

พฤติกรรมผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา
กรณีศึกษา, บริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด

สารนิพนธ์

ของ

นายสมบุรณ์ นกุลอุดมพานิชย์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

กรกฎาคม 2545

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

658.4092

ส 158 พ

8.3

พฤติกรรมผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
กรณีศึกษา บริษัท อีซูซุเอ็นอีเอ็น แมนูแฟคเจอริ่ง (ประเทศไทย) จำกัด

บทคัดย่อ

ของ

นายสมบูรณ์ นกุลอุดมพานิชย์

๑



เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

กรกฎาคม 2545

๒๑๕๒๐๕๗

22 ต.ค. 2545

สมบุรณ์ นกุลอุดมพานิชย์. (2545). พฤติกรรมผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษา บริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษา สารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำการศึกษาใน 2 ส่วนคือ ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารระดับล่างที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำโรงงาน และศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงาน

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในบริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 315 คน ประกอบด้วยพนักงานประจำโรงงาน 191 คน พนักงานประจำสำนักงาน 65 คน (วิศวกร หรือช่างเทคนิค 23 คน, ไม่ใช่วิศวกร หรือช่างเทคนิค จำนวน 42 คน) ผู้บริหารระดับล่างจำนวน 59 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำนวน 24 ข้อ และความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ 5 รูปแบบตามทฤษฎีตาข่าย การจัดการจำนวน 35 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน, การทดสอบค่าที, การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว, การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธี LSD และการหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานประจำโรงงาน, พนักงานประจำสำนักงาน และผู้บริหารระดับล่างอยู่ในระดับปานกลาง
2. การเปรียบเทียบข้อมูลส่วนตัวของพนักงานประจำโรงงาน กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพบว่า
 - 2.1 พนักงานประจำโรงงานเพศชาย และหญิง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
 - 2.2 พนักงานประจำโรงงานที่มีอายุ,สถานภาพสมรสและประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. การเปรียบเทียบข้อมูลส่วนตัวของพนักงานประจำสำนักงาน และผู้บริหารระดับล่าง กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพบว่า พนักงานประจำสำนักงาน และผู้บริหารระดับล่าง ซึ่งมีเพศ,อายุ,สถานภาพสมรส,,ระดับการศึกษา,ระดับตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. การเปรียบเทียบข้อมูลส่วนตัวของพนักงานประจำโรงงาน กับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารระดับล่างพบว่า
 - 4.1 พนักงานประจำโรงงานเพศชายและหญิงมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างแตกต่างกันทุกรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
 - 4.2 พนักงานประจำโรงงานซึ่งมีสถานภาพสมรส, อายุและประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างแตกต่างกันทุกรูปแบบของพฤติกรรมอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นพนักงานประจำโรงงานซึ่งมีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาแบบสายกลางแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
5. การเปรียบเทียบข้อมูลส่วนตัวของพนักงานประจำสำนักงาน และผู้บริหารระดับล่าง กับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางพบว่า
 - 5.1 พนักงานประจำสำนักงาน และผู้บริหารระดับล่างซึ่งมีเพศและสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง ทุกรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
 - 5.2 พนักงานประจำสำนักงาน และผู้บริหารระดับล่างที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง แบบทีม และแบบด้อยคุณภาพแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง แบบมุ่งงาน, แบบสโมสร และแบบสายกลางแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
 - 5.3 พนักงานประจำสำนักงาน และผู้บริหารระดับล่าง ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง แบบสโมสรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แต่พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน, แบบสายกลาง, แบบด้อยคุณภาพ และแบบทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05
 - 5.4 พนักงานประจำสำนักงาน และผู้บริหารระดับล่าง ที่มีตำแหน่งและประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง ทุกรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง แบบทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
6. แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางและล่างแบบทีม, แบบสายกลาง และแบบสโมสร มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่แบบมุ่งงาน และแบบด้อยคุณภาพมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

**LEADER BEHAVIOR TOWARDS SUBORDINATES' JOB SATISFACTION
A CASE STUDY OF ISUZU ENGINE MANUFACTURING (THAILAND) CO.,LTD.**

**AN ABSTRACT
BY
MR. SOMBOON NUKULUDOMPANICH**

**Presented in partial fulfillment of the requirements
For the Master of Business Administration in Management
At Srinakharinwirot University
July 2002**

Somboon Nukuludompanich. (2002). *Leader behavior towards subordinates' job satisfaction . A case study of Isuzu Engine Manufacturing (Thailand) Co.,Ltd.* Master Project , M.B.A. (Management). Bangkok : Graduate School . Srinakarinwirot University. Advisor : Assist.Prof.Supada Sirikudta.

The purposes of this research were to study leader behavior towards subordinates' job satisfaction in 2 areas: leader behavior of bottom supervisors towards factory employees' job satisfaction and leader behavior of middle supervisors towards bottom supervisors and office employees' job satisfaction.

The sample of the study consisted of 315 employees in company who were 191 employees in factory, 65 employees in office (consisted of 23 engineers and technicians, 42 non- engineers and non- technicians) and 59 bottom supervisors.

The instruments used for collecting data were two five-rating scale questionnaires with 24 items asking subordinates' job satisfaction and 35 items asking 5 leaderships styles of Managerial grid theory.

The statistics used in data analyzing were arithmetic means, standard deviation, t-test, one-way ANOVA, LSD post hoc comparison test and Pearson product-moment correlation coefficient.

The results of the study are as follows:

1. Factory employees, office employees and bottom supervisors' job satisfaction in overall is at the middle level.
2. Factory employees' personal data towards job satisfaction are as follows:
 - 2.1 Factory employees' job satisfaction between male and female is statistically significant different at .05 level.
 - 2.2 Factory employees' job satisfaction in different age, marriage and experience is not statistically significant different at .05 level.
3. Office employees and bottom supervisors' different personal data (sex,age, marriage, study, class and experience) towards job satisfaction are not statistically significant different at .05 level

4. Factory employees' personal data towards opinion in bottom supervisors' leadership styles are as follows:
 - 4.1 Factory employees' personal data ,between male and female, towards opinion in bottom supervisors' leadership styles are statistically significant different at .05 level in overall styles.
 - 4.2 Factory employees' personal data ,in different marriage,age and experience, towards opinion in bottom supervisors' leadership styles are not statistically significant different at .05 level in overall styles except factory employees' personal data ,in different marriage status, towards opinion in bottom supervisors' middle of the road management style are statistically significant different at .05 level.
5. Office employees and bottom supervisors' personal data towards opinion in middle supervisors' leadership styles are as follows:
 - 5.1 Office employees and bottom supervisors' personal data ,in different sex and marriage status, towards opinion in middle supervisors' leadership styles are not statistically significant different at .05 level in overall styles.
 - 5.2 Office employees and bottom supervisors' personal data ,in different age, towards opinion in middle supervisors' team management style and impoverished management style are not statistically significant different at .05 level. But authority obedience, country club and middle of the road management style are statistically significant different at .05 level.
 - 5.3 Office employees and bottom supervisors' personal data ,in different study, towards opinion in middle supervisors' country club management style are not statistically significant different at .05 level but the other management styles are statistically significant different at .05 level.
 - 5.4 Office employees and bottom supervisors' personal data ,in different class and experience, toward opinion in middle supervisors' team management style are statistically significant different at .05 level but the other management styles are not statistically significant different at .05 level.
6. Middle supervisors and bottom supervisors' team management, middle of the road management and country club management style have relation in same direction with subordinates' job satisfaction but authority obedience management and impoverished management style have relation in opposite direction with subordinates' job satisfaction.

อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ
ได้พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดดา)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....
(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดดา)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร. อภิรัฐ ตั้งกระจำง)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีคณะสังคมศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กวี วรรณวิน)
วันที่...31...เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2545

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ ด้วยความกรุณาของบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่าน นับตั้งแต่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ดร.อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง คณะกรรมการสอบ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ตลอดจนช่วยในการตรวจสอบแก้ไขปรับปรุง ข้อบกพร่องในการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ จนเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบคุณผู้บริหารและพนักงาน บริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น แมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ทุกท่าน ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการวิจัยและตอบแบบสอบถาม และขอขอบคุณ คุณสำเร็จ ยิ่งถาวรสุข และคุณกนกวรรณ นุกลอุดมพานิชย์ ที่ให้กำลังใจและมีส่วนช่วยเหลือในการจัดพิมพ์สารนิพนธ์เล่มนี้จนสำเร็จ

สมบูรณ์ นุกลอุดมพานิชย์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	3
กลุ่มตัวอย่าง.....	3
ตัวแปรที่ศึกษา.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
สมมติฐานในการวิจัย.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
ประวัติของบริษัท.....	8
ความหมายของแบบภาวะผู้นำและผู้นำ, หน้าที่และอำนาจของผู้นำ.....	9
ความหมายของแบบภาวะผู้นำและผู้นำ.....	9
หน้าที่ และอำนาจของผู้นำ.....	10
ทฤษฎีของการเป็นผู้นำ.....	11
ทฤษฎีของความพึงพอใจในงาน.....	27
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	35
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	38
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	38
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	40
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	42
การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	43
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	46
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5	สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ..... 83
	ความมุ่งหมายของการวิจัย..... 83
	สมมติฐานของการวิจัย..... 83
	วิธีการดำเนินการวิจัย..... 84
	การวิเคราะห์ข้อมูล..... 85
	สรุปผลการวิจัย..... 86
	อภิปรายผล..... 91
	ข้อเสนอแนะ..... 98
	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป..... 98
	บรรณานุกรม..... 100
	ภาคผนวก..... 104
	ภาคผนวก ก หนังสือแนะนำและแบบสอบถาม..... 105
	ภาคผนวก ข..... 115
	กราฟความสัมพันธ์ระหว่างขนาดกลุ่มตัวอย่างและประชากรทั้งหมด..... 116
	ตารางการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่กำหนดให้..... 117
	ประวัติย่อผู้วิจัย..... 118

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงจำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	38
2	แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสุ่มในแต่ละส่วนของโรงงาน.....	39
3	แสดงข้อมูลส่วนตัวโดยรวมของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด.....	48
4	ข้อมูลส่วนตัวของพนักงานประจำโรงงาน.....	49
5	ข้อมูลแสดงความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำโรงงาน.....	51
6	ข้อมูลแสดงความคิดเห็นต่อพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน ประจำโรงงาน.....	53
7	สรุปพฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารระดับล่างแสดงจากมากไปน้อย.....	57
8	เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานประจำโรงงานเพศชายและเพศหญิง...	58
9	เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานประจำโรงงานที่มีอายุต่างกัน.....	58
10	เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานประจำโรงงานที่มีสถานภาพสมรสต่าง กัน.....	58
11	เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานประจำโรงงานที่มีประสบการณ์ในการ ทำงานต่างกัน.....	59
12	เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างของพนักงานประจำโรง งานเพศชายและเพศหญิง.....	59
13	เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่าง สำหรับพนักงานประจำ โรงงานที่มีอายุต่างกัน.....	60
14	เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่าง สำหรับพนักงานประจำ โรงงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน.....	60
15	เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างสำหรับพนักงานประจำ โรงงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน.....	61
16	ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำโรงงานกับพฤติ กรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่าง โดยการวิเคราะห์แบบ Pearson Correlation.....	62
17	ข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารระดับล่างและพนักงานประจำสำนักงาน.....	63
18	ข้อมูลแสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนัก งาน.....	65
19	ข้อมูลแสดงความคิดเห็นต่อพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้บริหาร ระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงาน.....	67
20	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางแสดงจากมากไปน้อย.....	70
21	เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับล่าง, พนักงานประจำสำนักงาน เพศชาย และเพศหญิง.....	71

บัญชีตาราง (ต่อ)

[illegible]

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
36	เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงาน ต่อพฤติกรรมผู้นำแบบทีมของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	80
37	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง.....	81
38	เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงาน ต่อพฤติกรรมผู้นำแบบทีมของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	82
39	ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงาน กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางโดยการวิเคราะห์แบบ Pearson Correlation.....	82

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงโครงสร้างการบริหารของบริษัท.....	2
2 แสดงความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) และประชาธิปไตย.....	12
3 แสดงพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยOhio.....	14
4 แสดงตารางดาข่ายการจัดการ (The managerial grid)	15
5 แสดงการประสมประสานรูปแบบของผู้นำกับความพึงพอใจในสถานการณ์.....	18
6 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์.....	20
7 รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ.....	22
8 แผนผังกฎของการตัดสินใจ 7 ประการของ รุมและเย็คตัน.....	24
9 แสดงทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์.....	25
10 ความต้องการทั้งห้าประการตาม Need Hierarchy Theory ของMaslow.....	29
11 เปรียบเทียบ need hierarchy Theory และ ERG Theory.....	30
12 ข้อคิดเห็นทั่วไป ทฤษฎีความคาดหวังของวูร์ม.....	32

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ผู้นำมีความสำคัญกับทุกๆ องค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐบาล เอกชน หรือ ครอบครัว ถ้าเป็นประเทศก็จะมีผู้นำประเทศ ครอบครัวก็จะมีผู้นำครอบครัว บางครั้งผู้นำก็อาจมีชื่อเรียกในลักษณะต่างๆ กัน เช่น หัวหน้า ผู้อำนวยการ อธิบดี ผู้จัดการ ผู้บริหาร ผู้ควบคุม เป็นต้น ซึ่งบุคคลดังกล่าวอาจจะมีตำแหน่งที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ในการนำผู้อื่น แต่เป็นผู้ที่สามารถนำผู้อื่นได้ กล่าวคือเป็นผู้มีภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นผู้ที่สามารถทำให้บุคคลอื่นทำบางสิ่งบางอย่างในสิ่งที่เขาต้องการ เพื่อบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น เป้าหมายของประเทศก็คือ ทำให้ประชาชนในประเทศมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี ประเทศเจริญรุ่งเรือง เป้าหมายขององค์การเอกชนก็คือ 'ทำให้องค์การประสบกำไรมากที่สุด ผู้นำแต่เพียงผู้เดียวจะไม่สามารถปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายก็คือผู้ตาม ดังนั้นผู้นำและผู้ตามจะต้องทำงานที่สอดคล้องประสานกันจึงจะประสบความสำเร็จ สำหรับองค์การทั่วไป ผู้นำและผู้ตามจะใช้คำว่าผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งโดยความหมายก็จะระบุอย่างชัดเจนว่าผู้นำเป็นผู้ออกคำสั่งผู้ตามจะเป็นผู้รับคำสั่ง แต่แท้ที่จริงแล้วผู้นำไม่ใช่ผู้ที่ทำหน้าที่ออกคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจถึงความสามารถของผู้ตาม เลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงาน และสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งต้องมีวิธีการจูงใจการสร้างคามพึงพอใจให้ผู้ตามยอมปฏิบัติตาม จะพบว่ามีหลายครั้งที่ผู้นำและผู้ตามมีความรู้ความสามารถ เคยประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน แต่เมื่อมาร่วมงานกัน ผู้นำไม่สามารถจูงใจหรือสร้างความพึงพอใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้ จนกระทั่งเปลี่ยนไปในรูปของความขัดแย้ง ถึงแม้ผู้ตามจะยอมปฏิบัติตามคำสั่ง ก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ดังนั้นการจูงใจและการสร้างความพึงพอใจ จึงเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำ

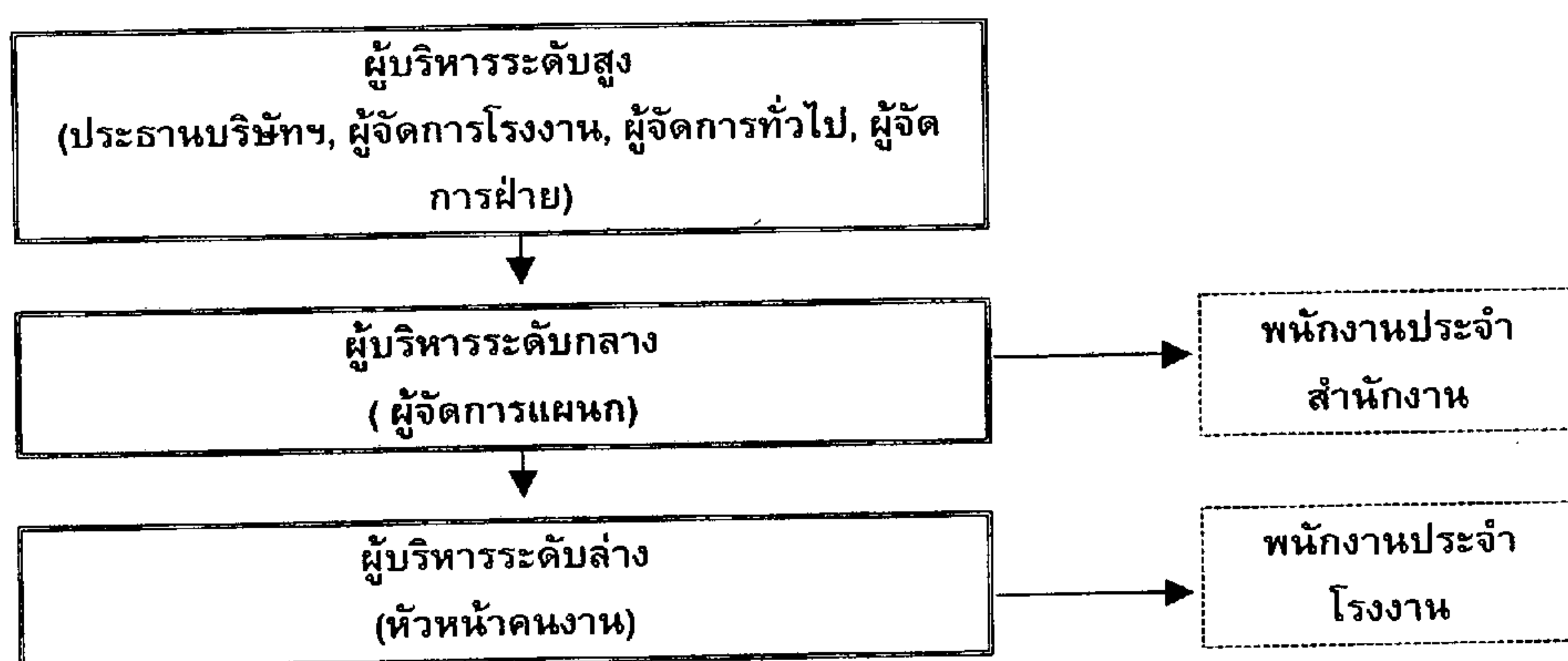
สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับ บริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น แมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นองค์การเอกชน เป็นบริษัทที่มีลักษณะของบริษัทธุรกิจข้ามชาติหรือ MNC (MULTINATIONAL CORPORATION) เริ่มเปิดดำเนินการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 ปัจจุบันมีพนักงานประมาณ 500 คน สินค้าที่ผลิตเป็นเครื่องยนต์ดีเซลขนาด 2500 ซีซี ถึง 3000 ซีซี รวมทั้งผลิตชิ้นส่วนของเครื่องยนต์ ผู้ถือหุ้นของบริษัทจะมีทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่น แต่การบริหารงานจะรับนโยบายจากบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น และมีผู้บริหารระดับสูงเป็นชาวญี่ปุ่น ส่วนผู้บริหารระดับกลางและล่างจะเป็นชาวไทย ดังนั้นการบริหารจะผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นและชาวไทย โดยผู้บริหารชาวญี่ปุ่นต้องเรียนรู้วัฒนธรรมและกฎหมายของประเทศไทย ผู้บริหารชาวไทยต้องเรียนรู้วัฒนธรรมชาวญี่ปุ่น เพื่อให้สามารถประสานงานและติดต่อสื่อสารกันได้

สำหรับพนักงานจะถูกแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ พนักงานประจำสำนักงาน และพนักงานประจำโรงงาน โดยพนักงานประจำสำนักงานจะมีหน้าที่วางแผนและสนับสนุนในการผลิต ส่วนพนักงานประจำโรงงานมีหน้าที่ในการผลิตและสนับสนุนการผลิต ดังนั้นการทำงานแต่ละส่วนจะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กัน เป้าหมายหลักขององค์การก็คือกำไรมากที่สุด เช่นเดียวกับองค์การเอกชนทั่วไป สำหรับการบริหารจะมีลักษณะแบ่งเป็น

แผนก มีหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจนของแต่ละแผนก แต่บางครั้งจะมีลักษณะงานในรูปของโครงการพิเศษ (Project) ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างแผนกเป็นสำคัญ

ในการควบคุมดูแลพนักงานและเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย บริษัทมีกฎระเบียบที่กำหนดขึ้นเองในบริษัท ซึ่งพนักงานต้องปฏิบัติตาม แรงจูงใจและสิ่ง que สร้างความพึงพอใจให้พนักงานในการปฏิบัติงาน จะอยู่ในรูปของเงินเดือน โบนัส ค่าล่วงเวลา และสวัสดิการต่างๆ เช่น รถรับส่ง, ค่ารักษาพยาบาล, อาหารกลางวัน เป็นต้น

สำหรับการปฏิบัติงานในสำนักงาน จะมีผู้จัดการแผนกควบคุมดูแลโดยตรง แต่สำหรับพนักงานโรงงานจะมีหัวหน้างานทำหน้าที่ควบคุมดูแลโดยตรง หัวหน้างานจะรับทราบนโยบาย แนวทางปฏิบัติงานจากผู้จัดการอีกทอดหนึ่ง และนำไปถ่ายทอดให้พนักงานในโรงงานปฏิบัติ การปฏิบัติงานต่างๆ จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ ต้องอาศัยการประสานงานที่สัมพันธ์กันระหว่างผู้จัดการ หัวหน้างาน พนักงานประจำสำนักงาน และพนักงานประจำในโรงงาน การทำงานต้องทำกันเป็นทีม ผู้นำแต่ละทีมจะมีรูปแบบการทำงานของตนเอง มีวิธีการสร้างแรงจูงใจ หรือสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยวิธีต่างๆ ขึ้นอยู่กับรูปแบบของผู้นำแต่ละคน แต่ต้องยึดถือกฎระเบียบและนโยบายของบริษัทฯ เป็นหลัก



ภาพประกอบ 1 แสดงโครงสร้างการบริหารของบริษัทฯ

สำหรับโครงสร้างการบริหารของบริษัท ผู้บริหารระดับกลางและล่างซึ่งได้แก่ ผู้จัดการแผนกและหัวหน้างานจะเป็นส่วนสำคัญในองค์กร เป็นผู้ที่นำนโยบายของผู้บริหารระดับสูงถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ รวมทั้งควบคุมดูแลให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ผู้บริหารระดับกลางและล่างจะต้องสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นชาวญี่ปุ่น ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้ภาษาญี่ปุ่นเป็นหลัก ซึ่งเป็นอุปสรรคของผู้บริหารระดับกลางและล่างซึ่งเป็นชาวไทย ที่จะต้องติดต่อสื่อสารทั้งในระดับบนและล่าง ต้องสามารถถ่ายทอดนโยบาย เป้าหมายหลักขององค์กรสู่ผู้ปฏิบัติ รวมทั้งการควบคุม การชักจูง และสร้างความพึงพอใจให้ผู้ปฏิบัติเห็นด้วย และร่วมมือในการปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารตั้งแต่ระดับกลางจนถึงระดับล่างจึงมีผลอย่างสูงในทางปฏิบัติ สามารถบ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์กร จึงเป็นสิ่งที่ทำให้สนใจในการศึกษาในประเด็นของพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางและล่าง ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการเสนอแนะแก้ไขและปรับปรุง

แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับกลางและล่าง เพื่อการประสานการทำงานที่ดีขึ้น ลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ข้อมูลยังสามารถใช้เป็นประโยชน์ในการคัดเลือกผู้บริหารให้สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาข้อมูลส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อศึกษาข้อมูลส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา
3. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

ความสำคัญของการวิจัย

1. เป็นข้อมูลในการเสนอแนะแก้ไข และปรับปรุงแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เพื่อการประสานการทำงานที่ดีขึ้น ลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร
2. ทำให้ทราบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมสำหรับสำนักงานและโรงงาน เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการคัดเลือก, การเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้จัดการ และหัวหน้างาน

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานของบริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น แมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 507 คน ประกอบด้วย

1.1	ผู้บริหารระดับล่าง	จำนวนทั้งสิ้น 70 คน
1.2	พนักงานประจำสำนักงาน	จำนวนทั้งสิ้น 65 คน
1.3	พนักงานประจำโรงงาน	จำนวนทั้งสิ้น 372 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรทั้ง 3 กลุ่มข้างต้น ทำการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครชชีและมอร์แกน ได้จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 315 คน ดังนี้

2.1	ผู้บริหารระดับล่าง	จำนวนทั้งสิ้น 59 คน
2.2	พนักงานประจำสำนักงาน	จำนวนทั้งสิ้น 65 คน
2.3	พนักงานประจำโรงงาน	จำนวนทั้งสิ้น 191 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็นดังนี้

1.1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชาแบ่งเป็นดังนี้

1.1.1 ข้อมูลส่วนตัวของพนักงานประจำโรงงาน

1.1.2 ข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารระดับล่างและพนักงานประจำสำนักงาน

โดยข้อมูลส่วนตัวประกอบด้วยอายุ, การศึกษา, สถานภาพสมรส, ตำแหน่ง, ประสบการณ์ในการทำงาน, เพศ

1.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างและ ระดับกลาง โดยแบ่งลักษณะ พฤติกรรมของผู้บริหารระดับล่างและกลางออกเป็น 5 ประเภทดังนี้

- ผู้นำแบบด้อยคุณภาพ (Impoverished Style)
- ผู้นำแบบมุ่งงานหรือการจัดการแบบเชื่อฟังตามอำนาจหน้าที่ (Authority Obedience Management Style)
- ผู้นำแบบสายกลาง (Middle of The Road Style)
- ผู้นำแบบสโมสร (Country Club Style)
- ผู้นำแบบทีม (Team Approach Style)

2. ตัวแปรตาม แบ่งเป็นดังนี้

2.1 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน แบ่งเป็นดังนี้

2.1.1 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำโรงงาน

2.1.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับล่างและ พนักงานประจำสำนักงาน

2.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างและ ระดับกลาง โดยแบ่งลักษณะ พฤติกรรมของผู้บริหารระดับล่างและกลางออกเป็น 5 ประเภทดังนี้

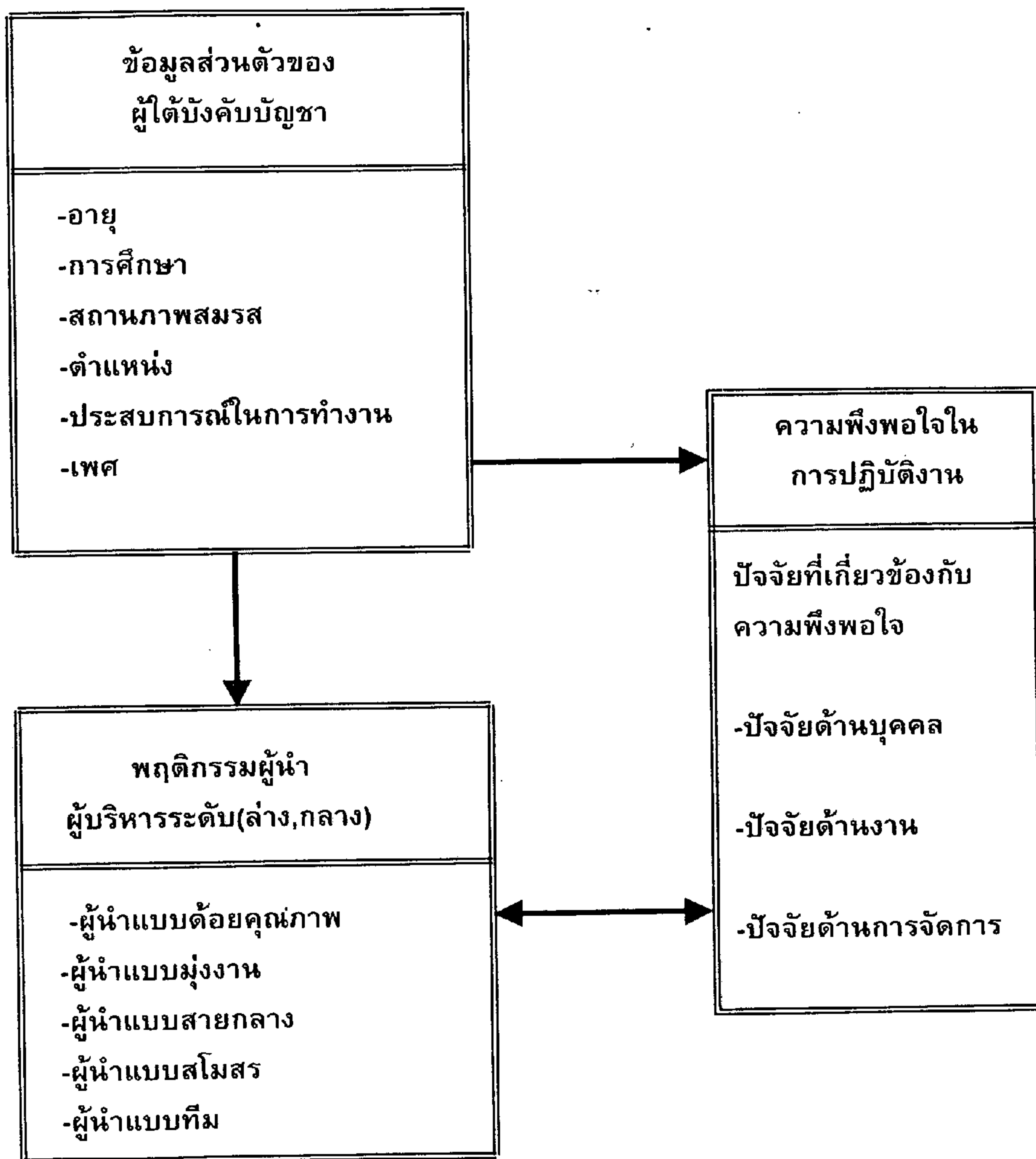
- ผู้นำแบบด้อยคุณภาพ (Impoverished Style)
- ผู้นำแบบมุ่งงานหรือการจัดการแบบเชื่อฟังตามอำนาจหน้าที่ (Authority Obedience Management Style)
- ผู้นำแบบสายกลาง (Middle of The Road Style)
- ผู้นำแบบสโมสร (Country Club Style)
- ผู้นำแบบทีม (Team Approach Style)

นิยามศัพท์เฉพาะ

ศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษาวิจัย มีดังนี้

1. ผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึงบุคคลซึ่งปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบภายใต้การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชา โดยแบ่งได้ดังนี้
 - ผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้บริหารระดับกลาง คือพนักงานประจำสำนักงาน และผู้บริหารระดับล่างได้แก่ หัวหน้าคนงาน
 - ผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้บริหารระดับล่าง คือพนักงานประจำโรงงาน
2. พนักงานประจำโรงงาน หมายถึงพนักงานที่มีหน้าที่ในการผลิต และผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ซึ่งทำหน้าที่ประจำในโรงงาน เช่น พนักงานในสายการประกอบเครื่องยนต์, พนักงานตรวจสอบชิ้นส่วน, พนักงานบำรุงรักษา เป็นต้น
3. พนักงานประจำสำนักงาน หมายถึงพนักงานที่ทำหน้าที่ประจำในสำนักงาน ทำหน้าที่สนับสนุนการผลิต เช่น พนักงานในแผนกการเงินและบัญชี, พนักงานในแผนกบุคคลและบริหารทั่วไป, วิศวกรในแผนกต่าง ๆ เป็นต้น
4. พฤติกรรมผู้นำ หมายถึงแบบภาวะผู้นำที่ผู้บังคับบัญชาแสดงออก หรือใช้ในการทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา โดยแบ่งพฤติกรรมผู้นำได้ดังนี้
 - ผู้นำแบบด้อยคุณภาพ (Impoverished Style) จุดที่ (1,1) หมายถึง ผู้นำที่ไม่ใส่ใจทั้งคนและงานที่ต้องทำไม่ใช้ความพยายามใด ๆ ที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยดี การปฏิบัติงานเต็มไปด้วยความสับสน
 - ผู้นำแบบมุ่งงานหรือการจัดการแบบเชื่อฟังตามอำนาจหน้าที่ (Authority Obedience Management Style) จุดที่ (9,1) หมายถึง ผู้นำสนใจแต่ผลผลิตหรือผลงานมาก แต่สนใจถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติน้อย การปฏิบัติงานจะเป็นคำสั่งที่ต้องปฏิบัติเท่านั้น
 - ผู้นำแบบสายกลาง (Middle Of the Road Style) หรือการจัดการแบบองค์การ (Organization man Style) จุดที่ (5,5) หมายถึง ผู้นำที่จะมุ่งให้เกิดผลงานตามความเหมาะสมและจะสนใจถึงขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย โดยให้เกิดความสมดุลทั้งสองฝ่าย
 - ผู้นำแบบสโมสร (Country Club Style) จุดที่ (1,9) หมายถึง ผู้นำใส่ใจถึงความต้องการของผู้ตาม และหาทางสนองตอบความต้องการนั้นด้วยความสัมพันธ์ที่ดี สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีมากกว่าจะเน้นผลงานเท่านั้น
 - ผู้นำแบบทีม (Team Approach Style) จุดที่ (9,9) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งให้เกิดผลงานสูงสุดโดยให้มีการปฏิบัติงานเป็นทีมร่วมมือกันทำงาน โดยทุกคนมีความเชื่อถือและยอมรับนับถือในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน
5. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จโดยเต็มที่ และมีความสุขในการปฏิบัติงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



สมมติฐานในการวิจัย

1. ลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชาที่ต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
2. ลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชาที่ต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน
3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำโรงงานแตกต่างกัน
4. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานแตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในภาวะ การแข่งขันที่รุนแรงและยุคของข้อมูลข่าวสาร ผู้นำจะต้องมีความสามารถรอบรู้ในหลายๆ ด้าน จึงจะสามารถเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอดขององค์กรได้ แต่ถึงกระนั้นผู้นำก็ยังต้องอาศัยผู้ตาม ซึ่งเป็นฝ่ายที่ต้องลงมือปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย ผู้นำจะต้องมีวิธีการจูงใจ และสร้างความพึงพอใจให้เกิดแก่ผู้ตาม ยินยอมปฏิบัติตามภารกิจขององค์กรด้วยความสมัครใจและเต็มใจ ภารกิจจึงจะบรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญต่อผู้บริหาร เป็นตัวซึ่งสามารถชี้วัดประสิทธิภาพของผู้นำได้

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ประวัติของบริษัท
2. ความหมายของแบบภาวะผู้นำและผู้นำ, หน้าที่และอำนาจของผู้นำ
3. ทฤษฎีของการเป็นผู้นำ
4. ทฤษฎีของความพึงพอใจในงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ประวัติของบริษัท

บริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น แมนูแฟคเจอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด ได้เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2530 ด้วยเงินทุนจดทะเบียนเมื่อก่อตั้ง 200 ล้านบาท โดยมีผู้ถือหุ้นดังนี้

- กลุ่มบริษัทอีซูซุ
- กลุ่มบริษัทมิตซูบิชิ
- สยามนิวโลหะ
- ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน)
- บรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
- บริษัท กิจกมลสุโกศล จำกัด
- อื่นๆ

ที่ทำการของบริษัทตั้งอยู่ที่ นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง เลขที่ 122 หมู่ 4 ถ.ฉลองกรุงฯ แขวงลำปลาทิว เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520 มีพื้นที่ทั้งหมด 106,000 ตารางเมตร โดยเป็นตัวอาคารโรงงาน 21,000 ตารางเมตร

ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตคือรถยนต์ดีเซลสำหรับรถบรรทุกเล็ก และชิ้นส่วนเครื่องยนต์ มีกำลังการผลิตโดยประมาณ 120,000 เครื่องต่อปี มีพนักงานประมาณ 500 คน บริษัทได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9002 ในเดือนเมษายน พ.ศ. 2541 จาก TUV Rheinland ประเทศเยอรมัน โดยมีนโยบายในด้านคุณภาพที่จะเป็นผู้นำการผลิตเครื่องยนต์ที่มีคุณภาพ เพื่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า และในเดือนมกราคม พ.ศ.

