

ทัศนคติ และลักษณะของผู้บริหารธุรกิจ : จังหวัดสงขลา

Managers Attitude and Characteristic : Songkla Province



๕๕๕

เลขที่	๕๕๕๕๕๕ ๕๕๕ ๕๕๕
เลขทะเบียน	๐๐๘๘๕๐
วันที่พิมพ์ ปี	๓๐ ต.ค. ๒๕๒๘

ภาควิชาบริหารธุรกิจ
คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

สุตา อิงคนินันท์
สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร

ทัศนคติและลักษณะของผู้บริหารธุรกิจ ในเขตสงขลา-ภาคใหญ่

คณะผู้ศึกษาเรื่อง "ทัศนคติและลักษณะของผู้บริหารธุรกิจ ในเขตสงขลา-ภาคใหญ่" ศึกษาค้นคว้าว่า กลุ่มผู้บริหารธุรกิจเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งบทบาทของกลุ่มผู้บริหารธุรกิจมีลักษณะเด่นชัดมากขึ้น รวมทั้งการยอมรับของภาครัฐบาล เมื่อภาวะเศรษฐกิจอยู่ในช่วงของความสับสน การศึกษานั้นทำโดยการรวบรวมข้อมูลจากรายชื่อธุรกิจของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสงขลา และสำนักงานพาณิชย์กรมจังหวัดสงขลา ข้อมูลเหล่านี้จะใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกผู้บริหาร จำนวน ๑๕๐ ตัวอย่าง จากกลุ่มผู้ค้า กลุ่มผู้ผลิต และสถาบันเงินทุน ในจำนวนตัวอย่างนี้มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน ๕๔ ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๖๗ การศึกษาแยกออกเป็น ๔ ส่วน คือ การเลื่อนขั้นทางสังคม ทัศนคติของการทำงาน ลักษณะความเป็นผู้นำ และคุณสมบัติความเป็นผู้นำ

ผลการศึกษาเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นทางสังคม พบว่า ผู้บริหารจะมีบิดาที่ประกอบอาชีพส่วนตัวมากที่สุด เมื่อพิจารณาถึงระดับการศึกษา พบว่า บิดาแะมารดาของผู้บริหารมีการศึกษาค่ากว่าระดับปริญญาตรี และต่ำกว่าการศึกษาของบุตร นอกจากนี้เมื่อพิจารณาถึงโอกาสการก้าวเข้ามาสู่วงการธุรกิจของผู้บริหาร พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างอาชีพของบิดากับเพศของผู้บริหาร และมีความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาของบิดากับอายุของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาถึงลักษณะเฉพาะบางประการของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมักจะเป็นบุตรคนโต และมาจากครอบครัวขนาดใหญ่ระหว่าง ๔-๕ คน

การศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของผู้บริหารต่อการทำงาน ใช้ทฤษฎีของมาสโลว์ เกี่ยวกับลำดับขั้นของความต้องการ เข้ามาพิจารณาว่า ผู้บริหารมีความเห็นอย่างไรต่อการสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริหารจากองค์การธุรกิจ ซึ่งพบว่า ความต้องการทางด้านผลตอบแทนได้รับการตอบสนองอยู่ในเกณฑ์ไม่น่าพอใจ และเมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของการสนองตอบต่อความต้องการนี้ พบว่า อยู่ในเกณฑ์ที่สูงเช่นกัน นอกจากนี้ได้นำตัวแปรที่น่าสนใจเข้ามาพิจารณาว่า มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของผู้บริหารต่อการทำงานเพียงใด พบว่า ทัศนคติของผู้

บริหารต่อความต้องการที่ทำให้เกิดความสุขในชีวิต มีความสัมพันธ์กับเพศของผู้บริหาร
ทัศนคติของผู้บริหารต่อความต้องการทางด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับเพศของผู้บริหาร และ
ทัศนคติของผู้บริหารต่อความต้องการทางด้านการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเฉพาะด้าน

การศึกษาเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำ ใช้ Contingency theory of
leadership ของ Fred E. Fiedler เขามาพิจารณา โดยใช้ least-performed
coworker scale พบว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำแบบผสมผสานระหว่างงานกับความสัมพันธ์

การศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหาร ใช้วิธีการ simulation คุณสมบัติทั้ง
๑๑ ประการ ซึ่ง พบว่า ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ โดยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้
ความร่วมมือ ความมีมนุษยสัมพันธ์ดี ความมานะอดทน ความเฉลียวฉลาดและความยืดหยุ่น

Abstract

Songkla-Rat Yai Corporate Elite Their Social Mobilities, Attitude of Work And Their Leadership Styles

The business are main stay in developing our economics, therefore the research team has made an investigation in both managerial factors ——— attitude of work and leadership styles. At the present time, the government has realized that the role of business elite group is a prime aspect in our economy, especially when the circumstance of economic is unstable. The data source for the study were the business firms in "Songkla-Rat Yai". Firms were selected from Songkla Provincial Industry and Songkla Provincial Commerce Office. One hundred-fifty questionnaires were mailed to top managers of selected firms; ninety-four responses resulted, or only 62.67 percent of the total questionnaires were sent out. The study are separated into four parts ——— social mobilities, work attitude, leadership styles, and managerial characteristics.

The results of the study had revealed that most of the fathers occupations of present-day managers were self-employed, also the education of fathers and mothers of present-day managers were not only lower than their children but also lower than a university bechelor degree. Furthermore researchers studying the opportunities of the managers to clime up onto the business elite ladder indicated a statistical significant correlation between the occupations of the fathers and the sex of managers, as well as the education of the fathers and the age of managers. Consequently, the study had been identifying spicific managerial factors that they are the

first child in their family and also that they come from large families having children between four to eight.

To meet the goal of the study it was necessary to determine the present-day managers' working attitude. The study design consisted of a descriptive, survey and the application of Maslow's Hierarchy of Needs. The results of the study indicated that most present-day managers in "Songkla-Hat Yai" were highly unsatisfied with organizational reward. Thereupon, results of the study indicated sex and education of present-day managers were considered to be significant variables which were definitely related to their self-actualization and working attitude.

This study applied contingency theory of leadership, (Fred E. Keller, 1962), to determine leadership styles of managers. The findings has led to a result that leadership styles of "Songkla-Hat Yai" managers are between task-oriented and human-oriented styles.

The last issue is to identify specific eleven-characteristic of present-day managers by using simulation method. The finding from this study illustrate the prominent characteristics of the present-day managers: cooperative, human-relation , patient,intelligent, and flexibility.

สารบัญ

บทที่		หน้า
๑	บทนำ	๑
๒	ลักษณะของผู้บริหาร	๔
๓	การเลื่อนชั้นทางสังคมของผู้บริหาร	๒๒
๔	ทัศนคติของผู้บริหารต่อการทำงาน	๔๗
๕	ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร	๖๓
๖	คุณลักษณะของผู้บริหาร	๗๗
๗	บทสรุป	๘๖
	บรรณานุกรม	๘๒
	ภาคผนวก	๘๖

ในแต่ละประเทศมีวิถีชีวิตหาสินค้าและบริการ เพื่อสนองความต้องการของประชากรที่แตกต่างกัน ในสังคมค่อยพัฒนาประชากร จะมีการทำงานทางด้านการเกษตร เพื่อสนองความต้องการเบื้องต้นของเขา ส่วนในสังคมที่มีการพัฒนาลักษณะการผลิตจะมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ก่อให้เกิดความสามารถเฉพาะอย่างขึ้นในกลุ่มแรงงาน อันนำไปสู่การรวมตัวในรูปองค์การแบบต่าง ๆ ซึ่งองค์การเหล่านี้จะทำหน้าที่การผลิต การตลาด การขายและการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการ เมื่อพิจารณาภาพรวมทั้งประเทศก่อให้เกิดระบบเศรษฐกิจขึ้น ๑

อาชีพธุรกิจเป็นอาชีพที่มีภาระต่อสังคม ในด้านการจัดหาสินค้าและบริการเพื่อระบบเศรษฐกิจที่ดีของประเทศด้วย ทุกภาระความรับผิดชอบของแต่ละอาชีพ เป็นงานที่ท้าทาย บุคคลที่อยู่ในอาชีพนั้น ๆ มีความต้องการที่จะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามภาระความรับผิดชอบนั้นมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เขาเหล่านั้นต้องการ เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพเท่ากับบุคคลอื่น ๒ จึงอาจกล่าวได้ว่าระบบธุรกิจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์โดยการนำเอาการบริหารเข้ามาช่วยผสมผสานระหว่าง ค่าสังคม กำไรเงิน และหลักการจัดการ ให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม ๓

ความสำคัญของการศึกษา

ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๒๔-๒๕๒๘) รัฐบาลมีแนวนโยบายที่จะพัฒนาภาคใต้ให้มีฐานะเศรษฐกิจที่กระจายและมั่นคงยิ่งขึ้น รวมทั้งให้เป็นระบบเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกับระบบเศรษฐกิจของชาติ มากกว่า ระบบเศรษฐกิจที่

^๑Harold Koontz and Robert M. Fulmer, A Practical Introduction to Business, 3rd ed. (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc, 1981)p.28

^๒Ibid p.7

^๓ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เจริญพัฒนา, ๒๕๒๒) หน้า ๑

หันหน้าไปสู่มาเลเซียดังที่เคยปฏิบัติกันมาในอดีต นอกจากนี้อย่างกำหนดมาตรการที่เด่นชัด
ทางการพัฒนาเมืองสงขลา-หาคใหญ่ ให้เป็นเมืองหลัก และเป็นแหล่งจ้างงานที่สำคัญใน
ภาคใต้ โดยมีแนวทางการส่งเสริม ดังนี้

๑. เร่งรัด จัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมในเมืองหลักสงขลา-หาคใหญ่
๒. พัฒนาระบบสินเชื่อระยะปานกลางและระยะยาว ให้แก่อุตสาหกรรมใน
เมืองหลัก โดยจัดตั้งธนาคารภาคขึ้นในเมืองหลัก เพื่อพัฒนาระบบการเงิน
ในแต่ละภาค และลคอิทธิพลของระบบธนาคารพาณิชย์ในกรุงเทพมหานครที่
มีสาขาในส่วนภูมิภาค
๓. ขยายบริการทางวิชาการให้แก่อุตสาหกรรม และกิจกรรมต่าง ๆ ในเมือง
หลัก รวมถึงการให้ความรู้ทางด้านกาจัดการ และการตลาด แก่ผู้
ประกอบการขนาดย่อม ตลอดจนดำเนินการฝึกอบรม และพัฒนาแรงงาน
ฝีมือ เพื่อเพิ่มคุณภาพของแรงงานในเมืองหลักต่อไป
๔. พัฒนาระบบตลาดของเมืองหลักให้เชื่อมโยงไปสู่ผู้บริโภคในชนบท ขณะ
เดียวกันส่งเสริมอุตสาหกรรมรับช่วงการผลิตขึ้นในเมืองหลักตามลักษณะ
วัตถุดิบ และความได้เปรียบของภาคขึ้น
๕. เน้นการให้สิทธิประโยชน์การลงทุนในเมืองหลักมากขึ้น
๖. ปรับปรุงบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อ
การพัฒนาการท่องเที่ยว"

ในสภาพของเมืองสงขลา-หาคใหญ่ ลักษณะการประกอบธุรกิจมีทั้งทางด้าน
อุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม ลักษณะของอุตสาหกรรมจะเป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็ก และมี

๔. _____ "นโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมในภาคใต้"
วารสารชาวเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, ปีที่ ๒ (ฉบับที่ ๒: ธันวาคม ๒๕๒๕-มกราคม ๒๕๒๖)
หน้า ๑๘

๕. _____, การพัฒนาภาคใต้ที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๒๕-๒๕๒๙) ศูนย์การวางแผนพัฒนาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา
การเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (มกราคม ๒๕๒๕) หน้า ๓๔-๓๕

ขนาดการจ้างงานส่วนใหญ่ต่ำกว่า ๕๐ คน ^๖ ส่วนการประกอบการทางค่านพาณิชยกรรม
 มีลักษณะเป็นธุรกิจการให้บริการเป็นส่วนใหญ่ ลักษณะของผู้บริหารระดับสูงของกิจการเหล่านี้
 จะต้องรับผิดชอบการบริหารงานโดยส่วนรวม ซึ่งจะต้องกำหนดนโยบายของการทำงาน
 และแนวทางที่องค์กรต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและ
 สังคม ^๗

จากการศึกษาของนักสังคมศาสตร์ พบว่า ภายใต้วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน บุคคล
 จะมีความนิยมที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่า ค่านิยมจะนำไปสู่ความแตกต่างของพฤติกรรม
 และทัศนคติ William Croth and Renato Tagiuri คนพบว่า ค่านิยมส่วนบุคคล
 ของผู้บริหารระดับสูงมีผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่บริษัทนำมาใช้ ซึ่งจะสะท้อนผลต่อองค์กร ดังนี้

๑. ทำให้โครงสร้างขององค์กรใดองค์กรหนึ่งแตกต่างกัน เช่น องค์กร
 ธุรกิจของไทย ย่อมแตกต่างจาก องค์กรธุรกิจของญี่ปุ่น
๒. มีอิทธิพลต่อความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กร และงานที่เขาทำอยู่" ^๘

จากสภาพการณ์ดังกล่าวข้างต้น พบว่า ธุรกิจมีความสำคัญต่อภาวะเศรษฐกิจ
 ของประเทศโดยส่วนรวมในตัวของธุรกิจเองประกอบด้วยปัจจัยหลายประการที่จะทำให้ธุรกิจ
 ประสบความสำเร็จ บุคคลเป็นปัจจัยทางด้านการบริหารธุรกิจที่สำคัญตัวหนึ่ง โดยเฉพาะ
 อย่างยิ่งถ้าหากสภาพวัฒนธรรมมีความแตกต่างกัน ก่อให้เกิดค่านิยมที่แตกต่างกัน การศึกษา
 ถึงทัศนคติและลักษณะของผู้บริหารธุรกิจในเขตสงขลา จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ เพื่อความ
 เข้าใจที่ถูกต้องต่อผู้บริหาร อันจะทำให้การพัฒนาได้รับผลสำเร็จที่งดงาม

^๖ ทำเนียบโรงงานอุตสาหกรรมของจังหวัดสงขลา ปี ๒๕๒๒ สำนักงาน
 อุตสาหกรรมจังหวัดสงขลา (เอกสารโรเนียว ๒๕๒๕) หน้า ๑-๓๑

^๗ สมยศ นาวิการ การบริหาร (กรุงเทพมหานคร: สหมาวยการพิมพ์ ๒๕๒๕)
 หน้า ๑๐

^๘ เรื่องเดียวกัน หน้า ๕๕-๖๐

แนวทางการศึกษา

คณะผู้วิจัยกำหนดแนวทางการศึกษา โดยศึกษาจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจ
ในเขตสงขลา-ภาคใหญ่ โดยอาศัยข้อมูลจากทำเนียบโรงงานอุตสาหกรรมของจังหวัดสงขลา
ปี ๒๕๒๖ ประกอบกับข้อมูลทะเบียนรายชื่อสมาชิกหอการค้าจังหวัดสงขลา เป็นแนวทางใน
การเลือกกลุ่มตัวอย่าง การศึกษาแยกออกเป็น ๕ ลักษณะ ดังนี้

ส่วนแรก เป็นการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะโดยทั่ว ๆ ไปของผู้บริหารในเรื่อง
ของ เพศ อายุ เชื้อชาติ การศึกษา สาขาวิชา และประสบการณ์ของผู้บริหาร การศึกษา
ในส่วนนี้จะให้ภาพเกี่ยวกับผู้บริหารในเขตจังหวัดสงขลาว่ามีลักษณะอย่างไร

ส่วนสอง เป็นการศึกษาการเลื่อนชั้นทางสังคม (social mobility) ซึ่งเป็น
แนวความคิดของนักสังคมวิทยา การศึกษาในที่นี้จะพิจารณาเปรียบเทียบว่าผู้บริหารในเขต
จังหวัดสงขลา มีฐานะเดิมของสังคมเป็นเช่นใด ซึ่งการศึกษาส่วนนี้จะทำให้เกิดความเข้าใจ
ผู้บริหารเพิ่มมากขึ้น

ส่วนสาม เป็นการศึกษาการยอมรับความพอใจในงานที่ทำ (perceived need
satisfaction) ซึ่งเป็นการศึกษาถึงสภาพการรับรู้ปัจจุบันว่าผู้บริหารบรรลุความพอใจในงาน
ที่ทำมากน้อยเพียงใด เพราะความรู้สึกดังกล่าวมีผลต่อการบริหารงาน และนำธุรกิจไปสู่
ความสำเร็จประการหนึ่งด้วย

ส่วนสี่ เป็นการศึกษาลักษณะการเป็นผู้นำ (Leadership style) ซึ่งเป็นการ
ศึกษาว่า ผู้นำในธุรกิจของจังหวัดสงขลา มีลักษณะเช่นใด ระหว่างความเป็นผู้นำที่มุ่งงาน
หรือเป็นผู้นำที่มุ่งมนุษยสัมพันธ์

ส่วนสุดท้าย เป็นการศึกษาคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร ซึ่งเป็นการศึกษาว่า
ผู้บริหารที่ดีในความคิดเห็นของผู้บริหารจังหวัดสงขลา ควรมีคุณลักษณะเช่นใด

วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย มีดังนี้

๑. เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการเลื่อนฐานะทางสังคม การยอมรับความพอใจในงานที่ทำ ลักษณะความเป็นผู้นำ และคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารในองค์การธุรกิจของจังหวัดสงขลา
๒. เพื่อเป็นข้อมูลในการเรียนการสอนของภาควิชารบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ ทำให้เนื้อหาวิชามีความเหมาะสมกับสภาพธุรกิจภาคใต้มากขึ้น อันจะทำให้นักศึกษามีความมั่นใจในวิชาการที่เรียนรู้อยู่
๓. เพื่อเป็นข้อมูลทางการบริหารที่จะนำไปเปรียบเทียบกับการศึกษาในลักษณะเดียวกันกับต่างประเทศ หรือกับประเทศไทยแต่อยู่ในภูมิภาคที่แตกต่างกัน

ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

โครงการวิจัยนี้ คาดว่าจะได้รับประโยชน์ดังนี้

๑. ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับการเลื่อนฐานะทางสังคม ทัศนคติ และลักษณะของผู้บริหารในภาคเอกชนของจังหวัดสงขลา อันจะเป็นประโยชน์ทางด้านการพัฒนาความร่วมมือระหว่างภาคเอกชนและภาครัฐบาล
๒. ทำให้มีข้อมูลทางด้านการจัดการ อันจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรทางด้านการจัดการตามมาตรการการพัฒนาเมืองหลักของรัฐบาล ทั้งในปัจจุบันและอนาคต
๓. เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาด้านการจัดการ ทั้งของคณะวิทยาการจัดการ และสถาบันอื่น

วิธีดำเนินงานวิจัยและขอบเขตของงาน

การดำเนินงานวิจัย ได้จัดทำขึ้นให้เหมาะสมกับลักษณะงานและทรัพยากรซึ่งมีอยู่อย่างจำกัด โดยได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

๑. งานวิจัยเอกสาร (literature survey) งานขั้นแรกคือ การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากเอกสารต่าง ๆ ที่มีผู้รวบรวมไว้แล้ว โดยการติดต่อขอข้อมูลจากสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสงขลา และสำนักงานพาณิชย์กรมจังหวัดสงขลา เพื่อ

รวบรวมรายนามของธุรกิจที่จดทะเบียนในจังหวัดสงขลา อันจะเป็นแนวทางในการเลือกกลุ่มผู้บริหาร อย่างไรก็ตามข้อมูลดังกล่าวยังขาดความสมบูรณ์ตามความประสงค์ของคณะผู้วิจัย ดังนั้นจึงมีการติดต่อข้อมูลเพิ่มเติมโดยขอรายนามสมาชิกของหอการค้าจังหวัดสงขลา มาประกอบการพิจารณา งานในส่วนนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ระบบข้อมูลทางการบริหารของภูมิภาคยังขาดแคลนอย่างมาก บางครั้งต้องค้นหาข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) เอง

ส่วนข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) ที่มีส่วนสนับสนุนงานวิจัย จะมีลักษณะเป็นข้อมูลของต่างประเทศมากกว่า เนื่องจากจากการศึกษาในเรื่องนี้ยังมีได้มีการดำเนินการอย่างกว้างขวางในประเทศไทย การค้นหาข้อมูลได้จากหอสมุดของมหาวิทยาลัยหลายแห่ง รวมทั้งความช่วยเหลืออย่างมากจาก Professor Burce Steaning จาก University of Western Australia ในการให้ความสนับสนุนจัดส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในลักษณะเดียวกัน หรือใกล้เคียงที่จัดทำขึ้นในภูมิภาคเอเชีย

๒. งานสร้างแบบสอบถาม (questionnaire design) เนื่องจากการวิจัยเรื่องนี้เป็นผลต่อเนื่องมาจากงานวิจัยเรื่อง "ผู้บริหาร : การเลื่อนชั้นทางสังคม ทักษะคติต่อการทำงาน และลักษณะความเป็นผู้นำ" คณะผู้วิจัยจึงได้อาศัยแนวทางจากแบบสอบถามในเรื่องนี้มาใช้ในการศึกษาในเรื่อง "ทักษะคติและลักษณะของผู้บริหารธุรกิจ ในเขตจังหวัดสงขลา" เพื่อจะได้นำข้อมูลมาใช้เปรียบเทียบกันได้ ซึ่งจะทำให้งานวิจัยชิ้นนี้มีความหมายมากยิ่งขึ้น

๓. งานสนาม (field survey) จากประสบการณ์ในการทำวิจัย โดยการใช้แบบสอบถามทางไปรษณีย์ จะได้รับคำตอบกลับคืนมาน้อยมาก ดังนั้นคณะผู้วิจัยตกลงใจให้นักศึกษาเป็นผู้นำแบบสอบถามส่งมอบให้ผู้จัดการแต่ละห้างหุ้นส่วน หรือบริษัทโดยตรง พร้อมทั้งรอรับแบบสอบถามกลับคืนด้วย การเลือกกลุ่มตัวอย่างมาจากกลุ่มผู้ค้า กลุ่มผู้ผลิต และสถาบันเงินทุน รวม ๑๕๐ ตัวอย่าง

๔. งานวิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูล (data processing and interpretation) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ และแปลความหมาย ให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดขึ้น รวมทั้งการหาข้อมูล

สนับสนุนการค้นพบอื่น ๆ ด้วย การแปลความหมายข้อมูลอยู่ในรูปการร่างตาราง และการคำนวณต่าง ๆ

๕. งานเตรียมต้นฉบับรายงาน (report preparation) งานขั้นสุดท้าย

คือ การเขียนรายงานและเตรียมต้นฉบับรายงาน เพื่อให้ได้รายงานที่มีความสมบูรณ์ สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

รายงานการวิจัย

รายงานการวิจัยฉบับนี้แบ่งออกเป็น ๗ บท โดยบทแรก คือ บทนำ ซึ่งอธิบายถึงความเป็นมาและลักษณะโดยทั่วไปของโครงการวิจัย บทที่ ๒ เกี่ยวกับลักษณะโดยทั่วไปของผู้บริหาร เช่น อายุ เพศ เป็นต้น อันจะเป็นการสร้างภาพของผู้บริหาร เพื่อความเข้าใจในบทต่อไป บทที่ ๓ เสนอผลการศึกษากี่ยวกับการเลื่อนชั้นทางสังคม รวมทั้งพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อการเลื่อนชั้นทางสังคม บทที่ ๔ เสนอผลการศึกษากี่ยวกับการยอมรับความพอใจในงานที่ทำ รวมทั้งพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับความพอใจ บทที่ ๕ เสนอผลการศึกษากี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำ รวมทั้งพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อลักษณะความเป็นผู้นำ บทที่ ๖ เสนอผลการศึกษากี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร และ บทที่ ๗ อันเป็นบทสุดท้าย จะเสนอผลสรุปของการศึกษา รวมทั้งขอเสนอแนะต่าง ๆ

ปัญหาของการทำวิจัย

ปัญหาของการทำวิจัยในโครงการวิจัยมีดังนี้

๑. ความทันสมัยและถูกต้องของข้อมูล นักศึกษาผู้ออกงานสนาม สรุปปัญหาของการเก็บข้อมูลว่า ธุรกิจที่เป็นตัวอย่างได้ปิดกิจการไปแล้ว ซึ่งหน่วยงานของราชการที่จัดทำรายงานธุรกิจยังมีได้คัดรายงานกิจการเหล่านั้นออก หรืออาจเนื่องมาจากกิจการที่เล็กกิจการมิได้แจ้งการเลิกอย่างเป็นทางการ
๒. ขาดความร่วมมือจากผู้บริหาร ผู้บริหารบางส่วนมีความเห็นว่า การตอบแบบสอบถามจะเป็นการเปิดเผยข้อมูลของบริษัท แม้จะมีการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยก็ตาม ผู้บริหารเหล่านั้นยังไม่มี ความเข้าใจและยืนยันไม่ให้ความร่วมมือ

๓. ผู้บริหารไม่อยู่ เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่จะต้องมีการติดต่อกับธุรกิจ
ภายนอก ฉะนั้นนักศึกษาจึงต้องใช้ความพยายามอย่างมากที่จะติดต่อขอพบผู้บริหาร บางครั้ง
ผู้บริหารเกินทางไปต่างประเทศและใช้เวลานานกว่าจะกลับเมืองไทย ทำให้การเก็บข้อมูล
ส่วนนี้ขาดหายไป

ลักษณะโดยทั่วไปของผู้บริหาร

ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานในยุคปัจจุบัน คือ บุคคลที่พร้อมที่จะไปทำงานได้ในทุกสถานที่และมีความชำนาญเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน การเลือกอาชีพเฉพาะอย่างที่มีมองเห็นอนาคตมีความสำคัญเท่า ๆ การเลือกสภาพทางภูมิศาสตร์ที่จะไปทำงานด้วย เช่นกัน ดังนั้นสภาพภายนอกที่มองเห็นได้ถึงความต้องการ ผู้จัดการมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจการ ด้วยเหตุนี้การตัดสินใจที่จะยึดอาชีพการบริหารจึงเป็นวิธีการที่ยุ่งยาก ผู้บริหารในปัจจุบันพยายามที่จะใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีอยู่เป็นแนวทางในการเลือกอาชีพเพื่อความพอใจในชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวด้วย ฉะนั้นความหมายของคำว่าอาชีพของบุคคลในปัจจุบัน คือ การเลือกรฐานะของบุคคลโดยการเลือกสายการทำงานเป็นหลักในการเลือกรฐานะของบุคคลรวมถึงการมีรายได้สูง มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น มีสถานะภาพในการทำงานสูงขึ้น พร้อมทั้งความมีชื่อเสียง และอำนาจในสายการทำงานตลอดจนข้อได้เปรียบในการจ้างงานด้วย

บุคคลที่เลือกอาชีพการบริหารในปัจจุบันไม่สามารถจะทำงานให้เสร็จได้ด้วยตนเอง ผู้จัดการในแต่ละแผนกจะมีกลุ่มที่จะทำงานร่วมกัน หากผู้บริหารต้องการความสำเร็จในการทำงานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลภายในกลุ่ม เพราะบุคคลแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันในด้านความต้องการ ภูมิหลัง เป้าหมายในการทำงาน ความชำนาญ และประสบการณ์ที่มีอยู่ร่วมกันภายในองค์กร^๒ นอกจากส่วนประกอบต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดข้างต้น ลักษณะองค์ประกอบทางสังคมวิทยายังเป็นส่วนประกอบ

^๑James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson, and John L. Ivancevich, Fundamentals of Management: Functions, behavior, and models, (Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1961) p. 473-475.

^๒Ibid., p. 251-253.

ที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งที่จะเป็นส่วนที่เสริมสร้างความสำเร็จในการเลื่อนฐานะทางสังคม (social mobility) ของผู้จัดการแต่ละคนด้วย เช่น เพศ อายุ การศึกษา^๓ เชื้อชาติ และอื่น ๆ เป็นต้น คณะผู้วิจัยได้ศึกษามิหลังของผู้บริหารโดยสุ่มตัวอย่าง ๑๕๐ ตัวอย่าง จากกลุ่มผู้ค้า (Trading company) กลุ่มผู้ผลิต (Manufacturing company) และสถาบันเงินทุน (Financial Institution) ในจำนวนนี้มีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมา ๘๘ ท่าน คิดเป็นร้อยละ ๖๒.๖๗ ซึ่งจะได้เสนอผลการศึกษาดังนี้

เพศ

ตั้งแต่สมัยสุโขทัยมาจนถึงสมัยรัตนโกสินทร์สตรีไทยจะมีอิทธิพลต่อการจัดการภายในครอบครัวเท่านั้น จนกระทั่งถึงรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้า ได้มีการติดต่อกับประเทศตะวันตกมากขึ้นทำให้สถานะภาพของสตรีภายในเมืองหลวงเปลี่ยนไปจากการจะต้องอยู่กับเหย้าเฝ้ากับเรือน โดยพยายามให้สตรีมีสิทธิเท่ากับชาย^๔ กระนั้นก็ดี สังคมทั่ว ๆ ไปยังไม่ยอมรับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แม้ว่าโครงสร้างของสังคมในสภปัจจุบันจะเปลี่ยนไปจากสมัยรัตนโกสินทร์ตอนต้นและตอนกลางก็ตาม โดยเฉพาะโครงสร้างทางเศรษฐกิจและการเมือง ทำให้สตรีต้องออกไปทำงานทำนอกร้านเพื่อเลี้ยงครอบครัวเช่นเดียวกับชาย^๕ แต่สังคมชนบทหรือในเมืองเล็ก ๆ ทุกคนภายใน

^๓ Leonard Broom, and Philip Selznick, Sociology, 4th ed. (New York: Harper and Row Publishings, Inc., 1963), p. 178-187.

^๔ เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการ สาขาสังคมศาสตร์ ครั้งที่ ๒๓ สังคมไทย อดีตถึงปัจจุบัน (ทวงเพชร สุรัตน์วิกุล: ๔-๘ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๒๔), หน้า ๑๑๑-๑๑๖

^๕ Barbara J. Berg, The Social Fabric, 3rd : Editor By John E. Cary, and Julie Weinberg (Boston: Little Brown and Company, 1981), p. 165-179.

