

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ผู้ศึกษา นายพีรวัตร เนตรสุวรรณ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ **ปีการศึกษา** 2546

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร กับความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด และ (3) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการปรับปรุงพฤติกรรมในการบริหารพนักงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างของการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ คือพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุงานมากกว่าหนึ่งปีขึ้นไป จำนวน 92 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระสร้างขึ้นและใช้ค่าทดสอบสมมุติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน Factor Analysis T- test F- test และค่า Correlation แบบเพียร์สัน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในด้านปัจจัยอ้อมนัย คือ อายุของพนักงาน และปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในด้านปัจจัยจูงใจ คือ อายุของพนักงานเช่นกัน ส่วนปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลในด้านอื่น ๆ เช่น เพศ วุฒิการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้พบว่าไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด คือ พฤติกรรมแบบกึ่งสัมพันธ์

คำสำคัญ พฤติกรรมผู้นำ ความพึงพอใจในงาน พนักงานระดับปฏิบัติการ

กิตติกรรมประกาศ

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ” ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาต้องขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ และเป็นอาจารย์ท่านแรกของผู้ศึกษาในการศึกษาระดับมหาบัณฑิต ด้วยความเมตตาจิตของอาจารย์ในการสละเวลาและให้คำปรึกษา แนะนำ กลั่นกรองเนื้อหา ตลอดจนการตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้สำเร็จด้วยความถูกต้องสมบูรณ์

ผู้ศึกษาขอขอบคุณ มร. แพรงค์ ทิมมอนส์ ผู้จัดการโรงงาน บริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้ให้การสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้เป็นอย่างดี รวมถึงพนักงานบริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นอกจากนี้ผู้ศึกษาขอขอบคุณ คุณชนิษฐา ชุน โป ซึ่งเป็นญาติสนิทและเป็นผู้ที่ช่วยให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ความดีและความสำเร็จทั้งหมดนี้ขอมอบให้แก่ผู้ที่มีความอดทนที่สุด เสียสละเพื่อผู้ศึกษามากที่สุด และเป็นกำลังใจเสมอมา คือ ภรรยา และ บุตรสาว ผู้เป็นที่รักยิ่งของผู้ศึกษา

พีรวัตร เนตรสุวรรณ

ธันวาคม 2546

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ซ
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	4
สมมติฐานการศึกษา.....	5
นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....	5
ขอบเขตของการศึกษา.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	
ความหมายของผู้นำ	7
ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ.....	9
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ.....	10
ความหมายของความพึงพอใจในงาน.....	12
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน.....	13
การวิจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน.....	24
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการศึกษา	
รูปแบบของการศึกษา.....	29
ประชากรและตัวอย่าง.....	29
เครื่องมือในการศึกษา.....	30
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	31
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	32

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	33
ระดับพฤติกรรมของผู้นำ ระดับความพึงพอใจของพนักงาน.....	35
การทดสอบสมมติฐาน.....	42
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
สรุปการศึกษา.....	49
อภิปรายผล.....	52
ข้อเสนอแนะ.....	54
บรรณานุกรม.....	57
ภาคผนวก.....	59
ประวัติผู้ศึกษา.....	68

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละ ของพนักงานบริษัท พีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล.....	34
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมของผู้นำแบบสัมพันธภาพ.....	35
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมของผู้นำแบบกิจสัมพันธ์.....	36
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมของผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และ พฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธภาพ.....	37
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในงาน ด้านปัจจัยจูงใจ.....	38
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในงาน ด้านปัจจัยอนามัย.....	39
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในงานในภาพรวม.....	41
ตารางที่ 4.8 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานกับระดับความพึงพอใจในงาน.....	42
ตารางที่ 4.9 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานกับระดับความพึงพอใจด้านปัจจัยจูงใจ.....	42
ตารางที่ 4.10 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับความพึงพอใจด้านปัจจัยอนามัย.....	43
ตารางที่ 4.11 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุของพนักงานระดับความพึงพอใจในงาน.....	43
ตารางที่ 4.12 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุของพนักงานระดับความพึงพอใจด้านปัจจัยจูงใจ.....	43
ตารางที่ 4.13 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุของพนักงานระดับความพึงพอใจด้านปัจจัยอนามัย.....	44
ตารางที่ 4.14 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยเมื่อจำแนก ตามอายุของพนักงาน.....	44
ตารางที่ 4.15 ความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษาของพนักงานระดับความพึงพอใจในงาน.....	45
ตารางที่ 4.16 ความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษาของพนักงานระดับความพึงพอใจด้าน ปัจจัยจูงใจ.....	45
ตารางที่ 4.17 ความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษาของพนักงานระดับความพึงพอใจด้าน ปัจจัยอนามัย.....	46
ตารางที่ 4.18 ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัทของพนักงานกับระดับ ความพึงพอใจในงาน.....	46

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.19 ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัทของพนักงานกับระดับ ความพึงพอใจด้านปัจจัยจูงใจ.....	47
ตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัทของพนักงานกับระดับ ความพึงพอใจด้านปัจจัยอนามัย.....	47
ตารางที่ 4.21 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงาน.....	48

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจปิโตรเคมีเป็นธุรกิจที่มีการใช้เงินลงทุนจำนวนมากเนื่องจากมีการใช้เทคโนโลยีที่มีความทันสมัย แต่เนื่องจากในกระบวนการผลิตบางขั้นตอนมีสารไฮโดรคาร์บอนซึ่งได้จากกระบวนการผลิตหรือใช้ในกระบวนการผลิตซึ่งมีความเสี่ยงในการเกิดเพลิงไหม้และอาจเกิดการระเบิดขึ้นได้ซึ่งจะก่อให้เกิดความสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน หรือมีสารบางชนิดที่ใช้ในกระบวนการผลิต หรือได้จากกระบวนการผลิตที่มีการก่อกร่อน เช่น เป็นกรด หรือ เป็นด่างเข้มข้น ซึ่งเป็นอันตรายต่อสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ธุรกิจประเภทนี้จะต้องหาทางลดความเสี่ยงเพื่อหลีกเลี่ยงหรือ ขจัดความสูญเสียดังกล่าว การเลือกใช้เครื่องมือ อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยจึงเป็นทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการที่จะลดความเสี่ยงเหล่านี้ เมื่อมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถก็มีความจำเป็นเช่นกัน เพราะแม้ว่าจะมีการใช้เทคโนโลยีที่มีความทันสมัยเช่นไร แต่ถ้าขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้การทำงานก็ไม่อาจสัมฤทธิ์ผลได้

แต่เนื่องจากบุคลากรคือมนุษย์ปุถุชน ที่มีความรู้สึกรู้คิด มีจิตใจ ดังนั้นประสิทธิภาพหรือผลงานที่ออกมาย่อมมีความสัมพันธ์กับอารมณ์และจิตใจ หรือความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน ดังพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่บัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ. 2536 ซึ่งมีความสำคัญตอนหนึ่งว่า

“.....การปฏิบัติงานทั้งปวงนั้น กล่าวโดยหลักการต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐานประกอบกันสองอย่าง อย่างหนึ่งได้แก่ ความรู้ความสามารถโดยเบ็ดเสร็จของผู้ปฏิบัติ อีกอย่างหนึ่งได้แก่ ระเบียบแบบแผนและวิธีการที่กำหนดไว้ให้ใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ เมื่อใดปัจจัยทั้งสองประกอบพร้อมกัน เมื่อนั้นงานก็ดำเนินไปได้ แต่โดยความจริงที่ปรากฏ งานที่อาศัยเฉพาะปัจจัยสองประการนั้นไม่แน่ว่าจะสำเร็จผลดีได้เสมอไป อาจไม่สำเร็จผลสมบูรณ์ดังต้องการหรือไม่สำเร็จผลเลยก็เป็นได้ ทั้งนี้เพราะงานทุกอย่างมีบุคคลซึ่งมีชีวิตจิตใจ มีความนึกคิดเป็นผู้กระทำถ้าผู้ทำมีจิตใจไม่พร้อมจะทำงาน เช่น ไม่ศรัทธาในงาน ไม่สนใจผูกพันกับงาน ผลงานที่ทำก็ย่อมบกพร่องไม่คงที่ ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติมีศรัทธาเข้าใจ ซึ่งถึงประโยชน์ของงาน พร้อมใจและพอใจที่จะขวนขวายปฏิบัติงานโดยเต็มกำลังความสามารถงานจึงจะดำเนินไปได้โดยราบรื่นและบรรลุผลตามที่มุ่งหมายเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานทั้งใหญ่น้อยทุกประเภท

ทุกสาขา จำเป็นต้องอาศัยปัจจัย ส่วนความรู้สึกรู้สึกนึกคิด เข้าประกอบเกื้อหนุนด้วยเสมอ...” และเนื่องจากการทำงานในทุกระดับชั้นย่อมมีความสัมพันธ์กันระหว่างสายการบังคับบัญชาของพนักงานกับผู้นำในระดับต่าง ๆ และจากความหมายของผู้นำที่หมายถึง ผู้ที่สามารถชักจูงหรือโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมสาร, 2543 : 182) นั่นคือไม่ว่าผู้นำจะใช้ความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำจะใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไรแต่ทั้งนี้ก็เพื่อเป้าหมายอย่างเดียวกันนั่นคือต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกันแต่เนื่องจากวิธีการหรือการแสดงออกของผู้นำที่ต่างกันย่อมให้ผลที่ต่างกันในเรื่องของความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากมนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักร นอกจากมนุษย์จะต้องการปัจจัยสี่ที่เป็นพื้นฐานของความต้องการแล้ว มนุษย์ยังต้องการได้รับการยกย่อง ชื่อเสียง เกียรติยศ ฯลฯ ดังนั้นการแสดงออกหรือพฤติกรรมผู้นำย่อมส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงาน และความสำเร็จขององค์กรด้วยเช่นกัน

จากการที่ บริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งตั้งอยู่ เลขที่ 38/13 นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง หมู่ที่ 5 ถนนสุขุมวิท ตำบลทุ่งสุขลา อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ได้รับ BOI ในปี 2534 เพื่อทำการผลิตซีโอไลท์ ซึ่งเป็นสารที่เติมในผงซักฟอกเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการซักล้าง โดยมีกำลังการผลิตเริ่มแรกอยู่ที่ 20,000 ตันต่อปี และได้ขยายกำลังการผลิตเป็น 40,000 ตันต่อปี ในปี พ.ศ. 2541 และถือหุ้น 100% โดยบริษัทแม่ที่มีสัญชาติอเมริกัน ดังนั้นจึงมีเจ้าหน้าที่ระดับบริหารบางท่านที่เป็นชาวต่างชาติ และด้วยความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่จะนำบริษัทเข้าสู่โลกการแข่งขันทางธุรกิจ และเป็นผู้นำในธุรกิจประเภทนี้ แต่เนื่องจากความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม การสื่อความหมาย การติดต่อสื่อสารจากระดับบริหารสู่พนักงานระดับปฏิบัติการ หรือจากระดับปฏิบัติการสู่ระดับบริหารยังขาดประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน โดยเป็นที่น่าสังเกตว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบางครั้งผลของการปฏิบัติงานมีแนวโน้มว่าจะเป็นไปได้ดีแต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง มีการโยกย้าย มีการลาออกของผู้บริหารก็ดูเหมือนจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจและเกี่ยวเนื่องไปสู่ผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งบางครั้งก็เป็นที่ไปในทางดีขึ้น เช่น มีกำลังการผลิตมากขึ้น มีการใส่ใจเรื่องความปลอดภัย เรื่องความสะอาดมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม บางครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของระดับบริหารจะส่งผลกระทบต่อพนักงานระดับปฏิบัติการเช่นการไม่ปฏิบัติตามระเบียบวินัย ขาดการเอาใจใส่เรื่องความปลอดภัย ละเลยเรื่องความสะอาด เป็นต้น

เนื่องจากสินค้าของบริษัทเกี่ยวข้องกับความปลอดภัย และบริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจบนรากฐานของความปลอดภัยของพนักงาน ซึ่งจากแนวความคิดของบริษัทที่ว่าความปลอดภัยเป็นรากฐานของความปลอดภัยและพนักงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยก็จะตระหนักถึงความสามารถในการเพิ่มผลผลิตและเพิ่มโอกาสในการทำกำไรให้กับบริษัทซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนแต่มีการเกี่ยวข้องกับความพึง

พอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานเพราะเมื่อนักงานเกิดความพึงพอใจในงานก็จะมีจิตสำนึกและมีความพึงปรารถนาที่สร้างสิ่งดี ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรของตนแต่เนื่องจากการทำงานที่มีสายการบังคับบัญชาและการมีผู้นำในแต่ละหน่วยงาน ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำย่อมส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานด้วยการศึกษาค้นคว้าอิสระเพื่อค้นหาเพื่อพิสูจน์สมมติฐานในเรื่องของความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของพนักงานจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการแข่งขันที่เข้มข้นและรุนแรงที่ธุรกิจต่างสรรหากลยุทธ์เข้ามาช่วยในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งหนึ่งในจำนวนนั้นและเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดก็คือกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจากแนวคิดที่เชื่อว่าพลังงานทางด้านความคิดสร้างสรรค์ในคนเราไม่มีที่สิ้นสุดถ้าคนทำงานด้วยความพึงพอใจและมีความสุขในงานที่ทำ ซึ่งพฤติกรรมผู้นำก็ย่อมส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจที่จะทำการศึกษาค้นคว้าอิสระว่าพฤติกรรมใดของผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการ

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด
- 2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร กับความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด
- 2.3 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการปรับปรุงพฤติกรรมในการบริหารพนักงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีความพึงพอใจในงานและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้ศึกษาขอกำหนดแนวคิดของการศึกษาโดยบูรณาการจากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์กและทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ รวมทั้งทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮไอ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต้นและตัวแปรตามดังนี้

3.1 ตัวแปรต้น (Independent Variable)

3.1.1 ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล

- 1) อายุ
- 2) เพศ
- 3) วุฒิการศึกษาสูงสุด
- 4) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

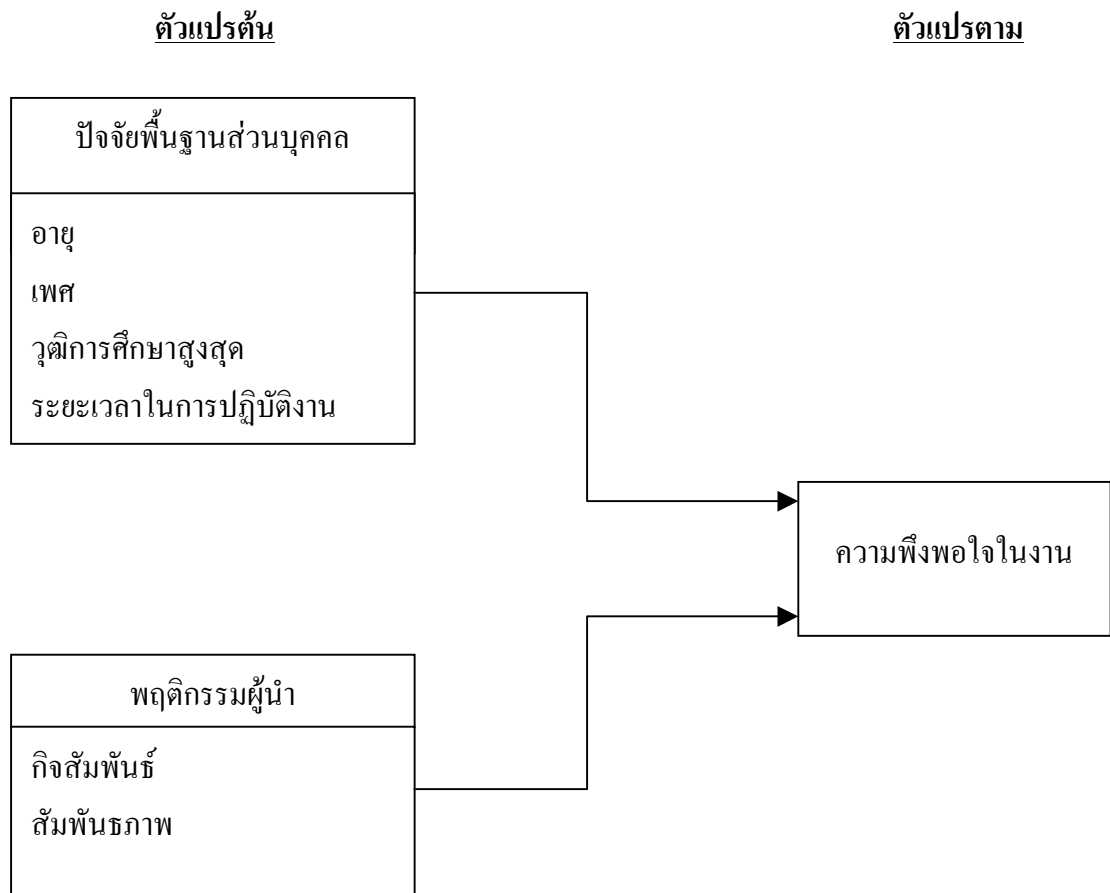
3.1.2 พฤติกรรมผู้นำ

- 1) พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์
- 2) พฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพ

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

ความพึงพอใจในงาน

กรอบแนวคิดการศึกษา



4. สมมติฐานในการศึกษา

- 4.1 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลต่างกันจะมีระดับความพึงพอใจในงานต่างกัน
- 4.2 พฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธภาพ มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการมากกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์

5. นิยามคำศัพท์เฉพาะ

5.1 **พฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behaviors)** พฤติกรรมผู้นำในการศึกษาครั้งนี้หมายถึง รูปแบบหรือชุดของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงต่อผู้ตามซึ่งก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความศรัทธา ซึ่งจะนำมาสู่การทำงานให้สำเร็จลุล่วงและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

5.2 **ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)** ความพึงพอใจในงานในการศึกษาครั้งนี้หมายถึง ความรู้สึกของปัจเจกบุคคลที่มีต่องานของตนซึ่งเกิดจากการประเมินหรือประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลนั้น และมักจะเกี่ยวข้องกับคุณค่าและความคาดหวังของแต่ละบุคคลว่าจะพึงพอใจในงานเพียงใด

5.3 **พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operation Staff)** พนักงานระดับปฏิบัติการในการศึกษาครั้งนี้หมายถึง พนักงานตั้งแต่ระดับหัวหน้าหน่วยปฏิบัติการต่าง ๆ ลงไปจนถึงพนักงานระดับผู้ช่วยผู้ปฏิบัติการซึ่งเป็นพนักงานระดับล่างสุด ซึ่งไม่ได้อยู่ในกลุ่มพนักงานซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการบริหารงานของบริษัท

5.4 **ผู้บริหาร (Management)** ผู้บริหารในการศึกษาครั้งนี้หมายถึง พนักงานตั้งแต่ระดับผู้จัดการแผนกขึ้นไป ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการบริหารงานของบริษัท

5.5 **ซีโอไลท์ (Zeolite)** ซีโอไลท์ คือ ผลึกของไซเดียมอะลูมิโนซิลิเกต มีลักษณะเป็นผงละเอียดใช้เติมในผงซักฟอกเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการซักล้าง

6. ขอบเขตการศึกษา

6.1 **ขอบเขตด้านประชากร** ประชากรในที่นี้คือพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุงานมากกว่า 1 ปีขึ้นไป ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 119 คน (ฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์บริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด : 2546)

6.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด

6.3 ขอบเขตทางด้านเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา คือตั้งแต่เดือน กรกฎาคม 2546 จนถึง เดือน ตุลาคม 2546

6.4 ขอบเขตทางด้านตัวแปร

6.4.1 ตัวแปรอิสระ

1) ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ได้แก่

- อายุ
- เพศ
- วุฒิการศึกษาสูงสุด
- ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด

2) พฤติกรรมผู้นำ

- กิจสัมพันธ์
- สัมพันธภาพ

6.4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ฝ่ายบริหารของบริษัทฯ ได้ทราบว่าพฤติกรรมใดของผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

7.2 เพื่อการพัฒนาในด้านการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีการทำงานเป็นทีม (Team work)

7.3 สามารถนำผลการศึกษาค้นคว้าที่ได้ไปเป็นข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าต่อไปสำหรับหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ ที่มีความสนใจในประเด็นปัญหาที่คล้ายกัน

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทพิทิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัดนี้ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าบทความ เอกสาร ตลอดจนผลการวิจัยต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษาโดยเสนอแนวคิดทฤษฎีเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับในประเด็นหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความหมายของผู้นำ
2. ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ
4. ความหมายของความพึงพอใจ
5. ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

1. ความหมายของผู้นำ

ผู้นำหรือภาวะผู้นำตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leader หรือ Leadership สำหรับการให้ความหมายที่เกี่ยวข้องผู้นำได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายประการดังนี้

ฮาลปีน (Halpin, 1964 : 34) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่เป็นหัวหน้างานมีบทบาท หรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น อาจมีตำแหน่งจากการบริหารโดยการแต่งตั้ง เลือกลงหรือโดยบทบาทของตัวเองทำหน้าที่ในการสั่งการชี้แนะให้กลุ่มปฏิบัติ เพื่อให้ดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ในหน่วยงานหนึ่งอาจมีผู้นำหลายระดับแต่ต้องขึ้นอยู่กับผู้นำสูงสุดเพียงผู้เดียว

เนกเกล อีแวน และลิน (Neagley Evans and Lynn) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำไว้ 6 ประการ คือ

1. ผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกลุ่ม (Central Figure) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้นำศูนย์กลางของกลุ่มเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกว่าบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม สามารถดึงดูดความสนใจของกลุ่มและนำความสนใจนั้นมาใช้เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม

2. ผู้นำ คือ ผู้กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม (Group Goal Determines) ซึ่งหมายถึงผู้นำกลุ่มที่เป็นผู้ที่ตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายปลายทางในการดำเนินงานของกลุ่ม

3. ผู้นำ คือ ผู้ที่กลุ่มเป็นผู้เลือกหรือผู้ที่เป็นที่นิยมของกลุ่ม (Sociometric Choice) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกภายในกลุ่ม เพราะได้รับความนิยมเนื่องจากเห็นว่ามีความสามารถและคุณสมบัติพิเศษที่จะนำกลุ่มได้

4. ผู้นำคือ ผู้ที่มีความประพฤติผู้นำ (Leadership Behavior) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่แสดงหรือประพฤติปฏิบัติเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เสมอ โดยอาจจะอาสาสมัครนำเองก็ได้หรือแสดงตนเป็นผู้นำในขณะที่กำลังร่วมกิจกรรมภายในกลุ่มก็ได้

5. ผู้นำ คือ ผู้ที่ปฏิบัติตามบทบาท (Role Image) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่แสดงพฤติกรรมให้เข้าไปตามบทบาทซึ่งกลุ่มของเขาคิดว่าน่าจะแสดงบทบาทเช่นนั้น

6. ผู้นำ คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดความผสมกลมกลืนเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้เป็นที่ตั้งใจ และพยายามทำความเข้าใจความคิดเห็นของสมาชิก คำนี้ถึงความสามัคคีเป็นที่ตั้ง

คุนซ์และโอคันเนล (Koontz and O'Donnel) อ้างในวีระพันธ์ สมเทพ, 2534 : 15) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่าความเป็นผู้นำคือ การมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอย่างมีสัมฤทธิ์ผล

อเล็กซ์ เบฟลาส (Alex Bavelas, อ้างใน เสถียร เหลืองอร่าม, 2537 : 90-92) ได้เสนอความเห็นไว้ว่า โดยทั่วไปคนเรานั้นมีความเชื่อมั่นอย่างเต็มใจและมีความมั่นใจในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อจะได้ปฏิบัติกิจการให้ลุล่วงไปด้วยดี หัวหน้าที่ดีเด่นนั้นไม่เพียงแต่จะมีเครดิต และความสามารถปกติในการปกครองของคนส่วนใหญ่เท่านั้นแต่เขายังมีอำนาจภายในที่แฝงอยู่อีก เช่น ในด้านจิตใจคนอื่นอีกด้วย

มยุรี รัตนมุง (2534 : 27) ให้ความหมาย ผู้นำเป็น 2 นัยคือ

1. ผู้นำ คือบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจโดยการแต่งตั้งหรือโดยการได้รับเลือกผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง

2. ผู้นำ คือบุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพล นำให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนได้ตามนัยนี้ ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีตำแหน่งการบริหาร ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยบทบาทหรือผู้นำออกแบบ

สุวรรณ ขวัญแก้ว (2533 : 10) ให้ความหมายของผู้นำว่า คือบุคคลที่มีอำนาจ (Authority) มีบารมีหรืออำนาจบารมี (Power) และมีบทบาท (Role) เหนือบุคคลอื่นในหน่วยงานเป็นผู้มีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างสรรค์ ชักนำบุคคล และกลุ่มบุคคลในหน่วยงานให้มีความต้องการและศรัทธาที่จะปฏิบัติงานด้วยความจริงใจไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานที่วางไว้ ผู้นำอาจมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งก็ได้ และอาจเป็นผู้เดียวกับผู้บริหารหรือไม่ก็ได้

นิพนธ์ ศศิธร (อ้างใน วีระพันธ์ สมเทพ, 2534 : 14) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า “ผู้นำคือผู้ที่สร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน”

อรุณ รักธรรม (2532 : 187) กล่าวไว้ว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับคำยกย่องให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชน ไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

ทรงพล ภูมิพัฒน์ (2538 : 189) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำหมายถึงลักษณะที่แสดงถึงความสามารถในการนำพาการดำเนินกิจการ การแก้ไขปรับปรุง และการรักษาขวัญกำลังใจของกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการมากที่สุด

จากการศึกษาความหมายของคำว่าผู้นำและภาวะผู้นำ จากบุคคลต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในกลุ่มซึ่งมีความสามารถที่จะสร้างความศรัทธาสามารถสร้างแรงจูงใจชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตามและให้ความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานตามภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และนอกจากนี้ผู้นำยังมีความสามารถในการริเริ่มในการปฏิบัติงานและการเป็นผู้นำนั้น ในบางครั้งอาจไม่จำเป็นเสมอไปที่ผู้นำจะต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร แต่ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มดังกล่าวมาแล้วข้างต้น

2. ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

กวี วงศ์พุม (2539 : 95) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำไว้ว่าพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำของผู้นำที่พยายามทำทุกอย่างต่อผู้ตาม เพื่อให้ความเชื่อถือ ความร่วมมือ เพื่อผลสำเร็จของงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร (กวี วงศ์พุม. 2539 : 95)

Bass (1985 : 67) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำไว้ว่าพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้น และการสร้างความไว้วางใจในความสามารถของกลุ่ม เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

จากความหมายดังกล่าวจึงพอสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง รูปแบบหรือชุดของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงต่อผู้ตามซึ่งก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความศรัทธา ซึ่งจะนำมาสู่การทำงานให้สำเร็จลุล่วงและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำปรากฏให้เห็นหลายทฤษฎีด้วยกันแต่ในทฤษฎีที่น่าสนใจที่จะกล่าวถึงในที่นี้มี 4 ทฤษฎีคือ

3.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan) ได้ศึกษาพฤติกรรมโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชากับประสิทธิผลในการทำงาน ได้ข้อสรุป 2 ประการดังนี้

3.1.1 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน โดยจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลสนใจและเข้าใจความต้องการของบุคคล

3.1.2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน โดยจะแสดงพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามคือจะเน้นงานและเทคนิคต่าง ๆ เป็นสำคัญ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ส่วนคนเป็นเพียงปัจจัยให้งานสำเร็จเท่านั้น

นักวิชาการกลุ่มนี้เห็นพฤติกรรมที่มุ่งคนทำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเนื่องจากคนพอใจเต็มใจทำงาน งานจะมีประสิทธิภาพ ส่วนพฤติกรรมที่มุ่งงานก็จะให้ผลตรงกันข้าม

Tosi (1982 : 366) ได้ทำการศึกษาต่อและสามารถขยายผลได้ว่า มีพฤติกรรมที่สำคัญ 4 ประการที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงาน ได้แก่

- 1) การสนับสนุน พฤติกรรมที่จะทำให้บุคคลรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ามีความสำคัญ
- 2) การแสดงออกง่าย ๆ เป็นพฤติกรรมที่กระตุ้นหรือส่งเสริมให้สมาชิกมีการพัฒนา
- 3) เน้นเป้าหมาย พฤติกรรมที่ช่วยกระตุ้นกลุ่มกระตือรือร้นเพื่อผลสำเร็จ
- 4) ทำให้งานง่ายขึ้น พฤติกรรมที่ช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนดไว้

3.2 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio) ได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมผู้นำเพื่อประเมินประสิทธิผลของงาน จากการศึกษาสามารถสรุปแบบพฤติกรรมผู้นำได้ 2 แบบคือ

3.2.1 พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์หรือพฤติกรรมที่เน้นโครงสร้างการทำงาน (Initiating structure) โดยผู้นำจะกำหนดบทบาทความสัมพันธ์ของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและพยายามที่จะสร้างรูปแบบการปฏิบัติงานช่องทางการติดต่อสื่อสารและเป็นระเบียบวิธีการปฏิบัติงานไว้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ตัวอย่างพฤติกรรมแบบนี้ได้แก่ การวิจารณ์ผลการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญต่อการทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด การกำหนดหน้าที่และงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การรักษามาตรฐานของการปฏิบัติงาน การประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาและการดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ

3.2.2 พฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธภาพหรือพฤติกรรมผู้นำที่เน้นความสัมพันธ
(Consideration) โดยพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จะต้องแสดงออกถึง ความไว้วางใจ เป็นมิตร ขอมรับ
 นับถือความคิด ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาห่วงใยเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ทั้งเรื่องงาน และเรื่อง
 ส่วนตัว ปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาคและความสัมพันธ์ของการทำงานออกมาในรูปความไว้วางใจซึ่งกัน
 และกัน ตัวอย่างของพฤติกรรมแบบนี้ได้แก่ การรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา การสนับสนุนและ
 ปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีโอกาส การปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาใน
 เรื่องงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การเอาใจใส่ดูแลขวัญและ
 กำลังใจและสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ความเสมอภาคต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3.3 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) เคิร์ท เลวินและคณะจาก
 มหาวิทยาลัยไอโอวา นับเป็นกลุ่มนักวิจัยกลุ่มแรกที่น่าสนใจศึกษาพฤติกรรมผู้นำในช่วงปลายปี
 ค.ศ. 1930 โดยศึกษาจากการที่กลุ่มนักเรียนในค่ายฤดูร้อนมีปฏิริยาต่อผู้นำ 3 แบบคือ ผู้นำแบบเผด็จ
 การ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม ดังนี้

3.3.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่ตัดสินใจด้วยตนเอง ชอบ
 ออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตามหรือใช้การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว จำกัดการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใ้
 บังคับบัญชา ชอบใช้อำนาจควบคุมและบางครั้งใช้การลงโทษและเน้นผลงาน

3.3.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วม
 ของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ และในการกำหนดวิธีการทำงาน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของ
 งาน ให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา คำนึงถึงความต้องการและความรู้สึกของผู้ตาม
 เน้นความสัมพันธระหว่างผู้นำและผู้ตาม

3.3.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) เป็นผู้นำที่ให้อิสระในการทำงานแก่ผู้
 ใต้บังคับบัญชา ให้ทรัพยากรหรือวัตถุดิบที่จำเป็นในการทำงาน มีส่วนร่วมเพียงช่วยตอบคำถามและ
 หลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ ไม่สนใจในเรื่องความสัมพันธระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ผลของการศึกษาค้นพบว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยมีความพอใจมากที่สุด กลุ่ม
 ที่มีผู้นำแบบเผด็จการมีความพอใจน้อยที่สุด อย่างไรก็ตามก็ตีไม่มีความแตกต่างในเรื่องประสิทธิภาพของ
 กลุ่มระหว่างผู้นำ 3 แบบ ในช่วงเวลาต่อมาได้มีนักวิชาการหลายคนพยายามศึกษาข้อดีข้อเสียของผู้นำ
 แต่ละแบบ โดยพยายามเชื่อมโยงแบบของผู้นำกับประสิทธิภาพในการทำงานโดยทั่วไปการศึกษารูป
 ได้ว่า

- 1) ผู้นำแบบประชาธิปไตยทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจมากที่สุด
- 2) ผู้นำแบบเผด็จการทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานในระยะสั้น
- 3) ผู้นำแบบประชาธิปไตยก่อให้เกิดผลสำเร็จของงานในระยะยาว โดยการได้รับการสนับสนุนร่วมมือ ร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) ผู้นำแบบเสรีนิยมก่อให้เกิดผลงานที่ด้อยคุณภาพกว่าผู้นำแบบอื่น

3.4 ตารางตาข่ายจัดการของเบลค และมอนตัน พัฒนาเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรม คือพฤติกรรมที่เอาใจใส่คนและพฤติกรรมที่เอาใจใส่งาน ซึ่งได้แก่ไม่สนใจทั้งงานและคน เน้นที่คนแต่ไม่สนใจงานเท่าที่ควรเน้นความสนใจแต่อย่างเดียวไม่สนใจในขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เอาใจใส่ทั้งคนทั้งงาน แบบเดินสายกลางบรรยากาศเรียบง่ายงานอาจไม่มีประสิทธิภาพมากแต่คนมีกำลังใจในการทำงานตามสมควร ซึ่งการเอาใจใส่ทั้งคนทั้งงานของผู้นำในเกือบทุกสถานการณ์ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การขาดงาน การลาออกจากงานลดลงและความพึงพอใจของผู้ตามมีมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามยังไม่มีรูปแบบใดใช้ได้ทุกสถานการณ์

จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำดังกล่าวข้างต้น เมื่อศึกษาแล้วพบว่ามีความสัมพันธ์หรือคล้ายคลึงกันอยู่บ้างโดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน ซึ่งเมื่อพิจารณาโดยภาพรวมแล้วผู้ศึกษามีความสนใจในการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio) สรุปพฤติกรรมไว้ 2 แบบคือ แบบเน้นความสัมพันธ์ หรือแบบ สัมพันธภาพ (Consideration) และแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน หรือแบบกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับและมีการอ้างอิงในงานวิจัยหลาย ๆ เรื่อง ดังจะเห็นได้จากมีการสร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) ที่ต่อมาได้พัฒนาโดยฮาปปีน (Halpin) ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ก็ได้มีการประยุกต์ใช้เครื่องมือดังกล่าวเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของบริษัททีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด เนื่องจากเครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมผู้นำนี้มีชื่อเสียงไปทั่วโลกสามารถใช้วัดพฤติกรรมผู้นำได้ทุกสาขาอาชีพและมีผู้ใช้ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันผู้ศึกษาจึงเลือกใช้เป็นกรอบในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำครั้งนี้

4. ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน มีบทบาทสำคัญในการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในที่ทำงานเพราะสามารถสนับสนุนจิตวิทยาการจูงใจ ความชอบและทัศนคติโดยทั่วไปของมนุษย์ ปัจจุบันมีการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานอยู่หลายเรื่องทั้งที่พยายามจะพัฒนาแนวคิดและนิยามปฏิบัติการของโครงสร้าง

ความพึงพอใจในงานอันประกอบด้วย ความพึงพอใจในงานทั่วไปและความพึงพอใจในงานเฉพาะด้าน สำหรับความหมายของความพึงพอใจมีผู้ให้นิยามไว้ดังนี้

มาทิสและแจคสัน (Mathis and Jackson, 1994 : 98) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานคือ ผลลัพธ์ทางอารมณ์ด้านบวกซึ่งประเมินจากประสบการณ์ทำงาน โดยได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

แกสซีโอ (Casio, 1991 : 111) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่าเป็นคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work life, QWL) หมายถึงการรับรู้ของคนงานในความสุขสบายในการทำงานทั้งร่างกายและจิตใจ

มุลดูนและเครเมอร์ (Muldoon and Kremer, 1995 : 544-550) กล่าวถึงความพึงพอใจในงานว่าเป็นการรับรู้ในคุณค่าและความสำคัญของงาน จึงปฏิบัติงานนั้นด้วยความตั้งใจและเต็มใจ

วรูม (W.H. Vroom, 1994 : 99) กล่าวว่าความพึงพอใจในงานหมายถึง ผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในงานที่ตนเองทำ ทักษะด้านบวกจะแสดงให้เห็นสภาพความพึงพอใจในงาน

ชูทซ์และชูทซ์ (Schutz and Schutz, 1994, p.271) กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงานหมายถึง ความรู้สึกและเจตคติทั้งทางบวกและทางลบที่บุคคลมีต่องาน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่นการเปลี่ยนแปลงของสภาพการทำงาน ค่าตอบแทน สภาพการทำงานและเป้าหมายขององค์กร เป็นต้น รวมถึงปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ สุขภาพ อายุงาน ความมั่นคงทางอารมณ์ สถานะทางสังคม กิจกรรมการพักผ่อน ความสัมพันธ์ทางครอบครัว เป็นต้น

พอล (Paul, 1996 : 214) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานคือ เจตคติต่องานซึ่งสะท้อนถึงความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับงานโดยรวม

สรุปได้ความว่า ความพึงพอใจในงานคือ ความรู้สึกของปัจเจกบุคคลที่มีต่องานของตนซึ่งเกิดจากการประเมินงานหรือประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลนั้น และมักจะเกี่ยวข้องกับคุณค่าและความคาดหวังของแต่ละบุคคลว่าจะพึงพอใจในงานเพียงใด อย่างไรก็ตามระดับความคาดหวังของบุคคลก็แปรเปลี่ยนอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรับรู้ระดับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และหาวิธีการพัฒนาให้อยู่ในระดับที่สูงเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร

5. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีหลายทฤษฎีด้วยกันที่สำคัญมีดังนี้

5.1 ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของ มาสโลว์ เป็นนักจิตวิทยาอยู่ที่มหาวิทยาลัยแบรนดิส ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจที่รู้จักกันมากที่สุดทฤษฎีหนึ่งขึ้นมา มาสโลว์ระบุว่าบุคคลจะมีความ

ต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานมากที่สุดไปยังระดับสูงสุดกรอบข่ายของมาสโลว์จะอยู่บนพื้นฐานของสมมุติฐานรากฐานสามข้อคือ

ข้อหนึ่ง บุคคลคือสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการของบุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาได้ ความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองเท่านั้นสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ถูกระงับแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจ

ข้อสอง ความต้องการของบุคคลจะถูกเรียงลำดับความสำคัญหรือเป็นลำดับชั้นจากความต้องการพื้นฐาน (เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย) ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน (เช่น ความสำเร็จ)

ข้อสาม บุคคลจะก้าวไปสู่ความต้องการระดับต่อไปเมื่อความต้องการระดับต่ำลงมาได้ถูกตอบสนองอย่างดีแล้วเท่านั้น นั่นคือคนงานจะมุ่งการตอบสนองความต้องการสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยก่อน ก่อนที่จะถูกจูงใจให้มุ่งไปสู่การตอบสนองความต้องการทางสังคม ซึ่งความต้องการเหล่านั้น ได้แก่

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการทางร่างกายจะอยู่ลำดับต่ำที่สุด ความต้องการพื้นฐานมากที่สุดที่ระบุโดยมาสโลว์ ความต้องการเหล่านี้จะหมายถึงแรงผลักดันทางชีววิทยาพื้นฐาน เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ และที่อยู่อาศัย เพื่อการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ บริษัทจะต้องให้เงินเดือนอย่างเพียงพอแก่บุคคลที่พวกเขาจะรับภาระสภาพการดำรงชีวิตอยู่ได้ (เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย) ในทำนองเดียวกันเวลาพักจะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของงานด้วยที่เปิดโอกาสให้บุคคลตอบสนองความต้องการทางร่างกายของพวกเขาได้ บริษัทมากขึ้นทุกทีกำลังมีโครงการออกกำลังกาย นี้จะช่วยให้นักงานมีสุขภาพดีด้วยการตอบสนองความต้องการทางร่างกายของพวกเขา บุคคลที่หิวจนเกินไปหรือเจ็บป่วยจนเกินไปยากที่จะมีส่วนช่วยต่อบริษัทของพวกเขาได้อย่างเต็มที่ โดยทั่วไปความต้องการทางร่างกายจะถูกตอบสนองด้วยรายได้ที่เพียงพอและสภาพแวดล้อมของงานที่ดี เช่น ห้องน้ำที่สะอาด แสงสว่างที่เพียงพอ อุณหภูมิที่สบาย และการระบายอากาศที่ดี

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการลำดับที่สองของมาสโลว์ จะถูกกระตุ้นภายหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยจะหมายถึงความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยที่ปราศจากอันตรายทางร่างกายและจิตใจบริษัทสามารถทำได้หลายสิ่งหลายอย่างเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการความปลอดภัย ตัวอย่างเช่น บริษัทอาจจะให้การประกันชีวิตและสุขภาพ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย กฎและข้อบังคับที่ยุติธรรมและสมควร และการยอมให้มีสภาพแรงงาน

3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ความต้องการทางสังคมคือความต้องการระดับสามที่ระบุโดยมาสโลว์ ความต้องการเหล่านี้จะถูกกระตุ้นภายหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยได้ถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการทางสังคมจะหมายถึงความต้องการที่จะเกี่ยวพัน

การมีเพื่อนและการถูกยอมรับโดยบุคคลอื่น เพื่อการตอบสนองความต้องการทางสังคม บริษัทอาจจะกระตุ้นการมีส่วนร่วมภายในกิจกรรมทางสังคม เช่น งานเลี้ยงของสำนักงาน ทีมฟุตบอลหรือโบว์ลิ่งของบริษัทจะให้โอกาสของการตอบสนองความต้องการทางสังคมด้วย การเป็นสมาชิกสโมสรของบริษัทจะให้โอกาสที่ดีแก่ผู้บริหารเพื่อ “การสร้างเครือข่าย” กับผู้บริหารคนอื่น ในขณะที่ตอบสนองความต้องการทางสังคมของพวกเขาได้ด้วย ก่อนหน้านี้เราได้กล่าวถึงโครงการสุขภาพจะช่วยตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้ โครงการสุขภาพนี้สามารถช่วยตอบสนองความต้องการทางสังคมได้ด้วย ความจริงแล้วการทำงานหรือการเล่นกีฬากับเพื่อนร่วมงานจะให้โอกาสที่ดีเยี่ยมต่อการมีเพื่อน การวิจัยแสดงให้เห็นว่าความต้องการทางสังคมจะถูกกระตุ้นภายใต้สภาวะที่ “ความไม่แน่นอนทางองค์การ” มีอยู่ เช่น เมื่อความเป็นไปได้ของการรวมบริษัทได้คุกคามความมั่นคงของงาน ภายใต้สภาวะเช่นนี้บุคคลจะแสวงหาความเป็นมิตรจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังเป็นไปอยู่

4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงคือความต้องการระดับที่สี่ ความต้องการเหล่านี้หมายถึงความต้องการของบุคคลที่จะสร้างการเคารพตนเองและการชมเชยจากบุคคลอื่น ความต้องการชื่อเสียงและการยกย่องจากบุคคลอื่นจะเป็นความต้องการประเภทนี้ ตัวอย่างเช่น พวกเขาอาจจะได้รับเชิญงานเลี้ยงเพื่อที่จะยกย่องความสำเร็จที่ดีเด่น การพิมพ์เรื่องราวภายในจดหมายข่าวของบริษัท เพื่อที่จะพรรณนาความสำเร็จของบุคคล การให้กุญแจห้องนี้แก่ผู้บริหาร การให้ที่จอดรถยนต์ส่วนบุคคล และการประกาศ “บุคคลดีเด่น” ประจำเดือน ล้วนแต่เป็นตัวอย่างของสิ่งที่สามารถกระทำเพื่อการตอบสนองความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง การให้รางวัลเป็นนาฬิกาและเพชรแก่การบริการที่ดี และรางวัลราคาถูก เช่น ที-เชิ้ตและเหยือกเบียร์จะมีประโยชน์ต่อการยกย่องด้วย

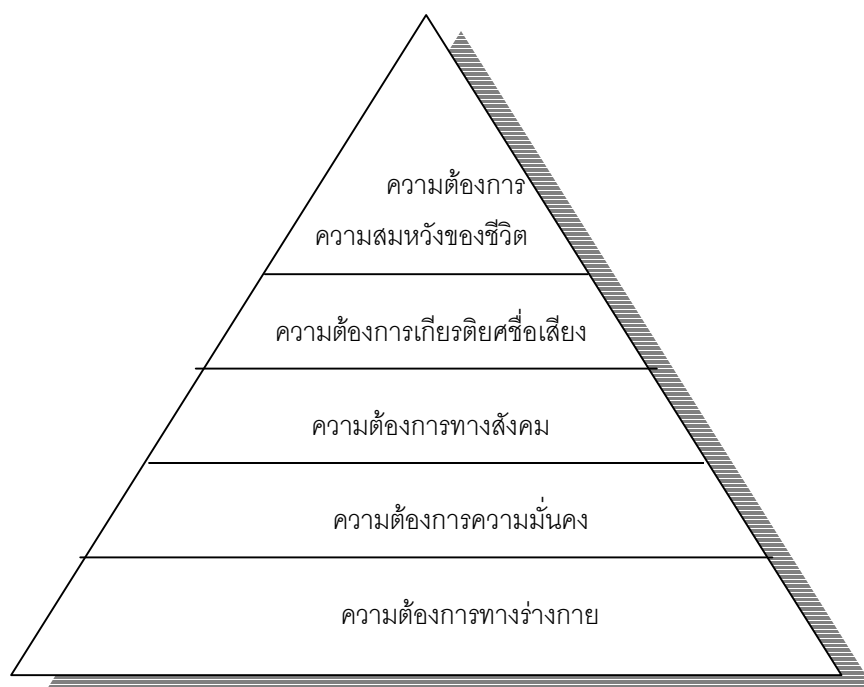
5) ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-Actualization Needs) ความต้องการความหวังของชีวิต คือความต้องการระดับสูงสุด บุคคลมักจะต้องการโอกาสที่จะคิดสร้างสรรค์ภายในงานหรือพวกเขาจะต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบบริษัทได้พยายามจูงใจบุคคลเหล่านี้ด้วยการเสนอตำแหน่งที่ท้าทายแก่พวกเขา

ความต้องการความสมหวังของชีวิตคือ ความต้องการที่จะบรรลุความสมหวังของตนเองด้วยการใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพอย่างเต็มที่ บุคคลที่ถูกจูงใจด้วยความต้องการความสมหวังของชีวิตจะแสวงหางานที่ท้าทายความสามารถของพวกเขา การเปิดโอกาสให้พวกเขาใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือการคิดค้นสิ่งใหม่

มาสโลว์เชื่อว่าความต้องการเหล่านี้จะถูกเรียงลำดับจาก “ต่ำสุด” ไปยัง “สูงสุด” มาสโลว์กล่าวว่าเมื่อต้องการ ณ ระดับ “ต่ำสุด” ร่างกายได้ถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการ ณ ระดับที่ “สูงขึ้น” ต่อไป ความปลอดภัยจะมีความสำคัญมากที่สุดและต่อไปตามลำดับ

ตามทฤษฎีของมาสโลว์แล้วบุคคลจะถูกจูงใจให้ตอบสนองความต้องการระดับต่ำก่อนที่พวกเขาจะพยายามตอบสนองความต้องการระดับสูง ยิ่งกว่านั้นเมื่อความต้องการอย่างหนึ่งถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการนี้จะไม่เป็นสิ่งจูงใจที่มีพลังต่อไปอีก ตัวอย่างเช่น สหภาพแรงงานจะเจรจาต่อรองเพื่อค่าจ้าง สวัสดิการ มาตรฐานความปลอดภัย และความมั่นคงของงานที่สูงขึ้น ข้อเสนอต่อรองเหล่านี้จะเกี่ยวพันโดยตรงกับการตอบสนองความต้องการระดับต่ำของมาสโลว์ เมื่อความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยได้ถูกตอบสนองพอสมควรแล้วความต้องการระดับสูง ความต้องการทางสังคม เกียรติยศชื่อเสียงและความสมหวังของชีวิตจะกลายเป็นความต้องการที่โดดเด่นขึ้นมา

ทฤษฎีของมาสโลว์จะถูกสร้างขึ้นมาจากพื้นฐานที่ว่าความต้องการที่ยังไม่ได้ถูกตอบสนองจะเป็นปัจจัยที่ปลุกเร้าพฤติกรรมของบุคคล เมื่อความต้องการได้ถูกตอบสนองแล้วตามสมควรแล้ว ความต้องการเหล่านี้จะหยุดเป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรม ตัวอย่างเช่น คนงานอาจมีความต้องการเป็นหัวหน้าคนงานด้วยการศึกษาต่อภาคค่ำ การฝึกอบรมภายในบริษัท และผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่น คนงานนี้ได้ถูกเลื่อนตำแหน่งให้เป็นหัวหน้าคนงานภายในบริษัท ความต้องการที่จะเป็นหัวหน้าคนงานไม่มีอยู่ต่อไปอีกแล้ว ดังนั้นพฤติกรรมของบุคคลจะถูกเปลี่ยนแปลงไปยังทิศทางใหม่



ลำดับความต้องการของมาสโลว์

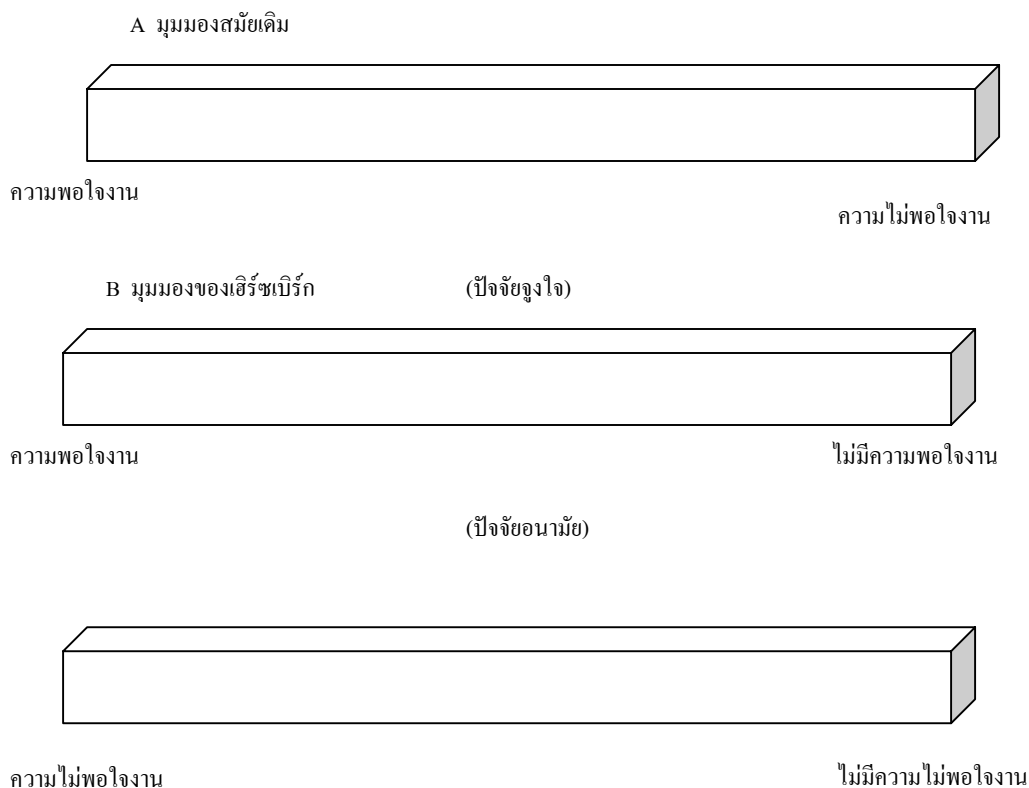
5.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ในปี 2493

เฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจที่นิยมแพร่หลายขึ้นมาอีกทฤษฎีหนึ่งคือ ทฤษฎีสองปัจจัย เฮิร์ซเบิร์กได้ขอให้ให้นักบัญชีและวิศวกร 200 คนอธิบายสถานการณ์ที่พวกเขาารู้สึกพอใจและมีแรงจูงใจสูงและสถานการณ์ที่พวกเขาารู้สึกไม่พอใจและไม่มีความจูงใจนี้คือคำถามเกี่ยวกับว่า “บุคคลต้องการอะไรจากงานของพวกเขา ?” เมื่อพวกเขาได้อธิบายสถานการณ์ที่จูงใจนักบัญชีและวิศวกรจากบริษัทเก่าบริษัท หนึ่ง พิตต์เบิร์ก ได้กล่าวถึงปัจจัย เช่น งานที่มีความท้าทายและความรู้สึกทางความสำเร็จ เฮิร์ซเบิร์กเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่าสิ่งที่พอใจหรือปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors) ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานในอีกทางหนึ่งเมื่อนักวิชาชีพกล่าวถึงสถานการณ์ที่พวกเขาารู้สึกไม่ถูกจูงใจ พวกเขาจะกล่าวถึงกลุ่มปัจจัยที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง เช่น สภาพแวดล้อมการทำงานและการบังคับบัญชา เฮิร์ซเบิร์กเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่าสิ่งที่ไม่พอใจหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงาน

ภายใต้การตอบสนองที่ถูกแยกเป็นสิบหกประเภทเฮิร์ซเบิร์กได้สรุปว่าคำตอบที่บุคคลให้เมื่อพวกเขามีความรู้สึกที่ดีกับงานของพวกเขาจะแตกต่างอย่างมากจากคำตอบที่ให้เมื่อพวกเขามีความรู้สึกที่ไม่ดีกับงานของพวกเขาตามที่เห็นได้จากคุณลักษณะหลายอย่างจะเกี่ยวพันอย่างสม่าเสมอกับความพอใจงานและปัจจัยอื่นจะเกี่ยวพันกับความไม่พอใจงาน ปัจจัยภายในเช่น ความสำเร็จ การยกย่อง ความรับผิดชอบ ตัวงานเอง ความก้าวหน้า และการเจริญเติบโต จะเกี่ยวพันกับความพอใจงาน เมื่อพวกเขามีความรู้สึกที่ดีต่องานพวกเขาจะอ้างถึงคุณลักษณะเหล่านี้ในอีกทางหนึ่งเมื่อพวกเขามีความรู้สึกที่ไม่ดีต่องานพวกเขาจะอ้างถึงปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายของบริษัท การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อมการทำงาน

ข้อมูลได้เสนอแนะว่าตรงกันข้ามของความพอใจงานไม่ใช่ความไม่พอใจงานเหมือนกับความสำเร็จก่อนการกำจัดความไม่พอใจงานได้ไม่ได้ทำให้เกิดความพอใจงานเลย เฮิร์ซเบิร์กเสนอแนะว่าการค้นพบของเขาชี้ให้เห็นถึงการมีอยู่ของแนวต่อเนื่องควบคู่ ตรงกันข้ามของ “ความพอใจงาน” คือ “ไม่มีความไม่พอใจงาน”

ตามมุมมองของเฮิร์ซเบิร์กแล้วปัจจัยที่นำไปสู่ความพอใจงานจะแยกและแตกต่างจากปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พอใจงาน ดังนั้นผู้บริหารที่พยายามจะจัดปัจจัยที่สร้างความไม่พอใจงานสามารถทำให้เกิดความสุขได้แต่ไม่ใช่การจูงใจ พวกเขาจะปลอบโยนบุคคลมากกว่าที่จะจูงใจพวกเขา ด้วยเหตุนี้คุณลักษณะเช่นนโยบายของบริษัท สภาพแวดล้อมการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเงินเดือนจะถูกพิจารณาว่าเป็นปัจจัยอนามัย เมื่อปัจจัยเหล่านี้ไม่ขาดแคลนบุคคลจะไม่มีความพอใจแต่พวกเขาจะไม่มีความพอใจด้วย



การเปรียบเทียบมุมมองของความพอใจงาน – ความไม่พอใจงาน

บนพื้นฐานของการค้นพบของเขา เฮิร์ชเบิร์กยืนยันว่ากระบวนการจูงใจบุคคลจะประกอบด้วยขั้นตอนสองขั้น ประการแรกผู้บริหารต้องมั่นใจว่าปัจจัยชอนามัยจะต้องไม่ขาดแคลน ตัวอย่างเช่น เงินเดือนและความมั่นคงจะต้องดี สภาพแวดล้อมการทำงานจะต้องปลอดภัยและการบังคับบัญชาเชิงเทคนิคจะต้องถูกยอมรับด้วยการให้ปัจจัยชอนามัย ณ ระดับที่เหมาะสม ผู้บริหารไม่ได้กระตุ้นแรงจูงใจเพียงแต่มั่นใจว่าบุคคลจะไม่ “ไม่พอใจ” เท่านั้น ดังนั้นผู้บริหารอาจจะดำเนินไปยังขั้นตอนที่สอง การให้โอกาสแก่บุคคลที่จะได้รับปัจจัยจูงใจเช่น ความสำเร็จและการยกย่อง บุคคลจะมีความพอใจและแรงจูงใจสูงขึ้น เฮิร์ชเบิร์กก้าวไปไกลกว่านักทฤษฎีส่วนใหญ่และได้อธิบายอย่างชัดเจนว่าทฤษฎีสองปัจจัยจะถูกประยุกต์ใช้ภายในสถานที่ทำงานอย่างไร โดยเฉพาะเขาได้เสนอแนะการเพิ่มคุณค่างานที่จะกล่าวถึงรายละเอียดในตอนหลัง เขายืนยันว่างานควรจะถูกรื้อแบบเสียใหม่เพื่อที่จะรวมเอาปัจจัยจูงใจเข้าไว้ด้วย

เฮิร์ชเบิร์กได้สรุปว่าปัจจัยอนามัยไม่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจแต่สามารถสร้างงานไม่พอใจงานได้ เขาเชื่อว่าปัจจัยอนามัยจะรักษาบุคคลเหมือนกับอนามัยรักษาฟันและเหงือกแต่อนามัยสามารถป้องกันปัญหาได้เท่านั้น อนามัยไม่ได้สร้างสุขภาพที่ดีขึ้น เฮิร์ชเบิร์กเสนอแนะว่าบริษัทที่ได้ตอบสนองปัจจัยอนามัยของบุคคลเท่านั้นจะกำจัดความไม่พอใจงานได้แต่จะไม่ได้ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

กลุ่มของปัจจัยสองกลุ่มเหล่านี้สามารถเปรียบเทียบได้กับทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ปัจจัยจูงใจจะสัมพันธ์กับความต้องการระดับสูง (ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความสมหวังของชีวิต) และปัจจัยอนามัยจะสัมพันธ์กับความต้องการระดับต่ำ (ความต้องการทางร่างกายความปลอดภัย และสังคม) เหมือนกับทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์และทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ ทฤษฎีสองปัจจัยจะอยู่บนพื้นฐานของสมมุติฐานความพอใจ ความก้าวหน้าด้วย

ลำดับความต้องการของทฤษฎีมาสโลว์ ที่ปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจสามารถตอบสนองได้จะถูกแสดงให้เห็นความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงสามารถตอบสนองได้ทั้งปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจ ตัวอย่างของความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงที่ถูกตอบสนองด้วยปัจจัยอนามัยคือที่จ้อครยนต์ส่วนบุคคลสัญลักษณ์ของสถานภาพและสภาพแวดล้อมการทำงานที่แสดงความสำคัญของบุคคล ตัวอย่างของความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงที่ถูกตอบสนองด้วยปัจจัยจูงใจคือรางวัลที่ได้รับสำหรับผลการดำเนินงานที่ดีเด่นการแสดงความสำคัญด้วยการยกย่องงานที่บรรลุความสำเร็จอย่างดี

เฮิร์ชเบิร์กยืนยันว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสนใจอย่างเพียงพอกับปัจจัยจูงใจ พวกเขาจะมุ่งที่ผลตอบแทน สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมการทำงานมากกว่าเราอาจจะเพิ่มได้อีกว่าการเจรจาต่อรองจะมุ่งที่ปัจจัยอนามัยด้วยแนวโน้มนี้จะรู้ทั้งฝ่ายบริหารและแรงงาน ปัจจัยอนามัยจะมองเห็นและวัดได้ในอีกทางหนึ่งปัจจัยจูงใจจะมองไม่เห็นและวัดไม่ได้

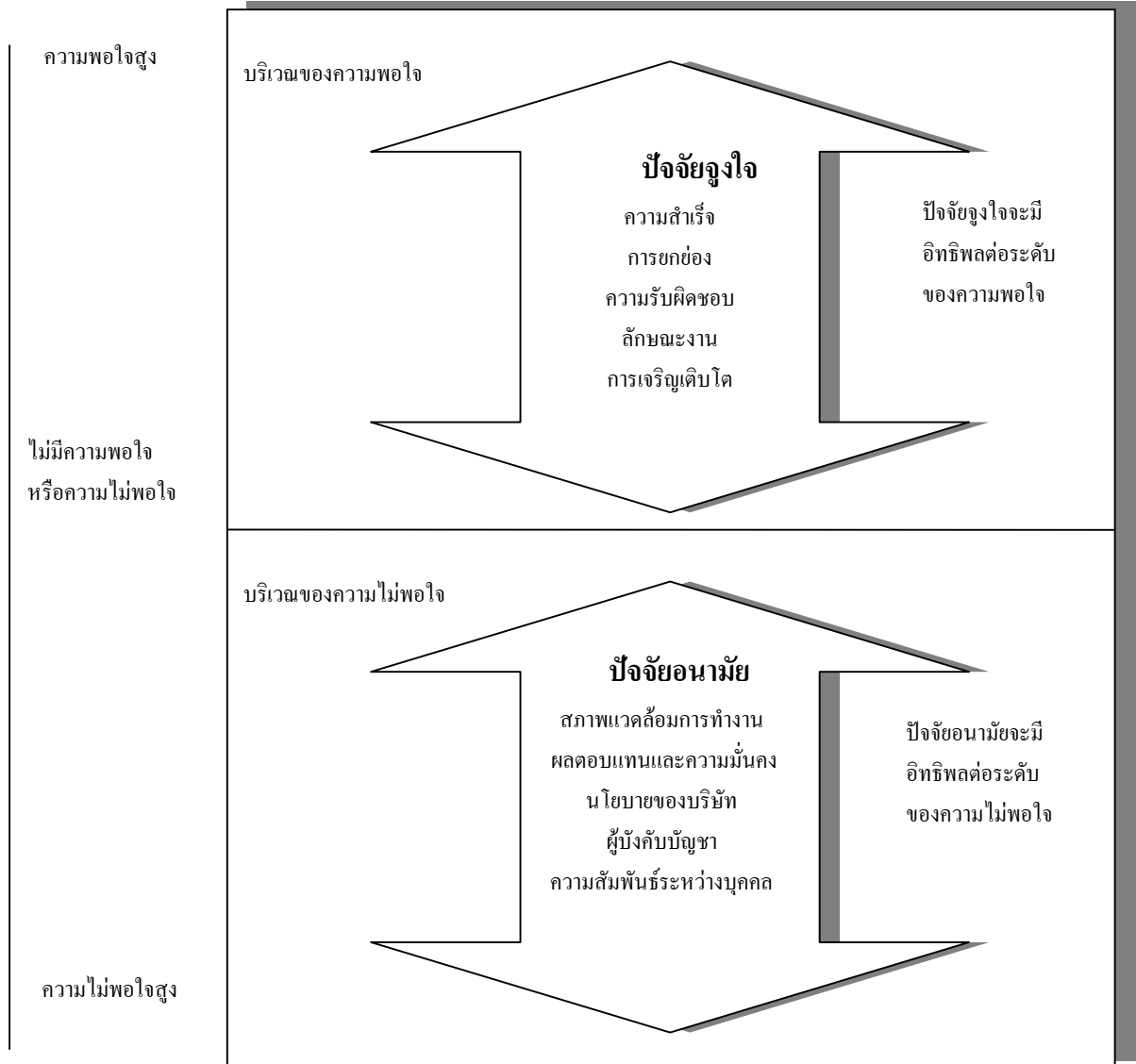
เฮิร์ชเบิร์กกล่าวว่าปัจจัยอนามัยไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้เพื่อที่จะสร้างความเป็นเลิศ เขาเชื่อว่าบริษัทจะต้องตอบสนองความต้องการที่เกี่ยวข้องทั้งปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจ นี้จะแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารควรจะแสดงความสนใจต่อการมอบหมายงานที่ทำทนาย การเพิ่มความรับผิดชอบให้สูงขึ้น การให้การยกย่องและปัจจัยจูงใจอื่น

การประเมินทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก ทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์กมีอิทธิพลค่อนข้างสูงต่อวิธีการบริหารและการออกแบบงาน ทฤษฎีสองปัจจัยได้กระตุ้นผู้บริหารให้ถามว่า “อะไรจูงใจบุคคลของเราอย่างแท้จริง” แต่กระนั้นสมมุติฐานของเฮิร์ชเบิร์กที่ว่าบุคคลทุกคนแสวงหาความรับผิดชอบและความทำทนายของงานมากขึ้นอาจจะไม่ถูกต้อง น่าจะเป็นไปได้มากกว่าที่บุคคลระดับสูงจะแสวงหาความรับผิดชอบและความทำทนายมากขึ้น แม้แต่ภายในกลุ่มอาชีพ เช่น ผู้บริหารหรือคนงานไม่ใช่พวกเขาทุกคนจะมีแบบแผนของแรงจูงใจเหมือนกัน ผู้บริหารระดับสูงคนหนึ่งกล่าวว่าเธอพบว่าสถานภาพที่เธอได้รับในฐานะประธานบริษัทจะจูงใจสูงมากยิ่งกว่าขึ้นคนงานหลายคนจะถูจูงใจด้วยความมั่นคงของงานเมื่อพวกเขามีภาระทางการเงินที่สูง

ปัญหาอีกข้อหนึ่งของทฤษฎีสองปัจจัยคือการสรุปว่าปัจจัยอนามัยไม่สามารถสร้างแรงจูงใจหรือความพอใจได้อาจจะไม่ถูกต้อง บุคคลหลายคนมีความพอใจงานและแรงจูงใจที่สูง เนื่องจากความมั่นคงของงานและสภาพแวดล้อม การทำงานที่สบาย

เฮิร์ซเบิร์กแสดงเป็นนัยความพอใจและแรงจูงใจจะเหมือนกันแม้ว่าเราจะรู้ว่าแรงจูงใจมักจะเกิดขึ้นจากความพอใจ ดังนั้นการสรุปว่าอะไรเป็นสิ่งจูงใจบุคคลบนพื้นฐานของสิ่งที่ให้ความพอใจแก่พวกเขาจะอันตรายมาก ยิ่งกว่านั้นการวิจัยของเฮิร์ซเบิร์กจะผูกอยู่กับระเบียบวิธีการบันทึกเหตุการณ์สำคัญนั้นคือปัจจัยสองกลุ่มที่เปิดเผยโดยเฮิร์ซเบิร์กจะแสดงให้เห็นต่อเมื่อบุคคลรำลึกถึงเหตุการณ์ที่พอใจหรือไม่พอใจได้เท่านั้นด้วยการใช้ระเบียบวิธีการวิจัยอื่นการแยกประเภทนี้อาจจะถูกแยกย่อยลงไปอีก

ทฤษฎีสองปัจจัยหรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจ ปัจจัยอนามัยของเฮิร์ซเบิร์กจะถูกยอมรับและประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางโดยผู้บริหารที่สนใจกับแรงจูงใจของบุคคล การวิจัยเริ่มแรกที่ถูกใช้กับการพัฒนาทฤษฎีสองปัจจัยขึ้นมาจะถูกดำเนินการกับนักบัญชีและวิศวกรตามที่เคยกล่าวถึงมาแล้ว โดยใช้วิธีการบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญเพื่อที่จะรวบรวมข้อมูล เฮิร์ซเบิร์กได้ใช้การสัมภาษณ์ด้วยคำถามเช่น “คุณสามารถอธิบายรายละเอียดเมื่อคุณมีความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับงานของคุณได้หรือไม่?” “คุณสามารถอธิบายรายละเอียดเมื่อคุณมีความรู้สึกที่ไม่ดีเกี่ยวกับงานของคุณได้หรือไม่?” ผลลัพธ์จากระเบียบวิธีการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่าความรู้สึกเกี่ยวกับงานสะท้อนให้เห็นจากคำวิจารณ์ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาหรือประสบการณ์ของงาน (เช่น การทำงานที่ดีหรือความรู้สึกทางความสำเร็จและความท้าทาย) แต่ความรู้สึกที่ไม่ดีเกี่ยวกับงานจะเกี่ยวพันกับสภาพแวดล้อมของงานแต่ไม่ได้เกี่ยวพันโดยตรงกับงาน (เช่น เงินเดือนและสภาพแวดล้อมการทำงาน) นี้ได้เปิดเผยให้เห็นถึงกลุ่มปัจจัยสองกลุ่มที่แตกต่างกันและแยกจากกันคือ : สิ่งที่พอใจ (ปัจจัยจูงใจ) และสิ่งที่ไม่พอใจ (ปัจจัยอนามัย)



ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก

ปัจจัยจูงใจส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน ในทางกลับกันปัจจัยอนามัย (ปัจจัยบำรุงรักษา) ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงาน ดังนั้นเนื้อหาของงานจะเกี่ยวข้องกับรางวัลภายในด้วย ในขณะที่สภาพแวดล้อมของงานจะเกี่ยวข้องกับรางวัลภายนอก สิ่งจูงใจภายในคือรางวัลภายในที่เกิดขึ้น ณ เวลาของการปฏิบัติงาน สิ่งจูงใจภายในจะเป็นแรงจูงใจการทำงานโดยตรงเพราะว่าการทำงานโดยตัวมันเองจะให้รางวัลได้ สิ่งจูงใจภายในจะทำให้บุคคลถูกจูงใจด้วยตนเอง ในทางกลับกัน สิ่งจูงใจภายนอกจะเป็นรางวัลภายนอกที่เกิดจากการทำงานไม่ได้ให้ความพอใจโดยตรง ณ เวลาที่บุคคลกำลังทำงานอยู่ เงินเดือน การประกันสุขภาพและการพักร้อนจะเป็นสิ่งจูงใจภายนอก

ปัจจัยอนามัยไม่ได้จูงใจ เพราะว่าปัจจัยอนามัยไม่ได้กระตุ้นให้บุคคลใช้ความพยายามมากขึ้นแต่ปัจจัยอนามัยจะต้องถูกตอบสนองก่อนเพื่อที่จะนำบุคคลมาสู่จุดของความเป็นกลางที่ปัจจัยจูงใจจะมีผลกระทบได้ ตัวอย่างเช่นการให้ความเป็นอิสระและความรับผิดชอบเมื่อสภาพแวดล้อมการทำงานและปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่นยังไม่ได้ถูกแก้ไขจะยังคงทำให้เกิดความไม่พอใจของบุคคลอยู่ดี การตอบสนองปัจจัยอนามัยจะทำให้บุคคลเป็นกลาง (ไม่มีความไม่พอใจ) แล้วเราสามารถใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อที่จะสร้างความพอใจและผลการดำเนินงานจะสูงขึ้นในที่สุด

เฮิร์ชเบิร์กได้ลดความต้องการห้าระดับของมาสโลว์เป็นสองระดับของการวิเคราะห์ที่แตกต่างกัน ปัจจัยอนามัยหรือสิ่งที่ไม่พอใจจะเทียบเท่ากับความต้องการระดับต่ำของมาสโลว์ พวกมันจะเป็นปัจจัยป้องกันที่ช่วยลดความไม่พอใจแต่ไม่ได้นำไปสู่ความพอใจในแง่ของการจูงใจแล้วปัจจัยอนามัยภายในสถานที่ทำงานจะให้รากฐานที่จำเป็นต่อปัจจัยจูงใจ เพราะว่าปัจจัยอนามัยจะนำแรงจูงใจมาสู่ “จุดศูนย์” ด้วยการป้องกันพฤติกรรมที่เป็นลบด้วยตัวพวกมันเองแล้วปัจจัยอนามัยไม่ได้จูงใจบุคคลให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ปัจจัยจูงใจหรือสิ่งที่พอใจจะเทียบเท่ากับความต้องการระดับสูงของมาสโลว์ ปัจจัยเหล่านี้จะจูงใจบุคคลให้ปฏิบัติงานตามมุมมองของเฮิร์ชเบิร์กแล้วเพียงแต่มอบหมายงานที่ทำทนายการยกย่องผลการปฏิบัติงานที่ดีและโอกาสเพื่อความก้าวหน้าจะสร้างสถานการณ์เพื่อพฤติกรรมที่ถูกจูงใจได้

5.3 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

แมคเกรเกอร์ (McGregor, อ้างอิง สารทิ แยมสาย, 2538 : 29-30) ได้สรุปพื้นฐานของบุคคลไว้ ดังนี้

ทฤษฎี X ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคนว่ามีลักษณะที่ไม่ดี ดังนี้คือ

- 1) คนโดยทั่ว ๆ ไปไม่ต้องการทำงาน ถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยงบิดพลิ้วได้จะทำทันทีเพื่อตนเองได้ไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยในการทำงานนั้น ๆ
- 2) คนไม่ชอบทำงาน ถ้าจะให้คนทำงานต้องมีการบังคับควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด มีรางวัลถ้าทำดีและทำโทษถ้าคนไม่ทำงาน
- 3) โดยทั่ว ๆ ไป คนจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นที่จะทำงานแต่อยากมีความมั่นคง

จากทฤษฎีนี้จะเห็นว่า คนทุกคนไม่มีความรู้สึกรักอยากทำงาน เกียจคร้าน ชอบหลบเลี่ยงงาน แสวงหาแต่ความสบาย ดังนั้นผู้บริหารต้องใช้วิธีบังคับ สั่งการ ควบคุม ลงโทษมากกว่าใช้การจูงใจให้คนมองเป้าหมายอันสูงส่งทางสังคมหรือความสำเร็จสูงสุดในชีวิต

ทฤษฎี Y ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคนในแง่ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X คือ

1) โดยทั่ว ๆ ไป ใ้เชื่อว่าคนจะคอยหลีกเลี่ยงงานทั้งนั้น ถ้าได้ทำงานที่ตนชอบทำร่วมกับคนที่ถูกใจ อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม คนเราก็จะปรารถนาที่จะทำแต่ด้งานใดที่ต้องทำเพราะถูกบังคับ ควบคุม คนอาจจะไม่ยอมทำงานนั้น ๆ ก็ได้

2) การควบคุมบังคับบัญชา บทลงโทษ การข่มขู่ใด ๆ ไม่ใช่บรรทัดวิธีที่ดีในการทำงานของมนุษย์ ทางที่ดีควรเปิดโอกาสให้ทำงานที่เขาชอบ ให้เขารับผิดชอบในงานของเขาเอง เขาก็จะเกิดความพอใจและทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

3) การที่กล่าวว่าคนชอบปัดความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน แต่ชอบความมั่นคงส่วนตัวเองนั้นเป็นความรู้สึกที่เกิดจากประสบการณ์เก่า ๆ มากกว่าลักษณะของคนไม่ได้มีคุณสมบัติดังกล่าวเพียงอย่างเดียว ถ้าได้มีการจัดการบริหารที่ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการแล้วคนก็อยากทำงาน อยากมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น

จากทฤษฎีนี้จะเห็นว่า การกระทำของคนนั้นมิใช่เป็นผลของการบังคับ แต่เป็นการกระทำอันเนื่องมาจากความเต็มใจ คือมีความรู้สึกอยากจะทำงาน อยากจะมีความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเท่าที่เป็นอยู่ มีความคิดสร้างสรรค์ อยากมีชีวิตที่ดีขึ้น ดังนั้นผู้บังคับบัญชาที่ฉลาดจึงต้องรู้จักใช้หลักทฤษฎี X หรือ Y ให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน สถานการณ์การเข้าถึงบุคคล การเข้ากับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกันและผู้ใต้บังคับบัญชา

5.4 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) วิคเตอร์ เอช วรูม (Victor H. Vroom อ้างในไพลิน ผ่องใส, 2536 : 224) ได้กล่าวว่าเราสามารถที่จะจูงใจบุคคลให้ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ถ้าบุคคลนั้นมีความเชื่อว่าวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเห็นว่าการกระทำเช่นนั้นจะช่วยทำให้เขาบรรลุเป้าหมายนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเห็นว่าการกระทำเช่นนั้นจะช่วยทำให้เขาบรรลุเป้าหมายที่ต้องการจะเห็นได้ว่าการจูงใจให้คนกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นมานั้นจะถูกกำหนดโดยการที่บุคคลเหล่านั้นจะพิจารณาถึงคุณค่าของผลลัพธ์ของความพยายามของเขา คุณด้วยความเชื่อมั่นว่าเขามีความสามารถที่จะทำงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด

ลูทธานส์ (Luthans อ้างใน สุวรรณ ขวัญแก้ว, 2533 : 13) ให้ความสำคัญกับคนในฐานะเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารและการที่จะทำให้ผลงานที่ทำสูงชันนั้น หัวหน้างานจำต้องเอาใจใส่ผู้ร่วมงานให้ทุกคนรู้สึกว่าเขามีความสำคัญและความพอใจที่จะทำงานตามหน้าที่

บ่อยครั้งที่คนมักจะมองว่าความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) และการจูงใจโดยงานหรือแรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) หมายถึง สิ่งเดียวกัน ซึ่งในความเป็นจริงแล้วความพึงพอใจในการทำงานนั้นเป็นความรู้สึก (Feeling) ต่องาน ส่วนแรงจูงใจในการทำงานนั้นเป็นผลที่เกิดจากความรู้สึกซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงานของบุคคล อนึ่งความแตกต่างที่เห็นได้ชัดคือ

ความพึงพอใจนั้นเป็นทัศนคติ ซึ่งมีสิ่งของ วัตถุ บุคคล (Attitude Object) เป็นเป้า แต่แรงจูงใจนั้นมีจุดมุ่งหมาย (Goal) ของพฤติกรรมเป็นเป้า อย่างไรก็ตามการที่ทั้งสองเรื่องนั้นไม่สามารถแยกออกจากกันได้ อย่างชัดเจนด้วยเหตุผลสองประการคือ

ก. ความพึงพอใจนั้นเป็นความพอใจที่ตอบสนองต่อสิ่งที่ชอบหรือไม่ชอบ และเราถือเอาว่าคนเราจะพยายามเข้าใกล้สิ่งที่ตนพอใจและจะพยายามหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่ตนไม่พอใจ ซึ่งเป็นผลให้ความพึงพอใจในการทำงานเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการทำงาน (Job Behavior) เช่นเดียวกับการจูงใจ

ข. ทฤษฎีการจูงใจทั้งหลายนั้นอยู่ภายใต้ข้อสมมติฐานในเรื่องความพอใจ ซึ่งหมายถึงว่าแต่ละคนจะถูกรจูงใจให้มุ่งหาสิ่งที่ตนพอใจอันก่อให้เกิดผลที่ว่าทฤษฎีการจูงใจนั้นอย่างน้อยต้องพิจารณาเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน

6. การวิจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

6.1 ผลงานวิจัยในประเทศ

สุภภรณ์ นายสำเภา (2543) ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมี จำนวน 78 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจสูงสุดในด้านความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ส่วนด้านที่มีความพึงพอใจต่ำสุดคือด้านเงินเดือน

2. การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีภูมิหลังต่างกัน ณ ระดับความมีนัยสำคัญ 0.5 พบว่า :

2.1) พนักงานชายมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านนโยบายและการบริหาร สูงกว่าหญิง

2.2) พนักงานที่มีอายุ 40 ขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จของงานสูงกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปีและอายุ 30-39 ปี

2.3) พนักงานที่เป็นโสดและสมรสแล้วมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน

2.4) พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย และด้านความยุติธรรมสูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญา

2.5) พนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่หัวหน้าส่วนขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงานสูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งต่ำกว่าหัวหน้าส่วน

2.6) พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงาน 7 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงานสูงกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 3 ปีและ 3-6 ปี

2.7) พนักงานที่มีอัตราเงินเดือน 30,000 บาทขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ด้านการได้รับการยอมรับนับถือสูงกว่าพนักงานที่มีอัตราเงินเดือนน้อยกว่า 10,000 บาท 10,000-19,000 และ 20,000-29,000 บาท

ขงยุทธ พิรพงศ์พิพัฒน์ (2538) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานในองค์กรเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 185 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยส่วนบุคคลทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย ตำแหน่งงาน เพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา อายุ ปัจจัยทั้ง 5 มีระดับความพึงพอใจในการทำงานไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1.1) ในกลุ่มของพนักงานที่ทำงานในหมวดบริหารระดับต้น มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างจากกลุ่มของพนักงานที่ทำงานในหมวดปฏิบัติการ

1.2) ในกลุ่มของพนักงานที่เป็นหญิง มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างจากกลุ่มของพนักงานเพศชาย

1.3) ในกลุ่มพนักงานที่สมรสแล้ว มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างจากกลุ่มของพนักงานที่โสด

1.4) ในกลุ่มของพนักงานที่สมรสแล้ว มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างจากกลุ่มพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป

1.5) ในกลุ่มของพนักงานที่มีอายุมากกว่า มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างจากกลุ่มของพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า

2. ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะเป็นช่างทำหน้า (Dominance) ลักษณะต้องการความสำเร็จ (Achievement) ลักษณะต้องการเป็นที่ยอมรับ (Affiliation) ลักษณะสุขุมใจเย็น (Calm) ลักษณะควบคุมตนเอง (Self-Control) ลักษณะที่กล้ายืนหยัดเรียกร้อง (Assertiveness) ลักษณะเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) และลักษณะมีความคิดริเริ่ม (Initiativeness) ปัจจัยทั้ง 8 มีระดับความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 5 ปัจจัย และมีระดับความพึงพอใจในการทำงานไม่ต่างกัน 3 ปัจจัย

ก. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

2.1) ในกลุ่มของพนักงานที่มีลักษณะเป็นช้างเท้าหน้า (Dominance) มากกว่ามีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า กลุ่มของพนักงานที่มีลักษณะเป็นช้างเท้าหลังน้อยกว่า

2.2) ในกลุ่มของพนักงานที่มีลักษณะต้องการความสำเร็จ (Achievement) มากกว่ามีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า กลุ่มของพนักงานที่มีลักษณะต้องการความสำเร็จน้อยกว่า

2.3) ในกลุ่มของพนักงานที่มีลักษณะต้องการเป็นที่ยอมรับ (Affiliation) มากกว่ามีความพึงพอใจในการทำงาน มากกว่า กลุ่มของพนักงานที่มีลักษณะต้องการเป็นที่ยอมรับน้อยกว่า

2.4) ในกลุ่มของพนักงานที่มีลักษณะสุขุมใจเย็น (Calm) มากกว่ามีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า กลุ่มของพนักงานที่มีลักษณะสุขุมใจเย็นน้อยกว่า

2.5) ในกลุ่มของพนักงานที่มีลักษณะควบคุมตนเอง (Self-Control) มากกว่ามีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า กลุ่มพนักงานที่มีลักษณะควบคุมตนเองน้อยกว่า

ข. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.6) ในกลุ่มพนักงานที่มีลักษณะกล้าที่จะยืนหยัดเรียกร้อง (Assertiveness) มากกว่ามีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างจากกลุ่มของพนักงานที่มีลักษณะกล้าที่จะยืนหยัดเรียกร้องน้อยกว่า

2.7) ในกลุ่มของพนักงานที่มีลักษณะเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) มากกว่ามีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างจากกลุ่มของพนักงานที่มีลักษณะเป็นตัวของตัวเองน้อยกว่า

2.8) ในกลุ่มของพนักงานที่มีลักษณะมีความคิดริเริ่ม (Initiativeness) มากกว่ามีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างจากกลุ่มของพนักงานที่มีลักษณะมีความคิดริเริ่มน้อยกว่า

รง ภู่วงไพโรจน์ (2540) ได้วิจัยเรื่อง ผลกระทบของปัจจัยส่วนบุคคลและคุณลักษณะของงานที่มีต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรที่ทำงานด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูลในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 312 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. กลุ่มพนักงานเพศชายมีความพึงพอใจในงานมากกว่าเพศหญิง
2. กลุ่มพนักงานที่สมรสมีความพึงพอใจในงานมากกว่ากลุ่มพนักงานโสด
3. กลุ่มพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่า และสูงกว่าปริญญาตรีมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี
4. กลุ่มพนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน

5. กลุ่มพนักงานที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงมีความพึงพอใจในงานมากกว่ากลุ่มพนักงานที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลต่ำ

จากการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงเส้นของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจะพบว่าคุณลักษณะของงานอันได้แก่ ความหลากหลายทักษะ ความสำคัญของงาน และความมีอิสระในการตัดสินใจในงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 สำหรับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน และผลสะท้อนจากงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการสร้างสมการเพื่อทำนายความพึงพอใจในงาน โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เชิงเส้นพบว่า สำหรับพนักงานทั่วไปแล้วตัวแปรที่ใช้ทำนายความพึงพอใจงาน คือ ความหลากหลายทักษะความสำคัญของงานและความมีอิสระในการตัดสินใจ

6.2 ผลงานวิจัยต่างประเทศ

วอล์คเกอร์และเกสต์ (อ้างอิงในระมิด ฝ่ายริย์ 2531 : 139) ได้สรุปผลวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานในงานว่า