2543 บริษัทได้รับการรับรองมาตรฐาน QS 9000 หลังจากนั้นในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2544 ก็ได้รับการรับรองมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14002 และบริษัทมีเป้าหมายที่จะได้รับการรับรองมาตรฐานด้านความปลอดภัย OHSAS 18000 และในปัจจุบันเครื่องยนต์ที่ผลิตได้ใช้วัตถุดิบและชิ้นส่วนที่ผลิตภายในประเทศประมาณถึง 80 % ซึ่งก่อให้เกิดการสร้างงานและอุตสาหกรรมที่สนับสนุนเกิดขึ้นในประเทศจำนวนมาก

การบริหารภายในของบริษัท ผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่ระดับตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ, ผู้จัดการโรงงาน, ผู้จัดการทั่วไป จะเป็นชาวญี่ปุ่น โดยนโยบายหลักๆ จะรับมาจากบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น และนำมาปรับใช้กับสถานการณ์ภายในของประเทศ นโยบายและแผนงานต่างๆ ก็จะถูกถ่ายทอดสู่ผู้บริหารระดับกลางและล่าง เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

เนื่องจากการแข่งขันที่สูงมากในตลาดรถบรรทุกเล็กขนาดตั้งแต่ 2500 ซีซี ถึง 3000 ซีซี ในประเทศไทย และรถบรรทุกเล็กอีซูซุเป็นที่นิยมของผู้ใช้ในประเทศไทยมาก จึงมียอดขายเป็นอันดับหนึ่งตลอดมาตลาดส่วนใหญ่จะขายในประเทศไทย แต่ตลาดในต่างประเทศยังน้อยมาก ประมาณ 10 % ของตลาดในประเทศไทย การที่จะรักษายอดจำหน่ายในประเทศให้ได้อันดับหนึ่ง และเพิ่มยอดขายในต่างประเทศนั้น การควบคุมคุณภาพถือเป็นหัวใจสำคัญของบริษัท รวมทั้งการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาเพื่อให้ก้าวทันคู่แข่ง และจะต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าและคู่แข่ง ดังนั้นกิจกรรมต่างๆ ภายในบริษัทจึงมีจำนวนมาก พนักงานทุกๆ คนในบริษัทก็ต้องมีการพัฒนาตามให้ทันต่อสถานการณ์ ทรัพยากรบุคคลจึงถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาบริษัท

2. ความหมายของแบบภาวะผู้นำและผู้นำ, หน้าที่และอำนาจของผู้นำ

2.1 ความหมายของแบบภาวะผู้นำและผู้นำ

มีผู้นิยาม “ภาวะผู้นำ” หรือในภาษาอังกฤษ เรียกว่า “Leadership” ไว้หลายทัศนะด้วยกัน อาทิเช่น

- ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลครอบงำ โดยที่ผู้ตามยินดีรับแนวทางและการควบคุมของผู้นำ (อรุณ รักธรรม. 2538: 337; อ้างอิงจาก Young. 1964)
- ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (อรุณ รักธรรม. 2538: 337; อ้างอิงจาก Stogdill. 1950: 4)
- ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการชักนำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามวิธีที่ต้องการ (อรุณ รักธรรม. 2538: 337; อ้างอิงจาก Bennis. 1959: 261)
- ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อรุณ รักธรรม. 2538: 338; อ้างอิงจาก Argyris. 1976: 29)
- ภาวะผู้นำเป็นสภาพความสัมพันธ์รูปหนึ่ง ที่บุคคลคนหนึ่งหรือหลายคนซึ่งเราเรียกว่า “ผู้นำ” สามารถกระทำให้คนอื่นส่วนมากซึ่งเป็นผู้ตาม ดำเนินการไปในทิศทางและวิธีการที่กำหนดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (อรุณ รักธรรม. 2538: 338)
- ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง พยายามที่จะให้บุคคลอื่นๆ ทำในสิ่งที่บุคคลนั้นต้องการ (Arnold, Feldman. 1986: 120)
- ผู้นำ ตามความหมายในพจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา (ราชบัณฑิตยสถาน. 2524: 207) หมายถึง ผู้ใดก็ตามที่ทำให้ผู้อื่นทำสิ่งต่างๆ โดยตนเองอาจเป็นผู้เริ่มแสดงพฤติกรรม หรือ

เป็นผู้วางแผน โดยการจัดระเบียบหรือควบคุมการกระทำของผู้อื่น หรือโดยการใช้อำนาจหรือตำแหน่งของตน และหมายถึง บุคคลที่ใช้ความสามารถในการเกลี้ยกล่อมให้ผู้อื่นยอมตามด้วยความสมัครใจ

- ผู้นำ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม นอกจากนั้นผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน รวมทั้งผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542: 433; อ้างอิงจาก Bovee, Courtland L. and ; Others. 1993: 468)

2.2 หน้าที่และอำนาจของผู้นำ

หน้าที่ของผู้นำ สรุปได้ดังนี้ (อรุณ รักธรรม. 2538: 338; อ้างอิงจาก Brimekloe & Covghlin. 1977: 104)

1. กำหนดลำดับความสำคัญและเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนกำหนดขั้นตอนกระบวนการและวิธีการเพื่อบรรลุตามเป้าหมายนั้น
2. สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายส่วนตัวของแต่ละคนในองค์กร
3. กระตุ้นลูกน้องให้ทำงานและตัวอย่างให้เห็น แบบการทำงานที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้นำจำเป็นต้องมีอำนาจ เพื่อที่จะสามารถกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บังเกิดผล

อำนาจ หมายถึงพลังหรือความสามารถที่มีผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติ (อรุณ รักธรรม. 2538: 383)

ประเภทของอำนาจผู้นำ แบ่งได้หลายประเภทต่างๆ กัน ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2542: 434-435)

1. อำนาจตามกฎหมาย (Legislative power) เป็นอำนาจที่เกิดจากตำแหน่งเฉพาะอย่างในโครงสร้างองค์กร และอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ซึ่งเป็นอำนาจตามตำแหน่งเฉพาะอย่าง
2. อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัลหรืออำนาจการให้ค่า (Reward Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถที่จะจัดหารางวัลที่มีค่าให้กับบุคคลอื่น เป็นความสามารถให้สิ่งต่างๆ ที่มีคุณค่าต่อผู้ปฏิบัติงาน
3. อำนาจในการลงโทษ (Coercive Power) อำนาจที่เกิดจากความสามารถที่จะลงโทษบุคคลอื่น
4. อำนาจที่เกิดจากการมีข้อมูลข่าวสารมาก (Informational Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถในการควบคุมการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญ
5. อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากทักษะส่วนตัว ความรู้ด้านเทคนิค และประสบการณ์ของผู้บริหาร ที่เกิดจากความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมา
6. อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง (Referent Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถในการที่จะสร้างความเคารพยกย่องและความภักดี

3. ทฤษฎีของการเป็นผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ แยกออกเป็น 3 กลุ่ม คือ (อรุณ รักธรรม. 2538: 338; อ้างอิงจาก Donnelly, et al. 1978: 255)

- 3.1 ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait Theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัว ในการเป็นผู้นำ
- 3.2 ทฤษฎีพฤติกรรม (Personal Behavioral Theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวผู้นำ ตามวิธีการใช้อำนาจ หรือแนวพฤติกรรมของผู้นำ
- 3.3 ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational หรือ Contingency Theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่ถือว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของสถานการณ์ไม่ใช่เรื่องของแต่ละบุคคล

3.1 ทฤษฎีลักษณะผู้นำ

(อรุณ รักธรรม. 2538: 340)

ทฤษฎีลักษณะผู้นำนี้ เป็นแนวคิดที่ส่วนใหญ่ได้จากนักจิตวิทยา โดยทั่วไป นักทฤษฎีในกลุ่มนี้ เชื่อว่าการเป็นผู้นำนั้นขึ้นกับบุคลิกภาพบางอย่าง ทั้งในแง่สภาพทางใจและสภาพทางกาย นักคิดบางคนถึงกับเชื่อว่าคนบางคนที่ “เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ” กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มีลักษณะบางอย่างที่ทำให้เป็นผู้นำและคนหลายคนไม่ได้เป็น ลักษณะที่ว่านี้ที่สำคัญมี 2 กลุ่ม คือ

- 3.1.1 ลักษณะกายภาพ เรื่องรูปร่างลักษณะหน้าตาที่มีผู้เชื่อว่า เกี่ยวกันกับการเป็นผู้นำ บางคนเชื่อว่าผู้นำต้องมีรูปร่างสูงสง่าหน้าตาดี ดังเช่นมีผู้สำรวจงานวิจัยด้านนี้และพบว่า 9 ใน 12 ของงานวิจัยเกี่ยวกับรูปร่างผู้นำพบว่า โดยทั่วไปผู้นำมักมีรูปร่างสูงกว่าผู้ตาม แต่ขณะเดียวกันก็มีงานวิจัย 2 งาน ที่พบว่าผู้นำเตี้ยกว่า และมีผู้พบว่ารูปร่างไม่มีผลต่อความเป็นผู้นำ (Stogdill. 1948: 35-71)
- 3.1.2 ลักษณะบุคลิกภาพ ขณะที่แนวความคิดว่าด้วยลักษณะกายภาพไม่ได้รับความนิยมมากนัก นักคิดอีกกลุ่มหนึ่งได้พยายามค้นคว้าว่า มีลักษณะบุคลิกภาพใดบ้างที่ทำให้คนบางคนเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เช่น มีผู้พบว่า ผู้นำที่มีความรู้สึกต้องการทำงานอย่างอิสระ มีความมั่นใจในตนเอง และมั่นใจในความเป็นผู้นำของตน มีทางประสบความสำเร็จมากกว่าผู้นำที่ไม่มีคุณลักษณะดังกล่าว (Ghiselli. 1963: 631-641)

3.2 ทฤษฎีพฤติกรรม

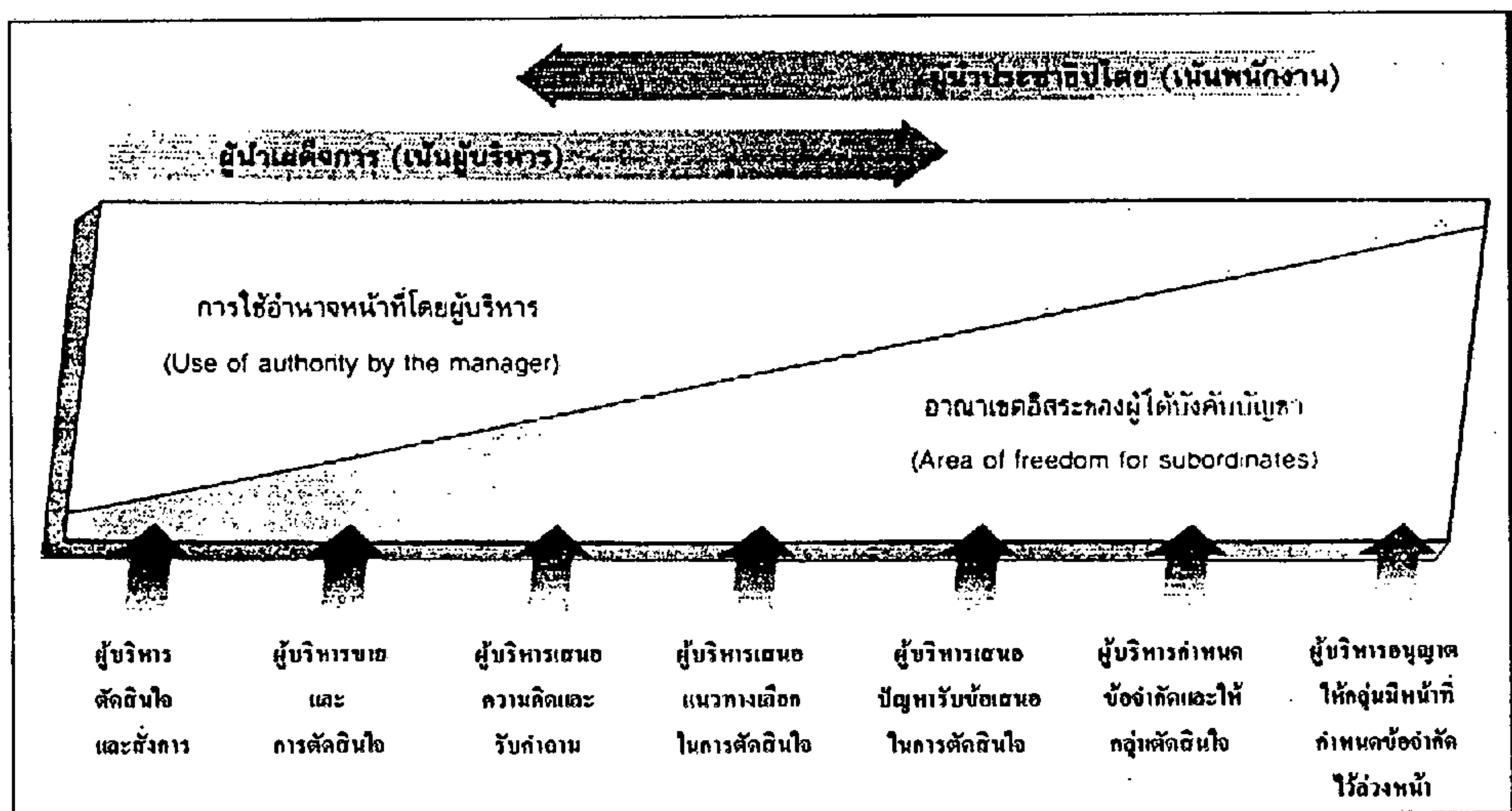
(ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542: 438-439)

3.2.1 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : แบบเผด็จการและประชาธิปไตย

ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ของการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย (1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) (2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- (1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) เป็นผู้นำที่นิยมใช้อำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น
- (2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาอย่างมีอิสระ ยอมรับแนวความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม มักจะใช้วิธีการตั้งคณะกรรมการเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับงาน บุคลิกภาพของผู้นำประเภทนี้เป็นไปในลักษณะใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความนิยมยกย่องเกรงใจและไม่เกรงกลัว จึงเรียกบุคคลที่มีลักษณะอย่างนี้ว่า ผู้นำแบบเสรีนิยม (Free-Rain leadership) เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเสรีเต็มที่

Robert Tannenbaaum และ Warren H. Schimdt ได้แบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ ซึ่งเป็นที่สนใจของผู้ที่ศึกษาลักษณะผู้นำอย่างแพร่หลาย ดังรูป



ภาพประกอบ 2 แสดงความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) และประชาธิปไตย (Democratic) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542: 439; อ้างอิงจากBovee. 1992: 477)

3.2.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : การศึกษาของมหาวิทยาลัย Michigan (คีรีวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542: 440)

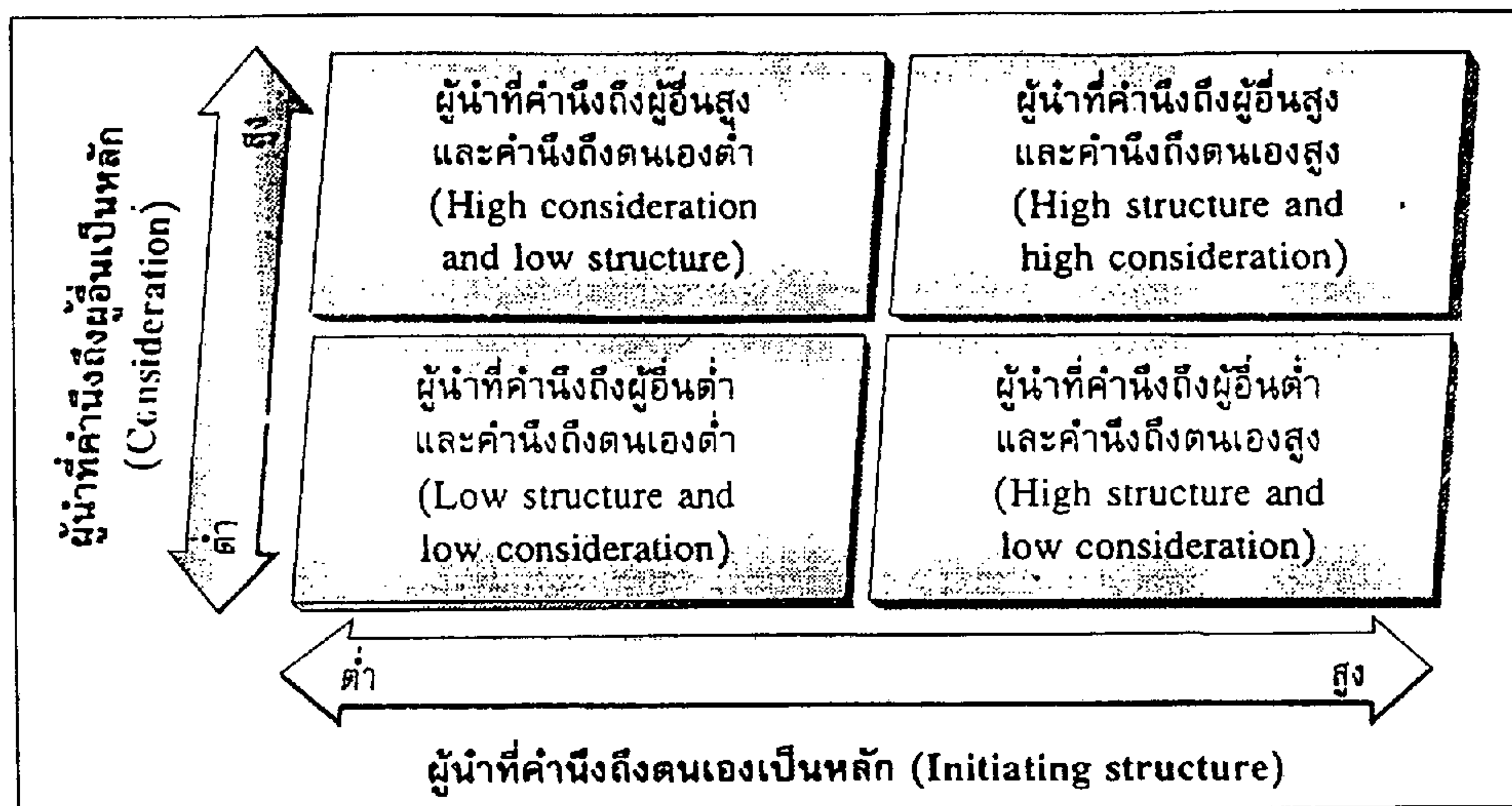
การศึกษาของมหาวิทยาลัย Michigan (The Michigan studies) นักวิชาการ Michigan ได้ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชากับการทำงาน กลุ่ม Michigan ได้ข้อสรุป 2 ประการ คือ (1) การมุ่งที่คนหรือพนักงาน (2) การมุ่งที่ผลผลิตหรืองาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- (1) พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่คนหรือพนักงาน (Employee-centered leader behavior) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งที่คน จะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน
- (2) พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งเน้นที่ผลผลิตหรืองาน (Job-centered leader behavior) ผู้นำที่มุ่งที่ผลผลิตจะแสดงพฤติกรรมตรงกันข้าม กล่าวคือ จะเน้นงานและเทคนิคต่าง ๆ ในการผลิตเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนตัวพนักงานนั้นเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น นักวิชาการกลุ่มนี้มีความเห็นว่าพฤติกรรมมุ่งที่คนงาน ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพมากกว่า เพราะคนงานเต็มใจและพอใจทำงาน ด้วยความกระตือรือร้น ผลผลิตจึงสูงขึ้น ส่วนพฤติกรรมมุ่งที่ผลผลิตนั้นมีผลตรงกันข้าม คือทำให้ความพอใจที่จะทำงานลดลง ผลผลิตจึงน้อยลง

3.2.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : การศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio (คีรีวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542: 441)

การศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio (The Ohio State studies) ประมาณปลายปี 1940 ผลงานการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำสองประเภท คือ (1) ผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก (2) ผู้นำอีกประเภทหนึ่ง คือ ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

- (1) ผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก (Initiating structure) เป็นลักษณะของผู้นำซึ่งกำหนดบทบาทของตนเอง และบทบาทของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนการมีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง ซึ่งจะเห็นได้จากการพิถีพิถันกับการมอบหมายงาน และการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการด้วย
- (2) ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) ผู้นำประเภทนี้จะมีการแสดงออกในพฤติกรรมที่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือในความคิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีท่าทีของความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ตลอดเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของการทำงานออกมาในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual trust)



ภาพประกอบ 3 แสดงพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัย Ohio (Ohio State leader behaviors)
(ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2542: 441; อ้างอิงจาก Bovee and others. 1993: 479)

3.2.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : ตารางดาข่ายการจัดการของ Blake และ Mouton (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2542: 441-442)

ตารางการจัดการของ Blake และ Mouton (Blake and Mouton's managerial grid) ตารางการจัดการ (Managerial grid) เป็นวิธีการซึ่งพัฒนาโดย Blake และ Mouton เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำโดยใช้ตารางซึ่งมีสองแกน คือ ความเอาใจใส่คนและความเอาใจใส่งาน

ความเอาใจใส่ในคน (Concern for people) หมายถึง การเอาใจใส่ทุกข์สุขช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ความเอาใจใส่ในงานหรือการผลิต (Concern for production) หมายถึง ความสนใจและให้ความสำคัญต่องานมากกว่าคน ไม่ชอบมอบหมายงานหรือกระจายอำนาจ

ตัวเลข 1-9 ทั้งแกนตั้งและแกนนอน แสดงพฤติกรรมความเอาใจใส่งานตั้งแต่ระดับน้อยไปถึงระดับมาก

ความสัมพันธ์ของความเอาใจใส่คนและความเอาใจใส่ในงาน 5 ประการ ดังนี้

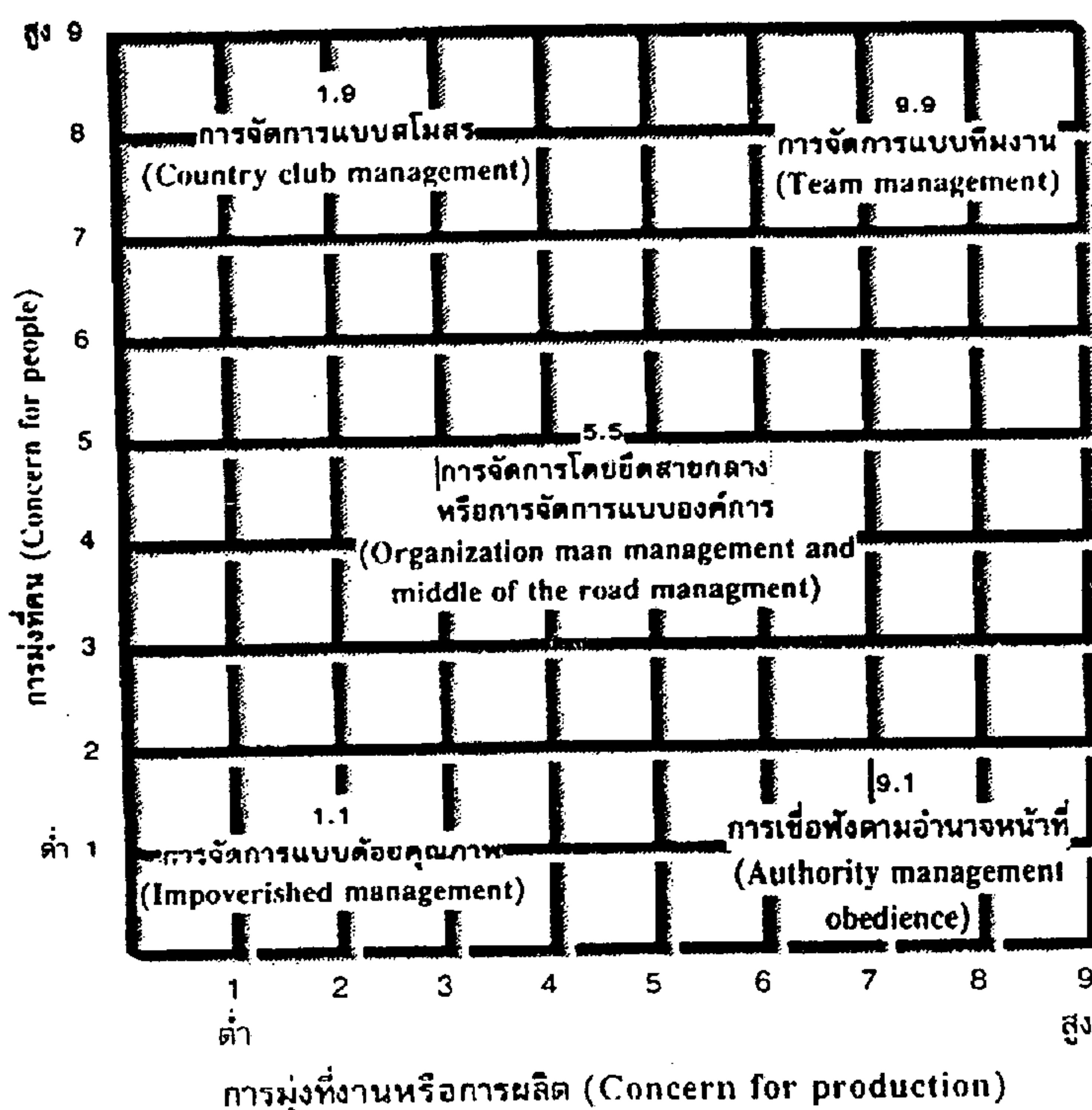
ตำแหน่ง 1,1 เป็นการจัดการแบบด้อยคุณภาพ (Impoverished management) ไม่สนใจทั้งงานและคน จะใช้ความพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จน้อยมาก บรรยากาศในองค์กรเฉื่อยชา ผู้นำประเภทนี้จะทำให้เกิดความเสื่อมต่อองค์กร ผู้นำประเภทนี้ไม่ควรเรียกว่าผู้นำ

ตำแหน่ง 1,9 เป็นการจัดการสโมสร (Country club management) เป็นการจัดการซึ่งผู้นำเน้นความสนใจที่คน แต่ไม่สนใจในงานเท่าที่ควร

ตำแหน่ง 9,1 เป็นการจัดการแบบเผด็จการ หรือการจัดการแบบเชื่อฟังตามอำนาจหน้าที่ (Authority obedience management) โดยผู้นำเน้นความสนใจแต่งงานอย่างเดียวน ไม่สนใจขวัญกำลังใจของคนงานว่าเป็นอย่างไร ผู้นำประเภทนี้เรียกว่าผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership)

ตำแหน่ง 9,9 เป็นการจัดการแบบทีมงาน (Team management) ซึ่งผู้นำที่เอาใจใส่ทั้งคนและงาน ทำให้คนงานมีขวัญกำลังใจ มีผู้บังคับบัญชาสนับสนุนและไว้วางใจกัน ผู้นำแบบนี้คือ หัวหน้าทีม

ตำแหน่ง 5,5 เป็นการจัดการผู้นำที่เดินทางสายกลาง (Middle of the road management) หรือผู้นำแบบองค์กร (Organization man management) มีบรรยากาศเรียบง่าย งานอาจไม่มีประสิทธิภาพมาก แต่คนก็มีกำลังใจในการทำงานพอสมควร



ภาพประกอบ 4 แสดงตารางตาข่ายการจัดการ (The managerial grid) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2542: 442; อ้างอิงจาก Bovee and others. 1993: 480)

ลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารแบบต่าง ๆ ตาม "Managerial grid" สรุปได้ดังต่อไปนี้ (พรรณราย ทรัพย์ะ
ประภา. 2539: 130 - 131)

9,1 - เน้นที่ตัวงาน

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 1. ปรัชญา | - แบบ Theory X อย่างเต็มที่ |
| 2. การกำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผน | - ควบคุมแผนงานทั้งหมด ใช้มาตรการส่วนตัวเป็นหลักใหญ่ |
| 3. การปฏิบัติตามแผน | - ควบคุมอย่างใกล้ชิด ออกคำสั่งทุกอย่าง เรื่อง |
| 4. การประเมินผลงาน | - คอยจับผิดตลอดเวลา คอยตำหนิติเตียนและขู่ลงโทษ ขจัดความขัดแย้งหรือข้อคิดเห็นแย้งด้วยกำลังอำนาจ |
| 5. การติดต่อสื่อสาร | - จำกัด เป็นแบบสั่งลงมาจากเบื้องบน |

1,9 - เน้นที่ตัวคน

- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1. ปรัชญา | - แบบ Theory X อ่อน |
| 2. การกำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผน | - ให้กลุ่มจัดการกันเอง ตนเองไม่ต้องการเข้าไปเกี่ยวข้อง |
| 3. การปฏิบัติตามแผน | - ให้กลุ่มปกครองตัดสินใจปัญหาเอง เพียงแต่คอยให้การสนับสนุนทางกำลังใจ และความต้องการทางด้านเทคนิควิธีการ |
| 4. การประเมินผลงาน | - มุ่งเสริมสร้างขวัญในการทำงานเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการอภิปรายวิจารณ์การผิดพลาดต่างๆ และความขัดแย้งต่าง ๆ |
| 5. การติดต่อสื่อสาร | - จำกัด เป็นแบบสื่อสารเบื้องล่างสู่เบื้องบน |

5,5 - ทางสายกลาง

- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1. ปรัชญา | - มั่นคง แต่ยุติธรรม (ประนีประนอม) |
| 2. การกำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผน | - บอกและชักชวนให้เห็นคล้อยตาม พยายามควบคุมแต่ยอมรับเสียงข้างมาก |
| 3. การปฏิบัติตามแผน | - กำหนดแนวทางไว้กว้างๆ ให้ผู้ทำงานมีอิสระบ้างตามสมควรในขอบเขตที่กำหนดไว้ |
| 4. การประเมินผลงาน | - มุ่งทั้งความสำเร็จและความผิดพลาด ใจเย็น พยายามจะแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งต่างๆ โดยการประนีประนอม |
| 5. การติดต่อสื่อสาร | - เปิดเผยบ้างตามสมควร มีการสื่อสารแบบสองทางทั้งเบื้องล่าง และเบื้องบน |

