



บทสรุปและขอเสนอแนะ

การสรุปผลของการวิจัยจากข้อมูลที่ได้รับมา ซึ่งนำเสนอไว้ในบทก่อน  
ผู้เขียนจะขอพิจารณาสรุปเป็น ๓ ส่วนด้วยกันคือ

๑. ลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง
๒. ความคิดเห็นของผู้ไต่บังคัมภีรชาติต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของ  
ผู้บริหารระดับกลาง
๓. ความต้องการของผู้ไต่บังคัมภีรชาติในปัจจุบันที่จะช่วยให้เขาทำงาน  
ได้ดีขึ้น จากพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับกลาง

ในแต่ละส่วนของข้อสรุปทั้ง ๓ นี้ จะมีการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ เกี่ยวกับ  
ผู้ตอบแบบสอบถามอันได้แก่ ระดับของตำแหน่งงาน เพศ ระดับการศึกษา อายุ  
อายุการทำงาน และประเภทของธุรกิจมาพิจารณาสรุปผลไว้พร้อมกันด้วย

ลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

จากการตอบแบบสอบถามของผู้ไต่บังคัมภีรชาติในหมวดที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพ  
ในการทำงานของแบบสอบถามพอจะสรุปได้คือ แนวโน้มของลักษณะการบริหารงาน  
ของผู้บริหารระดับกลางได้ดังนี้

๑. ในหน่วยงานส่วนใหญ่แล้วมีการจัดประชุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดย  
ที่มีผู้บริหารระดับกลางทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม ซึ่งผู้ตอบส่วนใหญ่ตอบว่ามีกา  
รจัดประชุมบ้างไม่แน่นอน อันอาจเป็นไปได้ตามความเหมาะสม และอาจจัดขึ้นเมื่อมีปัญหา  
เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือแจ้งเรื่องราวต่าง ๆ ให้ที่ประชุมทราบ คำตอบรองลงมา  
คือ มีการจัดประชุมเกี่ยวกับการปฏิบัติของหน่วยงานอย่า สม่าเสมอ จากคำตอบทั้ง

สองนี้แสดงให้เห็นว่ามีการนำเอาวิธีการจัดประชุมมาใช้ในการบริหารงานซึ่งวิธีการจัดประชุมในหน่วยงานนี้เป็นที่ยอมรับกันว่าจะช่วยใหม่ที่เกี่ยวข้อในการปฏิบัติงานสามารถมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบริษัทมากยิ่งขึ้น หรืออย่างน้อยที่สุดก็จะทำให้เขาเหล่านั้นได้ทราบถึงข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงาน หรือปัญหาที่ประสบอยู่มากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตามลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารจะสรุปว่าเป็นผู้เปิดโอกาสให้ผู้อื่นไ้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของหน่วยงานมากน้อยอย่างไรนั้นจะพิจารณาจากจำนวนครั้งของการจัดประชุม ๆ นั้นไม่ได้ จะต้องนำเอาพฤติกรรมที่แสดงออกต่อที่ประชุมมาพิจารณาค่า และยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกรวมทั้งพฤติกรรมภายนอกที่ประชุมด้วย

๒. พฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางที่แสดงต่อที่ประชุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีแนวโน้มของลักษณะที่เป็นการขอทราบความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมประชุมเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน โดยมีค่าตอบถึง ๕๒.๖๐% ของผู้ตอบทั้งหมด ๒๕๕ คน ส่วนค่าตอบรองลงมามีจำนวน ๓๑.๐% กล่าววาลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางซึ่งแสดงต่อที่ประชุมนั้นเป็นการชี้แจงคำสั่งโดยละเอียด ซึ่งลักษณะพฤติกรรมอันนี้แสดงถึงลักษณะของผู้บริหารแบบอัตตาธิปไตย แต่ก็มีจำนวนผู้ตอบน้อยกว่าลักษณะพฤติกรรมแบบแรกอยู่พอสมควร (๕๒.๖๐% : ๓๑.๐%)

๓. ผู้บริหารระดับกลางมีการออกคำสั่งการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจำกัดปฏิบัติตามนาน ๆ ครั้ง ซึ่งมีค่าตอบถึง ๕๔.๕๙% ของจำนวนผู้ตอบ ๓๕๐ คน อันเป็นอัตราเปอร์เซ็นต์ที่สูงที่สุด มีผู้มางจำนวน ๒๔.๒๕% ตอบว่าผู้บริหารระดับกลางออกคำสั่งการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจำกัดปฏิบัติตามบ่อยครั้ง ส่วนผู้ที่ตอบว่าผู้บริหารระดับกลางไม่เคยออกคำสั่งให้พวกเขาจำกัดปฏิบัติตาม มีจำนวน ๑๖.๒๕% ในคำตอบของข้อนี้แสดงแนวโน้มให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับกลางไม่ใคร่จะใช้การบังคับต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารระดับกลางพยายามใช้การประนีประนอม หรือมีความคิดเห็นตรงกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่

ในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับกลางกับผู้ใต้บังคับบัญชา นั้นเหตุการณ์ที่ผู้บริหารระดับกลางจะออกคำสั่งการปฏิบัติงานใหญ่ผู้ใต้บังคับบัญชา จำต้องปฏิบัติตาม เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากในเมื่อต้องมีการติดต่อบปะกันเกือบทุกวัน ของการปฏิบัติงาน ฉะนั้นเมื่อผู้บริหารระดับกลางออกคำสั่งใหญ่ผู้ใต้บังคับบัญชา จำต้องปฏิบัติตามนาน ๆ ครั้ง จึงนับได้ว่าผู้บริหารระดับกลางมีแนวโน้มที่จะไม่ใช่วิธีการบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และสาเหตุที่จำเป็นต้องบังคับให้จำต้องปฏิบัติตามเป็น บางครั้ง อาจเป็นเพราะผู้บริหารระดับกลางเห็นว่า เป็นวิธีที่เกี่ยวของการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จได้ในเวลาที่ต้องการ แต่เมื่อผู้บังคับบัญชาไม่เห็น ด้วยก็ย่อมเกิดความคับข้องใจขึ้นได้

๔. ผู้บริหารระดับกลาง เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ วางแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

แม้ว่าจะไม่ทราบถึงขอบเขตในการ เปิดโอกาสให้มีความมากน้อยเพียงไรแต่ ก็นับได้ว่ามีการยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารงานในหน่วยงานของ ตน

๕. ในการกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ บริหารระดับกลางจะปล่อยให้ "กลุ่ม" ผู้รับผิดชอบกำหนดเอง แล้วผู้บริหารระดับ กลางจะขอทราบรายละเอียด ซึ่งแนวโน้มที่มีค่าตอบอยู่ ๒๒.๘๖% ของจำนวนผู้ตอบ ๓๕๐ คน ซึ่งมากกว่าแนวโน้มที่ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นผู้กำหนดรายละเอียดการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างละเอียด (๓๒.๐%)

