ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
กรณีศึกษา บริษัทเหล็กสยาม ยามาโตะ จำกัด

ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
กรณีศึกษา บริษัทเหล็กสยาม ยามาโตะ จำกัด

ศิรตา เจริญรบ

การศึกษาเฉพาะบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
พ.ศ. 2554

© 2554
ศิรตา เจริญรบ
สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การศึกษาเฉพาะบุคคลนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่กับความพึงพอใจการปฏิบัติงานของพนักงาน
กรณีศึกษา บริษัทเหล็กยามาโตะ จำกัด

ผู้วิจัย ศิรดา เจริญรบ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา [redacted]
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจวบ เพิ่มสุวรรณ)

ผู้เชี่ยวชาญ [redacted]
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุทธินันทน์ พรหมสุวรรณ)

[redacted]
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิวพร หวังพิพัฒน์วงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่ 4 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2554

ศิรตา เจริญรบ . ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต , มิถุนายน 2554 , บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด (120หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจวบ เพิ่มสุวรรณ

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน บริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด ที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ เพื่อนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จ ก้าวหน้านำคู่แข่งขันและนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาระดับโลก

ผลการศึกษาวิจัยสรุปดังนี้ พนักงานของบริษัทบริษัท เหล็กสยามยามาโตะ จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 300 คน ส่วนเป็นเพศชาย โสด อายุ 21- 30 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า มีรายได้ต่อเดือน 20,001- 30,000 บาท มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรมาแล้ว 1-5 ปี และทำงานอยู่ในประเภทงานฝ่ายผลิต ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า พนักงาน ที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารเป็นผู้มองการณ์ไกลมีวิสัยทัศน์ ผ็บริหารได้นำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผู้บริหารสนับสนุนให้แสดงทัศนคติและรับฟังความคิดเห็น ผู้บริหารกระตุ้นให้พนักงานมีผลผการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น ผู้บริหารสามารถจูงใจให้พนักงานทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน และผู้บริหารเปิดโอกาสและสนับสนุนพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถเพื่อยกระดับผลงานและตำแหน่งงาน ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นด้วยมาก ในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานว่า ได้มีโอกาสในการโยกย้ายงานหรือเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ ความสามารถ ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ เห็นด้วยมากว่าพอใจในอัตราเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในขณะนี้ ด้านลักษณะงานที่ทำ เห็นด้วยมากว่างานที่รับผิดของในปัจจุบันมีความสำคัญต่อความสำเร็จโดยรวมของหน่วยงาน และด้านการควบคุมบังคับบัญชา เห็นด้วยมากว่าผู้บริหารให้ความเป็นธรรมต่อพนักงาน

กิตติกรรมประกาศ

จากการทำการศึกษาเฉพาะบุคคลเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด” ทางผู้วิจัยต้องกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจวบ เพิ่มสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษามา ณ โอกาสนี้ ที่กรุณาให้คำแนะนำและตรวจสอบแก้ไขงานวิจัยฉบับนี้ตลอดช่วงเวลาการทำงานวิจัยอย่างต่อเนื่องจนงานวิจัยฉบับนี้ลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณผู้จัดการบริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด ที่อนุญาตให้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัย ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่หน่วยงานต่างๆที่ให้ความร่วมมือและประสานงานในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ และขอขอบพระคุณพนักงานของบริษัททุกท่านที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถาม

สุดท้ายผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ และน้อมรำลึกถึงพระคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์ ที่เป็นกำลังใจในการทำรายงานฉับบนี้จนสำเร็จ

ศิรตา เจริญรบ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
ความสำคัญและที่มาของเรื่องที่จะศึกษา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
ขอบเขตของการศึกษา	3
กรอบแนวความคิด	3
สมมุติฐานของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา	5
นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
ประวัติบริษัท	7
แนวคิดเกี่ยวกบผู้นำ	8
ทฤษฎีภาวะผู้นำ	13
ภาวะผู้นำของบริษัทฟิลิปส์	31
บทบาทของผู้บริหาร	39
ความพึงพอใจต่องาน	40
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ	42
แนวคิดด้านประชากรศาสตร์	47
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	48
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	
กลุ่มประชากรและวิธีการเข้าถึงเพื่อเก็บข้อมูล	53
กลุ่มตัวอย่างและวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างพร้อมจำนวนที่ใช้ในการศึกษา	53
ประเภทของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	54

HUACHIEW CHALERMPRAKIET UNIVERSITY FOUNDED 1962

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
บทที่ 4	การวิเคราะห์ข้อมูล	
	การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	59
	การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่	64
	การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	70
	การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมุติฐาน	73
บทที่ 5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
	ความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการค้นคว้า	104
	สรุปผลการศึกษาค้นคว้า	105
	อภิปรายผล	106
	ข้อเสนอแนะ	118
บรรณานุกรม		
ภาคผนวก		
แบบสอบถาม		
ประวัติผู้วิจัย		

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	การจำแนกการควบคุมสถานการณ์ในทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์	17
ตารางที่ 2	แสดงพฤติกรรมของผู้นำโดยเสน่หากับผู้นำมิใช่ผู้นำโดยเสน่หา	23
ตารางที่ 3	พฤติกรรมแบบเปลี่ยนสภาพและพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน	27
ตารางที่ 4	เปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	30
ตารางที่ 5	แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	59
ตารางที่ 6	แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (จัดกลุ่มใหม่)	62
ตารางที่ 7	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ในด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศของผู้ตอบแบบสอบถาม	64
ตารางที่ 8	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ในด้านการมุ่งเน้นการตลาดของผู้ตอบแบบสอบถาม	65
ตารางที่ 9	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ในด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าของผู้ตอบแบบสอบถาม	66
ตารางที่ 10	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ในด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าของผู้ตอบแบบสอบถาม	67
ตารางที่ 11	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ในด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นของผู้ตอบแบบสอบถาม	68
ตารางที่ 12	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ในด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นของผู้ตอบแบบสอบถาม	69
ตารางที่ 13	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	70
ตารางที่ 14	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆของผู้ตอบแบบสอบถาม	71
ตารางที่ 15	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงานที่ทำของผู้ตอบแบบสอบถาม	71
ตารางที่ 16	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านการควบคุมบังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม	72

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 17	แสดงการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุ	74
ตารางที่ 18	แสดงการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามสถานภาพสมรส	75
ตารางที่ 19	แสดงการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	78
ตารางที่ 20	แสดงการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆเป็นรายคู่จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	80
ตารางที่ 21	แสดงการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามประเภทของงานปัจจุบัน	81
ตารางที่ 22	แสดงการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆเป็นรายคู่จำแนกตามลักษณะของงานที่ทำ	84
ตารางที่ 23	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	87
ตารางที่ 24	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการมุ่งเน้นการตลาดและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	88
ตารางที่ 25	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	90
ตารางที่ 26	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	92
ตารางที่ 27	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	93
ตารางที่ 28	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	95
ตารางที่ 29	แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐาน	96

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดลักษณะทางประชากรศาสตร์ ภาวะผู้นำรุ่นใหม่ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	4
ภาพที่ 2 สรุปตัวแบบการวิจัยตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์	18
ภาพที่ 3 รูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	29

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

บทที่ 1
บทนำ

ความสำคัญและที่มาของเรื่องที่จะศึกษา

บริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด หรือ SYS (เอส-วาย-เอส) เป็นผู้บุกเบิกผลิตเหล็กโครงสร้างรูปพรรณรีดร้อน ซึ่งเป็นการร่วมทุนระหว่าง Yamato Kogyo Co.,Ltd., Mitsui (Thailand) Co.,Ltd. Sumitomo Corporation (Thailand) Co.,Ltd. บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรมการก่อสร้างและทดแทนการนำเข้า ด้วยเงินลงทุนกว่า 6,500 ล้านบาทโดยใช้เครื่องจักรและเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยเพื่อผลิตเหล็กโครงสร้างรูปพรรณรีดร้อนที่มีคุณภาพได้มาตรฐานทั้งในและต่างประเทศโดยมีกำลังการผลิตเหล็กโครงสร้างรูปพรรณรีดร้อน ได้ถึงปีละ 650,000 ตัน ณ นิคมอุตสาหกรรม มาบตาพุดจังหวัดระยอง บริษัทมีการเติบโตและพัฒนาจนเป็นผู้ผลิตเหล็กโครงสร้างรูปพรรณรีดร้อนรายใหญ่ที่สุดของประเทศ เป็นบริษัทที่ใช้ระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่ โครงสร้างการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ ให้อำนาจแก่ผู้บริหารที่จะตัดสินใจและใช้ความรู้ความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ นำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้และแก้ไขปัญหา

ในปัจจุบันองค์กรในหลายๆองค์กรมุ่งเน้นที่จะพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นทางด้านเทคโนโลยีหรือบุคคลากร เพื่อให้ให้ต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองเทคโนโลยีการสื่อสาร ความต้องการของผู้บริโภค และเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันและสามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้ บุคคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์จึงถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่จะนำพาองค์กรไปสู่ผลสำเร็จ พนักงานนับเป็นหน่วยพื้นฐานที่สำคัญยิ่งต่อองค์กรหากปราศจากพนักงานแล้วองค์กรก็จะเกิดขึ้นไม่ได้ (สร้อยตระกูล ติวยานนท์ อรรถมานะ, 2545) ยิ่งกว่านี้ความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางการประพฤติปฏิบัติของบุคคลและเป็นปัจจัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จของงาน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญในการศึกษาถึงเรื่ององค์ประกอบทางด้านต่างๆอันเกี่ยวข้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อที่จะทำให้สามารถเข้าใจในพฤติกรรมการทำงานของบุคคล เป็นเครื่องมือและข้อมูลสนับสนุนในการบริหารจัดการให้บุคคลทำงานได้อย่างมีความสุขกับงานซึ่งจะส่งผลถึงภาพรวมผลผลิตขององค์กรและระบบเศรษฐกิจของประเทศให้เกิดการพัฒนาอย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ

อีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญและมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงานของผู้บริหารก็คือความเป็นผู้นำและภาวะผู้นำ ผู้บริหารจึงมีสถานภาพและบทบาทต่อการทำงานให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางให้พนักงานเดินไปตามแนวทางที่องค์กรตั้งไว้

เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันและนำไปสู่จุดหมายเดียวกัน คือความสำเร็จขององค์กรด้วยความร่วมมือระหว่างบุคคลทุกคนในองค์กรภายใต้การนำของผู้บริหารในองค์กรนั้น ทางด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงาน ก็ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง เพราะเมื่อพนักงานพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว จะส่งผลไปสู่การปฏิบัติงาน โดยตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพ คือ ทำงานด้วยความสมัครใจ มีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กันในหมู่คณะ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ทำให้ได้งานที่มีคุณภาพสูง (ภิญโญ สาธร, 2518) ในการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพแประสิทธิผลในภาพรวมนั้น ควรมีการบริหารงานและบริหารคนให้เข้ากันอย่างเหมาะสม

จากเหตุผลดังกล่าวจึงนำมาซึ่งการจัดทำโครงงานวิจัยฉบับนี้ขึ้นเพื่อศึกษาถึงความสำคัญในภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นภาวะผู้นำรุ่นใหม่ การมีความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ การมุ่งเน้นการตลาด การค้นหาวิธีการที่ดีกว่า การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด การจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น การพัฒนาตนเองและผู้อื่นและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ลักษณะของงานที่ทำ การควบคุมบังคับบัญชา โดยใช้หัวข้อในการศึกษาว่า “ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด” บริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด เป็นบริษัทที่อยู่ในเครือบริษัทปูนซีเมนต์ไทย เป็นบริษัทจำหน่ายเหล็กโครงสร้างรูปพรรณรีดร้อน (Hot-Rolled Structural Steel) มีคุณสมบัติในการรับแรงในแนวต่างๆ ด้วยวัสดุน้ำหนักเบากว่าโครงสร้างคอนกรีต เหมาะกับสำหรับใช้งานโครงสร้างชนิดต่างๆ เช่น โรงงาน อาคารสูง สนามกีฬา เสาส่งไฟฟ้า ตลอดจนบ้านพักอาศัย

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทตามลักษณะทางประชากรศาสตร์
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทเหล็กสยามยามาโตะ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ขอบเขตของการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทสยามยามาโตะนิคมอุตสาหกรรม มาบตาพุดจังหวัดระยอง

- ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง

  กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้แก่พนักงานปฏิบัติการของบริษัทสยามยามาโตะนิคมอุตสาหกรรม มาบตาพุดจังหวัดระยอง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง 255 คนจากจำนวนพนักงานของบริษัททั้งสิ้น 790 คน ใช้สูตรคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง Yamane

  $n = \frac{\quad}{\quad}$

- สถานที่ทำการศึกษา

  บริษัทสยามยามาโตะนิคมอุตสาหกรรม มาบตาพุดจังหวัดระยอง

- ระยะเวลาที่ทำการศึกษา

  ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการศึกษา 4 เดือน คือเดือนธันวาคม 2553 – ถึงมีนาคม 2554

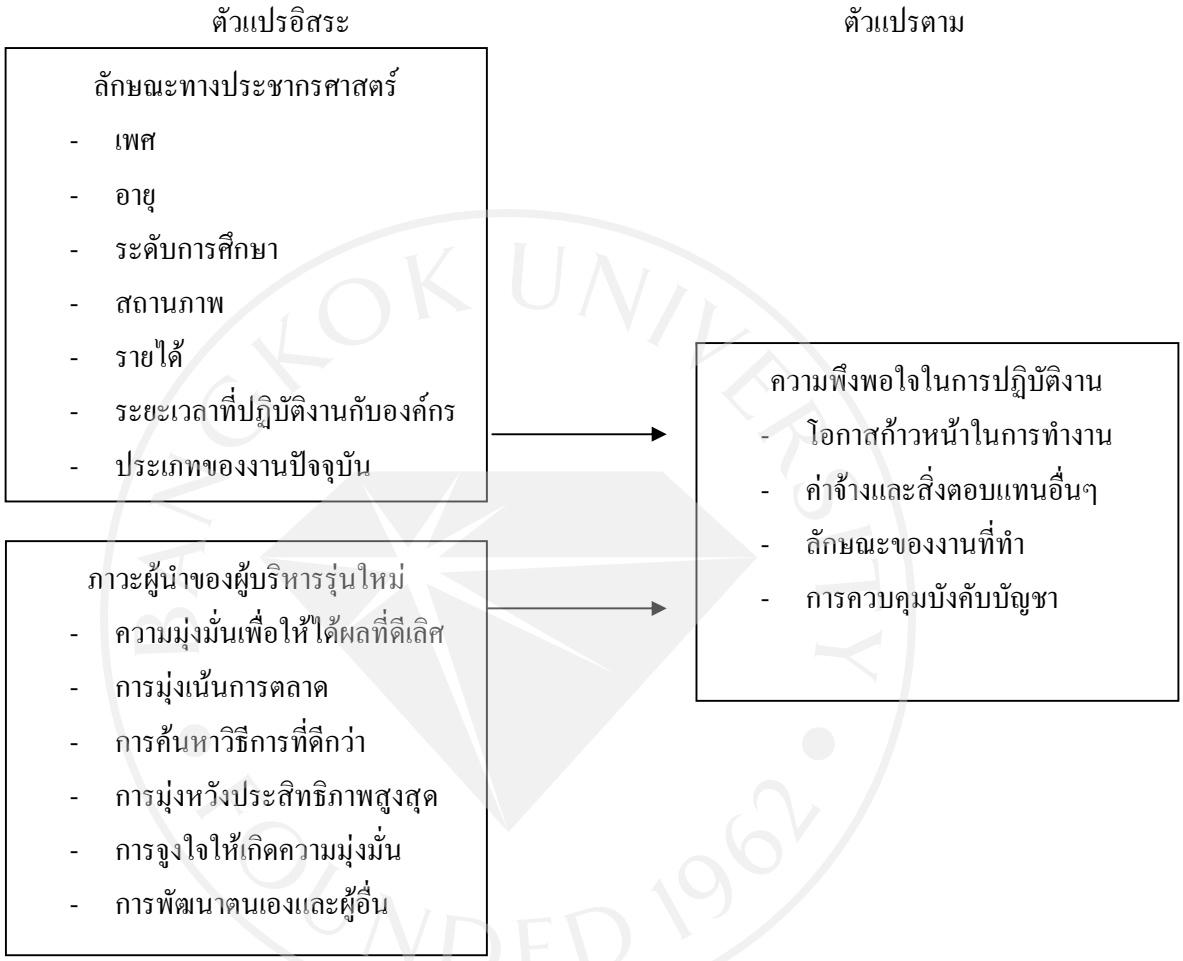
- วิธีการศึกษา

  การวิจัยในหัวข้อเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษาบริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด” เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามปลายปิดในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 255 ชุด

กรอบแนวความคิด

การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่กับความพึงพอใจในการการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคือ ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ภาวะผู้นำรุ่นใหม่ การมีความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ การมุ่งเน้นการตลาด การค้นหาวิธีการที่ดีกว่า การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด การจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น การพัฒนาตนเองและผู้อื่นและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ลักษณะของงานที่ทำ การควบคุมบังคับบัญชา ว่ามีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านต่างๆ แตกต่างหรือไม่ ดังแสดงใน รูปที่ 1 เพื่อจะได้ทราบถึงปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและเพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิผล

ภาพที่ 1: กรอบแนวความคิดลักษณะทางประชากรศาสตร์ ภาวะผู้นำรุ่นใหม่ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน



สมมุติฐานการวิจัย

ผู้ทำการวิจัยคาดว่าปัจจัยทางด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน และภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ภาวะผู้นำรุ่นใหม่ ที่มีความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ การมุ่งเน้นการตลาด การค้นหาวิธีการที่ดีกว่า การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด การจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น การพัฒนาตนเองและผู้อื่นกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ลักษณะของงานที่ทำ การควบคุมบังคับบัญชา ของพนักงานบริษัทเหล็กสยามยามาโตะจะแตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งสมมุติฐานในประเด็นต่างๆดังนี้

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่ต่างกันมีความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาครั้งนี้ผู้ทำการวิจัยคาดหวังว่าองค์กรสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ด้านต่างๆดังนี้

1. เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่แท้จริงที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อที่จะนำไปแก้ไขและปรับปรุงส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น
2. เพื่อให้เกิดการพัฒนาความเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ พัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงานและระหว่างพนักงานกับองค์กร
3. เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าและก่อให้เกิดแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอยู่กับองค์กร

นิยามศัพท์

ผู้วิจัยขอนิยามศัพท์ที่ปรากฏในรายงานวิจัยฉบับนี้ ดังนี้

ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานตามโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีอำนาจในการดูแล ควบคุม และให้คุณให้โทษแก่พนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชา

ผู้บริหารรุ่นใหม่ หมายถึง บุคคลที่มีอายุไม่เกิน 40 ปี ใช้เทคโนโลยีหรือ IT ในการทำงาน มีระดับการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี มีวิธีการทำงานและลักษณะการทำงานแบบก้าวหน้า

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมการใช้อิทธิพลเพื่อควบคุมสั่งการ เกลี้ยกล่อมจูงใจให้ผู้ตามหรือกลุ่มปฏิบัติตามเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ปฏิบัติซึ่งจะทำให้พนักงานบริษัทเหล็กสยามยามาโต๊ะ จำกัด มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจและมีความสุขในการทำงาน

องค์กร หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันหรือมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยอาศัยกระบวนการจัด

โครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นๆออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์กรไปดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

การแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ผลที่ดีเลิศ หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการแปลงวิสัยทัศน์สู่การสั่งการและกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

การมุ่งเน้นการตลาด หมายถึง การตระหนักถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกและความเข้าใจในสภาพธุรกิจ

การค้นหาวิธีการที่ดีกว่า หมายถึง การปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยการหาหนทางที่จะทำให้กระบวนการนั้นเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และมีการประสานงานสูงขึ้น และมีการประสานงานดีขึ้น

การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงความต้องการผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

การจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น หมายถึง ความสามารถจูงใจบุคคลอื่นได้ ทำให้ผู้อื่นรักษาคำมั่นสัญญา และบันดาลใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด

การพัฒนาตนเองและผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการยกขีดความสามารถขององค์กรโดยการพัฒนาตนเองและผู้อื่นอ

โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานมีโอกาสได้รับการแต่งตั้ง โยกย้ายตำแหน่งในหน่วยงาน หรือการได้โอกาสพัฒนาทักษะในวิชาชีพเพิ่มขึ้น

ค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ หมายถึง ผลตอบแทนที่พนักงานได้รับจากการทำงานในรูปของเงินเดือน โบนัส ตลอดจนสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ที่บริษัทจัดให้อย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง ลักษณะโดยเฉพาะของงานต่างๆที่องค์กรมีให้แก่พนักงาน ประกอบด้วย ความน่าสนใจ ความท้าทาย และความเหมาะสมต่อพนักงาน

การควบคุมบังคับบัญชา หมายถึง การควบคุมและการบังคับบัญชาของหัวหน้างานต่อพนักงานตามสายการบังคับบัญชา ประกอบด้วย การให้คุณให้โทษผู้ใต้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การมีมาตราการที่ดีในการประเมิณผลพนักงาน การวางแผนงาน และการติดตามผลงาน

บทที่ 2
แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นภาวะผู้นำรุ่นใหม่ ในด้านการมีความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ การมุ่งเน้นการตลาด การค้นหาวิธีการที่ดีกว่า การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด การจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น การพัฒนาตนเองและผู้อื่นและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ลักษณะของงานที่ทำ การควบคุมบังคับบัญชา จะนำแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาใช้อ้างอิงดังต่อไปนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
4. ภาวะผู้นำของบริษัทฟิลิปส์
5. บทบาทของผู้บริหาร
6. ความพึงพอใจต่องานและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ
7. แนวคิดด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประวัติบริษัท

บริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด หรือ SYS (เอส-วาย-เอส) ดำเนินการก่อตั้งในปี 2535มีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งเพื่อผลิตเหล็ก โครงสร้างรูปพรรณรีดร้อน ซึ่งเป็นการร่วมทุนระหว่าง Yamato Kogyo Co.,Ltd., Mitsui (Thailand) Co.,Ltd., Sumitomo Corporation (Thailand) Co.,Ltd., บริษัทปูนซิเมนต์ จำกัด (มหาชน) ด้วยเงินลงทุนกว่า 6,500 ล้านบาทโดยใช้เครื่องจักรและเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยเพื่อผลิตเหล็กโครงสร้างรูปพรรณรีดร้อนที่มีคุณภาพได้มาตรฐานทั้งในและต่างประเทศโดยมีกำลังการผลิตเหล็กโครงสร้างรูปพรรณรีดร้อน ได้ถึงปีละ 700,000 ตัน บนพื้นที่กว่า 115 ไร่ ณ นิคมอุตสาหกรรม มาบตาพุดจังหวัดระยอง SYS มีคลังสินค้า ซึ่งตั้งอยู่ที่อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี โดยมีพื้นที่กว่า 52ไร่เพื่อความสะดวกและรวดเร็วให้การรับและ การขนส่งสินค้าต่อลูกค้ามีประสิทธิภาพ มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ เลขที่ 1 ถนนปูนซิเมนต์ไทย บางซื่อ กรุงเทพฯ10800 และมีพนักงาน ทั้งในกรุงเทพ คลังศรีราชา และที่โรงงานนิคมอุตสาหกรรม มาบ

ตาพุดจำนวนทั้งสิ้นกว่า 790 คน ปัจจุบัน SYSมีโครงการขยาย กำลังการผลิตเหล็กโครงสร้างรูปพรรณรีดร้อน ถึงปีละ 400,000 ตัน บนพื้นที่กว่า 154 ไร่ ณ นิคมอุตสาหกรรมเหมราชตะวันออก จังหวัดระยอง เพื่อให้ SYS สามารถรุกคืบเข้าครอบครองความเป็นผู้นำตลาดเหล็กโครงสร้างรูปพรรณรีดร้อนทั้งในและต่างประเทศได้อย่างสมบูรณ์ ด้วยการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง

แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่างๆให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำทำอย่างไร หรือมีวิธีการนำอย่างไรจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนนำอย่างไรนอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำให้ไปจากองค์การ

เพื่อให้เข้าใจภาวะผู้นำ (Leadership) และผู้นำ (Leader) ดีขึ้น จึงเสนอความหมายของผู้นำ (Leader) ไว้ดังนี้

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม ยุคส์ (Yukl, 1989, หน้า 3-4)

ผู้นำ คือ บุคคลที่มาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง หรือการยกย่องขึ้นมาของกลุ่ม เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

กวี วงศ์พุฒ (2535, หน้า 14-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการ ตัดสินใจของกลุ่มสูง

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกลู่นอกทางด้วย

3. ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4. ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

บุญทัน ดอกไทสง (2537) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง

1. ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

2. เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ

3. ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้มีการเขียนชื่อผู้นำแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานและองค์การที่อยู่ เช่น ผู้บริหาร ผู้จัดการ ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ อธิการบดี ผู้บัญชาการเหล่าทัพ ผู้ว่าราชการ นายอำเภอ กำนัน เจ้าคณะจังหวัด เจ้าอาวาส ปลัดกระทรวง คณบดี

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือความสามารถที่จะใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ อิทธิพลนั้นอาจได้รับมาแบบเป็นทางการนั่นคือผู้นำอย่างเป็นทางการ หรือผู้นำที่ไม่เป็นทางการซึ่งคือผู้นำที่ไม่ได้รับมอบอำนาจอย่างเป็นทางการแต่สามารถนำกลุ่มและเป็นที่ยอมรับ (กรองแก้ว อยู่สุข, 2534 หน้า 132)

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการนำ (The American Heritage Dictionary, 1985 หน้า 719) จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ และมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้ว เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่ จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โรบิน(Robbins, 1989)

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง(ผู้นำ)ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่น(ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง (พยอม วงศ์สารศรี, 2534, หน้า196)

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย และยุคส์ (Yukl,1989) ได้สรุปแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำของงานวิจัยได้เป็น 4 แนวทาง ดังต่อไปนี้คือ

1. ศึกษาอำนาจ-อิทธิพล (Power-Influence Approach) ของผู้นำ
2. ศึกษาพฤติกรรม (Behavior Approach) ของผู้นำ
3. ศึกษาคุณลักษณะ (Trait Approach) ของผู้นำ
4. ศึกษาสถานการณ์ (Situational Approach) ของผู้นำ

1. อำนาจ-อิทธิพล (Power-Influence Approach) การศึกษาประสิทธิภาพของ ภาวะผู้นำจากอำนาจ-อิทธิพลของผู้นำ ส่วนใหญ่จะเน้นหรือพิจารณาที่ขนาด ชนิดและการใช้อำนาจ ของผู้นำ ดังที่ยอมรับกันแล้วว่าอำนาจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำ เพราะนอกจากจะทำให้มีอิทธิพลต่อ ลูกน้องแล้วยังสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อน ผู้นำในระดับเดียวกัน ต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูง รวมทั้งบุคคลภายนอกหน่วยงานและองค์การได้ ในการศึกษาวิจัยชนิดนี้ นักวิจัยจะมีคำถามที่ต้องการคำตอบอยู่หลายคำถาม ได้แก่

2. ศึกษาพฤติกรรม (Behavior Approach) ของผู้นำ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำจะแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ โดยกลุ่มแรกจะทำการศึกษากิจกรรมต่าง ๆ ของงานบริหารของผู้นำและเวลาที่ผู้นำใช้ในแต่ละกิจกรรมในระยะต้น ส่วนในปัจจุบันจะมุ่งเน้นศึกษาภาระหน้าที่หรืองานของผู้นำแต่ละชนิด เพื่อค้นหาพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะหรือทำให้แต่ละภารกิจประสบความสำเร็จ สำหรับงานวิจัยกลุ่มที่สองจะศึกษามุ่งเน้นไปที่ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้นำ โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ กับความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ตามพฤติกรรมของผู้นำที่นำมาพิจารณามักเป็นพฤติกรรมที่สำคัญๆ (Critical Incident) ของการบริหาร

3. คุณลักษณะ (Trait Approach) การศึกษาวิจัยแบบนี้จะมุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะเฉพาะ ของผู้นำซึ่งในอดีตที่ผ่านมาเชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณสมบัติพิเศษเหนือกว่าผู้ตาม เช่นการทำงานไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย การสามารถหยั่งรู้ใจคนได้ การคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้ แม่นยำ

