานนั้นเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นที่คนงานมีต่อนายจ้างเป็นอารมณ์พึงพอใจ สบายใจที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงานของบุคคลความพึงพอใจในความสบายใจที่ได้มาจากการงานนั้นได้ทำให้ความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจและความสบายใจที่ได้มาจากการงานนั้นได้ทำให้ความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจได้รับการตอบสนอง ความแตกต่างของงานที่นายจ้างเสนอแก่ความหวังของลูกจ้างจะนำไปสู่ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจได้

15) รัตนา บุรพากุล (2531 : 11) กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานพอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการอันจะเป็นผลให้บุคคลให้ความสนใจและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ จากความหมายของความพึงพอใจในการทำงานดังกล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการทำงานหมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ ความรู้สึกชอบหรือพอใจเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ถ้าบุคคลใดมีความพึงพอใจในงานมาก ก็จะเสียสละอุทิศกำลังกายกำลังใจ และสติปัญญาให้แก่งานอย่างเต็มกำลังความสามารถ บุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคลและองค์ประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้น (ชาญณรงค์ หาญอมรเศรษฐ์ 2533, 12 –13)

จากความหมายของความพึงพอใจในการทำงานทำให้เห็นได้ว่าการที่จะอธิบายแนวความคิดของความพึงพอใจในการทำงานได้ดีนั้น จะต้องเข้าใจความหมายในแง่มุมต่างๆจึงจะสามารถวิเคราะห์และใช้กรอบของทฤษฎีอธิบายได้เป็นอย่างดี จากการสำรวจผลงาน การศึกษาในเรื่องที่ผ่านมาของอภิสิทธิ์ อนันต์นารถนั 2539 : 11 – 16 ได้จำแนกและอธิบายความหมายของคำว่าความพึงพอใจในการทำงานในแง่มุมต่างๆดังนี้

1) ความพึงพอใจในการทำงานในแงุ่มที่เป็นทัศนคติต่องาน (Job Satisfaction as Job Attitude) โดยเชื่อว่าความพึงพอใจในการทำงานนั้นเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกในเรื่องของความรู้ ความเข้าใจ(cognitive component)อารมณ์หรือความรู้สึก(affective component) และพฤติกรรม(behavioral component) ของพนักงานเกี่ยวกับงานที่เขาทำ เช่น ความรู้สึกความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานของหัวหน้า การให้คำตอบแทน ความยุติธรรม ฯลฯ ว่าพนักงานมีความรู้สึกต่อสิ่งนั้นๆอย่างไรแล้วประพฤติปฏิบัติตนอย่างไร โดยในความเป็นจริงแล้วผู้วิจัยส่วนมากมักจะวัดสเกลเฉพาะเรื่องของความรู้ความเข้าใจ และอารมณ์หรือความรู้สึกเท่านั้น มีผู้วิจัยจำนวนน้อยที่จะวัดพฤติกรรมด้วย เพราะโอกาสทั่วไปพฤติกรรมต่างๆก็มักจะมีทิศทางไปในทางเดียวกับทัศนคติอยู่แล้ว และการวัดพฤติกรรมยังต้องอาศัยเทคนิคที่ยุ่งยากและใช้เวลา

มากกว่าผู้วิจัยมักสรุปว่าทัศนคติเป็นอย่างไรก็จะแสดงว่าเป็นพฤติกรรมอย่างนั้น อย่างไรก็ตามบางครั้งทัศนคติและพฤติกรรมก็อาจจะไม่ได้ไปในทิศทางเดียวกันเช่น งานวิจัยของลาเปียร์(LaPier. 1394 : 230 – 337) พบว่าพนักงานในโรงแรมและภัตตาคารที่ตอบแบบสอบถามว่าไม่ชอบชาวเอเชียและไม่ให้การต้อนรับชาวเอเชียแต่เมื่อชาวเอเชียมาที่โรงแรมหรือภัตตาคารกลับให้การต้อนรับเป็นอย่างดี เป็นต้น ดังนั้นระดับความพึงพอใจในการทำงานก็อาจจะไม่สามารถสรุปได้ว่าพนักงานต้องทำงานได้ดีเสมอไป

2) ความพึงพอใจในการทำงานรูปแบบของแรงจูงใจ (Job Satisfaction as Motivation as Work) โดยเชื่อว่าการอภิปรายถึงทฤษฎีด้านแรงจูงใจจะทำให้เข้าใจถึงสาเหตุที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้เพราะการที่คนๆหนึ่งมาทำงานคงจะเนื่องมาจากมีบางสิ่งบางอย่างที่สนองความต้องการของเขา ยิ่งเขาได้รับสิ่งที่เขาต้องการมากเท่าใดเขาก็ยิ่งมีความสุขและความพอใจมากเท่านั้น ทฤษฎีด้านแรงจูงใจสามารถอธิบายความพึงพอใจในการทำงานได้ซึ่งมีทฤษฎีที่น่าสนใจดังนี้

ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

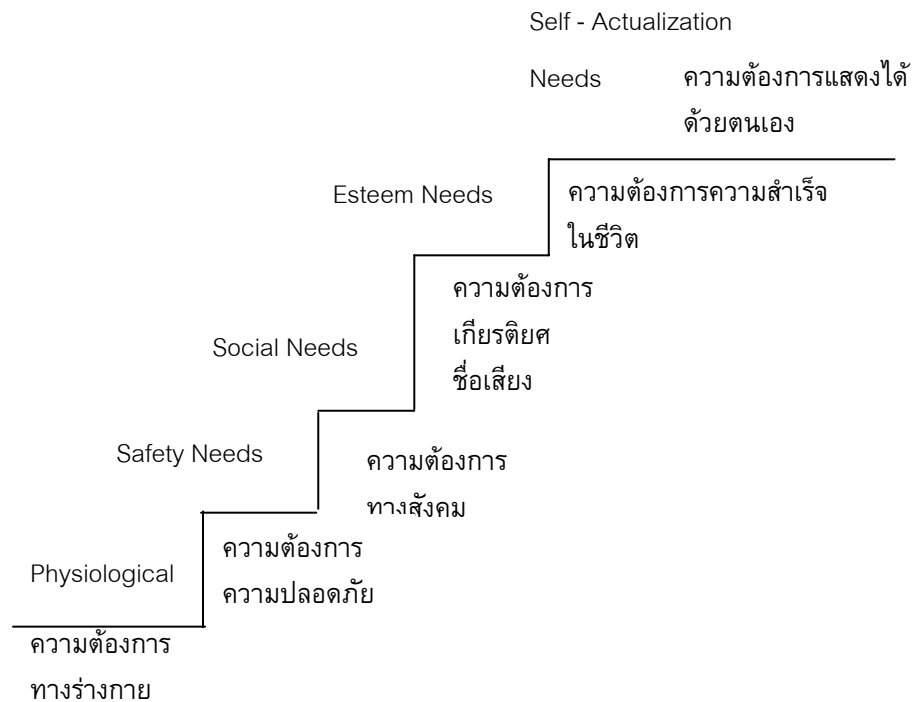
1.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy Needs)

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow : 1960) นักจิตวิทยาผู้ให้ข้อเสนอแนะว่าความต้องการของคนจะเป็นจะเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจเขาเชื่อว่าการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์นั้น เกิดจากความต้องการบางอย่างและจะเกิดความพึงพอใจเมื่อได้รับการตอบสนอง มาสโลว์ได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า

- 1) คนเป็นสัตว์อย่างหนึ่งที่มีความต้องการและความต้องการของคนไม่สิ้นสุด
- 2) ความต้องการอย่างหนึ่งอย่างใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป
- 3) ความต้องการของคนจะเรียงลำดับความสำคัญ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นมาทันที

มาสโลว์ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้น ดังนี้

- 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อให้อยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ อากาศ ความต้องการทางเพศ ฯลฯ เพื่อตอบสนองความหิวกระหายของร่างกาย
- 2) ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายที่จะเกิดขึ้นแก่ร่างกายหรือให้ปลอดภัยจากการข่มขู่ บังคับ มีความมั่นคงในการดำเนินชีวิต
- 3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการในการอยู่ร่วมกัน การยอมรับจากผู้อื่น ความรู้สึกที่ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
- 4) ความต้องการเกียรติยศและการมีคุณค่า(Esteem Needs) เป็นความต้องการที่อยากให้ผู้อื่นยกย่อง สรรเสริญ และความต้องการในการตระหนักถึงความสำคัญของตนเอง หรือความก้าวหน้าทางด้านสถานภาพ เช่น อำนาจ ความสำเร็จ ชื่อเสียง การยกย่อง เป็นต้น
- 5) ความต้องการการแสดงออกได้ด้วยตนเองอย่างแท้จริง (Self Actualization Needs) เป็นความต้องการที่จะให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งตามความนึกคิดของตนเอง หมายถึง การที่บุคคลเข้าใจตนเองได้อย่างถ่องแท้ว่ามีความสามารถและมีศักยภาพเพียงไร ดังนั้นจึงต้องการที่จะใช้ความสามารถนั้นเพื่อสนองความต้องการของตน ความต้องการแสดงได้ดังนี้



ภาพประกอบ 9 แสดง Hierarchy Needs ของ Abraham Maslow

ที่มา : Luthan.(1955) *Organization Behavior*. 7th ed: 80.

มาสโลว์ (Maslow) ได้ให้ข้อเสนอว่า ประชาชนระดับปกติจะมีประมาณร้อยละ 85 ที่ได้รับความพึงพอใจในความต้องการทางด้านร่างกาย ร้อยละ 70 ได้รับความต้องการด้านความปลอดภัย ร้อยละ 50 ได้รับความต้องการด้านสังคม ร้อยละ 40 ได้รับความต้องการด้านเกียรติยศและการมีคุณค่า และร้อยละ 10 ได้รับความต้องการด้านความสำเร็จด้วยตัวของตัวเอง

ทฤษฎีของ มาสโลว์ (Maslow) มีทั้งผู้สนับสนุนและคัดค้าน ปอร์เตอร์.(Porter.1964) ได้ศึกษาค้นคว้าวิจัยและทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับของ มาสโลว์(Maslow) โดยได้สุ่มสมาชิกที่เป็นผู้จัดการของสมาคมนักบริหารสหรัฐอเมริกา 2,000 คน เมื่อสอบถามถึงสิ่งที่เขามองเห็นความสำคัญ ผลปรากฏว่า ความต้องการขั้นที่ 1 – 4 ไม่มีความแตกต่างกัน ขณะเดียวกันหากความต้องการในขั้นต่ำกว่า ยังไม่ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจ ผู้จัดการจะมีความต้องการในขั้นสูงกว่าได้ นั่นคือ ค่าสหพันธ์ระหว่างความต้องการในแต่ละขั้นกับความต้องการที่สูงขึ้นจะไม่ได้มีค่าเป็นบวก แสดงว่าความต้องการแต่ละขั้นไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งตรงกับผลการวิจัยของเอลเดอร์เฟอร์(Alderfer : 1969)ซึ่งพบว่าความต้องการจะไม่เป็นไปตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow)

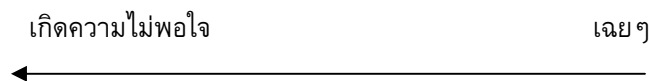
1.2 ทฤษฎี 2 ปัจจัยเฮริชเบอร์ก(Two Factor Theory)

เฮริชเบิร์ก (Herzberg : 1959) ได้ศึกษาปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการทำงานโดยสำรวจความคิดเห็นของนักบัญชีและวิศวกร 200 คน เพื่อสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจในการทำงานพบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวจูงใจและที่ไม่เป็นตัวจูงใจในการทำงานมีความแตกต่างกัน

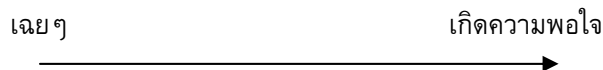
ปัจจัยที่เป็นตัวจูงใจ(Motivator) คือสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ(Satisfier)ซึ่งอาจเรียกว่าเป็นปัจจัยจูงใจ(Motivator)หรือองค์ประกอบภายในบุคคล(Intrinsic Factor) บางครั้งเราเรียกองค์ประกอบเหล่านี้ว่า เนื้อหาของงาน(Job Content)องค์ประกอบนี้จะตอบสนองความต้องการทางจิตใจเป็นส่วนใหญ่ เช่น ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า

ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวจูงใจ(Dissatisfaction) คือสิ่งที่ทำให้พนักงานไม่พึงพอใจ ซึ่งอาจเรียกว่าปัจจัย
อนามัย (Hygiene factor) หรือองค์ประกอบภายนอกตัวบุคคล (Extrinsic factor) บางครั้งเราเรียก
องค์ประกอบนี้ว่าสภาพแวดล้อมการทำงาน (Job environment) บางทีก็เรียกว่าสภาพการทำงาน(Job
Context) องค์ประกอบนี้จะตอบสนองความต้องการทางร่างกายเป็นส่วนใหญ่ เช่น เงินเดือน เทคนิคการ
บังคับบัญชา ชีวิตส่วนตัว สภาพะการทำงาน นโยบายขององค์กร ความปลอดภัยในการทำงาน ฯลฯ

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg 1959) ได้อธิบายปัจจัยทั้งสองว่า จะทำให้คนทำงานมีความรู้สึกแตกต่างกัน ปัจจัยอนามัยจะเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจขึ้น กล่าวคือ หากมนุษย์ไม่ได้รับการตอบสนองในปัจจัยอนามัยมนุษย์จะเกิดความรู้สึกไม่พอใจ หากได้รับการตอบสนองในปัจจัยประเภทนั้นมนุษย์ก็จะถูกปลดปล่อยจากความรู้สึกไม่พอใจและอยู่ในสภาพอารมณ์เฉยไม่ยินดีในร้ายในงานของตน ดังแสดงในภาพ

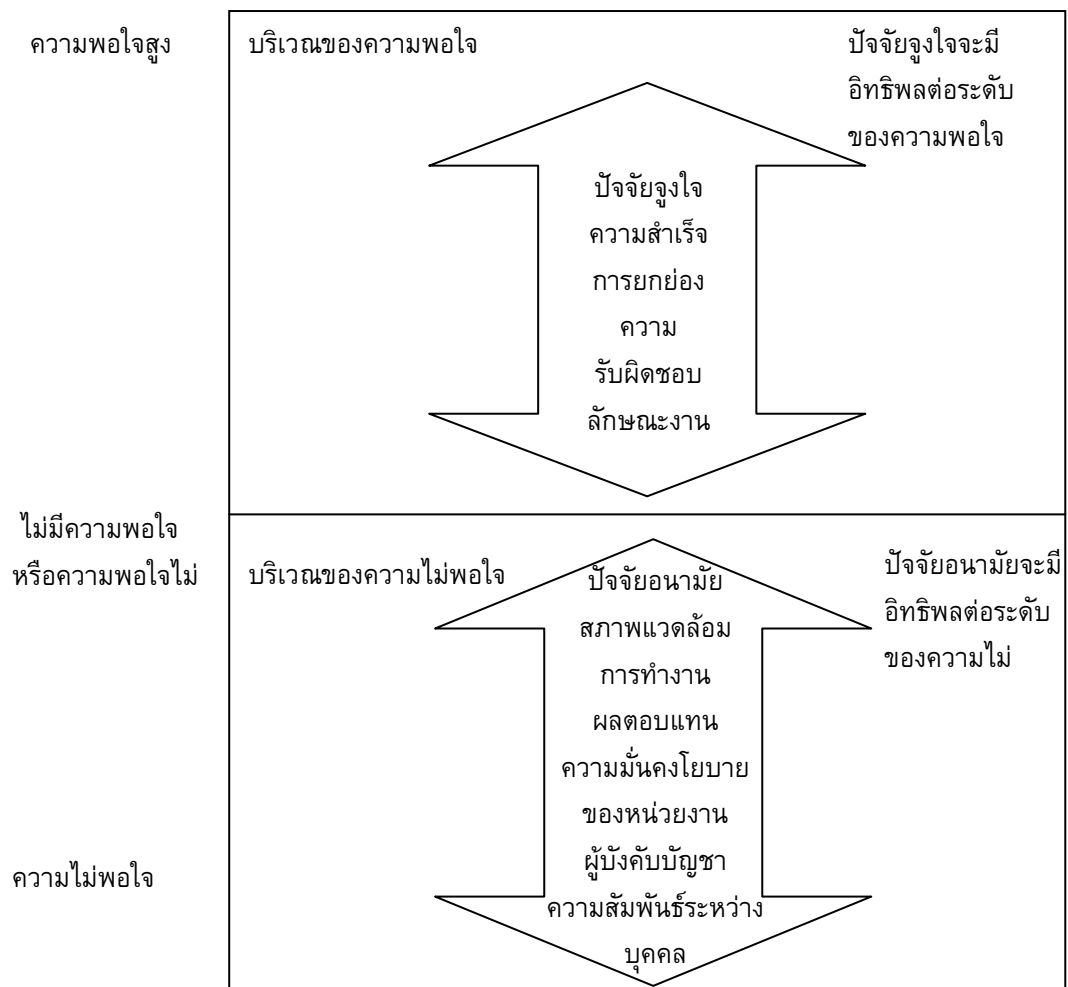


ปัจจัยประเภทเสริมสร้างจะเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจขึ้นกล่าวคือ หากมนุษย์ไม่ได้รับการตอบสนองในปัจจัยประเภทนี้ จะรู้สึกเฉยๆ แต่หากได้รับการตอบสนองมนุษย์จะเกิดความรู้สึกพอใจ ดังแสดงในภาพ



เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) เห็นว่าความสำคัญของการจูงใจที่ทำให้คนทำงานมีความพึงพอใจอยู่ที่การตอบสนองขั้นสูงของมนุษย์ แม้ว่าจะจัดองค์ประกอบด้านสภาพการทำงานที่ดีหรือให้เงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการที่ดีเพียงไรก็ตาม หากมิได้ทำให้พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง หรือเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาหรือความก้าวหน้าในอาชีพแล้ว ความอึดสาหัสในการทำงานก็จะลดลงเพราะองค์การไม่เห็นความสำคัญของเขา เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า คะแนนที่ได้รับชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของคนทำงานที่มีการศึกษาสูงจะให้ความสำคัญกับปัจจัยสูง (Motivator) มากกว่าเป็นต้น อย่างไรก็ตาม นักจิตวิทยาบางท่านได้วิจารณ์ทฤษฎีของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) เช่น วีรรัม (Vroom, 1964) ได้วิพากษ์

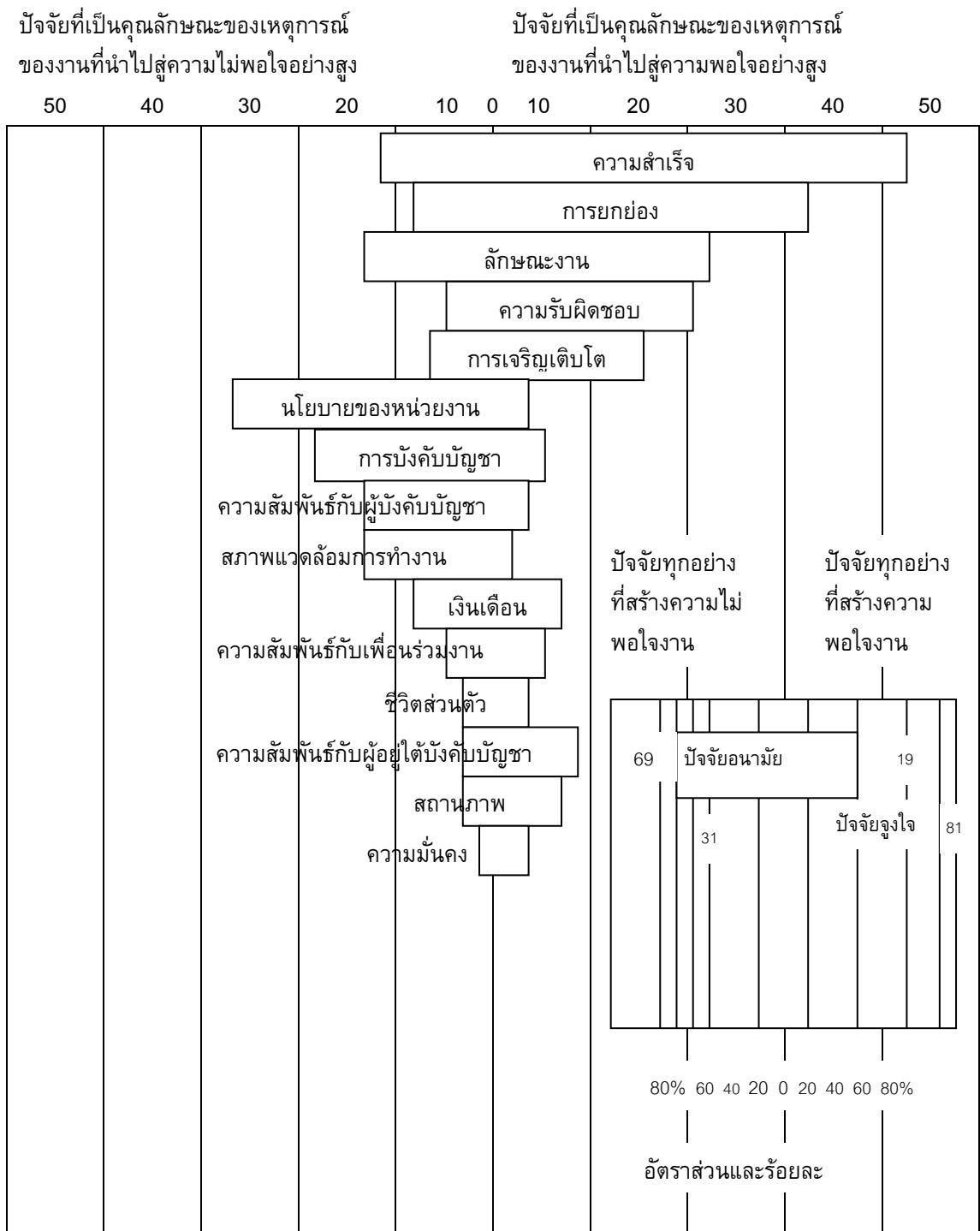
ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับตัวแปรทางพฤติกรรมของงาน (job behavior variables) เช่น ความพึงพอใจกับการปลดออก การขาดงานและการปฏิบัติงานไม่ได้มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งผลการวิจัยไม่ได้สนับสนุนแนวคิดของ เฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg) และ วีร์รูม (Vroom) จึงได้วิจารณ์ว่าสาเหตุที่เฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg) ได้ผลการวิจัยเช่นนั้นเพราะใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยให้ตอบบรรยายเหตุการณ์ที่ตนนึกได้ (critical incident method) ซึ่งผู้ตอบจะนึกถึงสภาพตอนที่ตนมีความพอใจและผู้ตอบจะเขียนรายชื่อสิ่งที่ทำให้ตนพอใจ ซึ่งผู้ตอบมักจะเขียนสิ่งที่ตนเป็นผู้กระทำ ในขณะที่เดียวกันผู้ตอบจะนึกถึงสภาพตอนที่ตนมีความไม่พอใจ เขาก็มักจะเขียนถึงสิ่งที่ไม่ใช่การกระทำของเขาและส่วนมากก็จะกล่าวร้ายว่าเป็นเพราะคนอื่น หรือสภาพแวดล้อมไม่อำนวยมากกว่าตำหนิตัวเอง โดย วีร์รูม (Vroom) อธิบายว่าเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่จะนึกถึงและ ยกความดีแก่ตนและโยนความผิดพลาดให้กับสิ่งอื่น วิธีนี้จึงไม่น่าเชื่อถือ ซึ่ง วีร์รูม (Vroom) ได้กล่าวว่า วิธีนี้ไม่มีความเที่ยงตรงและทำให้ได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง นอกจากนี้วิธีการของ เฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg) ยังเป็นวิธีแบบอัตนัย (subjective approach) คือผู้ให้อัตราคะแนน (Rater) จะเป็นผู้ตัดสินใจว่าสิ่งที่ผู้ตอบให้มาจะตกอยู่ในองค์ประกอบใด แนวโน้มการตัดสินใจจึงอาจโน้มเอียงไปตามทฤษฎีซึ่งเกรน (Grane 1960) เสนอแนะให้เก็บข้อมูลโดยการตีความแบบปรนัย (objective approach) เพื่อให้ผู้ตอบเป็นผู้ให้คะแนนสิ่งนั้นเองโดยตรง



ภาพประกอบ 10 แสดงทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

ที่มา : สมยศ นาวิการ. (2540) การบริหารและพฤติกรรมองค์การ : 316.

การสรุปปัจจัยที่กระทบต่อความพอใจในงานและความไม่พอใจในงาน



ภาพประกอบ 11 แสดงการสรุปปัจจัยที่กระทบต่อความพอใจในงานและความไม่พอใจในงาน
ที่มา : สมยศ นาวิการ. (2540) การบริหารและพฤติกรรมองค์การ : 400.

2.3 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

แมคเกรเกอร์ (McGregor : 1960) ได้แสดงความเห็นในบทความ The Human Side of Enterprise เพื่อสนับสนุนแนวความคิดของมาสโลว์ (Maslow) โดยให้ทัศนะว่าการจูงใจเพื่อให้คนทำงานพึงพอใจนั้นขึ้นอยู่กับทัศนคติของหัวหน้างาน ซึ่งได้แยกทัศนะของผู้บริหารเป็น 2 พวก คือ

พวกที่ 1 มองว่าโดยพื้นฐานแล้ว คนจะมีลักษณะเกียจคร้านและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นจะต้องมีการบังคับให้ทำงาน ผู้บริหารกลุ่มนี้จะจูงใจด้วยการควบคุม ตอบแทนด้วยเงินและคุกคามด้วยการลงโทษและเรียกว่าทัศนคติตามทฤษฎี X จะมองเฉพาะความต้องการขั้น 1 – 2 ของ(Maslow)

พวกที่ 2 มองว่าโดยพื้นฐานแล้วคนมีความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือสนับสนุนมีความขยันหมั่นเพียรและมีความรับผิดชอบให้ออกาสก้าวหน้าสมหวังในชีวิตและเรียกว่ามีทัศนคติตามทฤษฎี Y จะมองความต้องการขั้น 3 – 4 – 5 ของมาสโลว์(Maslow)

การเปรียบเทียบระหว่างสมมุติฐานของทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ตาราง 3 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างสมมุติฐานของทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
-บุคคลโดยทั่วไปไม่ชอบงานตามธรรมชาติและจะหลีกเลี่ยงงานถ้าเป็นไปได้ - เนื่องจากบุคคลไม่ชอบงาน บุคคลส่วนใหญ่ต้องถูกบังคับ ควบคุม กำกับ และข่มขู่ด้วยการลงโทษ เพื่อให้พวกเขาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ - บุคคลโดยทั่วไปขาดความทะเยอทะยาน หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและแสวงหาความมั่นคงและรางวัลทางการเงินหรือสิ่งอื่นใด - บุคคลส่วนใหญ่ขาดความคิดสร้างสรรค์และต่อต้านความเปลี่ยนแปลง - เนื่องจากบุคคลส่วนใหญ่มุ่งตัวเอง พวกเขาจะไม่มุ่งเป้าหมายขององค์การ	- การใช้ความพยายามทางร่างกายและจิตใจกับงานจะเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน - บุคคลจะใช้การกำกับตนเองและการควบคุมตนเอง เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่พวกเขาผูกพันอยู่ - ความผูกพันกับเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ - บุคคลโดยทั่วไปเรียนรู้ภายใต้ภาวะที่เหมาะสมแล้ว ไม่เพียงจะยอมรับแต่แสวงหาความรับผิดชอบด้วย - ความสามารถที่จะใช้จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์เพื่อที่จะแก้ปัญหาขององค์การจะมีอยู่ภายในบุคคลโดยทั่วไป

ที่มา : สมยศ นาวิการ. (2540) การบริหารและพฤติกรรมองค์การ : 400.

2.4 ทฤษฎี ERG Model

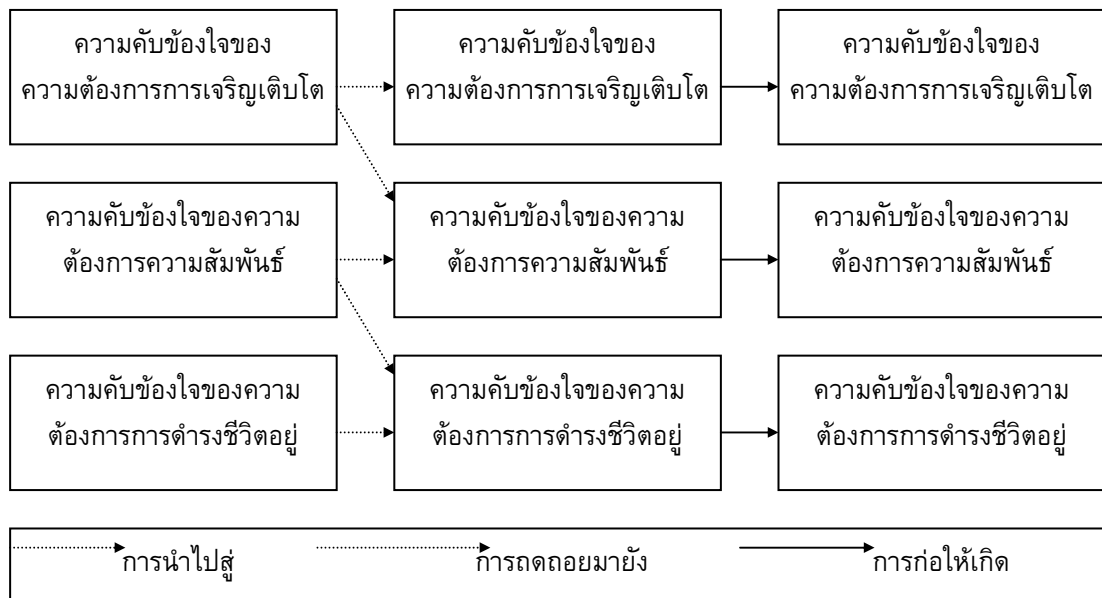
เอลเดอร์เฟอร์(Alderfer :1969) ได้นำแนวคิดของมาสโลว์ Maslow มาปรับตามผลการวิจัยของเขาที่พบว่า ความต้องการไม่จำเป็นต้องเรียงลำดับขั้นตามทฤษฎีบทของมาสโลว์(Maslow) และเขาสามารถสรุปทฤษฎีความต้องการ 3 อย่างคือ ERG Model โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ชนิดคือ

1) ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ(Existence Needs) เช่นเดียวกับความต้องการขั้นที่ 1 – 2 ของมาสโลว์(Maslow) คือ ความต้องการในเรื่องอาหาร ที่พักอาศัย ฯลฯ

2) ความต้องการความสัมพันธ์(Relation Needs) เช่นเดียวกับความต้องการขั้นที่ 3 ของมาสโลว์(Maslow) คือความต้องการมีส่วนร่วมและการมีเพื่อน

3) ความต้องการการเจริญก้าวหน้า(Growth Needs) เช่นเดียวกับความต้องการขั้นที่ 4-5 ของมาสโลว์(Maslow) คือ ความต้องการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน การก้าวขึ้นเป็นผู้มีอำนาจบริหาร ฯลฯ ข้อแตกต่างของเอลเดอร์เฟอร์และมาสโลว์(Alderfer and Maslow) คือ ความต้องการของเอลเดอร์เฟอร์(Alderfer) ได้เกิดขึ้นเป็นลำดับแต่ขึ้นอยู่กับความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจมากน้อยเพียงใด ความต้องการใดได้รับการตอบสนองเป็นที่น่าพอใจน้อยที่สุด ความต้องการนั้นก็เป็นที่ต้องการมากที่สุด เป็นต้น

ความคับข้องใจ การถดถอย และการตอบสนองความต้องการของทฤษฎี ERG



ภาพประกอบ 12 แสดงความคับข้องใจ การถดถอยและการตอบสนองความต้องการของทฤษฎี ERG

ที่มา : สมยศ นาวิการ. (2540) การบริหารและพฤติกรรมองค์กร : 320.

