

บทที่ 4

รูปแบบภาวะผู้นำกับการเพิ่มคุณภาพประสิทธิภาพและเสริมสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ

ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในองค์การ กล่าวคือ ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทต่อความสำเร็จของงานและมีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ รวมทั้งขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การจึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของผู้นำ¹

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกำหนดประเด็นดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้นำแบบเผด็จการ
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้นำแบบเสรีนิยม
5. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบเจ้าระเบียบ
6. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบนักพัฒนา
7. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบเผด็จการที่มีพระคุณ
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบนักบริหาร
9. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้บังคับบัญชาประเภทใด
10. ท่านต้องการผู้บังคับบัญชาประเภทใดมากที่สุด

¹สุพิน เกชาคุปต์, พฤติกรรมองค์การ. (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536), หน้า 141.

1. ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 1

ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1.1 อายุ		
1) ต่ำกว่า 30 ปี	38	13.0
2) 30-40 ปี	120	41.4
3) 41-51 ปี	80	27.6
4) 52 ปีขึ้นไป	52	18.0
รวม	290	100
1.2 เพศ		
1) หญิง	168	57.9
2) ชาย	122	42.1
รวม	290	100

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1.3 การศึกษา		
1) ต่ำกว่า ปวช.	5	1.7
2) ปวช. - อนุปริญญา	42	14.5
3) ปริญญาตรี	158	54.5
4) ปริญญาโท	81	27.9
5) ปริญญาเอก	4	1.4
รวม	290	100
1.4 วิทยากรในสังกัดกระทรวง		
1) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	40	13.8
2) กระทรวงพาณิชย์	52	17.9
3) กระทรวงมหาดไทย	53	18.3
4) กระทรวงศึกษาธิการ	53	18.3
5) กระทรวงสาธารณสุข	48	16.6
6) กระทรวงอุตสาหกรรม	44	15.2
รวม	290	100

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1.5 ระยะเวลาการรับราชการ		
1) 1 - 10 ปี	92	31.7
2) 11 - 20 ปี	110	38.0
3) 21 - 30 ปี	62	21.3
4) 31 ปีขึ้นไป	26	9.0
รวม	290	100
ระดับ (C)		
1) C 1 - 3	48	16.6
2) C 4 - 6	155	53.5
3) C 7 - 8	84	29.0
4) C 9 ขึ้นไป	1	0.3
ไม่ตอบ	2	0.6
รวม	290	100
เป็นผู้บังคับบัญชา	131	45.2
เป็นผู้ถูกบังคับบัญชา	159	54.8
รวม	290	100

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1.6 สถานภาพการสมรส		
1) โสด	93	32.1
2) สมรส	180	62.1
3) หย่า	4	1.4
4) หย่าร้าง	7	2.4
ไม่ตอบ	6	2.1
รวม	290	100
1.7 กรณีสมรสหรือเคยสมรสมาแล้ว มีบุตร		
1) ไม่มีบุตร	40	13.8
2) 1 คน	52	17.9
3) 2 คน	73	25.2
4) 3 คน	24	8.3
5) 4 คน	6	2.1
ไม่ตอบ	95	32.8
รวม	290	100

จากตารางข้างต้น จะเห็นได้ว่า ข้าราชการพลเรือนใน 6 กระทรวงหลัก ได้แก่ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งใช้เป็นประชากรศึกษา มีลักษณะทั่วไปดังต่อไปนี้

1.1 อายุ พบว่า ประชากรส่วนใหญ่มีอายุ 30-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.4 รองลงมาคือ กลุ่มที่มีอายุ 41-51 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.6 รองลงมาคือกลุ่มที่มีอายุ 52 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 18.0 และน้อยที่สุดคือกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปีคิดเป็นร้อยละ 13.0 ตามลำดับ

1.2 เพศ พบว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 57.9 รองลงมาคือ เพศชายคิดเป็นร้อยละ 42.1 ตามลำดับ

1.3 การศึกษา พบว่าประชากรส่วนใหญ่สำเร็จปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 54.5 รองลงมาคือ กลุ่มผู้สำเร็จปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 27.9 รองลงมาคือกลุ่มผู้สำเร็จ ปวช. - อนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 14.5 รองลงมาคือกลุ่มผู้สำเร็จต่ำกว่า ปวช. คิดเป็นร้อยละ 1.7 และน้อยที่สุดคือ กลุ่มผู้สำเร็จปริญญาเอกคิดเป็นร้อยละ 1.4 ตามลำดับ

1.4 รับราชการในสังกัดกระทรวง พบว่า ประชากรส่วนใหญ่สังกัดกระทรวงมหาดไทย และกระทรวงศึกษาธิการ คิดเป็นร้อยละ 18.3 รองลงมาคือสังกัดกระทรวงพาณิชย์คิดเป็นร้อยละ 17.9 รองลงมาคือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข คิดเป็นร้อยละ 16.6 รองลงมาคือ สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม คิดเป็นร้อยละ 15.2 และน้อยที่สุดคือ สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 13.8 ตามลำดับ

1.5 ระยะเวลาการรับราชการ พบว่า ประชากรส่วนใหญ่มีระยะเวลาการรับราชการ 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.0 รองลงมาคือกลุ่มที่มีระยะเวลาการรับราชการ 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.7 รองลงมาคือกลุ่มที่มีระยะเวลาการรับราชการ 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.3 และน้อยที่สุดคือ กลุ่มที่มีระยะเวลาการรับราชการ 31 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 9.0 ตามลำดับ

ส่วนระดับ (C) พบว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับ 4-6 คิดเป็นร้อยละ 53.5 รองลงมาคือ กลุ่มที่เป็นระดับ 7-8 คิดเป็นร้อยละ 29.0 รองลงมาคือ กลุ่มที่เป็นระดับ 1-3 คิดเป็นร้อยละ 16.6 รองลงมาคือ ผู้ไม่ตอบคิดเป็นร้อยละ 0.6 และน้อยที่สุดคือ กลุ่มที่เป็นระดับ 9 ขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ

นอกจากนี้ยังพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคิดเป็นร้อยละ 54.8 รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาคิดเป็นร้อยละ 45.2 ตามลำดับ

1.6 สถานภาพการสมรส พบว่า ประชากรส่วนใหญ่สมรสคิดเป็นร้อยละ 62.1 รองลงมาคือ โสด คิดเป็นร้อยละ 32.1 รองลงมาคือ หย่าร้างคิดเป็นร้อยละ 2.4 รองลงมาคือไม่ตอบคิดเป็นร้อยละ 2.1 และน้อยที่สุดคือ หม้าย คิดเป็นร้อยละ 1.4 ตามลำดับ