อย่างน่ามหัศจรรย์ และมีพรสวรรค์ในการชักจูงคนได้อย่างเหลือเชื่อ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำได้มีมากในระหว่าง ค.ศ.1930 - 1940 แต่ก็ไม่มีงานวิจัยใดยืนยันได้ว่าคุณลักษณะของ ผู้นำแต่ละคุณลักษณะมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของผู้นำได้อย่างไร จึงทำให้นักวิจัยให้ความ สนใจในคุณลักษณะของผู้นำน้อยลงตามลำดับ อย่างไรก็ตามได้มีความพยายามที่จะศึกษาว่าคุณลักษณะของผู้นำชนิดที่จำเป็นสำหรับงานของผู้นำแต่ละประเภทอย่างไรและในสถานการณ์ที่แตกต่างกันคุณลักษณะใดที่จะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้

4. สถานการณ์ (Situation Approach) การศึกษาวิจัยสถานการณ์ที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้น จะมุ่งเน้นศึกษาสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ เช่น อำนาจหน้าที่ และความ มั่นคงของผู้นำ ลักษณะงานของผู้นำ ความสามารถและแรงจูงใจของผู้ตาม สภาพแวดล้อมภายนอก ความคาดหวังและข้อเรียกร้องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานของลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และบุคคลภายนอก องค์การ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสถานการณ์นี้ แยกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ โดยกลุ่มแรกจะมุ่ง เน้นว่าสถานการณ์ใดที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมแต่ละพฤติกรรมของผู้นำอย่างไร ดังนั้น การวิจัย ประเภทนี้จึงต้องศึกษาว่าพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำต่างองค์การ ต่างระดับเหมือนหรือ แตกต่างกันอย่างไร สำหรับกลุ่มที่สอง มุ่งที่จะศึกษาว่า สถานการณ์ลักษณะใดจะมีส่วนทำให้พฤติกรรมหรือแบบของผู้นำ รวมทั้งคุณลักษณะของผู้นำมีผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เพราะนักวิจัยกลุ่มนี้มีพื้นฐานความคิดที่ว่าพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งไม่เหมาะสำหรับทุกสถานการณ์ หรือประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับพฤติกรรมให้เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ หรือเหมาะสมกับสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

1. ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม

พื้นฐานความคิดของทฤษฎีพฤติกรรมนิยมโดยสรุป เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์นั้นเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ สามารถสังเกตพฤติกรรมได้ในรูปแบบต่างๆ กัน และเชื่อว่าการให้ตัวเสริมแรง (Rein forcer) จะช่วยกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมตามต้องการได้ นักจิตวิทยาที่ได้รับการยอมรับในกลุ่มนี้ได้แก่ Pavlov ซึ่งเดิมเป็นนักวิทยาศาสตร์ที่มีชื่อเสียงของรัสเซีย วัตส์สัน (Watson) นักจิตวิทยาชาวอเมริกันซึ่งได้รับการยอมรับว่า เป็นบิดาของจิตวิทยากลุ่มพฤติกรรมนิยม และ สกินเนอร์ (Skinner) ชาวอเมริกัน ที่โดดเด่นในการนำทฤษฎีด้านจิตวิทยามาประยุกต์ใช้เพื่อการเรียนการสอนโดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริม แรง ได้มีการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

สกินเนอร์ (Skinner) เชื่อว่าตัวเสริมแรง เป็นตัวแปรสำคัญในการเปลี่ยนพฤติกรรมหรือการเรียนรู้ของผู้เรียน เกี่ยวข้องกับความเร็ว ความอดทนในการทำงาน ความสามารถบังคับตนเอง และ

ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การเสริมแรงอาจเป็นรูปแบบของการให้รางวัลที่เหมาะสม หรืออาจเป็นความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากความสำเร็จในการทำงานหรือทำกิจกรรม

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านการศึกษาวิถีทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House)

เน้นบทบาทของผู้จัดการที่สามารถเอื้ออำนวยการปฏิบัติงานไปสู่จุดหมายปลายทางด้วยการจัดวิถีทางการกำหนดงานให้มีความชัดเจนและการสร้างขวัญ มีการจัดรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานบรรลุประสิทธิผล

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบต่อเนื่องของทันเนนบอมและชมิดท์ (Tannenbaum & Schmidt)

เน้นแนวความคิดว่าก่อนจะเลือกใช้แบบของผู้นำลักษณะใดนั้น จำเป็นต้องมีการพิจารณาปัจจัยให้รอบคอบ เพื่อการตัดสินใจแบบผู้นำได้ผลเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ

- ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามวงจรชีวิต เน้นว่าแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจะเปลี่ยนแปลงไปตามความเจริญวัยของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ทฤษฎีสิ่งทดแทนความเป็นผู้นำ จะชี้ให้เห็นว่าปัจจัยสถานการณ์บางอย่างสามารถทดแทนพฤติกรรมของผู้นำนั่นคือปัจจัยทางสถานการณ์ที่ทำให้พฤติกรรมของผู้นำไม่จำเป็น สิ่งทดแทนอาจจะเป็นคุณลักษณะของพนักงาน ดังนั้นในบางครั้งสมาชิกของกลุ่มบางคนจะเป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งไม่ต้องการผู้นำที่เป็นทางการช่วยเหลือการดำเนินงานประจำวันของกลุ่มให้บรรลุความสำเร็จ
- ทฤษฎี 3 ทักษะ ประกอบด้วยทักษะ 3 ประการ ด้วยกันคือทักษะในคตินิยม คือทักษะที่สามารถเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะ ทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์ คือทักษะในความสามารถที่จะทำงานร่วมกับคนหลายประเภทได้เป็นอย่างดีและทักษะทางเทคนิค การทำงานเกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่างที่ต้องอาศัยความรู้ การวิเคราะห์ การใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน

ในปัจจุบันนักวิจัยได้ดำเนินการศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำเชิงการจัดการและความเป็นผู้นำเชิงการปฏิรูปพบว่าความเป็นผู้นำเชิงการจัดการเป็นอย่างเดียวกับการบริหารงานประจำวันเนื่องจากการดำเนินการต้องการเพียงให้มีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่นักวิจัยหลายคนยืนยันว่าความเป็นผู้นำเชิงการจัดการอย่างเดียวอาจจะไม่เพียงพอที่จะนำองค์การเผชิญกับความท้าทายภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและซับซ้อนมากขึ้นได้ ดังนั้นความเป็นผู้นำเชิงการปฏิรูปจึงมีความจำเป็น ที่จะจูงใจพนักงานให้กระทำมากกว่าที่คาดหวังเอาไว้และจะปลุกเร้าพนักงานให้มองนอกเหนือไปจากผลประโยชน์ส่วนตัวของพวกเขาเอง และกลายเป็นความผูกพันต่อการทำงานหนักมากขึ้น เพื่อที่จะทำให้โลกทัศน์ของผู้นำกลายเป็นความจริง ดังนั้นผู้นำเชิงการปฏิรูปจะต้องควบคู่กับผู้นำเชิงการจัดการ เพื่อที่จะรักษาการดำเนินงานขององค์การของพวกเขาให้ราบรื่นต่อไป

แต่ถึงอย่างไรก็ตามเมื่อผู้นำ (Leader) คือ ผู้ที่จะต้องมีอำนาจ (Power) หรือเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Influence over others) หรือเป็นผู้มีอำนาจการบังคับบัญชาตามกฎหมายระเบียบภายในองค์กร (Authority) เมื่อพูดสิ่งใดผู้อื่นจะเชื่อถือและทำตาม โดยที่อำนาจจะตั้งอยู่บนฐานทั้ง 3 ฐาน ที่จะสร้างอำนาจและมีขีดความสามารถในการเป็นผู้นำสูงได้ดังนี้ ต้องอยู่บนความชอบธรรมด้านกฎหมาย ด้านสังคมด้านฐานบนบารมี (Base on charisma) ซึ่งในสังคมไทยบารมีเกิดจากการให้เป็นกระบวนการสะสมกุศลบารมี ทั้งด้านทรัพยากร วัตถุ การช่วยเหลือด้านแรงกายและแรงใจ

ส่วนบทบาทของการนำที่จะเป็นตัวชี้ขาดนั้น จะเป็นเรื่องของการนำทางความคิด ซึ่งมีความสำคัญกว่าการมีตำแหน่งการนำ เพราะจะต้องเข้าใจในตัวของผู้ตาม และผู้นำควรมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่กระทำเสมอ ซึ่งหัวหน้างานควรมีบทบาทการเป็นผู้นำ โดยจะเป็นคนดูแลควบคุมการทำงานของลูกน้องให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นผู้กระจายข่าวสารข้อมูลให้แก่องค์การ และเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการทำงานของกลุ่มสถานภาพทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ทำให้คนมีบทบาทที่แตกต่างกัน ดังนั้นเรายึดสถานภาพอะไรเป็นตัวกำหนดบทบาทของผู้นำ คือยึดตำแหน่งทางโครงสร้างขององค์การยึดสถานภาพทางการและไม่เป็นทางการ ยึดความชอบธรรมโดยตำแหน่งและโดยการยอมรับด้านบารมีรวมทั้งโดยยึดสัญลักษณ์กับผลงาน ซึ่งจะทำให้เห็นที่มาของผู้นำสถานภาพและบทบาท ของผู้นำที่จะทำให้เราสามารถจำแนกแยกประเภทภาวะผู้นำได้

จากรูปแบบการเป็นผู้นำทั้งหมดนี้ ผู้นำแบบออกคำสั่งได้ผลน้อยที่สุด เพราะการข่มขู่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงานและยังบ่อนทำลายความภาคภูมิใจของผู้ร่วมงาน แต่ก็สามารถใช้ได้ผลในบางสถานการณ์เช่นกัน เช่นกรณีฉุกเฉิน ดังนั้นการจะใช้รูปแบบการเป็นผู้นำอย่างได้ผลต้องอาศัยทักษะความฉลาดทางอารมณ์ 3 ประการ คือ

1. การสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น (Influence)
2. การใฝ่หาความสำเร็จ (Achievement)
3. การริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Theories of Leadership)

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อนที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ทางสังคม โดยมีผลกระทบมาจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ซึ่งรวมเรียกว่า สถานการณ์ (Situation) ที่ประกอบด้วยลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ และธรรมชาติขององค์การ มีทฤษฎีภาวะผู้นำหลายทฤษฎีซึ่งให้ความสำคัญของสถานการณ์ ดังจะกล่าวเป็นตัวอย่างเพียง 2 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ และทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย

1. ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler Contingency Theory)

แม้จะมีนักวิชาการหลายคนที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ก็ตาม แต่บุคคลแรกที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางที่สุด ได้แก่ ฟีดเลอร์ ซึ่งเรียกว่า ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญอยู่ 3 ประการ ได้แก่

1. แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ

2. การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับสามปัจจัย คือ บรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ

3. ประสิทธิผลของกลุ่มขึ้นอยู่กับการจับคู่ (Matching) ที่เหมาะสม ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์

1. แบบภาวะผู้นำ (Leadership style)

จากผลการศึกษายาวนานทำให้ฟีดเลอร์เชื่อว่า ผู้นำจะมีบทบาทภาวะผู้นำเป็นแบบใดแบบหนึ่ง ได้แก่ แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented leadership) หรือแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented leadership) ซึ่งสามารถวัดจากบุคลิกภาพและแรงจูงใจของผู้นั้น โดยฟีดเลอร์ได้พัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพฉบับย่อขึ้น เรียกว่า “แบบวัดเพื่อนร่วมงานที่พึงประสงค์น้อยที่สุด” (Least Preferred Co-Worker scale) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า แบบวัดแอลพีซี (LPC) ซึ่งเป็นการวัดที่มีลักษณะของการจำแนกความหมาย ซึ่งประกอบขึ้นด้วยคำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้ามจำนวน 18 คู่ แต่ละคู่แบ่งออกเป็น 8 ช่วงคะแนน ดังตัวอย่าง

น่าพึงพอใจ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่น่าพึงพอใจ
เป็นมิตร	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่เป็นมิตร
ไม่ยอมรับ	1	2	3	4	5	6	7	8	ยอมรับ
เครียด	1	2	3	4	5	6	7	8	ผ่อนคลาย

ฯลฯ

คะแนนแอลพีซีที่ได้จะเป็นเครื่องบ่งชี้แบบภาวะผู้นำ กล่าวคือ ถ้าผู้ตอบได้คะแนนแอลพีซีต่ำ แสดงว่า ผู้นั้นเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task-motivated) แต่ถ้าได้คะแนนแอลพีซีสูงก็แสดงว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-motivated)

2. การควบคุมสถานการณ์ (Situation control)

ฟีดเลอร์ได้กำหนดให้สถานการณ์ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member relations) ได้แก่ ระดับของการให้ความนับถือ ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ ซึ่งสะท้อนถึงการยอมรับในตัวผู้นำ

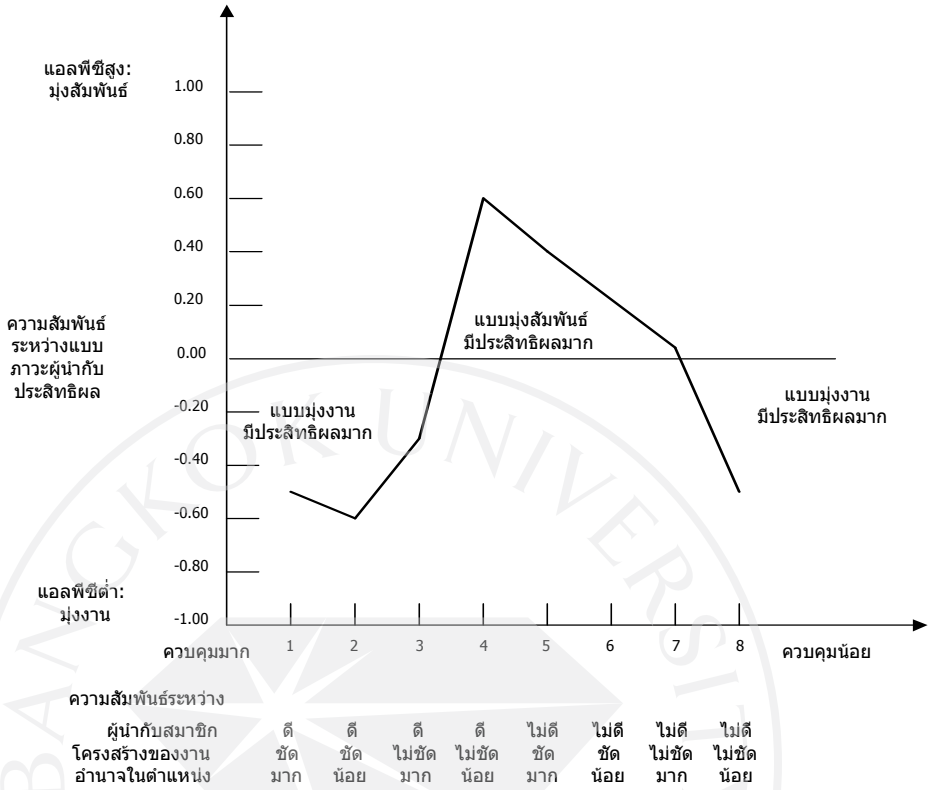
2.2 โครงสร้างของงาน (Task structure) กล่าวคือ งานที่มีโครงสร้างชัดเจน ต้องระบุภารกิจชัดเจน มีวิธีทำงานเพียงวิธีเดียว มีวิธีแก้ปัญหาที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนโดยแต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่แน่นอนว่าต้องทำอะไร ทำด้วยวิธีใด เป็นต้น ตรงกันข้ามกรณีที่โครงสร้างของงานไม่ชัดเจน ได้แก่ งานมีเป้าหมายคลุมเครือ มีวิธีทำงานได้หลายวิธี ขาดวิธีแก้ปัญหาที่แน่นอน ขาดข้อมูลป้อนกลับ ความไม่ชัดเจนเหล่านี้จึงยากต่อการปฏิบัติงานของทั้งผู้นำและผู้ตาม ดังนั้นถ้าโครงสร้างงานชัดเจน ผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางการทำงานของกลุ่มได้ง่ายขึ้น

2.3 อำนาจในตำแหน่ง (Position power) หมายถึง อำนาจที่มากับตำแหน่งที่ผู้ดำรงอยู่อย่างเป็นทางการ ซึ่งสามารถดูได้จากการที่ผู้นั้นมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการให้คุณให้โทษด้วยตนเอง หรือต้องเสนอการให้คุณให้โทษแก่ลูกน้องต่อผู้บังคับบัญชาของตน หรือสามารถเสนอแนะการโยกย้ายแต่งตั้งการดำรงตำแหน่งของลูกน้องต่อผู้บังคับบัญชาของตนได้มากเพียงไร สิ่งเหล่านี้บ่งชี้ถึงอำนาจในตำแหน่ง

ฟีดเลอร์ได้นำองค์ประกอบในการควบคุมสถานการณ์ทั้ง 3 ด้าน แต่ละด้านแบ่งเป็น ดี กับไม่ดี รวมเป็น 6 ด้าน ดังนี้

- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกแบ่งเป็น ดี กับ ไม่ดี
- โครงสร้างของงาน แบ่งเป็น ชัดเจน กับ ไม่ชัดเจน
- อำนาจในตำแหน่ง แบ่งเป็น มาก กับ น้อย

3. ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ ในการหาคำตอบว่าภาวะผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิผลในสถานการณ์ใดนั้น ฟีดเลอร์ได้รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาไม่น้อยกว่า 800 กลุ่มในช่วงเวลากว่า 10 ปี โดยแต่ละกลุ่มจะหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่ม จากนั้นนำมาเขียนเป็นกราฟโดยใช้มัธยฐาน (Median) ของค่าสหสัมพันธ์ในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งปรากฏดังภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2: สรุปตัวแบบการวิจัยตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์
ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : บุคส์ลิงค์

จากแผนภาพดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าความเหมาะสมของแบบภาวะผู้นำที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิผลสูงสุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ หรือสถานการณ์ที่ง่าย-ยากต่อการควบคุมหรือปกครอง จากผลการวิจัย ฟีดเลอร์จึงสรุปสาระสำคัญของทฤษฎีสถานการณ์ของเขาไว้ดังนี้

1. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงาน (มีแอลพีซีต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

2. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (หรือมีแอลพีซีสูง) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน

3. ในสถานการณ์ที่ควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงาน (มีแอลพีซีต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

2. ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path - Goal Theory)

โดยทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายนี้ ความรับผิดชอบของผู้นำก็คือ การเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามให้สามารถบรรลุได้ทั้งเป้าหมายส่วนตนและเป้าหมายขององค์การในขณะเดียวกันซึ่งผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ แก่ผู้ตามได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งในสองวิธีต่อไปนี้

1. ทำให้วิถีทางที่ผู้ตามจะได้รับรางวัลตอบแทนให้มีความชัดเจน (Path clarification) ซึ่งได้แก่การที่ผู้นำทำความตกลงที่ชัดเจนกับผู้ตามเพื่อกำหนดพฤติกรรมหรือวิธีการทำงานให้สำเร็จแล้ว จะได้รับรางวัลตอบแทนจากองค์การอย่างไร

2. ใช้การเพิ่มปริมาณรางวัล (Increase rewards) ที่ผู้ตามยอมรับในคุณค่าและมีความต้องการซึ่งได้แก่ การที่ผู้นำพูดคุยกับผู้ตามเพื่อจะได้ทราบว่า รางวัลอะไรที่ผู้ตามถือว่าสำคัญแก่ตน กล่าวคือ ผู้ตามต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานเองหรือ ต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจจากภายนอก เช่น การขึ้นเงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น เป็นต้น

ภารกิจของผู้นำในการเพิ่มผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานและการทำความชัดเจนต่อวิถีทางที่ผู้ตามสามารถปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จและได้รับรางวัลผลตอบแทนจากงานสำเร็จนั้น ผู้นำมีบทบาทต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามในทฤษฎี วิถีทาง-เป้าหมาย

กล่าวโดยย่อ ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายเป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบายว่า ผู้นำจะสามารถช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เดินไปตามวิถีทางเพื่อไปสู่เป้าหมาย โดยผู้นำเลือกใช้พฤติกรรมที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุดกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ซึ่งผู้นำจะเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ที่เหมาะสมที่สามารถเพิ่มความคาดหวังในความสำเร็จและความพึงพอใจในงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)

เฮาส์และมิทเชลล์ (House & Mitchell) แบ่งประเภทพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย ออกเป็น 4 ประเภท แต่ละประเภทแทนได้ด้วยแบบภาวะผู้นำ (leadership style) ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration behavior) ของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทที่เคยกล่าวมาแล้ว กล่าวคือ ผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่ายเป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับ บัญชาผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงาน

ของผู้ใต้บังคับ บัญชารวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating leadership) ของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบสั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement – oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง (High standard of excellence) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อยๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขึ้นในที่ทำงาน

เฮาส์และมิทเชลล์ (House & Mitchell) กล่าวว่า ผู้นำอาจใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบกับผู้ใต้บังคับบัญชา และในสถานการณ์ต่าง ๆ ก็ได้ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จึงมิใช่ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะ (Trait approach) ที่เชื่อว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำที่แน่นอนตายตัวเพียงแบบเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้เข้ากับสถานการณ์และความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ใต้ บังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมในช่วงหนึ่งของการทำงาน แต่อีกช่วงหนึ่งอาจต้องการภาวะผู้นำแบบสั่งการแทน ผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำของตนได้ตามต้องการ โดยสรุปก็คือ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการพฤติกรรมแบบผู้นำที่ต่างกัน นอกจากนี้ในบางเหตุการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้การผสมของแบบภาวะผู้นำ ต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมมากกว่าการเลือกใช้แต่แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลา

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่เชิงเสน่หา (Neocharismatic Theories)

เป็นกลุ่มของทฤษฎีภาวะผู้นำล่าสุดที่ให้ความสำคัญด้านคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นความสามารถพิเศษหรือความมีเสน่หา (Charisma) เฉพาะบุคคลซึ่งเป็นแนวคิดภาวะผู้นำเชิงวีรบุรุษ (Heroic

leadership) ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ถูกกล่าวขานมากในปัจจุบัน ภายใต้ชื่อต่าง ๆ เช่น ภาวะผู้นำโดยเสน่หา (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) ภาวะผู้นำเชิงศีลธรรม (Moral leadership) เป็นต้น ในที่นี้จะกล่าวเพียง 2 ทฤษฎีโดยละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำโดยเสน่หา (Charismatic Leadership) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึง ผู้นำอีกประเภทหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการได้รับการยอมรับยกย่องอย่างสูงจากลูกน้องหรือบุคคลทั่วไป เนื่องจากบุคคลผู้นั้นมีคุณสมบัติพิเศษที่เหนือกว่าคนทั่วไป ตัวอย่างเช่น มหาตมะ คานธี ผู้นำที่อุทิศตนในการต่อสู้เพื่อเอกราชของอินเดีย มาติน ลูเธอร์ คิง ผู้นำในการต่อสู้เพื่อสิทธิที่เท่าเทียมกันของมนุษย์เป็นต้น บุคคลเหล่านี้เป็นผู้นำเนื่องจากการแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างในด้านคุณงามความดีและการเสียสละอุทิศตนเพื่อคนอื่นและส่วนรวม ทำให้คนอื่นเกิดความยกย่องชื่นชมพร้อมที่จะเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ทำให้ผู้นั้นมีอำนาจพระคุณซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ในที่นี้ขอเรียกว่า “อำนาจโดยเสน่หา” (Charisma) และเรียกผู้นำประเภทนี้ว่า “ผู้นำโดยเสน่หา” (Charismatic leaders)

การยอมรับในความเป็นผู้นำ และการมีอำนาจโดยเสน่หาดังกล่าวจึงเกิดจากผู้ตามมีต่อตัวผู้นำคนนั้น โดยผู้ตามจะแสดงพฤติกรรมและความรู้สึกให้สามารถสังเกตและเห็นได้ใน 9 ประการต่อไปนี้

1. มั่นใจว่า ความคิดหรือความเชื่อของผู้นำคือสิ่งที่ถูกต้อง
2. มีความเชื่อที่คล้ายกับผู้นำ
3. แสดงการยอมรับต่อผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัยใด ๆ
4. แสดงการให้ความรักและพึงพอใจต่อผู้นำ
5. เต็มใจที่จะเคารพเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ
6. พยายามลอกเลียนแบบและเอาอย่างผู้นำ
7. มีความรู้สึกร่วมกับผู้นำในการปฏิบัติภารกิจ
8. พยายามยกระดับเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การให้สูงขึ้น
9. รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและให้ความร่วมมือช่วยให้งานหรือองค์การบรรลุเป้าหมาย

ในส่วนของตัวผู้นำโดยเสน่หานั้น ผลการศึกษาของคองเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo, 1998) ได้สรุปเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำโดยเสน่หากับผู้นำที่มิใช่ผู้นำโดยเสน่หา ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2: แสดงพฤติกรรมของผู้นำโดยเสน่หากับผู้นำมิใช่ผู้นำโดยเสน่หา (Charismatic and non-charismatic leaders behaviors)

ลักษณะของพฤติกรรม	ผู้นำโดยเสน่หา Charismatic Leaders	ผู้นำที่มิใช่ผู้นำโดยเสน่หา Non-Charismatic Leaders
1. การดำรงสถานภาพ (Status quo)	1. ไม่ยึดติดในสถานภาพเดิมแต่ต้องการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงใหม่	1.พอใจสถานภาพเดิม พยายามปกป้องและคงสถานภาพเดิมต่อไป
2. เป้าหมายอนาคต (Future goal)	2. มีวิสัยทัศน์อนาคตเชิงอุดมการณ์ที่แตกต่างจากสภาพเดิมมาก	2.เป้าหมายอนาคตต้องไม่แตกต่างจากเดิมนัก
3. การสร้างความรักชอบพอ (Likeableness)	3.สร้างมุมมองและแนวคิดต่อวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ร่วมกับลูกน้องทำให้ลูกน้องรักชื่นชมศรัทธาต่อหัวหน้าและอยากเลียนแบบอย่างตามหัวหน้า	3.ใช้แนวคิดและมุมมองต่องานร่วมกับลูกน้องทำให้ลูกน้องรักและพึงพอใจตน
4. การสร้างความน่าไว้วางใจ (Trustworthy)	4. แสดงออกด้วยพฤติกรรมเสียสละแม้ประโยชน์ตนเอง แสดงความกล้าเสี่ยงเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายอุดมการณ์ที่วางไว้	4. ใช้การชักชวนให้ลูกน้องเสียสละ เพื่อส่วนรวม
5. ความเชี่ยวชาญ (Expertise)	5.เชี่ยวชาญในการสร้างทางเลือกหรือวิธีใหม่ที่ต่างจากเดิม โดยพยายามเอาชนะอุปสรรค เช่น กฎระเบียบต่าง ๆ	5. เชี่ยวชาญในการใช้วิธีการเดิมภายใต้กรอบระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว
6.พฤติกรรมทั่วไป (Behavior)	6. ท้าทายค่านิยม ปทัสถานเดิมเพื่อให้ค้นหาสิ่งที่ดีกว่า และนำไป	6. ค่อนข้างอนุรักษ์นิยม ยึดมั่นต่อค่านิยมและปทัสถานเดิม

ที่มา : Conger, J.A,& Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage.

