

**ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานและผู้ปฏิบัติงาน และวุฒิภาวะของผู้บังคับบัญชา/  
ผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ**

ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่สำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องสนใจเรื่องส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน และหากว่าผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาส่วนตัว หน้าที่การงาน หรือความไม่พอใจในการทำงานขึ้นมา ผู้บังคับบัญชาจะต้องเปิดโอกาสและให้คำปรึกษาหารือแก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตั้งใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องช่วยพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ เพื่อจะได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้<sup>1</sup> ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน
2. วุฒิภาวะของผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน

**1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน**

การพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ดังกล่าวทั้งในด้านการงาน และส่วนตัวว่ามีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ข้าราชการพลเรือน 6 กระทรวงหลักเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารงานแบบให้ความสำคัญทั้งงานและคนมากที่สุดเป็นร้อยละ 39.3 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญทั้งงานและคนอยู่ในระดับปานกลางคิดเป็นร้อยละ 25.9 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับงานมากแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อยคิดเป็นร้อยละ 19.3 รองลงมาคือ ไม่ตอบ คิดเป็นร้อยละ 6.6 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญกับงานน้อย แต่ให้ความสำคัญกับคนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 5.9 และน้อยที่สุดคือ ไม่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนคิดเป็นร้อยละ 3.1 ตามลำดับ

---

<sup>1</sup> จุมพล หนีงพานิช, "การจูงใจและความเป็นผู้นำ" ใน เอกสารการสอนพิเศษ องค์การและการจัดการ หน่วยที่ 9-15. (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2534), หน้า 111-113.

สรุปได้ว่า ข้าราชการส่วนมากเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารงานแบบให้ความสำคัญทั้งงานและคนมาก ซึ่งผู้บังคับบัญชาแบบนี้มีความเชื่อว่างานจะสำเร็จลงได้ ก็ต่อเมื่อมีการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานกันแล้ว ผู้บังคับบัญชายังคงมีหน้าที่ติดตามงานหรือให้ความเอาใจใส่ต่อไป โดยให้ความสำคัญทั้งงานและคน (ส่วนตัว) ควบคู่กันไป ดังรูปต่อไปนี้

เน้นความสัมพันธ์มาก แต่เน้นงานน้อย (5.9%)	เน้นงานมากและ เน้นความสัมพันธ์มาก (39.3%)
เน้นความสัมพันธ์น้อย และเน้นงานน้อย (-)	เน้นงานมาก แต่ เน้นความสัมพันธ์น้อย (19.3%)

**รูปที่ 18** รูปแบบพฤติกรรมพื้นฐานของผู้บังคับบัญชาของไทยตามแนวคิดของ Hersey & Blanchard

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ เช่น อายุ เพศ การศึกษา ระยะเวลาการรับราชการ เป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้ปฏิบัติงาน สถานภาพการสมรส ระดับ (C) และจำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้น กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารงานแบบใด พบว่า อายุ เพศ เป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้ปฏิบัติงาน และระดับ (C) มีความสัมพันธ์กับความเห็นดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังตารางที่ 24-27

ตารางที่ 24

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีพฤติกรรม  
การบริหารงานแบบใด

อายุ	ความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารงาน										รวม	
	ไม่ให้ความสำคัญ ทั้งงานและคน	ให้ความสำคัญ กับงานน้อยแต่ ให้ความสำคัญ กับคนมาก	ให้ความสำคัญ ทั้งงานและคน อยู่ระดับ ปานกลาง	ให้ความสำคัญ กับงานมากแต่ ให้ความสำคัญ กับคนน้อย	ให้ความสำคัญ ทั้งงานและคนมาก							
ต่ำกว่า 30 ปี	(4)	10.5	(2)	5.3	(20)	52.6	(5)	13.2	(7)	18.4	(38)	100
30-40 "	(1)	0.8	(8)	6.8	(33)	28.0	(27)	22.9	(49)	41.5	(118)	100
41-51 "	(4)	5.8	(5)	7.2	(14)	20.3	(16)	23.2	(30)	43.5	(69)	100
52 ปีขึ้นไป			(2)	4.3	(8)	17.4	(8)	17.4	(28)	60.9	(46)	100
รวม	(9)	3.3	(17)	6.3	(75)	27.7	(56)	20.7	(114)	42.1	(271)	100