- | | |
|---|---|
| | 1,1 - ปล่อยปละละเลย |
| 1. ปรัชญา | - ถือลูกน้องเหมือน “ลูกเลี้ยง” ไม่รักจริง มักจะพบบ่อยเมื่อ
บรรยากาศการบริหารเป็นแบบ 1,9 หรือเมื่อหัวหน้าเป็น 9,1 |
| 2. การกำหนดวัตถุประสงค์และการ
วางแผน | - ยึดมั่นในแบบแผนธรรมเนียมหรือคู่มือการปฏิบัติงาน หลีกเลี่ยง
การเอาตัวเองเข้าไปเสี่ยง |
| 3. การปฏิบัติตามแผน | - ออกคำสั่งเฉพาะเจาะจง ไม่ให้มีส่วนร่วมทราบเท่าที่ไม่ประสบ
ปัญหา |
| 4. การประเมินผลงาน | - ไม่ต้องการจะประเมินอะไรทั้งสิ้นถ้าไม่จำเป็น หรือถูกบังคับโดยกฎ
ระเบียบ ยึดถือความเห็นของตนเท่านั้นในการประเมิน หลีกเลี่ยง
ที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่าง ๆ |
| 5. การติดต่อสื่อสาร | - ค่อนข้างจำกัดและต้องเป็นไปตามระเบียบ (ไม่เป็นธรรมชาติ) |

9,9 - ร่วมมือกัน

- | | |
|---|--|
| 1. ปรัชญา | - ประสานความต้องการของคนและของหน่วยงานได้ดี |
| 2. การกำหนดวัตถุประสงค์และการ
วางแผน | - ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ทุกชนิด ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม |
| 3. การปฏิบัติตามแผน | - ปฏิบัติงานเหมือนเป็นสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม มีส่วนร่วมและส่งเสริม
ให้ลูกน้องเข้ามาร่วม |
| 4. การประเมินผลงาน | - ประเมินตลอดเวลาเพื่อการปรับปรุงแก้ไข ส่งเสริมการคิดแก้ไข
อย่างสร้างสรรค์ |
| 5. การติดต่อสื่อสาร | - เปิดเผยเต็มที่ |

3.3 ทฤษฎีสถานการณ์

3.3.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำของฟีดเลอร์ (Fred Fiedler. 1951) ซึ่งกล่าวว่ามีปัจจัยทางสถานการณ์อยู่ 3 ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดอำนาจ และอิทธิพลของผู้นำ (พรรณราย ทรัพย์ะประภา. 2539: 124-125) ได้แก่

1. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations)
2. การจัดมอบหมายงาน (Task Structure)
3. อำนาจที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง (Position Power)

ซึ่งจะอธิบายได้ดังนี้

1. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก

ฟีดเลอร์กล่าวว่าผู้นำน่าจะมีอำนาจ และอิทธิพลต่อสมาชิกถ้าเขามีสัมพันธภาพอันดีต่อสมาชิก หรือผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้นำที่ขาดสัมพันธภาพอันดีต่อสมาชิก และในทำนองเดียวกันถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกชอบเขา เคารพนับถือเขาและไว้วางใจเขา ผู้นำคนนั้นจะมีอำนาจและอิทธิพลสูงกว่าผู้นำที่ไม่มีใครชอบ ไม่มีใครเคารพนับถือและไม่ไว้วางใจ

2. การจัดมอบหมายงาน

ฟีดเลอร์กล่าวว่างานต่าง ๆ และการมอบหมายงานอะไรให้ผู้บังคับบัญชาทำนั้น ถ้ากระทำอย่างรอบคอบด้วยการจัดวางโครงสร้างไว้ให้ก่อนอย่างมีแบบแผน หรืออธิบายชี้แจงออกมาให้เข้าใจดีทั่วกันมาก่อน หรือจัดเป็นโปรแกรมไว้อย่างเรียบร้อยแล้ว จะช่วยให้ผู้นำคนนั้นมีอิทธิพลมากกว่างานที่ไม่ชัดเจนสับสน และขาดการจัดวางโครงสร้างเอาไว้ให้

3. อำนาจที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง

ในทัศนะของฟีดเลอร์ก็คือ อำนาจที่ผู้นำจะได้มาจากลักษณะของงานที่ผู้นำคนนั้น กระทำเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา

การประสมประสานสถานการณ์ 8 ประการ และรูปแบบการเป็นผู้นำ Matching situations and leader styles 3 ประการ แสดงได้ดังตาราง

ความสามารถสร้างความพึงพอใจเชิงสถานการณ์โดย ส่วนรวม (Overall situational favorability)	ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำ- สมาชิก (Leader member relations)	โครงสร้างงาน (Task structure)	อำนาจของ ตำแหน่ง (Position power)	ผู้นำที่มี ประสิทธิผลสูง สุด (Most effective leader)
❖ ความพึงพอใจสูงสุด	ดี	มีโครงสร้าง	เข้มแข็ง	LPC ต่ำ
❖ ความพึงพอใจ	ดี	มีโครงสร้าง	อ่อนแอ	LPC ต่ำ
❖ ความพึงพอใจปาน กลาง	ดี	ไม่มีโครงสร้าง	เข้มแข็ง	LPC ต่ำ
❖ ความพึงพอใจปาน กลาง	ดี	ไม่มีโครงสร้าง	อ่อนแอ	LPC สูง
❖ ความพึงพอใจปาน กลาง	ไม่ดี	มีโครงสร้าง	เข้มแข็ง	LPC สูง
❖ ความพึงพอใจปาน กลาง	ไม่ดี	มีโครงสร้าง	อ่อนแอ	LPC สูง
❖ ไม่พึงพอใจ	ไม่ดี	ไม่มีโครงสร้าง	เข้มแข็ง	LPC สูง
❖ ไม่พึงพอใจสูงสุด	ไม่ดี	ไม่มีโครงสร้าง	อ่อนแอ	LPC ต่ำ

LPC : Least Preferred Co-worker

ภาพประกอบ 5 แสดงการประสมประสานรูปแบบของผู้นำกับความพึงพอใจในสถานการณ์
(Matching leader style with situational favorability) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2524: 444; อ้างอิงจาก Bovee and others. 1993: 482)

3.3.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ : ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย

(พรณราย ทรัพย์ะประภา. 2539: 138-142)

“Path-goal theory” ซึ่งมุ่งเน้นว่า ผู้นำจะเอื้ออำนวยการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ด้วยการแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าทำงานนั้นอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จและได้รับรางวัลตามที่ต้องการ

ทฤษฎีนี้เริ่มต้นมาจากการวิจัยของ มาร์ติน เอแวนส์ (Martin Evans. 1970) และนำมาปรับปรุงใหม่โดย โรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House. 1971) ทฤษฎีนี้เน้นอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาอันเกี่ยวกับงาน เป้าหมายส่วนตัวของบุคคลและวิถีทางต่างๆ ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้นๆ การเน้นเบื้องต้นอยู่ที่ระดับที่พฤติกรรมการจัดการของผู้นำและเป็นสิ่งจูงใจหรือสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับใด

เฮ้าส์ (House. 1971) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังนี้ คือ

1. ผู้นำแบบนำทาง (Directive leadership) หมายถึง ผู้นำที่ให้การแนะนำวางมาตรฐาน และตารางการทำงาน รวมทั้งการสร้างกฎระเบียบและข้อบังคับ และแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าผู้นำต้องการอะไร
2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงความเอาใจใส่ต่อสถานะความเป็นอยู่ดี และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะมุ่งเน้นที่การพัฒนาความสัมพันธ์อันน่าพึงพอใจระหว่างบุคคลให้แก่สมาชิกกลุ่ม ลักษณะผู้นำแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ลักษณะของงานไม่น่าพึงพอใจสร้างความคับข้องใจและเครียด
3. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented leadership) หมายถึง การที่ผู้นำตั้งเป้าหมายอันน่าท้าทาย มุ่งเน้นที่การปรับปรุงการทำงาน สร้างความคาดหวังไว้อย่างสูงต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะไปสู่มาตรฐานอันยอดเยี่ยมที่ได้ตั้งไว้
4. ผู้นำร่วมมือกัน (Participative leadership) หมายถึง การที่ผู้นำปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาข้อเสนอแนะและคำแนะนำในการตัดสินใจ

เฮ้าส์ (House) กล่าวว่า รูปแบบของพฤติกรรมผู้นำทั้งสี่รูปแบบนี้ ผู้นำอาจนำไปใช้ได้ทั้งสี่แบบทั้งนี้ขึ้นอยู่กับอยู่กับเวลา และ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสถานการณ์

ทฤษฎี Path-Goal นี้มีลักษณะเป็นรูปแบบที่เน้นสถานการณ์เช่นเดียวกับทฤษฎีของฟีดเลอร์และทฤษฎีของรูมและเยห์ตัน ทฤษฎีนี้กล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมเป็นหน้าที่ของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

พฤติกรรมผู้นำ	ปัจจัยสถานการณ์	สาเหตุ	พฤติกรรมและทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา
1. นำทาง 2. สนับสนุน 3. เน้นที่สัมฤทธิ์ผล 4. ร่วมมือกัน	คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา - เผด็จการ - การควบคุมตนเองภายใน - ความสามารถ ปัจจัยสิ่งแวดล้อม : งาน - ธรรมชาติของงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ - ระบบอำนาจอย่างเป็นทางการ - กลุ่มการทำงาน	การรับรู้ส่วนตัว สิ่งเร้าที่ช่วยจูงใจ - ความจำเป็นที่จะต้องทำงาน - รางวัล	ความพึงพอใจในงาน : งาน —————> รางวัล การยอมรับในตัวผู้นำ ผู้นำ —————> รางวัล พฤติกรรมการจูงใจ : ความพยายาม ———> การปฏิบัติงาน การปฏิบัติงาน ———> รางวัล

แหล่งที่มา : R.J.House and T.R.Mitchell, Path-goal theory of leadership, Journal of Finance and Quantitative Analysis. 1974: 5

ภาพประกอบ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์
(พรรณราย ทริพย์ประภา. 2539: 140)

คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา

คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนกำหนดว่าเขาจะมีปฏิกิริยาอย่างไรต่อพฤติกรรมของผู้นำ คุณลักษณะประการแรกคือ ความเป็นเผด็จการ (authoritarianism) ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะเป็นเผด็จการสูง มีแนวโน้มที่จะยอมรับผู้นำที่มีลักษณะนำทางมากกว่าที่จะยอมรับผู้นำที่มีลักษณะร่วมมือกัน คุณลักษณะประการที่สองคือ การควบคุมตนเองภายใน (locus of control) นั่นคือความเชื่อที่ว่ารางวัลใดๆ ก็ตามที่เขาจะได้ ย่อมขึ้นอยู่กับความพยายามของเขาเอง บุคคลที่มีความเชื่อเช่นนี้จะมีความพึงพอใจในผู้นำที่มีลักษณะร่วมมือกันมากกว่าแบบอื่น ส่วนบุคคลที่มีความเชื่อว่ารางวัลที่เขาจะได้อยู่นอกเหนือไปจากการควบคุมของเขาเองนั้น มักจะมีความพึงพอใจในผู้นำที่มีลักษณะนำทางมากกว่า

คุณลักษณะประการที่สามก็คือ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนที่จะมีอิทธิพลต่อการที่เขาจะตอบสนองต่อแบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเองมีความสามารถที่จะทำงานอยู่ในระดับสูงแล้ว เขาก็ไม่ค่อยจะยอมรับความเป็นผู้นำแบบนำทางเท่าไรนัก แต่เขากลับจะพอใจผู้นำที่มีลักษณะเน้นที่ความสำเร็จ

ปัจจัยสิ่งแวดล้อม

นอกจากจะกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำแล้ว ทฤษฎีนี้ยังเสนออีกว่า ยังมีปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมอีก 3 ประการ ที่จะมีผลกระทบต่อแบบของผู้นำ ปัจจัยดังกล่าวนี้ได้แก่

1. ธรรมชาติของงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ
2. ระบบการกระจายอำนาจอย่างเป็นทางการ
3. กลุ่มทำงาน

ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากสัมพันธภาพระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว ก่อให้เกิดผลตามมา 3 ประการ คือ

1. การรับรู้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญที่ได้จากงาน ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าตัวงานจะนำไปสู่การที่จะได้รับรางวัลแล้ว ความพึงพอใจในงานจะเพิ่มขึ้น
2. การรับรู้ผู้นำเป็นผู้ให้รางวัล ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการรับรู้ว่าเป็นผู้ควบคุมรางวัลหลายๆ อย่างที่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากจะได้แล้ว การยอมรับในตัวผู้นำจะเพิ่มพูนมากขึ้น
3. พฤติกรรมการจูงใจ สิ่งเร้าต่างๆ ที่เป็นการจูงใจ ความจำเป็นที่จะต้องทำงานและรางวัลที่จะได้จะเป็นเครื่องมือสร้างพฤติกรรมการจูงใจให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหมายได้ความมานะพยายามของเขาย่อมจะนำไปสู่การได้รับรางวัล

3.3.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ : โมเดล Vroom-Yetton. 1973 (พรรณราย ทรัญยะประภา. 2539: 132-137)

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำของรุมและเยทตันมีชื่อ เรียกว่า "Normative Theory of Leadership" ซึ่งพยายามจะอธิบายพฤติกรรมของผู้นำในรูปของการร่วมมือกันในการตัดสินใจระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และเน้นความสำคัญว่าไม่มีรูปแบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งแต่เพียงแบบเดียว ที่จะมีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ แต่ผู้นำจะต้องพัฒนาความชำนาญของตนเพื่อให้มีพฤติกรรมการตอบสนองหลายๆ แบบ ตั้งแต่แบบอิตาเลียนไปจนถึงแบบให้คำปรึกษา และใช้แบบผู้นำแบบต่างๆ ให้เหมาะสมแก่สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งไปด้วย นั่นคือผู้นำต้องเป็นฝ่ายปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ มิใช่ปรับสถานการณ์ให้มาเข้ากับตนเอง

รุมและเยทตัน ใช้ประสิทธิภาพในการตัดสินใจเป็นเกณฑ์ ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ

1. คุณภาพของการตัดสินใจ (Decision quality) หมายถึง การตัดสินใจแบบใดบ้างมีความสำคัญต่อการเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานของกลุ่ม
2. การยอมรับในการตัดสินใจ (Decision acceptance) หมายถึง ความสำคัญของการที่สมาชิกในกลุ่มจะยอมรับการตัดสินใจนั้นหรือไม่ เพื่อเขาเองจะได้นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เวลาที่ต้องการใช้ในการตัดสินใจ (Time required to reach decision) การตัดสินใจย่อมขึ้นอยู่กับเวลาที่ต้องการใช้ด้วย การตัดสินใจบางอย่างไม่ต้องใช้เวลาอย่างเร่งด่วน แต่การตัดสินใจบางอย่างต้องเร่งด่วน

รูปแบบของการตัดสินใจของผู้นำ (Leader Decision-Making Style)

รูมและเยีทตันกล่าวว่า รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำมีอยู่ 5 รูปแบบด้วยกัน ซึ่งเรียงไปตั้งแต่การเป็นเผด็จการอย่างยิ่ง (A) ไปจนถึงการร่วมมือกันอย่างยิ่ง (G) ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ

แบบที่	แบบการตัดสินใจ	คำอธิบาย
1.	AI	ผู้นำตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว
2.	AII	ผู้นำขอข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะรู้หรือไม่รู้ก็ได้ว่าปัญหาคืออะไร
3.	CI	ผู้นำประชุมปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา บอกว่าอะไรคือปัญหา ขอข้อมูลและการประเมินผลจากผู้ใต้บังคับบัญชา การประชุมปรึกษาหารือมีลักษณะเป็นการประชุมร่วมกันระหว่างผู้นำและตัวแทนฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่เป็นการประชุมเป็นกลุ่มทั้งหมด ต่อจากนั้นผู้นำออกไปทำหน้าที่ตัดสินใจ
4.	CII	ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาประชุมปรึกษาหารือกันเป็นกลุ่ม เพื่ออภิปรายถกเถียงปัญหา แต่ผู้นำเป็นผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจ
5.	GII	ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาประชุมปรึกษาหารือกันเป็นกลุ่ม และตัดสินใจร่วมกัน

ภาพประกอบ 7 รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ
(พรรณราย ทรัพย์ะประภา. 2539: 133)

ผู้นำหรือผู้จัดการคนหนึ่งสามารถใช้รูปแบบการตัดสินใจทั้ง 5 ประการนี้ได้ ซึ่งย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เขาเผชิญ

กฎแห่งการตัดสินใจ

การที่จะเลือกกว่ากลวิธีในการตัดสินใจแบบใดจะเหมาะสมหรือไม่นั้น รูมและเยีทตัน ได้เสนอแนะกฎ 7 ประการ ที่มุ่งทำให้กระบวนการนี้ง่ายขึ้น กฎสามข้อแรกมุ่งเน้นที่คุณภาพของการตัดสินใจ ส่วนกฎข้อที่เหลือมุ่งเน้นการยอมรับของกลุ่มในการตัดสินใจ

กฎข้อที่ 1. ข้อมูลของผู้นำ (The Leader Information Rule) ถ้าคุณภาพของการตัดสินใจมีความสำคัญ และผู้นำไม่มีข้อมูลหรือความชำนาญเพียงพอที่จะแก้ปัญหานั้นไปตามลำพังด้วยตนเอง ก็ไม่ควรใช้รูปแบบผู้นำแบบ AI เพราะว่าจะเป็นการเสี่ยงต่อการที่จะได้คุณภาพต่ำจากการตัดสินใจ

กฎข้อที่ 2. ความสอดคล้องของเป้าหมาย (The Goal Congruence Rule) ถ้าคุณภาพของการตัดสินใจมีความสำคัญแต่ผู้นำไม่แน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กรแล้ว (นั่นคือไม่อาจจะไว้วางใจได้ว่าจะใช้ความพยายามในการแก้ปัญหาตามเป้าหมายขององค์กรไปทำไม ถ้าเป็นการแก้ปัญหาหนึ่งๆ ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพวกเขา) ถ้าเป็นดังนี้ก็ไม่ควรอย่างยิ่งที่จะใช้รูปแบบผู้นำแบบ GII เพราะว่าผู้นำไม่สามารถจะปล่อยให้กลุ่มตัดสินใจไปตามลำพังได้

กฎข้อที่ 3. ปัญหาที่ไม่มีโครงสร้าง (The Unstructured Rule) ถ้าคุณภาพของการตัดสินใจมีความสำคัญแต่ผู้นำขาดข้อมูลและความสามารถเพียงพอ และตัวปัญหาก็ไม่มีโครงสร้าง (นั่นคือยังไม่กระจ่างชัดว่าต้องการข้อมูลอะไรบ้าง และปัญหานั้นอยู่ที่ใด) ก็ไม่ควรใช้รูปแบบ AI, AII และ CI ทั้งนี้เป็นเพราะความคลุมเครือของปัญหานี้ต้องการความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อทำความเข้าใจต่อปัญหาและต่อการแก้ปัญหา

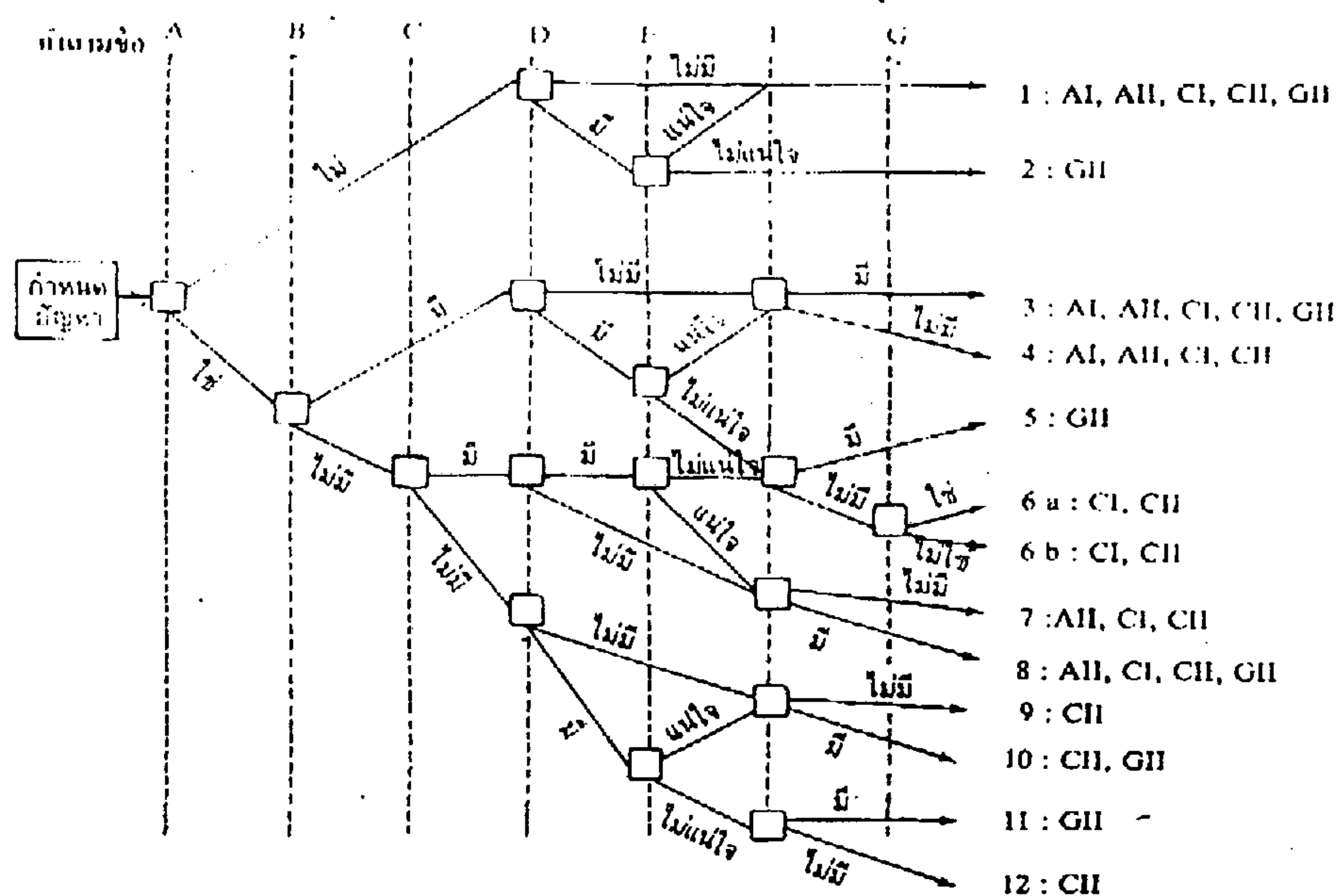
กฎข้อที่ 4. การยอมรับ (The Acceptance Rule) ถ้าการยอมรับการตัดสินใจนั้นๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสำคัญต่อการที่จะนำผลการตัดสินใจไปลงมือปฏิบัติ และถ้าไม่แน่ใจว่าการตัดสินใจด้วยตนเองของผู้นำจะทำให้ได้รับการยอมรับหรือไม่แล้ว ก็ไม่ควรใช้แบบผู้นำแบบ AI และ AII

กฎข้อที่ 5. การขัดแย้ง (The Conflict Rule) ถ้าการยอมรับมีความสำคัญ ไม่แน่ใจว่าถ้าจะตัดสินใจตามลำพังแล้วจะได้รับการยอมรับหรือไม่ และผู้ใต้บังคับบัญชามีที่ท่าว่าจะเกิดความขัดแย้งหรือไม่เห็นด้วยต่อผลการตัดสินใจนั้นแล้ว ก็ไม่ควรจะใช้รูปแบบ AI, AII และ CI ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่แก้ไขได้ด้วยการเปิดโอกาสให้มีการร่วมมือกันมากขึ้น และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างกว้างขวาง

กฎข้อที่ 6. ความยุติธรรม (The Fairness Rule) ถ้าคุณภาพการตัดสินใจไม่มีความสำคัญ แต่การยอมรับมีความสำคัญและไม่แน่ใจในผลที่จะได้ ด้วยการตัดสินใจของผู้นำแต่เพียงผู้เดียวแล้ว ก็ไม่ควรใช้รูปแบบผู้นำแบบ AI, AII, CI และ CII ทั้งนี้เพราะการยอมรับจากกลุ่มย่อมมีผลสำคัญที่สุด เป็นวิธีเดียวที่จะใช้แบบ GII ได้ เพราะแบบนี้จะสร้างการยอมรับจากกลุ่มได้ดีกว่าวิธีอื่นๆ

กฎข้อที่ 7. ความสำคัญของการยอมรับ (The Acceptance Priority Rule) ถ้าการยอมรับมีความสำคัญมากและไม่แน่ใจในผลที่จะได้ด้วยการตัดสินใจของผู้นำแต่เพียงผู้เดียว และผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการจูงใจให้ดำเนินการตามเป้าหมายขององค์กรแล้ว วิธีการที่จะให้การร่วมมือกันอย่างเท่าเทียมในกระบวนการตัดสินใจ ย่อมจะนำไปสู่การยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยปราศจากการเสี่ยงต่อคุณภาพของการตัดสินใจ ดังนั้นรูปแบบที่ไม่ควรใช้ก็คือรูปแบบ AI, AII, CI และ CII

จากกฎของการตัดสินใจทั้ง 7 ประการนี้ รุมและเย็ตตันได้สรุปออกมาเป็นแผนผัง เพื่อให้ผู้นำเลือกใช้กลวิธีต่างๆ โดยการตอบคำถาม 7 คำถาม ดังรูป



คำถาม

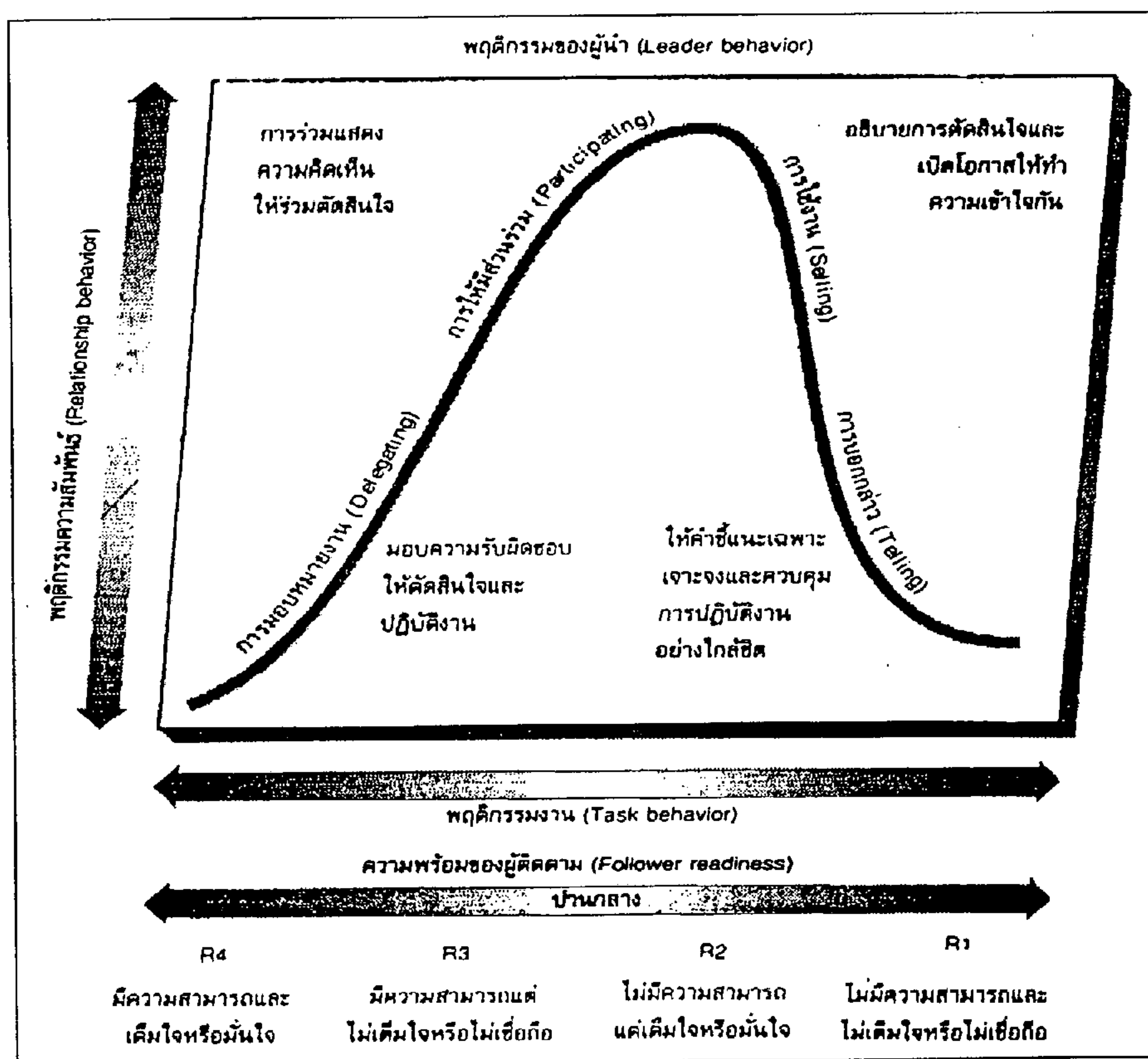
- A ปัญหาที่ประกอบไปด้วยความต้องการคุณภาพหรือไม่? มีความจำเป็นที่จะต้องการคำตอบหรือไม่
- B ข้าพเจ้ามีข้อมูลมากเพียงพอแก่การที่จะตัดสินใจอย่างมีคุณภาพสูงหรือยัง
- C ปัญหาที่มีโครงสร้างหรือไม่? ข้าพเจ้ารู้สึกข้าพเจ้าต้องการข้อมูลอะไรบ้างและจะหาข้อมูลนั้นๆ ได้จากที่ใดแล้วหรือยัง
- D การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการตัดสินใจมีความสำคัญต่อการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
- E ถ้าข้าพเจ้าต้องตัดสินใจด้วยตนเอง ข้าพเจ้าจะแน่ใจอย่างมีเหตุผลได้หรือไม่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับการตัดสินใจของข้าพเจ้า
- F ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเพื่อการแก้ปัญหาหรือไม่
- G ผลการแก้ปัญหาจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่

แหล่งที่มา : Victor H. Vroom and Philip W. Yetton, Cited in Richard M. Steers, Introduction to Organizational Behavior, Scott. Foresman and Company. 1984.: 343.