1.7 การดีสมรสหรือเคยสมรสมาแล้วมีบุตร พบว่า ประชากรส่วนใหญ่ไม่ตอบคิดเป็นร้อยละ 32.8 รองลงมาคือ กลุ่มที่มีบุตร 2 คน คิดเป็นร้อยละ 25.2 รองลงมาคือ กลุ่มที่มีบุตร 1 คน คิดเป็นร้อยละ 17.9 รองลงมาคือ กลุ่มที่ไม่มีบุตร คิดเป็นร้อยละ 13.8 รองลงมาคือกลุ่มที่มีบุตร 3 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 และน้อยที่สุดคือ กลุ่มที่มีบุตร 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1 ตามลำดับ

2. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้นำแบบเผด็จการ

จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการพลเรือนใน 6 กระทรวงหลักมีความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้นำแบบเผด็จการปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 32.1 รองลงมาคือ น้อย คิดเป็นร้อยละ 31.4 รองลงมาคือ ไม่ตอบ คิดเป็นร้อยละ 27.6 และน้อยที่สุดคือ มาก คิดเป็นร้อยละ 9.0 ตามลำดับ

สรุปได้ว่า ข้าราชการพลเรือนส่วนมากเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบเผด็จการ ปานกลาง ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเน้นการออกคำสั่งและการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาพอสมควร เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ เช่น อายุ เพศ การศึกษา ระยะเวลาการรับราชการเป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สถานภาพการสมรส ระดับ (C) และจำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือน 2 ขึ้น กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้นำแบบเผด็จการ พบว่า อายุเท่านี้ที่มีความสัมพันธ์กับความเห็นดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้นำแบบเผด็จการ

อายุ	ความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้นำแบบเผด็จการ								รวม	
	ไม่ตอบ		น้อย		ปานกลาง		มาก			
ต่ำกว่า 30 ปี	(7)	18.4	(15)	39.5	(14)	36.8	(2)	5.3	(38)	100
30 - 40 ปี	(17)	14.4	(41)	34.7	(50)	42.4	(10)	8.5	(118)	100
41 - 51 ปี	(22)	31.4	(23)	32.9	(17)	24.3	(8)	11.4	(70)	100
52 ปีขึ้นไป	(16)	34.8	(12)	26.1	(12)	26.1	(6)	13.0	(46)	100
รวม	(62)	22.8	(91)	33.5	(93)	34.2	(26)	9.6	(272)	100

$\chi^2 = 17.37441$

$\chi^2_{.05} = 16.919$

Cramer's V = .14592

จากตารางข้างต้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยไคสแควร์ พบว่าผู้ที่มีอายุ 30-40 ปีเห็นว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบเผด็จการปานกลางคิดเป็นร้อยละ 42.4 เหตุผลอาจจะเป็นเพราะผู้ที่อยู่วัย 30-40 ปี ถูกควบคุมจากผู้บังคับบัญชาพอสมควร ขณะที่ผู้มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และ 41-51 ปีกลับเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบเผด็จการน้อยคิดเป็นร้อยละ 39.5 และ 32.9 ตามลำดับ เหตุผลอาจจะเป็นเพราะผู้ที่อยู่วัยดังกล่าวถูกควบคุมจากผู้บังคับบัญชาน้อยกว่า แต่ผู้ที่มีอายุ 52 ปีขึ้นไป กลับไม่ออกความเห็นดังกล่าว โดยไม่ตอบ คิดเป็นร้อยละ 34.8 ดังนั้นอายุมีความสัมพันธ์กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่าน เป็นผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และเมื่อพิจารณาผลการบังคับบัญชาแบบเผด็จการมีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่ พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3

ความสัมพันธ์ระหว่างการบังคับบัญชาแบบเผด็จการกับความเห็นเกี่ยวกับภายใต้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่านในขณะนี้ ท่านคิดว่ามีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่

การบังคับบัญชาแบบเผด็จการ	ความเห็นเกี่ยวกับภายใต้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่านในขณะนี้ ท่านคิดว่ามีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่						รวม
	ไม่มีผลเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจ	มีผลเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจ	ลดประสิทธิภาพและไม่เสริมสร้างแรงจูงใจ				
ไม่ตอบ	(9) 14.5	(49) 79.0	(4) 6.5			(62) 100	
น้อย	(13) 14.3	(70) 76.9	(8) 8.8			(91) 100	
ปานกลาง	(22) 23.9	(60) 65.2	(10) 10.9			(92) 100	
มาก	(5) 19.2	(8) 30.8	(13) 50.0			(26) 100	
รวม	(49) 18.1	(187) 69.0	(35) 12.9			(271) 100	

$$\chi^2 = 41.52883$$

$$\chi^2_{6, .05} = 12.952$$

$$\text{Cramer's } V = .27681$$

จากตารางข้างต้นเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยไค-สแควร์ พบว่าผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการน้อยและปานกลาง มีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการคิดเป็นร้อยละ 76.9 และ 65.2 ตามลำดับ เหตุผลอาจจะเป็นเพราะผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการน้อยและปานกลาง จะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้สึกพอใจในการทำงานจนก่อให้เกิดผลงานออกมาดี

ส่วนผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการมากจะทำให้ผลประสิทธิภาพ และไม่เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการคิดเป็นร้อยละ 50.0 เหตุผลอาจจะเป็นเพราะผู้บังคับบัญชาแบบนี้กลับทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีปฏิกริยาและจะปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้เท่านั้น ทำให้ผลงานออกมาไม่ค่อยดี ดังนั้น การบังคับบัญชาแบบเผด็จการมีความสัมพันธ์กับความเห็นเกี่ยวกับภายใต้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่านในขณะนี้ท่านคิดว่ามีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย

จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการพลเรือนใน 6 กระทรวงหลักมีความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยปานกลางคิดเป็นร้อยละ 47.9 รองลงมาคือ มาก คิดเป็นร้อยละ 32.4 รองลงมาคือ ไม่ตอบ คิดเป็นร้อยละ 10.7 และน้อยที่สุดคือน้อย คิดเป็นร้อยละ 9.0 ตามลำดับ

สรุปได้ว่า ข้าราชการส่วนมากเห็นว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยปานกลาง ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพอสมควร ดังตารางที่

ตารางที่ 4

จำนวนและร้อยละของข้าราชการพลเรือนกับความเห็นเกี่ยวกับ
ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย

ความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้นำแบบ ประชาธิปไตย	จำนวน	ร้อยละ
มาก	94	32.4
ปานกลาง	139	47.9
น้อย	26	9.0
ไม่ตอบ	31	10.7
รวม	290	100

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ เช่น อายุ เพศ การศึกษา ระยะเวลาการรับราชการ เป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สถานภาพการสมรส ระดับ (C) และจำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้น กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันกับความเห็นดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และเมื่อพิจารณาการบังคับบัญชาแบบประชาธิปไตย มีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่ พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5

ความสัมพันธ์ระหว่างการบังคับบัญชาแบบประชาธิปไตยกับความเห็นเกี่ยวกับภายใต้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่านในขณะนี้ ท่านคิดว่ามีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่

