

ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำและความพึงพอใจในงาน
กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

สารนิพนธ์

ของ

นางสาวนวรรตน์ สันติกุล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

มกราคม 2546

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

659.4092

ว.200.ว

๑

๒
ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำและความพึงพอใจในงาน
กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

บทคัดย่อ

ของ

นางสาวนวรรตน์ สันติกุล

๒

12 ก.พ. 2546

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

มกราคม 2546

๒ 154423

นวรรัตน์ สันติกุล. (2545) . ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำและความพึงพอใจในงาน
กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. สารนิพนธ์ บธ.ม.
(การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษา
สารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ และความ
พึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา คุณลักษณะผู้นำที่มีต่อความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา
และศึกษาข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำกับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของสำนักงานคณะกรรมการกำกับ
หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 255 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที่
การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของการเปรียบเทียบ
เชิงซ้อนตามวิธี LSD และการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 255 คน เป็นเพศหญิงร้อยละ 68.6 โดยกลุ่ม
ตัวอย่างส่วนมากมีช่วงอายุ 30-37 ปีร้อยละ 70.6 มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 70.2 มีตำแหน่ง
งานระดับปฏิบัติการ 3-4 ร้อยละ 58.0 และมีระยะเวลาปฏิบัติงาน 7-9 ปี โดยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น
คุณลักษณะผู้นำโดยรวม บ่อยครั้งมาก

สำหรับทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความ
พึงพอใจในงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก

จากการทดสอบสมมุติฐาน สามารถสรุปได้ว่า

1. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ ตำแหน่งงาน และวุฒิการศึกษาต่างกันมีทักษะต่อคุณลักษณะผู้นำ
แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน และระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทักษะต่อคุณลักษณะผู้นำ
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
4. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา
ที่พนักงานยกย่องนับถือ และด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
5. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงาน และวุฒิการศึกษา แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในงาน
ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
6. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วม
กับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ และด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชาแตกต่างกัน อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติ
7. คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนด้านมีความเฉลียวฉลาด ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม
ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ และด้านทัศนคติด้านมีมนุษยสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียว
กันกับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยสำหรับองค์กร คือ ฝ่ายงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ควร มีการเตรียมพร้อม วางแผนงานในการพัฒนาบุคลากร ทั้งที่เป็นหัวหน้าส่วนและพนักงานระดับปฏิบัติการให้มี ศักยภาพในการทำงาน และควรให้การสนับสนุนส่งเสริม พัฒนาและฝึกอบรมหัวหน้าส่วนในด้านความเจริญ วยทางสังคม ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด โดยการติดตามและประเมินผล อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา อาจส่งผลให้การทำงานของ องค์กรเกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

**PERSPECTIVES OF SUBORDINATE TOWARD SUPERVISORS'
LEADERSHIP DIMENSIONS AND SUBORDINATES' JOB SATISFACTION.
CASE STUDY : THE OFFICE OF THE SECURITIES AND
EXCHANGE COMMISSION**

**AN ABSTRACT
BY
MISS NAWARAT SANTIKUL**

**Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Business Administration in Management
at Srinakharinwirot University
January 2003**

Nawarat Santikul. (2002). *Perspectives of Subordinates towards Supervisors' Leadership Dimensions and Subordinates' Job Satisfaction. Case Study : The Office of the Securities and Exchange Commission*, Master Project, M.B.A (Management) Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor : Asst. Prof. Supada Sirikudta.

This research had an aim to study the personal parameters that affect subordinates' job satisfaction, leadership dimensions towards subordinates' job satisfaction and study additional recommendations on leadership dimensions and subordinates' job satisfaction. The samples used in this research were a number of 255 operational-level staff of the Office of the Securities and Exchange Commission, the tool used in the collection of data was a questionnaire. The statistics used in data analysis were percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way variance analysis, pair-to-pair difference test by the method of complex comparison according to the LSD method, and Pearson determination of the coefficient of correlation.

The research result found that among the 255 respondents, 68.6 percent was female; the majority of the samples had an age range of 30-37 years, 70.6 percent; had an educational level higher than the bachelor's degree, 70.2 percent; had job positions at operation levels 3-4, 58.0 percent, and had a working period of 7-9 years. The research result can be summed up as follows:

With respect to the perspectives of the subordinates towards the leadership dimensions of the supervisor, it was found that the subordinates saw the leadership dimensions as a whole very often.

As for the perspectives of the subordinates towards job satisfaction, it was found that the subordinates had job satisfaction as a whole at the level of much.

From the test of the hypothesis, it can be summed up that:

1. The subordinates who were different in sex, job position and educational qualification had perspectives toward the leadership dimensions different from one another with no statistical significance.
2. The subordinates who were different in age and working period had perspectives toward the leadership dimension different from one another with statistical significance.
3. The subordinates who were different in sex had job satisfaction different from one another with no statistical significance.
4. The subordinates who were different in age had job satisfaction regarding collaboration the supervisor they esteemed and regarding the quality of supervision different from one another with statistical significance.

5. The subordinates who were different in job position and educational qualification had job satisfaction regarding career progress prospects different from one another with statistical significance.

6. The subordinates who were different in working period had job satisfaction regarding collaboration with the supervisor whom they esteemed and regarding the quality of supervision different from one another with statistical significance.

7. The leadership dimensions regarding having prudence, regarding social maturity, regarding having the desire to succeed and regarding the attitude respecting having human relations, had relations in the same direction as subordinates' job satisfaction with statistical significance.

The recommendation from the research for the organization is that the work department doing the duty of managing human resources should have preparedness to lay plans for the development of personnel, both those being supervisors and operation-level staff so that they would have working potentials and should give support, promotion to, develop and train supervisors in the aspect of social maturity that affects subordinates' job satisfaction most by following up and evaluating them continuously so as to bring about good attitudes between the subordinates and the supervisors, which may result in the working of the organization generating maximum efficiency.

อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ
ได้พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....
(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

.....กรรมการ
(อาจารย์ วรินทร์า ศิริสุทธิกุล)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีคณะสังคมศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กวี วรรณ)

วันที่ 13 เดือน มกราคม พ.ศ. 2546

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถของบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านนับตั้งแต่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มจนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และอาจารย์วินทรา ศิริสุทธิกุล เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการให้คำแนะนำปรึกษาแก้ไขข้อบกพร่องของแบบสอบถาม และการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณโครงการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ สาขาวิชาการตลาด และสาขาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ให้ทุนเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ที่ได้สนับสนุนให้ทุนการศึกษาในครั้งนี้ และอนุญาตให้ดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ นอกจากนี้ ขอขอบคุณพนักงานทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และรวบรวมข้อมูลให้ผู้วิจัย เพื่อประกอบการศึกษาวิจัยและจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบคุณท่านคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และเพื่อน ๆ ทุกคนที่เป็นกำลังใจ และให้ความช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน มีอาจกล่าวได้หมดในที่นี้

ท้ายสุดนี้ คุณงามความดีและประโยชน์อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่พระคุณของคุณพ่อคุณแม่ และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนสิ่งที่ตั้งงามมาตลอด

นวรรตน์ สันติกุล

สารนิพนธ์นี้ได้รับทุนเพื่อการวิจัย
สำหรับนิสิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ
สาขาวิชาการตลาด และสาขาวิชาการจัดการ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาวิจัย.....	4
ความสำคัญของการศึกษาวิจัย.....	4
ขอบเขตของการศึกษาวิจัย.....	4
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	5
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย.....	8
สมมุติฐานในการศึกษาวิจัย.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	
โครงสร้างและการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์.....	10
นิยามและความหมายของภาวะผู้นำ และผู้นำ.....	15
ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	17
ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ.....	20
ความหมาย ทฤษฎี และแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน.....	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	44
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	44
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	122
สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	122
สรุปผลการศึกษาวิจัย.....	126
อภิปรายผล.....	136
ข้อเสนอแนะ.....	141
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	142
บรรณานุกรม.....	143
ภาคผนวก.....	147
ภาคผนวก ก. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	148
ภาคผนวก ข. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	155
ภาคผนวก ค. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม.....	157
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	159

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการจำแนกการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	18
2 ลักษณะของบุคคลกับบุคลิกภาพทางด้านอารมณ์.....	25
3 แสดงจำนวน และคำร้อยละ ข้อมูลประชากรศาสตร์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ	55
4 แสดงจำนวน และคำร้อยละ ข้อมูลประชากรศาสตร์ด้านอายุของพนักงานระดับปฏิบัติการหลังจากปรับแล้ว.....	57
5 แสดงระดับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนตามที่ได้บังคับบัญชาพบเห็น.....	58
6 แสดงระดับทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำ 4 ด้าน คือ ด้านมีความเฉลียวฉลาด ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม ด้านมีความต้องการ ประสบความสำเร็จ ด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์.....	64
7 แสดงระดับทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน.....	65
8 แสดงระดับทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน 3 ด้าน คือ ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา ที่พนักงานยกย่องนับถือ และด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา.....	68
9 แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วน.....	69
10 แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน.....	70
11 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำ โดยรวมจำแนกตามเพศ.....	71
12 แสดงการทดสอบทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำ จำแนก ตามเพศเป็นรายด้าน.....	72
13 การวิเคราะห์ข้อมูลทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อ คุณลักษณะผู้นำโดยแจกแจงจำนวน ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานโดย จำแนกเป็นรายด้าน.....	73
14 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำ โดยรวม จำแนกตามอายุ.....	74
15 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน ที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวม.....	75
16 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำ โดยรวม จำแนกตามอายุเป็นรายด้าน.....	76
17 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาด.....	77
18 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเจริญวัยทางสังคม.....	78
19 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ.....	79

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
20 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์.....	80
21 แสดงผลการเปรียบเทียบผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับ ปฏิบัติการ 1 - 2 และที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 3 - 4 มีผลต่อ คุณลักษณะผู้นำ.....	81
22 แสดงการทดสอบทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำ จำแนกตาม ตำแหน่งงานเป็นรายด้าน.....	82
23 แสดงผลการเปรียบเทียบผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และมี วุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ.....	83
24 แสดงการทดสอบทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ จำแนก ตามวุฒิการศึกษาเป็นรายด้าน.....	84
25 การวิเคราะห์ข้อมูลทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ โดยแจกแจงจำนวนค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยจำแนกเป็นรายด้าน.....	85
26 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ โดยรวมจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	86
27 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการ ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวม.....	87
28 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานเป็นรายด้าน.....	88
29 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลา การปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาด.....	89
30 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลา การปฏิบัติงานแตกต่างกัน ที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีทัศนคติด้าน มนุษยสัมพันธ์.....	90
31 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน โดยรวม จำแนกตามเพศ.....	91
32 แสดงการทดสอบทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน จำแนก ตามเพศ เป็นรายด้าน.....	92
33 การวิเคราะห์ข้อมูลทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อ ความพึงพอใจ ในงาน โดยแจกแจงจำนวนค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยจำแนกโดยรวม.....	93
34 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน โดยรวมจำแนกตามอายุ.....	94

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
35 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม.....	95
36 การวิเคราะห์ข้อมูลทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงาน โดยแจกแจงจำนวนค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยจำแนกเป็นรายด้าน.....	96
37 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน จำแนกตามอายุเป็นรายด้าน.....	97
38 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ.....	98
39 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา.....	99
40 แสดงผลการเปรียบเทียบผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 1 - 2 และที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 3 - 4 มีผลต่อความพึงพอใจในงาน.....	100
41 แสดงการทดสอบทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน เป็นรายด้าน.....	101
42 แสดงผลการเปรียบเทียบผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และที่มี วุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีผลต่อความพึงพอใจในงาน.....	102
43 แสดงการทดสอบทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษาเป็นรายด้าน.....	103
44 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน โดยรวมจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	104
45 การวิเคราะห์ข้อมูลทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงาน โดยแจกแจงจำนวนค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยจำแนกเป็นรายด้าน.....	105
46 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานเป็นรายด้าน.....	106
47 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ.....	107
48 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา.....	108

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
49 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มี ความเฉลียวฉลาดกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	110
50 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนด้าน มีความเฉลียวฉลาดกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชารายด้าน.....	111
51 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มี ความเจริญวัยทางสังคมกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	113
52 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนด้าน มีความเจริญวัยทางสังคมกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชารายด้าน.....	114
53 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มี ความต้องการประสบความสำเร็จกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	116
54 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนด้าน มีความต้องการประสบความสำเร็จกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รายด้าน.....	117
55 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มี ทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	119
56 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนด้าน มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชารายด้าน...	120

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย.....	8
2 โครงสร้างองค์กร.....	14
3 แผนผังแสดงการสร้างการเป็นผู้นำ.....	22
4 สมมติฐานรูปแบบของตัวกำหนดความพึงพอใจในงาน.....	38

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

โดยทั่วไปองค์กร ถ้าไม่เติบโตก็จะถดถอย แต่จะไม่มืองค์กรใดที่อยู่หนึ่งกับที่ หรือไม่เปลี่ยนแปลง เพราะความแน่นอนก็คือความเปลี่ยนแปลง องค์กรจะเติบโตได้นั้นต้องอาศัยภาวะผู้นำไม่ใช้การบริหารการจัดการแต่เพียงอย่างเดียว ดังนั้น จะเห็นได้ว่าองค์กรเป็นแหล่งของความขัดแย้งที่มองไม่เห็น การดำเนินการเพื่อความต่อเนื่องของกระบวนการปฏิบัติงานหรือสถานภาพ เป็นความพยายามริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และเลิกล้มกระบวนการหรือวิธีการเก่า ๆ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวนั้นจะมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ เพิ่มผลงานหรือผลผลิตของกลุ่มหรือองค์กรนั่นเอง

ในส่วนที่เกี่ยวกับบุคคลก็มีแรงผลักดันจากความขัดแย้งของการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ หรือการดำเนินการต่อ และการยกเลิก โดยที่กลุ่มสมาชิกจะมีความขัดแย้งระหว่างสวัสดิภาพในอดีตกับความพึงพอใจในความก้าวหน้า และความสำเร็จด้านสถานภาพเดิมโดยให้มีการดำเนินการที่ต่อเนื่องเหมือนอย่างที่เคยเป็นในอดีต แต่ในด้านความต้องการความเชี่ยวชาญ ก็ต้องดิ้นรน เพื่อการเติบโต การเปลี่ยนแปลง และเพิ่มพูนทักษะ

เมื่อกล่าวถึงผู้นำผู้วิจัยจะนึกถึงหัวหน้า ที่คนในที่ทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับหรืออาจจะไม่ยอมรับ แต่ไม่สามารถจะขัดแย้งได้ แต่ถึงอย่างไรหัวหน้าเองจะต้องพยายามปรับปรุงและพัฒนาตัวเองให้มีบทบาทและพฤติกรรมกระทั้งคนในที่ทีมงานเกิดการยอมรับนับถือและศรัทธาให้จนได้ โดยผู้นำนั้นจะต้องท้าทายกระบวนการและสถานภาพของตนเอง และชี้ให้ทีมงานและพนักงานทุกคนตระหนักอยู่เสมอว่า ถ้าเขาไม่พยายามเพิ่มพูน ความรู้ความสามารถหรือความชำนาญให้กับตนเองแล้ว เขาจะสูญเสียความเป็นผู้ชำนาญการนั้น เมื่อใดก็ตามที่บุคคลไม่มุ่งและต้องการประสบความสำเร็จ เขาก็จะเป็นคนล้าหลังไปโดยปริยาย ดังนั้น จึงต้องมีการชวนชวนแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติม อีกทั้งผู้นำจะต้องนำทีมและผู้ใต้บังคับบัญชาให้มุ่งการเพิ่มพูนความก้าวหน้า และความชำนาญพิเศษตลอดเวลา เพื่อจะได้มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน โดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยผู้นำจะต้องมีความตระหนักอยู่เสมอว่าตนเองจะต้องพร้อมที่จะเผชิญกับความผิดพลาดและล้มเหลว ดังนั้นผู้นำจึงต้องเตรียมตัวเตรียมใจ และพร้อมที่ต้องยอมรับว่าความผิดพลาดเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้

ตามข้อเท็จจริงแล้ว การยอมรับ คือการสร้างความเป็นผู้นำที่สำคัญอย่างหนึ่งที่น่าไปประยุกต์ใช้ คือการสร้างศรัทธาและปลูกเสริมของความประทับใจอย่างหนึ่ง ซึ่งไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงานราชการหรือเอกชนก็ตาม ผู้นำ หรือหัวหน้าจะเป็นตัวหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานเป็นส่วนรวม ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ (กิตติมา ปรีดีติลล.2529:247,251) มีพฤติกรรมที่สามารถจะโน้มน้าวและเหนี่ยวนำอย่างถูกกาลเทศะ เหมาะสมกับสภาพของคนและบรรยากาศของงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้ได้เป้าหมาย คือความสำเร็จของงาน โดยมีทั้งประสิทธิภาพควบคู่ไปกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ดังจะเห็นได้จากคำกล่าวของ นายอานันท์ ปันยารชุน ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องเป็นผู้ที่สามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม เพราะมีศรัทธา เพราะมีศรัทธาต่อคนคนนั้น ทำอย่างไรจะทำให้เขาคล้อยตามให้เขาฟังเรา ฟังความคิด ความอ่านของเรา ให้เขาอยากประพฤติตัวเหมือนอย่างที่เราประพฤติ ให้เขาอยากเดินตามเรา (อานันท์ ปันยารชุน.2543:27) ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าถ้าองค์กรใดมีผู้นำที่ดี มีความสามารถในการบริหารงาน และบริหารบุคลากรในองค์กร จะทำให้ได้รับการยอมรับ

รับจากผู้ตามหรือพนักงานในองค์กร งานของผู้นำอย่างเป็นทางการสามารถประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น ถ้าผู้นำได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากผู้ที่เขาำนำด้วย เมื่อลูกน้องตอบสนองผู้นำด้วยความเคารพนับถือ นิยมชมชอบ หรือด้วยแรงจูงใจที่ดีต่าง ๆ พวกเขาจะทำตามผู้นำด้วยความมานะพยายาม และให้ความร่วมมือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใหญ่น้อย ก็จะเป็นในลักษณะถ้อยที ถ้อยอาศัยกัน และมีความสามัคคี คำสั่งของผู้นำก็จะได้รับการตอบสนองด้วยความสมัครใจมากกว่าจะเกิดจากความกลัวอำนาจที่มีอยู่อย่างเป็นทางการ ผู้นำที่มีอำนาจอย่างเป็นทางการจะเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เมื่อลูกน้องตอบสนองต่อตัวเขาด้วยความสมัครใจ (มนูญ ตนะวัฒนา.2532:8) ไม่ว่าผู้นำนั้นจะอยู่ ระดับใด ก็มักจะมีลักษณะของการเป็นผู้นำอยู่ในตัวของบุคคลนั้นอยู่แล้ว เพียงแต่จะต้องนำออกมาใช้ให้ถูกต้องและมีความเหมาะสม เพื่อนำมาใช้ในการบังคับบัญชาพนักงานในแต่วัน โดยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่เป็นหัวหน้าส่วนงานที่มีความใกล้ชิดและเกี่ยวข้องกับพนักงานในองค์กรเป็นรายบุคคลมากกว่าผู้นำที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไปขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสั่งงาน หรือการรับฟังความคิดเห็น หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึง อาจจะต้องรับฟังและให้ความช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวของพนักงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น พนักงานเหล่านั้น จึงต้องการผู้นำที่เข้าใจและยอมรับตน รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และเป็นที่พึ่งพาของลูกน้องหรือพนักงานระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้ ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ คือ ผู้นำและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เพราะเมื่อคนมีความพึงพอใจในการทำงานย่อมปฏิบัติงานได้สำเร็จ และได้ผลดีมากกว่าคนที่ไม่มี ความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้น การสร้างความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ผู้นำพึงกระทำ เพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อให้สมาชิกขององค์กรเกิดความพึงพอใจและความเชื่อมั่นในการทำงาน (กิตติมา ปรีดีติลล.2529:320)

อย่างไรก็ดี ความพึงพอใจในงานจะมีผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งผลโดยตรงจะเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ กำไร และต้นทุนของการผลิต สำหรับผลทางอ้อมจะเกี่ยวข้องกับ ขวัญ กำลังใจ การโอนย้าย และการลาออกของผู้ปฏิบัติงาน (สรุเชษฐ์ ชีระมณี.2534:105) หากสมาชิกในองค์กรมีความพึงพอใจในการทำงานก็จะมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าหรือล้มเหลวลงได้เช่นกัน ดังนั้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องศึกษาปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานในองค์กร (อภิกันยา วัชรสุกณี. 2538 : 2 ; อ้างอิงจาก Walker and guest.1966 : 99. *The Man on the Assembly Line.*) ซึ่งองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ เช่น ความมั่นคงปลอดภัยหรือความมั่นคงในการทำงาน ที่พนักงานได้รับเมื่อได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำ และการบังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของตน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าส่วนกับพนักงานดังกล่าวจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

ด้วยเหตุนี้ จึงกล่าวได้ว่า คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและได้ประสิทธิผลตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งคุณลักษณะที่ผู้นำควรมีและบ่งบอกถึงศักยภาพสำหรับการเป็นหัวหน้างานที่ดี คือ บุรณภาพ (integrity) ความขยันหมั่นเพียร (industriousness) และความสามารถในการเข้ากับคนอื่น นอกจากนี้ ยังมีความเสียสละในการทำงาน มีความสามารถในการทำงาน และการทำงานโดยผ่านคนอื่น ซึ่งจากคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น หัวหน้าส่วนงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำมาใช้ในการเป็นผู้นำขององค์กร โดยหากเกิดขาดไปเมื่อใดก็ควรรีบเติมให้เต็มโดยเร็ว เพื่อรักษา เสถียรภาพความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อหัวหน้าของตน ในที่นี้

ผู้วิจัยจะศึกษาเฉพาะผู้นำที่เป็นหัวหน้าส่วนงานเท่านั้น เนื่องจากหัวหน้าส่วนงานถือได้ว่าเป็นผู้บริหารงานระดับต้นที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้ประสานงานและเชื่อมโยงนโยบายจากระดับบนลงสู่ผู้ปฏิบัติงาน และเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน ดังนั้น ถ้าหัวหน้าส่วนงานมีลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีย่อมจะบ่งบอกถึงศักยภาพการเป็นหัวหน้าส่วนงานที่ดีได้ และผู้ใต้บังคับบัญชาก็ย่อมจะเคารพและเชื่อฟังคำสั่งอย่างไม่มีปัญหา ทั้งยังสร้างความพึงพอใจจากงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำ ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ การที่ผู้วิจัยตัดสินใจทำวิจัยในองค์กรอิสระของรัฐบาล คือ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. เป็นองค์กรที่ก่อตั้งมานานถึง 10 ปีแล้ว และเป็นองค์กรที่ยึดหลักบรรษัทภิบาลที่มีความน่าเชื่อถือ เป็นธรรม และมีความโปร่งใส ซึ่งองค์กรดังกล่าวนี้ มีภารกิจในการติดต่อและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงถือได้ว่า พนักงานและหัวหน้าส่วนงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้วิจัยเห็นว่าหัวหน้าส่วนงานจึงมีความสำคัญ ในระดับการบริหารงานระดับต้นขององค์กรที่จะต้องทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานจากแบบอย่างคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่เป็นปัจจัยสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนงาน กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (trait theory of leadership) ที่มีความแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยจะใช้คุณลักษณะของผู้นำตามที่ Keith Davis และ William Scott ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ มีความฉลาด ซึ่งหมายถึงมีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ที่ทันสมัยอยู่เสมอ และสามารถจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจได้ ความเจริญวัยทางสังคมของผู้นำนั้น จะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์และมีความสามารถนำกลุ่มได้ มีความต้องการประสบความสำเร็จ โดยจะต้องมีความกระตือรือร้นที่จะให้งานที่ตนรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งจะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ คือจะต้องหมั่นสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นบุคคลที่ทุกคนยอมรับและให้ความร่วมมือ เพราะการทราบถึงคุณลักษณะผู้นำที่สร้างความพึงพอใจในการทำงานจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผน สรรหา ถัดเลือก และกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะหัวหน้าส่วน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเสริมคุณภาพของผู้นำในองค์กรอีกทางหนึ่ง

ความมุ่งหมายของการศึกษาวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วยเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาปฏิบัติงาน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วยเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาปฏิบัติงาน มีผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีต่อความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ความสำคัญของการศึกษาวิจัย

1. เพื่อจะได้ทราบว่าพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ด. รับรู้หัวหน้าส่วนในสำนักงานส่วนใหญ่มีคุณลักษณะของผู้นำแบบต่าง ๆ อย่างไร รวมถึงทราบระดับความพึงพอใจในงานของพนักงาน
2. เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางสำหรับหัวหน้าส่วนงานในการนำมาพิจารณาและปรับปรุงคุณลักษณะของผู้นำของตนเอง
3. ผลของการศึกษาวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูง และสำนักงานทรัพยากรบุคคลในการสรรหาคัดเลือก และพัฒนาบุคลากรในระดับหัวหน้าส่วนของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขอบเขตของการศึกษาวิจัย

ขอบเขตเนื้อหา

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์เป็นการศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Trait Theory of Leadership) ตามแนวความคิดของ Keith Davis และ William Scott ซึ่งได้แสดงให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีความแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจจะศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ทำให้ผู้นำทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะดังนี้ คือ

1. มีความเฉลียวฉลาด ซึ่งหมายรวมถึงมีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ที่ทันสมัย อยู่เสมอ และสามารถจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจได้
2. ความเจริญวัยด้านสังคม คือจะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และมีความสามารถนำกลุ่มได้
3. มีความต้องการประสบความสำเร็จ คือจะต้องมีความกระตือรือร้นที่จะให้งานที่ตนรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งจะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
4. ทักษะติดด้านมนุษยสัมพันธ์ คือจะต้องหมั่นสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นบุคคลที่ทุกคนยอมรับและให้ความร่วมมือ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 267 คน ประกอบด้วย

พนักงานระดับปฏิบัติการ 1	จำนวน	36	คน
พนักงานระดับปฏิบัติการ 2	จำนวน	73	คน
พนักงานระดับปฏิบัติการ 3	จำนวน	122	คน
พนักงานระดับปฏิบัติการ 4	จำนวน	36	คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ จะใช้จากประชากรทั้งหมดโดยวิธีการสำมะโน (Census) (กัลยา วาณิชยปัญญา.2545: 6) คือเก็บข้อมูลทุก ๆ หน่วยของประชากรจำนวนทั้งสิ้น 267 คน

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ (Independent variables) ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ในที่นี้หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) โดยจำแนกตัวแปรอิสระ ดังนี้

ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น

1.1 เพศ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

- (1) เพศชาย
- (2) เพศหญิง

1.2 อายุ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ

- (1) 22 - 29 ปี
- (2) 30 - 37 ปี
- (3) 38 - 45 ปี
- (4) 46 - 50 ปี

1.3 วุฒิการศึกษา แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

- (1)ปริญญาตรี
- (2) สูงกว่าปริญญาตรี

1.4 ตำแหน่งงาน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

- (1) พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับปฏิบัติการ 1 - 2)
- (2) พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับปฏิบัติการ 3 - 4)

1.5 ระยะเวลาปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 5 กลุ่ม คือ

- (1) น้อยกว่า 1 ปี
- (2) 1 - 3 ปี
- (3) 4 - 6 ปี
- (4) 7 - 9 ปี
- (5) 10 ปีขึ้นไป

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วน และความพึงพอใจในงานของพนักงาน โดยจำแนกตัวแปรตาม ดังนี้

2.1 คุณลักษณะผู้นำ แบ่งเป็น 4 คุณลักษณะ ดังนี้

- 2.1.1 มีความเฉลียวฉลาด
- 2.1.2 ความเจริญวัยด้านสังคม
- 2.1.3 มีความต้องการประสบความสำเร็จ
- 2.1.4 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

2.2 ความพึงพอใจในงานของพนักงาน แบ่งเป็น 3 ประการ คือ

- 2.2.1 โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
- 2.2.2 การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ
- 2.2.3 คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. คุณลักษณะผู้นำ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เป็นผู้นำ และเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1.1 มีความเฉลียวฉลาด หมายถึง ผู้นำที่มีความความสามารถ มีความฉลาดและมีไหวพริบ คิดทันต่อเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ที่ทันสมัยอยู่เสมอ และมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร

1.2 ความเจริญวัยด้านสังคม หมายถึง ผู้นำที่มีประสบการณ์ มีความรู้กว้างขวาง มีความเชื่อมั่นในตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และมีความสามารถนำกลุ่มได้

1.3 มีความต้องการประสบความสำเร็จ หมายถึง มีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานที่รับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.4 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง บุคคลที่ทุกคนยอมรับ เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี และสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอย่างสม่ำเสมอ

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่เป็นหัวหน้าส่วนโดยตรงของพนักงาน ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแล และให้คุณให้โทษพนักงานที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา

3. ผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานปฏิบัติการระดับ 1-4

4. ความพึงพอใจในงาน ในงานวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ความรู้สึกในทางบวกที่พนักงานมีต่อหัวหน้าส่วนงานโดยตรง โดยความรู้สึกทางบวกนี้ เกิดจากการยอมรับของพนักงานต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วน ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และส่งผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองความต้องการด้านต่าง ๆ คือ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ และคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา

5. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การมีโอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และการมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในงานที่ทำ

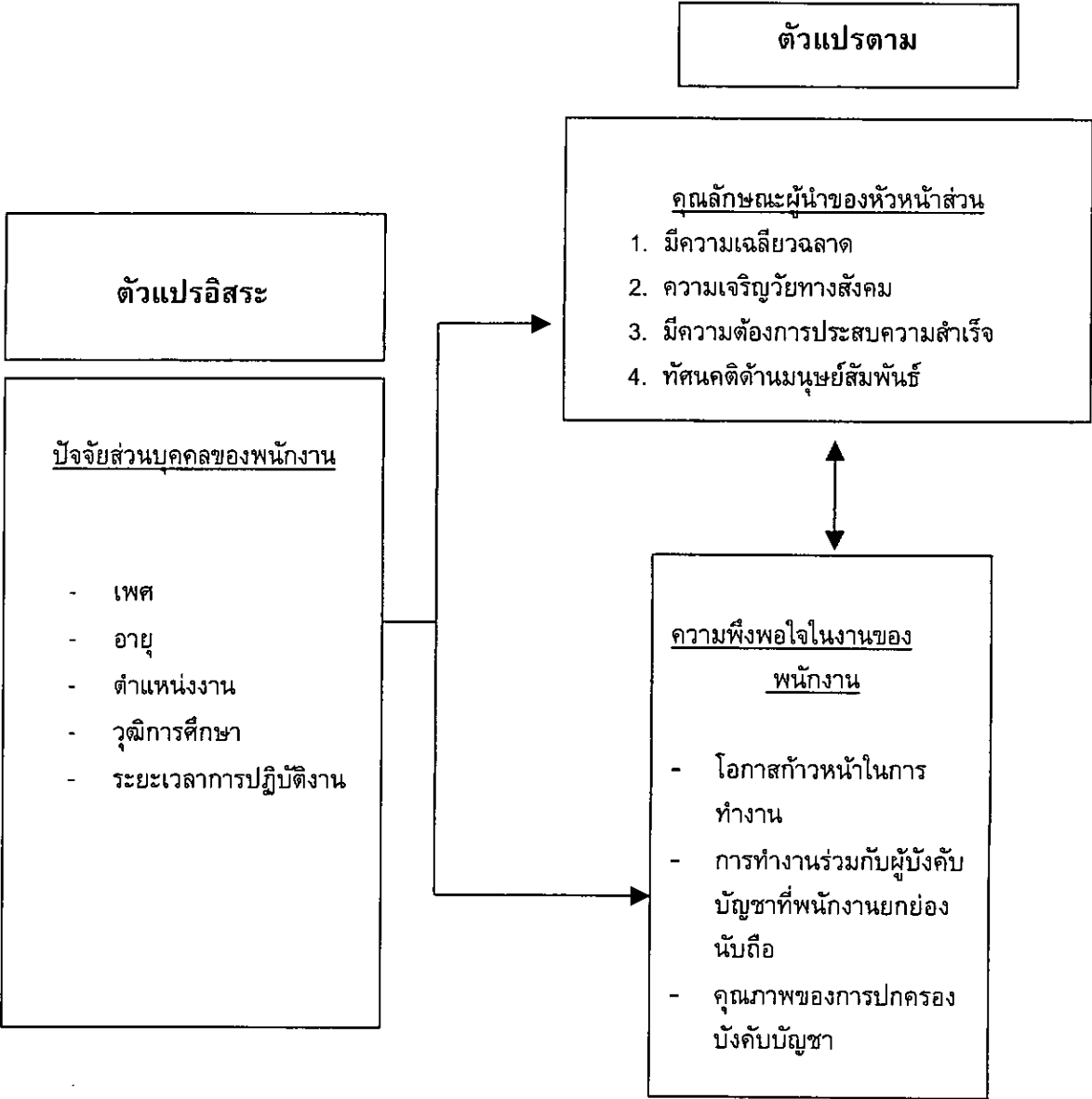
6. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถในการปกครองและการทำงานของผู้บังคับบัญชา

7. วุฒิการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

8. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระยะเวลาในการทำงานเฉพาะการทำงานที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตั้งแต่เริ่มเข้ามาปฏิบัติงานจนถึงเวลาที่ตอบแบบสอบถาม

กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

จากแนวคิด ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Trait Theory of Leadership) ของ Keith Davis และ William Scott และความพึงพอใจในงาน ตามแนวคิดของกิลเมอร์ (Gilmer) แนวคิดของโคเปอร์ (Cooper) แนวคิดของกิเซลลี (Ghiselli) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดและกำหนดแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยกำหนดตัวแปรที่คิดว่าเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ดังนี้



ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

สมมุติฐานของการศึกษาวิจัย

1. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน
3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน
4. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน
5. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน
6. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน
7. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน
8. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน
9. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน
10. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน
11. แบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเฉลียวฉลาดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา
12. แบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเจริญวัยทางสังคมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา
13. แบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความต้องการประสบความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา
14. แบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำของหัวหน้าส่วนกับความพึงพอใจในงานของผู้บังคับบัญชาของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกตามลำดับขั้นตอนต่อไปนี้

1. โครงสร้างและการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
2. นิยามและความหมายของภาวะผู้นำ และผู้นำ
3. ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
4. ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ
5. ความหมาย ทฤษฎี และแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โครงสร้างและการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

ความเป็นมา

การพัฒนาและการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว และมั่นคง อันเป็นผลมาจากการพัฒนาตลาดทุนของประเทศ ซึ่งถือว่าเป็นแหล่งเงินทุนระยะปานกลางและระยะยาวที่สำคัญที่เปิดโอกาสให้ภาคธุรกิจที่ต้องการเงินทุนเพื่อใช้ในการประกอบกิจการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม และเศรษฐกิจของประเทศ สามารถระดมเงินทุนได้โดยตรงจากประชาชนผู้มีเงินออม โดยการออกและเสนอขายหลักทรัพย์ประเภทต่าง ๆ อันเป็นการระดมเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำกว่าการที่ภาคธุรกิจต้องพึ่งพาตลาดเงิน โดยทำการกู้ยืมเงินผ่านสถาบันการเงินทั้งในและนอกประเทศ ดังนั้น การพัฒนาตลาดทุนจึงมีส่วนเกื้อหนุนและสร้างเสถียรภาพแก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม แม้ว่าตลาดทุนมีบทบาทสำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศมาเป็นเวลานาน ซึ่งในอดีตการกำกับดูแลและพัฒนาตลาดทุน ได้เน้นหนักไปที่การกำกับดูแลสถาบันการเงินให้มีความมั่นคง และการกำกับดูแลและพัฒนาตลาดทุนอยู่ภายใต้กฎหมายต่าง ๆ หลายฉบับทำให้เกิดความซ้ำซ้อน ลำซ้ำ และขาดเอกภาพ ความต่อเนื่อง และประสิทธิภาพ ประกอบกับตลาดทุนมีความซับซ้อนมากขึ้นทั้งในเชิงปริมาณธุรกรรมและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ดังนั้น จึงได้มีการบัญญัติพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2535 ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 16 พฤษภาคม 2535 เป็นต้นมา เพื่อเป็นกฎหมายแม่บทในการกำกับดูแลและพัฒนาตลาดทุน รวมทั้งได้จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. เพื่อเป็นองค์กรอิสระทำหน้าที่ในการกำกับดูแลและพัฒนาตลาดทุน โดยมีคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือคณะกรรมการ ก.ล.ต. เป็นผู้กำหนดนโยบายการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต.