ในครัวเรือนจะรวมมือประกอบอาชีพไม่ว่าชาย หญิง หรือเด็กที่เริ่มทำงานได้ แรงงานของสตรีจึงเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศ อุตสาหกรรม การพาณิชย์ และอื่น ๆ ฯลฯ^๖ ผลปรากฏว่า สตรีที่อยู่ในชนบทร้อยละ ๘๘.๖๘ ทำงานเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัว แต่ส่วนมากจะทำงานอยู่ในงานด้านเกษตรกรรม^๗

การประกอบอาชีพของสตรีในเมืองและชนบทจะมีความแตกต่างกันมาก เนื่องจากระดับพื้นฐานของการศึกษาของสตรีในชนบทจะมีน้อยมาก แม้ว่าสตรีในภาคเหนือทำงานนอกบ้านร้อยละ ๗๖.๕๐ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือทำงานนอกบ้านร้อยละ ๕๖.๗๕ ภาคกลางทำงานนอกบ้านร้อยละ ๗๗.๐๘ และภาคใต้ทำงานนอกบ้านร้อยละ ๗๕.๕๘^๘ ดังนั้นโอกาสของสตรีในชนบทที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารจึงมีอัตราส่วนที่ค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับชาย จากตารางที่ ๒-๑ จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารในจังหวัดสงขลาเป็นชายถึงร้อยละ ๘๕.๑๑ เป็นหญิงเพียงร้อยละ ๑๔.๘๙ เท่านั้น

ตารางที่ ๒-๑ : เพศของผู้บริหาร

เพศ	จำนวนคน	ร้อยละ
ชาย	๘๐	๘๕.๑๑
หญิง	๑๔	๑๔.๘๙
รวม	๙๔	๑๐๐.๐๐

^๖ เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการ สาขาสังคมศาสตร์ ครั้งที่ ๒๓ เรื่อง เกม, หน้า ๑๗-๑๒๘

^๗ เรื่องเดียวกัน หน้า ๑๓๐-๑๓๑

^๘ กระทรวงมหาดไทย, รายงานการสำรวจ สภาวะปัญหาของสตรีในชนบท ตามโครงการปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนพัฒนาสตรีของกรมการพัฒนาชุมชน (กรุงเทพมหานคร, ๒๕๒๒) หน้า ๓๖

อายุ

การที่จะก้าวเข้าสู่งานทางด้านบริหารจะต้องอาศัยตัวแปรหลายอย่างประกอบกัน กล่าวคือ การฝึกอบรมทางด้านวิชาการซึ่งจะพบว่าบุคคลในอาชีพธุรกิจจะพยายามเรียนให้สูงขึ้นเพื่อทำให้ตนเองแตกต่างจากบุคคลอื่น นอกจากนี้การฝึกอบรมในระหว่างช่วงการศึกษา หรือการฝึกอบรมในระหว่างการทำงานเป็นส่วนเพิ่มพูนความสามารถทางการบริหารทั้งสิ้น ในสมัยก่อนผู้บริหารจะเรียนรู้งานทางด้านบริหารธุรกิจจากการทำงานจริงเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ปัจจุบันความก้าวหน้าทางด้านธุรกิจมีมากขึ้นทำให้เกิดศูนย์การฝึกอบรมด้านธุรกิจมากมายที่จะช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ให้แก่ผู้บริหารรุ่นใหม่ นอกจากนี้วิทยากรทางด้านการจัดการมีการพัฒนาอย่างมากมา ผู้บริหารในวัยหนุ่มสาวจะมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้มากกว่า ดังนั้นจากการศึกษาผู้บริหาร เขตสงขลา-หาดใหญ่พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า ๓๕ ปี ซึ่งจะพิจารณารายละเอียดจาก ตาราง ๒-๒

ตารางที่ ๒-๒ : อายุของผู้บริหาร

อายุของผู้บริหาร	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า ๓๕ ปี	๕๔	๖๑.๓๐
๓๕ - ๔๔ ปี	๒๐	๒๑.๒๔
๔๕ ปีขึ้นไป	๑๖	๑๗.๐๒
รวม	๙๐	๑๐๐.๐๐

อาจจะอธิบายได้ว่าผู้บริหารที่มีอายุค่อนข้างน้อย เนื่องมาจากการแข่งขันกันในเรื่องการทำงานในกรุงเทพมหานคร เป็นสาเหตุหนึ่งที่ผลักดันให้คนหนุ่มสาว ออกทำงานในต่างจังหวัด ซึ่งการแข่งขันมีไม่มากนัก ทำให้โอกาสที่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารมีมากขึ้น สาเหตุอีกประการหนึ่ง คือ ความเป็นเจ้าของกิจการเอง ทำให้สามารถสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานมากขึ้น

เชื้อชาติ

ลักษณะของชนบทในภาคใต้เป็นคนไทยที่อพยพลงไปอาศัยอยู่ตั้งแต่สมัยบรรพบุรุษ ทั้งไทยพุทธและไทยมุสลิม จึงมีความเป็นอยู่และการประกอบอาชีพที่คล้ายคลึงกัน คือ การประมง การเกษตรกรรม และปศุสัตว์ การคมนาคมสมัยก่อนจะใช้ทางน้ำเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้มีเพื่อนบ้านที่อยู่ติดชายแดนทางภาคใต้ของประเทศไทย คือ ชาวสิงคโปร์ และ มาเลเซีย เข้ามาทำการค้าและตั้งถิ่นฐานอยู่ในภาคใต้ของประเทศไทยบ้าง จากตารางที่ ๒-๓ จะเห็นได้ว่า มีจำนวนคนไทยที่ประกอบอาชีพต่าง ๆ จนได้เลื่อนฐานะเป็นผู้บริหารอยู่ในปัจจุบันถึงร้อยละ ๘๐.๘๕ เป็นชาวจีนเพียงร้อยละ ๑๘.๐๙ และชาติอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากคนไทยและคนจีนร้อยละ ๑.๐๖ เท่านั้น

ตารางที่ ๒-๓ : เชื้อชาติของผู้บริหารในปัจจุบัน

เชื้อชาติ	จำนวนคน	ร้อยละ
ไทย	๙๖	๘๐.๘๕
จีน	๑๙	๑๘.๐๙
อื่น ๆ	๑	๑.๐๖
รวม	๑๑๖	๑๐๐.๐๐

การศึกษา

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่สองมาจนถึงต้นทศวรรษที่ ๒๐ ประเทศที่พัฒนาทางอุตสาหกรรมแล้วพยายามที่จะค้นคว้าถึงการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ทั้งด้านการผลิตและการบริหารงานทางบริหารธุรกิจ ทำให้เกิดการสร้างงานใหม่ ๆ ขึ้น และในขณะเดียวกัน

กันเกิดปัญหาใหม่ ๆ ตามมาด้วย ๑๐ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารงานจะแก้ปัญหาเหล่านี้ได้ด้วยวิธีใด โดยเฉพาะในประเทศที่กำลังพัฒนาอุตสาหกรรมจำเป็นจะต้องพัฒนาวิธีการการค้าเป็นธุรกิจ รวมทั้งพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมด้วยเพื่อเปลี่ยนจากประเทศเกษตรกรรมเป็นประเทศอุตสาหกรรม

การบริหารธุรกิจนั้นจำเป็นจะต้องมีความรู้ขั้นพื้นฐานในการประกอบธุรกิจที่นอกเหนือไปจากประสบการณ์ในการทำงาน หรือมีความรู้ในด้านศิลปศาสตร์หรือวิทยาศาสตร์ โดยตรงสายใดสายหนึ่งประกอบกัน ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในระดับบริหารจะต้องมีทั้งความรู้โดยทั่ว ๆ ไป ความชำนาญ และทักษะเฉพาะอย่างที่เป็น หากต้องการจะประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ๑๑ ดังนั้นจะเห็นว่าในตารางที่ ๒-๔ จำนวนผู้สำเร็จปริญญาตรีถึงร้อยละ ๕๐ ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด มีชัยมปลายร้อยละ ๑๗.๐๒ มีชัยมต้นร้อยละ ๕.๓๒ ประถมศึกษาร้อยละ ๕.๓๒ และจบการศึกษาในระดับอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากปริญญาตรี มีชัยมศึกษาตอนปลาย มีชัยมศึกษาตอนต้น ประถมศึกษาอีกเป็นจำนวนถึงร้อยละ ๒๓.๓๔ ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ๕๔ คน

ตารางที่ ๒-๔ : ระดับการศึกษาของผู้บริหารในปัจจุบัน

ระดับการศึกษา	จำนวนคน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	๔๗	๕๐.๐๐
มีชัยมปลาย	๑๖	๑๗.๐๒
มีชัยมต้น	๕	๕.๓๒
ประถมศึกษา	๕	๕.๓๒
อื่น ๆ	๒๑	๒๓.๓๔
รวม	๕๔	๑๐๐.๐๐

๑๐ Peter F. Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices (New York: Harper Row Publisher, Inc., 1974), p. 1-11.

๑๑ Ibid, p. 11-21.

สาขาวิชา

การที่คนเราเลือกอาชีพเนื่องมาจากต้องการทำงานในสิ่งที่สนใจ และได้รับค่าตอบแทนที่จับต้องได้ คือ "เงิน" เงินสามารถจะตอบสนองความต้องการ ของมนุษย์เราได้ทุกชนิด ทางกายภาพทำให้เรามีความเป็นอยู่ที่ดีที่มีความปลอดภัยมั่นคง นอกจากนี้สังคมโดยทั่วไปก็ยังยึดถือขนาดของรายได้เป็นตัวกำหนดฐานะทางสังคม และการที่คนมีรายได้สูงทำให้บุคคลที่ได้รับค่าตอบแทน มีความคิดริเริ่มอยากทำงานที่ตนต้องการทำ ^{๑๒}

แม้ว่าการเลือกสาขาวิชาต่าง ๆ ตามที่ตนต้องการเมื่อประกอบอาชีพ เช่น แพทยศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ และอื่น ๆ ซึ่งในอาชีพต่าง ๆ เหล่านี้ทุกคนมีโอกาสในการหาความก้าวหน้าในอาชีพของตนได้ แต่อาจจะมองเห็นได้ยาก โดยเฉพาะในสาขาที่ตนเรียนจบแล้วออกมาประกอบอาชีพโดยตรง ^{๑๓} เพราะคิดว่าการประกอบอาชีพทางธุรกิจได้ผลตอบแทนน้อยกว่าอาชีพอื่น ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น ปัจจุบันความคิดนี้เปลี่ยนไป ผู้ที่ถืออาชีพบริหารธุรกิจเนื่องมาจากเป็นอาชีพที่ท้าทายและให้ผลตอบแทนสูง ^{๑๔} และยังเป็นทางเลือกฐานะของตนทางสังคมด้วย ทำให้มีผู้เรียนด้านบริหารธุรกิจมากกว่าแต่ก่อน โดยเฉพาะสภาพของธุรกิจในปัจจุบัน เทคโนโลยีต่าง ๆ ทำให้เกิดการแข่งขันในด้านธุรกิจรุนแรงขึ้นทุกขณะ หากผู้ที่ทำหน้าที่บริหารงานไม่พยายามหาความรู้ทางด้านที่ตนต้องทำแล้ว โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพของตนนั้นก็น้อยมาก ^{๑๕}

^{๑๒}George Strauss, and Leonard R. Sayles, Personnel: The Human Problems of Management, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1972) p. 3-8.

^{๑๓}Martin J. Ganon, Organizational Behavior: A managerial and Organization Perspective, (Boston: Little Brown and Company, 1979), p.133-151

^{๑๔}Harold Koontz, and Robert M. Fulmer, A Practical Introduction to Business, 3rd ed. (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1981), p. 6-19.

^{๑๕}Ibid., p. 6-19.

จากตารางที่ ๒-๕ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารในปัจจุบันที่ทำงานอยู่ในเขตจังหวัด สงขลา-ภาคใหญ่ จบการศึกษาทางด้านบริหารธุรกิจถึงร้อยละ ๓๙.๓๖ ผู้บริหารที่จบทาง สาขาวิศวกรรมศาสตร์และวิทยาศาสตร์มีจำนวนเท่ากัน คือร้อยละ ๙.๔๕ ลำดับต่อมาคือ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และผู้ที่จบจากสาขาอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากบริหารธุรกิจ วิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ แพทยศาสตร์ กฎหมายเป็นจำนวนร้อยละ ๔.๒๖ เท่า ๆ กับ ผู้บริหารร้อยละ ๓.๑๘ จบการศึกษาจากสาขาแพทยศาสตร์และกฎหมาย และลำดับสุดท้าย คือ ผู้ที่ไม่จบในสาขาใดเลย ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นถึงร้อยละ ๓๐.๔๕

ตารางที่ ๒-๕ : สาขาวิชา

วิชา	จำนวน(คน)	ร้อยละ
บริหารธุรกิจ	๓๙	๓๙.๓๖
วิศวกรรมศาสตร์	๙	๙.๔๕
วิทยาศาสตร์	๙	๙.๔๕
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	๔	๔.๒๖
วิชาอื่น ๆ	๔	๔.๒๖
แพทยศาสตร์	๓	๓.๑๘
กฎหมาย	๓	๓.๑๘
ไม่มี	๒๙	๓๐.๔๕
รวม	๙๘	๑๐๐.๐๐

ประสบการณ์ในการทำงาน

คนเราทุกคนมักจะตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้เพื่อหาประสบการณ์ ในด้านความรู้ ภาษา และทักษะต่าง ๆ รวมทั้งทัศนคติ และค่านิยมต่าง ๆ และลักษณะ

บุคลิกภาพของบุคคลแต่ละคน ^{๑๖} เพราะบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรทุกคน เท่า ๆ กับ ประสบการณ์ในการทำงานส่วนอื่น ๆ ขององค์กรด้วย การเปลี่ยนแปลงทางด้านการผลิต โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและ ผลผลิตที่จะได้รับเพิ่มขึ้น ผู้บริหารที่ขาดประสบการณ์ในการบริหารงานอาจจะไม่ประสบผล สำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดได้ แม้ว่าจะมีความรู้ในด้านการผลิตและการ บริหารงานมาเป็นอย่างดีเลิศแล้วก็ตาม ^{๑๗} จากตารางที่ ๒-๖ จะแสดงถึงระยะเวลา ทำงานที่จบจากโรงเรียนแล้ว ประสบการณ์ในการทำงานในระดับบริหารและจำนวนบริษัท ที่เคยทำหน้าที่บริหารจากอดีตจนถึงปัจจุบันโดยจะเรียงจากค่าสูงสุด ค่าสุด และค่าเฉลี่ย ตามลำดับ คือ จำนวนปีที่สูงที่สุดภายหลังจากจบการศึกษาแล้ว เขามาทำงานจนถึงปัจจุบัน ๔๐ ปี น้อยที่สุด ๒ ปี ค่าเฉลี่ย ๑๕.๐๘ ปี ประสบการณ์ในการทำงานในระดับบริหาร สูงสุด ๓๐ ปี ค่าสุด ๐ ปี ค่าเฉลี่ย ๘.๐๑ ปี จำนวนบริษัทที่ทำงานสูงสุด ๒๑ บริษัท ค่าสุด ๐ บริษัท ค่าเฉลี่ยของบริษัทที่เคยทำ ๒ บริษัท ตามลำดับ

ตารางที่ ๒-๖: ประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์	สูงสุด	ต่ำสุด	ค่าเฉลี่ย
จำนวนปีที่ทำภายหลังจากจบการศึกษาแล้ว	๔๔	๒	๑๕.๐๘
จำนวนปีที่มิได้มีประสบการณ์ในด้านบริหาร	๓๐	๐	๘.๐๑
จำนวนบริษัทที่ทำในฐานะผู้บริหาร	๒๑	๐	๒.๓๓

^{๑๖} Timothy W. Costello, and Sheldon S. Zalkind, Psychology in Administration (Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall Inc., 1963) p. 205.

^{๑๗} James L. Gibson, John H. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr, Organization : Behavior, Structure, Processes (Dallas, Texas: Business Publication, Inc., 1976) p. 352-358.

โครงสร้างของธุรกิจ

จากตารางที่ ๒-๗ จะเห็นได้ว่าโครงสร้างธุรกิจในจังหวัดสงขลา-ภาคใหญ่ปัจจุบันจะเป็นบริษัทภายในประเทศเป็นส่วนมาก คือ ร้อยละ ๗๒.๓๔ ของจำนวนธุรกิจทั้งหมด ๔๔ บริษัท ลำดับต่อมา คือ ประเภทอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากบริษัทภายในประเทศ บริษัทข้ามชาติ บริษัทรวมทุนระหว่างบริษัทภายในประเทศและบริษัทต่างประเทศร้อยละ ๑๗.๐๒ บริษัทรวมทุนระหว่างต่างประเทศกับในประเทศร้อยละ ๖.๓๔ และจำนวนน้อยที่สุด คือ ร้อยละ ๔.๒๖ เป็นโครงสร้างของธุรกิจในรูปของบริษัทข้ามชาติ

ตารางที่ ๒-๗: โครงสร้างธุรกิจ

โครงสร้าง	จำนวนบริษัท	ร้อยละ
บริษัทภายในประเทศ	๖๔	๗๒.๓๔
อื่น ๆ	๑๖	๑๗.๐๒
บริษัทรวมทุน (ภายในประเทศและต่างประเทศ)	๖	๖.๓๔
บริษัทข้ามชาติ	๔	๔.๒๖
รวม	๙๔	๑๐๐.๐๐

ประเภทของธุรกิจ

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่สองมาจนถึงต้นศตวรรษที่ ๑๔ คือ ในยุโรปและอเมริกาพยายามค้นคิดเทคโนโลยีและวิทยาการด้านวิทยาศาสตร์ เพื่อที่จะนำมาใช้ในการผลิต เพราะประเทศที่พัฒนาจากภาคเกษตรไปเป็นประเทศอุตสาหกรรมจะเป็นประเทศที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดีขึ้นจากเดิม เป็นการเลื่อนฐานะของประเทศจากประเทศที่กำลังพัฒนาเป็นประเทศที่พัฒนาทางอุตสาหกรรม ทั้งในทวีปยุโรปและอเมริกาทั้งสองทวีปต้องการเป็นผู้นำทางเศรษฐกิจ จึงพยายามที่จะนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยเสริมสร้างการผลิตให้มีทั้ง

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งเป็นผู้นำทางการบริหารด้วย^{๑๘} จากตารางที่ ๒-๔ จะเห็นได้ว่า ประเภทของธุรกิจทั่วประเทศและในสงขลา-ภาคใหญ่ ส่วนใหญ่จะเป็น ผู้ผลิตถึงร้อยละ ๔๔.๐๕ และ ๑๘.๑๕ การค้าส่งและค้าปลีกร้อยละ ๑๘.๔๘ และ ๑๘.๐๘ การเงินและการประกันภัย

ตารางที่ ๒-๔ : ประเภทของธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	ทั่วประเทศ ^{๑๘}		สงขลา-ภาคใหญ่	
	จำนวนบริษัท	ร้อยละ	จำนวนบริษัท	ร้อยละ
การผลิต	๓๗	๔๔.๐๕	๑๘	๑๘.๑๕
การค้าส่งและค้าปลีก	๑๕	๑๘.๔๘	๑๗	๑๘.๐๘
การเงินและการประกันภัย	๗	๘.๐๘	๑๖	๑๗.๐๒
การเกษตร	๕	๖.๑๘	๓	๓.๑๘
อื่น ๆ	๑๓	๑๖.๔๘	๔๐	๔๒.๕๕
รวม	๗๗	๑๐๐.๐๐	๘๔	๑๐๐.๐๐

จำนวนร้อยละ ๘.๐๘ และ ๑๗.๐๒ การเกษตรร้อยละ ๖.๑๘ และ ๓.๑๘ และการประกอบธุรกิจในประเภทอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากการผลิต การค้าส่งและค้าปลีก การเงินและการประกันภัยและการเกษตรร้อยละ ๑๖.๔๘ และ ๔๒.๕๕ ตามลำดับ

^{๑๘}Peter F. Drucker, Opit., p. 728-76/.

^{๑๙}สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร สุภา อิงคนินันท์ และจงพิศ ศิริรัตน์ ผู้บริหาร: การเลื่อนขั้นทางสังคม ทัศนคติต่อการว่างงาน และลักษณะการเป็นผู้นำ (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๒๗) หน้า ๑๘-๒๐.

จำนวนพนักงาน

คณะผู้ทำวิจัยนำตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ทั้งหมด ๑๕๐ ตัวอย่างจากรายชื่อผู้จดทะเบียนอุตสาหกรรมไว้ ณ อุตสาหกรรมจังหวัดสงขลา ซึ่งอุตสาหกรรมจังหวัดสงขลาได้จัดรวบรวมไว้ในปี พ.ศ. ๒๕๒๓ ดังที่แสดงไว้ในตาราง ๒-๕ จะเห็นได้ว่า ธุรกิจในจังหวัดสงขลา-ภาคใหญ่ ส่วนมากจะเป็นธุรกิจที่มีพนักงานอยู่ในระหว่าง ๑-๔๙ ราย พนักงาน ๕๐-๙๙ คน ร้อยละ ๑๔.๘๙ พนักงานจำนวน ๑๐๐-๔๙๙ เป็นจำนวนร้อยละ ๒๖.๖๐ พนักงานจำนวน ๕๐๐-๙๙๙ คน ร้อยละ ๓.๑๙ และอื่น ๆ คือ มีจำนวนพนักงานมากกว่า ๙๙๙ คนขึ้นไป ร้อยละ ๕.๓๒ ตามลำดับ

ตารางที่ ๒-๕ : จำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงาน	จำนวนบริษัท	ร้อยละ
๐ - ๔๙	๙๔	๕๐.๐๐
๕๐ - ๙๙	๑๔	๑๔.๘๙
๑๐๐ - ๔๙๙	๒๕	๒๖.๖๐
๕๐๐ - ๙๙๙	๓	๓.๑๙
อื่น ๆ	๕	๕.๓๒
รวม	๙๕	๑๐๐.๐๐

สรุป

จากการศึกษาผู้บริหารในจังหวัดสงขลา-ภาคใหญ่ คณะผู้วิจัยพบว่า ผู้บริหารจา ๙๔ บริษัทเป็นชายร้อยละ ๘๕.๑๑ เป็นหญิงร้อยละ ๑๔.๘๙ เป็นไทยร้อยละ ๘๐.๘๕ จีนร้อยละ ๑๘.๐๘ และเชื้อชาติอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากคนไทยและจีนร้อยละ ๑.๐๖

เนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความรู้และความสามารถตรงกับงานที่ทำ

คั้งนั้นผู้บริหารในปัจจุบันจบปริญญาตรีมีถึงร้อยละ ๕๐.๐๐ มีชัยมปลายร้อยละ ๑๗.๐๒ มีชัยมตน และประถมศึกษาร้อยละ ๕.๓๒ เท่ากัน และอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากระดับการศึกษาที่กล่าวมาแล้วข้างต้นร้อยละ ๒๒.๓๔ นอกจากนี้สาขาวิชาที่ผู้บริหารเรียนส่วนใหญ่จะเป็นบริหารธุรกิจถึงร้อยละ ๓๘.๓๖ ลำดับต่อมาคือ วิศวกรรมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ร้อยละ ๗.๔๕ ลำดับต่อมาร้อยละ ๔.๒๖ คือ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์และอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากบริหารธุรกิจ วิศวกรรมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ลำดับต่อมาคือแพทยศาสตร์และกฎหมายร้อยละ ๓.๑๘ ลำดับสุดท้ายร้อยละ ๓๐.๔๕ คือ ผู้ที่จบจากสาขาที่นอกเหนือไปจากสาขาวิชาที่ใดกล่าวมาแล้วตอนตน

ประสบการณ์ในการทำงานมีความสำคัญต่อการทำงานมากเท่า ๆ กับการศึกษาโดยอัตราเฉลี่ยแล้ว ผู้บริหารในปัจจุบันสำเร็จการศึกษามาเป็นเวลา ๑๕.๐๘ ปี ทำงานในระดับบริหารมาเป็นเวลาเฉลี่ย ๐.๐๑ ปี และผ่านการทำงานมาแล้ว โดยอัตราเฉลี่ย ๒.๓๓ บริษัท บริษัทส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทภายในประเทศร้อยละ ๗๒.๓๔ บริษัทที่นอกเหนือไปจากบริษัทภายในประเทศ บริษัทรวมทุน (ภายในประเทศและต่างประเทศ) และบริษัทข้ามชาติ ร้อยละ ๑๗.๐๒ บริษัทรวมทุนร้อยละ ๓.๓๔ และบริษัทข้ามชาติร้อยละ ๑๗.๐๒ บริษัทรวมทุนร้อยละ ๓.๓๔ และบริษัทข้ามชาติร้อยละ ๔.๒๖ ธุรกิจส่วนใหญ่จะเป็นการผลิต ร้อยละ ๑๘.๑๕ ค่าส่งค่าปลีกร้อยละ ๑๘.๐๘ การเงินและการประกันภัยร้อยละ ๑๗.๐๒ การเกษตร ๓.๑๘ และอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากประเภทของธุรกิจที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ร้อยละ ๔๒.๕๕ ตามลำดับ

การเลื่อนชั้นทางสังคม

มนุษย์ต่างกับสัตว์ตรงที่ว่ามีความรู้สึกสัมผัสกับสภาพที่อยู่รอบตน เช่น ความเร็ว ความปลอดภัย ความสะดวกสบายของการเดินทางและมีความคิดที่เป็นของตนเองในการเลือกแนวทางในการดำรงชีพ และพัฒนาตนเอง แต่สภาพแวดล้อมและเวลาจะเป็นอุปสรรคในการสร้างความสำเร็จที่นอกเหนือไปจากความสามารถของแต่ละบุคคล^๑ อย่างไรก็ตาม Herbert Spencer และ Auguste Comte ได้ให้ความเห็นว่าการพัฒนาทางสังคมเปรียบเสมือนวิวัฒนาการค้ำสัตว์ระของร่างกายคน คือ มีกระบวนการเจริญเติบโตซึ่งจะเพิ่มความยุ่งยากในการเพิ่มส่วนประกอบต่าง ๆ ของโครงสร้างและการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเพิ่มความสัมพันธ์กันในด้านการทำงานของส่วนประกอบต่าง ๆ เพื่อที่จะให้กระบวนการได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย^๒ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในภายหลังได้ เนื่องจากบุคคลแต่ละคนมีพื้นฐาน (Background) ไม่เหมือนกัน เช่น การศึกษา วัฒนธรรม เชื้อชาติ และอื่น ๆ^๓

เหตุผลชั้นพื้นฐานสองประการที่ทำให้มนุษย์มีความต้องการที่จะเลื่อนฐานะของตนในสังคม^๔ คือ (๑) เพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม เนื่องจากโครงสร้างของสังคมในปัจจุบันถือว่า ในตำแหน่งสูงต้องการ คนที่มีความสามารถสูงด้วยจึงจะเหมาะสมกับ

^๑Wilfred Owen, Strategy For Mobility : Transportation for the Developing Countries, (Honolulu: East-West Center Press, 1964), p.115-121.

^๒_____, Social Change: Sources, Patterns, and Consequences, Edited by Amitai and Eva Etzioni, (New York: Basic Books, Inc., Publishers, 1964), p. 3-9

^๓Ibid., p. 3-5

^๔Karl Mannheim, Social Mobility in Britain, (London: Routledge and Kegan Paul, LTD., 1967), p.24-25.

ตำแหน่ง นอกจากนี้โครงสร้างของสังคมยังสามารถปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโครงสร้างได้ (๒) การเลื่อนชั้นทางสังคมขึ้นอยู่กับโอกาสและความสามารถของบุคคลซึ่งมีและใช้ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อย่างไรก็ตามยังมีอีกหลายวิธีที่มนุษย์สามารถจะนำมาใช้เป็นส่วนประกอบในการเลื่อนฐานะทางสังคมได้อย่างพอใจโดยไม่ทำให้เกิดความคับข้องใจ แม้ว่าจะมีโอกาสในการเลื่อนสถานะภาพอยู่น้อยมากก็ตาม เมื่อมนุษย์ยังมีความหวังที่จะพยายามใช้สิ่งนั้นเป็นเครื่องช่วยในการผลักดันให้ตนเอง ได้รับความสำเร็จได้ว่า ภูมิหลังของเขาจะเป็นเช่นใด และเมื่อมีโอกาสจะไม่ละความพยายามเพื่อเลื่อนฐานะของตน

มาตรฐานที่ใช้ในการวัดสถานะภาพทางสังคมมีทั้งสิ่งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ได้แก่ รายได้ อาชีพ การศึกษาและสถานะภาพส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านสังคมและสถานะภาพที่ถูกแต่งตั้งโดยบุคคลอื่น และองค์ประกอบอื่น ๆ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสังคม^๕

พื้นฐานการเลื่อนฐานะทางสังคม ทั้งทางด้านการพัฒนาบุคคลและรูปแบบของการเลื่อนฐานะของบุคคลภายในสังคม สังคมจะเป็นตัวกำหนดการเลื่อนชั้นบุคคลภายในสังคมนั้น ๆ^๖ การเลื่อนชั้นทางสังคมเป็นไปได้ทั้งแนวนอน (horizontal mobility) และแนวตั้ง vertical mobility) การเลื่อนชั้นของสังคมตามแนวนอน คือ การเลื่อนชั้นเฉพาะตำแหน่งโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะภาพของบุคคลเลย ส่วนการเลื่อนชั้นของสังคมตามแนวตั้งนั้น เป็นการเลื่อนชั้นได้ทั้งขึ้น (upward mobility) และเลื่อนลง (downward mobility) ทั้งตำแหน่งและสถานะภาพทางสังคม^๗ แต่สิ่งที่ปรากฏในการเลื่อนชั้นทางสังคมส่วนใหญ่จะเป็นการเลื่อนในแนวตั้ง และเป็นการเลื่อนขึ้นมากกว่าเลื่อนลง^๘

^๕Ibid., p. 30-31.

^๖_____, Opcit., p.1-2.

^๗คณาจารย์ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง สังคมวิทยามนุษยวิทยา (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง ๒๕๒๓) หน้า ๔๔-๔๕

^๘เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการ สาขาสังคมศาสตร์ ครั้งที่ ๒๓ สังคมไทย อดีตถึงปัจจุบัน (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์: ๔-๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๔) หน้า ๑๔๖

การเลื่อนชั้นในสังคมไทยนั้นเปิดโอกาสให้กับบุคคลทุกชนชั้นและทุกอาชีพโดย
ทัดเทียมกัน แต่ในสมัยรัตนโกสินทร์ตอนต้น (พ.ศ. ๒๔๒๕-๒๓๘๔) ส่วนใหญ่จะเป็นการเลื่อน
ชั้นของบุคคลในระบบราชการซึ่งจะเป็นวิถีทางที่บุคคลจะได้เลื่อนชั้นทางสังคมได้มากที่สุด
แต่ในสมัยปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีส่วนทำให้ลักษณะ
เลื่อนชั้นทางสังคมจากสมัยรัตนโกสินทร์ตอนต้นเปลี่ยนไป เนื่องจาก (๑) การขยาย
ตัวทางเศรษฐกิจทำให้โครงสร้างขององค์กรและสังคมเปลี่ยนไป (๒) ผลสืบเนื่องมา
จากภาวะทางเศรษฐกิจทำให้เกิดความแตกต่าง ในอัตราภาวะเจริญพันธุ์ของคนในแต่ละระดับ
ทำให้เกิดการแทนที่ในแต่ละอาชีพ (๓) สภาพเศรษฐกิจมีส่วนช่วยให้ชนทุกระดับมีโอกาส
ทางการศึกษาเพิ่มขึ้น (๔) การสังกัดกลุ่มในสังคมจะมีโอกาสในการเลื่อนฐานะของคนได้
มากขึ้น (๕) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเป็นผลกระทบต่อกลุ่มชนที่ทำงานอยู่ใน
สังคมนั้น ๑๐

การพัฒนาด้านเทคโนโลยีทำให้สภาพของสังคมเปลี่ยนไปตามสภาพการทำงาน
ด้วย นั่นคือ เปลี่ยนจากการทำงานด้วยฝีมือ (handicraft) เป็นการใช้เครื่องจักรแทน
(mechanization) ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงยิ่งขึ้น ทำให้การผลิต การตลาด
การเงิน การบริหาร และปัจจัยในการผลิตอื่น ๆ เปลี่ยนไป เป็นผลกระทบต่อสภาพ
เศรษฐกิจและสังคม งานในทุกอาชีพมีความจำเป็นจะต้องใช้ความรู้เฉพาะด้านขึ้น และเกิด
การแข่งขันกันอย่างรุนแรงยิ่งขึ้นทุกขณะ เพื่อต้องการที่จะเป็นผู้นำทางวงการธุรกิจปัจจุบัน ๑๑

๙ เรื่องเดียวกัน หน้า ๒๐๐-๒๐๖

๑๐ คณาจารย์ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เรื่องเดิม
หน้า ๕๔-๕๖

๑๑ Jeff O. Harris, Jr. Managing People at Work: Concept and Cases in
Interpersonnel Behavior, (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1976),
p. 60-64.

จึงก่อให้เกิดปรากฏการณ์ทางสังคมขึ้น จะมีคนกลุ่มน้อยหรือจำนวนน้อยที่ถูกจัดว่าเป็นชนชั้นสูงของสังคม หรือกลุ่มชนชั้นนำ (Elite) ซึ่งชนกลุ่มนี้หรือจำนวนนี้จะเป็นกลุ่มที่มีอำนาจ มีความมั่งคั่ง มีทรัพย์สินและได้รับการยกย่องมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ ^{๑๒} ทำให้บุคคลที่ทำงานด้านบริหารธุรกิจมีทั้งบทบาทและสถานะภาพเด่นชัดในสังคมยุคปัจจุบัน

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้หน้าที่และลักษณะการทำงานของผู้บริหารเพิ่มความยุ่งยากยิ่งขึ้นตามลำดับ เนื่องจากผู้บริหารต้องการความรวดเร็วด้านบริการและคุณภาพสินค้า ทำให้สังคมอุตสาหกรรมเกิดขึ้นและขยายตำแหน่งอย่างรวดเร็ว และเกิดการเลื่อนชั้นทางสังคมตามมาด้วย ในการเลื่อนชั้นสังคมดังกล่าวก่อให้เกิดชนชั้นนำทางธุรกิจ (business elite) ดังนั้นคณะผู้ทำวิจัยพิจารณาเห็นว่า ความสามารถของผู้บริหารมีส่วนช่วยทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ผลลัพธ์ที่เกิดตามมาคือการพัฒนาประเทศควบคู่ไปกับการพัฒนาอุตสาหกรรม คณะผู้ศึกษาคาดว่า ผลการศึกษานี้จะสร้างความเข้าใจทางด้านบริหารธุรกิจให้มากขึ้น

พื้นฐานฐานะทางสังคมของผู้บริหาร

ตามหลักวิชาการ การตั้งมาตรฐานทางสังคมเป็นเรื่องยากเพราะปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบในการตั้งมาตรฐานนั้นกว้างมาก ปัญหาแรกคือ ไม่สามารถจะเก็บข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ประการที่สองวิธีการในการตั้งมาตรฐานมีความสัมพันธ์กันสูง จนไม่สามารถจะใช้วิธีใดวิธีหนึ่งได้อย่างแน่นอน ^{๑๓}

ปัจจุบันนี้จะเห็นได้ว่าฐานะทางเศรษฐกิจและภูมิหลังของการศึกษามีส่วนสำคัญต่อการเลื่อนฐานะทางสังคมมาก ดังนั้นการตั้งระดับชั้นทางสังคมจะถืออาชีพเป็นหลักใหญ่ ^{๑๔}

^{๑๒}ระคม วงษ์น้อย "แนวความคิดเรื่องชนชั้นนำและการศึกษาโครงสร้างอำนาจชุมชน" เอกสารทางวิชาการหมายเลข ๑๐ (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์วิจัย คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ๒๕๒๗ หน้า ๘

^{๑๓}Karl Mannheim, opcit., p. 29-31.

^{๑๔}Ibid., p. 29-31.