การบังคับบัญชาแบบประชาธิปไตย	ความเห็นเกี่ยวกับภายใต้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่านในขณะนี้ ท่านคิดว่ามีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่						รวม
	ไม่มีผลเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจ		มีผลเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจ		ลดประสิทธิภาพและไม่เสริมสร้างแรงจูงใจ		
ไม่ตอบ	(3)	23.1	(8)	61.5	(2)	15.4	(13) 100
น้อย	(3)	11.5	(10)	38.5	(13)	50.0	(26) 100
ปานกลาง	(30)	21.6	(91)	65.5	(18)	12.9	(139) 100
มาก	(14)	14.9	(78)	83.0	(2)	2.1	(94) 100
รวม	(50)	18.4	(187)	68.8	(35)	12.9	(272) 100

$$\chi^2 = 45.11983$$

$$\chi^2_{6, .05} = 12.592$$

$$\text{Cramer's } V = .28799$$

จากตารางข้างต้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยไค-สแควร์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาแบบประชาธิปไตยมากและปานกลาง มีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการคิดเป็นร้อยละ 83.0 และ 65.5 ตามลำดับ เหตุผลอาจจะเป็นเพราะผู้บังคับบัญชา

แบบประชาธิปไตยมากและปานกลาง จะเป็นผู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ จึงทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสร้างสำนึกในเรื่องความรับผิดชอบร่วมกัน จนทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ส่วนผู้บังคับบัญชาแบบประชาธิปไตยน้อย จะทำให้อัตราประสิทธิภาพและไม่เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ คิดเป็นร้อยละ 50.0 เหตุผลอาจจะเป็นเพราะผู้บังคับบัญชาแบบนี้ จะทำให้ความคิดเห็นในการวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ ไม่ชัดเจน จนเป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การบังคับบัญชาแบบประชาธิปไตยมีความสัมพันธ์กับความเห็นเกี่ยวกับภายใต้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่านในขณะนี้ ท่านคิดว่ามีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้นำแบบเสรีนิยม

จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการพลเรือนใน 6 กระทรวงหลักมีความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้นำแบบเสรีนิยมปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 43.8 รองลงมาคือ ไม่ตอบ คิดเป็นร้อยละ 27.6 รองลงมาคือ มาก คิดเป็นร้อยละ 15.2 และน้อยที่สุดคือ น้อย คิดเป็นร้อยละ 13.4 ตามลำดับ

สรุปได้ว่า ข้าราชการส่วนมากเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบเสรีนิยมปานกลาง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชามองให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงานโดยไม่ควบคุมพอสมควร

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ เช่น อายุ เพศ การศึกษา ระยะเวลาการรับราชการเป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สถานภาพการสมรส ระดับ (C) และจำนวนครั้งที่ได้รับ 2 ขึ้นกับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้นำแบบเสรีนิยม พบว่า อายุ สถานภาพการสมรส และระดับ (C) เท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความเห็นดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังตารางที่ 6-8

ตารางที่ 6

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้นำแบบเสรีนิยม

อายุ	ความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้นำแบบเสรีนิยม								รวม	
	ไม่ตอบ		น้อย		ปานกลาง		มาก			
ต่ำกว่า 30 ปี	(4)	10.5	(4)	10.5	(24)	63.2	(6)	15.8	(38)	100
30 - 40 ปี	(17)	14.4	(21)	17.8	(64)	54.2	(16)	13.6	(118)	100
41 - 51 ปี	(23)	32.9	(8)	11.4	(22)	31.4	(17)	24.3	(70)	100
52 ปีขึ้นไป	(18)	39.1	(6)	13.0	(17)	37.0	(5)	10.9	(46)	100
รวม	(62)	22.8	(39)	14.3	(127)	46.7	(44)	16.2	(272)	100

$\chi^2 = 28.70423$

$\chi^2_{.05} = 16.919$

Cramer's V = .18755

จากตารางข้างต้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยไค-สแควร์ พบว่า ผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และ 30-40 ปี เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบเสรีนิยมปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 63.2 และ 54.2 ตามลำดับ เหตุผลอาจจะเป็นเพราะผู้ที่อยู่วัยดังกล่าวมีอิสระในการปฏิบัติงานพอสมควร ส่วนผู้ที่มีอายุ 52 ปีขึ้นไป และ 41-51 ปี กลับไม่ออกความเห็นโดยไม่ตอบ คิดเป็นร้อยละ 39.1 และ 32.9 ตามลำดับ ดังนั้นอายุมีความสัมพันธ์กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้นำแบบเสรีนิยมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 7

ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพการสมรสกับความเห็นเกี่ยวกับ
ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้นำแบบเสรีนิยม

สถานภาพการ สมรส	ความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่าน เป็นผู้นำแบบเสรีนิยม								รวม	
	ไม่ตอบ		น้อย		ปานกลาง		มาก			
โสด	(12)	13.0	(13)	14.1	(53)	57.6	(14)	15.2	(92)	100
สมรส	(44)	26.5	(25)	15.1	(70)	42.2	(27)	16.3	(166)	100
หม้าย	(1)	25.0	(1)	25.0			(2)	50.0	(4)	100
หย่าร้าง	(3)	60.0			(1)	20.0	(1)	20.0	(5)	100
รวม	(60)	22.5	(39)	14.6	(124)	46.4	(44)	16.5	(267)	100

$\chi^2 = 17.64215$

$\chi^2_{9, .05} = 16.919$

Cramer's V = .14841

จากตารางข้างต้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยไค-สแควร์ พบว่า ผู้ที่เป็นโสดและผู้
สมรสเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบเสรีนิยมปานกลางคิดเป็นร้อยละ 57.6 และ 42.2 ตาม
ลำดับ เหตุผลอาจจะเป็นเพราะผู้ที่เป็นโสดและผู้สมรสมีอิสระในการตัดสินใจได้เองพอสมควร
ส่วนผู้ที่หย่าร้างกลับไม่ออกความเห็นดังกล่าว โดยไม่ตอบ คิดเป็นร้อยละ 60.0 ส่วนผู้ที่เป็นหม้าย
กลับเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบเสรีนิยมมาก คิดเป็นร้อยละ 50.0 เหตุผลอาจจะเป็น
เพราะผู้ที่เป็นหม้ายมีอิสระในการตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ โดยผู้บังคับบัญชาจะเข้าไปมีส่วนร่วมใน
การตัดสินใจบ้างแต่น้อยมาก

ตารางที่ 8

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ (C) กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้นำแบบเสรีนิยม

ระดับ (C)	ความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้นำแบบเสรีนิยม									
	ไม่ตอบ		น้อย		ปานกลาง		มาก		รวม	
1 - 3	(7)	14.6	(9)	18.8	(26)	54.2	(6)	12.5		(48)
4 - 6	(27)	18.1	(18)	12.1	(79)	53.0	(25)	16.8	(149)	100
7 - 8	(27)	37.0	(11)	15.1	(22)	30.1	(13)	17.8	(73)	100
9 ขึ้นไป	(1)	50.0	(1)	50.0					(2)	100
รวม	(62)	22.8	(39)	14.3	(127)	46.7	(44)	16.2	(272)	100