$\chi^2 = 33.80068$

$\chi^2 .05 = 21.026$

12

Cramer's V = .20390

จากตารางข้างต้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยไคสแควร์พบว่า ผู้ที่มีอายุ 52 ปีขึ้นไป, 41-51 ปี, 30-40 ปี เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารงานแบบให้ความสำคัญทั้งงานและคนมากคิดเป็นร้อยละ 60.9, 43.5, และ 41.5 ตามลำดับเหตุผลอาจจะเป็นเพราะผู้ที่อยู่วัยดังกล่าวได้รับความไว้วางใจในการทำงานจากผู้บังคับบัญชามาก รวมทั้งในเรื่องความสัมพันธ์ส่วนตัวมากเช่นกัน ส่วนผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี กลับเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารงาน

แบบให้ค่าความสำคัญทั้งงานและคนอยู่ในระดับปานกลางคิดเป็นร้อยละ 52.6 เหตุผลอาจจะเป็น เพราะผู้ที่อยู่วัยดังกล่าวได้รับความไว้วางใจในการทำงานและความสัมพันธ์ส่วนตัวจากผู้บังคับบัญชา ระดับปานกลาง ดังนั้นอาจมีความสัมพันธ์กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีพฤติกรรม การบริหารงานแบบใดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตารางที่ 25

ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีพฤติกรรม การบริหารงานแบบใด

เพศ	ความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารงาน										รวม	
	ไม่ให้ความสำคัญทั้งงานและคน		ให้ความสำคัญกับงานน้อยแต่ให้ความสำคัญกับคนมาก		ให้ความสำคัญทั้งงานและคน อยู่ระดับปานกลาง		ให้ความสำคัญกับงานมากแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย		ให้ความสำคัญทั้งงานและคนมาก			
หญิง	(7)	4.4	(12)	7.5	(46)	28.8	(39)	24.4	(56)	35.0	(160)	100
ชาย	(2)	1.8	(5)	4.5	(29)	26.1	(17)	15.3	(58)	52.3	(111)	100
รวม	(9)	3.3	(17)	6.3	(75)	27.7	(56)	20.7	(114)	42.1	(271)	100

$$x^2 = 9.64702 \qquad x^2 .05 = 9.488$$

4

$$\text{Cramer's } V = .18867$$

จากตารางข้างต้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยไคสแควร์พบว่า เพศชายและเพศหญิง เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารงานแบบให้ค่าความสำคัญทั้งงาน และคนมากคิดเป็นร้อยละ

52.3 และ 35.0 ตามลำดับ ความแตกต่างดังกล่าวอาจจะเป็นเพราะเพศชายได้รับความสำคัญ  
 ทั้งในด้านการงานและค่าส่วนตัวจากผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ดังนั้น เพศมีความสัมพันธ์กับ  
 ความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีพฤติกรรมการบริหารงานแบบใดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
 ระดับ .05

ตารางที่ 26

ความสัมพันธ์ระหว่างเป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากับความเห็นเกี่ยวกับ  
 ผู้บังคับบัญชาของท่านมีพฤติกรรมการบริหารงานแบบใด