การพิจารณาอาชีพของบิดาผู้บริหารจะแสดงถึงฐานะเดิมของผู้บริหาร ซึ่งจะ เป็นตัวแปร โดยตรงกับ การเลื่อนฐานะทางสังคมของผู้บริหาร ส่วนการศึกษาจะเป็นตัวสนับสนุนในการเลื่อนชั้นทางสังคม การศึกษาในที่นี้จะใช้ตัวแปรทั้งสองลักษณะมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

อาชีพของบิดาผู้บริหาร

อาชีพและลักษณะความสำเร็จในการประกอบอาชีพของบิดาผู้บริหาร เป็นส่วนหนึ่งที่ เป็นแรงผลักดันให้บุตรมีความตั้งใจและพยายามที่จะยึดอาชีพคล้ายคลึงกับบิดา^{๑๕} ฉะนั้นคณะผู้ทำวิจัยทำการศึกษา เพื่อพิจารณาถึงอิทธิพลของ อาชีพบิดาที่มีอิทธิพลต่อการเลื่อนชั้นทางสังคมในรูปแบบต่าง ๆ

จากผลการศึกษาอาชีพของบิดาผู้บริหารในปัจจุบันในเขตสงขลา-ภาคใหญ่ และของทั้งประเทศจะเป็นไปในแนวเดียวกัน คือ ส่วนใหญ่บิดาผู้บริหารจะมีอาชีพส่วนตั้มากกว่าอย่างอื่น ดังนั้นถ้าศึกษาอาชีพของลูกจ้างในธุรกิจเอกชน จะเห็นว่าสามารถแยกออกได้เป็นสามลักษณะคือ งานด้านช่าง (blue collar) งานภายในสำนักงาน (white collar) และงานบริหารหรืองานจัดการ (executive or management) คณะผู้ทำวิจัยเห็นว่า การที่แยกลักษณะอาชีพอย่างกว้าง ๆ เพื่อไม่ให้ผู้ตอบเกิดความอึดอัดใจ เพื่อเก็บข้อมูลที่จะใช้ในการศึกษา

จากตารางที่ ๓-๑ พบว่าบิดาผู้บริหารที่มีอาชีพลูกจ้างในธุรกิจเอกชนมีน้อยมากทั้งในเขตสงขลา-ภาคใหญ่ และทั่วประเทศ คือ ร้อยละ ๓.๑๔ และ ๑๖.๔๔ ส่วนอาชีพส่วนตัวจะมีจำนวนสูงที่สุด คือร้อยละ ๔๑.๘๑ และ ๖๖.๓๔ ตามลำดับ จึงถือว่าอาชีพส่วนตัวจะเป็นอาชีพที่จะต้องใส่ใจทั้งความพยายามและความเสี่ยงสูง ประกอบกับแผนพัฒนาประเทศที่รัฐพยายามที่จะสรรหาสังคมไทยให้ก้าวเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม จึงเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความตื่นตัวทางอุตสาหกรรม^{๑๖} และทำให้เกิดความท้าทายในการประกอบอาชีพส่วนตัวขึ้น ฉะนั้นบุตรที่เป็นผู้บริหาร จึงมีบิดาประกอบอาชีพส่วนตัวสูงที่สุด

^{๑๖} Lirhit Dhiravegin, The Bureaucratic Elite of Thailand: A Study of Their Sociological Advancement Attributes Educational Backgrounds and Career Advancement Pattern (Bangkok: Thammasart University, 1970), p. 102-131.

แม้ว่าอาชีพข้าราชการ จะถือว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติมาตั้งแต่สมัยสุโขทัยจนถึง
 สมัยรัตนโกสินทร์ ^{๑๓} แต่สภาพของเศรษฐกิจและสังคมในยุคปัจจุบันเปลี่ยนไป ทำให้
 อาชีพการบริหารเลื่อนขึ้นมาเท่าเทียมกับอาชีพข้าราชการหรืออาจจะมีฐานะทางสังคมสูงกว่า
 อาชีพข้าราชการได้ทำให้คนรุ่นใหม่รับราชการน้อยลงกว่าแต่สมัยแรก ๆ อัตราส่วนในการ
 รับราชการจึงน้อยกว่าอาชีพส่วนตัว บิดาของผู้บริหารปัจจุบันทั้งในเขตสงขลา-ภาคใหญ่และ
 ทั่วประเทศจึงมีอาชีพรับราชการเพียง ร้อยละ ๑๔.๕๐ และ ๒๖.๓๘ เท่านั้น จากผลการ
 พิจารณาอาชีพของบิดาผู้บริหาร จึงกล่าวได้ว่ามีแนวทางสอดคล้องกับความเห็นของนักจิตวิทยา
 ที่ได้กล่าวไว้ตอนต้นว่า บุตรจะยึดถือความสำเร็จของบิดาเป็นแนวทางในการประกอบอาชีพ
 ของตนในอนาคต

ตารางที่ ๓-๑ : ลักษณะการกระจายอาชีพของบิดาผู้บริหาร

อาชีพของบิดา	สงขลา-ภาคใหญ่		ทั้งประเทศ ^{๑๔}	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ลูกจ้างในธุรกิจเอกชน	๓	๓.๑๘	๑๓	๑๖.๔๘
อาชีพส่วนตัว	๓๓	๔๑.๘๑	๔๔	๖๖.๓๘
ข้าราชการ	๑๘	๑๘.๕๐	๑๖	๒๐.๓๘
	๕๔	๑๐๐.๐๐	๘๓	๑๐๐.๐๐

^{๑๓}สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ประเมินผลการพัฒนาในระยะครึ่ง
แผนพัฒนา ฯ ฉบับที่ ๘ (๒๕๒๐-๒๕๒๕) (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการ

คณะรัฐมนตรี
^{๑๔}สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร,สุภา อิงคนินันท์ และจุงพิศ ศิริรัตน์ ผู้บริหาร: การ
เลื่อนชั้นทางสังคม ทักษะคติการทำงาน และลักษณะการเป็นผู้นำ (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 ๒๕๒๗) หน้า ๒๓

คนไทยโดยส่วนมากจะยึดอาชีพเกษตรกรรมมาแต่สมัยเริ่มตั้งประเทศขึ้นมาจนกระทั่งถึงสมัยหลังสงครามโลกครั้งที่สอง รัฐบาลพยายามที่จะลดความยากจนของประชาชน จึงพยายามที่จะวางแผนพัฒนาประเทศจากฉบับที่ ๑ ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๑๑ มาจนถึงฉบับปัจจุบัน คือ ฉบับที่ ๕ พ.ศ. ๒๕๒๕ ใ้ระบุมไว้อย่างเด่นชัดว่าพยายามที่จะเพิ่มผลผลิตและขยายกิจการด้านอุตสาหกรรมเพื่อปรับพื้นฐานทางเศรษฐกิจของชาติให้ทัดเทียมกับประเทศเพื่อนบ้าน และให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นกว่าเดิม^{๑๘} จากผลการสอบถามผู้บริหารในเขตสงขลา-หาคีใหญ่ จำนวน ๕๔ คน ระบุว่าคนไทย ร้อยละ ๔๐.๘๖ จีน ร้อยละ ๑๔.๐๖ และอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากไทยและจีนร้อยละ ๑.๐๘ ผลของการศึกษาแสดงให้เห็นว่าประชากรไทยได้ให้ความสนใจในด้านการค้าเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีความต้องการที่จะมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นและเพื่อเลื่อนฐานะทางสังคมตามเหตุผลดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

จากตารางที่ ๓-๒ พบว่า บิดาผู้บริหารเขตสงขลา-หาคีใหญ่ จะมีเชื้อชาติไทยเป็นส่วนมาก และมีอาชีพส่วนตัวสูงสุด เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับลักษณะการกระจายอาชีพตามเชื้อชาติทั่วประเทศแล้วจะเห็นว่าทั่วประเทศจะมีอัตราส่วนของไทยและจีนใกล้เคียงกัน บิดาผู้บริหารที่มีอาชีพลูกจ้างในธุรกิจเอกชนในเขตสงขลา-หาคีใหญ่ มีเพียงร้อยละ ๑๖.๐๖ อาชีพส่วนตัวร้อยละ ๓๔.๕๕ และ ๒๙.๙๘ และอาชีพข้าราชการ ร้อยละ ๑๙.๑๐ และ ๒๕.๐๐ ตามลำดับ ในเขตสงขลา-หาคีใหญ่ ไม่มีบิดาผู้บริหาร เชื้อชาติจีนที่มีอาชีพลูกจ้างในธุรกิจเอกชน เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับทั่วประเทศ บิดาผู้บริหารเชื้อชาติจีนมีอาชีพลูกจ้างในธุรกิจเอกชนถึง ร้อยละ ๓๐.๙๗ และบิดาผู้บริหารเขตสงขลา-หาคีใหญ่ เชื้อชาติจีนมีอาชีพรับราชการเพียงร้อยละ ๕.๔๘ ในขณะที่นำมาเปรียบเทียบกับทั่วประเทศไม่มีบิดาผู้บริหารเชื้อชาติจีนรับราชการเลย

ดังนั้นจากการศึกษาภายใต้เชื้อชาติที่แตกต่างกัน กระจายอาชีพของบิดาผู้บริหารไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติ

^{๑๘}สำนักบัณฑิตอาสาสมัคร แนวความคิดใหม่ในการพัฒนาประเทศ: ทางเลือกสุดท้าย (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๒) หน้า ๙๐-๑๐๘

ตารางที่ ๓-๒ : ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างอาชีพของบิดากับเชื้อชาติของผู้บริหาร

อาชีพของบิดา	เชื้อชาติ-เขตสงขลาภาคใหญ่		เชื้อชาติ-ทั่วประเทศ ^{๒๐}	
	ไทย	จีน	ไทย	จีน
ลูกจ้างในธุรกิจเอกชน	๓.๘๕	๐	๑๔.๐๖	๓๐.๗๗
อาชีพส่วนตัว	๗๘.๘๕	๘๔.๑๖	๖๘.๘๕	๖๘.๖๓
ข้าราชการ	๑๗.๑๐	๕.๘๘	๒๕.๐๐	e
รวม	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐
จำนวน	๗๖	๑๗	๖๔	๑๓

แม้ว่าแรงงานของผู้หญิงจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศก็ตาม ในสังคมไทยโดยส่วนใหญ่บทบาทของผู้หญิง คือ แม่พิมพ์ของชาติ ดังนั้นโดยส่วนเฉลี่ยผู้หญิงจะมีอาชีพสอนหนังสือมากกว่าที่จะทำงานด้านบริหารงาน แม้ว่าสังคมไทยจะเปิดโอกาสให้ผู้หญิงมีอาชีพเท่าเทียมกับชายก็ตาม ^{๒๑} ฉะนั้นการก้าวขึ้นมาในตำแหน่งผู้บริหารของผู้หญิงจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ และปัจจุบันนี้ผู้หญิงได้เริ่มให้ความสนใจในการบริหารงานมากขึ้น เมื่อทดสอบทางสถิติโดยหาค่า chi square พบว่า ณ ระดับความเชื่อมั่น ๘๕% อาชีพบิดากับเพศของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ กลุ่มบิดาที่มีอาชีพลูกจ้างในธุรกิจเอกชนผู้บริหารเป็นชาย ร้อยละ ๑.๒๕ เป็นหญิง ร้อยละ ๑๔.๒๘ กลุ่มบิดาที่มีอาชีพส่วนตัวผู้บริหารเป็นชาย ร้อยละ ๘๒.๕ เป็นหญิง ร้อยละ ๗๘.๘๗ และกลุ่มบิดาที่มีอาชีพข้าราชการผู้บริหารเป็นชาย ร้อยละ ๑๖.๒๕ และหญิงร้อยละ ๗.๑๔ ตามลำดับ

^{๒๐} สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร สุภา อิงคนินันท์ และจงพิศ ศิริรัตน์ เรื่องเดิม
หน้า ๒๕

^{๒๑} Uthit Dhiravegin, op.cit., p. 97-107.

ตารางที่ ๓-๓ : ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างอาชีพกับเพศ

อาชีพของบิดา	เพศของผู้บริหาร	
	ชาย	หญิง
ลูกจ้างในธุรกิจเอกชน	๑.๒๕	๑๔.๒๙
อาชีพส่วนตัว	๘๒.๕๐	๗๘.๕๗
ข้าราชการ	๑๖.๒๕	๗.๑๔
รวม	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐
จำนวน	๘๐	๑๔

χ^2 ค่ารวม ๗.๐๓๐ ระดับความเชื่อมั่น ๘๕ % $df = 2$ χ^2 เปิดตาราง ๕.๘๘

จากการศึกษาพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างอาชีพของบิดาและการศึกษาของบุตรแล้ว ตัวแปรทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติ และเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับการกระจายอาชีพตามการศึกษาของผู้บริหารระหว่างเขตสงขลา-หาดใหญ่ และทั่วประเทศจะเห็นว่า มีลักษณะแตกต่างกันในระดับการศึกษาคงแสดงในตาราง ๓-๔ กลุ่มบิดาที่มีอาชีพลูกจ้างในธุรกิจเอกชนไม่มีผู้บริหาร จบชั้นมัธยมปลายเลย ทั่วประเทศผู้บริหาร จบการศึกษามัธยมตอนปลายถึงร้อยละ ๒๘.๕๗ ในเขตสงขลาหาดใหญ่ ผู้บริหารจบปริญญาตรีร้อยละ ๔.๗๖ ส่วนทั่วประเทศผู้บริหารที่มีบิดามีอาชีพลูกจ้างในธุรกิจเอกชนจบปริญญาตรีถึงร้อยละ ๒๐.๕๓ และการศึกษาอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากมัธยมศึกษาตอนปลายและปริญญาตรี กลุ่มบิดาที่มีอาชีพลูกจ้างในธุรกิจเอกชนเขตสงขลาหาดใหญ่ร้อยละ ๓.๒๒ และทั่วประเทศร้อยละ ๗.๔๑ กลุ่มที่บุตรมีการศึกษามากที่สุดคือ กลุ่มบิดาที่มีอาชีพส่วนตัว เขตสงขลาหาดใหญ่ผู้บริหาร จบมัธยมปลายร้อยละ ๗๕ จบปริญญาตรีร้อยละ ๗๘.๗๒ จบการศึกษาอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากมัธยมปลายและปริญญาตรี ร้อยละ ๘๐.๓๒ ตามลำดับ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับทั่วประเทศจะเห็นว่ากลุ่มบิดาที่ประกอบอาชีพส่วนตัวจะจบมัธยมปลายร้อยละ ๗๑.๔๓ ปริญญาตรีร้อยละ ๒๒.๗๘ กลุ่มสุดท้ายคือ กลุ่มบิดาที่มีอาชีพข้าราชการมีผู้บริหาร จบมัธยมศึกษาตอนปลายร้อยละ ๗๕.๐๐ ปริญญาตรีร้อยละ ๑๗.๒๐ และอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากมัธยมศึกษาปลายและปริญญาตรีร้อยละ ๖.๘๘

ทั่วประเทศกลุ่มบิดาที่มีอาชีพข้าราชการจะไม่มีผู้บริหาร จบมัธยมศึกษาตอนปลายเลย มีผู้บริหารจบปริญญาตรีร้อยละ ๑๖.๒๖ และอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย และปริญญาตรีร้อยละ ๓๓.๓๓ ตามลำดับ

ตารางที่ ๓-๔ : ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างอาชีพของบิดากับการศึกษาของผู้บริหาร

อาชีพของบิดา	การศึกษาผู้บริหาร-เขตสงขลาภาคใหญ่			การศึกษาผู้บริหาร-ทั่วประเทศ ^{๒๒}		
	มัธยมศึกษาตอนปลาย	ปริญญาตรี	อื่น ๆ	มัธยมศึกษาตอนปลาย	ปริญญาตรี	อื่น ๆ
ลูกจ้างในธุรกิจเอกชน	๐	๔.๒๖	๓.๒๖	๒๔.๕๓	๒๐.๕๓	๓.๘๑
อาชีพส่วนตัว	๓๕.๐๐	๓๘.๓๓	๕๐.๓๓	๓๑.๕๓	๒๒.๓๔	๓๕.๒๖
ข้าราชการ	๒๕.๐๐	๑๓.๒๐	๖.๕๕	๐	๑๘.๒๘	๓๓.๓๓
รวม	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐
จำนวน	๑๖	๔๓	๓๑	๓	๔๓	๒๓

การศึกษาของบิดา

การศึกษาของบิดาสามารถจะบอกฐานะเดิมของผู้บริหารได้ เนื่องจากการศึกษาเป็นตัวแปรในการเปลี่ยนแปลงอาชีพระหว่างบุตรและบิดา ซึ่งจะเป็นการเลื่อนชั้นทางสังคมทางอ้อม เพราะการศึกษาเป็นส่วนเสริมสร้างและสนับสนุนความเป็นอยู่ของคนเรา ให้ดีขึ้นกว่าเดิม พร้อมทั้งเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารในอนาคต ^{๒๓}

^{๒๒}สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร สุภา อิงคบินันท์ และจงพิท สิริวิรัตน์ เรื่องเดิม
หน้า ๒๓

^{๒๓}สุพิศุรา สุภาพ สังคมวิทยา (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด ๒๕๑๔) หน้า ๑๕๓-๑๕๔

จากตารางที่ ๓-๕ แสดงให้เห็นว่าบิดาผู้บริหารส่วนใหญ่จบชั้นประถมศึกษาทั้งในเขตสงขลาภาคใหญ่และส่วนกลาง คือร้อยละ ๓๑.๕๑ และ ๒๘.๕๗ บิดาผู้บริหารเขตสงขลาภาคใหญ่จบชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นร้อยละ ๑๒.๗๗ มัธยมศึกษาตอนปลายร้อยละ ๑๘.๐๘ ซึ่งทั่วประเทศบิดาผู้บริหารที่จบชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลายจะมีจำนวนเท่ากันคือ ร้อยละ ๒๔.๖๘ กลุ่มบิดาผู้บริหารในเขตสงขลาภาคใหญ่ระดับปริญญาตรีน้อยที่สุดร้อยละ ๘.๕๑ เมื่อเทียบกับบิดาผู้บริหารทั่วประเทศจนปริญญาตรีร้อยละ ๑๑.๖๘ ข้อที่น่าสังเกตคือ บิดาผู้บริหารในเขตสงขลาภาคใหญ่จะจบการศึกษาแบบอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากชั้นประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย และปริญญาตรีเป็นลำดับสองรองลงมาจากชั้นประถมศึกษา ร้อยละ ๒๘.๗๒ ส่วนทั่วประเทศบิดาผู้บริหารที่จบการศึกษาประเภทอื่น ๆ มีจำนวนน้อยที่สุดคือ ร้อยละ ๑๐.๓๓

ตารางที่ ๓-๕ : ลักษณะการกระจายการศึกษาของบิดาผู้บริหาร

การศึกษาของบิดา	เขตสงขลาภาคใหญ่	ทั่วประเทศ
	ร้อยละ	ร้อยละ
ประถมศึกษา	๓๑.๕๑	๒๘.๕๗
มัธยมศึกษาตอนต้น	๑๒.๗๗	๒๔.๖๘
มัธยมศึกษาตอนปลาย	๑๘.๐๘	๒๔.๖๘
ปริญญาตรี	๘.๕๑	๑๑.๖๘
อื่น ๆ	๒๘.๗๒	๑๐.๓๓
รวม	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐
จำนวน	๘๔	๗๗

จากตารางที่ ๓-๖ พบว่า การกระจายการศึกษาของบิดาผู้บริหารในปีความ
สัมพันธ์ทางสถิติกับเชื้อชาติของผู้บริหาร และผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีเชื้อชาติไทย กลุ่มบิดา
ที่จบชั้นประถมศึกษาผู้บริหารที่มีเชื้อชาติไทยร้อยละ ๓๐.๒๖ เชื้อชาติจีนร้อยละ ๓๕.๒๘
และอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากไทยและจีนแล้วจะมีผู้ที่จบชั้นประถมศึกษาเท่านั้น ส่วนในระดับ
อื่น ๆ จะไม่มีผู้จบการศึกษาเลย กลุ่มบิดาที่จบมัธยมศึกษาตอนต้นมีเชื้อชาติไทยร้อยละ
๑๕.๓๘ ไม่มีเชื้อชาติจีนเลย กลุ่มต่อมาคือ กลุ่มบิดาผู้บริหารที่จบชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย
เป็นเชื้อชาติไทยร้อยละ ๑๘.๓๘ เชื้อชาติจีนร้อยละ ๑๑.๓๖ ระดับปริญญาตรีกลุ่มบิดาผู้
บริหารที่มีเชื้อชาติไทยจบการศึกษาร้อยละ ๘.๒๑ เชื้อชาติจีนจบร้อยละ ๕.๘๘ และอื่น ๆ
ที่นอกเหนือไปจากชั้นประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลายและปริญญาตรี
เป็นเชื้อชาติไทยร้อยละ ๒๕.๐๐ และเชื้อชาติจีนร้อยละ ๔๗.๐๗ ตามลำดับ

ตารางที่ ๓-๖ : ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับเชื้อชาติผู้บริหาร

การศึกษาของบิดา	เชื้อชาติ		
	ไทย	จีน	อื่น ๆ
ประถมศึกษา	๓๐.๒๖	๓๕.๒๘	๑๐๐.๐๐
มัธยมศึกษาตอนต้น	๑๕.๓๘	-	-
มัธยมศึกษาตอนปลาย	๑๘.๓๘	๑๑.๓๖	-
ปริญญาตรี	๘.๒๑	๕.๘๘	-
อื่น ๆ	๒๕.๐๐	๔๗.๐๗	-
รวม	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐
จำนวน	๓๖	๑๗	๑

ตารางที่ ๓-๗ แสดงลักษณะความแตกต่างในการกระจายการศึกษาของบิดา
ตามเพศผู้บริหาร ระหว่างเขตสงขลาภาคใหญ่และทั่วประเทศ ในเขตสงขลาภาคใหญ่บิดาผู้
บริหารเพศชายจบการศึกษาระดับประถมศึกษาสูงที่สุดคือ ร้อยละ ๓๓.๓๕ ทั่วประเทศบิดาเพศ
หญิงมีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นมากที่สุดคือ ร้อยละ ๓๖.๓๗ เขตสงขลาภาคใหญ่บิดา

เพศหญิงที่จบระดับปริญญาตรีมีน้อยที่สุดคือร้อยละ ๓.๑๔ ส่วนหัวประเทศผู้จบน้อยที่สุดคือ บิคาเพศหญิงไม่มีผู้จบการศึกษาประเภทอื่น ๆ เลย ที่นอกเหนือไปจากประถมศึกษา มัธยม ศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย และปริญญาตรี

ตารางที่ ๓-๗ : ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาระดับของบิดาผู้บริหาร กับ เพศผู้บริหาร

การศึกษาของบิดาผู้บริหาร	เพศผู้บริหาร-สงขลาภาคใหญ่		เพศผู้บริหาร-หัวประเทศ	
	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง
ประถมศึกษา	๓๓.๗๕	๒๑.๘๓	๒๔.๗๕	๒๗.๒๗
มัธยมศึกษาตอนต้น	๑.๒๕	๑๘.๒๕	๒๒.๗๕	๓๐.๓๕
มัธยมศึกษาตอนปลาย	๑๗.๕๐	๒๑.๘๓	๒๕.๒๕	๒๗.๓๗
ปริญญาตรี	๕.๗๕	๗.๑๕	๑๒.๑๒	๕.๕๕
อื่น ๆ	๒๗.๕๐	๓๕.๗๑	๑๒.๑๒	-
รวม	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐
จำนวน	๘๖	๑๕	๖๖	๑๑

จากตารางที่ ๓-๕ แสดงการเปรียบเทียบระหว่างการศึกษาระดับของผู้บริหารกับการศึกษาของบิดาผู้บริหารพบว่าการศึกษาของบุตรดีกว่าบิดา เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม ทำให้ผู้บริหารในยุคปัจจุบันมีความจำเป็นจะต้องเรียนรู้เพิ่มขึ้นนอกเหนือไปจากประสบการณ์ในการทำงาน ^{๒๕}

^{๒๕} สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร สุภา อังคนินันท์ และจงพิศ ศิริรัตน์ เรื่องเดิม
หน้า ๓๖

^{๒๕} C. Stewart Sheppard, and Donald C. Carrol, Edited, Working in the Twenty-First Century, (New York: John Wiley and Sons, 1980), p. 30-38.

นอกจากนี้แล้วการศึกษายังเป็นองค์ประกอบในการเลื่อนขั้นทางสังคมด้วยดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังจะเห็นได้จากตารางที่ ๓-๔ ไม่มีบิดาผู้บริหาร จบถึงการศึกษา ระดับปริญญาตรีเลย และเมื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองแล้วไม่มีความสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด

ตารางที่ ๓-๔ : ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษของผู้บริหารกับการศึกษาของบิดาผู้บริหาร

การศึกษาของผู้บริหาร	การศึกษาของบิดาผู้บริหาร				
	ประถมศึกษา	มัธยมศึกษาตอนต้น	มัธยมศึกษาตอนปลาย	ปริญญาตรี	อื่น ๆ
มัธยมศึกษาตอนปลาย	๒๖.๖๗	๒๕.๐๐	๑๑.๗๖	-	๑๑.๑๑
ปริญญาตรี	๕๐.๐๐	๕๘.๓๓	๖๔.๗๑	๑๐๐.๐๐	๓๓.๓๓
อื่น ๆ	๓๓.๓๐	๑๖.๖๗	๒๕.๕๓	-	๕๕.๕๖
รวม	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐
จำนวน	๓๐	๑๒	๑๗	๔	๒๗

การศึกษาของมารดา

แม้ว่าหญิงไทยตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาจนถึงปัจจุบันจะมีความสามารถเท่าเทียมกับผู้ชายก็ตาม แต่สังคมไทยกำหนดบทบาทของสตรีให้เป็นผู้ดูแลครอบครัว เป็นช่างทำหลัง สามีจะเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารภายในครอบครัว แต่ความแตกต่างก็ตามบทบาทของชายและหญิงมิได้ทำให้โอกาสทางการศึกษาน้อยลง^{๒๖} ฉะนั้นสตรีจะอยู่ในฐานะที่เสริมสร้างและให้การสนับสนุนบุตรทางอ้อมในการเลื่อนฐานะทางสังคม คณะผู้ทำวิจัยจึงนำตัวแปร เรื่องการศึกษาของมารดาเข้ามาพิจารณาด้วย

^{๒๖} เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการ สาขาสังคมศาสตร์ เรื่องเดิม
หน้า ๑๐๕-๑๑๐

จากการศึกษา พบการกระจายการศึกษาของมารดาผู้บริหารดังแสดงในตารางที่ ๓-๘ จะเห็นว่ามารดาผู้บริหารจบชั้นประถมศึกษามากที่สุดร้อยละ ๕๑.๕๕ จำนวนมารดาผู้บริหารที่จบชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลายมีจำนวนเท่ากันคือ ร้อยละ ๙.๕๗ ส่วนระดับปริญญาตรีจะมีมารดาผู้บริหารจบน้อยที่สุดคือ ร้อยละ ๒.๑๓ และอื่น ๆ คือ ผู้ที่ไม่จบการศึกษามีจำนวนใกล้เคียงกับผู้จบชั้นประถมศึกษา ร้อยละ ๓๗.๒๓ จากจำนวนมารดาผู้บริหาร เขตสงขลาภาคใหญ่นำมาเปรียบเทียบกับทั่วประเทศ จะเห็นว่ามารดาผู้บริหารที่จบระดับประถมศึกษามีจำนวนมากที่สุดเช่นกันคือ ร้อยละ ๕๑.๕๕ ส่วนมารดาผู้บริหารที่ไม่จบการศึกษาชั้นประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย และปริญญาตรีน้อยกว่าสงขลาภาคใหญ่มาก คือมีเพียงร้อยละ ๑๕.๕๘ เท่านั้น

ตารางที่ ๓-๘ : ลักษณะการกระจายการศึกษาของมารดาผู้บริหาร

การศึกษาของมารดา	สงขลา-ภาคใหญ่ ร้อยละ	ทั่วประเทศ ^{๒๗} ร้อยละ
ประถมศึกษา	๕๑.๕๕	๕๑.๕๕
มัธยมศึกษาตอนต้น	๙.๕๗	๑๖.๘๘
มัธยมศึกษาตอนปลาย	๙.๕๗	๑๑.๖๘
ปริญญาตรี	๒.๑๓	๓.๕๐
อื่น ๆ	๓๗.๒๓	๑๕.๕๐
รวม	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐
จำนวน	๕๔	๓๗

จากตารางที่ ๓-๑๐ พบว่า การศึกษาของมารดาผู้บริหารเชื้อชาติไทยจบชั้น ประถมศึกษาสูงสุดที่ ๕๒.๑๑ จบชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ร้อยละ ๑๑.๘๘ มัธยมศึกษาตอน ปลายร้อยละ ๘.๒๑ มารดาผู้บริหารเชื้อชาติไทยจบระดับปริญญาตรีน้อยที่สุดคือ ร้อยละ ๒.๖๓ และมิได้จบการศึกษาเลยถึง ร้อยละ ๓๘.๒๑ ส่วนมารดาผู้บริหารเชื้อชาติจีนจบ ระดับประถมศึกษาร้อยละ ๓๕.๒๘ ไม่มีผู้จบชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับปริญญาตรีเลย จบชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายร้อยละ ๑๑.๗๖ และผู้ไม่จบการศึกษาเลย มีถึงร้อยละ ๕๒.๘๕ ส่วนชาติอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากไทยและจีนมีจำนวนน้อยมากจึงไม่มีผลกระทบต่อตัวแปรทั้งสอง แต่เมื่อเรานำลักษณะการกระจายการศึกษาของมารดาตามเชื้อชาติของผู้บริหารมา เปรียบเทียบกันทั่วประเทศจะเห็นว่ามารดาผู้บริหารเชื้อชาติไทยจะจบชั้นประถมศึกษาสูงสุด เช่นกัน คือร้อยละ ๕๑.๑๐ และเชื้อชาติจีนร้อยละ ๓๐.๗๗ แต่มารดาผู้บริหารที่มีเชื้อชาติ จีนจะจบชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นมากกว่าเชื้อชาติไทย คือ ร้อยละ ๖๘.๒๓ แต่ในระดับมัธยม ศึกษาตอนปลาย ปริญญาตรี จะไม่มีผู้จบเลย

คณะผู้วิจัยได้ทำการทดสอบตามสัมพันธระหว่างการศึกษาของมารดา กับเชื้อชาติผู้บริหารพบว่า ตัวแปรทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์แต่ประการใด

ตารางที่ ๓-๑๐ : ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาของมารดา กับเชื้อชาติผู้บริหาร

การศึกษาของมารดา	สงขลา-ภาคใหญ่		ทั่วประเทศ ^{๒๔}	
	ไทย	จีน	ไทย	จีน
ประถมศึกษา	๕๒.๑๑	๓๕.๒๘	๕๑.๑๐	๓๐.๗๗
มัธยมศึกษาตอนต้น	๑๑.๘๘		๑๑.๘๘	๖๘.๒๓
มัธยมศึกษาตอนปลาย	๘.๒๑	๑๑.๗๖	๑๘.๑๘	
ปริญญาตรี	๒.๖๓		๘.๖๘	
อื่น ๆ	๓๘.๒๑	๕๒.๘๕	๑๘.๐๖	
รวม	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐
จำนวน	๗๖	๑๗	๖๘	๑๓

^{๒๔} สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร สุภา อิงคนินันท์ และจงพิศ ศิริรัตน์ เรื่องเดิม หน้า ๓๓

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่า ตัวแปรทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์กันแต่ประการใด

ตารางที่ ๓-๑๑ : ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาของมารดา กับ เพศผู้บริหาร

การศึกษาของมารดา	เพศผู้บริหาร	
	ชาย	หญิง
ประถมศึกษา	๔๑.๒๕	๔๒.๘๖
มัธยมศึกษาตอนต้น	๘.๗๕	๑๘.๒๘
มัธยมศึกษาตอนปลาย	๑๑.๒๕	
ปริญญาตรี	๒.๕๐	
อื่น ๆ	๓๖.๒๕	๕๒.๘๖
รวม	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐
จำนวน	๘๐	๑๘

จากตารางที่ ๓-๑๒ จากการเปรียบเทียบระหว่างการศึกษาของผู้บริหารกับการศึกษาของมารดา ปรากฏว่าการศึกษาของผู้บริหารดีกว่ามารดา โดยมารดาที่จบชั้นประถมศึกษาไปเรียนในระดับการศึกษาที่ดีกว่าตน ซึ่งในปัจจุบันนี้ระบบการศึกษาเปิดโอกาสในการเลื่อนชั้นทางสังคมมากขึ้น ฉะนั้นมารดาพยายามที่จะส่งให้บุตรศึกษาให้มากที่สุดได้ เช่น มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และมหาวิทยาลัยเอกชนอื่น ๆ เหล่านี้เป็นต้น เป็นการเพิ่มโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้และความก้าวหน้าทางวิชาชีพ อย่างไรก็ตามจากการศึกษาตัวแปรทั้งสองแล้วไม่มีความสัมพันธ์กันแต่ประการใด

ตารางที่ ๓-๑๒ : ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษของผู้บริหารกับการศึกษาของมารดา

การศึกษาของผู้บริหาร	การศึกษาของมารดา				
	ประถมศึกษา	มัธยมศึกษา ตอนต้น	มัธยมศึกษา ตอนปลาย	ปริญญาตรี	อื่น ๆ
มัธยมศึกษาตอนปลาย	๒๕.๖๔	๒๒.๗๖	๑๑.๑๑	-	๔.๕๓
ระดับปริญญาตรี	๔๔.๓๒	๕๕.๕๖	๓๓.๓๔	๑๐๐.๐๐	๕๐.๐๐
อื่น ๆ	๒๕.๖๔	๒๒.๗๖	๑๑.๑๑	-	๕๑.๕๓
รวม	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐
จำนวน	๓๕	๕	๕	๒	๓๕