ภารกิจของสำนักงาน

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ จัดตั้งขึ้นโดยมีภารกิจที่สำคัญ ได้แก่ การกำกับ และพัฒนาตลาดทุนของประเทศให้มีประสิทธิภาพ ยุติธรรม โปร่งใส และน่าเชื่อถือ

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการ ก.ล.ต. ได้วางไว้ กฎหมาย ได้กำหนดให้ มีการจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. ขึ้นเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2535 สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. เป็นองค์กรของรัฐองค์กรหนึ่งซึ่งมีรายได้เป็นของตนเอง โดยส่วนหนึ่งมาจาก ค่าธรรมเนียมการ พิจารณาคำขออนุญาตออกและเสนอขายหลักทรัพย์ต่อประชาชน ค่าธรรมเนียม การออกใบอนุญาตประกอบ ธุรกิจหลักทรัพย์ประเภทต่าง ๆ เงินอุดหนุนรายปีจากตลาดหลักทรัพย์ฯ และอีกส่วนหนึ่งได้มาในรูปดอกผล จากทุนประเดิมของสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. โครงการการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต.* สามารถแบ่งออกเป็น หน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้

ฝ่ายกฎหมาย

มีหน้าที่ให้คำปรึกษา พิจารณา ยกร่างและตีความประกาศ คำสั่ง และหลักเกณฑ์ ต่าง ๆ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ ของสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. รวมทั้งข้อบังคับและคำสั่งต่าง ๆ ที่ใช้บังคับภายในสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. ให้คำปรึกษาและยกร่างสัญญา รวมทั้งหลักฐาน แห่งข้อผูกพันอื่น ๆ ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. กับบุคคลภายนอก รวบรวมและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ การแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติหลัก ทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เตรียมการเกี่ยวกับการดำเนินการตาม กฎหมายที่สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. เป็นคู่ความหรือคู่กรณี ให้คำแนะนำและความช่วยเหลือแก่ พนักงานในการต่อสู้คดีตามที่ กำหนดในข้อบังคับสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. และปฏิบัติงานด้านธุรการ ของคณะกรรมการวินิจัยอุทธรณ์

ฝ่ายกำกับธุรกิจจัดการลงทุน

มีหน้าที่กำกับดูแลบริษัทหลักทรัพย์ซึ่งประกอบธุรกิจหลักทรัพย์ ประเภทการจัดการ กองทุนรวม การจัดการ กองทุนส่วนบุคคล และการเป็นที่ปรึกษาการลงทุน รวมทั้งกำกับดูแลสมาคมที่เกี่ยวข้องกับการประกอบ ธุรกิจดังกล่าว รวบรวมและประมวลข้อมูลตามรายงานของบริษัทหลักทรัพย์ดังกล่าวเพื่อประโยชน์ในการ กำกับดูแล และตรวจสอบการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบริษัทหลักทรัพย์ ดังกล่าว

ฝ่ายกำกับธุรกิจหลักทรัพย์

มีหน้าที่กำกับดูแลบริษัทหลักทรัพย์ซึ่งประกอบธุรกิจหลักทรัพย์ ในประเภทที่มีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ ของส่วนงานใดโดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับดูแลสมาคมที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจดังกล่าว รวบรวมและ ประมวลข้อมูลตามรายงานของบริษัทหลักทรัพย์ดังกล่าวเพื่อประโยชน์ในการกำกับดูแล และตรวจสอบการ ดำเนินงานของบริษัทหลักทรัพย์ดังกล่าว

ฝ่ายจดทะเบียนหลักทรัพย์

มีหน้าที่กำกับดูแลการเสนอขายหลักทรัพย์ต่อประชาชนในตลาดแรก ซึ่งรวมถึงการพิจารณาอนุญาตให้บริษัทออกและเสนอขายหลักทรัพย์ การเปิดเผยและปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ เพื่อให้มีความถูกต้องและครบถ้วนเพียงพอต่อการตัดสินใจลงทุนของผู้ลงทุน การกำกับดูแลการเข้าถือหลักทรัพย์เพื่อครอบงำกิจการ พัฒนาตลาดทุนโดยการศึกษาความเป็นไปได้ในการเปิดโอกาสให้มีการระดมทุนด้วยการพัฒนาตราสารหนี้และตราสารการเงินประเภทใหม่ ๆ พัฒนากฎเกณฑ์เกี่ยวกับการอนุญาตให้เสนอขายหลักทรัพย์ และการเข้าถือหลักทรัพย์เพื่อครอบงำกิจการ เพื่อมิให้เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติ และสามารถคุ้มครองประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ พิจารณาให้ความเห็นชอบการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเสนอขายหลักทรัพย์ เช่น ที่ปรึกษาทางการเงิน ผู้ประเมินราคาทรัพย์สิน และสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือ ตลอดจนติดตามการปฏิบัติงานของบุคคลที่ได้รับการความเห็นชอบ และตรวจสอบข้อร้องเรียนที่เกี่ยวกับบริษัทจดทะเบียนในเบื้องต้น

ฝ่ายตรวจสอบและคดี

มีหน้าที่เก็บรวบรวมหรือตรวจสอบเอกสารหลักฐานที่อาจเกี่ยวข้องกับ การกระทำความผิดตามกฎหมายที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ด. ติดตามหรือพิจารณาเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับกระทำความผิดเป็นธรรม เกี่ยวกับการซื้อขายหลักทรัพย์และการปฏิบัติงานของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบการซื้อขาย รวมทั้งมีหน้าที่จัดเตรียมข้อเท็จจริงเพื่อนำเสนอคณะกรรมการเปรียบเทียบ และประสานงานกับพนักงานสอบสวนหรือพนักงานอัยการ เพื่อดำเนินคดีทางอาญากับผู้กระทำความผิดต้องการอ่านรายละเอียดเกี่ยวกับงานของฝ่ายตรวจสอบและคดี

ฝ่ายยุทธศาสตร์พัฒนา

ทำหน้าที่ศึกษาและติดตามพัฒนาการและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่มีผลต่อตลาดทุนไทย กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ ในการกำกับและพัฒนาตลาดทุน

สำนักกำกับบัญชีตลาดทุน

มีหน้าที่กำกับดูแลและพัฒนาวิชาชีพบัญชีและการสอบบัญชี ให้คำแนะนำแก่ส่วนงานและบุคคลภายนอกเกี่ยวกับวิชาการบัญชี และวิธีปฏิบัติทางบัญชี พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของมาตรฐานการบัญชีและมาตรฐานการสอบบัญชี และการปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชีของ บริษัทที่ออกหลักทรัพย์ บริษัทจดทะเบียน บริษัทหลักทรัพย์ และกองทุนรวม รวมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบผู้สอบบัญชี ตลอดจนติดตามการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชี

สำนักตรวจสอบกิจการภายใน

มีหน้าที่ตรวจสอบกิจการและการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ด. ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ข้อบังคับ คำสั่ง และพิธีปฏิบัติ ที่คณะกรรมการ ก.ล.ด. หรือสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ด. กำหนด เพื่อให้มีระบบการควบคุมภายใน ที่รัดกุม ปลอดภัย และให้ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำนักทรัพยากรบุคคล

มีหน้าที่ศึกษา วางแผน และดำเนินการเกี่ยวกับการพนักงาน สวัสดิการ การจัดองค์งาน และการพัฒนาพนักงาน

สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ

มีหน้าที่ศึกษา วางแผน วิเคราะห์ระบบงาน ออกแบบระบบงานและพัฒนาระบบงานด้วยคอมพิวเตอร์ ศึกษา และพัฒนาระบบการจัดเก็บและเรียกใช้ฐานข้อมูล โดยอาศัยเทคโนโลยี สารสนเทศ บำรุงรักษาระบบงานที่พัฒนาแล้วเสร็จ บริหารการใช้ข้อมูลในระบบเครือข่ายทั้งในและ นอกสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. ศึกษา และจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศ และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการงานของสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. และให้คำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะ และแก้ไขปัญหาของระบบคอมพิวเตอร์ภายในสำนักงานคณะกรรมการก.ล.ต. รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพทางด้านคอมพิวเตอร์

สำนักบริหารทั่วไป

มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานพัสดุและงานธุรการทั่วไป และดำเนินการเกี่ยวกับการวางรูปแบบระเบียบการบัญชี การประมวลบัญชี การลงทุน ตลอดจนการจัดงบประมาณ และธุรการการเงินของสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต.

สำนักพัฒนาความรู้ตลาดทุน

มีหน้าที่ให้ความรู้ด้านตลาดทุน และดำเนินกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาความรู้ด้านการเงิน การลงทุน และตลาดทุน ให้แก่ผู้ลงทุนและประชาชนโดยทั่วไป

สำนักเลขานุการ

มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์ และงานสารนิเทศ ดำเนินการเกี่ยวกับงานวิเทศสัมพันธ์และเผยแพร่กิจกรรมของสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. และปฏิบัติงานด้านธุรการและเลขานุการของคณะกรรมการ ก.ล.ต. และผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต.

สำนักวิจัยและพัฒนาตลาดทุน

มีหน้าที่ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เกี่ยวกับตลาดทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาและการกำกับดูแลตลาดทุน และประมวลผลข้อมูลเพื่อจัดทำรายงาน วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจและภาวะตลาดทุน ตลอดจนงานวิชาการอื่น

ส่วนรักษาความปลอดภัย

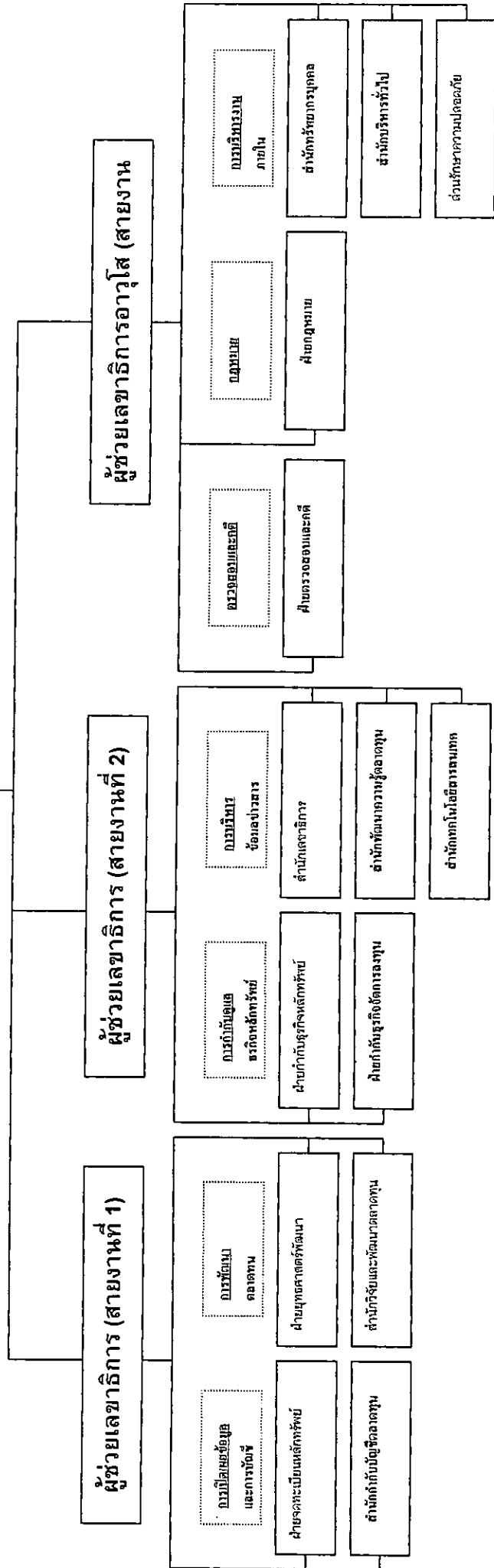
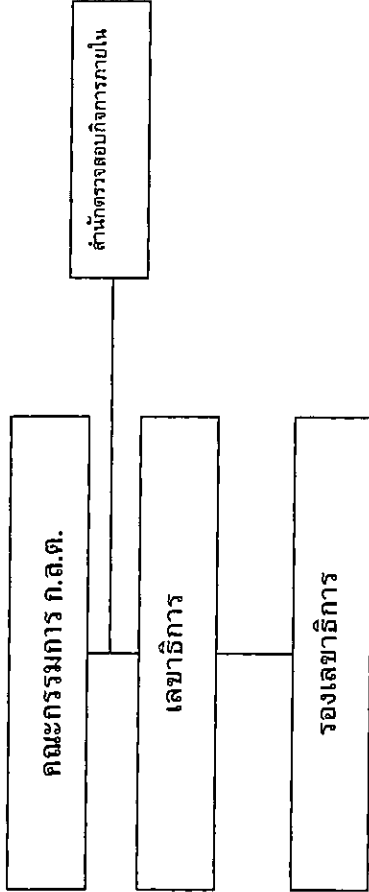
มีหน้าที่ดำเนินการ ศึกษา พัฒนาและควบคุมระบบการรักษาความปลอดภัย เกี่ยวกับบุคคล เอกสาร สถานที่ และทรัพย์สินของสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. สอดส่องสืบสวนพฤติกรรมของบุคคลทั้งภายในและภายนอก ที่อาจส่อไปในทางที่จะทำความเสียหายหรือมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน หรือทรัพย์สินของสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. และตรวจสอบประวัติและพฤติกรรม ของลูกจ้างทดลองงานก่อนเข้าปฏิบัติงาน

หมายเหตุ : * มีผลใช้บังคับใช้วันที่ 1 สิงหาคม 2544



ฝ่ายจัดการ

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างองค์การ

นิยามและความหมายของภาวะผู้นำและผู้นำ

การที่จะให้ความหมายของภาวะผู้นำเป็นที่พอใจแก่ทุกคน และทุกฝ่าย คงจะเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการด้วยกัน กล่าวคือ ประการแรก ภาวะผู้นำมีขอบเขตกว้างขวางและเกี่ยวข้องกับตัวแปรต่าง ๆ มากมาย เช่น ตัวผู้นำเอง ผู้ตาม และสภาวะแวดล้อมทางด้านกาลเทศะหรือสถานการณ์ทั้งของผู้นำและผู้ตาม ตลอดจนตัวแปรอื่น ๆ ที่เราไม่สามารถจะควบคุมได้ ประการที่สอง ภาวะผู้นำเป็นผลงานของสหวิชา สหสถาบัน และสหวิชาชีพ ฉะนั้นวิธีการมองภาวะผู้นำจึงแตกต่างกันออกไปตามสาขาวิชา ประสบการณ์ การเรียนรู้ของแต่ละคนแต่ละสถาบัน และแต่ละอาชีพ ประการสุดท้าย องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ได้จากสาขาวิชา สถาบัน และอาชีพที่ต่างกันอย่างเห็นได้ชัด การให้ความหมายของภาวะผู้นำจึงยังแตกต่างกันอยู่ ฉะนั้นจึงไม่น่าประหลาดใจเลยว่า เหตุใดการให้ความหมายของภาวะผู้นำจึงมีอยู่มากมาย และจากการพิจารณาถึงผลงานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ ก่อนปี ค.ศ 1949 วี เจ เบนต์ซ์ (V.T. Bontz) พบว่า ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ถึง 130 ความหมายด้วยกัน (ปภาวดี ดุลยจินดา. 2541 : 616 ; อ้างอิงจากเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ รศ.ดร. 2521 : 3) อย่างไรก็ตามในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย จะเลือกเฉพาะความหมายของภาวะผู้นำจากผลงานของนักวิชาการบางคนมาเสนอเท่านั้น นักวิชาการเหล่านี้ ได้แก่

กิติ ดยัคคานนท์ (ยงยุทธ เกษสาคร. 2541 : 35; อ้างอิงจาก กิติ ดยัคคานนท์ .2529 : 29) กล่าวคือ ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อสารความหมายให้ร่วมมือกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 220) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ใจความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปภาวดี ดุลยจินดา (2541 : 618) สรุปความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่บุคคลคนหนึ่ง (ผู้นำ) พยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจหรือจูงใจให้ผู้อื่นทำตามกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้เป็นไปตามความประสงค์ของตน และเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม และการจูงใจหรือจูงใจ เช่นนั้น จะต้องไม่เป็นการบังคับตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย

อารีริส (ยุพดี จัยเจริญ. 2541 : 10; อ้างอิงจาก Aryris.1976.Leadership, Learning and Changing the Status Quo, Organizational Dynamic) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านจิตวิทยา ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นการที่บุคคลหนึ่งได้นำเทคนิคทางจิตวิทยาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเทคนิคเหล่านั้นอาจจะมีคุณสมบัติพิเศษบางประการที่บุคคลทั่วไปไม่มี เช่น การมีความรู้ ความคิด ความสามารถ คุณสมบัติพิเศษเหล่านี้จะก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นได้ และมีความสามารถในการใช้อิทธิพลเพื่อชักจูงผู้อื่นให้แสดงพฤติกรรมไปในทางที่ให้ความร่วมมือร่วมใจกับตน เป็นศิลปะของการสร้างศรัทธาให้เกิดกับผู้อื่น โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) ขึ้นมา เพื่อดำเนินการให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ และแต่ละบุคคล

กูนท์ และไวชริส (ยุพดี จุ้ยเจริญ. 2541 :10 ; อ้างอิงจาก Koontz and Weihrich 1988 : 437. *Management : a global perspective*) ให้คำนิยามของภาวะผู้นำว่าเป็นอิทธิพล ศิลป หรือกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อที่จะให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติตามมีความพยายามและกระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543 : 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การสร้างโอกาสให้พนักงานและบุคคลอื่น ๆ ได้ทำประโยชน์สำคัญ เป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นตัวแทนของความตั้งใจและความพยายามของผู้นำ ในการมองหา แนวทางเพื่อขยายสมรรถนะของพนักงาน ให้ทำคุณประโยชน์แก่เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยใช้อิทธิพล จูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน รวมทั้งผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ : 433) ทั้งนี้มีผู้ให้นิยามและความหมายผู้นำไว้หลายความหมาย ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอานิยามและความหมายที่มีผู้กล่าวไว้ ดังนี้

อานันท์ บันยารชุน (2543 : 26) ให้นิยามคำว่า“ผู้นำ” ว่า ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดี คือ ผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตาม

ประเวศ วะสี (2543 : 42) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และรวมพลังกัน ปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

นินนาท โอพารวรรุฒิ (2526 : 145) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ถูกเลือกโดยที่คนในกลุ่มเห็นว่าผู้นั้นเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ มากกว่าบุคคลอื่น พิจารณาในลักษณะกระบวนการเลือกตั้ง และคือ ผู้มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ พิจารณาในลักษณะกระบวนการอิทธิพล และคือ ผู้ที่กล้าหาญ เด็ดเดี่ยว เชื่อมั่นในตัวเอง พิจารณาในลักษณะบุคลิกภาพของบุคคล

กิติมา ปริติติลล (2524 : 217) สรุปว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจหรืออิทธิพลที่จะดึงดูดและจูงใจให้ผู้อื่น ในกลุ่มประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น และคำสั่งของตนเองได้

แมสซี (สิทธิชัย ชูประดิษฐ์ .2543 : 11; อ้างอิงจาก Massie, Joseph L.1997. *Essentials of Management*.) ได้กล่าวถึง ผู้นำ ต้องมีองค์ประกอบเกี่ยวข้อง 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสั่งงานที่ชัดเจนสมบูรณ์และผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถดำเนินการตามได้อย่างชัดเจน สมเหตุสมผล

2. ดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานที่มอบหมายได้ในสถานการณ์จริง

3. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์

จากความหมาย ของคำว่า ผู้นำ ตามที่กล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ และสามารถใช้อำนาจสั่งสอน กำลังกาย กำลังใจ และกำลังความสามารถที่มีอยู่เพื่อจูงใจให้เป็นที่ยอมรับศรัทธา และไว้วางใจของสมาชิกในกลุ่มต่อการนำพาสมาชิกกลุ่มไปตามเป้าหมายที่กลุ่มต้องการอาจ

จะไปในทางที่ดี หรือไม่ดีก็ได้ ทั้งนี้ ผู้นำ อาจจะได้มาโดยการแต่งตั้ง เลือกตั้ง หรือได้รับการยกย่อง โดยที่สมาชิกกลุ่มยอมรับด้วยความเต็มใจ

เทอร์รี่ (พวงทิพย์ นวลขาว.2538 :22; อ้างอิงจาก Terry.1977 : 410.*Principle of Management*.) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

เบอร์ปี (นิพนธ์ อุทก.2536 :9 : อ้างอิงจาก Berbay. 1972 : 43 – 46) ให้นิยามว่าผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความพอใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเขา สามารถช่วยเหลือคลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ สามารถนำกลุ่มให้บรรลุในจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้

The Webster's Dictionary (Noah Webster. 1968 : 801) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ทำหน้าที่นำ ควบคุม บังคับบัญชาหรือเป็นผู้นำ เป็นหัวหน้าของกลุ่มหรือกิจกรรมนั้น ๆ

กู๊ด (Good. 1959 : 313) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการยกย่อง หรือได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความสามารถในการนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน

มอร์เฟตและคณะ (Morphet and others. 1967 : 122) ได้ให้ความหมายของการเป็นผู้นำว่า หมายถึง อิทธิพลของการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อถือ และความรู้สึกของบุคคลหนึ่ง ในระบบสังคมที่มีต่อบุคคลหนึ่ง โดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น ดังนั้น หัวหน้าสถานศึกษาจึงเป็นผู้กระทำ โดยมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการกระทำ ความเชื่อ และความรู้สึกของบุคคลในหน่วยงานและเขาก็ร่วมมือและเต็มใจในการรับอิทธิพลนั้น ภายใต้แนวคิดนี้จึงเห็นว่ามีผู้นำมากมาย แตต่างกันที่ระดับและชนิดของอิทธิพลที่มี ผู้นำอาจมีตำแหน่งหรือไม่ตำแหน่งในหน่วยงานนั้นก็ได้อ

เทอร์รี่ (Terry. 1960 : 5) อธิบายการเป็นผู้นำว่า คือ กิจกรรมที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นอย่างจริงใจ เพื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

กรอบความคิดในการจำแนกการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ (Framework for Classifying Leadership Studies)

นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวทางการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตามเมื่อจำกลุ่มของทฤษฎีภาวะผู้นำแล้ว สามารถนำแนวความคิด จาก จาโก (Arthur G. Jago) ไปวิเคราะห์ได้ค่อนข้างครอบคลุม ดังเช่นที่ปรากฏในแผนภูมิ

ตาราง 1 แสดงกรอบความคิดในการจำแนกการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ

		วิธีการศึกษา (Approach)	
		แบบทั่วไป (Universal)	แบบเฉพาะ (Contingent)
จุดเน้น (Focus)	คุณลักษณะ (Traits)	ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory)	ทฤษฎีตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)
	พฤติกรรม (Behaviors)	สไตล์ภาวะผู้นำ (Leadership Styles) การศึกษาของโอไฮโอ (Ohio Studies) การศึกษาของมิชิแกน (Michigan) กริดการบริหาร (Managerial Grid)	ทฤษฎีเป้าหมาย – เส้นทาง (Path – Goal Theory) ทฤษฎีวัฏจักรชีวิต (Life – Cycle Theory)

ที่มา : ปรับปรุงจาก Arthur G. Jago, (1982, March) “*Leadership Perspectives in Theory and Practice*”, *Management Science*: 316.

จากตารางอธิบายได้ว่า จุดเน้น (Focus) เป็นการพิจารณาว่าจะศึกษาภาวะผู้นำในรูปแบบของการศึกษาคุณลักษณะ (traits) หรือจะศึกษารูปแบบของพฤติกรรม (Behaviors) สำหรับคุณลักษณะ (Traits) หมายถึง คุณลักษณะ (characteristics) ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ ส่วนพฤติกรรม (Behaviors) หมายถึง สิ่งใด ๆ ที่ผู้ได้กระทำ ในอีกมิติหนึ่งเป็นวิธีการศึกษา (Approach) เป็นวิธีการที่ใช้ในการศึกษาว่าจะเป็นแบบการศึกษาทั่วไป (universal) หรือศึกษาเฉพาะสถานการณ์ (contingent) กล่าวคือ วิธีการศึกษาแบบทั่วไปมีฐานคติที่สำคัญว่า วิธีการที่ดีที่สุดมีเพียงวิธีเดียว (one best way) ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้โดยไม่สนใจสถานการณ์ ส่วนวิธีการศึกษาสถานการณ์เฉพาะ เป็นวิธีการศึกษาที่มีฐานคติว่า วิธีการศึกษาภาวะผู้นำที่ดีที่สุดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำยุคคลาสสิก (CLASSICAL LEADERSHIP THEORIES)

จากกรอบความคิดในการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำที่กล่าวถึงข้างต้น ผนวกกับการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำได้รับความนิยมสูงสุด ที่ถือว่าเป็นทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวาง จึงเรียกว่า “ทฤษฎีภาวะผู้นำยุคคลาสสิก” โดยมีสาระสำคัญตาม ลำดับดังนี้

ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral theories of leadership) คือ ทฤษฎีที่เสนอความมเห็นว่ามพฤติกรรมเฉพาะที่แยกผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ

ทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำ มีเกณฑ์ขั้นต้นในการคัดเลือกผู้นำเข้าไปในตำแหน่งต่าง ๆ ที่เป็นทางการของกลุ่มหรือในองค์การที่ต้องการผู้นำ การที่จะฝึกอบรมให้เป็นผู้นำได้ เราจะต้องสามารถออกแบบโปรแกรมที่จะสร้างรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency theories) ทฤษฎีซึ่งเกี่ยวกับการพิจารณาว่ามีสถานการณ์ใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิภาพถูกนำเสนอว่ามาจากเงื่อนไขสถานการณ์ ซึ่งมีหลายรูปแบบ ความพยายามที่จะศึกษาปัจจัยสถานการณ์ว่ามีสถานการณ์ใดบ้างที่มีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ ปัจจัยที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการ ได้แก่

(1) คุณภาพด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (2) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ (3) ความชัดเจนในบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา (4) บรรทัดฐานของกลุ่ม (5) ข่าวสารข้อมูลที่เพียงพอ (6) การยอมรับการตัดสินใจของผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา (7) วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา ฯลฯ มีทฤษฎีมากมายที่พยายามแยกแยะปัจจัยด้านสถานการณ์เพื่อที่จะพิสูจน์ว่าสถานการณ์ใดมีอิทธิพลมากกว่ากัน โดยมีทฤษฎีที่สำคัญ ๆ 5 ทฤษฎี คือ

1. โมเดลเชิงสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler model)
2. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (Hersey and Blanchard situational leadership theory)
3. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader – member exchange theory)
4. ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (The path – goal theory)
5. โมเดลผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Leader – participation model)

ความพึงพอใจในสถานการณ์ (Situational Favourableness)

ความเห็นของไฟด์เลอร์ ความพึงพอใจในสถานการณ์ของผู้นำ จะถูกกำหนดจากปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader – member relations) เป็นสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา พิจารณาจากความเชื่อมั่น (confidence) ความนับถือ (respect) และความไว้วางใจ (trust) ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้เป็นหัวหน้า

2. โครงสร้างของงาน (Task structure) ประกอบด้วย

(1) ความหลากหลายในเป้าหมาย และวิธีการบรรลุเป้าหมาย (Goal – path multiplicity) กล่าวคือ การปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จโดยวิธีการหลายอย่าง

(2) มีระบบตรวจสอบการตัดสินใจ (Decision verifiability) กล่าวคือ จัดให้มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน

(3) มีความชัดเจนในการตัดสินใจ (Decision specificity) กล่าวคือ การปฏิบัติภารกิจนำไปสู่ผลลัพธ์ที่สูงสุด

(4) มีความชัดเจนในเป้าหมาย (Goal clarity) กล่าวคือ ความชัดเจนของการกำหนดภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ

3. อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) เป็นอำนาจที่มีอยู่ในตำแหน่งของผู้นำ กล่าวคือ อำนาจจะมากขึ้นหากผู้นำสามารถมอบหมายภารกิจให้บุคลากร ตลอดจนสามารถให้รางวัล และลงโทษบุคลากร

ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Trait Theory of Leadership)

รู (Leslie W. Rue) และ ไบอาร์ (Lynd L. Byars) ได้อธิบายว่า “ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำเป็นการศึกษาลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เป็นผู้นำ มากกว่าที่จะศึกษาว่า บุคคลที่เป็นผู้นำได้ทำอะไร” ส่วนมัวร์เฮด (Gregory Moorhead) และกริฟฟิน (Ricky W. Griffin) ได้ให้ความเห็นว่า “ทฤษฎีคุณลักษณะ หมายถึง ทฤษฎีที่พยายามอธิบายถึงคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำ (leader) มีลักษณะแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ (nonleader) และเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ” สำหรับแบร์โร (J. D. Barrow) ได้ชี้ให้เห็นว่าลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีความแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ สรุปได้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของภาวะผู้นำ (Personality Traits) ประกอบด้วย
 - (1) ความเป็นตัวของตัวเอง (originality)
 - (2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative)
 - (3) มีความยืนหยัด (persistence)
 - (4) มีความรู้ (knowledge)
 - (5) มีความกระตือรือร้น (enthusiasm)
2. คุณลักษณะทางสังคมของภาวะผู้นำ (Social Traits) ประกอบด้วย
 - (1) มียุทธวิธีในการทำงาน (tact)
 - (2) มีความอดทน (patience)
 - (3) มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (sympathy)
3. คุณลักษณะทางกายภาพของภาวะผู้นำ (Physiological Traits) ประกอบด้วย
 - (1) มีความสูง (height)
 - (2) มีน้ำหนักมาก (weight)
 - (3) มีเสน่ห์ (attractiveness)

จากศึกษาค้นคว้าทฤษฎีแบบผู้นำต่าง ๆ ทั้งทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories of Leadership) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories of Leadership) จะเห็นได้ว่า มีนักวิจัยและผู้ศึกษารูปแบบผู้นำเป็นจำนวนมากแตกต่างกันออกไป การเลือกใช้รูปแบบผู้นำทฤษฎีใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความสนใจของผู้ที่ต้องการศึกษา สำหรับรูปแบบผู้นำที่ใช้ในการวิจัยนี้ เป็นรูปแบบผู้นำรูปแบบหนึ่งที่ บริษัท ตรีศูท จำกัด (1984) เป็นผู้พัฒนาขึ้นมา โดยสร้างขึ้นมาจากแนวความคิดพื้นฐานของผู้นำชาวญี่ปุ่น สามารถแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 ด้าน ดังนี้ (Wang and Satow.1994. 31 – 33)

ลักษณะผู้นำด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา (Expectancy Dimension of Leadership) ลักษณะผู้นำด้านนี้ ผู้นำจะคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำทุกสิ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตามคำแนะนำและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ลักษณะผู้นำด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา (The Sentiment Dimension of Leadership) ลักษณะผู้นำด้านนี้ ผู้นำจะให้ความสำคัญกับความรู้สึก สุขภาพ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเกิดปัญหาผู้นำจะคอยให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา

ลักษณะผู้นำด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Informative Dimension of Leadership) ลักษณะผู้นำด้านนี้ ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการจัดหาข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเช่น ความรู้ในการทำงาน ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ลักษณะผู้นำด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา (Trustworthiness Dimension of Leadership) ลักษณะผู้นำด้านนี้ ผู้นำจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน ผู้นำที่ดี คือ ผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความเชื่อมั่นในความเป็นผู้นำของตนเอง นอกจากนี้ยังขึ้นกับความสามารถของผู้นำในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกทีมงาน และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับทฤษฎีผู้นำต่าง ๆ จะสังเกตเห็นได้ว่าถ้าเปรียบเทียบลักษณะผู้นำทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านใช้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา ใน 2 มิติ คือ มิติมุ่งเน้นงาน และมิติมุ่งเน้นสัมพันธ์ ลักษณะผู้นำทั้ง 4 ด้านนี้จะมีลักษณะของผู้นำที่มุ่งเน้นงาน และมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยแตกต่างกันออกไป ดังนี้

ลักษณะผู้นำด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา จะมุ่งเน้นงานมากแต่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างน้อย ความสัมพันธ์จะมีลักษณะเป็นความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ลักษณะผู้นำด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา จะมุ่งเน้นงานค่อนข้างน้อยแต่จะมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชามาก ผู้นำจะให้ความสำคัญและสนใจความรู้สึก อารมณ์ และสุขภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงาน

ส่วนลักษณะผู้นำด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่สามารถระบุลงไปชัดเจนได้ว่า ลักษณะผู้นำด้านนี้มุ่งเน้นงานหรือมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ขึ้นกับจุดมุ่งหมาย และวิธีการในการให้ข้อมูลข่าวสารผู้บังคับบัญชา ถ้าหากผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด ก็จะมุ่งเน้นงาน แต่ถ้าหากผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญ ก็จะมุ่งเน้นสัมพันธ์ และเป็นไปได้เช่นกันที่ผู้บังคับบัญชาจะให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด และเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญ ก็จะมุ่งเน้นทั้งงานและสัมพันธ์

ส่วนลักษณะผู้นำด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชานั้น ไม่สามารถระบุลงไปชัดเจนได้ว่า มุ่งเน้นงานหรือมุ่งเน้นสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงไร แต่จะให้ความสำคัญกับความรู้สึกกับความรู้ความสามารถของผู้นำเอง และการได้รับความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เปรียบเทียบลักษณะผู้นำทั้ง 4 ด้าน กับทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory) ของเบลคและมูทอน จะเห็นว่า ลักษณะผู้นำด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะคล้ายคลึงกับผู้นำแบบเน้นงาน (9,1) ของทฤษฎีตาข่ายการบริหาร คือ ผู้นำจะให้ความสำคัญกับคนน้อย และมุ่งเน้นงานมาก โดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่วนลักษณะผู้นำด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะคล้ายคลึงกับผู้นำ

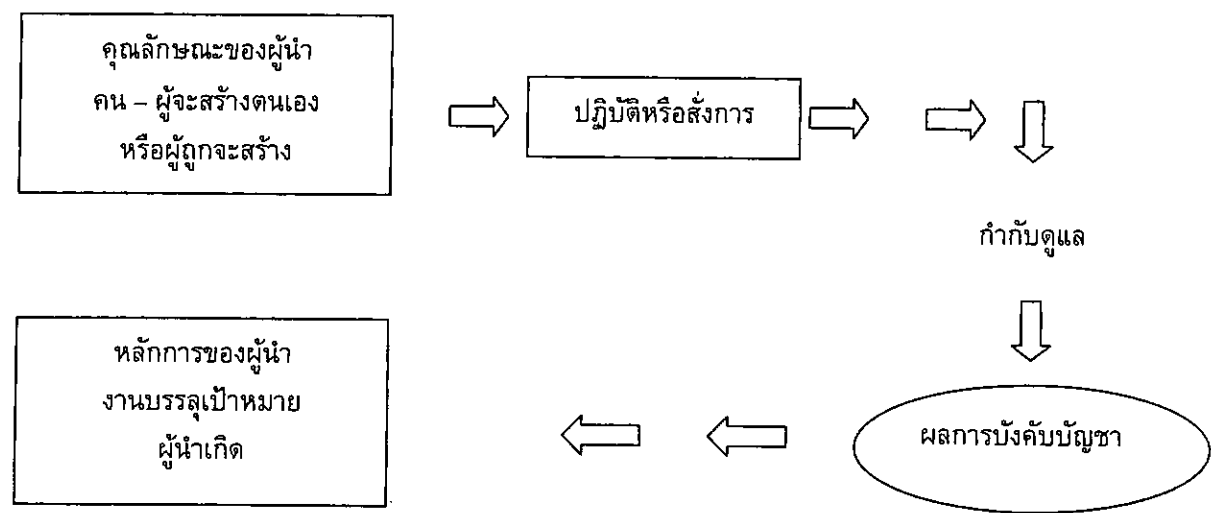
แบบเน้นคน (1,9) ของทฤษฎีตาข่ายการบริหาร คือ ผู้นำจะให้ความสำคัญกับความรู้สึก อารมณ์ สุขภาพ และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงาน ส่วนลักษณะผู้นำด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่สามารถระบุได้ชัดเจนว่ามีลักษณะคล้ายคลึงกับผู้นำแบบใด ขึ้นกับจุดมุ่งหมาย และวิธีการในการให้ข้อมูลข่าวสารของผู้บังคับบัญชา ถ้าผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด ก็จะคล้ายคลึงกับผู้นำแบบ (9,1) ของทฤษฎีตาข่ายการบริหาร แต่ถ้าหากผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญ ก็จะคล้ายคลึงกับผู้นำแบบ (1,9) ของทฤษฎีตาข่ายการบริหาร และเป็นไปได้เช่นกันที่ผู้บังคับบัญชาจะให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด และเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญ ก็จะคล้ายคลึงกับผู้นำแบบ (9,9) ของทฤษฎีตาข่ายการบริหาร ส่วนลักษณะผู้นำด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชานั้น ไม่สามารถระบุได้ว่ามีลักษณะคล้ายคลึงรูปแบบผู้นำแบบใด ของทฤษฎีตาข่ายการบริหาร เนื่องจากลักษณะผู้นำด้านนี้ไม่ชี้ชัดว่าเน้นงานและเน้นสัมพันธมกน้อยเพียงใด แต่จะให้ความสำคัญกับความรู้สึกความสามารถของผู้ตนเอง และการได้รับความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา

ความแตกต่างระหว่างลักษณะผู้นำที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้กับทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ คือ ลักษณะผู้นำทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ ด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสนใจความรู้สึกผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา เป็นลักษณะ (Dimensions) ที่มีอยู่ในตัวของผู้นำทุก ๆ คนผู้นำแต่ละคนจะลักษณะผู้นำแต่ละด้านมากน้อยแตกต่างกันออกไป เช่น ผู้นำบางคนอาจจะมีลักษณะผู้นำด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าแบบอื่น ๆ หรือผู้นำบางคนอาจจะมีลักษณะผู้นำด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าแบบอื่น ๆ เป็นต้น และผู้นำคนหนึ่งอาจจะมีลักษณะผู้นำทั้ง 4 ด้านมากกว่าผู้นำคนหนึ่งก็เป็นได้ ซึ่งแตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่จะมุ่งศึกษาในเรื่องของรูปแบบ (Styles) ของผู้นำ และชี้เฉพาะลงไปว่าผู้บังคับบัญชามีรูปแบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง

คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสามารถทำให้สมาชิกภายในหน่วยงานของตนเลื่อมใสศรัทธาด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้นำจึงมีความสามารถที่พิเศษทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ตนต้องการ โดยผู้ทำให้ต้องการทำเช่นนั้น

การสร้างผู้นำหรือบุคคลใดจะสร้างตนเองเป็นผู้นำจึงต้องทำการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ หาประสบการณ์ และนำมาแก้ไข พัฒนา ปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งจะมีแผนผังดังนี้



ภาพประกอบ 3 แผนผังแสดงการสร้างการเป็นผู้นำ

การนำคุณลักษณะผู้นำ และ หลักการผู้นำ ก่อให้เกิดมีความสามารถในการสร้างผู้นำหรือต้องการสร้างตนเอง ซึ่งอาจใช้เวลาไม่เท่ากัน หรือได้ผู้นำระดับต่างกัน แล้วแต่ขีดความสามารถและเวลาที่ใช้กับแต่ละบุคคล

คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ ลักษณะอันมีคุณค่าอย่างยิ่ง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟังและให้ความร่วมมืออย่างจริงจังอันจะนำไปสู่ความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ จึงเป็นพื้นฐานสำคัญของผู้นำหน่วยงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลสะท้อนตอบของผู้ใต้บังคับบัญชา

จึงเป็นการสมควรที่ผู้นำทุกคน พึงตรวจสอบตนเองว่ามีคุณลักษณะความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใดดำรงไว้ซึ่งสิ่งที่มีอยู่แล้ว และขณะเดียวกันก็พยายามเสริมสร้างสิ่งที่ยังขาดอยู่ เพื่อความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์

คุณลักษณะที่ผู้นำควรมี

มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้หลายท่าน ที่สำคัญมีดังนี้

DR. MAY SMITH ผู้นำควรมีลักษณะดังนี้

1. มีเชาว์ปัญญาและวิจารณญาณดี (Intelligence & Judgment)
2. มีความยุติธรรม (Interest in being just)
3. มีความรับผิดชอบ (Ability to accept responsibility)
4. มีความคิดคำนึง (Imaginative)
5. มีอารมณ์คงเส้นคงวา (Well balanced temperament)
6. มีอารมณ์ขันเสมอ (Sense of humour)

ตามแนวคิดของ PETER DRUCKER

1. มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สมอง (Wealthy)
2. มีความชำนาญพิเศษ (Skills)
3. มีอำนาจในตัวเอง (Power)
4. รอบรู้ทุกอย่างที่สามารถทำได้ (Enlightenment)
5. แสวงหาสิ่งที่ดี (Well belong)
6. ตรงต่อระเบียบ (Rectitude)
7. รู้จักที่ต่ำที่สูง (Respect)
8. การแสดงท่าทางไม่ขัดตา (Affection)

แนวคิดลักษณะผู้นำของ ORDWAY TEAD

1. เป็นผู้มีความเข้มแข็งทั้งทางกายและใจ
2. รู้จักวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานดี
3. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
4. ให้ความเป็นเพื่อนและเอื้ออารีต่อผู้ร่วมงาน
5. มีความซื่อตรง
6. มีความรู้ความสามารถสูง
7. มีความเด็ดขาด
8. เป็นผู้ที่เฉลียวฉลาด
9. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสั่งงานลูกน้อง
10. เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จในการทำงาน

คุณลักษณะของผู้นำที่ต้องการ

นักบริหารหรือผู้นำทุกคน สามารถแสดงออกซึ่งภาวะความเป็นผู้นำของตนได้ในรูปแบบต่าง ๆ ได้ดีมาน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคนที่แตกต่างกันและไม่เท่าเทียมกัน ความสำเร็จที่แสดงถึงความสามารถในการเป็นผู้นำของนักบริหารหรือผู้นำแต่ละคน สืบเกิดได้จากความร่วมมือ ความเต็มใจที่ผู้นำผู้นั้นได้รับจากผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาในการปฏิบัติงาน ความสามารถและทักษะในการบริหารของนักบริหาร จึงขึ้นอยู่กับความสามารถของเขาเองในการเป็นผู้นำ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธลักษณะประจำตัวของผู้นำที่ควรทราบดังต่อไปนี้

1. มีทักษะในการติดต่อกับบุคคลอื่น (Skill with people)

ในด้านมนุษยสัมพันธ์ บุคคลที่มีทักษะในการติดต่อกับบุคคลอื่นนั้นมิได้หมายถึงความร่วมมือความเอาใจใส่คนอื่น หรือซื้อสัตย์ต่อกลุ่ม แต่ยังหมายถึงความนับถือตัวเอง (Self – respect) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – confidence) ที่จะติดต่อกับคนอื่น

มอลท์ซ (Maltz) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า บุคคลที่มีความนับถือตัวเอง จะเป็นบุคคลที่นับถือผู้อื่นด้วย บุคคลที่มองเห็นคนอื่นว่าไม่สำคัญก็ไม่สามารถที่จะนับถือตัวเองหรือภูมิใจในตัวเองได้ เพราะตนเองก็เป็นบุคคลเหมือนกัน และบุคคลที่ขาดความนับถือตนเอง ก็จะขาดความเชื่อมั่นในการทำงาน และจะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้

2. ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotion Maturity) ไลเคอร์ท (Likert) อ้างว่า จากการวิจัยส่วนมากพบว่า บุคคลที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ จะเป็นผู้นำที่ดีได้มากกว่า ดังแผนภูมิต่อไปนี้จะแสดงให้เห็นลักษณะของบุคคลที่มีวุฒิภาวะทางด้านอารมณ์กับบุคคลที่ไม่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์

ตาราง 2 แสดงลักษณะของบุคคลกับวุฒิภาวะทางด้านอารมณ์

ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์	ผู้นำที่ไม่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์
1. มีภาพพจน์ที่ดีเกี่ยวกับตนเอง	1. ไม่มีภาพพจน์ที่ดีเกี่ยวกับตนเอง
2. ไม่อ่อนไหวกับการวิพากษ์วิจารณ์	2. อ่อนไหวกับการวิพากษ์วิจารณ์
3. อดทนต่อการกระทำของบุคคล	3. ไม่มีอดทนต่อการกระทำของคนอื่น
4. ยอมรับความผิดพลาดของตนเอง	4. ไม่สามารถยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น
5. ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น	5. ไม่ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น
6. มีการติดต่อสังสรรค์กับคนอื่นเป็นอย่างดี	6. ไม่ค่อยติดต่อสังสรรค์กับคนอื่น
7. มีความมั่นใจสูง	7. ขาดความมั่นใจ
8. มีความเข้าใจตนเอง	8. ไม่เข้าใจตนเอง
9. มีความเข้าใจคนอื่นเป็นอย่างดี	9. ไม่ยอมเข้าใจคนอื่น
10. มีความต้องการให้คนอื่นยอมรับเล็กน้อย	10. ต้องการให้คนอื่นยอมรับสูงมาก
11. ยอมรับคนอื่นได้ง่าย	11. ไม่ค่อยยอมรับคนอื่น
12. เรียนรู้จากความผิดพลาดได้เร็ว	12. ไม่ค่อยยอมรับเรียนรู้จากความผิดพลาด
13. มีความสุขที่ได้อยู่ร่วมกับผู้อื่น	13. ไม่มีความสุขที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น
14. รู้จักตัดสินใจ	14. ไม่กล้าตัดสินใจ
15. เข้าใจความต้องการและแรงจูงใจของคนอื่น	15. ไม่เข้าใจความต้องการและแรงจูงใจของคนอื่น
16. จำคนอื่นได้ดีและจำได้นาน	16. ไม่ค่อยจำชื่อหรือหน้าคนอื่นได้
17. มีความสนใจในบุคคลอื่นรอบ ๆ	17. ไม่สนใจในบุคคลอื่น
18. มีแรงขับและแรงจูงใจในการทำงานสูง	18. มีแรงขับและแรงจูงใจในการทำงานต่ำ
19. ทำงานเป็นทีมได้ดี	19. ทำงานเป็นทีมไม่ได้
20. ถ่อมตัว	20. ยกย่องตัวเอง
21. ไม่คำนึงถึงตัวเองนัก	21. คำนึงถึงแต่ตัวเองว่าสำคัญ
22. เปิดเผยอยู่เสมอ	22. เป็นคนไม่เปิดเผย
23. เป็นคนมองโลกในแง่ดีเสมอ	23. เป็นคนมองโลกในแง่ลบอยู่เสมอ
24. มีวินัยในตนเองอย่างดี	24. มีวินัยในตัวเองต่ำ
25. มีลักษณะใจกว้าง	25. ขอบโต้แย้งคนอื่น
26. มีลักษณะยืดหยุ่น	26. มีลักษณะหัวชนฝา ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง
27. เป็นคนสงบมั่นคง	27. เป็นคนอารมณ์เสื่อง่าย
28. มีความเป็นห่วงและคิดคำนึงถึงคนอื่น	28. ไม่คำนึงถึงคนอื่น
29. ไม่ชอบใช้กลไกการปรับตัว	29. ชอบใช้กลไกการปรับตัวอยู่เสมอ

ตาราง 2 (ต่อ)

ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์	ผู้นำที่ไม่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์
30. ทำอะไรรู้สึกสบาย ๆ (Relaxed)	30. มีความตึงเครียดอยู่ตลอดเวลา
31. ทำงานอย่างมีเป้าหมาย	31. ไม่มีเป้าหมาย
32. มีความรับผิดชอบต่อทุกอย่างเป็นอย่างดี	32. ขาดความรับผิดชอบ
33. มีความอดทนต่อทุกสิ่งทุกอย่างสูง	33. ขาดความอดทน

นักวิชาการของไทยได้รวบรวมคุณลักษณะของผู้นำได้ดังนี้

1. ลักษณะท่าทาง คือ การวางตัวอย่างเหมาะสม ด้วยการแสดงออกโดยท่าทาง ท่วงที วาจา การปรากฏตัว และการประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงาม ซึ่งจะทำให้เกิดความประทับใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความกล้าหาญ มีความกล้าหาญทั้งทางกายและทางใจ คือ อำนาจทางใจที่บุคคลสามารถควบคุมตนเองได้ เมื่อตกอยู่ในอันตรายและสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้ด้วยลักษณะอันสงบและมั่นคง
3. ความเด็ดขาด เป็นความสามารถในการตกลงใจอย่างทันท่วงที และประกาศข้อตกลงใจนั้น ๆ ในลักษณะที่ชัดเจนและมั่นคง สามารถปฏิบัติได้
4. ความไว้วางใจได้ เป็นความเชื่อมั่นในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่า
5. ความอดทน คือ ความเข้มแข็งทางจิตใจและร่างกายในอันที่จะยืนหยัดต่อสู้กับความเจ็บปวดความเหนื่อยยาก ความบีบคั้นและความยากลำบากต่าง ๆ
6. ความกระตือรือร้น คือ การแสดงออกถึงความสนใจในงานอย่างจริงจัง และการปฏิบัติอย่างจริงจัง เต็มใจและมองโลกในแง่ดีเสมอ
7. ความริเริ่ม คือ การพิจารณาดูว่าอะไรควรจะทำและจะเริ่มต้นปฏิบัติอย่างไร แม้ว่าจะยังไม่ได้รับคำสั่งก็ตาม
8. ความซื่อสัตย์ คือ อุปนิสัยที่ถูกที่ควร และความประพฤติปฏิบัติอันถูกต้อง การซื่อสัตย์ถือว่าเป็นคุณลักษณะผู้นำที่ดีอย่างหนึ่ง
9. ดุลยพินิจ คือ การเปรียบเทียบข้อเท็จจริง และหนทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้อย่างมีเหตุผลเพื่อประกอบการตกลงใจอันถูกต้อง
10. ความยุติธรรม คือ คุณลักษณะความไม่ลำเอียงหรือมีอคติ และมีความมั่นคงในการบังคับบัญชาเกี่ยวกับการให้รางวัลและการลงโทษ จะต้องเป็นไปตามควรแก่กรณี
11. ความรู้ คือ สิ่งที่ทำให้ได้มาซึ่งข่าวสาร เรื่องราวที่เป็นไป ข้อเท็จจริง หลักการ รวมทั้ง ทำให้รอบรู้ในวิชาชีพ
12. ความจงรักภักดี คือ การมีความซื่อสัตย์มั่นคงต่อประเทศชาติ องค์การ หน่วยงานผู้บังคับบัญชา ผู้อาวุโส ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
13. ความแนบเนียน คือ ความสามารถในการที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ได้ โดยไม่เกิดความขัดแย้งกัน ในแง่ของมนุษยสัมพันธ์ ความแนบเนียนรวมถึงความสามารถที่จะพูด และกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างเหมาะสม

14. ความไม่เห็นแก่ตัว คือ การไม่หาความสะดวกสบายและความก้าวหน้าให้แก่ตนเองโดยทำให้ผู้อื่นต้องเดือดร้อน

แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำ

Sigmund Feud เป็นนักจิตวิทยาที่ได้วิเคราะห์พฤติกรรมของมนุษย์ โดยมีแนวความคิดว่ามนุษย์จะมีจิตใจสำนึกที่เน้นการสร้างความปลอดภัยให้กับตนเอง ที่จะทำอย่างไรก็ได้ เพื่อให้ได้สิ่งที่จะมาสนองความต้องการ เพื่อให้ตนเองเกิดความพึงพอใจ

มนุษย์ทุกคนจึงพยายามที่จะทำการใด ๆ เพื่อให้ตนมีความสุขการ สบายใจและพึงพอใจแต่ทุกวันนี้ ความพอใจเป็นบ่อเกิดแห่งความขัดแย้ง ซึ่งก็หมายถึง “ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี” ดังนั้น หัวหน้าควรจะมี ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ที่จะบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาและบริหารงานในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ในองค์กรมีคนจำนวนมาก ซึ่งมีความแตกต่างกันในความคิด ความต้องการ ความพอใจอันจะนำมาซึ่งความไม่เข้าใจและความขัดแย้ง ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านมาจะแก้ไขข้อขัดแย้งได้บ้าง แต่ก็ไม่ใช่ทั้งหมด

Keith Davis และ William Scott ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

1. มีความฉลาด ผู้นำจะต้องมีความฉลาด คิดทันต่อเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ที่ทันสมัยอยู่เสมอ มีความฉลาดและมีไหวพริบ สามารถจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจได้
2. ความเจริญวัยทางสังคม ผู้นำต้องคลุกคลีกับคนจำนวนมาก จึงทำให้เกิดประสบการณ์ต่าง ๆ นานาเกิดความรอบรู้กว้างขวาง มีความเชื่อมั่นในตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์และมีความสามารถนำกลุ่มได้
3. มีความต้องการประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ดีจะต้องมีความกระตือรือร้นที่จะให้งานที่ตนรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จ ต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ทำงานอย่างจริงจังจนงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
4. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นบุคคลที่ทุกคนยอมรับ เพราะจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากเพื่อร่วมงาน ผู้นำจึงต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีและหมั่นสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอย่างสม่ำเสมอ

Louis M. Terman ได้ทำการทดสอบและพบว่า “ความเป็นผู้นำเกิดจากบุคลิกภาพก่อน” ซึ่งเขาได้ทำการวิจัย การเป็นผู้นำของกลุ่มนักเรียนในโรงเรียนของบลูมิงตัน ในมลรัฐอินเดียนา สหรัฐอเมริกา เขากล่าวว่า บุคลิกภาพที่เด่นสง่าผ่าเผยจะทำให้กลุ่มยอมรับและสามารถเป็นผู้นำได้

Cartwright และ Zander ได้ให้แนวความคิดว่า การเป็นผู้นำไม่ใช่จะเกิดจากบุคลิกลักษณะเท่านั้น แต่จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้จำเป็นจะต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม

Thomas Carlyle ได้กล่าวถึงทฤษฎีบุคคลสำคัญ Grate Man Theory ในเรื่องความเป็นผู้นำว่า ความก้าวหน้าของโลกมาจากการประสบความสำเร็จของบุคคลสำคัญต่าง ๆ ของแต่ละประเทศและผู้ที่ เป็นบุคคลสำคัญก็จะมีคุณลักษณะที่จะนำไปกำหนดความเป็นผู้นำที่ดี มีประสิทธิภาพ คุณลักษณะที่เด่นทางบุคลิกภาพทางสังคมจะมีอยู่ในตัวบุคคลที่แตกต่างกันในแต่ละคน สรุปแล้วผู้นำที่ดีควรมีรูปร่างหน้าตาและความสามารถดีในทุก ๆ ด้านนั่นเอง

นอกจากทัศนะที่กล่าวมาแล้ว เคิร์กแพตทริก (S. A. Kirkpatrick) และล็อก (E. A. Locke) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จในการทำงานสูงกว่าผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. มีแรงจูงใจสูง (Drive) กล่าวคือ เป็นลักษณะที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นถึงความเป็นผู้ที่มีความพยายามในการทำงานสูงมาก ที่จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จ โดยสะท้อนออกมาในรูปของการเป็นผู้มีความทะเยอทะยาน (ambitious) มีพลังในการทำงาน (a lot of energy) เป็นผู้ที่ไม่เคยเหน็ดเหนื่อยในการทำงาน และแสดงออกให้เห็นถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอ (show initiative)

2. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะนำผู้อื่น (Desire to Lead) กล่าวคือ เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำมีความต้องการอย่างแรงกล้า (a strong desire) ที่จะมียุทธศาสตร์และนำผู้อื่น เป็นการแสดงออกให้เห็นถึงความเต็มใจ (Willingness) ที่พร้อมจะเข้าไปรับผิดชอบ

3. มีความซื่อสัตย์และมีศักดิ์ศรี (Honesty and Integrity) กล่าวคือ ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจให้กับผู้อื่นเกิดความเชื่อถือ ไม่มีเล่ห์เหลี่ยมกับผู้อื่นได้บังคับบัญชา และแสดงออกถึงความเสมอต้นเสมอปลายในการทำงานร่วมกับคนอื่น รวมทั้งแสดงให้เห็นว่าคำพูดและการปฏิบัติของผู้นำสอดคล้องกันตลอดเวลา

4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – Confidence) กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาสามารถมองผู้นำโดยปราศจากข้อกังขาใด ๆ ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ (convince) ว่าการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจของผู้นำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

5. มีความฉลาด (Intelligence) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องมีความฉลาดเพียงพอที่จะรวบรวมสังเคราะห์และตีความสารสนเทศที่มีอยู่อย่างมากมาย หรือมีอยู่อย่างจำกัด ในอันที่จะนำไปใช้เพื่อการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) การแก้ปัญหา (problem solving) และการตัดสินใจที่ถูกต้อง (correct decision)

6. มีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ (Job – relevant Knowledge) กล่าวคือ ผู้นำที่มีศักยภาพสูงจะต้องมีความรู้และความรอบรู้เกี่ยวกับงานขององค์การ ตลอดจนเทคนิคในการทำงาน ยิ่งไปกว่านั้น การที่มีความรู้อย่างลึกซึ้งในการทำงาน (in – depth knowledge) จะทำให้ผู้นำสามารถตัดสินใจและเข้าใจถึงแนวทางของการนำผลการตัดสินใจไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนกำหนดลักษณะหัวหน้างาน คือ หลักของการมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน การมีกระบวนการตัดสินใจโดยกลุ่มและมีเป้าหมายสูงสุดสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหาร
2. ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นระหว่างกันมีมากขึ้น
3. ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดความร่วมมือใจกันทำงาน
4. มีการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน ทั้งระหว่างข้างบนลงล่าง ข้างล่างขึ้นข้างบนและระหว่าง

พนักงานในระดับเดียวกัน

5. เกิดความจงรักภักดีต่อกลุ่ม

6. เกิดการจูงใจและส่งเสริมการทำงานมีมากขึ้น plain และผลลัพธ์สุดท้ายก็จะเกิดแก่งิ๊งการหรือองค์การ คือ ความร่วมมือมีมาก คนว่างงานและลาออกมีน้อย ผลผลิตสูงขึ้น ต้นทุนต่ำลง รายได้สูงและกำไรย่อมสูงตามไปด้วย

อาจจะเป็นไปได้ว่าลักษณะของผู้นำย่อมขึ้นกับสภาวะการณ์ ไม่ได้เป็นหลักการที่ตายตัว ต้องปรับให้เข้าสถานการณ์ ดังนั้น ตามแนวความคิดเชื่อว่าความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมมาของผู้นำกับพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและสถานการณ์ต่าง ๆ จึงอาจเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$L/S = f(L,F,S)$$

L/S	ความสำเร็จในการเป็นผู้นำ	F	พฤติกรรมของผู้ตาม
L	พฤติกรรมของผู้นำ	S	สถานการณ์แวดล้อม

จากสมการหมายความว่า ศิลปะการเป็นผู้นำ L/S เป็นหน้าที่ f ของผู้นำ L ที่จะพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชา F กระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการภายใต้สถานการณ์ S นั้น ๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าผู้นำเองจะต้องมีการทำงานที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีโอกาสและสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานเช่นกัน

คุณลักษณะของผู้นำและผู้บริหาร

การศึกษาพิจารณาประเภทของผู้นำ (Types of Leaderships) นับว่าเป็นเรื่องที่มีความลำบากยุ่งยากอยู่ไม่น้อย เพราะประเภทของผู้นำย่อมแตกต่างกันไป แล้วแต่เวลา สถานการณ์ และสถานที่ ดังนั้น จึงมีนักวิชาการให้ความเห็นในเรื่องการศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับประเภทของผู้นำในทางที่แตกต่างกัน เช่น นักจิตวิทยาสังคมให้ความเห็นว่า ลักษณะของผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างของสังคม เพราะลักษณะของสังคมที่แตกต่างกันจะเป็นเครื่องกำหนดลักษณะที่แตกต่างกันของประเภทของผู้นำด้วย ส่วนนักสังคมจิตวิทยาเห็นว่า ลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Situation) ของสังคมหรือองค์การแต่ละแห่ง เพราะผู้นำก็คือบุคคลธรรมดาที่จะต้องปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาวะและสถานการณ์แวดล้อมอยู่เสมอ ตัวอย่างที่เห็นได้เด่นชัดในความแตกต่างของลักษณะผู้นำ คือ ผู้นำในทางทหารย่อมมีแบบลักษณะแตกต่างไปจากผู้นำในทางวิชาการ หรือผู้นำในทางการค้า การบริหารธุรกิจย่อมแตกต่างไปจากผู้นำในทางบริหารรัฐกิจ เป็นต้น ดังนั้น การจำแนกคุณลักษณะและประเภทของผู้นำและผู้บริหารองค์การ (Types of leaders and administrators) จึงมีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบหลายประเภทแตกต่างกันออกไปตามปรัชญา ความเชื่อ และความคิดเห็นของแต่ละบุคคล

การศึกษาแบบของผู้นำ (Style of leaderships) จะเป็นการช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำและลักษณะการดำเนินงานขององค์การได้เป็นอย่างดี สำหรับแบบของผู้นำนี้ได้มีการแยกศึกษาพิจารณาเป็นหลายแบบหลายอย่างสุดแต่จะพิจารณาว่าแบบของผู้นำในลักษณะใด เช่น พิจารณาเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้นำ สถานการณ์ สภาวะแวดล้อม การปฏิบัติงานหรือลักษณะของสังคม เป็นต้น ดังนั้น เพื่อให้ท่านได้แนวความคิดในเชิงรูปธรรม จึงขอนำเสนอรูปแบบของการเป็นผู้นำตามแนวความคิดของนักศึกษามีปรัชญาต่าง ๆ กัน โดยสังเขป ดังนี้

ลิปพิทท์ (Lippitt) แบ่งประเภทผู้นำตามลักษณะของการบริหารงานเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Authoritarian) หรือ (Autocratic Leader) เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1.1 ใช้อำนาจตลอดเวลา

1.2 ยึดถือตัวเองเป็นสำคัญ รู้ข้อเท็จจริงแต่ผู้เดียว ฉะนั้น ทุก ๆ อย่างจะออกจากตัวเอง เช่น การตัดสินใจแก้ปัญหาหรือการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งมักจะเป็นไปหรือเปลี่ยนแปลงไปตามอารมณ์ และมุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าคนอื่นหรือส่วนรวม

1.3 นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย เป้าประสงค์ การจัดระบบงาน มาตรฐานการปฏิบัติ ฯลฯ สั่งลงมาจากเบื้องบน

1.4 ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้รับมาจากใครหรือที่ใดก็ตาม จะต้องผ่านหลายขั้นตอนผู้นำประเภทนี้จะคิดแล้วคิดอีกกว่าจะวินิจฉัยสั่งการ ทำให้งานล่าช้าค้างค้ำ

1.5 “ผู้ช่วย” ตามความรู้สึกของผู้นำประเภทนี้เขาจะหมายถึงผู้ใต้บังคับบัญชา จึงไม่มีการแบ่งงานให้ผู้ช่วย ผู้ช่วยทำงานของหัวหน้างานให้สำเร็จ ไม่ใช่ทำงานของตนเองให้สำเร็จ เนื่องจากมีแต่งานของหัวหน้าไม่มีงานของผู้ช่วย

1.6 การตั้งกรรมการเป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น ไม่ใช่เพื่อฟังความคิดเห็น ประธานเกือบเป็นผู้พูดเสียคนเดียวเกือบตลอดการประชุม หรือไม่ก็เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น แล้วประธานก็สรุปเสียงตามความคิดเห็นของตนเอง เสร็จแล้วก็ถือว่านั่นเป็นมติของที่ประชุม ทั้ง ๆ ที่การประชุมนั้นเกือบจะเรียกว่าเป็นการประชุมของประธานคนเดียว เพราะประธาน “พูดเองเออเอง” ตลอดเวลา เมื่อเป็นเช่นนั้นบ่อยเข้า ๆ คนอื่นในที่ประชุมไม่มีใครอยากพูด และเรื่องบางเรื่องผ่านการประชุมแล้วจะหายไปเฉย ๆ เนื่องจากประธานไม่ให้ความสนใจ

2. ผู้นำแบบเสรี (Laissez – faire Leader) เป็นผู้นำแบบไม่เอาไหน ปล่อยตามเรื่องตามราว ไม่ใช่อำนาจบังคับบัญชาควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ปราศจากความรับผิดชอบ คอยแต่นามผ่านเรื่องให้พ้นตัวไปเท่านั้น ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานที่แน่นอน ถ้าเห็นว่ามันขัดต่อระเบียบยอมให้เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ไปได้ตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือตามความต้องการของผู้บังคับบัญชาได้ง่าย ๆ

2.2 ทำงานโดยปล่อยอะไรต่ออะไรไปตามเรื่อง ไม่คำนึงถึงหลักการ เหตุผล กฎเกณฑ์ กฎระเบียบ ฯลฯ จึงมักไม่มีใครจะยุ่งกับใคร ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดจะทำอะไรอย่างไรก็ได้

2.3 ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.4 ไม่มีการประเมินผลงาน ขาดการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นแบบที่ดีที่สุด ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ยึดถึงความคิดเห็นของกลุ่มเหนือความคิดเห็นของตน มีลักษณะการบริหารดังนี้

3.1 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิด มีความคิดสร้างสรรค์ แสดงความคิดเห็น และเลือกวิธีปฏิบัติงานของตนเอง