เป็นผู้บังคับ บัญชา/ผู้อยู่ ใต้บังคับบัญชา	ความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารงาน										รวม	
	ไม่ให้ความสำคัญ ทั้งงานและคน	ให้ความสำคัญ กับงานน้อยแต่ ให้ความสำคัญ กับคนมาก	ให้ความสำคัญ ทั้งงานและคน อยู่ระดับ ปานกลาง	ให้ความสำคัญ กับงานมากแต่ ให้ความสำคัญ กับคนน้อย	ให้ความสำคัญ ทั้งงานและคนมาก							
ผู้บังคับบัญชา	(6)	5.8	(7)	6.8	(20)	19.4	(18)	17.5	(52)	50.5	(103)	100
ผู้อยู่ใต้บังคับ บัญชา	(3)	1.8	(9)	5.4	(55)	32.9	(38)	22.8	(62)	37.1	(167)	100
รวม	(9)	3.3	(16)	5.9	(75)	27.8	(56)	20.7	(114)	42.2	(270)	100

$$\chi^2 = 11.05411 \qquad \chi^2 .05 = 9.488$$

4

Cramer's V = .20234

จากตารางข้างต้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยไคสแควร์พบว่า ผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้  
 บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารงานแบบให้ความสำคัญทั้งงานและคนมากที่สุด เป็น

ร้อยละ 50.5 และ 37.1 ตามลำดับ ความแตกต่างนี้อาจจะเป็นเพราะผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาอาจจะ  
 ได้รับความสำคัญ และมีความใกล้ชิดทั้งงานและส่วนตัวมากกว่า ดังนั้นเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้  
 อยู่ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่าอากาศยาน  
 แบบใด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 27

ความสัมพันธ์ระหว่าง (C) กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่าอากาศยาน  
 การบริหารแบบใด

ระดับ (C)	ความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่าอากาศยานการบริหารแบบใด										รวม	
	ไม่ให้ความสำคัญ ทั้งงานและคน		ให้ความสำคัญ กับงานน้อยแต่ ให้ความสำคัญ กับคนมาก		ให้ความสำคัญ ทั้งงานและคน อยู่ระดับ ปานกลาง		ให้ความสำคัญ กับงานมากแต่ ให้ความสำคัญ กับคนน้อย		ให้ความสำคัญ ทั้งงานและคนมาก			
1-3		(1)	2.1	(22)	45.8	(14)	29.2	(11)	22.9	(48)	100	
4-6	(9)	6.0	(12)	8.1	(39)	26.2	(28)	18.8	(61)	40.9	(149)	100
7-8		(4)	5.6	(12)	16.7	(14)	19.4	(42)	58.3	(72)	100	
9 ขึ้นไป				(2)	100.0					(2)	100	
รวม	(9)	3.3	(17)	6.3	(75)	27.7	(56)	20.7	(114)	42.1	(271)	100

$\chi^2 = 34.41969$

$\chi^2 .05 = 21.026$

12

Cramer's V = .20576

จากตารางข้างต้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยไค-สแควร์ พบว่า ข้าราชการระดับ 9 ขึ้นไปและระดับ 1-3 เห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารงานแบบให้ความสำคัญทั้งงานและคนอยู่ในระดับปานกลางคิดเป็นร้อยละ 100.0 และ 45.8 ตามลำดับ เหตุผลอาจจะเพราะ ข้าราชการระดับดังกล่าวได้รับความไว้วางใจในการทำงาน และความสัมพันธ์ส่วนตัวจากผู้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง ส่วนข้าราชการระดับ 7-8 และ 4-6 กลับเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารงานแบบให้ความสำคัญทั้งงานและคนมากคิดเป็นร้อยละ 58.3 และ 40.9 ตามลำดับ เหตุผลอาจจะเป็นเพราะข้าราชการระดับดังกล่าวได้รับความไว้วางใจในการทำงาน และความสัมพันธ์ส่วนตัวจากผู้บังคับบัญชามาก ดังนั้นระดับ (C) มีความสัมพันธ์กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีพฤติกรรมการบริหารงานแบบใด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา มีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่ พบว่ามีความสัมพันธ์กันกับความเห็นดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ดังตารางที่ 28

ตารางที่ 28

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชากับความเห็นเกี่ยวกับ  
 ภายใต้วาระผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่านในขณะนี้ ท่านคิดว่ามีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพ  
 และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่

พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของ ผู้บังคับบัญชา	ความเห็นเกี่ยวกับภายใต้วาระผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่าน ในขณะนี้ ท่านคิดว่ามีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริม สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่						รวม
	ไม่มีผลเพิ่มทุนประสิทธิ ภาพและเสริมสร้าง แรงจูงใจ	มีผลเพิ่มทุนประสิทธิ ภาพและเสริมสร้าง แรงจูงใจ	ลดประสิทธิภาพและ ไม่เสริมสร้างแรง จูงใจ				
ไม่ให้ความสำคัญทั้งงานและคน	(2)	22.2	(3)	33.3	(4)	44.4	(9) 100
ให้ความสำคัญกับงานน้อยแต่ให้ ความสำคัญกับคนมาก	(6)	35.3	(9)	52.9	(2)	11.8	(17) 100
ให้ความสำคัญทั้งงานและคนอยู่ ในระดับปานกลาง	(17)	22.7	(47)	62.7	(11)	14.7	(75) 100
ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ ความสำคัญกับคนน้อย	(15)	27.3	(25)	45.5	(15)	27.3	(55) 100
ให้ความสำคัญทั้งงานและคนมาก	(10)	8.8	(102)	89.5	(2)	1.8	(114) 100
รวม	(50)	18.5	(186)	68.9	(34)	12.6	(270) 100

$\chi^2 = 53.13158$

$\chi^2_{8 .05} = 15.507$

Cramer's V = .31367



จากตารางข้างต้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยไค-สแควร์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาแบบให้ ความสำคัญทั้งงานและคนมาก ผู้บังคับบัญชาแบบให้ความสำคัญทั้งงานและคนอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บังคับบัญชาแบบให้ความสำคัญกับงานน้อย แต่ให้ความสำคัญกับคนมาก และผู้บังคับบัญชาแบบให้ ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย มีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติราชการคิดเป็นร้อยละ 89.5, 62.7, 52.9 และ 45.5 ตามลำดับ เหตุผลอาจจะเป็นเพราะ ผู้บังคับบัญชาแบบดังกล่าวเห็นว่า การปฏิบัติงานของหน่วยงานจะเป็นไป ด้วยดี ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความสำคัญกับงาน คน หรือทั้งงานและคน ส่วนผู้บังคับบัญชาแบบไม่ ให้ความสำคัญทั้งงานและคน จะทำให้ลดประสิทธิภาพและไม่เสริมสร้างแรงจูงใจ คิดเป็นร้อยละ 44.4 เหตุผลอาจจะเป็นเพราะผู้บังคับบัญชาดังกล่าวไม่ได้ให้ความสนใจกับงานและคนเลย จึงถือ ว่าผู้บังคับบัญชาไม่ได้ทำประโยชน์ให้กับหน่วยงานแต่อย่างใด ดังนั้น พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความเห็นเกี่ยวกับกายวิภาคของผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่านในขณะนี้ ท่านคิดว่ามีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพ และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2. ภูมิภาคของผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการพลเรือนใน 6 กระทรวงหลักเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามี ภูมิภาคทางอารมณ์ปานกลางคิดเป็นร้อยละ 42.1 รองลงมาคือ สูงคิดเป็นร้อยละ 30.7 รองลง มาคือ สูงมาก คิดเป็นร้อยละ 11.7 รองลงมาคือ น้อย คิดเป็นร้อยละ 8.3 รองลงมาคือ ไม่ตอบ คิดเป็นร้อยละ 6.6 และน้อยที่สุดคือ ไม่มีเลย คิดเป็นร้อยละ 0.7 ตามลำดับ

สรุปได้ว่า ข้าราชการส่วนมากเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีภูมิภาคทางอารมณ์อยู่ในระดับ ปานกลาง ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีความเป็นผู้นำพอสมควร

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ เช่น อายุ เพศ การศึกษา ระยะเวลาการรับราชการ เป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สถานภาพการสมรส ระดับ (C) และจำนวนครั้งที่ได้รับ เงินเดือน 2 ชั้น กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชามีภูมิภาคทางอารมณ์ พบว่า เพศ และการ ศึกษาเท่านี้มีความสัมพันธ์กับความเห็นดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังตารางที่