การเปรียบเทียบการเลื่อนชั้นทางสังคมของกลุ่มผู้บริหาร

ตั้งแต่สมัยสุโขทัยมาจนถึงปัจจุบันสังคมไทยเปิดโอกาสให้คนทุกระดับชั้นในการเลื่อนฐานะทางสังคมเท่าเทียมกัน ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น ๆ ในทุกสาขาอาชีพ^{๒๔} แต่ในปัจจุบันอาชีพบริหารธุรกิจเป็นอาชีพที่ทุกคนในสังคมยอมรับว่าเป็นอาชีพของกลุ่มชนชั้นนำ จากตารางที่ ๓-๑๒ เป็นการศึกษายเปรียบเทียบรายได้ในแต่ละอาชีพระหว่าง พ.ศ. ๒๕๑๕ กับ ๒๕๓๓ ที่คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ทำการศึกษา พบว่า อาชีพพานิชยกรรมมีรายได้สูงสุดคือ ๓๐,๓๓๕ บาท และ ๓๒,๔๐๒ บาท ตามลำดับ อาชีพที่มีรายได้รองลงมาก็คือ อาชีพอุตสาหกรรมมีรายได้ ๔๔,๒๑๕ และ ๖๓,๕๓๑ ดังนั้นลักษณะของการมีรายได้สูงจึงเป็นแรงจูงใจให้บุคคลแต่ละคนพยายามหาโอกาสที่จะก้าวเข้ามาสู่วงการธุรกิจ

^{๒๔} เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการ สาขาสังคมศาสตร์ เรื่องเดิม
หน้า ๑๕๓-๒๑๔

ตารางที่ ๓-๑๓ : รายได้ออกคนในสาขาอาชีพที่สำคัญ ปี ๒๕๑๙ และ ๒๕๒๓

สาขาอาชีพ	๒๕๑๙		๒๕๒๓	
	รายได้ออกคน(บาท)	ดัชนี	รายได้ออกคน(บาท)	ดัชนี
พาณิชยกรรม	๓๐,๓๓๙	๕.๙	๓๒,๕๐๒	๖.๓
อุตสาหกรรม	๔๔,๒๑๕	๖.๖	๖๓,๙๓๑	๕.๙
บริการ	๓๒,๖๖๕	๔.๖	๔๓,๑๔๓	๓.๐
เกษตรกรรม	๓,๑๑๒	๑.๐	๑๑,๕๖๑	๑.๐
เฉลี่ยทุกอาชีพ	๓๘,๕๔๓	๕.๔	๕๔,๓๕๕	๔.๓

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผลการพัฒนา
ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๕ (๒๕๒๐-๒๕๒๔) (กรุงเทพ
มหานคร : โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะกรรมการคณะรัฐมนตรี ๒๕๒๖)
หน้า ๒๓

จากผลของการศึกษาดังกล่าว คณะผู้วิจัยมีความสนใจถึงความแตกต่างและ
โอกาสการเข้ามาสู่วงการธุรกิจในแต่ละของอายุของกลุ่มผู้บริหาร ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้
เกิดการแข่งขันกันมากขึ้นเป็นลำดับ ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงทำการศึกษาโอกาสการเข้ามาสู่วง
การธุรกิจของผู้บริหารโดยแบ่งออกตามกลุ่มอายุ คือ (๑) กลุ่มอายุที่ต่ำกว่า ๓๔ ปี
(๒) กลุ่มอายุระหว่าง ๓๔-๔๔ ปี และ (๓) กลุ่มอายุตั้งแต่ ๔๔ ปีขึ้นไป

จากตารางที่ ๓-๑๔ พบว่าลักษณะการกระจายอาชีพของบิดาตามกลุ่มอายุของ
ผู้บริหารที่อายุต่ำกว่า ๓๔ ปี ระหว่าง ๓๔-๔๔ และ ๔๔ ปีขึ้นไปในเขตสงขลาภาคใหญ่และ
ทั่วประเทศไม่มีความแตกต่างกัน คือ บิดาจะมีอาชีพทำธุรกิจส่วนตัวมากที่สุด แต่จะมีความแตก
ต่างกันในกลุ่มบิดาที่มีอาชีพลูกจ้างในธุรกิจเอกชนของกลุ่มอายุของผู้บริหารระหว่าง ๓๔-๔๔
และ ๔๔ ปีขึ้นไป คือในเขตสงขลาภาคใหญ่จะไม่มีผู้บริหารที่มีบิดามีอาชีพลูกจ้างในธุรกิจเอกชน

อย่างไรก็ตาม ตัวแปรทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันประการใด

ตารางที่ ๓-๑๔ : ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างอาชีพของบิกากับอายุผู้บริหาร

อาชีพของบิกา	อายุของผู้บริหาร เขตสงขลาภาคใหญ่			อายุของผู้บริหารทั่วประเทศ		
	ต่ำกว่า ๓๘	๓๘-๔๔	๔๔ ขึ้นไป	ต่ำกว่า ๓๘	๓๘-๔๔	๔๔ ปีขึ้นไป
ลูกจ้างในธุรกิจเอกชน	๕.๑๓	-	-	๓๘.๑๐	๖.๕๔	๑๕.๓๘
อาชีพส่วนตัว	๓๔.๓๑	๕๐.๐๐	๔๑.๖๕	๖๑.๕๐	๖๖.๓๕	๖๑.๕๕
ข้าราชการ	๑๕.๕๖	๑๐.๖๓	๑๘.๓๕	๓๐.๖๓	๒๓.๐๘	
รวม	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๖๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐
จำนวน	๕๕	๒๔	๑๖	๖๑	๔๓	๑๓

จากตารางที่ ๓-๑๔ จะเห็นได้ว่าลักษณะของช่วงโอกาสของผู้บริหารนั้นขึ้นอยู่กับระดับการศึกษาของบิกาคด้วย เพราะระดับการศึกษาของบิกาที่ไม่รู้หนังสือเลยจะลดเมื่อเทียบกับระดับการศึกษาอื่น ๆ ซึ่งมีผลสืบเนื่องมาจากการวางแผนพัฒนา ทำให้ระดับการรู้หนังสือเพิ่มขึ้น

เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการกระจายการศึกษาของบิกากับอายุของผู้บริหาร โดยการหาค่า chi square พบว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับความเชื่อมั่น ๕%

ตารางที่ ๓-๑๕ : ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาของบิตากับอายุของผู้บริหาร

การศึกษาของบิตา	อายุของผู้บริหาร		
	ต่ำกว่า ๓๘ ปี	๓๘ - ๔๔	สูงกว่า ๔๔ ปีขึ้นไป
ประถมศึกษา	๓๘.๘๘	๓๐.๐๐	๑๓.๓๘
มัธยมศึกษาตอนต้น	๑๒.๐๓	๒๕.๐๐	-
มัธยมศึกษาตอนปลาย	๒๐.๖๘	๑๕.๐๐	1๒.๑๒
ปริญญาตรี	๑๓.๓๘	-	-
อื่น ๆ	๑๘.๘๓	๓๐.๐๐	๒๒.๕๐
รวม	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐
จำนวน	๕๘	1๐	๑๒

χ^2 คำนวณ ๑๘.๖๘๕ ณ ระดับความเชื่อมั่น ๘๕% df = 3 χ^2 เปิดตาราง ๑๕.๕๑

จากตารางที่ ๓-๑๖ ระดับการศึกษาของมารดา (ที่ไม่รู้หนังสือ) จะมีแนวโน้มลดลง เช่นเดียวกับการศึกษาของบิตาด้วยเหตุผลเดียวกัน คือ แผนพัฒนาประเทศทำให้การเรียนหนังสือเพิ่มขึ้น เนื่องจากทางรัฐบาลมองเห็นความสำคัญของการศึกษา และลักษณะการกระจายการศึกษาของมารดาตามอายุของผู้บริหารมิได้มีผลทางสถิติที่สำคัญ

ตารางที่ ๓-๑๖ : ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาของมารดากับอายุของผู้บริหาร

การศึกษาของมารดา	อายุผู้บริหาร		
	ต่ำกว่า ๓๘ ปี	๓๘ - ๔๐ ปี	๔๔ ปีขึ้นไป
ประถมศึกษา	๔๓.๑๐	๕๐.๐๐	๒๕.๐๐
มัธยมศึกษาตอนต้น	๘.๒๒	๑๕.๐๐	๒.๒๕
มัธยมศึกษาตอนปลาย	๑๓.๓๘	-	๒.๒๕
ปริญญาตรี	๓.๘๕	-	-

ตารางที่ ๓-๑๖ (ต่อ)

การศึกษาของมารดา	อายุผู้บริหาร		
	ต่ำกว่า ๓๘ ปี	๓๘ - ๕๐ ปี	๕๕ ปีขึ้นไป
อื่น ๆ	๑๓.๐๔	๓๕.๐๐	๒๓.๕๐
รวม	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐
จำนวน	๕๘	๒๐	๑๖

ลักษณะเฉพาะบางประการของผู้บริหาร

การเลื่อนชั้นทางสังคมนั้นอาจจะมีลักษณะเฉพาะตัวบุคคล ซึ่งจะมืองค์ประกอบหลายอย่างเป็นตัวแปร เช่น จำนวนพี่น้อง (Number of Siblings) และครอบครัวที่มีลูกน้อย ดังนั้นนักสังคมวิทยาจึงให้ความเห็นว่า ครอบครัวที่มีบุตรคนเดียวจะมีโอกาสดีกว่าในครอบครัวที่มีบุตรหลายคนในการเลื่อนชั้นในสังคม เนื่องจากบิดามารดาสามารถจะให้การสนับสนุนในด้านการเงินได้เต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องแข่งขันกับพี่น้องคนอื่น^{๓๐}

จากตารางที่ ๓-๑๗ แสดงถึงผลการศึกษาการกระจายจำนวนพี่น้องของผู้บริหารในเขตสงขลาภาคใหญ่กลุ่มผู้บริหารที่มีพี่น้อง ๔ คน เป็นจำนวนมากที่สุดคือ ร้อยละ ๒๒.๓๔ ทั่วประเทศกลุ่มผู้บริหารที่มีพี่น้อง ๒ คน จะมีจำนวนมากที่สุดคือ ร้อยละ ๑๖.๘๘ กลุ่มผู้บริหารในเขตสงขลาภาคใหญ่ที่มีน้อยน้อยที่สุด ร้อยละ ๑.๐๐ ได้แก่ที่มีพี่น้อง ๑ คน ๑๐ คน และ ๑๑ คน และทั่วประเทศไม่มีผู้บริหารเลยที่มีพี่น้อง ๑๒ คน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าลักษณะการกระจายจำนวนพี่น้องของผู้บริหารจะอยู่ในระหว่างครอบครัวที่มีบุตรประมาณ ๓ ถึง ๔ คน

^{๓๐}Leonard Broom and Philip Selznick, Sociology, 4th ed., (New York: Harper & Row Publishers, Inc., 1963), p. 131

ตารางที่ ๓-๑๗ : ลักษณะการกระจายจำนวนพี่น้องของผู้บริหาร

จำนวนพี่น้องของผู้บริหาร	สงขลา - หาดใหญ่	ทั่วประเทศ ^{๓๑}
	ร้อยละ	ร้อยละ
๑	๑.๖๖	๓.๕๕
๒	๖.๓๘	๗.๗๕
๓	๖.๓๘	๑๒.๕๕
๔	๒๒.๓๘	๕.๖๕
๕	๑๑.๗๖	๑๔.๒๕
๖	๒๖.๒๖	๑๖.๕๕
๗	๑๓.๕๓	๑๖.๓๕
๘	๘.๕๑	๑๑.๖๕
๙	๕.๓๖	๗.๗๕
๑๐	๑.๐๖	๓.๕๐
๑๑	๑.๐๖	๑.๓๐
๑๒	๓.๒๖	๐
รวม	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐
จำนวน	๕๔	๗๗

นอกจากนี้คณะผู้วิจัยยังได้ศึกษาถึงลำดับที่ของกลุ่มพี่น้องผู้บริหารว่า ผู้บริหารอยู่ในลำดับที่เท่าใดของจำนวนพี่น้องทั้งหมด ในตารางที่ ๓-๑๘ พบว่า ทั้งเขตสงขลาหาดใหญ่ และทั่วประเทศผู้บริหารจะเป็นบุตรคนโตจำนวนมากที่สุดคือ ร้อยละ ๒๕.๕๓ และ ๓๖.๓๖ ตามลำดับ อธิบายได้ว่าบุตรคนโตจะมีฐานะเป็นผู้นำภายในครอบครัวของตนอยู่แล้ว จะเป็นส่วนที่

^{๓๑} สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร สุภา อิงคินันท์ และจงพิศ กิวิรัตน์ เรื่องเดิม
หน้า ๔๐

สนับสนุนผู้บริหารกลุ่มนี้ให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงานซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก และจะมีผู้บริหารถึงร้อยละ ๑๘.๑๘ ที่เป็นบุตรคนสุดท้อง ซึ่งเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับผู้บริหารที่เป็นบุตรคนโตแล้วเป็นอัตราที่ค่อนข้างสูง ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการบริหารงานในปัจจุบันขององค์กรส่วนใหญ่ไม่ประสบความสำเร็จเนื่องมาจากขาดผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง ^{๓๒}

ตารางที่ ๓-๑๔: ผู้บริหารเป็นบุตรคนที่เท่าใด

บุตรคนที่	สงขลา - หาดใหญ่	ทั่วประเทศ ^{๓๓}
	ร้อยละ	ร้อยละ
๑	๒๕.๕๓	๓๖.๓๖
๒	๒๖.๓๘	๑๖.๘๘
๓	๑๐.๖๘	๑๖.๘๘
๔	๑๘.๑๘	๕.๑๘
๕	๓.๘๕	๕.๑๘
๖	๓.๘๕	๕.๑๘
๗	๕.๓๖	๕.๑๘
๘	๑.๖๖	๑.๓๖
๙	๑.๖๖	
๑๐	๑.๖๖	
๑๑	๑.๖๖	
รวม	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐
จำนวน	๘๘	๗๗

^{๓๒} Leonard Broom and Philip Selznick, *op.cit.*, p. 282

^{๓๓} สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร สุภา อิงคินันท์ และจงพิศ ศิริรัตน์ เรื่องเดิม หน้า ๘๑

สรุป

มนุษย์เราทุกคนต้องการมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นกว่าเดิม จึงมีความต้องการที่จะเลื่อนฐานะของตนในสังคม ซึ่งในปัจจุบันนี้อาชีพรูทก็กลายเป็นอาชีพที่ทุกคนสนใจเนื่องจากสามารถมองเห็นผลลัพท์ได้อย่างชัดเจนว่าเป็นกลุ่มอาชีพที่มีความมั่นคงกว่าอาชีพอื่น ดังนั้นสังคมของกลุ่มธุรกิจจึงกลายเป็นกลุ่มชนชั้นนำ คณะผู้ทำวิจัยได้ทำการศึกษาดูการบริหารธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานเสนอในมณฑล เป็นการศึกษากการเลื่อนชั้นทางสังคม โดยพบว่า (๑) บิดาผู้บริหารมีอาชีพธุรกิจส่วนตัวจะมีบุตรเป็นผู้บริหารมากที่สุด (๒) การศึกษาของบิดามารดาจะค่าความบุตรและค่าการระดับปริญญาตรี

นอกจากนี้ยังพิจารณาถึงโอกาสการก้าวเข้ามาสู่วงการธุรกิจของผู้บริหาร พบว่า (๑) การกระจายอาชีพบิดามีความสัมพันธ์กับเพศของผู้บริหาร (๒) การกระจายอาชีพของบิดาไม่มีความสัมพันธ์กับการศึกษาของผู้บริหาร (๓) การกระจายการศึกษาของบิดาไม่มีความสัมพันธ์กับเชื้อชาติของผู้บริหาร (๔) การกระจายอาชีพของบิดาไม่มีความสัมพันธ์กับอายุของผู้บริหาร (๕) การกระจายการศึกษาของบิดามีความสัมพันธ์กับอายุของผู้บริหาร (๖) การกระจายระดับการศึกษาของมารดาไม่มีความสัมพันธ์กับอายุของผู้บริหาร และการศึกษาลักษณะพิเศษบางประการของผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารมาจากครอบครัวที่มีบุตรระหว่าง ๔-๕ คน บุตรคนโตโดยส่วนใหญ่จะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน

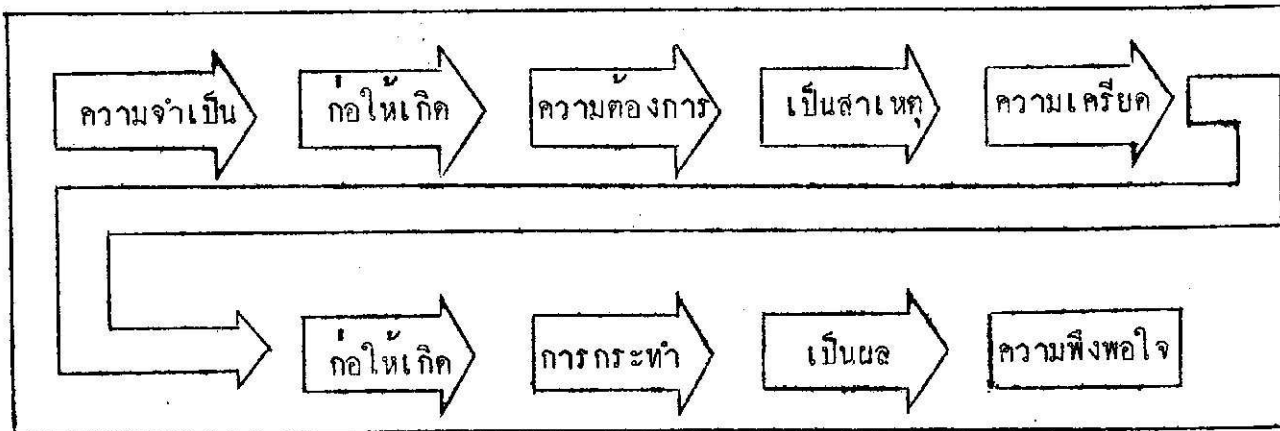
ทัศนคติของผู้บริหารต่อการทำงาน

การจูงใจเกี่ยวข้องกับคำถามที่ว่า ทำไมมนุษย์จึงมีพฤติกรรมเช่นนั้น อะไรทำให้มนุษย์กระทำเช่นนั้น คำถามเหล่านี้สามารถหาคำตอบได้บางส่วนจากความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจ ผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญของการจัดการในองค์การธุรกิจในการนำ และจัดการให้ผู้ร่วมงานดำเนินงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ดังนั้นถ้าผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ความรู้สึกที่จะผลักดันให้ผู้ร่วมงานพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายจะมีมากขึ้น ในบทนี้จะเสนอผลการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของผู้บริหารต่อการทำงาน

แนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

การจูงใจหมายถึง การนำ ความปรารถนา ความหวัง และอำนาจอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้าย ๆ กัน อันเป็นผลที่ทำให้บุคคลทำงาน การจูงใจมีลักษณะเป็นปฏิกิริยาลูกโซ่ เริ่มต้นจากความจำเป็น (needs) และก่อให้เกิดความต้องการ (wants) หรือการค้นหาเป้าหมาย ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดความเครียด (tensions) ในกรณีที่ไม่สมหวัง ซึ่งจะก่อให้เกิดการกระทำอันจะนำไปสู่ความพึงพอใจในความต้องการ ซึ่งปฏิกิริยาลูกโซ่นี้จะสรุปดังภาพที่ ๔-๑

ภาพที่ ๔-๑ : ความสัมพันธ์ ของความจำเป็น - ความต้องการ - ความพึงพอใจ



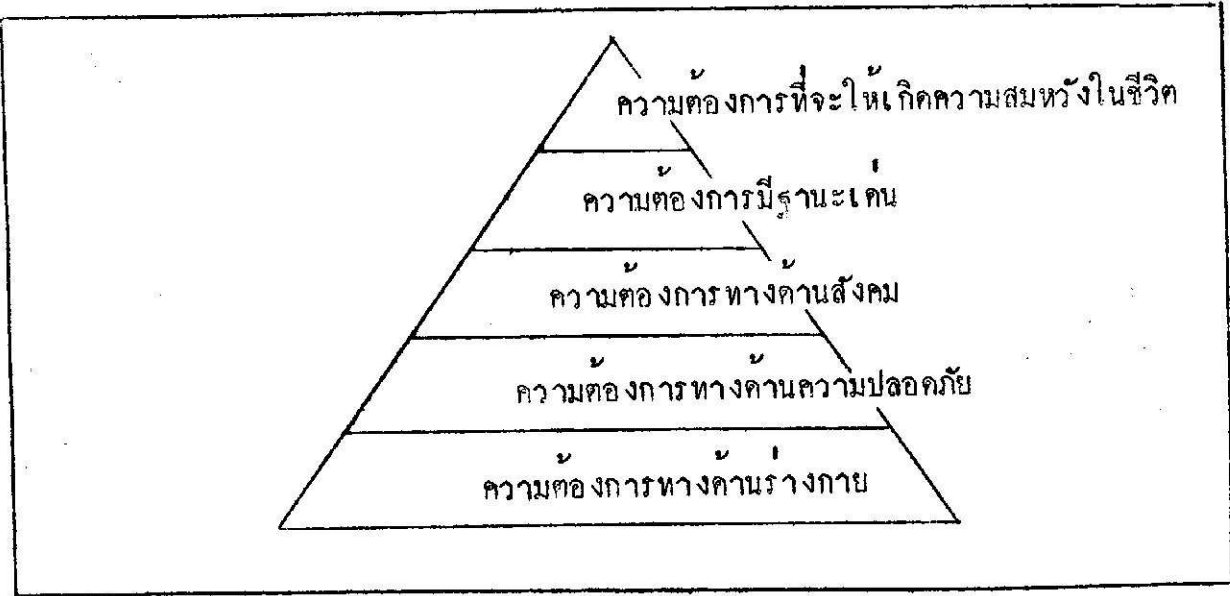
ที่มา : Harold Koonty, and Robert M. Fulmer, A Practical Introduction to Business, 3rd ed. (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1981,) p.481

ในสภาพความเป็นจริงแล้ว ปฏิกริยาของความสัมพันธ์ในภาพ ๔-๑ มีความสลับซับซ้อนมากกว่าเหตุการณ์ที่ปรากฏในภาพมากนัก ความจำเป็นของบุคคลแต่ละบุคคลในแต่ละสถานการณ์ และเวลาที่แตกต่างกันไม่สามารถจะกำหนดได้อย่างง่าย ๆ นอกจากนี้ความจำเป็นก่อให้เกิดพฤติกรรม หรือเป็นผลของพฤติกรรมก็ได้ ดังนั้นการทำงานของความสัมพันธ์ในภาพ ๔-๑ บางครั้งจึงไม่มีลักษณะง่าย ๆ เสมอไป

ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจบุคคลมีมากมาย ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้าได้ผลที่ค่อนข้างจะใกล้เคียงกัน ทฤษฎีได้รับการกล่าวถึงอย่างแพร่หลาย คือ ทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนาจากนักจิตวิทยาที่ชื่อ Abraham Maslow ทฤษฎีนั้นคือ ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งทฤษฎีนี้อธิบายว่า ความต้องการของมนุษย์มีลำดับชั้น โดยความต้องการจะเริ่มจากชั้นต่ำสุดไปจนถึงลำดับชั้นที่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ ดังภาพที่ ๔-๒

ภาพที่ ๔-๒ : ลำดับความต้องการของมาสโลว์



ที่มา : สมยศ นาวิการ และยุสดี รุมาคม องค์การ ; ทฤษฎีและพฤติกรรม
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เขต, ๒๕๒๐) หน้า ๑๒๖

*Harold Koonty, and Robert M. Fulmer, A Practical Introduction to Business, 3rd ed. (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1981) p. 481.

มาสโลว์ แสดงให้เห็นว่ามนุษย์ เมื่อระดับความต้องการระดับใดระดับหนึ่งได้รับการสนองตอบ การจูงใจโดยใช้ความต้องการนั้นจะหมดความหมาย เพราะมนุษย์จะต้องการความต้องการในระดับสูงขึ้นไป ความหมายของลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ในภาพ ๔-๒ อธิบายได้ดังนี้^๒

๑. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) ความต้องการระดับนี้เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เช่น อาหาร เสื้อผ้า และที่อยู่อาศัย ความต้องการนี้จะได้รับการสนองตอบเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้
๒. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (security or safety needs) เป็นความต้องการที่อยากเป็นอิสระจากความกลัวอันตรายทางด้านร่างกาย หรือความกลัวจากความสูญเสียจากงาน ทรัพย์สิน อาหาร เครื่องนุ่งห่มหรือที่อยู่อาศัย
๓. ความต้องการทางด้านสังคม (social needs) เมื่อมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ดังนั้นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม หรือ การยอมรับโดยบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม จึงเป็นผลตามมา
๔. ความต้องการมีฐานะเด่น (esteem needs) เมื่อมนุษย์ได้รับความพอใจในความต้องการทางด้านสังคม มนุษย์จะเรียกร้องความสนใจจากตัวเอง และบุคคลอื่น มาสโลว์กล่าวว่า ความต้องการนี้ ตอบสนองด้วยการมีอำนาจ ฐานะ เกียรติยศ และความเชื่อมั่น
๕. ความต้องการที่จะทำให้เกิดความสมหวังในชีวิต (self-actualization) เป็นความต้องการระดับสูงสุด หมายถึงความต้องการที่จะทำให้เป็นหนึ่งหรือความปรารถนาที่จะบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต

^๒ Ibid., p. 431-432.

การจูงใจและการเป็นผู้บริหาร

จากทฤษฎีการจูงใจที่สรุปมาข้างต้น พบว่า ระบบการจูงใจเป็นระบบที่มีความ
ยุ่งยากซับซ้อนสูงมาก แม้ว่าจะทราบข้อมูลนั้น ๆ ว่า ควรจะจูงใจมนุษย์อย่างไรในแต่ละ
เวลาและสถานการณ์ ผลของการใช้ระบบการจูงใจอาจจะน่าพอใจ หรือไม่น่าพอใจ
ก็ได้ ดังนั้นองค์การธุรกิจจึงควรทราบข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการดำเนินงาน
อันจะมีผลทำให้การสร้างระบบแรงจูงใจมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เนื่องจากผู้บริหารเป็นบุคคลที่อยู่ในระดับสูงสุดขององค์การธุรกิจ ดังนั้นคณะผู้
วิจัยจึงถือว่า ความต้องการทางค่านาร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างสมบูรณ์แล้ว และ
เนื่องจากการศึกษาลำดับความต้องการในที่นี้เกี่ยวข้องกับทางธุรกิจ คณะผู้วิจัยจึงแยกพิจารณา
ความต้องการทางค่านอำนาจ ออกจากความต้องการมีฐานะเด่น เพราะทางธุรกิจการกระจาย
อำนาจเป็นหัวข้อหนึ่งที่ที่น่าสนใจทางด้านการจัดการอย่างมาก การศึกษาความพึงพอใจต่อการ
ทำงานของผู้บริหาร ใช้การสร้างแบบสอบถาม โดยใช้คำถาม ๑๕ ข้อ ซึ่งคำถามแต่ละข้อจะ
นำไปสู่ข้อสรุปในเรื่องความต้องการของผู้บริหาร ดังนี้ ^๓

๑. ความต้องการทางค่านความปลอดภัย และมั่นคง ประกอบด้วยคำถาม
 - ๑.๑ ในฐานะผู้บริหารท่านมีความรู้สึก ว่า ตำแหน่งในปัจจุบันนี้มีมั่นคง
๒. ความต้องการทางค่านสังคม ประกอบด้วยคำถาม
 - ๒.๑ ในฐานะผู้บริหารในปัจจุบัน ท่านมีโอกาสช่วยเหลือบุคคลอื่น
 - ๒.๒ ตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบัน เปิดโอกาสให้ท่านได้มีความใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงาน
๓. ความต้องการมีฐานะเด่น ประกอบด้วยคำถาม
 - ๓.๑ ความรู้สึกพอใจในตำแหน่งของท่านในฐานะผู้บริหาร

^๓ Lyman W. Porter "A Study of Perceived Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Jobs" Journal of Applied Psychology (1961) p. 5

- ๓.๒ ในฐานะผู้บริหาร ชื่อเสียงของท่านภายในบริษัท
- ๓.๓ ในฐานะผู้บริหาร ชื่อเสียงของท่านภายนอกบริษัท
- ๔. ความต้องการมีอำนาจในการทำงาน ประกอบด้วยคำถาม
 - ๔.๑ อำนาจเกี่ยวข้องกับตำแหน่งผู้บริหาร
 - ๔.๒ ในฐานะผู้บริหารในปัจจุบัน ท่านมีโอกาสคิดและทำงานอย่างอิสระ
 - ๔.๓ ในฐานะผู้บริหารในปัจจุบัน ท่านมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น
 - ๔.๔ ในฐานะผู้บริหารในปัจจุบัน ท่านมีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นเพื่อตัดสินใจและการดำเนินงาน
- ๕. ความต้องการที่จะให้เกิดความสมหวังในชีวิต ประกอบด้วยคำถาม
 - ๕.๑ ในฐานะผู้บริหาร ท่านคิดว่าโอกาสของความก้าวหน้า และพัฒนาตนเองในปัจจุบัน
 - ๕.๒ ความพอใจสูงสุด ในตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบันของท่าน
 - ๕.๓ ในฐานะผู้บริหาร ท่านคิดว่าใครทำประโยชน์แก่บริษัท
- ๖. คำถามทั้ง ๒ ข้อ ไม่สามารถจะระบุได้ว่า เป็นความต้องการประเภทใดประเภทหนึ่ง เพราะเป็นคำถามที่ผสมผสานความต้องการหลายลักษณะเข้าด้วยกัน ฉะนั้นการวิเคราะห์จึงแยกคำถามทั้ง ๒ ข้อ ออกต่างหากคำถามทั้ง ๒ ข้อ คือ
 - ๖.๑ ในฐานะผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ท่านคิดว่าได้รับค่าตอบแทน
 - ๖.๒ ในฐานะผู้บริหาร ท่านรู้งาน

คำตอบของแต่ละคำถามทั้ง ๑๕ ข้อ ดังกล่าวข้างต้น ได้กำหนดคะแนนตั้งแต่

๑-๕ โดยเรียงจากความรู้สึกน้อยไปหามาก นอกจากนี้ในแต่ละคำถามกำหนดให้ผู้ตอบพิจารณาคำตอบเป็น ๓ ลักษณะ ดังนี้

- ก. มากน้อยเพียงใดในปัจจุบัน
- ข. ควรจะมีมากน้อยเพียงใด
- ค. มีความสำคัญต่อท่านเพียงใด

คำถามในข้อ (ค) ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญที่ผู้บริหารมีต่อความต้องการแต่ละระดับ หรือความต้องการจากงาน ส่วนความแตกต่างของคำตอบในข้อ (ข) กับข้อ (ก) ซึ่งระดับ ความพึงพอใจของความต้องการ

ทัศนคติของผู้บริหารต่อการทำงาน

ตั้งใจกล่าวมาแล้วข้างต้น แบบสอบถามที่กำหนดแต่ละข้อจะสามารถชี้วัดระดับความ ต้องการของผู้บริหารได้ พร้อมทั้งสามารถวัดความพึงพอใจของการทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร ของแต่ละระดับความต้องการของผู้บริหาร รวมทั้งการชี้ถึงความสำคัญของความต้องการแต่ละ ระดับด้วย ในส่วนนี้ จะเสนอผลการศึกษาในเรื่องดังกล่าวนี้

ความพึงพอใจของความต้องการ (Need Satisfaction)

การคำนวณความพึงพอใจของความต้องการ ทำด้วยการเอาผลจากคำตอบในข้อ (ข) (ลบด้วย ข้อ (ก) ในแต่ละหมวดความต้องการของผู้บริหารแต่ละคน หลังจากนั้นนำผล ต่างที่ได้จากผู้บริหารแต่ละคนมารวมกัน แล้วหารด้วยจำนวนผู้บริหาร (๔๔ ตัวอย่าง) เช่น จากแบบสอบถาม ส่วนที่ ๓ (ดูแบบสอบถามจากภาคผนวก) คำถามข้อที่ ๑ "ในฐานะผู้บริหาร ท่านมีความรู้สึกว่ ตำแหน่งในปัจจุบันนี้น่าคง" คำถามนี้อยู่ในหมวดความต้องการความปลอดภัย และมั่นคง ให้นำคำตอบ ข้อ(ข) ในข้อ ๑ ของผู้บริหารแต่ละคน - ข้อ(ก) ในข้อ ๑ ของ ผู้บริหารแต่ละคน แล้วจึงนำผลต่างที่ได้จากผู้บริหารแต่ละคนมารวมกันจนครบ ๔๔ ท่าน แล้ว จึงหารผลรวมด้วย จำนวน ๔๔ ในบางหมวดความต้องการ มีคำถามมากกว่า ๑ ข้อ วิธีการ คำนวณค่ามี ดังนี้ คำถามข้อที่ ๒ และข้อที่ ๓ อยู่ในหมวดความต้องการทางด้านสังคม ให้นำ ผลต่างของคำตอบ ข้อ (ข) ในข้อ ๒ ของผู้บริหารแต่ละคน - ข้อ(ก) ในข้อ ๒ ของผู้บริหาร แต่ละคน บวกกับผลต่างของคำตอบข้อ (ข) ในข้อ ๓ ของผู้บริหารแต่ละคน - ข้อ(ก) ในข้อ ๓ ของผู้บริหารแต่ละคน แล้วจึงหารผลลัพธ์ของผลรวมของผลต่างทั้ง ๒ ข้อนี้ด้วย ๒ หลังจาก

Alfred W. Clark and Sue McBabe, "The Motivation and Satisfaction of Australian Managers", Personnel Psychology (1972), p. 627

นั้นดำเนินการ เช่นเดียวกับการหาค่าในหมวดความต้องการ ความปลอดภัยและมั่นคง ผลการ
คำนวณทุกหมวดความต้องการสรุปได้ดัง ตารางที่ ๔-๑