จากคำตอบนี้ จะเห็นได้ว่าการ เน้นถึงการส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานรวม กันเป็นกลุ่ม ซึ่งเป็นลักษณะของการ เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย

๖. การรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บริหารระดับ กลางจะอยู่ในลักษณะที่การกำหนดระยะเวลาของการรายงานในบางหน่วยงาน

(มีค่าตอบ ๔๑.๑๕%) ของจำนวนผู้ตอบ ๓๕๐ คน) และในอีกลักษณะหนึ่งของการรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บริหารระดับกลางในบางหน่วยงาน คือจะไม่มีการรายงานเลยถ้าไม่มีปัญหาเกิดขึ้น (มีค่าตอบ ๓๐.๒๘%) และมีผู้ตอบ ๒๔.๒๘% ของจำนวนผู้ตอบ ๓๕๐ คน ตอบว่าผู้บริหารระดับกลางจะคอยติดตามอย่างใกล้ชิดทุกกระยะ

ลักษณะของการรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บริหารระดับกลางที่ระจัดกระจายกันนี้น่าจะเป็นเพราะปริมาณงานที่แตกต่างกันในหน่วยงานต่าง ๆ และลักษณะงานที่ต่างกันของธุรกิจประเภทการค้าและบริการ กับธุรกิจประเภทการผลิต แต่อย่างไรก็ตามแนวโน้มของการที่มีการกำหนดระยะเวลาของการรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บริหารระดับกลางมีมากกว่าลักษณะอื่น ๆ

๗. ผู้บริหารระดับกลางจะเดินตรวจงานในหน่วยงานของตนนาน ๆ ครั้งในบางหน่วยงาน (มีผู้ตอบ ๓๘.๐% ของจำนวนผู้ตอบ ๓๕๐ คน) และในบางหน่วยงาน ผู้บริหารระดับกลางจะเดินตรวจงานทุกครั้งที่ว่าง (มีผู้ตอบ ๓๓.๘๓% ของจำนวนผู้ตอบ ๓๕๐ คน) ซึ่งแสดงแนวโน้มที่ผู้บริหารระดับกลางไม่ใช้การกวัดข้นในการปฏิบัติงานประจำของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ในบางหน่วยงานที่ผู้บริหารระดับกลางเดินตรวจงานทุกครั้งที่ว่างจะแสดงแนวโน้มที่ผู้บริหารระดับกลางใช้การกวัดข้นมากกว่า ลักษณะที่แตกต่างกันนี้อาจเป็นเพราะความแตกต่างของประเภทการค้าและบริการ กับธุรกิจประเภทการผลิต ซึ่งจะกล่าวถึงในภายหลัง

๘. เมื่อผู้บริหารระดับกลางไม่อยู่ในหน่วยงาน และเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานขึ้น ส่วนมากแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาจะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นด้วยการร่วมกันแก้ปัญหากับเพื่อนร่วมงานของเขา (มีผู้ตอบ ๓๖.๐% จากจำนวน ๓๕๐ คน) สิ่งนี้แสดงให้เห็นได้ว่าประการแรก บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การมีความต้องการของการ เป็นพวกพ้อง หรือการ เข้าวางตัวกันในกลุ่มบุคคลระดับเดียวกัน และประการที่ ๒ อาจเป็นเพราะผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ถึงการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่ดีอันจะช่วยให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างมาก

อีกลักษณะหนึ่งที่ได้บังคับบัญชาจะปฏิบัติในการแก้ปัญหาค่าตอบแทนปฏิบัติงาน เมื่อผู้บริหารระดับกลางไม่อยู่ คือจะปรึกษาคณะที่ปรึกษาคนอื่น ๆ (มีผู้ตอบ ๒๘.๖๔% จากผู้ตอบ ๓๕๐ คน) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเขามีความเชื่อมั่นว่าหัวหน้าคนอื่น ๆ นั้นอยู่ในฐานะที่สามารถให้ความช่วยเหลือแก้ปัญหาแก่เขาได้

ผู้ตอบอีกจำนวนหนึ่ง (๒๐.๒๘% จาก ๓๕๐ คน) ตอบว่าส่วนมากจะแก้ปัญหาค่าตอบแทนด้วยตัวเอง ผู้ตอบกลุ่มนี้มีความมั่นใจในตนเองสูงพอสมควร ซึ่งอาจเป็นเพราะมีความสามารถในการทำงานสูง

ลักษณะอีกอย่างหนึ่งที่ได้บังคับบัญชาจะปฏิบัติในกรณีเช่นนี้ คือ รอจนกว่าผู้บริหารระดับกลางจะกลับมา (๑๐.๘๖% จาก ๓๕๐ คน) ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้บังคับบัญชาไม่กล้าตัดสินใจอะไรทั้งสิ้น เพราะเกรงว่าการตัดสินใจของตนจะไม่ใช่ที่พอใจของผู้บริหารระดับกลาง แต่อย่างไรก็ดีลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาจะรอจนกว่าผู้บริหารระดับกลางจะกลับมา มีอัตราร้อยละที่น้อยกว่าลักษณะอื่น ๆ ทั้ง ๓ ที่กล่าวมาซึ่งอาจเป็นภัยสาเหตุที่ทำงานที่เกิดปัญหาขึ้นนั้นมีความเร่งด่วนที่ต้องปฏิบัติให้เสร็จสิ้นไป แต่อย่างน้อยก็ชี้ให้เห็นได้ว่าผู้บังคับบัญชาไม่ได้ยึดเอาผู้บริหารระดับกลางมาผูกติดอยู่กับงานของหน่วยงานมากเกินไป

จากลักษณะพฤติกรรมการบริหารที่ผู้บริหารระดับกลางปฏิบัติอยู่ทั้ง ๔ ลักษณะที่กล่าวมาแล้วนั้น เมื่อนำเอาตัวแปรต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามมาพิจารณา ผลสรุปที่ได้จะเป็นดังนี้

#### ตัวแปรด้านระดับของตำแหน่งงาน

ผู้ตอบทั้ง ๒ ระดับของตำแหน่งงาน คือ พนักงานระดับต้นและระดับหัวหน้างานให้คำตอบที่มีแนวโน้มของลักษณะพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง เหมือนดังที่ได้อธิบายมาข้างต้น เพียงแต่มีข้อแตกต่างบ้างเล็กน้อยซึ่งได้แก่