1. ผู้ทำงานมีความรู้สึกว่า ความพึงพอใจเป็นเครื่องวัดผลรวมเกี่ยวกับผู้ทำงานร่วมกับ จะให้เกิดความพึงพอใจในงานต้องให้ผู้ทำงานเกิดความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงานให้มีโอกาสก้าวหน้า ชื่อเสียง เงิน และสวัสดิการ
2. ความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับชั่วโมงและสภาพการทำงานที่ดี
3. ความสุขจากการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจในงาน
4. ความพึงพอใจในงานเกิดขึ้นจากการมีหัวหน้างานที่ดี และมีเพื่อนร่วมงานที่ดี
5. ผลงานที่ดีก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน

เวอร์นิมอนต์ (Wernimont. 1966 : 41-50) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อพิสูจน์ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (two-factors theory) ของเฮิร์ซเบิร์ก โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเหมือนกันคือ ศึกษาจากวิศวกร 80 คน และนักบัญชี 50 คน ปรากฏว่าปัจจัยตัวจูง (motivators) และปัจจัยค้ำจุน (hygienes) ต่างก็มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานได้เช่นกัน ต่างจากเฮิร์ซเบิร์กที่พบว่า ปัจจัยตัวจูงทำให้เกิดความพึงพอใจเท่านั้น ไม่มีส่วนทำให้เกิดความไม่พึงพอใจแต่อย่างใดและปัจจัยค้ำจุนก็ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจเท่านั้น ไม่มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจแต่อย่างใด แต่อย่างไรก็ตามเวอร์นิมอนต์ก็ยอมรับว่าปัจจัยตัวจูงมีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน

บัค (Bruck. 1963 : 117) ได้ทำการศึกษาวิจัยและพบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานทางบวก แต่พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของบอยล์ (Boylers) และ โครน (Kroen) ในปี ค.ศ.1968

ฮอฟท์แมน (Hoffman. 1968 : 136) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน พบว่าผลการวิจัยมีความแตกต่างจากของบัคและโครนกล่าวคือ ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์

เลวิน ร่วมกัน ลิพพิทและไวท์ (Lewin, Lippit and White) ได้ร่วมกันทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำกับกลุ่มและผลปรากฏว่าผู้นำแบบอัตตาธิปไตยเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดผลผลิตมากที่สุด แต่สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มไม่ดี มีความก้าวร้าวและก่อความเกิดขึ้นระหว่างสมาชิกสมาชิกภายในกลุ่มไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ไม่ให้ความร่วมมือในกิจกรรมของกลุ่ม ส่วนในกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย การก้าวร้าวของสมาชิกในกลุ่มมีน้อย สมาชิกมีความพึงพอใจในกิจกรรมของกลุ่มมากได้ผลผลิตปานกลางแต่มีคุณภาพสูง

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษา

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ได้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยในส่วนของพฤติกรรมผู้นำจะแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ แบบกิจสัมพันธ์ และแบบสัมพันธ์ภาพ ตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio) ที่แบ่งผู้นำออกเป็น 2 กลุ่ม คือผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก (Initiating structure) และผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) และในส่วนของความพึงพอใจในงานผู้ศึกษาได้นำเอาทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) ของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) มาบูรณาการเพื่อเป็นเกณฑ์ในการวัดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ฟิคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีขั้นตอนของวิธีการดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้

1. รูปแบบของการศึกษา
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. รูปแบบของการศึกษา

รูปแบบของการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research)

2. ประชากรและตัวอย่าง

2.1 ประชากร (Population) ประชากรในที่นี้หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ฟิคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 119 คน

2.2 ขนาดตัวอย่าง (Sample Size) ขนาดตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษาถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และได้ให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% จะได้จำนวนตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ฟิคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด (ปฏิบัติงานมาแล้วไม่ต่ำกว่า 1 ปี) จำนวน 119 คน ซึ่งคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของยามานะ (Yamane) ได้ดังนี้

$$n = N / (1 + Ne^2)$$

เมื่อ n = จำนวนตัวอย่าง
 N = จำนวนประชากร
 e = ค่าคลาดเคลื่อน

$$n = 119 / (1 + 119 (0.05)^2)$$

$$= 91.7 \text{ คน}$$

$$\sim 92 \text{ คน}$$

2.3 วิธีเลือกตัวอย่าง (Sampling Method) การสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 92 คน ใช้เกณฑ์การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยที่กลุ่มตัวอย่างจะต้องเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีอายุงานไม่น้อยกว่า 1 ปี

3. เครื่องมือในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้จะเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยจะวางแนวคำถามตามสมมติฐานที่ตั้งไว้และตามประเด็นในกรอบความคิดของการศึกษาจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นข้อคำถามให้เลือกตอบซึ่งประกอบไปด้วย อายุ เพศ วุฒิการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารบริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 30 ข้อ เป็นลักษณะคำถามปลายปิด (closed-end question) ที่ให้เลือกตอบตามลำดับตามความคิดเห็นเพียง 1 คำตอบ ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการให้คะแนน ดังต่อไปนี้

- | | | |
|---|---------|-------------------------------|
| 5 | หมายถึง | พฤติกรรมนี้เกิดขึ้นมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | พฤติกรรมนี้เกิดขึ้นมาก |
| 3 | หมายถึง | พฤติกรรมนี้เกิดขึ้นปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | พฤติกรรมนี้เกิดขึ้นน้อย |
| 1 | หมายถึง | พฤติกรรมนี้เกิดขึ้นน้อยที่สุด |

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทพีทีวี เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 33 ข้อ เป็นลักษณะคำถามปลายปิด (closed-end question) ที่ให้เลือกรับตามลำดับตามความคิดเห็นเพียง 1 คำตอบ ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการให้คะแนน ดังต่อไปนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

สำหรับเกณฑ์ในการพิจารณาค่าเฉลี่ยสำหรับแบบสอบถามในส่วนที่ 2 และ 3 ใช้ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามเทียบกับคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best, 1986: 182) ดังนี้
 ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.00 – 2.33 แสดงว่า พฤติกรรมนี้เกิดน้อย/พึงพอใจน้อย
 ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.34 – 3.67 แสดงว่า พฤติกรรมนี้เกิดปานกลาง/พึงพอใจปานกลาง
 ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.68 – 5.00 แสดงว่า พฤติกรรมนี้เกิดมาก/พึงพอใจมาก

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาจะดำเนินการเก็บแบบสอบถามโดยการดำเนินเป็นขั้นตอนดังนี้

4.1 การทดสอบความเที่ยงตรง (validity) ซึ่งเป็นการทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยการนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบแก้ไข

4.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบทดสอบที่ผ่านขั้นตอนของการทดสอบความเที่ยงตรงแล้วไปทดสอบ (pre-test) กับพนักงานจำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลประเภทมาตราส่วน (rating scale) จากการทำ pre-test มาคำนวณหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีของ Cronbach (บุญชม ศรีสะอาด, 2538:74) โดยค่าความเชื่อมั่นดังกล่าวเรียกว่า “สัมประสิทธิ์แอลฟา” (α - coefficient) ซึ่งมีสูตรในการหาความเชื่อมั่นดังต่อไปนี้

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

โดยที่	α	แทน	ค่าความเชื่อมั่น (ในที่นี้คือ 95%)
	k	แทน	จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
	$\sum S_i^2$	แทน	ผลรวมของความแปรปรวนของ คะแนนแต่ละข้อ
	S^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวม

4.3 ปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์ ทั้งในแง่ของความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่นยิ่งขึ้น

4.4 ผู้ศึกษาส่งแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยตรง ซึ่งคาดว่าโดยวิธีนี้จะได้แบบสอบถามคืนมาเกือบทั้งหมด

4.5 เก็บรวบรวมข้อมูลตามจำนวนและวิธีการสุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้วจะนำข้อมูลที่ได้อมาลงรหัส (Coding) แล้วนำไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science for Windows) และสำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย

5.1 วิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้แก่ อายุ เพศ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการบริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ด้วยสถิติความถี่และร้อยละ

5.2 วิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ และความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

5.3 วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล และความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ด้วยการหาค่าทดสอบ T (t-test) และหาค่าทดสอบ F (F-test)

5.4 วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ และความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท พีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด” นี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 92 คน ปรากฏว่าสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 100 จึงได้นำแบบสอบถามดังกล่าวมาตรวจสอบความสมบูรณ์ ความถูกต้อง และตรวจให้คะแนนจากนั้นนำมาลงรหัสป้อนข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) ซึ่งแบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ระดับพฤติกรรมของผู้นำ และระดับความพึงพอใจในงาน

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 1 ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท พีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุงานมากกว่า 1 ปีขึ้นไปรวมทั้งสิ้น 92 คน โดยศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล จำนวน 4 รายการ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัทฯ ซึ่งปรากฏผลดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละ ของพนักงานของบริษัท พีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด
จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล

ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล	จำนวน (คน) (92)	ร้อยละ (100)
เพศ :		
ชาย	65	70.7
หญิง	27	29.3
อายุ :		
20 – 25 ปี	13	14.1
26 – 30 ปี	42	45.7
31 – 35 ปี	13	14.1
36 – 40 ปี	8	8.7
41 – 45 ปี	6	6.5
46 – 50 ปี	7	7.6
51 ปีขึ้นไป	3	3.3
ระดับการศึกษา :		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	77	83.7
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	15	16.3
สูงกว่าปริญญาตรี	-	-
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัท :		
น้อยกว่า 2 ปี	-	-
2 – 5 ปี	27	29.3
มากกว่า 5 ปี แต่น้อยกว่า 7 ปี	18	19.6
7 ปีขึ้นไป	47	51.1
7 ปีขึ้นไป	47	51.1

จากตารางที่ 4.1 สรุปผลได้ว่าพนักงานกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 70.7 และหญิงร้อยละ 29.3 มีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.7 รองลงมาคือช่วงอายุ 20 - 25 ปี และ 31 - 35 ปี ร้อยละ 14.1 เท่ากัน และน้อยที่สุดคืออายุ 51 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 3.3 ส่วนวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า ส่วนใหญ่มีวุฒิกการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 83.7 รองลงมาเป็นผู้ที่มี

การศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 16.3 และไม่ปรากฏผู้ที่มีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัท พบว่า ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในบริษัท 7 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 51.1 รองลงมาคือ 2 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.3 และ มากกว่า 5 ปี แต่น้อยกว่า 7 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.6 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ระดับพฤติกรรมของผู้นำ และระดับความพึงพอใจของพนักงาน

ผู้ศึกษาวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมของผู้นำ และระดับความพึงพอใจของพนักงาน โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ปรากฏผลตามตารางที่ 4.2 ถึงตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมของผู้นำแบบสัมพันธภาพ

พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับพฤติกรรม
1. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพรัก	3.95	.23	มาก
2. ทำสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึก สบายใจ	4.12	.47	มาก
3. ทำตัวสบาย ๆ เข้าใจง่าย	3.79	.41	มาก
4. หาโอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.95	.23	มาก
5. เก็บตัวและหลีกเลี่ยงการคบหาสมาคมกับผู้อื่น	1.86	.35	น้อย
6. ดูแลเอาใจใส่ในสวัสดิภาพของแต่ละคน	4.05	.23	มาก
7. ปฏิเสธที่จะอธิบายการกระทำของตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	1.14	.35	น้อย
8. ทำงานโดยไม่ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา	1.96	.21	น้อย
9. รับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ยาก	1.90	.30	น้อย
10. ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน	3.12	.33	ปานกลาง
11. แสดงความเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.88	.33	มาก
12. แสดงออกด้วยความเต็มใจที่จะให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลง	3.80	.40	มาก
13. นำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาไปพิจารณาเพื่อหาแนวทางปฏิบัติต่อไป	3.77	.42	มาก
14. ขอความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องที่มีความสำคัญก่อนที่จะให้มีการดำเนินงานต่อไป	3.92	.27	มาก
15. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสบายใจที่ได้พูดคุย	3.83	.38	มาก
รวม	3.27	.14	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่าพนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธภาพ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = .14)

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธภาพ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้พฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับมาก ส่วนพฤติกรรมปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมเก็บตัวและหลีกเลี่ยงการคบหาสมาคมกับผู้อื่นปฏิเสธที่จะอธิบายการกระทำของตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานโดยไม่ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ยาก อยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมของผู้นำแบบกึ่งสัมพันธ

พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับพฤติกรรม
16. ชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.89	.31	มาก
17. ปรึกษาหารือแนวคิดใหม่ ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ	3.66	.48	ปานกลาง
18. ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยมาตรการที่เฉียบขาด	3.82	.39	มาก
19. วิเคราะห์หรือดำเนินงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติบกพร่อง	3.89	.31	มาก
20. ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซักถามข้อสงสัย	1.90	.30	น้อย
21. เลือกคนได้เหมาะสมกับงาน	3.86	.35	มาก
22. ทำงานโดยไม่มีการวางแผนล่วงหน้า	2.90	.36	ปานกลาง
23. มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่แน่นอน	3.93	.46	มาก
24. เน้นการทำงานให้ตรงตามเวลา	3.83	.38	มาก
25. กระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้	3.90	.30	มาก
26. แสดงออกถึงความเข้าใจ เอาใจใส่ในทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาในแผนกทุกคน	4.04	.49	มาก
27. ขอความร่วมมือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานหรือแนวทางเดียวกัน	3.83	.38	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับพฤติกรรม
28. แจ้งให้ผู้ที่บังคับบัญชาทราบถึงความคาดหวังของ คนที่มีต่อผู้บังคับบัญชา	3.07	.25	ปานกลาง
29. ดูแลให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้ทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถของแต่ละบุคคล	3.03	.18	ปานกลาง
30. ดูแลผู้บังคับบัญชาโดยมีการประสานงานอย่าง ใกล้ชิด	3.95	.45	มาก
รวม	3.57	.23	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่าพนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = .23)

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้พฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับมาก ส่วนพฤติกรรมปรึกษาหารือแนวคิดใหม่ ๆ กับผู้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ ทำงานโดยไม่มีการวางแผนล่วงหน้า แจ้งให้ผู้ที่บังคับบัญชาทราบถึงความคาดหวังของคนที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ดูแลให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้ทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถของแต่ละบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมไม่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้ซักถามข้อสงสัยอยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมของผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพ

พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับพฤติกรรม
1. พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์	3.57	.23	ปานกลาง
2. พฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพ	3.27	.14	ปานกลาง
รวม	3.42	.17	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่าพนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = .17)

เมื่อพิจารณาการรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมในแต่ละด้านก็พบว่าพนักงานมีการรับรู้พฤติกรรม
ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ และแบบสัมพันธ์ภาพ อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในงาน ด้านปัจจัยจูงใจ

ความพึงพอใจในงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ความสำเร็จในงาน :			
ความพึงพอใจกับความสำเร็จจากการปฏิบัติงาน	3.33	.47	ปานกลาง
เพื่อนร่วมงานพึงพอใจกับผลงานที่ท่านปฏิบัติ	3.25	.44	ปานกลาง
หัวหน้าพึงพอใจกับผลงานที่ท่านปฏิบัติ	3.35	.48	ปานกลาง
การได้รับการยกย่อง :			
เพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ความสามารถของท่าน	3.28	.45	ปานกลาง
การได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้าให้ปฏิบัติงานที่สำคัญของ หน่วยงาน	3.70	.46	มาก
การได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งจากหัวหน้าเมื่อทำงาน สำเร็จ	3.59	.50	ปานกลาง
ความรับผิดชอบ :			
ท่านตระหนักถึงความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายตลอดเวลา	4.29	.50	มาก
ท่านปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ	4.20	.43	มาก
ท่านสามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องและ ครบถ้วน	4.29	.48	มาก
ลักษณะงาน :			
ท่านมีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหน้าที่เสมอ ๆ	3.16	.37	ปานกลาง
ลักษณะงานในหน้าที่ของท่านจูงใจให้ท่านปฏิบัติอย่างเต็ม ความสามารถ	3.93	.25	มาก
ลักษณะงานที่ท่านทำเป็นแบบงานประจำ	5.00	.00	มาก
การเจริญเติบโต :			
การปฏิบัติงานในตำแหน่งของท่านมีโอกาสเลื่อนสู่ระดับที่สูงขึ้นได้	3.22	.41	ปานกลาง
ตำแหน่งงานที่ท่านปฏิบัติสามารถเปลี่ยนสายงานสู่ตำแหน่งอื่นได้	3.27	.45	ปานกลาง
ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง	3.25	.44	ปานกลาง
รวม	3.67	.16	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านปัจจัยจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.67, S.D. = .16$)

เมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการได้รับการยกย่องอยู่ในระดับปานกลางยกเว้นหัวข้อการได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้าให้ปฏิบัติงานที่สำคัญของหน่วยงาน พนักงานมีความพึงพอใจมาก ส่วนด้านความรับผิดชอบพนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ด้านลักษณะงานพนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ยกเว้นหัวข้อการมีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหน้าที่เสมอ ๆ พนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ส่วนด้านการเจริญเติบโตพนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในงาน ด้านปัจจัยอานามัย

ความพึงพอใจในงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
สภาพแวดล้อมในการทำงาน :			
องค์กรของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมืออย่างเพียงพอซึ่งอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน	3.80	.40	มาก
องค์กรของท่านน่าอยู่ สะอาด ปราศจากกลิ่นรบกวน มีห้องสำหรับรับประทานอาหารและพักผ่อน	2.91	.44	ปานกลาง
บรรยากาศการทำงานมีความเป็นมิตร ไม่ตริจิตร์ต่อกัน	4.01	.46	มาก
ผลตอบแทนและความมั่นคง :			
ท่านพึงพอใจในอัตราเงินเดือน, ค่าล่วงเวลาที่ได้รับในปัจจุบัน	3.23	.42	ปานกลาง
การเลื่อนขั้นเงินเดือนในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ	3.82	.47	มาก
ท่านพอใจกับวิธีการเลื่อนขั้น-เงินเดือนในแต่ละปี	3.13	.34	ปานกลาง
ตำแหน่งหน้าที่การงานของท่านในปัจจุบันมีความมั่นคง	3.66	.48	ปานกลาง
หน่วยงานที่ท่านทำงานอยู่มีความมั่นคง	3.15	.36	ปานกลาง
ท่านมั่นใจว่าหน่วยงานของท่านจะสามารถปรับตัวทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน	3.92	.27	มาก
นโยบายของบริษัท :			
หน่วยงานของท่านมีนโยบายการบริหารที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้	3.68	.47	มาก
นโยบายของหน่วยงานของท่านเป็นที่ยอมรับของท่านและเพื่อนร่วมงาน	3.67	.47	ปานกลาง

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ความพึงพอใจในงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย	2.89	.31	ปานกลาง
ผู้บังคับบัญชา :			
หัวหน้ามีคุณลักษณะของผู้นำที่ดี และมีความสามารถในการเป็นผู้นำ	4.09	.28	มาก
หัวหน้าบริหารงานได้ดีจนเป็นที่ยอมรับ	3.97	.31	มาก
หัวหน้ารับฟังปัญหาและพร้อมให้ความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา	3.97	.28	มาก
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล :			
หัวหน้าให้ความสนใจและช่วยเหลือท่านทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว	4.24	.43	มาก
ท่านสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ได้เป็นอย่างดี	4.16	.37	มาก
ท่านมีการพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ อยู่เสมอ	4.13	.47	มาก
รวม	3.73	.14	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านปัจจัยอนามัย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = .14)

เมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในปัจจัยอนามัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง แต่จะมีความพึงพอใจในหัวข้อองค์กรมีสิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมืออย่างเพียงพอซึ่งอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน บรรยากาศการทำงานมีความเป็นมิตรไมตรีจิตต่อกัน ส่วนด้านผลตอบแทนและความมั่นคงพนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ยกเว้นหัวข้อการเลื่อนขั้นเงินเดือนในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ ความมั่นใจว่าหน่วยงานของท่านจะสามารถปรับตัวทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนด้านนโยบายของบริษัทพนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ยกเว้นหัวข้อหน่วยงานของท่านมีนโยบายการบริหารที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถนำไปปฏิบัติได้ พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนด้านผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในงานในภาพรวม

ความพึงพอใจในงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ปัจจัยจูงใจ			
ความสำเร็จ	3.31	.30	ปานกลาง
การได้รับการยกย่อง	3.52	.21	ปานกลาง
ความรับผิดชอบ	4.26	.40	มาก
ลักษณะงาน	4.03	.16	มาก
การเจริญเติบโต	3.25	.33	ปานกลาง
รวม	3.67	.16	ปานกลาง
ปัจจัยอนามัย			
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.58	.23	ปานกลาง
ผลตอบแทนและความมั่นคง	3.49	.13	ปานกลาง
นโยบายของบริษัท	3.42	.32	ปานกลาง
ผู้บังคับบัญชา	4.01	.21	มาก
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.18	.36	มาก
รวม	3.73	.14	มาก
รวม	3.68	7.876E-02	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 7.876E-02)

เมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยย่อยพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในปัจจัยจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านความรับผิดชอบ และลักษณะงาน พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนความพึงพอใจในปัจจัยอนามัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านผลตอบแทนและความมั่นคง และด้านนโยบายของบริษัท พนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 “พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลต่างกันจะมีระดับความพึงพอใจในงานต่างกัน”

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานกับระดับความพึงพอใจในงาน

ตารางที่ 4.8 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานกับระดับความพึงพอใจในงาน

n= 92						
เพศ	จำนวน	\bar{x}	SD	df	t	p
ชาย	65	3.686	8.375E-02	90	.524	.602
หญิง	27	3.677	6.618E-02			

จากตารางที่ 4.8 พบว่าเพศไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุของพนักงานกับระดับความพึงพอใจในงาน

ตารางที่ 4.9 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานกับระดับความพึงพอใจด้านปัจจัยจูงใจ

n= 92						
เพศ	จำนวน	\bar{x}	SD	df	t	p
ชาย	65	3.678	.159	90	.357	.708
หญิง	27	3.664	.162			

จากตารางที่ 4.9 พบว่าเพศไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจด้านปัจจัยจูงใจที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.10 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานกับระดับความพึงพอใจด้านปัจจัยอนามัย

n= 92						
เพศ	จำนวน	\bar{x}	SD	df	t	p
ชาย	65	3.735	.144	90	.303	.762
หญิง	27	3.726	.115			

จากตารางที่ 4.10 พบว่าเพศไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจด้านปัจจัยอนามัยที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.11 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุของพนักงานกับระดับความพึงพอใจในงาน

n= 92						
แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p	
ระหว่างกลุ่ม	5.730E-02	6	9.549E-03	1.600	.157	
ภายในกลุ่ม	.507	85	5.967E-03			
รวม	.564	91				

จากตารางที่ 4.11 พบว่าอายุไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.12 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุของพนักงานกับระดับความพึงพอใจด้านปัจจัยงานใจ

n= 92						
แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p	
ระหว่างกลุ่ม	.908	6	.151	9.193	.000	
ภายในกลุ่ม	1.399	85	1.645E-02			
รวม	2.306	91				

จากตารางที่ 4.12 พบว่าอายุมีผลต่อระดับความพึงพอใจด้านปัจจัยงานใจที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.13 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุของพนักงานกับระดับความพึงพอใจด้านปัจจัยอนามัย

n= 92					
แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	.396	6	6.600E-02	4.392	.001
ภายในกลุ่ม	1.277	85	1.503E-02		
รวม	1.673	91			

จากตารางที่ 4.13 พบว่าอายุมีผลต่อระดับความพึงพอใจด้านปัจจัยอนามัยที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.14 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจด้านปัจจัยจิตใจและปัจจัยอนามัยเมื่อจำแนกตามช่วงอายุของพนักงาน

ความพึงพอใจ		ช่วงอายุ							สถิติทดสอบ	
		20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51 ปีขึ้นไป	F	p
ปัจจัยจิตใจ	\bar{x}	3.764	3.648	3.651	3.741	3.468	3.638	4.068	9.193	0.000
	SD	.192	.119	.150	.104	0.042	.052	.067		
ปัจจัยอนามัย	\bar{x}	3.631	3.739	3.759	3.696	3.850	3.843	3.578	4.392	0.001
	SD	.108	.119	.090	.180	.059	.189	.039		

จากตารางที่ 4.14 พบว่าช่วงอายุพนักงานที่ต่างกันมีผลต่อระดับความพึงพอใจในงานด้านปัจจัยจิตใจและด้านปัจจัยอนามัยที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษาของพนักงานกับระดับความพึงพอใจในงาน

ตารางที่ 4.15 ความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษาของพนักงานกับระดับความพึงพอใจในงาน

n= 92					
แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2.917E-03	1	2.917E-03	.468	.496
ภายในกลุ่ม	.562	90	6.240E-03		
รวม	.564	91			

จากตารางที่ 4.15 พบว่าวุฒิการศึกษาไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.16 ความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษาของพนักงานกับระดับความพึงพอใจด้านปัจจัยจูงใจ

n= 92					
แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	6.759E-03	1	6.759E-03	.265	.608
ภายในกลุ่ม	2.300	90	2.555E-02		
รวม	2.306	91			

จากตารางที่ 4.16 พบว่าวุฒิการศึกษาของพนักงานไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจด้านปัจจัยจูงใจ

ตารางที่ 4.17 ความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษาของพนักงานกับระดับความพึงพอใจด้านปัจจัย
อนามัย

n= 92					
แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	1.422E-02	1	1.422E-02	.771	.382
ภายในกลุ่ม	1.659	90	1.843E-02		
รวม	1.673	91			

จากตารางที่ 4.17 พบว่าวุฒิการศึกษาของพนักงานไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจด้านปัจจัยอนามัย

3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัทของพนักงานกับระดับความพึงพอใจในงาน

ตารางที่ 4.18 ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัทของพนักงานกับระดับความพึงพอใจในงาน

n= 92					
แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	1.677E-02	2	8.387E-03	1.363	.261
ภายในกลุ่ม	.548	89	6.154E-03		
รวม	.564	91			

จากตารางที่ 4.18 พบว่าระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัทไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.19 ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัทของพนักงานกับระดับ ความพึงพอใจด้านปัจจัยงใจ

n= 92					
แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	3.981E-02	2	1.990E-02	.782	.461
ภายในกลุ่ม	2.266	89	2.547E-02		
รวม	2.306	91			

จากตารางที่ 4.19 พบว่าระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัทไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจด้านปัจจัยงใจที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัทของพนักงานกับระดับ ความพึงพอใจด้านปัจจัยอนามัย

n= 92					
แหล่งของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	8.758E-03	2	4.379E-03	.234	.792
ภายในกลุ่ม	1.665	89	1.870E-02		
รวม	1.673	91			

จากตารางที่ 4.20 พบว่าระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัทไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจด้านปัจจัยอนามัยที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากสมมติฐานที่ 1 สรุปได้ว่าเมื่อพิจารณาในภาพรวมพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลต่างกันจะมีระดับความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาความพึงพอใจเฉพาะด้านพบว่าช่วงของอายุพนักงานที่ต่างกันมีผลต่อระดับความพึงพอใจด้านปัจจัยงใจและปัจจัยอนามัยที่ต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 “พฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธภาพ มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการมากกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์”

ตารางที่ 4.21 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงาน

พฤติกรรมผู้นำ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	ความพึงพอใจในงาน
พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์	.212*
พฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธภาพ	.074
พฤติกรรมรวม	.169

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 พบว่าพฤติกรรมผู้นำของพนักงานโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน แต่เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($r = .212$) โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นความสัมพันธ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือถ้าผู้นำมีพฤติกรรมแบบกิจสัมพันธ์มาก ก็จะมีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานมาก ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธภาพไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

จากสมมติฐานที่ 2 สรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธภาพ ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ แต่พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด” นี้สามารถสรุปผลการศึกษาค้นคว้า อภิปรายผล และข้อเสนอแนะได้ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้า

1.1.1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด

1.1.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด

1.1.3 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการปรับปรุงพฤติกรรมในการบริหารพนักงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่นำมาศึกษา คือ พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 119 คน

กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา คือ พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 92 คนซึ่งมีอายุงานไม่น้อยกว่า 1 ปี ซึ่งได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็นแบบสอบถามความพึงพอใจในงานของพนักงาน

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามให้พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทตอบ และขอรับแบบสอบถามคืนเมื่อพนักงานกลุ่มตัวอย่างตอบเสร็จ

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่มีความถูกต้องสมบูรณ์มาตรวจให้คะแนน ลงรหัส ป้อนข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC ดังนี้

- 1) วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของพนักงาน โดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ
- 2) วิเคราะห์ระดับพฤติกรรมของผู้นำ และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
- 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในงาน โดยการทดสอบค่าที (t - test) และการทดสอบค่า F (F Test)
- 4) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับความพึงพอใจในงาน โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation coefficient)

1.3 ผลการศึกษา

1.3.1 พนักงานกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 70.7 และหญิงร้อยละ 29.3 มีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.7 รองลงมาคือช่วงอายุ 20 - 25 ปี และ 31 - 35 ปี ร้อยละ 14.1 เท่ากัน และน้อยที่สุดคืออายุ 51 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 3.3 ส่วนวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 83.7 รองลงมาเป็นผู้ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 16.3 และไม่ปรากฏผู้ที่มีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัท พบว่า ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในบริษัท 7 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 51.1 รองลงมาคือ 2 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.3 และ มากกว่า 5 ปี แต่น้อยกว่า 7 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.6 ตามลำดับ

3.1.2 พนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = .23) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้พฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับมาก ส่วนพฤติกรรมปรึกษาหารือแนวคิดใหม่ ๆ กับผู้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ ทำงานโดยไม่มีวางแผนล่วงหน้า แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความคาดหวังของตนที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ดูแลให้ผู้บังคับบัญชาได้ทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถของแต่ละบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมไม่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้ซักถามข้อสงสัยอยู่ในระดับน้อย

3.1.3 พนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธภาพ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = .14) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธภาพ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้พฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับมาก ส่วนพฤติกรรมปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมเก็บตัวและหลีกเลี่ยงการคบ

หาสมาคมกับผู้อื่น ปฏิเสธที่จะอธิบายการกระทำของตนต่อผู้ได้บังคับบัญชา, ทำงานโดยไม่ปรึกษาหารือกับผู้ได้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ จากผู้ได้บังคับบัญชาได้ยาก อยู่ในระดับน้อย

3.1.4 พนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = .17) เมื่อพิจารณาการรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมในแต่ละด้านก็พบว่าพนักงานมีการรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ และแบบสัมพันธ์ภาพ อยู่ในระดับปานกลาง

3.1.5 พนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านปัจจัยจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = .16) เมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการได้รับการยกย่องอยู่ในระดับปานกลางยกเว้นหัวข้อการได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้าให้ปฏิบัติงานที่สำคัญของหน่วยงาน พนักงานมีความพึงพอใจมาก ส่วนด้านความรับผิดชอบพนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ด้านลักษณะงานพนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ยกเว้นหัวข้อการมีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหน้าที่เสมอ ๆ พนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ส่วนด้านการเจริญเติบโตพนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

3.1.6 พนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านปัจจัยอนามัย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = .14) เมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในปัจจัยอนามัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง แต่จะมีความพึงพอใจในหัวข้อองค์กรมีสิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมืออย่างเพียงพอซึ่งอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน, บรรยากาศการทำงานมีความเป็นมิตรไมตรีจิตต่อกัน ส่วนด้านผลตอบแทนและความมั่นคงพนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ยกเว้นหัวข้อการเลื่อนขั้นเงินเดือนในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ, ความมั่นใจว่าหน่วยงานของท่านจะสามารถปรับตัวทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนด้านนโยบายของบริษัทพนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ยกเว้นหัวข้อหน่วยงานของท่านมีนโยบายการบริหารที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถนำไปปฏิบัติได้ พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนด้านผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก

1.3.7 พนักงานมีความพึงพอใจในงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 7.876E-02) เมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยย่อยพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในปัจจัยจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านความรับผิดชอบ และลักษณะงาน พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนความพึงพอใจในปัจจัยอนามัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน, ด้านผลตอบแทนและความมั่นคง, และด้านนโยบายของบริษัท พนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

3.1.8 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลต่างกันจะมีระดับความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อแยกพิจารณาเฉพาะด้านคือความพึงพอใจด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัย

อนามัย พบว่าช่วงอายุของพนักงานระดับปฏิบัติการที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยอนามัย กล่าวคือพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไปจะมีความพึงพอใจในงานด้านปัจจัยจูงใจ สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.068$, S.D. = 6.667E-02) ซึ่งเป็นไปได้ว่าเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้นย่อมคำนึงถึงความมั่นคง เกียรติยศ และชื่อเสียง ส่วนพนักงานที่มีอายุช่วงระหว่าง 41-45 ปี จะมีความพึงพอใจในงานด้านปัจจัยอนามัยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.850$, S.D. = 5.869E-02) นั่นคือพนักงานกลุ่มนี้อยู่ในช่วงการสร้างฐานะ และต้องรับผิดชอบต่อครอบครัว ดังนั้นปัจจัยอนามัยจึงมีผลกับความพึงพอใจต่อพนักงานกลุ่มนี้มากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

3.1.9 พฤติกรรมผู้นำของพนักงานโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน แต่เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($r = .212$) โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นความสัมพันธ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือถ้าผู้นำมีพฤติกรรมแบบกิจสัมพันธ์มาก ก็จะมีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานมาก ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

2. อภิปรายผล

ผลของการศึกษาในครั้งนี้มีประเด็นที่น่าสนใจสามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

2.1 พนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำโดยรวมในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านก็ยังพบว่าพนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ และแบบสัมพันธ์ภาพอยู่ในระดับปานกลางด้วยเช่นกัน ซึ่งตามแนวคิดของแอนดรู ฮาลปิน (Andrew W. Halpin) กล่าวว่าผู้นำที่พึงประสงค์และจะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีลักษณะพฤติกรรมผู้นำสูงทั้ง 2 ด้าน แต่จากผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์นั้น ควรมีการปรับปรุงในหัวข้อให้ปรึกษาหารือแนวคิดใหม่ ๆ กับผู้ได้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ ทำงานโดยไม่มี การวางแผนล่วงหน้า แจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงความคาดหวังของตนที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชา และดูแลให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถของแต่ละบุคคล ในส่วนของพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพ ควรมีการปรับปรุงในหัวข้อการปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ถ้าผู้นำสามารถแสดงพฤติกรรมเหล่านี้ได้มากขึ้น จะมีผลต่อการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กรได้มากขึ้น ทำให้งานสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ เพราะความร่วมมือในการทำงานของบุคคลเพียงบางกลุ่มไม่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ถึงแม้จะทำได้ก็สามารถทำได้ในระยะเวลานั้น ๆ เท่านั้น แต่ระยะยาวจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรเนื่องจากพนักงานไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันนั่นเอง

2.2 พนักงานมีความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านปัจจัยจูงใจในระดับปานกลาง แต่มีความพึงพอใจในงานด้านปัจจัยอนามัยในระดับมาก แต่บริษัทควรปรับปรุงปัจจัยอนามัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานหัวข้อความน่าอยู่ สะอาด ปราศจากกลิ่นรบกวน มีห้องสำหรับรับประทานอาหารและพักผ่อนและค่านโยบายของบริษัท หัวข้อการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เพราะทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และการยอมให้พนักงานในระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของบริษัท ย่อมทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ซึ่งมีความสำคัญมากต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายโดยรวมขององค์กร

มีข้อสังเกตเกี่ยวกับลักษณะงานที่ทำงานจะทำให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าลักษณะงานที่ทำเป็นงานประจำ ซึ่งสิ่งใดก็ตามที่ทำเป็นลักษณะงานประจำ จะทำให้พนักงานมีความเบื่อหน่ายต่องานที่ทำได้ง่ายกว่างานที่ทำแบบไม่ประจำ ดังนั้นบริษัทจึงควรมีการจัดทำการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนงานกันทำ (Job Rotation) หรือมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดในงานที่ทำ เช่นมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้น่าอยู่ เน้นเรื่องความสะอาดในสถานที่ทำงาน มีการจัดห้องสำหรับรับประทานอาหาร มีการจัดมุมนั่งเล่น หรือสวนหย่อมเล็ก ๆ ไว้ในสถานที่ทำงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกผ่อนคลายจากการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลต่อความสามารถในการทำงานของพนักงาน โดยผู้บริหารไม่ควรมองข้ามประกอบกับบริษัทเป็นผู้ผลิตสารซีโอไลต์ ซึ่งเป็นส่วนผสมใช้เติมในผงซักฟอกเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการซักล้าง ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสะอาด ดังนั้นพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งใกล้ชิดกับหน่วยผลิตมากที่สุดควรมีการควบคุมความสะอาดภายในหน่วยงานของตนเพื่อภาพพจน์ที่ดีของหน่วยงานและขององค์กร

2.3 พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ แต่พฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน สรุปได้ว่าเนื่องจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทเป็นลักษณะงานที่ทำแบบประจำ ความสำเร็จของงานน่าจะมาจากความชัดเจนในการสั่งงาน ความเอื้อยขาด ความมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นรายละเอียดของงานมากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ซึ่งในความเป็นจริงแล้วผู้นำควรแสดงพฤติกรรมทั้ง 2 ด้านอย่างมีความเหมาะสม เพราะจะมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

3. ข้อเสนอแนะ

การศึกษาคั้งนี้ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารบริษัทที่สนใจจะนำไปใช้ตลอดจนเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาในครั้งต่อไป ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

3.1.1 บริษัทควรส่งเสริมให้ผู้นำเสนอแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ให้สูงขึ้น เช่น ความชัดเจนในการทำงาน การตัดสินใจ ความมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน แต่ทั้งนี้ก็ไม่ควรละเลยการส่งเสริมพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพควบคู่ไปด้วย เพราะพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 ด้านมีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งอาจทำได้โดย

- 1) มีการพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง
- 2) จัดให้มีการฝึกอบรมเรื่องภาวะผู้นำ และกระบวนการบริหารแก่ผู้นำ หรือผู้ที่กำลังจะก้าวขึ้นเป็นผู้นำในอนาคต

- 3) ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งจากผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยจอร์จ เมสัน (George Mason University, 1982) ได้ทำการวิจัยความต้องการของพนักงานและพบว่า 10 อันดับความต้องการของพนักงานต่างจากความคิดของผู้จัดการที่คิดว่าพนักงานของเขามีความต้องการรางวัลภายนอก ขณะที่พนักงานมีความต้องการรางวัลภายในมากกว่าพนักงานที่ได้แสดงความต้องการที่สำคัญ เช่น โอกาสที่จะได้ทำงานสำคัญโดยตัวของเขาเอง การได้รับการยอมรับความเป็นเจ้าของ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจและความมั่นคงทางอารมณ์ ในองค์กรที่ผลงานมีประสิทธิภาพ พบว่าบุคลากรแต่ละคนจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของซึ่งหมายถึงจะควบคุมทุกสิ่งที่เกิดขึ้นกับงานของเขา รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของกิจกรรมที่สัมพันธ์กับงานนั้น ทุกคนมีความต้องการที่จะทำงานมีแรงจูงใจสูงและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีคุณค่าเห็นงานนี้น่าสนใจ ทำทหายความสามารถและได้รางวัล

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาคั้งต่อไป ในการทำการศึกษาครั้งต่อไปผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

3.2.1 ผลการศึกษาในครั้งนี้เป็นผลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น ซึ่งเป็นความคิดเห็นของพนักงานเพียงบางส่วน แต่ถ้าองค์กรทำการสำรวจใช้กลุ่มตัวอย่างมากกว่านี้ อาจได้ผลการศึกษาที่แตกต่างไปจากผลการศึกษาในครั้งนี้

3.2.2 ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของตนในช่วงเวลาที่แตกต่างกันไป อาจมีความแตกต่างกันไป ดังนั้นบริษัทจึงควรมีการสำรวจความพึงพอใจในงานที่มีต่อพฤติกรรมของผู้

นำอย่างสม่ำเสมอ เช่นอาจทำการสำรวจทุก 6 เดือน หรือ 1 ปี เพื่อจะได้นำผลที่ได้มาปรับปรุงพฤติกรรมของผู้ นำต่อไป

บรรณานุกรม

- กิตติมา ปรีดีดิติก *ทฤษฎีการบริหารองค์การ* กรุงเทพมหานคร ธนการพิมพ์ 2529
- เทพพนม เมืองแมน และสุวิง สุวรรณ *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
ไทยวัฒนาพานิช 2529
- ธงชัย สันติวงษ์ *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช 2535
- มยุรี รัตนมุง “พฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์ตามการรับรู้ของตนเอง ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์
จังหวัด หัวหน้าฝ่ายในสำนักงาน ศึกษานิเทศก์จังหวัด ศึกษานิเทศก์อำเภอ” วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2534
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 32798* สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2544
- รง ภู่วงไฟโรจน์ “ผลกระทบของปัจจัยส่วนบุคคล และคุณลักษณะของงานที่มีต่อความพึงพอใจใน
งานของบุคลากรที่ทำงานด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูลในเขต
กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรม
ศาสตร์ 2540
- วีรยา ภัทรอาษาชัย *หลักการวิจัยเบื้องต้น* สำนักพิมพ์อินเตอร์-เทค พรินติ้ง 2539
- สถิต วงศ์สุวรรณ *จิตวิทยาสังคม* กรุงเทพมหานคร บำรุงสาสน์ 2529
- สมยศ นาวิการ *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ* สำนักพิมพ์บรรณกิจ 2543
- สุวรรณ ขวัญแก้ว “พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานการ
ประถมศึกษาจังหวัดสงขลา” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2533
- สารภี เข้มสาย “รูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ : ศึกษา
เฉพาะกรณีพนักงานธนาคารออมสิน สาขาในภาค 2” วิทยานิพนธ์ ปริญญาพัฒนบริหาร
ศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2538
- เสถียร เหลืองอร่าม *มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ* กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2537
- อรุณ รักธรรม *มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์บริษัทสัมพันธ์พาณิชย์
2532
- อำนวยการ แสงสว่าง *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์อักษรพัฒนา 2540

Baron, R., and Paulus, P. *Understanding human relationship; A practical guide to people*

At work 2nd ed. Ailyn and Bacon, A division of Simon & Schuster, 1991.

Cascio, W.F. *Applied psychology in personal management*. 4th ed. NJ: Prentice-Hall, 1991.

Davis, Keith. *Human behavior at work*. Metro Manila : Navotas Press, 1982.

Locke, E.A. *The nature and causes of job satisfaction; In M.D. Dunnette (ED.)*

Handbook of industrial and organization psychology. Chicago: Rand McNally, 1976

Mathis, Robert L., and Jackson H. *Human Resource Management*. 7th ed. New York: West

Publishing, 1994.

Muldoon, O.T., and Kremer, J. "Career aspiration, Job satisfaction and gender identify in female student nurses". *Journal of Advance Nursing* 21 (1995): 544-550

Paul E, Specta. *Industrial and Organizational Psychology Research and Practice*. New York: John Wiley & Son, 1996.

Schutz, D.J., and Schutz, S.E. *Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organization Psychology*. New York: Macmillan Publishing, 1994.

Vroom, W.H. *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, 1964.



แบบสอบถาม

แบบสอบถามเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทพีคิว เคมิคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด”

ส่วนที่ 1 ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () หน้าคำตอบที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

() ชาย () หญิง

2. อายุ

() 20-25 ปี () 26-30 ปี () 31-35 ปี
 () 36-40 ปี () 41-45 ปี () 46-50 ปี
 () 51 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

() ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า () สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัทฯ

() น้อยกว่า 2 ปี () 2-5 ปี () มากกว่า 5 ปีแต่ยังไม่เกิน 7 ปี
 () 7 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 พฤติกรรมผู้นำ

โปรดอ่านพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารซึ่งได้ระบุไว้ในตารางข้างล่างนี้ และทำเครื่องหมายในช่องระดับการแสดงผลพฤติกรรมซึ่งตรงกับพฤติกรรมผู้นำตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อละ 1 เครื่องหมายเท่านั้น โดยมีเกณฑ์ในการประเมินดังนี้

- 5 หมายถึง พฤติกรรมนี้เกิดขึ้นมากที่สุด
- 4 หมายถึง พฤติกรรมนี้เกิดขึ้นมาก
- 3 หมายถึง พฤติกรรมนี้เกิดขึ้นปานกลาง
- 2 หมายถึง พฤติกรรมนี้เกิดขึ้นน้อย
- 1 หมายถึง พฤติกรรมนี้เกิดขึ้นน้อยที่สุด

พฤติกรรมผู้นำ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
1. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพรัก						
2. ทำสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสบายใจ						
3. ทำตัวสบาย ๆ เข้าใจง่าย						
4.หาโอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา						
5. เก็บตัวและหลีกเลี่ยงการคบหาสมาคมกับผู้อื่น						
6. ดูแลเอาใจใส่ในสวัสดิภาพของแต่ละคน						
7.ปฏิบัติที่จะอธิบายการกระทำของตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา						
8. ทำงานโดยไม่ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา						

พฤติกรรมผู้นำ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
9. รับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ยาก						
10. ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน						
11. แสดงความเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา						
12. แสดงออกด้วยความเต็มใจที่จะให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลง						
13. นำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาไปพิจารณาเพื่อหาแนวทางปฏิบัติต่อไป						
14. ขอความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องที่มีความสำคัญก่อนที่จะให้มีการดำเนินงานต่อไป						
15. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสบายใจที่ได้พูดคุย						
16. ชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน						
17. ปรึกษาหารือแนวคิดใหม่ ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ						
18. ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยมาตรการที่เรียบง่าย						
19. วิจารณ์หรือตำหนิงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติบกพร่อง						
20. ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซักถามข้อสงสัย						
21. เลือกคนได้เหมาะสมกับงาน						

พฤติกรรมผู้นำ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
22. ทำงานโดยไม่มี การวางแผนล่วงหน้า						
23. มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่แน่นอน						
24. เน้นการทำงานให้ตรงตามเวลา						
25. กระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ตาม กฎ ระเบียบที่วางไว้						
26. แสดงออกถึงความเข้าใจ เอาใจใส่ในทุกข์สุข ของผู้ใต้บังคับบัญชาในแผนกทุกคน						
27. ขอความร่วมมือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน เป็นมาตรฐานหรือแนวทางเดียวกัน						
28. แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความคาดหวัง ของ คนที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา						
29. ดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถของแต่ละบุคคล						
30. ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีการประสานงาน อย่างใกล้ชิด						

ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจ

ให้ท่านพิจารณาทางขวามือจะมี ช่อง สำหรับให้ท่านตอบโดยการกาเครื่องหมาย ✓ ลงไป ในการกาเครื่องหมาย ขอให้กาช่องที่สอดคล้องกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของตัวเองให้มากที่สุดเพียงข้อละ 1 เครื่องหมายเท่านั้น โดยมีเกณฑ์ในการประเมินดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ความพึงพอใจ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
สภาพแวดล้อมในการทำงาน : <ol style="list-style-type: none"> 1. องค์กรของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมืออย่างเพียงพอซึ่งอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน 2. องค์กรของท่านน่าอยู่ สะอาด ปราศจากกลิ่นรบกวน มีห้องสำหรับรับประทานอาหารและพักผ่อน 3. บรรยากาศการทำงานมีความเป็นมิตรไมตรีจิตต่อกัน 						
ผลตอบแทนและความมั่นคง : <ol style="list-style-type: none"> 4. ท่านพึงพอใจในอัตราเงินเดือน, ค่าล่วงเวลาที่ได้รับในปัจจุบัน 5. การเลื่อนขั้นเงินเดือนในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ 6. ท่านพอใจกับวิธีการเลื่อนขั้น-เงินเดือนในแต่ละปี 						

ความพึงพอใจ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
7. ตำแหน่งหน้าที่การงานของท่านในปัจจุบัน มีความมั่นคง 8. หน่วยงานที่ท่านทำงานอยู่มีความมั่นคง 9. ท่านมั่นใจว่าหน่วยงานของท่านจะสามารถ ปรับตัวทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง การดำเนินงาน						
นโยบายของบริษัท : 10. หน่วยงานของท่านมีนโยบายการบริหารที่ ชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถนำไปปฏิบัติได้ 11. นโยบายของหน่วยงานของท่านเป็นที่ยอม รับของท่านและเพื่อนร่วมงาน 12. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมใน การกำหนดนโยบาย						
ผู้บังคับบัญชา : 13. หัวหน้าของท่านมีคุณลักษณะของผู้นำที่ดี และมีความสามารถในการเป็นผู้นำ 14. หัวหน้าของท่านบริหารงานได้ดีจนเป็นที่ ยอมรับ 15. หัวหน้าของท่านรับฟังปัญหาของท่านและ พร้อมให้ความช่วยเหลือเมื่อท่านมีปัญหา						
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล : 16. หัวหน้าของท่านให้ความสนใจและช่วย เหลือท่านทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว 17. ท่านสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็น อย่างดี 18. ท่านมีการพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงาน อื่น ๆ อยู่เสมอ						

ความพึงพอใจ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
ความสำเร็จในงาน : 19. ท่านมีการพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงาน อื่น ๆ อยู่เสมอ 20. ท่านพึงพอใจกับความสำเร็จจากการปฏิบัติ งานของท่าน 21. เพื่อนร่วมงานของท่านพึงพอใจกับผลงานที่ ท่านปฏิบัติ						
การได้รับการยกย่อง : 22. เพื่อนร่วมงานของท่านยอมรับในความรู้ ความสามารถของท่าน 23. ท่านได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้าให้ ปฏิบัติงานที่สำคัญของหน่วยงาน 24. ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นหรือ ตำแหน่งจากหัวหน้าเมื่อท่านทำงานสำเร็จ						
ความรับผิดชอบ : 25. ท่านตระหนักถึงความรับผิดชอบต่องานที่ ได้รับมอบหมายตลอดเวลา 26. ท่านปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่อย่างเต็ม ความสามารถ 27. ท่านสามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับ มอบหมายอย่างถูกต้องและครบถ้วน						
ลักษณะงาน : 28. ท่านมีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใน หน้าที่เสมอ ๆ 29. ลักษณะงานในหน้าที่ของท่านจูงใจให้ท่าน ปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ 30. ลักษณะงานที่ท่านทำเป็นแบบงานประจำ						

ความพึงพอใจ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
การเจริญเติบโต : 31. การปฏิบัติงานในตำแหน่งของท่านมีโอกาส เลื่อนสู่ระดับที่สูงขึ้นได้ 32. ตำแหน่งงานที่ท่านปฏิบัติสามารถเปลี่ยน สายงานสู่ตำแหน่งอื่นได้ 33. ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานใน ตำแหน่ง						

ขอขอบคุณในความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระ

ชื่อ	นายพีรวัตร เนตรสุวรรณ
วัน เดือน ปีเกิด	11 พฤษภาคม 2509
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองชุมพร จังหวัดชุมพร
ประวัติการศึกษา	วศ. บ. (วิศวกรรมเคมี) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2533
สถานที่ทำงาน	บริษัทพีคิว เคมีคอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี
ตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายผลิต