

แรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ พฤติกรรมผู้นำ
และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน



สารนิพนธ์
ของ
จารุวรรณ เอกฉนวนนท์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2557

แรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ พฤติกรรมผู้นำ
และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2557
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ พฤติกรรมผู้นำ
และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2557

จารุวรรณ เอกฉนวนนท์. (2557). *แรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ พฤติกรรมผู้นำ และ*

ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน. สารนิพนธ์ บ.ธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิต

วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: อาจารย์ ดร.พนิต กุลศิริ.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน 2) เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นพนักงานประจำบริษัทเอกชน ที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็นและใช้วิธีสุ่มตามความสะดวก เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ครอบคลุม 5 ด้านคือ 1) ด้านแรงจูงใจตามทฤษฎี X 2) ด้านแรงจูงใจตามทฤษฎี Y 3) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และ 4) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ 5) ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานมีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจตามทฤษฎี X โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้จัดการแสดงความเชื่อว่าพนักงานมักหลีกเลี่ยงงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ผู้จัดการใช้การบริหารงานแบบออกคำสั่งใช้อำนาจหน้าที่บังคับให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย และใช้การขู่ลงโทษ อยู่ในระดับปานกลาง และ ผู้จัดการมีการตรวจสอบควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด อยู่ในระดับน้อย

2. พนักงานมีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจตามทฤษฎี Y โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้จัดการให้อิสระในการทำงาน เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและกิจกรรมขององค์กร แสดงความเชื่อว่าพนักงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง วางระเบียบการทำงานอย่างมีแบบแผน และมอบหมายงานที่มีความท้าทายในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ

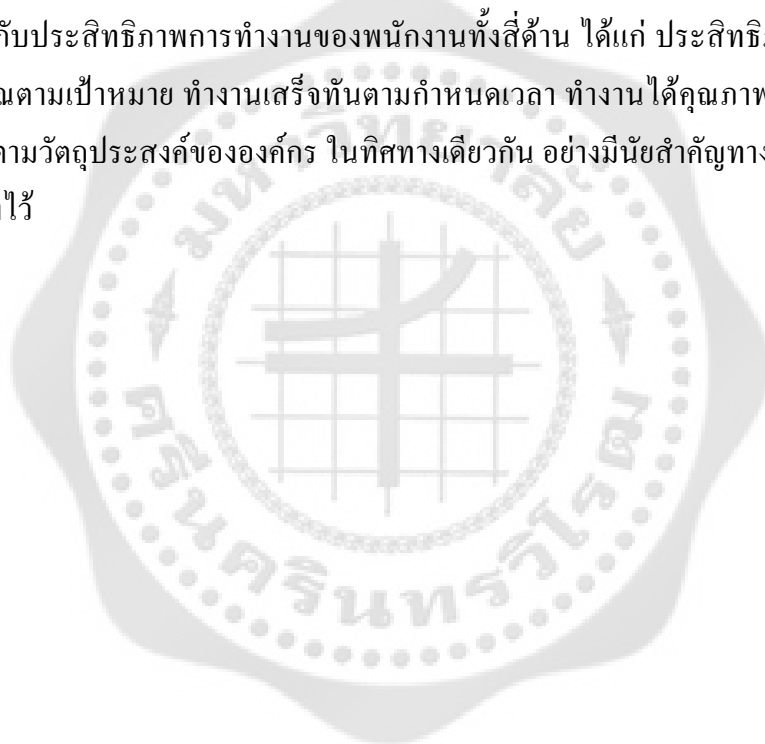
3. พนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้จัดการที่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จด้านผลการทำงานของพนักงาน มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานอย่างชัดเจน มีการแจกแจงขอบเขตของการปฏิบัติงานชัดเจน และใช้การสื่อสารภายในองค์กรตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ผู้จัดการส่งเสริมให้พนักงานทำงานตามระเบียบอย่างเคร่งครัด อยู่ในระดับปานกลาง

4. พนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้จัดการที่ให้ความสำคัญกับตนเองกับพนักงาน แสดงออกถึงความห่วงใย ใส่ใจความเป็นอยู่ของพนักงาน มีความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงออกถึงความไว้วางใจในตัวพนักงาน และให้การสนับสนุนพนักงานทั้งด้านการงานและเรื่องส่วนตัว อยู่ในระดับมากทุกข้อ

5. พนักงานมีความคิดเห็นด้านประสิทธิภาพการทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด การทำงานเสร็จได้ตามปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนด สามารถทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา และการทำผลงานได้คุณภาพตามเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก

6. แรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ ได้แก่ แรงจูงใจตามทฤษฎี X และแรงจูงใจตามทฤษฎี Y ไม่สามารถบอกได้ว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทั้งสองด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านการงานเสร็จได้ตามปริมาณตามเป้าหมาย ทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา ทำงานได้คุณภาพตามเป้าหมาย และทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

7. พฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทั้งสองด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านการงานเสร็จได้ตามปริมาณตามเป้าหมาย ทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา ทำงานได้คุณภาพตามเป้าหมาย และทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้



MCGREGOR'S MOTIVATION PERSPECTIVE, LEADER'S BEHAVIOR, AND
WORK EFFICIENCY OF EMPLOYEES

AN ABSTRACT
BY
JARUWAN EKCHAMANONTA



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Business Administration Degree in Management
at Srinakharinwirot University

May 2014

Jaruwan Ekchamanonta. (2014). *McGregor's Motivation Perspective, Leader's Behavior, and Work efficiency of Employees*. Master's Project. M.B.A. (Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Dr. Panid Kulsiri.

This research aims to 1) Study the McGregor's Motivation Perspective and work efficiency of employees; and 2) Study the relationship between leader's behavior and work efficiency. The sampling group were 400 employees from private companies as a non- probability sampling and random circumstances. A tool for data collection was a questionnaire that covers five aspects which 1) Motivation X-Theory, 2) Motivation Y-Theory, 3) Task Oriented behaviors, 4) Relationship Oriented behaviors and 5) Work efficiency of employees. The statistics methods used for data analysis included qualifying percentage, frequency, means, and standard deviation with multiple regression analysis. The result showed that the

1. The majority of employees are motivated by the "Motivation X-Theory". Considering by items found that the Managers believe that employees usually avoid their work. At the result, the most management chooses to manage by given order to force to accomplish their goals than threatening to punish and closely monitoring the work as the less choice.

2. Employees have a high level responded to "Motivation X-Theory". Considering by items found that manage by inspire freedom of idea and given opportunity to participate in the invention of strategies and activities of the organization and also believe that employees are responsible for their own functions. Adjust working methodically and assignments that are challenging in practice were all effectiveness.

3. Employees are focused on leadership behaviors work. Considering by items found that the most Workforces attentive on the achievement and performance of employees also clearly defined the criteria. Distributions have a clear scope of practice, communication within the organization as a hierarchy of command than encourage employees to work according to strict rules.

4. Employees are motivated by Relationship Oriented behaviors as all level, considering by items found that Managers who concern and care about the well-being of employees also sympathetic to their dependents, trust and support staff both work and personal were the all effectiveness.

5. Employees with response on performance to meet organizational objectives. Most motivated by volume targets, deadline, performance and achievement.

6. The McGregor's Motivation Perspective include theory X and theory Y wasn't related to the four areas for employee's performance by volume, timeline, Quality and corporate objectives, which insignificant with the hypothesis.

7. Leadership Behavior, including Task Oriented behaviors and Relationship Oriented are correlated the four areas for employee's performance by volume, timeline, Quality and corporate objectives. In the same direction, significant Consistent with the hypothesis.



ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์ จากอาจารย์ ดร.พนิต กุลศิริ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในงานวิจัย นับตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินงานจนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่งและขอกราบขอพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ระวี อนันต์อัครกุล และ อาจารย์ ดร.กัลกิตติ์ กิริธังกูร ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้ช่วยแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดีพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อันดียิ่ง และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ที่ดี มีประโยชน์แก่ผู้วิจัย

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ และเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่ได้อำนวยความสะดวกแก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ได้เสียสละเวลา ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

คุณค่าและประโยชน์สารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณอันยิ่งใหญ่ของบิดามารดา คณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

จารุวรรณ เอกฉนวนนท์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายในการวิจัย.....	2
ความสำคัญของการวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	2
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	3
กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	5
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
แนวคิดเรื่องประสิทธิภาพในการทำงาน.....	6
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจของ แมคเกรเกอร์.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	13
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	22
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	22
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	23
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	29
การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	29
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	31

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	34
5 สรุปผล อภิปราย และ ข้อเสนอแนะ.....	49
สรุปผลการวิจัย.....	49
อภิปรายผล.....	52
ข้อเสนอแนะ.....	54
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	55
บรรณานุกรม.....	56
ภาคผนวก.....	61
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	70

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ ตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์.....	26
2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการแสดงออกด้านพฤติกรรมผู้นำ.....	27
3 ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงาน.....	28
4 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	29
5 ค่าความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	35
6 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของระดับแรงจูงใจ ตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์	37
7 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของระดับ ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการแสดงออกด้านพฤติกรรมผู้นำ.....	38
8 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ระดับ ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน.....	40
9 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ พฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิภาพการทำงานด้านการงานเสร็จได้ตามปริมาณ ตามเป้าหมายที่กำหนด.....	42
10 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ พฤติกรรมผู้นำ กับประสิทธิภาพการทำงานด้านการงานเสร็จทันตามกำหนด.....	43
11 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ พฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิภาพการทำงานด้านผลงานได้คุณภาพตามเป้าหมาย.....	44
12 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ พฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิภาพการทำงานด้านการงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ ขององค์กร.....	45
13 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ พฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิภาพการทำงาน.....	46
14 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	48

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แผนพฤติกรรมทางการบริหาร.....	10
2 จำนวนหัวหน้างานซึ่งยึดคนเป็นหลัก มีผลผลิตสูงกว่า หัวหน้างานซึ่งยึดงานเป็นหลัก.....	11



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีการแข่งขันอย่างรุนแรง ความต้องการคุณภาพที่ดีขึ้นและปัจจัยอื่นๆ อีกมากมายที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลว ขององค์กรต่างๆ ส่งผลให้ องค์กรต่างๆ ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงาน โครงสร้างองค์กร เพื่อให้สอดคล้องและทัน ต่อสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีขององค์กรมากขึ้น

ผู้นำยังคงเป็นความคาดหวังสูงสุดและมีบทบาทในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สามารถ สร้างผลกำไร และสร้างความยั่งยืนได้ ดังนั้นหากองค์กรใดมีหัวหน้างานที่มีความรู้ ความสามารถมีภาวะ ผู้นำ และใช้แนวทางการบริหารที่เหมาะสมแล้ว ย่อมทำให้ การบริหารงานบรรลุตามเป้าหมายหลักของ องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เฮลริเกิล, สโลคัมและวูดแมน (Hellriegel, Slocum; & Woodman. 2001) ได้เสนอว่าการ สร้างสรรค์งานในองค์กร “ผู้นำ” เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและเสริมสร้างให้บุคคลหรือ กลุ่มคนในองค์กรมีความคิดหรือแนวทางในการสร้างสิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร (เรมวอล นันท์สุภวัฒน์. 2542) สอดคล้องกับ แคลปแมน (Clapman. 2000) ที่เสนอว่า “ผู้นำ” มีอิทธิพลในการสร้างสรรค์งานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพราะองค์กรที่ผู้นำเปิด โอกาสให้บุคคลในองค์กรได้เสนอ ความคิดเห็นมีอิสระในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ย่อมทำให้ องค์กรนั้นมีผลผลิตเพิ่มขึ้น สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าองค์กรอื่นๆ

มีการศึกษาวิจัยจำนวนมากที่ยืนยันว่าพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลขององค์กรรวมถึงผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ความพึงพอใจ ในการทำงานความผูกพันต่อองค์กร ความเป็นพลเมืองดีในองค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร และตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกมากมาย

นอกจากนั้นยังมีแนวคิดทฤษฎีจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งได้มี การพยายามจัด กลุ่มแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำไว้หลายแบบเช่น การจัดกลุ่มทฤษฎี ตามแนวทางการศึกษาผู้นำ ที่แบ่ง ออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้ คือ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Approach) การศึกษาพฤติกรรม ของผู้นำ (Behavioral Approach) การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) และการศึกษา อิทธิพลอำนาจของผู้นำ (Power – Influence Approach) (Yukl: 1994)

เป้าหมายที่สำคัญของการบริหาร คือ การได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน และทำให้เขามีความพอใจในการปฏิบัติงานด้วย งานที่ได้รับมอบหมายจึงจะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (สุเมธ เดียววิศรศ. 2529: 5) ดังนั้นแรงจูงใจก็เป็นเรื่องสำคัญที่ควรศึกษา เพราะพนักงานจะแสดงพฤติกรรมต่างๆ ในการทำงาน หากมีแรงจูงใจในทางบวกก็จะแสดงพฤติกรรมการทำงานออกมาในเชิงบวกในทางกลับกันหากขาดแรงจูงใจในการทำงานก็จะแสดงพฤติกรรมการทำงานในเชิงลบ เห็นได้ว่าแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานต่อไป (ชมพูนุท ศรีพงษ์: 2550)

งานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งศึกษาแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ พฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการเสนอแนะ แนวทาง การบริหารองค์กร และใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน เพื่อการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ความมุ่งหมายในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน
2. เพื่อศึกษา พฤติกรรมผู้นำ ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ความสำคัญของการวิจัย

1. เพื่อทราบความสัมพันธ์ของ แรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ พฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาการบริหารงานทรัพยากรบุคคล พัฒนาทักษะหัวหน้างาน ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญในการจูงใจพนักงาน ให้ทุ่มเท ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากร (p) ที่แน่นอน และเนื่องจากไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน ผู้วิจัยจึงได้ทำการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยสูตรในการคำนวณแบบไม่ทราบจำนวนประชากร (กัลยา วาณิชยปัญญา 2545: 25-26) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไม่เกิน 5% ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 385 คน โดยใช้วิธีในการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience sampling) จากบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรอิสระ (Independent variables) ได้แก่

1. แรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์
 - 1.1 แรงจูงใจตามทฤษฎี X
 - 1.2 แรงจูงใจตามทฤษฎี Y
2. พฤติกรรมผู้นำ
 - 2.1 ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Oriented)
 - 2.2 ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Oriented)