๑. ผู้ตอบระดับหัวหน้างานในธุรกิจประเภทการค้าและบริการตอบ

ว่าในหน่วยงานของตนมีการจัดประชุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยมีผู้บริหารระดับกลางเป็นประธานในที่ประชุมอย่างสม่ำเสมอเป็นอันดับแรก (ดูตารางที่ ๑ ก) คำตอบรองลงมาคือมีการจัดประชุม ๖ บ้างไม่แน่นอน แต่อัตราร้อยละของคำตอบทั้งสองนี้ไม่ต่างกันมากนัก (๕๒.๐% : ๔๔.๐%) ซึ่งคำตอบนี้ต่างจากคำตอบของพนักงานระดับต้นในธุรกิจประเภทเดียวกันกล่าวคือ พนักงานระดับต้นตอบว่ามีการจัดประชุม ๖ บ้างไม่แน่นอน (๕๔.๐%) เป็นอันดับแรก รองลงมาตอบว่ามีการจัดประชุม ๖ อย่างสม่ำเสมอ (๓๔.๐%) ทั้งนี้่าเป็นเพราะหัวหน้างานย่อมต้องมีส่วนรับผิดชอบในการดำเนินงานของหน่วยงานมากกว่า จึงมีการประชุม ๖ บ่อยครั้งกว่า

ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งคือ หัวหน้างานในธุรกิจประเภทการผลิตตอบว่า มีการจัดประชุม ๖ บ้างไม่แน่นอนเป็นอันดับแรก ซึ่งน่าเป็นเพราะการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการผลิตเป็นการปฏิบัติงานในลักษณะงานประจำ (routine) มากกว่าธุรกิจประเภทการค้าและบริการจึงอาจไม่จำเป็นต้องมีการจัดประชุม ๖ บ่อยครั้งนัก

๒. พนักงานระดับต้นของธุรกิจประเภทการผลิตตอบว่าลักษณะการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารระดับกลางจะอยู่ในลักษณะที่ไม่ต้องรายงานเลยถ้าไม่มีปัญหาเป็นอันดับแรก (๓๘.๖๗%) ในขณะที่ผู้ตอบระดับหัวหน้างานของธุรกิจประเภทเดียวกันตอบว่ามีการกำหนดระยะเวลาของการรายงานเป็นอันดับแรก (๔๔.๐%) (ดูตารางที่ ๒ ก) ทั้งนี้เพราะพนักงานระดับต้นจะปฏิบัติงานประจำซึ่งมีการวางระบบและวิธีการปฏิบัติงานที่ตายตัวจึงมีการรายงานเฉพาะเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นเท่านั้น แต่หัวหน้างานที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากกว่าจะต้องรายงานผลของการดำเนินการผลิตให้กับผู้บริหารระดับกลางอย่างสม่ำเสมอ และน่าจะเป็นไปได้ดีกว่าพนักงานระดับต้นจะรายงานผลการปฏิบัติงานต่อหัวหน้างานของตนโดยตรง แต่จะรายงานต่อผู้บริหารระดับกลางเฉพาะในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น

๓. เมื่อผู้บริหารระดับกลางไม่อยู่ ณ หน่วยงาน และเกิดปัญหาเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานขึ้น พนักงานระดับต้นในธุรกิจประเภทการค้าและบริการมีแนวโน้มที่จะร่วมกันแก้ปัญหา กับเพื่อนร่วมงาน ในขณะที่หัวหน้างานมีแนวโน้มที่จะแก้ปัญหาด้วยตนเอง เหตุนี้เนื่องจากหัวหน้างานย่อมมีประสบการณ์และความรอบรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานมากกว่า

### ตัวแปรค่านเพศ

ในค่านของตัวแปรนี้มีข้อที่ควรพิจารณานอกเหนือไปจากแนวโน้มของลักษณะพฤติกรรม การบริหาร ของผู้บริหารระดับกลางที่กล่าวมาข้างต้นดังนี้

๑. ผู้ได้บังคับบัญชาเพศชายของธุรกิจประเภทการค้าและบริการตอบว่ามีการจัดประชุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยมีผู้บริหารระดับกลางเป็นประธานในที่ประชุมอย่างสม่ำเสมอ เป็นอันดับ ๒ รองจากที่ตอบว่ามีการจัดประชุม ๓ บ้างไม่แน่นอน ในขณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาเพศหญิงตอบว่าไม่เคยมีการจัดประชุม ๓ เลย เป็นอันดับรองจากที่ตอบว่ามีการจัดประชุม ๓ บ้างไม่แน่นอน (ดูตารางที่ ๑ ข)

๒. ผู้ได้บังคับบัญชาเพศหญิงของธุรกิจประเภทการค้าและบริการตอบว่าผู้บริหารระดับกลางจะกำหนดรายละเอียดในการปฏิบัติงานให้อย่างละเอียด ในขณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาเพศชายของธุรกิจประเภทเดียวกันตอบว่าผู้บริหารระดับกลางจะปล่อยให้ "กลุ่ม" ผู้รับผิดชอบกำหนดเอง แล้วผู้บริหารระดับกลางจะขอทราบรายละเอียด (ดูตารางที่ ๕ ข) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับกลางอาจจะมีแนวโน้มที่ไม่ไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชาเพศหญิง หรืออาจเพราะเห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาเพศหญิงต้องการคำแนะนำมากกว่าเพศชาย

๓. เมื่อผู้บริหารระดับกลางไม่อยู่ ณ หน่วยงาน และเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้ได้บังคับบัญชาเพศหญิงของธุรกิจประเภทการค้าและบริการส่วนใหญ่จะร่วมกันแก้ปัญหา กับเพื่อนร่วมงาน แต่ผู้ได้บังคับบัญชาเพศชายจะปรึกษาหัวหน้างานคนอื่น ๆ (ดูตารางที่ ๘ ข) น่าเป็นเพราะผู้ได้บังคับบัญชาเพศหญิงต้องการ

ความรู้สึกคันการ เป็นพวกพ้องมากกว่า โดยที่ผู้ไต่บังคับบัญชาเพศชายจะมุ่งไป  
ยังผู้ที่ตนเชื่อว่าจะแก้ปัญหาคำให้ตนได้อย่างแน่นอน

### ตัวแปรด้านระดับการศึกษา

เกี่ยวกับตัวแปรนี้ ปรากฏให้เห็นถึงแนว โนมที่น่าสนใจที่แตกต่างไป  
จากลักษณะที่บรรยายไว้ข้างต้นอยู่ ๒ ประการคือ

๑. ผู้ตอบที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าอาชีวศึกษาของธุรกิจประเภท  
การค้าและบริการตอบว่าผู้บริหารระดับกลางออกคำสั่งการปฏิบัติงานให้ผู้ไต่บัง  
คับบัญชาจำต้องปฏิบัติตามบ่อย เป็นคำตอบอันดับแรก แสดงว่าผู้บริหารระดับกลาง  
ในธุรกิจประเภทนี้มีแนว โนมที่ไม่เห็นด้วยกับวิธีการปฏิบัติงานของผู้ไต่บังคับบัญชา  
ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าผู้ไต่บังคับบัญชาที่ระดับการศึกษาสูง

๒. เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและผู้บริหารระดับกลางไม่อยู่  
ณ หน่วยงาน ผู้ตอบที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าอาชีวศึกษาในทั้ง ๒ ประเภทของ  
ธุรกิจมีแนว โนมที่จะปรึกษาหัวหน้างานคนอื่น ๆ ในการแก้ปัญหา อาจเป็นเพราะ  
บุคคลเหล่านี้ให้ความสำคัญต่อตำแหน่งงานที่ใหญ่มากกว่ามากพอสมควร

### ตัวแปรด้านช่วงอายุ

ในด้านของตัวแปรนี้มีข้อสังเกตเพียงประการเดียวที่แตกต่างไปจาก  
ลักษณะที่สรุปไว้ข้างต้น คือ ผู้ที่มีอายุมาก (๔๑ - ๖๐ ปี ในธุรกิจประเภท  
การค้าและบริการ และ ๕๑ - ๖๐ ปี ในธุรกิจประเภทการผลิต) มีแนว โนม  
ที่จะแก้ปัญหามาตรการปฏิบัติงานด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ เมื่อผู้บริหารระดับกลาง  
ไม่อยู่ ณ หน่วยงาน (ดูตารางที่ ๕ ข) จะเป็นไปได้หรือไม่ว่า เป็นเพราะ  
บุคคลกลุ่มนี้เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานมานานจึงมีความชำนาญงานมากจนสามารถแก้ปัญหา  
ได้ด้วยตนเอง แต่ถ้าเราพิจารณาตัวแปรด้านอายุการทำงานในตารางที่ ๕ จ  
จะเห็นว่าผู้ที่มีอายุการทำงานสูง (๑๖ ปีขึ้นไป) มีแนว โนมที่ตอบว่าจะร่วมกัน  
แก้ปัญหากับเพื่อนร่วมงานมากกว่า เพราะฉะนั้นเหตุผลนี้จึงไม่มีหลักฐานสนับสนุน



สนับสนุน ดังนั้น เหตุผลจึงอาจเป็นว่าผู้ที่จะแก้ปัญหาด้วยตนเองน่าจะเป็นเพราะความมั่นใจในตนเองที่เกิดจากความรู้ความสามารถมากกว่า

### ตัวแปรด้านอายุการทำงาน

ไม่พบข้อสังเกตใด ๆ เป็นพิเศษที่ต่างจากลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารระดับกลางซึ่งกล่าวมาข้างต้น

### ตัวแปรด้านประเภทของธุรกิจ

เมื่อพิจารณาตัวแปรด้านนี้พบว่า ในการรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาต่อผู้บริหารระดับกลาง ผู้ตอบในธุรกิจประเภทการผลิตตอบว่าไม่เคยต้องรายงานต่อผู้บริหารระดับกลางเลยถ้าไม่มีปัญหาเป็นอันดับสอง ๓๖.๐% จากผู้ตอบ ๑๗๕ คน) รองจากที่ตอบว่ามีการกำหนดระยะเวลาของการรายงาน (๓๗.๑๔% จากผู้ตอบ ๑๗๕ คน) ซึ่งมีอัตราร้อยละใกล้เคียงกัน ส่วนทางด้านธุรกิจประเภทการค้าและบริการ ผู้ตอบตอบว่าผู้บริหารระดับกลางจะคอยติดตามอย่างใกล้ชิดทุกระยะ (๒๘.๐% จากผู้ตอบ ๑๗๕ คน) ซึ่งเป็นคำตอบรองจากที่ตอบว่ามีการกำหนดระยะเวลาของการรายงาน (๔๕.๑๕% จากผู้ตอบ ๑๗๕ คน) ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจประเภทการผลิตมีการวางระบบงานที่เกี่ยวกับการผลิตไว้แล้ว จึงไม่ต้องการตรวจสอบมากนัก แต่อย่างไรก็ดีเมื่อพิจารณารายที่ ๗ ก ด้านธุรกิจประเภทการผลิตจะเห็นว่าผู้ที่ตอบว่าผู้บริหารระดับกลางจะเดินตรวจงานในหน่วยงานของตนนาน ๆ ครั้ง ทุกครั้งที่ว่างและทุกวัน มีอัตราร้อยละที่ใกล้เคียงกันของคำตอบ (๓๒.๕๗% : ๓๒.๕๗% : ๒๕.๗๒%) ทำให้ทราบแนวโน้มของการควบคุมที่ใกล้ชิดกว่าผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจประเภทการค้าและบริการ ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจประเภทการผลิตต้องการให้การดำเนินการผลิตเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ผลผลิตในปริมาณและคุณภาพที่น่าพอใจ

จากผลสรุปในภาคสรุปยลส่วนนี้จะเห็นได้ว่า

๑. ผู้บริหารระดับกลางมีแนวโน้มของการใช้วิธีการบริหารแบบประชาธิปไตย ซึ่งตรงกับที่ผู้เขียนได้ตั้งสมมุติฐานไว้ เพราะจะเห็นว่าลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางที่บรรยายมานั้นมีแนวโน้มในทางเดียวกันกับลักษณะของผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ตามที่บรรยายไว้ในบทที่ ๒

๒. มีความแตกต่างเพียงเล็กน้อยเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับกลางปฏิบัติ เมื่อพิจารณาตัวแปรด้านระดับของตำแหน่งงาน , เพศ , ระดับการศึกษาและประเภทของธุรกิจ

ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

ในภาคนี้จะพิจารณาความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความสอดคล้องกับลักษณะพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับกลางปฏิบัติอยู่ดังที่กล่าวไว้ในภาคแรกมากน้อยเพียงไร ซึ่งแนวโน้มของความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาพอสรุปได้ดังนี้

๑. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่าผู้บริหารระดับกลางให้ความสนใจแก่หน่วยงานของตนมากและเป็นที่น่าพอใจ (๖๒.๓๘% จากผู้ตอบ ๓๕๐ คน) รองลงมาคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับกลางให้ความสนใจแก่หน่วยงานของตนน้อยเกินไป (๑๕.๓๑% จากผู้ตอบ ๓๕๐ คน)

๒. เมื่อผู้บริหารระดับกลางไม่อยู่ปฏิบัติงาน ณ หน่วยงานผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะรู้สึกเฉย ๆ เพราะปกติแล้วผู้บริหารระดับกลางไม่ค่อยยุ่งเกี่ยวกับการทำงานของเขามากนัก (คำตอบ ๔๐.๘๕% จากผู้ตอบ ๓๕๐ คน) ผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มหนึ่งจะรู้สึกว่าสบายใจเพราะทำให้มีอิสระในการทำงานมากขึ้น (คำตอบ ๒๔.๒๘% จากผู้ตอบ ๓๕๐ คน) เหตุที่ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเฉย ๆ เป็นส่วนใหญ่คงเนื่องมาจากการปฏิบัติงานปกติแล้วผู้บริหารระดับกลางจะไม่

เคยมีการปฏิสัมพันธ์ (interaction) กับผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะมีหัวหน้างาน โดยตรงอยู่แล้ว ส่วนผู้ที่ตอบว่ารู้สึกสบายใจ เพราะทำให้มีอิสระในการทำงานมากขึ้นน่าจะเป็นกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่รู้สึกว่าผู้บริหารระดับกลางให้ความสนใจแก่หน่วยงานของตนมากจนน่าอัศจรรย์ และเป็นผู้ที่ต้องการมีอิสระในการทำงานอย่างมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ของแนวโน้มในคำตอบนี้จะพบคุณสมบัติที่น่าสนใจเกี่ยวกับตัวแปร คือ เป็นพนักงานระดับต้นของธุรกิจประเภทการค้าและบริการ , เป็นเพศชาย , เป็นผู้มีอายุระหว่าง ๒๐ - ๓๐ ปี และมีอายุการทำงาน ๕ - ๑๐ ปี จะเห็นได้ว่าแนวโน้มนี้มีในคำตอบของผู้ใต้บังคับบัญชาเพศชาย ซึ่งมีอายุน้อยในธุรกิจประเภทการค้าและบริการ และอีกกลุ่มหนึ่งที่มีแนวโน้มนี้ คือผู้ใต้บังคับบัญชาเพศหญิงในธุรกิจประเภทการผลิต

๓. ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดเห็นว่าผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้ที่มีใจกว้างพอที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง (๗๗.๑๘% ของผู้ตอบ ๓๕๐ คน)

๔. ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดเห็นว่าในการเสนอแนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางต่อเขานั้นอยู่ในลักษณะที่เป็นการสอบถามความคิดเห็นเพื่อร่วมกันหาข้อสรุป (คำตอบ ๘๒.๐% จากผู้ตอบ ๓๕๐ คน) แนวโน้มรองลงมา (๒๕.๗๒% จากผู้ตอบ ๓๕๐ คน) เห็นว่าเป็นการสอบถามความคิดเห็น แต่ผู้บริหารระดับกลางมีข้อสรุปไว้แล้ว เมื่อพิจารณาแนวโน้มอื่นในตัวแปรต่าง ๆ พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาเพศหญิงมีแนวโน้มนี้มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเพศชาย (ในทั้ง ๒ ประเภทของธุรกิจ) แนวโน้มนี้จะพบอีกในตัวแปรด้านการศึกษา คือ ผู้ที่มีการศึกษาระดับกลาง (อาชีวศึกษา - อนุปริญญา ในทั้ง ๒ ประเภทของธุรกิจ) และในธุรกิจประเภทการผลิตพบว่า ผู้ที่มีช่วงอายุ ๒๐ - ๓๐ ปี และผู้ที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า ๑๐ ปี มีแนวโน้มนี้ด้วย

๕. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่า เมื่อคนเสนอแนะวิธีการปฏิบัติ

งานต่อผู้บริหารระดับกลางแล้ว ผู้บริหารระดับกลางจะยอมรับด้วยเหตุผลหลังจากปรึกษากันแล้ว (๘๓.๓๑% จากผู้ตอบ ๓๕๐ คน) ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบที่ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าผู้บริหารระดับกลางใจกว้างพอที่จะรับฟังความคิดเห็นของเขาอย่างจริงจัง อันเป็นทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน

๖. ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ในความคิดของผู้บริหารระดับกลางในกรณีที่เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดในการปฏิบัติงานนั้นเป็นสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอซึ่งต้องรีบช่วยกันแก้ไข (๗๑.๖๕% จากผู้ตอบ ๓๕๐ คน) ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นนี้จะช่วยให้เขารู้สึกอบอุ่นใจในการปฏิบัติงานภายในองค์กรเป็นอย่างมาก และจะช่วยเพิ่มความสามัคคีภายในองค์กรระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหาร อันจะส่งผลให้ลดความขัดแย้งลงได้เป็นอย่างมากอีกด้วย

๗. ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า คำติชมของผู้บริหารระดับกลางเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ (๗๐.๒๘% จากผู้ตอบ ๓๕๐ คน)

จากความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง ๗ ข้อที่กล่าวมานี้ สามารถกล่าวได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารระดับกลางในพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงานซึ่ง โดยสรุปแล้วน่าจะกล่าวได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่เห็นว่าผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ เป็นผู้ที่มีเหตุผล , มีใจกว้างที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่ใช้การควบคุมที่นำอีกอันใจ

แนวโน้มของความคิดเห็นนี้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับกลางแสดงออก ดังที่กล่าวมาในบทสรุปภาคแรก

ต่อไปผู้เขียนจะนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาพิจารณาว่ามีตัวแปรใดบ้างที่แสดงแนวโน้มที่แตกต่างไปจากแนวโน้มทั้ง ๗ ลักษณะที่บรรยายมา

#### ตัวแปรด้านระดับของตำแหน่งงาน

มีแนวโน้มที่ต่างไปจากที่บรรยายไว้ เพียงเล็กน้อยคือ

๑. ในธุรกิจประเภทการค้าและบริการนั้น คำตอบรองลงมาจากคำตอบที่ว่าเมื่อผู้บริหารระดับกลางไม่ได้ปฏิบัติงานอยู่ ณ หน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกเฉย ๆ เพราะปกติแล้วผู้บริหารระดับกลางไม่เคยยุ่งเกี่ยวในการทำงานของเขา ซึ่งทั้ง ๒ ระดับของตำแหน่งงานตอบเหมือนกันนั้นพบว่า พนักงานระดับต้นจะตอบว่า รู้สึกสบายใจเพราะทำให้มีอิสระในการทำงานมากขึ้น (๒๕.๓๓%) แต่หัวหน้างานตอบว่า ไม่สบายใจเพราะถ้ามีปัญหาจะไม่มีผู้ช่วยเหลือ (๒๐.๐%) (ดูตารางที่ ๑๐ ก) อาจเป็นเพราะว่าพนักงานระดับต้นมีความรู้สึกยำเกรงต่อเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร แต่บุคคลระดับหัวหน้างานซึ่งทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับกลางมากกว่ามักได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารระดับกลางอยู่เสมอ

๒. ในธุรกิจประเภทการค้าและบริการ คำตอบแรกของระดับตำแหน่งงานทั้ง ๒ ตรงกันในเรื่องที่ว่า การเสนอแนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง เป็นการสอบถามความคิดเห็นเพื่อร่วมกันหาข้อสรุป แต่คำตอบรองลงมาแตกต่างกัน คือ พนักงานระดับต้นตอบว่า เป็นการสอบถามความคิดเห็น แต่ผู้บริหารระดับกลางมีข้อสรุปไว้แล้ว (๒๗.๓๓%) แต่หัวหน้างานตอบว่า เป็นการกำหนดรายละเอียดที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด (๒๐.๐%) (ดูตารางที่ ๑๒ ก) จะเห็นได้ว่าพนักงานระดับต้นมีแนวโน้มที่เห็นว่าผู้บริหารระดับกลางไม่จริงจังที่จะรับฟังความคิดเห็นของตนในการปรึกษาร่วมกัน และหัวหน้างานมีแนวโน้มที่เห็นว่าผู้บริหารระดับกลางใช้วิธีการแบบเผด็จการ