ตารางที่ 29

ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะทางอารมณ์

เพศ	ความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชามีลักษณะทางอารมณ์										รวม	
	ไม่มีเลย		น้อย		ปานกลาง		สูง		สูงมาก			
หญิง	(1)	0.6	(14)	8.8	(71)	44.4	(61)	38.1	(13)	8.1	(160)	100
ชาย	(1)	0.9	(10)	9.0	(51)	45.9	(28)	25.2	(21)	18.9	(111)	100
รวม	(2)	.7	(24)	8.9	(122)	45.0	(89)	32.8	(34)	12.5	(271)	100

$$\chi^2 = 9.51496$$

$$\chi^2_{.05} = 9.488$$

4

$$\text{Cramer's } V = .18738$$

จากตารางข้างต้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยไคสแควร์พบว่า เพศชายและเพศหญิง เห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีลักษณะทางอารมณ์ปานกลางคิดเป็นร้อยละ 45.9 และ 44.4 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นที่ว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนมากเป็นผู้นำแบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตยและแบบเสรีนิยมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น เพศมีความสัมพันธ์กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะทางอารมณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 30

ความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะทางอารมณ์

การศึกษา	ความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชามีลักษณะทางอารมณ์											
	ไม่มีเลย		น้อย		ปานกลาง		สูง		สูงมาก		รวม	
ต่ำกว่า ปวช.			(1)	20.0	(2)	40.0	(2)	40.0			(5)	100
ปวช.-อนุปริญญา	(1)	2.4	(5)	12.2	(26)	63.4	(7)	17.1	(2)	4.9	(41)	100
ปริญญาตรี			(12)	8.3	(67)	46.2	(48)	33.1	(18)	12.4	(145)	100
ปริญญาโท			(6)	7.9	(27)	35.5	(30)	39.5	(13)	17.1	(76)	100
ปริญญาเอก	(1)	25.0					(2)	50.0	(1)	25.0	(4)	100
รวม	(2)	0.7	(24)	8.9	(122)	45.0	(89)	32.8	(34)	12.5	(271)	100

$$\chi^2 = 52.22935$$

$$\chi^2_{.05} = 26.296$$

16

$$\text{Cramer's } V = .21950$$

จากตารางข้างต้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยไค-สแควร์ พบว่า ผู้ที่สำเร็จ ปวช. - อนุปริญญา, ปริญญาตรี และต่ำกว่า ปวช. เห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีลักษณะทางอารมณ์ปานกลางคิดเป็นร้อยละ 63.4, 46.2 และ 40.0 ตามลำดับ เหตุผลอาจจะเป็นเพราะผู้ที่สำเร็จการศึกษาตั้งกล่าวรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชามีความเป็นผู้ใหญ่พอสมควร ส่วนผู้ที่สำเร็จปริญญาเอกและปริญญาโทกลับเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีลักษณะทางอารมณ์สูง คิดเป็นร้อยละ 50.0 และ 39.5 ตามลำดับ เหตุผลอาจจะเป็นเพราะผู้ที่สำเร็จการศึกษาตั้งกล่าวรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชามีความเป็นผู้ใหญ่มาก ดังนั้นการศึกษามีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะทางอารมณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นอกจากนั้น เมื่อได้สอบถามผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับบุคลิกภาวะของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาพบว่า โดยทั่วไปผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 64.8 รองลงมาคือ ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 22.7 รองลงมาคือ มาก คิดเป็นร้อยละ 10.9 และน้อยที่สุดคือ น้อย คิดเป็นร้อยละ 1.6 ตามลำดับ

สรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนมากเห็นว่า โดยทั่วไปผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายค่อนข้างมาก ดังตารางที่ 31

ตารางที่ 31

จำนวนและร้อยละของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อความเห็นเกี่ยวกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