$\chi^2 = 20.87892$

$\chi^2_{.05} = 16.919$

Cramer's V = .15996

จากตารางข้างต้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยไค-สแควร์ พบว่า ข้าราชการระดับ 1-3 และ 4-6 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบเสรีนิยมปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 54.2 และ 53.0 ตามลำดับ เหตุผลอาจจะเป็นเพราะข้าราชการกลุ่มดังกล่าวมีเสรีภาพในการทำงานพอสมควร ส่วนข้าราชการระดับ 9 ขึ้นไปและ 7-8 กลับไม่ออกความเห็นดังกล่าว โดยไม่ตอบคิดเป็นร้อยละ 50.0 และ 37.0 ตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาการบังคับบัญชาแบบเสรีนิยมมีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพ และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่ พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบเจ้าระเบียบ

ลักษณะการบริหารราชการของไทยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน มักจะเน้นหนักในการบริหารงานแบบเจ้าระเบียบ ถึงแม้ว่าการกระทำดังกล่าวจะก่อให้เกิดผลดีแก่ทางราชการ หรือแก่ประชาชนก็ตาม แต่หากการกระทำนั้นผิดระเบียบขึ้นมา ก็จะต้องถูกสอบสวนและถูกลงโทษ²

จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการพลเรือนใน 6 กระทรวงหลักมีความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบเจ้าระเบียบปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 45.9 รองลงมาคือ มาก คิดเป็นร้อยละ 28.3 รองลงมาคือ ไม่ตอบ คิดเป็นร้อยละ 17.6 และน้อยที่สุดคือ น้อย คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ

สรุปได้ว่า ข้าราชการส่วนมากเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะการทำงานแบบเจ้าระเบียบ ปานกลาง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาบริหารงานโดยยึดถือกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับพอสมควร

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ เช่น อายุ เพศ การศึกษา ระยะเวลาการรับราชการ เป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สถานภาพการสมรส ระดับ (C) และจำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้น กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบเจ้าระเบียบ พบว่า จำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้นเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความเห็นดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังตารางที่ 9

²มุตินัน, วันที่ 13 มิถุนายน 2539

ตารางที่ 9

ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้น
กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบเจ้าระเบียบ

จำนวนครั้งที่ ได้รับเงิน เดือน 2 ชั้น	ความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบ เจ้าระเบียบ								รวม	
	ไม่ตอบ		น้อย		ปานกลาง		มาก			
1 - 4 ครั้ง	(18)	11.2	(19)	11.8	(75)	46.6	(49)	30.4	(161)	100
5 - 9 ครั้ง	(11)	21.2			(26)	50.0	(15)	28.8	(52)	100
10 ครั้งขึ้นไป					(5)	83.3	(1)	16.7	(6)	100
รวม	(29)	13.2	(19)	8.7	(106)	48.4	(65)	29.7	(219)	100

$$\chi^2 = 12.64966$$

$$\chi^2_{9, .05} = 12.592$$

$$\text{Cramer's } V = .16994$$

จากตารางข้างต้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยไค-สแควร์ พบว่า ผู้ที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้น จำนวน 10 ครั้งขึ้นไป 5-9 ครั้ง และ 1-4 ครั้ง เห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีลักษณะการทำงานแบบเจ้าระเบียบปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 83.3, 50.0 และ 46.6 ตามลำดับ เหตุผลอาจจะ เป็นเพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้นตามระเบียบพอสมควร ดังนั้น จำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้น มีความสัมพันธ์กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมี ลักษณะการทำงานแบบเจ้าระเบียบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และเมื่อพิจารณาลักษณะการทำงานของผู้บังคับบัญชาแบบเจ้าระเบียบมีผลต่อการเพิ่มทุน ประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่ พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการทำงานของผู้บังคับบัญชาแบบเจ้าระเบียบกับความเห็นเกี่ยวกับภายใต้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่านในขณะนี้ ท่านคิดว่ามีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่

ลักษณะการทำงาน ของผู้บังคับบัญชา แบบเจ้าระเบียบ	ความเห็นเกี่ยวกับภายใต้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่าน ในขณะนี้ ท่านคิดว่ามีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริม สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่			รวม
	ไม่มีผลเพิ่มทุน ประสิทธิภาพและ เสริมสร้างแรง จูงใจ	มีผลเพิ่มทุน ประสิทธิภาพและ เสริมสร้างแรง จูงใจ	ลดประสิทธิภาพ และไม่เสริมสร้าง แรงจูงใจ	
ไม่ตอบ	(4) 12.5	(28) 87.5		(32) 100
น้อย	(4) 16.7	(12) 50.0	(8) 33.3	(24) 100
ปานกลาง	(27) 20.3	(90) 67.7	(16) 12.0	(133) 100
มาก	(15) 18.5	(55) 67.9	(11) 13.6	(81) 100
รวม	(50) 18.5	(185) 68.5	(35) 13.0	(270) 100

$$\chi^2 = 15.74468$$

$$\chi^2_{6, .05} = 12.592$$

$$\text{Cramer's } V = .17075$$

จากตารางข้างต้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยไค-สแควร์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาแบบเจ้าระเบียบมาก ปานกลาง และน้อย เห็นว่ามีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการคิดเป็นร้อยละ 67.9, 67.7 และ 50.0 ตามลำดับ เหตุผลอาจจะเป็นเพราะผู้บังคับบัญชาแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมกับการนำมาใช้ในระบอบราชการไทย จึงก่อให้เกิด

เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้น ลักษณะการทำงานของผู้บังคับบัญชาแบบเจ้าระเบียบมีความสัมพันธ์กับความเห็นเกี่ยวกับภายใต้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่านในขณะนี้ ท่านคิดว่ามีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบนักพัฒนา

จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการพลเรือนใน 6 กระทรวงหลัก มีความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบนักพัฒนาปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 42.1 รองลงมาคือ มาก คิดเป็นร้อยละ 29.0 รองลงมาคือ ไม่ตอบ คิดเป็นร้อยละ 19.0 และน้อยที่สุดคือ น้อย คิดเป็นร้อยละ 10.0 ตามลำดับ

สรุปได้ว่า ข้าราชการส่วนมากเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีลักษณะการทำงานแบบนักพัฒนา ปานกลาง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีและเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจพอสมควร ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11

จำนวนและร้อยละของข้าราชการพลเรือนกับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบนักพัฒนา

ความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้นำแบบนักพัฒนา	จำนวน	ร้อยละ
มาก	84	29.0
ปานกลาง	122	42.1
น้อย	29	10.0
ไม่ตอบ	55	19.0
รวม	290	100