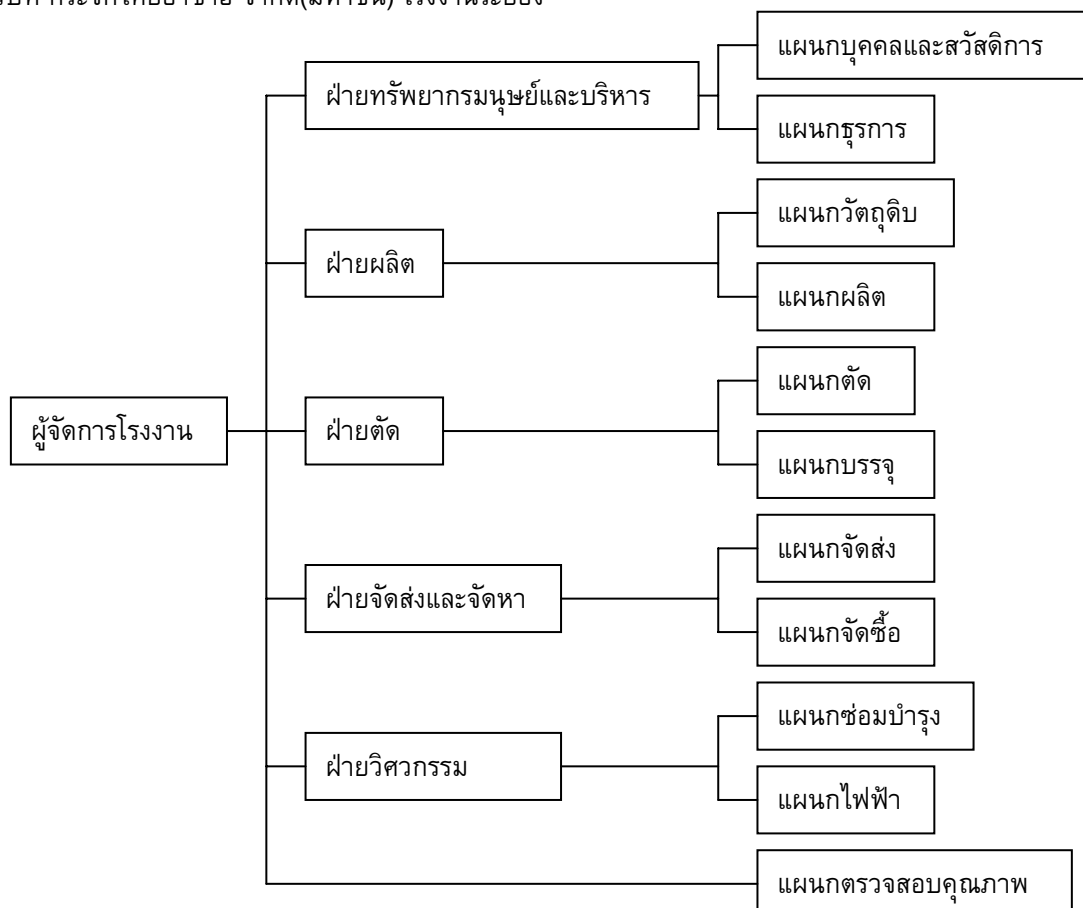
โครงสร้างการดำเนินงานของ บริษัท กระเจกไทยอาชาฮี จำกัด(มหาชน) โรงงานระยอง

บริษัท กระเจกไทยอาชาฮี จำกัด(มหาชน) เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างไทยและญี่ปุ่น ก่อตั้งเมื่อเดือนกรกฎาคม 2507 ดำเนินการผลิตกระเจกแผ่นเรียบใสและสี กระเจกฝ้า กระเจกอลวดลายต่างๆในยุคแรก

ปัจจุบันมีโรงงานผลิตกระเจกโพลต 3 แห่ง ตั้งอยู่ในจังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดชลบุรี และจังหวัดระยอง สามารถผลิตกระเจกได้ทุกความหนา ตั้งแต่ 2 – 20 มม. ขนาดกว้าง 144 นิ้วและความยาวไม่จำกัด เป็นกระเจกโพลตใส กระเจกโพลตสีขาวดำ ขาวอ่อน ฟ้าอ่อน ฟ้าเข้ม เขียวอ่อน เขียวเข้ม บรอนซ์ กระเจกฝ้า กระเจกฉนวน กระเจกอลวดลายต่างๆ นอกจากนี้ยังก้าวเข้าสู่อุตสาหกรรมแปรรูปกระเจก ทำการผลิตกระเจกเงา กระเจกสะท้อนแสง กระเจกนิรภัย กระเจกกึ่งนิรภัย กระเจกฉนวนความร้อน สำหรับโรงงานระยอง ทำการผลิตกระเจกแผ่นเรียบทั่วไปและกระเจกชนิดบางพิเศษ ความหนา 0.4, 0.55, 0.7, 1.0, 1.1, 1.3 มิลลิเมตร กระเจกชนิดใสพิเศษ ความหนา 0.4, 0.55, 0.7, 1.1, 1.3, 2.45, 2.7 มิลลิเมตร กระเจกชนิดผิวเรียบพิเศษ ความหนา 5 มิลลิเมตร เพื่อรองรับอุตสาหกรรมอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร ปัจจุบัน บริษัท กระเจกไทยอาชาฮี จำกัด เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ จำหน่ายกระเจกผ่านตัวแทนจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ

โครงสร้างบริษัท

บริษัท กระเจกไทยอาชาฮี จำกัด(มหาชน) โรงงานระยอง



ภาพประกอบ 13 แสดงโครงสร้างของ บริษัท กระเจกไทยอาชาอี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง
ที่มา : แผนกบุคคล บริษัท กระเจกไทยอาชาอี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องพบว่า ได้มีผู้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำและความพอใจในงานไว้หลายท่านซึ่งสามารถนำมากำหนดแนวทางศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งสรุปได้ดังนี้คือ

เลิศ ไชยณรงค์. (2526) ได้ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำองค์การ กรณีศึกษาผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานประปาเขต การประปาส่วนภูมิภาค โดยนำเอากรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของ เรดดิน สามารถนำมาจำแนกประเภทผู้นำได้อย่างถูกต้องแต่ไม่มีความสัมพันธ์ชัดเจนระหว่างประเภทผู้นำตามแบบของเรดดินกับคุณลักษณะส่วนตัว ประสิทธิภาพของงานและพฤติกรรมการทำงาน

พัชรินทร์ ยอดพยุง. (2529) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน ศึกษาเฉพาะเขตภาคีเจริญ โดยนำเอาทฤษฎีภาวะผู้นำของ ไลเคิร์ท, เบรคและมูทอนและเทนเนอร์บาน มาใช้เป็นกรอบแนวความคิดในการศึกษาวิจัย พบว่าแบบภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ ผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์จะสามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากกว่า

มยุรี รังษีสมบัติศิริ. (2530) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยนำเอาทฤษฎีภาวะผู้นำของ ไลเคิร์ท พบว่าแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อแบบพฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือและมีส่วนร่วมสูงกว่าที่มีแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์และผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวังให้ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด

อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์. (2539) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยนำเอาทฤษฎีข่ายการบริหารของเบลคและมูทอน ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ(9,9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในงาน
2. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ(9,1) มีสหสัมพันธ์ทางลบในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงาน
3. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ(1,9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงาน
4. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ(1,1)มีสหสัมพันธ์ทางลบในระดับมากกับความพึงพอใจในงาน
5. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ(5,1) ไม่มีสหสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน
6. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบฉวยโอกาส(OPP)มีสหสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน

ซาเวอรี่(นพวรรณ กาจนวรรณ. 2540 : 46 ; อ้างอิงจาก Savery.1964 : 32) ศึกษาความแตกต่างระหว่าง รูปแบบการบังคับบัญชาตามการรับรู้และความต้องการซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้บังคับบัญชา โดยใช้แบบสอบถามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาว่าใครเป็นผู้ทำการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ เปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาต้องการให้ใครเป็นผู้ทำการตัดสินใจ แบ่งเป็นแบบประชาธิปไตย (Democratic) และแบบอัตตาธิปไตย(Autocratic)ผลปรากฏว่า

1. ผู้บังคับบัญชามีความต้องการให้ผู้บังคับบัญชาใช้รูปแบบการบังคับบัญชาแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้บังคับบัญชาชาย
2. ผู้บังคับบัญชารับรู้แบบการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาตรงกัน
3. กรณีที่มีความแตกต่างระหว่างรูปแบบการบังคับบัญชาตามการรับรู้กับความต้องการอย่างมาก ผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกคับข้องใจมากกว่าชาย
4. ยิ่งมีความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมการนำตามการรับรู้และความต้องการมากเท่าใดคนจะอยากอยู่กับองค์กรน้อยลงเท่านั้น ไม่ว่าบุคคลจะรับรู้ว่ามีพฤติกรรมการบังคับบัญชาแบบใด ยิ่งมีความแตกต่างมากผู้บังคับบัญชายังมีความพึงพอใจในงานน้อยลง ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวจะเป็นตัวบ่งชี้บอกความพึงพอใจในงานตลอดจนความผูกพันกับองค์กรในระยะยาว

จากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องตามที่กล่าวมานี้ มีข้อพิจารณา คือ ในการศึกษาของพรทิพย์ วัชรินทร์ ดิลก เป็นการศึกษาในแง่ของความพอใจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อแบบวิธีการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาซึ่งอาศัยทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์มาเป็นกรอบในการศึกษา ส่วนการศึกษาของพัชรินทร์ ยอดพยุง เป็นการศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชา โดยนำเอาทฤษฎีภาวะผู้นำของ Likert, Tannenbaum และ Blake and Mouton มาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย แต่ไม่ได้เน้นถึงการแยกแบบภาวะผู้นำว่ามีลักษณะอย่างไร แบ่งเป็นกี่ประเภทตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา หากแต่พิจารณาในส่วนที่คล้ายคลึงกัน คือ เรื่องความพึงพอใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชา และในส่วนของความพอใจในงานก็เช่นเดียวกันส่วนใหญ่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในงานเท่านั้น เช่น การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ลักษณะงาน และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ในส่วนของการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับความพอใจในงานจึงมีเนื้อหาไม่สมบูรณ์นัก เนื่องจากไม่ได้พิจารณาในรายละเอียดเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมผู้นำว่ามีลักษณะอย่างไร แบ่งได้กี่ประเภท ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบผู้นำกับความพอใจในงาน โดยได้แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 5 แบบ ตามทฤษฎีข่ายการบริหารของ(Blake and Mouton)เพื่อต้องการทราบว่า ผู้นำในองค์กรอยู่ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบใดใน 5 แบบ มีความสัมพันธ์กับความพอใจในงานของผู้บังคับบัญชาในระดับใด ซึ่งเชื่อว่าจะทำให้เห็นภาพของพฤติกรรมผู้นำได้ละเอียดชัดเจนยิ่งขึ้น

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท กระจกไทยอาชาฮี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง” ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินงานและขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา

เป็นพนักงานประจำซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัทกระจกไทยอาชาฮี จำกัด(มหาชน) โรงงานระยอง คือผู้ได้บังคับบัญชา ตำแหน่งหัวหน้าแผนก ตำแหน่งวิศวกรหรือเจ้าหน้าที่ ตำแหน่งหัวหน้าหน่วย ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย ตำแหน่งพนักงานหรือเสมียน จาหน่วยงาน 5 ฝ่าย จำนวน 231 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และการวัดความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน เป็นข้อคำถามที่มีหลายคำตอบให้เลือก (MULTIPLE CHOICE QUESTION)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในปัจจุบัน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ข้อที่ 1-15 คือ	ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ
ข้อที่ 16-30 คือ	ลักษณะผู้นำแบบสโมสร
ข้อที่ 31-45 คือ	ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย
ข้อที่ 46-60 คือ	ลักษณะผู้นำแบบเดินสายกลาง
ข้อที่ 61-75 คือ	ลักษณะผู้นำแบบที่มงาน

แบบสอบถาม มีเกณฑ์การให้คะแนนใช้มาตราส่วนประมาณค่า (RATING SCALE) ของวิธี LIKERT SCALE โดยแบ่งจัดระดับของคำตอบเป็น 5 คำตอบ โดยเป็นการให้คะแนนในแต่ละระดับตั้งแต่ 1-5 คะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1

ตอนที่ 3 เป็นการวัดความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำนวน 28 ข้อ ข้อคำถามแต่ละข้อ เป็นการเลือกตอบ มีเกณฑ์การให้คะแนนใช้มาตราส่วนประมาณค่า (RATING SCALE) ของวิธี LIKERT SCALE โดยแบ่งจัดระดับของคำตอบเป็น 5 คำตอบ โดยเป็นการให้คะแนนในแต่ละระดับตั้งแต่ 1-5 คะแนน ดังนี้

ระดับความพึงพอใจ	คะแนน
พึงพอใจมากที่สุด	5
พึงพอใจมาก	4
พึงพอใจปานกลาง	3
พึงพอใจน้อย	2
พึงพอใจน้อยที่สุด	1

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาหลักการสร้างแบบสอบถามเพื่อการวิจัยและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา
2. ศึกษาจากเอกสาร บทความ งานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาทั้งผลงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นพื้นฐานในการเลือกตัวแปรต่างๆที่เกี่ยวข้อง
3. นำตัวแปรที่ได้จากการศึกษา เอกสาร บทความ งานวิจัย มาเป็นแนวทางในการพิจารณาจำแนกปัจจัยต่างๆที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจด้านการบังคับบัญชา
4. สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง โดยนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเที่ยง ความครอบคลุมในเนื้อหาและความถูกต้องในสำนวน
5. นำแบบสอบถามฉบับร่าง ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรง ความครอบคลุมในเนื้อหาและความถูกต้องในสำนวน

6. นำแบบสอบถามที่แก้ถ้อยคำสำนวนเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้(TRY OUT)กับพนักงานของบริษัทกระจกไทยอาชาอี จำกัด (มหาชน) โรงงานชลบุรี จำนวน 50 คน และขอความร่วมมือในการพิจารณาเกี่ยวกับความชัดเจน ความเข้าใจในการให้ข้อมูลลงในแบบได้ทั้งหมด เพื่อทดลองความเป็นไปได้ในการปฏิบัติและหาข้อบกพร่องต่างๆ ที่จะเป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด แล้วนำไปหาค่าความเที่ยงตรง (RELIABILITY) โดยใช้สูตรอัลฟา โคเอฟฟิเชียน (ALPHA COEFFICIENT) ของครอนบาค (CRONBACH ALPHA COEFFICIENT) เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แห่งความเที่ยงเชิงความสอดคล้องภายใน ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่น (α) ทั้งฉบับเท่ากับ 0.8668

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1.1 ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัย ถึง บริษัท กระจกไทยอาชาอี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง เพื่อขอความร่วมมือจากพนักงานบริษัทในการตอบแบบสอบถาม

1.2 การแจกและเก็บแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยจะขอความร่วมมือจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหาร ในการแจกและเก็บคืน

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลได้แล้วจึงทำการตรวจสอบข้อมูล ตรวจสอบความสมบูรณ์ ความถูกต้องของข้อมูลแล้วนำมาลงรหัสข้อมูล และเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS FOR WINDOWS สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน โดยใช้สถิติ ดังนี้

1. สถิติพรรณนา (DESCRIPTION STATISTICS) ได้แก่

1.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ วิเคราะห์ด้วยค่าสถิติความถี่และร้อยละ

1.2 ข้อมูลความคิดเห็น และความพึงพอใจของพนักงาน วิเคราะห์ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

จากการพิจารณาดังกล่าวข้างต้นจึงกำหนดให้ระดับความคิดเห็นเป็น ดังนี้

คะแนน ตั้งแต่	4.50 – 5.00	เป็นระดับที่ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยมากที่สุด หมายถึงผู้ได้บังคับบัญชา เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำเหมาะสมมากที่สุด
คะแนน ตั้งแต่	3.50 – 4.49	เป็นระดับที่ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยมาก หมายถึงผู้ได้บังคับบัญชา เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำเหมาะสมมาก

คะแนน ตั้งแต่	2.50 – 3.49	เป็นระดับที่ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยปานกลาง หมายถึง ผู้ได้บังคับบัญชา เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำเหมาะสมปานกลาง
คะแนน ตั้งแต่	1.50 – 2.49	เป็นระดับที่ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยน้อย หมายถึง ผู้ได้บังคับบัญชา เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำเหมาะสมน้อย
คะแนน ตั้งแต่	1.00 – 1.49	เป็นระดับที่ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยน้อยที่สุด หมายถึง ผู้ได้บังคับบัญชา เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำเหมาะสมน้อยที่สุด

และสามารถกำหนดให้ระดับความพึงพอใจเป็นดังนี้

คะแนน ตั้งแต่	4.50 – 5.00	หมายถึง ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำมากที่สุด
คะแนน ตั้งแต่	3.50 – 4.49	หมายถึง ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำมาก
คะแนน ตั้งแต่	2.50 – 3.49	หมายถึงผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำปานกลาง
คะแนน ตั้งแต่	1.50 – 2.49	หมายถึง ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำน้อย
คะแนน ตั้งแต่	1.00 – 1.49	หมายถึง ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจที่มีต่อลักษณะผู้นำน้อยที่สุด