ตัวแปรตาม (Dependent variable) ได้แก่

ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ ความสามารถในการทำงานเสร็จได้ปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความสามารถในการทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา ความสามารถในการทำงานได้คุณภาพตามเป้าหมาย และความสามารถในการทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. พนักงาน หมายถึง พนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร
2. ผู้นำ หมายถึง หัวหน้างานระดับผู้จัดการ ที่มีอำนาจในการสั่งการโดยตรง ต่อพนักงาน
3. แรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่

3.1 แรงจูงใจตามทฤษฎี X หมายถึง การแสดงออกของหัวหน้าในการจูงใจลูกน้องให้ทำงาน โดยมีความเชื่อว่าพนักงานพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบในการทำงาน ขาดความกระตือรือร้น มีความทะเยอทะยานน้อย ได้แก่ การใช้วิธีการสั่งการใช้อำนาจบังคับ ควบคุมดูแล ให้คำแนะนำ และกำหนดบทลงโทษ โดยมีระเบียบกฎเกณฑ์ใช้ควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด

3.2 แรงจูงใจตามทฤษฎี Y หมายถึงการแสดงออกของหัวหน้าในการจูงใจลูกน้องให้ทำงาน โดยมีความเชื่อว่าทุกคนมีความปรารถนาที่จะทำงานด้วยตัวเอง มีความรับผิดชอบต่องานด้วยตนเอง ได้แก่ การให้อิสระในการทำงานแก่พนักงาน มอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเชื่อว่าพนักงานขยันแสวงหา ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

4. พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำ โดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

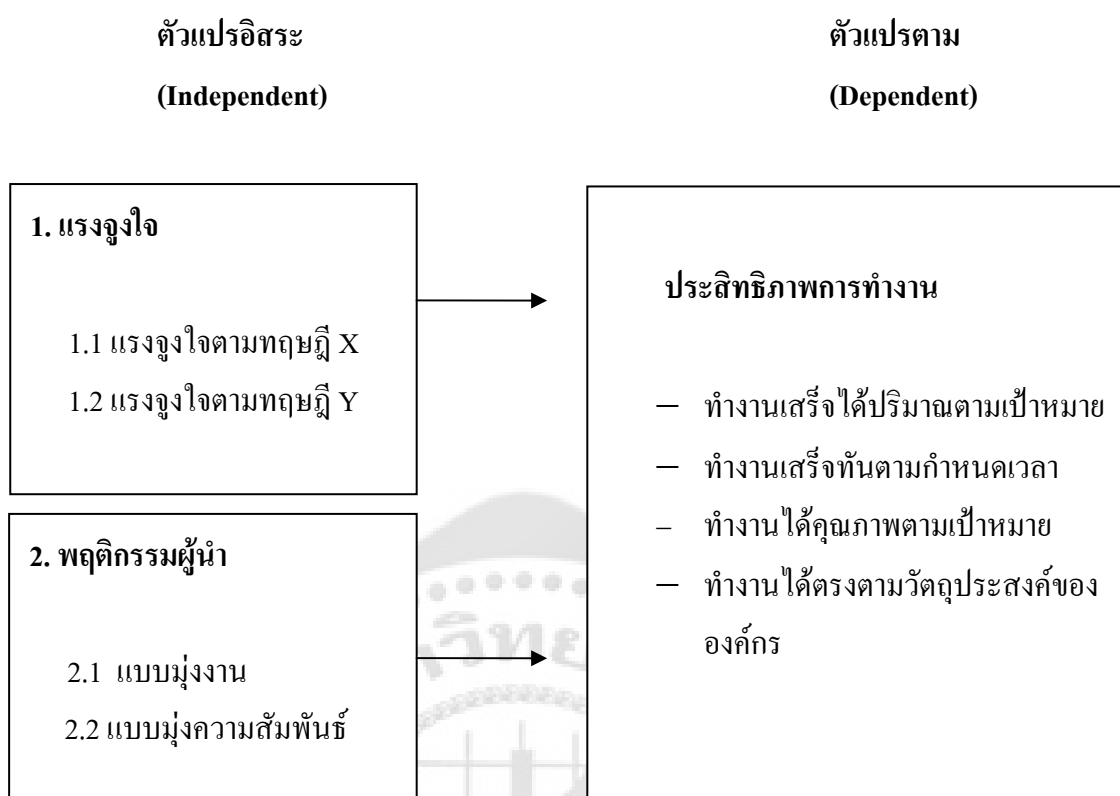
4.1 แบบมุ่งงาน (Task Oriented) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออก ในลักษณะดังนี้ มีการแจกแจงงาน การกำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดช่องทางการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงานเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

4.2 แบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงความ เป็นมิตรความเป็นกันเอง มีความไว้วางใจ เชื่อใจความเห็นอกเห็นใจ การให้เกียรติยกย่อง จริ่งใจ และสนิทสนมกันระหว่าง หัวหน้ากับพนักงานมีการห่วงใยในเรื่องส่วนตัวของพนักงาน สนับสนุนและช่วยเหลือพนักงาน

5. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จลุล่วง แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ ความสามารถในการทำงานเสร็จได้ปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความสามารถในการทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา ความสามารถในการทำงานได้คุณภาพตามเป้าหมาย และความสามารถในการทำงานได้ ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

การศึกษาเรื่องแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ พฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน มีกรอบแนวความคิดงานวิจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามดังนี้



สมมติฐานการวิจัย

1. แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน
2. พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ พฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อทราบว่า ตัวแปรใดที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยผู้วิจัยได้นำ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเรื่องประสิทธิภาพในการทำงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจของ แมคเกรเกอร์
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ
4. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎี

1. แนวคิดเรื่องประสิทธิภาพในการทำงาน

ประสิทธิภาพในการทำงานนั้น ถ้าพิจารณาจากแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ มักจะพูดถึง ผลการทำงาน (Performance) ซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency) กล่าวคือ ถ้าผลการทำงานที่ดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ถือว่าไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ ดังนี้

มิลเล็ท (Millet. 1954: 4; อ้างอิงจาก แสวง รัตนมงคลมาส. 2514: 99) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคล และได้รับผลกำไรจากการทำงานนั้นด้วย (human satisfaction and benefit produced)

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้นำแนวคิดของ แฮริงตัน อีเมอร์สัน (Harrington Emerson) ที่เกี่ยวกับหลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 12 ข้อ ดังนี้ ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง (Clearly defined goal) ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน (Common sense) คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง (Competent counsel) รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน (Discipline) ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม (Fair deal) การทำงานต้องเชื่อถือได้ (Reliable Information) มีความฉับไว (Dispatching) มีมาตรฐานและมีตารางเวลา (Standard and Schedule) ผลงานได้มาตรฐาน (Standardized condition) การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้

(Standardized operation) กำหนดมาตรฐานที่สามารถเป็นเครื่องมือ ในการฝึกสอนงานได้ (Standardized directing) และให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี (Efficiency reward)

ปีเตอร์สัน และ โพลแมน (Peterson; & Plowman, 1953) ได้ให้แนวคิดใกล้เคียงกับ Harring Emerson โดยได้คัดทอนบางข้อลง และสรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพ ไว้ 4 ข้อ ดังนี้ คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีความสูง คือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและ มีความพึงพอใจ ผลการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ

ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงานโดย ผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่บริษัทวางไว้และควรมีการวางแผน บริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการ เหมาะสมกับงานและทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น

ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการคือ จะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่าย หรือ ต้นทุนการผลิตได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่า และ เกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

ไรอัน และ สมิท (Ryan; & Smith, 1954: 276) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของบุคคล(human efficiency) ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทและลงทุนให้กับงาน ซึ่ง ประสิทธิภาพในการทำงานนั้นจะพิจารณาได้จากการทำงานของแต่ละบุคคล โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายาม กำลังงาน กับผลลัพธ์ที่ได้จาก งานนั้นๆ

ไซมอน (Simon, 1960: 180-181) ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในเชิงธุรกิจเกี่ยวกับการทำงานของเครื่องจักร โดยพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุดให้ดูจากความสัมพันธ์ ระหว่าง ปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิต (Output) เพราะฉะนั้น ตามทัศนะนี้ประสิทธิภาพนี้จึงเท่ากับ ผลผลิต ผลิตด้วยปัจจัยนำเข้า และถ้าเป็นการบริหาร ราชการและองค์กรของรัฐก็ควรบอกความพึงพอใจของผู้รับบริการ (satisfaction) เข้าไป ด้วย ซึ่งอาจเขียนเป็นสูตร ดังนี้

$$E = (O-I) + S$$

E = EFFICIENCY คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = OUTPUT คือ ผลผลิตหรืองานที่ได้รับออกมา

I = INPUT คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป

S = SATISFACTION คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจของ แมคเกรเกอร์

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบของการบริหาร 2 แบบ คือ ทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะเป็นเผด็จการซึ่งทฤษฎี X คือ คนประเภทเกียจคร้าน ในการบริหาร จึงควรใช้มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด และมีการลงโทษเป็นหลัก ส่วนทฤษฎี Y หรือการมีส่วนร่วม ซึ่งทฤษฎี Y คือคนประเภทขยัน ควรมีการกำหนดหน้าที่การทำงานที่เหมาะสมท้าทายความสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งสามารถจำแนกลักษณะการกระทำของมนุษย์ได้ตามข้อสมมติ ได้ดังนี้

1. ข้อสมมติเกี่ยวกับทฤษฎี X (Theory X Assumptions) ตามทฤษฎี X มีข้อสมมติ แบบดั้งเดิมเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลของ McGregor ดังนี้

1.1 มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้ ซึ่งมนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้

1.2 เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึงถูกควบคุม บังคับ หรือข่มขู่ให้ทำงาน ชอบให้สั่งการและใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้ใช้ความพยายามได้เพียงพอ และบรรลุลำดับประสงค์ขององค์กร โดยมีระเบียบกฎเกณฑ์ใช้ควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด

1.3 มนุษย์โดยทั่วไปพอใจกับคำชี้แนะสั่งการหรือการถูกบังคับ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงมากที่สุด

ผู้บริหารตามทฤษฎี X จึงสร้างแรงจูงใจโดยใช้วิธีการสั่งการ ใช้อำนาจบังคับ ควบคุมดูแลให้คำแนะนำ และกำหนดบทลงโทษ โดยมีระเบียบกฎเกณฑ์ใช้ควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด เพื่อกระตุ้นให้พนักงานใช้ความพยายามในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2. ข้อสมมติเกี่ยวกับทฤษฎี Y (Theory Y Assumptions) ตามทฤษฎี Y มีข้อสมมติ เกี่ยวกับลักษณะของบุคคลของ McGregor ดังนี้

2.1 โดยทั่วไปมนุษย์มีความพยายาม พยายาม ใช้ทั้งร่างกาย แรงใจในการทำงาน เสมือนการทำงานเป็นส่วนหนึ่งในการพักผ่อน

2.2 การควบคุมจากผู้บังคับบัญชา ต้องไม่ใช้อำนาจบังคับ หรือข่มขู่ มนุษย์ปรารถนาที่จะทำงานด้วยตัวของเขาเอง

2.3 โดยทั่วไปมนุษย์มีความรับผิดชอบในการทำงานสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อแสวงหาความก้าวหน้า

ทฤษฎี Y เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ชี้ให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้ถูกต้อง รู้จักความสามารถของตนเอง ผู้บริหารตามทฤษฎี Y ควรสร้างแรงจูงใจโดยการส่งเสริม ให้สมาชิกมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานใช้ ความพยายามในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ (2539: 19- 17; อ้างอิงจาก สุพัตรา สุภาพ. 2538: 152) แมคเกรเกอร์เสนอทฤษฎีการจูงใจที่มีชื่อเสียงมาก แนวความคิดของทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บน ข้อเสนอพื้นฐานที่ว่าลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ที่ตั้งใจทำงานกับไม่ตั้งใจทำงาน โดยใช้ให้เห็นว่าในการจูงใจให้ทำงานนั้นผู้บริหารจะต้องใช้ทฤษฎี Y และเขาต้องมองคนในแง่ดี เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ การใช้ทฤษฎี Y จูงใจคนได้มากกว่าการใช้ทฤษฎี X แต่ทั้งนี้มิได้มีความหมายว่าจะละเลยต่อการควบคุมเสียโดยสิ้นเชิง

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Leader's Behavior)

3.1 พฤติกรรมทางการบริหารตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ฮาลปิน และคณะ (Halpin, et al. 1966; อ้างอิงจาก สำเนียง วิลามาศ. 2542: 26) ได้เริ่มโครงการวิจัยเพื่อหาข้อเท็จจริงที่ว่า พฤติกรรมของหัวหน้างานจะแสดงให้เห็นเพียงมิติเดียวได้หรือไม่ โดยกำหนดพฤติกรรมการบริหารไว้สองมิติได้แก่

พฤติกรรมมุ่งงาน (initiating structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งระบุงานและความรับผิดชอบที่จะแจ้งของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การประสานกิจกรรมของพนักงาน การมุ่งความสำคัญของกำหนดการ มุ่งการกำกับอย่างใกล้ชิดเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ

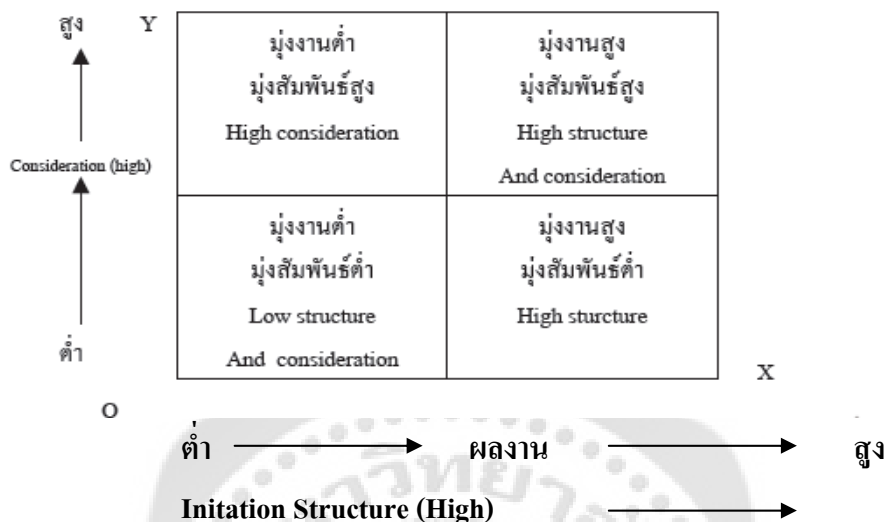
พฤติกรรมมุ่งคน (consideration dimension) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างความไว้วางใจร่วมกัน ติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เคารพความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับความรู้สึกและความต้องการของพวกเขา สร้างความใกล้ชิดทางจิตใจกับผู้ตาม