อย่างไรก็ตาม กระบวนการที่ผู้นำโดยเสน่หาใช้ในการทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาและเกิดความผูกพันขึ้นนั้น ยังเป็นเรื่องที่ไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจนนัก แต่ก็มีแนวโน้มที่พอเชื่อได้ว่า ความรู้สึกผูกพันของผู้ตามจะเพิ่มขึ้นถ้าผู้นำสามารถทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่ายจนผู้ตามรู้สึกมั่นใจว่าทำได้สำเร็จจริง ผู้นำที่ริเริ่มกลยุทธ์ใหม่ๆ จึงมีความเสี่ยงต่อความสำเร็จค่อนข้างมาก แต่เมื่อกลยุทธ์นั้นประสบความสำเร็จได้ ก็จะยิ่งเพิ่มลักษณะความเสน่หาให้แก่ตัวผู้นำยิ่งขึ้นและเพิ่มความสำเร็จขององค์การตามไปด้วย

ผู้นำโดยเสน่หาสามารถมีอิทธิพลที่กระทบต่อองค์การอย่างมหาศาล โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผลกระทบด้านบวกเสมอไป ดังตัวอย่างของผู้ประกอบการที่สามารถนำพาบริษัทไปสู่ความรุ่งเรือง

มากได้ แต่ต่อมาด้วยความหลงตนเองกับความสำเร็จมากเกินไปจนเกิดพฤติกรรมเผด็จการหลงอำนาจไม่ฟัง คนอื่น สุดท้ายทำให้บริษัทพบความหายนะในเวลาต่อมา การที่ผู้นำโดยเสน่หามีพฤติกรรมหลงอำนาจดังกล่าว จะแสดงออกด้วยการควบคุมกำกับ ครอบงำ ใช้อารมณ์กับผู้ตาม ขาดความรู้สึกที่ไวต่อความต้องการของผู้อื่น และชอบปกป้องตนเอง บางครั้งผู้นำโดยเสน่หาเชิงลบ อาจแสดงพฤติกรรมหน้าฉากเสมือนเป็นผู้เสียสละที่คอยกระตุ้นสนับสนุนการทำงานของผู้ตามไปสู่อุดมการณ์ขององค์การ แต่มีพฤติกรรมซ่อนเร้นอยู่เบื้องหลังก็คือเพื่อให้ได้ประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญ ส่วนผู้นำโดยเสน่หา เชิงบวก จะแสดงการเสียสละอย่างบริสุทธิ์ใจในการสนับสนุนการดำเนินงานทั้งหลายให้ไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การอย่างแท้จริง ในขณะเดียวกันก็จะคอยเอาใจใส่ไม่ละเลยที่จะตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลของผู้ตามควบคู่ไปด้วย

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีการศึกษาวิจัยมากในช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) จากชื่อของทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ผู้นำเปลี่ยนสภาพจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีแล้ว ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่หา (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural leadership) ด้วย

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ไปจนถึงระดับมหาภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์การ ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม แม้ว่าโดยบทบาทหลักของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพคือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขึ้นในองค์การก็ตาม แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลามากทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบัน

เบอร์น (Burns, 1978) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอมโนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพในผลงานวิจัยเรื่องผู้นำทางการเมืองของตน โดยเบอร์นอธิบายภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพว่า“เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้

สูงขึ้น” ผู้นำดังกล่าวจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมีมนุษยธรรม เป็นต้น และพ้นจากสิ่งชั่วช้าทางอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความอิจฉาริษยาหรือความเกลียดชัง เป็นต้น ผู้ตามจะถูกยกระดับความคิดจาก “ทำพอแค่วันนี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของพรุ่งนี้” ตามแนวคิดของเบอร์นใครก็ได้ในองค์การจะอยู่ในตำแหน่งหรืออยู่ในองค์การแบบใดก็ตามสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพได้ทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชาหรือต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็ได้ และทั้งสามารถเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปก็ได้ เบอร์นยังอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leaders) กับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leaders) โดยที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะจูงใจผู้ตามของตน ด้วยการดึงดูดความสนใจให้มาอยู่ที่ผลประโยชน์ส่วนตัว ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำทางการเมืองเสนอข้อ แลกเปลี่ยนกับผู้อื่นว่า จะให้งานให้ตำแหน่ง เงินอุดหนุน หรือให้ผลตอบแทนจากสัมปทานของรัฐ แก่หัวคะแนนที่ช่วยหาเสียงทำให้ตนได้รับเลือกตั้ง หรือผู้นำบริษัทเสนอข้อแลกเปลี่ยนการขึ้นเงินเดือนหรือตำแหน่งหน้าที่งาน เมื่อลูกน้องขยันขันแข็งและมีผลงานดีเยี่ยม เป็นต้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เกี่ยวข้องกับเรื่องค่านิยมเช่นกัน แต่เป็นค่านิยมที่สอดคล้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange process) เช่น แลกเปลี่ยนอย่างเป็นธรรม อย่างซื่อสัตย์ อย่างมีความรับผิดชอบและค่านิยมอื่นที่มี เกี่ยวข้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยน เป็นต้น (สุเทพ พงศรีวัฒน์, 2545)

แบส (Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยอาศัยพื้นฐานแนวความคิดของเบอร์น ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ ดังกล่าวแล้ว โดยแบสให้ทัศนะว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leaders) ใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leaders) นั้นได้ให้นิยามในแง่ผลของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตามอันได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกที่ชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำจนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ โดยแบบอธิบายว่า ผู้นำเปลี่ยนแปลงและจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการ ดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น

2. โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเอง มาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์การและหมู่คณะแทน

3. กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher order needs) แม้ว่ากระบวนการอิทธิพลที่เกิดจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะยังไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจนก็ตาม แต่

ทฤษฎีนี้ก็เชื่อว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะส่งเสริมแรงจูงใจและผลงานของผู้ตามได้มากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

1.1 ข้อแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับภาวะผู้นำโดยเสน่หา แบสมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีลักษณะเด่นที่ต่างไปจากภาวะผู้นำโดยเสน่หาอยู่หลายประการ แบส (Bass, 1985) กล่าวคือ ความเสน่หา (Charisma) เป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่จำเป็นของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเท่านั้น และโดยลำพังทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่หาเองนั้น ยังไม่มีความสามารถพอที่จะก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ ทั้งนี้แม้ว่าผู้ตามจะชื่นชมศรัทธา ลอกเลียนแบบพฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้นำโดยเสน่หาแล้วก็ตามแต่ยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความติดยึดจากผลประโยชน์ตนเอง ไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนร่วมซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรมได้แต่อย่างใด สิ่งที่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเหมือนกับผู้นำโดยเสน่หาก็คือ การมีอิทธิพลต่อผู้ตามด้วยการปลุกเร้าด้านอารมณ์และให้เกิดการลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำ รวมทั้งการพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามโดยผู้นำทำหน้าที่เป็นครู พี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอนที่คอยดูแลและแนะนำแก่ผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้วิธีการยกระดับผู้ตามด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจ (Empower) แก่ผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำโดยเสน่หาส่วนใหญ่วิธีการที่ใช้ทำให้ผู้ตามอ่อนแอลงโดยถูกสอนให้คอยการพึ่งพาและถูกหล่อหลอมซึมซับให้จงรักภักดีต่อผู้นำมากกว่าการยึดมั่นต่ออุดมการณ์ขององค์การ

ในทัศนะของแบส ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพพบได้ทั่วไปในองค์การไม่ว่าแบบใดและไม่ว่าระดับตำแหน่งใด ในทางตรงกันข้าม ผู้นำโดยเสน่หาเป็นสิ่งที่หายากมักจะพบได้ในภาวะที่องค์การตึงเครียดเนื่องมาจากอำนาจที่เป็นทางการไม่สามารถใช้เพื่อแก้ปัญหาวิกฤติที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะปัญหาที่บ่อนทำลายต่อประเพณีความเชื่อและค่านิยมดีงามของส่วนรวม ผู้คนส่วนใหญ่จะออกมาถามหาผู้นำโดยเสน่หาให้ช่วยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าดังกล่าว อย่างไรก็ตามความเสน่หาเป็นสิ่งที่มีสองขั้วที่อยู่สุดทั้งสองข้าง ดังจะเห็นได้จากผู้นำโดยเสน่หาจะมีทั้งกลุ่มคนที่รักมาก และกลุ่มคนที่เกลียดชังมากเช่นกัน และนี่คือสาเหตุว่าทำไมผู้นำโดยเสน่หาจึงมักถูกลอบปลงชีวิต ในขณะที่กรณีเช่นนี้เกิดขึ้นกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อยมาก

1.2 พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational and transactional behaviors) พฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีของแบส ดังได้กล่าวมาแล้วแบ่งออกเป็น 2 แบบใหญ่ ๆ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีพฤติกรรมอยู่ 4 องค์ประกอบ และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพฤติกรรมอยู่ 3 องค์ประกอบโดยแบสเห็นว่าแม้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

อย่างเด่นชัด แต่โดยกระบวนการแล้วไม่สามารถที่จะแยกจากกันได้อย่างแท้จริง โดยเขายอมรับว่าผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำได้ทั้งสองแบบในเวลาและสถานการณ์ที่ต่างกัน

ตารางที่ 3: พฤติกรรมแบบเปลี่ยนสภาพและพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน

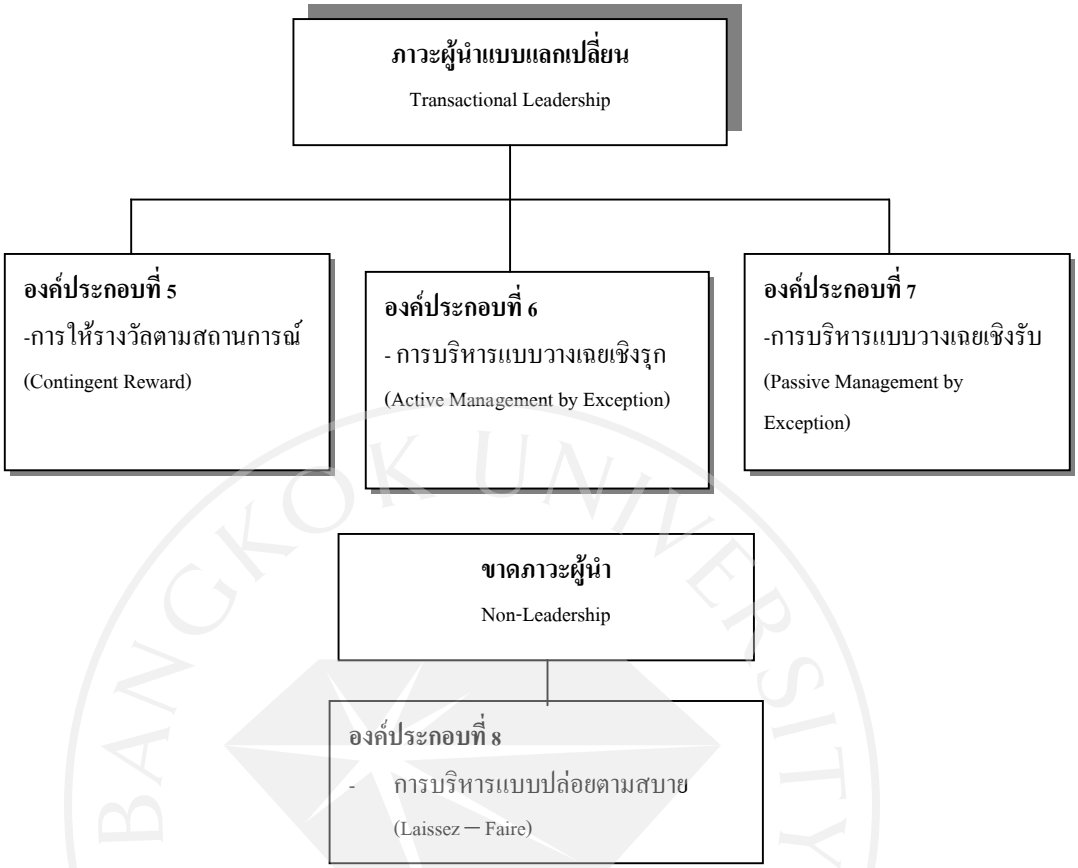
พฤติกรรมแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Behaviors)
- อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized influence)
- การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration)
- การจูงใจด้านแรงดลใจ (Inspirational motivation)
- การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)
พฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Behaviors)
- การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent rewards)
- การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by exception)
- การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by exception)
- ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership)

ที่มา **:** Northouse, P.G . (2001). *Leadership : Theory and practice (2nd ed)*. Orlando **:** The Dryden Press.

เมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีใหม่ ๆ แบส (Bass, 1985) ได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้เพียง 3 องค์ประกอบได้แก่ ความเสน่หา (Charisma) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individual consideration) เท่านั้น ความเสน่หา (บางทีเรียกว่า อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized influence) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือพฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนได้เอง ส่วนการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุนการกระตุ้นให้กำลังใจและการเป็นพี่เลี้ยงสอนแนะแก่ผู้ตาม ต่อมาทฤษฎีของแบสได้ปรับปรุงใหม่ แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990) จึงเพิ่มพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอีกหนึ่งองค์ประกอบ คือ การจูงใจด้านแรงดลใจ (Inspirational motivation) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจสู่วิสัยทัศน์ โดยการใช้

สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม เป็นต้น พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทั้งสี่องค์ประกอบดังกล่าว ต่างมีความสัมพันธ์ต่อกัน และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในการก่อให้เกิดอิทธิพลให้มีการเปลี่ยนแปลงขึ้นแก่ผู้ตาม

ส่วนพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น ในระยะแรกของทฤษฎี แบส (Bass)ได้ระบุพฤติกรรมไว้เพียง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) กับ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by exception) การให้รางวัลตาม สถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดความชัดเจนของงานที่เป็นเกณฑ์ที่สมควรได้รับรางวัล และใช้เป็นเครื่องจูงใจแก่ผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้การลงโทษตามสถานการณ์เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไขในกรณีผลงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนด แต่เมื่อมีการปรับปรุงทฤษฎีใหม่ แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990) ได้เพิ่มพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอีก 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การบริหารแบบวางเฉย เชิงรุก (Active management by exception) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการเข้าไปติดตามตรวจสอบผู้ตามแล้วดำเนินการแก้ไขเพื่อให้แน่ใจว่างานที่สำเร็จออกมานั้นมีประสิทธิผล ส่วนอีกองค์ประกอบหนึ่งคือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจใด ๆ ไม่ว่าด้านงานหรือด้านคน (เช่นไม่เอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือ ไม่รับรู้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของลูกน้อง) มีลักษณะปล่อยให้ทุกอย่างเกิดขึ้นและเป็นไปตามยถากรรมเหมือนไม่มีผู้นำ ด้วยเหตุนี้นักวิชาการบางคนจึงไม่นับการบริหารแบบปล่อยตามสบายว่า เป็นการบริหารหรือเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Non-leadership) กรณีนี้ทำให้พฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่เกี่ยวข้องจริงเพียง 3 องค์ประกอบเท่านั้น และสรุปเปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับผู้นำแลกเปลี่ยนดังภาพ



ภาพที่ 3: รูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ที่มา **:** Northouse, P.G . (2001). *Leadership : Theory and practice (2nd ed)*. Orlando **:** The Dryden Press.

ตารางที่ 4: เปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

คุณลักษณะ	ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
- แนวทาง - การปฏิสัมพันธ์ - การใช้อิทธิพล - การจูงใจโดยใช้ - ใช้ - ค่านิยม - การสื่อสาร - มุ่งสู่ - เป็น - ผลที่เกิดคือ - บทบาท - งานหลัก - กรอบเวลา - บริบทความคิด - ทิศทางหลัก - วิธีการ	- ริเริ่มสิ่งใหม่ - มุ่งความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับสมาชิกกลุ่ม - ทั้งภายในและภายนอกขอบเขตโครงสร้างหน่วยงาน - กิจกรรมสร้างกำลังใจ (เชิงอารมณ์ให้การแนะนำ) - อำนาจอิทธิพล - ความร่วมมือ เอกภาพ ความเสมอภาค ความยุติธรรม และเป็นธรรม รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล - ทางตรงและทางอ้อม แต่งานที่มอบหมายซ้ำซ้อนและขาดความชัดเจน - ผลปลายทาง (Ends) - นักปรัชญา - การเปลี่ยนแปลง - ให้อิสระในการคิด - การให้ความหมายและการสื่อสารแก่เป้าหมาย การสร้างแรงจูงใจ - มองอนาคต - ระดับสากล - แสวงหาสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ - การเปลี่ยนแปลง - ใช้การนำ (Leading)	- รักษาสมดุลของงานที่ทำอยู่ - ยึดบทบาทตามหน้าที่กำหนด - ภายในกลุ่มที่กำหนด - อำนาจทางการและกลไก - การควบคุม - การประสานงาน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล - ให้ความชัดเจนต่อทิศทางงานที่มอบหมายในเชิงรูปธรรม - แนวทาง (Means) - นักเทคโนโลยี - การแลกเปลี่ยน - ให้ทำตามระบุ - นำเป้าหมายสู่การปฏิบัติ เป็นผู้สอนงาน และเป็นกรรมการตัดสิน - มองปัจจุบัน - ระดับท้องถิ่น - การรักษาสภาพเดิม - ความมั่นคง - การใช้การจัดการ (Managing)

ที่มา : Yukl, G.A. (1998). *A new taxonomy for integrating diverse perspectives on managerial behavior*. *In Leadership in Organizations* (4th ed). Englewood Cliffs, NJ : Prentice – Hall.

ภาวะผู้นำของบริษัทฟิลิปส์

บริษัทฟิสิปส์จำกัดดำเนินการท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ซึ่งบริษัทต้องการความยอดเยี่ยมในทุกๆด้าน ดังนั้นคุณภาพของผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ภาวะผู้นำของบริษัทฟิลิปส์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับบริษัท โดยการระบุถึงความสามารถที่องค์กรต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ดังนั้นภาวะผู้นำของบริษัทฟิลลิปส์ที่กำหนดขึ้นจึงเป็นแนวทางสำหรับการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากร นอกจากนั้นยังใช้เป็นแนวทางสำหรับการวัดผลปฏิบัติงานเปรียบเทียบองค์กรอื่นอีกด้วย

การพิจารณาใช้ภาวะผู้นำของฟิลลิปส์ในกระบวนการพัฒนาบุคคลเป็นขั้นตอนที่สำคัญซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมภายในองค์กร นั่นคือเกิดรูปแบบการบริหารแบบใหม่และแตกต่างจากรูปแบบเดิมรูปแบบใหม่ดังกว่าคือผู้บริหารไม่เพียงแต่จัดองค์กรและเป็นผู้นำเท่านั้นแต่จะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถสร้างแรงบันดาลใจและนำผู้อื่นสู่การปฏิบัติการระดับโลก ฟิลลิปส์เชื่อว่าผู้นำแต่ละคนจะมีคุณสมบัติคล้ายคลึงกัน ความเป็นผู้นำไม่ขึ้นกับหน้าที่ วัฒนธรรม หรือเหตุการณ์จำเพาะเจาะจง ภาวะผู้นำมีผลต่อการสร้างผลการปฏิบัติการที่โดดเด่น และภาวะผู้นำต้องสามารถ

ในการกำหนดสิ่งที่ต้องการสำหรับภาวะผู้นำของฟิลลิปส์ที่ประสบความสำเร็จ ฟิลลิปส์ได้ทำการศึกษาถึงเป้าหมายทางธุรกิจ พิจารณาถึงสิ่งที่ฟิลลิปส์ต้องการเหนือกว่า และมองไปถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เป็น อาจกล่าวได้ว่า ฟิลลิปส์จะก้าวไปสู่ที่ที่เราต้องการ (where) โดยการทราบว่าต้องมีความสามารถอะไร (what) และต้องปฏิบัติตนอย่างไรเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร (how)

Where การทราบถึงเป้าหมายของฟิลลิปส์ โดยที่เป้าหมายนั้นต้องมีความท้าทายและเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

What การทราบถึงความสามารถ หลักขององค์กรคืออะไร ในการที่จะทำให้เราบรรลุเป้าหมายขององค์กร

How การกำหนดภาวะผู้นำของฟิลลิปส์จะทำให้เราทราบว่าจะต้องประพฤติปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

บริษัทฟิลลิปส์ได้กำหนดภาวะผู้นำเพื่อแสวงหาผู้บริหารและฝึกฝนพนักงานเพื่อรองรับในตำแหน่งสำคัญไว้ 6 ประการ เพื่อสร้างความสำเร็จให้ธุรกิจได้แก่

1. แสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ
2. มุ่งเน้นการตลาด
3. การค้นหาวิธีการที่ดีกว่า
4. การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด

5. การจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น

6. การพัฒนาตนเองและผู้อื่น

จากภาวะผู้นำทั้ง 6 ประการข้างต้น สามารถจัดกลุ่มได้ 2 ประเภทได้แก่

1. พฤติกรรมมุ่งงาน ซึ่งประกอบด้วย การแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ การมุ่งเน้นการตลาด และการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า

2. พฤติกรรมมุ่งคน ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด การจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นและการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

1. แสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ

ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ว่าอะไรที่องค์กรต้องการจะเป็น และสามารถแปลงวิสัยทัศน์สู่การสั่งการและกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย นอกจากนั้นต้องมีความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

พฤติกรรมการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศมีดังนี้

1.1 สามารถทำผลงานได้ตามความหมายขององค์กร หมายถึง

- การทุ่มเทและรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน สามารถสร้างผลงานได้ตามความคาดหมายขององค์กร มีความน่าเชื่อถือ เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้อื่น

- ตรวจสอบการปฏิบัติงานของตนเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด และมีความมุ่งมั่นในการที่จะบรรลุตามคำสัญญาที่ให้ไว้

- ปรับตามแนวทางการทำงานของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมาย เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

1.2 ผลิตผลงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หมายถึง

- กำหนดและทำงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่วัดได้และมีความท้าทาย นั่นคือการมุ่งเน้นการได้มาซึ่งผลสำเร็จ

- รับผิดชอบในการผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำร่วมกันหรือบังคับบัญชาผู้อื่นโดยสร้างความเชื่อมั่นว่าผลที่ได้จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจและทำให้ทุกอย่างดีขึ้น

- เข้าตรวจสอบแก้ไขทันที เมื่อผลงานอาจไม่บรรลุเป้าหมาย ใช้เวลาตัดสินใจอย่างเหมาะสมและลงมือปฏิบัติเพื่อพลิกสถานการณ์ให้กลับสู่แนวทางที่กำหนดไว้

1.3 การสร้างคุณค่าเกินกว่าที่ได้รับการคาดหมาย หมายถึง

- กำหนดและทำงานตามเป้าหมายซึ่งสามารถบรรลุได้สูงเกินกว่าที่กำหนดไว้ มุ่งมั่นทำงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้น

- มุมานะโดยไม่หยุดหย่อนเมื่อเผชิญปัญหาที่ท้าทายพยายามหาแนวทางที่จะทำให้ดีกว่ามาตรฐานเดิม

- มีความกล้าในการริเริ่ม การหาช่องทางและการลงมือปฏิบัติเพื่อเพิ่มคุณค่าสามารถเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและรู้วิธีจัดการกับความเสี่ยงนั้น

1.4 เป็นผู้กำหนดวิถีทางให้กับอุตสาหกรรม หมายถึง

- กำหนดและทำงานตามเป้าหมายที่นึกฝันแต่มีทางบรรลุได้ หาทางบรรลุถึงเป้าหมายที่คนอื่นคิดว่าไม่มีทางบรรลุได้

- ริเริ่มในการเป็นบรรทัดฐานสำหรับคนอื่นในอุตสาหกรรม และกลายเป็นบรรทัดฐานที่ผู้อื่นใช้วัดความสำเร็จตน

- ทำสถานการณ์ที่ยุ่งยากหรือมีความเสี่ยงสูง ให้กลับเป็นโอกาสในการสร้างผลกำไรมีความกล้าในการตัดสินใจและลงมือปฏิบัติ

2 มุ่งเน้นการตลาด

การตระหนักถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกและความเข้าใจในสภาพธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ ความรู้ความเข้าใจถึงตลาดจึงเป็นปัจจัยสำคัญ นั่นคือความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าและความเข้าใจในธุรกิจ ผู้บริหารต้องมีความคิดเชิงกลยุทธ์ ต้องรู้จักประยุกต์ความเข้าใจในตลาดและผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกสู่ในทุกๆกิจกรรม

พฤติกรรมการมุ่งเน้นการตลาดมีลักษณะดังนี้

2.1 มีความเข้าใจในลูกค้า หมายถึง

- ประยุกต์ความเข้าใจในกลไกของธุรกิจกับความรู้ที่มีต่อองค์กร เพื่อพัฒนาและสร้างสรรค์ความคิกใหม่ๆ

- ค้นหาหนทางเพื่อที่จะสร้างความเข้าใจในลูกค้าและความต้องการของลูกค้า โดยการติดตามข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหวทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่เสมอ

- ให้คำแนะนำและมีอิทธิพลโน้มน้าว ในการยกระดับความน่าเชื่อถือในผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้บริโภค

2.2 เข้าใจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน หมายถึง

- พัฒนากิจกรรมทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพจากความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าและความเคลื่อนไหวทางธุรกิจ

- ค้นหา ตีความ และสื่อข้อมูลข่าวสารเรื่องลูกค้าเพื่อกำหนดแผนและแนวทางในการทำงาน

- ประเมินและนำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ลงมือปฏิบัติโดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า ยอมรับ ดัดแปลงและนำความคิดสร้างสรรค์ไปปฏิบัติ

2.3 มองเห็นทิศทางของธุรกิจ หมายถึง

- สร้างและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อันจะนำไปสู่ความสำเร็จโดยคำนึงถึงแนวโน้มระยะยาวทางธุรกิจ เน้นการมองภาพรวม

- คาดหมายแนวโน้มความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้าและปรับกลยุทธ์ในการทำงานเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า

- จัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการในอนาคต

2.4 สร้างธุรกิจใหม่

- เปลี่ยนกติกาในการทำธุรกิจโดยการปรับกลยุทธ์จากการตั้งรับมาเป็นฝ่ายรุก

- ล้ำหน้าผู้อื่นในการทำงานหรือให้บริการและสามารถคว้าเอาโอกาสโดยใช้ประโยชน์จากความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและการพัฒนาการในระดับโลก

- กำหนดเวลาและวิธีการในการทำงานหรือให้บริการโดยที่บริษัทได้รับผลน้อยที่สุด

3. การค้นหาวิธีการที่ดีกว่า

ผู้บริหารจะต้องรู้จักการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ โดยการสร้างระบบและกระบวนการและบริหารกระบวนการนั้น ผู้บริหารสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานได้โดย การหาหนทางที่จะทำให้กระบวนการนั้นเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และมีการประสานงานดีขึ้น พฤติกรรมการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าประกอบด้วย

3.1 ปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน หมายถึง

- ตั้งคำถามและทบทวนวิธีการทำงานในปัจจุบัน ค้นหาวิธีใหม่ๆที่ดีกว่าและนำมาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิผลมากขึ้น

- บริหารต้นทุนให้อยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนด โดยวบริหารจัดการทรัพยากรที่จัดสรรให้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ทำงานร่วมกับผู้อื่นให้เกิดการพัฒนาทีมงานและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพแสดงความคิดเห็นและให้คำแนะนำทีประโยชน์

3.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงาน หมายถึง

- สร้างและปรับปรุงวิธีการทำงานและการบริหารงานโดยการขจัดอุปสรรคต่างๆที่จะทำให้การบรรลุเป้าหมายนั้นล่าช้า

- สร้างสมดุลและควบคุมต้นทุนให้เหมาะสมกับรายได้ มองหาวิธีใหม่ๆในการลดต้นทุน

- สร้างความร่วมมือระหว่างสายงานต่างๆให้มีการสื่อสารและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในกระบวนการทำงานร่วมกัน

3.3 ทำให้มีประสิทธิภาพสูงทั่วทั้งองค์กร

- ดัดแปลงวิธีการทำงานและการบริหารงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและการตอบสนองในหน้าที่ความรับผิดชอบให้มากขึ้น โดยสามารถประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

- รู้และเข้าใจว่า จะสามารถเพิ่มคุณค่าของงานได้ในจุดไหน ที่จะทำให้งานสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

- ใช้ประโยชน์จากการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆในองค์กร และกระตุ้นคนอื่นให้นำความคิดใหม่ๆลงสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร

3.4 ใช้วิธีการทำงานที่สร้างสรรค์

- ล้ำหน้าคู่แข่งและผู้อื่น โดยการคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ๆ ซึ่งเสริมสร้างโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจให้กับองค์กร

- มีความเข้าใจดีและมีวิธีปฏิบัติอย่างเหมาะสมเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับกระบวนการทำงานต่างๆซึ่งส่งผลต่อรายได้และกำไร

- สามารถประสานผลประโยชน์ในความขัดแย้งและโอกาสหลากหลายที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรในระยะยาว

4. การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด

ผู้บริหารสามารถนำวิสัยทัศน์สู่การกำหนดเป้าหมาย โดยที่เป้าหมายนั้นต้องมีความเป็นไปได้ ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความต้องการผลปฏิบัติการที่ดีที่สุด เป็นผู้นำด้วยการทำตัวเป็นแบบอย่าง สามารถทำให้สิ่งที่ตนต้องการประสบความสำเร็จและต้องรักษาไว้ให้ได้ พฤติกรรมการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด ประกอบด้วย

4.1 กำหนดมาตรฐานการทำงานที่สูงสำหรับตนเอง หมายถึง

- กำหนดมาตรฐานและเป้าหมายที่ท้าทายให้กับตนเองโดยให้ความสำคัญกับคุณภาพของงาน

- ประเมินผลการทำงานของตนเองเสมอ ประเมินความสำเร็จของการทำงานและใฝ่หาวิธีการใหม่ๆเพื่อพัฒนางาน

- บริสุทธิ์ใจและเปิดเผย หรือพูดอย่างตรงไปตรงมา แสดงถึงการเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์และศีลธรรมในการทำงาน

4.2 กำหนดความคาดหมายและทำตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้อื่น

- แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจและมาตรฐานการปฏิบัติที่สูงของตนเองอย่างต่อเนื่องซึ่งใช้เป็นตัวอย่างในการกระตุ้นและเป็นมาตรฐานในการทำงานต่อผู้อื่น

- ตั้งความคาดหมายที่ชัดเจนให้กับผู้อื่นโดยให้สอดคล้องกับแผนงานทางธุรกิจที่ท้าทายและมีขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จ

- ท้าทายและกระตุ้นเพื่อนร่วมงานในเรื่องที่อาจส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงคุณภาพและมาตรฐาน

4.3 กระตุ้นให้ผู้อื่นสร้างผลงาน หมายถึง

- สร้างและมุ่งมั่นทำงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ท้าทาย ไม่ยอมรับผลปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน

- เพิ่มความรับผิดชอบให้กับคนอื่นโดยมีส่วนมากขึ้นในการตัดสินใจและการดำเนินงาน

- จัดการอย่างรวดเร็วและเด็ดขาดกับปัญหาด้านบุคคลากร ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานที่ดี

4.4 เสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีการปรับปรุงผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หมายถึง

- สร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วยพลังงานและความมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลสำเร็จโดยมีทีมงานเองโดยมุ่งมั่นจะยกมาตรฐานและผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

- แสดงความเข้าใจถึงความสามารถและศักยภาพของคนอื่นและกระตุ้นเขาให้ยกเป้าหมายของตนให้สูงขึ้น

- สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าและกล้าทำการตัดสินใจที่ยุ่งยากเกี่ยวกับบุคคลากรจัดการอย่างตรงไปตรงมาแต่ยุติธรรมกับผลสืบเนื่องที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง กับผู้อื่นและองค์กร

5. จูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น

ผู้นำต้องสามารถจูงใจบุคคลอื่นได้ โดยการมีทักษะการสื่อสารที่ยอดเยี่ยม มีความสามารถในเชิงเหตุผลและอารมณ์ที่จะทำให้ผู้อื่นรักษาสัญญา สามารถประยุกต์ความเข้าใจเกี่ยวกับมนุษย์ในการจูงใจและบันดาลใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้ผลงานดีที่สุด พฤติกรรมการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นประกอบด้วย

5.1 แสดงถึงความสามารถในการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้อื่น หมายถึง

- สื่อสารชัดเจน กะทัดรัดได้ใจความ ตั้งใจฟังผู้อื่น ให้ข่าวสารผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ

- ตระหนักถึงผลกระทบจากพฤติกรรมของตนเองต่อผู้อื่น มองและปฏิบัติกับผู้อื่นในฐานะปัจเจกบุคคล

- ทำงานประสารกับเพื่อนร่วมงาน จัดการเรื่องต่างๆด้วยความตรงไปตรงมา ช่วยเหลือในการหาข้อสรุปจากข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นต่างๆ

5.2 จูงใจผู้อื่น

- แสดงออกอย่างกระตือรือร้น ถึงความสนใจต่อความคิดของผู้อื่น ให้ผู้อื่นเข้ามาร่วมในกระบวนการวางแผนและตัดสินใจ

- ปรับแนวทางและรูปแบบการทำงานของตนอย่างเหมาะสม ยอมรับ และแสดงความนับถือต่อวัฒนธรรม ค่านิยม และวิธีการทำงานของผู้อื่น

- ให้คำชมเชยและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ซึ่งแสดงถึงการยอมรับต่อความพยายามและผลงานของเขา

5.3 สามารถจูงใจให้คนทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง

- สนับสนุนการมีส่วนร่วมการเสนอแนะข้อคิดเห็น ช่วยคนอื่นให้มองเห็นภาพรวมและบทบาทที่สำคัญของตนเอง

- เสริมสร้างความไว้วางใจและการทำงานเป็นทีมของผู้มีทักษะ ทัศนคติและวิธีการที่แตกต่างกัน

- ทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าตนมีค่า ช่วยผู้อื่นให้ปรับเป้าหมายและผลงานส่วนตัวเข้าประสานกับเป้าหมายและผลงานขององค์กร

5.4 สามารถเชื่อมโยงบุคคลากรให้ผูกพันอยู่กับธุรกิจของบริษัท

- สามารถกระตุ้นผู้อื่นให้มีความกระตือรือร้นและสนใจในเป้าหมายที่ตั้งไว้ และทำให้พวกเขาอยากมีส่วนร่วมในเป้าหมายนั้น

- สามารถทำให้ความแตกต่างของบุคคลและวัฒนธรรมกลับกลายเป็นผลดีสำหรับบริษัท

- เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นและทีมงานมีความภาคภูมิใจและอยากมีส่วนร่วมในความสำเร็จของบริษัท

6. พัฒนาตนเองและผู้อื่น

ผู้บริหารที่ดีต้องสามารถยกขีดความสามารถขององค์กรโดยการพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง และโดยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพราะการเรียนรู้ที่เร็วกว่าย่อมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้นำต้องสามารถช่วยพัฒนาผู้อื่นโดยการสอนงานและคอยตรวจตรา พฤติกรรมการพัฒนาตนเองและผู้อื่นประกอบด้วย

6.1 มีความสามารถในการเรียนรู้ที่ดีหมายถึง

- การมีความมานะพยายามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ รับฟังคำแนะนำและข้อติ ค้นคว้าหาความรู้ใหม่มาเพิ่มเติมอยู่เสมอ

- ดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนที่วางไว้ แสดงให้เห็นความตั้งใจและความสามารถในการเรียนรู้สิงใหม่ๆและประสบการณ์ใหม่ๆ

- สอนผู้อื่นถึงวิธีการทำงานและรักษามาตรฐานการทำงานในแต่ละวัน ให้คำแนะนำและให้เวลาสำหรับการเรียนรู้

6.2 เสริมทักษะที่ยังขาดอยู่ หมายถึง

- เผยแพร่ประสบการณ์และการเรียนรู้ของตน เพื่อช่วยในการพัฒนาผู้อื่นอย่างเต็มใจได้ประโยชน์จากการเรียนรู้จากผู้อื่น

- ช่วยให้คำแนะนำผู้อื่นในการยกระดับผลการทำงานและบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาตนเองและความคาดหวังในอาชีพการงาน ส่งเสริมจิตสำนึกของการเป็นเจ้าของ

- ช่วยคนอื่นให้รู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของเขา และนำแนวทางในการปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น

6.3 พัฒนาทักษะสำหรับอนาคต หมายถึง

- รู้ว่าตนเองจำเป็นต้องปรับปรุงและเพิ่มความสามารถในจุดใด และตั้งใจในการพัฒนา เพื่อส่งเสริมจุดนั้น

- แนะนำวิธีการที่บุคคลสามารถเรียนรู้จากกันและกัน สนับสนุนการใช้ต้นแบบ ให้มีการช่วยเหลือกันและถ่ายทอดความรู้ให้กันและกัน

- ใช้เวลาและความพยายามเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต ไม่เพียงแต่พยายามบรรลุเป้าหมายปัจจุบัน

6.4 สร้างองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

- แสวงหาความท้าทายที่นอกเหนือความชำนาญ ประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่ เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น

- ส่งเสริมการพัฒนาในเชิงสร้างสรรค์ กระตุ้นความอยากรู้อยากเห็น และความปรารถนาในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

- สร้างบรรยากาศที่องค์กรและบุคคลให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์และพยายามใช้ความรู้ที่ได้รับจากประสบการณ์และพยายามแสวงหาแนวทางในการใช้ความรู้ที่ได้รับจาประสบการณ์เพื่อนำมาเป็นประโยชน์ต่อบริษัท

บทบาทของผู้บริหาร

บทบาทของผู้บริหาร (Management Roles) โรบินและโคลเตอร์ (Robbins & Coulter,1999) ได้เสนอบทบาททางการบริหารไว้ 3 บทบาท กล่าวคือ บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal

Roles) บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Roles) และบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles)

1. บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย

-เป็นสัญลักษณ์ความเป็นหัวหน้า (Figurehead) ทำตนให้เป็นที่ประจักษ์ว่าพึ่งพาได้

-เป็นผู้นำ (Leader) สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น สื่อสาร จูงใจ และสอนงาน (Coach)

-เป็นผู้เชื่อมโยงเครือข่าย (Liaison) ในการติดต่อกับบุคคลภายนอกสร้างเครือข่ายข่าวสารจากภายนอกให้ไปสู่บุคลากรภายในองค์การ

2. บทบาทด้านข้อมูลข่าวสารภาย ประกอบด้วย

-เป็นผู้หาข่าวสาร (Monitor) เสาะหาข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอกองค์การซึ่งจะเป็นประเด็นที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การ

-เป็นผู้เผยแพร่ข่าวสาร (Disseminator) ส่งข่าวสารที่เกิดขึ้นภายในและ

-เป็นโฆษก (Spokesperson) เผยแพร่ข่าวสารกิจกรรมขององค์การให้สาธารณชนทราบ

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ ประกอบด้วย

-เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) ผู้บริหารต้องการเป็นผู้ริเริ่มผู้ออกแบบงานและกล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งมีความคิดสร้างสรรค์

-เป็นผู้ขจัดความขัดแย้ง (Disturbance Handlers) ผู้บริหารจะต้องแก้ปัญหาเมื่อองค์การเผชิญกับเรื่องสำคัญที่ต้องตัดสินใจโดยมีวิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง

-เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocators) ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ทักษะการบริหาร (Management Skills) โรบินและโคลเตอร์ (Robbins & Coulter,1999) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะ 3 ประการ คือ

1. ทักษะด้านการปฏิบัติงาน (Technical Skills) หมายถึง ความเข้าใจและความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งรวมถึงความชำนาญในวิธีการ เทคนิคและเครื่องใช้ที่เกี่ยวกับหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น งานวิศวกรรม งานผลิต หรืองานการเงินและความรู้เฉพาะด้าน ความสามารถวิเคราะห์ สามารถใช้เครื่องมือและเทคนิคในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ทักษะด้านเทคนิคจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารระดับต้น

2. ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human Skills) หมายถึง ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และโดยอาศัยผู้อื่น รวมทั้งสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิผล ประหนึ่งสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับ

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถมองภาพรวมทั้งองค์การและเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ทักษะนี้เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร การจัดการข้อมูลข่าวสารและความสามารถในการวางแผน นอกจากนี้ยังเป็นเรื่องเกี่ยวกับการรู้ว่าแผนกงานหนึ่งงานใดมีความเหมาะสมกับองค์การโดยรวมเพียงใด และองค์การของตนเหมาะกับธุรกิจประเภทนั้นและชุมชน รวมทั้งธุรกิจโดยทั่วไป ภาวะแวดล้อมทางสังคม หรือไม่เพียงใด กล่าวคือเป็นเรื่องของการคิดอย่างมีกลยุทธ์ซึ่งจะต้องมองการณ์กว้างไกลในระยะยาวหมายถึง การมีวิสัยทัศน์นั่นเองทักษะนี้จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับโดยเฉพาะระดับสูงมีความจำเป็นมากที่สุด หลักการบริหารงาน 14 ข้อ ของเฟโย (Fayol‘ s Fourteen Principles Management)

1. ควรมีการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ
2. อำนาจและความรับผิดชอบของคนงานควรได้สัดส่วน
3. คนงานควรรักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด
4. คนงานจะต้องมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
5. หน่วยงานจะต้องกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานให้แน่นอน
6. คนงานควรจะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ
7. การกำหนดอัตราค่าจ้างควรจะพิจารณาตามเนื้องาน
8. การบริหารงานที่ดีจะต้องมีลักษณะเป็นการรวมอำนาจ
9. จะต้องกำหนดสายการบังคับบัญชาไว้อย่างแน่นอน
10. ควรกำหนดระเบียบการบริหารไว้อย่างชัดเจน
11. ควรต้องให้ความยุติธรรมแก่คนงานโดยเสมอหน้ากัน
12. คนงานต้องมีความมั่นคง และได้รับหลักประกันในงานที่กำลังทำอยู่
13. ควรมีความคิดริเริ่มและการวางแผนไว้ล่วงหน้าสำหรับหารบริหาร

ความพึงพอใจต่องาน

ความหมายของความพึงพอใจ

หากพิจารณาว่างานเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิต ความพึงพอใจต่องาน ก็เป็นส่วนหนึ่งของความพอใจในชีวิต ฉะนั้นความพึงพอใจในงานจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในชีวิตของแต่ล่ะคนในทุกสังคม ทุกวัฒนธรรม และทุกองค์กร ผู้บริหารส่วนใหญ่จะพยายามบริหารงานอย่างมีคุณภาพ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง มีผู้ให้ความหมายความพึงพอใจในงานไว้หลายท่าน ดังจะยกตัวอย่างดังต่อไปนี้

มอร์ส และวิงโก้ (Morse & Wingo, 1955) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่ลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง ถ้ามีความตึงเครียดมากก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ความตึงเครียดเป็นผลรวมจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อคราวใดความต้องการได้รับการตอบสนองก็จะทำให้ความเครียดน้อยลง ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความพึงพอใจ

โวลแมน (Wolman, 1973, อ้างในรัตนา พงษ์พานิช, 2536, หน้า 16) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจ หมายถึง “ความรู้สึกมีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมายความต้องการหรือแรงจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ เสตราส์ และเซย์เลส (Strauas & Sayles, 1980, อ้างในรัตนา พงษ์พานิช, 2536,หน้า 16) ที่ว่า “ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้ ซึ่งสมิท (Smith, 1972, อ้างถึงใน รัตนา พงษ์พานิช, 2536, หน้า 16) ก็มีความเห็นตรงกันว่า “ความพึงพอใจในงานที่ทำนั้นเกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคคลและการจูงใจ และยังเกี่ยวข้องกับสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสภาพแวดล้อมอีกด้วย โดยได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานว่า “เป็นผลรวมทางจิตวิทยาสรีรวิทยา และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะทำให้ผู้ทำงานในหน่วยงานพูดได้อย่างจริงใจว่าเขาพอใจในงานที่ทำ” เป็นต้น

เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจต่องานเป็นภาวะ การมีอารมณ์ในทางบวกที่มีผลมาจากการประเมินประสบการณ์ในงานของคนคนหนึ่งสิ่งที่ขาดหายไประหว่างงานที่เสนอให้กับสิ่งที่คาดหวังว่าจะได้รับ เป็นรากฐานแห่งความพอใจและความไม่พอใจได้

วิกเลยส์และยุกส์ (Wexley & Yuke, 1977 อ้างในศรีสกุล สังข์ศรี, 2541 ,หน้า 12) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจต่องานเป็นความรู้สึกของคนงานที่มีต่องานที่เขาทำอยู่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำ ค่าจ้าง สถานภาพการทำงาน การบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เนื้อหาของงาน ความปลอดภัย และโอกาสก้าวหน้า

ล็อค (Locke, 1976) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจต่องานเป็นสภาวะอารมณ์ทางบวกของบุคคลที่เป็นผลจากการประเมิณงานหรือประสบการณ์ในงานของเขา

ฮุลลินส์ (Hulin,1966 อ้างในจารุณี ธรนิตยกุล, 2541, หน้า 17) ได้ให้ความหมายว่าความพึงพอใจในงานต้องรวมถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้นกับคนงานต่อการตอบสนองในการทำงานของเขา กับความพาดพึงถึงงานที่ทำอยู่ ความรู้สึกนี้ยังรวมไปถึง ความคาดหวังของคนที่ได้รับบริการ และการตอบแทนที่เขาได้รับในการทำงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

อับบาร์ฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้กำหนดลำดับขั้นความต้องการของ มนุษย์ไว้ 5 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการอันดับแรกของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการสิ่งจำเป็นต่อการยังชีพ เช่น อาหาร อากาศ น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และสิ่งอื่นๆ ที่ตอบสนองร่างกายได้

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการทางกายภาพพอสมควรแล้ว ความต้องการขั้นสูงขึ้นไปก็จะตามมา ซึ่งแสดงออกมาในรูปของความต้องการที่จะได้รับความคุ้มครองให้พ้นจากอันตราย ความต้องการความมั่นคงทางเศรษฐกิจ อันได้แก่ หน้าที่การงานซึ่งเป็นแหล่งที่มาแห่งรายได้

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการสนองความต้องการทางกายภาพ และความต้องการความปลอดภัยตามลำดับแล้วก็จะเกิดความต้องการทางสังคม อันเป็นความต้องการในลำดับที่สูงถัดขึ้นไปอีก เป็นต้นว่า บุคคลแต่ละคนต้องการที่จะได้ร่วมเป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์การ ต้องการสมาคมกับบุคคลอื่น ต้องการเป็นที่รัก ต้องการเป็นมิตรภาพความรัก หากบุคคลใดยังไม่ได้รับการสนองตอบดังกล่าวแล้วนี้ บุคคลนั้นก็จะมีความต้องการทางสังคมอย่างแรงกล้าอยู่ เช่นเดียวกับคนหิวต้องการอาหารนั่นเอง

ขั้นที่ 4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) อันเป็นความต้องการให้ผู้อื่นนิยมนับถือ ยกย่อง รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความสามารถความรู้ ความนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและการมีเสรีภาพ ตลอดจนความเป็นเด่นในสังคมอย่างไรก็ตามความต้องการในขั้นนี้มักจะไม่ค่อยได้รับการสนองตอบอย่างเพียงพอ เพราะเป็นที่ประจักษ์ว่าเป็นความต้องการที่ไม่รู้จักพอ

ขั้นที่ 5 ความต้องการประสบความสำเร็จตามปรารถนา หรือความต้องการให้ความนึกคิดของตนเองเป็นจริง (Self-Actualization Needs) อันเป็นความต้องการในลำดับสูงสุดซึ่งได้แก่ ความต้องการให้ผู้อื่นประจักษ์ความรู้ ความสามารถของตน ต้องการสมปรารถนาทุกประการ ความต้องการขั้นนี้มีลักษณะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

ทฤษฎี Alderfer'S ERG Theory

แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972 อ้างในพรรณี ประเสริฐวงษ์, 2540, หน้า 33) ได้กลั่นกรองความต้องการ 5 ขั้น ของ มาสโลว์ (Maslow) ให้เหลือเพียง 3 ขั้น คือ

1. ความต้องการคงอยู่ (Existence Needs-E) ซึ่งได้แก่ ความต้องการด้านวัตถุและด้านจิตวิทยา ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นแก่การยังชีพ อันได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ และความต้องการความปลอดภัยของ Maslow

2. ความต้องการความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ (Related Needs-R) อันได้แก่ ความต้องการทางสังคม อันรวมถึงความต้องการความปลอดภัยและความรักใคร่ของ Maslow

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs-G) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ อันได้แก่ ความต้องการสมปรารถนาในทุกสิ่งของ Maslow และรวมถึงความต้องการความรักด้วย

แอลเดอร์เฟอร์ Alderfer เชื่อว่า ความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งอาจเกิดขึ้นพร้อมๆ กับความต้องการชนิดอื่นด้วย ซึ่งแตกต่างจาก Maslow ที่เชื่อว่าคนเรามักจะต้องได้รับสนองตอบความต้องการขั้นต่ำก่อนจึงจะต้องการขั้นสูงขึ้นไปอีก

ทฤษฎีความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ของ แมคเคอร์แลนด์ McClelland (Learned Needs)

เชอร์ริงตัน (Cherrington, 1995 อ้างในพรรณี ประเสริฐวงษ์,2540,หน้า 34–36) แมคเคอร์แลนด์ และแอ๊กคินสัน (McClelland & Atkinson) ได้สรุปความต้องการตามแนวคิดของ เมอร์เล่ย์ (Murray) ออกเป็น 3 ชนิด คือ ความสำเร็จ ความผูกพัน และอำนาจบารมี ซึ่งกำหนดเป็นตัวย่อขึ้นดังนี้

Achieve = n Ach ความสำเร็จ

Affiliation = n Aff ความผูกพันในกลุ่ม

Power = n Pow อำนาจ

n = needs ความต้องการ

1. ความต้องการความสำเร็จ - n Ach จากผลการศึกษาวิจัยของ McClellandได้พบว่าบุคคลที่บรรลุความต้องการขั้นสูง มีคุณสมบัติ 3 ประการ ดังนี้

- เป็นบุคคลที่มีความประสงค์อย่างแรงกล้าที่จะได้รับผิดชอบในหน้าที่การงานหรือชอบแก้ไขปัญหาและมักจะเป็นผู้ชอบทำงานคนเดียว หากจะมีผู้ร่วมงานเขาก็จะเลือกผู้ที่มีความสามารถมากกว่าเพียงเพื่อเป็นเพื่อน
- เป็นบุคคลที่มักจะกำหนดเป้าหมายไว้ค่อนข้างยาก และคำนวณความเสี่ยงขนาดปานกลาง ซึ่งตรง

ข้ามกับผู้ที่บรรลุความต้องการขั้นต่ำมักจะกำหนดความเสี่ยงไว้ต่ำหรือสูง

- เป็นบุคคลที่ต้องการรับทราบข้อมูลย้อนกลับจากผลการทำงาน คืออยากทราบว่าตนทำงานได้ดี

เพียงใด ไม่ว่าเขาจะประสบความสำเร็จ หรืออาจล้มเหลวก็ตาม

แมคเคอร์แลนด์ (McClelland) ได้กล่าววิพากษ์วิจารณ์ถึงเรื่องความช่วยเหลือด้านการเงินที่ รัฐบาลสหรัฐได้ให้แก่ประเทศยากจนกว่า และได้เสนอแนะว่าควรจะให้ความช่วยเหลือโดยมุ่งเน้นให้ประเทศเหล่านั้นเกิดความต้องการที่ประสบความสำเร็จมากกว่าที่จะให้ความช่วยเหลือด้านการเงิน เนื่องจากเรื่องของการกระตุ้นให้ต้องการความสำเร็จนั้นสามารถสอนกันได้ และในการฝึกอบรมควรมุ่งเน้น 4 ด้าน คือ

1. กระตุ้นให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลขึ้นและให้ทำบันทึกการปฏิบัติงานไว้ด้วย
2. สอนให้ผู้บริหารทราบถึงภาษาของความสำเร็จ คือ การคิด พูด ทำเช่นเดียวกับผู้ที่ประสบความสำเร็จแล้ว
3. ให้ความรู้ว่าความสำเร็จเป็นตัวจูงใจสำคัญที่จะประสบความสำเร็จได้
4. จัดให้มีกลุ่มช่วยเหลือ เช่น จัดให้มีการพบปะสังสรรค์ระหว่างผู้ประกอบการต่างๆ กล่าวคือ ใช้อิทธิพลกลุ่มเน้นย้ำเพื่อจูงใจให้ต้องการความสำเร็จ โดยรับฟังคำแนะนำปรึกษาจากสมาชิกกลุ่ม

2. ความต้องการความผูกพันในกลุ่ม - n Aff หมายถึง ความต้องการสร้างและธำรงไว้ซึ่งมิตรภาพและความสัมพันธ์อันอบอุ่นกับผู้อื่นซึ่งเปรียบได้กับความต้องการทางสังคมของ Maslow คุณสมบัติของผู้ที่ต้องการความผูกพันในกลุ่มมีดังนี้

- เป็นผู้มีความต้องการสูงในด้านการได้รับความยอมรับและการให้ความมั่นใจจากผู้อื่น
- เป็นผู้มีความโน้มเอียงด้านความต้องการและไปตามกลุ่มเพื่อนที่เขาชื่นชอบ
- เป็นผู้มีความสนใจต่อความรู้สึกของผู้อื่นอย่างจริงจังบุคคลประเภท n Aff นี้จะแสวงหาโอกาสทำงานเพื่อสนองตอบความต้องการความผูกพันในกลุ่ม คือ เขาจะชอบทำงานกับผู้อื่นมากกว่าทำงานคนเดียวและเขาทำงานได้ผลดีในสถานการณ์ที่ได้รับความสนับสนุนส่วนตัวและได้รับการยอมรับ ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำอาจปฏิบัติต่อบุคคลประเภท n Aff โดยให้ความร่วมมือ สนับสนุนภาวะแวดล้อมในการทำงาน และในกรณีที่มีข้อมูลย้อนกลับในทางบวก ซึ่งจะทำให้บุคคลนั้นๆ บรรลุความต้องการ n Aff ได้ในขั้นสูงอันจะเป็นผลให้ได้ผลงานสูงด้วย

3. ความต้องการอำนาจ - n Pow หมายถึง ความต้องการที่จะควบคุมผู้อื่น ความต้องการมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้อื่นและต้องการที่จะรับผิดชอบแทนผู้อื่นซึ่งนักจิตวิทยาบางคนถือว่าความต้องการอำนาจนั้นเป็นวัตถุประสงค์ของกิจกรรมของมนุษย์ลักษณะของบุคคลประเภท n Pow ดังนี้

- ต้องการมีอิทธิพลเหนือและชี้นำผู้อื่น
- ต้องการมีอำนาจควบคุมผู้อื่น
- ยึดหลักความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

บุคคลประเภทนี้มักจะชอบให้คำแนะนำมาก ชอบเสนอความคิดเห็น และทำการประเมินผลอยู่เสมอ และพยายามนำบุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องกับความคิดของตน มักแสวงหาตำแหน่งผู้นำของกลุ่มแสดงออกโดยการพูดจาคล่องแคล่ว ช่างพูด ช่างถกเถียง ซึ่ง McClelland สรุปว่า n Pow มี 2 ประเภท คือ อำนาจส่วนบุคคล และอำนาจทางสังคม และเขาเชื่อว่าอำนาจทางสังคมมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหาร ซึ่งผู้บริหารพึงมีอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรเป็นผู้บรรลุความต้องการขั้นสูงในด้านอำนาจทางสังคม (Social Power) แต่บุคคลประเภทนี้จะต้องเสียค่ารักษาพยาบาลสูง เนื่องจากเป็นโรคความดันสูงและโรคหัวใจล้มเหลว อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องได้รับn Ach สูงด้วย

ทฤษฎีสองปัจจัย Two-Factors Theory ของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg)

เฮอร์ซเบอร์กและคณะ (Herzberg and Others ได้พัฒนามาจากทฤษฎีของ อับบาร์ฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) พบว่ามีสองปัจจัยที่ส่งผลให้คนชอบหรือไม่ชอบงาน โดยที่องค์ประกอบที่ทำให้พึงพอใจในงานกับองค์ประกอบที่ทำให้ไม่พึงพอใจในงานไม่เหมือนกัน โดยจำแนกเป็นปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน

1. ปัจจัยกระตุ้นหรือแรงจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าได้รับการตอบสนองและเพียงพอ แต่ถ้าขาดไปก็ไม่ใช่สาเหตุให้เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน (Content of the Job) มี 5 ระบบ คือ

- ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆการรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความรู้สึกพอใจ และปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง
- การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจเป็นการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ส่อให้เห็นถึงการยอมรับความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย
- ลักษณะงานที่ทำ (The Work Itself หรือ Challenging Work) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทายให้ลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้ลำพังแต่ผู้เดียว
- ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดจากการมอบหมายให้

รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

- ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคล การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคล บุคคลจะเกิดการไม่พึงพอใจขึ้น แต่ถ้ามีปัจจัยเหล่านี้ก็ไม่ใช่เป็นสาเหตุให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง (Context of the Job) ได้แก่