ดังนั้น เมื่อต้องการทราบว่าพนักงานมีความพึงพอใจระดับใดให้พิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยว่าอยู่ในระดับใด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) หรือค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 การหาค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้แปลความหมายของแบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สูตร (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. 2538:45)

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

เมื่อ P แทน ร้อยละหรือ % (Percentage)

f แทน ความถี่หรือจำนวนที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้เป็นร้อยละ

n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมดหรือจำนวนประชากร

1.2 การหาค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของแบบสอบถามส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา ใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด.2541:87)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

$\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของข้อมูล

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.3 การหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้แปลความหมายของแบบ สอบส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา ใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด.2541:87)

$$S.D = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง

$(\sum X)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

$\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

N แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพของแบบสอบถาม

การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ใช้สูตร (ยฺทรพงษ์ กัยวรรณ์.2543 : 137)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

n แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม

$\sum S_i^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

S_t^2 แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

3. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

3.1 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ t-test เมื่อทดสอบความแปรปรวนของกลุ่มประชากรกลุ่ม 1 (σ_1^2) กลุ่ม 2 (σ_2^2)

ถ้าพบ $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$ ใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1) S_1^2 + (n_2 - 1) S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

กำหนดให้ค่าความอิสระ (DEGREE OF FREEDOM : df) = $N_1 + N_2 - 2$

ถ้าพบ $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$ ใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา t-distribution
	$\bar{X}_1, \bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2
	S_1^2, S_2^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2
	n_1, n_2	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2
	กำหนดให้ค่าความอิสระ (DEGREE OF FREEDOM : df) = N - 1		

3.2 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ค่า ANOVA (ONE – WAY ANALYSIS OF VARIANCE) วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว โดยใช้การเปรียบเทียบพหุคูณ โดยใช้ F-test (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544 : 236)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ	F	แทน	การแจกแจงที่ใช้พิจารณา f Distribution
	MS_b	แทน	ค่า mean square between group
	MS_w	cmo	ค่า mean square within - group

กำหนดให้ค่าความอิสระ (Degree of freedom :df) ระหว่างกลุ่ม = K - 1
ภายในกลุ่ม = n - K รวมทั้งหมด = n - 1

และทดสอบนัยสำคัญ ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม จะใช้การเปรียบเทียบเชิงซ้อน (MUTIPLE COMPARISONS) ด้วยวิธี LSD หรือ FISHER ' LEAST – SIGNIFICANT DIFFERENCE (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2545 : 161)

$$LSD = t_{1 - \frac{\alpha}{2}} \sqrt{n - k} \sqrt{MSE \left(\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)} \quad \text{โดยที่} \quad \sum_{i=1}^k n_i = n$$

$$\text{ถ้า } n_i = n_j \text{ จะทำให้ } LSD : t_{1 - \frac{\alpha}{2}} \sqrt{n - k} \sqrt{\frac{2 MSE}{n_i}}$$

เมื่อ α แทนระดับนัยสำคัญ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท กระจกไทยอาชาฮี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็นขั้นตอนต่างๆ 3 ตอน ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อความหมายที่ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อ ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

n	แทน	ผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย
$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติ t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติ F-distribution
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean squares)
df	แทน	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
P	แทน	ค่าความน่าจะเป็น (Probability)
*	แทน	ค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	ค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท กระจกไทยอาชาฮี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน โดยเสนอในรูปแบบของความถี่และร้อยละ
ปรากฏผลดังตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และ
ตำแหน่งงาน

ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	208	90.00
หญิง	23	10.00
รวม	231	100.00
2. อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	187	81.00
มากกว่า 30 ปี	44	19.00
รวม	231	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	178	77.10
ปริญญาตรี	53	22.90
รวม	231	100.00
4. อายุงาน		
ไม่เกิน 1 ปี	79	34.20
2 – 3 ปี	100	43.30
3 ปีขึ้นไป	52	22.50
รวม	231	100.00
5. ตำแหน่งงาน		
พนักงาน / เสมียน	165	71.40
ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย / หัวหน้าหน่วย	25	10.80
วิศวกร / เจ้าหน้าที่ / หัวหน้าแผนก	41	17.80
รวม	231	100.00

จากตาราง 4 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุไม่เกิน 30 ปี การศึกษาระดับ
ต่ำกว่าปริญญาตรี อายุงาน 2 – 3 ปี และตำแหน่งพนักงาน / เสมียน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ไต่บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ไต่บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมทุกด้านและรายด้าน

ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. แบบเผด็จการ	2.43	0.66	น้อย
2. แบบสโมสร	3.32	0.65	ปานกลาง
3. แบบปล่อยตามสบาย	2.12	0.75	น้อย
4. แบบเดินสายกลาง	3.40	0.63	ปานกลาง
5. แบบทีมงาน	3.67	0.74	มาก
รวม	2.99	0.34	ปานกลาง

จากตาราง 5 พบว่า ผู้ไต่บังคับบัญชาที่มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ไต่บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำแบบทีมงาน เหมาะสมมาก แบบสโมสรและแบบเดินสายกลาง เหมาะสมปานกลาง ส่วนแบบอื่น ๆ เหมาะสมน้อย

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบเผด็จการ

ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. เข้มงวดวิธีการทำงานตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด	3.31	0.97	ปานกลาง
2. ควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด	3.29	0.90	ปานกลาง
3. บริหารงานในลักษณะที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาติดต่อกับตนเองน้อยที่สุด	2.51	0.92	ปานกลาง
4. ถ้าเกิดความผิดพลาด จะหาตัวผู้รับผิดชอบงานลงโทษ	2.87	1.19	ปานกลาง
5. เพิกเฉยต่อเรื่องขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.35	1.21	น้อย
6. ในการประเมินผลใช้วิธีจับผิดและตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา	2.24	1.14	น้อย
7. ใช้อำนาจบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังและยอมปฏิบัติตาม	2.28	1.12	น้อย
8. ควบคุมแผนงานทั้งหมดด้วยตนเอง	2.74	1.01	ปานกลาง
9. เป็นผู้ออกคำสั่งในการปฏิบัติงานทุกเรื่อง	2.71	1.10	ปานกลาง
10. ลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีเรื่องขัดแย้งกันในงาน	2.38	1.09	น้อย
11. มุ่งให้งานสำเร็จเพื่อสนองตอบความต้องการขององค์กรเท่านั้น	2.97	1.18	ปานกลาง
12. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับการอบรมเพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร	3.90	1.02	มาก
13. เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพียงเครื่องมือเพื่อไปสู่ความสำเร็จ	2.18	1.10	น้อย
14. เพิกเฉยต่อการเสนอความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.28	1.17	น้อย
15. มักวางตัวในลักษณะนายกับลูกน้องเสมอ	2.36	1.21	น้อย
รวม	2.43	0.66	น้อย

จากตาราง 6 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบเผด็จการ โดยรวมว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับการอบรมเพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเหมาะสมมาก ส่วนการเข้มงวดวิธีการทำงานตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด, การควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง

ใกล้ชิด, การเกิดความผิดพลาดจะหาตัวผู้รับผิดชอบงานลงโทษ, การควบคุมแผนงานทั้งหมดด้วยตนเอง, การออกคำสั่งในการปฏิบัติงานทุกเรื่อง และมุ่งให้งานสำเร็จเพื่อสนองต่อความต้องการขององค์กรเท่านั้น ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าเหมาะสมปานกลาง ส่วนข้ออื่น ๆ เหมาะสมน้อย

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบสโมสร

ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. พยายามแก้ไขสภาพการทำงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่ายังไม่เหมาะสม	3.71	0.90	มาก
2. ผู้บังคับบัญชามักสร้างบรรยากาศให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานด้วยความสบายใจ	3.48	1.22	ปานกลาง
3. จัดให้มีการสังสรรค์เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้อย่างรวดเร็ว	3.42	1.15	ปานกลาง
4. ในการประเมินผลงานจะเน้น การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานมากกว่าการวิพากวิจารณ์	3.39	1.02	ปานกลาง
5. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง แล้วให้การสนับสนุน	3.35	0.97	ปานกลาง
6. การประเมินผลงานจะสังเกตจากการที่ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้	3.20	0.87	ปานกลาง
7. สนใจความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชามากกว่าความต้องการขององค์กร	2.60	0.94	ปานกลาง
8. ต่อด้านการตัดสินใจหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆที่มีผลกระทบต่อผู้ได้บังคับบัญชา	2.73	1.05	ปานกลาง
9. เน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ได้บังคับบัญชามากกว่าเน้นผลงาน	2.70	0.99	ปานกลาง
10. หลีกเลี่ยงการสร้าง ความกดดันที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานมากเกินไปที่จะทำได้	3.22	1.13	ปานกลาง
11. แสดงวิธีการทำงานให้เห็นมากกว่าใช้การสั่งการ	3.42	1.01	ปานกลาง
12. ใช้การพูดคุยกับผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานมากกว่าใช้การออกคำสั่ง	3.54	1.02	มาก
13. มีความสัมพันธ์ที่ดีมากกับผู้ได้บังคับบัญชา	3.77	1.07	มาก
14. ต้องการได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชา	3.64	0.96	มาก
15. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร	3.72	0.94	มาก
รวม	3.32	0.65	ปานกลาง

จากตาราง 7 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบสโมสร โดยรวมว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การพยายามแก้ไขสภาพการทำงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่ายังไม่เหมาะสม, การพูดคุยกับผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานมากกว่าใช้การออกคำสั่ง, มีความสัมพันธ์ที่ดีมากกับผู้ได้บังคับบัญชา, ต้องการได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชาและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่ามีความเหมาะสมมาก ส่วนข้ออื่น ๆ เหมาะสมปานกลาง

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบปล่อยตามสบาย

ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. สนองตอบความต้องการขององค์กรในระดับต่ำ	2.19	1.01	น้อย
2. หลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในการทำงานกับองค์กร	2.02	0.98	น้อย
3. จะละเลยเมื่องานของบริษัทเกิดความผิดพลาดเนื่องจากไม่ต้องการเข้าไปรับผิดชอบ	2.03	1.03	น้อย
4. มีการสื่อสารกับคนในองค์กรน้อยมาก	2.19	1.03	น้อย
5. ถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งเสมอ	2.26	0.94	น้อย
6. ในการประเมินผลงาน ผู้บังคับบัญชาพยายามหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างๆ	2.37	0.98	น้อย
7. ไม่ค่อยสนใจเป้าหมายขององค์กร	1.90	0.98	น้อย
8. วิจารณ์ผู้อื่นเพื่อปกป้องตนเอง	1.97	1.09	น้อย
9. มักสนใจตัวเองมากกว่าความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาและองค์กร	2.22	1.13	น้อย
10. ทำงานเพียงเพื่อให้สามารถคงอยู่ในองค์กรได้เท่านั้น	2.11	1.06	น้อย
11. เมื่อมีการตัดสินใจจะหลีกเลี่ยงเสมอไม่ว่าการตัดสินใจในเรื่องใด	2.00	0.93	น้อย
12. พยายามรับผิดชอบในการบริหารงานให้น้อยที่สุด	1.91	0.87	น้อย
13. ไม่ค่อยสนใจพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรในหน่วยงาน	2.25	1.12	น้อย
14. ไม่สนใจที่จะเสนอผลงานหรือริเริ่มความคิดใหม่ๆ	2.13	1.03	น้อย
15. ไม่สนใจขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา	2.30	1.16	น้อย
รวม	2.12	0.75	น้อย

จากตาราง 8 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบปล่อยตามสบาย โดยรวมและรายข้อว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบเดินสายกลาง

ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. ในการบริหารงานมีทั้งให้รางวัลและการลงโทษ	3.17	0.91	ปานกลาง
2. มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกระดับในองค์กร	3.63	0.87	มาก
3. จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบกฎระเบียบและแนวนโยบายขององค์กร ตลอดจนเพื่อให้รู้จักองค์กรมากขึ้น	3.69	1.07	มาก
4. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะโดยใช้สนับสุนนให้ทำกิจกรรมกลุ่ม	3.77	0.95	มาก
5. มีการสำรวจความคิดเห็นเรื่องสำคัญบางเรื่อง	4.06	5.03	มาก
6. โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นพ้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการ	2.90	1.07	ปานกลาง
7. เมื่อเกิดความขัดแย้งจะใช้การประนีประนอม	3.61	0.88	มาก
8. จะทำตามความต้องการของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น	2.87	1.07	ปานกลาง
9. จะวางแผนสั่งการ ควบคุมการทำงานควบคู่กับการให้ความสำคัญในการรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา	3.40	1.06	ปานกลาง
10. เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานผู้บังคับบัญชา จะใช้การแยกฝ่ายที่มีปัญหาไปทำงานอื่น	2.64	1.06	ปานกลาง
11. จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงาน	3.41	1.05	ปานกลาง
12. จะตั้งเป้าหมายปานกลางเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้	3.31	0.94	ปานกลาง
13. ในการประเมินผลงาน ผู้บังคับบัญชาจะชี้ข้อดีข้อเสียของผู้ใต้บังคับบัญชาและจบลงด้วยการชมเชยให้กำลังใจ	3.55	1.03	มาก
14. จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างอิสระตามขอบเขตที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ	3.49	1.08	ปานกลาง
15. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเริ่มสิ่งใหม่ ๆ โดยการทดลองทำอย่างไม่เป็นทางการก่อนที่จะนำมา	3.58	0.98	มาก

ปฏิบัติจริง

รวม	3.40	0.63	ปานกลาง
-----	------	------	---------

จากตาราง 9 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบเดินสายกลาง โดยรวมว่าเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกระดับในองค์กร, จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบกฎระเบียบและแนวนโยบายขององค์กร ตลอดจนเพื่อให้รู้จักองค์การมากขึ้น, ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะโดยใช้สนับสนุนให้ทำกิจกรรมกลุ่ม, มีการสำรวจความคิดเห็นเรื่องสำคัญบางเรื่อง, เมื่อเกิดความขัดแย้งจะใช้การประนีประนอม, ในการประเมินผลงาน ผู้บังคับบัญชาจะชี้ข้อดี ข้อเสียของผู้ใต้บังคับบัญชาและจบลงด้วยการชมเชยให้กำลังใจ และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเริ่มสิ่งใหม่ ๆ โดยการทดลองทำอย่างไม่เป็นทางการก่อนที่จะนำมาปฏิบัติจริง ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเหมาะสมมาก ส่วนข้ออื่น ๆ เหมาะสมปานกลาง

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบแบบที่ทีมงาน

ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของความเชื่อใจ	3.71	1.01	มาก
2. จัดให้มีการพัฒนาคนและพัฒนาการทำงานโดยให้ความรู้และการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.68	1.02	มาก
3. ให้ความสำคัญกับงานขององค์กรในระดับสูง	3.71	0.87	มาก
4. ในการบริหารงานจะเน้นการสร้างความเข้าใจและความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องเป้าหมายขององค์กร	3.74	0.85	มาก
5. ในการติดตามและประเมินผลงานจะร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลาเพื่อทบทวนเป้าหมายปรับปรุง การทำงานและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	3.58	1.00	มาก
6. มีการสื่อสาร 2 ทิศทางคือ สื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเปิดโอกาสให้รายงานและสอบถามกลับ	3.71	1.04	มาก
7. การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยการให้ความเชื่อใจและการให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา	3.49	1.08	ปานกลาง
8. ประสานความต้องการขององค์กรและคนเข้าด้วยกัน โดยให้คนมีส่วนร่วมในการทำงานและได้ผลประโยชน์จากงาน	3.64	0.84	มาก
9. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทบทวนการทำงานที่ผ่านมา	3.57	0.96	มาก

โดยแสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมาย
ขั้นตอนในการทำงานที่เป็นจริง

10. จะเป็นทั้งผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และเป็นผู้ปฏิบัติตาม	3.54	0.96	มาก
---	------	------	-----

ตาราง 10 (ต่อ)

ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
11. ค้นหาสาเหตุของปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมมากกว่าเพื่อหาตัวผู้ทำผิดมาลงโทษ	3.74	0.92	มาก
12. เลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์	3.77	0.83	มาก
13. จะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีหน้าที่และความรับผิดชอบของตน พร้อมทั้งให้ร่วมกันรับผิดชอบต่อความสำเร็จของกลุ่ม	3.82	0.91	มาก
14. สนับสนุนสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	3.71	1.02	มาก
15. จะสนับสนุนสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยให้คนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานให้สำเร็จ	3.78	1.04	มาก
รวม	3.67	0.74	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบที่มงานโดยรวมและรายข้อว่าเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีเพียงข้อเดียวที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเหมาะสมปานกลาง คือ การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยการให้ความเชื่อใจและการให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. ในการทำงานผู้บังคับบัญชาจะขอความเห็นจากท่าน	3.27	0.90	ปานกลาง
2. การแสดงอารมณ์ระหว่างทำงานของผู้บังคับบัญชา	2.94	0.94	ปานกลาง
3. ความสุภาพของผู้บังคับบัญชา	3.52	0.84	มาก
4. การสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บังคับบัญชา	3.17	0.96	ปานกลาง
5. การคิดแก้ปัญหาในงานของผู้บังคับบัญชา	3.48	0.94	ปานกลาง
6. ความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ของผู้บังคับบัญชา	3.48	0.86	ปานกลาง
7. คำแนะนำในการทำงานของผู้บังคับบัญชา	3.53	0.84	มาก
8. ความรักพวกพ้องของผู้บังคับบัญชา	3.14	1.01	ปานกลาง
9. คำติชมเกี่ยวกับการทำงานของผู้บังคับบัญชา	3.13	0.84	ปานกลาง
10. ความเป็นระเบียบในการทำงานของผู้บังคับบัญชา	3.30	0.91	ปานกลาง
11. ความเด็ดขาดในการทำงานของผู้บังคับบัญชา	3.28	0.95	ปานกลาง
12. ความรอบรู้เรื่องการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีของผู้บังคับบัญชา	3.59	0.92	มาก
13. อุปนิสัยของผู้บังคับบัญชา	3.19	1.03	ปานกลาง
14. ความเฉลียวฉลาดของผู้บังคับบัญชา	3.79	2.82	มาก
15. การวางแผนการทำงานของผู้บังคับบัญชา	3.56	0.86	มาก
16. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้เข้าพบได้ตลอดเวลาที่ต้องการ	3.75	0.97	มาก
17. ความขยันเอาใจใส่ต่องาน ของผู้บังคับบัญชา	3.74	0.87	มาก
18. การปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงาน	3.45	0.98	ปานกลาง
19. ผู้บังคับบัญชาของท่านรู้และเข้าใจปัญหาในการปฏิบัติงาน และพร้อมจะช่วยเหลือ	3.42	0.97	ปานกลาง
20. ผู้บังคับบัญชาของท่านสื่อข้อความหรือสั่งงานด้วยความชัดเจนและเข้าใจง่าย	3.33	0.99	ปานกลาง
21. ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างสบายใจ	3.24	1.12	ปานกลาง

22. ความเปิดเผยตรงไปตรงมาของผู้บังคับบัญชา	3.39	1.07	ปานกลาง
23. ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา	3.30	0.98	ปานกลาง

ตาราง 11 (ต่อ)

ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
24. การให้ความช่วยเหลือของผู้บังคับบัญชา	3.34	0.95	ปานกลาง
25. ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา	3.55	1.01	มาก
26. ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา	3.57	1.06	มาก
27. ความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา	3.45	1.07	ปานกลาง
28. การปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว	3.00	1.06	ปานกลาง
รวม	3.39	0.69	ปานกลาง

จากตาราง 11 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความสุภาพของผู้บังคับบัญชา, คำแนะนำในการทำงานของผู้บังคับบัญชา, ความรอบรู้เรื่องการทำงานเป็นอย่างดีของผู้บังคับบัญชา, ความเฉลียวฉลาดของผู้บังคับบัญชา, การวางแผนการทำงานของผู้บังคับบัญชา, ผู้บังคับบัญชาของท่านให้เข้าพบได้ตลอดเวลาที่ต้องการ, ความขยันเอาใจใส่ต่องานของผู้บังคับบัญชา, ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา และความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

ตาราง 12 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามเพศ

ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	ชาย		หญิง		t	Prob.
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. แบบเผด็จการ	2.43	0.67	2.44	0.55	-0.067	0.946
2. แบบสโมสรร	3.33	0.68	3.20	0.21	0.902	0.368
3. แบบปล่อยตามสบาย	2.11	0.75	2.18	0.72	-0.407	0.685
4. แบบเดินสายกลาง	3.42	0.65	3.24	0.35	1.276	0.203

5. แบบที่มงาน	3.70	0.76	3.43	0.49	1.685	0.093
รวม	3.00	0.36	2.90	0.15	1.317	0.189

จากตาราง 12 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

ตาราง 13 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามอายุ

ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	ไม่เกิน 30 ปี		มากกว่า 30 ปี		t	Prob.
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D		
1. แบบเผด็จการ	2.43	0.68	2.42	0.55	0.033	0.974
2. แบบสโมสร	3.33	0.68	3.27	0.048	0.037	0.970
3. แบบปล่อยตามสบาย	2.12	0.74	2.11	0.78	0.094	0.091
4. แบบเดินสายกลาง	3.39	0.65	3.45	0.50	-0.586	0.493
5. แบบที่มงาน	3.64	0.75	3.82	0.71	-1.447	0.149
รวม	2.98	0.34	3.02	0.38	-0.579	0.563

จากตาราง 13 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน

ตาราง 14 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามระดับการศึกษา

ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		t	Prob.
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D		
1. แบบเผด็จการ	2.43	0.68	2.42	0.55	0.033	0.974
2. แบบสโมสร	3.33	0.68	3.27	0.48	0.524	0.601
3. แบบปล่อยตามสบาย	2.12	0.74	2.11	0.78	0.094	0.925
4. แบบเดินสายกลาง	3.39	0.65	3.45	0.50	-0.586	0.559
5. แบบที่มงาน	3.64	0.75	3.82	0.71	-1.447	0.149
รวม	2.98	0.34	3.02	0.38	-0.579	0.563

จากตาราง 14 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน

ตาราง 15 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามอายุงาน

ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของ ผู้บังคับบัญชา	แหล่งความ แปรปรวน	Df	SS	MS	F	Prob.
1.แบบเผด็จการ	ระหว่างกลุ่ม	2	64.033	32.016	0.322	0.725
	ภายในกลุ่ม	228	22693.586	99.533		
	รวม	230	22757.619			
2.แบบสโมสร	ระหว่างกลุ่ม	2	235.751	117.875	1.232	0.294
	ภายในกลุ่ม	228	21808.855	95.653		
	รวม	230	22044.606			
3.แบบปล่อยตามสบาย	ระหว่างกลุ่ม	2	308.614	154.307	1.207	0.301
	ภายในกลุ่ม	228	29154.460	127.870		
	รวม	230	29463.074			
4.แบบเดินสายกลาง	ระหว่างกลุ่ม	2	21.583	10.791	0.119	0.888
	ภายในกลุ่ม	228	20662.636	90.626		
	รวม	230	20684.268			
5.แบบทีมงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	23.340	11.670	0.092	0.912
	ภายในกลุ่ม	228	28790.893	126.276		
	รวม	230	28814.234			
รวมทุกด้าน	ระหว่างกลุ่ม	2	519.207	259.604	0.377	0.686
	ภายในกลุ่ม	228	157042.230	688.782		
	รวม	230	157561.437			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตาราง 15 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงานต่างกัน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน

ตาราง 16 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามตำแหน่งงาน

ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของ ผู้บังคับบัญชา	แหล่งความ แปรปรวน	Df	SS	MS	F	Prob.
1.แบบเผด็จการ	ระหว่างกลุ่ม	2	382.164	191.082	1.947	0.145
	ภายในกลุ่ม	228	22375.455	98.138		
	รวม	230	22757.619			
2.แบบสโมสร	ระหว่างกลุ่ม	2	992.966	496.483	5.377**	0.005
	ภายในกลุ่ม	228	21051.640	92.332		
	รวม	230	22044.606			
3.แบบปล่อยตามสบาย	ระหว่างกลุ่ม	2	1452.173	726.087	5.910**	0.003
	ภายในกลุ่ม	228	28010.901	122.855		
	รวม	230	29463.074			
4.แบบเดินสายกลาง	ระหว่างกลุ่ม	2	246.370	123.185	1.374	0.255
	ภายในกลุ่ม	228	20437.898	89.640		
	รวม	230	20684.268			
5.แบบทึ่มงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	405.655	202.828	1.628	0.199
	ภายในกลุ่ม	228	28408.578	124.599		
	รวม	230	28814.234			
รวมทุกด้าน	ระหว่างกลุ่ม	2	12980.121	6490.060	10.235**	0.000
	ภายในกลุ่ม	228	144581.316	634.129		
	รวม	230	157561.437			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตาราง 16 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าแบบสโมสร และแบบปล่อยตามสบาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เพื่อให้ทราบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับ

บัญชี แตกต่างกันในรายคู่ใดบ้าง จึงทำการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธี LSD (Least Significant Difference) ปรากฏดังตาราง 17

ตาราง 17 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบสโมสร แตกต่างกัน เป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	$\bar{x}$ แบบสโมสร	พนักงาน/ เสมียน 3.41	ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย / หัวหน้าหน่วย 3.08	วิศวกร/เจ้าหน้าที่/ หัวหน้าแผนก 3.11
พนักงาน/เสมียน	3.41	-	4.86*	4.40**
ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย/หัวหน้าหน่วย	3.08		-	-0.46
วิศวกร/เจ้าหน้าที่/หัวหน้าแผนก	3.11			-
* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05				
** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01				

จากตาราง 17 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานพนักงาน/เสมียน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบสโมสร ว่ามีความเหมาะสมมากกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานพนักงาน/เสมียน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบสโมสร ว่ามีความเหมาะสมมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานวิศวกร/เจ้าหน้าที่/หัวหน้าแผนก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนคู่อื่นๆ มีความเหมาะสมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 18 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบปล่อยตามสบาย แตกต่างกัน เป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	$\bar{x}$ แบบปล่อย ตามสบาย	พนักงาน/ เสมียน 2.21	ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย / หัวหน้าหน่วย 2.10	วิศวกร/เจ้าหน้าที่/ หัวหน้าแผนก 2.12
พนักงาน/เสมียน	2.21	-	1.62	6.64**
ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย / หัวหน้าหน่วย	2.10		-	5.02
วิศวกร/เจ้าหน้าที่/ หัวหน้าแผนก	2.12			-
** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01				

จากตาราง 18 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานพนักงาน/เสมียน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบปล่อยตามสบาย ว่ามีความเหมาะสมมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานวิศวกร/เจ้าหน้าที่/หัวหน้าแผนก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความเหมาะสมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 6 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

ตาราง 19 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามเพศ

ความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำ ของผู้บังคับบัญชา	ชาย		หญิง		t	Prob.
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D		
1. ในการทำงานผู้บังคับบัญชาจะขอความเห็นจากท่าน	3.25	0.93	3.43	0.51	-0.936	0.350
2. การแสดงอารมณ์ระหว่างทำงานของผู้บังคับบัญชา	2.91	0.94	3.13	0.92	-1.049	0.295
3. ความสุภาพของผู้บังคับบัญชา	3.50	0.83	3.74	0.86	-1.326	0.186
4. การสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บังคับบัญชา	3.15	0.99	3.30	0.56	-0.715	0.475
5. การคิดแก้ปัญหาในงานของผู้บังคับบัญชา	3.49	0.97	3.39	0.58	0.457	0.648
6. ความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ของผู้บังคับบัญชา	3.49	0.88	3.43	0.66	0.269	0.788
7. คำแนะนำในการทำงานของผู้บังคับบัญชา	3.50	0.86	3.83	0.49	-1.779	0.077
8. ความรักพวกพ้องของผู้บังคับบัญชา	3.12	1.05	3.39	0.50	-1.246	0.214
9. คำติชมเกี่ยวกับการทำงานของผู้บังคับบัญชา	3.10	0.86	3.35	0.57	-1.335	0.183
10. ความเป็นระเบียบในการทำงานของผู้บังคับบัญชา	3.29	0.91	3.35	0.83	-0.274	0.785
11. ความเด็ดขาดในการทำงานของผู้บังคับบัญชา	3.29	0.97	3.17	0.72	0.550	0.583
12. ความรอบรู้เรื่องการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีของผู้บังคับบัญชา	3.57	0.96	3.83	0.49	-1.278	0.202
13. อุปนิสัยของผู้บังคับบัญชา	3.16	1.05	3.52	0.73	-1.609	0.109
14. ความเฉลียวฉลาดของผู้บังคับบัญชา	3.78	2.97	3.91	0.51	-0.216	0.829
15. การวางแผนการทำงานของผู้บังคับบัญชา	3.54	0.89	3.78	0.52	-1.291	0.198
16. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้เข้าพบได้ทุกเวลาที่ต้องการ	3.71	0.99	4.13	0.76	-1.996	0.147

17. ความขยันเอาใจใส่ต่องาน ของ ผู้บังคับบัญชา	3.74	0.88	3.83	0.78	-0.473	0.637
18. การปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับ งาน	3.47	0.99	3.30	0.82	0.777	0.438
19. ผู้บังคับบัญชาของท่านรู้และเข้าใจปัญหา ในการปฏิบัติงาน และพร้อมจะช่วยเหลือ	3.41	0.98	3.52	0.90	-0.505	0.614

ตาราง 19 (ต่อ)

ความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำ ของผู้บังคับบัญชา	ชาย		หญิง		t	Prob.
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D		
20. ผู้บังคับบัญชาของท่านสื่อข้อความหรือ สั่งงานด้วยความชัดเจนและเข้าใจง่าย	3.32	1.00	3.43	0.84	-0.519	0.604
21. ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นกับ ผู้บังคับบัญชาได้อย่างสบายใจ	3.22	1.16	3.43	0.73	-0.865	0.388
22. ความเปิดเผยตรงไปตรงมาของ ผู้บังคับบัญชา	3.38	1.10	3.57	0.73	-0.809	0.420
23. ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา	3.29	1.01	3.35	0.57	-0.253	0.800
24. การให้ความช่วยเหลือของผู้บังคับบัญชา	3.30	0.97	3.74	0.62	-2.127	0.135
25. ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา	3.54	1.03	3.65	0.78	-0.513	0.608
26. ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา	3.55	1.09	3.70	0.76	-0.612	0.541
27. ความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา	3.43	1.10	3.70	0.76	-1.140	0.256
28. การปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับ เรื่องส่วนตัว	2.98	1.10	3.17	0.58	-0.829	0.408
รวม	3.37	0.72	3.53	0.39	-1.080	0.281

จากตาราง 19 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายข้อแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 7 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

ตาราง 20 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามอายุ

ความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำ ของผู้บังคับบัญชา	ไม่เกิน 30 ปี		มากกว่า 30 ปี		t	Prob.
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D		
1. ในการทำงานผู้บังคับบัญชาจะขอความเห็นจากท่าน	3.20	0.90	3.57	0.85	-2.49*	0.013
2. การแสดงอารมณ์ระหว่างทำงานของผู้บังคับบัญชา	2.94	0.90	2.91	1.12	0.203	0.839
3. ความสุภาพของผู้บังคับบัญชา	3.49	0.83	3.64	0.89	-1.028	0.305
4. การสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บังคับบัญชา	3.09	0.95	3.50	0.93	-2.584*	0.010
5. การคิดแก้ปัญหาในงานของผู้บังคับบัญชา	3.42	0.94	3.70	0.88	-1.807	0.072
6. ความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ของผู้บังคับบัญชา	3.42	0.86	3.73	0.82	-2.134*	0.034
7. คำแนะนำในการทำงานของผู้บังคับบัญชา	3.47	0.84	3.80	0.76	-2.336*	0.020
8. ความรักพวกพ้องของผู้บังคับบัญชา	3.09	1.04	3.39	0.81	-0.787	0.075
9. คำติชมเกี่ยวกับการทำงานของผู้บังคับบัญชา	3.05	0.85	3.45	0.73	-2.925**	0.004
10. ความเป็นระเบียบในการทำงานของผู้บังคับบัญชา	3.20	0.89	3.73	0.85	-3.580**	0.000
11. ความเด็ดขาดในการทำงานของผู้บังคับบัญชา	3.17	0.94	3.73	0.85	-3.595**	0.000
12. ความรอบรู้เรื่องการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีของผู้บังคับบัญชา	3.56	0.93	3.73	0.87	-1.073	0.284
13. อุปนิสัยของผู้บังคับบัญชา	3.14	1.07	3.41	0.82	-1.538	0.126
14. ความเฉลียวฉลาดของผู้บังคับบัญชา	3.76	3.11	3.93	0.79	-0.364	0.716
15. การวางแผนการทำงานของผู้บังคับบัญชา	3.50	0.89	3.84	0.68	-2.04*	0.017
16. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้เข้าพบได้ตลอดเวลาที่ต้องการ	3.70	1.00	3.98	0.79	-1.739	0.083
17. ความขยันเอาใจใส่ต่องาน ของผู้บังคับบัญชา	3.67	0.87	4.05	0.81	-2.582*	0.010
18. การปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงาน	3.35	0.98	3.91	0.80	-3.516**	0.000
19. ผู้บังคับบัญชาของท่านรู้และเข้าใจปัญหาในการปฏิบัติงาน และพร้อมจะช่วยเหลือ	3.35	0.98	3.75	0.87	-2.492*	0.013