แต่แนวโน้มทั้ง ๒ นี้มีอัตราร้อยละที่ไม่มากนักและเป็นคำตอบรองจากความคิดเห็นส่วนใหญ่

### ตัวแปรด้านเพศ

จากแนวโน้มของลักษณะความคิดเห็นที่กล่าวมาพบว่า มีข้อที่น่าสังเกตเกี่ยวกับตัวแปรด้านเพศ คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพศหญิงมีความเห็นว่าการเสนอแนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง มีลักษณะเป็นการสอบถามความคิดเห็นเพื่อร่วมกันหาข้อสรุปเป็นอันดับแรก (๓๔.๖๒% ในธุรกิจประเภทการค้าและบริการ และ

๓๖.๒๑% ในธุรกิจประเภทการผลิต) และอันดับรองลงมาเห็นว่าเป็นการสอบถามความคิดเห็น แต่ผู้บริหารระดับกลางมีข้อสรุปไว้แล้ว (๓๖.๖๘% ในธุรกิจประเภทการค้าและบริการ และ ๓๖.๗๖% ในธุรกิจประเภทการผลิต) (ดูตารางที่ ๑๒ ข) ซึ่งเป็นแนวโน้มที่ใกล้เคียงกันมาก แต่ไม่พบแนวโน้มที่ใกล้เคียงกันนี้ในผู้ได้บังคับบัญชาเพศชาย จึงเห็นได้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาเพศหญิงมีทัศนคติที่ไม่ค่อยคล้อยตามผู้บริหารระดับกลางว่าไม่จริงใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาในการปรึกษาหารือกันมากกว่าเพศชาย

#### ตัวแปรด้านระดับการศึกษา

การพิจารณาตัวแปรนี้พบข้อที่น่าสังเกต คือผู้ที่มีระดับการศึกษาอาชีวศึกษา - อนุปริญญา ซึ่งเป็นผู้ที่มีระดับการศึกษาระดับกลางมีแนวโน้มที่เห็นว่าการเสนอแนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางต่อผู้ได้บังคับบัญชา เป็นลักษณะการสอบถามความคิดเห็น แต่ผู้บริหารระดับกลางมีข้อสรุปไว้แล้วในอัตราร้อยละที่สูงกว่าผู้ตอบในระดับการศึกษาอื่น (๓๐.๐% ในธุรกิจประเภทการค้าและบริการ และ ๓๖.๒๖% ในธุรกิจประเภทการผลิต) (ดูตารางที่ ๑๒ ค)

#### ตัวแปรด้านช่วงอายุ

การพิจารณาตัวแปรนี้มีข้อสังเกตบางประการที่มีแนวโน้มต่างไปบ้างเล็กน้อยจากลักษณะที่บรรยายไว้ คือ ผู้ที่มีอายุ ๒๐ - ๓๐ ปี ในธุรกิจประเภทการค้าและบริการตอบว่า เมื่อผู้บริหารระดับกลางไม่อยู่ ณ หน่วยงาน เขาจะรู้สึกสบายใจเพราะทำให้มีอิสระในการทำงานมากขึ้น (๓๐.๑๓%) ซึ่งเป็นคำตอบรองลงมาจากคำตอบที่ว่า รู้สึกเฉย ๆ เพราะปกติแล้วผู้บริหารระดับกลางไม่เคยยุ่งเกี่ยวในการทำงานของเขา (๓๗.๐๗%) จะเห็นว่าความแตกต่างของอัตราร้อยละมีไม่มากนัก (ดูตารางที่ ๑๐ ง) และเมื่อพิจารณาในธุรกิจประเภทการผลิตจะพบว่า ผู้ที่มีช่วงอายุ ๒๐ - ๓๐ ปี มีคำตอบอันดับรองนี้ในอัตราที่สูงกว่าช่วงอายุอื่น ๆ ซึ่งแสดงแนวโน้มให้เห็นว่าผู้ที่มีอายุน้อยต้องการอิสระในการทำงานมากพอสมควร เมื่อเทียบกับช่วงอายุอื่น ๆ

### ตัวแปรด้านอายุการทำงาน

การพิจารณาตัวแปรนี้พบแนวโน้มเล็กน้อยดังนี้

๑. ผู้ที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า ๕ ปี ในธุรกิจประเภทการค้าและบริการ และผู้ที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า ๑๐ ปี ในธุรกิจประเภทการผลิต มีแนวโน้มที่เห็นว่าการเสนอแนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง เป็นลักษณะที่เป็นการสอบถามความคิดเห็น แต่ผู้บริหารระดับกลางมีข้อสรุปไว้แล้วมากกว่าช่วงอายุการทำงานอื่น ๆ เพราะเมื่อพิจารณาจากตารางที่ ๑๒ จ จะเห็นว่าคำตอบนี้เป็นคำตอบอันคับข้องจากคำตอบที่ว่าเป็นการสอบถามความคิดเห็นเพื่อร่วมกันหาข้อสรุป แต่อัตราร้อยละระหว่างคำตอบแรกกับคำตอบรองนี้อยู่ในระดับใกล้เคียงกันในช่วงอายุการทำงานดังกล่าว ซึ่งทำให้เห็นว่าผู้ที่มีอายุการทำงานต่ำจะมีแนวโน้มที่จะไม่เห็นว่าเป็นการสอบถามความคิดเห็นด้วยความจริงจัง

๒. จากตารางที่ ๑๐ จ จะเห็นว่าผู้ที่มีอายุการทำงาน ๕ - ๑๐ ปี ตอบว่าเมื่อผู้บริหารระดับกลางไม่อยู่ปฏิบัติงาน ณ หน่วยงาน เขาจะรู้สึกสบายใจเพราะทำให้มีอิสระในการทำงานมากขึ้นเป็นอันดับแรก ซึ่งอาจจะสัมพันธ์กับตัวแปรด้านช่วงอายุที่ว่า ผู้ที่มีอายุน้อยมีแนวโน้มที่จะต้องการอิสระในการทำงานมาก

### ตัวแปรด้านประเภทของธุรกิจ

พบแนวโน้มประการเดียว คือ ผู้ตอบในธุรกิจประเภทการผลิตตอบว่า ผู้บริหารระดับกลางให้ความสนใจแก่หน่วยงานน้อยเกินไป เป็นอันดับรองจากที่ตอบว่า ผู้บริหารระดับกลางให้ความสนใจแก่หน่วยงานของตนมากและเป็นที่น่าพอใจ แต่ผู้ตอบในธุรกิจประเภทการค้าและบริการตอบว่า ผู้บริหารระดับกลางให้ความสนใจแก่หน่วยงานของตนมากจนน่าอึดอัดใจ รองจากคำตอบที่ว่า ผู้บริหารระดับกลางให้ความสนใจแก่หน่วยงานของตนมากและเป็นที่น่าพอใจ แต่แนวโน้มของคำตอบรองนี้มีอัตราร้อยละที่น้อยมาก (๑๗.๑๔% และ ๑๖.๕๗% ,