- เงินเดือน (Salary)
- โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth)
- ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน(Interpersonal Relation with Superior, Subordinate, Peers)
- สถานภาพหรืออาชีพ (Status)
- วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Techniques)

ทฤษฎี Discrepancy

ความพึงพอใจในงานเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อและคุณค่า ซึ่งปัจจัยดังกล่าวก่อให้เกิดความแตกต่างทางด้านความพึงพอใจในแต่ละบุคคลถึงแม้ว่างานนั้นจะเป็นงานเดียวกันก็ตาม พนักงานซึ่งมีความเชื่อเกี่ยวกับงานที่แตกต่างกันทำให้การรับรู้ต่างกัน นอกจากนั้นถึงแม้ว่าพนักงานแต่ละคนจะมีการรับรู้เท่ากันแต่ แต่ละคนอาจจะมีความต้องการจากงานต่างกันตามคุณค่าของงาน ทฤษฎี Discrepancy อธิบายว่า ความพึงพอใจมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับช่องว่างระหว่างความต้องการจากงานที่พนักงานทำกับสิ่งที่พนักงานรับรู้ เช่นพนักงานต้องการทำงานพบปะผู้คนแต่กลับได้งานที่ต้องทำประจำออฟฟิศ พนักงานคนนั้นมีแนวโน้มที่จะมีความไม่พึงพอใจในงานในขณะเดียวกันถ้าพนักงานได้รับมากกว่าความคาดหวังพนักงานคนนั้นย่อมเกิดความพึงพอใจในงานสูง

แนวคิดด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์

ลักษณะทางประชากรศาสตร์ มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานอย่างมาก โดยผู้รับสารแต่ละคนจะมีลักษณะที่แตกต่างกันในด้าน ลักษณะทางประชากรศาสตร์ (Demographic characteristics) ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ดังนี้

1. อายุ อายุนั้นถือได้ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันในเรื่องความคิดและพฤติกรรม โดยทั่วไปแล้ว คนที่มีอายุน้อยมักจะมีความคิดเสรีนิยมยึดถืออุดมการณ์ ใจร้อน และมองโลกในแง่ดีมากกว่าคนที่มีอายุมาก ในขณะที่คนที่มีอายุมากจะมีความคิดรอบคอบกว่าคนที่อายุน้อย สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากคนที่มีอายุมีประสบการณ์ในชีวิต ซึ่งเคยผ่านยุคปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนมีความผูกพันที่ยาวนาน และมีผลประโยชน์ในสังคมมากกว่าคนที่อายุน้อย (ปรมะ สตะเวทิน, 2533) ในขณะที่เด็กและวัยรุ่น เด็กจะใช้สื่อเพื่อความบันเทิง เช่น รายการบันเทิง การ์ตูน และเพลงสมัยใหม่ เด็กวัยรุ่นมักนิยมฟังเพลงตามสมัยนิยมมากกว่าดูโทรทัศน์ สำหรับวัยผู้ใหญ่นั้น การเปิดรับโทรทัศน์ วิทยุและหนังสือพิมพ์ มีมากพอ ๆ กัน แต่พออายุ 40 ปีขึ้นไป ปริมาณการอ่านหนังสือพิมพ์จะลดลง แต่การดูโทรทัศน์จะเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีเวลาว่างมากขึ้น (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2534) ซึ่งคนที่มีอายุมากมักจะใช้สื่อมวลชน เพื่อแสวงหาข่าวสารหนัก ๆ มากกว่าเพื่อความบันเทิง ในการฟังวิทยุ คนที่มีอายุมากมักจะฟังรายการที่หนัก ๆ เช่น ข่าว การอภิปรายปัญหาสังคม ดนตรีคลาสสิค รายการศาสนา

2. เพศ จากการวิจัยทางจิตวิทยาหลายเรื่องได้แสดงให้เห็นว่า ผู้หญิงกับผู้ชายมีความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่อง ความคิด ค่านิยม และทัศนคติ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมและสังคมกำหนดบทบาท และกิจกรรมขอบงคนสองเพศไว้ต่างกัน ผู้หญิงจึงมักจะเป็นคนที่มีจิตใจอ่อนไหว หรือเจ้าอารมณ์ โอนอ่อนผ่อนตามและเป็นแม่บ้านแม่เรือน จากงานวิจัยยังพบอีกว่า ผู้หญิงถูกชักจูงใจได้ง่ายกว่าผู้ชาย (ปรมะ สตะเวทิน, 2533) จากการศึกษาพฤติกรรมการเปิดรับสื่อมวลชน พบว่า เพศหญิงใช้เวลาในการดูโทรทัศน์และฟังวิทยุมากกว่าเพศชาย โดยนิยมดูรายการละคร ในขณะที่เพศชายนิยมอ่านหนังสือพิมพ์มากกว่า ถ้าหากดูโทรทัศน์ เพศชายมักนิยมดูรายการข่าวและกีฬา พฤติกรรมการชมภาพยนตร์โทรทัศน์ของเด็กวัยรุ่น พบว่าเด็กวัยรุ่นชายจะสนใจภาพยนตร์สงครามและจารกรรมมากที่สุด ในขณะที่เด็กวัยรุ่นสนใจภาพยนตร์วิทยาศาสตร์ก้าวหน้ามากที่สุด นอกจากนั้นยังพบว่าผู้อ่านข่าวชายและหญิงมีผลต่อการจำข่าว และความน่าเชื่อถือข่าวของผู้ฟังชายและหญิงด้วย

3. การศึกษา มีการศึกษาวิจัยหลายเรื่องได้ชี้ว่าการศึกษาของผู้รับสารนั้นทำให้ผู้รับสารมีพฤติกรรม การสื่อสารต่างกันไปเช่นบุคคลที่มีการศึกษาสูงก็จะมีความสนใจในข่าวสารกว้างแต่จะไม่ค่อยเชื่ออะไรง่ายๆจะต้องมีหลักฐานหรือเหตุผลสนับสนุนเพียงพอจึงจะเชื่อหรือผู้ที่การศึกษาสูงมักจะใช้สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น หนังสือพิมพ์ มากกว่าสื่อวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์และภาพยนตร์ เป็นต้น ซึ่งการศึกษาเป็นตัวแปรหนึ่งที่นักนิเทศศาสตร์จะต้องตระหนักและเรียนรู้ให้ดีก่อนที่จะทำการสื่อสาร

4. ฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งหมายรวมถึง อาชีพ รายได้ เชื้อชาติ ภูมิหลังของครอบครัว จากการวิจัยพบว่า สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ ทำให้คนมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน มีประสบการณ์ต่างกัน มีทัศนคติ ค่านิยม และเป้าหมายที่ต่างกัน งานวิจัยของ ชแรมม์ และไว้ท์ (Schramm & White) ซึ่งศึกษาการเปิดรับสารของผู้รับสารในสังคมอเมริกันพบว่า ผู้ที่มีรายได้สูงมักเป็นผู้นิยมเปิดรับสื่อสิ่งพิมพ์ และนิยมเนื้อหาที่ค่อนข้างหนักไม่ค่อยสนใจเนื้อหาด้านความบันเทิง งานวิจัยของแม็คเนลลียส์และคณะ พบว่าคนที่มีฐานะดีและมีการศึกษาสูงเป็นกลุ่มคนที่ได้รับข่าวสารที่มีเนื้อหาสาระจากสื่อมวลชนมากที่สุด ผลที่ได้จากการวิจัยในลักษณะเช่นนี้ ก็สามารถอธิบายได้เช่นเดียวกันกรณีของการศึกษา คือ ผู้ที่มีรายได้สูงนั้นมักมีการศึกษาสูงมีตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดี จึงมักถูกผลักดันให้มีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้หาข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ การเปิดรับข่าวสารจึงจำเป็นสำหรับผู้รับสารกลุ่มนี้มากกว่ารายการโทรทัศน์ (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2534) ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นเนื้อหาด้านความบันเทิง

5. ภูมิลำเนา ถึงแม้ว่าประเทศไทยจะไม่ใช่ประเทศที่ใหญ่มาก แต่ด้วยลักษณะทางภูมิศาสตร์ การศึกษา สังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม ได้ทำให้คนไทยที่อยู่ในที่ต่าง ๆ นั้นมีคุณสมบัติต่างกัน ทั้งยังส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมด้วย

สำหรับในงานวิจัยนี้ผู้ศึกษาได้นำลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญกับกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย อายุ เพศ การศึกษา และฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจ คือ ประเภทของงานปัจจุบัน และรายได้ มาเป็นตัวแปรในการศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้สืบค้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยสรุปงานวิจัยได้ดังนี้

นพการณ์ ทานคำ(2548) ทำการศึกษาวิจัย ภาวะผู้นำของหัวหน้างานและความพึงพอใจในการทำงาน กรณีศึกษา ฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดัคเตอร์ ประเทศไทย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า เพศมีความสัมพันธ์ต่อภาวะผู้นำด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาด ด้านการค้นกาวิธีการที่ดีกว่า ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น และด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น เพศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะของงานที่ทำและลักษณะทางสังคม อายุของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหระประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ด้านการควบคุมบังคับบัญชา และด้านลักษณะทางสังคม วุฒิการศึกษาของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้าง ด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านลักษณะทางสังคม ระดับรายได้มีควาสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้าน

สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ด้านลักษณะของงานที่ทำ และสถานภาพการทำงาน ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ และลักษณะทางสังคม แผนกงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะทางสังคมและด้านสภาพการทำงาน ระดับงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้าง ด้านลักษณะของงานที่ทำ และด้านสภาพการทำงาน ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานและด้านการควบคุมบังคับบัญชา ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้าง ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทุกๆด้าน ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในงานหน้าที่การงานและด้านลักษณะของงานที่ทำ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชาและลักษณะทางสังคม ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองปละผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำและด้านการควบคุมบังคับบัญชา

ศิริกมล สุขสงบ (2548) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ สารนิพนธ์ บธม. (การจัดการ) กรุงเทพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามเป็นหญิงมากกว่าชาย อายุระหว่าง 30-38 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 7 ปีและมีตำแหน่งงานในระดับ4 หรือน้อยกว่า เป็นส่วนมาก หัวหน้างานส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานและมีรูปแบบคุณลักษณะผู้นำที่มีความต้องการประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก และปัจจัยด้านบุคลิกภาพ อยู่ในระดับที่ดี ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน และแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคตของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการทดสอบสมมุติฐานสรุปได้ว่า

1. พนักงานที่มีเพศ ระดับการศึกษา อายุงานและระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
2. พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
3. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจ

โดยรวมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01
4. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสั่งการหรือชี้นำไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
5. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01
6. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01
7. คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่มีความเฉลียวฉลาดมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01
8. คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่มีความเจริญวัยทางสังคมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01
9. คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่มีความต้องการประสบความสำเร็จมีความสัมพันธ์ในทิศทาเดียวกันกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01
10. คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่มีทัศนคติด้านมนุษย์สัมพันธ์มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01
11. ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01
12. ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

วาสนา องค์วงศ์สกุล (2546) รายงานการวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในงานและความภักดีต่อองค์การของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำซึ่งมีอยู่ 4 แบบ ประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบเน้นงาน แบบเน้นคน แบบประนีประนอมและแบบทีมงาน โดยมีตัวชี้วัดการบริหารงานรวม 6 ด้าน คือด้านการบริหารงาน ด้านความคิดริเริ่ม ด้านความสัมพันธ์ในองค์การ ด้านการจัดการความขัดแย้งด้านขวัญกำลังใจในการทำงานและด้านประเมินผลและการฝึกอบรม โดยการใช้แบบสอบถามวัดรูปแบบของภาวะผู้นำ กับระดับความพึงพอใจในงานและความภักดีต่อองค์การกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์สำนักงานใหญ่ จำนวน 1,016 คนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อทดสอบคำถามในการวิจัยผลการศึกษา

พบว่า รูปแบบภาวะของผู้นำของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์สำนักงานใหญ่ มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานซึ่งมีการบริหารงานในลักษณะของการสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ ในส่วนของความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องของการที่พนักงานให้ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา ในส่วนของความภักดีต่อองค์การพบว่า อยู่ในระดับมาก ซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องของการที่พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานเมื่อได้ทำงานกับธนาคารแห่งนี้

วรางคณา สิริอุฬารวงศ์ (2550) ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) ผลการวิจัย พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 21-30 ปี การศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ปวช. สถานภาพสมรส ตำแหน่งพนักงานประจำสำนักงาน และมีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี โดยพนักงานมีความคิดเห็นของต่อพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบมุ่งความสัมพันธ์และมีความคิดเห็นด้านคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ โดยรวม อยู่ในระดับดี ด้านทักษะผู้นำ อยู่ในระดับดีมากและด้านคุณลักษณะผู้นำ อยู่ในระดับดี และพนักงานมีความพึงพอใจของโดยรวมต่อภาวะผู้นำ อยู่ในระดับพอใจ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ อยู่ในระดับพอใจมาก ส่วนด้านการตัดสินใจ ด้านการควบคุม และด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับพอใจผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ และการศึกษาต่างกัน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน

นวรัตน์ สันติกูล (2546) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะของผู้นำและความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของหัวหน้างานส่วน ด้านมีความฉลาด ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ และด้านทัศนคติ ด้านมีมนุษยสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นพรัตน์ ศรีสุวรรณ (2551) ทำการศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนอนุบาลเอกชน จังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในจังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคาย โดยรวมและรายได้อยู่ในระดับมาก 2. ความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนอนุบาลเอกชนในจังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคาย จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงานโดยรวมและรายได้ อยู่ในระดับมาก 3. ความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนอนุบาลเอกชนในจังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคาย ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านความมั่นคงปลอดภัยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4.ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชนในจังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียน

เอกชนจังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคายอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ดุษฎี บวรสันติสุทธิ์ (2547) ทำการวิจัยศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา บริษัท กระจกไทยอาซาฮี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง ผลการวิจัยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมว่ามีความเหมาะสมอยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะผู้นำแบบทีมงาน เหมาะสมมาก แบบสโมสรและแบบเดินสายกลาง เหมาะสมปานกลาง ส่วนแบบอื่นๆเหมาะสมน้อย ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงานที่ต่างกัน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและรายได้แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและด้านแบบสโมสรและปล่อยแบบตามสบาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อลักษณะของผู้บังคับบัญชาโดยรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จัดทำขึ้นเพื่อทำการศึกษาในหัวข้อเรื่อง“ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษาบริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด” โดยเป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีรายละเอียดของกลุ่มประชากร วิธีการเข้าถึงเพื่อเก็บข้อมูลและวิธีการวิเคราะห์ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ

1.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร ประเภทของงานปัจจุบัน

1.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ประกอบด้วย ความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ การมุ่งเน้นการตลาด การค้นหาวิธีการที่ดีกว่า การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด การจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น การพัฒนาตนเองและผู้อื่น

2. ตัวแปรตาม

2.1 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ลักษณะของงานที่ทำ การควบคุมบังคับบัญชา

กลุ่มประชากรและวิธีการเข้าถึงเพื่อเข้าไปเก็บข้อมูล

กลุ่มประชากรเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัดซึ่งมีจำนวนพนักงาน 790 คน โดยแจกแบบสอบถาม 255 ชุด ไปยังแผนกต่างๆ ของบริษัท 6 แผนก ได้แก่ งานขายและงานตลาดงานบัญชี งานผลิต งานจัดซื้องานวิศวกรรมและสนับสนุน ซึ่งดำเนินการแจกแบบสอบถามที่ บริษัทสยามยามาโตะนิคมอุตสาหกรรม มาบตาพุดจังหวัดระยอง

กลุ่มตัวอย่างและวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างพร้อมจำนวนที่ใช้ในการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างประชากร 255 คน จากประชากรทั้งสิ้น 790 คน ได้คำนวณหาขนาดของ

กลุ่มตัวอย่างที่จะใช้เป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด โดยอาศัยสูตรของ Toro Yamane (Yamane, 1970 หน้า 580-581) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง กำหนดให้มีค่าเท่ากับร้อยละ 5 (0.05)

จากการคำนวณได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 255 คน และเพิ่มอีกจำนวน 45 คน เพื่อป้องกันกรณีเก็บแบบสอบถามได้ไม่ครบและแบบสอบถามไม่สมบูรณ์ จะได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 300 คน และใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการออกแบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดการสุ่มแจกแบบสอบถามไปแต่ละแผนก ดังนี้

งานขายและงานตลาด	จำนวน	18 คน
งานบัญชีการเงิน	จำนวน	8 คน
งานผลิต	จำนวน	129 คน
งานจัดซื้อจัดหา	จำนวน	16 คน
งานวิศวกรรมและสนับสนุน	จำนวน	55 คน
งานอื่นๆ	จำนวน	29 คน

ประเภทของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งประเภทของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มี 2 ประเภท คือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการออกแบบสอบถามเป็นแบบปลายปิด จำนวน 300 ชุดจากกลุ่มตัวอย่าง
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น ตำรา เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามปลายปิดโดยสุ่มแจกพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด โดยรายละเอียดของแบบสอบถามมีดังนี้

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามปลายปิดในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 255 ชุด โดยแบบสอบถามได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน อันประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 : เป็นข้อมูลที่เกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นคำถามแบบปิด (Closed-ended Question) จำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วย

- เพศ
- อายุ
- สถานภาพ
- ระดับการศึกษา
- รายได้ต่อเดือน
- ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร
- ประเภทของงานปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 : เป็นส่วนที่สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ มีลักษณะเป็นคำถามแบบปิด (Closed-ended Question) จำนวน 30 ข้อ ประกอบด้วย

- ความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ
- การมุ่งเน้นการตลาด
- การค้นหาวิธีการที่ดีกว่า
- การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด
- การจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น
- การพัฒนาตนเองและผู้อื่น

ส่วนที่ 3 : เป็นส่วนที่สอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นคำถามแบบปิด (Closed-ended Question) จำนวน 20 ข้อประกอบด้วย

- โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
- ค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ
- ลักษณะของงานที่ทำ
- การควบคุมบังคับบัญชา

เกณฑ์การให้คะแนน

หลักเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำตอบ 5 ระดับที่แสดงความคิดเห็นในแต่ล่ะข้อ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยมีการกำหนดน้ำหนักหรือค่าของคะแนนในแบบสอบถามดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูลวิธีทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยแยกการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบพรรณนา ได้แก่การใช้วิธีการคิดคะแนนเป็นร้อยละ (%) ในส่วนที่ 1 เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบข้อมูล หรือ ตัวแปรในลักษณะของอัตราส่วนร้อยละ ในส่วนของข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม อันได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร ประเภทของงานปัจจุบัน ในส่วนที่ 2 และ 3 ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สำหรับมาตรวัดแบบ Likert Scale ในการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ เนื่องจากเป็นค่ากลาง และค่าที่แสดงการเบี่ยงเบนของข้อมูลที่นิยมใช้ เป็นข้อมูลเชิงปริมาณซึ่งที่ได้จากการนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาประมวลผลออกมาเป็นลักษณะของตัวเลขค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบอ้างอิงชั้นสูง ได้แก่ การทดสอบสมมุติฐานของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านตัวแปรที่ทำการศึกษา 2 ตัวแปร โดยใช้สถิติในการทดสอบ สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานคือ t-test, One Way Anova และ Pearson Correlation

การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติอนุมาน เพื่อการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ การวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential Analysis) เป็นการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ได้แก่

สมมติฐานที่ 1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่ต่างกันมีความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันใช้สถิติทดสอบการทดสอบความแตกต่าง

ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคล 2 กลุ่ม โดยการสุ่มตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มอย่างเป็นอิสระจากกัน (Independent t – test)ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_O) เมื่อ Sig.(2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05 และการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรที่มากกว่า 2 กลุ่ม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_O) เมื่อ Sig.(2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05

สมมติฐานที่ 2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานใช้สถิติทดสอบคือ ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ที่ระดับความเชื่อมั่น 99% (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01) ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_O) เมื่อ Sig.(2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.01

บทที่ 4
การวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลของการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษาบริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

n	แทน	จำนวนผู้บริโภคในกลุ่มตัวอย่าง
$\overline{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา t – Distribution
F	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา F – Distribution
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
H_o	แทน	สมมติฐานหลัก
H_1	แทน	สมมติฐานรอง
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน ตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1	การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ส่วนที่ 2	การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่
ส่วนที่ 3	การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ส่วนที่ 4	การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร และประเภทของงานปัจจุบัน โดยแจกแจงจำนวน และค่าร้อยละ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 5: แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	185	61.7
หญิง	115	38.3
รวม	255	100.0
อายุ		
21- 30 ปี	181	60.3
31- 40 ปี	119	39.7
รวม	255	100.0
สถานภาพสมรส		
โสด	172	57.3
สมรส	128	42.7
รวม	255	100.0

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 5 (ต่อ): แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	0.8
ปริญญาตรี	142	55.7
สูงกว่าปริญญาตรี	111	43.5
รวม	255	100.0
รายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	2	0.8
10,001- 20,000 บาท	78	30.6
20,001- 30,000 บาท	80	31.4
30,001- 40,000 บาท	82	32.2
40,001 บาทขึ้นไป	13	5.1
รวม	255	100.0
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกันองค์กร		
ต่ำกว่า 1 ปี	81	31.8
1- 5 ปี	106	41.6
6- 10 ปี	62	24.3
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	6	2.4
รวม	255	100.0

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 5 (ต่อ): แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ลักษณะของงานที่ทำ		
งานขายและ งานตลาด	18	7.0
งานบัญชีการเงิน	8	3.1
งานผลิต	129	50.6
งานจัดซื้อจัดหา	16	6.3
งานวิศวกรรมและสนับสนุน	55	21.6
อื่นๆ	29	11.4
รวม	255	100.0

ผลจากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 255 คน โดยสามารถจำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 56.9 รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 43.1

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อายุ 21- 30 ปี จำนวน 151 คนคิดเป็นร้อยละ 59.2 รองลงมา คืออายุ 31- 40 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 40.8

สถานภาพสมรส ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่โสด จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 55.7 รองลงมาคือ สมรส จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 44.3

ระดับการศึกษา ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาคือ ปริญญาตรี จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 55.7 รองลงมาคือ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 43.5 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ

รายได้ต่อเดือน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนเท่ากับ 30,001- 40,000 บาท จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 32.2 รองลงมาคือ 20,001- 30,000 บาท จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 31.4 10,0001- 20,000 บาท จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 30.6 40,001 บาทขึ้นไป จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 และต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรเป็นเวลา 1- 5 ปี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 41.6 รองลงมาคือ ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 81 คน

คิดเป็นร้อยละ 31.8 6- 10 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 24.3 และมากกว่า 10 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.4 ตามลำดับ

ประเภทของงานปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในฝ่ายงานผลิตจำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 50.6 รองลงมาคือ งานวิศวกรรมและสนับสนุน จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 21.6 งานอื่นๆ จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 งานขายและการตลาด จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0 งานจัดซื้อจัดหา จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 และงานบัญชีการเงิน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1 ตามลำดับ

เนื่องจากข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามทางด้านระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือนและระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร มีความแตกต่างทางด้านจำนวน(ความถี่)ของข้อมูลอยู่มาก ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลด้านดังกล่าวมาแบ่งชั้นจำนวน(ความถี่)ใหม่ เพื่อใช้สำหรับทดสอบสมมติฐานดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 6 : แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (จัดกลุ่มใหม่)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า	144	56.5
สูงกว่าปริญญาตรี	111	43.5
รวม	255	100.0
รายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่าหรือเทียบเท่า 20,000 บาท	80	31.4
20,001-30,000 บาท	80	31.4
30.001 บาทขึ้นไป	95	37.3
รวม	255	100.0

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 6 (ต่อ): แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (จัดกลุ่มใหม่)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร		
น้อยกว่า 1 ปี	81	31.8
1-5 ปี	106	41.6
6 ปีขึ้นไป	68	26.7
รวม	255	100.0

ผลจากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (จัดกลุ่มใหม่) ซึ่งใช้สำหรับทดสอบสมมติฐาน โดยสามารถจำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

ระดับการศึกษา ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 56.5 รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 43.5

รายได้ต่อเดือน ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนเท่ากับ 30,001 บาทขึ้นไป จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 37.3 รองลงมาคือ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 และ 20,001- 30,000 บาท จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 31.4

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร ผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรเป็นเวลา 1- 5 ปี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 41.6 รองลงมาคือ น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 31.8 และ 6 ปีขึ้นไป จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่

ตารางที่ 7: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ในด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ			
1.1ผู้บริหารของท่านสามารถทำผลงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร	3.64	1.141	เห็นด้วยมาก
1.2 ผู้บริหารของท่านสามารถกำหนดแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	3.51	1.167	เห็นด้วยมาก
1.3 ผู้บริหารของท่านเป็นผู้มองการณ์ไกลมีวิสัยทัศน์	3.76	1.073	เห็นด้วยมาก
1.4 ผู้บริหารมีการทำงานหรือผลิตผลงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	3.71	1.058	เห็นด้วยมาก
1.5 มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอยู่เสมอ	3.72	1.078	เห็นด้วยมาก
รวม	3.67	0.430	เห็นด้วยมาก

ผลจากตารางที่ 7 แสดงข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ในด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ พบว่าโดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับมาก หัวข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากในระดับสูงที่สุด คือผู้บริหารเป็นผู้มองการณ์ไกลมีวิสัยทัศน์ ($\overline{X} = 3.76$) รองลงมาคือมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอยู่เสมอ ($\overline{X} = 3.72$) และผู้บริหารมีการทำงานหรือผลิตผลงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X} = 3.71$) ตามลำดับ

ตารางที่ 8: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ในด้านการมุ่งเน้นการตลาด ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
2. ด้านการมุ่งเน้นการตลาด			
2.1 ผู้บริหารของท่านมีการปรับทิศทางการทำงานเพื่อให้ทันต่อแนวโน้มทางการตลาด	3.80	1.114	เห็นด้วยมาก
2.2 นำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด	3.82	1.103	เห็นด้วยมาก
2.3 ผู้บริหารของท่านมีความสามารถก้าวนำคู่แข่งขันและสามารถนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาในระดับโลก	3.65	1.139	เห็นด้วยมาก
2.4 ผู้บริหารของท่านประเมินความต้องการของลูกค้าจัดทำแผนงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	3.56	1.131	เห็นด้วยมาก
2.5 ผู้บริหารของท่านให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น	3.74	1.075	เห็นด้วยมาก
รวม	3.71	0.460	เห็นด้วยมาก

ผลจากตารางที่ 8 แสดงข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ในด้านการมุ่งเน้นการตลาด พบว่าโดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับมาก หัวข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากในระดับสูงที่สุด คือการนำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ($\overline{X} = 3.82$) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการปรับทิศทางการทำงานเพื่อให้ทันต่อแนวโน้มทางการตลาด ($\overline{X} = 3.80$) และผู้บริหารให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น ($\overline{X} = 3.74$) ตามลำดับ

ตารางที่ 9: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ในด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
3. ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า			
3.1 มีการปรับแนวทางการทำงานในรูปแบบใหม่ๆอยู่เสมอ	3.65	1.115	เห็นด้วยมาก
3.2 นำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการทำงาน	3.65	1.101	เห็นด้วยมาก
3.3 เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน	3.60	1.138	เห็นด้วยมาก
3.4 สนับสนุนให้แสดงทัศนะคติและรับฟังความคิดเห็น	3.68	1.128	เห็นด้วยมาก
3.5. สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นหรือสนับสนุนให้พนักงานทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น	3.51	1.180	เห็นด้วยมาก
รวม	3.62	0.465	เห็นด้วยมาก

ผลจากตารางที่ 9 แสดงข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ในด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า พบว่าโดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับมาก หัวข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากในระดับสูงที่สุด คือการสนับสนุนให้แสดงทัศนะคติและรับฟังความคิดเห็น ($\overline{X} = 3.68$) รองลงมาคือ มีการปรับแนวทางการทำงานในรูปแบบใหม่ๆอยู่เสมอและการนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการทำงาน ($\overline{X} = 3.65$)

ตารางที่ 10: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ในด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าของผู้ตอบแบบสอบถาม

ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
4. ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด			
4.1ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในงานที่ทำเป็นอย่างดี	3.52	1.086	เห็นด้วยมาก
4.2. เป็นผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับพนักงาน	3.76	1.128	เห็นด้วยมาก
4.3 เป็นผู้สร้างวัฒนธรรม ค่านิยม และปรับกระบวนทัศนคติการทำงานของคนในองค์กรให้มุ่งสู่ความภูมิใจและรักองค์กร	3.60	1.125	เห็นด้วยมาก
4.4 ผู้บริหารสนับสนุนการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เห็นแง่มุมต่างๆในการทำงาน	3.66	1.173	เห็นด้วยมาก
4.5 กระตุ้นผู้ให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น	3.77	1.067	เห็นด้วยมาก
รวม	3.66	0.492	เห็นด้วยมาก

ผลจากตารางที่ 10 แสดงข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ในด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด พบว่าโดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับมาก หัวข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากในระดับสูงที่สุด คือการกระตุ้นผู้ให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น ($\overline{X}$ = 3.77) รองลงมาคือ การเป็นผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับพนักงาน ($\overline{X}$ = 3.76) และการที่ผู้บริหารสนับสนุนการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เห็นแง่มุมต่างๆในการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.66) ตามลำดับ

ตารางที่ 11: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ในด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
5. ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น			
5.1 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร	3.58	1.119	เห็นด้วยมาก
5.2 ยอมรับนับถือต่อวัฒนธรรม ค่านิยม และวิธีการทำงานของผู้อื่น	3.64	1.141	เห็นด้วยมาก
5.3 สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการเสนอข้อคิดเห็น	3.68	1.108	เห็นด้วยมาก
5.4 เป็นแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานให้เกิดความภาคภูมิใจและอยากมีส่วนร่วมในความสำเร็จของบริษัท	3.52	1.187	เห็นด้วยมาก
5.5 สามารถจูงใจให้พนักงานทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน	3.77	1.114	เห็นด้วยมาก
รวม	3.64	0.516	เห็นด้วยมาก

ผลจากตารางที่ 11 แสดงข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ในด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น พบว่าโดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับมาก หัวข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากในระดับสูงที่สุด คือ สามารถจูงใจให้พนักงานทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน ($\overline{X}$ = 3.77) รองลงมาคือ สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการเสนอข้อคิดเห็น ($\overline{X}$ = 3.68) และการยอมรับนับถือต่อวัฒนธรรม ค่านิยม และวิธีการทำงานของผู้อื่น ($\overline{X}$ = 3.64) ตามลำดับ

ตารางที่ 12: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ในด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
6. ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น			
6.1 มีการสนับสนุนและพัฒนาความเป็นผู้นำแก่พนักงาน	3.60	1.138	เห็นด้วยมาก
6.2 ผู้บริหารของท่านมีการเผยแพร่ประสบการณ์การเรียนรู้ของตนเพื่อให้เป็นประ โยชน์ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองแก่พนักงาน	3.60	1.176	เห็นด้วยมาก
6.3 มีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ	3.65	1.104	เห็นด้วยมาก
6.4 เปิดโอกาสและสนับสนุนพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเพื่อยกระดับผลงานและตำแหน่งงาน	3.71	1.113	เห็นด้วยมาก
6.5 สร้างบรรยากาศที่องค์กรให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์และปรารถนาให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.66	1.103	เห็นด้วยมาก
รวม	3.64	0.452	เห็นด้วยมาก

ผลจากตารางที่ 12 แสดงข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ในด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น พบว่าโดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับมาก หัวข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากในระดับสูงที่สุด คือ การเปิดโอกาสและสนับสนุนพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเพื่อยกระดับผลงานและตำแหน่งงาน ($\overline{X} = 3.71$) รองลงมาคือ การสร้างบรรยากาศที่องค์กรให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์และปรารถนาให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ($\overline{X} = 3.66$) และมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ ($\overline{X} = 3.65$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 13: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ความพึงพอใจของการปฏิบัติงาน	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน			
1.1งานที่ท่านทำอยู่มีประโยชน์สำหรับการก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าในอนาคต	3.64	1.127	เห็นด้วยมาก
1.2ท่านมีโอกาสในการโยกย้ายงานหรือเลื่อนตำแหน่งงานตามความรู้ความสามารถ	3.75	1.079	เห็นด้วยมาก
1.3ท่านมีโอกาสได้แสดงหรือใช้ความสามารถที่ท่านมีอยู่กับการทำงานได้อย่างเต็มที่	3.58	1.143	เห็นด้วยมาก
1.4 ท่านมีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่างๆเพื่อพัฒนาตนเอง	3.58	4	เห็นด้วยมาก
1.5ท่านได้รับการสนับสนุนในเรื่องการศึกษาต่อดูงาน การเข้าร่วมประชุม สัมมนาหรือการอบรม	3.68	1.132	เห็นด้วยมาก
รวม	3.65	0.482	เห็นด้วยมาก

ผลจากตารางที่ 13 แสดงข้อมูลความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พบว่าโดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับมาก หัวข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากในระดับสูงที่สุด คือ การมีโอกาสในการโยกย้ายงานหรือเลื่อนตำแหน่งงานตามความรู้ความสามารถ ($\overline{X} = 3.75$) รองลงมาคือ การได้รับการสนับสนุนในเรื่องการศึกษาต่อดูงาน การเข้าร่วมประชุม สัมมนาหรือการอบรม($\overline{X} = 3.68$) และงานที่ทำอยู่มีประโยชน์สำหรับการก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าในอนาคต ($\overline{X} = 3.64$) ตามลำดับ

ตารางที่ 14: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ความพึงพอใจของการปฏิบัติงาน	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
2. ค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ			
2.1รายได้ที่ท่านได้รับในปัจจุบันเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ	3.60	1.107	เห็นด้วยมาก
2.2ท่านได้รับโบนัสตามความเหมาะสม	3.48	1.111	เห็นด้วยมาก
2.3ท่านได้รับสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล ประกันชีวิตและมีการตรวจสุขภาพประจำปี	3.66	1.075	เห็นด้วยมาก
2.4รางวัลจากการทำงาน	3.70	1.093	เห็นด้วยมาก
2.5ท่านพอใจในอัตราเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในขณะนี้	3.72	1.150	เห็นด้วยมาก
รวม	3.63	0.497	เห็นด้วยมาก

ผลจากตารางที่ 14 แสดงข้อมูลความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ พบว่าโดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับมาก หัวข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากในระดับสูงที่สุด คือ การพอใจในอัตราเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในขณะนี้ ($\overline{X}$ = 3.72) รองลงมาคือ รางวัลจากการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.70) และการที่ได้รับสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล ประกันชีวิตและมีการตรวจสุขภาพประจำปี ($\overline{X}$ = 3.66) ตามลำดับ

ตารางที่ 15: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านลักษณะงานที่ทำ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ความพึงพอใจของการปฏิบัติงาน	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
3. ลักษณะงานที่ทำ			
3.1 งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่น่าสนใจและท้าทาย	3.52	1.115	เห็นด้วยมาก
3.2งานที่รับผิดชอบในปัจจุบันเป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จโดยรวมของหน่วยงาน	3.88	1.100	เห็นด้วยมาก

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 15(ต่อ) : แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงานที่ทำ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ความพึงพอใจของการปฏิบัติงาน	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
3.3ลักษณะงานที่ทำในปัจจุบันตรงกับความถนัด ความรู้ ความสามารถของท่าน	3.57	1.127	เห็นด้วยมาก
3.4 ท่านสามารถตัดสินใจและมีอิสระในการทำงาน	3.57	1.120	เห็นด้วยมาก
3.5ในหน่วยงานของท่านมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	3.76	1.091	เห็นด้วยมาก
รวม	3.66	0.469	เห็นด้วยมาก

ผลจากตาราที่ 15 แสดงข้อมูลความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านลักษณะงานที่ทำ พบว่าโดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับมาก หัวข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากในระดับสูงที่สุด คือ งานที่รับผิดชอบในปัจจุบันเป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จโดยรวมของหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 3.88) รองลงมาคือ ในหน่วยงานของท่านมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 3.76) และลักษณะงานที่ทำในปัจจุบันตรงกับความถนัด ความรู้ ความสามารถของท่านกับ การที่ท่านสามารถตัดสินใจและมีอิสระในการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.57) ตามลำดับ

ตารางที่ 16: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านการควบคุมบังคับบัญชา ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ความพึงพอใจของการปฏิบัติงาน	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
4. การควบคุมบังคับบัญชา			
4.1 ผู้บริหารให้ความสนใจเรื่องงานคอยแนะนำในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	3.68	1.107	เห็นด้วยมาก
4.2 ผู้บริหารให้ความเป็นธรรมต่อท่าน	3.70	1.107	เห็นด้วยมาก
4.3ผู้บริหารของท่านให้คำแนะนำและสอนงาน	3.55	1.145	เห็นด้วยมาก

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 16 (ต่อ): แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านการควบคุมบังคับบัญชา ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ความพึงพอใจของการปฏิบัติงาน	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
4.4ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของท่าน	3.66	1.107	เห็นด้วยมาก
4.5 ผู้บริหารของท่านทำงานในลักษณะได้ทั้งงานและครองใจคน	3.59	1.139	เห็นด้วยมาก
รวม	3.64	0.483	เห็นด้วยมาก

ผลจากตารางที่ 16 แสดงข้อมูลความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านการควบคุมบังคับบัญชา พบว่าโดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับมาก หัวข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากในระดับสูงที่สุด คือ ผู้บริหารให้ความเป็นธรรมต่อท่าน ($\overline{X}$ = 3.70) รองลงมาคือ ผู้บริหารให้ความสนใจเรื่องงานคอยแนะนำในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ($\overline{X}$ = 3.68) และผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของท่าน ($\overline{X}$ = 3.66) ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1: ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่ต่างกันมีความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน

ซึ่งสามารถเขียนสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

1.1 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ด้านลักษณะงานที่ทำและ ด้านการควบคุมบังคับบัญชาแตกต่างกัน ซึ่งสามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_O : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม โดยที่สุ่มตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มอย่างเป็นอิสระจากกัน (Independent t – test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_O) เมื่อ Sig.(2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 17: แสดงการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	อายุ	t – test for equal variances assumed			
		$\overline{X}$	S.D.	t	Sig.(2-tailed)
ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	21-30ปี	3.63	0.492	-0.746	0.457
	31-40ปี	3.68	0.468		
ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ	21-30ปี	3.63	0.530	-0.198	0.843
	31-40ปี	3.64	0.445		
ด้านลักษณะงานที่ทำ	21-30ปี	3.61	0.476	-2.245*	0.026
	31-40ปี	3.74	0.450		
ด้านการควบคุมบังคับบัญชา	21-30ปี	3.63	0.434	-0.307	0.759
	31-40ปี	3.65	0.548		

* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 17 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานจากการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติ Independent t-test ในการทดสอบ พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) ในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เท่ากับ 0.457 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.843 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านลักษณะงานที่ทำ พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.026 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ซึ่งหมายความว่า พนักงานที่มีอายุ

แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ทำแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านการควบคุมบังคับบัญชา พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.759 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_O) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

1.2 พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ด้านลักษณะงานที่ทำและ ด้านการควบคุมบังคับบัญชาแตกต่างกัน

ซึ่งสามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_O : พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม โดยที่สุ่มตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มอย่างเป็นอิสระจากกัน (Independent t – test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_O) เมื่อ Sig.(2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 18: แสดงการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามสถานภาพสมรส

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	สถานภาพสมรส	t – test for equal variances assumed			
		$\overline{X}$	S.D.	t	Sig.(2-tailed)
ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	โสด	3.60	0.504	-1.837	0.067
	สมรส	3.71	0.447		

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 18 (ต่อ): แสดงการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามสถานภาพสมรส

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	สถานภาพสมรส	t – test for equal variances assumed			
		$\overline{X}$	S.D.	t	Sig.(2-tailed)
ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ	โสด	3.56	0.494	-2.481*	0rttttttttt.014
	สมรส	3.72	0.489		
ด้านลักษณะงานที่ทำ	โสด	3.63	0.481	-1.255	0.211
	สมรส	3.70	0.453		
ด้านการควบคุมบังคับบัญชา	โสด	3.60	0.532	-1.370	0.172
	สมรส	3.68	0.409		

* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 18 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานจากการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ จำแนกตามสถานภาพสมรส โดยใช้สถิติ Independent t-test ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig.(2-tailed) ในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เท่ากับ 0.067 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก (H_0) ซึ่งหมายความว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านลักษณะงานที่ทำ พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.211ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ทำไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านการควบคุมบังคับบัญชา พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.172 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_O) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.249 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_O) ปฏิเสธ สมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านลักษณะงานที่ทำ พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.068 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_O) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ทำไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านการควบคุมบังคับบัญชา พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.733 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_O) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

1.3 พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่น ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านการควบคุมบังคับบัญชาแตกต่างกัน

ซึ่งสามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_O : พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรที่มากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_O) เมื่อ Sig.(2-tailed) น้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_O) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อย 1 คู่ที่แตกต่างกัน จะต้องนำไปทดสอบด้วยวิธีเปรียบเทียบ

เชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least – Significant Different (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่

ตารางที่ 19: แสดงการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	รายได้ต่อเดือน	$\overline{X}$	S.D.	F	Sig.(2-tailed)
ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000บาท	3.65	0.430	0.251	0.778
	20,001-30,000บาท	3.68	0.529		
	30,001บาทขึ้นไป	3.62	0.486		
ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่น	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000บาท	3.57	0.480	3.374*	0.036
	20,001-30,000บาท	3.57	0.467		
	30,001บาทขึ้นไป	3.73	0.522		
ด้านลักษณะงานที่ทำ	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000บาท	3.63	0.488	0.294	0.746
	20,001-30,000บาท	3.68	0.502		
	30,001บาทขึ้นไป	3.67	0.426		
ด้านการควบคุมบังคับบัญชา	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000บาท	3.71	0.452	1.532	0.218
	20,001-30,000บาท	3.57	0.492		
	30,001บาทขึ้นไป	3.63	0.496		

*ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 19 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานจากการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.778 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_O) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงไม่ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่

ด้านค่าจ้างและ สิ่งตอบแทนอื่น มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.036 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_O) ซึ่งหมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านลักษณะงานที่ทำ มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.746 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_O) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านลักษณะงานที่ทำไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงไม่ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่

ด้านการควบคุมบังคับบัญชา มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.218 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_O) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านการควบคุมบังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงไม่ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่

ตารางที่ 20: แสดงการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ เป็นรายคู่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ	$\overline{X}$	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ20,000 บาท	20,001-30,000บาท	30,001บาทขึ้นไป
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ20,000บาท	3.57		-0.0025 (0.974)	-0.1668* (0.026)
20,001-30,000บาท	3.57			-0.1643* (0.029)
30,001บาทขึ้นไป	3.73			

*ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 20 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ของกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001 บาทขึ้นไปกับ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000บาทและ 20,001- 30,000 บาทมีค่า Sig. เท่ากับ 0.026 และ0.029 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001 บาทขึ้นไป มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาทและ 20,001- 30,000 บาท ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001 บาทขึ้นไป มีความพึงพอใจในด้านค่าจ้าง และสิ่งตอบแทนอื่นๆสูงกว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาทและ 20,001-30,000 บาท ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

1.4 พนักงานที่มีประเภทของงานปัจจุบันแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่น ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านการควบคุมบังคับบัญชาแตกต่างกัน

ซึ่งสามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_O : พนักงานที่มีประเภทของงานปัจจุบันแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีประเภทของงานปัจจุบันแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรที่มากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_O) เมื่อ Sig.(2-tailed) น้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_O) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อย 1 คู่ที่แตกต่างกัน จะต้องนำไปทดสอบด้วยวิธีเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least – Significant Different (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่

ตารางที่ 21: แสดงการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามประเภทของงานปัจจุบัน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ประเภทของงานปัจจุบัน	$\overline{X}$	S.D.	F	Sig.(2-tailed)
ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	งานขายและงานตลาด	3.61	0.426	1.247	0.215
	งานบัญชีการเงิน	3.77	0.397		
	งานผลิต	3.68	0.450		
	งานจัดซื้อจัดหา	3.46	0.454		
	งานวิศวกรรมและสนับสนุน	3.70	0.546		
	อื่นๆ เช่น งานบุคคล งานควบคุมคุณภาพ	3.65	0.513		

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 21 (ต่อ): แสดงการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามประเภทของงานปัจจุบัน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ประเภทของงานปัจจุบัน	$\overline{X}$	S.D.	F	Sig.(2-tailed)
ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่น	งานขายและงานตลาด	3.81	0.486	4.163*	0.001
	งานบัญชีการเงิน	3.49	0.500		
	งานผลิต	3.42	0.423		
	งานจัดซื้อจัดหา	3.68	0.533		
	งานวิศวกรรมและสนับสนุน	3.56	0.488		
	อื่นๆ เช่น งานบุคคล งานควบคุมคุณภาพ	3.74	0.482		
ด้านลักษณะงานที่ทำ	งานขายและงานตลาด	3.53	0.404	1.533	0.180
	งานบัญชีการเงิน	3.65	0.478		
	งานผลิต	3.76	0.489		
	งานจัดซื้อจัดหา	3.62	0.448		
	งานวิศวกรรมและสนับสนุน	3.75	0.519		
	อื่นๆ เช่น งานบุคคล งานควบคุมคุณภาพ	3.63	0.450		

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 21 (ต่อ): แสดงการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามประเภทของงานปัจจุบัน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ประเภทของงานปัจจุบัน	$\overline{X}$	S.D.	F	Sig.(2-tailed)
ด้านการควบคุมบังคับบัญชา	งานขายและงานตลาด	3.75	0.441	2.021	0.076
	งานบัญชีการเงิน	3.64	0.389		
	งานผลิต	3.75	0.469		
	งานจัดซื้อจัดหา	3.66	0.457		
	งานวิศวกรรมและสนับสนุน	3.49	0.599		
	อื่นๆ เช่น งานบุคคล งานควบคุมคุณภาพ	3.59	0.439		

*ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 21 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานจากการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ จำแนกตามประเภทของงานปัจจุบัน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ในการทดสอบพบว่า ในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.215 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_O) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า พนักงานที่มีประเภทของงานปัจจุบันแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงไม่ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่

ด้านค่าจ้างและ สิ่งตอบแทนอื่น มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_O) ซึ่งหมายความว่า พนักงานที่มีลักษณะของงานที่ทำแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านลักษณะงานที่ทำ มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.180 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_O) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า พนักงานที่มีประเภทของงานปัจจุบันแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านลักษณะงานที่ทำไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงไม่ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่

ด้านการควบคุมบังคับบัญชา มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.076 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_O) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า พนักงานที่มีประเภทของงานปัจจุบันแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านการควบคุมบังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงไม่ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่

ตารางที่ 22: แสดงการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ เป็นรายคู่ จำแนกตามลักษณะของงานที่ทำ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ	$\overline{X}$	งานขายและงานตลาด	งานบัญชีการเงิน	งานผลิต	งานจัดซื้อจัดหา	งานวิศวกรรมและสนับสนุน	อื่นๆ เช่น งานบุคคลงานควบคุมคุณภาพ
งานขายและงานตลาด	3.81		0.3191*	0.3878*	0.1326	0.2467*	0.0659
			(0.013)	(0.000)	(0.251)	(0.017)	(0.493)
งานบัญชีการเงิน	3.49			0.0687	-0.1865	-0.072	-0.2532*
				(0.584)	(0.166)	(0.559)	(0.003)
งานผลิต	3.42				-0.2552*	-0.1410	-0.3219*
					(0.024)*	(0.158)	(0.001)
งานจัดซื้อจัดหา	3.68					0.1142	-0.0667
						(0.303)	(0.524)
งานวิศวกรรมและสนับสนุน	3.56						-0.1809*
							(0.046)
อื่นๆ เช่น งานบุคคลงานควบคุมคุณภาพ	3.74						

*ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 22 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ของกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะของงานที่ทำเป็นงานขายและงานตลาดกับ งานบัญชีการเงิน งานผลิต และ งานวิศวกรรมและการสนับสนุน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.013, 0.000 และ0.017 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า กลุ่มที่มีลักษณะของงานที่ทำเป็นงานขายและงานตลาด มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะของงานที่ทำเป็นงานบัญชีการเงิน งานผลิตและ งานวิศวกรรมและการสนับสนุน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะของงานที่ทำเป็นงานขายและงานตลาด มีความพึงพอใจในด้านค่าจ้าง และสิ่งตอบแทนอื่นๆสูงกว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะของงานที่ทำเป็นงานบัญชีการเงิน งานผลิตและ งานวิศวกรรมและการสนับสนุน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ของกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะของงานที่ทำเป็นงานบัญชีการเงิน กับงานอื่นๆ เช่น งานบุคคล งานควบคุมคุณภาพ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า กลุ่มที่มีลักษณะของงานที่ทำเป็นงานบัญชีการเงิน มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะของงานที่ทำเป็นงานอื่นๆ เช่น งานบุคคล งานควบคุมคุณภาพ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะของงานที่ทำเป็นงานอื่นๆ เช่น งานบุคคล งานควบคุมคุณภาพ มีความพึงพอใจในด้านค่าจ้าง และสิ่งตอบแทนอื่นๆสูงกว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะของงานที่ทำเป็นงานบัญชีการเงิน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ของกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะของงานที่ทำเป็นงานผลิต กับงานจัดซื้อจัดหา และงานอื่นๆ เช่น งานบุคคล งานควบคุมคุณภาพ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.024 และ 0.001 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า กลุ่มที่มีลักษณะของงานที่ทำเป็นงานผลิต มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะของงานที่ทำเป็นงานจัดซื้อจัดหาและงานอื่นๆ เช่น งานบุคคล งานควบคุม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะของงานที่ทำเป็นงานอื่นๆ เช่น งานบุคคล งานควบคุมคุณภาพ มีความพึงพอใจในด้านค่าจ้าง และสิ่งตอบแทนอื่นๆสูงกว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะของงานที่ทำเป็นงานผลิต และ งานจัดซื้อจัดหา ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ของกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะของงานที่ทำเป็นงานวิศวกรรมและสนับสนุน กับงานอื่นๆ เช่น งานบุคคล งานควบคุมคุณภาพ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.046 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า กลุ่มที่มีลักษณะของงานที่ทำเป็นงานวิศวกรรมและสนับสนุน มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะของงานที่ทำเป็น

งานอื่นๆ เช่น งานบุคคล งานควบคุม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะของงานที่ทำเป็นงานอื่นๆ เช่น งานบุคคล งานควบคุมคุณภาพ มีความพึงพอใจในด้านค่าจ้าง และสิ่งตอบแทนอื่นๆสูงกว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะของงานที่ทำเป็นงานวิศวกรรมและสนับสนุน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2: ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ลักษณะของงานที่ทำและ การควบคุมบังคับบัญชา
ซึ่งสามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้
2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ซึ่งสามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_O : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

H_1 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สถิติที่นำมาใช้วิเคราะห์คือ สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือข้อมูล 2 ชุดที่เป็นอิสระจากกัน โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_O) เมื่อ Sig.(2-tailed) น้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 23: แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศและ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ		
	n	r	Sig.(2-tailed)
โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน	255	0.305*	0.000
ค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ	255	0.116	0.065
ลักษณะของงานที่ทำ	255	0.270*	0.000*
การควบคุมบังคับบัญชา	255	0.323*	0.000

*ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 23 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศและ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ลักษณะงานที่ทำและ การควบคุมบังคับบัญชา โดยสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ลักษณะงานที่ทำและ การควบคุมบังคับบัญชา ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.305, 0.270 และ 0.323 ตามลำดับ แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า ถ้าผู้นำมีความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศมากขึ้น ก็จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ลักษณะของงานที่ทำและ การควบคุมบังคับบัญชาเพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

2.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการมุ่งเน้นการตลาด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ซึ่งสามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_O : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการมุ่งเน้นการตลาด ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

H_1 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการมุ่งเน้นการตลาด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สถิติที่นำมาใช้วิเคราะห์คือ สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือข้อมูล 2 ชุดที่เป็นอิสระจากกัน โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_O) เมื่อ Sig.(2-tailed) น้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 24: แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการมุ่งเน้นการตลาดและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการมุ่งเน้นการตลาด		
	n	r	Sig.(2-tailed)
โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน	255	0.291*	0.000
ค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ	255	0.159*	0.011
ลักษณะของงานที่ทำ	255	0.231*	0.000
การควบคุมบังคับบัญชา	255	0.271*	0.000

*ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 24 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการมุ่งเน้นการตลาดและ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ด้านค่าจ้างและ สิ่งตอบแทนอื่นๆ ด้านลักษณะงานที่ทำและ ด้านการควบคุมบังคับบัญชา

โดยสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000, 0.011, 0.000 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_O) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านมุ่งเน้นการตลาด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำและ ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้าน โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ลักษณะงานที่ทำและ การควบคุมบังคับบัญชา เท่ากับ 0.291, 0.231 และ 0.271 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า ถ้าผู้นำมีความมุ่งเน้นการตลาดมากขึ้น ก็จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ลักษณะของงานที่ทำและ การควบคุมบังคับบัญชาเพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ ในขณะที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านค่าจ้างและ สิ่งตอบแทนอื่นๆ เท่ากับ 0.159 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ระดับต่ำมาก หมายความว่า ถ้าผู้นำมีความมุ่งเน้นการตลาดมากขึ้น ก็จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในการทำงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ เพิ่มขึ้นในระดับต่ำมาก

2.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ซึ่งสามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_O : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

H_1 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สถิติที่นำมาใช้วิเคราะห์คือ สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือข้อมูล 2 ชุดที่เป็นอิสระจากกัน โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_O) เมื่อ Sig.(2-tailed) น้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 25: แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าและ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า		
	n	r	Sig.(2-tailed)
โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน	255	0.338*	0.000
ค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ	255	0.505*	0.000
ลักษณะของงานที่ทำ	255	0.192*	0.003
การควบคุมบังคับบัญชา	255	0.346*	0.000

*ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 25 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าและ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ด้านค่าจ้างและ สิ่งตอบแทนอื่นๆ ด้านลักษณะงานที่ทำและ ด้านการควบคุมบังคับบัญชา โดยสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000, 0.000, 0.003 และ0.000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_O) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ด้านลักษณะงานที่ทำและ ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ของความพึงพอใจในการทำงาน ด้านโอกาศก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานและ การควบคุมบังคับบัญชา เท่ากับ 0.338 และ 0.346 ตามลำดับ แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า ถ้าผู้นำมีการค้นหาวิธีการที่ดีกว่ามากขึ้นเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน และ การควบคุมบังคับบัญชาเพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ ในขณะที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านค่าจ้างและ สิ่งตอบแทนอื่นๆ

เท่ากับ 0.505 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ระดับปานกลาง หมายความว่า ถ้าผู้นำมีด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในการทำงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ พิ่มขึ้นในระดับปานกลาง และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงานที่ทำ เท่ากับ 0.192 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ระดับต่ำมาก หมายความว่า ถ้าผู้นำมีด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่าเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ พิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

2.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ซึ่งสามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_O : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

H_1 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สถิติที่นำมาใช้วิเคราะห์คือ สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือข้อมูล 2 ชุดที่เป็นอิสระจากกัน โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_O) เมื่อ Sig.(2-tailed) น้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 26: แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดและ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด		
	n	r	Sig.(2-tailed)
โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน	255	0.107	0.088
ค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ	255	0.142*	0.024
ลักษณะของงานที่ทำ	255	0.192*	0.002
การควบคุมบังคับบัญชา	255	0.000	0.997

*ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 26 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดและ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้าน โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ด้านค่าจ้างและ สิ่งตอบแทนอื่นๆ ด้านลักษณะงานที่ทำ และการควบคุมบังคับบัญชาโดยสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) ของความพึงพอใจในด้านค่าจ้างและค่าตอบแทนอื่นๆ และด้านลักษณะงานที่ทำ เท่ากับ 0.024 และ0.002 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ และด้านลักษณะงานที่ทำ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.142 และ 0.192 ตามลำดับ แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ระดับต่ำมาก หมายความว่า ถ้าผู้นำมีการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ และลักษณะของงานที่ทำเพิ่มขึ้นในระดับต่ำมาก

2.5 ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านจูงใจให้เกิดความมั่นใจ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ซึ่งสามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_O : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านจูงใจให้เกิดความมั่นใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

H_1 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านจูงใจให้เกิดความมั่นใจ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สถิติที่นำมาใช้วิเคราะห์คือ สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือข้อมูล 2 ชุดที่เป็นอิสระจากกัน โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_O) เมื่อ Sig.(2-tailed) น้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 27: แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่นและ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านจูงใจให้เกิดความมั่นใจ		
	n	r	Sig.(2-tailed)
โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน	255	0.223*	0.000
ค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ	255	0.266*	0.000
ลักษณะของงานที่ทำ	255	0.442*	0.000
การควบคุมบังคับบัญชา	255	0.316*	0.000

*ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 27 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านจูงใจให้เกิดความมั่นมุ่งมั่นและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ด้านค่าจ้างและ สิ่งตอบแทนอื่นๆ ด้านลักษณะงานที่ทำ และการควบคุมบังคับบัญชา

โดยสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ในทุกด้าน ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_O) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านจูงใจให้เกิดความมั่นใจ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ด้านลักษณะงานที่ทำและด้านการควบคุมบังคับบัญชา ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ในด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ และการควบคุมบังคับบัญชา เท่ากับ 0.223, 0.442 และ 0.316 ตามลำดับ แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า ถ้าผู้นำมีการจูงใจให้เกิดความมั่นใจเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ และด้านการควบคุมบังคับบัญชาเพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ ในขณะที่ค่าสัมประสิทธ์ (r) ในด้านลักษณะงานที่ทำเท่ากับ 0.442 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ระดับปานกลาง หมายความว่า ถ้าผู้นำมีการจูงใจให้เกิดความมั่นใจเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงานที่ทำเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

2.6 ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ซึ่งสามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_O : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

H_1 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สถิติที่นำมาใช้วิเคราะห์คือ สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือข้อมูล 2 ชุดที่เป็นอิสระจากกัน โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_O) เมื่อ Sig.(2-tailed) น้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 28: แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นและ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น		
	n	r	Sig.(2-tailed)
โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน	255	0.220*	0.000
ค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ	255	0.094	0.135
ลักษณะของงานที่ทำ	255	0.351*	0.000
การควบคุมบังคับบัญชา	255	0.574*	0.000

*ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 28 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นและ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ด้านค่าจ้างและ สิ่งตอบแทนอื่นๆ ด้านลักษณะงานที่ทำ และการควบคุมบังคับบัญชา โดยสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำและ ด้านการควบคุมบังคับบัญชา จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ในทุกด้าน ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำและด้านการควบคุมบังคับบัญชา ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานและลักษณะงานที่ทำเท่ากับ 0.220และ 0.351 ตามลำดับ แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า ถ้าผู้นำมี การพัฒนาตนเองและผู้อื่น เพิ่มขึ้น ก็จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน และลักษณะการทำงานเพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ ในขณะที่ค่าสัมประสิทธ์ (r) ในด้านการควบคุมบังคับบัญชา เท่ากับ 0.571 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ระดับปาน

กลาง หมายความว่า ถ้าผู้นำมีการพัฒนาตนเองและผู้อื่นเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชาเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

ตารางที่ 29: แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 1 : ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่ต่างกันมีความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน	
สมมติฐานข้อที่ 1.1 : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน	
สมมติฐานข้อที่ 1.1.1 : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานแตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 1.1.2 : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆแตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 1.1.3 : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ทำแตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 1.2 : พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน	
สมมติฐานข้อที่ 1.2.1 : พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานแตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 1.2.2 : พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆแตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 29 (ต่อ): แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 1.2.3 : พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ทำแตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 1.2.4 : พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชาแตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 1.3 : พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน	
สมมติฐานข้อที่ 1.3.1 : พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานแตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 1.3.2 : พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆแตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 1.3.3 : พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ทำแตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 1.3.4 : พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชาแตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 1.4 : พนักงานที่มีประเภทของงานปัจจุบันที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน	
สมมติฐานข้อที่ 1.4.1 : พนักงานที่มีประเภทของงานปัจจุบันที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานแตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 29 (ต่อ): แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 1.4.2 : พนักงานที่มีประเภทของงานปัจจุบันที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆแตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 1.4.3 : พนักงานที่มีประเภทของงานปัจจุบันที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานทีทำแตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 1.4.4 : พนักงานที่มีประเภทของงานปัจจุบันที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชาแตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2 :ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ลักษณะของงานที่ทำและ การควบคุมบังคับบัญชา	
สมมติฐานข้อที่ 2.1 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ มีควาสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	
สมมติฐานข้อที่ 2.1.1 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ มีควาสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2.1.2 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ มีควาสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2.1.3 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ มีควาสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ	สอดคล้องกับสมมติฐาน

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 29 (ต่อ): แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2.1.4 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ มีควาสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา	สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2.2 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านการมุ่งเน้นการตลาด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	
สมมติฐานข้อที่ 2.2.1 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการมุ่งเน้นการตลาด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2.2.2 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการมุ่งเน้นการตลาด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ	สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2.2.3 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการมุ่งเน้นการตลาด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ	สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2.2.4 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการมุ่งเน้นการตลาด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา	สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2.3 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	
สมมติฐานข้อที่ 2.3.1 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	สอดคล้องกับสมมติฐาน

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 29 (ต่อ): แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2.3.2 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ	สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2.3.3 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ	สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2.3.4 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา	สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2.4 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	
สมมติฐานข้อที่ 2.4.1 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2.4.2 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ	สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2.4.3 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ	สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2.4.4 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 29 (ต่อ): แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2.5 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	
สมมติฐานข้อที่ 2.5.1 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2.5.2 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ	สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2.5.3 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ	สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2.5.4 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา	สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2.6 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	
สมมติฐานข้อที่ 2.6.1 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2.6.2 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 29 (ต่อ): แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2.6.3 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ	สอดคล้องกับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2.6.4 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา	สอดคล้องกับสมมติฐาน

จากตารางที่ 29 แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งพบว่าผลการศึกษาสมมติฐานดังต่อไปนี้ที่มีความสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 1.1.3 : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงานที่ทำแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.2.2 : พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.3.2 : พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.4.2 : พนักงานที่มีลักษณะของงานที่ทำแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2.1.1 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศมีควาสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

สมมติฐานข้อที่ 2.1.3 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ มีควาสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ

สมมติฐานข้อที่ 2.1.4 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศมีควาสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา

สมมติฐานข้อที่ 2.2.1 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการมุ่งเน้นการตลาด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

สมมติฐานข้อที่ 2.2.3 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการมุ่งเน้นการตลาด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ

สมมติฐานข้อที่ 2.2.4 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการมุ่งเน้นการตลาด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา

สมมติฐานข้อที่ 2.3.1 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

สมมติฐานข้อที่ 2.3.2 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ

สมมติฐานข้อที่ 2.3.3 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ

สมมติฐานข้อที่ 2.3.4 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา

สมมติฐานข้อที่ 2.4.2 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ

สมมติฐานข้อที่ 2.4.3 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ

สมมติฐานข้อที่ 2.5.1 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

สมมติฐานข้อที่ 2.5.2 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ

สมมติฐานข้อที่ 2.5.3 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ

สมมติฐานข้อที่ 2.5.4 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา

สมมติฐานข้อที่ 2.6.1 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

สมมติฐานข้อที่ 2.6.3 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ

สมมติฐานข้อที่ 2.6.4 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา

ส่วนในสมมติฐานข้ออื่นจะไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

บทที่ 5
สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการค้นคว้า

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่กับความพึงพอใจในการการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทเหล็กสยามยามาโตะ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถนำไปแก้ไขและปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงานให้เกิดความพึงพอใจและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สมมติฐานงานวิจัย

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่ต่างกันมีความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน

พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร ประเภทของงานปัจจุบัน แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านการควบคุมบังคับบัญชาแตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ ด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ ด้านการมุ่งเน้นการตลาด ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น และด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านการควบคุมบังคับบัญชา

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คนได้ค่าความเชื่อมั่น จากวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ดังนี้

แบบสอบถามส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่

ด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าครอนบาคเท่ากับ 0.7608

ด้านการมุ่งเน้นการตลาด ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าครอนบาคเท่ากับ 0.7608

ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าครอนบาคเท่ากับ 0.7662

ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าครอนบาคเท่ากับ 0.7485

ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าครอนบาคเท่ากับ 0.8119

ด้านการพัฒนาตนเองและ ผู้อื่น ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าครอนบาคเท่ากับ 0.7528

แบบสอบส่วนที่ 3 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าครอนบาคเท่ากับ 0.7476

ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าครอนบาคเท่ากับ 0.7747

ด้านลักษณะของงานที่ทำ ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าครอนบาคเท่ากับ 0.7707

ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าครอนบาคเท่ากับ 0.7674

ซึ่งเมื่อเก็บรวบรวมได้ครบจำนวน 300 คน นำมาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วจึงลงรหัสเพื่อประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์

2. นำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วไปบันทึกในเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อประมวลผลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณา (Descriptive Analysis) โดยการวิเคราะห์จำนวน (ความถี่) ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.2 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สูตรในการทดสอบคือ t-test, One Way Anova และ Pearson Correlation

สรุปผลการศึกษา ค้นคว้า

ผลจากการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ลักษณะทางประชากรศาสตร์

ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า พนักงานบริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย โสด อายุ 21- 30 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า มีรายได้ต่อเดือน 20,001- 30,000 บาท มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรมาแล้ว 1-5 ปี และทำงานอยู่ในประเภทงานฝ่ายผลิต

ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่

ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า พนักงานของบริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยมาก ในด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศว่า ผู้บริหารของท่านเป็นผู้มองการณ์ไกลมีวิสัยทัศน์ ด้านการมุ่งเน้นการตลาด เห็นด้วยมากว่าผู้นำนำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า เห็นด้วยมากว่าผู้นำสนับสนุนให้แสดงทัศนคติและรับฟังความคิดเห็น ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด เห็นด้วยมากว่าผู้นำกระตุ้นให้พนักงานมีผลผการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น เห็นด้วยมากว่าผู้นำสามารถจูงใจให้พนักงานทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน และด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น เห็นด้วยมากว่าผู้นำเปิดโอกาสและสนับสนุนพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถเพื่อยกระดับผลงานและตำแหน่งงาน

ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า พนักงานของบริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยมาก ในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานว่า ได้มีโอกาสในการโยกย้ายงานหรือเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ ความสามารถ ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ เห็นด้วยมากว่าพอใจในอัตราเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในขณะนี้ ด้านลักษณะงานที่ทำ เห็นด้วยมากว่างานที่รับผิดของในปัจจุบันมีความสำคัญต่อความสำเร็จโดยรวมของหน่วยงาน และด้านการควบคุมบังคับบัญชา เห็นด้วยมากว่าผู้บริหารให้ความเป็นธรรมต่อท่าน

อภิปรายผล

ผลจากการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา: บริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

1. จากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์พบว่า พนักงานบริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 255 คน ส่วนใหญ่เป็นชายโสด อายุ 21- 30 ปี มีรายได้ต่อเดือน 20,001- 30,000 บาท มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรมาแล้ว 1-5 ปี และทำงานอยู่ในประเภทงานฝ่ายผลิต โดยจะเห็นได้ว่าบริษัทนี้เป็นบริษัทที่ผลิต เหล็กซึ่งเป็นวัตถุดิบสำคัญในอุตสาหกรรมต่างๆ ดังนั้นฝ่ายที่มีความสำคัญที่จะพัฒนาสินค้าให้มีนวัตกรรมและคุณภาพทัดเทียมกับคู่แข่งนั้นคือ ฝ่ายผลิต ซึ่งส่วนใหญ่พนักงานในฝ่ายมักจะเป็นเพศชายในวันทำงาน อายุในช่วง 21- 30 ปีที่ได้ศึกษามาในสายช่าง หรือวิศวกรรมศาสตร์ ในระดับปวช. ปวส. หรือปริญญาตรี ในสายอาชีพและ การทำงานในประเภทนี้ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเฉพาะทางในด้านวัสดุนั้นๆ จึงทำให้มีรายได้ต่อเดือนที่ค่อนข้างสูง ซึ่งในทางตรงกันข้ามเนื่องจากรายได้ต่อเดือนที่สูงนี้ทำให้พนักงานมีโอกาสที่จะเลือกทำงานในบริษัทหรือองค์กรที่ให้ค่าตอบแทนที่สูงที่สุด จึงทำให้มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรส่วนใหญ่เพียง 1- 5 ปี ดังนั้นจึงเป็นสิ่งท้าทายให้กับผู้บริหารขององค์กรอย่างยิ่งในการที่จะต้องสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานที่ทำงานในฝ่ายนี้ และจากผลการศึกษาวิจัยยังอีกพบว่า พนักงานบริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัดที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ทำแตกต่างกัน ซึ่งสืบเนื่องจากความแตกต่างทางด้านของอายุนั้น แสดงให้เห็นถึงประสบการณ์ในชีวิตที่ได้พบเจอและประสบมา จึงทำให้มีความแตกต่างกันในด้านความคิดและพฤติกรรม โดยคนที่มีอายุน้อยมักจะมีความคิดเสรีนิยมยึดถืออุดมการณ์ ใจร้อน และมองโลกในแง่ดีมากกว่าคนที่มีอายุมาก ในขณะที่คนที่มีอายุมากจะมีความคิดรอบคอบกว่า ดังการศึกษาของปรมะ สตะเวทิน (2533) จากการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันนั้น ย่อมมีความคิดหรือวิธีการประเมินถึงการปฏิบัติงาน ในด้านของลักษณะของงานที่ทำอย่างแน่นอน โดยลักษณะงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน พนักงานที่มีอายุน้อยอาจจะไม่ต้องการที่จะทำเพราะยาก ในขณะที่พนักงานที่มีอายุมากกว่าคิดว่า มันท้าทายและสามารถใช้ความรู้จากประสบการณ์ที่สั่งสมมาแก้ปัญหาได้ เป็นต้น ซึ่งผลการศึกษานี้มีความสอดคล้องไปกับการศึกษาวิจัยของวรางคณา สริรอุฬารวงศ์ (2550) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำบริษัทไมวาน(ประเทศไทย) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน ในด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และดังที่ ล็อค (Locke, 1976) ได้ให้ความหมายว่าความพึงพอใจต่องานเป็นสภาวะอารมณ์ทางบวกของบุคคลที่เป็นผลจากการประเมินงานหรือประสบการณ์ในการทำงานของเขา

พนักงานที่มีสถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือนและ ประเภทของงานปัจจุบันแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆแตกต่างกัน สืบเนื่องจากในสภาวะปัจจุบันที่เศรษฐกิจบีบรัดตัว สินค้าราคาแพงขึ้น ทำให้อำนาจในการซื้อของประชาชนมีน้อยลง ดังนั้นพนักงานที่ฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจที่หมายรวมถึง สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือนและ ประเภทของงานปัจจุบันที่ส่งผลให้มีรายได้ที่แตกต่างกันนั้น จึงมีประสบการณ์ ทัศนคติและเป้าหมายที่ต่างกัน เช่นผู้สมรสแล้วจะมีความต้องการค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆในระดับที่สูงกว่าคนโสด เนื่องจากต้องใช้ในการดำรงชีวิตของตนเองและครอบครัวมากกว่า เป็นต้น ซึ่งผลการศึกษานี้มีความสอดคล้องไปกับการศึกษาวิจัยของวรางคณา สริรอุฬารวงศ์ (2550) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำบริษัทไมวาน (ประเทศไทย) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มี อายุ ต่างกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน ในด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งต่างกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน ในด้านการติดต่อสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. จากผลการศึกษาวิจัยในข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่พบว่า พนักงานของบริษัทสยามเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยมาก

ในด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศว่า ผู้บริหารของท่านเป็นผู้มองการณ์ไกลมีวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกับการพัฒนาบริษัทในรูปแบบต่างๆ ท่ามกลางสภาวการณ์แข่งขันของบริษัทคู่แข่งในตลาดต่างๆที่รุนแรงขณะนี้ ทำให้ผู้นำต้องมีความสามารถ มองการณ์ไกล เพื่อเอื้ออำนวยแนวทางต่อการปฏิบัติงานของพนักงานให้ไปสู่จุดมุ่งหมาย ประกอบกับต้องมีการจัดวิถีทางการกำหนดงานให้มีความชัดเจน ดังทฤษฎีภาวะผู้นำด้านการศึกษาวิถีทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ ประกอบกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบต่อเนื่องของทันเนนบอมและชมิดท์ที่ได้ กล่าวไว้ว่าผู้นำต้องมีการพิจารณาปัจจัยต่างๆ เพื่อให้ได้แนวทางปฏิบัติที่ได้ผลเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆทั้งในปัจจุบันและ อนาคต ส่งผลให้บริษัทประสบผลสำเร็จโดยลดอุปสรรคต่างๆที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที เนื่องจากผู้นำต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ใน 3 รูปแบบนั้นคือ การสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น (Influence) การใฝ่หาความสำเร็จ (Achievement) และการริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) เพื่อให้สามารถมองสถานการณ์ขององค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ เพื่อที่จะนำองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม และดังเช่นแนวคิดภาวะผู้นำของบริษัทฟิลลิปส์ ที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อแสวงหาผู้บริหารและฝึกฝนพนักงานเพื่อรองรับในตำแหน่งสำคัญข้อหนึ่งนั่นคือ ผู้นำต้องมีการแสดงความ

มุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ โดยต้องมีการทุ่มเท และรับผิดชอบในการทำผลงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร และได้ผลิตผลงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องและ ต้องเป็นผู้กำหนดวิถีให้กับอุตสาหกรรมนั้นๆ

ด้านการมุ่งเน้นการตลาด ผู้ตอบแบบสอบถามีความคิดเห็นด้วยมากว่า ผู้นำนำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด เนื่องจากในปัจจุบันวิวัฒนาการทางด้านเทคโนโลยีในด้านต่างๆทั้ง ด้านการผลิต การออกแบบ การจัดการกระบวนการทางด้านข้อมูล และอื่นๆ ทำให้สามารถช่วยลดระยะเวลาในการที่พนักงานต้องมาทำงานทุกอย่างด้วยตัวเอง ประกอบการลดความผิดพลาดและ สามารถเพิ่มผลผลิตในด้านต่างๆให้มากขึ้น สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้อย่างดี ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่สมควรที่ผู้นำต้องให้ความสำคัญในสิ่งนี้ดังเช่นพนักงาน โดยจากผลการศึกษานี้ค่อนข้างสอดคล้องกันแนวคิดของ กวี วงศ์พุฒ (2535) ที่ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำได้ว่า หมายถึงบุคคลที่พากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ โดยอาศัยหลัก หรือวิธีการต่างๆประกอบร่วมให้เกิดผลดังที่คาดไว้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำของบริษัทฟิลลิปส์ ที่ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องมีการมุ่งเน้นการตลาด โดยตระหนักถึงสิ่งแวดล้อมเข้าใจในสภาพธุรกิจ เข้าใจในความต้องการของลูกค้า และมองเห็นแนวทางธุรกิจที่จะดำเนินต่อไปในอนาคต เพื่อที่จะมีการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์การพัฒนาและดำเนินธุรกิจ หรือแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทให้มีความตอบรับและ สร้างผลกำไรในสภาวะการณ์เศรษฐกิจที่ซบเซาได้อย่างเหมาะสม

ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยมากว่าผู้นำมีการสนับสนุนให้แสดงทัศนคติและรับฟังความคิดเห็น ซึ่งเป็นสิ่งที่เหมาะสมในการกระทำของผู้นำต่อพนักงานเช่นนี้ เนื่องจากพนักงาน เป็นส่วนที่สำคัญมากในการที่จะขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จดังเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้นำที่ดีต้องใส่ใจและวางตัวเป็นกลาง และกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงาน เพื่อสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานในการพัฒนาองค์กร ทำให้พนักงานมีความผูกพันและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อีกทั้งยังได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการนำไปพัฒนาและปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสมกับการทำงานของพนักงานมากที่สุด เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นไปดังแนวคิดของบุญทัน ดอกไทสง (2537) ที่ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า หมายถึง ผู้นำเป็นผู้ที่คอยช่วยเหลือกลุ่มในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ และแนวคิดภาวะผู้นำของบริษัทฟิลิปส์ ที่ได้กำหนดแนวคิดส่วนหนึ่งไว้ว่า ผู้นำต้องมีการรู้จักนำวิสัยทัศน์มา

ประยุกต์สู่การปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เร็ว มีประสิทธิภาพและ ประสานงานทั้งภายในและ ภายนอกดีขึ้น

ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยมากว่าผู้นำกระตุ้นให้พนักงานมีผลผการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยผู้นำต้องสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้เกิดขึ้นกับพนักงานให้ได้มากที่สุด ซึ่งผลการศึกษานี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำของบริษัทฟิลลิปส์ ที่ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องมีแนวทางปฏิบัติเพื่อมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดของพนักงาน โดยต้องมีการนำวิสัยทัศน์สู่การกำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้ และต้องทำตัวเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนให้ประสบความสำเร็จ โดยกำหนดมาตรฐานการทำงานที่สูงสำหรับตนเอง มีการกำหนดความคาดหมายและทำตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้อื่น กระตุ้นให้ผู้อื่นสร้างผลงานและ เสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีการปรับปรุงผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น เห็นด้วยมากว่าผู้นำสามารถจูงใจให้พนักงานทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน จากผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความสามัคคีในการทำงานของพนักงาน เพื่อให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดีส่งผลให้ได้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เบอร์น (Burns, 1978) เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น ผู้นำดังกล่าวจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมีมนุษยธรรม ผู้ตามจะถูกยกระดับความคิดจาก “ทำพอแค่วันนี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของพรุ่งนี้” อีกทั้งแนวคิดภาวะผู้นำของบริษัทฟิลิปส์ ที่ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องสามารถจูงใจพนักงานให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยอาศัยทักษะการสื่อสารและ ความสามารถเชิงเหตุผลและอารมณ์ที่ทำให้ผู้อื่นคล้อยตาม โดยต้องมีความชัดเจน กระทัดรัด เข้าใจง่ายในการสื่อสาร รับฟังและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น สร้างความเข้าใจร่วมกันของพนักงานในเป้าหมายที่ชัดเจนของบริษัทและ เชื่อมโยงบุคลากรให้ผูกพันอยู่กับธุรกิจของบริษัท สร้างแรงกระตุ้นให้พนักงานเข้ามีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กร และแนวคิดโรบินและโคลเตอร์ (Robbins & Coulter, 1999) บทบาทของผู้บริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ประกอบด้วย เป็นสัญลักษณ์ความเป็นหัวหน้า (Figurehead) ทำตนให้เป็นที่ประจักษ์ว่าพึ่งพาได้ เป็นผู้นำ (Leader) สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น สื่อสาร จูงใจ และสอนงาน (Coach) เป็นผู้เชื่อมโยงเครือข่าย (Liaison) ในการติดต่อกับบุคคลภายนอกสร้างเครือข่ายข่าวสารจากภายนอกให้ไปสู่บุคลากรภายในองค์การ

ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยมากว่าผู้นำเปิดโอกาสและสนับสนุนพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถเพื่อยกระดับผลงานและตำแหน่งงาน โดยผู้นำที่ดีต้องมีจิตใจที่ดี สร้างและให้โอกาสกับพนักงานที่มีความรู้ให้ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ เพื่อจะได้เป็นที่เคารพ นับถือของพนักงาน ทำให้เต็มใจปฏิบัติงานตามแนวทางที่ผู้นำวางไว้ ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม สอดคล้องไปกับแนวคิดภาวะผู้นำของบริษัทฟิลลิปส์ที่ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องมีการพัฒนาตนเองและผู้อื่น โดยต้องยกขีดความสามารถขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการพัฒนาตนเองและผู้อื่น และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้นำต้องสามารถช่วยพัฒนาผู้อื่นโดยการสอนงานและคอยตรวจตรา พฤติกรรมการพัฒนาตนเองและผู้อื่น และต้องใส่ใจเรียนรู้ หมั่นพัฒนาทักษะในด้านที่ยังขาด และเสริมทักษะสำหรับการพัฒนาการทำงานในอนาคต และวางแนวทางการสร้างองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3. จากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานของบริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยมาก ในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานว่า ได้มีโอกาสในการโยกย้ายงานหรือเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ ความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน ดังแนวคิดของโวลแมน (Wolman, 1973, อ้างถึงใน รัตนา พงษ์พานิช, 2536, หน้า 16) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานคือ ความรู้สึกมีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมายความต้องการ หรือแรงจูงใจ เนื่องจากการที่ได้ทำงานในสิ่งที่ตนเองมีความรู้ ความสามารถนั้น ทำให้การทำงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น และได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีโอกาสที่จะได้เลื่อนขั้น หรือค่าตอบแทนต่างเพิ่มขึ้นตามเป้าหมายในการทำงานของพนักงานนั้นๆ ดังทฤษฎี Alderfer'S ERG (พรรณี ประเสริฐวงษ์,2540) ที่ได้สรุปความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ว่า ส่วนหนึ่งคือ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs- G) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการต้องการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ และทฤษฎีความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ของ แมคเคอร์แลนด์ (McClelland) (Learned Needs) คือความต้องการความสำเร็จ มีความประสงค์อย่างแรงกล้าที่จะไดรับผิดชอบในหน้าที่อย่างเต็มที่ และดังทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg) ในเรื่องของปัจจัยกระตุ้นหรือแรงจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าได้รับการตอบสนองและเพียงพอ ในเรื่องของความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคล การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยว่า พอใจในอัตราเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในขณะนี้ ถึงแม้สภาวะเศรษฐกิจจะซบเซา ทำให้ราคาสินค้าต่างๆเพิ่มสูงขึ้น อำนาจในการซื้อสินค้าต่างๆของพนักงานก็ลดลงก็ตาม แต่สิ่งที่สำคัญยิ่งกว่านั้นคือ การที่ต้องการที่จะมีงานทำ มีรายได้ต่อเดือนอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้พนักงานยังคงมีความพึงพอใจในอัตราเงินเดือนที่ได้รับ แต่ถึงจะเป็นเช่นนั้นก็ตามหากได้รับค่าจ้างหรือสิ่งตอบแทนอื่นๆที่มากขึ้นก็เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานต้องการและ สร้างความพึงพอใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานได้มากขึ้น ดังทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่มีความเชื่อว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ตามได้ โดยเพิ่มจำนวนและชนิดของรางวัล ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานนั้นๆ โดยความรับผิดชอบของผู้นำก็คือการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามให้สามารถบรรลุได้ทั้งเป้าหมายส่วนตนและเป้าหมายขององค์การ ในขณะเดียวกันผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ แก่ผู้ตาม โดยทำให้วิถีทางที่จะได้รับรางวัลตอบแทนมีความชัดเจนและ เพิ่มปริมาณรางวัล เช่นเดียวกับแนวคิดของ วิกเลยส์และยุกส์ (Wexley & Yuke, 1977 อ้างในศรีสกุล สังข์ศรี, 2541 หน้า 12) ที่ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจต่องานว่า เป็นความรู้สึกที่มีต่องานที่ทำซึ่งขึ้นอยู่กับค่าจ้างเป็นองค์ประกอบสำคัญส่วนหนึ่ง แนวคิดของแบส (Bass, 1985) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward)การกำหนดความชัดเจนของงานที่เป็นเกณฑ์ที่สมควรได้รับรางวัลและใช้เป็นเครื่องจูงใจแก่ผู้ตาม และตามแนวคิดการสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลของอับบาร์ฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) เช่น ในด้านความต้องการทางกายภาพ เป็นต้น รวมถึงทฤษฎีสองปัจจัย Two-Factors Theory ของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg) ด้านปัจจัยค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคลลมีอยู่ตลอดเวลาซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงซึ่งรวมถึงเงินเดือน (Salary)

ด้านลักษณะงานที่ทำ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยว่างานที่รับผิดของในปัจจุบันมีความสำคัญต่อความสำเร็จโดยรวมของหน่วยงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนย่อมต้องการที่จะได้รับการยอมรับหรือยกย่องจากคนอื่น เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของงานที่ตนทำ สร้างความรู้สึกภูมิใจในตนเองและ มีความสุขในการทำงาน โดยผลการศึกษานี้สอดคล้องไปกับแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการขั้นพื้นฐานของอับบาร์ฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ที่ได้กำหนดความต้องการขั้นที่ 3 นั่นคือ ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทางกายภาพและ ความปลอดภัยตามลำดับแล้ว บุคคลแต่ละคนก็จะมีความต้องการที่จะได้ร่วมเป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์การ ต้องการเป็นที่รัก ต้องการมิตรภาพ ประกอบกับขั้นที่ 4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) ซึ่งเป็นความต้องการให้ผู้อื่นนิยมนับถือ ยกย่อง รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ความสามารถ ความนับถือตนเอง เช่นเดียวกับ

ทฤษฎีสองปัจจัย Two-Factors Theory ของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg) ที่เฮอร์ซเบอร์กและคณะ (Herzberg & Others) ได้พัฒนามาจากทฤษฎีของ อับบาร์ฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ด้านปัจจัยกระตุ้นหรือแรงจูงใจ (Motivation Factors) ด้านลักษณะงานที่ทำ (The Work Itself หรือ Challenging Work) หมายถึงงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้ลำพังแต่ผู้เดียว และปัจจัยค้ำจุนที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานคือโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) ดังแนวคิดของ วิกเลยส์และยุกส์ (Wexley & Yuke, 1977 อ้างในศรีสกุล สังข์ศรี, 2541, หน้า 12) ที่ได้ให้ความหมายความพึงพอใจว่าเป็น ความรู้สึกของคนที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ซึ่งปัจจัยหนึ่งคือ ลักษณะของงานที่ทำ ซึ่งสอดคล้องทฤษฎี Discrepancy ความพึงพอใจมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับช่องว่างระหว่างความต้องการจากงานที่พนักงานทำกับสิ่งที่พนักงานรับรู้ เช่น พนักงานต้องการทำงานพบปะผู้คนแต่กลับได้งานที่ต้องทำประจำออฟฟิศ พนักงานคนนั้นมีแนวโน้มที่จะมีความไม่พึงพอใจในงานในขณะเดียวกันถ้าพนักงานได้รับมากกว่าความคาดหวัง พนักงานคนนั้นย่อมเกิดความพึงพอใจในงานสูง และฮุลลินส์ (Hulin,1966 อ้างในจารุณี ธรนิตยกุล, 2541, หน้า 17) ได้ให้ความหมายว่าความพึงพอใจในงานต้องรวมถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้นกับคนงานต่อการตอบสนองในการทำงานของเขา กับความพาดพึงถึงงานที่ทำอยู่ ความรู้สึกนี้ยังรวมไปถึงความคาดหวังของคนที่ได้รับบริการ และการตอบแทนที่เขาได้รับในการทำงาน

ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ผู้ที่ตอบแบบสอบมีความคิดเห็นด้วยว่าผู้บริหารให้ความเป็นธรรมต่อท่าน สิ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติส่วนหนึ่งคือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งในด้านกายภาพเช่น สภานที่สวยงาม ความสะอาด และด้านบรรยากาศการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือกฎเกณฑ์การควบคุมบังคับของผู้นำ ดังแนวคิดของมอร์ส และวิงโก้ (Morse & Wingo, 1955)ที่ได้ให้ความหมายเชิงจิตวิทยาไว้ว่า หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง หากมีความเครียดมากจะเกิดความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งเมื่อได้รับการตอบสนอง ความเครียดนี้จะลดลงหรือหมดไปทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ อีกทั้งการบังคับบัญชายังเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่ต่างกัน ดังแนวคิดของ วิกเลยส์และยุกส์ (Wexley & Yuke, 1977 อ้างใน ศรีสกุล สังข์ศรี, 2541, หน้า 12) ดังนั้นผู้นำซึ่งได้รับการยอมรับว่า เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรนั้นเพราะ มีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ วางแผน สั่งการ ดูแลและ ควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ จึงต้องมีความเป็นกลางในการออกกฎเกณฑ์เพื่อควบคุมและ บังคับในแต่ละฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน และมีความชัดเจนพอที่พนักงานในทุกฝ่ายจะ

สามารถทำความเข้าใจได้เหมือนกัน และทฤษฎีสองปัจจัย Two-Factors Theory ของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg) ด้านปัจจัยค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคลลมีอยู่ตลอดเวลาซึ่งรวมถึงวิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Techniques)

4. จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่

ด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ และการควบคุมบังคับบัญชา สืบเนื่องจากการที่ผู้นำมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศ ดังแนวคิดภาวะผู้นำของบริษัทฟิลลิปส์ ที่ได้กำหนดไว้ถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั่นคือ การทุ่มเทและรับผิดชอบงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน ตรวจสอบการปฏิบัติงานของตนเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด ผนวกกับปรับแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร เพื่อให้ได้ผลการที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานที่ดีให้กับพนักงาน จึงทำให้พนักงานพยายามตั้งใจและมีความพึงพอใจในลักษณะของงานที่ทำ หรือแม้กระทั่งปฏิบัติตนในการทำงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบควบคุมอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ผู้นำได้เห็นถึงผลการทำงานเพื่อที่จะมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานดังเป้าหมายที่พนักงานส่วนใหญ่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับการศึกษาของนวรัตน์ สันติกูล (2546) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะของผู้นำและความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของหัวหน้างานส่วน ด้านมีความฉลาด ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ และด้านทัศนคติ ด้านมีมนุษยสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการมุ่งเน้นการตลาด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ด้านลักษณะของงานที่ทำ และด้านการควบคุมบังคับบัญา เนื่องจากผู้นำได้แสดงให้พนักงานได้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาธุรกิจของบริษัท ให้สอดคล้องไปกับสภาพธุรกิจ จึงทำให้เกิดความมั่นใจและ พึงพอใจต่อการทำงานในด้านต่างๆ ดังแนวคิดภาวะผู้นำของบริษัทฟิลลิปส์ที่ได้กำหนดไว้ว่า ผู้นำที่ดีควรที่จะตระหนักถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกและ เข้าใจในสภาพธุรกิจ ประยุกต์ความเข้าใจในกลไกธุรกิจกับความรู้ที่มีต่อองค์กร เพื่อพัฒนาและสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆให้กับ

องค์กร หรือแม้กระทั่งยกระดับความน่าเชื่อถือในผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้บริโภคได้ตรงจุดมากที่สุด และมองเห็นทิศทางของธุรกิจ เพื่อสร้างและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จโดยคำนึงถึงแนวโน้มระยะยาวทางธุรกิจในภาพรวม และที่สำคัญต้องเปลี่ยนกติกาในการทำธุรกิจโดยปรับกลยุทธ์จากการตั้งรับมาเป็นฝ่ายรุก เพื่อล้ำหน้าคู่แข่งในการทำงาน คว้าโอกาสโดยใช้ประโยชน์จากความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและการพัฒนาการในระดับโลก สร้างความสำเร็จอย่างต่อเนื่องให้กับองค์กร มีความสอดคล้องกับแนวคิดของโรบินและโคลเตอร์ (Robbins & Coulter, 1999) ด้านทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ความสามารถมองภาพรวมทั้งองค์การและเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ทักษะนี้เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร การจัดการข้อมูลข่าวสารและความสามารถในการวางแผน นอกจากนี้ยังเป็นเรื่องเกี่ยวกับการรู้ว่าแผนกงานหนึ่งงานใดมีความเหมาะสมกับองค์การโดยรวมเพียงใด และองค์การของตนเหมาะกับธุรกิจประเภทนั้นและชุมชนรวมทั้งธุรกิจโดยทั่วไป ภาวะแวดล้อมทางสังคม หรือไม่เพียงใด กล่าวคือ เป็นเรื่องของการคิดอย่างมีกลยุทธ์ซึ่งจะต้องมองการณ์กว้างไกลในระยะยาวหมายถึง การมีวิสัยทัศน์นั่นเองทักษะนี้จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับโดยเฉพาะระดับสูงมีความจำเป็นมากที่สุด และสอดคล้องกับการศึกษาของนพรัตน์ ศรีสุวรรณ (2551) ที่ได้ทำการศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนอนุบาลเอกชน จังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคาย ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชนในจังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนเอกชนจังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคายอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ด้านลักษณะของงานที่ทำและ ด้านการควบคุมบังคับบัญชา เนื่องจากพนักงานทุกคนต้องการวิธีการทำงานที่ดีที่สุด สามารถช่วยลดเวลาในการทำงานแต่สามารถสร้างผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพดังที่ต้องการ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงานมากขึ้น ดังแนวคิดภาวะผู้นำของบริษัทฟิลลิปส์ที่ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องรู้จักการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ โดยการสร้างระบบและกระบวนการ หรือนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงให้กระบวนการทำงานนั้นมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและ มีการประสานงานที่ดีขึ้น และส่งเสริมการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้เกิดทีมงานที่เข้มแข็งในการเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ล้ำหน้า

คู่แข่งทางธุรกิจและมีความสอดคล้องกับการศึกษาของนพรัตน์ ศรีสุวรรณ (2551) ที่ได้ทำการศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนอนุบาลเอกชน จังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคาย ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชนในจังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนเอกชนจังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคายอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ จากผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจของพนักงาน ในด้านลักษณะของงานที่ทำนั้นขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์กร และมาตรฐานในการประเมินของและการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างของผู้นำ เนื่องด้วยภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดเป็นการนำวิสัยทัศน์มาสู่การกำหนดเป้าหมายในการทำงานของพนักงาน ดังแนวคิดภาวะผู้นำของบริษัทฟิลลิปส์ ที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความต้องการผลปฏิบัติการที่ดีที่สุด และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในด้านการกำหนดมาตรฐานการทำงานของตนเองที่สูง และประเมินผลการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีความโปร่งใส่ เปิดเผย ซื่อสัตย์และมีศีลธรรมในการทำงาน ผนวกกับการกระตุ้นให้ผู้อื่นสร้างผลงาน ดังที่ผู้นำได้ทำเป็นตัวอย่าง และเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานของพนักงานที่ดี ก็จะทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงานในแต่ละลักษณะของงานอย่างเท่าเทียมกันได้ เพื่อผลผลิตที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและมีความสอดคล้องกับการศึกษาของนพรัตน์ ศรีสุวรรณ (2551) ที่ได้ทำการศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนอนุบาลเอกชน จังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคาย ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชนในจังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนเอกชนจังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคายอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ด้านลักษณะของงานที่ทำ และด้านการควบคุมบังคับบัญา เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการจูงใจหรือ การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆของผู้นำนั้น ส่งผลให้พนักงานมีความสุขและ ตั้งใจในการทำงานเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีมากขึ้น ดังแนวคิดภาวะ

ผู้นำของบริษัทฟิลลิปส์ ที่ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องสามารถจูงใจผู้อื่น ให้สามารถปฏิบัติงาน ได้ผลงานที่ดีที่สุด ซึ่งผู้นำต้องมีความชัดเจนในการสื่อสาร ชักจูงให้พนักงานมีเป้าหมายเดียวกันและผูกพันกับองค์กร มีความตรงไปตรงมา และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และให้คำชมเชนหรือแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลโดยตรงให้พนักงานมีความพึงพอใจและ สามารถสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสอดคล้องกับการศึกษาของนพรัตน์ ศรีสุวรรณ (2551) ที่ได้ทำการศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนอนุบาลเอกชน จังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคาย ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชนในจังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนเอกชนจังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคายอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ และด้านการควบคุมบังคับบัญา การที่ผู้นำให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองและผู้อื่นนั้น ทำให้พนักงานเกิดความเลื่อมใส เคารพเชื่อฟังในการทำงานและคำแนะนำต่างๆ อีกทั้งยังมีความพึงพอใจในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำและ ด้านการควบคุมบังคับบัญชา จากการที่ได้รับความรู้ หรือการอบรมทักษะการทำงานในด้านต่างๆเพิ่มขึ้น ดังเช่นแนวคิดภาวะผู้นำของบริษัทฟิลลิปส์ ที่ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่สามารถครองใจผู้ตามได้นั้นงต้องสามารถยกขีดความสามารถขององค์การ โดยการพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านความรู้ที่มีอยู่แล้วหรือทักษะที่ยังขาดอยู่ หรือแม้กระทั่งทักษะสำหรับการพัฒนาการปฏิบัติงานในอนาคต เช่น ให้ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์หรือ ภาษาอังกฤษเพิ่มเติมกับ พนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นต้นและสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และต้องสามารถช่วยพัฒนาผู้อื่นโดยการสอนงานและคอยตรวจตรา พฤติกรรมการพัฒนาตนเองและผู้อื่นและมีความสอดคล้องกับการศึกษาของนพรัตน์ ศรีสุวรรณ (2551) ที่ได้ทำการศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนอนุบาลเอกชน จังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคาย ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชนในจังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนเอกชนจังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคายอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้นำของบริษัทควรที่จะมีการกำหนดแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนและเหมาะสม

2. ผู้นำของบริษัทควรจะประเมินความต้องการของลูกค้าจัดทำแผนงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. ผู้นำของบริษัทควรที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นหรือสนับสนุนให้พนักงานทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น

4. ผู้นำควรที่จะมีความรู้ความสามารถในงานที่ทำเป็นอย่างดี

5. ผู้นำของบริษัทควรที่จะเป็นแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานให้เกิดความภาคภูมิใจและอยากมีส่วนร่วมในความสำเร็จของบริษัท

6. ผู้นำของบริษัทควรที่จะสนับสนุนและพัฒนาความเป็นผู้นำแก่พนักงานและ เผยแพร่ประสบการณ์การเรียนรู้ของตนเพื่อให้เป็นประโยชน์ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองแก่พนักงาน

7. ผู้นำของบริษัทควรที่จะเปิดโอกาสได้แสดงหรือใช้ความสามารถที่ท่านมีอยู่กับการทำงานได้อย่างเต็มที่มากขึ้นและ เปิดโอกาสเรียนรู้งานด้านต่างๆเพื่อพัฒนาตนเอง

8. ผู้นำของบริษัทควรที่จะให้โบนัสพนักงานตามความเหมาะสม

9. ผู้นำควรที่จะมอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทาย

10. ผู้นำของบริษัทควรที่จะให้คำแนะนำและสอนงาน

11. ผู้นำของบริษัทควรที่จะมีการจัดสรรลักษณะของงานที่ทำให้มีความความเหมาะสมและ สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ และสภาพร่างกายของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน

12. ผู้นำของบริษัทควรที่จะสำรวจความต้องการของพนักงานที่มีสภานพสมรส รายได้ต่อเดือน และประเภทของงานปัจจุบันที่แตกต่างกัน เพื่อที่จะได้สามารถที่จะพัฒนาหรือปรับปรุง การสร้างแรงจูงใจให้มีความสอดคล้องกับความต้องการนั้นๆ เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงาน

13. ผู้นำควรที่จะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานทั้งในด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่เป็นเลิศ การมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจ และเคารพศรัทธาในการทำงานของผู้นำ และรับฟังคำสั่งหรือชี้แนะในการทำงานมากขึ้น

14. ผู้นำควรที่จะมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ใส่ใจหาความรู้เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจและลูกค้าของบริษัท เพื่อให้บริษัทสามารถพัฒนาสินค้าให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุด และเป็นผู้นำในกลุ่มธุรกิจเดียวกันได้ สร้างความมั่นใจในการทำงานของพนักงานในความมั่นคงของบริษัท

15. ผู้นำควรที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น มีการให้รางวัลพนักงานที่ไม่เคยลางาน หรือแม้กระทั่งการให้โบนัสสำหรับพนักงานที่สามารถทำยอดขายได้สูงที่สุด เป็นต้น เพื่อให้พนักงานมีแรงกระตุ้นในการทำงาน เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายนั้นๆอยู่ตลอด และส่งผลให้ผลของการปฏิบัติงานสูงขึ้น

16. ผู้นำควรที่จะหมั่นพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและ พนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาและพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ทางผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าควรทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการปฏิบัติงานของพนักงานที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาแบบแผนหรือ กฎเกณฑ์การปฏิบัติงานของพนักงานให้มีความถูกต้อง เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด

นอกจากนี้ยังควรทำการศึกษาถึงจุดเด่นและ จุดด้อยของแนวทางการทำงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จของขององค์กร ที่มีความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการลดข้อด้อยในการทำงานและ พัฒนาจุดเด่นของการทำงานของพนักงานให้ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม

บรรณานุกรม

หนังสือ

กวี วงศ์พุฒ. (2535). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.

กรองแก้ว อยู่สุข. (2534). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภิญโญ สาธร. (2518). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.

บุญทัน ดอกไธสง. (2537). *การจัดองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย

ปรมะ สตะเวทิน. (2533).*หลักนิเทศศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์ .

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

พยอม วงศ์สารศรี. (2534). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : สุภา.

พรรณี ประเสริฐวงษ์. (2540). *ประมุขศิลป์สำหรับนักธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : รามคำแหง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : บุคส์ลิงค์.

สร้อยตระกูล ติวยานนท์ อรรถมานะ. (2545). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ. (2534). *การวิเคราะห์ผู้รับสาร*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิทยานิพนธ์

จารุณี ธรนิตยกุล. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้ากับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา*. วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ศิริกมล สุขสงบ. (2548). *ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นวรัตน์ สันติกูล. (2546). *ทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะของผู้นำและความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์*. วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นพการณ์ ทานคำ. (2548). *ภาวะผู้นำของหัวหน้างานและความพึงพอใจในการทำงาน กรณีศึกษาฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดัคเตอร์ ประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นพรัตน์ ศรีสุวรรณ. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนอนุบาลเอกชน จังหวัดอุดรธานี หนองบัวลำภูและหนองคาย*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, สถาบันราชภัฏอุดรธานี.

วรางคณา สิริอุฬารวงศ์. (2550). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย)*. วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วาสนา องค์วงศ์สกุล. (2546). *รูปแบบภาวะผู้นำผู้นำกับความพึงพอใจในงานและความภักดีต่อองค์การของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์*.วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ศรีสกุล สังข์ศรี. (2541). *ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีการนิคมอุตสาหกรรมห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

รัตนา พงษ์พานิช. (2536). *การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดเขตการศึกษา 7*. วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สื่ออิเล็คทรอนิค

ดุษฎี บวรสันติสุทธิ์. (2547). *ความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา บริษัท กระจกไทยอาซาฮี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง*. สืบค้นวันที่ 10 มีนาคม 2554, จาก http://dclib.swu.ac.th/

Book

Bass,B.J., & Avolio, B.J. (1990). *Transformation leadership development : Theory, research and managerial application* (3 rd ed). Palo Algo, CA: Consulting Psychologists.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Press.

Burns, J.M. (1978). *Leadership.* New York : Harper and Row.

Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage.

Locke, E.A. (1976). *The nature and cuase of job satisfactions*. In M.D. Dunnette(Ed). Handbook of Industrial and Organization Psychology. Chicago.

Morse, W.C, & Wingo, G.M. (1955). *Psychology and teaching*. Bombay D.B. : Tarpaper Yalasons & Private.

Northouse, P.G . (2001). *Leadership : Theory and practice* (2nd ed). Orlando **:** The Dryden Press.

Robbins, P.S., (1989). *Organizational behavior : Concepts, controversies and application.* N J : Prentice-Hall.

Robbins, P.S., & Coulter, M. (1999). *Management* (10 th ed). N J : Prentice-Hall.

The American Heritage Dictionary. (1985). Boston: Houghton Mifflin.

Yukl , G. A. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G.(1998). A *new taxonomy for integrating diverse perspectives on managerial behavior*. In Leadership in Organizations (4th ed.). Englewood Cliffs, N J : Prentice – Hall.

Yamane, T. (1970). *Statistic : An introductory analysis.* Tokyo: Harper.

Journal

Schramm,W. & White, D. (1949). Age, education, economic status: Factors in newspaper reading. *Journalism Quarterly.* N.P.

ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

กรณีศึกษา: บริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด

<u>คำชี้แจง</u> การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรม และความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานวิจัยและงานทางด้านวิชาการ

ขณะนี้ท่านได้รับคัดเลือกให้เป็นตัวแทนของพนักงานในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ ซึ่งท่านสามารถเลือกคำตอบได้ตามอิสระตามข้อเท็จจริงเกี่ยวกับท่านให้มากที่สุด โดยความคิดเห็นของท่านจะถือเป็นความลับที่ใช้เฉพาะในการศึกษาเท่านั้น

แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วยคำถามทั้งหมด 3 ส่วน ดังนี้

<u>ส่วนที่ 1</u> ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

<u>ส่วนที่ 2</u> คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่

<u>ส่วนที่ 3</u> คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

<u>ส่วนที่ 1</u> ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ❑ หรือเติมข้อความลงในช่องว่างให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

❑ ชาย ❑ หญิง

2. อายุ

❑ ต่ำกว่า 21 ปี ❑ 21-30 ปี ❑ 31-40 ปี

3. สถานภาพ

❑ โสด ❑ สมรส ❑ หย่าร้าง / แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

❑ ต่ำกว่าปริญญาตรี ❑ ปริญญาตรี ❑ สูงกว่าปริญญาตรี

5. รายได้ต่อเดือน

❑ ต่ำกว่า 10,000 บาท ❑ 10,000- 20,000 บาท ❑ 20,001- 30,000 บาท

❑ 30,001- 40,000 บาท ❑ 40,001 บาทขึ้นไป

6. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร

❑ ต่ำกว่า 1 ปี ❑ 1-5 ปี ❑ 6-10 ปี

❑ มากกว่า 11 ปี

7. ประเภทของงานปัจจุบัน

❑ งานขายและงานตลาด ❑ งานบัญชีการเงิน

❑ งานผลิต ❑ งานจัดซื้อจัดหา

❑ งานวิศวกรรมและสนับสนุน ❑ อื่นๆ

<u>ส่วนที่ 2</u> คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่

กรณีศึกษา: บริษัทเหล็กสยามยามาโตะ จำกัด

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด โดยแบ่งความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับดังนี้

<u>คำชี้แจง</u> 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด 2 = เห็นด้วยน้อย

3 = เห็นด้วยปานกลาง 4 = เห็นด้วยมาก

5 = เห็นด้วยมากที่สุด

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับความความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. ด้านความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศ					
1.1 ผู้บริหารของท่านสามารถทำผลงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร					
1.2 ผู้บริหารของท่านสามารถกำหนดแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร					
1.3 ผู้บริหารของท่านเป็นผู้มองการณ์ไกลมีวิสัยทัศน์					
1.4 ผู้บริหารมีการทำงานหรือผลิตผลงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับความความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1.5 มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอยู่เสมอ					
2. ด้านการมุ่งเน้นการตลาด					
2.1 ผู้บริหารของท่านมีการปรับทิศทางการทำงานเพื่อให้ทันต่อแนวโน้มทางการตลาด					
2.2 นำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด					
2.3 ผู้บริหารของท่านมีความสามารถก้าวนำคู่แข่งขันและสามารถนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาในระดับโลก					
2.4 ผู้บริหารของท่านประเมินความต้องการของลูกค้าจัดทำแผนงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า					
2.5 ผู้บริหารของท่านให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น					
3. ด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า					
3.1 มีการปรับแนวทางการทำงานในรูปแบบใหม่ๆอยู่เสมอ					
3.2 นำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการทำงาน					
3.3 เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน					
3.4 สนับสนุนให้แสดงทัศนะคติและรับฟังความคิดเห็น					
3.5. สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นหรือสนับสนุนให้พนักงานทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น					
4. ด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด					
4.1 ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในงานที่ทำเป็นอย่างดี					
4.2. เป็นผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับพนักงาน					
4.3 เป็นผู้สร้างวัฒนธรรม ค่านิยม และปรับกระบวนทัศนคติการทำงานของคนในองค์กรให้มุ่งสู่ความภูมิใจและรักองค์กร					
4.4 ผู้บริหารสนับสนุนการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เห็นแง่มุมต่างๆในการทำงาน					
4.5 กระตุ้นผู้ให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น					

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับความความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
5 **ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น**					
5.1 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร					
5.2 ยอมรับนับถือต่อวัฒนธรรม ค่านิยม และวิธีการทำงานของผู้อื่น					
5.3 สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการเสนอข้อคิดเห็น					
5.4 เป็นแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานให้เกิดความภาคภูมิใจและอยากมีส่วนร่วมในความสำเร็จของบริษัท					
5.5 สามารถจูงใจให้พนักงานทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน					
6 ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น					
6.1 มีการสนับสนุนและพัฒนาความเป็นผู้นำแก่พนักงาน					
6.2 ผู้บริหารของท่านมีการเผยแพร่ประสบการณ์การเรียนรู้ของตนเพื่อให้เป็นประโยชน์ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองแก่พนักงาน					
6.3 มีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ					
6.4 เปิดโอกาสและสนับสนุนพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเพื่อยกระดับผลงานและตำแหน่งงาน					
6.5 สร้างบรรยากาศที่องค์กรให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์และปรารถนาให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					

<u>ส่วนที่ 3</u> คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1 โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
1.1 งานที่ท่านทำอยู่มีประโยชน์สำหรับการก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าในอนาคต					
1.2 ท่านมีโอกาสในการโยกย้ายงานหรือเลื่อนตำแหน่งงานตามความรู้ความสามารถ					
1.3 ท่านมีโอกาสได้แสดงหรือใช้ความสามารถที่ท่านมีอยู่กับการทำงานได้อย่างเต็มที่					
1.4 ท่านมีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่างๆเพื่อพัฒนาตนเอง					
1.5 ท่านได้รับการสนับสนุนในเรื่องการศึกษาต่อดูงาน การเข้าร่วมประชุม สัมมนาหรือการอบรม					
2 ค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ					
2.1 รายได้ที่ท่านได้รับในปัจจุบันเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ					
2.2 ท่านได้รับโบนัสตามความเหมาะสม					
2.3 ท่านได้รับสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล ประกันชีวิต และมีการตรวจสุขภาพประจำปี					
2.4 รางวัลจากการทำงาน					
2.5 ท่านพอใจในอัตราเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในขณะนี้					
3 ลักษณะของงานที่ทำ					
3.1 งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่น่าสนใจและท้าทาย					
3.2 งานที่รับผิดชอบในปัจจุบันเป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จโดยรวมของหน่วยงาน					
3.3 ลักษณะงานที่ทำในปัจจุบันตรงกับความถนัด ความรู้ความสามารถของท่าน					
3.4 ท่านสามารถตัดสินใจและมีอิสระในการทำงาน					

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
3.5 ในหน่วยงานของท่านมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน					
4 การควบคุมบังคับบัญชา					
4.1 ผู้บริหารให้ความสนใจเรื่องงานคอยแนะนำในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
4.2 ผู้บริหารให้ความเป็นธรรมต่อท่าน					
4.3 ผู้บริหารของท่านให้คำแนะนำและสอนงาน					
4.4 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของท่าน					
4.5 ผู้บริหารของท่านทำงานในลักษณะได้ทั้งงานและครองใจคน					

******** ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม *******

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – นามสกุล	ศิรดา เจริญรบ
ประวัติการศึกษา	ระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
E-mail	sirata-cat @hotmail.com

BANGKOK UNIVERSITY • FOUNDED 1962 •

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่.....เดือน.....08.....:.พ.ศ..2554.....

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว).....ศิรดา เจริญรูป.....อยู่บ้านเลขที่....2/289.....

ซอย....สุขุมวิท 42..... ถนน.....สุขุมวิท..... ตำบล/แขวง..คลองเตยเหนือ

อำเภอ/เขต....วัฒนา..... จังหวัด.....กทม..... รหัสไปรษณีย์....10110.....

เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว.....7520203113.....

ระดับปริญญา ☐ ตรี ☑ โท ☐ เอก

หลักสูตร.....บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.....สาขาวิชา.....-.....คณะ บัณฑิตวิทยาลัย.

ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า **"ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ"** ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110 ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า **"ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ"** อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์หัวข้อ.....ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทเนสล่าสยาม ยามาโตะ จำกัด.....

.....

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร.....บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.....ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ (ต่อไปนี้เรียกว่า **"สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์"**)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มีกำหนดระยะเวลาในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ต่อสาธารณชน ให้เช่าต้นฉบับหรือสำเนางาน ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการกระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาลิขสิทธิ์ในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณาได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดและชดใช้ค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหายต่างๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญานี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญานี้โดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ.....ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ

( )

ลงชื่อ.....ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ

( )

ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

ลงชื่อ.....พยาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิวพร หวังพิพัฒน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ.....พยาน

( )