ภาพประกอบ 8 แผนผังกฎของการตัดสินใจ 7 ประการของ รุมและเย็ตตัน
(พรณราย ทรัพย์ประภา. 2539: 137)

3.3.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์: ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ ของ Hersey-Blanchard (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2542: 449 -451)

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard (Hersey-Blanchard situational leadership theory) เป็นทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ซึ่งเสนอว่า พฤติกรรมผู้นำควรจะเปลี่ยนแปลงตามความพร้อมของพนักงานในการทำงาน



ภาพประกอบ 9 แสดงทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational leadership theory) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542: 450; อ้างอิงจากBovee and others)

ผู้บริหารจะต้องเลือกรูปแบบความเป็นผู้นำที่เป็นไปได้ 4 ประการ คือ

1. การบอกกล่าว (Telling) (พฤติกรรมงานสูง-พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำต้องระมัดระวังการกำหนดงานของพนักงานและอธิบายถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีที่ต้องทำรูปแบบผู้นำนี้จะทำงานดีที่สุดกับพนักงานซึ่งไม่เต็มใจ และขาดความสามารถหรือขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงาน

2. การใช้งาน (Selling) (พฤติกรรมการทำงานสูง พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) ผู้นำแบบบงการเกี่ยวกับงานและขณะเดียวกันให้ความสนับสนุนความต้องการของพนักงาน รูปแบบนี้มีประสิทธิผลสูงสุดเมื่อผู้ตามเต็มใจที่จะทำงานแต่ขาดทักษะที่เหมาะสม

3. การมีส่วนร่วม (Participating) (พฤติกรรมการทำงานต่ำ พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) ผู้นำจะมุ่งการติดต่อสื่อสารและให้การสนับสนุน และแสดงบทบาทอำนาจการเฉพาะอย่างเพื่อให้งานสำเร็จ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเหมาะสมเมื่อผู้ตามมีทักษะและขาดความเชื่อมั่นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในงานของเขา

4. การมอบหมายงาน (Delegating) (พฤติกรรมการทำงานต่ำ พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) ผู้นำจะอำนาจการหรือให้การสนับสนุนต่ำ โดยให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยตัวเอง รูปแบบนี้จะทำงานดีที่สุดสำหรับผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและมีการจูงใจ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2542: 449-451)

ทฤษฎีอื่น ๆ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2542: 451-452)

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

การทดแทน (Substitutes) เป็นตัวแปรเชิงสถานการณ์ซึ่งทำให้พฤติกรรมผู้นำเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น การทดแทนประกอบด้วยลักษณะบางประการของพนักงาน ลักษณะงานองค์กรหรือกลุ่มที่สามารถทำให้พนักงานมีความเข้าใจกับบทบาทและงานที่ชัดเจน ตลอดจนจูงใจให้ทำงานบรรลุเป้าหมายกลุ่มโดยไม่เป็นผู้นำที่เป็นทางการ

ความเป็นผู้นำแบบที่ใช้หลักการติดต่อระหว่างบุคคล (Transactional leadership) เป็นผู้นำซึ่งกระตุ้นพนักงานให้ทำงาน โดยคาดหวังว่ามีความต้องการงานที่ชัดเจนและจัดหารางวัลเป็นผลตอบแทนการใช้ความพยายามพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่ใช้หลักการติดต่อระหว่างบุคคล

ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้บุคคลทำงานโดยมีภารกิจที่มากขึ้นมีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้นมีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้เป็นพิเศษอย่างชัดเจน หรือหมายถึงทัศนะซึ่งผู้นำจูงใจพนักงานให้ทำงานมากกว่าที่คาดหวังไว้เพื่อให้บรรลุการทำงานที่เหนือกว่า

4. ทฤษฎีของความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจในงาน เป็นหัวข้อหนึ่งที่นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมสนใจที่จะหาคำตอบ เพื่ออธิบายถึงสาเหตุของความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของผู้ที่ปฏิบัติงานที่มีต่องานประจำของตน ความพึงพอใจในงานแสดงถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ สามารถเปลี่ยนได้ตลอดเวลาตามสภาพการณ์หรือตามเวลา ความพึงพอใจมีผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานขาดความพอใจในการปฏิบัติงานก็จะเกิดปัญหาต่างๆ ในองค์การ เช่น การขาดงาน ถ่วงงาน ไม่รับผิดชอบต่องาน การเปลี่ยนงาน เป็นต้น ความพึงพอใจในงานของพนักงาน จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญโดยทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ มีดังนี้

4.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

- (Davis, Keith. 1977) ได้นิยามความพึงพอใจในงานว่า “ความพึงพอใจในงาน คือ การเห็นชอบ (Favorable) หรือไม่เห็นชอบ (Un favorable) ของคนงานที่มีต่องานของตน”
- (Locke, E.A. 1976) นิยามความพึงพอใจในงานว่า “เป็นสภาวะของอารมณ์ที่พึงพอใจอันเกิดจากการประเมินผลของงานของบุคคลหรือจากประสบการณ์ของงาน” (โยธิน คັນสนยุทธ์. 2530: 60)
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ นิยามความพึงพอใจในงานว่า “เป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ”

4.2 แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงาน

คอร์ดแมน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535: 130-132; อ้างอิงจาก Abraham K. Koman. 1977: 218) จำแนกทฤษฎีความพึงพอใจในงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

- (1) ทฤษฎีการสนองความต้องการ (Need Fulfillment Theory) กลุ่มนี้ถือว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เกิดจากความต้องการส่วนบุคคล ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลที่ได้รับจากงาน กับการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนบุคคล
- (2) ทฤษฎีการอ้างอิงกลุ่ม (Reference Group Theory) ความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณลักษณะของงาน ตามความปรารถนาของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกของกลุ่มใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลงานของตน

มัมฟอร์ด (E. Munford. 1972: 4-5) ได้จำแนกแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานจากผลการวิจัยออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

- (1) กลุ่มความต้องการทางจิตวิทยา (The Psychological Needs school) กลุ่มนี้ได้แก่ Maslow, Herzberg, Likert โดยมองความพึงพอใจในการทำงานว่า เกิดจากความต้องการของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จของงาน และความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น

- (2) กลุ่มภาวะผู้นำ (Leadership School) มองความพึงพอใจในการทำงาน จากรูปแบบและการปฏิบัติของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มนี้ได้แก่ Blake และ Mouton, Fieldler
- (3) กลุ่มความพยายามต่อรางวัล (Effort-Reward Bargain School) เป็นกลุ่มที่มองความพึงพอใจในการทำงานจากรายได้เงินเดือนและผลตอบแทนอื่น กลุ่มนี้ได้แก่ กลุ่มบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์
- (4) กลุ่มอุดมการณ์การจัดการ (Management Ideology School) มองความพึงพอใจจากพฤติกรรมการบริหารงานขององค์กร ได้แก่ Crozier และ Gouldner
- (5) กลุ่มเนื้อหาของงานและการออกแบบงาน (Work Content and Job design) ความพึงพอใจงานเกิดจากเนื้อหาของตัวงาน กลุ่มแนวความคิดนี้มาจากสถาบันทาวิสตอค

สำหรับทฤษฎีสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน มักใช้หลักการตามทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับการทำงาน (Work motivation) ซึ่งมีทฤษฎีที่น่าสนใจและนำมาประยุกต์ใช้ดังนี้

4.2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (อรุณ รักธรรม. 2538: 448-449)

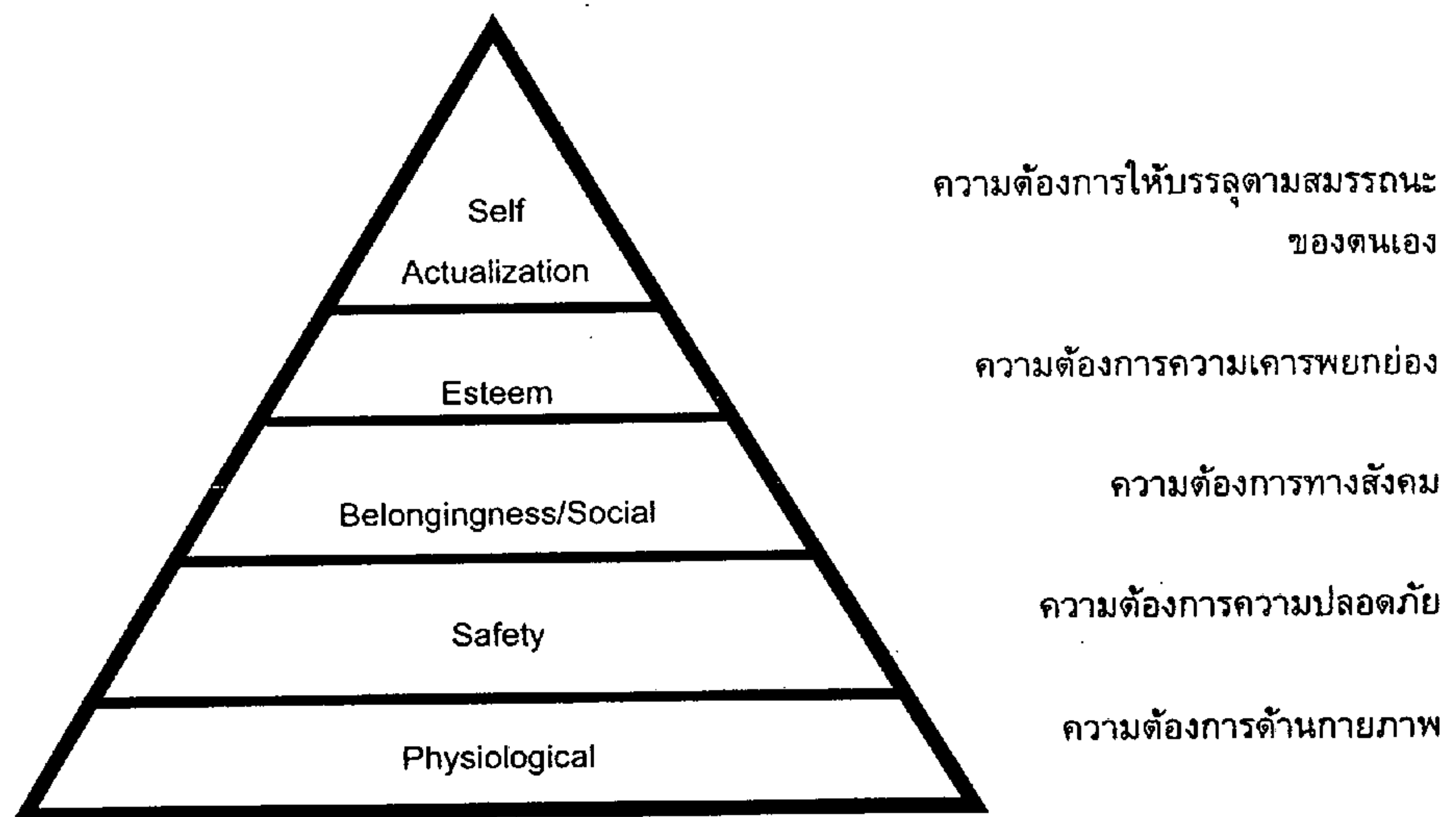
นักจิตวิทยาชื่อ Abraham Maslow ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ลำดับขั้นความต้องการ (Need Hierarchy) ของมนุษย์ โดยเชื่อว่ามนุษย์ถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะสนองความต้องการเฉพาะอย่าง ซึ่งความต้องการเหล่านี้มีลำดับขั้นห้าระดับ คือ

1. ความต้องการด้านกายภาพ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุด ซึ่งมนุษย์จำเป็นต้องหาทางบำบัดเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในปัจจุบัน (อาหาร, เครื่องนุ่งห่ม, ยารักษาโรค, ที่อยู่อาศัย)
2. ความต้องการความปลอดภัย เป็นความต้องการแสวงความปกป้องพิทักษ์ตนเอง เพื่อให้เกิดความมั่นคงปลอดภัยจากบรรดาสิ่งแวดล้อมรอบตัว เช่น ความต้องการที่อยู่อาศัย, ความต้องการความปลอดภัยทางกายหรือใจ
3. ความต้องการทางสังคม หรือความต้องการให้สังคมยอมรับ เป็นความต้องการให้ผู้อื่นและสังคมยอมรับคบหาสมาคมด้วย เช่น ต้องการความรัก ความห่วงใย ความสนิทสนม มิตรภาพ ความชื่นชมจากผู้อื่น
4. ความต้องการเคารพยกย่อง ความต้องการด้านนี้เกี่ยวข้องกับความเคารพตนเอง การรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่า ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับความสามารถและให้เกียรติ เช่น ต้องการอำนาจ สถานะ ชื่อเสียง ตำแหน่ง
5. ความต้องการให้บรรลุตามสมรรถนะของตนเอง ความต้องการประเภทนี้จัดอยู่ในลำดับสูงสุดของความต้องการทั้งหลาย เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับ สมรรถนะของมนุษย์ คือ มนุษย์รู้ว่าตัวเองมีความสามารถทำอะไรได้ จึงปรารถนาที่จะทำการให้สำเร็จตามสมรรถนะที่ตนมีอยู่ กล่าวคือพยายามใช้ฝีมือความสามารถของตนให้เกิดผลสูงสุด

ผู้เสนอแนวคิดนี้ถือว่า มนุษย์แต่ละคนจะต้องพยายามหาทางบำบัดความต้องการระดับต่ำสุด คือ ความต้องการด้านกายภาพเสียก่อน แล้วจึงแสวงหาทางบำบัดความต้องการระดับสูงขึ้นเรื่อยๆ เมื่อมนุษย์บรรลุความต้องการระดับใดแล้ว ความต้องการระดับนั้นก็ไม่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจอีกต่อไป เช่น ถ้าคนที่มีความปลอดภัยอยู่แล้ว ก็ไม่เกิดแรงจูงใจให้กระทำการเพื่อบำบัดความต้องการข้อนี้อีก

อย่างไรก็ดี แนวคิดของ Maslow ได้ถูกท้าทายจากนักวิชาการรุ่นหลัง ที่พยายามทดสอบโดยอาศัยข้อเท็จจริงด้วยการวิจัย ปรากฏว่าคนเราอาจมีความต้องการพร้อมๆ กันก็ได้ ถึงแม้ว่าน้ำหนักของความต้องการดังกล่าวจะมีความหนักเบาต่างกันก็ตาม

ถึงจะมีจุดอ่อนมากมาย แต่แนวคิดเรื่องลำดับความต้องการนี้ ช่วยให้เราสนใจความต้องการของแต่ละบุคคล และยอมรับว่าคนแต่ละคนมีความต้องการต่างกัน



ภาพประกอบ 10 แสดงความต้องการทั้งห้าประการตาม Need Hierarchy Theory ของ Maslow (Arnold & Feldman. 1986: 53)

4.2.2. ทฤษฎี ERG (อรุณ รักธรรม. 2538: 449-450)

“Alderfer” ได้เสนอแนวคิดใหม่ว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับแนวคิดของ Maslow แต่มีข้อแตกต่างกันอยู่ กล่าวคือเขาเสนอว่าความต้องการของมนุษย์อาจถูกจับกลุ่มได้ 3 กลุ่มด้วยกัน คือ

ความต้องการยังชีวิต (Existence needs) ซึ่งได้แก่ความต้องการทางกายภาพ (บำบัดความหิว กระหาย กามารมณ์) และทางวัตถุ (ค่าจ้าง สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน ฯลฯ)

- ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness) เป็นความปรารถนาจะมีสัมพันธภาพบางประการกับคนซึ่งมีความสำคัญต่อผู้ต้องการ (เช่น สมาชิกในครอบครัว หัวหน้างาน เพื่อนฝูง ฯลฯ)
- ความต้องการเติบโต (Growth needs) เป็นความต้องการที่จะสร้างสรรค์ ที่จะก่อผลอย่างใดอย่างหนึ่ง (เช่น ใช้ความสามารถของตนให้เต็มกำลังสมรรถนะ และให้มีการพัฒนาตนเองต่อเนื่องไปเรื่อยๆ)

แนวคิดที่ว่าด้วยความต้องการดังกล่าวนี้ เรียกสั้นๆ ว่า E R G ซึ่งมีลักษณะแตกต่างจากแนวคิดเรื่องลำดับขั้นความต้องการอย่างน้อย 2 ประการ คือ ประการแรก ไม่อ้างว่าความต้องการใดจะต้องได้รับการบำบัดก่อนอะไร เช่น คนเราไม่จำเป็นต้องบำบัดความต้องการในการยังชีวิต ก่อนจะเกิดความต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น อย่างไรก็ตามมนุษย์ยังไม่บำบัดความต้องการยังชีวิต ความต้องการข้อนี้อาจมีมากกว่าความต้องการอย่างอื่นอีก 2 ประการ ก็คือยังคงมีความสำคัญสำหรับผู้науอยู่ ประการที่สอง ถึงแม้มีการบำบัดความต้องการอย่างหนึ่งแล้วก็ตาม ความต้องการอย่างนั้นก็คงเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญอยู่ต่อไป ถ้าหากว่ายังไม่มีการบำบัดความต้องการอย่างอื่น ตัวอย่างเช่น หากคนๆ หนึ่งได้มีความพึงพอใจเรื่องความสัมพันธ์แล้ว ยังผิหวังเรื่องความต้องการเติบโต คนๆ นั้น ก็อาจกลับมามีความต้องการด้านความสัมพันธ์ขึ้นมาอีก ดังนั้นตามแนวคิดนี้ความต้องการหนึ่งๆ อาจไม่มีวันหยุดเป็นตัวกระตุ้นเลยก็ได้

งานวิจัยในระยะหลังดูจะสนับสนุนแนวคิด ERG มากกว่าแนวคิดว่าการสำเร็จดังชั้นความต้องการ

NEED HIERARCHY	ERG THEORY
Physiological needs	Existence needs
Safety needs	
Belongingness/social needs	Relatedness needs
Esteem needs	Growth needs
Self-actualization needs	

ภาพประกอบ 11 รูปเปรียบเทียบ need hierarchy Theory และ ERG Theory
(Arnold & Feldman. 1986: 56)

4.2.3 แนวคิดความต้องการบรรลุความสำเร็จ (อรุณ รัชธรรม. 2538: 450-451)

David McClelland เน้นความต้องการประเภทหนึ่ง คือ ความต้องการบรรลุความสำเร็จ โดยเขาชี้ให้เห็นใจ 3 ประการ คือ

- ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for achievement) เป็นความต้องการมีผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา

- ความต้องการสมัครสมาน (Need for affiliation) เป็นความต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น
- ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการมีอิทธิพลและการครอบงำเหนือผู้อื่น

มีผู้เรียกความต้องการข้างต้นทั้งหมดนี้ว่า ความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ (Learned Needs) เพราะได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรมรอบตัวและอาจเกิดจากการอบรมสั่งสอนก็ได้

ถึงแม้จะระบุความต้องการไว้ 3 ประการ แต่ McClelland ให้ความสนใจความต้องการประสบความสำเร็จไว้เป็นสำคัญ บุคคลที่มีความต้องการบรรลุความสำเร็จนี้ มีลักษณะต่อไปนี้ คือ

- กำหนดเป้าหมายระดับก่อนข้างยากให้กับตัวเอง แต่เป็นเป้าหมายที่บรรลุได้
- ชอบแก้ปัญหามากกว่าจะปล่อยไปแล้วแต่บุญแต่กรรมหรือแล้วแต่โอกาส สนใจทำให้บรรลุตามเป้าหมายมากกว่าสนใจผลรางวัลตอบแทนที่อาจได้รับ
- ชอบสถานการณ์ที่ตนได้รับทราบผลการทำงานของตนอย่างถูกต้องสม่ำเสมอ

มีงานวิจัยที่สนับสนุนข้อคิดข้างต้นนี้พอประมาณ เช่น พบว่าผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จอย่างสูง จะมีวิธีการบริหารแตกต่างจากผู้มุ่งความสำเร็จปานกลาง อย่างไรก็ตามงานวิจัยระยะหลังชี้ว่าถึงแม้ความต้องการความสำเร็จจะมีความสำคัญสำหรับความสำเร็จในฐานะผู้ประกอบการ แต่ถ้าจะประสบความสำเร็จในด้านการบริหารแล้ว ต้องมีความต้องการอำนาจสูง

ข้อจำกัดของแนวคิดของ McClelland ก็คือการเน้นที่ความต้องการบางประเภทมากเกินไป ทำให้ไม่สามารถอธิบายแรงจูงใจของทุกคนได้ แต่เราอาจใช้แนวคิดนี้ผสมผสานกับแนวคิดอื่นๆ เพื่อความเข้าใจที่กว้างขวางได้

4.2.4 แนวคิดด้วยปัจจัย 2 กลุ่ม (2 Factors) (อรรถ รัชธรรม, 2538: 451-452)

บุคคลสำคัญที่เสนอแนวคิดนี้ได้แก่ Frederick Herzberg ซึ่งเน้นถึงผลรางวัลตอบแทน และผลการกระทำเพื่อบำบัดความต้องการของบุคคล โดยชี้ว่ามีปัจจัย 2 กลุ่มๆ หนึ่งเกี่ยวกับความพอใจในงาน และอีกกลุ่มหนึ่งเกี่ยวกับความไม่พอใจในงาน

กลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพอใจนั้นถูกเรียกว่า ตัวจูงใจ (Motivators) ซึ่งได้แก่ความสำเร็จ การเป็นที่ยอมรับ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า หรือการได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งงานที่ทำ และโอกาสที่จะพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าต่อไป ปัจจัยเหล่านี้ล้วนแต่ทำให้คนพอใจในงานของตน เป็นปัจจัยเกี่ยวกับเนื้อหางานเป็นหลัก

สำหรับกลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความไม่พอใจในงานนั้นเรียกว่า ปัจจัยสุขภาพหรือ ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) ซึ่งได้แก่ ค่าจ้างเงินเดือน การสอดคล้องบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน การบริหาร นโยบายองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ปัจจัยพวกนี้เกี่ยวข้องกับลักษณะและสภาพของงาน

แนวคิดของ Herzberg นี้เสนอว่า ปัจจัยทั้ง 2 กลุ่มนี้เป็นคนละกลุ่ม คนละประเภทกัน ตัวจูงใจเกี่ยวข้องกับความพอใจงาน แต่ไม่เกี่ยวข้องกับ ความไม่พอใจงาน ส่วนปัจจัยอนามัยไม่เกี่ยวกับความพอ

ใจงาน ดังนั้น หากจะจูงใจตัวคนงาน ผู้บริหารควรเน้นที่ตัวจูงใจ กล่าวคือ ควรมอบหมายงานที่มีผลให้เกิดความสำเร็จและความรับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารจำต้องพยายามรักษาปัจจัยอนามัยเอาไว้ ให้คงอยู่ในระดับที่น่าพอใจ ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจ

ถึงแม้ผลการวิจัยจะมีได้สนับสนุนข้อคิดแนวนี้นานัก เนื่องจากแนวคิดนี้ พอใจในงานง่ายขึ้น แต่แนวคิดนี้มีส่วนช่วยอย่างมากในการพัฒนาการกำหนดงาน (Job design)

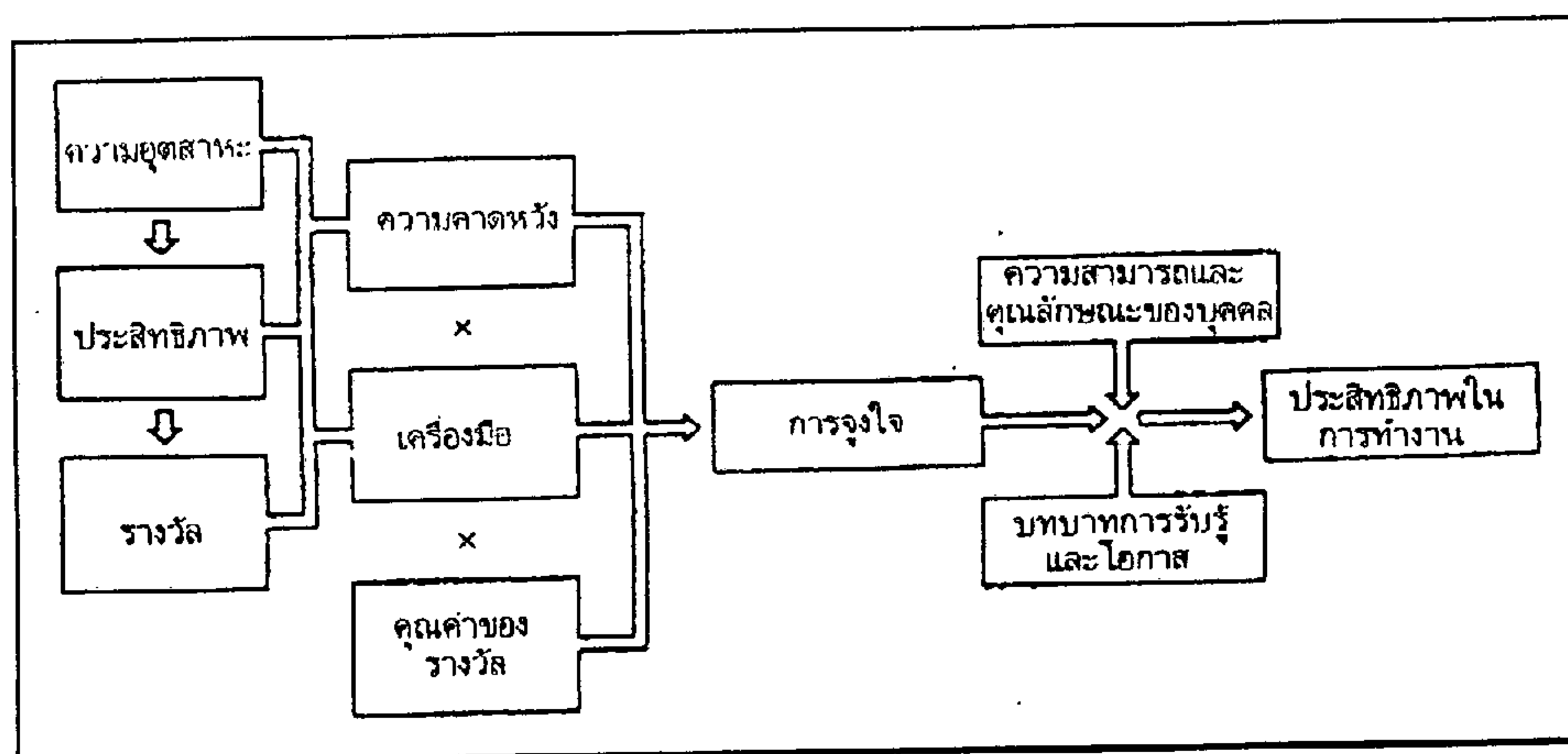
4.2.5 ทฤษฎีความคาดหวังของวูร์ม (Vroom's Expectancy Theory) (อำนาจ แสงสว่าง., 2543: 81-82)

ทฤษฎีความคาดหวังของวูร์ม แบ่งได้เป็น 3 ประการ คือ

ประการที่ 1. การจูงใจในการทำงานเป็นหลักการของแต่ละบุคคลที่คาดหวังว่า ถ้ามีการใช้ความอุตสาหะเพิ่มมากขึ้น จะเป็นผลให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้น ตามปกติแล้วบุคคลทุกคนมีความเชื่อว่า ถ้าพวกเขาทำงานขยันมากขึ้นเขาก็จะได้รับผลผลิตเพิ่มมากขึ้น

ประการที่ 2. ทฤษฎีความคาดหวังชี้ให้เห็นว่า การจูงใจในการทำงานมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดต่อทฤษฎีที่ว่า ประสิทธิภาพการทำงานที่ดีย่อมได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัล หรือเป็นเครื่องมือในการทำงานที่ดี แต่ถ้าแต่ละบุคคลมีความเชื่อว่าประสิทธิภาพการทำงานที่ดีจะได้รับการยอมรับและได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัลก็จะช่วยให้เขาเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ในทางตรงกันข้ามถ้าแต่ละบุคคลมีความรู้สึกว่าการงานที่ดีเด่นไม่ได้รับการเหลียวแลหรือถูกมองข้ามไป ก็จะทำให้แรงจูงใจในการทำงานของเขาต้องตกต่ำลงไปอย่างมากหรืออาจจะไม่มีปรากฏให้เห็นก็ได้

ประการที่ 3. คุณลักษณะของทฤษฎีความคาดหวังเป็นจุดศูนย์กลางของความมีคุณค่า กล่าวคือคุณค่าของบุคคลที่แต่ละบุคคลยึดถือ โดยการความเชื่อว่ารางวัลทั้งหลายเขาจะได้รับมาจากการทำงานของเขา ซึ่งรางวัลจะมีคุณค่าสูงมากทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น อย่างไรก็ตามถ้าเขาขาดศรัทธาความเชื่อในเรื่องคุณค่าดังกล่าว การจูงใจในการทำงานก็จะลดต่ำลง สิ่งที่กำลังกล่าวมาแล้วก่อให้เกิดความสำนึกที่ดี จะทำให้แต่ละบุคคลทำงานขยันมากขึ้น เพื่อให้ได้ผลงานมากขึ้น



ภาพประกอบ 12 ข้อคิดเห็นทั่วไป ทฤษฎีความคาดหวังของวูร์ม

4.2.6 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) (อำนวย แสงสว่าง. 2543: 83)

เป็นทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน โดยพื้นฐานทั่วไปทฤษฎีความเสมอภาคเสนอแนะว่า บุคคลจะมีความพอใจมากที่สุดกับการทำงานในอาชีพของเขา และจะมีแรงจูงใจเข้มแข็งสูงสุดในการทำงานต่อเมื่อเขามีความเชื่อว่า เขาได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม ซึ่งเราอาศัยการเปรียบเทียบระหว่างตัวเรากับบุคคลอื่น ในการพิจารณาเปรียบเทียบนี้เราจะตรวจสอบจากแรงป้อนเข้าไปของตัวเรา (ทุกสิ่งทุกอย่างที่เรามีส่วนช่วยในการทำงานของเรา) และผลผลิตที่ออกมาจากการทำงานของเรา (ทุกอย่างที่เป็นผลประโยชน์ที่เราได้รับจากองค์กร) เราก็นำมาเปรียบเทียบกับคุณค่าความเท่ากันกับบุคคลอื่น ถ้าอัตราส่วนของเราระหว่างผลผลิตที่ออกมาต่อแรงที่ป้อนเข้าไปในการทำงาน จำนวนโดยประมาณแล้วจะมีคุณค่าเท่ากับบุคคลอื่น เราก็สรุปได้ว่าเราได้รับการปฏิบัติอย่างมีความยุติธรรม มีความเท่าเทียมกับบุคคลอื่น แต่ถ้าอัตราส่วนของผลผลิตที่ออกมาต่อแรงที่ป้อนเข้าไปไม่มีความใกล้เคียงกันกับบุคคลอื่น ความไม่เสมอภาคก็เกิดขึ้นในกรณีเช่นนี้

4.2.7 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y)

(อำนวย แสงสว่าง. 2543: 85-86)

แนวทางของผู้บริหารที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานขึ้นอยู่กับเจตคติที่มีต่อพนักงาน

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) สังเกตเห็นว่าผู้บริหารมีเจตคติที่แตกต่างกัน 2 อย่าง ซึ่งนำไปสู่รูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน แมคเกรเกอร์เรียกว่า 2 ระบบ คือ ทฤษฎี x และทฤษฎี y

ทฤษฎี X เป็นสมมติฐานที่มีการจัดการเหมือนกับพ่อแม่ที่ปกครองลูก มีดังนี้

1. บุคคลโดยเฉลี่ยไม่ชอบทำงาน และจะหลบเลี่ยงการทำงาน ถ้าสามารถทำได้
2. ด้วยเหตุที่ไม่ชอบทำงาน บุคคลโดยเฉลี่ยแล้วจึงต้องถูกบังคับ มีการควบคุม มีการชี้นำหรือมีการข่มขู่ว่าจะลงโทษเพื่อเป็นการจูงใจให้บุคคลใช้ความอดสาหะในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร
3. บุคคลโดยเฉลี่ยมีความชอบให้มีการชี้นำ เพื่อจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในอาชีพ

ทฤษฎี Y ตามความจริงบุคคลบางคนชอบทำงาน สมมติฐานมีความแตกต่างกันทั้งหมดเกี่ยวกับบุคคล ดังนี้

1. บุคคลโดยเฉลี่ยชอบทำงาน เหมือนกับธรรมชาติของการเล่น หรือการพักผ่อน
2. บุคคลโดยเฉลี่ยชอบธรรมชาติทำงานตามเป้าหมาย ซึ่งเขาได้ให้คำมั่นไว้
3. ความมั่นคงในคำมั่นของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายย่อมขึ้นอยู่กับ การสังเกต เห็นผลตอบแทนเป็นรางวัล สำหรับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
4. ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดบุคคลโดยเฉลี่ยจะไม่เพียงแต่จะยอมรับเท่านั้น แต่จะต้องมีการแสวงหาความรับผิดชอบด้วย
5. บุคคลมีความสามารถใช้ได้ในระดับสูงเกี่ยวกับจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์และความฉลาดต่อการแก้ไขปัญหา
6. ในอุตสาหกรรม ศักยภาพทางสถิติปัญญาของบุคคลโดยเฉลี่ย บางส่วนเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กัน

4.2.8 ทฤษฎี Z ของอูชิ (Ouchi's Theory) (อำนวย แสงสว่าง. 2543: 87)

อูชิ (Ouchi) เป็นผู้เสนอทฤษฎี Z องค์การเป็นจำนวนมากในประเทศญี่ปุ่นมีการดำเนินการที่มีความแตกต่างจากองค์การในสหรัฐฯ ระบบของญี่ปุ่นจึงกลายเป็นเจตคติอย่างหนึ่ง เรียกว่า ทฤษฎี Z มีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างต่อทฤษฎี Z ดังนี้

1. มีการจ้างงานเป็นระยะเวลานาน มีหลักประกันมั่นคงสำหรับพนักงานทุกคน
2. มีการเน้นการให้ความร่วมมือกันในการตัดสินใจ
3. มีความสัมพันธ์กันระหว่างการวัดผลสำเร็จกับการเลื่อนตำแหน่ง
4. มีการสร้างให้เกิดจิตสำนึกของการมีส่วนร่วม มีความใกล้ชิด ผูกพัน และมีความร่วมมือในองค์การ(บรรยากาศเป็นแบบครอบครัว)
5. มีการคาดหวัง ให้แต่ละบุคคลมีความรับผิดชอบ (เหมือนกับทฤษฎี y)
6. มีความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและพนักงานทั้งหมด
7. มีการบริหารน้อยระดับ ลดขั้นตอนการบริหารให้มีความสะดวก รวดเร็ว และคล่องตัว

4.3 ปัจจัยที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535: 132-139)

ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ และปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือชี้บ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ประการ คือ

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

ก. ปัจจัยด้านบุคคล

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

ข. ปัจจัยด้านงาน

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

ค. ปัจจัยด้านการจัดการ

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

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

มีผู้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ และความพอใจในงานไว้หลายท่าน ดังนี้

1. สังคม โทปปรินทร์ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงาน ของอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย พบว่า
 1. บรรยากาศการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย อยู่ในระดับปานกลาง
 2. สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีบรรยากาศในการบริหารอยู่ในระดับดี
 3. ความพึงพอใจในงานของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลางทุกขนาดโรงเรียนและความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศการบริหารทุกองค์ประกอบ

2. ผ่องศรี แต้มทอง (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษากรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า

1. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี เป็นแบบนักพัฒนามากสุด รองลงมา คือ แบบผู้ยึดระเบียบและแบบนักบุญตามลำดับ
2. ความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานและด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับสูง ส่วนความพึงพอใจในการทำงานด้านนโยบายและการบริหาร การปกครอง บังคับบัญชา และสภาพการทำงาน เงินเดือน และสวัสดิการ การนิเทศงาน ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นความพึงพอใจในระดับกลาง
3. แบบผู้นำของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูอาจารย์ ในด้านการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับหน่วยงาน การนิเทศงาน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจในงาน และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล พบว่า

1. ระดับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา มีอยู่ในระดับมาก
2. ครูที่ดี ในสังคมแตกต่างกันด้านประสิทธิภาพในการทำงานและระดับเงินเดือนมีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนอายุ วุฒิการศึกษาของโรงเรียน มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจในงานของครูมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. รติกร เวชชะ (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อแบบภาวะผู้นำ กรณีศึกษา กรมการศึกษาภายใน กระทรวงพาณิชย์ พบว่า

1. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง
2. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีแบบภาวะผู้นำเป็นแบบที่ทีมงานมากที่สุด รองลงมา คือ แบบสายกลาง, สโมสร, ยึดคำสั่ง และแบบปล่อยตามสภาพ
3. ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีแบบภาวะผู้นำแบบที่ทีมงานมากที่สุด รองลงมาคือ แบบเดินสายกลาง แบบสโมสร แบบยึดคำสั่ง และแบบปล่อยตามสบาย
4. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานต่อแบบภาวะผู้นำ โดยพึงพอใจในงานแบบที่ทีมงานมากที่สุด รองลงมาคือ แบบสโมสร แบบเดินสายกลาง แบบยึดคำสั่ง และแบบปล่อยตามสบาย

งานวิจัยต่างประเทศ

สรีวาสา และคนอื่นๆ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535: 144-145; อ้างอิงจาก Srivastvar and others. 1977: 16) ได้ข้อสรุปสิ่งที่พบจากผลงานวิจัยความพึงพอใจในการทำงานมี 5 ประการ คือ

- (1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการขาดงานและเปลี่ยนงาน
- (2) ความอิสระของงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน
- (3) รูปแบบของผู้บังคับบัญชาที่เป็นประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน แต่อาจจะสัมพันธ์ได้ทั้งทางบวก และทางลบกับการปฏิบัติงาน
- (4) รูปแบบของผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน
- (5) บรรยากาศขององค์การ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการสนับสนุนการติดต่อประสานสัมพันธ์กับอย่างเปิดเผย การมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และส่วนมากก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานด้วย

เชมเมอร์และคณะ (ชีวรัตน์ ดิยะวงศ์. 2529: 22; อ้างอิงจาก Chomers and Others. 1966: 301-314) ได้วิจัยพบว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งงานทั้งที่มีแบบแผนและไม่มีแบบแผนได้ผลดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้างานแบบมุ่งสัมพันธ์ แต่ในการทำงานประเภทที่มีการต่อรองกลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ได้ผลดีกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งงาน ส่วนการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม กลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์บรรยากาศดีกว่าในกลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งงาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัย ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำ และการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในบริษัท อีซูซุ เอ็นยีน แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 507 คน ตามตารางที่ 1

1.2 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1.2.1 การกำหนดขนาดตัวอย่าง โดยใช้ตารางการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่กำหนดให้ของ เครชชีและมอร์แกน (Robert V. Krejcie และ Eayrle W. Morgan) (นิสาร์ตัน ศิลปเดช. 2542:111) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 315 คน โดยการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น(Stratified Random Sampling) โดยสุ่มตามระดับตำแหน่งของแต่ละชั้น (Zikmund,William G..2000:355-356) ตามตารางที่ 1

ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากร และ จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ระดับตำแหน่ง	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. ผู้บริหารระดับล่าง	70	59
2. พนักงานประจำสำนักงาน (วิศวกร, ช่างเทคนิค)	23	23
3. พนักงานประจำสำนักงาน (ไม่ใช่วิศวกร, ช่างเทคนิค)	42	42
4. พนักงานประจำโรงงาน	372	191
รวม	507	315

สำหรับพนักงานประจำสำนักงาน(ตามข้อ 2และข้อ 3ที่ระบุในตารางที่ 1) ได้ใช้จำนวนประชากรทั้งหมดในการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากมีจำนวนประชากรน้อย

1.2.2 สำหรับผู้บริหารระดับล่างและพนักงานประจำโรงงาน(ตามข้อ 1และข้อ 4ที่ระบุในตารางที่ 1)ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรในแต่ละส่วนของโรงงานแบบโควตา(Quota Sample) ดังตารางที่ 2 และได้ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก(Convenience Sampling) เพื่อเลือกตัวอย่างในแต่ละส่วนงานตามจำนวนที่กำหนดไว้ในตารางที่ 2 ซึ่งจะได้จำนวนผู้บริหารระดับล่างทั้งสิ้น 59 คนและจำนวนพนักงานประจำโรงงานทั้งสิ้น 191 คน

ตาราง 2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสุ่มในแต่ละส่วนของโรงงาน

หัวข้อ	ส่วนงาน	ผู้บริหารระดับล่าง (คน)		พนักงานประจำโรงงาน (คน)	
		ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง
1	ส่วนประกอบเครื่องยนต์	18	15	75	38
2	ส่วนทดสอบเครื่องยนต์	2	2	18	9
3	ส่วนผลิตชิ้นส่วน 1	2	2	8	4
4	ส่วนผลิตชิ้นส่วน 2	0	0	15	8
5	ส่วนผลิตชิ้นส่วน 3	1	1	20	10
6	ส่วนผลิตชิ้นส่วน 4	2	2	15	8
7	ส่วนผลิตชิ้นส่วน 5	2	2	15	8
8	ส่วนผลิตชิ้นส่วน 6	1	1	8	4
9	ส่วนผลิตชิ้นส่วน 7	2	2	15	8
10	ส่วนผลิตชิ้นส่วน 8	1	1	14	7
11	ส่วนผลิตชิ้นส่วน 9	4	3	18	9
12	ส่วนผลิตชิ้นส่วน 10	2	2	18	9
13	ส่วนผลิตชิ้นส่วน 11	4	3	18	9
14	ส่วนผลิตชิ้นส่วน 12	1	1	8	4
15	ส่วนชุบแข็งชิ้นส่วน	4	3	15	8
16	ส่วนตรวจสอบ	1	1	15	8
17	ส่วนเครื่องมือ	4	3	15	8
18	ส่วนบำรุงรักษา	4	3	15	8
19	ส่วนจ่ายชิ้นส่วน	6	5	18	9
20	ส่วนควบคุมคุณภาพเครื่องยนต์	4	3	14	7
21	ส่วนควบคุมคุณภาพชิ้นส่วน	5	4	15	8
รวม		70	59	372	191

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะแบบสอบถามจะใช้สเกลในการวัด คือ category scales (Zikmund, William G.. 2000:291) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มาก

ระดับ 3 หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา โดยใช้ทฤษฎีดาข่ายการบริหาร (Managerial grid) ของ Blake และ Mouton โดยแบ่งพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับออกเป็น 5 แบบ คือ

1. พฤติกรรมการบริหารแบบ (9,1) หรือ แบบมุ่งงาน (perished style) หรือการจัดการแบบเชื่อฟังตามอำนาจหน้าที่ (Authority Obedience Management style)
2. พฤติกรรมการบริหารแบบ (1,9) หรือ แบบสโมสร (Country club style)
3. พฤติกรรมการบริหารแบบ (5,5) หรือ แบบสายกลาง (Middle of the road style)
4. พฤติกรรมการบริหารแบบ (1,1) หรือ แบบด้อยคุณภาพ (Impoverished style)
5. พฤติกรรมการบริหารแบบ (9,9) หรือ แบบทีม (Team Approach style)

ลักษณะแบบสอบถามเป็นชนิด 5 ตัวเลือก ใช้ประเมินพฤติกรรมผู้นำทั้ง 5 แบบ ที่กล่าวข้างต้น โดยแบ่งระดับคะแนนตามรายละเอียด ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้น มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้น มาก

ระดับ 3 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้น ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้น น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้น น้อยที่สุด

2.2 วิธีการหาคุณภาพของเครื่องมือ

2.2.1 ความถูกต้องของเครื่องมือวัด (Validity)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ใช้มาตราส่วน Rating scales โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. แบบสอบถามออกแบบโดยใช้กรอบแนวความคิด ตามทฤษฎีความพึงพอใจ และ ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial grid) ของ Blake และ Mouton โดยการ ศึกษาจากเอกสารตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาปรับปรุงในการออกแบบ สอบถามให้มีเนื้อหาครอบคลุม และตรงตามความมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. นำแบบสอบถามเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ ตรวจสอบ เสนอแนะ เพิ่มเติม และนำมาแก้ไขปรับปรุงในเบื้องต้น
3. แบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงในเบื้องต้น นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ทรงคุณวุฒิ พิจารณาตรวจสอบหาความเที่ยงตรง ความถูกต้องด้านภาษา เนื้อหา ให้เหมาะสมและถูกต้องก่อนนำไปใช้

2.2.2 ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือวัด (Reliability)

นำแบบสอบถามที่ได้จาก 2.2.1 ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ตัวอย่าง เพื่อหา ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือวัด โดยใช้วิธี Coefficient Alpha (Cronbach, 1951; อ้างอิงจาก รวีวรรณ ฐมชัย, 2524:67) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกันภายในของข้อมูล (Internal Consistency) พบว่า Coefficient Alpha ของแบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเท่ากับ .85, Coefficient Alpha ของแบบสอบถาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำเท่ากับ .87

สำหรับสูตรที่ใช้ในการคำนวณ ใช้วิธีการหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือตามวิธีการของ Cronbach

สูตรการหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ตามวิธีของ Cronbach (α – Coefficient)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
	k	แทน	จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
	$\sum Si^2$	แทน	ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ
	$\sum St^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวม

โดยความแปรปรวนของคะแนนรวม ($\sum St^2$) และความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ ($\sum Si^2$) คำนวณจากสูตร

$$St^2 = \frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)} ; Si^2 = \frac{N \sum Xi^2 - (\sum Xi)^2}{N(N-1)}$$

เมื่อ	N	แทน จำนวนคน
	X	แทน คะแนนรวมของแต่ละคน
	X^2	แทน คะแนนรวมของแต่ละคน ยกกำลังสอง
	$\sum Xi$	แทน ผลรวมของคะแนนข้อที่ i
	$\sum Xi^2$	แทน ผลรวมของคะแนนข้อที่ i ยกกำลังสอง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการสำรวจและรวบรวมโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นข้อมูลที่ทำการศึกษา และรวบรวมจากงานวิจัยที่ได้มีการทำกันมาก่อน

4. การจัดทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 แบบสอบถามที่รวบรวมได้ จะทำการตรวจสอบความถูกต้อง, ความสมบูรณ์, แยกประเภทของข้อมูล, แจกแจงความถี่, นำไปประมวลผลโดยใช้โปรแกรม SPSS/PC⁺ ข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลจะถูกนำไปสรุปผลการวิจัย

4.2 สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งระดับคะแนน โดยใช้วิธีหาอันตรภาคชั้น (Class Interval) = (คะแนนสูงสุด-คะแนนต่ำสุด)/(จำนวนชั้น) (ชูศรี วงศ์รัตน์:2537:29) ดังนั้น อันตรภาคชั้น = $\frac{(5-1)}{5} = 0.8$ และสามารถแบ่งระดับคะแนน ดังนี้

คะแนนตั้งแต่ 1.00 - 1.79 กำหนดเป็นระดับคะแนนต่ำสุด หมายถึงพึงพอใจน้อยที่สุดหรือแสดงพฤติกรรมนั้นน้อยที่สุด

คะแนนตั้งแต่ 1.80 - 2.59 กำหนดเป็นระดับคะแนนต่ำ หมายถึงพึงพอใจน้อยหรือแสดงพฤติกรรมนั้นน้อย

คะแนนตั้งแต่ 2.60 - 3.39 กำหนดเป็นระดับคะแนนปานกลาง หมายถึงพึงพอใจปานกลางหรือแสดงพฤติกรรมนั้นปานกลาง

คะแนนตั้งแต่ 3.40 - 4.19 กำหนดเป็นระดับคะแนนสูง หมายถึงพึงพอใจมากหรือแสดงพฤติกรรมนั้นมาก

คะแนนตั้งแต่ 4.20 - 5.00 กำหนดเป็นระดับคะแนนสูงสุด หมายถึงพึงพอใจมากที่สุดหรือแสดงพฤติกรรมนั้นมากที่สุด

4.3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้จากการคำนวณ มีความหมายดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0 แสดงว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0 - 1 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลในทิศทางเดียวกัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0 - -1 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลในทิศทางตรง

ข้ามกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าร้อยละ

1.2 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean)

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบความมีนัยสำคัญระหว่างค่าเฉลี่ย 2 ค่า ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ใช้การทดสอบค่าที่ (t-test) สำหรับกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป จะวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of variance) หรือ ANOVA (ชูศรี วงศ์รัตน์.2537:240) และใช้วิธีทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธีทดสอบ LSD (Least Significant Difference) สำหรับการหาค่าความสัมพันธ์ใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) ซึ่งสูตรต่างๆ แสดงได้ดังนี้

2.1 การทดสอบค่าที่ (t-test) (กลุ่มตัวอย่างมากกว่า 30)

กรณี $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$

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

กรณี $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

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

n_1, n_2 คือ จำนวนข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

$\bar{X}_1, \bar{X}_2$ คือ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

S_1^2, S_2^2 คือ ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

2.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบมี 1 ตัวประกอบ (one – way analysis of variance)

Source of variation	df	Sum of Square (SS)	Mean Square (MS)	F
Between groups	$k - 1$	$SS_B = \sum_{j=1}^k \left(\frac{T_j^2}{n_j} \right) - \frac{T^2}{N}$	$MS_B = \frac{SS_B}{k - 1}$	$F = \frac{MS_B}{MS_W}$
Within groups	$N - k$	$SS_W = SS_T - SS_B$	$MS_W = \frac{SS_W}{N - k}$	
Total	$N - 1$	$SS_T = \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^{n_j} X_{ij}^2 - \frac{T^2}{N}$		

- T_i
- = ผลรวมของคะแนน n ค่า ในแต่ละกลุ่มตัวอย่าง
- $\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^{n_j} X_{ij}^2$
- = ผลรวมของคะแนนแต่ละตัว ยกกำลังสองทุกๆ ค่า ในทุกกลุ่มตัวอย่าง
- n_i
- = จำนวนคะแนนในแต่ละกลุ่มตัวอย่าง
- k
- = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
- N
- = จำนวนคะแนนทั้งหมด
- T
- = ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
- T^2
- = ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

2.3 การคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
(Pearson product – moment correlation coefficient)

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

- เมื่อ
- r
- แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
- $\sum X$
- แทน ผลรวมของคะแนนชุด X
- $\sum Y$
- แทน ผลรวมของคะแนนชุด Y
- $\sum X^2$
- แทน ผลรวมของคะแนนชุด X แต่ละตัวยกกำลังสอง
- $\sum Y^2$
- แทน ผลรวมของคะแนนชุด Y แต่ละตัวยกกำลังสอง
- $\sum XY$
- แทน ผลรวมของผลคูณระหว่าง X กับ Y
- N
- แทน จำนวนคนหรือสิ่งที่ศึกษา

การทดสอบนัยสำคัญของค่า r

$$t = r \frac{\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

r แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้

N แทน จำนวนข้อมูล หรือจำนวนคน

$$df = N - 2$$

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้การแปลความหมาย และการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นที่เข้าใจตรงกันจึงได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

N	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean Square)
df	แทน	ระดับชั้นแห่งความอิสระ (Degree of Freedom)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็นที่ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบจะตกอยู่ในช่วงปฏิเสธหรือยอมรับสมมติฐาน
LSD	แทน	Least Significant Difference
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเก็บรวบรวมข้อมูล

- แบบสอบถามได้ทำการเก็บจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่มตัวอย่าง คือ
1. ผู้บริหารระดับล่าง จำนวนตัวอย่าง 59 คน คิดเป็น 84.3% ของจำนวนประชากรของผู้บริหารระดับล่าง (ประชากรจำนวน 70 คน)
 2. พนักงานประจำสำนักงาน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มตัวอย่างย่อย คือ
 - 2.1 วิศวกร, ช่างเทคนิค จำนวนตัวอย่าง 23 คน คิดเป็น 100% ของจำนวนประชากรวิศวกร และช่างเทคนิค
 - 2.2 ไม่ใช่วิศวกร และช่างเทคนิค จำนวนตัวอย่าง 42 คน คิดเป็น 100% ของจำนวนประชากรพนักงานประจำสำนักงานที่ไม่ใช่วิศวกร หรือช่างเทคนิค
 3. พนักงานประจำโรงงาน จำนวนตัวอย่าง 191 คน คิดเป็น 51.34% ของจำนวนประชากรของพนักงานประจำโรงงาน (จำนวน 372 คน)
- รวมเก็บแบบสอบถามได้ครบจำนวนและสมบูรณ์แบบทั้ง 315 ฉบับ (ร้อยละ 100)

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มได้นำมาจัดกลุ่มเป็น 2 ส่วน เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล คือ

ส่วนที่ 1

พนักงานประจำโรงงาน จำนวนตัวอย่าง 191 คน โดยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนตัวของพนักงานประจำโรงงาน, ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ประจำโรงงานและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ของพนักงานประจำโรงงาน

ส่วนที่ 2

ผู้บริหารระดับล่าง, พนักงานประจำสำนักงาน ซึ่งประกอบด้วยวิศวกร ช่างเทคนิค และกลุ่มที่ไม่ใช่วิศวกร และช่างเทคนิค รวมจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 124 คน โดยจะ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง, ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ กลุ่มตัวอย่างและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ของผู้บริหารระดับล่าง, พนักงานประจำสำนักงาน

สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละส่วนแบ่งเป็น 4 หัวข้อดังนี้

1. ตอนที่ 1 แสดงค่าความถี่ และร้อยละของข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง
2. ตอนที่ 2 แสดงค่าทางสถิติของข้อมูล ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง
4. ตอนที่ 3 แสดงค่าทางสถิติของข้อมูล ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกของ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของกลุ่มตัวอย่าง
5. ตอนที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง และความสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ ของข้อมูล

ข้อมูลส่วนตัวโดยรวมของกลุ่มตัวอย่างสรุปได้ดังนี้

ตาราง 3 แสดงข้อมูลส่วนตัวโดยรวมของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

ข้อ	ข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง	พนักงานประจำ โรงงาน		พนักงานประจำ สำนักงานและผู้ บริหารระดับล่าง	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1.	อายุ				
	1.1 18 – 26 ปี	67	35.1	24	19.4
	1.2 27 – 35 ปี	124	64.9	100	80.6
	1.3 36 – 44 ปี	0	0.0	0	0.0
	รวม	191	100.0	124	100.0
2.	ระดับการศึกษา				
	2.1 ต่ำกว่า ปวช. - ปวช.	180	94.2	51	41.1
	2.2 ปวส.	6	3.1	13	10.5
	2.3 ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	5	2.6	56	45.2
	2.4 สูงกว่าปริญญาตรี	0	0.0	4	3.2
	รวม	191	100.0	124	100.0
3.	สถานภาพสมรส				
	3.1 โสด	81	42.4	64	51.6
	3.2 สมรส	108	56.6	60	48.4
	3.3 ม่าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่	2	1.0	0	0.0
	รวม	191	100.0	124	100.0
4.	ระดับตำแหน่ง				
	4.1 พนักงานประจำโรงงาน	191	100.0	0	0.0
	4.2 หัวหน้าคนงาน (ผู้บริหารระดับล่าง)	0	0.0	59	47.6
	4.3 พนักงานประจำสำนักงาน (ไม่ใช่วิศวกรและช่างเทคนิค)	0	0.0	23	18.5
	4.4 พนักงานประจำสำนักงาน (วิศวกรและช่างเทคนิค)	0	0.0	42	33.9
	รวม	191	100.0	124	100.0
5.	ประสบการณ์การทำงาน				
	5.1 0 - 6 ปี	93	48.7	44	35.5
	5.2 7 - 12 ปี	98	51.3	72	58.0
	5.3 มากกว่า 12 ปีขึ้นไป	0	0.0	8	6.5
	รวม	191	100.0	124	100.0
6.	เพศ				
	6.1 ชาย	178	93.2	97	78.2
	6.2 หญิง	13	6.8	27	21.8
	รวม	191	100.0	124	100.0

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานประจำโรงงาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของพนักงานประจำโรงงาน

ตาราง 4 ข้อมูลส่วนตัวของพนักงานประจำโรงงาน

ข้อ	ข้อมูลส่วนตัว	จำนวนคน	ร้อยละ
1.	อายุ		
1.1	18 - 26 ปี	67	35.1
1.2	27 - 35 ปี	124	64.9
1.3	36 - 44 ปี	0	0.0
รวม		191	100.0
2.	ระดับการศึกษา		
2.1	ต่ำกว่า ปวช. - ปวช.	180	94.2
2.2	ปวส.	6	3.1
2.3	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	5	2.6
2.4	สูงกว่าปริญญาตรี	0	0.0
รวม		191	100.0
3.	สถานภาพสมรส		
3.1	โสด	81	42.4
3.2	สมรส	108	56.6
3.3	ม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่	2	1.0
รวม		191	100.0
4.	ระดับตำแหน่ง		
4.1	พนักงานประจำโรงงาน	191	100.0
4.2	หัวหน้าคนงาน (ผู้บริหารระดับล่าง)	0	0.0
4.3	พนักงานประจำสำนักงาน (ไม่ใช่วิศวกรและช่างเทคนิค)	0	0.0
4.4	พนักงานประจำสำนักงาน (วิศวกรและช่างเทคนิค)	0	0.0
รวม		191	100.0
5.	ประสบการณ์การทำงาน		
5.1	0 - 6 ปี	93	48.7
5.2	7 - 12 ปี	98	51.3
5.3	มากกว่า 12 ปีขึ้นไป	0	0.0
รวม		191	100.0
6.	เพศ		
6.1	ชาย	178	93.2
6.2	หญิง	13	6.8
รวม		191	100.0

จากตารางที่ 4 ข้อมูลที่ได้แสดงว่าพนักงานประจำโรงงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 93.2, อายุระหว่าง 27-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 64.9, ระดับการศึกษาต่ำกว่า ปวช. หรือระดับ ปวช. คิดเป็นร้อยละ 94.2 , สมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 56.6 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 7-12 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.3

ในการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของพนักงานประจำโรงงาน จะกระทำดังนี้

1. ข้อมูลด้านอายุ จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลใน 2 กลุ่มตัวอย่าง คือกลุ่มอายุ 18 - 26 ปี และกลุ่มอายุ 27 - 35 ปี สำหรับกลุ่มอายุ 36 - 44 ปีนั้นไม่มีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จึงไม่นำมาวิเคราะห์
2. ข้อมูลด้านระดับการศึกษา เนื่องจากพนักงานประจำโรงงานที่จบการศึกษาระดับ ปวส., ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีนั้นมีจำนวนน้อยมาก เมื่อเทียบกับที่จบระดับ ปวช. หรือต่ำกว่า ปวช. ดังนั้นจึงไม่นำมาวิเคราะห์หาความแตกต่างด้านระดับการศึกษา ถือว่ามีเพียง 1 กลุ่มตัวอย่าง
3. ข้อมูลด้านสถานภาพสมรส กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพม่าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่ มีจำนวนน้อยมาก จึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลใน 2 กลุ่มตัวอย่าง คือกลุ่มโสด และกลุ่มสมรส ซึ่งมีจำนวนคนทั้งหมด 189 คน
4. ข้อมูลด้านระดับตำแหน่ง มีกลุ่มตัวอย่างเพียงกลุ่มเดียวคือ พนักงานประจำโรงงาน จึงไม่นำมาวิเคราะห์หาความแตกต่างด้านระดับตำแหน่ง
5. ข้อมูลด้านประสบการณ์ทำงาน เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์มากกว่า 12 ปีขึ้นไป ไม่มี ดังนั้นจึงวิเคราะห์ใน 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์ 0 - 6 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์ 7 - 12 ปี
6. ข้อมูลด้านเพศ ทำการวิเคราะห์ใน 2 กลุ่มตัวอย่างคือ เพศชายและเพศหญิง

ตอนที่2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำโรงงาน

ตาราง 5 ข้อมูลแสดงความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำโรงงาน

ข้อ	ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ ในการทำงาน	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1	งานที่ท่านทำต้องอาศัยความชำนาญหรือ ประสบการณ์ของท่าน	3.84	.78	สูง
2	ความเหมาะสมของชั่วโมงการทำงานในแต่ละวัน	3.53	.73	สูง
3	โอกาสในการใช้ความรู้ หรือความสามารถของท่านใน การทำงาน	3.17	.90	ปานกลาง
4	ความเหมาะสมระหว่างบุคลิกภาพของท่านกับงานที่ปฏิบัติ	3.20	.86	ปานกลาง
5	ระดับเงินเดือนที่ท่านได้รับในปัจจุบัน	2.11	.75	ต่ำ
6	สวัสดิการที่ทางบริษัทได้จัดให้	2.73	.79	ปานกลาง
7	ความน่าสนใจ หรือความท้าทายของงาน	3.05	.81	ปานกลาง
8	ลักษณะของงานที่ท่านทำในปัจจุบัน	3.30	.71	ปานกลาง
9	ขนาดโครงสร้างของหน่วยงานของท่าน, จำนวนพนักงาน และการแบ่ง แยกหน้าที่	2.94	.87	ปานกลาง
10	ระยะเวลาในการเดินทางจากบ้านไปที่ทำงาน	3.24	.84	ปานกลาง
11	ความสะดวกในการเดินทางไปทำงาน	3.27	.88	ปานกลาง
12	ความมั่นคงในงานที่ท่านทำอยู่	3.09	.85	ปานกลาง
13	รายได้ และผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงาน	2.57	.74	ต่ำ
14	โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่ง และหน้าที่	2.09	.80	ต่ำ
15	ความเหมาะสมของอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่	2.47	.83	ต่ำ
16	สภาพแวดล้อมในการทำงาน ณ จุดปฏิบัติงาน	2.71	.84	ปานกลาง
17	การมีส่วนร่วมในการทำงาน หรือการตัดสินใจ	2.75	.85	ปานกลาง
18	ความรับผิดชอบในงานที่ท่านทำ	3.63	.73	สูง
19	ความเข้มงวดในการควบคุมตรวจสอบงานของผู้บังคับบัญชา	3.30	.91	ปานกลาง
20	ความสะดวก, จำนวนมากน้อยในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา	3.17	.82	ปานกลาง
21	ความยุติธรรมในตัวผู้บังคับบัญชา	2.86	.98	ปานกลาง
22	ความสัมพันธ์ และความเข้าใจกันระหว่างผู้บังคับบัญชา	3.00	.81	ปานกลาง
23	ความสนใจเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชา	3.03	.91	ปานกลาง
24	ปริมาณงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย	3.34	.77	ปานกลาง
รวม		3.03	.79	ปานกลาง

จากตารางที่ 5 แสดงว่า พนักงานประจำโรงงานมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานที่อยู่ในระดับสูง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.53 – 3.84 คือ งานที่ทำตรงกับความชำนาญ และประสบการณ์, ระยะเวลาในการทำงาน และความรับผิดชอบในงานที่ทำ

สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานที่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.71 – 3.34 คือ โอกาสการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน, ความเหมาะสมระหว่างบุคลิกภาพกับงานที่ปฏิบัติ, สวัสดิการของบริษัท, ความน่าสนใจของงาน, ลักษณะงาน, ขนาดของหน่วยงาน, ระยะเวลาในการเดินทางจากที่พักไปทำงาน, ความมั่นคงของงาน, สภาพแวดล้อมในการทำงาน, การมีส่วนร่วมในงาน, ความเข้มงวด, การสื่อสาร, ความยุติธรรม, ความสัมพันธ์, ความเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชา และปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย

สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานที่อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.09 – 2.57 คือ อัตราเงินเดือนรายรับผลประโยชน์จากการทำงาน, โอกาสความก้าวหน้าในงาน และอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่

ตอนที่3 ความคิดเห็นของพนักงานประจำโรงงานต่อพฤติกรรมของผู้บริหารระดับล่าง

ตาราง 6 ข้อมูลแสดงความคิดเห็นต่อพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานประจำโรงงาน

ข้อ	ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา	ระดับลักษณะพฤติกรรม ที่ผู้บังคับบัญชา แสดงออก		แปลผล
		$\bar{X}$	SD	
ผู้นำแบบมุ่งงาน				
1.	มุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กรโดยไม่คำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา	3.22	.87	ปานกลาง
2.	ควบคุมแผนงานด้วยตนเองทั้งหมดใช้มาตรการส่วนตัวเป็นใหญ่	2.92	.96	ปานกลาง
3.	ควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด	3.09	.73	ปานกลาง
4.	ใช้อำนาจในการขู่ลงโทษ ไม่คำนึงถึงขวัญ, กำลังใจของพนักงาน	2.54	1.07	ต่ำ
5.	ประเมินผลงานใช้การจับผิด และตำหนิติเตียน	2.90	1.02	ปานกลาง
6.	ออกคำสั่งในการปฏิบัติงานทุก ๆ เรื่อง	3.01	1.01	ปานกลาง
7.	เพิกเฉยไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.53	1.02	ต่ำ
รวม		2.81	.93	ปานกลาง
ผู้นำแบบสโมสร				
8.	การดำเนินงานมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก	3.07	.74	ปานกลาง
9.	ควบคุมแผนงานโดยให้กลุ่มจัดการเอง	2.90	.80	ปานกลาง
10.	ควบคุมการปฏิบัติงานให้กลุ่มปกครอง ตัดสินเอง แล้วให้การสนับสนุน	2.90	.85	ปานกลาง
11.	เน้นขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าเน้นผลงาน	2.62	.90	ปานกลาง
12.	หลีกเลี่ยงข้อวิจารณ์ และข้อผิดพลาดต่าง ๆ	2.74	.94	ปานกลาง
13.	มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.20	.94	ปานกลาง
14.	ใช้วิธีการพูดคุยมากกว่าการออกคำสั่ง	3.24	.87	ปานกลาง
รวม		2.77	.76	ปานกลาง

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา.	ระดับลักษณะพฤติกรรม		แปลผล
		ที่ผู้บังคับบัญชา		
		แสดงออก		
		$\bar{X}$	SD	
ผู้นำแบบสายกลาง				
15.	การบริหารมีทั้งการลงโทษ และให้รางวัล	2.30	.89	ต่ำ
16.	ยอมรับเสียงข้างมากในการวางแผน และชักชวนให้คล้อยตาม	3.09	.89	ปานกลาง
17.	ควบคุมการปฏิบัติงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระตามขอบเขตที่กำหนด	3.24	.81	ปานกลาง
18.	การประเมินผลงาน พิจารณาตามความสำเร็จ และข้อผิดพลาด	3.20	.88	ปานกลาง
19.	แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ โดยวิธีประนีประนอม	3.16	.82	ปานกลาง
20.	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอแนะ	3.32	.93	ปานกลาง
21.	ให้ความสำคัญรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับ-บัญชา	3.24	.94	ปานกลาง
รวม		3.26	.84	ปานกลาง
ผู้นำแบบด้อยคุณภาพ				
22.	ไม่มุ่งเน้นทั้งงาน และผู้ปฏิบัติงาน สนใจตัวเอง	2.64	.92	ปานกลาง
23.	หลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	2.53	.88	ต่ำ
24.	ในการปฏิบัติงานมักอ้างกฎระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน	3.36	1.00	ปานกลาง
25.	ไม่ต้องการประเมินอะไรที่ไม่จำเป็น เอาความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก	2.75	1.03	ปานกลาง
26.	หลีกเลี่ยงการเข้าไปเกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้ง	2.76	.88	ปานกลาง
27.	ไม่สนใจการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	2.70	1.03	ปานกลาง
28.	สื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เป็นไปตามระเบียบเท่า นั้น	2.72	.92	ปานกลาง
รวม		2.66	.83	ปานกลาง

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา	ระดับลักษณะพฤติกรรม ที่ผู้บังคับบัญชา แสดงออก		แปลผล
		$\bar{X}$	SD	
	ผู้นำแบบทีม			
29.	คำนึงถึงเป้าหมายขององค์การปฏิบัติงาน	3.29	.77	ปานกลาง
30.	ส่งเสริมให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.40	.91	สูง
31.	พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็น เพื่อ สร้างความเข้าใจ และเห็นพ้องกับเป้าหมายของ องค์การ	3.40	.94	สูง
32.	มีการประเมินการทำงานตลอดเวลาเพื่อการปรับปรุงการ ทำงาน	3.15	.91	ปานกลาง
33.	ส่งเสริมให้มีการระดมความคิด การแก้ไขปัญหาอย่าง สร้างสรรค์	3.14	1.01	ปานกลาง
34.	ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิด เผยเต็มที่	3.12	1.04	ปานกลาง
35.	ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	2.93	1.05	ปานกลาง
รวม		3.19	.96	ปานกลาง

จากตารางที่ 6 สรุปข้อมูลได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานของผู้บริหารระดับล่าง

พนักงานประจำโรงงานมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารระดับล่างในส่วนของ การแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพฤติกรรมที่อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.90 - 3.22) คือ การมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์การโดยไม่คำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา, ควบคุมแผนงานด้วยตัวเองทั้งหมด ใช้มาตรการส่วนตัวเป็นใหญ่, การควบคุมปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด, การประเมินผลงานโดยใช้การจับผิดและตำหนิตัวเตียน, การออกคำสั่งในการปฏิบัติงานทุก ๆ เรื่อง การใช้อำนาจในการขู่ลงโทษ และการไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับต่ำ (ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.53 - 2.54)

2. ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบสโมสรรของผู้บริหารระดับล่าง

พนักงานประจำโรงงาน มีความคิดเห็นต่อผู้บริหารระดับล่างในส่วนของ การแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบสโมสรรอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.62 - 3.24) โดยพฤติกรรมผู้นำแบบสโมสรรทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง คือ การดำเนินงานมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติเป็นหลัก, ควบคุมแผนงาน โดยให้กลุ่มจัดการเอง, ควบคุมปฏิบัติงานโดยให้กลุ่มปกครอง ตัดสินเองแล้วให้การสนับสนุน, เน้น

ขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าเน้นผลงาน, หลีกเลียงข้อวิจารณ์ และข้อผิดพลาดต่าง ๆ, มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และใช้วิธีการพูดคุยมากกว่าการออกคำสั่ง

3. ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมแบบสายกลางของผู้บริหารระดับล่าง

พนักงานประจำโรงงานมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารระดับล่างในส่วนของ การแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลางอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.09 - 3.32) โดยมีพฤติกรรมที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ การยอมรับเสียงข้างมาก, การวางแผน, การควบคุมการปฏิบัติงานโดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระตามขอบเขตที่กำหนด, การประเมินผลงานพิจารณาตามความสำเร็จและข้อผิดพลาด แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ โดยวิธีประนีประนอม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอแนะ, ให้ความสำคัญรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับพฤติกรรมที่อยู่ในระดับต่ำ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.30) คือการบริหารโดยใช้การลงโทษ และให้รางวัล

4. ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบด้อยคุณภาพของผู้บริหารระดับล่าง

พนักงานประจำโรงงานมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารระดับล่างในส่วนของ การแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบด้อยคุณภาพอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.64 - 3.36) โดยมีพฤติกรรมที่อยู่ในระดับปานกลางคือ ไม่มุ่งเน้นทั้งงานและผู้ปฏิบัติงาน, สนใจตัวเอง, ในการปฏิบัติงานมักอ้างกฎระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน, ไม่ต้องการประเมินอะไรที่ไม่จำเป็น เอาความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก, หลีกเลียงการเข้าไปเกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้ง, ไม่สนใจการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา สื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เป็นไปตามระเบียบเท่านั้น

สำหรับพฤติกรรมที่อยู่ในระดับต่ำ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.53) คือหลีกเลียงการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

5. ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบทีม ของผู้บริหารระดับล่าง

สำหรับพฤติกรรมที่อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40) คือส่งเสริมให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อสร้างความเข้าใจ และเห็นพ้องกับเป้าหมายขององค์กร

พนักงานประจำโรงงานมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารระดับล่างในส่วนของ การแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบทีมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.93 - 3.29) โดยมีพฤติกรรมที่อยู่ในระดับปานกลางคือ การคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรและผู้ปฏิบัติงาน, มีการประเมินการทำงานตลอดเวลาเพื่อการปรับปรุงการทำงาน, ส่งเสริมให้มีการระดมความคิด การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์, ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยเต็มที่, ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมทั้ง 5 แบบข้างต้น ถ้าเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานประจำโรงงาน
สรุปพฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารระดับล่างแสดงจากมากไปน้อย เรียงตามลำดับได้ดังนี้

ตาราง 7 สรุปพฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารระดับล่างแสดงจากมากไปน้อย

ประเภทของผู้นำ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
ผู้นำแบบสายกลาง	3.26	.84	ปานกลาง
ผู้นำแบบทีม	3.19	.96	ปานกลาง
ผู้นำแบบมุ่งงาน	2.81	.93	ปานกลาง
ผู้นำแบบสโมสร	2.77	.76	ปานกลาง
ผู้นำแบบด้อยคุณภาพ	2.66	.83	ปานกลาง

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความแตกต่าง และความสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆของข้อมูล

ตาราง 8 เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานประจำโรงงานเพศชายและเพศหญิง

เพศ	N	$\bar{X}$	SD	t	p
ชาย	178	3.07	.79	2.37	.019*
หญิง	13	2.54	.66		

*มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตารางที่ 8 แสดงว่าพนักงานประจำโรงงานที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือพนักงานประจำโรงงานเพศชายมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าพนักงานประจำโรงงานเพศหญิง

ตาราง 9 เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานประจำโรงงานที่มีอายุต่างกัน

อายุ/ปี	N	$\bar{X}$	SD	t	p
18-26	67	3.05	.75	.172	.864
27-35	124	3.02	.81		

จากตารางที่ 9 แสดงว่าพนักงานประจำโรงงานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจการทำงานแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือพนักงานประจำโรงงานที่มีอายุระหว่าง 18 - 26 ปี มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกับพนักงานประจำโรงงานที่มีอายุระหว่าง 27 - 35 ปี

ตาราง 10 เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานประจำโรงงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน

สถานภาพสมรส	N	$\bar{X}$	SD	t	p
โสด	81	2.95	.84	-1.07	.29
สมรส	108	3.07	.75		

จากตารางที่ 10 แสดงว่าพนักงานประจำโรงงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 หรือพนักงานประจำโรงงานที่ยังไม่สมรส มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกับพนักงานประจำโรงงานที่สมรสแล้ว

ตาราง 11 เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานประจำโรงงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน

ประสบการณ์ในการทำงาน/ปี	N	$\bar{X}$	SD	t	p
0 - 6	93	2.95	.79	-1.461	.146
7 - 12	98	3.11	.79		

จากตาราง 11 แสดงว่าพนักงานประจำโรงงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 หรือพนักงานประจำโรงงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 0 - 6 ปี มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกับพนักงานประจำโรงงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 7 - 12 ปี

ตาราง 12 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่าง ของพนักงานประจำโรงงานเพศชายและเพศหญิง

ตำแหน่งที่มีต่อ พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารระดับล่าง	เพศ						t	p
	ชาย			หญิง				
	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD		
ผู้นำแบบมุ่งงาน	178	2.75	.89	13	3.62	1.12	-3.30	.001*
ผู้นำแบบสโมสร	178	2.81	.75	13	2.23	.73	2.69	.008*
ผู้นำแบบสายกลาง	178	3.32	.81	13	2.54	.97	3.31	.001*
ผู้นำแบบด้อยคุณภาพ	178	2.62	.84	13	3.15	.56	-2.25	.026*
ผู้นำแบบทึม	178	3.25	.94	13	2.39	.87	3.22	.002*

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตาราง 12 พนักงานประจำโรงงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างแตกต่างกันทุก ๆ กรณีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยอธิบายได้ว่า

1. พนักงานประจำโรงงานที่เป็นเพศหญิง มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารระดับล่างมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน มากกว่าความคิดเห็นของพนักงานเพศชาย
2. พนักงานประจำโรงงานที่เป็นเพศชาย มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารระดับล่างมีพฤติกรรมผู้นำแบบสโมสร มากกว่าความคิดเห็นของพนักงานเพศหญิง
3. พนักงานประจำโรงงานที่เป็นเพศชาย มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารระดับล่างมีพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง มากกว่าความคิดเห็นของพนักงานเพศหญิง
4. พนักงานประจำโรงงานที่เป็นเพศหญิง มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารระดับล่างมีพฤติกรรมผู้นำแบบด้อยคุณภาพ มากกว่าความคิดเห็นของพนักงานเพศชาย

5. พนักงานประจำโรงงานที่เป็นเพศชาย มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารระดับล่างมีพฤติกรรมผู้นำแบบทึมมากกว่าความคิดเห็นของพนักงานเพศหญิง

ตาราง 13 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่าง สำหรับพนักงานประจำโรงงานที่มีอายุต่างกัน

ความคิดเห็นที่มีต่อ พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารระดับล่าง	อายุ / ปี						t	p
	18-26			27-35				
	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD		
ผู้นำแบบมุ่งงาน	67	2.70	.97	124	2.87	.91	-1.2	.23
ผู้นำแบบสโมสร	67	2.73	.75	124	2.79	.77	-.51	.61
ผู้นำแบบสายกลาง	67	3.27	.87	124	3.26	.83	.114	.91
ผู้นำแบบด้อยคุณภาพ	67	2.60	.84	124	2.69	.83	-.77	.44
ผู้นำแบบทึม	67	3.24	1.02	124	3.16	.92	.53	.59

จากตารางที่ 13 พนักงานประจำโรงงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างแตกต่างกันทุก ๆ กรณี อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างสำหรับพนักงานประจำโรงงานกลุ่มที่มีอายุ 18 - 26ปี ไม่แตกต่างกับพนักงานประจำโรงงานกลุ่มที่มีอายุ 27 - 35 ปี

ตาราง 14 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่าง สำหรับพนักงานประจำโรงงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน

ความคิดเห็นที่มีต่อ พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารระดับล่าง	สถานภาพสมรส						t	p
	โสด			สมรส				
	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD		
ผู้นำแบบมุ่งงาน	81	2.90	.92	108	2.73	.92	1.16	.25
ผู้นำแบบสโมสร	81	2.70	.68	108	2.80	.79	-.84	.40
ผู้นำแบบสายกลาง	81	3.09	.86	108	3.39	.81	-2.46	.02*
ผู้นำแบบด้อยคุณภาพ	81	2.72	.83	108	2.61	.84	.86	.39
ผู้นำแบบทึม	81	3.17	1.03	108	3.19	.90	-.09	.93

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตาราง 14 พนักงานประจำโรงงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างสำหรับผู้นำแบบมุ่งงาน, แบบสโมสร, แบบด้อยคุณภาพ และแบบทึม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นแบบสายกลาง ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่าง แบบมุ่งงาน, แบบสโมสร, แบบด้อยคุณภาพ และแบบทึม สำหรับพนักงานประจำโรงงานที่สมรสแล้วกับที่ยังไม่สมรส มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

แต่สำหรับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างแบบสายกลาง พนักงานประจำโรงงานที่สมรสแล้วมีความเห็นว่า ผู้บริหารระดับล่างมีพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง มากกว่ากลุ่มที่ยังไม่ได้สมรส

ตาราง 15 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างสำหรับพนักงานประจำโรงงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน

ความคิดเห็นที่มีต่อ พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารระดับล่าง	ประสบการณ์การทำงาน/ปี						t	p
	0-6			7-12				
	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD		
ผู้นำแบบมุ่งงาน	93	2.85	.99	98	2.78	.88	.55	.59
ผู้นำแบบสโมสร	93	2.74	.75	98	2.80	.77	-.49	.63
ผู้นำแบบสายกลาง	93	3.20	.91	98	3.33	.77	-1.076	.28
ผู้นำแบบด้อยคุณภาพ	93	2.61	.82	98	2.70	.84	-.76	.45
ผู้นำแบบทึม	93	3.20	.94	98	3.17	.97	.223	.82

จากตาราง 15 พนักงานประจำโรงงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างแตกต่างกันทุกๆ กรณี อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างทุกๆ แบบ ของพนักงานประจำโรงงานกลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงาน 0 - 6 ปี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกับพนักงานประจำโรงงานกลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงาน 7 - 12 ปี

ตาราง 16 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำโรงงาน กับ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่าง โดยการวิเคราะห์แบบ Pearson Correlation

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับ พฤติกรรมผู้นำ	r	N
ผู้นำแบบมุ่งงาน	-.243**	191
ผู้นำแบบสโมสร	.425**	191
ผู้นำแบบสายกลาง	.539**	191
ผู้นำแบบด้อยคุณภาพ	-.362**	191
ผู้นำแบบทีม	.545**	191

**มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 (2ทาง)

จากตาราง 16 แสดงว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำโรงงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และแบบด้อยคุณภาพมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับความพึงพอใจในการทำงาน สำหรับพฤติกรรมผู้นำแบบสโมสร, แบบสายกลาง และแบบทีม มีความสัมพันธ์กันในทางเดียวกันกับความพึงพอใจในการทำงาน

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงาน

ตาราง 17 ข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารระดับล่างและพนักงานประจำสำนักงาน

ข้อ	ข้อมูลส่วนตัว	จำนวนคน	ร้อยละ
1.	อายุ		
1.1	18 - 26 ปี	24	19.4
1.2	27 - 35 ปี	100	80.6
1.3	36 - 44 ปี	0	0.0
	รวม	124	100.0
2.	ระดับการศึกษา		
2.1	ต่ำกว่า ปวช. - ปวช.	51	41.1
2.2	ปวส.	13	10.5
2.3	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	56	45.2
2.4	สูงกว่าปริญญาตรี	4	3.2
	รวม	124	100.0
3.	สถานภาพสมรส		
3.1	โสด	64	51.6
3.2	สมรส	60	48.4
3.3	ม่าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่	0	0.0
	รวม	124	100.0
4.	ระดับตำแหน่ง		
4.1	พนักงานประจำโรงงาน	0	0.0
4.2	หัวหน้าคนงาน (ผู้บริหารระดับล่าง)	59	47.6
4.3	พนักงานประจำสำนักงาน (ไม่ใช่วิศวกรและช่างเทคนิค)	23	18.5
4.4	พนักงานประจำสำนักงาน (วิศวกรและช่างเทคนิค)	42	33.9
	รวม	124	100.0
5.	ประสบการณ์การทำงาน		
5.1	0 - 6 ปี	44	35.5
5.2	7 - 12 ปี	72	58.0
5.3	มากกว่า 12 ปีขึ้นไป	8	6.5
	รวม	124	100.0
6.	เพศ		
6.1	ชาย	97	78.2
6.2	หญิง	27	21.8
	รวม	124	100.0

จากตารางที่ 17 ข้อมูลที่ได้แสดงว่าผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงาน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 78.2 อายุระหว่าง 27-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 80.6 ระดับการศึกษาปริญญาตรี หรือเทียบเท่าคิดเป็นร้อยละ 45.2 สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 51.6 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 7-12 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.1

ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับล่างและพนักงานประจำสำนักงาน
ตาราง 18 ข้อมูลแสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงาน

ข้อ	ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1	งานที่ท่านทำต้องอาศัยความชำนาญหรือประสบการณ์ของท่าน	3.65	.76	สูง
2	ความเหมาะสมของชั่วโมงการทำงานในแต่ละวัน	3.40	.78	สูง
3	โอกาสในการใช้ความรู้ หรือความสามารถของท่านในการทำงาน	3.13	.82	ปานกลาง
4	ความเหมาะสมระหว่างบุคลิกภาพของท่านกับงานที่ปฏิบัติ	3.14	.68	ปานกลาง
5	ระดับเงินเดือนที่ท่านได้รับในปัจจุบัน	2.23	.73	ต่ำ
6	สวัสดิการที่ทางบริษัทได้จัดให้	3.02	.86	ปานกลาง
7	ความน่าสนใจ หรือความท้าทายของงาน	3.10	.91	ปานกลาง
8	ลักษณะของงานที่ท่านทำในปัจจุบัน	3.19	.76	ปานกลาง
9	ขนาดโครงสร้างของหน่วยงานของท่าน, จำนวนพนักงาน และการแบ่งแยกหน้าที่	2.89	.80	ปานกลาง
10	ระยะเวลาในการเดินทางจากบ้านไปที่ทำงาน	3.14	.86	ปานกลาง
11	ความสะดวกในการเดินทางไปทำงาน	3.27	.82	ปานกลาง
12	ความมั่นคงในงานที่ท่านทำอยู่	3.32	.66	ปานกลาง
13	รายได้ และผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงาน	2.75	.62	ปานกลาง
14	โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่ง และหน้าที่	2.50	.77	ต่ำ
15	ความเหมาะสมของอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่	2.63	.72	ปานกลาง
16	สภาพแวดล้อมในการทำงาน ณ จุดปฏิบัติงาน	2.73	.69	ปานกลาง
17	การมีส่วนร่วมในการทำงาน หรือการตัดสินใจ	2.96	.86	ปานกลาง
18	ความรับผิดชอบงานที่ท่านทำ	3.40	.72	สูง
19	ความเข้มงวดในความควบคุมตรวจสอบงานของผู้บังคับบัญชา	3.27	.81	ปานกลาง
20	ความสะดวก, จำนวนมากน้อยในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา	3.10	.75	ปานกลาง
21	ความยุติธรรมในตัวผู้บังคับบัญชา	3.01	.83	ปานกลาง
22	ความสัมพันธ์ และความเข้าใจกันระหว่างผู้บังคับบัญชา	3.07	.75	ปานกลาง
23	ความสนใจเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชา	3.07	.84	ปานกลาง
24	ปริมาณงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย	3.15	.75	ปานกลาง
รวม		3.11	.81	ปานกลาง

จากตาราง 18 แสดงว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานที่อยู่ในระดับสูง(ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.40-3.65)คือ งานที่ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญ, ประสบการณ์, ความเหมาะสมของชั่วโมงการทำงาน, ความรับผิดชอบในงาน

สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานที่อยู่ในระดับปานกลาง(ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.63-3.32)คือ โอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน, ความเหมาะสมระหว่างบุคลิกภาพกับงานที่ทำ, สวัสดิการของบริษัท, ความน่าสนใจของงาน, ลักษณะของงาน, ขนาดโครงสร้างของหน่วยงาน, ระยะเวลาในการเดินทางจากที่พักไปยังที่ทำงาน, ความสะดวกในการเดินทางไปทำงาน, ความมั่นคงในงาน, รายรับและผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงาน, ความเหมาะสมของอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่, สภาพแวดล้อมในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน, ความเข้มงวดของผู้บังคับบัญชา, ความสะดวกในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา, ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา, ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ความสนใจเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชา, ปริมาณงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานที่อยู่ในระดับต่ำ(ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.23-2.50)คือ ระดับเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน, โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่ง และหน้าที่

ตอนที่ 3 **ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่างและพนักงานประจำสำนักงานต่อพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลาง**

ตาราง 19 **ข้อมูลแสดงความคิดเห็นต่อพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงาน**

ข้อ	ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บังคับบัญชา	ระดับลักษณะพฤติกรรม ที่ผู้บังคับบัญชา แสดงออก		แปลผล
		$\bar{X}$	SD	
ผู้นำแบบมุ่งงาน				
1.	มุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กรโดยไม่คำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา	3.04	0.97	ปานกลาง
2.	ควบคุมแผนงานด้วยตนเองทั้งหมดใช้มาตรการส่วนตัวเป็นใหญ่	2.72	0.92	ปานกลาง
3.	ควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด	3	0.8	ปานกลาง
4.	ใช้อำนาจในการขู่ลงโทษ ไม่คำนึงถึงขวัญ, กำลังใจของพนักงาน	2.23	1.07	ต่ำ
5	ประเมินผลงานใช้การจับผิด และตำหนิติเตียน	2.35	0.98	ต่ำ
6.	ออกคำสั่งในการปฏิบัติงานทุก ๆ เรื่อง	2.44	0.85	ต่ำ
7.	เพิกเฉยไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.39	0.91	ต่ำ
รวม		2.48	.96	ต่ำ
ผู้นำแบบสโมสร				
8.	การดำเนินงานมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก	3.21	0.75	ปานกลาง
9.	ควบคุมแผนงานโดยให้กลุ่มจัดการเอง	3.03	0.85	ปานกลาง
10.	ควบคุมการปฏิบัติงานให้กลุ่มปกครอง ตัดสินเอง แล้วให้การสนับสนุน	3.06	0.92	ปานกลาง
11.	เน้นขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าเน้นผลงาน	2.54	0.84	ต่ำ
12.	หลีกเลี่ยงข้อวิจารณ์ และข้อผิดพลาดต่าง ๆ	2.84	0.84	ปานกลาง
13.	มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.21	0.68	ปานกลาง
14.	ใช้วิธีการพูดคุยมากกว่าการออกคำสั่ง	3.21	0.92	ปานกลาง
รวม		2.84	.80	ปานกลาง

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อ	ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา	ระดับลักษณะพฤติกรรม ที่ผู้บังคับบัญชา แสดงออก		แปลผล
		$\bar{X}$	SD	
ผู้นำแบบสายกลาง				
15.	การบริหารมีทั้งการลงโทษ และการให้รางวัล	2.54	0.84	ต่ำ
16.	ยอมรับเสียงข้างมากในการวางแผน และชักชวนให้คล้อยตาม	2.95	0.8	ปานกลาง
17.	ควบคุมการปฏิบัติงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระตามขอบเขตที่กำหนด	3.4	0.72	สูง
18.	การประเมินผลงาน พิจารณาตามความสำเร็จ และข้อผิดพลาด	3.07	0.84	ปานกลาง
19.	แก้ไขปัญหาคัดแย้งต่าง ๆ โดยวิธีประนีประนอม	3.33	0.74	ปานกลาง
20.	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอแนะ	3.46	0.8	สูง
21.	ให้ความสำคัญรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับ-บัญชา	3.32	0.85	ปานกลาง
รวม		3.40	.76	สูง
ผู้นำแบบด้อยคุณภาพ				
22.	ไม่มุ่งเน้นทั้งงาน และผู้ปฏิบัติงาน สนใจตัวเอง	2.22	0.87	ต่ำ
23.	หลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	2.24	0.82	ต่ำ
24.	ในการปฏิบัติงานมักอ้างกฎระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน	3.25	0.88	ปานกลาง
25.	ไม่ต้องการประเมินอะไรที่ไม่จำเป็น เอาความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก	2.44	0.87	ต่ำ
26.	หลีกเลี่ยงการเข้าไปเกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้ง	2.67	0.85	ปานกลาง
27.	ไม่สนใจการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	2.56	0.9	ต่ำ
28.	สื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เป็นไปตามระเบียบเท่านั้น	2.66	0.82	ปานกลาง
รวม		2.44	.75	ต่ำ

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อ	ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา	ระดับลักษณะพฤติกรรม		แปลผล
		ที่ผู้บังคับบัญชา		
		แสดงออก		
		$\bar{X}$	SD	
	ผู้นำแบบทีม			
29.	คำนึงถึงเป้าหมายขององค์การปฏิบัติงาน	3.34	0.71	ปานกลาง
30.	ส่งเสริมให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.21	0.82	ปานกลาง
31.	พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็น เพื่อ สร้างความเข้าใจ และเห็นพ้องกับเป้าหมายขององค์การ	3.29	0.91	ปานกลาง
32.	มีการประเมินการทำงานตลอดเวลาเพื่อการปรับปรุงการ ทำงาน	3.07	0.97	ปานกลาง
33.	ส่งเสริมให้มีการระดมความคิด การแก้ไขปัญหอย่าง สร้างสรรค์	3.02	0.86	ปานกลาง
34.	ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิด เผยเต็มที่	3.15	0.81	ปานกลาง
35.	ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	2.91	0.93	ปานกลาง
รวม		3.13	0.85	ปานกลาง

จากตาราง 19 สรุปข้อมูลได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานของผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงาน มีความคิดเห็นต่อผู้บริหารระดับกลางใน ส่วนของการแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานอยู่ในระดับต่ำ หรือแสดงพฤติกรรมแบบมุ่งงานน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.48)

โดยพฤติกรรมที่แสดงอยู่ในระดับต่ำหรือแสดงพฤติกรรมน้อย(ค่าเฉลี่ยระหว่าง2.23-2.44) ได้แก่ การใช้อำนาจในการขู่ลงโทษ, ประเมินผลงานโดยวิธีการจับผิดและตำหนิ, ออกคำสั่งในการ ปฏิบัติงานทุกๆ เรื่อง, เพิกเฉยไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกนั้นจะแสดงพฤติ กรรมอยู่ในระดับปานกลาง(ค่าเฉลี่ยระหว่าง2.72-3.04)

2. ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบสโมสรรของผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงาน มีความคิดเห็นต่อผู้บริหารระดับกลางใน ส่วนของการแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบสโมสรรอยู่ในระดับปานกลาง(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84)

สำหรับพฤติกรรมที่แสดงอยู่ในระดับต่ำหรือแสดงพฤติกรรมน้อย(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.54) ได้แก่ การเน้นขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าเน้นผลงาน นอกนั้นจะแสดงพฤติกรรมอยู่ ในระดับปานกลาง(ค่าเฉลี่ยระหว่าง2.84-3.21)

3. ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลางของผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารระดับกลางใน ส่วนของการแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลางอยู่ในระดับสูง(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40) โดยพฤติกรรม ที่แสดงอยู่ในระดับสูงหรือแสดงพฤติกรรมบ่อย (ค่าเฉลี่ยระหว่าง3.40-3.46) ได้แก่ การให้ผู้ปฏิบัติ งานมีอิสระในการทำงาน ควบคุมตามขอบเขตที่กำหนด, ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอแนะ

พฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับต่ำหรือแสดงพฤติกรรมน้อย(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.54) ได้แก่ การบริหารโดยใช้วิธีทั้งการลงโทษและให้รางวัล นอกนั้นจะแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับปาน กลาง(ค่าเฉลี่ยระหว่าง2.95-3.33)

4. ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบด้อยคุณภาพของผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงาน มีความคิดเห็นต่อผู้บริหารระดับกลางใน ส่วนของการแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบด้อยคุณภาพอยู่ในระดับต่ำ(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.44)

โดยพฤติกรรมที่แสดงอยู่ในระดับต่ำหรือแสดงพฤติกรรมน้อย (ค่าเฉลี่ยระหว่าง2.22-2.56) ได้แก่ ไม่มุ่งเน้นทั้งงานและผู้ปฏิบัติงาน สนใจตัวเอง, หลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน, ไม่ต้องการประเมินอะไรที่ไม่จำเป็น เอาความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก, ไม่สนใจการพัฒนาของผู้ ใต้บังคับบัญชา นอกนั้นจะแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง(ค่าเฉลี่ยระหว่าง2.66-3.25)

5. ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบทีมของผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงาน มีความคิดเห็นต่อผู้บริหารระดับกลางใน ส่วนของการแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบทีมอยู่ในระดับปานกลาง(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ3.13) โดยพฤติกรรม ทั้งหมดแสดงอยู่ในระดับปานกลาง(ค่าเฉลี่ยระหว่าง2.91-3.34)

พฤติกรรมทั้ง 5 แบบข้างต้น ถ้าเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้บริหารระดับ ล่าง และพนักงานประจำสำนักงาน สรุปพฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารระดับกลางแสดงจากมากไปน้อย เรียงตามลำดับดังนี้

ตาราง 20 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางแสดงจากมากไปน้อย

ประเภทของผู้นำ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
ผู้นำแบบสายกลาง	3.40	.76	สูง
ผู้นำแบบทีม	3.13	.85	ปานกลาง
ผู้นำแบบสโมสร	2.84	.80	ปานกลาง
ผู้นำแบบมุ่งงาน	2.48	.96	ต่ำ
ผู้นำแบบด้อยคุณภาพ	2.44	.75	ต่ำ

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความแตกต่าง และความสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ ของข้อมูล
ตาราง 21 เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับล่าง, พนักงานประจำสำนักงานเพศชาย และเพศหญิง

เพศ	N	$\bar{X}$	SD	t	p
ชาย	97	3.12	.86	.49	.62
หญิง	27	3.04	.59		

จากตารางที่ 21 แสดงว่าผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานเพศชาย มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกับเพศหญิง

ตาราง 22 เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับล่าง, พนักงานประจำสำนักงานที่มีอายุต่างกัน

อายุ / ปี	N	$\bar{X}$	SD	t	p
18 - 26	24	3.13	.85	.14	.89
27 - 35	100	3.10	.80		

จากตาราง 22 แสดงว่าผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือหมายความว่า ผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีอายุระหว่าง 18 - 26 ปี มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกับกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 27 – 35 ปี

ตาราง 23 เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับล่าง, พนักงานประจำสำนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน

สถานภาพสมรส	N	$\bar{X}$	SD	t	p
โสด	64	3.03	.82	-1.05	.30
สมรส	60	3.18	.79		

จากตาราง 23 แสดงว่าผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือหมายความว่าผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่สมรสแล้ว มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกับกลุ่มที่ยังไม่สมรสหรือเป็นโสด

ตาราง 24 เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ระหว่างกลุ่ม	3	1.695	.565	.87	.46
ภายในกลุ่ม	120	77.942	.650		
รวม	123	79.637			

จากตาราง 24 แสดงว่าผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานประจำสำนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือหมายความว่า ผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตาราง 25 เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ระหว่างกลุ่ม	2	.106	.053	.08	.92
ภายในกลุ่ม	121	79.531	.657		
รวม	123	79.637			

จากตาราง 25 แสดงว่าผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือหมายความว่า ผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตาราง 26 เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ระหว่างกลุ่ม	2	2.031	1.005	1.57	.21
ภายในกลุ่ม	121	77.626	.642		
รวม	123	79.637			

จากตาราง 26 แสดงว่าผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือหมายความว่า ผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

ตาราง 27 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานเพศชาย และหญิงต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง

ความคิดเห็นที่มีต่อ พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารระดับกลาง		เพศ					t	P
		ชาย		หญิง				
		N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$		
ผู้นำแบบมุ่งงาน	97	2.46	.93	27	2.56	1.09	-.44	.66
ผู้นำแบบสโมสร	97	2.87	.81	27	2.74	.76	.72	.47
ผู้นำแบบสายกลาง	97	3.43	.72	27	3.26	.90	1.05	.30
ผู้นำแบบด้อยคุณภาพ	97	2.43	.72	27	2.44	.85	-.07	.94
ผู้นำแบบทีม	97	3.21	.83	27	2.85	.86	1.95	.05

จากตาราง 27 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานซึ่งมีเพศต่างกันต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานซึ่งมีเพศต่างกัน ต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทุกรูปแบบของผู้นำ

ตาราง 28 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีอายุต่างกัน ต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง

ความคิดเห็นที่มีต่อ พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารระดับกลาง	อายุ / ปี						t	p
	18-26			27-35				
	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD		
ผู้นำแบบมุ่งงาน	24	2.08	.65	100	2.58	1.00	-2.32	.02*
ผู้นำแบบสโมสร	24	3.29	1.00	100	2.73	.71	3.2	.00*
ผู้นำแบบสายกลาง	24	3.75	.74	100	3.31	.75	2.60	.01*
ผู้นำแบบด้อยคุณภาพ	24	2.21	.51	100	2.49	.79	-1.67	.10
ผู้นำแบบทึม	24	3.29	.75	100	3.09	.87	1.05	.30

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตาราง 28 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานซึ่งมีอายุต่างกัน ต่อพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน, แบบสโมสร และแบบสายกลาง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรืออธิบายได้ว่า

1. ผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 27-35 ปี มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับกลางมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน มากกว่ากลุ่มที่มีอายุระหว่าง 18-26 ปี
2. ผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 18-26 ปี มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับกลางมีพฤติกรรมผู้นำแบบสโมสร มากกว่ากลุ่มที่มีอายุระหว่าง 27-35 ปี
3. ผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 18-26 ปี มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับกลางมีพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง มากกว่ากลุ่มที่มีอายุระหว่าง 27-35 ปี

ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานซึ่งมีอายุต่างกัน ต่อพฤติกรรมผู้นำแบบด้อยคุณภาพ และแบบทึมแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือหมายความว่า ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบด้อยคุณภาพและแบบทึม มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตาราง 29 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน ต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง

ความคิดเห็นที่มีต่อ พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารระดับกลาง	สถานภาพสมรส						t	P
	โสด			สมรส				
	N	$\bar{X}$	SD	N	$\bar{X}$	SD		
ผู้นำแบบมุ่งงาน	64	2.48	.94	60	2.48	.98	.006	1.00
ผู้นำแบบสโมสร	64	2.80	.76	60	2.88	.85	-.6	.55
ผู้นำแบบสายกลาง	64	3.41	.81	60	3.38	.72	.166	.87
ผู้นำแบบด้อยคุณภาพ	64	2.47	.71	60	2.40	.79	.511	.61
ผู้นำแบบทีม	64	3.02	.77	60	3.25	.91	-1.55	.12

จากตาราง 29 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานซึ่งมีสถานภาพสมรสต่างกัน ต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือหมายความว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานซึ่งมีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางทุกแบบไม่แตกต่างกัน

ตาราง 30 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง

พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารระดับกลาง	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ผู้นำแบบมุ่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	16.815	5.605	6.995	.000*
	ภายในกลุ่ม	120	96.152	.801		
	รวม	123	112.968			
ผู้นำแบบสโมสร	ระหว่างกลุ่ม	3	2.576	.859	1.352	.261
	ภายในกลุ่ม	120	76.199	.635		
	รวม	123	78.774			
ผู้นำแบบสายกลาง	ระหว่างกลุ่ม	3	5.941	1.980	3.617	.015*
	ภายในกลุ่ม	120	65.697	.547		
	รวม	123	71.637			
ผู้นำแบบด้อยคุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	3	6.353	2.118	4.090	.008*
	ภายในกลุ่ม	120	62.131	.518		
	รวม	123	68.484			
ผู้นำแบบทีม	ระหว่างกลุ่ม	3	14.356	4.785	7.804	.000*
	ภายในกลุ่ม	120	73.580	.613		
	รวม	123	87.935			

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตาราง 30 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบสโมสร ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือหมายความว่า ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบสโมสร มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบอื่นๆ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากตารางในลำดับถัดไป

ตาราง 31 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงาน ต่อพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่า ปวช.-ปวช.	ปวส.	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
		2.63	1.54	2.50	3.50
ต่ำกว่า ปวช.-ปวช.	2.63	-	.000*	.463	0.063
ปวส.	1.54	-	-	.001*	.000*
ปริญญาตรี	2.50	-	-	-	.033*
สูงกว่าปริญญาตรี	3.50	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตาราง 31 แสดงว่าผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีการศึกษต่ำกว่าปวช.-ปวช. กับระดับปวส., ระดับปริญญาตรี กับปวส. และระดับสูงกว่าปริญญาตรีกับ ปวส.,ปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานของ ผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 32 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงาน ต่อพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลางของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่า ปวช.-ปวช.	ปวส.	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
		3.35	3.85	3.39	2.50
ต่ำกว่า ปวช.-ปวช.	3.35	-	.034*	.781	.028*
ปวส.	3.85	-	-	.049*	.002*
ปริญญาตรี	3.39	-	-	-	.021*
สูงกว่าปริญญาตรี	2.50	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตาราง 32 แสดงว่าผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีการศึกษาระดับปวส. กับระดับต่ำกว่า ปวช.-ปวช., ระดับปริญญาตรีกับ ปวส. และระดับสูงกว่าปริญญาตรี กับระดับต่ำกว่าปวช.-ปวช, ปวส., ปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลางของผู้บริหารระดับกลาง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 33 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงาน ต่อพฤติกรรมผู้นำแบบด้อยคุณภาพ ของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่า ปวช.-ปวช.	ปวส.	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
		2.43	1.85	2.54	3.00
ต่ำกว่า ปวช.-ปวช.	2.43	-	.010*	.455	.131
ปวส.	1.85	-	-	.002*	.006*
ปริญญาตรี	2.54	-	-	-	.215
สูงกว่าปริญญาตรี	3.00	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตาราง 33 แสดงว่าผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีการศึกษาระดับปวส. กับ ระดับต่ำกว่าปวช.-ปวช., ระดับปริญญาตรี กับปวส. ระดับสูงกว่าปริญญาตรี กับระดับปวส. มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบด้อยคุณภาพของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 34 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงาน ต่อพฤติกรรมผู้นำแบบทีมของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่า ปวช.-ปวช.	ปวส.	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
		3.43	3.54	2.80	2.50
ต่ำกว่า ปวช.-ปวช.	3.43	-	.661	.000*	.024*
ปวส.	3.54	-	-	.003*	.022*
ปริญญาตรี	2.80	-	-	-	.455
สูงกว่าปริญญาตรี	2.50	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตาราง 34 แสดงว่าผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี กับ ระดับต่ำกว่าปวช.-ปวช., ปวส. และระดับสูงกว่าปริญญาตรี กับ ระดับต่ำกว่าปวช.-ปวช., ปวส. มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบทีมของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 35 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกันต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง

พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารระดับกลาง	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ผู้นำแบบมุ่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.575	.788	.856	.428
	ภายในกลุ่ม	121	111.393	.921		
	รวม	123	112.968			
ผู้นำแบบสโมสร	ระหว่างกลุ่ม	2	1.371	.685	1.072	.346
	ภายในกลุ่ม	121	77.403	.640		
	รวม	123	78.774			
ผู้นำแบบสายกลาง	ระหว่างกลุ่ม	2	.985	.492	.843	.433
	ภายในกลุ่ม	121	70.652	.584		
	รวม	123	71.637			
ผู้นำแบบด้อยคุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	2	.175	.087	.155	.857
	ภายในกลุ่ม	121	68.309	.565		
	รวม	123	68.484			
ผู้นำแบบทีม	ระหว่างกลุ่ม	2	4.823	2.412	3.511	.033*
	ภายในกลุ่ม	121	83.112	.687		
	รวม	123	87.935			

*มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตาราง 35 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน ต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ยกเว้นความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบทีม ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ซึ่งสามารถพิจารณาในลำดับถัดไป

ตาราง 36 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร
ระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงาน ต่อพฤติกรรมผู้นำแบบทีมของผู้บริหารระดับกลาง
จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	$\bar{X}$	ผู้บริหาร ระดับล่าง	ประจำสำนักงาน (ไม่ใช่วิศวกร,ช่าง เทคนิค)	ประจำสำนักงาน (วิศวกร, ช่างเทคนิค)
		3.32	3.09	2.88
ผู้บริหารระดับล่าง	3.32	-	.251	.009*
พนักงานประจำสำนักงาน (ไม่ใช่วิศวกร, ช่างเทคนิค)	3.09	-	-	.340
พนักงานประจำสำนักงาน (วิศวกร, ช่างเทคนิค)	2.88	-	-	-

*มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตาราง 36 แสดงว่าพนักงานประจำสำนักงาน (วิศวกร, ช่างเทคนิค) กับผู้บริหารระดับล่าง มี
ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบทีม ของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
.05

ตาราง 37 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง

พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารระดับกลาง	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ผู้นำแบบมุ่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	5.046	2.523	2.829	.063
	ภายในกลุ่ม	121	107.922	.892		
	รวม	123	112.968			
ผู้นำแบบสโมสร	ระหว่างกลุ่ม	2	1.943	.972	1.530	.221
	ภายในกลุ่ม	121	76.831	.635		
	รวม	123	78.774			
ผู้นำแบบสายกลาง	ระหว่างกลุ่ม	2	2.314	1.157	2.019	.137
	ภายในกลุ่ม	121	69.323	.573		
	รวม	123	71.637			
ผู้นำแบบด้อยคุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	2	2.505	1.253	2.297	.105
	ภายในกลุ่ม	121	65.979	.545		
	รวม	123	68.484			
ผู้นำแบบทึม	ระหว่างกลุ่ม	2	6.165	3.083	4.562	.012*
	ภายในกลุ่ม	121	81.770	.676		
	รวม	123	87.935			

*มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตาราง 37 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน ต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ยกเว้นความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบทึม ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ซึ่งสามารถพิจารณาในลำดับถัดไป

ตาราง 38 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงาน ต่อพฤติกรรมผู้นำแบบทีมของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ ในการทำงาน / ปี	$\bar{X}$	0 - 6 ปี 3.05	7 - 12 ปี 3.26	มากกว่า 12 ปี 2.38
0 - 6	3.05	-	.168	.036*
7 - 12	3.26	-	-	.004*
มากกว่า 12	2.38	-	-	-

*มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตาราง 38 แสดงว่าผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่า 12 ปี กับ 0-6 ปี, 7-12 ปี มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบทีม ของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตาราง 39 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงาน กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางโดยการวิเคราะห์แบบ Pearson Correlation

ความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจกับ พฤติกรรมผู้นำ	R	N
ผู้นำแบบมุ่งงาน	-.477**	124
ผู้นำแบบสโมสร	.494**	124
ผู้นำแบบสายกลาง	.528**	124
ผู้นำแบบด้อยคุณภาพ	-.334**	124
ผู้นำแบบทีม	.470**	124

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 (2ทาง)

จากตารางที่ 39 แสดงว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับล่างและพนักงานประจำสำนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และแบบด้อยคุณภาพมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับความพึงพอใจในการทำงาน สำหรับพฤติกรรมผู้นำแบบสโมสร, แบบสายกลาง, และแบบทีม มีความสัมพันธ์กันในทางเดียวกันกับความพึงพอใจในการทำงาน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษา บริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด มีลำดับขั้นตอนของการวิจัยและผลสรุป ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาข้อมูลส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อศึกษาข้อมูลส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา
3. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานของการวิจัย

1. ลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
2. ลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน
3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำโรงงานแตกต่างกัน
4. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานประจำสำนักงานแตกต่างกัน

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 315 คน จากประชากร 507 คน ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับล่าง จำนวนตัวอย่าง 59 คน
2. พนักงานประจำสำนักงาน
 - 2.1 วิศวกร, ช่างเทคนิค จำนวนตัวอย่าง 23 คน
 - 2.2 ไม่ใช่วิศวกรหรือช่างเทคนิค จำนวนตัวอย่าง 42 คน
3. พนักงานประจำโรงงาน จำนวนตัวอย่าง 191 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ได้ทำการสร้างแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน คือ

- แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ
- แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 24 ข้อ โดยได้พัฒนามาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ 3 ประเภท คือ
 - ปัจจัยด้านบุคคล
 - ปัจจัยด้านงาน
 - ปัจจัยด้านการจัดการ
- แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อพฤติกรรมของผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำนวน 35 ข้อ แบบสอบถามได้พัฒนาจากทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ของ Blake และ Mouton ซึ่งใช้ตารางตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ โดยแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้
 - พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (9,1) (Authority Obedience Management Style)
 - พฤติกรรมผู้นำแบบสโมสร (1,9) (Country club style)
 - พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง (5,5) (Middle of the road style)
 - พฤติกรรมผู้นำแบบด้อยคุณภาพ (1,1) (Impoverished style)
 - พฤติกรรมผู้นำแบบทีม (9,9) (Team approach style)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS / PC⁺ โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การคำนวณหาค่าร้อยละ
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การคำนวณหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยรวมและรายข้อ
3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ใช้การคำนวณหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวม, รายด้านและรายข้อ
4. การทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ในแต่ละข้อ ใช้การทดสอบค่า t (t - test) สำหรับการทดสอบความมีนัยสำคัญระหว่างค่าเฉลี่ย 2 ค่า ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม และใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of variance) ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม และใช้วิธีทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีทดสอบ LSD (Least Significant Difference) สำหรับการหาความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลด้านพนักงานประจำโรงงาน จากการสุ่มตัวอย่างจำนวน 191 คน

1. พนักงานประจำโรงงานส่วนใหญ่ เป็นชาย 93.2 % มีการศึกษาในระดับต่ำกว่า ปวช. — ปวช. 94.2 % มีอายุระหว่าง 27 — 35 ปี จำนวน 64.9 % สมรสแล้วจำนวน 56.6 % และมีประสบการณ์ในการทำงาน ระหว่าง 7 — 12 ปี จำนวน 51.3 %
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำโรงงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ มีความพอใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากงานที่ทำตรงกับความสามารถหรือประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.84$) ส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่ำสุดคือ โอกาสและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ($\bar{X} = 2.09$)
3. ความคิดเห็นของพนักงานประจำโรงงานต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างทุกรูปแบบ อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยสุด ดังนี้
 - 3.1 พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง ($\bar{X} = 3.26$)
 - 3.2 พฤติกรรมผู้นำแบบทึม ($\bar{X} = 3.19$)
 - 3.3 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน ($\bar{X} = 2.81$)
 - 3.4 พฤติกรรมผู้นำแบบสโมสร ($\bar{X} = 2.77$)
 - 3.5 พฤติกรรมผู้นำแบบด้อยคุณภาพ ($\bar{X} = 2.66$)
4. การทดสอบสมมติฐานที่ว่าข้อมูลส่วนตัวของพนักงานประจำโรงงานที่ต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำโรงงานแตกต่างกันพบว่า
 - 4.1 พนักงานประจำโรงงานเพศชายและเพศหญิง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
 - 4.2 พนักงานประจำโรงงานซึ่งมีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
 - 4.3 พนักงานประจำโรงงานซึ่งมีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
 - 4.4 พนักงานประจำโรงงานซึ่งมีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
5. การทดสอบสมมติฐานที่ว่าข้อมูลส่วนตัวของพนักงานประจำโรงงานที่ต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างแตกต่างกันพบว่า
 - 5.1 พนักงานประจำโรงงานเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาทุกแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

- 5.2 พนักงานประจำโรงงานซึ่งมีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาทุกแบบแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
 - 5.3 พนักงานประจำโรงงานซึ่งมีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาทุกแบบแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาแบบสายกลางแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
 - 5.4 พนักงานประจำโรงงานซึ่งมีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาทุกแบบแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
6. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำโรงงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบด้อยคุณภาพ มีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบสโมสร, แบบสายกลาง และแบบทีม มีความสัมพันธ์กันในทางเดียวกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ข้อมูลด้านพนักงานประจำสำนักงาน และผู้บริหารระดับล่าง จากการสุ่มตัวอย่างจำนวน 124 คน

1. พนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่างส่วนใหญ่ เป็นชาย 78.2 % การศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวน 45.2 % อายุระหว่าง 27 – 35 ปี จำนวน 80.6 % ยังไม่ได้สมรส 51.6 % และมีประสบการณ์ในการทำงาน 7 – 12 ปี จำนวน 58.1 %

โดยกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารระดับล่าง 47.6 % พนักงานประจำสำนักงาน (วิศวกรหรือช่างเทคนิค) 33.9 % และพนักงานประจำสำนักงาน (ไม่ใช่วิศวกร) 18.5 %
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.11$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากงานที่ทำตรงกับความสามารถหรือประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.65$) ส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่ำสุดคือ เงินเดือนที่ได้รับ ($\bar{X} = 2.23$)
3. ความคิดเห็นของพนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่างต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง สำหรับแต่ละรูปแบบพฤติกรรม สรุปได้ดังนี้
 - 3.1 พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง แสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับสูงหรือบ่อย ($\bar{X} = 3.40$)
 - 3.2 พฤติกรรมผู้นำแบบทึม แสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.13$)
 - 3.3 พฤติกรรมผู้นำแบบสโมสร แสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.84$)
 - 3.4 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน แสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับต่ำหรือน้อย ($\bar{X} = 2.48$)
 - 3.5 พฤติกรรมผู้นำแบบด้อยคุณภาพ แสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับต่ำหรือน้อย ($\bar{X} = 2.44$)
4. การทดสอบสมมติฐานที่ว่าข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารระดับล่างและพนักงานประจำสำนักงานที่ต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับล่างและพนักงานประจำสำนักงานแตกต่างกัน พบว่า
 - 3.1 พนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่าง เพศชายและเพศหญิง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
 - 4.2 พนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่าง ซึ่งมีอายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
 - 4.3 พนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่าง ซึ่งมีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
 - 4.4 พนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่าง ซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

- 4.5 พนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่าง ซึ่งมีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 4.6 พนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่าง ซึ่งมีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
5. การทดสอบสมมติฐานที่ว่าข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารระดับล่างและพนักงานประจำสำนักงานที่ต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกันพบว่า
- 5.1 พนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่างเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาทุกแบบแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 5.2 พนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่าง ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาแบบทีมและแบบด้อยคุณภาพแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับแบบมุ่งงาน, แบบสโมสร และแบบสายกลาง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 5.3 พนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่าง ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาทุกแบบแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 5.4 พนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่าง ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาทุกแบบแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นแบบทีม ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มค่าเฉลี่ยที่มีประสบการณ์มากกว่า 12 ปี แตกต่างจากกลุ่มค่าเฉลี่ยที่มีประสบการณ์ 0 – 6 ปี และ 7 – 12 ปี
- 5.5 พนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่าง ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาแบบสโมสรแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับแบบมุ่งงาน, แบบสายกลาง, แบบด้อยคุณภาพ และแบบทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้
- 5.5.1 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน กลุ่มค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกันคือ
- การศึกษาระดับ ปวส. แตกต่างจากการศึกษาระดับต่ำกว่า ปวช. — ปวช.
 - การศึกษาระดับปริญญาตรี แตกต่างจากการศึกษาระดับ ปวส.
 - การศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างจากการศึกษาระดับ ปวส. และปริญญาตรี
- 5.5.2 พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง กลุ่มค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกันคือ
- การศึกษาระดับ ปวส. แตกต่างจากการศึกษาระดับต่ำกว่า ปวช. — ปวช.
 - การศึกษาระดับปริญญาตรี แตกต่างจากการศึกษาระดับ ปวส.

- การศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างจากการศึกษาระดับต่ำกว่า ปวช. — ปวช., ปวส. และปริญญาตรี

5.5.3 พฤติกรรมผู้นำแบบด้อยคุณภาพ กลุ่มค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกันคือ

- การศึกษาระดับ ปวส. แตกต่างจากการศึกษาระดับต่ำกว่า ปวช. — ปวช.
- การศึกษาระดับปริญญาตรี แตกต่างจากการศึกษาระดับ ปวส.
- การศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างจากการศึกษาระดับปวส.

5.5.4 พฤติกรรมผู้นำแบบทีม กลุ่มค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกันคือ

- การศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างจากการศึกษาระดับต่ำกว่า ปวช. — ปวช. และ ปวส.
- การศึกษาระดับปริญญาตรี แตกต่างจากการศึกษาระดับต่ำกว่าปวช. — ปวช. และ ปวส.

5.6 พนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่าง ที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาทุกแบบแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นพฤติกรรมผู้นำแบบทีม ซึ่งแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกันคือ ระดับวิศวกร, ช่างเทคนิค แตกต่างจากผู้บริหารระดับล่าง

6. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยพฤติกรรมแบบมุ่งงานและแบบด้อยคุณภาพ มีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบสโมสร, แบบสายกลาง และแบบทีม มีความสัมพันธ์กันในทางเดียวกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยพฤติกรรมผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษา บริษัท อีซูซุเอ็นอีเอ็น แมนูแฟกเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. จากตอนที่ 2 ผลการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำโรงงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งคล้ายกับผลของพนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่าง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิศพรต หุ่นเจริญ (2525 : บทคัดย่อ) เกี่ยวกับความพึงพอใจของข้าราชการและพนักงานเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ที่พบว่า ข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง, งานวิจัยของ ทองดี รักทอง (2531 : บทคัดย่อ) พบว่า บุคลากรฝ่ายบริการมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง, งานวิจัยของ รติกร เวชชะ (2541 : 101) พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นข้าราชการกรมการคลังภายใน มีความพึงพอใจในงานอยู่ระดับปานกลาง

จากผลการวิจัยความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากบริษัทมีสวัสดิการต่างๆ ที่จำเป็นให้แก่พนักงาน ทั้งตามที่กฎหมายกำหนดและเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งบริษัทเป็นองค์กรเอกชนซึ่งต้องแข่งขันกับองค์กรเอกชนอื่นๆ ถ้าไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานได้ ก็จะเกิดปัญหาในการทำงาน รวมทั้งอัตราการลาออกที่สูง ดังนั้นจึงต้องพยายามจัดหาและสร้างปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจให้แก่พนักงานทัดเทียมหรือใกล้เคียงกับบริษัทคู่แข่ง

สำหรับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูง เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มของพนักงานประจำโรงงานและกลุ่มของพนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่าง มีลักษณะคล้ายคลึงกันคือ งานที่ทำตรงกับความชำนาญและประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน, ความรับผิดชอบในงาน, ชั่วโมงในการทำงาน อาจเนื่องจากผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทคือเครื่องยนต์ ดังนั้นในการผลิตจึงจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะทางในด้านเครื่องยนต์ พนักงานที่ได้รับการคัดเลือกเข้าทำงานต้องใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ จึงเป็นปัจจัยอันหนึ่งที่เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ กิลเมอร์ และคนอื่นๆ (พรพิมล โกสิยาภ, 2539 : 181; อ้างอิงจาก Gilmer and other. 1971 : 280-281) กล่าวคือ องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากปฏิบัติงานตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด ก็จะเกิดความพึงพอใจ และสอดคล้องกับชูศักดิ์ เทียงตรง (ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2517 ; อ้างอิงจาก ประเชษฐ วาดกลิ่นหอม, 2511 : 41-46) ได้กล่าวว่า “เมื่อบุคคลได้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดแล้ว แนวโน้มที่จะปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จสูงจะมีมาก” สำหรับชั่วโมงในการทำงานนั้น บริษัทได้กำหนดชั่วโมงทำงานและเวลาพักให้เหมาะสมเพื่อให้พนักงานไม่เมื่อยล้าจนเกินไป ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์และอาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุได้ นอกจากนี้บริษัทยังได้กำหนดให้วันทำงานในหนึ่งปีมีเพียง 250 วันทำงาน และในหนึ่งสัปดาห์ให้มีวันหยุดอย่างน้อย 1 วัน สำหรับงานที่มี 2 กะ ให้มีการสับเปลี่ยนกะในแต่ละสัปดาห์ จากวิธีการดังกล่าว พนักงานจึงมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูง

สำหรับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับต่ำ สำหรับพนักงานโรงงานได้แก่ โอกาสและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่, ระดับเงินเดือน, ความเหมาะสมของอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่, รายรับและผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงาน สำหรับพนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่างได้แก่ โอกาส

และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และระดับเงินเดือน ซึ่งความพึงพอใจอยู่ในระดับที่คล้ายกัน แต่ของพนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่างอยู่ในค่าเฉลี่ยที่สูงกว่า จากข้อมูลอาจเนื่องจากบริษัทไม่สามารถเพิ่มเงินเดือนและสร้างโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ได้ตรงกับความต้องการของพนักงาน เพราะปัญหาเศรษฐกิจของประเทศและของโลกในปัจจุบัน ทำให้ยอดการผลิตต่ำลง รวมทั้งไม่มีการขยายงานเพิ่มขึ้น การหมุนเวียนย้ายการทำงานและการลาออกน้อยลง ทำให้พนักงานไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งได้ เนื่องจากไม่มีตำแหน่งว่าง หรือถ้ามีการเลื่อนตำแหน่งก็จะเป็นลักษณะตำแหน่งลอยๆ โดยไม่มีอำนาจ จึงทำให้พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในปัจจุบันเหล่านี้ต่ำ แต่สำหรับพนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่าง ซึ่งมีจำนวนน้อยกว่าพนักงานในโรงงาน มีความพึงพอใจในปัจจุบันที่กล่าวถึงสูงกว่า อาจเนื่องจากระดับการศึกษา มีประสบการณ์และความรู้มากกว่าพนักงานประจำโรงงาน แต่จำนวนพนักงานน้อยกว่า จึงยังมีโอกาสก้าวหน้าในงานได้มากกว่า รวมทั้งเงินเดือนและผลประโยชน์อื่นๆ ที่ได้รับมากกว่าพนักงานประจำโรงงาน ดังที่ ฮาเรล (Harell, 1964 : 260-268 ; อ้างอิงจาก จรียา ภักดีอักษร, 2541 : 66) กล่าวว่า คนในเมืองใหญ่มีระดับความพึงพอใจน้อยกว่าคนในเมืองเล็ก คนในองค์กรขนาดเล็กมีขวัญมากกว่าคนในองค์กรขนาดใหญ่ และเมื่อพิจารณาตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg พบว่าตัวจูงใจ (Motivators) ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับเนื้องานก่อให้เกิดความพึงพอใจนั้นอยู่ในระดับสูง แต่ตัวที่เป็นปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความไม่พอใจในงานอยู่ในระดับต่ำ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของรติกร เวชชะ (2541 : 101) พบว่า ความพึงพอใจต่ำสุดในปัจจุบันที่ไม่ใช่จูงใจคือ ปัจจัยทางด้านค่าตอบแทนและเงินเดือน

2. จากตอนที่ 3 ผลจากข้อมูลแสดงความคิดเห็นของพนักงานประจำโรงงาน และพนักงานประจำสำนักงานกับผู้บริหารระดับล่าง ต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา พบว่า ลำดับของความคิดเห็นในพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาของพนักงานประจำโรงงาน และพนักงานประจำสำนักงานกับผู้บริหารระดับล่างมีลำดับที่คล้ายกัน โดยส่วนใหญ่พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา จะอยู่ในแบบสายกลางและแบบทีม ซึ่งวิเคราะห์ได้ว่า บริษัทมีผู้บริหารระดับสูงเป็นชาวญี่ปุ่น ดังนั้น วิธีการบริหารจึงอยู่ในลักษณะของทฤษฎี Z ซึ่งมีลักษณะคือ

- มีการจ้างงานในระยะเวลานาน มีหลักประกันมั่นคงสำหรับพนักงานทุกคน
- มีการเน้นการให้ความร่วมมือกันในการตัดสินใจ
- มีความสัมพันธ์กันระหว่างการวัดผลสำเร็จกับการเลื่อนตำแหน่ง
- มีการสร้างให้เกิดจิตสำนึกของการมีส่วนร่วม มีความใกล้ชิด ผูกพัน และมีความร่วมมือในองค์กร
- มีการคาดหวังให้แต่ละบุคคลมีความรับผิดชอบ
- มีความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและพนักงานทั้งหมด
- มีการบริหารน้อยระดับ ลดขั้นตอนการบริหารให้มีความสะดวก รวดเร็ว และคล่องตัว

ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง ซึ่งทำหน้าที่รับนโยบายไปปฏิบัติ จึงมีพฤติกรรมผู้นำไปในทิศทางเดียวกัน คือส่วนใหญ่เป็นแบบสายกลางและแบบทีม ใกล้เคียงกับผลงานวิจัยของ รติกร เวชชะ (2541 : 101) พบว่า ความคิดเห็นและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อแบบภาวะผู้นำ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดเห็นและต้องการ คือแบบทีมงาน และรองลงมาคือแบบสายกลาง

3. จากตอนที่ 4 ผลจากการทดสอบสมมติฐานด้านสถานภาพของผู้ได้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า สถานภาพของผู้ได้บังคับบัญชาแตกต่างกัน ไม่ทำให้เกิดความแตกต่างกันในความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้ง 2 กลุ่มตัวอย่าง ยกเว้น พนักงานประจำโรงงานเพศชายและเพศหญิงที่มีความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อาจเนื่องมาจากว่า พนักงานประจำโรงงานส่วนใหญ่เป็นชาย และงานที่ทำส่วนใหญ่ในโรงงานเป็นงานที่เหมาะสมสำหรับผู้ชาย สอดคล้องกับลักษณะนิสัยของเพศชาย ดังที่ ศรีเรือน แก้วกังวาล (2518 : 105-107 ; อ้างอิงจาก จริยา ภักดีอักษร. 2541 : 67) ได้กล่าวไว้ในจิตวิทยาพัฒนาการว่า เพศชายมุ่งสร้างความสำเร็จของชีวิตจากผลการทำงานมากกว่าเพศหญิง ทำงานเป็นหมู่คณะได้ดีกว่าเพศหญิง เพศชายไม่ชอบงานจำเจ ต้องการเป็นหัวหน้างาน ชอบงานท้าทายกว่าเพศหญิง ส่วนเพศหญิงชอบทำงานที่ถนัดวันละละเอียดย่อยๆ งานซ้ำๆ รักษาแบบแผน ไม่ต้องการตัดสินใจมากและไม่ชอบงานที่ต้องรับผิดชอบสูง ประกอบกับสังคมตะวันออกมีค่านิยมในเรื่องการยอมรับเพศชายในเรื่องการเป็นผู้นำ ความกล้าหาญ ความกล้าเสี่ยง และมองการณ์ไกลได้ดีกว่าเพศหญิง

สำหรับปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน บริษัทได้ให้แก่พนักงานในแต่ละระดับใกล้เคียงกันหรือเท่ากัน ดังนั้นความพึงพอใจจึงไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งพิจารณาในด้านอายุที่ต่างกัน ไม่ทำให้เกิดความแตกต่างกันในความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Botwimick และ Brintey (Botwimick and Brintey. 1962 : 295-301 ; อ้างอิงจาก ชีรยล แสงอำนาจเจริญ. 2541 : 89) กล่าวว่า ผู้ที่มีอายุมากกว่าก็สามารถทำงานได้ดีเท่ากับผู้ที่อายุน้อยกว่า จึงมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิทยา ประยูร (2540 : 107) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาซึ่งมีอายุต่างกัน แต่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจเนื่องมาจากผู้ที่สูงด้วยวัยวุฒิ เป็นผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสูง เป็นวัยที่มีการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ด้วยเหตุและผล รู้จักใช้วิจารณญาณในสิ่งต่างๆ ได้ละเอียดลึกซึ้ง สุขุมรอบคอบ และตระหนักถึงปัญหา

สำหรับข้อมูลด้านการศึกษาที่แตกต่างกัน ไม่ทำให้เกิดความแตกต่างกันในความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีรยล แสงอำนาจเจริญ (2541 : 90) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายด้านปัจจัยจูงใจ พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเนื่องมาจากว่า บทบาทและหน้าที่ในการทำงานของพนักงานต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงาน อาจจะไม่ใช้สิ่งที่เรียนมาแต่ใช้สิ่งที่เรียนรู้และการอบรมขึ้นมาใหม่ในบริษัท

สำหรับสถานภาพด้านสมรสที่แตกต่างกัน ไม่ทำให้เกิดความแตกต่างกันในความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อาจเนื่องมาจากบริษัทมีนโยบายในการปฏิบัติต่อผู้ที่สมรสแล้วและยังไม่สมรสในลักษณะที่เหมือนกัน ไม่มีความแตกต่าง ดังนั้นสถานภาพด้านสมรสจึงไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สำหรับระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน ไม่ทำให้เกิดความแตกต่างกันในความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วิทยา ประยูร (2540 : 110) ซึ่งพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีรยล แสงอำนาจเจริญ (2541 : 91) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งต่างกัน เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายด้านปัจจัยจูงใจ พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเนื่องมาจากภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่เปิดโอกาสให้เป็นไปตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล

สำหรับประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ไม่ทำให้เกิดความแตกต่างกันในความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ รติกร เวชชะ (2541 : 71) พบว่า กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการ

ปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องจากว่าทุกๆ กลุ่มได้รับสิทธิต่างๆ จากบริษัท โดยเท่าเทียมกัน หรือประสบการณ์ไม่ได้เป็นปัจจัยที่ทำให้ได้สิทธิพิเศษ

4. จากตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐานสถานภาพของผู้ได้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

4.1 พนักงานประจำโรงงานเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างทุกแบบผู้นำแตกต่างกัน โดยเพศหญิงมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับล่างแสดงพฤติกรรมเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยสุดดังนี้ ผู้นำแบบมุ่งงาน, แบบด้อยคุณภาพ, แบบสายกลาง, แบบทีม และแบบสโมสร สำหรับเพศชายมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับล่างแสดงพฤติกรรมเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยสุดดังนี้ ผู้นำแบบสายกลาง, แบบทีม, แบบสโมสร, แบบมุ่งงาน, และแบบด้อยคุณภาพ ซึ่งต่างจากผลการวิจัยของ รติกร เวชชะ (รติกร เวชชะ. 2541 : 72) พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อแบบภาวะผู้นำทุกแบบไม่แตกต่างกัน แต่สอดคล้องกับข้อมูลของพนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่าง ซึ่งมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางทุกแบบไม่แตกต่างกัน โดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุดดังนี้ ผู้นำแบบสายกลาง, แบบทีม, แบบสโมสร, แบบมุ่งงาน, และแบบด้อยคุณภาพ

จากข้อมูลอาจเนื่องมาจากพนักงานประจำโรงงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย งานส่วนใหญ่ในโรงงานเหมาะสมสำหรับผู้ชาย งานสำหรับพนักงานประจำโรงงานที่เป็นเพศชายจึงต่างจากเพศหญิง โดยพนักงานที่เป็นเพศชายส่วนใหญ่จะทำหน้าที่ด้านผลิต ต้องอาศัยแรงจูงใจ ความร่วมมือของพนักงานที่จะช่วยกันทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย พนักงานประจำโรงงานที่เป็นเพศหญิง จะทำหน้าที่ในเรื่องควบคุมและตรวจสอบข้อมูลเป็นส่วนใหญ่ ต้องอาศัยความถี่ถ้วนและรอบคอบมากกว่า ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องควบคุมเรื่องงานมากขึ้น รวมทั้งพนักงานประจำโรงงานที่เป็นเพศหญิงมีจำนวนน้อย จึงมีความรู้สึกว่าถูกควบคุมในเรื่องงานมากกว่า

สำหรับพนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่าง งานส่วนใหญ่ที่ได้รับมอบหมายจะเป็นการวางแผนและปฏิบัติให้ได้ตามแผน งานส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับกลางจะต้องมีการชี้แจงและประชุมร่วมกัน ลักษณะงานระหว่างเพศชายและเพศหญิงไม่ต่างกันมากเหมือนกับพนักงานประจำโรงงาน รวมทั้งพนักงานมีอิสระในการตัดสินใจพอสมควร พฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับกลางแสดงออกจึงใกล้เคียงกัน และแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง

4.2 พนักงานประจำโรงงานที่มีระดับอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างทุกแบบผู้นำไม่แตกต่างกัน โดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยสุดดังนี้ โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 18 – 26 ปี มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารระดับล่างแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง, แบบทีม, แบบสโมสร, แบบมุ่งงาน และแบบด้อยคุณภาพ สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 27 – 35 ปี มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารระดับล่างแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง, แบบทีม, แบบมุ่งงาน, แบบสโมสร และแบบด้อยคุณภาพ

สำหรับพนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่างที่มีระดับอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกัน แต่แบบทีมและแบบด้อยคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 ระดับอายุมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยอายุระหว่าง 18 – 26 ปี มีความคิด

เห็นว่า ผู้บริหารระดับกลางแสดงพฤติกรรมผู้นำจากมากที่สุดไปน้อยสุด คือผู้นำแบบสายกลาง, แบบทึม, แบบสโมสร, แบบมุ่งงาน, และแบบด้อยคุณภาพ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รติกร เวชชะ (รติกร เวชชะ. 2541 : 74) พบว่า ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