ความเห็นเกี่ยวกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย	จำนวน	ร้อยละ
มาก	14	10.9
ค่อนข้างมาก	83	64.8
ปานกลาง	29	22.7
น้อย	2	1.6
รวม	128	100

สำหรับความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า โดยทั่วไปผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 58.2 รองลงมาคือ บ่อยครั้ง คิดเป็นร้อยละ 29.1 รองลงมาคือ บางครั้ง คิดเป็นร้อยละ 11.0 และน้อยที่สุดคือ น้อยครั้ง คิดเป็นร้อยละ 1.6 ตามลำดับ

สรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาสวนมากเห็นว่าโดยทั่วไปผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าข้าราชการได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนของรัฐบาล อันก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมเป็นอย่างมาก ดังตารางที่ 32

ตารางที่ 32

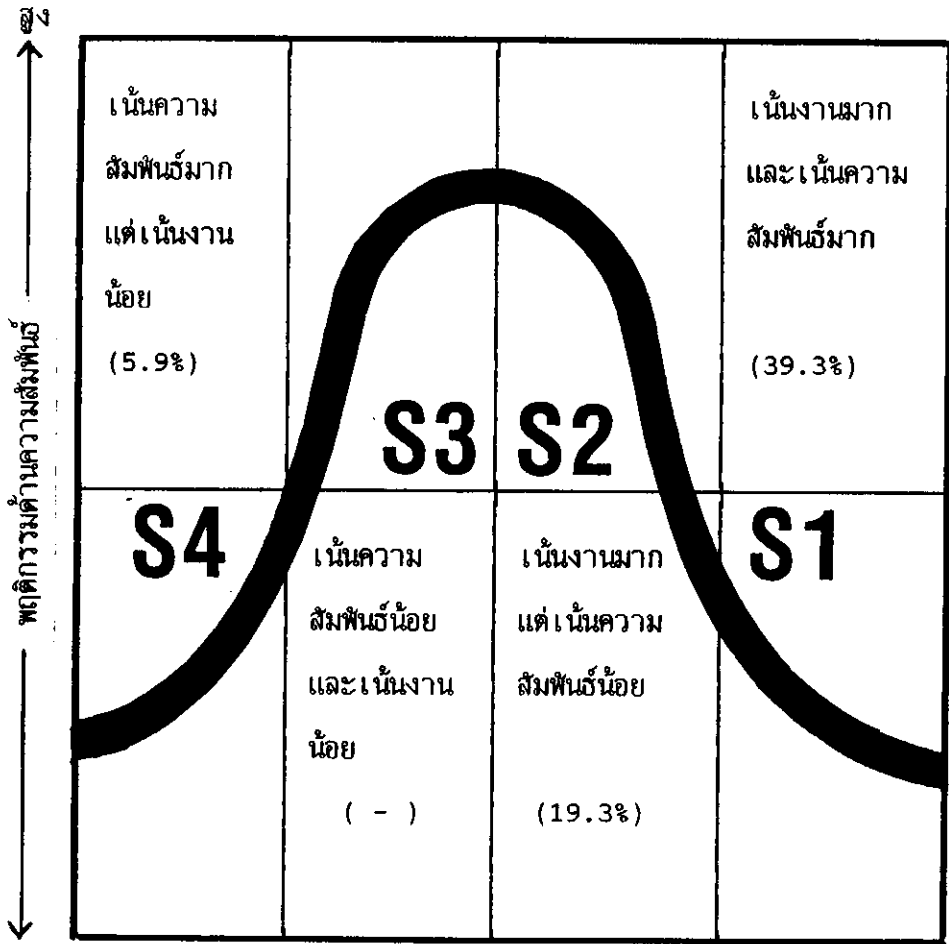
จำนวนและร้อยละของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อความเห็นเกี่ยวกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา  
เป็นผู้ที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่