คูตารางที่ ๕ ก) เมื่อเทียบกับคำตอบฉบับแรก

จากลักษณะที่บรรยายมาในบทสรุปภาคนี้ โดยทั่วไปแล้วอาจกล่าวได้ว่า

๑. ความคิดเห็นของผู้ไต่บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารระดับกลางมีแนวโน้มที่ผู้บริหารระดับกลางมีลักษณะของผู้นำแบบประชาธิปไตย ( Democratic Leadership ) ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับกลางปฏิบัติในการทำงานดังที่บรรยายไว้ในภาคแรก

๒. เพศเป็นตัวแปรที่มีแนวโน้มที่น่าสนใจเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อผู้บริหารระดับกลาง กล่าวคือ เพศหญิงมีแนวโน้มที่จะรู้สึกว่าผู้บริหารระดับกลางมีข้อสรุปเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ไว้มากกว่า และพยายามใช้วิธีการชักจูงใจด้วยการปรึกษาหารือกัน

๓. ผู้ไต่บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาอาชีวศึกษา - อนุปริญญา มีแนวโน้มที่รู้สึกว่า การเสนอแนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง เป็นการสอบถามความคิดเห็น แต่ผู้บริหารระดับกลางมีข้อสรุปไว้มากกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาอื่น ๆ

๔. ช่วงอายุเป็นตัวแปรที่ควรพิจารณา กล่าวคือ ผู้ที่มีช่วงอายุน้อย (๒๐ - ๓๐ ปี) มีแนวโน้มที่จะต้องการอิสระในการทำงานมากกว่าช่วงอายุอื่น ความต้องการของผู้ไต่บังคับบัญชาในปัจจุบันที่จะช่วยให้เขาทำงานได้ก็ขึ้นจากพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับกลาง

ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามในส่วนนี้เป็นคำตอบจากแบบสอบถามที่ได้สมมุติพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางขึ้นมาแล้วให้ผู้ตอบตอบว่าพฤติกรรมที่สมมุติขึ้นในแต่ละข้อของแบบสอบถามส่วนนี้จะช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้ไต่บังคับบัญชาดีขึ้นหรือไม่ คำตอบที่ได้รับว่าจะช่วยให้ผู้ไต่บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ก็ขึ้นได้แก่ลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางดังต่อไปนี้

๑. เปิดโอกาสให้ผู้ไต่บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผนงานของ



หน่วยงานของเขา

๒. พுகุญ เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา
๓. ปรีกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาและกลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ใต้บังคับบัญชา  
อยู่เสมอ
๔. เห็นความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา
๕. แนะนำและช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ๆ
๖. จัดให้มีการประชุมในหน่วยงานเสมอ ๆ
๗. ปลอ่ยให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกันตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ โดยผู้บริหาร  
ระดับกลางรับทราบอยู่ห่าง ๆ
๘. วางกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น
๙. เข้าร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเป็นส่วนมาก
๑๐. รักษาระเบียบของบริษัทให้คงอยู่

ลักษณะทั้ง ๑๐ ประการที่กล่าวมาได้รวบรวมมาจากคำตอบของแบบสอบถาม แต่ถ้าพิจารณาลักษณะนี้กับคำพูดที่ใช้ในแบบสอบถามจะเห็นว่าแตกต่างกันอยู่บ้าง เช่น ในแบบสอบถามใช้คำว่า ถ้าผู้บริหารระดับกลางเข้าร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานทุกอย่าง จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีขึ้นหรือไม่ จากคำถามข้อนี้ผู้ตอบ ๓๕๐ คนตอบว่า ดีขึ้น ๖๕.๗๑% ไม่ดีขึ้น ๓๓.๒๙% หรือ ๒ : ๑ เมื่อเปรียบเทียบกับคำตอบในข้ออื่น ๆ แล้ว อัตราส่วนนี้มีคำตอบว่าไม่ดีขึ้นมากกว่าข้ออื่น ๆ และอีกประการหนึ่ง ไม่น่าจะเป็นไปได้ที่ผู้บริหารระดับกลางจะเข้าร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ทุกอย่ง ดังนั้นคำตอบนี้จึงแสดงแนวโน้มที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการความเอาใจใส่จากผู้บริหารระดับกลางมากขึ้น เท่านั้น

อีกข้อหนึ่งคือ เมื่อถามว่าถ้าผู้บริหารระดับกลางรักษาระเบียบของบริษัทอย่างเคร่งครัดจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีขึ้นหรือไม่ ผู้ตอบ ๖๓.๗๒%

จากจำนวน ๓๕๐ คนตอบว่าได้ขึ้น และอีก ๓๕.๑๕% จากจำนวน ๓๕๐ คนตอบว่าไม่ได้ขึ้น แสดงแนวโน้มที่ผู้ตอบกลุ่มหนึ่งต้องการให้มีการรักษาระเบียบของบริษัทอย่างเคร่งครัด และอีกกลุ่มหนึ่งไม่ต้องการ ในกลุ่มหลังนี้เมื่อพิจารณาตัวแปรด้านระดับการศึกษา (ดูตารางที่ ๒๖ ค) จะพบว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญาขึ้นไปของทั้ง ๒ ประเภทของธุรกิจจะมีแนวโน้มของคำตอบนี้ ดังนั้น น่าจะเป็นไปได้ว่าในกลุ่มที่เป็นผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าให้ความสำคัญต่อระเบียบของบริษัทมากกว่า ในขณะที่กลุ่มผู้มีการศึกษาระดับสูงไม่ค่อยคำนึงถึงนัก ในคำตอบที่ได้รับนี้จะเห็นว่ามีความโน้มเอียงไปในทางทฤษฎี X ของแมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ที่ว่าบุคคลต้องการการควบคุมเพื่อที่จะให้ทำงาน และในกรณีนี้ใช้ได้สำหรับผู้มีการศึกษาระดับหนึ่ง แต่หลักฐานนี้ไม่เพียงพอที่จะสนับสนุนได้อย่างจริงจัง

ต่อไปจะนำตัวแปรต่าง ๆ มาพิจารณาดังนี้

#### ตัวแปรด้านระดับของตำแหน่งงาน

เมื่อพิจารณาตัวแปรนี้พบว่าจากตารางที่ ๑๘ ก หัวหน้างานในธุรกิจประเภทการผลิตตอบว่า ถ้าผู้บริหารระดับกลางเข้าร่วมกับเขาทำงานทุกอย่าง จะไม่ช่วยให้เขาทำงานได้ดีขึ้น (๒๔.๐%) แสดงว่าบุคคลกลุ่มนี้ต้องการอิสระในการทำงาน หรือทราบงานของตนเองที่อยู่แล้ว