จากข้อมูลข้างต้นอาจเนื่องจากพนักงานประจำโรงงานที่มีอายุต่างกัน ได้รับการปฏิบัติจากผู้บริหารระดับล่างใกล้เคียงกัน แต่สำหรับพนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่าง ถ้ามีอายุแตกต่างกันอาจได้รับการปฏิบัติจากผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกัน เพราะว่าอายุของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกันมากกับพนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่าง จึงเกิดความเกรงใจในการแสดงพฤติกรรม สอดคล้องกับการวิจัยของ ราพีง อัมเรศ (ราพีง อัมเรศ. 2517 : 46) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความเกรงใจปานกลางค่อนข้างสูง และเป็นลักษณะนิสัย วัฒนธรรมของคนไทย ที่ให้ความเคารพผู้ที่มีอายุมากกว่า ดังนั้นพฤติกรรมที่แสดงออกกับผู้ที่มีอายุน้อยกว่าและกับผู้ที่มีอายุมากกว่าจึงแตกต่างกัน

4.3 พนักงานประจำโรงงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างไม่แตกต่างกัน ยกเว้นแบบสายกลาง ซึ่งมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยผู้ที่มีสถานภาพโสดมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับล่างแสดงพฤติกรรมผู้นำเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยสุดคือ ผู้นำแบบทึม, แบบสายกลาง, แบบมุ่งงาน, แบบด้อยคุณภาพ และแบบสโมสร สำหรับผู้ที่มีสถานภาพสมรสแล้วมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับล่างแสดงพฤติกรรมผู้นำเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยสุดคือ ผู้นำแบบสายกลาง, แบบทึม, แบบสโมสร, แบบมุ่งงาน และแบบด้อยคุณภาพ

สำหรับพนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่าง ที่มีสถานภาพโสดและสมรสแล้ว มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างไม่แตกต่างกัน โดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยสุดคือ ผู้นำแบบสายกลาง, แบบทึม, แบบสโมสร, แบบมุ่งงาน และแบบด้อยคุณภาพ

จากข้อมูลข้างต้น เนื่องจากว่าบริษัทมีนโยบายเหมือนกันระหว่างผู้ที่สมรสแล้วกับยังไม่สมรส (โสด) ดังนั้น การปฏิบัติของผู้บริหารทุกๆ ระดับกับผู้สมรสแล้วและยังไม่สมรส จึงไม่แตกต่างกันมากหรือใกล้เคียงกัน

4.4 พนักงานประจำโรงงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน คือกลุ่มที่มีประสบการณ์ 0 – 6 ปี กับกลุ่มที่มีประสบการณ์ 7 – 12 ปี มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับล่างไม่แตกต่างกัน โดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยสุดคือ ผู้นำแบบสายกลาง, แบบทึม, แบบมุ่งงาน, แบบสโมสร และแบบด้อยคุณภาพ

สำหรับพนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่าง ที่มีประสบการณ์ 0 – 6 ปี มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางใกล้เคียงกับกลุ่มที่มีประสบการณ์ 7 – 12 ปี และกลุ่มที่มากกว่า 12 ปี ยกเว้นแบบทึม ซึ่งมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยกลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า 12 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับกลุ่มที่มีประสบการณ์ 7 – 12 ปี และกลุ่ม 0 – 6 ปี

จากข้อมูลข้างต้นไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รติกร เวชชะ (รติกร เวชชะ. 2541 : 87) พบว่า ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ

พฤติกรรมผู้นำแบบสโมสร, แบบด้อยคุณภาพ, แบบสายกลาง และแบบทีมแตกต่างกัน ส่วนแบบ มุ่งงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องจากเป็นองค์กรคนละแบบ กรณีที่วิจัยเป็นลักษณะ องค์กรเอกชน จะมุ่งเน้นเรื่องความสามารถของผู้ปฏิบัติเป็นหลัก ดังนั้น วิธีการประพฤติปฏิบัติกับ กลุ่มที่มีประสบการณ์ต่างกันจึงใกล้เคียงกัน ผู้ที่มีความสามารถมากกว่าถึงแม้มีประสบการณ์ในการ ทำงานน้อย ก็อาจจะมีโอกาสที่ก้าวหน้าได้มากกว่า

4.5 พนักงานประจำโรงงานส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับ ปวช. จึงถือว่ามีกลุ่มตัวอย่าง เพียงกลุ่มเดียวไม่จำเป็นต้องทดสอบทางสถิติ แต่สำหรับผู้บริหารระดับล่างและพนักงานประจำ สำนักงาน จะมีระดับการศึกษาตั้งแต่ระดับ ปวช. ถึงระดับสูงกว่าปริญญาตรี จึงทำการทดสอบ สมมติฐานพบว่า ระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง แตกต่างกัน ยกเว้นแบบสโมสรซึ่งมีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รติกร เวชชะ (รติกร เวชชะ. 2541 : 73) พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิด เห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน, แบบด้อยคุณภาพ, แบบสายกลาง และแบบทีม แตกต่างกัน ยกเว้นแบบสโมสร ซึ่งมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องจากว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาแตกต่าง กัน จะมีความรับผิดชอบลักษณะงานแตกต่างกัน นอกจากนี้ การที่มีคุณวุฒิที่แตกต่างกัน ทำให้ ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกัน กลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงอาจต้องใช้วิธีการบริหารแบบทีม เพื่อการนำความรู้ ความคิดของผู้ได้ บังคับบัญชามาใช้ประโยชน์ แต่กลุ่มที่มีระดับการศึกษาไม่สูงอาจต้องใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งงาน ควบคุมติดตามอย่างใกล้ชิด งานจึงจะสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย

4.6 พนักงานประจำโรงงานจัดอยู่ในกลุ่มตำแหน่งซึ่งมีเพียงกลุ่มเดียว จึงไม่จำเป็นต้อง ทดสอบทางสถิติ แต่สำหรับผู้บริหารระดับล่างและพนักงานประจำสำนักงาน จะมีระดับตำแหน่ง แตกต่างกันมาก ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่คือ ผู้บริหารระดับล่างหรือตำแหน่งหัวหน้างาน, กลุ่ม พนักงานประจำสำนักงานที่เป็นวิศวกรและช่างเทคนิค และกลุ่มพนักงานประจำสำนักงานที่ไม่ใช่ วิศวกรและช่างเทคนิค ซึ่งทำหน้าที่ด้านธุรการ, การเงิน, บัญชี, จัดซื้อ เป็นต้น จากการทดสอบ สมมติฐานพบว่า มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน ยกเว้น พฤติกรรมผู้นำแบบทีม ที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยกลุ่มที่เป็นวิศวกรจะมีความคิดเห็นเกี่ยว กับพฤติกรรมผู้นำแบบทีมแตกต่างกับผู้บริหารระดับล่าง เมื่อพิจารณาจะพบว่า งานวางแผนและ ควบคุมของผู้บริหารระดับล่างส่วนใหญ่จะเป็นงานประจำ ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง แต่สำหรับ วิศวกรจะเป็นงานโครงการ, งานปรับปรุงพัฒนา จะต้องอาศัยการทำงานที่เป็นทีม มีการประชุม ร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับกลางเพื่อระดมความคิด ลักษณะพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับกลางแสดง ออกจึงแตกต่างกันไป

โดยสรุป ผลจากการทดสอบสมมติฐานด้านความคิดเห็นในพฤติกรรมผู้นำของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มี ต่อผู้บังคับบัญชา พบว่า พนักงานประจำโรงงานที่มีข้อมูลส่วนตัวแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติ กรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน ยกเว้นเพศ ที่มีความคิดเห็นต่างกัน เนื่องมาจากงานในโรงงานของ ผู้ชายและผู้หญิงมีความแตกต่างกัน และพนักงานส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย

สำหรับพนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่าง จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่แตกต่างกัน เนื่องจากผู้บริหารระดับล่างส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานในโรงงาน ซึ่งเน้นในด้านการผลิต ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับ ปวช. แต่มีประสบการณ์ในการทำงานที่มากพอสมควร สำหรับพนักงานประจำสำนักงาน จะปฏิบัติงานในสำนักงาน ซึ่งเน้นในด้านการวางแผน ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับ ปวส. ถึงปริญญาตรี มีอายุงานยังไม่มาก ดังนั้น การบริหารงานและรูปแบบการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาจึงแตกต่างกันออกไป สำหรับในโรงงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องผลักดันให้ผลผลิตได้ตามเป้าหมาย และตามแผนที่วางไว้ ส่วนด้านสำนักงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องผลักดันให้มีการวางแผนในการปฏิบัติงานที่รัดกุมและทันเวลา วิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้น ในด้านสำนักงาน ผู้บริหารระดับกลางจะมีการประชุมปรึกษาหารือกับพนักงานประจำสำนักงานมากกว่า และโดยรวมจะแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง เนื่องจากนำวิธีการบริหารแบบญี่ปุ่นมาใช้ ซึ่งจะเป็นแบบทึม แต่มีการประนีประนอมมากขึ้น จึงอยู่ในลักษณะสายกลาง

5. จากตอนที่ 4 ผลจากการหาความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 สำหรับพนักงานประจำโรงงาน โดยเรียงลำดับจากความสัมพันธ์ทางบวกมากที่สุดไปน้อยที่สุดคือ แบบทึม, แบบสายกลาง, แบบสโมสร และความสัมพันธ์ทางลบจากลบน้อยที่สุดไปมากที่สุดคือ แบบมุ่งงาน, แบบด้อยคุณภาพ

สำหรับพนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 เช่นกัน โดยเรียงลำดับจากความสัมพันธ์ทางบวกมากที่สุดไปน้อยที่สุดคือ แบบสายกลาง, แบบสโมสร, แบบทึม และความสัมพันธ์ทางลบจากลบน้อยที่สุดไปมากที่สุดคือ แบบด้อยคุณภาพ, แบบมุ่งงาน

จากข้อสรุปข้างต้นสอดคล้องกับที่ Troop กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Troop. 1972 : 4134-A; อ้างอิงจาก ชีรวิทย์ วัฒนพงศ์. 2524 : 94) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Halpin (Halpin. 1966 : 81 – 82; อ้างอิงจาก ชีรวิทย์ วัฒนพงศ์. 2524 : 90) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Green (Green. 1967 : 3225-A; อ้างอิงจาก ชีรวิทย์ วัฒนพงศ์. 2524 : 90) พบว่า ผู้นำที่เน้นพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ จะเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ

จากข้อมูลข้างต้นกล่าวได้ว่า พฤติกรรมผู้นำที่เน้นคนหรือเน้นทั้งงานและคน ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพฤติกรรมผู้นำที่เน้นงาน หรือไม่เน้นทั้งงานและคน รวมทั้งในการทำงาน พนักงานประจำโรงงานอาจมีความต้องการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมากขึ้น พฤติกรรมผู้นำแบบทึมและแบบสายกลางของผู้บริหารระดับล่าง จึงก่อให้เกิดความพึงพอใจมากกว่า แต่สำหรับพนักงานประจำสำนักงานและผู้บริหารระดับล่าง งานที่ทำอยู่จะใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับกลางมากกว่า รวมทั้งงานส่วนใหญ่จะใช้ลักษณะเป็นทึม จึงอาจเกิดความเบื่อหน่าย จึงคิดว่าแบบสายกลางและแบบสโมสร จะก่อให้เกิดความพึงพอใจมากกว่าแบบทึม

ข้อเสนอแนะ

1. ในการปฏิบัติงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานขาดความพึงพอใจก็อาจเกิดผลกระทบต่องานที่ออกมา เช่น ผลผลิตไม่ได้ตามเป้าหมาย มีของเสียออกมามาก เกิดอุบัติเหตุ ฯลฯ ดังนั้น บริษัทต้องสนใจในปัจจุบันที่ เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จากการวิจัยพบว่า ระดับความพึงพอใจในรายได้อยู่ในระดับต่ำ และในสภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ดี บริษัทไม่สามารถเพิ่มรายได้ได้มาก แต่ก็ควรหาสวัสดิการอื่นๆ ที่ไม่ทำให้รายจ่ายของบริษัทเพิ่ม บริษัทควรเพิ่มสวัสดิการเพิ่มเติมอื่นๆ ให้ เช่น เงินกุ๊ดดอกเบี้ยต่ำ, สามารถซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้ในราคาถูก ฯลฯ

สำหรับโอกาสความก้าวหน้าในงานที่อยู่ในระดับต่ำ ควรจะมีการวางแผนในการพัฒนาคนที่ชัดเจน มีแผนการฝึกอบรม ทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีพัฒนาในด้านอาชีพอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อให้พนักงานรับทราบถึงความรับผิดชอบในงาน

2. ควรมีการสร้างแรงจูงใจ,ขวัญและกำลังใจในการทำงาน ได้แก่ การให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำความดีให้กับบริษัท สร้างกิจกรรมที่พนักงานสามารถมีส่วนร่วม อาจจะเป็นการเสนอแนะการปรับปรุงต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน

3. ผู้บริหารระดับล่างและระดับกลาง ควรใช้รูปแบบการบังคับบัญชาแบบทีม ซึ่งมุ่งทั้งคนและงาน ซึ่งจะทำให้คนงานมีขวัญและกำลังใจ งานมีประสิทธิภาพ โดยการให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ประเมินตลอดเวลาเพื่อการปรับปรุงแก้ไข และส่งเสริมการแก้ไขอย่างสร้างสรรค์

4. บริษัทควรให้มีหน่วยงานเฉพาะซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมีการวางแผนเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารในแต่ละระดับ ซึ่งจะเป็นการป้องกันปัญหาอื่นๆ ที่จะตามมา เช่น ถ้าผู้ที่ไม่มีความพร้อมได้ขึ้นมาเป็นผู้บริหาร บริหารงานผิดพลาดไม่ได้ตามเป้าหมาย ก็จะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจ, ขวัญ, กำลังใจของพนักงาน และอาจส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ ทำให้เกิดความเสียหายมาก ดังนั้นควรสร้างฐานที่มั่นคง สำหรับผู้ที่จะก้าวเข้ามาเป็นผู้บริหาร เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่จะเกิดในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับพฤติกรรมในปัจจุบันของผู้บังคับบัญชา ว่ามีผลอย่างไรกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. ควรนำไปศึกษากับหน่วยงานอื่นๆ ว่าให้ผลแตกต่างกันอย่างไร
3. ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบ เช่น พฤติกรรมผู้นำของของผู้บริหารระดับกลาง อาจมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงานประจำโรงงาน หรือ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูง อาจมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงานประจำสำนักงานและโรงงาน เป็นต้น
4. ควรแยกศึกษาความพึงพอใจและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในแต่ละแผนก ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไรหรือไม่ เพราะการศึกษารวมอาจจะไม่สามารถมองปัญหาที่แท้จริงก็ได้ และลักษณะงานในแต่ละแผนกแตกต่างกัน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกอาจจะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในแต่ละแผนก

5. ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลงานของหน่วยงาน เพื่อจะได้ทราบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อการสัมฤทธิ์ผลของงานมากน้อยเพียงใด
6. ควรใช้ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำแบบอื่นๆ นำมาทดสอบกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อดูผลว่าแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร และทฤษฎีอันไหนที่จะสามารถแสดงผลได้ดีกว่า

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- คุณทลี เวชสาร. (2542). การวิจัยการตลาด. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จริยา ภักดีอักษร. (2541). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการวิชาการและธุรการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อัดสำเนา.
- ชีวารัตน์ ดิยะวงศ์. (2529). การศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสุโขทัย ปีการศึกษา 2528 ภายใต้พฤติกรรมของผู้บริหารแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม.พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2537). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. (2517). การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โชคดี รักทอง. (2532). ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อัดสำเนา.
- ธีรยล แสงอำนาจเจริญ. (2541). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและครูอาสาสมัคร ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน อำเภอในภาคตะวันออก. กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อัดสำเนา.
- ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์. (2524). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการ. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อัดสำเนา.
- นริศ สังขวงศ์. (2535). แบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศตามทฤษฎีข่ายการจัดการ ของเบลคและมูตัน. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อัดสำเนา.
- นิตารัตน์ ศิลปะเดช. (2542). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์เบื้องต้น. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- บัณฑิต แท่นพิทักษ์. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ด.กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อัดสำเนา.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: สหมิตรออฟเซท.
- ผ่องศรี แท้มทอง. (2538). แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อัดสำเนา.
- พรพิมล โกสิภาพ. (2539). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานการสอนเสริมของอาจารย์มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อัดสำเนา.

- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. (2539). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิรพต หุ่นเจริญ. (2525). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อัดสำเนา.
- โยธิน ศันสนยุทธ. (2530). มนุษยสัมพันธ์จิตวิทยาการทำงานในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- รติกร เวชชะ. (2541). ความถึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อแบบภาวะผู้นำ กรณีศึกษา: กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. อัดสำเนา.
- รวิวรรณ ทุมชัย. (2524). บทสรุปและแนะนำการวิจัย. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ราพีง อัมเรศ. (2517). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับขวัญ ทัศนคติ และความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อัดสำเนา.
- ลัดดาวัลย์ หวังพานิช. (2538). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- วิทยา ประยูร. (2540). การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูประจำกลุ่มการศึกษาทางไกลในจังหวัดเชียงใหม่. กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อัดสำเนา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2542). องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์.. กรุงเทพฯ: ซีรฟิล์มและโซเท็กซ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2542). รู้เพื่อเรื่องศัพท์การบริหารธุรกิจ/การบริหารรัฐกิจ. กรุงเทพฯ: ซีรฟิล์มและโซเท็กซ์.
- สังคม โตปรีนทร์. (2536). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงาน ของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อัดสำเนา.
- สุรพล พยอมแย้ม. (2541). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อรุณ รักธรรม. (2538). ทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: โครงการเอกสารและตำรา คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อารี เพชรผุด. (2537). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน.
- อำนวย แสงสว่าง. (2542). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- Arnold, Hugh J. and Daniel C. Feldman. (1986). *Organizational Behavior*. Singapore: Mc Graw-Hill, Inc.
- Blake, Robert R and Jame S Mouton. (1964). *The Managerial Grid Key Orientation for Achieving production through people*. Houton, Texas: Gulf.
- Bovee, Courtland L. and others. (1993). *Management*. NewYork : Mc Graw-Hill, Inc.

Likert, Rensis. (1961). *New Patterns of Management*. NewYork : Mc Graw-Hill, Inc.

Luthams, Fred. (1995). *Organization Behavior 7 th ed*. Singapore: Mc Graw-Hill International.

Zikmund,William G.(2000). *Bussiness Research Methods*. Orlando USA:The Dryden Press Harcourt
College Publishers.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือหน้าและแบบสอบถาม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. 5726, 5644

ที่ ทม 1012/ ๖๕๖๑

วันที่ ๑๖ มกราคม 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะสังคมศาสตร์

เนื่องด้วย นายสมบุรณ์ นุกุลอุดมพานิชย์ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา กรณีศึกษา : บริษัท อีซูซุ เอ็นเอ็น แมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ อาจารย์อภิรัฐ ตั้งกระจำ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา กรณีศึกษา : บริษัท อีซูซุ เอ็นเอ็น แมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายสมบุรณ์ นุกุลอุดมพานิชย์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์นภาพร หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ทม 1012/ 0๒๒0



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๑ มกราคม 2545

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการโรงงาน บริษัท อีซูซุ เอ็นเอ็น แมนูแฟคเจอริ่ง (ประเทศไทย) จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมบูรณ์ นุกุลอุดมพานิชย์ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา กรณีศึกษา : บริษัท อีซูซุ เอ็นเอ็น แมนูแฟคเจอริ่ง (ประเทศไทย) จำกัด” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขออนุญาตใช้สถานที่ และขอให้หัวหน้าคนงาน วิศวกรช่างเทคนิค เสมียนประจำสำนักงาน พนักงานแผนกธุรการ บัญชีและการเงิน และพนักงานประจำโรงงานจำนวน 315 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา กรณีศึกษา : บริษัท อีซูซุ เอ็นเอ็น แมนูแฟคเจอริ่ง (ประเทศไทย) จำกัด ในระหว่างเดือนมกราคม 2545

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายสมบูรณ์ นุกุลอุดมพานิชย์ ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรุจณี ปัดไธสง)

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 664-1000 ต่อ 5726, 5644

โทรสาร. 258-4119

ที่ ทม 1012/ 0423



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

15 มกราคม 2545

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการโรงงาน บริษัท อีซูซุ เอ็นเอ็น แมนูแฟคเจอริ่ง (ประเทศไทย) จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมบุรณ์ นกุลอุดมพานิชย์ นิติระดับปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา กรณีศึกษา : บริษัท อีซูซุ เอ็นเอ็น แมนูแฟคเจอริ่ง (ประเทศไทย) จำกัด” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตใช้สถานที่ และขอให้หัวหน้าคนงาน วิศวกร ช่างเทคนิค เสมียนประจำสำนักงาน พนักงานแผนกธุรการ บัญชีและการเงิน และพนักงานประจำโรงงาน จำนวน 315 คน ตอบแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา กรณีศึกษา : บริษัท อีซูซุ เอ็นเอ็น แมนูแฟคเจอริ่ง (ประเทศไทย) จำกัด ในระหว่างเดือนมกราคม – กุมภาพันธ์ 2545

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นายสมบุรณ์ นกุลอุดมพานิชย์ ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภกรรณ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 664-1000 ต่อ 5726, 5644

โทรสาร. 258-4119

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง พฤติกรรมผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา
กรณีศึกษา : บริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น แมนูแฟคเจอริ่ง (ประเทศไทย) จำกัด

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น การเสนอผลการวิจัย จะเสนอเป็นผลรวมข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ และจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่าน ดังนั้น จึงใคร่ขอความกรุณาจากผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ได้โปรดตอบแบบสอบถาม ตามความรู้สึกและความคิดเห็นที่เป็นจริงมากที่สุด

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 สอบถามความรู้สึกและความคิดเห็น เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 25 ข้อ

ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร มีจำนวน 35 ข้อ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. อายุ

1. () 18 – 26 ปี
2. () 27 – 35 ปี
3. () 36 – 44 ปี

2. ระดับการศึกษา

1. () ต่ำกว่า ปวช. – ปวช.
2. () ปวส.
3. () ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
4. () สูงกว่าปริญญาตรี

3. สถานภาพสมรส

1. () โสด
2. () สมรส
3. () ม่าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่

4. ระดับตำแหน่ง

1. () พนักงานประจำโรงงาน (ระดับตำแหน่ง W2 – W4, L)
2. () หัวหน้าคนงาน (ระดับตำแหน่ง K1 – K3)
3. () พนักงานประจำสำนักงาน (ไม่ใช่วิศวกรและช่างเทคนิค) (ระดับตำแหน่ง S, M1, T2, C2 – C4)
4. () พนักงานประจำสำนักงาน (วิศวกรและช่างเทคนิค) (ระดับตำแหน่ง S, M1, T2, E3 – E4)

5. ประสบการณ์ในการทำงาน (นับตั้งแต่บรรจุถึงปัจจุบัน)

1. () 0 - 6 ปี
2. () 7 - 12 ปี
3. () มากกว่า 12 ปีขึ้นไป

6. เพศ

1. () ชาย
2. () หญิง

ตอนที่ 2 สอบถามความรู้สึกและความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นและความรู้สึกของท่านว่า ท่านรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มาก

ระดับ 3 หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปานกลาง (เฉยๆ)

ระดับ 2 หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน น้อยที่สุด

หัวข้อ	ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจ				
		น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
1	งานที่ท่านทำต้องอาศัยความชำนาญหรือ ประสบการณ์ของท่าน					
2	ความเหมาะสมของชั่วโมงการทำงานในแต่ละ วัน					
3	โอกาสในการใช้ความรู้หรือความสามารถ ของท่านในการทำงาน					
4	ความเหมาะสมระหว่างบุคลิกภาพของท่าน กับงานที่ปฏิบัติ					
5	ระดับเงินเดือนที่ท่านได้รับในปัจจุบัน					
6	สวัสดิการที่ทางบริษัทได้จัดให้					
7	ความน่าสนใจหรือความท้าทายของงาน					
8	ลักษณะของงานที่ท่านทำในปัจจุบัน					
9	ขนาดโครงสร้างของหน่วยงานของท่าน, จำนวนพนักงานและการแบ่งแยกหน้าที่					
10	ระยะเวลาในการเดินทางจากบ้านไปที่ ทำงาน					
11	ความสะดวกในการเดินทางไปทำงาน					
12	ความมั่นคงในงานที่ท่านทำอยู่					
13	รายรับและผลประโยชน์ที่ได้รับจากการ ทำงาน					
14	โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งและหน้าที่					
15	ความเหมาะสมของอำนาจตามตำแหน่ง หน้าที่					

หัวข้อ	ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจ				
		น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
16	สภาพแวดล้อมในการทำงาน ณ จุดปฏิบัติงาน					
17	การมีส่วนร่วมในการทำงาน หรือการตัดสินใจ					
18	ความรับผิดชอบในงานที่ทำ					
19	ความเข้มงวดในการควบคุม ตรวจสอบงาน ของผู้บังคับบัญชา					
20	ความสะดวก, จำนวนมากน้อยในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา					
21	ความยุติธรรมในตัวผู้บังคับบัญชา					
22	ความสัมพันธ์และความเข้าใจกันระหว่างผู้ บังคับบัญชา					
23	ความสนใจเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชา					
24	ปริมาณงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา

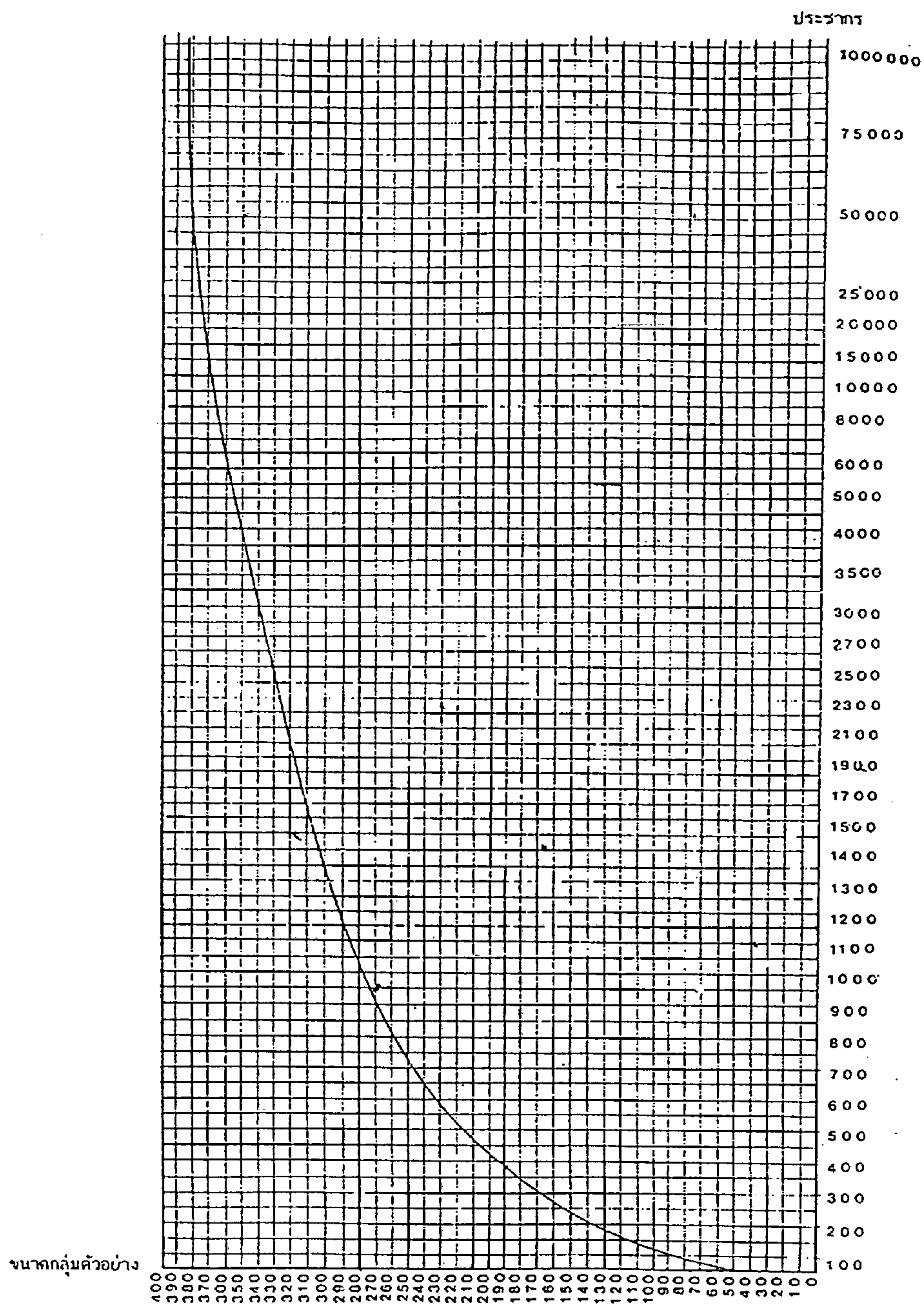
คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ดังนี้

1. ถ้าท่านอยู่ในระดับตำแหน่ง W2 - W4, L ให้ประเมินหัวหน้าคนงาน ที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน
2. ถ้าท่านอยู่ในระดับตำแหน่ง K1 - K5, S, M1, T2, C2 - C4, E3 - E4 ให้ประเมินผู้จัดการแผนกที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน

หัวข้อ	ลักษณะพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาในปัจจุบัน				
		น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
1	มุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กรโดยไม่คำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา					
2	ควบคุมแผนงานด้วยตนเองทั้งหมดใช้มาตรการส่วนตัวเป็นใหญ่					
3	ควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด					
4	ใช้อำนาจในการขู่ลงโทษ ไม่คำนึงถึงขวัญกำลังใจของพนักงาน					
5	ประเมินผลงานใช้การจับผิดและตำหนิติเตียน					
6	ออกคำสั่งในการปฏิบัติงานทุกๆ เรื่อง					
7	เพิกเฉยไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา					
8	การดำเนินงานมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก					
9	ควบคุมแผนงานโดยให้กลุ่มจัดการเอง					
10	ควบคุมการปฏิบัติงานให้กลุ่มปกครองตัดสินใจเอง แล้วให้การสนับสนุน					
11	เน้นขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าเน้นผลงาน					
12	หลีกเลี่ยงข้อวิจารณ์และข้อผิดพลาดต่างๆ					
13	มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
14	ใช้วิธีการพูดคุยมากกว่าการออกคำสั่ง					
15	การบริหารมีทั้งการลงโทษและให้รางวัล					
16	ยอมรับเสียงข้างมากในการวางแผนและชักชวนให้คล้อยตาม					

หัวข้อ	ลักษณะพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาในปัจจุบัน				
		น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
17	ควบคุมการปฏิบัติงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระตามขอบเขตที่กำหนด					
18	การประเมินผลงาน พิจารณาตามความสำเร็จและข้อผิดพลาด					
19	แก้ไขปัญหาคัดแย้งต่าง ๆ โดยวิธีประนีประนอม					
20	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอแนะ					
21	ให้ความสำคัญรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา					
22	ไม่มุ่งเน้นทั้งงานและผู้ปฏิบัติงาน สนใจตัวเอง					
23	หลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน					
24	ในการปฏิบัติงานมักอ้างกฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน					
25	ไม่ต้องการประเมินอะไรที่ไม่จำเป็น เอาความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก					
26	หลีกเลี่ยงการเข้าไปเกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้ง					
27	ไม่สนใจการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา					
28	สื่อสารกับผู้บังคับบัญชาน้อย เป็นไปตามระเบียบเท่านั้น					
29	คำนึงถึงเป้าหมายขององค์กร และผู้ปฏิบัติงาน					
30	ส่งเสริมให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม					
31	พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็น เพื่อสร้างความเข้าใจและเห็นพ้องกับเป้าหมายขององค์กร					
32	มีการประเมินการทำงานตลอดเวลาเพื่อการปรับปรุงการทำงาน					
33	ส่งเสริมให้มีการระดมความคิด การแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์					
34	ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยเต็มที่					
35	ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา					

ภาคผนวก ข



กราฟความสัมพันธ์ระหว่างขนาดกลุ่มตัวอย่างและประชากรทั้งหมด

(นิสาร์ตน์ ศิลปเดช.2542 : 82)

N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	65	420	201	3500	345
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	1000000	384

ตารางการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่กำหนดให้

N หมายถึง ขนาดประชากร ; S หมายถึง ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ที่มา Robert V. Krejcie and Eayle W. Morgan. Educational and Psychological Measurement.

1970: 608-609;อ้างอิงจาก นิตารัตน์ ศิลปเดช.2542 : 80-81

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ – ชื่อสกุล	นายสมบูรณ์ นุกุลอุดมพานิชย์
ที่อยู่ปัจจุบัน	56/26 ซ.พหลโยธิน 54 ถ.พหลโยธิน แขวงคลองถนน เขตสายไหม กรุงเทพฯ 10220
ตำแหน่งหน้าที่	ผู้จัดการแผนกบำรุงรักษา
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท อีซูซุเอ็นอีเอ็น แมนูแฟคเจอริ่ง (ประเทศไทย) จำกัด
ประวัติการศึกษา	
2529	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง
2545	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