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ เช่น อายุ เพศ การศึกษา ระยะเวลาการรับราชการ เป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สถานภาพการสมรส ระดับ (C) และจำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้น กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบนักพัฒนา พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับความเห็นดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และเมื่อพิจารณาลักษณะการทำงานของผู้บังคับบัญชาแบบนักพัฒนา มีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่ พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการทำงานของผู้บังคับบัญชาแบบนักพัฒนากับความเห็นเกี่ยวกับ
 ภายใต้วาระผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่านในขณะนี้ ท่านคิดว่ามีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพ
 และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่

ลักษณะการทำงานของ ผู้บังคับบัญชา แบบนักพัฒนา	ความเห็นเกี่ยวกับภายใต้วาระผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่าน ในขณะนี้ ท่านคิดว่ามีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริม สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่						รวม
	ไม่มีผลเพิ่มทุน ประสิทธิภาพและ เสริมสร้างแรง จูงใจ		มีผลเพิ่มทุน ประสิทธิภาพและ เสริมสร้างแรง จูงใจ		ลดประสิทธิภาพ และไม่เสริมสร้าง แรงจูงใจ		
ไม่ตอบ	(8)	21.6	(27)	73.0	(2)	5.4	(37) 100
น้อย	(7)	24.1	(9)	31.0	(13)	44.8	(29) 100
ปานกลาง	(24)	19.8	(80)	66.1	(17)	14.0	(121) 100
มาก	(11)	13.1	(70)	83.3	(3)	3.6	(84) 100
รวม	(50)	18.5	(186)	68.6	(35)	12.9	(271) 100

$$\chi^2 = 41.25462$$

$$\chi^2_{6, .05} = 12.592$$

$$\text{Cramer's } V = .27589$$

จากตารางข้างต้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยไค-สแควร์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาแบบนัก
 พัฒนามากและปานกลาง มีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติ
 ราชการคิดเป็นร้อยละ 83.3 และ 66.1 ตามลำดับ เหตุผลอาจจะเป็นเพราะผู้บังคับบัญชามี
 ลักษณะการทำงานแบบบัวหน้าห้ำหั่น นำหน้าให้ขุน จึงก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ขณะที่

ผู้บังคับบัญชาแบบนักพัฒนาน้อย จะทำให้ลดประสิทธิภาพและไม่เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ คิดเป็นร้อยละ 44.8 เหตุผลอาจจะเป็นเพราะผู้บังคับบัญชาแบบนี้ไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเท่าใดนัก จึงทำให้ผลงานออกมาไม่ดี ดังนั้น ลักษณะการทำงานของผู้บังคับบัญชาแบบนักพัฒนามีความสัมพันธ์กับความเห็นเกี่ยวกับภายใต้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่านในขณะนี้ท่านคิดว่ามีผลต่อการเพิ่มคุณภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบเผด็จการที่มีพระคุณ

จากการศึกษาพบว่าข้าราชการพลเรือนใน 6 กระทรวงหลักมีความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบเผด็จการที่มีพระคุณปานกลางคิดเป็นร้อยละ 45.5 รองลงมาคือ น้อยและไม่ตอบคิดเป็นร้อยละ 19.7 และน้อยที่สุดคือมาก คิดเป็นร้อยละ 15.2 ตามลำดับ

สรุปได้ว่า ข้าราชการส่วนมากเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีลักษณะการทำงานแบบเผด็จการที่มีพระคุณปานกลาง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสั่งงานพอสมควร โดยไม่ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกิดความขุ่นเคืองแต่อย่างใด

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ เช่น อายุ เพศ การศึกษา ระยะเวลาการรับราชการ เป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สถานภาพการสมรส ระดับ (C) และจำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือน 2 ขึ้นกับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบเผด็จการที่มีพระคุณ พบว่า อายุและสถานภาพการสมรสเท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์กับความเห็นดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังตารางที่ 13-14

ตารางที่ 13

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่าน
มีลักษณะการทำงานแบบเผด็จการที่มีพระคุณ

อายุ	ความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบ เผด็จการที่มีพระคุณ								รวม	
	ไม่ตอบ		น้อย		ปานกลาง		มาก			
ต่ำกว่า 30 ปี	(3)	7.9	(9)	23.7	(21)	55.3	(5)	13.2	(38)	100
30 - 40 ปี	(10)	8.4	(28)	23.5	(61)	51.3	(20)	16.8	(119)	100
41 - 51 ปี	(12)	17.4	(14)	20.3	(36)	52.2	(7)	10.1	(69)	100
52 ปีขึ้นไป	(12)	27.3	(6)	13.6	(14)	31.8	(12)	27.3	(44)	100
รวม	(37)	13.7	(57)	21.1	(132)	48.9	(44)	16.3	(270)	100

$$\chi^2 = 19.93863$$

$$\chi^2_{9, .05} = 16.919$$

$$\text{Cramer's } V = .15689$$

จากตารางข้างต้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยไค-สแควร์ พบว่า ผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี, 41-51 ปี, 30-40 ปี และ 52 ปีขึ้นไป เห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีลักษณะการทำงานแบบเผด็จการที่มีพระคุณปานกลางคิดเป็นร้อยละ 55.3, 52.2, 51.3 และ 31.8 ตามลำดับ เหตุผลอาจจะ เป็นเพราะผู้ที่อยู่วัยดังกล่าวรู้สึกว่าแม้ผู้บังคับบัญชามีลักษณะเป็นผู้เผด็จการ แต่การสั่งการก็เป็นไป แบบนุ่มนวลพอสมควร ดังนั้น อายุมีความสัมพันธ์กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะ การทำงานแบบเผด็จการที่มีพระคุณอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 14

ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพการสมรสกับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่าน
มีลักษณะการทำงานแบบเผด็จการที่มีพระคุณ