3.2 จัดสรรแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่การทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบดำเนินการตามความเหมาะสมของแต่ละคนแต่ละหน้าที่

3.3 ให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน และรับฟังความคิดเห็นกับคำปรึกษาหารือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เกิดความร่วมมือประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วน แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber, 1968 : 211 – 224) ได้แบ่งผู้นำตามแหล่งของอำนาจที่ได้มาเป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal leaders) เป็นผู้นำที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าโดยกฎหมายจึงมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายระบุไว้ให้เป็นผู้บริหารองค์การ เช่น ตำแหน่งนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี ประธานบริษัท ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ผู้บริหารระดับต้น โดยกฎหมายจะกำหนดคุณลักษณะของแต่ละตำแหน่งไว้ว่าจะต้องเป็นเช่นนั้นเช่นนี้ ผู้ใดจะสามารถอยู่ในตำแหน่งนั้นตำแหน่งนี้ได้อย่างไร ผู้ใดมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กฎหมายหรือกฎระเบียบกำหนดก็จะมาครองตำแหน่งนั้นได้

2. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Charismatic Leaders) เป็นผู้นำที่ได้อำนาจมาด้วยการมีของตนเองจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์ตรง เป็นผู้มีคุณสมบัติพิเศษ มีท่าทางบุคลิกลักษณะหรือความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งไปได้ทั้งในทางดีหรือทางเลว เช่น เมื่อเป็นนักเลง อันธพาล ก็ จะได้รับการยอมรับในหมู่นักเลงให้เป็นหัวหน้าแก๊ง หัวหน้าก๊ก เมื่อเป็นนักกีฬา ก็ได้รับการยกย่องว่าเป็นหัวหน้าทีม จึงนับเป็นผู้ที่มีลักษณะของผู้นำดีเด่นด้านการศึกษา เป็นต้น

3. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) เป็นผู้นำเฉพาะอยู่ในตำแหน่งที่เป็นที่เคารพยกย่องตามประเพณีนิยม เช่น ตำแหน่งผู้เป็นประมุขของประเทศ เป็นที่ยึดเหนี่ยวศูนย์รวมจิตใจปวงชนทั้งชาติ

สรุป ลักษณะของผู้นำและผู้บริหาร แต่ละแบบของผู้บริหารระดับสูงจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาลงมาเป็นลำดับด้วย เช่น ผู้นำแบบเผด็จการก็จะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะกดขี่ ชอบใช้อำนาจสั่งการ ไม่ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น เมื่อผู้บริหารระดับกลางถูกรอบำทางความคิดก็อาจจะถ่ายทอดพฤติกรรมนั้นมายังผู้บริหารระดับต้น การจัดการทุกอย่างทุกขั้นตอนจึงปฏิบัติไปตามคำสั่งที่หัวหน้างานป้อนให้ ผู้ปฏิบัติงานจึงกลายเป็น “ถังขยะ” รองรับความรู้วิธีการทำงานนั้นแต่ฝ่ายเดียว ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีคือ ที่ยอมรับขยะทุกอย่างเข้ามาเก็บไว้ ซึ่งในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารเป็นไปในลักษณะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มองเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงานผู้ปฏิบัติงานก็จะมีขวัญและกำลังใจดี การทำงานจะออกมาในรูปของการทำงานเป็นทีมแบบให้ทุกคนได้มีโอกาสเป็นนักคิด นักสร้างสรรค์ สามารถอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เป็นการจัดการแบบกระบวนการกลุ่มที่ทุกคนเป็นผู้บริหารระบบมีส่วนร่วม

คุณลักษณะผู้นำสำหรับสังคมไทย

สังคมไทยเราอาจจะต้องมีสิ่งที่นอกเหนือไปกว่าผู้นำโดยทั่วไป จึงต้องเพิ่มเติมคุณลักษณะผู้นำดังนี้

1. ระบบอาวุโส (Seniority) เพราะสังคมไทยนิยมยกย่องผู้มีอาวุโสกว่าว่าเป็นผู้รอบรู้ เป็นผู้มีประสบการณ์
2. ตำแหน่ง (Rank) การที่ข้าราชการได้รับยศ หรือตำแหน่งการงานในฐานะผู้นำ ย่อมเป็นที่ยอมรับตามมา รวมไปถึงเอกชน
3. ระบบอุปถัมภ์ (Patroange System) ซึ่งยังมีอำนาจของผู้ใหญ่แอบแฝงอยู่ในการแต่งตั้งผู้นำระดับต่าง ๆ
4. วุฒิทางการศึกษา (Education) ในประเทศไทยถือว่าใบปริญญาบัตรเป็นสิ่งที่กำหนดว่าควรจะเป็นผู้นำที่ดี ยิ่งสำเร็จปริญญาเอกก็สามารถเป็นผู้นำได้ทันที
5. การเป็นผู้ทรงคุณความรู้ (Experties) ผู้ทรงคุณความรู้หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชา ถือว่าเป็นสิ่งที่เรายกย่องกันได้ทันทีทั้งที่มีความสามารถในการคิดค้นสิ่งต่าง ๆ เป็นที่ยอมรับของสังคมได้เร็ว

ความพึงพอใจในงาน

ความหมายของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจมีนักวิชาการในสาขาจิตวิทยาองค์การ พฤติกรรมองค์การ การจัดการและการบริหารองค์การ ได้ศึกษาและทำความเข้าใจลักษณะทางจิตด้านความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลไว้เป็นจำนวนมาก นักวิชาการแต่ละคนได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ ผู้วิจัยจึงนำเสนอนิยามของความพึงพอใจอธิบายสรุปไว้ดังนี้

แอปเปิลไวท์ (ญาดา พงศบริพัตร. 2542; อ้างอิงจาก Applewhite. 1965 : 6. *Organization Behavior*.) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานคือ ความสุขความสบายที่ได้รับจากสภาพการทำงาน ความสุขจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจกับรายได้จากองค์การ ซึ่งมีความหมายคล้าย กับคำว่าขวัญในการปฏิบัติงาน โดยขวัญในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของกลุ่ม ส่วนความพึงพอใจในการทำงาน เป็นเรื่องของแต่ละบุคคลที่มีความรู้สึกมาจากสภาพการณ์ของการปฏิบัติงาน

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529 : 98) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจว่า เป็นภาวะของความพึงพอใจหรือภาวะของการมีอารมณ์ในทางบวกที่มีผลเกิดขึ้นเนื่องจากการประเมินประสบการณ์ในงานของคน ๆ หนึ่ง อย่างไรก็ตาม ความรู้สึกชอบงานของคน ๆ หนึ่งนั้น จะขึ้นอยู่กับว่างานนั้นได้ทำให้บุคคลผู้นั้นได้รับความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ อันเป็นส่วนสำคัญที่จะให้มีชีวิตอยู่รอดหรือสมบูรณ์มากน้อยเท่าใดด้วย สิ่งที่ขาดหายไประหว่างงานที่เสนอให้ทำกับสิ่งที่คาดหวังที่จะได้รับจะเป็นรากฐานแห่งความพอใจและความไม่พอใจได้

กิติมา ปรีดีติลล (2524 : 278) กล่าวถึงความหมายว่า ผลของทัศนคติต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงาน และมีส่วนสัมพันธ์กับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งความพอใจนั้นได้แก่ความรู้สึกความสำเร็จในผลงาน รู้สึกว่าได้รับการยกย่อง และรู้สึกว่ามีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน หรือสรุป

ได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้น หมายถึง ความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของงานและปฏิบัติงานนั้นได้รับการตอบสนองความต้องการของเขาได้

อรรถรณ เมฆทัศน์ (2543: 6) ได้กล่าวสรุปถึงความพึงพอใจไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคล ทำให้เกิดความพึงพอใจ นอกจากนี้ ความพึงพอใจยังเกี่ยวเนื่องกับปัจจัยต่าง ๆ เพราะแต่ละบุคคลมีความพอใจในสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกันและไม่เท่ากัน ดังนั้น ความแตกต่างกันของแต่ละบุคคลก็จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ความพึงพอใจในสิ่งต่าง ๆ มีความแตกต่างกันได้

Robbins Stephen P. (1998 : 25) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจนั้นเป็นตัวแปรสุดท้ายที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมขององค์การซึ่งถูกกำหนดอย่างง่าย ๆ ก็คือ ความแตกต่างของจำนวนเงินที่พนักงานได้รับกับจำนวนเงินที่คนเหล่านั้นคาดหวังหรือคิดว่าน่าจะได้รับความพึงพอใจแสดงให้เห็นถึงทัศนคติมากกว่าพฤติกรรม และความพึงพอใจของพนักงานให้ผลผลิตที่มากกว่าความไม่พึงพอใจในงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 100) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทัศนคติทั่วไปของบุคคลที่มีต่องานของเขา งานของคนใดคนหนึ่งเป็นสิ่งที่มีความหมายมากกว่าการเป็นสิ่งที่ปรากฏให้เห็นเท่านั้น เช่น การพิมพ์ การรอคอยลูกค้า การขับรถส่งของ งานที่เราทำจะรวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกัน กับผู้ร่วมงานและเจ้านาย การทำตามกฎเกณฑ์ และนโยบายขององค์การ การทำงานให้มีคุณภาพเข้าขั้นมาตรฐาน การมีชีวิตอยู่กับสภาพการทำงานซึ่งบ่อยครั้งมีคุณภาพต่ำกว่าที่เราคิดและอื่น ๆ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาพนักงานจะมีการประเมินว่าเขาพอใจหรือไม่

Luthans Fred. (1995 : 125) ให้ความหมายว่า สิ่งที่ถูกใจหรืออารมณ์ในทางบวกซึ่งมีผลมาจากการประเมินเกี่ยวกับงานหรือประสบการณ์ของงาน ความพึงพอใจคือผลของการรับรู้ของพนักงานว่างานของพวกเขาดีและให้อะไรกับเขาเหล่านั้นมากเพียงใดซึ่งเขามองว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

จากการแนวความคิดเบื้องต้นของความพึงพอใจในการทำงาน เกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการที่บุคคลมีอยู่ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความต้องการอันเป็นปัจจัยที่มีผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากมาย แต่ในที่นี้จะได้นำเอาแนวความคิดของบางท่านที่เกี่ยวข้องกับสิ่งซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจได้ดังนี้

แนวคิดของโคเปอร์ (Cooper) ตามแนวคิดทฤษฎีนี้ถือว่า ความต้องการในการทำงานดังกล่าวข้างล่างเป็นสิ่งจูงใจให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สิ่งจูงใจนั้นจะเกิดจากภายในหรือภายนอกตัวบุคคลก็ได้ ดังนั้น ในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องการสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของตนเองตามแนวคิดของโคเปอร์ แบ่งออกเป็น 7 อย่าง คือ

1. ทำงานที่เขาสนใจ
2. มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
3. มีค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม
4. มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

5. สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานและสถานที่ที่เหมาะสม
6. ความสะดวกในการไปกลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่นๆ
7. การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม การปกครอง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

แนวคิดของกิเซลลี (Ghiselli) กิเซลลีได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมีอยู่ 5 ประการ คือ

1. ระดับอาชีพ (Occupational Level) หากอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้นๆ
2. สถานะทางสังคม (Caste) สภาพการทำงานต่าง ๆ ต้องอยู่ในสถานะที่ดี เหมาะสมแก่สภาพของผู้ปฏิบัติงาน การได้รับตำแหน่งที่ดีหรือได้รับการยกย่องจากผู้ร่วมงานก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น
3. อายุ (Age) ตามความเห็นของกิเซลลี ผู้มีอายุน้อยจะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าผู้สูงอายุ โดยเฉพาะผู้มีอายุระหว่าง 45 - 54 ปี
4. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) ได้แก่ รายได้ประจำ และรายได้พิเศษ
5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา (Quality of Supervision) ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานและคนงานและการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจของงาน

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy) (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2529 : 22) ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจของมนุษย์โดยมีแนวคิดที่ว่าความต้องการของมนุษย์มีเป็นขั้นตอน ถ้าความต้องการอันหนึ่งได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการถัดไปที่สูงกว่าก็จะเกิดขึ้น ความต้องการนี้แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) คือ การทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่ร่างกายในเมื่อเกิดความหิว ความกระหาย ความง่วง และความปรารถนาทางด้านเพศ สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของแรงขับของมนุษย์ที่สำคัญเพื่อให้ตนเองมีความอยู่รอด Maslow พิจารณาว่า ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นเสมือนพื้นฐานที่มาก่อนความต้องการสิ่งอื่นทั้งหมด ดังเช่นเมื่อคนหนึ่งมีความหิวจัดและต้องการอาหารอย่างรุนแรง ความต้องการอย่างอื่นจะถูกลิ้มไปหมดสิ้น
2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการทางด้านความปลอดภัยก็จะเกิดขึ้นตามมา ความต้องการความปลอดภัยนี้มีอยู่ 2 แบบ คือ ความต้องการความปลอดภัยทางด้านร่างกาย และความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ Maslow กล่าวว่าผู้ใหญ่ที่มีสุขภาพดี ร่างกายปกติ และมีการดำรงชีวิตเหมือนบุคคลทั่ว ๆ ไป ส่วนใหญ่จะมีความพอใจในความมั่นคงที่เขาได้อยู่ ถ้าสังคมดำเนินไปด้วยความสงบ คือเป็นสังคมที่ดีทั่ว ๆ ไป จะทำให้บุคคลหรือสมาชิกของสังคมนั้นรู้สึกว่าเขาเองมีความปลอดภัยมั่นคงจากสัตว์ที่ดุร้าย จากอาชญากรรมที่เปลี่ยนแปลง อาชญากรรม การข่มขู่ การฆาตกรรมและการกดขี่

Maslow ยังกล่าวต่อไปอีกว่า เมื่อเกินจากจุดข้างต้น ความต้องการความมั่นคงในสังคมสมัยใหม่จะเพิ่มขึ้น การซื้อ การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต การทำงานที่มีความมั่นคง หรือมองในแง่หนึ่ง คือ การแสวงหาความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจของตนเองนั่นเอง

3. ความต้องการทางด้านสังคมหรือความรักหรือการยอมรับเป็นพวกพ้อง (Social or Love or Belonging Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการของคนเราที่จะมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มได้รับการยอมรับ และมีความสำคัญต่อกลุ่ม และมีอิทธิพลบางประการต่อกลุ่มก็จะเกิดขึ้น ความต้องการดังกล่าวเป็นความต้องการในด้านความรัก ความต้องการทางด้านความรักนี้ เป็นความต้องการที่จะเป็นผู้ให้ความรักและได้รับความรักใคร่จากคนอื่นด้วย การขาดความรักใคร่ ในความคิดของ Maslow เห็นว่าสามารถทำให้เกิดผลต่อเนื่องที่เลวร้ายของการปรับตัวไปในทางที่เลวได้

4. ความต้องการมีชื่อเสียงมีฐานะเด่นทางสังคม (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นบุคคลที่มีความมั่นใจในตนเอง และมีบุคคลอื่นยอมรับนับถือ เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่อยากได้การยอมรับและเป็นที่ยกย่องของคนอื่นเมื่อทำงานสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้สำเร็จ ความพึงพอใจในการที่มีฐานะเด่นทางสังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความเชื่อมั่นในตนเองและความรู้สึกว่าคุณค่า

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-Actualization Needs) เมื่อความต้องการด้านร่างกาย ความปลอดภัย ด้านสังคม ความมีฐานะเด่นทางสังคม ได้รับการตอบสนองแล้ว ไม่นานคนผู้นั้นจะมีความรู้สึกไม่พอใจเกิดขึ้น หากว่าเขาไม่สามารถที่จะทำอะไรได้ตามที่ตนเองอยากจะทำ คนเราควรจะได้มีการให้โอกาสที่จะพยายามทำเพื่อการมีชีวิตที่ดีขึ้น มีความต้องการที่จะมีความรู้สึกว่าเขามีความก้าวหน้าในการที่ได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและทักษะที่ตนเองชอบ องค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ความรู้สึกว่างานที่ทำมีความสำคัญงานนั้นท้าทายความสามารถ ความก้าวหน้า ความสำเร็จของงาน และโอกาสในการพิจารณาตนเองล้วนแต่เป็นความต้องการที่ท้าทายซึ่งถูกจัดรวมไว้ในความต้องการตอนนี้ด้วย

แนวคิดของกิลเมอร์ (Gilmer) (กิตติมา ปรีดีติลล. 2524 : 281) กิลเมอร์ได้จำแนกองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และได้รับความเป็นธรรม
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for advancement) เช่น การมีโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในงานที่ทำ
3. พื่อใจในการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ความพึงพอใจในงานที่ทำและความพึงพอใจในการจัดการ
4. ค่าจ้าง (Wages) มีความรู้สึกพอใจในค่าจ้าง และรู้สึกสมเหตุสมผลในสิ่งตอบแทนนั้น ๆ
5. ลักษณะงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ หากได้ทำงานตรงตามความต้องการและความถนัด
6. การบังคับบัญชา (Supervision) มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้
7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects for the Job) หากผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ได้อย่างมีความสุข ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น ๆ
8. การคมนาคมและการสื่อสาร (Communication) มีส่วนช่วยก่อให้เกิดความพอใจต่อการทำงานมากน้อยต่างกันได้

9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง ฮ่องกงน้ำ ชั่วโมงการทำงาน มีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจมากน้อยต่างกันได้

10. สิ่งตอบแทน (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทน เมื่อออกจากงาน การรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย ก็มีมีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

การวัดความพอใจงาน (Measuring Job Satisfaction)

(เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ : 100) จุดมุ่งหมายของการวัดความพอใจงานมีอยู่หลายประการ คือ

1. เพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งของความพอใจและความไม่พอใจต่าง ๆ
2. เพื่อให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจกับการปฏิบัติงาน
3. เพื่อเรียนรู้ว่าสถานที่ทำงานในบริเวณไหนที่คนงานมีความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจ
4. เพื่อเรียนรู้ถึงสัมพันธภาพของความพอใจกับการฝึกอบรม การขาดงาน การออกจากงาน และอื่น ๆ

ยิ่งไปกว่านี้ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารทางด้านทรัพยากรมนุษย์ มักจะให้ความสนใจกับเหตุผลข้อที่ 1 และข้อที่ 3 ทั้งนี้เพราะว่า ต้องทำหน้าที่และเกี่ยวข้องกับการแก้ไขอย่างไรก็ตาม ความพอใจอาจจะได้รับการยอมรับว่าเป็นเสมือนเป้าหมายขององค์การอันหนึ่งได้ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับปรัชญาทางการจัดการหรือทางด้านการบริหารขององค์การนั้น ๆ ด้วย

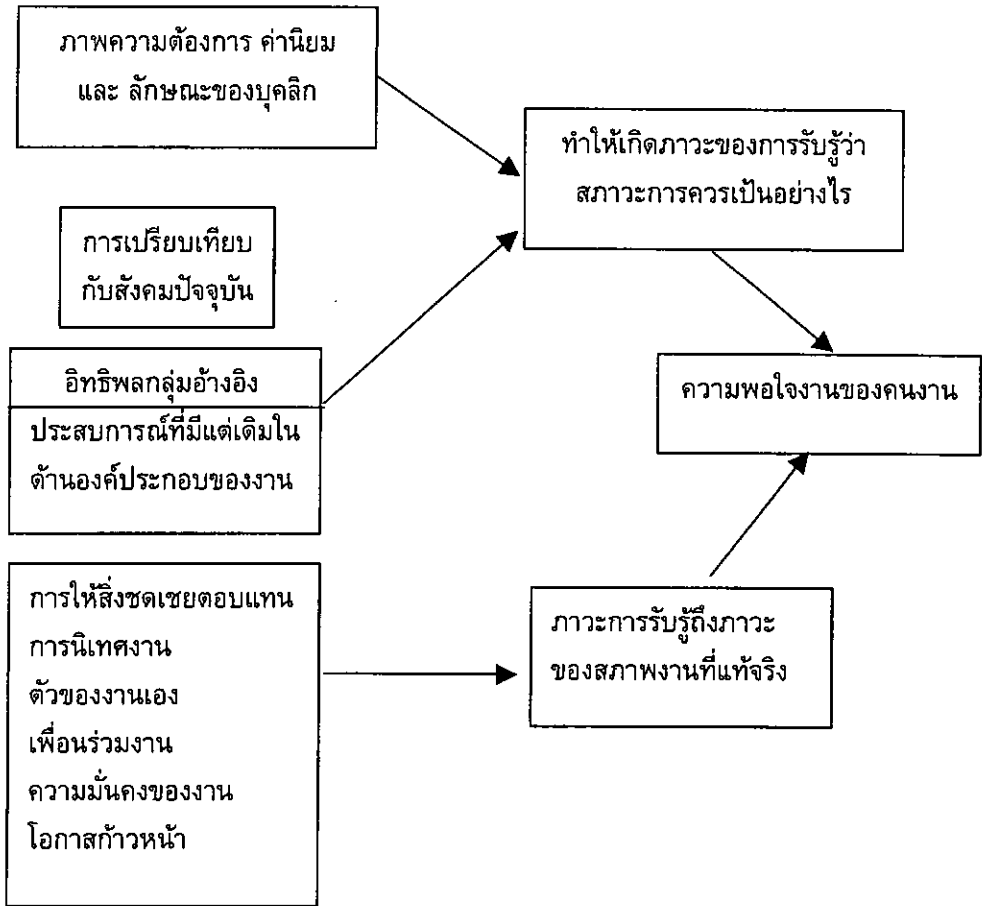
มิติของความพอใจงาน (Dimensions of Job Satisfaction)

(เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ : 101) คำว่า งาน ไม่ใช่เป็นสิ่งเดียวโดด ๆ แต่จะมีความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างจะซับซ้อน เพราะประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องกระทำ ความรับผิดชอบ ปฏิสัมพันธ์ มีการให้คุณประโยชน์ การให้รางวัล เป็นต้น ดังนั้น ผลที่ตามมาจากการที่จะต้องเข้าใจถึงทัศนคติที่มีต่องานอย่างแท้จริง จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ถึงส่วนประกอบของงานว่ามีอะไรบ้าง มิติต่าง ๆ ดังที่จะได้กล่าวเกี่ยวกับความพอใจงานที่ใช้หรือเกิดขึ้นในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพอใจงาน ได้แก่

งาน	:	จะรวมถึงความพึงพอใจทางด้านจิตใจ ชนิดของงาน โอกาสในการที่จะเรียนรู้งาน ความยุ่งยากของงาน ปริมาณของงาน โอกาสของความสำเร็จเมื่อปฏิบัติงานนั้น การควบคุม และการกำหนดเวลาของงาน
ค่าจ้าง	:	ปริมาณค่าจ้างที่ได้รับ ความยุติธรรมหรือความเสมอภาคในการจ้างวิธีการให้ค่าจ้าง
การเลื่อนตำแหน่ง	:	โอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง พื้นฐานของการตำแหน่ง
การยกย่องนับถือ	:	การยกย่องชมเชยเมื่อทำงานสำเร็จ การให้เกียรติและการเชื่อถือในงานที่ทำสำเร็จ การวิพากษ์วิจารณ์
ผลประโยชน์	:	บำนาญ การรักษาพยาบาล การให้พักผ่อนประจำปี การให้ค่าใช้จ่ายในการพักผ่อน

- สภาพของการทำงาน : จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน เวลาพักผ่อนระหว่างการทำงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ การระบายอากาศ ความชื้น สถานที่ตั้ง และลักษณะโครงสร้างของการวางผังที่ทำงาน
- การนิเทศงาน : แบบหรือวิธีการนิเทศงาน และอิทธิพลจากนิเทศงาน เทคนิคของการนิเทศงาน มนุษยสัมพันธ์ ทักษะในการบริหาร
- เพื่อนร่วมงาน : ความสามารถ การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ความเป็นเพื่อน
- บริษัทและการจัดการ : การเอาใจใส่ดูแลคนงาน ค่าจ้าง และนโยบาย

องค์ประกอบต่าง ๆ มากมายที่มีผลกระทบตอความพอใจงาน การรับรู้ที่ว่ อะไรที่ควรจะเป็นหรือควรจะมีอยู่ กับการรับรู้ว่ อะไรที่กำลังเป็นอยู่จริง ๆ ในขณะนี้ จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการที่จะกำหนดหรือวัดความพอใจงานได้ การรับรู้ถึงสภาพการณ์ที่ควรจะมีอยู่เป็นผลที่เกิดขึ้นจากความตองการ ค่านิยม ประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่เคยทำมาแต่ก่อน การเปรียบเทียบกับสังคมปัจจุบันและอิทธิพลของกลุ่มอ้างอิงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานหรือเกณฑ์ว่ อะไรควรจะเป็นอย่างไร การรับรู้ถึงสภาพของการทำงานที่แท้จริง อาทิ การให้สิ่งชดเชยตอบแทน การนิเทศงานลักษณะของงาน จะถูกนำมาเป็นพื้นฐานของการที่จะเปรียบเทียบกับสิ่งที่คิดว่าควรจะเป็น แผนภูมิข้างล่างนี้ ได้แสดงถึง การคำนวณทางด้านจิตใจที่เกี่ยวกับการกำหนดระดับหรือขนาดของความพอใจไว้



ภาพประกอบ 4 สมมติฐานรูปแบบของตัวกำหนดความพอใจงาน

ที่มา : Kennth Wexly and Gray Yuke.(1977). *Organizational Behavior and Personnel Psychology* Zhomewood, Ill. Irwin:109

องค์ประกอบส่วนบุคคลและความพึงพอใจงาน (Personal Factors in Job Satisfaction)

(เทพพนม เมืองแมน และสวีน สุวรรณ : 111) บทบาทขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงานก็คือ การปรับให้เกิดความพอดีระหว่างองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมของงาน และการเกิดความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน

1. องค์ประกอบด้านประชากร (Demographic Factors) สรุปได้ดังนี้
 1. ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุน้อยจะมีความพึงพอใจต่องานน้อยกว่าผู้ปฏิบัติงานอายุมาก กลุ่มอายุที่มีความแตกต่างของความพอใจอย่างมาก เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มที่มีอายุสูงกว่า คือ กลุ่มอายุ 16-29 ปี
 2. โดยทั่วไปกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเพศหญิงและเพศชายไม่มีความแตกต่างกันในด้านความพึงพอใจในงานอย่างเห็นได้ชัด

3. ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ได้รับปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัย พบว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาและความพึงพอใจในงาน ในกลุ่มผู้ปฏิบัติที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จะมีความพึงพอใจในงานสูง ระดับความพึงพอใจในงานจะต่ำในกลุ่มที่จบการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย แต่ไม่ได้ปริญญาตรี

2. ความสามารถ (Abilities)

มีการศึกษาวิจัย 2-3 เรื่อง ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของบุคคลกับความพึงพอใจในงาน พบว่าความสามารถของบุคคลจะเป็นตัวกำหนดการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น และสามารถใช้ในการทำนายพฤติกรรมซึ่งจะเป็นสิ่งที่แสดงถึงความไม่พอใจในงานได้เช่นกัน เช่น การระงับการเป็นอาสาสมัครก่อนครบวาระ เป็นต้น และพบว่าความแตกต่างระหว่างความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคล และความสามารถที่ถูกคาดหวังว่าบุคคลนั้นจะมีความสัมพันธ์อย่างมากกับระดับความพึงพอใจงาน

3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality Characteristics)

มีงานวิจัยน้อยมากที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ และความพึงพอใจงาน อย่างไรก็ตาม เราทราบดีว่าความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงานและความพอใจงาน มีอิทธิพลมาจาก ความมากน้อยของความต้องการระดับที่สูงขึ้นไป ความต้องการเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ และความแตกต่างของบุคคลในระหว่างความต้องการรางวัลจากภายในเปรียบเทียบกับรางวัลจากภายนอก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พวงทิพย์ นวลขาว (2538 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานคุมประพฤติ : กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม” ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับโดยมีระดับความสัมพันธ์กันในระดับสูง และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ยกเว้นแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับตัวแปรย่อยของความพึงพอใจ เกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงานและการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา

2. ผู้บังคับบัญชาที่มีแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ และแบบมีส่วนร่วม จะทำให้ผู้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ และแบบเผด็จการอย่าง มีศิลป์

3. แบบภาวะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังหรือต้องการให้เป็นมากที่สุด คือ แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

พวงมาลัย พริบไหว (2539 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง “การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ” ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน และความมั่นคงในชีวิตราชการ

สำหรับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับปานกลาง มีดังนี้ คือ เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านความปลอดภัยในการทำงาน

2. ผลการเปรียบเทียบพบว่า เพศชายมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศหญิง ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในภูมิสำเนาของตนเองมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานต่างภูมิสำเนาของตนเอง ผู้ที่มีอายุราชการสูงกว่าจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่มีอายุราชการน้อยกว่า และผู้ที่วุฒิการศึกษาและเขตพื้นที่ในการปฏิบัติต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

มยุรี รัชสมัยนิติศิริ (2530 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง “พฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน : ศึกษากรณีการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย” ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ซึ่งได้แก่ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการกำหนดเป้าหมายการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกัน ยกเว้น ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน และการควบคุม ความร่วมมือในการทำงาน ความเสมอภาคหรือความยุติธรรม โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และการยกย่องของผู้บังคับบัญชา ยกเว้นที่เกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา และการปฏิบัติงานกับความรู้ความสามารถ

2. ความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อแบบพฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือ และมีส่วนร่วมสูงกว่าที่มีต่อแบบเผด็จการ และเผด็จการอย่างมีศิลปะ

3. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวังหรือต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด

มั่ง ศรีเจริญ (2539 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีที่พึงประสงค์ของสถาบันราชภัฏ : กรณีศึกษาสถาบันราชภัฏในกลุ่มรัตนโกสินทร์” ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์และข้าราชการมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้อำนวยการ สำนักงานอธิการบดี ที่พึงประสงค์ หรือพึงปรารถนา ของสถาบันราชภัฏในกลุ่มรัตนโกสินทร์ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านบริการสังคม ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยจำแนกตามกลุ่มเพศ กลุ่มอายุ และกลุ่มประสบการณ์นั้น ไม่มีความแตกต่างกัน ยกเว้น ในกลุ่มประสบการณ์ พบว่า ในระดับที่พึงปรารถนาในด้านความรู้ความสามารถ มีความแตกต่างกัน

ศรีสกุล สังข์ศรี (2541 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง “ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณีการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่” ผลการวิจัยพบว่า

1. มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความพึงพอใจในงานและลักษณะผู้นำด้านต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา

2. ผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจในงานมากที่สุด เมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำด้านสนใจความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาและด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา และมีความพึงพอใจรองลงมาเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ได้บังคับบัญชา และด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ได้บังคับบัญชา ตามลำดับ

3. ผู้บังคับบัญชาเพศชาย และเพศหญิงมีลักษณะผู้นำด้านต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน

4. ผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารระดับสูงจะมีลักษณะผู้นำด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ได้บังคับบัญชาด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ได้บังคับบัญชา และด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารระดับต้น แต่ผู้บริหารทั้งสองระดับมีลักษณะผู้นำด้านสนใจความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

5. ลักษณะผู้นำที่สามารถทำนายความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ลักษณะผู้นำด้านสนใจความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชา และด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา

อภิกันยา วัชรสุกณี (2538 : 86-88) วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า

1. โรงเรียนเอกชนที่มีขนาดต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมที่มีสภาพที่คล้ายคลึงกัน

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ไม่ว่าแบบแลกเปลี่ยน และแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน

3. ครูในโรงเรียนที่ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าครูในโรงเรียนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสูงกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

งานวิจัยต่างประเทศ

การศึกษาเกี่ยวกับระดับความพอใจในงานที่มหาวิทยาลัย มินโซดา จากการสำรวจลูกจ้างรายชั่วโมง ในบริษัท 37 แห่งทั่วสหรัฐอเมริกา พบว่า ความพอใจในงานโดยรวมขึ้นอยู่กับตัวแปร หลายอย่างประกอบกัน ส่วนใหญ่ผู้ตอบคำถามแสดงความรู้สึกในแง่บวกต่อบริษัทและงาน และเชื่อว่าบริษัทที่ตนทำงานอยู่นั้นเกี่ยวข้องกับสินค้าคุณภาพสูง อย่างไรก็ตาม ในประเด็นพื้นฐานบางประเด็นผู้ตอบคำถามได้แสดงความไม่พอใจออกมา ในระดับที่ควรนำไปพิจารณาเกี่ยวกับการด้อยโอกาสในความก้าวหน้า การทำงานที่ไม่เหมาะสม การสื่อสารที่ล้มเหลวระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร และการไม่ตอบสนองต่อความต้องการปรับปรุงงานของนายจ้าง (วิฑูรย์ สิมะโชติ. 2538 : 12)

จากการสำรวจผู้บริหารระดับสูงของบริษัทใหญ่ของ Wall Street Journal Gallup พบว่า คุณลักษณะที่มีความสำคัญที่สุด คือ บุรณภาพ (integrity) ความขยันหมั่นเพียร (industriousness) และความสามารถในการเข้ากับคนอื่น นอกจากนี้ยังมีความเสียสละในการทำงาน มีความสามารถในการทำงาน และการทำงานโดยผ่านคนอื่น

การสำรวจแสดงให้เห็นว่า ในบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก ความสามารถในการเข้ากับคนอื่นจะมาเป็นอันดับแรก ติดตามด้วยบุรณภาพ ความเป็นนักอุตสาหกรรม ความรู้ทางธุรกิจ ความฉลาด ความสามารถในการเป็นผู้นำและการศึกษา ในการกล่าวถึงคุณลักษณะหรือความสามารถดังกล่าว ผู้บริหารชั้นสูงหลายคนได้กล่าวถึงความซื่อสัตย์ การตัดสินใจที่ดี การพึ่งตนเอง และการทำงานหนัก ข้อความอื่น ๆ ที่อยู่ในระดับสูงในรายการรวมถึงความสามารถในการสื่อความหมาย ความต้องการที่จะก้าวไปข้างหน้า ความสามารถในการวางแผน และตั้งจุดมุ่งหมาย และการเสียสละให้กับงาน

จากการสำรวจของ Wall Street Journal Gallup เช่นเดียวกันแสดงให้เห็นว่า ข้อเสียอันดับแรกของหัวหน้างานก็คือ การไม่ยอมรับคนในฐานะเป็นมนุษย์ นอกจากนี้ ก็มีการยึดตัวเองเป็นใหญ่ คุณลักษณะ 7 ประการที่ก่อให้เกิดความล้มเหลวกับหัวหน้างานก็คือ

- (1) มีทัศนคติแคบ
- (2) ไม่สามารถเข้าใจคนอื่น
- (3) ไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่น
- (4) ไม่มีความเด็ดขาด
- (5) ไม่มีความคิดริเริ่ม
- (6) ไม่รับผิดชอบ
- (7) ขาดบุรณภาพ

นอกจากคุณลักษณะทั้ง 7 ดังกล่าวแล้ว ยังมีสาเหตุอื่น ๆ ที่ทำให้หัวหน้างานล้มเหลว นั่นก็คือ การขาดความกระตือรือร้น (aggressiveness) การขาดข้อผูกพันกับงานและพนักงาน พอใจในสิ่งที่มีอยู่ไม่ชอบคิดอย่างอิสระ ไม่สามารถแก้ปัญหา และเป็นคนอยากดัง

Randle ได้สำรวจพบว่า ในการรวมลักษณะต่าง ๆ โดยทั่วไป ของนักบริหารที่ประสบความสำเร็จมีแนวโน้มชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่ก้าวขึ้นไปสู่ระดับการบริหารที่สูงได้นั้น จะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะอย่างนั้น คือ เน้นถึงลักษณะประจำตัวทางด้านการใช้การจูงใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มณูญ ตนะวัฒนา.2532 ; อ้างอิงจาก Blum & Naylor.1968:43. *Industrial Psychology*.)