ฮาลปิน และคณะ ให้ทรรศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ ทั้ง 2 มิติ มีรายละเอียดดังนี้

3.1.1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Initiating structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตาม โดยมุ่งที่ความสำเร็จ ขององค์กรในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์กร การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการ และวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสดำเนินการหรือเสนอแนะการทำงานได้น้อยมาก

3.1.2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อ การรับรู้ต่อผู้ตาม ในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของ ผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของผู้ตาม เป็นต้น

The Ohio state leadership quadrants



ภาพประกอบ 1 แกนพฤติกรรมทางการบริหาร (Ohio state leadership studies)

ที่มา: สำเนียง วิลามาศ (2542: 26)

จากแผนภาพ ฮาลปีน และคณะ ได้อธิบายถึงพฤติกรรมผู้บริหารว่า เมื่อพิจารณาในสองมิตินี้แล้ว แยกออกจากกันอย่างชัดเจน คณะที่สูงในมิติหนึ่งไม่จำเป็นต้องต่ำในอีกมิติหนึ่ง ผู้บริหารบางพวกมีลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์หวังผลงานจึงเร่งกลุ่มในการทำงาน ในขณะที่อีกพวกหนึ่งมุ่งส่งเสริมและรักษาสัมพันธภาพในกลุ่มเป็นสำคัญ และบางพวกก็แสดงพฤติกรรมสูงทั้งสองมิติ ขณะที่อาจมีบางพวกแสดงพฤติกรรมน้อยทั้งสองมิติเช่นกัน ในอัตราส่วนและปริมาณต่างๆ กัน

3.2 พฤติกรรมทางการบริหารตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ลิเคิร์ท (Likert, 1961: 5-25) และเพื่อนร่วมงานที่สถาบันมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบของพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โดยได้ศึกษาผู้บริหารทั้งในกิจการอุตสาหกรรม บริษัทประกันภัยและหน่วยงานของรัฐบาล หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาแล้ว ได้แบ่งรูปแบบของพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารหน่วยงานออกเป็นสองประเภท คือ ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับคนเป็นหลัก (employee centered) ผู้บริหารแบบนี้จะให้ความสนใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาและการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายของการปฏิบัติงานสูง สามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจนและให้ทุกคนมีเสรีภาพในการทำงาน และผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก (job-centered) ผู้บริหารแบบนี้จะมีการควบคุม

ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด สิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อที่จะกระตุ้นการผลิตและการกำหนดอัตราของผลผลิต ด้วยการใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การศึกษาในเรื่องของเวลาที่ใช้ในการทำงานเป็นต้นดังที่แสดงในแผนภาพ

จำนวนหัวพนักงาน			
ยึดงานเป็นหลัก	ยึดคนเป็นหลัก		
จำนวนหัวพนักงานที่มีผลผลิตสูง	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>6</td></tr> </table>	1	6
1	6		
จำนวนหัวพนักงานที่มีผลผลิตต่ำ	<table border="1"> <tr> <td>7</td><td>3</td></tr> </table>	7	3
7	3		

ภาพประกอบ 2 จำนวนหัวพนักงานซึ่งยึดคนเป็นหลัก มีผลผลิตสูงกว่า หัวพนักงานซึ่งยึดงานเป็นหลัก

ที่มา: (Likert, 1961: 7)

จากแผนภาพ ผลการวิจัยพบว่า จำนวนหัวพนักงานที่ให้ความสำคัญกับคนมักมีผลผลิตสูงกว่า หัวพนักงานที่ให้ความสำคัญกับงาน ข้อค้นพบจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่า หัวพนักงานเพียง 1 ใน 8 ที่ยึดงานเป็นหลักจึงจะมีผลผลิตสูง ในขณะที่หัวพนักงาน 7 ใน 8 ที่ยึดคนเป็นหลักมีผลผลิตต่ำ ส่วนหัวพนักงาน 3 ใน 9 ที่ยึดคนเป็นหลักกลับมีผลผลิตต่ำ ในขณะที่ 6 ใน 9 มีผลผลิตสูง ผลการวิจัยยังพบต่อไปอีกว่าหัวพนักงานที่มีผลผลิตสูงจะอธิบายให้คนงานเข้าใจอย่างชัดเจนว่าอะไรคือ วัตถุประสงค์ และอะไรที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จแล้วให้อิสระในการปฏิบัติงาน รวมทั้งพบว่า การควบคุมต่างๆ ไปอย่างไม่เข้มงวดจะทำให้เกิด ผลผลิตสูงกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวด และลิเคิร์ต (Likert, 1967: 16-24) ยังพบว่า ระบบ การบริหาร 4 ระบบที่เกิดจากการศึกษาวิจัย เกี่ยวกับผลผลิต (productivity) อันเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานเพื่อหารูปแบบและพฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิภาพและได้เสนอระบบการบริหารสี่ระบบ ซึ่งในแต่ละระบบชี้ให้เห็นความแตกต่างของพฤติกรรมการบริหาร ดังนี้คือ

ระบบที่ 1: อำนาจเผด็จการ (system 1: exploitative authoritative) ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะเชื่อมั่นในความคิดเห็นของตนเองสูง โดยให้ความไว้วางใจต่อผู้ร่วมงานน้อย การตัดสินใจจะมาจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น การติดต่อสื่อสารจะส่งจากเบื้องบนหรือหน่วยหนึ่งลงมา การจูงใจให้ทำงานจะบีบบังคับหรือสร้างระเบียบกฎเกณฑ์ขึ้นให้เกิดความเกรงกลัว ความสัมพันธ์โดยส่วนตัวจะมี

น้อยและลักษณะการทำงานมักจะทำตามความสามารถส่วนบุคคลเป็นรายคน เป้าหมายงานต่างๆจะออกมาในลักษณะคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนเท่านั้น

ระบบที่ 2: อำนาจเมตตา (system 2: benevolent authoritative) ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะแสดงออกมาถึงท่าทีที่ไว้วางใจต่อผู้ร่วมงาน มีวิธีการจูงใจผู้ร่วมงานโดยรางวัล แต่บางครั้งก็มีการบังคับ ขอมให้การสื่อสารจากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บริหารบ้าง บรรยายภาพจะดูเหมือน ผู้บริหารขอความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน แต่จริงๆแล้วนโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ของหน่วยงานจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้นซึ่งผู้บริหารอาจให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง แต่ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารได้วางไว้

ระบบที่ 3: การปรึกษาหารือ (system 3 : consultative) ระบบบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงานมาก มีความไว้วางใจและยอมให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนในการตัดสินใจ โดยการขอคำปรึกษาหารือหรือข้อเสนอแนะเพื่อประกอบเป็นแนวทาง มีการจูงใจในลักษณะของการให้รางวัลเป็นส่วนใหญ่ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทางโดยสมบูรณ์ ผู้บริหารจะเป็นฝ่ายวางนโยบายของโรงเรียนอย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนวในการทำงาน ความสัมพันธ์ส่วนตัวจะใกล้ชิดสนิทสนมกันได้ทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงาน แต่การตัดสินใจในเรื่องสำคัญยังคงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร

ระบบที่ 4: กลุ่มที่มีส่วนร่วม (system 4: participative group) ระบบบริหารแบบนี้ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงานมาก มีการกระจายการตัดสินใจสั่งการไป ทั้งองค์กร การติดต่อสื่อสารนอกจากจะเป็น 2 ทางแล้วยังมีการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยการจูงใจมักอยู่ที่เป้าหมายและการพัฒนาองค์กร ความสัมพันธ์โดยส่วนตัวเป็นไปอย่างฉันทมิตรระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน โดยทุกฝ่ายต่างมุ่งที่จะสนับสนุนความพยายามที่จะให้เป้าหมายขององค์กรสัมฤทธิ์ผลตามที่ตั้งไว้

ยูก (Yukl, 1981: 70) ได้เสนอว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จควรประกอบด้วย ทั้งคุณลักษณะและทักษะ ดังนี้

ด้านคุณลักษณะประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ (adaptable to situations) มีความปรารถนาและมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ambitious and achievement oriented) ความกล้าแสดงออก (assertive) การตัดสินใจ (decisive) มีความขยันขันแข็ง (energetic) เชื่อมมั่นในตนเอง (self-confident) มีความรับผิดชอบ (willing to assume responsibility) ตื่นตัวต่อสิ่งแวดล้อมทางสังคม (alert to social environment) ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (dominant) ให้ความร่วมมือ (cooperative) พึ่งพาอาศัยได้ (dependable) มุ่งมั่นที่จะเอาชนะ (persistent) ทนทานต่องานหนัก (tolerant of stress)

ด้านทักษะ ประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด (clever) ทักษะทางมนโทัศน์ (conceptually skill) ความคิดสร้างสรรค์ (creative) มีทักษะการพูดและไหวพริบ (diplomatic and tactful) ความคล่องแคล่วในการพูด (fluent in speaking) ความรู้เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม (knowledgeable about group task) ความสามารถเชิงบริหาร (organized) การชักจูง (persuasive) ทักษะทางสังคม (socially skilled)

ฟีเดเลอร์ (Fiedler, 1976: 13-15) กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 ลักษณะ ได้แก่ ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Oriented) และ ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) โดยให้ความสำคัญกับแรงจูงใจของผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำแบบมุ่งงานมีแรงจูงใจพื้นฐานคือ ต้องการความสำเร็จของงาน ส่วนผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีแรงจูงใจพื้นฐานที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม จึงเป็นคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำที่เปลี่ยนแปลงยาก

1. ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Oriented) หมายถึง ผู้นำที่มีแรงจูงใจพื้นฐานคือ ต้องการความสำเร็จของงาน มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะโน้มนำกลุ่มของตนเองให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จลุล่วงไปโดยเร็วอย่างมีประสิทธิภาพสูง ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจกับลูกน้องในเรื่องของงานในหน้าที่เท่านั้น จะไม่เข้าไปยุ่งเรื่องส่วนตัว

2. ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) หมายถึง ผู้นำที่มีแรงจูงใจพื้นฐานที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความเห็นอกเห็นใจลูกน้อง และเชื่อว่าการที่กลุ่มมีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นจะทำให้งานของกลุ่ม สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงให้ความสำคัญกับเรื่องส่วนตัวมากกว่า

4. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ไวธริช และ คูนต์ (Wehrich; & Koontz, 1993: 462; อ้างอิงจาก ชนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2547: 8) ได้ให้ความหมายว่า การจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่า “ผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชา ก็อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหาร

ฐนิตา ปัตตานี (2546: 12) ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการ กระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อจะนำไปสู่จุดประสงค์ของ ตนเองหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพลังและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแรงจูงใจนี้ อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกเพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

สุรารัตน์ อนุกุลประเสริฐ (2538: 8; อ้างอิงจาก ลัดดา กุลนันทน์, 2544: 6) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจว่า หมายถึง ปัจจัยต่างๆ เป็นเหตุทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมา เพื่อตอบสนองความต้องการหรือเพื่อตัดสินใจกระทำ หรือไม่กระทำ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ตนต้องการ พฤติกรรมของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคล พฤติกรรมระหว่างบุคคล หรือ พฤติกรรมกลุ่ม

ล้วนมีสาเหตุ และสิ่งที่เป็นสาเหตุสำคัญสาเหตุหนึ่ง คือ แรงจูงใจมนุษย์มี พฤติกรรมแตกต่างกันเพราะแรงจูงใจแตกต่างกัน บางครั้งแรงจูงใจเหมือนกันอาจมีผลทำให้บุคคล แสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน ในขณะที่บางครั้งแรงจูงใจต่างกัน แต่มีผลทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเหมือนกัน

5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อัจฉรา บุนพามาลา (2548) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อุตสาหกรรมพรมไทยจำกัด (มหาชน) ผลจากการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงและมีอายุอยู่ในระหว่าง 30-39 ปีและมีระดับตำแหน่งปฏิบัติการเป็นส่วนใหญ่ มีรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5,000 บาท และพนักงานส่วนมาก มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป

พนักงานที่มีเพศ อายุ ตำแหน่งงาน รายได้ ระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมศึกษาตอนต้น และพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย, ปวช. มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่สำเร็จการศึกษาระดับอนุปริญญา, ปวส. ผลจากการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานบริษัท อุตสาหกรรมพรมไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่ง ตัวแปรที่ส่งผล ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ องค์ประกอบทาง การบริหารด้านการวางแผน การจัดการองค์กร การนำ และการควบคุม สามารถใช้ทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อุตสาหกรรมพรมไทย จำกัด (มหาชน) ได้อย่างถูกต้องร้อยละ 97.4

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2531) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการบริหารงานจะเป็นเครื่องชี้ความเจริญก้าวหน้า หรือความล้มเหลวขององค์กร งานที่สำคัญของการบริหารองค์กร ก็คืองานในหน้าที่ของการบริหาร ซึ่งจะเหมือนกันเป็นสากล ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใดมีจุดประสงค์ใด เป็นเครื่องมือช่วยให้การบริหารที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง สถานการณ์ต่าง ๆ และนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด

รดา มณีพรายพรรณ (2549) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยู.อาร์.เคมิคอล จำกัด พบว่า พนักงานของบริษัท ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 18-27 ปี สถานภาพสมรส มีระดับการศึกษาในระดับการศึกษาตอนต้น มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานส่วนมากน้อยกว่า 7 ปี และอยู่ในระดับตำแหน่งพนักงานเป็นส่วนใหญ่

พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยบรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับดี ในด้าน การใช้รางวัลและการลงโทษและด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับดี ในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านค่าตอบแทน ด้านการฝึกอบรม และด้านการปฐมนิเทศ ส่วน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับดี ในด้านบทบาทของหัวหน้าในการเป็นผู้ฝึกสอน ด้านวิสัยทัศน์และความสามารถในการโน้มน้าวของหัวหน้า ด้านแบบฉบับที่ดีของหัวหน้า ด้านการกระตุ้นการทำงานของพนักงาน และด้านความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้างาน ส่วนด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ ส่วนปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทน ปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาและด้านความไว้วางใจพนักงานของหัวหน้างาน สามารถรวมทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์.เคมิกอล จำกัด ได้ในทิศทางเดียวกัน คิดเป็นร้อยละ 20.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กรวิกา พรหมจวง (2541: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขนาดขององค์การกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์พยาบาล 341 คน เลือกโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบของผู้นำ แบบสอบถามสภาพแวดล้อมในการทำงาน แบบสอบถามบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีค่าความเที่ยง .84, .82 และ .82 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติทดสอบไคสแควร์ ผลการวิจัยพบว่า 1. ค่าเฉลี่ยแบบของผู้นำ แบบมุ่งงานสูง แบบมุ่งคนสูง แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง และบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลแต่ละมิติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2. บรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลโดยรวม เป็นแบบอิสระและแบบสนิทสนม รองลงไปได้แก่ แบบเปิด แบบควบคุม แบบรวบอำนาจ และแบบปิด ตามลำดับ เมื่อพิจารณาตามขนาดพบว่า วิทยาลัยพยาบาลขนาดเล็กจะมีบรรยากาศองค์การแบบอิสระและแบบสนิทสนม รองลงไปได้แก่ แบบเปิด แบบควบคุม แบบรวบอำนาจ และแบบปิด ตามลำดับ วิทยาลัยพยาบาลขนาดกลางจะมีบรรยากาศองค์การแบบปิด รองลงไปได้แก่ แบบเปิดแบบควบคุม แบบสนิทสนม และแบบรวบอำนาจ ตามลำดับ ส่วนวิทยาลัยพยาบาลขนาดใหญ่จะมีบรรยากาศองค์การแบบเปิด รองลงไปได้แก่ แบบอิสระ แบบควบคุม แบบปิด และแบบสนิทสนม ตามลำดับ 3. แบบของผู้นำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน

มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนขนาดขององค์การไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาล

จิตรารณ อักษรเลข (2545) ทำการศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทผลิตอุปกรณ์ยานยนต์” เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและผลการปฏิบัติงานโดยใช้แบบวัดบุคลิกภาพแบบ MBTI กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่เป็นหัวหน้างานระดับกลางในบริษัทผลิตยานยนต์จำนวน 155 คน ผลการวิจัยพบว่าบุคลิกภาพการตัดสินใจโดยใช้เหตุผลมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานเชิงบวก และบุคลิกภาพแบบใช้ความรู้สึกมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานเชิงลบ และยังพบว่าตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานคือ บุคลิกภาพแบบใช้ความรู้สึก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 23

วรพจน์ สุทธิสัย (2535: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงาน ตามฐานคติของดักลาส แมคเกรเกอร์ มีวัตถุประสงค์ ในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การขององค์การหรือ หน่วยงานที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X ของ McGregor
2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การขององค์การหรือ หน่วยงานที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y ของ McGregor
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การขององค์การ หรือหน่วยงานที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X กับวัฒนธรรมองค์การขององค์การหรือหน่วยงานที่ผู้บริหาร มีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y ของ McGregor

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในองค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติ ในการบริหารงานตามทฤษฎี X จำนวน 32 คน และพนักงาน ในองค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y จำนวน 32 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรม องค์การจากกลุ่มตัวอย่างวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ความแปรปรวน ทดสอบความแตกต่างด้วย t-test ผลการศึกษาพบดังนี้ 1. วัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติ ในการบริหารงานตามทฤษฎี Y เอื้อต่อการดำเนินงานของ องค์การ มากกว่าวัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหาร มีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 3 ด้าน ได้แก่ บรรยากาศองค์การ การเป็นผู้นำของหัวหน้างาน การเป็นผู้นำของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 1 ด้าน คือผลของ พฤติกรรมการทำงาน 2. วัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติ ในการบริหารงานตามทฤษฎี Y เอื้อต่อการดำเนินงานของ องค์การ มากกว่าวัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหาร มีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X ในเรื่องค่านิยม ในการทำงานของพนักงาน ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การและเรื่องราวเกี่ยวกับประวัติขององค์การและ บุคคลสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ

รติกร เวชชะ (2541: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อแบบภาวะผู้นำ: กรณีศึกษา กรมการคำ ภายใน กระทรวงพาณิชย์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา (2) ศึกษาความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (3) ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการ (4) ศึกษา ความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อแบบของภาวะผู้นำ ในการศึกษครั้งนี้ ศึกษาความพึงพอใจในงาน ตามทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน ร่วมงาน ค่าตอบแทนและรายได้ ความมั่นคงในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การยอมรับนับถือ และนโยบายการบริหารงาน ส่วนแบบภาวะผู้นำมี 5 แบบ ตามทฤษฎี ของเบลคและมูทอน (Blake and Mouton) คือ แบบยึดคำสั่งแบบสโมสรแบบปล่อย ตามสบาย แบบเดินสายกลาง และแบบทีมงาน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 286 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามความพึงพอใจ ในงาน ความคิดเห็นและความต้องการต่อผู้บังคับบัญชา 5 แบบ ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 240 ราย ตอบแบบสอบถามความพึงพอใจในงาน ความคิดเห็นและความต้องการต่อผู้บังคับบัญชา 5 แบบ คิดเป็นร้อยละ 83.92 สถิติที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นและความต้องการกับแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจ ในงานด้วยค่าเฉลี่ย t-test ในกรณี 2 กลุ่ม และ F-test ในกรณี 3 กลุ่มขึ้นไป โดย ทำการทดสอบสมมุติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 ผลการวิจัยเป็นดังนี้

(1) ผู้ได้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง (2) ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชา มีแบบภาวะผู้นำเป็นแบบทีมงานมากที่สุด รองลงมาคือแบบภาวะผู้นำแบบเดินสายกลาง แบบสโมสร แบบยึดคำสั่ง และแบบปล่อยตามสบาย (3) ผู้ได้บังคับบัญชามีความต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานมากที่สุด รองลงมาคือ แบบเดินสายกลาง แบบสโมสรแบบยึดคำสั่ง และแบบปล่อยตามสบาย (4) ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ ในงานต่อแบบภาวะผู้นำโดยพึงพอใจในงานแบบทีมงานมากที่สุด รองลงมาคือ แบบสโมสร แบบเดินสายกลาง แบบยึดคำสั่ง และแบบปล่อยตามสบาย

ธิดิยา จันทพลบุรณ์ (2536: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและแบบพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 206 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสำรวจบุคลิกภาพ WEPPS (Edwards Personal Preference Schedule) ซึ่งแปลและเรียบเรียงเป็นภาษาไทย โดย รศ.ดร.พรรณราย ทรัพย์ะประภา และแบบสำรวจแบบพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผลการวิจัยแสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร มีบุคลิกภาพ ด้านความต้องการเข้าใจตนเองและ

ผู้อื่น และความต้องการเป็นผู้นำอยู่ในระดับสูง มีแบบพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการมากที่สุดในแบบที่ 5 คือ ผู้บริหารประชุมปรึกษาหารืออภิปรายปัญหาประเด็นทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจร่วมกันแบบพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการนั้นมีแนวโน้มไม่สัมพันธ์กับระดับบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

ศิวพร โปทยานนท์ ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์ ในงานของบุคลากร กรณีศึกษา องค์การธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมปี 2552 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับของพฤติกรรมของผู้นำ สภาพแวดล้อมการทำงาน และความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรองค์การธุรกิจไทยที่ได้รับรางวัลองค์กรที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมปี 2552 2) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สภาพแวดล้อม การทำงานกับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร และ 3) อิทธิพลของพฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร การศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ผลการศึกษา พบว่า 1) องค์การธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมปี 2552 มีพฤติกรรมของผู้นำ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมความสร้างสรรค์ และความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรอยู่ที่ระดับสูง 2) พฤติกรรมของผู้นำ สภาพแวดล้อมการทำงาน และความสร้างสรรค์ในงาน มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) พฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร และ ทั้งสองตัวแปรยังมีอิทธิพลร่วมต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร ในกรณีที่พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นงานร่วมกับสภาพแวดล้อมการทำงานด้านจิตใจ พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ร่วมกับสภาพแวดล้อมการทำงานด้านสังคม และ พฤติกรรมผู้นำแบบเน้น การเปลี่ยนแปลงร่วมกับสภาพแวดล้อมการทำงานด้านสังคม

กิตติมาพร ชูโชติ (2544) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของบุคลิกภาพ ที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลิกภาพ ของบุคคลที่จะเป็นผู้นำว่า "เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารที่จะทำให้ องค์การงานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะ วิธีการบริหาร ของผู้นำ นั้นเกิดจาก พฤติกรรม ส่วนตัว ของผู้นำเป็นสำคัญ ไม่ใช่เกิดจาก อำนาจที่เป็นทางการ และส่งผลให้ คนเชื่อและทำตาม" โดยได้เสนอแนะบุคลิกภาพของ "ผู้นำในอนาคต" ที่ต้องการประสบความสำเร็จว่า ต้องมี คุณลักษณะที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. ยืนหยัด คือ การที่ไม่ยอมเสียจุดยืน เสียความมั่นใจของตนเอง มีเหตุผลและการใช้

วิจารณญาณของตนเอง

2. ยึดหยุ่น คือ การรู้จักผ่อนปรนตามสถานการณ์เพื่อให้การปฏิบัติการบรรลุตามเป้าหมาย
3. ยินยอม คือ การรู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน ประนีประนอม

4. ยึดแน่น คือ สามารถยึดมั่นรับสถานการณ์ได้ทุกรูปแบบ แสดงอารมณ์อย่างเหมาะสม

5. ขกของ คือ การรู้จักขกของผู้อื่นด้วยความจริงใจ

อุมาวรรณ วิเศษสินธุ์ (2549) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานข้าราชการแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่สำนักงานข้าราชการแห่งชาติ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานข้าราชการแห่งชาติ ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานข้าราชการแห่งชาติ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูงเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ความเต็มใจใช้เครื่องมือทันสมัย การอุทิศตนเพื่องาน ความร่วมมือ ความพอใจ/ศรัทธาในงาน และความพยายาม/ริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับสูง ส่วนความต้องการ อยู่ในหน่วยงานต่อไปและความกระตือรือร้น อยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานข้าราชการแห่งชาติ ได้แก่ ระดับการศึกษาโดยเจ้าหน้าที่ที่มีการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรีจะมีแรงจูงใจสูงกว่า เจ้าหน้าที่ที่มีระดับการศึกษา สูงกว่าสายการปฏิบัติงาน โดยเจ้าหน้าที่ในสายงานฝ่ายข้าราชการจะมีแรงจูงใจสูงกว่าฝ่ายปฏิบัติการ และปัจจัยความต้องการความมั่นคงปลอดภัย และความต้องการ ความสำเร็จสูง จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงเช่นเดียวกัน

ณัฐวัตร สนหอม (2550) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท สัมมากร จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาถึงระดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท สัมมากร จำกัด (มหาชน) และ 2) เพื่อศึกษาถึงปัจจัย ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท สัมมากร จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท สัมมากร จำกัด(มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านเงื่อนไขสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จากการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ อายุงาน ตำแหน่ง ในขณะที่เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา เป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

วรางคณา สิริอุพารวงศ์ (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่ต่อพฤติกรรมผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด. โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ที่ปฏิบัติงานใน ปี 2549 จำนวน 352 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัย พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 21-30 ปี การศึกษาค่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ปวช. สถานภาพสมรส ตำแหน่งพนักงานประจำสำนักงาน และมีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี โดยพนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรม

ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และมีความคิดเห็นด้านคุณลักษณะผู้นำ โดยรวม อยู่ในระดับดี ด้านทักษะผู้นำ อยู่ในระดับพอใจ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ อยู่ในระดับพอใจมาก ส่วนด้านการตัดสินใจ ด้านการควบคุมและด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับพอใจ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ และการศึกษาต่างกัน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน ในด้านการใช้ภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษา และตำแหน่งต่างกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน ในด้านการติดต่อสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษา อายุงานและตำแหน่งต่างกัน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันในด้านการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษา และสถานภาพต่างกัน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันในด้านการควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานที่มีความคิดเห็นว่าคุณำจจัดอยู่ในประเภทมุ่งความสัมพันธ์ มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของผู้นำโดยรวม ด้านการใช้ภาวะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ สูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีความคิดเห็นว่าคุณำจจัดอยู่ในประเภทกึ่งกลางระหว่าง มุ่งงานกับมุ่งความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะและทักษะโดยรวมของผู้นำคุณลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้นำความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้นำ และความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อทักษะของผู้นำ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

โดยสรุป จะเห็นได้ว่าลักษณะการควบคุมงานที่ดีมีประสิทธิภาพนั้น นอกจากผู้นำหรือหัวหน้างาน ต้องมีความรู้ความสามารถในเนื้องาน มีความเข้าใจในความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของตนเป็นอย่างดีแล้วยังต้องเป็นผู้พร้อมจะใช้อำนาจหน้าที่ที่ตนมีจัดการกับทรัพยากรการบริหาร โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคล คือความรู้ความสามารถ ทักษะและแรงจูงใจให้เกิดประโยชน์สูงสุด และยังต้องใช้ความเป็นผู้นำเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้แน่นแฟ้น เพื่อสามารถปรับเปลี่ยนความรู้ความสามารถของบุคคลดังกล่าวให้กลายเป็นผลงานที่ดีที่สุดอีกด้วย ผู้นำหรือหัวหน้างานสมัยใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงในการทำงานร่วมกับผู้อื่นจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมงานได้ ซึ่งกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นนั้นอยู่ที่การเรียนรู้ถึงจุดอ่อนของการควบคุมงานและรู้จักเปลี่ยนแปลงลักษณะ การควบคุมงานแบบเดิมๆ ที่คุ้นเคย ให้เป็นการควบคุมงานด้วยความเป็นผู้นำ ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและที่สำคัญคือการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อ

การเรียนรู้ เพราะเมื่อใดก็ตามที่ผู้นำหรือหัวหน้างานมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้แล้ว ผู้นำหรือหัวหน้างานผู้นั้นจะสนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเองจากการควบคุมงาน แบบอื่นๆ มาเป็นผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีการควบคุมงานที่ดีและมีประสิทธิภาพได้อย่างแน่นอน



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ พฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