สถานภาพการสมรส	ความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบเผด็จการที่มีพระคุณ								รวม	
	ไม่ตอบ		น้อย		ปานกลาง		มาก			
โสด	(8)	8.8	(19)	20.9	(43)	47.3	(21)	23.1	(91)	100
สมรส	(26)	15.9	(32)	19.5	(85)	51.8	(21)	12.8	(164)	100
หม้าย	(1)	25.0	(3)	75.0					(4)	100
หย่าร้าง	(2)	40.0	(2)	40.0	(1)	20.0			(5)	100
รวม	(37)	14.0	(56)	21.2	(129)	48.9	(42)	15.9	(264)	100

$$\chi^2 = 19.95104 \qquad \chi^2_{9, .05} = 16.919$$

$$\text{Cramer's } V = .15872$$

จากตารางข้างต้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยไค-สแควร์ พบว่า ผู้ที่สมรสและโสดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะการทำงานแบบเผด็จการที่มีพระคุณปานกลางคิดเป็นร้อยละ 51.8 และ 47.3 ตามลำดับ เหตุผลอาจจะเป็นเพราะผู้ที่สมรสและโสดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะการบริหารแบบเผด็จการที่มีพระคุณและแบบอื่น ๆ รวมกันอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้ที่เป็นหม้าย และหย่าร้างกลับเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีลักษณะการทำงานแบบเผด็จการที่มีพระคุณน้อย คิดเป็นร้อยละ 75.0 และ 40.0 ตามลำดับ เหตุผลอาจจะเป็นเพราะผู้ที่เป็นหม้ายและหย่าร้างกลับเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะการทำงานแบบอื่น ๆ มากกว่าแบบเผด็จการที่มีพระคุณ ดังนั้น สถานภาพสมรสมีความสัมพันธ์กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบเผด็จการที่มีพระคุณอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และเมื่อพิจารณาลักษณะการทำงาน ผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการที่มีพระคุณมีผลต่อการ
 เพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่ พบว่า มีความสัมพันธ์กัน
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการทำงานของผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการที่มีพระคุณกับความเห็น
 เกี่ยวกับภายใต้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่านในขณะนี้ ท่านคิดว่ามีผลต่อการเพิ่มพูน
 ประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่

ลักษณะการทำงาน ของผู้บังคับบัญชา แบบเผด็จการที่มี พระคุณ	ความเห็นเกี่ยวกับภายใต้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่าน ในขณะนี้ ท่านคิดว่ามีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริม สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่						รวม
	ไม่มีผลเพิ่มพูน ประสิทธิภาพและ เสริมสร้างแรง จูงใจ		มีผลเพิ่มพูน ประสิทธิภาพและ เสริมสร้างแรง จูงใจ		ลดประสิทธิภาพ และไม่เสริมสร้าง แรงจูงใจ		
ไม่ตอบ	(6)	16.2	(29)	78.4	(2)	5.4	(37) 100
น้อย	(12)	21.4	(29)	51.8	(15)	26.8	(56) 100
ปานกลาง	(24)	18.2	(94)	71.2	(14)	10.6	(132) 100
มาก	(8)	18.2	(32)	72.7	(4)	9.1	(44) 100
รวม	(50)	18.6	(184)	68.4	(35)	13.0	(269) 100

$$X^2 = 14.36014$$

$$X^2_{6, .05} = 12.592$$

$$\text{Cramer's } V = .16338$$

จากตารางข้างต้นเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยไค-สแควร์ พบว่าผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการที่มีพระคุณมาก ปานกลาง และน้อย มีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการคิดเป็นร้อยละ 72.7, 71.2 และ 51.8 ตามลำดับ เหตุผลอาจจะเป็นเพราะผู้บังคับบัญชาแบบนี้เป็นผู้ที่มีหลักการในการทำงานที่แน่นอน มีมนุษยสัมพันธ์ จนก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้น ลักษณะการทำงานของผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการที่มีพระคุณมีความสัมพันธ์กับความเห็นเกี่ยวกับกายวิภาคของผู้บังคับบัญชาของท่านในขณะนี้ ท่านคิดว่ามีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

8. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบนักบริหาร

จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการพลเรือนใน 6 กระทรวงหลักมีความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชามีลักษณะการทำงานแบบนักบริหารปานกลางคิดเป็นร้อยละ 42.4 รองลงมาคือ มาก คิดเป็นร้อยละ 28.3 รองลงมาคือ ไม่ตอบ คิดเป็นร้อยละ 15.2 และน้อยที่สุดคือ น้อยคิดเป็นร้อยละ 14.1 ตามลำดับ

สรุปได้ว่า ข้าราชการส่วนมากเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีลักษณะการทำงานแบบนักบริหาร ปานกลาง ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รู้จักใช้ความสามารถของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เกิดประโยชน์พอสมควร

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ เช่น อายุ เพศ การศึกษา ระยะเวลาการรับราชการ เป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สถานภาพการสมรส ระดับ (C) และจำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้น กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบนักบริหาร พบว่า อายุ ระยะเวลาการรับราชการ ระดับ (C) และจำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้น มีความสัมพันธ์กับความเห็นดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังตารางที่ 16-19

ตารางที่ 16

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่าน
มีลักษณะการทำงานแบบนักบริหาร

อายุ	ความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบนักบริหาร								รวม	
	ไม่ตอบ		น้อย		ปานกลาง		มาก			
ต่ำกว่า 30 ปี	(2)	5.3	(10)	26.3	(15)	39.5	(11)	28.9	(38)	100
30 - 40 ปี	(6)	5.0	(19)	16.0	(63)	52.9	(31)	26.1	(119)	100
41 - 51 ปี	(6)	8.6	(10)	14.3	(28)	40.0	(26)	37.1	(70)	100
52 ปีขึ้นไป	(10)	23.3	(2)	4.7	(17)	39.5	(14)	32.6	(43)	100
รวม	(24)	8.9	(41)	15.2	(123)	45.6	(82)	30.4	(270)	100

$$\chi^2 = 23.29504$$

$$\chi^2_{9, .05} = 16.919$$

$$\text{Cramer's } V = .16959$$

จากตารางข้างต้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยไค-สแควร์ พบว่า ผู้ที่มีอายุ 30-40 ปี, 41-51 ปี, ต่ำกว่า 30 ปี และ 52 ปีขึ้นไป เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะการทำงานแบบนักบริหารปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 52.9, 40.0, 39.5 และ 39.5 ตามลำดับ เหตุผลอาจจะ เป็นเพราะผู้ที่อยู่วัยดังกล่าวมีความใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาและมีส่วนร่วมในการวางแผน ทำให้ ทราบว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบนักบริหารมากน้อยเพียงใด ดังนั้น อายุมีความสัมพันธ์กับความ เห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบนักบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

ตารางที่ 17

ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาการรับราชการกับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่าน
มีลักษณะการทำงานแบบนักบริหาร

ระยะเวลา การรับ ราชการ	ความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบ นักบริหาร								รวม	
	ไม่ตอบ		น้อย		ปานกลาง		มาก			
1 - 10 ปี	(5)	5.4	(22)	23.9	(45)	48.9	(20)	21.7	(92)	100
11 - 20 ปี	(9)	8.9	(13)	12.9	(44)	43.6	(35)	34.7	(10)	100
21 - 30 ปี	(6)	10.9	(4)	7.3	(23)	41.8	(22)	40.0	(55)	100
31 ปีขึ้นไป	(4)	18.2	(2)	9.1	(11)	50.0	(5)	22.7	(22)	100
รวม	(24)	8.9	(41)	15.2	(123)	45.6	(82)	30.4	(270)	100

$$x^2 = 16.95061$$

$$x^2_{9, .05} = 16.919$$

$$\text{Cramer's } V = .14466$$

จากตารางข้างต้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยไค-สแควร์ พบว่า ผู้ที่มีระยะเวลาการรับราชการ 31 ปีขึ้นไป, 1-10 ปี, 11-20 ปี และ 21-30 ปีเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีลักษณะการทำงานแบบนักบริหารปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 50.0, 48.9, 43.6, และ 41.8 ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้รับราชการ 21-31 ปี มีความเห็นดังกล่าวน้อยกว่าผู้ที่มีระยะเวลาการรับราชการอื่น ๆ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้รับราชการดังกล่าวมีความคาดหวังว่าผู้บังคับบัญชาควรมีความเป็นนักบริหารสูงกว่ตนเอง ดังนั้น ระยะเวลาการรับราชการมีความสัมพันธ์กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบนักบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 19

ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้นกับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่าน
มีลักษณะการทำงานแบบนักบริหาร

จำนวนครั้งที่ ได้รับเงิน- เดือน 2 ชั้น	ความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบ นักบริหาร								รวม	
	ไม่ตอบ		น้อย		ปานกลาง		มาก			
1 - 4	(11)	6.9	(30)	18.8	(69)	43.1	(50)	31.3	(160)	100
5 - 9	(8)	15.4	(2)	3.8	(21)	40.4	(51)	40.4	(52)	100
10 ครั้งขึ้นไป	(1)	16.7			(4)	66.7	(1)	16.7	(6)	100
รวม	(20)	9.2	(32)	14.7	(94)	43.1	(72)	33.0	(218)	100

$\chi^2 = 12.67281$

$\chi^2_{9 . 05} = 12.592$

Cramer's V = .17049

จากตารางข้างต้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลค่าไค-สแควร์ พบว่า ผู้ที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้น จำนวน 10 ครั้งขึ้นไป, 1-4 ครั้ง และ 5-9 ครั้ง เห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีลักษณะการทำงานแบบนักบริหารปานกลางคิดเป็นร้อยละ 66.7, 43.1 และ 40.4 ตามลำดับ เหตุผลอาจจะเป็นเพราะผู้ได้รับเงินเดือน 2 ชั้นดังกล่าวมีส่วนร่วมในการวางแผนกับผู้บังคับบัญชา จึงทำให้ทราบว่าผู้บังคับบัญชามีลักษณะการทำงานเป็นอย่างไร และผู้ที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้น จำนวน 5-9 ครั้ง ยังเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีลักษณะการทำงานแบบนักบริหารมากคิดเป็นร้อยละ 40.4 เหตุผลอาจจะเป็นเพราะผู้ที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้นดังกล่าว เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การมาก ดังนั้น จำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้นมีความสัมพันธ์กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะการทำงานแบบนักบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และเมื่อพิจารณาลักษณะการทำงานของผู้บังคับบัญชาแบบนักบริหาร มีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่ พบว่า มีความสัมพันธ์กับความเห็นดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการทำงานของผู้บังคับบัญชาแบบนักบริหารกับความเห็นเกี่ยวกับภายใต้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่านในขณะนี้ ท่านคิดว่ามีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่

ลักษณะการทำงานของผู้บังคับบัญชาแบบนักบริหาร	ความเห็นเกี่ยวกับภายใต้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่านในขณะนี้ ท่านคิดว่ามีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่						รวม
	ไม่มีผลเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจ		มีผลเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจ		ลดประสิทธิภาพและไม่เสริมสร้างแรงจูงใจ		
ไม่ตอบ	(6)	25.0	(16)	66.7	(2)	8.3	(24) 100
น้อย	(8)	20.0	(13)	32.5	(19)	47.5	(40) 100
ปานกลาง	(28)	22.8	(83)	67.5	(12)	9.8	(123) 100
มาก	(8)	9.8	(72)	87.8	(2)	2.4	(82) 100
รวม	(50)	18.6	(184)	68.4	(35)	13.0	(269) 100

$$X^2 = 62.26300$$

$$X^2_{6, .05} = 12.592$$

$$\text{Cramer's } V = .34019$$

จากตารางข้างต้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยไค-สแควร์พบว่าผู้บังคับบัญชาแบบนักบริหารมากและปานกลาง มีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการคิดเป็นร้อยละ 87.8 และ 67.5 ตามลำดับ เหตุผลอาจจะเป็นเพราะผู้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จจากการใช้ผู้อื่นจนก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ผู้บังคับบัญชาแบบนักบริหารน้อย จะทำให้อัตราประสิทธิภาพและไม่เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการคิดเป็นร้อยละ 47.5 เหตุผลอาจจะเป็นเพราะผู้บังคับบัญชาไม่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความคิด และกำหนดนโยบายร่วมกันจนทำให้เกิดผลเสียต่อหน่วยงาน ดังนั้นลักษณะการทำงานแบบนักบริหารมีความสัมพันธ์กับความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่านในขณะนี้ ท่านคิดว่ามีผลต่อการเพิ่มทุนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการหรือไม่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

9. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้บังคับบัญชาประเภทใด

จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการพลเรือนใน 6 กระทรวงหลักเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำตัดสินใจและสั่งการเองคิดเป็นร้อยละ 20.3 รองลงมาคือ ผู้นำยอมให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจเอง ภายใต้อุปสรรคหน้าที่ของผู้บังคับคิดเป็นร้อยละ 17.6 รองลงมาคือ ผู้นำเสนอการตัดสินใจก่อน แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้คิดเป็นร้อยละ 15.9 รองลงมาคือ ผู้นำชักชวนให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับคิดเป็นร้อยละ 12.1 รองลงมาคือ ผู้นำเสนอความคิดเห็นและให้ผู้ปฏิบัติงานซักถามคำถามต่าง ๆ และผู้นำเสนอปัญหาและข้อคิดเห็นเพื่อการตัดสินใจคิดเป็นร้อยละ 10.0 รองลงมาคือ ผู้นำกำหนดขอบเขตแล้วถามกลุ่มเพื่อการตัดสินใจ คิดเป็นร้อยละ 7.2 และน้อยที่สุดคือ ไม่ตอบ คิดเป็นร้อยละ 6.9 ตามลำดับ

สรุปได้ว่า ข้าราชการส่วนมากเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำตัดสินใจและสั่งการเอง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่ของตนมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานกลับมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นน้อยดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21

จำนวนและร้อยละของข้าราชการพลเรือนกับความเห็นเกี่ยวกับ
ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้บังคับบัญชาประเภทใด

ความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้บังคับบัญชาประเภทใด	จำนวน	ร้อยละ
1) ผู้นำตัดสินใจและสั่งการเอง	59	20.3
2) ผู้นำชักชวนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของผู้นำ	35	12.1
3) ผู้นำเสนอความคิดเห็นและให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซักถามคำถามต่าง ๆ	29	10.0
4) ผู้นำเสนอการตัดสินใจก่อนแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้	46	15.9
5) ผู้นำเสนอปัญหาและข้อคิดเห็นเพื่อการตัดสินใจ	29	10.0
6) ผู้นำกำหนดขอบเขตแล้วถามกลุ่มเพื่อการตัดสินใจ	21	7.2
7) ผู้นำยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง ภายใต้ขอบเขตหน้าที่ของผู้นำ	51	17.6
ไม่ตอบ	20	6.9
รวม	290	100