Porter ได้ทำการวิจัยของมหาวิทยาลัย แคลิฟอร์เนีย วิจัยเรื่อง “คุณลักษณะผู้บริหารที่แตกต่างกัน” โดยยึดถือทฤษฎีการจูงใจของ Maslow ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะพิเศษในด้านการต่อสู้อย่างแข็งแกร่ง (aggressive) มีอิทธิพลที่เหนือกว่า มีอิสระเป็นตัวของตัวเอง และมีความคิดริเริ่ม มีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูงมากกว่า (มณูญ ตนะวัฒนา.2532 ; อ้างอิงจาก Blum & Naylor.1968:43. *Industrial Psychology*.)

จากผลงานวิจัยในประเทศในเรื่องภาวะผู้นำจะพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะแบบปรึกษาหารือ และมีส่วนร่วมจะเป็นที่พึงพอใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความแตกต่างกันทางด้านเพศไม่มีผลต่อการเป็นผู้บังคับบัญชา สำหรับสาเหตุสำคัญในระดับต้น ๆ ของความพึงพอใจในการทำงานนั้น จะให้ความสำคัญทางด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน สภาพการทำงานและความมั่นคงในงาน

งานวิจัยในต่างประเทศนั้น ผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษต่าง ๆ เช่น Randle จะเป็นการจูงใจ
ผู้ใต้บังคับบัญชา Porter นั้น จะใช้การต่อสู้อย่างแข็งแกร่ง และของ Wall Street Journal พบว่าต้องมี
บุรณภาพ ความขยันหมั่นเพียร นอกจากนี้ ยังพบว่าการยึดตัวเองเป็นใหญ่และไม่ยอมรับศักดิ์ศรีของความ
เป็นมนุษย์ จะเป็นข้อเสียของผู้บริหาร

บทที่ 3
วิธีการดำเนินการศึกษาวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 1. การกำหนดประชากร และการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
- 2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 4. การจัดกระทำ และการวิเคราะห์ข้อมูล
- 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 267 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ จะใช้จากประชากรทั้งหมดโดยวิธีการสำมะโน (Census) (กัลยา วาณิชยปัญญา.2545 : 6) คือเก็บข้อมูลทุก ๆ หน่วยของประชากรโดยจำนวน 267 คน โดยแบ่งเป็น

พนักงานระดับปฏิบัติการ 1	จำนวน	36	คน
พนักงานระดับปฏิบัติการ 2	จำนวน	73	คน
พนักงานระดับปฏิบัติการ 3	จำนวน	122	คน
พนักงานระดับปฏิบัติการ 4	จำนวน	36	คน

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาปฏิบัติงาน

- เพศ ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)
- อายุ ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งอายุของ

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จะมีอายุตั้งแต่ 22-50 ปี โดยจะกำหนดช่วงอายุเป็น 4 ช่วง คำนวณดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.2542:110)

ความกว้างของอันตรภาคชั้น

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

ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงได้ใช้ช่วงอายุดังกล่าวข้างต้นเป็นเกณฑ์ในการกำหนดช่วงอายุ โดยแบ่งออกเป็น 4 ช่วง ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่วงอายุ} &= \frac{50 - 22}{4} \\ &= 7 \end{aligned}$$

ช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในแบบสอบถาม จะเป็นดังนี้ คือ

- อายุ
- 22 - 29 ปี
- 30 - 37 ปี
- 38 - 45 ปี
- 46 ปีขึ้นไป

- วุฒิการศึกษาและตำแหน่งงาน ระดับการจัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ

(Ordinal Scale)

- ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับการจัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

ซึ่งระยะเวลาปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ น้อยกว่า 1 ปี - 10 ปีขึ้นไป โดยจะกำหนดช่วงของระยะเวลาปฏิบัติงานออกเป็น 5 ช่วง คำนวณดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.2542:110)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \end{aligned}$$

ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงได้ใช้ช่วงระยะเวลาปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น เป็นเกณฑ์ในการกำหนดช่วงระยะเวลาปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น 5 ช่วงดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่วงระยะเวลาปฏิบัติงาน} &= \frac{10 - 1}{5} \\ &= 1.8 \text{ หรือประมาณ } 2 \end{aligned}$$

ช่วงระยะเวลาปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในแบบสอบถาม จะเป็นดังนี้ คือ

- ระยะเวลาปฏิบัติงาน
- น้อยกว่า 1 ปี
- 1-3 ปี
- 4-6 ปี
- 7-9 ปี
- 10 ปีขึ้นไป

ลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาวิจัย จะเป็นลักษณะข้อคำถามแบบปรนัย โดยวัดตามสภาพที่เป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถามเพื่อประเมินแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนตามที่ได้บังคับบัญชาพบเห็น

ลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด โดยในคำถามแต่ละข้อ ให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกคำตอบได้เพียงคำตอบเดียว ใช้เกณฑ์ในการให้คะแนนแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Summated Rating Scale) ของ Likert จะกำหนดค่าของคำตอบออกเป็น 5 ตัวเลือก หรือ 5 ระดับ และเกณฑ์ในการกำหนดค่าคะแนนของแต่ละคำตอบกรณีเป็นคำถามลักษณะเชิงบวก ดังนี้

ทุกครั้ง	ให้ค่าคะแนน	5
บ่อยครั้งมาก	ให้ค่าคะแนน	4
บ่อยครั้ง	ให้ค่าคะแนน	3
นาน ๆ ครั้ง	ให้ค่าคะแนน	2
ไม่เคยเลย	ให้ค่าคะแนน	1

กรณีที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่เคยพบเห็นคุณลักษณะของผู้หน้านั้นเลย หมายถึง หัวหน้าส่วนไม่มีคุณลักษณะผู้นำนั้น

ทั้งนี้ ในส่วนของข้อคำถามที่มีลักษณะในเชิงลบ จะมีเกณฑ์ในการกำหนดให้ค่าคะแนนในแต่ละข้อกลับกันจากที่ได้นำเสนอวิธีในข้างต้น

แบบสอบถามที่สร้างขึ้น (ตามภาคผนวก) เป็นการวัดคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนใน 4 ลักษณะ ดังนี้

- | | |
|--|-----------------------|
| 1. คุณลักษณะของผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาด | จำนวน ข้อ (1 - 8) |
| 2. คุณลักษณะของผู้นำด้านความเจริญวัยทางสังคม | จำนวน ข้อ (9 -16) |
| 3. คุณลักษณะของผู้นำด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ | จำนวน ข้อ (17 —19) |
| 4. คุณลักษณะของผู้นำด้านทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ | จำนวน ข้อ (20 — 25) |

การพิจารณาข้อมูลเพื่อทราบระดับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่ได้บังคับบัญชาเห็นว่า เป็นแบบใด และมีความพึงพอใจในงานระดับใดนั้น ต้องพิจารณาโดยใช้วิธีการทางสถิติจากค่าคะแนนเฉลี่ยหรือตัวกลางเลขคณิต (Arithmetic Mean-x) ว่าอยู่ในระดับใด เพื่อนำไปช่วยในการอธิบายให้ทราบถึงความแตกต่างที่ต้องการศึกษาวิจัย ซึ่งการพิจารณาแบ่งระดับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนทั้ง 4 ด้าน จะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ โดยการแบ่งช่วงระดับต่าง ๆ ใช้ วิธีการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น โดยใช้สูตรของการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ตามหลักการหาค่าพิสัย (บุญชม ศรีสะอาด.2542:82)

การแปลความหมายของระดับคะแนนของแบบสอบถามวัดคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็นในแต่ละระดับ ใช้เกณฑ์ (ธีรวุฒิ เอกะกุล,2544:116) ดังนี้คือ

- คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็นทุกครั้ง
- คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็นบ่อยครั้งมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็นบ่อยครั้ง
- คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็นนาน ๆ ครั้ง
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เคยได้พบเห็น

ส่วนที่ 3 เป็นการสอบถามเพื่อประเมินเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยลักษณะของคำถามแบบปลายเปิด โดยผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกคำตอบได้เพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อคำถาม โดยใช้เกณฑ์ในการให้คะแนนตามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert จะกำหนดค่าของคำตอบออกเป็น 5 ตัวเลือก หรือ 5 ระดับ และเกณฑ์ในการกำหนดค่าคะแนนของแต่ละคำตอบกรณีเป็นคำถามลักษณะเชิงบวก ดังนี้

ความพึงพอใจในงานมากที่สุด	ให้ค่าคะแนน	5
ความพึงพอใจในงานมาก	ให้ค่าคะแนน	4
ความพึงพอใจในงานปานกลาง	ให้ค่าคะแนน	3
ความพึงพอใจในงานน้อย	ให้ค่าคะแนน	2
ความพึงพอใจในงานน้อยที่สุด	ให้ค่าคะแนน	1

ทั้งนี้ ในส่วนของข้อคำถามที่มีลักษณะในเชิงลบ จะมีเกณฑ์ในการกำหนดให้ค่าคะแนนในแต่ละข้อกลับกันจากที่ได้นำเสนอวิธีในข้างต้น

แบบสอบถามที่สร้างขึ้น (ตามภาคผนวก) เป็นการวัดความพึงพอใจในงานของพนักงาน 3 ด้าน ดังนี้

1. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

2. การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา

3. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา

}

จำนวน ข้อ (1-11)

การพิจารณาระดับความพึงพอใจในงานจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ความพึงพอใจในงานในระดับสูงสุด ความพึงพอใจในงานในระดับสูง ความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง ความพึงพอใจในงานในระดับต่ำ และความพึงพอใจในงานระดับต่ำสุด โดยแบ่งช่วงระดับความพึงพอใจด้วยวิธีหาความกว้างของอันตรภาคชั้น โดยใช้สูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น (ศรีสกุล สังข์ศรี,2541 : 44)

การแปลความหมายคะแนนของแบบสอบถามวัดระดับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา ให้
เกณฑ์ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมและนำแบบสอบถามมาจัดเป็นกลุ่ม หาคำร้อยละ และสรุปผล

2.2 การสร้างแบบสอบถาม

ศึกษาจากทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำจากหนังสือและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำความรู้ที่ศึกษามาสร้างแบบสอบถามได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และครอบคลุมเนื้อหาตามที่ต้องการในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

2.3 คุณภาพเครื่องมือ แนวทางในการสร้างและพัฒนาแบบสอบถามให้มีคุณภาพ ประกอบด้วย

2.3.1 การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความคิดเห็นและข้อวิจารณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและเนื้อหา จากนั้นจะนำไปให้อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อวิจารณ์ พร้อมทั้งตรวจสอบเนื้อหาและคำถามให้ครอบคลุม มีความ สอดคล้องของเนื้อหาและตรวจสอบความถูกต้องของภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม

2.3.2 การคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามไปทดสอบโดยให้พนักงานจำนวน 30 คน ตอบแบบสอบถาม แล้วนำมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์ (Coefficient Alpha) ของ ครอนบาค.(Cronbach) โดยคำนวณค่าเชื่อมั่นได้เท่ากับ .9685 ซึ่งมีสูตรในการคำนวณดังนี้ (อนันต์ ศรีโสภณ.2521 : 265)

$$\alpha = \frac{n}{(n-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right\}$$

- เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อถือได้
- n แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม
- $\sum S_i^2$ แทน ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
- S^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวมทุกข้อ

ในการหาค่าความเชื่อมั่นตามสูตรนี้ จะต้องนำคะแนนแต่ละข้อมาหาความแปรปรวนและต้องหาความแปรปรวนของคะแนนที่รวมทุกข้อเข้าด้วยกัน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

หลังจากการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามและค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ที่น่าเชื่อถือยอมรับได้ สามารถนำไปใช้ได้ ผู้วิจัยจะดำเนินการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ โดยผู้วิจัยจะเป็นผู้เก็บแบบสอบถามด้วยตนเองเพื่อนำมาใช้ในการประมวลผลต่อไป

4. การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามจะดำเนินการตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของแบบสอบถาม และจะเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีความครบถ้วนถูกต้องมาลงรหัสตัวเลข (Code) ในแต่ละส่วนตามเกณฑ์ของเครื่องมือที่ใช้ แล้วนำแบบสอบถามไปประมวลผลข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Science for Windows) และนำผลจากการประมวลผลข้อมูลแล้วมาวิเคราะห์ต่อไป

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ใช้ค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับนำเสนอข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรอิสระด้านปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สูตรดังนี้

ร้อยละ =
$$\frac{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามข้อนั้น}}{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด}} \times 100$$

5.2 การหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตรคำนวณหาค่าคะแนนเฉลี่ย (ส่วน สายยศ และ อังคณา สายยศ.2540 : 53) ดังนี้

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

$\bar{X}$ = คะแนนเฉลี่ยหรือค่าเฉลี่ย
 $\sum x$ = ผลรวมของคะแนนข้อมูล
 n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

5.3 การหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร (ส่วน สายยศ และอังคณา สายยศ.2540:103)

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

เมื่อ	S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum X)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	n	แทน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

สถิติสำหรับทดสอบสมมติฐาน

1. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ข้อที่ 3 ข้อที่ 4 ข้อที่ 6 ข้อที่ 8 และข้อที่ 9 ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มตามตัวแปรเพศ วุฒิการศึกษา และตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติ t-test ในกรณีความแปรปรวน 2 กลุ่ม ใช้สูตรดังนี้

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

เมื่อ t	แทนค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t – distribution
$\overline{X}_1, \overline{X}_2$	แทนค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ
S_1^2, S_2^2	แทนความแปรปรวนของคะแนนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ตามลำดับ
n_1, n_2	แทนขนาดของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

กรณีไม่ทราบค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม ($S_1^2 \neq S_2^2$)

1) สมมติว่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างเท่ากัน ($S_1^2 = S_2^2$) ใช้สูตร

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

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ t เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ
	$\overline{X}_1, \overline{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ
	S^2_1, S^2_2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ
	n_1, n_2	แทน	จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

2) สมมติว่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างไม่เท่ากัน ($S^2_1 \neq S^2_2$) ใช้สูตร

$$t = \frac{\overline{X}_1 - \overline{X}_2}{\sqrt{S^2_p \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

ใช้ Degrees of freedom เป็น

$$df = \frac{\left[\left(\frac{S^2_1}{n_1} \right) + \left(\frac{S^2_2}{n_2} \right) \right]^2}{\frac{\left(\frac{S^2_1}{n_1} \right)^2}{n_1 - 1} + \frac{\left(\frac{S^2_2}{n_2} \right)^2}{n_2 - 1}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ t เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ
	$\overline{X}_1, \overline{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ
	S^2_1, S^2_2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ
	n_1, n_2	แทน	จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ
	df	แทน	ชั้นความเป็นอิสระ

2. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ข้อที่ 5 ข้อที่ 7 และข้อที่ 10 ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม ตามตัวแปรอายุ และระยะเวลาปฏิบัติงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - Way ANOVA) (ประกอบ กรรณสูต 2529 : 179-289) ใช้สูตรดังนี้

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

F แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน F – distribution
 MS_b แทน ความแปรปรวน (Mean Square) ระหว่างกลุ่ม
 MS_w แทน ความแปรปรวน (Mean Square) ภายในกลุ่ม

- MS_b = $SS_b / (k - 1)$
 MS_w = $SS_w / (N - k)$
 SS_b แทน ผลรวมของกำลังสองระหว่างกลุ่ม (Between group sum of squares)
 SS_w แทน ผลรวมของกำลังสองภายในกลุ่ม (Between group sum of squares)
 k แทน จำนวนกลุ่ม
 N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
 $(k-1)$ แทน Degrees of freedom สำหรับการแปรผันระหว่างกลุ่ม (df_b)
 $(N-k)$ แทน Degrees of freedom สำหรับการแปรผันภายในกลุ่ม (df_w)

เมื่อคำนวณค่าต่าง ๆ แล้ว นำค่าที่คำนวณได้นี้บรรจุลงในตารางสรุป เพื่อรายงานผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตามรูปแบบดังนี้

แหล่งของการแปรผัน	ผลรวมกำลังสอง SS	Df	ค่าประมาณของความแปรปรวน MS	F
ระหว่างกลุ่ม	SS_b	$k-1$	MS_b	$\frac{MS_b}{MS_w}$
ภายในกลุ่ม	SS_w	$N-k$	MS_w	
ทั้งหมด	SS_T	$N-1$		

3. การเปรียบเทียบพหุคูณ ตามวิธี LSD (Least Significant Difference) (กัลยา วาณิชยบัญชา. 2542 : 332-334)

สูตร
$$LSD = t_{1-\frac{\alpha}{2}; n-k} \sqrt{MSE \left(\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)}$$

- เมื่อ LSD แทน ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณสำหรับการทดสอบ
- MSE แทน ค่า Mean Square Error ที่ได้จากตารางวิเคราะห์ความแปรปรวน
- k แทน ค่าจำนวนกลุ่มทั้งหมดที่ใช้ทดสอบ
- n แทน ค่าจำนวนข้อมูลตัวอย่างทั้งหมด

4. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 11 ข้อที่ 12 ข้อที่ 13 และข้อที่ 14 ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป (ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2543 : 310-311) โดยใช้สูตรดังนี้

$$r = \frac{\sum xy - (\sum x)(\sum y) / n}{\sqrt{\sum x^2 - (\sum x)^2 / n} \sqrt{\sum y^2 - (\sum y)^2 / n}}$$

- x, y หมายถึง ค่าที่สามารถคำนวณได้ของชุดข้อมูลชุดที่ 1 และ 2 (ตัวแปรที่ 1 และ 2)
- n หมายถึง จำนวนข้อมูลของแต่ละตัวแปร ซึ่งจะต้องมีจำนวนเท่ากันทั้ง 2 ตัวแปร ค่า r ที่ได้ จะมีค่าตั้งแต่ -1 ถึง 1 ซึ่งจำแนกได้ 3 แบบดังนี้
- เมื่อ $r \geq 1$ เรียกว่า ตัวแปรทั้ง 2 มีความสัมพันธ์ทางบวก คือมีความสัมพันธ์ไปในทางเดียวกัน กล่าวคือ ถ้าตัวแปรหนึ่งมีค่าเพิ่ม (หรือลด) อีกตัวหนึ่งก็จะเพิ่มหรือ (ลด) ตาม
- $r \leq 1$ เรียกว่า ตัวแปรทั้ง 2 มีความสัมพันธ์ทางลบ คือมีความสัมพันธ์ไปในทางตรงกันข้าม กล่าวคือ ถ้าตัวแปรหนึ่งมีค่าเพิ่ม (หรือลด) อีกตัวหนึ่งก็จะลดหรือ (เพิ่ม) ตาม
- $r = 0$ เรียกว่า ตัวแปรทั้ง 2 ไม่มีความสัมพันธ์แบบ เชิงเส้นตรง ต่อกัน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำกับความพึงพอใจในงาน
กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผล
ความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

n	แทน	จำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ตอบแบบสอบถาม
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา t - Distribution
F-Ratio	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา F – Distribution
F-Prob., p	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนตามที่ได้บังคับบัญชาพบ
เห็น 4 ด้าน

2.1 ด้านความเฉลียวฉลาด

2.2 ด้านความเจริญวัยทางสังคม

2.3 ด้านความต้องการประสบความสำเร็จ

2.4 ด้านทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมุติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลประชากรศาสตร์ของพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาปฏิบัติการ โดยแจกแจงจำนวน และค่าร้อยละ ดังนี้

ตาราง 3 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ ข้อมูลประชากรศาสตร์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	80	31.4
หญิง	175	68.6
รวม	255	100.00
2. อายุ		
22 – 29 ปี	45	17.6
30 – 37 ปี	180	70.6
38 – 45 ปี	30	11.8
46 ปี ขึ้นไป	-	-
รวม	255	100.00
3. วุฒิกการศึกษา		
ปริญญาตรี	76	29.8
สูงกว่าปริญญาตรี	179	70.2
รวม	255	100.00

ตาราง 3 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
4. ตำแหน่งงาน		
พนักงานระดับปฏิบัติการ 1-2	107	42.0
พนักงานระดับปฏิบัติการ 3-4	148	58.0
รวม	255	100.00
5. ระยะเวลาปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	10	3.9
1-3 ปี	27	10.6
4-6 ปี	60	23.5
7-9 ปี	113	44.5
10 ปีขึ้นไป	45	17.6
รวม	255	100.00

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 255 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

เพศ พนักงานระดับปฏิบัติการที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย มีจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 31.4 และ เพศหญิง มีจำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 68.6 โดยพนักงานระดับปฏิบัติการที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย

อายุ พนักงานระดับปฏิบัติการที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ พนักงานระดับปฏิบัติที่อายุ 30 – 37 ปี มีจำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 70.6 รองลงมาคือ พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุ 22 – 29 ปี มีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 17.6 และ พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุ 38 – 45 ปี มีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 11.8 ตามลำดับ แต่เนื่องจากพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุ 46 ปี ขึ้นไป ไม่มีผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงได้ปรับเป็นดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 4 แสดงจำนวน และร้อยละ ข้อมูลประชากรศาสตร์ด้านอายุของพนักงานระดับปฏิบัติการ หลังจาก
ปรับแล้ว

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
22 – 29 ปี	45	17.6
30 – 37 ปี	180	70.6
38 – 45 ปี	30	11.8
รวม	255	100.00

วุฒิการศึกษา พนักงานระดับปฏิบัติการที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 70.2 รองลงมาคือ พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 29.8 ตามลำดับ

ตำแหน่ง พนักงานระดับปฏิบัติการที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ 3 - 4 มีจำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 58.0 รองลงมาคือ พนักงานระดับปฏิบัติการ 1 - 2 มีจำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 42.0 ตามลำดับ

ระยะเวลาปฏิบัติงาน พนักงานระดับปฏิบัติการที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 7 – 9 ปี มีจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 44.3 รองลงมาคือ พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 4 – 6 ปี มีจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 23.5 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 17.6 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1 – 3 ปี มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 และพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนตามที่
ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็น

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็นโดยแจก
แจงจำนวน ค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตาราง 5 แสดงระดับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็น

คุณลักษณะผู้นำ ของหัวหน้าส่วนที่พบเห็น	ทุกครั้ง	บ่อย ครั้ง	บ่อย ครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่มีเลย	ระดับการพบเห็น		
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<u>ด้านมีความเฉลียวฉลาด</u>								
1.ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความ ริเริ่มที่จะสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ อยู่เสมอ	12 (4.7)	80 (31.4)	89 (34.9)	70 (27.5)	4 (1.6)	3.10	.91	บ่อยครั้ง
2.สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานให้ เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ทำงานได้	19 (7.5)	76 (29.8)	93 (36.5)	53 (20.8)	14 (5.5)	3.13	1.01	บ่อยครั้ง
3.มีความสามารถให้คำแนะนำ และปรึกษาด้านเทคนิคการ ทำงานได้	28 (11.0)	78 (30.6)	91 (35.7)	52 (20.4)	6 (2.4)	3.27	.99	บ่อยครั้ง
4 มีความสามารถในการเข้าใจ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	24 (9.4)	92 (36.1)	96 (37.6)	40 (15.7)	3 (1.2)	3.37	.90	บ่อยครั้ง
5.รู้จักคิดวิธีการแก้ไขปัญห ต่าง ๆ	25 (9.8)	91 (35.7)	94 (36.9)	43 (16.9)	2 (0.8)	3.37	.90	บ่อยครั้ง
6.สามารถสั่งการงานต่าง ๆ ได้รวดเร็วและถูกต้อง	21 (8.2)	76 (29.8)	103 (40.4)	52 (20.4)	3 (1.2)	3.24	.91	บ่อยครั้ง
7.มีความรู้เกี่ยวกับกลุ่มงาน	40 (15.7)	83 (32.5)	93 (36.5)	38 (14.9)	1 (0.4)	3.48	.94	บ่อยครั้ง
8.มีความสามารถในการ วิเคราะห์	40 (15.7)	99 (38.8)	85 (33.3)	29 (11.4)	2 (0.8)	3.57	.91	บ่อยครั้งมาก
รวมด้านมีความเฉลียวฉลาด						3.75	.88	บ่อยครั้งมาก

ตาราง 5 (ต่อ)

คุณลักษณะของผู้นำ ของหัวหน้าส่วนที่พบเห็น	ทุกครั้ง	บ่อย ครั้ง	บ่อย ครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่มีเลย	ระดับการพบเห็น		
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<u>ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม</u>								
9.ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น	45 (17.6)	76 (29.8)	95 (37.3)	36 (14.1)	3 (1.2)	3.49	.98	บ่อยครั้งมาก
10 ยอมรับความผิดพลาดของตนเอง	30 (11.8)	56 (22.0)	85 (33.3)	75 (29.4)	9 (3.5)	3.09	1.06	บ่อยครั้ง
11 ไม่อ่อนไหว ต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ของคนอื่น	37 (14.5)	127 (49.8)	57 (22.4)	26 (10.2)	8 (3.1)	3.62	.96	บ่อยครั้งมาก
12 เป็นคนมองโลกในแง่ดี	22 (8.6)	80 (31.4)	102 (40.0)	48 (18.8)	3 (1.2)	3.27	.91	บ่อยครั้ง
13.มีความอดทนและรับผิชอบต่อทุกสิ่งทุกอย่างสูง	39 (15.3)	90 (35.3)	83 (32.5)	41 (16.1)	2 (0.8)	3.48	.96	บ่อยครั้ง
14.เข้าใจความต้องการและแรงจูงใจของคนอื่น	15 (5.9)	75 (29.4)	97 (38.0)	62 (24.3)	6 (2.4)	3.12	.92	บ่อยครั้ง
15.สามารถควบคุมวุฒิภาวะทางอารมณ์ โดยไม่แสดงความโกรธออกมา	61 (23.9)	124 (48.6)	44 (17.3)	18 (7.1)	8 (3.1)	3.83	.98	บ่อยครั้งมาก
16.มีลักษณะเป็นคนใจกว้างและมีลักษณะยืดหยุ่นในการทำงาน	36 (14.1)	77 (30.2)	85 (33.3)	50 (19.6)	7 (2.7)	3.33	1.03	บ่อยครั้ง
รวมด้านมีความเจริญวัยทางสังคม						3.41	.73	บ่อยครั้ง

ตาราง 5 (ต่อ)

คุณลักษณะของผู้นำ ของหัวหน้าส่วนที่พบเห็น	ทุกครั้ง	บ่อย ครั้ง	บ่อย ครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่มีเลย	ระดับการพบเห็น		
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<u>ด้านมีความต้องการประสบ</u>								
<u>ความสำเร็จ</u>								
17.มีความกระตือรือร้นสูง	52 (20.4)	85 (33.3)	83 (32.5)	33 (12.9)	2 (0.8)	3.60	.98	บ่อยครั้งมาก
18.มุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จ	63 (24.7)	98 (38.4)	74 (29.0)	19 (7.5)	1 (0.4)	3.80	.91	บ่อยครั้งมาก
19.กำหนดความคาดหวังเกี่ยวกับงานสูง	55 (21.6)	93 (36.5)	85 (33.3)	20 (7.8)	2 (0.8)	3.70	.92	บ่อยครั้งมาก
รวมด้านมีความต้องการประสบ ความสำเร็จ						3.69	.86	บ่อยครั้งมาก
<u>ด้านมีทัศนคติด้านมนุษย์</u>								
<u>สัมพันธ์</u>								
20.มีความสามารถในการ ทำงานในลักษณะเป็นกลุ่มเป็น ทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	28 (11.0)	98 (38.4)	85 (33.3)	39 (15.3)	5 (2.0)	3.41	.94	บ่อยครั้ง
21.แสดงให้เห็นว่างานที่สำเร็จ นั้น เกิดจากความร่วมมือของ ทีมงาน	31 (12.2)	87 (34.1)	80 (31.4)	48 (18.8)	9 (3.5)	3.33	1.03	บ่อยครั้ง
22.มีการติดต่อสังสรรค์กับคน อื่นเป็นอย่างดี	40 (15.7)	87 (34.1)	86 (33.7)	39 (15.3)	3 (1.2)	3.48	.97	บ่อยครั้ง
23.มองผลประโยชน์ของ องค์การในมุมกว้าง	43 (16.9)	95 (37.3)	82 (32.2)	34 (13.3)	1 (0.4)	3.57	.94	บ่อยครั้งมาก
24.สามารถร่วมมือกับบุคลากร ส่วนใหญ่ขององค์การ	49 (19.2)	96 (37.6)	80 (31.4)	28 (11.0)	2 (0.8)	3.64	.94	บ่อยครั้งมาก
25.สามารถร่วมมือกับบุคคลที่ อยู่ในองค์การอื่นที่ติดต่อ ประสานงานระหว่างกัน	46 (18.0)	92 (36.1)	93 (36.5)	22 (8.6)	2 (0.8)	3.62	.91	บ่อยครั้งมาก
รวมด้านมีทัศนคติด้าน มนุษย์สัมพันธ์						3.51	.81	บ่อยครั้งมาก
คุณลักษณะผู้นำโดยรวม						3.59	.67	บ่อยครั้งมาก

จากตาราง 5 แสดงระดับการพบเห็นคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็นคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนในแต่ละด้านโดยรวม บ่อยครั้งมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.59 ซึ่งสามารถจำแนกคุณลักษณะของผู้นำแต่ละด้านตามลำดับ ดังนี้

ด้านมีความเฉลียวฉลาด พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็นคุณลักษณะของหัวหน้าส่วนด้านมีความเฉลียวฉลาดโดยรวม บ่อยครั้งมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.75 ซึ่งสามารถจำแนกการพบเห็นด้านมีความเฉลียวฉลาด เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ตามลำดับ ได้ดังนี้

1.มีความเฉลียวฉลาด เกี่ยวกับการที่ผู้บังคับบัญชามีความริเริ่มที่จะสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ อยู่เสมอ พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง ว่าผู้บังคับบัญชามีความริเริ่มที่จะสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10

2.มีความเฉลียวฉลาด เกี่ยวกับความสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ได้ พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง ว่าผู้บังคับบัญชาสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13

3.มีความเฉลียวฉลาด เกี่ยวกับความสามารถให้คำแนะนำและปรึกษาด้านเทคนิคการทำงานได้ พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง ว่าผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำและปรึกษาด้านเทคนิคการทำงานได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27

4.มีความเฉลียวฉลาด เกี่ยวกับความสามารถในการเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา พบเห็น บ่อยครั้ง ว่าผู้บังคับบัญชาสามารถในการเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37

5.มีความเฉลียวฉลาด เกี่ยวกับการรู้จักคิดวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง ว่าผู้บังคับบัญชารู้จักคิดวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37

6.มีความเฉลียวฉลาด เกี่ยวกับความสามารถสั่งการทำงานต่าง ๆ ได้รวดเร็ว และถูกต้อง พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง ว่าผู้บังคับบัญชาสามารถสั่งการทำงานต่าง ๆ ได้รวดเร็ว และถูกต้อง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24

7.มีความเฉลียวฉลาด เกี่ยวกับการมีความรู้เกี่ยวกับกลุ่มงาน พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง ว่าผู้บังคับบัญชามีความรู้เกี่ยวกับกลุ่มงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48

8.มีความเฉลียวฉลาด เกี่ยวกับการที่ผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้งมาก ว่าผู้บังคับบัญชาสามารถในการวิเคราะห์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57

ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็นคุณลักษณะของหัวหน้าส่วนด้านมีความเจริญวัยทางสังคมโดยรวม บ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.41 ซึ่งสามารถจำแนกการพบเห็น ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ตามลำดับ ได้ดังนี้

1.มีความเจริญวัยทางสังคม เกี่ยวกับการยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง ว่าผู้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นของคนอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49

2.มีความเจริญวัยทางสังคม เกี่ยวกับการยอมรับความผิดพลาดของตนเอง พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง ว่าผู้บังคับบัญชายอมรับความผิดพลาดของตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09

3.มีความเจริญวัยทางสังคม เกี่ยวกับความไม่อ่อนไหวต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ของคนอื่น พบว่า ผู้ได้ บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้งมาก ว่าผู้บังคับบัญชาไม่อ่อนไหวต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ของคนอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62

4.มีความเจริญวัยทางสังคม เกี่ยวกับการเป็นคนมองโลกในแง่ดี พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชา พบเห็น บ่อยครั้ง ว่าผู้บังคับบัญชาเป็นคนมองโลกในแง่ดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27