ตารางที่ ๔-๑ : ค่าเฉลี่ยคะแนนความพึงพอใจของความต้องการ

ลักษณะความต้องการ	ค่าเฉลี่ยคะแนนความพึงพอใจ	
	ประเทศไทย*	สงขลา
๑. ทางด้านความปลอดภัยและมั่นคง	.๖๖	.๕๖
๒. ทางด้านสังคม	.๖๔	.๔๓
๓. มีฐานะเด่น	.๖๘	.๖๑
๔. มีอำนาจในการทำงาน	.๕๖	.๔๘
๕. เกิดความสมหวังในชีวิต	.๔๑	.๕๔
๖. ผลตอบแทน	.๗๔	.๔๖
๗. รุ่งเรือง	.๗๕	.๖๕

* สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร สุภา อิงคนินันท์ และ จงพิศ สิริรัตน์ ผู้บริหาร
การเลื่อนขั้นทางสังคม ทัศนคติต่อการทำงาน และลักษณะความเป็นผู้นำ

(ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๒๗)
หน้า ๕๑

การวิเคราะห์ผลจาก ตารางที่ ๔-๑ ถ้าค่าตัวเลขยิ่งมากแสดงว่า ความไม่
พึงพอใจของความต้องการสูง เพราะคำนวณค่ามาจากค่าที่คาดหวังลบด้วยค่าที่เป็นจริง ซึ่ง
พบว่า ผู้บริหารขององค์การธุรกิจในจังหวัดสงขลามีทัศนคติว่า ความต้องการทางด้านสังคม
ได้รับการตอบสนอง อยู่ในเกณฑ์สูงที่สุดในกลุ่มความต้องการ ทั้ง ๗ กลุ่ม

เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาในลักษณะเดียวกันกับกลุ่มผู้บริหารธุรกิจที่ประสบ
ความสำเร็จในประเทศไทย พบว่า มีความแตกต่างกัน โดยกลุ่มผู้บริหารธุรกิจเหล่านี้
มีระดับความไม่พึงพอใจในความต้องการเกือบทุกหมวดความต้องการ มากกว่า กลุ่มผู้บริหารธุรกิจ

ในจังหวัดสงขลา มีความไม่พึงพอใจอยู่ระดับสูงกว่า ซึ่งอาจอธิบายสาเหตุดังกล่าวได้ว่า ผู้บริหารธุรกิจ ในจังหวัดสงขลาส่วนหนึ่งเป็นเจ้าของธุรกิจของตนเอง ดังนั้นความพึงพอใจในความต้องการระดับต่าง ๆ จึงมีมากกว่า

เมื่อมีการศึกษาอย่างละเอียดว่า ในกลุ่มผู้บริหาร มีจำนวนร้อยละเท่าใดที่คิดว่าระดับความพึงพอใจของความต้องการได้รับการสนองตอบมากเกินไป หมายความว่า สภาพที่เป็นจริงคือสภาพที่คาดหวัง (คะแนนออกมาต่ำกว่าสูญ) มีจำนวนเท่าใดที่คิดว่าระดับความพึงพอใจของความต้องการเหมาะสม หมายความว่า สภาพที่เป็นจริงเป็นไปตามที่คาดหวัง (คะแนนออกมาเท่ากับสูญ) และกลุ่มสุดท้าย เป็นกลุ่มที่มีความเห็นว่ารระดับความพึงพอใจของความต้องการได้รับการสนองตอบน้อยเกินไป หมายความว่า สภาพที่เป็นจริงต่ำกว่าสภาพที่คาดหวัง (คะแนนออกมามากกว่าสูญ) ผลการศึกษาเรื่องนี้ สรุปได้ตามตารางที่ ๔-๒

ตารางที่ ๔-๒ : อัตราร้อยละของผู้บริหารที่ได้รับการตอบสนองความต้องการ

ลักษณะความต้องการ	การตอบสนองต่อความต้องการ							
	ประเทศไทย*				สงขลา			
	รวม	มากเกินไป	พอดี	น้อยเกินไป	รวม	มากเกินไป	พอดี	น้อยเกินไป
๑. ทางด้านความปลอดภัยและมั่นคง	๑๐๐.๐๐	๑.๓๐	๕๑.๕๕	๔๖.๓๕	๑๐๐.๐๐	๓.๔๕	๕๐.๐๐	๔๖.๕๕
๒. ทางด้านสังคม	๑๐๐.๐๐	๒.๖๐	๒๘.๘๓	๖๓.๕๓	๑๐๐.๐๐	๑๓.๘๓	๒๙.๓๙	๕๖.๓๘
๓. มีฐานะเกิน	๑๐๐.๐๐	๓.๓๘	๒๓.๒๓	๖๘.๙๘	๑๐๐.๐๐	๘.๕๑	๒๓.๖๖	๖๓.๘๑
๔. มีอำนาจในการทำงาน	๑๐๐.๐๐	๖.๕๐	๒๓.๒๓	๖๖.๒๓	๑๐๐.๐๐	๘.๕๑	๒๘.๓๒	๖๒.๓๓
๕. เกิดความสมหวังในชีวิต	๑๐๐.๐๐	๓.๙๐	๑๐.๓๙	๘๕.๓๑	๑๐๐.๐๐	๕.๓๒	๒๕.๕๓	๖๙.๑๕
๖. ผลตอบแทน	๑๐๐.๐๐	๑.๓๐	๓๓.๖๖	๖๑.๐๔	๑๐๐.๐๐	๔.๒๖	๔๖.๕๕	๕๓.๑๙
๗. ฐานะ	๑๐๐.๐๐	๒.๖๐	๔๐.๒๖	๕๓.๑๔	๑๐๐.๐๐	๓.๑๘	๔๘.๙๘	๔๓.๘๓

* เรื่องเดียวกัน หน้า ๕๒

ตารางที่ ๔-๒ พบว่า ความต้องการเกิดความสับสนในชีวิต มีอัตราร้อยละของผู้บริหารในจังหวัดสงขลาที่มีความเห็นว่า ได้รับความตอบสนองน้อยเกินไป สูงมากที่สุดในกลุ่มความต้องการ ที่คล้ายคลึงกับการศึกษาในประเทศไทย เมื่อนำผลการศึกษามาเปรียบเทียบกับการศึกษาของประเทศไทย พบว่า ลักษณะการกระจายอัตราร้อยละของผู้บริหารที่ได้รับการสนองตอบความต้องการไม่แตกต่างกันมากนัก มีข้อสังเกตว่าผู้บริหารในจังหวัดสงขลา มีการกระจายอัตราร้อยละที่ได้รับการสนองตอบความต้องการมากเกินไป สูงกว่า ผู้บริหารในประเทศไทย เหตุผลที่นำมาอธิบาย ดังที่กล่าวมาแล้วในตอนต้น คือ ผู้บริหารในจังหวัดสงขลา ส่วนหนึ่งเป็นเจ้าของธุรกิจของตนเอง

ความสำคัญของความต้องการ (Need Importance)

การคำนวณความสำคัญของความต้องการ คือ การเอาค่าตอบในข้อ (ค) ของผู้บริหารแต่ละคนในแต่ละหมวดความต้องการมารวมกัน แล้วหารด้วยจำนวนตัวอย่าง (๕๔ ตัวอย่าง) เช่น หมวดความต้องการทางด้านความปลอดภัยและมั่นคง จะได้มาจากค่าตอบข้อ ๑ นำค่าตอบของข้อ (ค) ของข้อ ๑ นี้ จากค่าตอบของผู้บริหารแต่ละคนมารวมกัน แล้วหารด้วย ๑ เพื่อหาค่าเฉลี่ยของหมวดนี้ของผู้บริหารแต่ละคน หลังจากนั้น จึงนำเอาผลรวมของค่าเฉลี่ยของผู้บริหารแต่ละคนหารด้วย ๕๔ ผลการคำนวณทุกหมวดความต้องการ สรุปได้ดัง ตารางที่ ๔-๓

ตารางที่ ๔-๓ : ค่าเฉลี่ยคะแนนความสำคัญของความต้องการ

ลักษณะความต้องการ	ค่าเฉลี่ยคะแนนความสำคัญของความต้องการ	
	กรุงเทพมหานคร*	สงขลา
ทางด้านความปลอดภัยและมั่นคง	๕.๖๓	๖.๐๕
ทางด้านสังคม	๕.๘๔	๕.๘๔
มีฐานะเด่น	๕.๘๓	๖.๖๐
มีอำนาจในการทำงาน	๖.๐๐	๖.๒๓
เกิดความสับสนในชีวิต	๖.๒๓	๖.๒๕
ผู้ลอบแทน	๕.๓๓	๖.๒๐
รูปร่าง	๖.๘๕	๖.๘๓

* เรียงเดียวกัน หน้า ๕๓

คะแนนเต็ม ของความสำคัญของความต้องการมีค่าเท่ากับ ๗ คะแนน จาก ตารางที่ ๔-๓ พบว่า ความสำคัญของความต้องการอยู่ในระดับสูง และมีข้อน่าสังเกตว่า ผู้บริหารธุรกิจจังหวัดสงขลา เห็นว่าความต้องการทางด้านสังคม มีความสำคัญน้อยกว่าความต้องการทางด้านความปลอดภัย และมั่นคง ซึ่งอาจจะมีเหตุผลเนื่องมาจากลักษณะของธุรกิจในต่างจังหวัดมักจะเป็นธุรกิจขนาดย่อม ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่แล้ว ธุรกิจขนาดย่อมมักมีลักษณะ (๑) โดยทั่วไปเจ้าของมักเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหารเอง (๒) คำเนนกิจการภายในท้องถิ่น (๓) มีการจัดองค์การแบบง่าย ๆ (๔) ส่วนมากเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว (๕) ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของและพนักงานใกล้ชิดกันมาก (๖) มีความเสี่ยงภัยต่อความล้มเหลวมาก และ (๗) การกระจายงานมีน้อยมาก จากลักษณะดังกล่าวของธุรกิจในต่างจังหวัด ทำให้ผู้บริหารทั้งที่เป็นเจ้าของเอง หรือเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เกิดความรู้สึกถึงความไม่มั่นคงของการดำรงชีวิตได้

เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษากับผู้บริหารธุรกิจในกรุงเทพมหานคร พบว่า ความสำคัญของความต้องการในจังหวัดสงขลา สูงกว่า ซึ่งอาจอธิบายเหตุผลได้ว่า จังหวัดสงขลา ได้รับเลือกให้เป็นเมืองศูนย์กลางทางธุรกิจในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารธุรกิจในจังหวัดสงขลา ย่อมมีความต้องการที่จะผลักดันตนเองให้ประสบความสำเร็จทางด้านเป้าหมายขององค์การธุรกิจ โดยเปลี่ยนสภาพ ให้เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ขึ้น การทำงานมีระบบ ระเบียบ มากขึ้น เป็นต้น ทางด้านเป้าหมายส่วนตัว ผู้บริหารย่อมต้องการความสำเร็จของการทำงาน

เหตุผลอีกประการหนึ่ง ก็คือ การจัดตั้งองค์การความร่วมมือระหว่างภาครัฐบาลกับภาคเอกชน เพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ ที่เรียกว่า กรอ. ซึ่งได้แพร่กระจายลงมาในต่างจังหวัด เป็นก้าวหนึ่งที่มีความสำคัญมากต่อนักธุรกิจ ซึ่งเป็นการบ่งชี้ให้เห็นว่าหน่วยราชการ เล็งเห็นความสำคัญทางธุรกิจมากขึ้น การประชุมร่วมกันก่อให้เกิดแรงกระตุ้นความต้องการของ ผู้บริหาร ที่จะพัฒนาตนเองอย่างมาก

๕ วัชรนันท์ อินทรสุขศรี และคณะ ชี้ของลงทุนทางการค้าขนาดย่อม ยอดนิยม ๕๐ ประเภท
พิมพ์ครั้งที่ ๕ (กรุงเทพมหานคร: บริษัทมีเดียไพก์สจำกัด ๒๕๒๔) หน้า ๓๐๐

ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของผู้บริหารต่อการทำงานกับตัวแปรที่สำคัญ

คณะผู้วิจัยมีความเห็นว่า ควรจะศึกษาตัวแปรที่สำคัญบางตัว ในเรื่องความสัมพันธ์กับทัศนคติเพราะตัวแปรดังกล่าวอาจนำไปสู่คำอธิบาย ผลการศึกษาในส่วนแรกให้ชัดเจนยิ่งขึ้นได้ ตัวแปร ที่นำเข้ามาศึกษาประกอบด้วย อายุ เพศ เชื้อชาติ การศึกษา และการศึกษาเฉพาะด้านของผู้บริหาร ข้อมูลเหล่านี้มาจากแบบสอบถามในส่วนที่ ๑ (ดูแบบสอบถามจากภาคผนวก) นอกจากนี้ยังพิจารณาถึงข้อมูลในส่วนที่ ๒ โดยนำตัวแปรเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานบริหาร ประเภทธุรกิจ การประกอบธุรกิจเฉพาะด้าน ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน การทดสอบความสัมพันธ์ใช้วิธีการทางสถิติ โดยใช้ chi-square ส่วนระดับความเชื่อมั่นในการทดสอบใช้ช่วงร้อยละ ๕๐ ขึ้นไป การเสนอรายงานในที่นี้จะแสดงโดยยึดความต้องการนั้น ส่วนตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์จะไม่แสดงไว้ในรายงานฉบับนี้

ความต้องการทางด้านความปลอดภัยและมั่นคง

จากการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของ ตัวแปร กับ ความต้องการทางด้าน ความปลอดภัย และมั่นคง พบว่า ไม่มีตัวแปรตัวใดที่มีความสัมพันธ์ เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาในเรื่องเดียวกันนี้ กับ ผู้บริหารในประเทศไทย พบว่า ตัวแปร เกี่ยวกับ อายุ และการศึกษามีความสัมพันธ์ กับ ความต้องการ ทางด้านความปลอดภัย และมั่นคง

ความต้องการทางด้านสังคม

จากการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของ ตัวแปร กับ ความต้องการทางด้านสังคม พบว่า ไม่มีตัวแปรตัวใดที่มีความสัมพันธ์ เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาในเรื่องเดียวกันนี้ กับ ผู้บริหารในประเทศไทย พบว่า ตัวแปร เกี่ยวกับ ประสบการณ์ในการทำงานระดับบริหาร มีความสัมพันธ์กับความต้องการทางด้านสังคม

ความต้องการมีฐานะเด่น

จากการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของ ตัวแปร กับ ความต้องการทางด้านสังคม พบว่า ไม่มีตัวแปรตัวใดที่มีความสัมพันธ์ เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาในเรื่องเดียวกันนี้ กับ ผู้บริหารในประเทศไทย พบว่า ตัวแปร เกี่ยวกับ เชื้อชาติ การศึกษาเฉพาะด้าน และระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท มีความสัมพันธ์กับความต้องการมีฐานะเด่น

ความต้องการมีอำนาจในการทำงาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของ ตัวแปร กับ ความต้องการมีอำนาจในการทำงาน พบว่า ไม่มีตัวแปรตัวใดที่มีความสัมพันธ์ เพื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาในเรื่องเดียวกันนี้ กับ ผู้บริหารในประเทศไทย พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร กับ ความต้องการมีอำนาจในการทำงานเช่นกัน

ความต้องการที่จะทำให้เกิดความสมหวังในชีวิต

ความต้องการที่จะทำให้เกิดความสมหวังในชีวิต เป็นความต้องการที่บอกเหนือจากการประสบความสำเร็จ การยอมรับ และความรับผิดชอบ และอื่น ๆ แต่เป็นความต้องการที่มนุษย์ทุกคนค้นหา เพื่อสนองตอบต่อความเรียกร้องภายในใจของแต่ละบุคคล^๖ ซึ่งความต้องการลักษณะนี้ เป็นการขาดต่อการสนองตอบด้วยระบบแรงจูงใจขององค์การธุรกิจ ดังนั้นการพิจารณาถึงอิทธิพลของตัวแปรที่มีผลต่อความต้องการนี้ จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจซึ่งผลการศึกษพบว่า ตัวแปรเกี่ยวกับเพศ มีความสัมพันธ์กับความต้องการดังกล่าวซึ่งจะได้นำเสนอผลการศึกษาดังนี้

ตารางที่ ๔-๕: การกระจายความต้องการที่จะทำให้เกิดความสมหวังในชีวิตตามเพศ

ความต้องการที่จะทำให้เกิดความสมหวังในชีวิต	เพศ	
	ชาย	หญิง
มากเกินไป	๕.๐๐	๗.๑๘
พอดี	๓๓.๐๐	-
น้อยเกินไป	๖๕.๐๐	๕๗.๘๒
รวม	๑๐๐.๐๐	๑๐๗.๐๐
จำนวน	๘๐	๑๘

χ^2 ค่ารวม ๕.๖๕๓ ระดับความเชื่อมั่น ๙๐. % df = 2 χ^2 เปิดตาราง ๔.๖๐๕

^๖Allan R. Cohen, et.al., Effective Behavior in Organizations: Learning from the Interplay of Cases, Concepts and Student Experiences, (Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1980) p. 152.

จากตารางที่ ๔-๔ พบว่า เพศหญิง มีความรู้สึกว่าได้รับการตอบสนองความต้องการที่จะทำให้เกิดความสมหวังในชีวิต จากองค์การธุรกิจ น้อยเกินไป มีจำนวนร้อยละที่สูงมาก ๘๖.๘๖ ซึ่งอาจจะมีเหตุผลมาจากการยอมรับผู้บริหารสตรี ยังเป็นเรื่องที่น่าสงสัยในการดำเนินธุรกิจ อันเนื่องมาจากความเชื่อเก่า ๆ ว่า โลกธุรกิจเป็นของผู้ชาย แม้ว่าจะได้มีการพิสูจน์ ถึงความแตกต่างใน ๔ ลักษณะ คือ (๑) ความเฉลียวฉลาด (๒) ความมั่นคงทางอารมณ์ (๓) การให้ความสำเร็จในงาน และ (๔) ความทะเยอทะยาน มีความไม่แตกต่างกันเลยในระหว่างความเป็นหญิงและชาย นอกจากนี้คำกล่าวที่ว่า ลักษณะชายชาตรี จึงเป็นลักษณะที่ดีของผู้ว่าได้รับการพิสูจน์ว่า ลักษณะผู้นำที่ดี ขึ้นกับสถานการณ์มากกว่า^๗

เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของตัวแปร กับ ความต้องการที่จะทำให้เกิดความสมหวังในชีวิต จากกลุ่มผู้บริหารในประเทศไทย พบว่า ตัวแปร เกี่ยวกับการศึกษาเฉพาะด้าน มีความสัมพันธ์กับความต้องการในเรื่องนี้

ความต้องการทางด้านการตอบแทน

คนโดยทั่วไปมีแนวโน้มจะปฏิบัติตนเพื่อให้ได้ผลตอบแทน ระบบการตอบแทนมีความซับซ้อนขึ้นมากในองค์การ เพราะอิทธิพลของกลุ่มคนในองค์การจะมีส่วนในการประเมินคุณค่าของผลตอบแทนด้วย ฉะนั้นองค์การธุรกิจมีความจำเป็นที่จะต้องพยายามทำความเข้าใจพฤติกรรมของกลุ่มควย ระบบผลตอบแทนในองค์การสามารถแยกได้เป็น ๒ ระบบ ดังระบบผลตอบแทนอย่างเป็นทางการ (formal reward systems) หมายถึงระบบการให้ค่าจ้าง การยอมรับ การยกย่องสรรเสริญ การให้โอกาสความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ และอื่น ๆ ระบบดังกล่าวถูกกำหนดขึ้นพร้อมกับการจัดตั้งองค์การ โดยที่ยังไม่มีกลุ่มเข้าเกี่ยวข้อง อีกระบบหนึ่ง คือ ระบบผลตอบแทนอย่างไม่เป็นทางการ (informal reward systems) เป็นระบบผลตอบแทนที่ไม่ชัดเจน เพราะขึ้นกับความคาดหวังของผู้นำของกลุ่ม^๘

^๗ จินตนา บุญบุญการ, อิน คือ.....สาวนักธุรกิจ (กรุงเทพมหานคร : เรือนแก้วการพิมพ์, Ltd.) หน้า ๑๑-๒๐

^๘ Allan R. Cohen, et.al. op.cit., p. 67

การใช้ระบบผลตอบแทนที่ได้ผลทางด้านการจูงใจ คือ การผสมผสานระบบผลตอบแทนอย่างเป็นทางการ กับ ระบบผลตอบแทนอย่างไม่เป็นทางการ ข้อมูลพื้นฐานต่างๆ จะมีผลกระทบต่อกรวางระบบผลตอบแทน จึงเป็นเรื่องที่ควรศึกษา การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ กับ ความต้องการทางด้านผลตอบแทน พบว่า เพศ เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการดังกล่าว ซึ่งจะเสนอผลการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ ๔-๕ : การกระจายความต้องการทางด้านผลตอบแทนตามเพศ

ความต้องการทางด้านผลตอบแทน	เพศ	
	ชาย	หญิง
มากเกินไป	๒.๕๐	๑๘.๒๕
พอดี	๔๕.๐๐	๒๕.๕๓
น้อยเกินไป	๕๒.๕๐	๕๓.๑๕
รวม	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐
จำนวน	๘๐	๑๘
χ^2 ค่ารวม ๔.๖๘๓ ระดับความเชื่อมั่น ๘๐ % df = 3	χ^2 เบ็ดตาราง ๔.๖๐๕	

จาก ตารางที่ ๔-๕ พบว่า เพศชายมีความเห็นแตกต่างจากเพศหญิง ในเรื่องการตอบสนองความต้องการทางด้านผลตอบแทน ซึ่งอาจอธิบายสาเหตุได้ใน ๒ ลักษณะ กลุ่มสตรีมีความเห็นว่าความต้องการทางด้านผลตอบแทนมากเกินไปอาจเกิดความรู้สึกละอายที่จะเรียกร้องทางด้านการเงิน ส่วนกลุ่มสตรีอีกจำนวนไม่น้อยมีความเห็นว่าความต้องการทางด้านผลตอบแทนน้อยเกินไป ก็อาจจะมีสาเหตุมาจากการเปรียบเทียบการทำงานที่มีภาระมากกว่าผลตอบแทนที่ได้รับ

เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของตัวแปร กับ ความต้องการทางด้านผลตอบแทนจากกลุ่มผู้บริหารในประเทศไทย พบว่า ไม่มีตัวแปรใด ที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการในเรื่องนี้

ความต้องการเรียนรู้งาน

พฤติกรรมของผู้บริหาร นั้น จะต้องประกอบด้วย ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม จากผู้อยู่ใต้งค์บังคับบัญชา ความสามารถในการสร้างแนวความคิดเหมือนผู้บริหาร ความสามารถในการแสดงลักษณะของผู้นำ และความสามารถทางการควบคุม คุณสมบัติของผู้บริหารเหล่านี้จำเป็นจะต้องอาศัยการเรียนรู้งานในหลาย ๆ ด้าน เช่น ความรู้ทางด้านการเงิน การบริหารงานบุคคล เป็นต้น ดังนั้นการสนองความต้องการทางด้านการเรียนรู้งาน จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อผู้บริหาร จากการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปร ต่าง ๆ กับ ความต้องการเรียนรู้งาน พบว่า ประเภทธุรกิจเฉพาะด้าน เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ กับ ความต้องการดังกล่าว จึงจะเสนอผลการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ ๔-๖: การกระจายความต้องการทางด้านการเรียนรู้งาน ประเภทธุรกิจเฉพาะด้าน

ความต้องการทาง ด้าน การเรียนรู้งาน	ประเภทธุรกิจเฉพาะด้าน				
	การเกษตร	การผลิต	การค้าส่งและ ค้าปลีก	การเงินและ การประกันภัย	อื่น ๆ
มากเกินไป	๓๓.๓๓	-	-	-	๕.๐๐
พอดี	๓๓.๓๓	๖๖.๖๗	๕๓.๐๖	๑๘.๓๕	๕๕.๐๐
น้อยเกินไป	๓๓.๓๔	๓๓.๓๓	๕๖.๔๔	๘๑.๖๕	๔๐.๐๐
รวม	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐
จำนวน	๓	๑๔	๑๗	๑๖	๘๐
χ^2 คำนวณ ๒๐.๘๓๕	ระดับความเชื่อมั่น ๙๙ % df = 3 χ^2 เปิดตาราง ๒๐.๐๔				

จากตารางที่ ๔-๖ พบว่า ธุรกิจทางด้านการเกษตร ได้รับการสนองต่อความต้องการทางด้านการเรียนรู้งาน ทั้ง ๓ ลักษณะ คือ มากเกินไป พอดี และน้อยเกินไป ในอัตราส่วนที่เท่าเทียมกัน ส่วนธุรกิจทางด้านการผลิต พบว่า ความต้องการทางด้านเรียนรู้งาน

ได้รับการสนองตอบในลักษณะ ข้อดี สูงสุด คือร้อยละ ๖๖.๖๗ ขุมกิจประเภทการเงิน และการ
 ประกันภัย พบว่า ความต้องการทางด้านการศึกษาได้รับการสนองตอบ น้อยเกินไป สูงสุด
 คือ ร้อยละ ๔๑.๒๕ ซึ่งอาจอธิบายสาเหตุได้ว่า ในระยะเวลา ๒-๓ ปี ที่ผ่านมา ขุมกิจการ
 เงินและการประกันภัย มีความเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทำให้ผู้บริหารเกิดความรู้สึกว่าขาด
 ความสามารถในการเรียนรู้งานเพื่อจะบริหารงานให้ผ่านพ้นมรสุมทางการเงินในรูปแบบต่าง ๆ
 ได้

เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษากับความสัมพันธ์ของ ตัวแปร กับความต้องการ
 ทางด้านการศึกษา จากกลุ่มผู้บริหารในประเทศไทย พบว่า ตัวแปร เรื่อง เพศ และ
 ประสบการณ์ทางการบริหารมีความสัมพันธ์ กับ ความต้องการในเรื่องนี้

สรุป

การวัดทัศนคติของผู้บริหารต่อการทำงาน ได้อาศัยทฤษฎีลำดับความต้องการของ
 มาสโลว์เข้ามาช่วยในการศึกษา โดยการตั้งข้อสมมติฐานว่า ผู้บริหารทุกท่านก้าวเลยขั้นความ
 ต้องการทางด้านร่างกายมาแล้ว การศึกษาจึงพิจารณาความต้องการทางด้านความปลอดภัยและ
 มั่นคง ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการมีฐานะเด่น เนื่องจากการศึกษาในเรื่องทัศนคติ
 ของผู้บริหาร ทางคณะผู้ศึกษาจึงแยกพิจารณาความต้องการทางด้านการมีอำนาจออกเป็นอีกข้อหนึ่ง
 รวมทั้งการศึกษาทางด้านผลตอบแทน และการเรียนรู้งาน หลังจากนั้นจึงกลับมาพิจารณาความ
 ต้องการที่จะให้เกิดความสมหวังในชีวิต

นอกจากการศึกษาทัศนคติของผู้บริหารต่อการทำงาน ในแง่ของการได้รับการสนอง
 ตอบต่อความต้องการแล้ว คณะผู้ศึกษายังได้นำตัวแปรต่าง ๆ อันประกอบด้วย ตัวแปร อายุ เพศ
 เชื้อชาติ การศึกษา การศึกษาเฉพาะด้าน ประสบการณ์ในการทำงานบริหาร ประเภทธุรกิจ การ
 ประกอบธุรกิจเฉพาะด้าน ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทและระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน
 มาทดสอบความสัมพันธ์ทางสถิติ กับ ความต้องการในระดับต่าง ๆ เพื่อให้การอธิบายในเรื่อง
 ทัศนคติของผู้บริหารต่อการทำงาน มีความหมายมากขึ้น

เนื่องจากการศึกษาเรื่องนี้ได้มีการศึกษาลักษณะของผู้บริหารในประเทศไทยมา
 ก่อนแล้ว โดยคณะผู้ศึกษาชุดเดียวกัน จึงได้นำผลการศึกษานี้ไปเปรียบเทียบกับผลการศึกษา
 ในเรื่องเดียวกันกับกลุ่มผู้บริหารจากประเทศไทย เพื่อให้เห็นถึงความคล้ายคลึงและความแตก
 ต่างกัน

ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

ความเป็นผู้นำ (leadership) หมายถึงการมีอิทธิพล (influence) ซึ่งการมีอิทธิพลนี้ หมายถึงศิลปะ หรือกระบวนการที่ทำให้บุคคลากรในองค์การพยายามผลักดันความเต็มใจและความกระตือรือร้น ต่อความสำเร็จขององค์การ การนำหมายถึงการกำหนดแนวทาง (guide) การนำไป (conduct) การสั่งการ (direct) และการอยู่หน้า (precede) ผู้นำ คือ ผู้ที่พยายามกระทำการช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยการใ้ความสามารถสูงสุด ผู้นำจะต้องวางตนเองอยู่หน้ากลุ่ม เพื่อเขาจะได้อำนวยความสะดวกล่วงหน้า และสิ่งบันดาลใจให้กลุ่ม เพื่อความสำเร็จขององค์การ^๑

ผู้นำที่จะดำเนินการดังกล่าวข้างต้นได้ จำเป็นจะต้องมีความชำนาญในการมีศิลปะความเป็นผู้นำ อย่างน้อย ๓ ประการ คือ (๑) ความสามารถในการเข้าใจมนุษย์ ที่มีความแตกต่างกันในเรื่องของการมุ่งใจ ในเวลาที่แตกต่างกัน แต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน (๒) ความสามารถในการสร้างสิ่งบันดาลใจ และ (๓) ความสามารถที่จะกระทำให้เกิดความประหลาดที่จะพัฒนาบรรยากาศที่กระตุ้นการมุ่งใจ^๒ ศิลปะในข้อที่ ๓ นี้เอง ความเป็นผู้นำจะมีความเกี่ยวข้องกับลักษณะของผู้บริหาร (style of the leader)

การวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำอย่างมากมาย ผลการศึกษานำไปสู่การสรุปผลการศึกษา และกำหนดเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำหลายแนวความคิด ซึ่งแต่ละแนวความคิดสามารถสรุปผลการศึกษา ได้ดังนี้

^๑ Harold Koontz, Cyril O'Donnell and Heiny Wehrich, Essentials of Management, 3rd ed. (New York : McGraw-Hill Book Company, 1982) p. 423

^๒ Ibid

Trait approach

ความพยายามแรกสุดของการศึกษาความเป็นผู้นำ คือ Trait approach โดยพิจารณาจากลักษณะผู้นำ ทางด้านลักษณะทางร่างกาย (physical characteristic) และทางด้านลักษณะจิต (psychological characteristic) อันเป็นลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลแต่ละบุคคล ลักษณะทางร่างกายประกอบด้วย ความสูง น้ำหนัก พลัง ความสามารถทางการกีฬา และความสนใจ ส่วนลักษณะจิต หรือบุคลิกภาพ ได้พิจารณาถึงความรู้ ความมั่นใจ ความกระตือรือร้น และความมีหลักเกณฑ์ โดยทั่วไปผลการศึกษาในแนวความคิดนี้ มีความไม่สม่ำเสมอของการค้นพบ อย่างไรก็ตามการศึกษาลักษณะดังกล่าวให้ลักษณะความเป็นผู้นำ ดังนี้ ผู้นำจะมีลักษณะเด่นจากบุคคลในองค์การ ในเรื่อง (๑) ความฉลาดเฉลียว (๒) มีความรอบรู้อย่างดี (๓) มีความผูกพัน (๔) มีกิจกรรมและส่วนร่วมทางสังคม และ (๕) มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ^๓

การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach)

ความแตกต่างของการค้นหาขอสรุปของแนวความคิด ลักษณะความเป็นผู้นำมีมากขึ้น ในปี ค.ศ. ๑๙๔๐ นักวิจัยหันแนวทางการศึกษามาทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับความพึงพอใจของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นการศึกษากฎการของผู้นำจึงเข้ามามีบทบาท แนวความคิดนี้ได้กำหนดข้อสมมติว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้พฤติกรรมบางรูปแบบเพื่อนำบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ทำงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยพยายามกระตุ้นประสิทธิภาพของงาน และความพอใจของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ^๔ การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ประกอบด้วย การศึกษาของหลายหน่วยงาน ซึ่งสรุปผลการศึกษาของแต่ละหน่วยงาน ดังนี้

การศึกษาความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

(University of Michigan Leadership Studies)

จะเกี่ยวข้องกับความพอใจ (satisfaction) ขวัญ (morale) และ ผลผลิต

^๓ Arthur G. Bedeian and William F. Glueck, Management, 3rd ed. (Chicago: The Dryden Press 1982) p. 496-497.