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ เช่น อายุ เพศ การศึกษา ระยะเวลาการรับราชการ เป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สถานภาพการสมรส ระดับ (C) และจำนวนครั้งที่ได้รับเงินเดือน 2 ชั้น กับความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้บังคับบัญชาประเภทใด พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความเห็นดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และเมื่อสอบถามผู้ที่เคยเป็นหรือเป็นผู้บังคับบัญชาอยู่ในขณะนี้ว่า ท่านเป็นผู้บังคับบัญชาประเภทใด พบว่า ตนเองเป็นผู้นำเสนอปัญหาและข้อคิดเห็นเพื่อการตัดสินใจคิดเป็นร้อยละ 25.5 รองลงมาคือ ผู้นำยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง ภายใต้ขอบเขตหน้าที่ของผู้นำ คิดเป็น

ร้อยละ 20.0 รองลงมาคือ ผู้นำเสนอการตัดสินใจก่อน แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้คิดเป็นร้อยละ 18.6 รองลงมาคือผู้นำเสนอความคิดเห็นและให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซักถามคำถามต่าง ๆ ได้ คิดเป็นร้อยละ 16.9 รองลงมาคือ ผู้นำกำหนดขอบเขตแล้วถามกลุ่มเพื่อการตัดสินใจคิดเป็นร้อยละ 15.8 รองลงมาคือ ผู้นำตัดสินใจและสั่งการเอง คิดเป็นร้อยละ 10.3 และน้อยที่สุดคือ ผู้นำชักชวนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของผู้นำคิดเป็นร้อยละ 7.5 ตามลำดับ

สรุปได้ว่า ผู้ที่เคยเป็นหรือเป็นผู้บังคับบัญชาอยู่ในขณะนี้ส่วนมากเห็นว่า ตนเองเป็นผู้นำเสนอปัญหาและข้อคิดเห็นเพื่อการตัดสินใจ ดังตารางที่ 22 ซึ่งความเห็นของผู้ที่เคยเป็นหรือเป็นผู้บังคับบัญชาดังกล่าวตรงกันข้ามกับความเห็นของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำตัดสินใจและสั่งการเองอย่างสิ้นเชิง

ตารางที่ 22

จำนวนและร้อยละของผู้ที่เคยเป็นหรือเป็นผู้บังคับบัญชาอยู่ในขณะนี้กับความเห็นเกี่ยวกับท่าน
เป็นผู้บังคับบัญชาประเภทใด

ความเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้บังคับบัญชาประเภทใด	จำนวน	ร้อยละ
1) ผู้นำตัดสินใจและสั่งการเอง	30	10.3
2) ผู้นำชักชวนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของผู้นำ	22	7.5
3) ผู้นำเสนอความคิดเห็นและให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซักถามคำถามต่าง ๆ	49	16.9
4) ผู้นำเสนอการตัดสินใจก่อนแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้	54	18.6
5) ผู้นำเสนอปัญหาและข้อคิดเห็นเพื่อการตัดสินใจ	74	25.5
6) ผู้นำกำหนดขอบเขตแล้วถามกลุ่มเพื่อการตัดสินใจ	46	15.8
7) ผู้นำยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง ภายใต้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ	58	20.0

10. ท่านต้องการผู้บังคับบัญชาประเภทใดมากที่สุด

จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการพลเรือนใน 6 กระทรวงหลักเห็นว่ามีความต้องการผู้บังคับบัญชาประเภทตัดสินใจ และสั่งการเอง คิดเป็นร้อยละ 90.9 รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาชักชวนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจคิดเป็นร้อยละ 68.1 รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาเสนอความเห็นและให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซักถามคำถามต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 66.3 รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาเสนอการตัดสินใจก่อน แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ และผู้บังคับบัญชากำหนดขอบเขตแล้วถามกลุ่มเพื่อการตัดสินใจคิดเป็นร้อยละ 65.6 รองลงมาคือผู้บังคับบัญชาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง ภายใต้อขอบเขตหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาคิดเป็นร้อยละ 65.3 รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาเสนอปัญหาและข้อคิดเพื่อการตัดสินใจคิดเป็นร้อยละ 64.5 และน้อยที่สุดคือไม่ตอบคิดเป็นร้อยละ 48.6 ตามลำดับ

สรุปได้ว่า ข้าราชการส่วนมากเห็นว่าต้องการผู้บังคับบัญชาตัดสินใจและสั่งการเองมากที่สุด เหตุผลอาจจะ เป็นเพราะข้าราชการมีความคุ้นเคยกับวิธีการทำงานของผู้บังคับบัญชาแบบนี้ จึงทำให้ข้าราชการต้องการรูปแบบผู้นำดังกล่าว ในขณะที่เดียวกัน ข้าราชการกลับต้องการผู้บังคับบัญชาเสนอปัญหาและข้อคิดเพื่อการตัดสินใจน้อยที่สุด เหตุผลอาจจะ เป็นเพราะวิธีการทำงานของผู้บังคับบัญชาแบบนี้ จะทำให้ข้าราชการต้องแสดงความคิดเห็นมาก เพื่อผู้บังคับบัญชาจะได้ นำความคิดเห็นดังกล่าวไปเป็นแนวทางในการตัดสินใจ จึงทำให้ข้าราชการต้องการรูปแบบผู้นำดังกล่าว น้อยที่สุด ดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23

จำนวนและร้อยละของข้าราชการพลเรือนกับความเห็นเกี่ยวกับ
ท่านต้องการผู้บังคับบัญชาประเภทใดตามลำดับความต้องการ

ความต้องการ ลำดับที่	ความเห็นเกี่ยวกับท่านต้องการ ผู้บังคับบัญชาประเภทใด	จำนวน	ร้อยละ
1	ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจและสั่งการเอง	264	90.9
2	ผู้บังคับบัญชาชักชวนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ	198	68.1
3	ผู้บังคับบัญชาเสนอความเห็นและให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซักถามคำถามต่าง ๆ ได้	192	66.3
4	ผู้บังคับบัญชาเสนอการตัดสินใจก่อน แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้	190	65.6
5	ผู้บังคับบัญชากำหนดขอบเขตแล้วถามกลุ่มเพื่อการตัดสินใจ	190	65.6
6	ผู้บังคับบัญชาร่วมกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง ภายใต้อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา	189	65.3
7	ผู้บังคับบัญชาเสนอปัญหาและข้อคิดเพื่อการตัดสินใจ	187	64.5
8	ไม่ตอบ	141	48.6