5.มีความเจริญวัยทางสังคม เกี่ยวกับการมีความอดทนและรับผิดชอบต่อทุกสิ่งทุกอย่างสูง พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง ว่าผู้บังคับบัญชามีความอดทนและรับผิดชอบต่อทุกสิ่งทุกอย่างสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48

6.มีความเจริญวัยทางสังคม เกี่ยวกับการเข้าใจความต้องการ และแรงจูงใจของคนอื่น พบว่า ผู้ได้ บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง ว่าผู้บังคับบัญชาเข้าใจความต้องการ และแรงจูงใจของคนอื่น โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.12

7.มีความเจริญวัยทางสังคม เกี่ยวกับความสามารถควบคุมภาวะทางอารมณ์ โดยไม่แสดง ความโกรธออกมา พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้งมาก ว่าผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมภาวะทาง อารมณ์ โดยไม่แสดงความโกรธออกมา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83

8.มีความเจริญวัยทางสังคม เกี่ยวกับการมีลักษณะเป็นคนใจกว้างและมีลักษณะยืดหยุ่นในการ ทำงาน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้งมาก ว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะเป็นคนใจกว้างและมี ลักษณะยืดหยุ่นในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33

ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็นคุณลักษณะของหัวหน้าส่วนด้าน มีความต้องการประสบความสำเร็จโดยรวม บ่อยครั้งมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.69 ซึ่งสามารถจำแนก การพบเห็น ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ตามลำดับ ได้ดังนี้

1.มีความต้องการประสบความสำเร็จ เกี่ยวกับการมีความกระตือรือร้นสูง พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชา พบเห็น บ่อยครั้งมาก ว่าผู้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

2.มีความต้องการประสบความสำเร็จ เกี่ยวกับการมุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จ พบว่า ผู้ได้บังคับ บัญชาพบเห็น บ่อยครั้งมาก ว่าผู้บังคับบัญชามุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

3.มีความต้องการประสบความสำเร็จ เกี่ยวกับการกำหนดความคาดหวังเกี่ยวกับงานสูง พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้งมาก ว่าผู้บังคับบัญชากำหนดความคาดหวังเกี่ยวกับงานสูง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.70

ด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็นคุณลักษณะของหัวหน้าส่วนด้านมี ทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์โดยรวม บ่อยครั้งมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.59 ซึ่งสามารถจำแนกการ พบเห็น ด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ตามลำดับ ได้ดังนี้

1.มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ เกี่ยวกับการมีความสามารถในการทำงานในลักษณะเป็นกลุ่มเป็น ทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง ว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการ ทำงานในลักษณะเป็นกลุ่มเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41

2.มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ เกี่ยวกับการแสดงให้เห็นว่างานที่สำเร็จนั้น เกิดจากความร่วมมือ ของทีมงาน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง ว่าผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นว่างานที่สำเร็จนั้น เกิด จากความร่วมมือของทีมงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33

3.มีทัศนคติด้านมีมนุษยสัมพันธ์ เกี่ยวกับการติดต่อสร้างสรรค์กับคนอื่นเป็นอย่างดี พบว่า ผู้ได้ บังคับบัญชา พบเห็น บ่อยครั้ง ว่าผู้บังคับบัญชามีการติดต่อสร้างสรรค์กับคนอื่นเป็นอย่างดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48

4.มีทัศนคติด้านมีมนุษยสัมพันธ์ เกี่ยวกับการมองผลประโยชน์ขององค์การในมุมกว้าง พบว่า ผู้ได้ บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้งมาก ว่าผู้บังคับบัญชามองผลประโยชน์ขององค์การในมุมกว้าง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.57

5.มีทัศนคติด้านมีมนุษยสัมพันธ์ เกี่ยวกับความสามารถร่วมมือกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้งมาก ว่าผู้บังคับบัญชาสามารถร่วมมือกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์ การ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64

6.มีทัศนคติด้านมีมนุษยสัมพันธ์ เกี่ยวกับความสามารถร่วมมือกับบุคคลที่อยู่ในองค์การอื่นที่ติดต่อ ประสานงานระหว่างกัน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้งมาก ว่าผู้บังคับบัญชาสามารถร่วมมือกับ บุคคลที่อยู่ในองค์การอื่นที่ติดต่อประสานงานระหว่างกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62

ตาราง 6 แสดงระดับทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำ 4 ด้าน คือ ด้านมีความเฉลียวฉลาด ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ และด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์

ทักษะที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้าส่วน	ระดับการพบเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านมีความเฉลียวฉลาด	3.75	.88	บ่อยครั้งมาก
2. ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม	3.41	.73	บ่อยครั้ง
3. ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ	3.69	.86	บ่อยครั้งมาก
4. ด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์	3.51	.81	บ่อยครั้งมาก
รวมทักษะ 4 ด้าน	3.59	.67	บ่อยครั้งมาก

จากตาราง 6 แสดงผลทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วน 4 ด้านคือ ด้านมีความเฉลียวฉลาด ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ และด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่า ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาด ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ และด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยรวม บ่อยครั้งมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.59 ซึ่งสามารถจำแนกตามลำดับ เป็นรายด้านได้ดังนี้

1. ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาดโดยรวม บ่อยครั้งมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.75
2. ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเจริญวัยทางสังคมโดยรวม บ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.41
3. ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จโดยรวม บ่อยครั้งมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.69
4. ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์โดยรวม บ่อยครั้งมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.51

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา

การวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน โดยแจกแจงจำนวน ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตาราง 7 แสดงระดับทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน จำแนกได้ดังนี้

ทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ระดับความพึงพอใจในงาน		
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<u>ด้านโอกาสก้าวหน้าในการ</u>								
<u>ทำงาน</u>								
1.ผู้บังคับบัญชาของท่านให้โอกาสได้รับการฝึกอบรม	37 (14.5)	136 (53.3)	61 (23.9)	17 (6.7)	4 (1.6)	3.73	.85	มาก
เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน								
2.ท่านมีโอกาสนในการเสนอแนะแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่	47 (18.4)	121 (47.5)	68 (26.7)	16 (6.3)	3 (1.2)	3.76	.87	มาก
3.ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความเชื่อ และไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้	23 (9.0)	104 (40.8)	103 (40.4)	19 (7.5)	6 (2.4)	3.47	.85	ปานกลาง
4.ผู้บังคับบัญชาของท่านให้การสนับสนุนและให้โอกาสปฏิบัติงานตามกำลังความสามารถของท่าน	25 (9.8)	131 (51.4)	75 (29.4)	19 (7.5)	5 (2.0)	3.60	.84	มาก
5.สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับท่านเป็นไปด้วยดี	22 (8.6)	128 (50.2)	76 (29.8)	26 (10.2)	3 (1.2)	3.55	.84	มาก
6.ท่านมักไม่ถูกทอดทิ้งให้ทำงานคนเดียวตามลำพัง โดยได้รับคำแนะนำปรึกษา	53 (20.8)	105 (41.2)	68 (26.7)	23 (9.0)	6 (2.4)	3.69	.98	มาก
7.ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ทำงานโดยลำพัง	11 (4.3)	103 (40.4)	110 (43.1)	25 (9.8)	6 (2.4)	3.35	.81	ปานกลาง
รวมด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน						3.69	.63	มาก

ตาราง 7 (ต่อ)

ทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อ ความพึงพอใจในงาน	มาก ที่สุด (%)	มาก (%)	ปาน กลาง (%)	น้อย (%)	น้อย ที่สุด (%)	ระดับทัศนคติ		
						$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<u>ด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับ</u> <u>บัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ</u>								
8.ผู้บังคับบัญชาให้การช่วยเหลือ และคำแนะนำ เมื่อมีปัญหาและ อุปสรรคในการทำงาน	32 (12.5)	120 (47.1)	78 (30.6)	21 (8.2)	4 (1.6)	3.61	.87	มาก
9.ท่านได้รับการเอาใจใส่ต่อความ เป็นอยู่จากผู้บังคับบัญชา	16 (6.3)	103 (40.4)	94 (36.9)	33 (12.9)	9 (3.5)	3.33	.91	ปานกลาง
10.ท่านได้ทำงานร่วมกับผู้บังคับ บัญชาที่ท่านนับถือและยกย่อง	21 (8.2)	100 (39.2)	89 (34.9)	29 (11.4)	16 (6.3)	3.32	.99	ปานกลาง
รวมด้านการทำงานร่วมกับ ผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่อง นับถือ						3.42	.82	ปานกลาง
<u>ด้านคุณภาพของการปกครอง</u> <u>บังคับบัญชา</u>								
11.ท่านได้ทำงานกับผู้บังคับ บัญชาที่มีความสามารถในการปก ครองและการทำงาน	21 (8.2)	104 (40.8)	85 (33.3)	26 (10.2)	19 (7.5)	3.32	1.02	ปานกลาง
รวมด้านคุณภาพของการปกครอง บังคับบัญชา						3.32	1.02	ปานกลาง
ความพึงพอใจในงานโดยรวม						3.52	.67	มาก

จากตาราง 7 แสดงผลทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน พบว่า ทัศนะของ
ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงานในแต่ละด้านโดยรวม มาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.52 ซึ่ง
สามารถจำแนกความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละด้านตามลำดับ ได้ดังนี้

ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน พบว่า ความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาด้านโอกาสก้าวหน้า
ในการทำงานโดยรวม มาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.69 ซึ่งสามารถจำแนกความพึงพอใจในงานด้าน
โอกาสก้าวหน้าในการทำงานเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ตามลำดับ ได้ดังนี้

1.โอกาสก้าวหน้าในการทำงานเกี่ยวกับการที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูน
ความรู้ ความสามารถในการทำงาน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานมากในการที่ผู้บังคับ
บัญชาให้โอกาสได้รับการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน. โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73

2.โอกาสก้าวหน้าในการทำงานเกี่ยวกับการมีโอกาสนในการเสนอแนะ แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานมากในการที่มีโอกาสในการเสนอแนะ แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่. โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

3.โอกาสก้าวหน้าในการทำงานเกี่ยวกับการที่ผู้บังคับบัญชาให้ความเชื่อ และไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานปานกลางในการที่ผู้บังคับบัญชาให้ความเชื่อ และไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้. โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47

4.โอกาสก้าวหน้าในการทำงานเกี่ยวกับการที่ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนและให้โอกาสปฏิบัติงานตามกำลังความสามารถของผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานมาก ในการที่ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนและให้โอกาสปฏิบัติงานตามกำลังความสามารถ. โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

5.โอกาสก้าวหน้าในการทำงานเกี่ยวกับการมีสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยดี พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานมากในการที่มีสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55

6.โอกาสก้าวหน้าในการทำงานเกี่ยวกับการที่ผู้บังคับบัญชาไม่ทอดทิ้งให้ทำงานคนเดียวตามลำพัง โดยให้คำแนะนำปรึกษา พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานมากในการที่ผู้บังคับบัญชาไม่ทอดทิ้งให้ทำงานคนเดียวตามลำพัง โดยให้คำแนะนำปรึกษา. โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

7.โอกาสก้าวหน้าในการทำงานเกี่ยวกับการได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ทำงานโดยลำพัง พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานปานกลาง ในการที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ทำงานโดยลำพัง. โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35

ด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ พบว่า ความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือโดยรวม ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.42 ซึ่งสามารถจำแนกความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ตามลำดับ ได้ดังนี้

8.การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือเกี่ยวกับการที่ผู้บังคับบัญชาให้การช่วยเหลือ และคำแนะนำ เมื่อมีปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานมากในการที่ผู้บังคับบัญชาให้การช่วยเหลือและคำแนะนำ เมื่อมีปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน. โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61

9.การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือเกี่ยวกับการได้รับการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่จากผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานปานกลาง ในเรื่องการได้รับการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่จากผู้บังคับบัญชา. โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33

10.การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือเกี่ยวกับการได้ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่ท่านนับถือและยกย่อง พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานปานกลาง ในการที่ได้ทำงานร่วมกับ ผู้บังคับบัญชาที่ท่านนับถือและยกย่อง. โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32

ด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา พบว่า ความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชาโดยรวม ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.32 ซึ่งสามารถจำแนกความพึงพอใจในงานด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ได้ดังนี้

11.คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชาเกี่ยวกับการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการปกครองและการทำงาน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานปานกลาง ในการทำงานกับผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการปกครองและการทำงาน. โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32

ตาราง 8 แสดงระดับทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน 3 ด้าน คือ ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ และด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา

ทัศนะที่มีต่อความพึงพอใจในงาน	ระดับการความพึงพอใจในงาน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	3.69	.63	มาก
2 ด้านการทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ	3.42	.82	ปานกลาง
3 ด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา	3.32	1.02	ปานกลาง
รวมทัศนะ 3 ด้าน	3.52	.67	มาก

จากตาราง 8 แสดงผลทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน 3 ด้าน คือ ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ และด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา พบว่า ทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน 3 ด้าน คือ ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ และด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา โดยรวม มาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.52 ซึ่งสามารถจำแนกตามลำดับเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

- 1. ทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานโดยรวมมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.69
- 2. ทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ด้านการทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือโดยรวม ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.42
- 3. ทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชาโดยรวม ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.32

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเพิ่มเติมของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยแจกแจงจำนวน และ ค่าร้อยละ ดังนี้

ตาราง 9 แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วน

ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วน	จำนวน	ร้อยละ
1. เป็นผู้มีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น	28	18.18
2. รู้จักวัตถุประสงค์ และแนวทางในการดำเนินงานดี	19	12.34
3. ให้ความเป็นเพื่อน เอื้ออารีต่อผู้ร่วมงานและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	15	9.74
4. ทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ได้ โดยไม่เกิดความขัดแย้ง	13	8.45
5. มีความรับผิดชอบ	13	8.45
6. มีความเด็ดขาด และกล้าตัดสินใจ	12	7.79
7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	8	5.19
8. มีทักษะในการบริหารการจัดการ	8	5.19
9. มีความยุติธรรม	7	4.54
10. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์	7	4.54
11. มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สมอง	7	4.54
12. มีวิสัยทัศน์	5	3.25
13. มีความรู้ความสามารถ	5	3.25
14. มีความซื่อสัตย์	2	1.30
15. มีการสื่อสารที่ดี	2	0.65
16. มีความกระตือรือร้น	1	0.65
17. มีการวางตัวที่ดี	1	0.65
18. ไม่แทรกแซงการทำงาน	1	0.65
19. มีคุณธรรม	1	0.65
รวม	154	100

จากตาราง 9 พนักงานระดับปฏิบัติการที่แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม เกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วน พบว่า ส่วนใหญ่เสนอแนะว่าผู้นำควรมีคุณลักษณะเป็นผู้มีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น คิดเป็นร้อยละ 18.18 รองลงมาคือ รู้จักวัตถุประสงค์ และแนวทางในการดำเนินงานดี คิดเป็นร้อยละ 12.34 และให้ความเป็นเพื่อน เอื้ออารีต่อผู้ร่วมงาน และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น คิดเป็นร้อยละ 9.74 ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา	จำนวน	ร้อยละ
1. ลักษณะของงานที่ทำ	21	32.32
2. การบริหารการจัดการ หัวหน้าดี และเพื่อนร่วมงานดี	18	27.69
3. มีความรู้สึกว่ามีความก้าวหน้าในการที่ได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่	11	16.92
4. สภาพของการทำงานที่ดี	3	4.61
5. ไม่ถูกแทรกแซงการทำงาน	3	4.61
6. ได้รับการตอบรับที่ดีจากผู้บังคับบัญชา	3	4.61
7. มีค่าจ้าง เงินเดือนที่ยุติธรรม	2	3.08
8. ได้รับความเอาใจใส่ในการทำงาน	2	3.08
9. ให้โอกาสที่จะเรียนรู้งาน	1	1.54
10. มีการทำงานเป็นทีม	1	1.54
รวม	65	100

จากตาราง 10 พนักงานระดับปฏิบัติการที่แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม เกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า ส่วนใหญ่เสนอแนะว่าความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาเกิดจาก ลักษณะของงานที่ทำ คิดเป็นร้อยละ 32.32 รองลงมาคือ การบริหารการจัดการ หัวหน้าดี และเพื่อนร่วมงานดี คิดเป็นร้อยละ 27.69 และมีความรู้สึกว่ามีความก้าวหน้าในการที่ได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ คิดเป็นร้อยละ 16.92 ตามลำดับ

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมุติฐาน

สมมุติฐานข้อที่ 1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมุติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-Test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig. (2-tailed) Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมุติฐานแสดงดังตาราง 11

ตาราง 11 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวม จำแนกตามเพศ

ตัวแปรที่ศึกษา	เพศ	t-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Prob.
ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อ	ชาย	3.55	.72	(.69)	.487
คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วน	หญิง	3.61	.65		

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบเพศของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ โดยใช้สถิติ Independent Samples t-test ในการทดสอบ พบว่า ที่มีค่า Probability (prob.) เท่ากับ 0.487 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมุติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะผู้นำไม่แตกต่างกัน

ตาราง 12 แสดงการทดสอบทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ จำแนกตามเพศ เป็นรายด้าน

ทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อ คุณลักษณะผู้นำ	เพศ	t-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Prob.
ด้านมีความเฉลียวฉลาด	ชาย	3.75	.91	.033	.973
	หญิง	3.75	.88		
ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม	ชาย	3.41	.73	.013	.990
	หญิง	3.41	.72		
ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ	ชาย	3.60	.85	(1.237)	.217
	หญิง	3.74	.86		
ด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์	ชาย	3.43	.84	(1.057)	.291
	หญิง	3.54	.79		
รวมคุณลักษณะผู้นำทั้ง 4 ด้าน	ชาย	3.55	.72	(.696)	.487
	หญิง	3.61	.65		

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบเพศของผู้ได้บังคับบัญชากับทัศนะที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำรายด้าน โดยใช้สถิติ Independent Samples t-test ในการทดสอบ พบว่า ไม่มีทัศนคติด้านใดหรือข้อใด ที่มีค่า Probability (p) น้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมุติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำไม่แตกต่างกัน

สมมุติฐานข้อที่ 2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมุติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมุติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า .05 และถ้าสมมุติฐานข้อใดปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตาราง 13 การวิเคราะห์ข้อมูลทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ โดยแจกแจงจำนวน ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

อายุ (จำนวน)	22 - 29 ปี (n = 45)		30 -37 ปี (n = 180)		38 - 45 ปี (n = 30)	
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.
ด้านมีความเฉลียวฉลาด	4.23	.85	3.68	.85	3.48	.88
ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม	3.68	.72	3.36	.71	3.28	.74
ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ	4.11	.81	3.67	.85	3.23	.68
ด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์	3.92	.65	3.45	.82	3.23	.79
คุณลักษณะผู้นำโดยรวม	3.98	.59	3.54	.66	3.31	.65

ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวม จำแนกตามอายุ

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	2	9.88	4.94	11.80*	.000
	ภายในกลุ่ม	252	105.46	.42		
	รวม	254	115.34			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอายุของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวม โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (Analysis of Variance) พบว่า มีค่า F-Prob. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 ซึ่งเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุกับทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวม นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวมแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์นำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตาราง 15 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันที่มีต่อ
คุณลักษณะผู้นำโดยรวม

อายุ		22 – 29 ปี	30 – 37 ปี	38 – 45 ปี
	$\bar{X}$	3.984	3.539	3.306
22 – 29 ปี	3.984	-	.445** (.000)	.678** (.000)
30 – 37 ปี	3.539			.233 (.069)
38 – 45 ปี	3.306			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 15 แสดงว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22 – 29 ปี กับอายุ 30 – 37 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22 – 29 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 30 - 37 ปี ที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.445

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22 – 29 ปี กับอายุ 38 - 45 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22 – 29 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 38 - 45 ปี ที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.678

ตาราง 16 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ จำแนกตามอายุ เป็นรายด้าน

ทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
1. ด้านมีความเฉลียวฉลาด	ระหว่างกลุ่ม	2	13.206	6.603	8.991*	.000
	ภายในกลุ่ม	252	185.074	.734		
	รวม	254	198.280			
2. ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม	ระหว่างกลุ่ม	2	4.397	2.198	4.285*	.015
	ภายในกลุ่ม	252	129.274	.513		
	รวม	254	133.671			
3. ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ	ระหว่างกลุ่ม	2	14.277	7.138	10.450*	.000
	ภายในกลุ่ม	252	172.139	.683		
	รวม	254	186.416			
4. ด้านทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	2	10.471	5.236	8.415*	.000
	ภายในกลุ่ม	252	156.796	.622		
	รวม	254	167.267			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอายุของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำ เป็นรายด้าน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (Analysis of Variance) พบว่า ทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านมีความเฉลียวฉลาด ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ และด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ มีค่า F-Prob. น้อยกว่า .05 ซึ่งเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุกับทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาด ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ และด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ มีค่า F-Prob. เท่ากับ .000 .015 .000 และ .000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H₀) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H₁) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์นำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน

(Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ดังต่อไปนี้

ตาราง 17 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาด

อายุ		22-29 ปี	30-37 ปี	38-45 ปี
	$\bar{X}$	4.23	3.68	3.48
22-29 ปี	4.23		0.55** (.000)	0.74** (.000)
30-37 ปี	3.68			0.19 (.249)
38-45 ปี	3.48			-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 17 แสดงว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่อายุ 22-29 ปี กับอายุ 30-37 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22-29 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 30-37 ปี ที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาด ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.55

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22-29 ปี กับอายุ 38-45 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22-29 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 38-45 ปี ที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาด ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.74

ตาราง 18 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อ
คุณลักษณะผู้นำด้านมีความเจริญวัยทางสังคม

อายุ		22-29 ปี	30-37 ปี	38-45 ปี
	$\bar{X}$	3.68	3.36	3.28
22-29 ปี	3.68		0.33** (.007)	0.41* (.016)
30-37 ปี	3.36			0.08 (.141)
38-45 ปี	3.28			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 18 แสดงว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่อายุ 22-29 ปี กับอายุ 30-37 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า Sig. เท่ากับ .007 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22-29 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 30-37 ปี ที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเจริญวัยทางสังคม ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.33

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22-29 ปี กับอายุ 38-45 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .016 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22-29 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 38-45 ปี ที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเจริญวัยทางสังคม ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีผลต่างโดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.41

ตาราง 19 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อ
คุณลักษณะผู้นำด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ

อายุ		22-29 ปี	30-37 ปี	38-45 ปี
	$\bar{X}$	4.11	3.67	3.23
22-29 ปี	4.11		0.44** (.002)	0.88** (.000)
30-37 ปี	3.67			0.44** (.008)
38-45 ปี	3.23			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 19 แสดงว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่อายุ 22-29 ปี กับอายุ 30-37 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า Sig. เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22-29 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 30-37 ปี ที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.44

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22-29 ปี กับอายุ 38-45 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22-29 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 38-45 ปี ที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.88

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 30-37 ปี กับอายุ 38-45 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 30-37 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 38-45 ปี ที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.44

ตาราง 20 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อ
คุณลักษณะผู้นำด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์

อายุ		22-29 ปี	30-37 ปี	38-45 ปี
	$\bar{X}$	3.92	3.45	3.23
22-29 ปี	3.92		0.47** (.000)	0.69** (.000)
30-37 ปี	3.45			0.22 (.167)
38-45 ปี	3.23			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 20 แสดงว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่อายุ 22-29 ปี กับอายุ 30-37 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22-29 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 30-37 ปี ที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.47

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22-29 ปี กับอายุ 38-45 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22-29 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 38-45 ปี ที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.69

สมมุติฐานข้อที่ 3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมุติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมุติฐานแสดงดังตาราง 21

ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 1 – 2 และที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 3 – 4 มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ

ตัวแปรที่ศึกษา	ตำแหน่ง	t-test for Equality of Means			
		$\bar{x}$	S.D.	t	Prob.
ทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มี	ระดับ 1 - 2	3.63	.71	.846	.398
ต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวม	ระดับ 3 - 4	3.56	.65		

ผลการวิเคราะห์ตาราง 21 การเปรียบเทียบผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 1 – 2 และที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 3 – 4 มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวม โดยใช้สถิติ Independent Samples t-test ในการทดสอบ พบว่า ที่มีค่า Probability (prob.) เท่ากับ .398 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมุติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 1 – 2 และที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 3 – 4 มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ตาราง 22 แสดงการทดสอบทีศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำ จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายด้าน

ทีศนะของผู้ได้บังคับบัญชามีต่อ คุณลักษณะผู้นำ	ตำแหน่ง งาน	t-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Prob.
1. ด้านมีความเฉลียวฉลาด	ระดับ 1 - 2	3.82	.91	1.083	.280
	ระดับ 3 - 4	3.70	.87		
2. ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม	ระดับ 1 - 2	3.41	.75	.087	.931
	ระดับ 3 - 4	3.40	.71		
3. ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ	ระดับ 1 - 2	3.75	.95	.786	.433
	ระดับ 3 - 4	3.66	.79		
4. ด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์	ระดับ 1 - 2	3.55	.82	.724	.470
	ระดับ 3 - 4	3.46	.81		
รวม	ระดับ 1 - 2	3.63	.71	.846	.398
	ระดับ 3 - 4	3.56	.65		

จากตาราง 22 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทีศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 1 – 2 และที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 3 – 4 มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยใช้สถิติ Independent Samples t-test ในการทดสอบพบว่า ไม่มีทีศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนด้านใดหรือข้อใด ที่มีค่า Probability (prob.) น้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมุติฐานหลัก (H₀) และปฏิเสธสมมุติฐานรอง (H₁) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะผู้นำไม่แตกต่างกัน

สมมุติฐานข้อที่ 4 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมุติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมุติฐานแสดงดังตาราง 23

ตาราง 23 แสดงผลการเปรียบเทียบผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ

ตัวแปรที่ศึกษา	ตำแหน่ง	t-test for Equality of Means			
		$\bar{x}$	S.D.	t	Prob.
ทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อ คุณลักษณะผู้นำโดยรวม	ปริญญาตรี	3.59	.77	.046	.963
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.59	.63		

ผลการวิเคราะห์ตาราง 23 การเปรียบเทียบผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวม โดยใช้สถิติ Independent Samples t-test ในการทดสอบ พบว่า ที่มีค่า Probability (prob.) เท่ากับ .963 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือยอมรับสมมุติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำไม่แตกต่างกัน

ตาราง 24 แสดงการทดสอบทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ จำแนกตาม
วุฒิการศึกษา เป็นรายด้าน

ทัศนคติที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ	วุฒิการศึกษา	t-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Prob.
1. ด้านมีความเฉลียวฉลาด	ปริญญาตรี	3.75	.94	(.023)	.982
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.75	.86		
2. ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม	ปริญญาตรี	3.37	.77	(.482)	.630
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.42	.71		
3. ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ	ปริญญาตรี	3.71	.95	.098	.922
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.69	.82		
4. ด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์	ปริญญาตรี	3.55	.88	.506	.613
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.49	.78		
รวม	ปริญญาตรี	3.59	.77	.046	.963
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.59	.63		

จากตาราง 24 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยใช้สถิติ Independent Samples t-test ในการทดสอบ พบว่า ไม่มีทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนด้านใดหรือข้อใด ที่มีค่า Probability (prob.) น้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมุติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะผู้นำไม่แตกต่างกัน

สมมุติฐานข้อที่ 5 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันมีผลต่อ
คุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมุติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว
(One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมุติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น
95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า .05 และถ้าสมมุติฐานข้อใด
ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำ
ไป เปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference
(LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตาราง 25 การวิเคราะห์ข้อมูลทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลต่อ
คุณลักษณะผู้นำ โดยแจกแจงจำนวนค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

ระยะเวลาปฏิบัติงาน (จำนวน)	น้อยกว่า 1 ปี (n = 10)		1 – 3 ปี (n = 27)		4 – 6 ปี (n = 60)		7 – 9 ปี (n = 113)		10 ปีขึ้นไป (n = 45)	
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.
ด้านมีความเฉลียวฉลาด	4.66	.64	3.83	.78	3.76	.87	3.70	.97	3.62	.66
ด้านมีความเจริญวัยทาง สังคม	4.00	.41	3.47	.70	3.38	.77	3.33	.69	3.47	.76
ด้านมีความต้องการ ประสบความสำเร็จ	4.30	.87	3.63	.86	3.67	.95	3.60	.82	3.88	.78
ด้านมีทัศนคติด้าน มนุษยสัมพันธ์	4.25	.43	3.59	.69	3.48	.85	3.44	.86	3.49	.69
คุณลักษณะผู้นำโดยรวม	4.30	.63	3.63	.56	3.57	.72	3.52	.72	3.62	.50

ตาราง 26 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวม จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	4	5.778	1.444	3.296*	.012
	ภายในกลุ่ม	250	109.565	.438		
	รวม	254	115.342			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระยะเวลาการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวม โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (Analysis of Variance) พบว่า มีค่า F-Prob. เท่ากับ .012 ซึ่งน้อยกว่า .05 ซึ่งเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาการปฏิบัติงานกับทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวม นั่นคือปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวม แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์นำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตาราง 27 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวม

ระยะเวลาปฏิบัติงาน		น้อยกว่า 1 ปี	1 – 3 ปี	4 – 6 ปี	7 – 9 ปี	10 ปีขึ้นไป
$\bar{X}$		4.30	3.63	3.57	3.52	3.62
น้อยกว่า 1 ปี	4.30		.672** (.007)	.731** (.001)	.786** (.000)	.687** (.003)
1 – 3 ปี	3.63			.059 (.700)	.114 (.423)	.015 (.925)
4 – 6 ปี	3.57				.055 (.605)	.044 (.737)
7 – 9 ปี	3.52					.099 (.399)
10 ปีขึ้นไป	3.62					-

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 27 แสดงว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี กับที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1 – 3 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .007 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1 – 3 ปี มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .672

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี กับที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 4 – 6 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 4 – 6 ปี ที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .731

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี กับที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 – 9 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 – 9 ปี ที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .786

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี กับที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .003 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป ที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .687

ตาราง 28 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน เป็นรายด้าน

ทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อ คุณลักษณะผู้นำ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
1. ด้านมีความเฉลียวฉลาด	ระหว่างกลุ่ม	4	9.534	2.384	3.157*	.015
	ภายในกลุ่ม	250	188.746	.755		
	รวม	254	198.280			
2. ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม	ระหว่างกลุ่ม	4	4.564	1.141	2.210	.068
	ภายในกลุ่ม	250	129.106	.516		
	รวม	254	133.671			
3. ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ	ระหว่างกลุ่ม	4	6.307	1.577	2.189	.071
	ภายในกลุ่ม	250	180.108	.720		
	รวม	254	186.416			
4. ด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	4	6.341	1.585	2.463*	.046
	ภายในกลุ่ม	250	160.926	.644		
	รวม	254	167.267			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 28 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระยะเวลาการปฏิบัติการของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ เป็นรายด้าน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (Analysis of Variance) พบว่า ทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาด และด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่มีค่า F-Prob. น้อยกว่า .05 ซึ่งเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาการปฏิบัติงานกับทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาด และด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ มีค่า F-Prob. เท่ากับ .015 และ .046 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H₀) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H₁) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาด และด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ แตกต่างกันดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์นำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ดังต่อไปนี้

ตาราง 29 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายกลุ่มของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาด

ระยะเวลาปฏิบัติงาน		น้อยกว่า 1 ปี	1 – 3 ปี	4 – 6 ปี	7 – 9 ปี	10 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	4.661	3.829	3.760	3.701	3.619
น้อยกว่า 1 ปี	4.661		.834* (.010)	.902** (.003)	.961** (.001)	1.043** (.001)
1 – 3 ปี	3.829			.068 (.735)	.127 (.494)	.209 (.323)
4 – 6 ปี	3.760				.059 (.671)	.141 (.411)
7 – 9 ปี	3.701					.082 (.593)
10 ปีขึ้นไป	3.619					-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 29 แสดงว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี กับที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1–3 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .010 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1–3 ปี ที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาด ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .834

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี กับที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 4–6 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .003 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 4–6 ปี ที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาด ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .902

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี กับที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7–9 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7–9 ปี ที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาดที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .961

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี กับที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป ที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาดที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.043

ตาราง 30 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์

ระยะเวลาปฏิบัติงาน		น้อยกว่า 1 ปี	1 – 3 ปี	4 – 6 ปี	7 – 9 ปี	10 ปีขึ้นไป
$\bar{X}$		4.250	3.599	3.478	3.438	3.496
น้อยกว่า 1 ปี	4.250		.651*	.772**	.812**	.754**
			(.029)	(.005)	(.002)	(.008)
1 – 3 ปี	3.599			.121	.161	.103
				(.516)	(.351)	(.600)
4 – 6 ปี	3.478				.039	(.018)
					(.757)	(.907)
7 – 9 ปี	3.438					(.058)
						(.681)
10 ปีขึ้นไป	3.496					-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 30 แสดงว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี กับที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1-3 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .029 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1-3 ปี มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .651

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี กับที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 4-6 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .005 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 4-6 ปี ที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .772

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี กับที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7-9 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7-9 ปี ที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .812

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี กับที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .008 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป ที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .754

สมมุติฐานข้อที่ 6 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมุติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมุติฐานแสดงดังตาราง 31

ตาราง 31 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม จำแนกตามเพศ

ตัวแปรที่ศึกษา	เพศ	t-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Prob.
ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม	ชาย	3.56	.63	.710	.478
	หญิง	3.49	.68		

จากตาราง 31 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม โดยใช้สถิติ Independent Samples t-test ในการทดสอบ พบว่า ที่มีค่า Probability (prob.) เท่ากับ .478 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมุติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน

ตาราง 32 แสดงการทดสอบทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน จำแนกตามเพศ เป็นรายด้าน

ทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อ ความพึงพอใจในงาน	เพศ	t-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Prob.
ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	ชาย	3.66	.62	1.214	.226
	หญิง	3.56	.64		
ด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่ พนักงานยกย่องนับถือ	ชาย	3.40	.77	(.185)	.853
	หญิง	3.42	.85		
ด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา	ชาย	3.35	.91	.301	.764
	หญิง	3.31	1.06		
รวมความพึงพอใจในงาน 3 ด้าน	ชาย	3.56	.63	.710	.478
	หญิง	3.49	.68		