^๔ Ibid, p. 498

(productivity) โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า (supervisor) กับคนงาน ในสภาพการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน เช่น งานในสำนักงาน งานในโรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของหัวหน้า เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อผลผลิตของคนงาน ทางด้านความพอใจของคนงาน พบว่า กลุ่มคนงานที่มีผลผลิตต่ำ จะมีความพอใจสูง ส่วนกลุ่มคนงานที่มีผลผลิตสูง จะมีความพอใจในระดับกลาง ซึ่งสามารถอธิบายเหตุผลได้ว่า เกณฑ์การประเมินผลการทำงาน จะเป็นเกณฑ์เฉลี่ย ทำให้เกิดความเบี่ยงเบนในเรื่องมาตรฐาน ซึ่งผลผลิตของคนงานที่มีความสามารถสูง จะถูกหักด้วยผลผลิตของคนงานที่มีความสามารถต่ำ ในเรื่องขวัญไม่สามารถจะสรุปผลได้ว่า คนงานที่มีขวัญสูงจะก่อให้เกิดผลผลิตสูง นอกจากนี้ยังมีผลการศึกษาน่าสนใจว่า หัวหน้าที่ให้ความสนใจกับคนงาน (employee centered) จะมีผลผลิตสูง กว่า หัวหน้าที่ให้ความสนใจคนงาน (production centered) การศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ มีผลการศึกษามากมายทั้งที่สามารถสรุปผลได้ และไม่สามารถสรุปผลได้^๕

การศึกษาความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

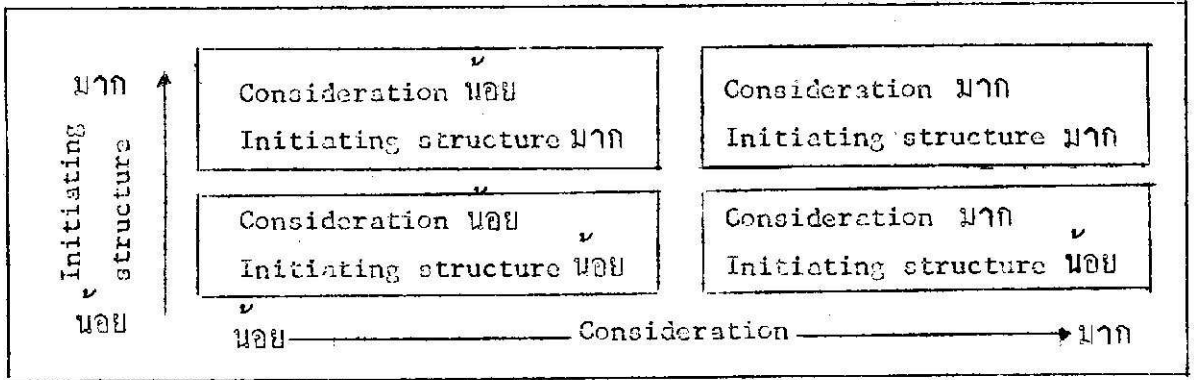
(Ohio State University Leadership Studies)

เป็นความพยายามที่จะสร้างเครื่องมือการวิจัยเพื่ออธิบายความเป็นผู้นำ ลักษณะของผู้นำแยกออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ (๑) consideration มีความหมายคล้ายคลึงกับ ความสนใจในพนักงาน (employee orientation) และ (๒) initiating structure มีความหมายคล้ายคลึงกับความสนใจในผลผลิต (production orientation)^๖ ผลการวิจัยสรุปได้ดังภาพที่ ๕-๑

^๕ Richard A. Johnson, et.al., Management Systems and Society : An Introduction (California: Goodyear Publishing Company, Inc., 1976,) p.185-186.

^๖ Ibid., p.187

ภาพ ๕-๑ : ความสัมพันธ์ระหว่าง consideration กับ initiating structure



ที่มา : Arthur G. Bedeian and William F. Glueck, Management, 3rd ed. (Chicago : The Dryden Press, 1982) p. 499

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง consideration กับ initiating structure นั้น ก่อให้เกิดการศึกษาต่อเนื่องในเรื่องนี้ โดยพิจารณาเกี่ยวกับความพอใจและการประเมินผลของพนักงาน ซึ่งได้ข้อสรุปที่น่าสนใจมากมาย อาจจะกล่าวได้ว่า การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ แสดงให้เห็นว่า ทั้ง consideration กับ initiating structure ที่นำมาผสมผสานกันในสัดส่วนที่เหมาะสม มีความจำเป็นต่อความสำเร็จของการประเมินผล ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำที่คำนึงถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งสำคัญที่สุดของการวิจัยนี้ คือ การค้นพบว่าสไตล์ของผู้นำเพียงแบบเดียวจะไม่ประสบผลสำเร็จเสมอไป ดังนั้นผู้นำจะต้องมีความยืดหยุ่น โดยเปลี่ยนแปลงสไตล์ตามสถานการณ์แต่ละสถานการณ์^๗

The Managerial Grid แนวการศึกษาที่ อาศัยจากแนวทางของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยเพิ่มเติมตำแหน่งตรงกลางระหว่างความสัมพันธ์ของ consideration กับ initiating structure ซึ่งแนวทางการศึกษานี้มีประโยชน์ ๓ ประการ ดังนี้^๘

^๗ Arthur G. Bedeian and William F. Glueck, *op.cit.*, p. 500-501.

^๘ Burt Scanlan, and J. Bernard Key, Management and Organizational Behavior (New York : John Wiley & Sons, Inc., 1979) p. 387-388.

- (๑) ช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาตนเองว่า มีลักษณะความเป็นผู้นำแบบใด
- (๒) ช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า จะได้รับปฏิกริยาอย่างไรจากพนักงานในแต่ละลักษณะของความเป็นผู้นำ
- (๓) ในภาพของสถานการณแต่ละสถานการณ์ พร้อมทั้งทางเลือกของลักษณะความเป็นผู้นำ

ผลการศึกษาของแนวความคิดนี้ สรุปผลออกมาตามภาพที่ ๕-๒ ซึ่งกำหนดระดับคะแนนตั้งแต่ ๑-๕ เป็นตัวชี้ความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น

ภาพที่ ๕-๒ : The Managerial Grid

ความสัมพัทธ์ (คน)	๕	๑,๕ ผู้บริหารแบบเน้นความสัมพันธ์เป็นหลัก				๕,๕ ผู้บริหารแบบเน้นการทำงานเป็นกลุ่ม				
	๔									
	๓				๓,๓ ผู้บริหารแบบประนีประนอม					
	๒									
	๑									
	๐	๑,๑ ผู้บริหารแบบไม่มีคุณภาพ				๕,๑ ผู้บริหารแบบเน้นงานเป็นหลัก				
		๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙
		น้อย				งาน (ผลผลิต)				มาก

ที่มา : Burt Scanlan, and J. Bernard Key, Management and Organizational Behavior, (New York : John Wiley & Sons. Inc., 1979) p. 388-391,

Likert's-Four Systems of Management Rensis Likert ใช้เวลากว่า ๒๕ ปี กำเนิน

การวิจัยเรื่องลักษณะความเป็นผู้นำ อยู่ที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยสรุปสไลด์ของความเป็นผู้นำ โดยทั่วไปได้ ๔ รูปแบบ ดังนี้ ^๔

System 1 : Exploitive authoritative ผู้บริหารไม่มีความมั่นใจ หรือ เชื่อใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บริหารมักจะไม่สอบถามความเห็นในการแก้ไขปัญหาจากผู้อยู่ ใต้บังคับบัญชา ระบบการจูงใจอยู่ที่ ความกลัว การข่มขู่ การลงโทษ และการให้รางวัลมี น้อยมาก ความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา แทบจะไม่มี รูปแบบของ System 1 จะคล้ายกับ แนวความคิดของ The Managerial Grid ในรูปแบบของผู้บริหารที่ เน้นงานเป็นหลัก

System 2 : Benevolent authoritative ผู้บริหารมีความมั่นใจและเชื่อใจผู้อยู่ ใต้บังคับบัญชา บ้าง ในรูปแบบของนายจ้าง-ลูกจ้าง ดังนั้นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจึงรู้สึกไม่เป็นอิสระ ในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับงาน บางครั้งผู้บริหารอาจได้รับความเห็นจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อแก้ไข้ปัญหา ระบบการจูงใจจะมีการให้รางวัล และบางครั้งมีการลงโทษ ความร่วมมือ ระหว่างผู้บริหารกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีบ้าง

System 3 : Consultative ผู้บริหารมีความมั่นใจและเชื่อใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มากขึ้น แต่ไม่ทั้งหมด ผู้บริหารยังต้องการระบบการควบคุมการตัดสินใจ การตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ จะได้รับการเสนอความคิดเห็นจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การจูงใจเน้นระบบการให้รางวัล การ ลงโทษจะมีน้อยลง ความรู้สึกรับผิดชอบของบุคคลากรบางกลุ่มจะดีขึ้น ผู้บริหารมีความเชื่อใจถึง ปัญหาและความต้องการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา คอนข้างดี ความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและผู้อยู่ ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง

System 4 : Participation ผู้บริหารมีความมั่นใจและเชื่อใจ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งหมด ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาีความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน การ จูงใจ เป็นระบบการให้รางวัลตามความสามารถของการมีส่วนร่วมในการทำงาน บุคคลากรจะเกิด

^๔Ibid., p. 392-394.

ความรู้สึกรับผิดชอบต่อการ ความร่วมมือในการทำงานอยู่ในรูปของทีมงาน รูปแบบของ System 4 จะคล้ายกับแนวความคิดของ The Managerial Grid ในรูปแบบของผู้บริหารที่เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม

The Situational Approach to Leadership

การศึกษาความเป็นผู้นำในปัจจุบันหันมาสนใจทางด้านสถานการณ์ โดยมีความเชื่อว่า ความเป็นผู้นำ จะมีผลกระทบอย่างมากด้วยสถานการณ์ที่ผู้บริหารมีส่วนร่วม ตัวอย่างที่สนับสนุนแนวความคิดนี้ที่ชัดเจน ดังตัวอย่างของชองฮิตเลอร์ ในประเทศเยอรมันนี มุสโสลินี ในประเทศอิตาลี ประธานาธิบดีรูสเวลต์ ในสมัยภาวะเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ ค.ศ. ๑๙๓๐ ในประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ การขึ้นสู่ตำแหน่งของประธานเนมา เรตุง ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ ในประเทศจีน ตัวอย่างผู้นำเหล่านี้บ่งชี้ให้เห็นว่า ภายใต้สถานการณ์หนึ่ง ประชาชนจะพิจารณาว่า บุคคลใด คือผู้มีความสามารถที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่เขาปรารถนา ๑๐ การศึกษาความเป็นผู้นำแบบ Situational Approach มีผลการศึกษาในหลายสถาบัน ซึ่งจะสรุปแนวความคิดได้ ดังนี้

Path-Goal Theory เป็นผลจากการศึกษาของ Robert J. House การศึกษาอาศัยทฤษฎีทางด้านแรงจูงใจ และความเป็นผู้นำของนักวิจัยท่านอื่น ๆ ผลการศึกษาตามแนวความคิดนี้ พบว่า แบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการที่เปิดเผย และชอบเร้นของผู้ที่อยู่ใต้งค์บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงความสอดคล้องของสถานการณ์ การสร้างแรงจูงใจ อาจอยู่ในรูปของเงิน การเลื่อนตำแหน่ง ความสนใจในงาน และโอกาสของความก้าวหน้า และการพัฒนา ๑๑ แนวความคิดนี้ ยังอยู่ในขั้นตอนของการพัฒนา เพราะเป็นแนวความคิดที่มีความสับสนซับซ้อนมาก อันก่อให้เกิดความสงสัยว่า การนำไปใช้จะประสบความสำเร็จหรือไม่ ๑๒

๑๐ Harold Koontz, Cyril O'Donnell, and Heiny Wehrlich, op.cit., p. 432

๑๑ Ibid., p. 432

๑๒ Arthur G. Beduian, and William F. Ghuck, op.cit., p. 511

Normative Theory of Leadership เป็นผลการศึกษาของ Victor

H. Vroom and Philip W. Yetton รูปแบบของการศึกษาเน้นทางด้าน การตัดสินใจที่ควรจะเป็นในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งจะพิจารณาว่าผู้นำเกิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด แนวความคิดของ Vroom-Yetton คล้ายกับ Path-Goal Theory ในเรื่องที่ว่า ผู้นำต้องพยายามเปลี่ยนแปลงลักษณะความเป็นผู้นำไปตามสถานการณ์ นอกจากนี้ แนวความคิดของ Vroom-Yetton จะให้คำตอบในการแก้ไขปัญหาขององค์กรค่อนข้างชัดเจนกว่า และเป็นสะพานเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติ ^{๑๓}

Fiedler's Contingency Approach to Leadership เป็นผลการศึกษา

ของ Fred E. Fiedler แสดงให้เห็นว่า ความเป็นผู้นำในแต่ละกระบวนการ จะขึ้นกับความสามารถของผู้นำที่จะใช้อิทธิพลต่อกลุ่มสถานการณ์การทำงานโดยใช้รูปแบบของผู้นำ บุคคลสภาพ และแนวทางที่เหมาะสมกับกลุ่ม ^{๑๔} การศึกษาของ Fiedler แยกออกเป็น ๓ ส่วน คือ (๑) ลักษณะความเป็นผู้นำ (leadership style) (๒) สถานการณ์ที่น่าพอใจ (situational favorableness) และ (๓) รูปแบบที่สมบูรณ์ของแนวความคิด

แนวทางการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำ

จากการเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ในแต่ละแนวความคิดมาแล้วข้างต้น เพื่อแสดงภาพโดยทั่วไปของการวิจัยในต่างประเทศ อันจะเป็นพื้นฐานความรู้ที่จะทำความเข้าใจในการศึกษาเรื่องนี้มากขึ้น แนวความคิดหรือทฤษฎีต่าง ๆ ที่ค้นพบในต่างประเทศล้วนแต่มีข้อบกพร่อง ฉะนั้นการนำไปใช้จึงต้องมีความระมัดระวัง นอกจากนี้บางทฤษฎีอยู่ในขั้นตอนการพัฒนาให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น คณะผู้วิจัยทบทวนแนวการศึกษาในเรื่องนี้แล้ว เห็นว่า Contingency Approach ของ Fiedler มีความเหมาะสมที่จะนำมาเป็นแนวทางในการศึกษา เนื่องมาจากการวิจัยความเป็นผู้นำก้าวเข้ามาสู่ยุคของการคำนึงถึง สถานการณ์มากขึ้น และทฤษฎีนี้มีการพัฒนาที่อยู่ ในระดับที่สมบูรณ์ระดับหนึ่ง ดังนั้นคณะผู้วิจัยเสนอความคิดของ Fiedler ในรายละเอียด เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจในผลการศึกษาซึ่งจะเสนอในลำดับต่อไป

^{๑๓} Ibid., p. 511-512

^{๑๔} Harold Koonty, Cyril C'Donnell and Heiny wehrick op. cit., 433

ลักษณะความเป็นผู้นำ

การศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นการวัดความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นกับข้างสมาชิก และในระหว่างระหว่างผู้นำกับผู้ทำงาน Fiedler ตั้งข้อสมมติฐานว่า ลักษณะความเป็นผู้นำของแต่ละบุคคล ขึ้นกับบุคลิกภาพเฉพาะตัวและคอนสแตนต์ที่ เพื่อแยกลักษณะความเป็นผู้นำ Fiedler สร้างดัชนีการวัดที่เรียกว่า least-preferred coworker (LPC) scale ดัชนีนี้จะนำมาสอบถามผู้นำเกี่ยวกับบุคคลที่เข้าทำงานร่วมกัน ซึ่งอาจจะเป็นในอดีต/ปัจจุบันก็ได้ บุคคลนี้จะเป็นบุคคลที่ผู้บริหารทำงานด้วยยาก ดัชนีดังกล่าวจะมี ๑๗ คู่ (ดูแบบสอบถาม ส่วนที่ ๘ ภาคผนวก) ผู้นำจะใช้คะแนนในแต่ละคู่ จากคำตอบของผู้นำ ให้นำคะแนนมารวมกันทั้ง ๑๗ คู่^{๑๕} จึงได้คะแนนสูงสุด ๑๐๖ คะแนน (๑๗ x ๖) และคะแนนต่ำสุด ๑๗ คะแนน (๑๗ x ๑)

ผู้นำที่มีคะแนน LPC สูง หมายถึงลักษณะความเป็นผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เรียกว่า relationship-oriented ผู้นำที่มีคะแนน LPC ต่ำ หมายถึงลักษณะความเป็นผู้นำที่เน้นการทำงานเป็นหลัก เรียกว่า task oriented^{๑๖}

สถานการณ์ที่นำพอใจ

สถานการณ์ที่นำพอใจ หมายถึงระดับของสถานการณ์ที่ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลอย่างเต็มที่ต่อกลุ่มซึ่งมีปัจจัย ๓ ประการที่จะวัดสถานการณ์ที่นำพอใจ ดังนี้^{๑๗}

๑. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก Fiedler ให้ความเห็นว่า ผู้นำที่มีความสัมพันธ์ที่ดี (เป็นผู้ที่สมาชิกชอบ เคารพ และให้ความเชื่อถือ) จะมีอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่มีความสัมพันธ์ที่ไม่ดี
๒. โครงสร้างของงาน Fiedler ให้ความเห็นว่า โครงสร้างของงานที่มีรูปแบบและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน (เช่นงานผลิต) ทำให้ผู้นำมีอิทธิพล

^{๑๕} Arthur G. Bedeian, and William F. Glueck, *op.cit.*, 506

^{๑๖} *Ibid.*

^{๑๗} *Ibid.*, 505-506.

สมาชิกมากกว่า โครงสร้างของงานที่ไม่มีรูปแบบและวิธีการดำเนินงานที่
เด่นชัด (เช่น งานวิจัยของนักวิทยาศาสตร์) ซึ่งผู้นำอาจมีความรู้ดีกว่า
สมาชิก

๓. อำนาจในตำแหน่ง ผู้นำที่มีอำนาจ บรรลุ แต่งตั้ง และไล่ออก จะมีอิทธิพลต่อ
สมาชิกมากกว่าผู้บริหารที่ขาดอำนาจดังกล่าว

จากปัจจัยทั้ง ๓ ประการดังกล่าว เมื่อนำมาผสมผสานกัน จะก่อให้เกิดสถาน-
การณ์ที่น่าพอใจได้ ๔ สถานการณ์ ดังภาพที่ ๕-๓

ภาพที่ ๕-๓ : สถานการณ์ที่น่าพอใจของ Fiedler

ความสัมพันธ์	ดี				เลว			
	มาก		น้อย		มาก		น้อย	
โครงสร้างงาน	แฉิ่ง	อ่อน	แฉิ่ง	อ่อน	แฉิ่ง	อ่อน	แฉิ่ง	อ่อน
อำนาจ								

ที่มา : Arthur G. Bedeian, and William F. Glueck, Management, 3rd ed.
(Chicago : The Dryden Press, 1982) p. 506.

รูปแบบที่สมบูรณ์

ได้เอา ลักษณะความเป็นผู้นำ มาพิจารณาควบคู่กับสถานการณ์ที่น่า
พอใจ โดยการเก็บข้อมูลจากหลายกลุ่มบุคคล และหลายสถานการณ์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำ
ที่เน้นงานเป็นหลัก มีแนวโน้มที่ทำงานมีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์ที่น่าพอใจและไม่น่าพอใจ
ส่วนผู้นำที่เน้นมนุษยสัมพันธ์ จะทำงานมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ผสมผสานกันระหว่างสถานการณ์
ที่น่าพอใจและไม่น่าพอใจ ๑๔

^{๑๔} Ibid, 507

ผลการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำในจังหวัดสงขลา

คณะผู้วิจัยศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำเพียงหัวข้อเดียว เนื่องมาจากข้อจำกัดทางด้านเงินงบประมาณ เวลา และปัญหาความเข้าใจในการตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร คณะผู้วิจัยมีความเห็นการศึกษาในลักษณะความเป็นผู้นำดังกล่าว คงพอเป็นแนวทางในการทำความเข้าใจในเรื่องนี้มากขึ้นกว่าแต่ก่อน จึงอาศัยเพียงการศึกษาของต่างประเทศเพียงประการเดียว

จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ๘๔ คน พบว่า คะแนน LPC ของกลุ่ม มีค่าสูงสุด ๑๒๘ คะแนน จากคะแนนเต็ม ๑๓๖ คะแนน LPC มีค่าต่ำสุด ๔๔ คะแนน และ ค่าเฉลี่ยของ LPC ของกลุ่ม ๘๔-๒๘ คะแนน นอกจากนี้การกระจายคะแนน LPC ของกลุ่มผู้บริหารของจังหวัดสงขลา มี ดังตารางที่ ๕-๑

ตารางที่ ๕-๑ การกระจายของคะแนน ของผู้บริหาร จังหวัดสงขลา

คะแนน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า ๕๖ คะแนน	๓	๓.๖๘
๕๖-๑๐๑ คะแนน	๖๒	๖๕.๘๖
๑๐๒ คะแนนขึ้นไป	๒๘	๓๐.๔๕
รวม	๘๔	๑๐๐.๐๐

จาก ตารางที่ ๕-๑ ผู้บริหาร มีลักษณะความเป็นผู้นำแบบผสมระหว่าง ความสัมพันธ์กับงาน มากที่สุด คือ ร้อยละ ๖๕-๘๖ และมีลักษณะความเป็นผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ ร้อยละ ๓๐.๔๕ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของกลุ่มธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย คือ ร้อยละ ๖๘.๐๑ ผู้บริหารมีลักษณะความเป็นผู้นำแบบผสมระหว่างความสัมพันธ์กับงาน และร้อยละ ๓๐.๘๘ ผู้บริหารมีลักษณะความเป็นผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ ๑๘

^{๑๘}สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร สุดา อิงคนินันท์ และจงพิศ กิรีรัตน์ ผู้บริหาร: การเลื่อนขั้นทางสังคม ทัศนคติต่อการทำงาน และลักษณะความเป็นผู้นำ (ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่, ๒๕๒๗) หน้า ๗๒

นอกจากผลสรุปในภาพรวมแล้ว คณะผู้วิจัยมีความสนใจว่า ในแต่ละคำตอบของ ๑๗ คู่ คำถาม การกระจายลักษณะความเป็นผู้นำมีลักษณะเช่นใด ซึ่ง ตารางที่ ๕-๒ แสดงให้เห็นถึงการกระจายดังกล่าว เมื่อพิจารณา ตารางที่ ๕-๒ พบว่า ในแต่ละคำถาม คะแนน LPC ระดับสูงจะได้รับการเลือกจากกลุ่มผู้บริหารมากกว่า ยกเว้นคำถามที่ ๖ "เป็นคนไม่เข้มงวด-เข้มงวด" คะแนน LPC ระดับกลางจะได้รับการเลือกจากผู้บริหารมากกว่า และน่าสังเกตว่า คะแนน LPC ระดับต่ำ ได้รับการเลือกจากกลุ่มผู้บริหารอยู่ในระดับมากเหมือนกัน ส่วนการกระจาย LPC ที่น่าสนใจ คงมีลักษณะไม่แตกต่างกันใน ๓ ระดับ คะแนน LPC คือ คำถาม ๕ "เป็นคนกระตือรือร้น-ไม่กระตือรือร้น" คำถาม ๑๑ "เป็นคนน่าสนใจ-เป็นคนน่าเบื่อ" และ คำถาม ๑๗ "เปิดเผย-ไม่เปิดเผย"

เมื่อนำผลการศึกษานี้มาเปรียบเทียบกับการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย พบว่า ส่วนใหญ่จะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ยกเว้นใน คำถาม ๑๔ "มีความมั่นใจในตนเอง-ไม่มั่นใจในตนเอง" กับคำถาม ๑๕ "มีประสิทธิภาพในการทำงาน-ไม่มีประสิทธิภาพ" กลุ่มนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จร้อยละ ๗๗.๔๖ เลือก คะแนน LPC ระดับสูง ในคำถามข้อ ๑๔ และร้อยละ ๗๑.๔๓ เลือกคะแนน LPC ระดับสูงในคำถามข้อ ๑๕ ๒๐ ในขณะที่ผู้บริหารจังหวัดสงขลา ให้ความสนใจในสองข้อนี้ ในลักษณะที่ไม่แตกต่างกับข้ออื่น ๆ

ตารางที่ ๕-๒: การกระจายคุณลักษณะความเป็นผู้นำ

คุณลักษณะความเป็นผู้นำ	รวม	คะแนน		
		๑-๓ คะแนน	๔-๕ คะแนน	๖-๘ คะแนน
๑. มีความสบายใจ-มีความอึดอัดใจ เมื่ออยู่ใกล้	๑๐๐.๐๐	๒๖.๖๐	๓๑.๘๑	๔๑.๕๙
๒. ความเป็นมิตร-ไม่เป็นมิตร	๑๐๐.๐๐	๑๗.๑๒	๒๗.๖๖	๕๕.๓๒
๓. ยอมรับผู้อื่น-ไม่ยอมรับผู้อื่น	๑๐๐.๐๐	๑๕.๘๖	๓๖.๑๗	๔๗.๙๗
๔. ให้ความช่วยเหลือ-ไม่ให้ความ ช่วยเหลือ	๑๐๐.๐๐	๑๕.๘๖	๒๖.๖๐	๕๗.๕๔

ตารางที่ ๕-๒ (ต่อ)

คุณลักษณะความเป็นผู้นำ	รวม	คะแนน		
		๑-๓ คะแนน	๔-๕ คะแนน	๖-๘ คะแนน
๕. เป็นคนกระตือรือร้น-ไม่กระตือรือร้น	๑๐๐.๐๐	๒๑.๒๘	๓๘.๓๐	๔๐.๔๒
๖. เป็นคนไม่เข้มงวด-เข้มงวด	๑๐๐.๐๐	๓๑.๘๑	๔๒.๕๕	๒๕.๕๔
๗. เป็นคนเป็นกันเอง-ไม่เป็นกันเอง	๑๐๐.๐๐	๑๗.๐๒	๓๘.๐๘	๕๔.๒๖
๘. เป็นคนมีน้ำใจ-ไม่มีน้ำใจ	๑๐๐.๐๐	๑๓.๘๓	๓๖.๑๗	๕๐.๐๐
๙. ให้ความร่วมมือ-ไม่ให้ความร่วมมือ	๑๐๐.๐๐	๑๑.๗๐	๓๘.๐๘	๕๐.๒๒
๑๐. ให้ความสนับสนุน-ไม่ให้ความสนับสนุน	๑๐๐.๐๐	๑๓.๘๓	๓๖.๑๗	๓๗.๒๓
๑๑. เป็นคนน่าสนใจ-เป็นคนน่าเบื่อ	๑๐๐.๐๐	๒๖.๖๐	๓๖.๑๗	๓๗.๒๓
๑๒. เป็นคนรักสงบ-เป็นคนชอบหาเรื่อง	๑๐๐.๐๐	๑๗.๐๒	๔๑.๕๘	๕๑.๕๘
๑๓. มีความสนใจในตนเอง-ไม่สนใจในตนเอง	๑๐๐.๐๐	๑๐.๖๔	๓๖.๑๗	๕๔.๘๘
๑๔. มีความมั่นใจในตนเอง-ไม่มั่นใจในตนเอง	๑๐๐.๐๐	๑๒.๗๗	๓๘.๐๘	๕๓.๑๕
๑๕. มีประสิทธิภาพในการทำงาน-ไม่มีประสิทธิภาพ	๑๐๐.๐๐	๑๔.๘๘	๓๖.๑๗	๕๔.๘๘
๑๖. ราบรื่น-ไม่ราบรื่น	๑๐๐.๐๐	๑๘.๑๕	๒๘.๗๘	๕๑.๐๖
๑๗. เปิดเผย-ไม่เปิดเผย	๑๐๐.๐๐	๒๐.๒๑	๓๖.๑๗	๕๓.๖๒

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำกับตัวแปรที่สำคัญ

คณะผู้วิจัยนำตัวแปรที่สำคัญ ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย อายุ เพศ เชื้อชาติ การศึกษา และการศึกษาเฉพาะด้าน และกลุ่มข้อมูลประสบการณ์การทำงานซึ่งประกอบด้วย ประสบการณ์การทำงานบริหาร ประเภทธุรกิจ การประกอบธุรกิจเฉพาะด้าน ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน มาหาความสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นผู้นำ ผลการทดสอบทางสถิติโดยใช้ chi-square พบว่าในระดับความเชื่อมั่นตั้งแต่ร้อยละ ๕๖ ขึ้นไป ตัวแปรดังกล่าวไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นผู้นำ คณะผู้วิจัยจึงไม่ขอเสนอผลอย่างละเอียดในที่นี้

สรุป

ความเป็นผู้นำของผู้บริหารได้รับความสนใจ จาก ผู้วิจัยเกี่ยวกับองค์การอย่างมากมาย ทำให้มีการสรุปทฤษฎีความเป็นผู้นำหลายทฤษฎี ยิ่งแต่ละทฤษฎีจะมีข้อดีและข้อเสีย คณะผู้วิจัยเลือกแนวทางการศึกษาของ Fieldler ในเรื่องของลักษณะความเป็นผู้นำ มาใช้ในการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารจังหวัดสงขลา ผลการศึกษา พบว่า ลักษณะผู้นำของผู้บริหารจังหวัดสงขลา เป็นผู้นำแบบผสมผสานระหว่างความสัมพันธ์กับงาน นอกจากนี้มีผู้บริหารบางกลุ่ม เน้นความสัมพันธ์

ผลการศึกษาดังกล่าวเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับการศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย พบว่า ไม่มีความแตกต่างในเรื่องลักษณะความเป็นผู้นำมากนัก

คุณสมบัติของผู้บริหาร

ลักษณะเบื้องต้นขององค์การ คือ กลุ่มของบุคคลซึ่งมารวมตัวกัน เพื่อทำงานร่วมกัน ภายใต้การนำของผู้บริหาร ดังนั้นสภาพขององค์การจะมีการดำรงอยู่อย่างดี เหวหรือคงที่ จากวัตถุประสงค์ที่กำหนด นโยบายหรือข้อกำหนดอื่น ๆ ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบกับสภาพขององค์การดังกล่าว^๑ ความสำเร็จขององค์การเป็นเรื่องที่วัดได้ยากลำบาก อย่างไรก็ตาม แนวทางการประเมินความสำเร็จขององค์การทำได้ดังนี้ (๑) การวัดความมีประสิทธิภาพด้านการผลิตขององค์การ (๒) การวัดความสามารถในการปรับตัวขององค์การที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การและภายนอกองค์การ และ (๓) การวัดความสามารถที่จะลดความเครียดและความขัดแย้ง ระหว่างกลุ่มภายในองค์การ^๒ จากลักษณะดังกล่าวมานี้ จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่ทำให้เกิดความสำเร็จควรจะมีลักษณะเช่นใด

บทบาทของผู้บริหาร

ก่อนที่จะพิจารณาถึงคุณลักษณะของผู้บริหารนั้น ขอทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเสียก่อน บทบาท (role) หมายถึงการกำหนดความรับผิดชอบให้แก่แต่ละบุคคลหรือความคาดหวังที่องค์การแต่ละองค์การกำหนดขึ้นสำหรับตำแหน่ง หรือหน้าที่การงานนั้น ๆ ซึ่งในแต่ละบทบาท อาจจะมีงานมากกว่าหนึ่งอย่างได้ ราวกับที่ความสามารถของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนั้นมีอย่างเพียงพอ^๓ บทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่สำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์การ ซึ่งสามารถกำหนดบทบาทที่สำคัญของผู้บริหาร ได้ ๓ ประการ^๔ คือ

^๑Henry L. Tosi, Theories of Organization, 4th ed. (Illinois: St. Clair Press, 1970) p. 34

^๒Luigi Etrioni, Leadership on Modern Organization, comp.ed. (New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1969) p. 30-32.

^๓MC. Barnes, et.al, Company Organization: Theory and Practice, (London: George Allen and Unwin Ltd., 1970) p. 101

^๔Henry L. Tosi, op.cit., p. 62-63.

๑. จัดทำและรักษาระบบการติดต่อประสานงานในองค์กร ซึ่งมักจะมีควม
ยุ่งยากเกิดขึ้นอันเนื่องมาจาก ลักษณะของผู้บริหาร และตำแหน่งผู้บริหาร
๒. สนับสนุนบุคคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์กร หมายถึง การชักนำบุคคลากรเหล่านี้
ให้ร่วมมือในการทำงานขององค์กร และประกาศคุณค่าของงานซึ่งบุคคลากร
เหล่านี้ได้นำเข้ามาในระบบความร่วมมือ
๓. จัดทำและกำหนด วัตถุประสงค์ หรือความมุ่งหมายขององค์กร

จากลักษณะบทบาทของผู้บริหารก่อให้เกิดคำถามว่า "ลักษณะความเป็นผู้นำสามารถ
ฝึกฝนได้หรือไม่?" คำถามนี้ได้รับการอภิปรายอย่างกว้างขวาง บางความเห็น เห็นว่า
ลักษณะความเป็นผู้นำ ไม่สามารถฝึกฝนได้เพราะ ความเป็นผู้นำ เป็นศิลปะ และเป็นคุณสมบัติที่
มีมาแต่เกิด อีกความเห็นหนึ่งมีลักษณะตรงกันข้าม คือ ความเป็นผู้นำเป็นศาสตร์ และศิลปะ
ฉะนั้นการฝึกฝนจะทำให้เกิดลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีได้ สิ่งสำคัญในการสร้างความเป็นผู้นำ คือ
(๑) การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมและการจัดการฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงอันจะกระตุ้น
ความสนใจ และความกระตือรือร้นของผู้บริหาร (๒) การสร้างผลของการฝึกอบรมให้เกิดขึ้น
เช่น มีการสับเปลี่ยนงาน และการเลื่อนตำแหน่งงาน ^๕

ความขัดแย้งระหว่างการตอบคำถามดังกล่าวข้างต้น คงจะดำเนินไปในวงการ
บริหาร ซึ่งหาข้อยุติได้ลำบาก เพราะบทบาทของผู้บริหารมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลมากมาย
บุคคลแต่ละบุคคลมีลักษณะแตกต่างกัน ซึ่งมีผลมาจากปัจจัยทางจิตวิทยา และข้อจำกัดต่าง ๆ
ซึ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในลักษณะของบุคคลเป็นข้อมูลที่ขาดความสมบูรณ์ ^๖ คณะผู้วิจัยมี
ความเห็นว่ ลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีมาจากคุณสมบัติของผู้บริหาร ส่วนหนึ่ง ประกอบกับการฝึกฝน
ความเป็นผู้นำ ฉะนั้นการศึกษาคุณสมบัติของผู้บริหาร จะเป็นแนวทางในการฝึกฝนความเป็นผู้นำ
ได้ในอีกลักษณะหนึ่ง

^๕H.C. Barnes, et.al, op.cit., p. 133.

^๖John F. Hages, "Management in Evolution, World Executive's Digest,
(Vol. No.1, January, 1984) p. 62-63.