20. ผู้บังคับบัญชาของท่านสื่อข้อความหรือสั่งงานด้วยความชัดเจนและเข้าใจง่าย	3.25	1.00	3.68	0.86	-2.641**	0.009
21. ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างสบายใจ	3.17	1.13	3.57	1.04	-2.154*	0.032

ตาราง 20 (ต่อ)

ความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	ไม่เกิน 30 ปี		มากกว่า 30 ปี		t	Prob.
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D		
22. ความเปิดเผยตรงไปตรงมาของผู้บังคับบัญชา	3.33	1.09	3.68	0.93	-1.997*	0.047
23. ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา	3.17	0.95	3.84	0.91	-4.231**	0.000
24. การให้ความช่วยเหลือของผู้บังคับบัญชา	3.27	0.97	3.66	0.81	-2.486*	0.014
25. ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา	3.48	1.02	3.84	0.89	-2.148*	0.033
26. ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา	3.49	1.09	3.91	0.86	-2.402*	0.017
27. ความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา	3.44	1.11	3.52	0.88	-0.469	0.639
28. การปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว	2.88	1.07	3.52	0.82	-3.740**	0.000
รวม	3.32	0.69	3.67	0.63	-3.093**	0.002

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตาราง 20 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในการทำงานผู้บังคับบัญชาจะขอความเห็นจากท่าน, การสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บังคับบัญชา, ความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ของผู้บังคับบัญชา, คำแนะนำในการทำงานของผู้บังคับบัญชา, การวางแผนการทำงานของผู้บังคับบัญชา, ความขยันเอาใจใส่ต่องานของผู้บังคับบัญชา, ผู้บังคับบัญชาของท่านรู้และเข้าใจปัญหาในการปฏิบัติงาน และพร้อมจะช่วยเหลือ, ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างสบายใจ, ความเปิดเผยตรงไปตรงมาของผู้บังคับบัญชา, การให้ความช่วยเหลือของผู้บังคับบัญชา, ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา และความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับคำติชมเกี่ยวกับการทำงานของผู้บังคับบัญชา, ความเป็นระเบียบในการทำงานของผู้บังคับบัญชา, ความเด็ดขาดในการทำงานของผู้บังคับบัญชา, การปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงาน, ผู้บังคับบัญชาของท่านสื่อข้อความหรือสั่งงานด้วยความชัดเจนและเข้าใจง่าย, ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาและการปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนข้ออื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 8 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

ตาราง 21 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามระดับการศึกษา

ความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำ ของผู้บังคับบัญชา	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		t	Prob.
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D		
1. ในการทำงานผู้บังคับบัญชาจะขอความเห็นจากท่าน	3.21	0.88	3.45	0.93	-1.711	0.088
2. การแสดงอารมณ์ระหว่างทำงานของผู้บังคับบัญชา	2.90	0.90	3.96	1.08	-1.070	0.288
3. ความสุภาพของผู้บังคับบัญชา	3.43	0.84	3.81	0.79	-2.934**	0.004
4. การสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บังคับบัญชา	3.12	0.97	3.32	0.89	-1.319	0.188
5. การคิดแก้ปัญหาในงานของผู้บังคับบัญชา	3.48	0.96	3.45	0.87	0.206	0.837
6. ความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ของผู้บังคับบัญชา	3.50	0.84	3.42	0.93	0.631	0.529
7. คำแนะนำในการทำงานของผู้บังคับบัญชา	3.52	0.83	3.58	0.86	-0.518	0.605
8. ความรักพวกพ้องของผู้บังคับบัญชา	3.10	1.03	3.28	0.93	-1.153	0.250
9. คำติชมเกี่ยวกับการทำงานของผู้บังคับบัญชา	3.09	0.83	3.25	0.90	-1.179	0.239
10. ความเป็นระเบียบในการทำงานของผู้บังคับบัญชา	3.28	0.93	3.36	0.83	-0.547	0.585
11. ความเด็ดขาดในการทำงานของผู้บังคับบัญชา	3.31	0.93	3.17	1.01	0.939	0.349
12. ความรอบรู้เรื่องการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีของผู้บังคับบัญชา	3.58	0.98	3.64	0.71	-0.435	0.664
13. อุปนิสัยของผู้บังคับบัญชา	3.40	0.92	3.42	1.12	-1.781	0.076
14. ความเฉลียวฉลาดของผู้บังคับบัญชา	3.80	3.18	3.75	0.90	0.110	0.913
15. การวางแผนการทำงานของผู้บังคับบัญชา	3.56	0.88	2.58	0.82	-0.213	0.832
16. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้เข้าพบได้ตลอดเวลาที่ต้องการ	3.62	0.97	4.17	0.87	-3.687**	0.000
17. ความขยันเอาใจใส่ต่องาน ของผู้บังคับบัญชา	3.66	0.88	4.04	0.76	-2.838**	0.005
18. การปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงาน	3.43	0.95	3.55	1.07	-0.786	0.433
19. ผู้บังคับบัญชาของท่านรู้และเข้าใจปัญหาในการปฏิบัติงาน และพร้อมจะช่วยเหลือ	3.44	0.94	3.36	1.09	0.559	0.577

20. ผู้บังคับบัญชาของท่านสื่อข้อความหรือสั่งงานด้วยความชัดเจนและเข้าใจง่าย	3.30	1.04	3.45	0.75	-1.006	0.316
21. ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างสบายใจ	3.16	1.11	3.53	1.14	-2.126*	0.035

ตาราง 21 (ต่อ)

ความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา	ต่ำกว่าปรกติ		ปรกติ		t	Prob.
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D		
22. ความเปิดเผยตรงไปตรงมาของผู้บังคับบัญชา	3.36	1.07	3.51	1.07	-0.895	0.372
23. ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา	3.30	0.97	3.30	1.03	-0.027	0.979
24. การให้ความช่วยเหลือของผู้บังคับบัญชา	3.33	0.93	3.38	1.02	-0.308	0.758
25. ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา	3.54	1.04	3.58	0.89	-0.289	0.773
26. ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา	3.52	1.05	3.74	1.09	-1.322	0.188
27. ความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา	3.37	1.03	3.74	1.15	-2.199*	0.029
28. การปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว	2.95	1.09	3.17	0.96	-1.332	0.184
รวม	3.35	0.70	3.50	0.67	-2.335*	0.033

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตาราง 21 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความสุภาพของผู้บังคับบัญชา, ผู้บังคับบัญชาของท่านให้เข้าพบได้ทุกเวลาที่ต้องการและความขยันเอาใจใส่ต่องานของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนท่านสามารถแสดงความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างสบายใจ และความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนข้ออื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 9 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน

ตาราง 22 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามอายุงาน

ความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของ ผู้บังคับบัญชา	แหล่งความ แปรปรวน	Df	SS	MS	F	Prob.
1. ในการทำงานผู้บังคับบัญชาจะขอ ความเห็นจากท่าน	ระหว่างกลุ่ม	2	6.269	3.135	3.991*	0.020
	ภายในกลุ่ม	228	179.090	0.785		
	รวม	230	185.359			
2. การแสดงอารมณ์ระหว่างทำงาน ของผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	2.480	1.240	1.403	0.248
	ภายในกลุ่ม	228	201.546	0.884		
	รวม	230	204.026			
3. ความสุภาพของผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	3.279	1.639	2.360	0.097
	ภายในกลุ่ม	228	158.384	0.695		
	รวม	230	161.662			
4. การสร้างขวัญและกำลังใจของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	2.059	1.029	1.126	0.326
	ภายในกลุ่ม	228	208.357	0.914		
	รวม	230	210.416			
5. การคิดแก้ปัญหาในงานของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	0.983	0.491	0.558	0.573
	ภายในกลุ่ม	228	200.636	0.880		
	รวม	230	201.619			
6. ความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	0.094	0.047	0.067	0.938
	ภายในกลุ่ม	228	169.568	0.744		
	รวม	230	169.662			
7. คำแนะนำในการทำงานของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	2.301	1.151	1.648	0.195
	ภายในกลุ่ม	228	159.205	0.698		
	รวม	230	161.506			
8. ความรักพวกพ้องของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	3.850	1.925	1.904	0.151
	ภายในกลุ่ม	228	230.436	1.011		
	รวม	230	234.286			
9. คำติชมเกี่ยวกับการทำงานของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	6.040	3.020	4.377*	0.014
	ภายในกลุ่ม	228	157.320	0.690		
	รวม	230	163.39			

ตาราง 22 (ต่อ)

ความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของ ผู้บังคับบัญชา	แหล่งความ แปรปรวน	Df	SS	MS	F	Prob.
10. ความเป็นระเบียบในการทำงาน ของผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	2.281	1.141	1.397	0.249
	ภายในกลุ่ม	228	186.108	0.816		
	รวม	230	188.390			
11. ความเด็ดขาดในการทำงานของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	2.857	1.429	1.601	0.204
	ภายในกลุ่ม	228	203.411	0.892		
	รวม	230	206.268			
12. ความรอบรู้เรื่องการปฏิบัติงาน เป็นอย่างดีของผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	7.870	3.935	4.776**	0.009
	ภายในกลุ่ม	228	187.878	0.824		
	รวม	230	195.749			
13. อุปนิสัยของผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	0.870	0.435	0.407	0.666
	ภายในกลุ่ม	228	243.364	1.067		
	รวม	230	244.234			
14. ความเฉลียวฉลาดของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	2.280	1.140	0.142	0.868
	ภายในกลุ่ม	228	1829.746	8.025		
	รวม	230	1832.026			
15. การวางแผนการทำงานของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	3.507	1.753	2.389	0.094
	ภายในกลุ่ม	228	167.333	0.734		
	รวม	230	170.840			
16. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้เข้าพบ ได้ทุกเวลาที่ต้องการ	ระหว่างกลุ่ม	2	3.229	1.615	1.719	0.182
	ภายในกลุ่ม	228	214.208	0.940		
	รวม	230	217.437			
17. ความขยันเอาใจใส่ต่องาน ของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	1.982	0.991	1.314	0.271
	ภายในกลุ่ม	228	171.948	0.754		
	รวม	230	173.931			
18. การปรึกษาหารือกับ ผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.911	0.956	1.002	0.369
	ภายในกลุ่ม	228	217.361	0.953		
	รวม	230	219.273			
19. ผู้บังคับบัญชาของท่านรู้และ เข้าใจปัญหาในการปฏิบัติงาน และ พร้อมจะช่วยเหลือ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.497	0.249	2.60	0.771
	ภายในกลุ่ม	228	217.927	0.956		
	รวม	230	218.424			

ตาราง 22 (ต่อ)

ความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของ ผู้บังคับบัญชา	แหล่งความ แปรปรวน	Df	SS	MS	F	Prob.
20. ผู้บังคับบัญชาของท่านสื่อ ข้อความหรือสั่งงานด้วยความชัดเจน และเข้าใจง่าย	ระหว่างกลุ่ม	2	3.794	1.897	1.970	0.142
	ภายในกลุ่ม	228	219.540	0.963		
	รวม	230	223.333			
21. ท่านสามารถแสดงความคิดเห็น กับผู้บังคับบัญชาได้อย่างสบายใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.027	0.013	0.011	0.989
	ภายในกลุ่ม	228	290.397	1.274		
	รวม	230	290.424			
22. ความเปิดเผยตรงไปตรงมาของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	6.833	3.416	3.039	0.050
	ภายในกลุ่ม	228	256.319	1.124		
	รวม	230	263.152			
23. ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	1.278	0.639	0.665	0.515
	ภายในกลุ่ม	228	219.111	0.961		
	รวม	230	220.390			
24. การให้ความช่วยเหลือของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	1.702	0.851	0.941	0.392
	ภายในกลุ่ม	228	206.281	0.90		
	รวม	230	207.983			
25. ลักษณะความเป็นผู้นำของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	0.081	0.040	0.040	0.961
	ภายในกลุ่ม	228	233.096	1.022		
	รวม	230	233.177			
26. ความมีมนุษยสัมพันธ์ของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	2.442	1.221	1.086	0.339
	ภายในกลุ่ม	228	256.268	1.124		
	รวม	230	258.710			
27. ความเป็นกันเองของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	0.339	0.169	0.147	0.863
	ภายในกลุ่ม	228	262.934	1.153		
	รวม	230	263.273			
28. การปรึกษาหารือกับ ผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว	ระหว่างกลุ่ม	2	11.303	5.622	5.223**	0.006
	ภายในกลุ่ม	228	246.697	1.082		
	รวม	230	258.000			
รวมทุกด้าน	ระหว่างกลุ่ม	2	590.712	295.356	4.775*	0.042
	ภายในกลุ่ม	228	86867.886	380.999		
	รวม	230	87458.597			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตาราง 22 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะขอความเห็นจากท่าน, คำติชมเกี่ยวกับการทำงานของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับความรอบรู้เรื่องการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีของผู้บังคับบัญชาและการปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เพื่อให้ทราบว่า พนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน ในรายคู่ใดบ้าง จึงทำการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธี LSD (Least Significant Difference) ปรากฏดังตาราง 23

ตาราง 23 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในข้อการทำงานผู้บังคับบัญชาจะขอความเห็นจากท่าน แตกต่างกันเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	$\bar{x}$ การขอความคิดเห็น	ไม่เกิน 1 ปี	2 – 3 ปี	3 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 1 ปี	3.41	-	0.33*	0.01
2 – 3 ปี	3.08		-	-0.34*
3 ปีขึ้นไป	3.42			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตาราง 23 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงานไม่เกิน 1 ปี มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในข้อการทำงานผู้บังคับบัญชาจะขอความเห็นจากท่าน มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงาน 2 – 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงาน 3 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงาน 2 - 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 24 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในข้อคำถามเกี่ยวกับการทำงานของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	$\bar{x}$ ค่าเฉลี่ย	ไม่เกิน 1 ปี	2 – 3 ปี	3 ปีขึ้นไป
		3.01	3.06	3.42
ไม่เกิน 1 ปี	3.01	-	0.04	-0.41**
2 – 3 ปี	3.06		-	-0.36*
3 ปีขึ้นไป	3.42			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตาราง 24 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุงาน 3 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในข้อคำถามเกี่ยวกับการทำงานของผู้บังคับบัญชา มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุงานไม่เกิน 1 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุงาน 3 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุงาน 2 - 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 25 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในข้อความรอบรู้เรื่องการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	$\bar{x}$ ค่าเฉลี่ย	ไม่เกิน 1 ปี	2 – 3 ปี	3 ปีขึ้นไป
		3.84	3.52	3.37
ไม่เกิน 1 ปี	3.84	-	0.32*	0.47**
2 – 3 ปี	3.52		-	0.15
3 ปีขึ้นไป	3.37			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตาราง 25 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุงานไม่เกิน 1 ปี มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในข้อความรอบรู้เรื่องการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีของผู้บังคับบัญชา มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุงาน 2 – 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุงานไม่เกิน 1 ปี มีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 3 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 26 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในข้อการปรึกษาหารือกับ
ผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว แตกต่างกันเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	$\bar{x}$ การปรึกษาหารือ	ไม่เกิน 1 ปี 3.08	2 – 3 ปี 2.77	3 ปีขึ้นไป 3.33
ไม่เกิน 1 ปี	3.08	-	0.31	-0.25
2 – 3 ปี	2.77		-	-0.56**
3 ปีขึ้นไป	3.33			-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตาราง 26 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงาน 3 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในข้อการปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว มากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 2 - 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความพึงพอใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 10 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน

ตาราง 27 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามตำแหน่งงาน

ความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของ ผู้บังคับบัญชา	แหล่งความ แปรปรวน	Df	SS	MS	F	Prob.
1. ในการทำงานผู้บังคับบัญชาจะขอ ความเห็นจากท่าน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.096	1.048	1.304	0.274
	ภายในกลุ่ม	228	183.264	0.804		
	รวม	230	185.359			
2. การแสดงอารมณ์ระหว่างทำงาน ของผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	1.854	0.927	1.045	0.353
	ภายในกลุ่ม	228	202.172	0.887		
	รวม	230	204.026			
3. ความสุภาพของผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	1.034	0.517	0.734	0.481
	ภายในกลุ่ม	228	160.628	0.705		
	รวม	230	161.662			
4. การสร้างขวัญและกำลังใจของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	3.607	1.804	1.989	0.139
	ภายในกลุ่ม	228	206.808	0.907		
	รวม	230	210.416			
5. การคิดแก้ปัญหาในงานของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	0.191	0.095	0.108	0.897
	ภายในกลุ่ม	228	201.428	0.883		
	รวม	230	201.619			
6. ความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	0.970	0.485	0.656	0.520
	ภายในกลุ่ม	228	168.692	0.740		
	รวม	230	169.662			
7. คำแนะนำในการทำงานของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	0.073	0.365	0.052	0.950
	ภายในกลุ่ม	228	161.433	0.708		
	รวม	230	161.506			
8. ความรักพวกพ้องของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	0.984	0.492	0.481	0.619
	ภายในกลุ่ม	228	233.302	1.023		
	รวม	230	234.286			
9. คำติชมเกี่ยวกับการทำงานของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	0.429	0.214	0.300	0.741
	ภายในกลุ่ม	228	162.930	0.715		
	รวม	230	163.359			
10. ความเป็นระเบียบในการทำงาน ของผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	1.136	0.568	0.692	0.502
	ภายในกลุ่ม	228	187.253	0.821		
	รวม	230	188.390			

ตาราง 27 (ต่อ)

ความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของ ผู้บังคับบัญชา	แหล่งความ แปรปรวน	Df	SS	MS	F	Prob.
11. ความดีความชอบในการทำงานของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	0.851	0.426	0.472	0.624
	ภายในกลุ่ม	228	205.417	0.901		
	รวม	230	206.268			
12. ความรอบรู้เรื่องการปฏิบัติงาน เป็นอย่างดีของผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	0.037	0.018	0.002	0.998
	ภายในกลุ่ม	228	195.745	0.859		
	รวม	230	195.749			
13. อุปนิสัยของผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	1.271	0.636	0.596	0.552
	ภายในกลุ่ม	228	242.963	1.066		
	รวม	230	244.234			
14. ความเฉลียวฉลาดของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	0.216	0.108	0.013	0.987
	ภายในกลุ่ม	228	1831.810	8.034		
	รวม	230	1832.026			
15. การวางแผนการทำงานของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	1.116	0.558	0.749	0.474
	ภายในกลุ่ม	228	169.724	0.744		
	รวม	230	170.840			
16. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้เข้าพบ ได้ทุกเวลาที่ต้องการ	ระหว่างกลุ่ม	2	8.883	4.442	4.856**	0.009
	ภายในกลุ่ม	228	208.554	0.915		
	รวม	230	217.437			
17. ความขยันเอาใจใส่ต่องาน ของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	2.979	1.490	0.189	0.139
	ภายในกลุ่ม	228	170.951	0.750		
	รวม	230	173.931			
18. การปรึกษาหารือกับ ผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.420	0.210	0.219	0.804
	ภายในกลุ่ม	228	218.852	0.960		
	รวม	230	219.273			
19. ผู้บังคับบัญชาของท่านรู้และ เข้าใจปัญหาในการปฏิบัติงาน และ พร้อมจะช่วยเหลือ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.884	0.442	0.463	0.630
	ภายในกลุ่ม	228	217.540	0.954		
	รวม	230	218.424			
20. ผู้บังคับบัญชาของท่านสื่อ ข้อความหรือสั่งงานด้วยความชัดเจน และเข้าใจง่าย	ระหว่างกลุ่ม	2	4.094	2.047	2.129	0.121
	ภายในกลุ่ม	228	219.239	0.962		
	รวม	230	223.333			

ตาราง 27 (ต่อ)

ความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของ ผู้บังคับบัญชา	แหล่งความ แปรปรวน	Df	SS	MS	F	Prob.
21. ท่านสามารถแสดงความคิดเห็น กับผู้บังคับบัญชาได้อย่างสบายใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	7.039	3.519	2.831	0.061
	ภายในกลุ่ม	228	283.386	1.243		
	รวม	230	290.424			
22. ความเปิดเผยตรงไปตรงมาของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	1.055	0.528	0.456	0.632
	ภายในกลุ่ม	228	262.096	1.150		
	รวม	230	263.152			
23. ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	0.611	0.305	0.317	0.729
	ภายในกลุ่ม	228	219.779	0.964		
	รวม	230	220.390			
24. การให้ความช่วยเหลือของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	0.111	0.055	0.061	0.941
	ภายในกลุ่ม	228	207.872	0.912		
	รวม	230	207.983			
25. ลักษณะความเป็นผู้นำของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	0.853	0.427	0.419	0.658
	ภายในกลุ่ม	228	232.324	1.019		
	รวม	230	233.177			
26. ความมีมนุษยสัมพันธ์ของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	1.842	0.921	0.818	0.443
	ภายในกลุ่ม	228	256.868	1.127		
	รวม	230	258.710			
27. ความเป็นกันเองของ ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	5.023	2.512	2.217	0.111
	ภายในกลุ่ม	228	258.249	1.133		
	รวม	230	263.273			
28. การปรึกษาหารือกับ ผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว	ระหว่างกลุ่ม	2	5.813	2.907	2.628	0.074
	ภายในกลุ่ม	228	252.187	1.106		
	รวม	230	258.000			
รวมทุกด้าน	ระหว่างกลุ่ม	2	308.514	154.257	4.404**	0.008
	ภายในกลุ่ม	228	7150.083	382.237		
	รวม	230	87458.597			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตาราง 27 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของ

ผู้บังคับบัญชา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บังคับบัญชาของท่านให้เข้าพบได้ตลอดเวลาที่ต้องการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เพื่อให้ทราบว่า ผู้บังคับบัญชามีตำแหน่งงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ในรายข้อใดบ้าง จึงทำการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายข้อ โดยใช้วิธี LSD (Least Significant Difference)) ปรากฏดังตาราง 28

ตาราง 28 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในข้อผู้บังคับบัญชาของท่านให้เข้าพบได้ตลอดเวลาที่ต้องการ แตกต่างกันเป็นรายข้อ ด้วยวิธี LSD จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$ การขอ ความคิดเห็น	พนักงาน/ เสมียน 3.65	ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย/ หัวหน้าหน่วย 3.68	วิศวกร/ เจ้าหน้าที่/ หัวหน้าแผนก 4.17
พนักงาน/เสมียน	3.65	-	0.02	-0.52**
ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย/หัวหน้าหน่วย	3.68		-	-0.49*
วิศวกร/เจ้าหน้าที่/หัวหน้าแผนก	4.17			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตาราง 28 พบว่า ผู้บังคับบัญชามีตำแหน่งวิศวกร/เจ้าหน้าที่/หัวหน้าแผนก มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในข้อผู้บังคับบัญชาของท่านให้เข้าพบได้ตลอดเวลาที่ต้องการ มากกว่าผู้บังคับบัญชามีตำแหน่งพนักงาน/เสมียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สำหรับผู้บังคับบัญชามีตำแหน่งวิศวกร/เจ้าหน้าที่/หัวหน้าแผนก มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในข้อผู้บังคับบัญชาของท่านให้เข้าพบได้ตลอดเวลาที่ต้องการ มากกว่าผู้บังคับบัญชามีตำแหน่ง ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย/หัวหน้าหน่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความพึงพอใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท กระจกไทยอาชาฮี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง ผลการศึกษาค้นคว้าตามลำดับดังต่อไปนี้

สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีการศึกษาค้นคว้า

สังเขปความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน
3. เพื่อศึกษาความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา
4. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน

สมมติฐานในการวิจัย

1. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน
3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน
4. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน
5. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน
6. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน
7. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน
8. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน
9. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน
10. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน

กลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา

เป็นพนักงานประจำซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัทกระจกไทยอาชาอี จำกัด(มหาชน) โรงงานระยอง คือผู้ได้บังคับบัญชา ตำแหน่งหัวหน้าแผนก ตำแหน่งวิศวกรหรือเจ้าหน้าที่ ตำแหน่งหัวหน้าหน่วย ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย ตำแหน่งพนักงานหรือเสมียน จาหน่วยงาน 5 ฝ่าย จำนวน 231 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม ซึ่งสร้างขึ้นจากการรวบรวมข้อมูลทั้ง ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสร้างเป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมีหลายคำตอบให้เลือก (MULTIPLE CHOICE QUESTION) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) จำนวน 75 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นการวัดความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) จำนวน 28 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานของบริษัทกระจกไทยอาชาอี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง ระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2546

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมด มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแปลงข้อมูลและใส่รหัส และนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ ข้อมูลโดยโปรแกรม SPSS/PC (Statistical Package for Social Sciences) Version 10 for Windows โดยโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. นำข้อมูลในตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน มาแจกแจงความถี่ และเสนอเป็นคำร้อยละ

2. นำข้อมูลตอนที่ 2 เป็นความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถาม เกี่ยวกับความคิดเห็น โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. นำข้อมูลตอนที่ 3 เป็นความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถาม เกี่ยวกับความพึงพอใจ วิเคราะห์ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติ t-test เฉพาะเพศ, อายุ และระดับการศึกษา และใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบมีปัจจัยเดียว (Single – Factor Analysis of Variance : Single – Factor ANOVA หรือ ONE - WAY ANOVA) ในกรณีที่พบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยหลายๆ กลุ่มในเวลา

เดียวกันจะทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparisons) ด้วยวิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) (กลยา วานิษฐ์บัญชา.2545:161) เฉพาะอายุงานและตำแหน่งงาน

5. เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติ t-test เฉพาะเพศ, อายุ และระดับการศึกษา และใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบมีปัจจัยเดียว (Single – Factor Analysis of Variance : Single – Factor ANOVA หรือ ONE - WAY ANOVA) ในกรณีที่พบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยหลายๆ คู่ในเวลานี้เดียวกันจะทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparisons) ด้วยวิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) (กลยา วานิษฐ์บัญชา.2545:161) เฉพาะอายุงานและตำแหน่งงาน

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท กระจกไทยอาชาอี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พบว่า

ผู้ได้บังคับบัญชามีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำแบบทีมงาน เหมาะสมมาก แบบสโมสรรและแบบเดินสายกลาง เหมาะสมปานกลาง ส่วนแบบอื่น ๆ เหมาะสมน้อย

1.1 แบบเผด็จการ

ผู้ได้บังคับบัญชามีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบเผด็จการ โดยรวมว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การให้ผู้ได้บังคับบัญชารับการอบรมเพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าเหมาะสมมาก ส่วนการ เข้มงวดวิธีการทำงานตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด, การควบคุมการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด, การเกิดความผิดพลาดจะหาตัวผู้รับผิดชอบงานลงโทษ, การควบคุมแผนงานทั้งหมดด้วยตนเอง, การออกคำสั่งในการปฏิบัติงานทุกเรื่อง และมุ่งให้งานสำเร็จเพื่อสนองตอบความต้องการขององค์กรเท่านั้น ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าเหมาะสมปานกลาง ส่วนข้ออื่น ๆ เหมาะสมน้อย

1.2 แบบสโมสรร

ผู้ได้บังคับบัญชามีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบสโมสรร โดยรวมว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การพยายามแก้ไขสภาพการทำงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่ายังไม่เหมาะสม, การพูดคุยกับผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานมากกว่าใช้การออกคำสั่ง, มีความสัมพันธ์ที่ดีมากกับผู้ได้บังคับบัญชา, ต้องการได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชาและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่ามีความเหมาะสมมาก ส่วนข้ออื่น ๆ เหมาะสมปานกลาง

1.3 แบบปล่อยตามสบาย

ผู้ได้บังคับบัญชามีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบปล่อยตามสบาย โดยรวมและรายข้อว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

1.4 เดินสายกลาง

ผู้ได้บังคับบัญชามีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบเดินสายกลาง โดยรวมว่าเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกระดับในองค์กร, จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบกฎระเบียบและแนวนโยบายขององค์กร ตลอดจนเพื่อให้รู้จักองค์กรมากขึ้น, ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะโดยใช้สนับสนุนให้ทำกิจกรรมกลุ่ม, มีการสำรวจความคิดเห็นเรื่องสำคัญบางเรื่อง, เมื่อเกิดความขัดแย้งจะใช้การประนีประนอม, ในการประเมินผลงาน ผู้บังคับบัญชาจะชี้ข้อดี ข้อเสียของผู้ได้บังคับบัญชาและจบลงด้วยการชมเชยให้กำลังใจ และสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ โดยการทดลองทำอย่างไม่เป็นทางการก่อนที่จะนำมาปฏิบัติจริง ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าเหมาะสมมาก ส่วนข้ออื่น ๆ เหมาะสมปานกลาง

1.5 แบบที่ผลงาน

ผู้ได้บังคับบัญชามีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบที่ผลงาน โดยรวมและรายข้อว่าเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีเพียงข้อเดียวที่ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าเหมาะสม ปานกลาง คือ การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยการให้ความเชื่อใจและการให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชา

2. ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความสุภาพของผู้บังคับบัญชา, คำแนะนำในการทำงานของผู้บังคับบัญชา, ความรอบรู้เรื่องการทำงานเป็นอย่างดีของผู้บังคับบัญชา, ความเฉลียวฉลาดของผู้บังคับบัญชา, การวางแผนการทำงานของผู้บังคับบัญชา, ผู้บังคับบัญชาของท่านให้เข้าพบได้ทุกเวลาที่ต้องการ, ความขยันเอาใจใส่ต่องานของผู้บังคับบัญชา, ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา และความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน พบว่า

3.1 เพศ, อายุ, ระดับการศึกษาและอายุงาน

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ, อายุ, ระดับการศึกษาและอายุงานต่างกัน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 ตำแหน่งงาน

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แบบสโมสร และแบบปล่อยตามสบาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2.1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานพนักงาน/เสมียน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบสโมสร ว่ามีความเหมาะสมมากกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย / หัวหน้าหน่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานพนักงาน/เสมียน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบสโมสร ว่ามีความเหมาะสมมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มี

ตำแหน่งงานวิศวกร/ เจ้าหน้าที่/หัวหน้าแผนก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนคู่อื่นๆ มีความเหมาะสมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2.2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานพนักงาน/เสมียน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบปล่อยตามสบาย ว่ามีความเหมาะสมมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานวิศวกร/เจ้าหน้าที่/หัวหน้าแผนก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนคู่อื่นๆ มีความเหมาะสมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา आयुงาน ตำแหน่งงาน พบว่า

4.1 เพศ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายข้อแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.2 อายุ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในการทำงานผู้บังคับบัญชาจะขอความเห็นจากท่าน, การสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บังคับบัญชา, ความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ของผู้บังคับบัญชา, คำแนะนำในการทำงานของผู้บังคับบัญชา, การวางแผนการทำงานของผู้บังคับบัญชา, ความขยันเอาใจใส่ต่องาน ของผู้บังคับบัญชา, ผู้บังคับบัญชาของท่านรู้และเข้าใจปัญหาในการปฏิบัติงาน และพร้อมจะช่วยเหลือ, ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างสบายใจ, ความเปิดเผยตรงไปตรงมาของผู้บังคับบัญชา, การให้ความช่วยเหลือของผู้บังคับบัญชา, ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา และความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับคำติชมเกี่ยวกับการทำงานของผู้บังคับบัญชา, ความเป็นระเบียบในการทำงานของผู้บังคับบัญชา, ความเด็ดขาดในการทำงานของผู้บังคับบัญชา, การปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงาน, ผู้บังคับบัญชาของท่านสื่อสารความหรือสั่งงานด้วยความชัดเจนและเข้าใจง่าย, ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาและการปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.3 ระดับการศึกษา

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความสุภาพของผู้บังคับบัญชา, ผู้บังคับบัญชาของท่านให้เข้าพบได้ตลอดเวลาที่ต้องการและความขยันเอาใจใส่ต่องานของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนท่านสามารถแสดงความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างสบายใจ และความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.4 आयुงาน