จากตาราง 32 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบเพศของผู้ได้บังคับบัญชากับทัศนะที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานรายด้าน โดยใช้สถิติ Independent Samples t-test ในการทดสอบ พบว่า ไม่มีทัศนคติด้านใดหรือข้อใด ที่มีค่า Probability (p) น้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมุติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกันที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน

สมมุติฐานข้อที่ 7 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมุติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมุติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า .05 และถ้าสมมุติฐานข้อใด ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไป เปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตาราง 33 การวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในงาน โดยแจกแจงจำนวนค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยจำแนกโดยรวมได้ดังนี้

อายุ (จำนวน)	22 – 29 ปี (n = 45)		30 – 37 ปี (n = 180)		38 – 45 ปี (n = 30)		รวม (n = 255)	
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.
ความพึงพอใจในงานของ ผู้ได้บังคับบัญชา	3.76	.59	3.50	.66	3.28	.71	3.52	.67

ตาราง 34 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน โดยรวม จำแนกตามอายุ

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	4.358	2.179	5.081*	.007
	ภายในกลุ่ม	252	108.079	.429		
	รวม	254	112.438			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 34 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอายุของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (Analysis of Variance) พบว่า มีค่า F-Prob. เท่ากับ .007 ซึ่งน้อยกว่า .05 ซึ่งเป็นทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์นี้ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ดังต่อไปนี้

ตาราง 35 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม

		22 – 29 ปี	30 – 37 ปี	38 - 45 ปี
อายุ	$\bar{X}$	3.76	3.50	3.28
22 – 29 ปี	3.76		.256* (.020)	.479** (.002)
30 – 37 ปี	3.50			.224 (.084)
38 - 45 ปี	3.28			-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 35 แสดงว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22 – 29 ปี กับที่มี อายุ 30 – 37 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .020 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22 – 29 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 30 – 37 ปี ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .256

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22 – 29 ปี กับที่มี อายุ 38 – 45 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22 – 29 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 38 – 45 ปี ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .479

ตาราง 36 การวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงาน โดยแจกแจงจำนวน ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

อายุ (จำนวน)	22 – 29 ปี (n = 45)		30 – 37 ปี (n = 180)		38 – 45 ปี (n = 30)	
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.
ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	3.72	.58	3.59	.63	3.37	.65
ด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่ พนักงานยกย่องนับถือ	3.78	.76	3.37	.79	3.16	.95
ด้านคุณภาพของการปกครองบังคับ บัญชา	3.93	.89	3.22	.98	3.00	1.11
ความพึงพอใจในงานโดยรวม	3.76	.59	3.50	.66	3.28	.71

ตาราง 37 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน จำแนกตามอายุ เป็นรายด้าน

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
1. ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.268	1.134	2.897	.057
	ภายในกลุ่ม	252	98.645	.391		
	รวม	254	100.913			
2. ด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	2	8.268	4.134	6.352*	.002
	ภายในกลุ่ม	252	164.002	.651		
	รวม	254	172.270			
3. ด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	21.720	10.860	11.313*	.000
	ภายในกลุ่ม	252	241.911	.960		
	รวม	254	263.631			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 37 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอายุของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน เป็นรายด้าน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (Analysis of Variance) พบว่า ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ และด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา มีค่า F-Prob. น้อยกว่า .05 ซึ่งเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุกับทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ และด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา มีค่า F-Prob. เท่ากับ .002 และ .000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์นำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ดังต่อไปนี้

ตาราง 38 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ

อายุ		22-29 ปี	30-37 ปี	38-45 ปี
	$\bar{X}$	3.78	3.37	3.16
22-29 ปี	3.78		.406** (.003)	.622** (.001)
30-37 ปี	3.37			.217 (.174)
38-45 ปี	3.16			-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 38 แสดงว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่อายุ 22-29 ปี กับอายุ 30-37 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า Sig. เท่ากับ .003 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22-29 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 30-37 ปี ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.406

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22-29 ปี กับอายุ 38-45 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22-29 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 38-45 ปี ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.622

ตาราง 39 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา

อายุ		22-29 ปี	30-37 ปี	38-45 ปี
	$\bar{X}$	3.933	3.222	3.000
22-29 ปี	3.933		.711** (.000)	.933** (.000)
30-37 ปี	3.222			.222 (.251)
38-45 ปี	3.000			-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 39 แสดงว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่อายุ 22-29 ปี กับอายุ 30-37 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22-29 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 30-37 ปี ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.711

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22-29 ปี กับอายุ 38-45 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22-29 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 38-45 ปี ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.933

สมมุติฐานข้อที่ 8 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมุติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H₀ : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ไม่แตกต่างกัน

H₁ : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงาน แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H₀) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมุติฐานแสดงดังตาราง 40

ตาราง 40 แสดงผลการเปรียบเทียบผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 1 – 2 และที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 3 – 4 มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

ตัวแปรที่ศึกษา	ตำแหน่ง	t-test for Equality of Means			
		$\bar{x}$	S.D.	t	prob
ทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มี	ระดับ 1 - 2	3.44	.66	(1.627)	.105
ต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม	ระดับ 3 - 4	3.58	.66		

ผลการวิเคราะห์ตาราง 40 การเปรียบเทียบผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 1 – 2 และที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 3 – 4 มีผลต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม โดยใช้สถิติ Independent Samples t-test ในการทดสอบ พบว่า ที่มีค่า Probability (prob.) เท่ากับ .105. ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมุติฐานหลัก (H₀) และปฏิเสธสมมุติฐานรอง (H₁) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 1 – 2 และที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 3 – 4 มีผลต่อความพึงพอใจในงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ตาราง 41 แสดงการทดสอบทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน เป็นรายด้าน

ทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน	ตำแหน่งงาน	t-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Prob.
1. ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	ระดับ 1 - 2	3.48	.62	(2.346)*	.020
	ระดับ 3 - 4	3.67	.63		
2. ด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ	ระดับ 1 - 2	3.36	.83	(.887)	.376
	ระดับ 3 - 4	3.45	.82		
3. ด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา	ระดับ 1 - 2	3.36	1.00	.571	.568
	ระดับ 3 - 4	3.29	1.03		
รวม	ระดับ 1 - 2	3.44	.66	(1.627)	.105
	ระดับ 3 - 4	3.58	.66		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 41 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 1 – 2 และที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 3 – 4 มีผลต่อความพึงพอใจในงานเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยใช้สถิติ Independent Samples t-test ในการทดสอบพบว่า ทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ที่มีค่า Probability (prob.) น้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานแตกต่างกัน

สมมุติฐานข้อที่ 9 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมุติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงาน แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมุติฐานแสดงดังตาราง 42

ตาราง 42 แสดงผลการเปรียบเทียบผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

ตัวแปรที่ศึกษา	ตำแหน่ง	t-test for Equality of Means			
		x	S.D.	t	Prob.
ทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม	ปริญญาตรี	3.41	.75	(1.759)	.080
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.57	.62		

ผลการวิเคราะห์ตาราง 42 การเปรียบเทียบผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีผลต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม โดยใช้สถิติ Independent Samples t-test ในการทดสอบ พบว่า ที่มีค่า Probability (prob.) เท่ากับ .080 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมุติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน

ตาราง 43 แสดงการทดสอบทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษา เป็นรายด้าน

ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน	วุฒิการศึกษา	t-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Prob.
1. ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	ปริญญาตรี	3.46	.70	(2.151)*	.032
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.64	.59		
2. ด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ	ปริญญาตรี	3.32	.95	(1.297)	.196
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.46	.76		
3. ด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา	ปริญญาตรี	3.30	1.06	(.193)	.847
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.32	1.00		
รวม	ปริญญาตรี	3.41	.75	(1.759)	.080
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.57	.62		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 43 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีผลต่อความพึงพอใจในงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยใช้สถิติ Independent Samples t-test ในการทดสอบ พบว่า ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ที่มีค่า Probability (prob.) น้อยกว่า .05 นั่นคือปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน

สมมุติฐานข้อที่10 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมุติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมุติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า .05 และถ้าสมมุติฐานข้อใดปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไป เปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตาราง 44 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน	ระหว่างกลุ่ม	4	3.122	.780	1.785	.132
	ภายในกลุ่ม	250	109.316	.437		
	รวม	254	112.438			

จากตาราง 44 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระยะเวลาการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (Analysis of Variance) พบว่า มีค่า F-Prob. เท่ากับ .132 ซึ่งมากกว่า .05 ซึ่งเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาการปฏิบัติงานที่มีต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม นั่นคือ ยอมรับสมมุติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 45 การวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงาน โดยแจกแจงจำนวนค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยจำแนกเป็นรายด้านดังนี้

ระยะเวลาปฏิบัติงาน (จำนวน)	น้อยกว่า 1 ปี (n = 10)		1 – 3 ปี (n = 27)		4 – 6 ปี (n = 60)		7 – 9 ปี (n = 113)		10 ปีขึ้นไป (n = 45)	
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.
ด้านโอกาสก้าวหน้าใน การทำงาน	3.86	.34	3.66	.54	3.53	.64	3.58	.64	3.60	.71
ด้านการทำงานร่วมกับ ผู้บังคับบัญชาที่ พนักงานยกย่องนับถือ	4.20	.59	3.62	.54	3.33	.85	3.37	.85	3.36	.83
ด้านคุณภาพของการ ปกครองบังคับบัญชา	4.50	.71	3.56	.75	3.33	1.04	3.27	1.02	3.04	1.02
ความพึงพอใจในงาน โดยรวม	4.01	.31	3.64	.51	3.46	.68	3.49	.68	3.48	.72

ตาราง 46 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน เป็นรายด้าน

ทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
1. ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	4	1.049	.262	.657	.623
	ภายในกลุ่ม	250	99.863	.399		
	รวม	254	100.913			
2. ด้านการทำงานร่วมกับ ผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	4	8.055	2.014	3.066*	.017
	ภายในกลุ่ม	250	164.216	.657		
	รวม	254	172.270			
3. ด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	4	19.185	4.796	4.905*	.001
	ภายในกลุ่ม	250	244.447	.978		
	รวม	254	263.631			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 46 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระยะเวลาการปฏิบัติการของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานเป็นรายด้าน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (Analysis of Variance) พบว่า ทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ และด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ที่มีค่า F-Prob. น้อยกว่า .05 ซึ่งเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาการปฏิบัติงานกับทัศนคติที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ และด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา มีค่า F-Prob. เท่ากับ .017 และ .001 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลต่อพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ และด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชาแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์นำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ย คู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ดังต่อไปนี้

ตาราง 47 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ

ระยะเวลาปฏิบัติงาน		น้อยกว่า 1 ปี	1 – 3 ปี	4 – 6 ปี	7 – 9 ปี	10 ปีขึ้นไป
$\bar{X}$		4.200	3.617	3.327	3.372	3.363
น้อยกว่า 1 ปี	4.200		.583 (.053)	.872** (.002)	.828** (.002)	.837** (.003)
1 – 3 ปี	3.617			.290 (.124)	.245 (.158)	.254 (.199)
4 – 6 ปี	3.327				(.044) (.735)	(.035) (.826)
7 – 9 ปี	3.372					.009 (.951)
10 ปีขึ้นไป	3.363					-

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 47 แสดงว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี กับที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 4 – 6 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 4 – 6 ปี ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .872

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี กับที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 – 9 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 – 9 ปี ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .828

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี กับที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .003 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .837

ตาราง 48 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา

ระยะเวลาปฏิบัติงาน		น้อยกว่า 1 ปี	1 – 3 ปี	4 – 6 ปี	7 – 9 ปี	10 ปีขึ้นไป
$\bar{X}$		4.500	3.556	3.333	3.266	3.044
น้อยกว่า 1 ปี	4.500		.944* (.010)	1.167** (.001)	1.234** (.000)	1.456** (.000)
1 – 3 ปี	3.556			.222 (.333)	.290 (.172)	.511* (.035)
4 – 6 ปี	3.333				.068 (.668)	.289 (.140)
7 – 9 ปี	3.266					.221 (.206)
10 ปีขึ้นไป	3.044					-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 48 แสดงว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี กับที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1 – 3 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .010 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1 – 3 ปี มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .944

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี กับที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 4 – 6 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 4 – 6 ปี ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.167

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี กับที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 – 9 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7 – 9 ปี ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.234

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี กับที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.456

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1 – 3 ปี กับที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .035 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1 - 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .511

สมมุติฐานข้อที่ 11 แบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเฉลียวฉลาดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถเขียนเป็นสมมุติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเฉลียวฉลาดไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

H_1 : คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเฉลียวฉลาดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตาราง 49 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเฉลียวฉลาดกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตัวแปร	ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเฉลียวฉลาด	.615**	.000

N = 255

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 49 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเฉลียวฉลาดกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเฉลียวฉลาดกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .615 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 61.50 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อผู้นำมีคุณลักษณะด้านมีความเฉลียวฉลาดมากขึ้นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในงานมากขึ้นด้วย

เนื่องจากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ พบว่า คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนด้านมีความเฉลียวฉลาดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาดกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานรายด้าน ซึ่งการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

ตาราง 50 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนด้านมีความเฉลียวฉลาดกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชารายด้าน

ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
1. ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	.478**	.000
2. ด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงาน ยกย่องนับถือ	.684**	.000
3. ด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา	.691**	.000
รวม	.615**	.000

N = 255

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 50 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนด้านมีความเฉลียวฉลาดกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายด้าน โดยใช้วิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะผู้นำกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า คุณลักษณะผู้นำกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .615 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 61.50 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนด้านมีความเฉลียวฉลาดมากขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นด้วย โดยจำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาดกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า คุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความเฉลียวฉลาด) กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .478 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 47.80 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความเฉลียวฉลาด) มากขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมากขึ้นด้วย

2. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาดกับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า คุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความเฉลียวฉลาด) กับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .684 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 68.40 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความเฉลียวฉลาด) มากขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือมากขึ้นด้วย

3. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาดกับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า คุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความเฉลียวฉลาด) กับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .691 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 69.10 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความเฉลียวฉลาด) มากขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในงานด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชามากขึ้นด้วย

สมมุติฐานข้อที่ 12 แบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเจริญวัยทางสังคมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถเขียนเป็นสมมุติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเจริญวัยทางสังคมไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

H_1 : คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเจริญวัยทางสังคมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตาราง 51 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเจริญวัยทางสังคมกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตัวแปร	ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเจริญวัยทางสังคม	.729**	.000

N = 255

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 51 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเจริญวัยทางสังคมกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเจริญวัยทางสังคมกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .729 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 72.90 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อผู้นำมีคุณลักษณะด้านมีความเจริญวัยทางสังคมมากขึ้นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจในงานมากขึ้นด้วย

เนื่องจากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ พบว่า คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนด้านมีความเจริญวัยทางสังคมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเจริญวัยทางสังคมกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานรายด้าน ซึ่งการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

ตาราง 52 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนด้านมีความเจริญวัยทางสังคมกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชารายด้าน

ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
1. ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	.667**	.000
2. ด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงาน ยกย่องนับถือ	.716**	.000
3. ด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา	.615**	.000
รวม	.729**	.000

N = 255

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 52 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนด้านมีความเจริญวัยทางสังคมกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายด้าน โดยใช้วิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเจริญวัยทางสังคมกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า คุณลักษณะผู้นำกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .729 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 72.90 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนด้านมีความเจริญวัยทางสังคมมากขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นด้วย โดยจำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเจริญวัยทางสังคมกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า คุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม) กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .667 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 66.70 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม) มากขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมากขึ้นด้วย

2. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเจริญวัยทางสังคมกับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า คุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม) กับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .716 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 71.60 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม) มากขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือมากขึ้นด้วย

3. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเจริญวัยทางสังคมกับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า คุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม) กับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .615 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 61.50 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม) มากขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในงานด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชามากขึ้นด้วย

สมมุติฐานข้อที่ 13 แบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความต้องการประสบความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถเขียนเป็นสมมุติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความต้องการประสบความสำเร็จไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

H_1 : คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความต้องการประสบความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตาราง 53 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความต้องการประสบความสำเร็จกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตัวแปร	ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความต้องการประสบความสำเร็จ	.242**	.000

N = 255

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 53 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความต้องการประสบความสำเร็จกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความต้องการประสบความสำเร็จกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .242 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 24.20 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อผู้นำมีคุณลักษณะด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จมากขึ้น จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจในงานมากขึ้นด้วย

เนื่องจากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ พบว่า คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานรายด้าน ซึ่งการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

ตาราง 54 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชารายด้าน

ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
1. ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	.119	.058
2. ด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงาน ยกย่องนับถือ	.347**	.000
3. ด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา	.385**	.000
รวม	.242**	.000

N = 255

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 54 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายด้าน โดยใช้วิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะผู้นำด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า คุณลักษณะผู้นำกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .242 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 24.20 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จมากขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นด้วย โดยจำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะผู้นำด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .119 ซึ่งมากกว่า .01 นั่นคือ ยอมรับสมมุติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า คุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ) กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .058 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์กัน และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงข้าม กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ) มากขึ้น ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานไม่มากขึ้นไปด้วย

2. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะผู้นำด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า คุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ) กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .347 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 34.70 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ) มากขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือมากขึ้นด้วย

3. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะผู้นำด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า คุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ) กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .385 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 38.50 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ) มากขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในงานด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชามากขึ้นด้วย

สมมุติฐานข้อที่ 14 แบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถเขียนเป็นสมมุติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

H_1 : คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตาราง 55 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตัวแปร	ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์	.629**	.000

N = 255

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 55 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .629 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 62.90 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อผู้นำมีคุณลักษณะด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์มากขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นด้วย

เนื่องจากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ พบว่า คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานรายด้าน ซึ่งการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

ตาราง 56 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชารายด้าน

ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
1. ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	.524**	.000
2. ด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงาน ยกย่องนับถือ	.651**	.000
3. ด้านคุณภาพปกครองบังคับบัญชา	.670**	.000
รวม	.629**	.000

N = 255

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 56 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายด้าน โดยใช้วิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะผู้นำกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า คุณลักษณะผู้นำกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .629 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 62.90 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์มากขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นด้วย โดยจำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะผู้นำกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า คุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์) กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .524 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 52.40 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์) มากขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมากขึ้นด้วย

2. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะผู้นำกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า คุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์) กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .651 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 65.10 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์) มากขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือมากขึ้นด้วย

3. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะผู้นำกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านคุณภาพปกครองบังคับบัญชา พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า คุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์) กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านคุณภาพปกครองบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .670 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 67.00 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์) มากขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในงานด้านคุณภาพปกครองบังคับบัญชามากขึ้นด้วย

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สังเขปความมุ่งหมาย สมมุติฐานและวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำกับความพึงพอใจในงาน
กรณีศึกษา : สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผน
สรรหา คัดเลือก และกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะหัวหน้าส่วนและเป็นประโยชน์ต่อการ
สร้างเสริมคุณภาพของผู้นำในองค์กรอีกทางหนึ่ง

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาปฏิบัติงาน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาปฏิบัติงาน มีผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา
3. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีต่อความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา
4. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำกับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา

สมมุติฐานของการศึกษาการวิจัย

1. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน
3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน
4. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน
5. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน
6. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน
7. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน
8. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน
9. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน
10. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน
11. แบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเฉลียวฉลาด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา
12. แบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเจริญวัยทางสังคม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา
13. แบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความต้องการประสบความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา
14. แบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ จำนวนทั้งสิ้น 267 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จะใช้จากประชากรทั้งหมด โดยวิธีการสำมะโน (Census) (กัลยา วานิชย์บัญชา.2545:6) คือเก็บข้อมูลทุก ๆ หน่วยของประชากร จำนวนทั้งสิ้น 267 คน เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ โดยแบ่งเป็น

พนักงานระดับปฏิบัติการ 1	จำนวน	36	คน
พนักงานระดับปฏิบัติการ 2	จำนวน	73	คน
พนักงานระดับปฏิบัติการ 3	จำนวน	122	คน
พนักงานระดับปฏิบัติการ 4	จำนวน	36	คน

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวนทั้งสิ้น 267 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด 255 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.51 เมื่อนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วพบว่าแบบสอบถามทั้งหมด 255 ฉบับ มีความสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ทางสถิติได้

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือหรือแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนตามที่ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น 4 ด้าน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด จำนวน 25 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด จำนวน 11 ข้อ

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำและความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิด จำนวน 2 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

แหล่งข้อมูล (Source of Data) การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive Research) และการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) โดยสนใจศึกษาทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำกับความพึงพอใจในงาน

1. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการศึกษาค้นคว้าหนังสือวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต
2. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 267 คน

การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. เมื่อรวบรวมแบบสอบถามตามความต้องการแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. ลงรหัสแล้วนำข้อมูลมาบันทึกลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS (Statistical Package for Social Sciences) For Windows Version 10
3. การวิเคราะห์ข้อมูล
 - 3.1 วิเคราะห์ลักษณะข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยวิธีการแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละ เพื่อใช้แปลความหมายทั่วไปของแบบสอบถามตอนที่ 1
 - 3.2 วิเคราะห์ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำและความพึงพอใจในงาน ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 โดยวิธีการหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 - 3.3 เปรียบเทียบทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำและความพึงพอใจในงาน ระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้การทดสอบค่า t - test และระหว่างกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - Way Analysis of Variance)
 - 3.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับความพึงพอใจในงาน โดยการใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient)
 - 3.5 วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 4 โดยวิธีคิดค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อเปรียบเทียบข้อมูล
 - 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน ใช้การทดสอบค่า t -test ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่าง 2 กลุ่ม คือ เพศชาย และเพศหญิง

สมมติฐานข้อที่ 2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน ใช้การทดสอบค่า F -Test วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน ใช้การทดสอบค่า t -test ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ 1 - 2 และพนักงานระดับปฏิบัติการ 3 - 4

สมมติฐานข้อที่ 4 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน ใช้การทดสอบค่า t -test ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม คือ ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

สมมติฐานข้อที่ 5 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน ใช้การทดสอบค่า F -Test วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 6 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน ใช้การทดสอบค่า t -test ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่าง 2 กลุ่ม คือ เพศชาย และเพศหญิง

สมมุติฐานข้อที่ 7 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน ใช้การทดสอบค่า F-Test วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน

สมมุติฐานข้อที่ 8 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน ใช้การทดสอบค่า t-test ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่าง 2 กลุ่ม คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ 1 – 2 และพนักงานระดับปฏิบัติการ 3 – 4

สมมุติฐานข้อที่ 9 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน ใช้การทดสอบค่า t-test ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่าง 2 กลุ่ม คือ ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

สมมุติฐานข้อที่ 10 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน ใช้การทดสอบค่า F-Test วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมุติฐานข้อที่ 11 แบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเฉลียวฉลาด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา ใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรตัวที่เป็นอิสระต่อกัน หรือหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด คือ คุณลักษณะผู้นำที่มีความเฉลียวฉลาด กับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา

สมมุติฐานข้อที่ 12 แบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเจริญวัยทางสังคม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา ใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรตัวที่เป็นอิสระต่อกัน หรือหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด คือ คุณลักษณะผู้นำที่มีความเจริญวัยทางสังคม กับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา

สมมุติฐานข้อที่ 13 แบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความต้องการประสบความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา ใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรตัวที่เป็นอิสระต่อกัน หรือหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด คือ คุณลักษณะผู้นำที่มีความต้องการประสบความสำเร็จ กับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา

สมมุติฐานข้อที่ 14 แบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา ใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรตัวที่เป็นอิสระต่อกัน หรือหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด คือ คุณลักษณะผู้นำที่มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ผลจากการศึกษาทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำกับความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ สรุปผลได้ดังนี้

ข้อมูลทั่วไปของผู้ได้บังคับบัญชา

จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 68.60 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 31.40 โดยผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่มีอายุ 30-37 ปี คิดเป็นร้อยละ 70.60 รองลงมาคือ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 22-29 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.60 และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 38-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.80 ตามลำดับ ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 70.20 รองลงมาคือ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 29.80 ตามลำดับ

ส่วนของตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 3-4 คิดเป็นร้อยละ 58.00 รองลงมาคือ ผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 1-2 คิดเป็นร้อยละ 42.00 ตามลำดับ โดยระยะเวลาปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 7-9 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.50 รองลงมา คือ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 4-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.50 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 17.60 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.60 และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.90 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำ

จากการศึกษาข้อมูลทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็นคุณลักษณะผู้นำโดยรวม บ่อยครั้งมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.59 โดยจำแนกได้ดังนี้

1. ด้านมีความเฉลียวฉลาด พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็นคุณลักษณะผู้นำโดยรวมด้านมีความเฉลียวฉลาด บ่อยครั้งมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.75 ซึ่งสามารถสรุปเป็นลำดับได้ดังนี้

1.1 ในเรื่องผู้บังคับบัญชามีความริเริ่มที่จะสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ อยู่เสมอ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10

1.2 ในเรื่องผู้บังคับบัญชามีความสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานได้ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13

1.3 ในเรื่องผู้บังคับบัญชามีความสามารถให้คำแนะนำและปรึกษาด้านเทคนิคการทำงานได้ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27

1.4 ในเรื่องผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชา พบเห็น บ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37

1.5 ในเรื่องผู้บังคับบัญชารู้จักคิดวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37

1.6 ในเรื่องผู้บังคับบัญชามีความสามารถสั่งการทำงานต่าง ๆ ได้รวดเร็ว และถูกต้อง พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24

1.7 ในเรื่องผู้บังคับบัญชามีความรู้เกี่ยวกับกลุ่มงาน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48

1.8 ในเรื่องผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้งมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57

2. ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็นคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเจริญวัยทางสังคมโดยรวม บ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.41 ซึ่งสามารถสรุปเป็นลำดับได้ดังนี้

2.1 ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้งมาก ว่าผู้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นของคนอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49

2.2 ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง ว่าผู้บังคับบัญชายอมรับความผิดพลาดของตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09

2.3 ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้งมาก ว่าผู้บังคับบัญชาไม่อ่อนไหวต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ของคนอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62

2.4 ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง ว่าผู้บังคับบัญชาเป็นคนมองโลกในแง่ดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27

2.5 ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง ว่าผู้บังคับบัญชามีความอดทนและรับผิชอบต่อทุกสิ่งทุกอย่างสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48

2.6 ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง ว่าผู้บังคับบัญชาเข้าใจความต้องการ และแรงจูงใจของคนอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12

2.7 ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้งมาก ว่าผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมภาวะทางอารมณ์ โดยไม่แสดงความโกรธออกมา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83

2.8 ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง ว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะเป็นคนใจกว้างและมีลักษณะยืดหยุ่นในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33

3. ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็นคุณลักษณะผู้นำด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จโดยรวม บ่อยครั้งมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.69 ซึ่งสามารถสรุปเป็นลำดับ ได้ดังนี้

3.1 ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้งมาก ว่าผู้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

3.2 ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้งมาก ว่าผู้บังคับบัญชามุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

3.3 ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้งมาก ว่าผู้บังคับบัญชากำหนดความคาดหวังเกี่ยวกับงานสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

4. ด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็นคุณลักษณะผู้นำด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์โดยรวม บ่อยครั้งมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.51 ซึ่งสามารถสรุปเป็นลำดับได้ดังนี้

4.1 ในเรื่องผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการทำงานในลักษณะเป็นกลุ่มเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41

4.2 ในเรื่องผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นว่างานที่สำเร็จนั้น เกิดจากความร่วมมือของทีมงาน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33

4.3 ในเรื่องผู้บังคับบัญชามีการติดต่อสังสรรค์กับคนอื่นเป็นอย่างดี พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48

4.4 ในเรื่องผู้บังคับบัญชามองผลประโยชน์ขององค์กรในมุมกว้าง พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้งมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57

4.5 ในเรื่องผู้บังคับบัญชาสามารถร่วมมือกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้งมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64

4.6 ในเรื่องผู้บังคับบัญชาสามารถร่วมมือกับบุคคลที่อยู่ในองค์กรอื่นที่ติดต่อประสานงานระหว่างกัน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้งมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62

การวิเคราะห์ข้อมูลทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน

จากการศึกษาข้อมูลทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงาน พบว่า ทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม มาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.52 โดยจำแนกได้ดังนี้

ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน พบว่า ทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม มาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.69 ซึ่งสามารถสรุปเป็นลำดับ ได้ดังนี้

1. ในเรื่องให้ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงาน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73
2. ในเรื่องให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสในการเสนอแนะ แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76
3. ในเรื่องให้ผู้บังคับบัญชาให้ความเชื่อ และไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47
4. ในเรื่องที่มีผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนและให้โอกาสปฏิบัติงานตามกำลังความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60
5. ในเรื่องสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยดี พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55
6. ในเรื่องให้ผู้บังคับบัญชาไม่ทอดทิ้งให้ทำงานคนเดียวตามลำพัง โดยให้คำแนะนำปรึกษา พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69
7. ในเรื่องให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ทำงานโดยลำพัง พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35

ด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่อง พบว่า ทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.42 ซึ่งสามารถสรุปเป็นลำดับ ได้ดังนี้

8. ในเรื่องผู้บังคับบัญชาให้การช่วยเหลือ และคำแนะนำ เมื่อมีปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61
9. ในเรื่องการได้รับการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่จากผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33
10. ในเรื่องการที่ได้ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ถนัดและยกย่อง พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32

ด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา พบว่า ทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.32 ซึ่งสามารถสรุปเป็นลำดับ ได้ดังนี้

11. ในเรื่องการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการปกครองและการทำงาน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนและความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา จากแบบสอบถามปลายเปิด พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำและความพึงพอใจในงาน ดังนี้

1. เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ พบว่า ส่วนใหญ่เสนอแนะว่าผู้นำควรมีคุณลักษณะเป็นผู้มีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น คิดเป็นร้อยละ 18.18 รองลงมาคือ รู้จักวัดอุปสรรค และแนวทางในการดำเนินงานดี คิดเป็นร้อยละ 12.34 และให้ความเป็นเพื่อน เอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น คิดเป็นร้อยละ 9.74 ตามลำดับ

2. เกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า ส่วนใหญ่เสนอแนะว่าความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาเกิดจาก ลักษณะของงานที่ทำ คิดเป็นร้อยละ 32.32 รองลงมาคือ การบริหารการจัดการ หัวหน้าดี และเพื่อนร่วมงานดี คิดเป็นร้อยละ 27.69 และมีความรู้สึกรู้ว่ามีความก้าวหน้าในการที่ได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ คิดเป็นร้อยละ 16.92 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมุติฐาน

การทดสอบสมมุติฐาน สามารถสรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน ได้ดังนี้

สมมุติฐานข้อที่ 1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะผู้นำไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

สมมุติฐานข้อที่ 2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวมแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และพบว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาด ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ และด้านมีทัศนคติด้านมีมนุษยสัมพันธ์ แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

สมมุติฐานข้อที่ 3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะผู้นำไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

สมมุติฐานข้อที่ 4 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะผู้นำไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

สมมุติฐานข้อที่ 5 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และพบว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาด และด้านมีทัศนคติด้านมีมนุษยสัมพันธ์ แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

สมมุติฐานข้อที่ 11 แบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเฉลียวฉลาด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเฉลียวฉลาด กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่า แบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเฉลียวฉลาดกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .615 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 61.50 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อผู้นำมีคุณลักษณะด้านมีความเฉลียวฉลาดมากขึ้นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจในงาน มากขึ้นด้วย โดยสรุปเป็นรายด้านได้ดังนี้

1. ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่า คุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความเฉลียวฉลาด) กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .478 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 47.80 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อมีคุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความเฉลียวฉลาด) มากขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มากขึ้นด้วย

2. ด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่า คุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความเฉลียวฉลาด) กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .684 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 68.40 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความเฉลียวฉลาด) มากขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ มากขึ้นด้วย

3. ด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่า คุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความเฉลียวฉลาด) กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .691 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 69.10 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความเฉลียวฉลาด) มากขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในงานด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา มากขึ้นด้วย

สมมุติฐานข้อที่ 12 แบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเจริญวัยทางสังคม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเจริญวัยทางสังคมกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่า คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความเจริญวัยทางสังคมกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .729 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 72.90 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อผู้นำมีคุณลักษณะด้านมีความเจริญวัยทางสังคมมากขึ้นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจในงานมากขึ้นด้วย โดยสรุปเป็นรายด้านได้ดังนี้

1. ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่า คุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม) กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .667 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 66.70 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม) มากขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมากขึ้นด้วย

2. ด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่า คุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม) กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .716 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 71.60 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม) มากขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ มากขึ้นด้วย

3. ด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่า คุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม) กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .615 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 61.50 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม) มากขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในงานด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา มากขึ้นด้วย

สมมุติฐานข้อที่ 13 แบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความต้องการประสบความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความต้องการประสบความสำเร็จกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่า คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีความต้องการประสบความสำเร็จกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .242 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 24.20 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อผู้นำมีคุณลักษณะด้านความต้องการประสบความสำเร็จมากขึ้นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจในงานมากขึ้นด้วย โดยสรุปเป็นรายด้านได้ดังนี้

1. ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .119 ซึ่งมากกว่า .01 แสดงว่า คุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ) กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .058 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์กัน และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงข้าม กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ) มากขึ้น จะไม่ทำให้ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มากขึ้นไปด้วย
2. ด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่า คุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ) กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .347 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 34.70 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ) มากขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ มากขึ้นด้วย
3. ด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่า คุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ) กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .385 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 38.50 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ) มากขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในงานด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา มากขึ้นด้วย