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

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานประจำบริษัทเอกชนที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร ไม่ทราบจำนวนประชากร (p) ที่แน่นอน ผู้วิจัยจึงกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่สามารถยอมรับได้ไม่เกิน 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 385 คน โดยใช้สูตรในการคำนวณ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545: 25-26) ดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{z^2}{4e^2} \\ \text{โดย } n &= \text{จำนวนสมาชิกกลุ่มตัวอย่าง} \\ Z &= \text{ค่ามาตรฐาน ณ ระดับความเชื่อมั่นที่กำหนดไว้ เท่ากับ} \\ &\quad 95\% \text{ ดังนั้น } z \text{ มีค่าเท่ากับ } 1.96 \\ e &= \text{สัดส่วนของค่าความคลาดเคลื่อนที่จะยอมให้เกิดขึ้นได้ เมื่อ} \\ &\quad \text{ค่าความเชื่อมั่น } 95\% \text{ จะมีค่าความคลาดเคลื่อน } = 5\% \text{ หรือ } .05 \\ n &= \frac{(1.96)^2}{4(0.05)^2} \\ &= 384.16 \text{ หรือ } 385 \text{ ชุด} \end{aligned}$$

ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีในการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience sampling) จากพนักงานประจำบริษัทเอกชนที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร ได้จำนวน 385 คน

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้สร้างเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอนการดำเนินการสร้าง ดังนี้

2.1 ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระดับแรงงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ พฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2.2 ขอบเขตของแบบสอบถามจะเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงาน กล่าวคือ จะสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านระดับแรงงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ และพฤติกรรมผู้นำ ของพนักงานในกรุงเทพมหานคร

จากตำรา เอกสาร งานวิจัยต่างๆ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือประกอบการวิจัยมีลักษณะเป็นแบบสอบถาม (questionnaire) 1 ชุด สำหรับให้พนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานครเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งโครงสร้างแบบสอบถามออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส และ ระยะเวลาปฏิบัติงาน จำนวน 4 ข้อ ได้แก่

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐาน

ข้อ 1. เพศ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) ได้แก่

(1) เพศชาย

(2) เพศหญิง

ข้อ 2. อายุ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) จากข้อมูลรายงานผลการสำรวจสถานะการทำงานของประชากร พ.ศ. 2553 ของสำนักงานสถิติแห่งชาติได้ใช้เกณฑ์การสำรวจผู้ที่ทำงานอายุตั้งแต่ 22 - 60 ปี ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงได้ใช้ช่วงอายุดังกล่าวเป็นเกณฑ์ในการกำหนดช่วงอายุ โดยแบ่งออกเป็น 4 ช่วง มีการคำนวณดังนี้ (มัลลิกา นูนาค, 2537: 29)

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{60 - 15}{5} \\
 &= 9.5 \quad \sim 10
 \end{aligned}$$

โดยแสดงช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในแบบสอบถามดังนี้

- (1) 22 - 31 ปี
- (2) 32 - 41 ปี
- (3) 42 - 51 ปี
- (4) 52 - 60 ปี

ข้อ 3. สถานภาพสมรส ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) ได้แก่

- (1) โสด
- (2) สมรส / อยู่ด้วยกัน
- (3) หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่

ข้อ 4. ระยะเวลาปฏิบัติงาน ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

- (1) น้อยกว่า 1 ปี
- (2) ระหว่าง 1 ถึง 5 ปี
- (3) มากกว่า 5 ปีขึ้นไป

โดยแบบสอบถามตอนที่ 2, 3 และ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจตามการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่าตอบ (rating scale questions) ซึ่งเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (interval scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนไว้ดังนี้

- | | |
|----------------------|------------|
| 5 คะแนน หมายถึงระดับ | มากที่สุด |
| 4 คะแนน หมายถึงระดับ | มาก |
| 3 คะแนน หมายถึงระดับ | ปานกลาง |
| 2 คะแนน หมายถึงระดับ | น้อย |
| 1 คะแนน หมายถึงระดับ | น้อยที่สุด |

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจ ตามแนวคิดของ
แมคเกรเกอร์ จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการแสดงออกด้าน
พฤติกรรมผู้นำ จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานพนักงาน
จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ ตามแนวคิด
ของแมคเกรเกอร์ ใช้คำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่าตอบ (Rating Scale Questions) ซึ่งเป็นระดับการ
วัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval Scale) ลักษณะคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่าตอบ (Rating
Scale Questions) จำนวน 10 ข้อ แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

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

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้วให้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมาพิจารณาระดับ
ความถี่ ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้ สูตรการคำนวณระดับการให้คะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับชั้น โดย
ใช้สูตรการคำนวณช่วงความกว้างของชั้น (มัลลิกา บุญนาค. 2537: 29) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} = 0.8 \end{aligned}$$

ตาราง 1 ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ ตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับการแสดงออกของผู้จัดการ	
4.21 – 5.00	หมายถึงระดับ	มากที่สุด
3.41 – 4.20	หมายถึงระดับ	มาก
2.61 – 3.40	หมายถึงระดับ	ปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายถึงระดับ	น้อย
1.00 – 1.80	หมายถึงระดับ	น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการแสดงออกด้านพฤติกรรมผู้นำ ใช้คำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่าตอบ (Rating Scale Questions) ซึ่งเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval Scale) ลักษณะคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่าตอบ (Rating Scale Questions) จำนวน 10 ข้อ ประกอบด้วยคำถามทั้งหมด 14 ข้อดังนี้

1. ผู้นำแบบมุ่งงาน จำนวน 5 ข้อ
2. ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ จำนวน 5 ข้อ

แบ่งเป็น 5 ระดับโดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- | | | |
|---|--------------------|------------|
| 5 | คะแนน หมายถึงระดับ | มากที่สุด |
| 4 | คะแนน หมายถึงระดับ | มาก |
| 3 | คะแนน หมายถึงระดับ | ปานกลาง |
| 2 | คะแนน หมายถึงระดับ | น้อย |
| 1 | คะแนน หมายถึงระดับ | น้อยที่สุด |

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้วใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมาพิจารณาระดับความถี่ ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้ สูตรการคำนวณระดับการให้คะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับชั้น โดยใช้สูตรการคำนวณช่วงความกว้างของชั้น (มัลลิกา บุญนาค. 2537: 29) ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5-1}{5} = 0.8
 \end{aligned}$$

ตาราง 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการแสดงออกด้านพฤติกรรมผู้นำ

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับการแสดงพฤติกรรม	
4.21 – 5.00	หมายถึงระดับ	มากที่สุด
3.41 – 4.20	หมายถึงระดับ	มาก
2.61 – 3.40	หมายถึงระดับ	ปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายถึงระดับ	น้อย
1.00 – 1.80	หมายถึงระดับ	น้อยที่สุด

ตอนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงาน ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ ความสามารถในการทำงานเสร็จ ได้ปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความสามารถในการทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา ความสามารถในการทำงานได้คุณภาพตามเป้าหมาย และความสามารถในการทำงานได้ ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

โดยวัดจากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่าตอบ (Rating Scale Questions) ซึ่งเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval Scale) ลักษณะคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่าตอบ (Rating Scale Questions) แบ่งเป็น 5 ระดับโดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึงระดับ มากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึงระดับ มาก
- 3 คะแนน หมายถึงระดับ ปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึงระดับ น้อย
- 1 คะแนน หมายถึงระดับ น้อยที่สุด

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้วใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมาพิจารณาระดับความถี่ ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้ สูตรการคำนวณระดับการให้คะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับชั้น โดยใช้สูตรการคำนวณช่วงความกว้างของชั้น (มัลลิกา นูนนาค. 2537: 29) ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5-1}{5} = 0.8
 \end{aligned}$$

ตาราง 3 ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงาน

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงาน	
4.21 – 5.00	หมายถึงระดับ	มากที่สุด
3.41 – 4.20	หมายถึงระดับ	มาก
2.61 – 3.40	หมายถึงระดับ	ปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายถึงระดับ	น้อย
1.00 – 1.80	หมายถึงระดับ	น้อยที่สุด

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้สร้างเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์และมีคุณภาพ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระดับแรงงูใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ พฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2.2 นำข้อมูลที่ได้มาสร้างเครื่องมือในการวิจัย คือแบบสอบถาม (questionnaire) ให้ครอบคลุมตามความมุ่งหมายของการวิจัย

2.3 นำแบบสอบถามที่ได้เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อพิจารณา ตรวจสอบความถูกต้องและเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อนำมาแก้ไข

2.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขจากขั้นตอนที่ 3 เสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity)

2.5 ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 30 ชุด เพื่อนำมาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ในการหาความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α) ของครอนบัก (Cronbach's Alpha Coefficient)

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α) ของครอนบัก (Cronbach's Alpha Coefficient) ที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ซึ่งค่าที่ได้ใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่ามีระดับความเชื่อมั่นสูง (กัลยา วนิชย์บัญชา, 2553: 343) นำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ควรมีค่า

มากกว่า 0.7 ขึ้นไป (เกียรตินาคิน เศรษฐกิจ. 2552: 144) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามดังตารางต่อไปนี

ตาราง 4 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ด้านที่ประเมิน	ค่าความเชื่อมั่น
แรงจูงใจตามทฤษฎี X	0.86
แรงจูงใจตามทฤษฎี Y	0.94
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน	0.83
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์	0.96
ประสิทธิภาพการทำงาน	0.96
รวม	0.87

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลดังนี้

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยได้จากการเก็บข้อมูลจาก การตอบแบบสอบถามของพนักงานเอกชนในกรุงเทพมหานครโดยวิธีการสำรวจ (Survey Method) จำนวน 385 ชุด

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ซึ่งได้มาจากการค้นคว้าหนังสือ วิทยานิพนธ์ รายงานการศึกษาวิจัยและสื่อต่างๆ รวมทั้งสื่ออินเทอร์เน็ตของหน่วยงานต่างๆ ที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้

4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิธีจัดทำข้อมูล

หลังจากการรวบรวมข้อมูลครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยได้กำหนดการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

4.1.1 การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคัดลอกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามและแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออกไป

4.1.2 การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนแล้วมาลงรหัสรายชื่อ

4.1.3 ข้อมูลมาบันทึกลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ใช้สถิติความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อบรรยายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

แบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส และ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยแสดงผลเป็นค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

แบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ ตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ โดยแสดงผลเป็นค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

แบบสอบถามตอนที่ 3 เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการแสดงออก ด้านพฤติกรรมผู้นำ โดยแสดงผลเป็นค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

แบบสอบถามตอนที่ 4 เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของ ผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแสดงผลเป็นค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.2.2 การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Analysis) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้บรรยายปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ รวมถึงสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ด้านอายุ สถานภาพการสมรส และ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

สถิติ Multiple Regression Analysis ใช้ศึกษาความสัมพันธ์ ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว กับตัวแปร ในการทดสอบสมมติฐานด้านแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ และ พฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย

1. ค่าร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตร (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2544: 49)

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

เมื่อ P แทน ร้อยละหรือ % (Percentage)
f แทน จำนวนที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้เป็นร้อยละ
n แทน จำนวนทั้งหมดหรือจำนวนประชากร

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

2. ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลในด้านต่างๆ ของแบบสอบถามตอนที่ 2

การหาค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2544: 49)

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

เมื่อ $\bar{x}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
 $\sum x$ แทน ผลรวมของข้อมูลทั้งหมดหรือคะแนนทั้งหมด
n แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง

3. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้ในแปลความหมายของข้อมูลด้านต่าง ๆ ในแบบสอบถามตอนที่ 2 แบบสอบถามตอนที่ 3

สูตรค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.) โดยใช้สูตร (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2544: 49)

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

เมื่อ	S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum x^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum x)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

4. สถิติที่ใช้หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability of the test) โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's α -Coefficient) ตามสูตรดังนี้

$$\alpha_k = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{\sum s_t^2} \right)$$

โดยที่	α_k	คือ	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
	k	คือ	จำนวนคำถามทั้งหมดในแบบสอบถาม
	s_i^2	คือ	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	s_t^2	คือ	ความแปรปรวนของคะแนนทั้งหมดของผู้สอบแต่ละคน

5. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) จะวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยวิธีการคัดเลือกตัวแปรเข้าชนิดเอนเตอร์ (Enter Method) เพื่อที่จะหาสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุด ในการพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน จากกลุ่มตัวแปรอิสระ ได้แก่ แรงจูงใจ และ พฤติกรรมผู้นำ

สามารถเขียนอยู่ในรูปแบบความสัมพันธ์ในรูปของสมการ (กัลยา วาณิชขัณษา. 2546: 220) ดังนี้

$$\hat{y} = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_kx_k$$

เมื่อ $\hat{y}$	แทน คะแนนพยากรณ์ของตัวเกณฑ์ (ตัวแปรตาม)
a	แทน ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$b_1, b_2, \dots, b_k$	แทน สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ตัวที่ 1, 2, ..., k ตามลำดับ
$x_1, x_2, \dots, x_k$	แทน คะแนนดิบของตัวพยากรณ์ (ตัวแปรอิสระ) ตัวที่ 1, 2, ..., k ตามลำดับ
k	แทน จำนวนตัวพยากรณ์ (ตัวแปรอิสระ)

สัมประสิทธิ์ของสหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) เป็นการวิเคราะห์ ความแปรปรวนระหว่างตัวแปรอิสระ กับตัวแปรตาม มีค่าอยู่ระหว่าง +1 ถึง -1 อันจะบ่งบอกถึงความสัมพันธ์ของทั้งสองตัวแปรว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และมีความสัมพันธ์กันอย่างไร และทิศทางของความสัมพันธ์นั้นสามารถทราบได้จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยพิจารณา ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2544: 316)

1. ค่า r มีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง 0 แสดงว่าตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม
 2. ค่า r มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 แสดงว่าตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน
 3. ค่า r มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันมาก
 4. ค่า r มีค่าเข้าใกล้ -1 แสดงว่าตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามและมีความสัมพันธ์กันมาก
 5. ค่า r เท่ากับ 0 แสดงว่าตัวแปรอิสระและตัวแปรตามไม่มีความสัมพันธ์กันเลย
- สำหรับการแปลความหมายระดับความสัมพันธ์กำหนดดังนี้
- | | | |
|----------------------|-------------|--------------------------------------|
| ถ้า r มีค่าระหว่าง | 0.71 – 1.00 | แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับสูง |
| ถ้า r มีค่าระหว่าง | 0.31 – 0.70 | แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง |
| ถ้า r มีค่าระหว่าง | 0.01 – 0.30 | แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ |
| ถ้า r มีค่าระหว่าง | 0 | แสดงว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน |

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา “แรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ พฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน” โดยการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

H_0	แทน	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H_1	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอ ออกเป็น 5 ส่วน ตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อลักษณะการแสดงออกด้านพฤติกรรมผู้นำ

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นด้านประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานข้อที่ 2 พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยแสดงผลเป็นค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตาราง 5 ค่าความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล	ความถี่ (คน)	ร้อยละ
1.1 เพศ		
ชาย	264	66.00
หญิง	136	34.00
รวม	400	100.00
1.2 อายุ		
22 - 31 ปี	113	28.20
32 - 41 ปี	203	50.80
42 - 51 ปี	68	17.00
52 - 60 ปี	16	4.00
รวม	400	100.00
1.3 สถานภาพสมรส		
โสด	221	55.20
สมรส / อยู่ด้วยกัน	158	39.50
หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่	21	5.20
รวม	400	100.00
ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล	ความถี่ (คน)	ร้อยละ
1.4 ระยะเวลาปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	21	5.20
ระหว่าง 1 ถึง 5 ปี	260	65.00
มากกว่า 5 ปีขึ้นไป	119	29.80
รวม	400	100.00

จากตาราง 5 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 264 คน คิดเป็นร้อยละ 66.00 และเป็นเพศหญิง จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00 ตามลำดับ พนักงานส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 32-41 ปี มีจำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 50.80 รองลงมามีอายุระหว่าง 22-31 ปี มีจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 28.20 อายุ 42 -51 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17.00 และอายุระหว่าง 52-60 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 ตามลำดับ พนักงานส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด มีจำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 55.20 รองลงมามีสถานภาพสมรสแล้ว/อยู่ด้วยกัน มีจำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 39.50 และสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.20 ตามลำดับ และพนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 1-5 ปี มีจำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 65.00 รองลงมามีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไปจำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 29.80 และน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.20

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับปัจจัยด้านการสร้างแรงงใจ ตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับปัจจัยด้านการสร้างแรงงใจ ตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ โดยแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ แรงงใจตามทฤษฎี X และแรงงใจตามทฤษฎี Y ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของระดับแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์

แรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์	ระดับการแสดงออกของผู้จัดการ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
แรงจูงใจตามทฤษฎี X			
1. ใช้การบริหารงานแบบออกคำสั่ง	3.15	1.227	ปานกลาง
2. ใช้อำนาจหน้าที่บังคับให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย	3.06	1.186	ปานกลาง
3. การตรวจสอบ ควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด	2.32	1.179	น้อย
4. แสดงความเชื่อว่าพนักงานมักหลีกเลี่ยงงาน	3.89	0.721	มาก
5. ใช้การขู่ลงโทษ	2.75	1.028	ปานกลาง
รวม	3.03	0.76	มาก
แรงจูงใจตามทฤษฎี Y			
6. ให้อิสระในการทำงาน	3.84	0.798	มาก
7. เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและกิจกรรมขององค์กร	3.74	0.810	มาก
8. แสดงความเชื่อว่าพนักงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง	3.77	0.760	มาก
9. วางระเบียบการทำงานอย่างมีแบบแผน	3.53	0.837	มาก
10. มอบหมายงานที่มีความท้าทายในการปฏิบัติงานของท่าน	3.72	0.789	มาก
รวม	3.72	0.57	มาก

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ ตามแนวคิดของ แมคเกรเกอร์ โดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ แรงจูงใจตามทฤษฎี X และแรงจูงใจตามทฤษฎี Y เมื่อวิเคราะห์รายด้าน พบว่า

แรงจูงใจตามทฤษฎี X พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ ตามทฤษฎี X โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.03 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้จัดการแสดงความเชื่อว่าพนักงานมักหลีกเลี่ยงงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.89 รองลงมาพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจตามทฤษฎี X อยู่ในระดับปานกลางเมื่อผู้จัดการ ใช้การบริหารงานแบบออกคำสั่ง ใช้

อำนาจหน้าที่บังคับให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย และใช้ การพุ่งจะลงโทษ มีค่าเฉลี่ย 3.15 , 3.06 และ 2.75 ตามลำดับ พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจตามทฤษฎี X อยู่ในระดับน้อย เมื่อผู้จัดการมีการตรวจสอบควบคุม การทำงานอย่างใกล้ชิด มีค่าเฉลี่ย 2.32

แรงจูงใจตามทฤษฎี Y พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ ตามทฤษฎี Y โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้จัดการให้อิสระในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.84 รองลงมา คือเมื่อผู้จัดการแสดงความเชื่อว่าพนักงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและกิจกรรมขององค์กร มอบหมายงานที่มีความท้าทายในการปฏิบัติงาน และมี การวางระเบียบการทำงานอย่างมีแบบแผน มีค่าเฉลี่ย 3.77, 3.74 , 3.72 และ 3.53 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อลักษณะการแสดงออกด้าน

พฤติกรรมผู้นำ

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อลักษณะการแสดงออกด้านพฤติกรรมผู้นำ โดยแจกแจง ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานบริษัทแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย ปรากฏตามตาราง

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของระดับ

ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการแสดงออกด้านพฤติกรรมผู้นำ

การแสดงออกด้านพฤติกรรมผู้นำ	ระดับการแสดงออกของผู้จัดการ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ผู้นำแบบมุ่งงาน			
1. เน้นความสำเร็จด้านผลการทำงาน of พนักงาน	4.12	0.703	มาก
2. กำหนดมาตรฐานการทำงานอย่างชัดเจน	4.13	0.708	มาก
3. มีการแจกแจง ขอบเขตของการปฏิบัติงานชัดเจน	4.04	0.758	มาก
4. การสื่อสารภายในองค์กรต้องเป็นไปตามลำดับชั้น	3.77	0.907	มาก
การบังคับบัญชา			
5. ส่งเสริมให้พนักงานทำงานตามระเบียบอย่างเคร่งครัด	2.69	1.272	ปานกลาง
รวม	3.75	0.59	มาก

ตาราง 7 (ต่อ)

การแสดงออกด้านพฤติกรรมผู้นำ	ระดับการแสดงออกของผู้จัดการ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์			
6. ให้ความเป็นกันเองกับพนักงาน	3.80	0.724	มาก
7. แสดงออกถึงความห่วงใย ใส่ใจความเป็นอยู่ ของพนักงาน	3.81	0.719	มาก
8. มีความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	3.77	0.839	มาก
9. แสดงออกถึงความไว้วางใจในตัวพนักงาน	3.65	0.868	มาก
10. ให้การสนับสนุนพนักงานในด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัว	3.70	0.873	มาก
รวม	3.75	0.69	มาก

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการแสดงออกด้านพฤติกรรมผู้นำโดยแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ เมื่อวิเคราะห์รายด้าน พบว่า

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน พนักงานมีความคิดเห็นต่อการแสดงออกด้านพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้จัดการมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานอย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.13 รองลงมา คือ ผู้จัดการให้ความสำคัญกับความสำเร็จด้านผลการทำงานของพนักงาน มีการแจกแจงขอบเขตของการปฏิบัติงานชัดเจน และใช้การสื่อสารภายในองค์กรตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12, 4.04 และ 3.77 ตามลำดับ พนักงานมีความคิดเห็นต่อการแสดงออกด้านพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อผู้จัดการส่งเสริมให้พนักงานทำงานตามระเบียบอย่างเคร่งครัด มีค่าเฉลี่ย 2.69

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ พนักงานมีความคิดเห็นต่อการแสดงออก ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้จัดการแสดงออกถึงความห่วงใย ใส่ใจความเป็นอยู่ของพนักงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.81 รองลงมา คือ มีความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การสนับสนุนพนักงานในด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัว และแสดงออกถึงความไว้วางใจในตัวพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 , 3.77, 3.70 และ 3.65 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นด้านประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นด้านประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโดยการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบายปรากฏตามตาราง

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ประสิทธิภาพการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลงาน
1. ท่านสามารถทำงานเสร็จได้ตามปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนด	4.19	0.627	มาก
2. ท่านสามารถทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา	4.19	0.673	มาก
3. ท่านสามารถทำผลงานได้คุณภาพตามเป้าหมาย	4.13	0.714	มาก
4. ท่านสามารถทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.28	0.683	มากที่สุด
รวม	4.20	0.592	มาก

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการแสดงออกด้านประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ ทำงานเสร็จได้ตามปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนด ทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา ทำผลงานได้คุณภาพตามเป้าหมาย และทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เมื่อวิเคราะห์รายด้าน พบว่า

พนักงานมีความคิดเห็นด้านประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.28 รองลงมาคือ การทำงานเสร็จได้ตามปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนด สามารถทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา และการทำผลงานได้คุณภาพตามเป้าหมายมี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 , 4.19 และ 4.13 ตามลำดับ

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อนหรือพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ พฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิภาพในการทำงาน ด้วยสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อนหรือพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยเทคนิค Enter ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

สมมติฐานข้อที่ 1 แรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : แรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

H_1 : แรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานข้อที่ 2 พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พฤติกรรมผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

H_1 : พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ตาราง 9 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์
พฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิภาพการทำงานด้านการงานเสร็จได้ตามปริมาณ
ตามเป้าหมายที่กำหนด

ตัวแปรความถดถอยเชิงซ้อน	UnstandardiZed		Standardized	t	Sig
	Coefficients		Coefficients		
	Beta	Std.Error	β		
ค่าคงที่ (Constant) (β_0)	2.341	0.252		9.304	0.000
แรงจูงใจตามทฤษฎี X	-0.29	0.043	-0.036	-0.679	0.497
แรงจูงใจตามทฤษฎี Y	0.101	0.059	0.091	1.713	0.088
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน	0.203	0.059	0.192	3.451	0.001**
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่ง ความสัมพันธ์	0.213	0.050	0.235	4.285	0.001**
Adjusted R Square (R^2)	0.143		Sig		0.001

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 9 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (β) แสดงถึงตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานด้านการงานเสร็จได้ตามปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับตามขนาดของความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และแรงจูงใจตามทฤษฎี Y โดยมีค่า β เท่ากับ 0.213, 0.213 และ 0.101 ตามลำดับ และจากค่า Adjusted R^2 เท่ากับ 0.143 และค่า Sig. เท่ากับ 0.001 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้ สามารถร่วมกันอธิบายประสิทธิภาพ ด้านงานเสร็จได้ตามปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนด ได้ร้อยละ 14.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

ค่าสัมประสิทธิ์ (B) ของพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ แสดงว่า ตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านการงานเสร็จได้ตามปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนด หมายความว่า เมื่อผู้จัดการแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ เพิ่มขึ้น 1 หน่วยโดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น 0.213 หน่วย

ค่าสัมประสิทธิ์ (B) ของพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน แสดงว่า ตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านการงานเสร็จได้ตามปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนด หมายความว่า

เมื่อผู้จัดการแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วยโดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น 0.203 หน่วย

ค่าสัมประสิทธิ์ (B) ของแรงจูงใจตามทฤษฎี Y แสดงว่า ตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านการงานเสร็จได้ตามปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนด หมายความว่า เมื่อผู้จัดการแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วยโดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องพนักงานจะมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น 0.107 หน่วย

ตาราง 10 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์
พฤติกรรมผู้นำ กับประสิทธิภาพการทำงานด้านการงานเสร็จทันตามกำหนด

ตัวแปรความถดถอยเชิงซ้อน	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	Beta	Std. Error	β		
ค่าคงที่ (Constant) (β_0)	1.991	0.263			0.000
แรงจูงใจตามทฤษฎี X	-0.028	0.047	-0.032	7.567	0.551
แรงจูงใจตามทฤษฎี Y	0.069	0.55	0.066	-0.596	0.210
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน	0.305	0.062	0.269	1.255	0.001**
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์	0.235	0.051	0.240	4.923	0.001**
Adjusted R Square (R^2)	0.182		Sig		0.001

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 13 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (β) แสดงถึงตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานด้านการงานเสร็จทันตามกำหนด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับตามขนาดของความสัมพันธ์จากมากไปน้อยได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ โดยมีค่า β เท่ากับ 0.269 และ 0.240 ตามลำดับ และจากค่า Adjusted R^2 เท่ากับ 0.182 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 2 ด้านนี้ สามารถร่วมกันอธิบายประสิทธิภาพทำงานเสร็จทันตามกำหนด ได้ร้อยละ 18.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ค่าสัมประสิทธิ์ (B) ของพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน แสดงว่า ตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านการงานเสร็จทันตามกำหนด หมายความว่า เมื่อผู้จัดการแสดง

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วยโดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น 0.293 หน่วย

ค่าสัมประสิทธิ์ (B) ของพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ แสดงว่า ตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านการงานเสร็จทันตามกำหนด หมายความว่า เมื่อผู้จัดการแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ เพิ่มขึ้น 1 หน่วยโดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น 0.257 หน่วย

ตาราง 11 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์

พฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิภาพการทำงานด้านผลงาน ได้คุณภาพตามเป้าหมาย

ตัวแปรความถดถอยเชิงซ้อน	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	Beta	Std. Error	β		
ค่าคงที่ (Constant) (β_0)	1.849	0.281		6.569	0.000
แรงจูงใจตามทฤษฎี X	-0.012	0.048	-0.013	-0.246	0.806
แรงจูงใจตามทฤษฎี Y	0.052	0.066	0.041	0.786	0.432
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน	0.345	0.066	0.287	5.250	0.001**
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์	0.221	0.056	0.214	3.976	0.001**
Adjusted R Square (R^2)	0.172		Sig		0.001

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 11 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (β) แสดงถึงตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานด้านผลงาน ได้คุณภาพตามเป้าหมาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงลำดับตามขนาดของความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ โดยมีค่า β เท่ากับ 0.287 และ 0.214 ตามลำดับ และจากค่า Adjusted R^2 เท่ากับ 0.172 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 2 ด้านนี้ สามารถร่วมกันอธิบายประสิทธิภาพผลงานได้คุณภาพตามเป้าหมาย ได้ร้อยละ 17.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ค่าสัมประสิทธิ์ (B) ของพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน แสดงว่า ตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านผลงาน ได้คุณภาพตามเป้าหมาย หมายความว่า เมื่อผู้จัดการแสดง

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วยโดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องพนักงานจะมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น 0.345 หน่วย

ค่าสัมประสิทธิ์ (B) ของพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ แสดงว่า ตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านผลงานได้คุณภาพตามเป้าหมายหมายความว่า เมื่อผู้จัดการแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ เพิ่มขึ้น 1 หน่วยโดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น 0.221 หน่วย