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ในการทำงานผู้บังคับบัญชาจะขอความเห็นจากท่าน, คำติชมเกี่ยวกับการทำงานของผู้บังคับบัญชา, แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ 0.05 สำหรับความรอบรู้เรื่องการทำงานเป็นอย่างดีของผู้บังคับบัญชาและการปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.4.1 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุงานไม่เกิน 1 ปี มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในด้านการทำงานผู้บังคับบัญชาจะขอความเห็นจากท่าน มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มี อายุงาน 2 – 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุงาน 3 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจ มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุงาน 2 - 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนผู้อื่น ๆ มีความ พึงพอใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.4.2 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุงาน 3 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในด้านคำติชมเกี่ยวกับการทำงานของผู้บังคับบัญชา มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุงาน ไม่เกิน 1 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุงาน 3 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจ มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุงาน 2 - 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนผู้อื่น ๆ มีความ พึงพอใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.4.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุงานไม่เกิน 1 ปี มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในด้านความรอบรู้เรื่องการทำงานเป็นอย่างดีของผู้บังคับบัญชา มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มี อายุงาน 2 – 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุงานไม่เกิน 1 ปี มีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 3 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนผู้อื่น ๆ มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.4.4 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุงาน 3 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในด้านการปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว มากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 2 - 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนผู้อื่น ๆ มีความพึงพอใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.5 ตำแหน่งงาน

ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ เข้าพบได้ทุกเวลาที่ต้องการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.5.1 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งวิศวกร/เจ้าหน้าที่/หัวหน้าแผนก มีความพึงพอใจ ต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในด้านผู้บังคับบัญชาของท่านให้เข้าพบได้ทุกเวลาที่ต้องการ มากกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งพนักงาน/เสมียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สำหรับ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งวิศวกร/เจ้าหน้าที่/หัวหน้าแผนก มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้ บังคับบัญชา ในด้านผู้บังคับบัญชาของท่านให้เข้าพบได้ทุกเวลาที่ต้องการ มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มี ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย/หัวหน้าหน่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนผู้อื่น ๆ มีความพึง พึงพอใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผล

จากการศึกษาความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท กระจกไทยอาซาฮี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำแบบที่ทีมงานเหมาะสมมาก ซึ่งตรงกับเบลคและมูตัน เสนอแนะว่า ลักษณะผู้นำแบบที่ทีมงานจะเป็นสไตล์ผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุด นั่นคือผู้บริหาร ที่มุ่งทั้งงานสูงและมุ่งคนสูงพร้อมกันไป ซึ่งจะทำให้ผลการดำเนินงานสูงขึ้น การเข้าออกจากรางานและการขาดงานลดลง และความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเพิ่มสูงขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์ (2539) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับรูปแบบพฤติกรรมของ ผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9,9) ซึ่งเป็นแบบที่ทีมงานมีสหสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับระดับความพึงพอใจในงาน และสอดคล้องกับ

นพวรรณ เกตุวงศ์ คือ ความคิดเห็นและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อแบบภาวะผู้นำ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดเห็นและต้องการ คือแบบที่ทีมงาน เช่นเดียวกับ รติกร เวชชะ (2541) ที่พบว่า แบบภาวะผู้นำแบบที่ทีมงาน เป็นแนวทางการบังคับบัญชาที่เน้นความต้องการของคนและองค์กรและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายวางแผนงาน แนวทางการติดตามงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมาร่วมกัน กำหนดแนวทางและแก้ไขปัญหา โดยจะทำงานกันเป็นทีม

2. จากการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านต่างๆ ในระดับปานกลางเท่านั้น เช่น การขอความเห็นในการทำงาน การแสดงอารมณ์ระหว่างทำงานของผู้บังคับบัญชา การสร้างขวัญและกำลังใจ การคิดแก้ปัญหาในงาน ความริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ความรักพวกพ้อง การให้คำติชมเกี่ยวกับการทำงาน ความเด็ดขาดในการทำงาน อุปนิสัยของผู้บังคับบัญชา การให้คำปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานและเรื่องส่วนตัว การรับรู้และเข้าใจปัญหาในการปฏิบัติงาน การสื่อข้อความหรือสั่งงานด้วยความชัดเจนและเข้าใจง่าย การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างสบายใจ ความเปิดเผยตรงไปตรงมา ความยุติธรรม ความเป็นกันเอง หากผู้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในระดับมากจนถึงมากที่สุด จะต้องปรับเปลี่ยนลักษณะผู้นำด้านต่างๆ ตามที่ได้กล่าวไปแล้ว ให้สอดคล้องกับหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพยายามศึกษาให้ลึกซึ้งถึงปัจจัยและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เป็นแนวทางในการบริหารงานองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับรัตนา บุรพากุล (2531) กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานอย่างเต็มที่ การได้รับการตอบสนองนั้นเป็นการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งอับราฮัม มาสโลว์ (ABRAHAM MASLOW : 1960) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ชั้น ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านสังคม ด้านเกียรติยศและการมีค่า และสุดท้าย คือ ด้านการแสดงออกอย่างแท้จริง

3. จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน พบว่า

3.1 เพศ

ผู้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเนื่องมาจากในปัจจุบันนี้เพศหญิงจะได้รับการสั่งสอนและเรียนรู้เหมือนกับเพศชายได้รับ นอกจากนี้ระบบงานและระบบบริหารงานของบริษัท เป็นการทำงานในลักษณะของโรงงานอุตสาหกรรม อาจมีการหล่อหลอมของวัฒนธรรมของการเป็นพนักงานที่ไม่แบ่งแยกความแตกต่างระหว่างเพศหญิงและเพศชาย ดังนั้นเพศชายและเพศหญิงจึงมีความคล้ายคลึงกัน

3.2 อายุ

ผู้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ พนักงานส่วนใหญ่มีอายุไม่เกิน 30 ปี ทั้งนี้อายุไม่ได้เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคลอายุไม่ได้เป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถนั้นๆ จึงสรุปได้ว่าผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานไม่ว่าจะเพศหญิงหรือเพศชายก็ไม่มีผลกับการแสดงความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

3.3 ระดับการศึกษา

ผู้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้จากการศึกษาจะพบว่า ระดับการศึกษาของพนักงานจะใกล้เคียงกัน คือ ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี พนักงานส่วนใหญ่สังเกตพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาโดยใช้ความรู้สึกส่วนบุคคล ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับระดับการศึกษาที่สูงหรือต่ำ จึงสรุปได้ว่าผู้บังคับบัญชาไม่ว่าจะมีการศึกษาระดับใดก็ไม่มีผลกับการแสดงความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

3.4 อายุงาน

ผู้บังคับบัญชาที่มีอายุงานต่างกัน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้จากการศึกษาจะพบว่า อายุงานส่วนใหญ่ 2 - 3 ปี และอายุงานของพนักงานไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากพนักงานจะสังเกตพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาโดยใช้ความรู้สึกส่วนบุคคลในการตัดสินใจ และการได้รับการปฏิบัติโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับอายุงานที่เข้ามา จึงสรุปได้ว่าผู้บังคับบัญชาไม่ว่าจะมีการศึกษาระดับใดก็ไม่มีผลกับการแสดงความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

3.5 ตำแหน่งงาน

ผู้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จากการศึกษ พบว่า พนักงานโดยส่วนใหญ่จะมีตำแหน่งพนักงาน/เสมียน ซึ่งลักษณะความรับผิดชอบในส่วนองงานจะไม่มาก และซับซ้อนเท่ากับตำแหน่งวิศวกร/เจ้าหน้าที่ ส่งผลให้พนักงาน/เสมียน มีความเห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะผู้นำแบบสโมสร และแบบปล่อยตามสบายมากกว่า จึงสรุปได้ว่าผู้บังคับบัญชาไม่ว่าจะมีตำแหน่งงานใดก็ไม่มีผลกับการแสดงความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

4. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน พบว่า

4.1 เพศ

ผู้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายข้อแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเนื่องมาจากในปัจจุบันนี้เพศหญิงจะได้รับการสั่งสอนและเรียนรู้เหมือนกับเพศชายได้รับ รวมไปถึงวัฒนธรรมของการเป็นพนักงานที่ไม่แบ่งแยกความแตกต่างระหว่างเพศหญิงและเพศชาย ไม่มีการเลือกปฏิบัติในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาทุกคนได้รับความเท่าเทียมกัน ดังนั้นเพศชายและเพศหญิงจึงมีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่คล้ายคลึงกัน

4.2 อายุ

ผู้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานที่มีอายุน้อยยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ ในการทำงาน จึงต้องการคำปรึกษาและคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ที่มีอายุมาก ส่งผลให้มีความแตกต่างกันในเรื่องของความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2538:298) กล่าวว่า อายุเป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันในเรื่องความคิดและพฤติกรรม อีกทั้งยังเป็นสิ่งกำหนดความแตกต่างในด้านของความยากง่ายในการชักจูงใจด้วย

4.3 ระดับการศึกษา

ผู้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การศึกษาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในด้านการพัฒนาตัวบุคคล ทำให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น (อดุลย์ ตันประยูร. 2526 : 23) การศึกษาจึงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้คนมีการเรียนรู้เข้าใจในเรื่องต่างๆ ได้ดี และเมื่อบุคคลนั้นมีความรู้ย่อมจะเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ โดยมีผลทำให้บุคคลมีพฤติกรรมแตกต่างกันไปตามระดับของความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับ

4.4 อายุงาน

ผู้บังคับบัญชาที่มีอายุงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องจากการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติไปตามหน้าที่ การที่ผู้บังคับบัญชาจะมีอายุงานมากหรือได้ทำงานมาเป็นเวลานานและมีความสนิทคุ้นเคยกับผู้บังคับบัญชา มากกว่าผู้ที่มีอายุการทำงานน้อยก็ไม่ได้ทำให้มีความพึงพอใจแตกต่างกัน

4.5 ตำแหน่งงาน

ผู้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เนื่องจากตำแหน่งงานและความรับผิดชอบในหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาย่อมต้องติดต่อกับประสานงานกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจจะมีความมีความเกี่ยวพันไม่เท่ากัน เช่น พนักงานวิศวกรรมอาจจะต้องมีการติดต่อกับผู้บังคับบัญชามากกว่าเนื่องจากบริษัทเน้นการทำงานเกี่ยวกับเครื่องจักร จึงส่งผลให้มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. โดยรวมแล้วผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะผู้นำแบบทีมงานว่ามีความเหมาะสมมากกว่าลักษณะผู้นำแบบอื่น ๆ ผู้บังคับบัญชาทุกท่านทุกระดับควรปรับเปลี่ยนลักษณะผู้นำของตนเองให้เป็นแบบทีมงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานมากขึ้น โดยองค์กรควรจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาลักษณะผู้นำแบบทีมงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของตนเอง

2. ควรมีการปรับปรุงลักษณะผู้นำแบบอื่น ๆ ให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบอยู่ เช่น ลักษณะผู้นำแบบเดินสายกลาง (มุ่งคนและมุ่งงาน ในระดับปานกลาง)

2.1 ควรจะมีการให้รางวัลและการลงโทษควบคู่กันไปในการบริหารงาน

2.2 ควรโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นพ้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการ

2.3 ควรวางแผนการสั่งการ ควบคุมการทำงานควบคู่กับการให้ความสำคัญในการรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 ควรมีการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงาน

3. เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติดังนี้

3.1 ขอความเห็นในการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2 ต้องควบคุมอารมณ์ระหว่างทำงาน

3.3 ต้องสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3.4 ต้องมีการคิดแก้ปัญหาในงานอย่างถูกต้อง

3.5 ต้องมีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆในการทำงาน

3.6 ต้องมีความรักพวกพ้อง

3.7 ต้องมีการติชมเกี่ยวกับการทำงาน

3.8 ต้องระวังการแสดงออกอุปนิสัยของผู้บังคับบัญชา

3.9 ควรให้มีการปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานและเรื่องส่วนตัว

3.10 ต้องรับรู้และเข้าใจปัญหาในการปฏิบัติงานและพร้อมจะช่วยเหลือ

3.11 ต้องสื่อข้อความหรือสั่งงานด้วยความชัดเจนและเข้าใจง่าย

3.12 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้อย่างสบายใจ

3.13 ควรเป็นคนเปิดเผยตรงไปตรงมา

3.14 ควรมีความยุติธรรม

3.15 ควรให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีโอกาส

3.16 ควรมีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานอื่น ๆ เช่น โรงงานสมุทรปราการ โรงงานชลบุรี เพื่อให้เห็นภาพรวมทั้งบริษัท

2. ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

3. ควรศึกษาลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ

4. ควรศึกษาลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เป็นอยู่เปรียบเทียบกับลักษณะผู้นำที่คาดหวัง

5. ควรศึกษาลักษณะผู้นำของชาวไทยกับลักษณะผู้นำของชาวต่างชาติ กรณีเป็นบริษัทร่วมทุน

บรรณานุกรม

- จรรุวรรณ รัตนโชติ.(2540). ความพึงพอใจในงาน : ศึกษากรณีพนักงานระดับล่างในอุตสาหกรรม.
วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ).กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.
- ธีระเดช รวิมงคล. (2534). การวิจัยอุตสาหกรรมบริการ. พิมพ์ครั้งที่ 3.กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นพวรรณ กาญจนวรรณ. (2540). การศึกษารูปแบบการบังคับบัญชาตามการรับรู้และความต้องการของ
ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา : กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.
วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.
- พรณราย ทรัพย์ะประภา. (2529). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- มยุรี รัชสีสมบัติศิริ. (2530). พฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงาน : กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย.
วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2524). พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยาอังกฤษ – ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน.
กรุงเทพมหานคร : รุ่งศิลป์การพิมพ์.
- สมยศ นาวิการ. (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ผู้จัดการ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์. (2539). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับรูปแบบพฤติกรรมของ
ผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ).กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.ถ่ายเอกสาร.
- อรุณ รักธรรม. (2522). หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- อัญชลี ไพบูลย์. (2530). ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานศึกษากรณีกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง .
สารนิพนธ์ ศศ.ม. (การจัดการ).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.
- อุทัย หิรัญโต. (2520). ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- Blake Robert R and Jane S Mouton. (1964). *The Managerial Grid Key Orientation for
Achieving production through people*. Houston. Texas : Gulf.
- Blake Robert R and Anne A MC Canse. (1991). *Leadership Dilemmas : Grid Solutions*. Houston :
Gulf.
- Bo Reimer.(1954). *Youth and Modern Lifestyles in Youth Culture in Late Modernity*. Johan Fomas
and Goran Bolin.London:Sage Publications.
- Fiedler Fred E. (1965, October). *Engineer the Job to Fit the Manager*. Harward Business Review
(20) New York : Holt, Rinehart and Winston: 6.
- Hershy Paul and Kenneth H. Blanchard.(1970). *Management of Organizational Behavior*. New York :
Megraw – Hill Book.

House J Robert. (1971, September)." *A Path – Goal Theory of Leader Effectiveness*". Administrative Science Quarterly (12) : 39 – 45.

Lewin Kurt Ronald Lippitt, and Ralph K. White. (1979).*Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates*. Journal of Social Psychology 25, 8(May) : 52 – 57

Likert, Rensis. (1961). *New Patterns of Management*. New York : Megraw – Hill.

Luthans, Fred. (1955). *Organization Behavior*. 7th ed. Singapore: Megraw – Hill International.

Owen, James.(1973, January) . *The Uses Leadership Theory*.Michigan Business Review (25):
13 – 19

Nelson, Debra L. (1997). *Organizational Behavior*. West publishing. New York : Megraw – Hill

Reddin, J William. (1966, January). *The Tri – Dimensional Grid* : 22 – 26.

Tannenbaum, Robert and Warren H, Schmidt. (1973, January). *How to Choose a Leadership Pattern*.
Harvad Business Review (35) : 49 – 52.

Vroom, victor M. (1964).*Work and Motivation*.New York: John wily K Son Wc : 22-23.

Wren, A Daniel. (1994.) *The Evolution of Management Thought*. 4th ed. New York: Megraw – Hill.

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ-นามสกุล	นายดุษฎี	บวรสันติสุทธิ์
วันเดือนปีเกิด	8	สิงหาคม 2507
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร	
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	20/50 ซ.วัดกำแพง ถ.บางแวก แขวงบางเข็อกหนึ่ง เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร 10170	
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้จัดการฝ่ายจัดส่งและจัดหา	
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท กระจกไทยอาซาฮี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ 7/104 หมู่ 4 ถนนทางหลวงหมายเลข 331 ต.มาบยางพร อ.ปลวกแดง จ.ระยอง 21140	
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2528	มัธยมศึกษาตอนปลาย
	โรงเรียนอานวยศิลป์	พระนคร
	พ.ศ. 2532	รศ.บ.(บริหารรัฐกิจ)
	คณะรัฐศาสตร์	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
	พ.ศ. 2546	บธ.ม. (สาขาการตลาด)
	คณะสังคมศาสตร์	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