สมมุติฐานข้อที่ 14 แบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่า คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .629 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 62.90 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อผู้นำมีคุณลักษณะด้านทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์มากขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มากขึ้นด้วย โดยสรุปเป็นรายด้านได้ดังนี้

1. ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่า คุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์) กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .524 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 52.40 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์) เพิ่มขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มากขึ้นด้วย
2. ด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่า คุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์) กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .651 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 65.10 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์) เพิ่มขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ มากขึ้นด้วย
3. ด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่า คุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์) กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .670 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 67.00 และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อคุณลักษณะผู้นำ (ด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์) เพิ่มขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในงานด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา มากขึ้นด้วย

อภิปรายผล

ผลการวิจัยทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำกับความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา : สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

จากการศึกษาพบว่า

1. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสิทธิชัย ชูประดิษฐ์ (2543 : 66) ที่ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอ พบว่า เพศของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่แตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอในลักษณะที่เป็นจริงไม่แตกต่างกัน
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน และระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวมแตกต่างกัน ทั้งนี้ เป็นผลมาจากความแตกต่างกันในความคิด ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านมา ที่ทำให้เกิดความรอบรู้เกี่ยวกับองค์การ ตลอดจนสามารถมองเห็นคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคลของผู้นำแตกต่างกันได้ในแต่ละคน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของคุณลักษณะผู้นำจะพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำ ด้านมีความเฉลียวฉลาด มีความเจริญวัยทางสังคม มีความต้องการประสบความสำเร็จ และมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกันด้วย แต่สำหรับระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาด และมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นเพราะประสบการณ์ และโอกาสในการเรียนรู้ที่ผ่านมามากของบุคคลนั้น ๆ ไม่เท่ากัน
3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงาน และวุฒิการศึกษาต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะความคิด ทัศนคติ ความเชื่อพื้นฐาน หรือบรรยากาศในการทำงานที่ผู้ได้บังคับบัญชามี จึงไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน และวุฒิการศึกษา
4. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบส่วนบุคคลและความพึงพอใจงาน (Personal Factors in Job Satisfaction) (เทพพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ : 111) บทบาทขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ก็คือ การปรับให้เกิดความพอดีระหว่างองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมของงาน และการเกิดความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องขององค์ประกอบด้านประชากร (Demographic Factors) สรุปได้ว่า โดยทั่วไปกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเพศหญิง และเพศชาย ไม่มีความแตกต่างกันในด้านความพึงพอใจในงานอย่างเห็นได้ชัด
5. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในงานโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกิเซลลี (Ghiselli) ที่เห็นว่า ผู้มีอายุมากจะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าผู้อายุน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของความพึงพอใจในงานจะพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ และด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชาแตกต่างกันด้วย ซึ่งอาจเป็นเพราะการยอมรับภาวะผู้นำของผู้ที่เป็นหัวหน้าในที่เกี่ยวข้องกับวิธีการปกครอง บังคับบัญชาให้เป็นที่ยอมรับศรัทธา ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเชื่อฟัง เต็มใจทำงาน ให้ข่าวสารข้อมูล ให้เสนอแนะขอคำปรึกษาหารือ รวมถึงการที่ผู้บริหารสามารถมีจิตวิทยาและมนุษยสัมพันธ์ที่จะทำให้ผู้ร่วมงานทุกระดับมีความรู้สึกว่าคุณมีความหมาย

6. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงาน และวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ และด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ไม่แตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นเพราะตัวกำหนดความพอใจในงาน ได้แก่ การรับรู้ 2 ชนิด คือ การรับรู้เงื่อนไขที่ควรจะเป็น นั้นเป็นการรับรู้ที่มีพื้นฐานจากความต้องการ ค่านิยม ลักษณะการ ประสบการณ์เกี่ยวกับงานเดิม การเปรียบเทียบทางสังคม ในขณะนั้น และการรับรู้เงื่อนไขที่เป็นอยู่จริง หมายความว่า การรับรู้เงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วในองค์กร เช่น การควบคุมงาน ชนิดของงาน เป็นต้น ซึ่งเงื่อนไขเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานให้บุคคลเปรียบเทียบกับเงื่อนไขที่เขาคิดว่าควรจะมีอยู่ และจะทำให้เกิดความพอใจหรือไม่พอใจในงาน (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ : 2529 : 536) นอกจากนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พวงมาลัย พริบไหว (2539:บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ พบว่า ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงาน และวุฒิการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นเพราะพนักงานที่มีตำแหน่งงานและวุฒิการศึกษาแตกต่างกันจะได้รับมอบหมายการทำงานตามตำแหน่งงานและความรู้ที่บุคคลนั้นมีอยู่ จึงอาจทำให้เกิดความแตกต่างในการรับรู้ ส่งผลถึงทัศนคติในเรื่องความพึงพอใจในงานด้านดังกล่าว

7. ผู้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ เป็นผลมาจากคนโดยทั่วไปส่วนใหญ่ต้องการมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานไม่ว่าบุคคลนั้นจะมีระยะเวลาปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งการมอบหมายงานของหัวหน้าส่วนใหญ่มักจะมองในเรื่องของความรู้ความสามารถ และตำแหน่งงานที่รับผิดชอบไม่ได้มองถึงระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงไม่ทำให้ความรู้สึกในเรื่องของความพึงพอใจในงานแตกต่างกันในด้านนี้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดเกี่ยวกับความต้องการของ Herzberg (ดิลก มุลวงษ์. 2536:13) Herzberg ได้ทำการทดลองโดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีในบริเวณเมือง Pittsburg ของมลรัฐ Pennsylvania พบว่า ปัจจัยที่จะทำให้คนรักงานหรือชอบงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่อง ความก้าวหน้า ลักษณะของงาน ความเป็นไปได้ที่จะก้าวหน้าและความรับผิดชอบ ปัจจัยทั้งหมดนี้เรียกว่า ปัจจัยในการกระตุ้น (motivational factors) หรือตัวกระตุ้น (motivators) แต่สำหรับด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ และด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชาแตกต่างกัน ซึ่งอาจสืบเนื่องจากความแตกต่างกันในด้านความคิด ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านมา ที่ทำให้เกิดความรอบรู้เกี่ยวกับองค์การ การรับรู้ และความใกล้ชิดในการทำงานระหว่างบุคคล ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน

8. แบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา กล่าวคือ คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านมีความเฉลียวฉลาด ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ และด้านทัศนคติด้านมีมนุษยสัมพันธ์ โดยมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถเรียงลำดับความสัมพันธ์ของแบบคุณลักษณะผู้นำกับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาในทางบวกมากที่สุดไปน้อยที่สุด คือ แบบคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเจริญวัยทางสังคม ด้านทัศนคติด้านมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านมีความเฉลียวฉลาด และด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ

จากข้อสรุปข้างต้นสอดคล้องกับผลการวิจัยของพวงทิพย์ นวลขาว (2538 : บทคัดย่อ) พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ซึ่งผู้บังคับบัญชาที่มีแบบภาวะผู้นำแบบ

ปรึกษาหารือ และแบบมีส่วนร่วมจะทำให้ผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของฟางมาลัย พรินไหว (2539 : บทคัดย่อ) พบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และสอดคล้องกับผลการวิจัยของศรีสกุล สังข์ศรี (2541 : บทคัดย่อ) พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความพึงพอใจในงานและลักษณะผู้นำด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ จากงานวิจัยต่างประเทศที่ศึกษาเกี่ยวกับรับความพึงพอใจในงานของมหาวิทยาลัย มินิโซตา (วิฑูรย์ สิมะโชติ.2538 : 12) ในการสำรวจพบว่า ในบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก ความสามารถในการเข้ากับคนอื่นจะเป็นอันดับแรก ติดตามด้วยความรู้ทางธุรกิจ ความฉลาด ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความต้องการที่จะก้าวไปข้างหน้า และสำหรับการสำรวจของ Wall Street Journal Gallup เช่นเดียวกันที่แสดงให้เห็นว่าข้อเสียอันดับแรกของหัวหน้างานคือ การไม่ยอมรับคนในฐานะเป็นมนุษย์ และยึดตัวเองเป็นใหญ่ รวมทั้งการขาดความกระตือรือร้น

จากข้อมูลข้างต้นกล่าวได้ว่า แบบคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเจริญวัยทางสังคม กล่าวคือผู้ที่มีประสบการณ์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์ และมีความสามารถในการนำกลุ่มได้ และด้านทัศนคติด้านมีมนุษยสัมพันธ์ นั้น ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่า แบบคุณลักษณะผู้นำด้านมีความเฉลียวฉลาด และด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาอาจมีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ และได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชามากขึ้น จึงก่อให้เกิดความพึงพอใจมากกว่า

9. จากการวิเคราะห์ข้อมูลทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวม พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็นบ่อยครั้งมาก โดยสรุปในแต่ละด้านได้ดังนี้

ด้านมีความเฉลียวฉลาด ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้งมาก เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ แต่พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาที่มีความริเริ่มที่จะที่จะสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ มีความสามารถจูงใจให้ร่วมงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานได้ มีความสามารถให้คำแนะนำและปรึกษาด้านเทคนิคการทำงานได้ มีความสามารถในการเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รู้จักคิดวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มีความสามารถสั่งการงานต่าง ๆ ได้รวดเร็ว และถูกต้อง และมีความรู้เกี่ยวกับกลุ่มงาน

ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้งมาก เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นของคนอื่น ไม่อ่อนไหวต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ของคนอื่น สามารถควบคุมวุฒิภาวะทางอารมณ์ โดยไม่แสดงความโกรธออกมา และมีลักษณะเป็นคนใจกว้างและมีลักษณะยืดหยุ่นในการทำงาน แต่พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้ง เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชายอมรับความผิดพลาดของตน เป็นคนมองโลกในแง่ดี มีความอดทนและรับผิชอบต่อทุกสิ่งทุกอย่างอย่างสูง และเข้าใจความต้องการ และแรงจูงใจของคนอื่น

ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้งมาก เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นสูง มุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จ และกำหนดความคาดหวังเกี่ยวกับงานสูง

ด้านทัศนคติด้านมีมนุษยสัมพันธ์ ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็น บ่อยครั้งมาก เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชามองผลประโยชน์ขององค์กรในมุมกว้าง สามารถร่วมมือกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร และสามารถร่วมมือกับบุคคลที่อยู่ในองค์กรอื่นที่ติดต่อประสานงานระหว่างกัน แต่พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาพบเห็น

บ่อยครั้ง เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการทำงานในลักษณะเป็นกลุ่มเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นว่างานที่สำเร็จนั้น เกิดจากความร่วมมือของทีมงาน และมีการติดต่อสื่อสารกับคนอื่นเป็นอย่างดี

จากข้อมูลข้างต้น กล่าวได้ว่า นักบริหารหรือผู้นำทุกคนสามารถแสดงออกซึ่งภาวะความเป็นผู้นำของตนได้ในรูปแบบต่าง ๆ ได้ดีไม่น้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคนที่แตกต่างกัน ความสำเร็จที่แสดงถึงความสามารถในการเป็นผู้นำของนักบริหารหรือผู้นำแต่ละคน สัมพันธ์ได้จากความร่วมมือ ความเต็มใจที่ผู้นำผู้นั้นได้รับจากผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาในการปฏิบัติงาน ความสามารถและทักษะในการบริหารของนักบริหาร จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการเป็นผู้นำ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ลักษณะประจำตัวของผู้นำดังนี้

1. มีทักษะในการติดต่อกับบุคคลอื่น (skill with people) ในด้านมนุษยสัมพันธ์
2. ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotion Maturity) ไลเคอร์ท (Likert) อ้างว่าจากการวิจัย

ส่วนมากพบว่า บุคคลที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์จะเป็นผู้นำที่ดีได้มากกว่า

นอกจากที่กล่าว เคิร์ก แพตตริก (S.A. Kirk Patrick) และล็อก (E.A. Locke) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานสูง จะต้องเป็นลักษณะที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่มีความพยายามในการทำงานสูงมากที่จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จ และแสดงออกให้เห็นถึงความริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอ (show initiative) จะต้องแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ (convince) และจะต้องมีความฉลาดเพียงพอที่จะรวบรวมสังเคราะห์ และตีความสารสนเทศที่มีอยู่อย่างมากมาย หรือมีอยู่อย่างจำกัด ในอันที่จะนำไปใช้ เพื่อกำหนดการแก้ปัญหา (problem solving) นอกจากนี้ ผู้นำที่มีศักยภาพสูงจะต้องมีความรู้และรอบรู้เกี่ยวกับงานขององค์กร ตลอดจนเทคนิคในการทำงาน ยิ่งไปกว่านั้นการที่มีความรู้อย่างลึกซึ้งในการทำงาน (in-depth knowledge) จะทำให้ผู้นำสามารถตัดสินใจและเข้าใจถึงแนวทางของการนำผลการตัดสินใจไปประยุกต์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. จากการวิเคราะห์ข้อมูลทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในงานมาก โดยสรุปในแต่ละด้านได้ดังนี้

ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในงานมาก ในเรื่องผู้บังคับบัญชาให้โอกาสได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงาน มีโอกาสในการเสนอแนะ แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ให้การสนับสนุนและให้โอกาสปฏิบัติงานตามกำลังความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ทอดทิ้งให้ทำงานคนเดียวตามลำพัง โดยให้คำแนะนำปรึกษา และสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยดี แต่พบว่า ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องผู้บังคับบัญชาให้ความเชื่อ และไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ และผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ทำงานโดยลำพัง

ด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง ในเรื่องการได้รับการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่จากผู้บังคับบัญชา และการที่ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่ทันท่วงทีและยกย่อง แต่พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในงานมาก ในเรื่องผู้บังคับบัญชาให้การช่วยเหลือ และคำแนะนำ เมื่อมีปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน

ด้านคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในงานในระดับปานกลาง ซึ่งเกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการปกครองและการทำงาน

ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดเกี่ยวกับความต้องการของ Herzberg (ติลก มูลวงษ์ : 2536:13) Herzberg ได้ทำการทดลองโดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีในบริเวณเมือง Pittsburg ของมลรัฐ Pennsylvania พบว่า ปัจจัยที่จะทำให้คนรักงานหรือชอบงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่อง ความก้าวหน้า ลักษณะของงาน ความเป็นไปได้ที่จะก้าวหน้าและความรับผิดชอบ ปัจจัยทั้งหมดนี้เรียกว่า ปัจจัยในการกระตุ้น (motivational factors) หรือตัวกระตุ้น (motivators) หรือตัวความพึงพอใจ (satisfiers) นอกจากนี้ยังมีปัจจัยค้ำจุน (maintenance factors) เช่น การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา และสอดคล้องกับงานวิจัยของกมล รักสวงน (ติลก มูลวงษ์. 2536 : 17 ; อ้างอิงจาก กมล รักสวงน.2523.ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูภาคเหนือ) ที่ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูภาคเหนือพบว่า ปัจจัยสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน 5 อันดับแรกคือ ลักษณะงาน ความเจริญก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ส่วนนโยบายและการบริหารงานมีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย

11. จากการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ และความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า

ส่วนใหญ่เสนอแนะว่าผู้นำควรมีคุณลักษณะเป็นผู้มีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น คิดเป็นร้อยละ 18.18 รองลงมาคือ รู้จักวัตถุประสงค์ และแนวทางในการดำเนินงานดี คิดเป็นร้อยละ 12.34 และให้ความเป็นเพื่อน เอื้ออารีต่อผู้ร่วมงาน และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น คิดเป็นร้อยละ 9.74 ตามลำดับ ซึ่งในการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ด. ลักษณะงานโดยส่วนใหญ่จะต้องมีการติดต่อประสานงานกันภายในส่วนงาน และระหว่างส่วนงาน ดังนั้น การทำงานจะต้องมีการปรึกษาหารือกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง ดังนั้น ในการทำงานแต่ละครั้งผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับนโยบายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา และจะมีการนำเสนอ ออกความคิดเห็นต่าง ๆ จึงเป็นเหตุผลที่ปรากฏถึงข้อมูลความคิดเห็นเพิ่มเติมในคุณลักษณะข้างต้น

ส่วนใหญ่เสนอแนะว่าความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดจาก ลักษณะของงานที่ทำให้คิดเป็นร้อยละ 32.32 รองลงมาคือ การบริหารการจัดการ หัวหน้าดี และเพื่อนร่วมงานดี คิดเป็นร้อยละ 27.69 และมีความรู้สึกว่ามีแนวทางในการที่ได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ คิดเป็นร้อยละ 16.92 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าการที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ที่แสดงออกถึงความพึงพอใจในงานนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นกับปัจจัยข้างต้น เพราะเมื่อได้ทำงานที่ตนชอบ หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานดี และได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ส่งผลถึงความต้องการเปลี่ยนงานมีน้อย และไม่มีการหยุดงานในจำนวนที่สูง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำและความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา กรณีศึกษา : สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. จากการศึกษาวิจัยจะเห็นได้ว่า คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนในด้านความเจริญวัยทางสังคม แสดงออกให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นในระดับปานกลาง ซึ่งคุณลักษณะผู้นำดังกล่าวมีความสำคัญมากที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้น ควรจะมีการสนับสนุนและส่งเสริมในด้านดังกล่าว เช่น การฝึกอบรมเพิ่มเติม และการให้ความสำคัญในเรื่องนี้โดยการติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เรื่องดังกล่าวเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีมากขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงส่งเสริมในด้านคุณลักษณะด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยอาจจะจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน อาจส่งผลให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด
2. ผู้นำควรมีรูปแบบการบริหารงาน หรือการบังคับบัญชา โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกคน พร้อมทั้งเสนอแนะการปฏิบัติงานโดยแสดงให้เห็นถึงเหตุผลในการปฏิบัติดังกล่าว เพื่อจะได้สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงาน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานอีกทางหนึ่ง
3. ผู้นำพึงตระหนักในการสร้างความสามัคคี หรือสัมพันธ์ภาพอันดีให้เกิดขึ้นในกลุ่มพนักงานปฏิบัติการ โดยเทคนิควิธีการต่าง ๆ เริ่มจากการจัดฝึกอบรม การจัดกิจกรรมร่วม ฯลฯ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถร่วมปฏิบัติงานกันอย่างราบรื่น ลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในผลงานร่วมของส่วนงานและองค์กร
4. ผู้นำที่สามารถมีจิตวิทยา และมนุษยสัมพันธ์ ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีบุคลิกภาพ และการประพฤติปฏิบัติตน ตลอดจน วิธีการปกครองบังคับบัญชาให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธา โดยให้ข่าวสารข้อมูลเสนอแนะให้คำปรึกษาหารือ และทำให้ผู้ร่วมงานทุกระดับมีความรู้สึกว่าคุณมีความหมาย จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อฟังและเต็มใจทำงาน
5. ฝ่ายงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรจะมีการเตรียมพร้อมวางแผนงานในการพัฒนาบุคลากรทั้งบุคลากรที่เป็นหัวหน้าส่วน และผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการให้มีศักยภาพในการทำงาน โดยอาจจะมีแผนงานทางด้านการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น EQ. การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาทักษะทางการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นต้น อนึ่ง เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่จะตามมาหรืออาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การไม่ตั้งใจทำงาน การขัดแย้งระหว่างการทำงาน ขวัญและกำลังใจ รวมถึงความพึงพอใจในงานลดลง เป็นต้น ซึ่งอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้
6. พยายามรณรงค์ให้เกิดการปรับปรุงการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่หยุดอยู่กับที่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองหาสิ่งใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ ไม่ยึดติดในกรอบการทำงานและความคิดแบบเดิม โดยการยอมรับความเห็นที่แตกต่างด้วย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาคูณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการหรือคาดหวัง เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับคูณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนในปัจจุบัน ว่ามีผลอย่างไรกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบด้วย เช่น พฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ซึ่งอาจมีผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึง ความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้นำระดับต่าง ๆ อาจมีผลต่อความพึงพอใจในงาน
3. ควรศึกษาคูณลักษณะผู้นำในด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากงานวิจัยนี้ ว่ามีผลต่อความพึงพอใจในงาน และความสัมพันธ์ระหว่างคูณลักษณะผู้นำด้านอื่น กับความพึงพอใจในงานด้านอื่นนอกเหนือจากนี้ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่
4. ควรศึกษาทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อคูณลักษณะผู้นำ และความพึงพอใจในงาน โดยแยกแต่ละส่วนงานว่ามีความสัมพันธ์หรือไม่อย่างไร เพราะการศึกษาแต่ภาพรวมอาจจะมองไม่เห็นถึงปัญหาที่แท้จริง เนื่องจากแต่ละส่วนงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานที่แตกต่างกัน
5. ควรศึกษาทฤษฎีคูณลักษณะผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำแบบอื่น เพื่อจะได้นำมาทดสอบและเปรียบเทียบผลว่ามีมุมมองที่แตกต่างกันอย่างไร และทฤษฎีใดเหมาะสมกับการนำผลการศึกษาเกี่ยวกับองค์การมากที่สุด

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พุ่ม. (2542). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ปี.เค. อินเตอร์พริ้นท์.
- กิติมา ปรีดีติลภ. (2524). *ทฤษฎีบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กิติมา ปรีดีติลภ. (2529). *ทฤษฎีบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ : หจก.ธนาการพิมพ์.
- กิริยา จริยเวชช์วัฒนา (2539). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : คู่แข่ง.
- ญาดา พงศบริพัตร. (2542). *ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายบัญชีและการเงินในธุรกิจ
ประกันวินาศภัย*. ปรินูญานินพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.
- ทรงศักดิ์ สิงหาด. (2531). *มนุษย์สัมพันธ์หลักการและเทคนิค*. กรุงเทพฯ : คณะบริหารธุรกิจ
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.
- ทองหล่อ เดชไทย. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ทองใบ สุดซารี (2543). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ (Leadership and Motivation Techniques)*.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- เทพนพ เมืองแมน และสรวง สุวรรณ. (2529). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์
ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2544). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 2.
อุบลราชธานี : วิทยาการพิมพ์.
- นิยะดา ชุณหวงศ์ และนินนาท โอพารวรวุฒิ. (ม.ป.พ.). *พฤติกรรมศาสตร์ทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ :
บางกอกการพิมพ์.
- พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542). *ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership)*. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.
- พิทยา ลิทธิอำนาจ (ผู้เรียบเรียง). (2535). *เลือกที่จะเป็นผู้นำ ผู้ตาม หรือหลีกเลี่ยงไป*. กรุงเทพฯ :
หจก. เอช-เอนการพิมพ์.
- พวงทิพย์ นวลขาว. (2538). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ
พนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม*. วิทยานิพนธ์ สส.ม.
(สังคมสงเคราะห์ศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ :
สำนักทดสอบทางความคิดและจิตวิทยา.
- มยุรี รัชสมบัติศิริ. (2530). *พฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน ศึกษากรณีการปิโตรเลียมแห่ง
ประเทศไทย*. สารนิพนธ์ ร.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.
- มนูญ ตนะวัฒนา (ผู้แปล). (2532). *กลยุทธ์การสร้างพลัง ผู้นำธุรกิจรุ่นใหม่*. กรุงเทพฯ : โอเวสพริ้นติ้งเฮาส์.

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2542). *สถิติเศรษฐศาสตร์และธุรกิจ หน่วยที่ 1-8*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2542). *สถิติเศรษฐศาสตร์และธุรกิจ หน่วยที่ 9-15*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มั่ง ศรีเจริญ. (2539). *คุณลักษณะของผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีที่พึงประสงค์ของสถาบันราชภัฏ กรณีศึกษาสถาบันราชภัฏในกลุ่มรัตนโกสินทร์*. ภาคนิพนธ์. พบ.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2541). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ (Leadership and Motivation Techniques)*. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2540). *สถิติวิทยาทางการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2538). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการเพิ่มผลผลิตภาพ*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). 11-29.
- วีรยา ภัทรอาชาชัย. (2539). *หลักการวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : อินเดอร์เทค พรินติ้ง.
- ศรีสกุล สังข์ศรี. (2541). *ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาเฉพาะกรณีการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2544). *การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์*. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด.
- สิทธิชัย ชูประดิษฐ์. (2543). *ภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอ กรณีศึกษาจังหวัดพัทลุง*. ภาคนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุพล ทองคลองไทร และชาญชัย อาจิณสมาจาร. (2530). *ศิลปะการเป็นหัวหน้างาน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : รุ่งแสงการพิมพ์.
- สุศรี ส่งเสริมสุจริต. (2543). *ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาเฉพาะ บริษัทเอเบิล อินดัสตริส จำกัด*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- หลวงวิจิตรวาทการ. (ม.ป.พ.). *มันสมองทศวรรษใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : มีเดียโฟกัส.
- อุดม สายะพันธ์. (2545). *ความคิดเห็นของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อสัญลักษณ์ตามสินค้าไทย*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การตลาด). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- อภิกันยา วัชรสกุณี. (2538). *ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร*. ปริญญาโท กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- Applewhite, Phillip B. (1965). *Organization Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hill.
- Blake, Robert R. and Mouton, Jane S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, Texas : Gulf Publication Co.
- Blum, Milton L. and Jam C. Naylor. (1968). *Industrial Psychology*. New York : Mc Graw-Hill Book Company.
- Hershy, Paul and Balanchard, kenneth H. (1977). *Management of Organizational Behavior*. New York : Prentice Hall.
- Luthans Fred. (1995). *Organizational Behavior*. 7th ed. New York : McGraw-Hill Inc.
- Owen, James. (1973, January). *The Uses Leadership Theory, Michigan Business Review* 25 : 13-19.
- Robbins Stephen P. (1998). *Organization Behavior*. 4th ed. New Jersey : Prentice Hall .
- Vroom, Victor H. (1876). *"Leadership". In Handbook of Industrial and Organizational Psychology. pp. 1527-1551*. Edited by Marvin D. Dunnette. Chicago : Rand McNally.
- Walker, Charles R. and Robert H. Guest. (1966). *The Man on the Assembly Line*. Cambridge : Harward University Press.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำกับความพึงพอใจในงาน
ศึกษาเฉพาะกรณี : สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

คำชี้แจงเบื้องต้น

แบบสอบถามชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนกับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา มิได้มุ่งที่จะประเมินคุณลักษณะผู้นำของผู้ใดโดยเฉพาะ ดังนั้น ผลการศึกษาวิจัยที่ปรากฏออกมาจะไม่กระทบกระเทือนต่อผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานแต่อย่างใด จึงขอความกรุณาตอบข้อคำถามตามที่เป็นจริง โดยไม่ต้องลงชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงเท่านั้น ที่จะช่วยให้การศึกษาวิจัยดำเนินการไปด้วยความถูกต้อง ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแก่หัวหน้าส่วนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ข้อมูลหรือคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ผู้วิจัยถือว่า เป็นความลับ จะนำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์หาผลรวมสำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนตามที่คุณได้บังคับบัญชาพบเห็น
- ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา
- ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น

โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อ มิฉะนั้นแบบสอบถามจะไม่สมบูรณ์

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ

() 22-29 ปี

() 30-37 ปี

() 38-45 ปี

() 46 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

() ปริญญาตรี

() สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงาน

() พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับปฏิบัติการ 1-2)

() พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับปฏิบัติการ 3-4)

5. ระยะเวลาปฏิบัติงาน

() น้อยกว่า 1 ปี

() 1-3 ปี

() 4-6 ปี

() 7-9 ปี

() 10 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนตามที่ได้บังคับบัญชาพบเห็น

ข้อแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

ขอให้ท่านพิจารณาข้อความในแต่ละข้อว่า คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนตามแบบสอบถามเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด โดยตอบตามความคิดเห็นของท่านแล้วกาเครื่องหมาย √ ลงในช่องของคุณลักษณะผู้นำที่ท่านเห็นว่าหัวหน้าส่วนมีลักษณะเช่นนั้น

แบบสอบถาม

ข้อที่	คุณลักษณะของผู้นำ	คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วน ที่ได้บังคับบัญชาพบเห็น				
		ทุกครั้ง	บ่อยครั้ง มาก	บ่อยครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่มี เลย
1.	มีความเฉลียวฉลาด					
	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความริเริ่มที่จะ สร้างสรรค์งานใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
2.	สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานให้เกิดความ ร่วมมือร่วมใจกันทำงานได้					
3.	มีความสามารถให้คำแนะนำและปรึกษา ด้านเทคนิคการทำงานได้					
4.	มีความสามารถในการเข้าใจปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น					
5.	รู้จักคิดวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆ					
6.	สามารถสั่งการทำงานต่างๆ ได้รวดเร็ว และถูกต้อง					
7.	มีความรู้เกี่ยวกับกลุ่มงาน					
8.	มีความสามารถในการวิเคราะห์					
	ความเจริญวัยทางสังคม					
9.	ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น					
10.	ยอมรับความผิดพลาดของตนเอง					
**11.	อ่อนไหว (ไม่พอใจ) ต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ ของคนอื่น					
12.	เป็นคนมองโลกในแง่ดี					
13.	มีความอดทนและรับผิชอบต่อทุกสิ่ง ทุกอย่างสูง					
14.	เข้าใจความต้องการและแรงจูงใจของคนอื่น					
**15.	ไม่สามารถควบคุมวุฒิภาวะทางอารมณ์ โดยแสดงความโกรธออกมา					

ข้อที่	คุณลักษณะของผู้นำ	คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วน ที่ได้บังคับบัญชาพบเห็น				
		ทุกครั้ง	บ่อยครั้ง มาก	บ่อยครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่มี เลย
16.	มีลักษณะเป็นคนใจกว้างและมีลักษณะ ยืดหยุ่นในการทำงาน					
17.	มีความต้องการประสบความสำเร็จ มีความกระตือรือร้นสูง					
18.	มุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จ					
19.	กำหนดความคาดหวังเกี่ยวกับงานสูง					
20.	ทัศนคติด้านมนุษย์สัมพันธ์ มีความสามารถในการทำงานในลักษณะ เป็นกลุ่มเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
21.	แสดงให้เห็นว่างานที่สำเร็จนั้น เกิดจาก ความร่วมมือของทีมงาน					
22.	มีการติดต่อสังสรรค์กับคนอื่นเป็นอย่างดี					
23.	มองผลประโยชน์ขององค์กรในมุมกว้าง					
24.	สามารถร่วมมือกับบุคลากรส่วนใหญ่ของ องค์กร					
25.	สามารถร่วมมือกับบุคคลที่อยู่ในองค์กรอื่น ที่ติดต่อประสานงานระหว่างกัน					

หมายเหตุ ** เป็นข้อคำถามเชิงลบ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของผู้บังคับบัญชา

โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อที่	ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจในงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาของท่านให้โอกาสได้รับการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน					
2.	ท่านมีโอกาสในการเสนอแนะ แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่					
3.	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความเชื่อ และไว้วางใจ มอบหมายงานสำคัญให้					
4.	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้การสนับสนุน และให้โอกาสปฏิบัติงานตามกำลังความสามารถของท่าน					
5.	สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับท่านเป็นไปด้วยดี					
**6.	ท่านมักถูกทอดทิ้งให้ทำงานคนเดียวตามลำพัง โดยไม่ได้รับคำแนะนำปรึกษา					
7.	ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ทำงานโดยลำพัง					
8.	ด้านการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่พนักงานยกย่องนับถือ ผู้บังคับบัญชาให้การช่วยเหลือและคำแนะนำเมื่อมีปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน					
9.	ท่านได้รับการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่จากผู้บังคับบัญชา					
10.	ท่านได้ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่ท่านนับถือและยกย่อง					
11.	ด้านคุณภาพของการปกครอง ผู้บังคับบัญชา ท่านได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการปกครองและการทำงาน					

หมายเหตุ ** เป็นข้อคำถามเชิงลบ

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น

ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วน

```
*****
```

[illegible]

ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ภาคผนวก ข
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
I1	123.0667	427.6506	.6975	.9675
I2	123.2000	420.4414	.8255	.9668
I3	123.0000	427.0345	.7504	.9673
I4	123.0333	425.9644	.7445	.9672
I5	122.9667	429.2057	.7235	.9674
I6	123.2667	424.1333	.7424	.9672
I7	122.9667	424.5161	.7833	.9671
I8	122.9333	428.0644	.6748	.9676
M9	122.7333	417.0299	.8335	.9667
M10	123.0667	415.3057	.7024	.9677
M11	123.0333	413.4816	.7577	.9673
M12	123.0000	432.0000	.5583	.9681
M13	122.9667	423.3437	.7108	.9674
M14	123.1000	429.2655	.6937	.9675
M15	122.8000	413.2690	.7453	.9674
M16	122.9333	425.9954	.8318	.9669
E17	122.5667	439.6333	.3297	.9692
E18	122.4333	437.6333	.4327	.9686
E19	122.5667	446.5299	.1481	.9698
R20	123.0000	427.0345	.8000	.9671
R21	123.2333	420.8057	.7900	.9670
R22	122.9333	428.0644	.7614	.9672
R23	123.1000	423.2655	.7962	.9670
R24	122.8000	422.9931	.8917	.9666
R25	122.7333	427.8575	.8015	.9671
S1	122.7000	428.1483	.6326	.9678
S2	122.4667	433.4989	.5510	.9681
S3	122.8333	432.9023	.5337	.9682
S4	122.7333	430.6851	.6162	.9679
S5	122.7667	427.7713	.7426	.9673
S6	122.6667	422.0230	.7810	.9670
S7	123.5000	461.5690	-.2986	.9721
S8	122.8333	428.0747	.7689	.9672
S9	122.9333	423.9264	.7256	.9673
S10	123.0667	424.6161	.8385	.9669
S11	123.2333	418.1851	.8272	.9667

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases =
 30.0

N of Items =
 36

Alpha =
 .9685

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ | ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. อาจารย์วิรินทร์รา ศิริสุทธิกุล | ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา | ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อผู้วิจัย	นางสาวนวรรตน์ สันติกุล
วันเดือนปีเกิด	26 เมษายน 2514
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	233 แขวงวัดอรุณฯ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร 10600
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และ ตลาดหลักทรัพย์
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2537	ปริญญาตรี สาขาการเงินและการธนาคาร มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2545	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