ความเห็นเกี่ยวกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่	จำนวน	ร้อยละ
อย่างสม่ำเสมอ	74	58.2
บ่อยครั้ง	37	29.1
บางครั้ง	14	11.0
น้อยครั้ง	2	1.6
รวม	127	100

ดังนั้น ภูมิภาคของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอันประกอบด้วยความรู้ความสามารถและความตั้งใจในการทำงานของข้าราชการพลเรือนไทยคือ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถค่อนข้างมากและมีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งมีภูมิภาคสูงขึ้นจนอยู่ระหว่าง M3-M4 ตามแนวคิดรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard หรือตรงกับความต้องการความยอมรับนับถือทั้งจากตนเองและผู้อื่น และความต้องการการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต ตามแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ในขณะที่ผู้บังคับบัญชายังเน้นงานมากและเน้นความสัมพันธ์มาก (S2) ซึ่งตรงกับปัจจัยเสริมในการทำงาน (Hygiene Factors) ตามแนวคิด

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาไม่ควรจะให้เฉพาะปัจจัยเสริมในการทำงาน เช่น นโยบาย และการบริหารงานของหน่วยงาน การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ฯลฯ เท่านั้น แต่ผู้บังคับบัญชาจะต้องปรับทำที่ใหม่ให้สอดคล้องกับบุคลิกภาวะของผู้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการปล่อยให้ผู้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานมากยิ่งขึ้น (โปรดดูรูปหน้า 36 และรูปที่ 19 ประกอบ)

รูปที่ 19 รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของไทย



บุคลิกภาวะของผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาของไทย

ในการนี้ที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาขาดความรู้ความสามารถ และไม่ตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาส่วนมากจะปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยการช่วยชี้แนะและอธิบายปัญหา ควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด และตักเตือน

ในการนี้ที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาขาดความรู้ความสามารถ แต่มีความตั้งใจจริงในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาส่วนมากจะปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยการถามข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นและพยายามให้ข้อคิดหรือเข้าไปแก้ไข ช่วยชี้แนะ และให้กำลังใจในการทำงาน

ในการนี้ที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ แต่ขาดความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาส่วนมากจะปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาโดยการเข้าไปควบคุมดูแลการทำงานเป็นระยะ ๆ และให้กำลังใจในการทำงาน

ในการนี้ที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความรู้และความตั้งใจจริงในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาส่วนมากจะปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ความสำคัญหรือความสนใจกับคนที่ทำงานและให้รางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ เมื่อเขาทำงานได้สำเร็จ

อนึ่ง ฐิติภาวะของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในคน ๆ เดียวอาจจะมีได้หลายแบบคือ เริ่มตั้งแต่ M1 ที่ถือว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีฐิติภาวะต่ำ ดังนั้น รูปแบบผู้นำที่เหมาะสมคือ S1 หมายถึง ผู้นำที่เน้นงานมาก แต่เน้นความสัมพันธ์น้อย ต่อมาเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีฐิติภาวะสูงขึ้นในระดับปานกลาง จนถึงระดับ M2 รูปแบบผู้นำที่เหมาะสมคือ S2 หมายถึง ผู้นำที่เน้นงานและเน้นความสัมพันธ์มาก ต่อมาเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีฐิติภาวะสูงขึ้นในระดับปานกลางจนถึงระดับ M3 รูปแบบผู้นำที่เหมาะสมคือ S3 หมายถึง ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์มาก แต่เน้นงานน้อย ต่อมาเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีฐิติภาวะสูงจนถึงระดับ M4 รูปแบบผู้นำที่เหมาะสมคือ S4 หมายถึง ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์น้อยและเน้นงานน้อย ในทำนองกลับกัน ผู้บังคับบัญชาสามารถเปลี่ยนรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมไป เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีระดับฐิติภาวะต่ำลง เช่น ผู้บังคับบัญชาได้เปลี่ยนรูปแบบผู้นำจาก S4 ไปเป็น S1 เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีฐิติภาวะจาก M4 ไปเป็น M1 เหล่านี้ เป็นต้น