ตาราง 12 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์

พฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิภาพการทำงานด้านการงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ตัวแปรความถดถอยเชิงซ้อน	UnstandardiZed		Standardized	t	Sig
	Coefficients		Coefficients		
	Beta	Std.Error	β		
ค่าคงที่ (Constant) (β0)	2.564	0.274		9.372	0.000
แรงจูงใจตามทฤษฎี X	-0.141	0.047	-0.157	-2.995	0.003
แรงจูงใจตามทฤษฎี Y	0.021	0.064	0.017	0.327	0.744
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน	0.391	0.064	0.339	6.109	0.001**
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์	0.159	0.054	0.161	2.944	0.005**
Adjusted R Square (R ²)	0.146		Sig	0.000	

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 12 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (β) แสดงถึงตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานด้านการงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงลำดับตามขนาดของความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ และแรงจูงใจตามทฤษฎี X โดยมีค่า β เท่ากับ 0.339, 0.161 และ -0.157 ตามลำดับ และจากค่า Adjusted R^2 เท่ากับ 0.146 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้ สามารถร่วมกันอธิบายประสิทธิภาพการทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้ร้อยละ 14.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ค่าสัมประสิทธิ์ (B) ของพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน แสดงว่าตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านการงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หมายความว่า เมื่อผู้จัดการแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วยโดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องพนักงานจะมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น 0.391 หน่วย

ค่าสัมประสิทธิ์ (B) ของพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ แสดงว่า ตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านการงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หมายความว่า เมื่อผู้จัดการแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ เพิ่มขึ้น 1 หน่วยโดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น 0.159 หน่วย

ค่าสัมประสิทธิ์ (B) ของแรงจูงใจตามทฤษฎี X แสดงว่า ตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิภาพการทำงานด้านการงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หมายความว่า เมื่อผู้จัดการแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วยโดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น -0.141 หน่วย

ตาราง 13 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์
พฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิภาพการทำงาน

ตัวแปรความถดถอยเชิงซ้อน	Unstandardized		Standardized	t	Sig
	Coefficients		Coefficients		
	Beta	Std.Error	β		
ค่าคงที่ (Constant) (β_0)	2.208	0.229		9.637	0.000
แรงจูงใจตามทฤษฎี X	-0.047	0.039	-0.060	-1.191	0.235
แรงจูงใจตามทฤษฎี Y	0.048	0.053	0.045	0.890	0.374
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน	0.308	0.054	0.309	5.750	0.001**
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์	0.213	0.045	0.248	4.693	0.001**
Adjusted R Square (R^2)	0.203		Sig		0.000

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 16 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (β) แสดงถึงตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงลำดับ ตามขนาดของความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ โดยมีค่า β เท่ากับ 0.309 และ 0.248 ตามลำดับ และจากค่า Adjusted R^2 เท่ากับ 0.203 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 2 ด้านนี้ สามารถร่วมกันอธิบายประสิทธิภาพการทำงานเสร็จได้ตามปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนด ได้ร้อยละ 20.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ค่าสัมประสิทธิ์ (B) ของพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน แสดงว่า ตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน หมายความว่า เมื่อผู้จัดการแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วยโดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น 0.308 หน่วย

ค่าสัมประสิทธิ์ (B) ของพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ แสดงว่า ตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน หมายความว่า เมื่อผู้จัดการแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ เพิ่มขึ้น 1 หน่วยโดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น 0.213 หน่วย

ตาราง 14 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ความสอดคล้องประสิทธิภาพการทำงาน				
	ทำงานเสร็จได้ตามปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนด	ทำงานเสร็จทันตามกำหนด	ผลงานได้คุณภาพตามเป้าหมาย	ทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	โดยรวม
แรงจูงใจตามทฤษฎี X	×	×	×	✓	×
แรงจูงใจตามทฤษฎี Y	×	×	×	×	×
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน	✓	✓	✓	✓	✓
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ เครื่องหมาย ✓ หมายความว่า สอดคล้องกับสมมติฐาน
 เครื่องหมาย × หมายความว่า ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และ ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ พฤติกรรมผู้นำและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ และ พฤติกรรมผู้นำ ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการเสนอแนะ แนวทางการบริหารองค์กร และใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ พฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิภาพการทำงานมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้คำนวณกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ทราบจำนวนประชากร โดยใช้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเป็น 385 ตัวอย่าง ทำการเลือกกลุ่มประชากรด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience sampling) จากพนักงานประจำบริษัทเอกชนที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับครอบคลุม 5 ด้าน คือ ด้านแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ ตามทฤษฎี X จำนวน 5 รายการ ด้านแรงจูงใจตามทฤษฎี Y จำนวน 5 รายการ ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน จำนวน 5 รายการ ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ จำนวน 5 รายการ และด้านประสิทธิภาพของการทำงาน จำนวน 4 รายการ โดยมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเป็น 0.87 แยกเป็นรายด้านดังนี้ 1) ด้านแรงจูงใจตามทฤษฎี X มีค่าความเชื่อมั่นเป็น 0.86 2) ด้านแรงจูงใจตามทฤษฎี Y มีค่าความเชื่อมั่นเป็น 0.83 3) ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน มีค่าความเชื่อมั่นเป็น 0.96 4) ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ มีค่าความเชื่อมั่นเป็น 0.96 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยวิธีการคัดเลือกตัวแปรเข้าชนิด เอนเตอร์ มีผลการวิจัยดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นพนักงานบริษัทเอกชนส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 264 คน คิดเป็นร้อยละ 66.00 และเพศหญิง จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00 พนักงานส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 32-41 ปี มีจำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 50.80 รองลงมา มีอายุระหว่าง 22-31 ปี มีจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 28.20 อายุ 42 -51 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17.00 และอายุระหว่าง 52-60 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 ตามลำดับ พนักงานส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด มี

จำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 55.20 รองลงมา มีสถานภาพสมรสแล้ว/อยู่ด้วยกัน มีจำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 39.50 และสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.20 ตามลำดับ และพนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 1-5 ปี มีจำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 65.00 รองลงมา มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไปจำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 29.80 และ น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.20

2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ ตามแนวคิดของ แมคเกรเกอร์

แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ แรงจูงใจตามทฤษฎี X และแรงจูงใจตามทฤษฎี Y เมื่อวิเคราะห์รายด้าน พบว่า

2.1 แรงจูงใจตามทฤษฎี X พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจตามทฤษฎี X โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.03 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้จัดการแสดงความเชื่อว่าพนักงานมักหลีกเลี่ยงงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.89 รองลงมาพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจตามทฤษฎี X อยู่ในระดับปานกลางเมื่อผู้จัดการ ใช้การบริหารงานแบบออกคำสั่ง ใช้อำนาจหน้าที่บังคับให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย และใช้ การชูงะลงโทษ มีค่าเฉลี่ย 3.15 , 3.06 และ 2.75 ตามลำดับ พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจตามทฤษฎี X อยู่ในระดับน้อย เมื่อผู้จัดการมีการตรวจสอบควบคุม การทำงานอย่างใกล้ชิด มีค่าเฉลี่ย 2.32

2.2 แรงจูงใจตามทฤษฎี Y พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจตามทฤษฎี Y โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้จัดการให้อิสระในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.84 รองลงมา คือเมื่อผู้จัดการแสดงความเชื่อว่าพนักงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและกิจกรรมขององค์กร มอบหมายงานที่มีความท้าทายในการปฏิบัติงาน และมี การวางระเบียบการทำงานอย่างมีแบบแผน มีค่าเฉลี่ย 3.77, 3.74 , 3.72 และ 3.53 ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแสดงออกด้านพฤติกรรมผู้นำ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการแสดงออกด้านพฤติกรรมผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ เมื่อวิเคราะห์รายด้าน พบว่า

3.1 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน พนักงานมีความคิดเห็นต่อการแสดงออกด้านพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้จัดการมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานอย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.13 รองลงมา คือ ผู้จัดการให้ความสำคัญกับความสำเร็จด้านผลการทำงานของพนักงาน มีการแจกแจงขอบเขตของการปฏิบัติงานชัดเจน และใช้การสื่อสารภายในองค์กรตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 , 4.04 และ 3.77

ตามลำดับ พนักงานมีความคิดเห็นต่อการแสดงออก ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อผู้จัดการส่งเสริมให้พนักงานทำงานตามระเบียบอย่างเคร่งครัด มีค่าเฉลี่ย 2.69

3.2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ พนักงานมีความคิดเห็นต่อการแสดงออกด้าน พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้จัดการแสดงออกถึงความห่วงใย ใส่ใจความเป็นอยู่ของพนักงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.81 รองลงมา คือ มีความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การสนับสนุนพนักงานในด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัว และแสดงออกถึงความไว้วางใจในตัวพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 , 3.77, 3.70 และ 3.65 ตามลำดับ

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของ พนักงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการแสดงออกด้านประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ ทำงานเสร็จได้ตามปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนด ทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา ทำผลงานได้คุณภาพตามเป้าหมาย และทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เมื่อวิเคราะห์รายด้าน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นด้านประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.28 รองลงมาคือ การทำงานเสร็จได้ตามปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนด สามารถทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา และการทำผลงานได้คุณภาพตามเป้าหมายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19, 4.19 และ 4.13 ตามลำดับ

5. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

1. ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ไม่สามารถบอกได้ว่าแรงจูงใจตามทฤษฎี X มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทั้งด้านทำงานเสร็จได้ตามปริมาณ ตามเป้าหมายที่กำหนด ทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา ทำผลงานได้คุณภาพตามเป้าหมาย และทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ไม่สามารถบอกได้ว่าแรงจูงใจตามทฤษฎี Y มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทั้งด้านทำงานเสร็จได้ตามปริมาณ ตามเป้าหมายที่กำหนด ทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา ทำผลงานได้คุณภาพตามเป้าหมาย และทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

3. ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทั้งด้านทำงานเสร็จได้ตามปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนด ทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา ทำผลงานได้คุณภาพตามเป้าหมาย และ ทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทั้งด้านทำงานเสร็จได้ตามปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนด ทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา ทำผลงานได้คุณภาพตามเป้าหมาย และ ทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ พฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน” สามารถสรุปประเด็นมาอภิปรายได้ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่พบว่า ไม่สามารถบอกได้ว่าแรงจูงใจตามทฤษฎี X มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทั้งด้านทำงานเสร็จได้ตามปริมาณ ตามเป้าหมายที่กำหนด ทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา ทำผลงานได้คุณภาพตามเป้าหมาย และทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และพบว่าแรงจูงใจตามทฤษฎี X มีค่าความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานทั้งสี่ด้านเป็นลบอาจเนื่องมาจากการที่พนักงานเห็นว่าผู้จัดการที่ขาดความเชื่อมั่นในพนักงานว่าจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ และแสดงออกด้วยการใช้วิธีการสั่งการ ใช้อำนาจบังคับ ควบคุมดูแล ให้คำแนะนำและกำหนดบทลงโทษ โดยมีระเบียบกฎเกณฑ์ใช้ควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด เป็นการไม่ให้เกียรติในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะบั่นทอนกำลังใจของพนักงาน พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามจึงมองว่าความเชื่อดังกล่าว จะส่งผลทางลบมากกว่าทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่พบว่าไม่สามารถบอกได้ว่า แรงจูงใจตามทฤษฎี Y มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทั้งด้านทำงานเสร็จได้ตามปริมาณ ตามเป้าหมายที่กำหนด ทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา ทำผลงานได้คุณภาพตามเป้าหมาย และทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และพบว่าค่าความสัมพันธ์ของแรงจูงใจตามทฤษฎี Y กับประสิทธิภาพทั้งสี่ด้านมีค่าเป็นบวก แต่ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ได้ อาจกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจตามทฤษฎี Y กับตัวแปรด้านประสิทธิภาพการทำงานทั้งสี่ด้านมีเพียงเล็กน้อย ไม่ถึงระดับที่มีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเนื่องมาจากพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่าการที่ผู้จัดการมีความเชื่อว่าทุกคนมีความปรารถนาที่จะทำงานด้วยตัวของเขาเอง มีความรับผิดชอบต่อ

งานด้วยตนเอง แล้วแสดงออกด้วยการให้อิสระในการทำงานแก่พนักงาน มอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเชื่อว่าพนักงานย่อมแสวงหาความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นแรงจูงใจเชิงบวก แต่การให้อิสระจนเกินไปอาจส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การติดตามและกำกับผลการปฏิบัติงานเป็นระยะบ้าง ถือเป็นการให้กำลังใจที่ดีกว่าการบริหารงานแบบปล่อยปละโดยสิ้นเชิง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรพจน์ สุทธิสัย (2535: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงาน ตามฐานคติของดักลาส แมคเกรเกอร์ ซึ่งพบว่าวัฒนธรรมองค์การขององค์กรที่ผู้บริหารมีฐานคติ ในการบริหารงานตามทฤษฎี Y เอื้อต่อการดำเนินงานขององค์กรมากกว่าวัฒนธรรมขององค์กรที่ผู้บริหาร มีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ที่พบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทั้งด้านงานเสร็จได้ตามปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนด ทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา ทำผลงานได้คุณภาพตามเป้าหมาย และทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทั้งสี่ด้าน เรียงตามขนาดความสัมพันธ์จากมากไปน้อยได้ดังนี้ ประสิทธิภาพการทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ด้านการทำงานได้คุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้านการทำงานเสร็จทันตามกำหนด และการทำงานเสร็จได้ตามปริมาณที่กำหนดตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ผู้จัดการที่มีการแจกแจงงาน การกำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงานเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีแนวทางและวิธีในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และคุณภาพตามเป้าหมายได้ ส่วนด้านการงานเสร็จทันตามกำหนด และการทำงานเสร็จได้ตามปริมาณที่กำหนด ถึงแม้ว่าพฤติกรรมแบบมุ่งงานจะมีผลต่อตัวแปรด้านการงานเสร็จทันตามกำหนด และการทำงานเสร็จได้ตามปริมาณที่กำหนดก็ตาม แต่ก็ยังมีตัวแปรอื่นที่สำคัญซึ่งมีผลต่อตัวแปรทั้งสองด้วยคือ จำนวนหรือปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย มีผลกับตัวแปรทั้งสอง ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับตัวแปรทั้งสองลดลง กว่าตัวแปรด้านการงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และการทำงานได้คุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด

4. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทั้งด้านงานเสร็จได้ตามปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนด ทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา ทำผลงานได้คุณภาพตามเป้าหมาย และ ทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ

แบบมุ่งความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทั้งสี่ด้าน เรียงตามขนาดความสัมพันธ์จากมากไปน้อยได้ดังนี้ ทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา ทำงานเสร็จได้ตามปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนด ทำผลงานได้คุณภาพตามเป้าหมาย และทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า การที่ผู้จัดการแสดงถึงความเป็นมิตรความเป็นกันเอง มีความไว้วางใจ เชื่อใจความเห็นอกเห็นใจ การให้เกียรติยกย่อง จริงใจ และสนิทสนมกันระหว่างหัวหน้ากับพนักงานมีการห่วงใยในเรื่องส่วนตัวของพนักงาน สนับสนุนและช่วยเหลือพนักงานทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการจัดการ จึงพยายามทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งด้านปริมาณและเสร็จทันในเวลา ส่วนด้านการทำงานได้คุณภาพและตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ถึงแม้ว่าพนักงานมีความตั้งใจในการทำงานแล้วก็ตาม แต่เมื่อขาดการตรวจสอบ กำกับ ติดตาม อาจทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลง ค่าความสัมพันธ์ทั้งสองด้านนี้จึงน้อยกว่าด้านการทำงานเสร็จได้ตามปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนดและการทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำผลวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร ดังนี้

1. ผลจากการศึกษาที่พบว่า แรงจูงใจตามทฤษฎี X มีผลเชิงลบกับประสิทธิภาพของการทำงาน ดังนั้นผู้จัดการไม่ควรใช้การบริหารงานตามทฤษฎี X กล่าวคือ ผู้จัดการไม่ควรแสดงให้พนักงานเห็นว่า ผู้จัดการเชื่อว่า พนักงานพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบใน การทำงาน ขาดความกระตือรือร้น มีความทะเยอทะยานน้อย จึงไม่ควรใช้วิธีการบริหารแบบสั่งการ ใช้อำนาจบังคับควบคุมดูแล และกำหนดบทลงโทษ โดยมีระเบียบกฎเกณฑ์ใช้ควบคุมการทำงานอย่างเคร่งครัด เพื่อส่งเสริมให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น

2. ผลจากการศึกษาที่พบว่า แรงจูงใจตามทฤษฎี Y มีผลเชิงบวกกับประสิทธิภาพของการทำงานทั้งสี่ด้าน แต่ความสัมพันธ์ไม่ถึงการมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นผู้จัดการควรใช้แรงจูงใจตามทฤษฎี Y ในการบริหารงาน แต่จากผลของสัมพันธ์กับด้านการทำงานได้คุณภาพและตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรน้อยกว่า ด้านการทำงานเสร็จได้ตามปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนดและการทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา ผู้จัดการควรใช้การกำกับ ตรวจสอบคุณภาพ ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นระยะ พร้อมทั้งให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่ควรปล่อยให้พนักงานทำงานโดยอิสระจนเกินไป จนเกิดเป็นความเคยชินและพัฒนาเป็นวัฒนธรรมองค์กรซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาได้ในอนาคต

3. ผลจากการศึกษาที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทั้งสองด้าน ดังนั้น ผู้จัดการจึงควรเลือกใช้พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมาบริหารงานให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ทั้งด้านงานเสร็จได้ตามปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนด ทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา ทำผลงานได้คุณภาพตามเป้าหมาย และทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. ผลจากการศึกษาที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทั้งสองด้าน ดังนั้นผู้จัดการจึงควรเลือกใช้พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ส่งเสริมให้เกิดความรักและไว้วางใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานทุ่มเท ร่วมแรงร่วมใจทำงานให้องค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถ จนเกิดความสำเร็จแก่องค์กรในระดับที่สามารถแข่งขันได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผลจากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำทั้งแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ มีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ขณะที่แรงจูงใจตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเชิงลบ และน้อย ตามลำดับ และเนื่องจากในปัจจุบันรายได้จากการทำงานมีผลต่อการดำรงชีวิตของพนักงานเป็นอย่างมากจึงควรศึกษาว่าพฤติกรรมผู้นำและรายได้มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมากน้อยเพียงใด



บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2545). การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรวิกา พรหมจวง. (2541). ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขนาดขององค์กร กับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวง สาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติมาพร ชูโชติ. (2544). ความสำคัญของบุคลิกภาพ ที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จ.
- เกียรติสุดา ศรีสุข. (2552). ระเบียบวิธีวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. เชียงใหม่. ครองช่าง.
- จิตรารณณ์ อักษรเลข. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและผลการ ปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทผลิตอุปกรณ์ ยานยนต์. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ชมพูนุช ศรีพงษ์. (2550). กลยุทธ์การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน. วารสารมหาวิทยาลัย ราชภัฏยะลา 2, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม): 141.
- ฐนิตา ปัตตานี. (2546). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสถานีวิทยุกระจายเสียง แห่งประเทศไทยใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ รป.ม. (สาขาวิชา นโยบายสาธารณะ). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ณัฐวัตร สนม. (2550). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท สัมมา.กร จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์คณะพัฒนาสังคมและ สิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ. ร.ต.อ. (2539). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นสัญญาบัตร. วิทยานิพนธ์ สังคมวิทยามหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). การจัดโครงสร้างองค์กร. ประมวลสาระชุดวิชาการ จัดการองค์กร และทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ธิตยา จันทพลาบูรณ์. (2537). *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและแบบพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มัลลิกา บุญนาค. (2537). *สถิติเพื่อการตัดสินใจ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2531). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของข้าราชการต่ององสารวัตรนักเรียนกรมพลศึกษา*. สารนิพนธ์ ร.ม. (สาขาการบริหารรัฐศาสตร์) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- วรพจน์ สุทธิชัย. (2536). *วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานตามฐานคติของคักลาส แมคเกรเกอร์*. กรุงเทพฯ: คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรางคณา สิริอุพารวงศ์. (2549). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่ต่อพฤติกรรมผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด*.
- รติกร เวชชะ. (2541). *ความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อแบบภาวะผู้นำกรณีศึกษา: กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (สาขาบริหารธุรกิจ) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- เรมวณ นันท์สุภวัฒน์. *ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์กร*. เชียงใหม่: นพบุรีการพิมพ์
- รดา มณีพรายพรรณ. (2549). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู.อาร์. เคมีคอล จำกัด*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (สาขาบริหารธุรกิจ) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ลัดดา กุลนันทน์. (2544). *แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิจัย สถาบันวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุเมธ เดียวอิสเรศ. (2529). *การบริหารบุคลากรในโรงเรียน*. ชลบุรี: ภาควิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน.
- สุพัตรา สุภาพ. (2538). *เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ยุคใหม่*. เน้นพฤติกรรมมนุษย์. กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ.

- สำเนียง วิลามาศ. (2542). *บรรยาภาศโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- แสวง รัตนมงคลมาส. (2537). *องค์การการนำการตัดสินใจ*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศิวพร โปทยานนท์. (2552). *พฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์ ในงานของบุคลากร ภูมิศึกษา องค์การธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมปี*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อัจฉรา บุพผามาตา. (2548). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทอุตสาหกรรมพรหมไทย จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (สาขการบริหารธุรกิจ) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อุมาวรรณ วิเศษสินธุ์. (2549). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนัก ข้าราชการแห่งชาติ*. ภาคนิพนธ์ กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. 16(3), 297-334.
- Clapman, M. M. (2000). Employee Creativity: the Role of Leadership. *Academy of Management Executive*. 14 (August): 138-139.
- Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*. (Faridabad, Haryana, India: TATA MaGraw-Hill Publishint Co.
- Fiedler, F.E.(1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw – Hill.
- Halpin, A.W. and Winer, B.J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In R.M. Stogdill and A.E. Coons (eds), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Buisness Research, Ohio State University.

- Heinz Wehrich, Harold Koontz, (1993). *Management, A Global Perspective*, Tenth edition, McGrawHill International Editions, Management and Organization Series.
- Hellriegel, D. (2001). *The Management of Organizational Behavior*. California: Prentice Hall.
- Katz, Danial and Kahn, Robert L. (1966) . *The Social Psychology of Organizations*. 2 nd ed. New York : McGraw – Hill Book Company.
- _____. (1978). *Organization and Management :A Systems Approach*. 2 nd ed. New York : McGraw – Hill Book Company.
- Likert, Rensis. (1961). *New Pattern of Management*. New York : McGraw–Hill Book, Co..
- Millett, D. (1954). *Management in the public service: the quest for effective performance*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Petersen, Elmore and Plowman, Grosvenor E. (1953). *Business Organization and Management*. Illinois: Irwin.
- Ryan, T.A. and Smith, P.C. (1954). *Principle of Industrial Psychology*. New York: The Mcnanla Press Company.
- Simon, Herbert A. (1960). *Administrative Behavior*. New York : The McMillen Company.
- Yukl, Gary A. (1994). *Leadership in Organization*. New Jersey : Prentice - Hall.
- Zaleanick, A. (1958). *Motion productivity and satisfaction of workers*. Massachusettes: Division of Research Harvard University.



ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ พฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ พฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยให้ท่าน ประเมินผู้จัดการโดยตรงของท่าน ข้อมูลที่ได้จะใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาค้นคว้าวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติหน้าที่การงานหรือด้านส่วนตัวของผู้ตอบแต่ประการใด จึงขอความกรุณาท่านตอบให้ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่2 คำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อบัณฑิตด้านการสร้างแรงจูงใจ ตามแนวคิดของ

แมคเกรเกอร์ จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่3 คำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อบัณฑิตด้านการแสดงออกพฤติกรรม

ผู้นำ

จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่4 คำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

จำนวน 4 ข้อ

3. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวจารุวรรณ เอกฉนวนนท์

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องให้ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ ☐ หญิง ☐ ชาย

2. อายุ ☐ 22 – 31 ปี

☐ 32 – 41 ปี

☐ 42 – 51 ปี

☐ 52 – 60 ปี

3. สถานภาพการสมรส

☐ โสด

☐ สมรส/อยู่ด้วยกัน

☐ หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

☐ น้อยกว่า 1 ปี

☐ ระหว่าง 1 ถึง 5 ปี

☐ มากกว่า 5 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อบัณฑิตด้านการสร้างแรงจูงใจ ตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์

คำชี้แจง : แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะการจูงใจในการทำงานของผู้จัดการ/หัวหน้าโดยตรงของท่าน มีหลักเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึงระดับ มากที่สุด
 4 คะแนน หมายถึงระดับ มาก
 3 คะแนน หมายถึงระดับ ปานกลาง
 2 คะแนน หมายถึงระดับ น้อย
 1 คะแนน หมายถึงระดับ น้อยที่สุด

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ข้อ	แรงจูงใจตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์	ระดับการแสดงออกของผู้จัดการ				
		5	4	3	2	1
1.	ใช้การบริหารงานแบบออกคำสั่ง					
2.	ใช้อำนาจหน้าที่บังคับให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย					
3.	ผู้จัดการมีการตรวจสอบ ควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด					
4.	ผู้จัดการแสดงความเชื่อว่าพนักงานมักหลีกเลี่ยงงาน					
5.	มีการกำหนดบทลงโทษ					
6.	ให้อิสระในการทำงาน					
7.	เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและกิจกรรมขององค์กร					
8.	ผู้จัดการแสดงความเชื่อว่าพนักงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง					
9.	วางระเบียบการทำงานอย่างมีแบบแผน					
10.	ผู้จัดการมอบหมายงานที่มีความท้าทายในการปฏิบัติงานของท่าน					

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการแสดงออกพฤติกรรมผู้นำ

คำชี้แจง : แบบสอบถามเกี่ยวกับการแสดงออกด้านพฤติกรรมผู้นำเพื่อใช้ในการจูงใจการทำงาน ของผู้จัดการ/

หัวหน้าโดยตรงของท่าน มีหลักเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- | | | | |
|---|-------|--------------|------------|
| 5 | คะแนน | หมายถึงระดับ | มากที่สุด |
| 4 | คะแนน | หมายถึงระดับ | มาก |
| 3 | คะแนน | หมายถึงระดับ | ปานกลาง |
| 2 | คะแนน | หมายถึงระดับ | น้อย |
| 1 | คะแนน | หมายถึงระดับ | น้อยที่สุด |

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ข้อ	การแสดงออกด้านพฤติกรรมผู้นำ	ระดับการแสดงออกของผู้จัดการ				
		5	4	3	2	1
1.	เน้นความสำเร็จด้านผลการทำงานของพนักงาน					
2.	กำหนดมาตรฐานการทำงานอย่างชัดเจน					
3.	มีการแจกแจง ขอบเขตของการปฏิบัติงานชัดเจน					
4.	การสื่อสารภายในองค์กรต้องเป็นไปตามลำดับชั้น การบังคับบัญชา					
5.	ส่งเสริมให้พนักงานทำงานตามระเบียบอย่าง เคร่งครัด					
6.	ให้ความเป็นกันเองกับพนักงาน					
7.	แสดงออกถึงความห่วงใย ใส่ใจความเป็นอยู่ ของ พนักงาน					
8.	มีความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
9.	แสดงออกถึงความไว้วางใจในตัวพนักงาน					
10.	ให้การสนับสนุนพนักงานในด้านการงานและ เรื่องส่วนตัว					

ตอนที่ 4 เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

คำชี้แจง : แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

มีหลักเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- | | | | |
|---|-------|--------------|------------|
| 5 | คะแนน | หมายถึงระดับ | มากที่สุด |
| 4 | คะแนน | หมายถึงระดับ | มาก |
| 3 | คะแนน | หมายถึงระดับ | ปานกลาง |
| 2 | คะแนน | หมายถึงระดับ | น้อย |
| 1 | คะแนน | หมายถึงระดับ | น้อยที่สุด |

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ข้อ	ประสิทธิภาพการทำงาน	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลงาน				
		5	4	3	2	1
1.	ท่านสามารถทำงานเสร็จได้ปริมาณตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
2.	ท่านสามารถทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา					
3.	ท่านสามารถทำผลงานได้คุณภาพตามเป้าหมาย					
4.	ท่านสามารถทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร					

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่า ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้



ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบตาม

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อ

ตำแหน่ง

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ระวี อนันต์อัครกุล อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ
คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ดร.กัลกิตติ์ กิรติอังกูร อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ
คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ





ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาว จารุวรรณ เอกฉนวนนท์
วันเดือนปีเกิด	26 มีนาคม 2524
สถานที่เกิด	ลพบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	236/157 มบ.สหกรณ์ครูไทย ถนนสรณคมณ์ ซอย 14 แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่วิชาชีพ 3 ฝ่ายติดตามและพัฒนาคุณภาพหนี้ รายย่อย
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	66 คิวแฮสส์ อโศก ถนนสุขุมวิท 21 (อโศก) แขวง คลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2545	เศรษฐศาสตรบัณฑิต (ศ.บ.) เอกวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ จาก มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
พ.ศ. 2557	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