แนวทางการศึกษาคุณสมบัติของผู้บริหาร

การศึกษาคุณสมบัติของผู้บริหาร ได้กำหนดคุณสมบัตินของผู้บริหารไว้ ๑๑ ลักษณะ พร้อมทั้งกำหนดความหมายคุณสมบัตินของผู้บริหาร ดังนี้

๑. ความเฉลียวฉลาด หมายถึง การมีหรือการแสดงว่ามีความเข้าใจ ความฉลาด ความคิดรวดเร็วอยู่ในระดับขั้นดีมาก
๒. ความร่วมมือ หมายถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้
๓. ความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถปรับตัว หรือความโอนอ่อนผ่อนตาม
๔. ความกระฉับกระเฉง หมายถึง กล่องแคล่ว กระตือรือร้น การมีอำนาจ มีบารมี
๕. ความมานะอดทน หมายถึง ความพยายามให้บรรลุเป้าหมาย โดยไม่ย่อท้อ ความไม่ยอมแพ้
๖. ความมีแบบฉบับของตนเอง หมายถึง การมีแบบฉบับ หรือคุณสมบัตินเฉพาะตัว มีความคิดสร้างสรรค์ ริเริ่ม
๗. การควบคุมตนเอง หมายถึง การยึดถือปฏิบัติตามกฎระเบียบ การมีหลักเกณฑ์ของตัวเอง
๘. ความก้าวร้าวถึงคั้น หมายถึงความเชื่อมั่นตัวเอง การต่อต้านกับการโจมตี
๙. ความเป็นมนุษย์สัมพันธ์ดี หมายถึง การเข้ากันได้กับผู้อื่นได้ ไม่แข็งกระด้างหรือดูเป็นแบบแผนเกินไป
๑๐. ความเป็นอิสระ หมายถึง ไม่ขึ้นกับอำนาจหน้าที่หรือขึ้นกับผู้อื่นในเรื่องความคิดเห็น และความประพฤติ
๑๑. ความมีลักษณะเด่น หมายถึง การมีชัยชนะ ความเหนือผู้อื่น การมีอำนาจหรือมีอิทธิพล

วิธีการหาคุณสมบัตินของผู้บริหาร ใช้วิธีการ simulation โดยแบบสอบถาม จะมีลักษณะจับคู่ตัวแปรทั้ง ๑๑ ตัวแปร จนครบทุกตัว ซึ่งมีทั้งหมด ๕๕ คู่ แล้วให้ผู้บริหารเลือกค่าความในแต่ละคู่ของตัวแปร นั้น ๆ ซึ่งตัวแปรที่ได้รับความนิยมจากผู้บริหารสูงสุด มีค่า

๑๐ หมายความว่าตัวแปรตัวนั้นจะจับคู่กับตัวแปรใดก็ตามจะได้รับเลือกจากผู้บริหารเสมอ ตัวแปรที่ได้รับความนิยมจากผู้บริหารลดลงมา ก็จะมีคะแนนลดหลั่น ลงมาด้วย ซึ่งคณะผู้วิจัย ถือว่า ตัวแปรที่มีค่าต่ำกว่า ๒ เป็นตัวแปรที่ไม่ได้รับความนิยมจากผู้บริหาร เพราะมีค่าไม่ถึงครึ่งหนึ่งของคะแนนสูงสุด

หลังจากที่ได้คุณสมบัติของผู้บริหาร ที่เลือกตามความนิยมของผู้บริหารแต่ละท่าน แล้ว จะนำคุณสมบัตินั้นมาประมวลภาพรวม ว่า ผู้บริหารทุกท่านมีความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติ ข้อใดที่เหมาะสมมากที่สุด ซึ่งจะได้นำเสนอผลการศึกษาในตอนต่อไป

คุณสมบัติของผู้บริหาร

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ผู้บริหารจะต้องมีความชำนาญอย่างน้อยที่สุด ๓ ด้าน เพื่อจะทำให้สามารถผลักดันกระบวนการบริหารให้ออกมา ความชำนาญดังกล่าวประกอบด้วย^๓

๑. ความชำนาญทางด้านเทคนิค (technical skill) คือ ความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการชำนาญเฉพาะด้าน ความชำนาญดังกล่าวมาจากการศึกษา ประสบการณ์ และการฝึกงาน
๒. ความชำนาญทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (human skill) คือ ความสามารถและการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานกับมนุษย์ หรือโดยมนุษย์ ความชำนาญดังกล่าวรวมถึงความพยายามที่จะเข้าใจเกี่ยวกับการจูงใจ และสมรรถภาพเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
๓. ความชำนาญทางด้านแนวความคิด (conceptual skill) คือ ความสามารถที่จะเข้าใจสภาพที่สลับซับซ้อนขององค์การ ความชำนาญดังกล่าว ก่อให้เกิดการอนุญาตให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งกระทำการใด ๆ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การมากกว่าการคำนึงถึงเป้าหมายพื้นฐานหรือความต้องการของกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

^๓Paul Hersey, and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources, (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1977), p. 6

จากการศึกษาในต่างประเทศ พบว่า ผู้บริหารระดับสูง จะต้องมีความชำนาญทางด้านทรัพยากรมนุษย์ มากที่สุด ความชำนาญทางด้านแนวความคิดจะตามมา ในลำดับที่สอง ส่วนความชำนาญทางด้านเทคนิค เป็นลำดับสุดท้าย^๔ จากการศึกษาคู่ สมบัติของผู้บริหาร จะเน้นทางด้านคุณสมบัติของการสัมพันธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผลการศึกษานี้สามารถสรุปผลได้ตาม ตารางที่ ๒-๑

ตารางที่ ๒-๑ : คุณสมบัติของผู้บริหาร

ลำดับที่	คุณสมบัติของผู้บริหาร	จำนวนผู้บริหารที่เลือก คุณสมบัติข้อนี้	ร้อยละ
๑	ความร่วมมือ	๔๕	๕๐.๕๖
๒	ความมีมนุษยสัมพันธ์ดี	๔๔	๔๙.๓๒
๓	ความมานะอดทน	๒๗	๓๐.๒๒
๔	ความเฉลียวฉลาด	๕๑	๕๕.๖๕
๕	ความยืดหยุ่น	๔๑	๔๓.๖๒
๖	การควบคุมตนเอง	๓๖	๓๙.๓๖
๗	ความกระฉับกระเฉง	๓๕	๓๙.๑๓
๘	ความมีแบบฉบับของตนเอง	๒๕	๒๖.๕๙
๙	ความมีลักษณะเด่น	๑๗	๑๘.๖๘
๑๐	ความเป็นอิสระ	๑๔	๑๕.๕๙
๑๑	ความก้าวร้าวถึงตัน	๒	๒.๑๓

ผลการศึกษาคู่สมบัติของผู้บริหาร พบว่า ความร่วมมือ เป็นคุณสมบัติอันดับแรก ที่ได้รับการเลือกถึงร้อยละ ๕๐.๕๖ ซึ่งคุณสมบัติข้อนี้หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งผลการศึกษานี้มีความสัมพันธ์อย่างมากในการ

^๔Ibid., p. 7

สร้างกลุ่มทำงาน (work group) เนื่องจากผู้บริหารเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้งานในองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ในฐานะผู้บริหารท่านต้องพึ่งพาอาศัยผู้อยู่ใต้นั่งกับบัญชา ฉะนั้นถ้าหากผู้อยู่ใต้นั่งกับบัญชาให้ความร่วมมือ ท่านจะเป็นผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จอันจะทำให้องค์การธุรกิจประสบความสำเร็จตามไปด้วย แต่ในกรณีเดียวกัน หากผู้ใต้นั่งกับบัญชาขาดความร่วมมือ การบริหารงานของท่านจะมีปัญหา ฉะนั้นจึงมีข้อเรื่องแปลกที่จะกล่าวว่าคุณสมบัติของผู้บริหาร อันดับแรก คือ ความพยายามที่จะใช้พลังงาน รวมถึงทรัพยากรในองค์การ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ

ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งผลการศึกษาคณะสมบัติของผู้บริหาร พบว่า คุณสมบัติเรื่องความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ได้รับการเลือกเป็นอันดับสอง ร้อยละ ๔๔.๓๒ ซึ่งคุณสมบัตินี้ หมายถึง การเข้ากับผู้อื่นได้ ไม่แข็งกระด้าง หรือดูเป็นแบบแผนเกินไป การบริหารงานในองค์การจะพบกับกลุ่มเป็นทางการ และกลุ่มไม่เป็นทางการ กลุ่มไม่เป็นทางการ เป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อการควบคุมทางการบริหารอย่างมาก เพราะกลุ่มดังกล่าวจะสร้างระบบการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มขึ้น เรียกว่า ระบบสังคม (social systems) การคิดคล้ายปัญหาของกลุ่มไม่เป็นทางการ คือ ความสามารถของผู้บริหารทางด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพราะกลุ่มไม่เป็นทางการจะไม่สามารถควบคุมได้โดยอำนาจหน้าที่ทางการบริหารโดยตรง แบบกลุ่มทางการ

ความมานะอดทน เป็นคุณสมบัตินี้ของผู้บริหารที่ได้รับการเลือกในอันดับสาม ร้อยละ ๓๑.๒๔ ซึ่งคุณสมบัตินี้ หมายถึง ความพยายามให้บรรลุเป้าหมาย โดยไม่ย่อท้อ ความไม่ยอมแพ้ ถึงแม้โลกจะมาแล้วข้างหน้าท่านผู้บริหาร จะต้องมีความชำนาญทางด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก การเข้าใจถึงบุคคลากรในองค์การแต่ละคนที่มีวัตถุประสงค์ของชีวิตส่วนตัว รวมทั้งมีเหตุผลในการกระทำแต่ละครั้ง รวมทั้งความคาดหวังที่จะได้รับความช่วยเหลือจาก

^๘Dalton E. McFarland, Action Strategies for Managerial Achievement, (New York : Division of American Management Associations, 1977), p. 76

^๙Paul Hersey, and Kenneth H. Blanchard, op.cit., p. 58

องค์กร ^{๑๑} ผู้บริหารต้องชักนำบุคลากรแต่ละคนให้ทำงานเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร โดยพยายามหาความสัมพันธ์กับเป้าหมายส่วนตัวของบุคลากรจึงไม่เป็นเรื่องที่น่าแปลกใจว่า ความมานะอดทนจะกลายเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่สำคัญ ประการหนึ่ง

ความเฉลียวฉลาด เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่ได้รับเลือกใน อันดับที่ ๕ ร้อยละ ๕๔.๒๕ ซึ่งคุณสมบัติข้อนี้ หมายถึง การมีหรือการแสดงความเข้าใจ ความฉลาด ความคิดรวบรัดอยู่ในระดับขั้นดีมาก ภายใต้สถานการณ์ทางการบริหารที่มีภาวะกดดันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบกับการดำเนินธุรกิจจะอยู่ภายใต้ภาวะความไม่แน่นอน ฉะนั้นความสามารถในการเข้าใจและการมีความคิดอย่างรวดเร็ว จะทำให้สถานการณ์ขององค์กรทางธุรกิจมีผลดีขึ้น ดังนั้นคุณสมบัติของผู้บริหารที่ควรมีอีกประการหนึ่ง คือ ความเฉลียวฉลาด คุณสมบัตินี้อาจเป็นพรสวรรค์ที่มากับผู้บริหารเอง หรือมาจากการฝึกฝน การเรียนรู้ และประสบการณ์ของการดำเนินงาน

ความยืดหยุ่น เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่ได้รับเลือกในอันดับห้า ร้อยละ ๔๓.๖๖ ซึ่งคุณสมบัติข้อนี้ หมายถึงความสามารถปรับตัว หรือความโอนอ่อนผ่อนตาม การบริหารงานเป็นงานที่ยากลำบากในทุกระดับขององค์กร วิธีการทำงานหนึ่งไม่สามารถจะนำมาใช้ได้ตลอดเวลา เพราะบุคลากร และสถานการณ์ทางการบริหารมีความแตกต่างกัน ฉะนั้นผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และแก้ไขวิธีการให้เหมาะสม เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีคุณสมบัติเกี่ยวกับความยืดหยุ่น ^{๑๒}

การควบคุมตนเอง เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่ได้รับเลือกในอันดับหก ร้อยละ ๓๘.๓๐ ซึ่งคุณสมบัติข้อนี้ หมายถึง การยึดถือปฏิบัติตามกฎระเบียบ การมีหลักเกณฑ์ของตนเอง คุณสมบัติข้อนี้มีลักษณะค่อนข้างจะตรงข้ามกับคุณสมบัติเรื่องความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นลักษณะปกติของงานทางด้านบริหาร ซึ่งมักแตกแยกออกเป็น ๒ แนวความคิดเสมอมา ในแนวความคิดหนึ่ง

^{๑๑}Herbert G.Ricks, The Management of Organizations, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1967), p. 16

^{๑๒}Norman C.Fill, Increasing Managerial Effectiveness: Keys to Management and Motivation, : Addison-Wesley Publishing Company, 1979), p. 163

ผู้บริหารควรเป็นนักวางแผนที่มีระบบระเบียบ ส่วนอีกแนวความคิดหนึ่งกลับมีความเห็นในทางตรงกันข้าม เพราะงานทางด้านการบริหารไม่สามารถกำหนดหลักเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัวได้^{๑๓} อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารมีความจำเป็นที่ต้องคิดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก และหลายระดับ การกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ของตนเอง เพื่อเป็นข้ออธิบายในการตัดสินใจบางอย่าง จึงเป็นเรื่องจำเป็น

ความกระฉับกระเฉง เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่ได้รับเลือกในอันดับเจ็ด ร้อยละ ๓๗.๒๓ ซึ่งคุณสมบัติข้อนี้หมายถึง ความคล่องแคล่ว กระทือร้อน การมีอำนาจ การมีบารมี ความมีแบบฉบับของตนเอง เป็นคุณสมบัติที่ได้รับเลือกในอันดับแปด ร้อยละ ๒๖.๕๔ ซึ่งคุณสมบัติข้อนี้ หมายถึง การมีแบบฉบับหรือคุณสมบัติเฉพาะตัว มีความสร้างสรรค์ริเริ่ม ส่วนความมีลักษณะเด่น เป็นคุณสมบัติที่ได้รับเลือกในอันดับเก้า ร้อยละ ๑๘.๐๘ ซึ่งคุณสมบัติข้อนี้ หมายถึงการมีชัยชนะ ความเหนือผู้อื่น การมีอำนาจหรืออิทธิพล คุณสมบัติทั้ง ๓ ประการมีลักษณะเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว หรือเป็นบุคลิกภาพของผู้บริหารเอง

การเป็นผู้นำในปัจจุบันมีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะทางสถานการณ์มากกว่า ความเกี่ยวข้องทางด้านความชำนาญพื้นฐาน ๓ ประการของผู้บริหาร คือ ความชำนาญทางด้านเทคนิค ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ และทางด้านแนวความคิดจากสถานการณ์ เช่นนี้ ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษทางบุคลิกภาพ จะเข้ามามีบทบาทในการแก้ไขสถานการณ์ เรียกผู้นำประเภทนี้ว่า ผู้นำที่มีเสน่ห์ (charismatic leadership) ผู้นำประเภทนี้มีไม่มากนัก และมักจะเป็นผู้นำทางการเมืองเสียเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังมีการค้นพบว่า ความมีเสน่ห์ของผู้นำจะใช้ได้ในการทำงานระดับหนึ่งเท่านั้น^{๑๔}

อย่างไรก็ตามผู้นำทางธุรกิจ จะเป็นผู้ที่มีความสามารถทางการบริหารควบคู่กันไปด้วย จึงจะทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาในเรื่องคุณสมบัติของผู้บริหารจึงมีความสอดคล้องกับแนวความคิดในเรื่องผู้นำที่มีเสน่ห์ เพราะ

^{๑๓} Ibid., p. 2-3

^{๑๔} Dalton E. McFarland, op.cit., p 188-199.

ผลการศึกษาพบว่า คุณสมบัติเหล่านี้มิได้จัดอยู่ในลำดับแรก ๆ

ความเป็นอิสระ เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่ได้รับเลือกในอันดับสิบ ร้อยละ ๑๔.๘๘ ซึ่งคุณสมบัติข้อนี้ หมายถึงไม่ขึ้นกับอำนาจหน้าที่หรือขึ้นกับผู้อื่นในเรื่องความคิดเห็น และความประพฤติ โดยปกติผู้บริหารได้รับมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการจัดทำกิจกรรมบางอย่างให้บรรลุเป้าหมาย จากอำนาจและหน้าที่เหล่านี้เอง ผู้บริหารจะสั่งการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำการด้วยความแน่ใจว่า ผู้อยู่ใต้งบังคับบัญชามีความเข้าใจในสิ่งที่ผู้บริหารต้องการให้ทำ ในการดำเนินงานของผู้บริหารในลักษณะเช่นนี้จำเป็นต้องอาศัยคุณสมบัติประกอบกระตุ้นใจสั่งการ ซึ่งระบบดังกล่าวนำไปสู่การกำหนดหลักเกณฑ์อย่างมีผลของผู้บริหารแต่ละบุคคล ๑๕

ความก้าวร้าวถึงกัน เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่ได้รับเลือกในอันดับสุดท้าย เพียงร้อยละ ๒.๑๓ ซึ่งคุณสมบัติข้อนี้หมายถึง ความเชื่อมั่นตัวเอง การต่อต้านกับการโจมตี ดังได้กล่าวมาแล้วว่า การบริหารงานต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการพบกับบุคคลากรที่มีทั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ส่วนตัว และวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีลักษณะที่มีความยืดหยุ่น จึงจะเหมาะสมกว่า จึงไม่เป็นเรื่องที่น่าแปลกใจที่คุณสมบัติในเรื่องความก้าวร้าวถึงกัน ได้รับการพิจารณาในอันดับสุดท้าย

สรุป

การดำรงตำแหน่งในฐานะผู้บริหาร จะต้องมีความชำนาญทางด้านการบริหารงานในหลายลักษณะ ที่สำคัญที่สุด คือ การทำงานร่วมกับบุคคลากรภายในองค์กร การศึกษาในที่นี้ต้องการค้นหาลักษณะของผู้บริหารในความเห็นของผู้บริหารด้วยกันว่า ควรมีความสมบัติเช่นใด โดยการศึกษาได้กำหนดคุณสมบัติขึ้น ๑๑ ลักษณะ แล้วใช้วิธีการ simulation หากคุณสมบัติของผู้บริหาร

ผลของการศึกษาคุณสมบัติของผู้บริหารที่ได้รับการเลือกสูงสุด ๕ ลักษณะ โดยเรียงลำดับความสำคัญมีคุณสมบัติ ดังนี้ ความร่วมมือ ความมีมนุษยสัมพันธ์ดี ความมานะอดทน ความเฉลียวฉลาด และความยืดหยุ่น

๑๕ Leonard R. Sayles, Individualism & Big Business; (New York: McGraw-Hill Book Company, Inc. 1963) p. 20-21.

การบริหารธุรกิจ หมายถึง การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ คน เงิน เครื่องจักร และวัตถุดิบ อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลตอบแทนสูงสุดกับองค์กร อย่างไรก็ตามในรอบหลายปีที่ผ่านมา ประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี หลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเติบโตทางภาคเกษตรกรรมในชนบทเริ่มชะลอตัว ในขณะที่ภาคอุตสาหกรรมมีอัตราการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจ และสังคม รวมถึงการดำเนินธุรกิจหลายประการ กล่าวคือ

๑. ความต้องการและชีวิตความเป็นอยู่ของคนจะเปลี่ยนไปจากระบบสังคมชนบทที่อาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว และระบบครอบครัว มาเป็นระบบสังคมเมืองที่ต้องพึ่งพาอาศัยตัวเองเป็นหลัก การตัดสินใจในเรื่องราวต่าง ๆ จะต้องอาศัยข้อมูลจากการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เป็นหลัก
๒. ความยุ่งยากทางการบริหารจะเพิ่มมากขึ้น ตามความเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม ซึ่งจะส่งผลให้ระบบการบริหารแบบครอบครัวลดความสำคัญลง เกิดสถาบันที่มีความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น
๓. วิชาการและเทคโนโลยีจะถูกนำมาใช้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ในด้านการผลิต และการจัดการ ทำให้เกิดการแข่งขันทั้งในด้านคุณภาพ ต้นทุนการผลิต และราคาเพิ่มขึ้น
๔. ดอกเบี้ยและสภาพคล่องในประเทศจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับตลาดโลก และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วขึ้น
๕. ระบบเครดิตจะเข้ามาแทนที่ระบบเงินสด การค้าที่เติบโตมาจากการใช้หลักทรัพย์เพื่อเป็นหลักค้ำประกัน เงินกู้และการใช้เงินประเภทเงินเกินบัญชีจะลดลง เปลี่ยนมาเป็นการกู้ตามโครงการและตามระยะเวลา
๖. รัฐบาลจะเปิดโอกาสให้เอกชนมีบทบาทและมีอิสระในการประกอบการ โดยใช้กลไกตลาดและราคายิ่งขึ้น"

สภาวะการดำเนินงานข้างต้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว กำลังเกิดอยู่ในปัจจุบัน และจะเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป ดังนั้นการบริหารธุรกิจจะมีความยุ่งยากมากขึ้น ดังนั้นนักธุรกิจ มีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ในปัจจุบันจังหวัดสงขลามีลักษณะ การดำเนินธุรกิจแบบขนาดเล็กและขนาดกลาง ซึ่งมักจะเป็นบริษัทครอบครัว หรือบริษัทร่วมหุ้น จากกลุ่มคนจำนวนจำกัดเสียเกือบทั้งหมด ความผันผวนทางสภาพเศรษฐกิจและสังคมดังกล่าว ข้างต้น มีผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจในจังหวัดสงขลาเช่นเดียวกัน ปัญหาหนึ่งซึ่งค่อนข้าง จะเด่นชัดคือ ความขาดแคลน นักบริหารมืออาชีพ เพราะธุรกิจต่อไปในอนาคตจะลดบทบาท ของผู้เป็นเจ้าของลง แต่จะพิจารณาความสามารถทางการบริหารแทน

คณะผู้ศึกษาเรื่อง "ทัศนคติและลักษณะของผู้บริหารธุรกิจ ในเขตสงขลา-ภาคใหญ่" เป็นความพยายามที่จะศึกษาสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันของการบริหารธุรกิจ โดยเน้นถึงผู้ บริหารเป็นหลัก อันจะเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการ พัฒนานักบริหารมืออาชีพต่อไปในอนาคต

ลักษณะของผู้บริหาร เขตสงขลา-ภาคใหญ่

การเสนอข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารเขตสงขลา-ภาคใหญ่ จะสรุปลักษณะ ที่สำคัญบางประการ ของผู้บริหาร จากการศึกษ และนำเสนอข้อมูลมาแล้วในบทก่อน ๆ ดังนี้

ลักษณะโดยทั่วไปของผู้บริหาร (ซึ่งเสนอข้อมูลอย่างละเอียดในบทที่ ๒) พบว่าสตรีมีโอกาสดำเนินมาเป็นผู้นำขององค์การธุรกิจได้บ้าง แม้จะมีจำนวนไม่มากนัก นอกจากนี้ระดับการศึกษาของผู้บริหารอยู่ในระดับสูง คือ ร้อยละ ๕๐ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี อายุอยู่ในวัยค่า ๓๘ ปี

การเลื่อนชั้นทางสังคมของผู้บริหาร (ซึ่งเสนอข้อมูลอย่างละเอียดในบทที่ ๓) พบว่า ผู้บริหารยุคปัจจุบันเป็นยุคที่มีบิดาเป็นผู้มีอาชีพส่วนตัวเป็นใหญ่ ความที่บุตรต้องการเลียนแบบความสำเร็จของบิดาทำให้เกิดภาวะการเลือกงานที่ท้าทายความสามารถ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องปกติที่ผู้บริหารก้าวมาจากการมีบิดาเป็นผู้ประกอบอาชีพส่วนตัว นอกจากนี้ผู้บริหารของสงขลา-ภาคใหญ่ ส่วนหนึ่งเป็นเจ้าของกิจการเอง ดังนั้นจึงเกิดการครอบครองตำแหน่งการทำงานของบิดา หรือพัฒนาการทำงานของบิดาให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารมักจะมาจากรอบครัวขนาดใหญ่ และมักจะเป็นบุตรคนโตของครอบครัว

ทัศนคติของผู้บริหารต่อการทำงาน (ซึ่งเสนอข้อมูลอย่างละเอียดในบทที่ ๔) พบว่า ผู้บริหารมีความพึงพอใจกับการยอมรับของสังคม (มีความพึงพอใจต่อความต้องการทางค่านิยม) มากที่สุดซึ่งอาจจะเนื่องมาจากขนาดของธุรกิจไม่ใหญ่มาก ทำให้มีโอกาสช่วยเหลือบุคคลอื่น และความใกล้ชิดเพื่อนร่วมงานมีมากกว่า เกิดความรู้สึกเป็นกันเองและอบอุ่นในการทำงาน ความพึงพอใจกับความต้องการมีอำนาจในการทำงานรองลงมา ซึ่งมีสาเหตุมาจากเจ้าของกิจการเข้ามามีบทบาทในฐานะผู้บริหารเอง ทำให้สามารถใช้อำนาจได้เต็มที่ เมื่อศึกษาถึงความสำคัญของความต้องการ พบว่า ความสำคัญของความต้องการเรียนรู้งานมีมากที่สุด

ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร (ซึ่งเสนอข้อมูลอย่างละเอียดในบทที่ ๕) พบว่า ผู้บริหารยุคปัจจุบันจะกำหนดบทบาทความเป็นผู้นำในลักษณะของการผสมผสานระหว่างงาน (task-oriented) กับความสัมพันธ์ (relationship-oriented) มากกว่าการเป็นผู้นำแบบงานเป็นหลัก หรือการ เป็นผู้นำแบบความสัมพันธ์เป็นหลัก

คุณสมบัติของผู้บริหาร (ซึ่งเสนอข้อมูลอย่างละเอียดในบทที่ ๖) พบว่า ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ ๕ ลำดับแรกคือ ความร่วมมือ ความมีมนุษยสัมพันธ์ดี ความมานะอดทน ความเฉลียวฉลาด และความยืดหยุ่น การค้นหาคุณสมบัตินี้ใช้วิธีการแบบ simulation

ความเห็นและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาลักษณะของผู้บริหาร เขตสงขลา-หาดใหญ่ คณะผู้วิจัยมีความเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

๑. งานทางค่านิยมธุรกิจ จะเป็นงานที่ทำหายความสามารถของบุคคลหลายอาชีพ อันเนื่องมาจากการพัฒนาเมืองสงขลา-หาดใหญ่ เป็นเมืองหลักของภาคใต้ จากสภาพการณ์เช่นนี้ ผู้บริหารในเขตสงขลา-หาดใหญ่ จำต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมมากขึ้น มีข้อนำสังเกตว่า ระดับการศึกษาของผู้บริหารอยู่ในระดับสูง คือ อยู่ในระดับปริญญาตรีถึงร้อยละ ๕๐ โอกาสทางการศึกษาของผู้บริหารในอนาคตเมืองสงขลา-หาดใหญ่มีมากขึ้น อันเนื่องมาจากความสะดวกสบายของการติดต่อระหว่าง สงขลา-หาดใหญ่ และกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นศูนย์กลางการศึกษาของประเทศไทย รวมทั้งความสะดวกสบายของการติดต่อระหว่างสงขลา-หาดใหญ่

กับประเทศมาเลเซีย และสิงคโปร์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับในความป็นชื่อเสียงของประเทศสิงคโปร์ ทางด้านการดำเนินธุรกิจ นอกจากประเทศมาเลเซีย โดยเฉพาะประชาชนที่มีเชื้อสายจีน มีความสามารถทางด้านการบริหารเช่นกัน การเข้าศึกษาในประเทศเพื่อนบ้านทั้งสองเป็นเรื่องที่คนในภาคใต้กระทำกันมาเป็นเวลายาวนาน เพราะนอกจากการเรียนรู้ทางด้านการบริหาร ยังได้รับถึงการฝึกฝนทางด้านภาษาทั้งภาษาอังกฤษและภาษาจีน

โอกาสทางการศึกษาที่สำคัญอีกแห่ง คือ การจัดตั้งมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งมีการศึกษาในหลายสาขาวิชา อันมีส่วนช่วยอย่างมากต่อการพัฒนาการศึกษา คณะวิทยาการจัดการเป็นคณะหนึ่งที่ผลิตบัณฑิตทางด้านบริหารธุรกิจ เพื่อสนองความต้องการทางการบริหาร บัณฑิตของคณะนี้ได้เข้าทำงานในเขตสงขลา-หาดใหญ่ จำนวนไม่น้อย ซึ่งเป็นสิ่งที่แน่นอนว่าแนวโน้มทางการศึกษาของผู้บริหารจะต้องสูงขึ้นในอนาคต

นอกจากการศึกษาในระบบแล้ว การศึกษานอกระบบทางด้านบริหารธุรกิจเข้ามามีบทบาทอย่างมาก ซึ่งจะสังเกตจากการจัดการฝึกอบรมของคณะวิทยาการจัดการ ในแต่ละปีจะมีการจัดการฝึกอบรมทางบริหารธุรกิจอย่างน้อยปีละ ๕ ครั้ง ได้รับความสนใจจากนักธุรกิจ ตั้งแต่ระดับต่ำจนถึงระดับสูงสุด นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานทั้งทางภาครัฐบาลและภาคเอกชนเข้ามาจัดการฝึกอบรมทางด้านบริหารธุรกิจในหลาย ๆ หัวข้อ

๒. ความต้องการผู้บริหารมืออาชีพจะมีมากขึ้น สภาพการดำเนินธุรกิจของเขตเมืองสงขลา-หาดใหญ่ในปัจจุบัน มีลักษณะที่เป็นธุรกิจขนาดย่อม เจ้าของมักจะทำเนิการเอง การดำเนินธุรกิจจึงขาดแนวทางการบริหารที่ชัดเจน เมื่อธุรกิจขยายตัวมากขึ้น รวมทั้งมีปัญหาของการแข่งขันมากขึ้น การบริหารงานแบบลองผิดลองถูก และขาดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ นำความยุ่งยากมาสู่ผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นปัญหาทางด้านการบริหารงานบุคคล ปัญหาการเงิน ปัญหาการตลาด ปัญหาการผลิต หรือปัญหาการบันทึกข้อมูลล้วนแต่ต้องการความสามารถเฉพาะด้านเข้ามาแก้ไขปัญหา จึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างแน่นอนว่าในอนาคตผู้บริหารอาชีพจะเข้ามามีบทบาท จะมีความเด่นชัดระหว่างความเป็นเจ้าของทุน แยกจากการเป็นผู้บริหารมากยิ่งขึ้น

๓. ในอนาคต ผู้บริหารจะมาจากครอบครัวขนาดเล็ก อันเนื่องมาจากผลของการพัฒนาเมืองสงขลา-หาดใหญ่เป็นเมืองหลัก ในด้านอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม ดังนั้น ความจำเป็นของการใช้แรงงานจึงหมดไป ทำให้ครอบครัวมีขนาดเล็กลง นอกจากนี้บุตรคนโต

จะมีแนวโน้มเป็นผู้ประสบความสำเร็จมากกว่าเนื่องจาก การได้รับมอบหมายความเป็นผู้นำ มาตั้งแต่เยาว์วัย อันเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ทางการบริหาร

๔. องค์การธุรกิจขนาดใหญ่ จะเน้นถึงการสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริหารมากขึ้น เนื่องจาก การใช้ผู้บริหารมืออาชีพมากขึ้น ทำให้เกิดการสร้างแรงจูงใจ เพื่อดึงพันให้ผู้บริหารมืออาชีพอยู่กับองค์การธุรกิจจนที่สุดเท่าที่จะนานได้ หรือ เพื่อให้ผู้บริหารมืออาชีพ เหล่านั้นฝึกฝนบุคคลากร ขององค์การ ให้มีความสามารถที่จะดำเนินธุรกิจต่อไป ตัวอย่างที่เห็นได้อย่างชัดเจน ก็คือ การบริหารงานธุรกิจโรงแรมในเขตสงขลา-ภาคใหญ่ เมื่อประมาณ ๖-๗ ปีที่แล้ว มีการจ้างผู้บริหารโรงแรมใหญ่ ๆ ในกรุงเทพมหานครลงมาบริหารงานในโรงแรมของสงขลา-ภาคใหญ่ ในช่วงนั้นเป็นช่วงที่ธุรกิจการโรงแรมประสบความสำเร็จมากช่วงหนึ่ง หลังจากนั้นผู้บริหารมืออาชีพเหล่านี้เริ่มถอนตัว หรือเปลี่ยนงานไปทำงานในเขตอื่น บางโรงแรมยังคงมีการจ้างผู้บริหารมืออาชีพมาแทน แต่บางโรงแรมมีบุคคลากรของตนเองเข้าดำเนินการ ซึ่งบุคคลากรเหล่านี้ยังคงเป็นเจ้าของกิจการโรงแรม แต่ได้รับการฝึกฝนประสบการณ์การบริหารงานโรงแรมจากการปฏิบัติงานจริงร่วมกับผู้บริหารมืออาชีพ

๕. ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารเขตสงขลา-ภาคใหญ่ จะเป็นการผสมผสานระหว่างความเป็นผู้นำแบบเน้นงานและความเป็นผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ โดยการนำสถานการณ์และสถานการณ์การพิจารณาประกอบการตัดสินใจ ลักษณะความเป็นผู้นำ

๖. คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารเขตสงขลา-ภาคใหญ่ ยังคงเน้นเรื่องความร่วมมือและความมีมนุษยสัมพันธ์ มากขึ้น คุณลักษณะดังกล่าวมิได้นำมาใช้ภายในองค์กรธุรกิจเท่านั้น แต่จะต้องใช้ในการติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานภายใน โดยเฉพาะการเริ่มมีบทบาทของภาครัฐบาลในการร่วมจัดตั้งองค์กรต่าง ๆ เพื่อการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐบาลกับภาคเอกชน ภายใต้ภาวะเสรีธุรกิจที่ผันผวน การขอความช่วยเหลือจากภาครัฐบาลจะมีมากขึ้น ความสามารถของผู้บริหาร สามารถสร้างความร่วมมือโดยอาศัยความมีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อโน้มน้าวกลุ่มนักธุรกิจให้ดำเนินการแก้ไขปัญห โดยผ่านองค์กรเหล่านี้

สรุป

การบริหารงานภายใต้ความผันผวนทางเศรษฐกิจและสังคม จะต้องใช้ความสามารถของผู้บริหารอย่างมากจึงจะหลุดพ้นภาวะการล้มได้ ดังนั้นการศึกษาเรื่อง ทักษะและลักษณะของผู้บริหารธุรกิจ ในเขตสงขลา-ภาคใหญ่ ในเวลาอันเป็นหัวเลี้ยวหัวต่อ ทำให้คณะผู้ศึกษามีความมั่นใจว่า ใต้กลุ่มบริหารที่มีความสามารถในการบริหารงาน อันเป็นตัวแทนของผู้บริหารเขตสงขลา-ภาคใหญ่ได้อย่างดี และเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับผู้บริหารในหลายแง่มุม

จากผลการศึกษาดังกล่าว คณะผู้ศึกษามีความเห็นและขอเสนอแนะดังนี้ การศึกษาทางด้านบริหารธุรกิจจะมีความสำคัญขึ้น ทั้งทางด้านการศึกษาในระบบและนอกระบบ ความต้องการผู้บริหารมืออาชีพจะมีมากขึ้น รวมทั้งผู้บริหารเฉพาะด้านด้วย การตอบสนองความต้องการของผู้บริหารจะได้รับความสนใจเพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจ ลักษณะความเป็นผู้นำจะเป็นลักษณะผสมผสานระหว่างงานกับความสัมพันธ์ และประการสุดท้าย ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติทางด้านความร่วมมือ โดยอาศัยความสัมพันธ์มากขึ้น

บรรณานุกรม

. การพัฒนาภาคใต้ที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๕
(พ.ศ. ๒๕๒๕-๒๕๒๙) ศูนย์การวางแผนพัฒนาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา
การเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (มกราคม ๒๕๒๕)

. ทำเนียบโรงงานอุตสาหกรรมของจังหวัดสงขลา ปี ๒๕๒๖ สำนักงานอุตสาหกรรม
กรมจังหวัดสงขลา (เอกสารโรเนียว) ๒๕๒๕

. "นโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมในภาคใต้" วารสารข่าวเศรษฐกิจอุตสาหกรรม
ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๒ : ธันวาคม ๒๕๒๕ - มกราคม ๒๕๒๖) หน้า ๑๙

กระทรวงมหาดไทย รายงานการสำรวจสถานะปัญหาของสตรีในชนบท ตามโครงการปรับปรุง
การดำเนินงานตามแผนพัฒนาสตรีของคณะกรรมการพัฒนาชุมชน กรุงเทพมหานคร
๒๕๒๖

คณาจารย์ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง สังคมวิทยามนุษย-
วิทยา กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง ๒๕๒๓

จินตนา บุญงการ. ฉันคือ...สาวธุรกิจ กรุงเทพมหานคร : เรือนแก้วการพิมพ์ ๒๕๒๗

ณัฐคนัย อินทรสุขศรี และคณะ ชี้ช่องลงทุนทำการค้าขนาดย่อมยอดนิยม ๕๐ ประเภท
พิมพ์ครั้งที่ ๒ กรุงเทพมหานคร : บริษัทมีเดียไฟท์จำกัด ๒๕๒๘

ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์เจริญพัฒน์ ๒๕๒๖

ชนดี ไสภณศิริ "การบริหารธุรกิจภายใต้ความผันผวนทางเศรษฐกิจและการเงิน" ผู้จัดการ
ปีที่ ๒ (กุมภาพันธ์ ๒๕๒๘) หน้า ๔๕-๔๗

ระคม วงษ์น้อย "แนวความคิดเรื่องชนชั้นนำและการศึกษาโครงสร้างอำนาจชุมชน" เอกสาร
ทางวิชาการหมายเลข ๑๐ กรุงเทพมหานคร : ศูนย์วิจัย คณะเศรษฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ๒๕๒๗

- สุพิศรา สุภาพ. สังคมวิทยา กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด ๒๕๑๘
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ประเมินผลการพัฒนาในระยะครึ่งแผนพัฒนา
ฉบับที่ ๔ (๒๕๒๐-๒๕๒๕) กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
- สำนักปรัชญาจิตอาสาสมัคร แนวความคิดใหม่ในการพัฒนาประเทศ : ทางเลือกอันสุดท้าย กรุงเทพ
มหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ๒๕๒๒
- สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร สุภา อิงคนินันท์ และจงพิศ สิริรัตน์ ผู้บริหาร : การเลื่อนขั้น
ทางสังคม ทัศนคติต่อการทำงาน และลักษณะการเป็นผู้นำ มหาวิทยาลัยสงขล
นครินทร์ วิทยาเขตสงขลา ๒๕๒๗
- สมยศ นาวิการ. การบริหาร กรุงเทพมหานคร : สมหมายการพิมพ์ ๒๕๒๕
- สมยศ นาวิการ และยุสดี รุณาคม อังค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์พิชิต ๒๕๒๐
- เอกสารการประชุมทางวิชาการสาขาสังคมศาสตร์ ครั้งที่ ๒๓ สังคมไทยอดีตถึงปัจจุบัน
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (๔-๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๔)

_____. Social Change : Sources Patterns and Consequences, edited by
Amitai and Eva Etzioni, New York : Basic Books, Inc., Publishers,
1964.

Barnes, R.C. et.al., Company Organization : Theory and Practice, London :
George Allen and Unwin Ltd. 1970.

Bedeian, Arthur G. and Gineck, William F., Management, 3rd ed., Chicago :
The Druden Press, 1982.

Berg, Barbara J., The Social Fabric, 3rd ed., Editor by John H. Cary and
Julies Weinerbge, Boston : Little Brown and Company 1981.

Broom, Lenard and Selynick, Philip, Sociology, 4th ed., New York : Harper
and Row Publishings, Inc., 1968.

Clark, Alfred W. and McCube, Sue, "The Mobvation and Satisfaction of
Australasian Managers" Personnel Psychology (1972) p.627

- Cohen, Allan R., et.al., Effective Behavior in Organizations : Learning from the Interplay of Cases, Concepts and Student Experiences, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1980.
- Costello, Timothy W. and Salkin, Sheloan S., Psychology in Administration, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1963.
- Dhiravegin, Likhit, The Bureaucratic Elite of Thailand : A Study of Their Sociological Advancement Attributes Educational Backgrounds and Career Advancement Pattern, Bangkok : Thammasat University 1970.
- Donnelly Jr., James H., Gibson, James L. and Ivancevich, John M., Fundamentals of Management : Functions, Behavior and Models, Plano Texas : Business Publications, Inc., 1981.
- Drucker, Peter F., Management : Tasks, Responsibilities, New York : Harper Row Publisher, Inc., 1974.
- Etzioni, Amitai, Readings on Modern Organization, company ed., New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1969.
- Ganon, Martin J., Organizational Behavior : A Managerial and Organization Perspective, Boston : Little Brown and Company, 1979.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Donnelly Jr., James H., Organization : Behavior, Structure, Process, Dallas Texas : Business Publication, Inc., 1976.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H., Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resource, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1977.
- Hick, Herbert G., The Management of Organizations, New York : McGraw-Hill Book Company 1967.
- Hill, Norman C., Increasing Managerial Effectiveness : Keys to Management and Motivation, Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company 1979.
- Johnson, Richard A. et.al., Management, Systems and Society : A Introduction, California : Goodyear Publishing Company, Inc., 1976.

- Jr. Harris, Jeff O., Managing People at Work : Concept and Cases in Inter-personnel Behavior, New York : John Wiley and Sons, Inc., 1976.
- Koontz, Harold, Donnell, Cyril O. and Wehrich, Heiny, Essentials of Management, 3rd ed., New York : McGraw-Hill Book Company, 1982.
- Koontz, Harold and Fulmer, Robert M., A Practical Introduction to Business, 3rd ed., Homewood Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1991.
- Kagee, John F. "Management in Evolution" World Executive's Digest (Vol. V. No 1, January, 1984) p. 62-63.
- Mannheim, Karl, Social Mobility in Britain, London : Routledge and Kegan Paul Ltd., 1967.
- McFarland, Dalton E., Action Strategies for Managerial Achievement, New York : Admission of American Management Associations, 1977.
- Owen, Wilfreid, Strategy for Mobility : Transportation for the Developing Countries, Honduras : East-West Center Press, 1964.
- Porter, Lyman W., "A Study of Perceived Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Jobs" Journal of Applied Psychology (1961) p.5
- Sayles, Leonard R., Individualism & Big Business, New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., 1963.
- Scanlan, Burt and Key, J. Bernard, Management and Organizational Behavior, New York : John Wiley & Sons, Inc., 1979.
- Sheppard, Stewart C. and Carrol Donal DC., Working in the Twenty-First Century, comp. ed., New York : John Wiley and Sons, 1980.
- Strass, George, and Sayles, Leonard, Personnel : The Human Problems of Management, 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1972.
- Tosi, Henry L., Theories of Organization, 4th ed., Illinois : St. Clair Press, 1978.

วันที่

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการกรอกแบบสอบถาม

เรียน

The University of Western Australia ร่วมกับภาควิชาบริหารธุรกิจ
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทำการศึกษาลักษณะของการจัดการธุรกิจ
ในเขตจังหวัดสงขลา ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่การศึกษาทางด้านการจัดการธุรกิจ ในรูปลักษณะ
ของไทย

องค์การธุรกิจของท่านเป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ โดยพิจารณาจากประเภทธุรกิจ
จำนวนแรงงาน และทุน ในจังหวัดสงขลา ความสำเร็จขององค์การธุรกิจของท่านขึ้นกับความ
สามารถทางด้านจัดการของท่าน ฉะนั้นทางคณะผู้ศึกษาลักษณะการจัดการธุรกิจในจังหวัดสงขลา
จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการกรอกแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมจดหมายฉบับนี้ พร้อม
ทั้งส่งคืนแบบสอบถามไปกับนักศึกษาผู้ถือจดหมายฉบับนี้ด้วย

คณะผู้ประเมินผลหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน จึงขอ
ขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวสุภา อิงคนินันท์)

หัวหน้าโครงการประเมินผล

ส่วนที่ ๑

โปรดอย่ากรอกตัวเลขลงในช่องนี้

๑	๒	๓

โปรดเติมข้อความหรือหมายเลขที่ท่านเลือกลงในช่องท้ายข้อแต่ละข้อ

๑. อายุของท่าน

๔	๕

๒. เพศ

๑. ชาย

๒. หญิง

๖

๓. เชื้อชาติ

๑. ไทย

๒. จีน

อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____

๗

๔. การศึกษา

๑. ประถมศึกษา

๒. มัธยมศึกษาตอนต้น

๓. มัธยมศึกษาตอนปลาย

๔. ระดับปริญญาตรี

อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____

๘

๕. การศึกษาทางด้าน

๑. มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

๒. บริหารธุรกิจ

๓. วิทยาศาสตร์

๔. วิศวกรรมศาสตร์

๕. การแพทย์

๙

๖. กฎหมาย

๘. อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____

๙. ไม่มี

๖. การศึกษาของบิดา

๑๐

๑. ประถมศึกษา

๒. มัธยมศึกษาตอนต้น

๓. มัธยมศึกษาตอนปลาย

๔. ระดับปริญญาตรี

๘. อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____

๗. อาชีพของบิดา

๑๑

๑. ลูกจ้างในธุรกิจเอกชน

๒. อาชีพส่วนตัว

๓. ข้าราชการ

ถ้าเลือกคำตอบข้อ ๑ ให้เลือกคำตอบข้างล่างนี้ด้วย

๑๒

๑. งานด้านช่าง

๒. งานในสำนักงาน

๓. งานบริหาร/งานจัดการ

๘. การศึกษาของมารดา

๑๓

๑. ประถมศึกษา

๒. มัธยมศึกษาตอนต้น

๓. มัธยมศึกษาตอนปลาย

๔. ระดับปริญญาตรี

๘. อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____

- ๙. จำนวนพี่น้อง ในครอบครัวของท่าน ให้นำรวมตัวท่านด้วย
- ๑๐. ท่านเป็นคนที่เท่าใดในจำนวนพี่น้องของท่าน

๑๘	๑๙
๑๖	๑๗

ส่วนที่ ๒

โปรดเติมข้อความ และหมายเลขที่ท่านเลือกลงในช่องท้ายข้อแต่ละข้อ

- ๑. จำนวนปีที่ท่านทำงาน นับตั้งแต่ออกจากโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย
- ๒. จำนวนปีที่ท่านมีประสบการณ์ในการทำงานระดับบริหาร
- ๓. จำนวนบริษัทที่ท่านทำงานในฐานะนักบริหาร

๑๘	๑๙
๒๐	๒๑
๒๒	๒๓
	๒๔

ประเภทธุรกิจที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน

- ๑. บริษัทข้ามชาติ
 - ๒. บริษัทในประเทศ
 - ๓. บริษัทร่วมลงทุน (ต่างชาติกับในประเทศ)
 - ๔. อื่น ๆ (โปรดระบุ)
๕. บริษัทที่ท่านทำงานอยู่ ประกอบธุรกิจทางด้าน
- ๑. การเกษตร
 - ๒. การผลิต
 - ๓. การค้าส่ง และการค้าปลีก
 - ๔. การเงินและการประกันภัย
 - ๕. อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____

๒๕

๖. จำนวนพนักงานในบริษัท (รวมทั้งระดับบริหารและไม่ใช่ระดับบริหาร) ในประเทศไทย

๒๖

๑. ๐ - ๔๔

๒. ๕๐ - ๙๙

๓. ๑๐๐ - ๔๙๙

๔. ๕๐๐ - ๙๙๙

๕. อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____

๗. จำนวนปีที่ท่านทำงานในบริษัท

๒๗ ๒๘

๘. จำนวนปีที่ท่านดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน

๒๙ ๓๐

๙. แผนผังองค์การของบริษัทที่ท่านมีการจัดแบ่งตำแหน่งหน้าที่งานที่ระดับ (นับจากระดับแรกจนถึงประธาน)

๓๑ ๓๒

๑๐. จากแผนผังองค์การมีหัวหน้างานที่ระดับที่อยู่เหนือจากตำแหน่งของท่าน

๓๓ ๓๔

ส่วนที่ ๓

ในส่วนที่สามนี้ เกี่ยวข้องกับตำแหน่งผู้บริหารที่ท่านดำรงอยู่ในปัจจุบัน ขอให้ท่านพิจารณาคำถามดังต่อไปนี้ และให้คะแนนตามความรู้สึกของท่านจากน้อยไปหามาก (ด้วยคะแนนตั้งแต่ ๑-๗) ลงในช่อง () ท้ายข้อแต่ละข้อ มาตรการให้คะแนนเป็นดังนี้

น้อยที่สุด

มากที่สุด



๑. ในฐานะผู้บริหารท่านมีความรู้สึก
ว่าตำแหน่งในปัจจุบันนี้มั่นคง

ก. มากน้อยเพียงไร

ข. ควรจะมีมากเท่าใด

ค. มีความสำคัญต่อท่านอย่างไร

๓๕

๓๖

๓๗

๒. ในฐานะผู้บริหารในปัจจุบัน ท่านมี
โอกาสช่วยเหลือบุคคลอื่น ๆ

ก. มากน้อยเพียงไร

ข. ควรจะมีโอกาสมากเท่าใด

ค. มีความสำคัญต่อท่านอย่างไร

๓๘

๓๙

๔๐

๓. ตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบัน เปิดโอกาสให้ท่าน
ได้มีความใกล้ชิดเพื่อนร่วมงาน

ก. มากน้อยเพียงไร

ข. ควรจะมีความใกล้ชิดมากเท่าใด

ค. มีความสำคัญต่อท่านอย่างไร

๔๑

๔๒

๔๓

๔. ความรู้สึกพอใจในตำแหน่งของท่านในฐานะผู้บริหาร

ก. มีความพอใจมากเท่าใดในปัจจุบัน

ข. ควรจะมีมากเท่าใด

ค. มีความสำคัญต่อท่านอย่างไร

๔๔

๔๕

๔๖

๕. ในฐานะผู้บริหารชื่อเสียงของท่านภายในบริษัท

ก. นี้น้อยเท่าใดในปัจจุบัน

๔๓

ข. ควรจะมีมากเท่าใด

๔๔

ค. มีความสำคัญต่อท่านอย่างไร

๔๕

๖. ในฐานะผู้บริหารชื่อเสียงของท่านภายนอกบริษัทในปัจจุบัน

ก. นี้น้อยเท่าใด

๕๐

ข. ควรจะมีมากเท่าใด

๕๑

ค. มีความสำคัญต่อท่านอย่างไร

๕๒

๗. อำนาจเกี่ยวข้องกับตำแหน่งผู้บริหาร

ก. นี้น้อยเพียงไรในปัจจุบัน

๕๓

ข. ควรจะมีมากเท่าใด

๕๔

ค. มีความสำคัญต่อท่านอย่างไร

๕๕

๘. ในฐานะผู้บริหารในปัจจุบัน มีโอกาสคิด
และทำงานอย่างอิสระ

ก. นี้น้อยเท่าใด

๕๖

ข. ควรจะมีมากเท่าใด

๕๗

ค. มีความสำคัญอย่างไรต่อท่าน

๕๘

๙. โอกาสในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย

ก. นี้น้อยเท่าใดในปัจจุบัน

๕๙

ข. ควรจะมีมากเท่าใด

b๐

ค. มีความสำคัญต่อท่านอย่างไร

b๑

๑๐. ในฐานะผู้บริหาร ท่านมีโอกาที่จะแสดงความคิดเห็น เพื่อตัดสินใจและการดำเนินงาน

ก. มีมากเท่าใดในปัจจุบัน

๑

ข. ควรจะมีมากเท่าใด

b๓

ค. มีความสำคัญต่อท่านอย่างไร

b๔

๑๑. ในฐานะผู้บริหาร ท่านคิดว่าโอกาสของความก้าวหน้า และพัฒนาตนเองในปัจจุบัน

ก. มีมากเท่าใด

b๕

ข. ควรจะมีมากเท่าใด

b๖

ค. มีความสำคัญต่อท่านอย่างไร

b๗

๑๒. ความพอใจสูงสุดในตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบันของท่าน

ก. มีมากเท่าใด

b๘

ข. ควรจะมีมากเท่าใด

b๙

ค. มีความสำคัญต่อท่านอย่างไร

๗๐

๑๓. ในฐานะผู้บริหารท่านคิดว่าท่านได้ทำประโยชน์แก่บริษัท

ก. มีประโยชน์มากเท่าใด

๗๑

ข. ควรจะมีประโยชน์มากเท่าใด

๗๒

ค. มีความสำคัญต่อท่านอย่างไร

๗๓

๑๔. ในฐานะผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารท่านคิดว่าท่านได้รับค่าตอบแทน

- ก. นาน้อยเท่าใดในปัจจุบัน
- ข. ควรจะได้รับค่าตอบแทนมากเท่าใด
- ค. มีความสำคัญต่อท่านอย่างไร

๓๕

 ๓๕

 ๓๖

๑๕. ในฐานะผู้บริหารท่านรู้งาน

- ก. มากเท่าใดในปัจจุบัน
- ข. ควรจะรู้มากเท่าใด
- ค. มีความสำคัญต่อท่านอย่างไร

๓๗

 ๓๘

 ๓๘

โปรดอย่ากรอกตัวเลขลงในช่องนี้

๔๐	๑	๖	๓
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

ส่วนที่ ๔

มนุษย์เราส่วนมากจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ขอให้ท่านอ่านและตอบคำถามโดยไม่ต้องอ่านซ้ำ และให้คะแนนไปตามความคิดเห็นของท่าน โดยให้ท่านอ่านและตอบคำถามโดยไม่ต้องอ่านซ้ำ และให้คะแนนไปตามความคิดเห็นของท่าน โดยใช้เครื่องหมาย " " ลงบนตัวเลขข้างล่าง

ในการให้คะแนนขอให้ท่านคิดถึงบุคคลที่ท่านทำงานด้วยในอดีตหรือในปัจจุบัน ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลที่ท่านงานได้ดี หรือไม่ดีก็ได้ แต่จะต้องเป็นบุคคลที่ทำงานด้วยยาก ดังต่อไปนี้

มีความ

สบาย

ใจเมื่ออยู่

ใกล้

๔	๓	๒	๑	๔	๓	๒	๑
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

มีความอีच्छัดใจ
เมื่ออยู่ใกล้

๔

มีความ
เป็นมิตร

๔	๓	๒	๕	๔	๓	๒	๑
---	---	---	---	---	---	---	---

ยอมรับ
ผู้อื่น

๔	๓	๒	๕	๔	๓	๒	๑
---	---	---	---	---	---	---	---

ให้ความ
ช่วยเหลือ

๔	๓	๒	๕	๔	๓	๒	๑
---	---	---	---	---	---	---	---

เป็นคน
กระตือ
ร้อน

๔	๓	๒	๕	๔	๓	๒	๑
---	---	---	---	---	---	---	---

เป็นคน
เข้มงวด

๔	๓	๒	๕	๔	๓	๒	๑
---	---	---	---	---	---	---	---

เป็นคน
ไม่เป็น
กันเอง

๔	๓	๒	๕	๔	๓	๒	๑
---	---	---	---	---	---	---	---

ไม่สนใจ

๔	๓	๒	๕	๔	๓	๒	๑
---	---	---	---	---	---	---	---

ให้ความ
ร่วมมือ

๔	๓	๒	๕	๔	๓	๒	๑
---	---	---	---	---	---	---	---

ไม่เป็น
มิตร

๕

ไม่ยอมรับ
ผู้อื่น

๖

ไม่ให้ความ
ช่วยเหลือ

๗

เป็นคน
ไม่กระตือ
ร้อน

๘

เป็นคนไม่
เข้มงวด

๙

เป็นคน
เป็นกัน
เอง

๑๐

มีน้ำใจ

๑๑

ไม่ให้ความ
ร่วมมือ

๑๒

ให้ความ
สนับสนุน

๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑

เป็นคน
น่าเบื่อ

๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑

เป็นคนชอบ
หาเรื่อง

๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑

มีความ
สนใจ
ในตนเอง

๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑

มีความ
มั่นใจ
ตนเอง

๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑

มีประสิทธิ-
ภาพในการ
ทำงาน

๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑

ไม่ร่าเริง

๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑

เปิดเผย

๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑

ไม่ให้ความ
สนับสนุน

๑๓

เป็นคน
น่าสนใจ

๑๔

เป็นคน
รักสงบ

๑๕

ไม่สนใจ
ตนเอง

๑๖

ไม่มั่นใจ
ตนเอง

๑๗

ไม่มีประสิทธิ-
ภาพในการ
ทำงาน

๑๘

ร่าเริง

๑๙

ไม่เปิดเผย

๒๐

ตอนที่ ๕

คำชี้แจง

๑. เป้าหมายของแบบสอบถามนี้คือ เพื่อให้ได้ทราบถึงคุณสมบัติที่ท่านเชื่อว่าเหมาะสมที่สุดสำหรับการดำรงตำแหน่งบริหารที่ท่านดำรงอยู่ในปัจจุบัน
๒. ใช้คำจำกัดความที่ได้ให้มาข้างล่างนี้เป็นแนวทางในการเลือกคุณสมบัติแต่ละอัน
๓. ให้ใส่เลขลงในช่องท้ายคุณสมบัติแต่ละคู่ ถ้าท่านคิดว่าคุณสมบัติอันแรกมีความสำคัญต่อความสำเร็จสำหรับตำแหน่งบริหารที่ท่านดำรงอยู่มากกว่า (ให้ใส่เลข "๑" ลงในช่อง) หรือท่านคิดว่าคุณสมบัติอันที่สองมีความสำคัญมากกว่า (ให้ใส่เลข "๒" ลงในช่อง)
๔. ให้เลือกคุณสมบัติต่าง ๆ ที่ละคู่และใช้วิจารณญาณได้โดยอิสระ กรุณาทำทุกคู่ (อย่าเว้นคู่ใด)

คำจำกัดความ

- | | | |
|-----------------------|---|--|
| ความเฉลียวฉลาด | = | การมีหรือการแสดงว่ามีความเข้าใจ ความฉลาด |
| ความรวดเร็ว | = | ความคิดรวดเร็ว อยู่ในระดับขั้นดีมาก |
| ความร่วมมือ | = | ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ |
| ความยืดหยุ่น | = | ความสามารถปรับตัว ความโอนอ่อนผ่อนตาม |
| ความกระฉับกระเฉง | = | คล่องแคล่ว กระตือรือร้น การมีอำนาจ มีบารมี |
| ความมานะอดทน | = | ความพยายามให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่ย่อท้อ ความไม่ยอมแพ้ |
| ความมีแบบฉบับของตนเอง | = | การมีแบบฉบับหรือคุณสมบัติเฉพาะตัว มีความคิดสร้างสรรค์ริเริ่ม |

- การควบคุมตัวเอง = การยึดถือปฏิบัติตามกฎระเบียบ การมีหลักเกณฑ์
ของตัวเอง
- ความก้าวร้าวตึงตัน = ความเชื่อมั่นตัวเอง การต่อต้านกับการโจมตี
- การมีมนุษยสัมพันธ์ดี = เข้ากับผู้อื่นได้ ไม่แข็งกระด้างหรือดูเป็นแบบแผนเกินไป
- ความเป็นอิสระ = ไม่ขึ้นกับอำนาจหน้าที่หรือขึ้นกับผู้อื่นในเรื่องความคิดเห็น
และความประพฤติ
- ความมีลักษณะเด่น = การมีชัยชนะ ความเหนือผู้อื่น การมีอำนาจหรืออิทธิพล

๑ ความเฉื่อยฉวยฉลาด	๒๑ <input type="checkbox"/>	๑ ความเฉื่อยฉวยฉลาด	๓๐ <input type="checkbox"/>
๒ ความร่วมมือ		๒ ความยืดหยุ่น	
๑ ความยืดหยุ่น	๒๒ <input type="checkbox"/>	๑ ความยืดหยุ่น	๓๑ <input type="checkbox"/>
๒ ความกระฉับกระเฉง		๒ ความมีแบบฉบับของตนเอง	
๑ ความมานะอดทน	๒๓ <input type="checkbox"/>	๑ ความมานะอดทน	๓๒ <input type="checkbox"/>
๒ ความมีแบบฉบับของตนเอง		๒ ความก้าวร้าวถึงกัน	
๑ การควบคุมตัวเอง	๒๔ <input type="checkbox"/>	๑ การควบคุมตัวเอง	๓๓ <input type="checkbox"/>
๒ ความก้าวร้าวถึงกัน		๒ ความมีมนุษยสัมพันธ์ดี	
๑ ความมีลักษณะเด่น	๒๕ <input type="checkbox"/>	๑ ความเป็นอิสระ	๓๔ <input type="checkbox"/>
๒ ความเฉื่อยฉวยฉลาด		๒ ความเฉื่อยฉวยฉลาด	
๑ ความร่วมมือ	๒๖ <input type="checkbox"/>	๑ ความมีลักษณะเด่น	๓๕ <input type="checkbox"/>
๒ ความยืดหยุ่น		๒ ความยืดหยุ่น	
๑ ความกระฉับกระเฉง	๒๗ <input type="checkbox"/>	๑ ความร่วมมือ	๓๖ <input type="checkbox"/>
๒ ความมานะอดทน		๒ ความม่นะอดทน	
๑ ความมีแบบฉบับของตนเอง	๒๘ <input type="checkbox"/>	๑ ความกระฉับกระเฉง	๓๗ <input type="checkbox"/>
๒ การควบคุมตัวเอง		๒ การควบคุมตัวเอง	
๑ ความมีมนุษยสัมพันธ์ดี	๒๙ <input type="checkbox"/>	๑ ความก้าวร้าวถึงกัน	๓๘ <input type="checkbox"/>
๒ ความเป็นอิสระ		๒ ความเป็นอิสระ	

- | | | | |
|-------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| ๑ ความมีมนุษยสัมพันธ์ | ๓๘ | ๑ ความเฉลียวฉลาด | ๕๔ |
| ๒ ความมีลักษณะเด่น | <input type="checkbox"/> | ๒ การควบคุมตัวเอง | <input type="checkbox"/> |
| ๑ ความเฉลียวฉลาด | ๕๐ | ๑ ความมานะอดทน | ๕๔ |
| ๒ ความมีแบบฉบับของตนเอง | <input type="checkbox"/> | ๒ ความเป็นอิสระ | <input type="checkbox"/> |
| ๑ ความยืดหยุ่น | ๕๑ | ๑ ความมีลักษณะเด่น | ๕๐ |
| ๒ ความก้าวร้าวถึงขั้น | <input type="checkbox"/> | ๒ การควบคุมตัวเอง | <input type="checkbox"/> |
| ๑ ความมานะอดทน | ๕๖ | ๑ ความเป็นอิสระ | ๕๑ |
| ๒ ความมีมนุษยสัมพันธ์ | <input type="checkbox"/> | ๒ ความกระฉับกระเฉง | <input type="checkbox"/> |
| ๑ ความร่วมมือ | ๕๓ | ๑ ความมีลักษณะเด่น | ๕๖ |
| ๒ ความมีลักษณะเด่น | <input type="checkbox"/> | ๒ ความมีแบบฉบับของตนเอง | <input type="checkbox"/> |
| ๑ ความเป็นอิสระ | ๕๕ | ๑ ความกระฉับกระเฉง | ๕๓ |
| ๒ ความยืดหยุ่น | <input type="checkbox"/> | ๒ ความก้าวร้าวถึงขั้น | <input type="checkbox"/> |
| ๑ ความมีลักษณะเด่น | ๕๕ | ๑ ความมีแบบฉบับของตนเอง | ๕๕ |
| ๒ ความมานะอดทน | <input type="checkbox"/> | ๒ ความมีมนุษยสัมพันธ์ | <input type="checkbox"/> |
| ๑ ความก้าวร้าวถึงขั้น | ๕๖ | ๑ ความร่วมมือ | ๕๕ |
| ๒ ความเฉลียวฉลาด | <input type="checkbox"/> | ๒ ความกระฉับกระเฉง | <input type="checkbox"/> |
| ๑ ความมีมนุษยสัมพันธ์ | ๕๓ | ๑ ความเฉลียวฉลาด | ๕๖ |
| ๒ ความยืดหยุ่น | <input type="checkbox"/> | ๒ ความมานะอดทน | <input type="checkbox"/> |

- | | | | |
|-------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| ๑ ความเยือกหยุน | ๕๓ | ๑ ความร่วมมือ | ๖๗ |
| ๒ การควบคุมตนเอง | <input type="checkbox"/> | ๒ ความมีแบบฉบับของตนเอง | <input type="checkbox"/> |
| ๑ การควบคุมตัวเอง | ๕๔ | ๑ ความก้าวร้าวถึงขั้น | ๖๘ |
| ๒ ความเป็นอิสระ | <input type="checkbox"/> | ๒ ความมีลักษณะเด่น | <input type="checkbox"/> |
| ๑ ความเป็นอิสระ | ๕๕ | ๑ การควบคุมตนเอง | ๖๙ |
| ๒ ความร่วมมือ | <input type="checkbox"/> | ๒ ความร่วมมือ | <input type="checkbox"/> |
| ๑ ความมีมนุษยสัมพันธ์ดี | ๖๐ | ๑ ความมานะอดทน | ๗๐ |
| ๒ ความเฉลียวฉลาด | <input type="checkbox"/> | ๒ ความเยือกหยุน | <input type="checkbox"/> |
| ๑ ความกระฉับกระเฉง | ๖๑ | ๑ ความมีแบบฉบับของตนเอง | ๗๑ |
| ๒ ความมีลักษณะเด่น | <input type="checkbox"/> | ๒ ความกระฉับกระเฉง | <input type="checkbox"/> |
| ๑ การควบคุมตนเอง | ๖๒ | ๑ ความร่วมมือ | ๗๒ |
| ๒ ความมานะอดทน | <input type="checkbox"/> | ๒ ความก้าวร้าวถึงขั้น | <input type="checkbox"/> |
| ๑ ความมีแบบฉบับของตนเอง | ๖๓ | ๑ ความกระฉับกระเฉง | ๗๓ |
| ๒ ความก้าวร้าวถึงขั้น | <input type="checkbox"/> | ๒ ความมีมนุษยสัมพันธ์ดี | <input type="checkbox"/> |
| ๑ ความมีมนุษยสัมพันธ์ดี | ๖๔ | ๑ ความมีแบบฉบับของตนเอง | ๗๔ |
| ๒ ความร่วมมือ | <input type="checkbox"/> | ๒ ความเป็นอิสระ | <input type="checkbox"/> |
| ๑ ความมีลักษณะเด่น | ๖๕ | ๑ ความก้าวร้าวถึงขั้น | ๗๕ |
| ๒ ความเป็นอิสระ | <input type="checkbox"/> | ๒ ความมีมนุษยสัมพันธ์ดี | <input type="checkbox"/> |
| ๑ ความเยือกหยุน | ๖๖ | | |
| ๒ ความเฉลียวฉลาด | <input type="checkbox"/> | | |