#### ตัวแปรด้านเพศ

พบแนวโน้มเพียงเล็กน้อย คือ เพศหญิงในธุรกิจประเภทการผลิตตอบว่า ถ้าผู้บริหารระดับกลางรักษาระเบียบของบริษัทอย่างเคร่งครัดจะช่วยให้เขาทำงานได้ดีขึ้น ๕๕.๑๓% และตอบว่าจะไม่ช่วยให้เขาทำงานได้ดีขึ้น ๔๑.๓๕% ซึ่งเป็นแนวโน้มที่ใกล้เคียงกันมากกว่าคำตอบของเพศชายในธุรกิจประเภทเดียวกัน (ดูตารางที่ ๒๖ ข) แสดงว่าเพศหญิงในกลุ่มหลังนี้ให้ความสำคัญต่อระเบียบข้อบังคับโดยจะรู้สึกอึดอัดถ้ามีการรักษาระเบียบอย่างเคร่งครัด

### ตัวแปรด้านระดับการศึกษา

พบแนวโน้มที่น่าสนใจคือ ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญาของธุรกิจทั้ง ๒ ประเภท ตอบว่าถ้าผู้บริหารระดับกลางรักษาระเบียบของบริษัทอย่างเคร่งครัดจะไม่ช่วยให้เขาทำงานได้ดีขึ้น ในอัตราร้อยละที่สูงกว่าระดับการศึกษาที่ต่ำลงมา

และแนวโน้มที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือ ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าอนุปริญญาของธุรกิจทั้ง ๒ ประเภท มีแนวโน้มของคำตอบว่า ถ้าผู้บริหารระดับกลางเข้าร่วมกับผู้ที่ได้บังคับบัญชาในการทำงานทุกอย่างจะไม่ช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้นในอัตราร้อยละที่สูงเมื่อเทียบกับระดับการศึกษาที่ต่ำกว่า (ดูตารางที่ ๑๔-ค) แสดงว่ากลุ่มผู้ที่มีระดับการศึกษารวมนี้รู้สึกว่าตนสามารถรับผิดชอบงานได้ และต้องการอิสระในการทำงานไม่จำเป็นต้องที่ผู้บริหารระดับกลางจะต้องเข้าร่วมในการทำงานทุกอย่าง

### ตัวแปรด้านช่วงอายุ

ไม่พบแนวโน้มที่น่าสนใจในตัวแปรนี้ที่ต่างไปจากลักษณะความต้องการที่กล่าวมาข้างต้น

### ตัวแปรด้านอายุการทำงาน

ไม่พบแนวโน้มที่น่าสนใจในตัวแปรนี้เช่นเดียวกัน

### ตัวแปรด้านประเภทของธุรกิจ

การพิจารณาตัวแปรด้านประเภทของธุรกิจไม่พบแนวโน้มที่น่าสนใจที่แตกต่างจากลักษณะที่เสนอไว้ ๑๐ ประการ

กล่าวโดยสรุปได้ว่าความต้องการของผู้ที่บังคับบัญชาในพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางมีแนวโน้มดังนี้

๑. ความต้องการความสนใจใกล้ชิดจากผู้บริหารระดับกลางในแง่ของความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน

๒. ความต้องการความอบอุ่นใจเป็นกันเองจากผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งผู้เขียนเชื่อว่า ความต้องการนี้น่าจะมีต่อผู้บริหารระดับอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน เพราะเป็นสามัญสำนึกของมนุษย์ที่ต้องการเหมือน ๆ กันในการอยู่ร่วมกันในสังคม

๓. ความต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของหน่วยงานของตน

๔. ความต้องการเป็นอิสระในการทำงานซึ่งพบแนวโน้มนี้ในบุคคลที่มีระดับการศึกษาค่อนข้างสูง

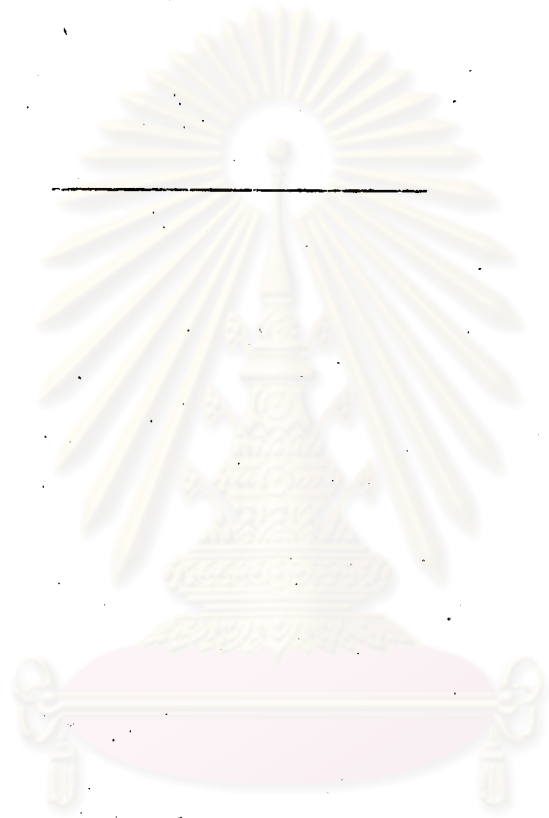
๕. ความต้องการให้ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้ช่วยเหลือนำทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สำเร็จผล หรือเป็นผู้อำนวยความสะดวก และเป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานเมื่อเขาต้องการ

#### ข้อเสนอแนะ

แนวทางที่ผู้บริหารระดับกลางควรปฏิบัติ คือ สร้างบรรยากาศในหน่วยงานของตนให้เป็นกันเอง , มีความสามัคคีและหลีกเลี่ยงความรู้สึกแตกต่างระหว่างระดับของตำแหน่งงานในองค์กร โดยพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเป็นเพียงทางผ่านของงาน แต่จุดเริ่มต้นของงาน เพื่อให้บรรลุผลมาจากกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานนั้น ๆ อยู่ ผู้บริหารระดับกลางควรปฏิบัติตนเสมือนพี่เลี้ยงของผู้ใต้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหา รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารงานในหน่วยงานของตน เช่นการจัดประชุมภายในหน่วยงานเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาในการดำเนินงานและวางแผนงาน แต่ขอเบเขตในการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชานี้ต้องขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บริหาร เองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของคนที่มีความรู้ ความสามารถเพียงใด

แต่อย่างไรก็ตามโครงสร้างขององค์กร เป็นสิ่งที่ควรนำมาพิจารณาในเรื่องของพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร กล่าวคือ ลักษณะของการก่อตั้งองค์กรที่มาจากบุคคลในครอบครัวเดียวกัน กับ องค์กรที่มีมหาชนร่วมถือ

หันอาจเป็นสิ่งที่ทำให้พฤติกรรมของผู้บริหารแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นด้วยปัจจัยหลายอย่างที่แตกต่างกันระหว่างองค์การทั้ง ๒ แบบดังกล่าว เช่น ขบวนการของการตัดสินใจ , ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละระดับ , ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ต่อเจ้าของกิจการ เป็นต้น ซึ่งน่าจะทำการศึกษาต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย