

ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน
ในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.)

The Desirable Characteristics of the Superiors as Expected by the Officers
in the Office of the Rubber Replanting Aid Fund (ORRAF)



เกษม คูประเสริฐ

Kasem Khooprasert

๑

เลขที่	SB 290.5.75 175 2540	18.2
Order Key	28946	
Bib Key	134416	
/ 19 ต.ค. 2543 /		

วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

Master of Public Administration Thesis in Public Administration

Prince of Songkla University


2540

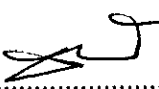
ชื่อวิทยานิพนธ์ ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติ
งานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.)

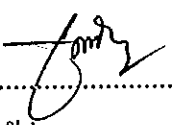
ผู้เขียน นายเกษม คูประเสริฐ

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์


คณะกรรมการที่ปรึกษา

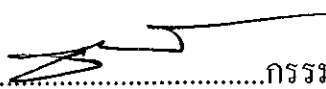

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์สุรเชษฐ์ ชีระมณี)

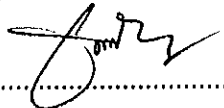

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีรชัย ภูไพบูลย์)

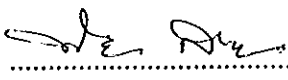

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพจน์ โกวิทยา)

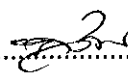
คณะกรรมการสอบ


.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์สุรเชษฐ์ ชีระมณี)

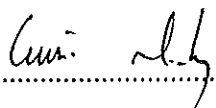

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีรชัย ภูไพบูลย์)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพจน์ โกวิทยา)


.....กรรมการ
(อาจารย์พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ค้วน ขาวหนู)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับ
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์


.....
(ดร.ไพรัตน์ สงวนไพร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

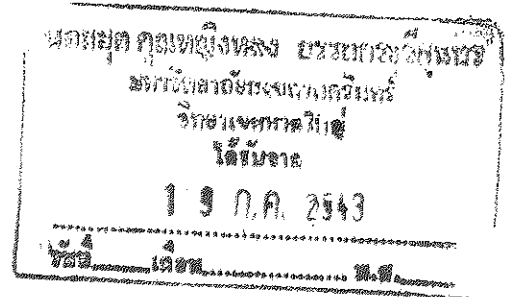
ชื่อวิทยานิพนธ์ ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน
งานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สทกย.)

ผู้เขียน นายเกษม คูประเสริฐ

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ปีการศึกษา 2540

บทคัดย่อ



วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ด้านลักษณะส่วนบุคคล และด้านลักษณะวิชาชีพ 2) เพื่อเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาในด้านลักษณะส่วนบุคคล และในด้านลักษณะวิชาชีพ

จำนวนตัวอย่าง 662 ตัวอย่าง ได้มาจากการคัดเลือกด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportion Stratified Random Sampling) จากประชากรทั้งหมด จำนวน 2,308 คน ประกอบด้วย พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา(พนักงานระดับ 1-5) พนักงานผู้บังคับบัญชาาระดับต้น(พนักงานระดับ 6) และพนักงานผู้บังคับบัญชาาระดับกลางขึ้นไป(พนักงานระดับ 7 ขึ้นไป) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ส่งไปทางไปรษณีย์

ผลการวิจัย พบว่า ในด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความคาดหวังมากที่สุด คือ เป็นผู้มีคุณธรรม และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ที่คาดหวังน้อยที่สุด คือ สามารถร้องเพลงได้ ถูกต้อง และเข้ากับจังหวะเพลงได้ดี ในด้านลักษณะวิชาชีพที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความคาดหวังมากที่สุด คือ มีความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาและประเมินผลด้วยความเป็นธรรม ที่คาดหวังน้อยที่สุด คือ สามารถเขียนอ่าน และพูดภาษาอังกฤษได้ดีพอสมควร สำหรับในด้านลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะ

วิชาชีพพรหมกันนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความคาดหวังมากที่สุด คือ เป็นผู้มีคุณธรรม และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ส่วนลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความคาดหวังน้อยที่สุด คือ สามารถร้องเพลงได้ ถูกต้อง และ เข้ากับจังหวะเพลงได้ดี

ผลของการเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนตัวและด้านลักษณะวิชาชีพ จะพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติ แต่อย่างไรก็ตาม หากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จะพบว่า ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในบางข้อ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติ

Thesis Title The Desirable Characteristics of the Superiors as Expected by the
 Officers in the Office of the Rubber Replanting Aid Fund (ORRAF)

Author Mr. Kasem Khooprasert

Major Program Public Administration

Academic Year 1997

Abstract

The objectives of the study were 1) to study the desirable personal and professional characteristics of the superiors as expected by the officers in the Office of the Rubber Replanting Aid Fund (ORRAF) 2) to compare the expected characteristics among the three levels of the officers.

The sample of 662 officers were drawn by the Proportion - Stratified Random Sampling method from the population of 2,308 officers, comprising the three levels of the officers namely : a subordinate (Position Classification = 1-5), a primary level superior (Position Classification = 6) and up to middle level superiors (up to Position Classification 7). A mail questionnaire was used to collect information from the sample.

It was found that, regarding to personal characteristics, the most characteristic was an ability of the superior to support a subordinate morally and justly. The least expected characteristic was an ability of superior to sing a song properly. Regarding the professional characteristics, the study showed that the most expected characteristic was an ability to evaluate work performance of a subordinate justly. The least expected characteristic was an ability to read and write English moderately. Overall expected characteristics, the most characteristic was an ability of the superior to support a subordinate morally and justly. The least expected characteristic was an ability of superior to sing a song properly.

The results of the comparison showed that there was no statistical significant difference among the officers regarding to overall expected personal and professional characteristics of the superiors. However, when the items of such characteristics were analyzed individually, some items showed statistical significant differences among the three levels of the officers.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีก็เพราะความกรุณาโดยตลอดอย่างดียิ่งของรองศาสตราจารย์สุรเชษฐ์ ชีระมณี อาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมการวิจัย ที่ให้การเอาใจใส่ ดูแล ช่วยเหลือ แนะนำ ตรวจสอบ แก้ไข ตลอดจนได้ให้คำปรึกษาในด้านต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างมากแก่ผู้ทำวิจัย ในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีเนื้อหาครบถ้วน สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีรชัย ภูไพบูลย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพจน์ โกวิทยา ที่ให้ความกรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจทาน แก้ไข แบบสอบถามเพื่อการวิจัยและวิทยานิพนธ์นี้ อาจารย์สมชัย ยืนนาน ที่กรุณาให้คำปรึกษาในด้านสถิติสำหรับการวิจัย และช่วยเหลือให้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ได้เป็นไปด้วยดี ขอขอบพระคุณ คณะผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานทุกท่านในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่ได้อำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล และ/หรือเป็นตัวอย่างประชากรในการทำวิจัยครั้งนี้ ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อคุณพ่อแพน - คุณแม่จันทร์ดี คุณประเสริฐ ผู้ให้กำเนิด ให้การศึกษา และให้กำลังใจ รวมทั้งสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางและท่านผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ที่ได้กรุณาอนุมัติให้ทุนและสนับสนุนการวิจัยในครั้งนี้มาโดยตลอด

ท้ายที่สุด ผู้ทำวิจัยต้องขอขอบคุณ พี่ ๆ เพื่อน ๆ น้อง ๆ บุตรและธิดา รวมทั้งเธอผู้เป็นกำลังใจให้ ตลอดจนผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือและสนับสนุนทุกท่าน จนเป็นผลทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

เกษม คุณประเสริฐ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
Abstract	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
รายการตาราง	(10)
รายการภาพประกอบ	(15)
บทที่	
1. บทนำ.....	1
ความเป็นมาและพัฒนาการของสำนักงาน	
กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง	1
โครงสร้างการบริหารงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ	
ของหน่วยงานใน สกย.	4
ปัญหาและความเป็นมาของปัญหา	10
เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
วัตถุประสงค์	90
สมมติฐาน	90
ความสำคัญและประโยชน์	91
ขอบเขตของการวิจัย	91
ข้อตกลงเบื้องต้น	92
นิยามศัพท์เฉพาะ	92
2. วิธีการวิจัย	95
กลุ่มตัวอย่าง	95
เครื่องมือในการวิจัย	96
การเก็บรวบรวมข้อมูล	98
การวิเคราะห์ข้อมูล	99
	(8)

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3. ผลการวิจัย	101
ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง	102
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	105
4. การอภิปรายผลการวิจัย	173
สรุปผลการวิจัย	174
การอภิปรายผล	184
ข้อเสนอแนะ	189
บรรณานุกรม	192
ภาคผนวก	201
ภาคผนวก ก	202
ภาคผนวก ข	211
ภาคผนวก ค	212
ภาคผนวก ง	228
ประวัติผู้เขียน	240

รายการตาราง

ตาราง	หน้า
1. จำนวนตัวอย่างที่ใช้วิจัย ตัวอย่างที่สุ่มเพิ่ม และตัวอย่างรวม เพื่อส่งแบบสอบถาม จำแนกตามกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน	96
2. จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป ได้รับคืน และมีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ จำแนกตามกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน	99
3. จำนวนประชากรและจำนวนตัวอย่าง จำแนกเป็นรายจังหวัด และตามกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน	103
4. จำนวนตัวอย่าง (รวม) และจำนวนตัวอย่าง (ตามกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน) จำแนกเป็นรายจังหวัด	104
5. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	107
6. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ	107
7. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพการสมรส	108
8. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิ (ทางการศึกษา) บรรจุครั้งแรก	109
9. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิ (ทางการศึกษา) สูงสุดในปัจจุบัน	109
10. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาที่เข้าทำงานเป็นพนักงานใน สกย.	110
11. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะงานประจำที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน	111
12. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการได้รับขั้น(เงินเดือน)พิเศษ(มากกว่า 1 ขั้น) ในปีงบประมาณที่ผ่านมา	111

รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
13. ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอัตราส่วน F (ด้านลักษณะส่วนบุคคล - บุคลิกภาพ) จำแนกเป็นรายชื่อ	113
14. ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอัตราส่วน F (ด้านลักษณะส่วนบุคคล - ภาวะผู้นำ) จำแนกเป็นรายชื่อ	115
15. ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอัตราส่วน F (ด้านลักษณะส่วนบุคคล - มนุษยสัมพันธ์) จำแนกเป็นรายชื่อ	118
16. ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอัตราส่วน F (ด้านลักษณะส่วนบุคคล - ความประพฤติ) จำแนกเป็นรายชื่อ	120
17. ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอัตราส่วน F (ด้านลักษณะส่วนบุคคล) จำแนกเป็นรายชื่อ	122
18. การจัดลำดับความสำคัญของส่วนประกอบ ในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวัง ของผู้ปฏิบัติงาน ด้านลักษณะส่วนบุคคล	126
19. ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอัตราส่วน F (ด้านลักษณะวิชาชีพ - ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์) จำแนกเป็นรายชื่อ	128
20. ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอัตราส่วน F (ด้านลักษณะวิชาชีพ - ความสามารถในการปฏิบัติงาน) จำแนกเป็นรายชื่อ	130
21. ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอัตราส่วน F (ด้านลักษณะวิชาชีพ) จำแนกเป็นรายชื่อ	132
22. การจัดลำดับความสำคัญของส่วนประกอบ ในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวัง ของผู้ปฏิบัติงาน ด้านลักษณะวิชาชีพ	135

รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
23. ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอัตราส่วน F (ด้านลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะวิชาชีพรวมกัน) จำแนกเป็นรายข้อ	136
24. การจัดลำดับความสำคัญของส่วนประกอบ ในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวัง ของผู้ปฏิบัติงาน ด้านลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะวิชาชีพรวมกัน	143
25. ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอัตราส่วน F จำแนกเป็นรายด้าน (ลักษณะส่วนบุคคล - ก. และลักษณะวิชาชีพ - ข.)	143
26. การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 10	145
27. การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 10	146
28. การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 11	147
29. การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 11	147
30. การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 13	148
31. การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 13	149
32. การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 14	150
33. การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 14	150
34. การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 22	152

รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
47. การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 84	162
48. การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 96	164
49. การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 96	164
50. การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 101	165
51. การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 101	166
52. การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 103	167
53. การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 103	167
54. การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 104	168
55. การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 104	169
56. การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 115	170
57. การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 115	170

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1. โครงสร้างการบริหารงาน ของ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง....	10
2. ความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง คุณค่าของผลลัพธ์ที่ต่างกัน ของผล ที่เกิดในระดับแรก และความสัมพันธ์ระหว่างผลระดับแรก กับผลระดับที่สอง ในแต่ละกรณี	26
3. สัดส่วนของทักษะที่แตกต่างกันในระดับการงานที่แตกต่างกันในองค์การ	73

บทที่ 1

บทนำ

การปลูกยางพาราในประเทศไทยไม่มีบันทึกหรือมีประวัติที่แน่นอน แต่ก็เป็นที่เข้าใจกันว่าในปี พ.ศ. 2442 - 2444 (ค.ศ. 1899 - 1901) พระยารัษฎานุประดิษฐ์มหิศรภักดี ในสมัยที่ยังเป็นเจ้าเมืองตรังอยู่ เป็นผู้นำต้นยางมาปลูกที่อำเภอกันตังเป็นครั้งแรก ต่อจากนั้นจึงมีราษฎรนำเข้ามาปลูกเป็นสวน คือ สวนยางในแถบจังหวัดตรัง สวนยางของหลวงไมตรีในจังหวัดจันทบุรี (ปลูกราวปี พ.ศ. 2454) และสวนยางของชาวเดนมาร์กที่อำเภอโขง ในจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งปลูกในปี พ.ศ. 2445 - 2446 (รัตน์ เพชรจันทร์, 2514 : 24) มหาอำมาตย์โทพระยารัษฎานุประดิษฐ์มหิศรภักดี (คอซิมบี๊ ณ ระนอง) สมุหเทศาภิบาลมณฑลภูเก็ต ผู้ซึ่งริเริ่มนำยางพาราเข้ามาปลูกในประเทศไทยคราวเดินทางไปศึกษาวิธีการสร้างทางหลวงบนภูเขาของชาวคัทซ์ท์ในชวา ได้เห็นการทำสวนยาง ณ เมืองปัตตาเวีย และการดูงานที่มาเลเซียก็เห็นการปลูกยางได้ผลดีเช่นกัน กาลต่อมาจึงส่งเจ้าพนักงานกรมการเมืองไปศึกษาวิธีปลูกยางเพื่อมาแนะนำส่งเสริมให้กับประชาชนพร้อมกันได้แจกจ่ายเมล็ดพันธุ์ที่นำมาจากรัฐเปอร์คในมาเลเซียให้แก่ราษฎรนำไปปลูกกันโดยทั่วไป จนสืบทอดตกเป็นอาชีพของคนไทยในปัจจุบัน ท่านจึงได้รับการยกย่องให้เป็น “บิดาแห่งยางพาราไทย” (สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง, 2537 ก)

1. ความเป็นมาและพัฒนาการ ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สทย.)

โดยที่สวนยางในประเทศไทยส่วนมากเป็นสวนยางเก่าและไม่ใช่อสวนยางพันธุ์ดี เป็นเหตุให้การผลิดยางไม่ได้ผลตามที่ควรจะได้ และโดยการแก้ไขสภาพที่เป็นอยู่ดังกล่าวให้ดีขึ้นต้องกระทำด้วยการปลูกยางพันธุ์ดีแทนยางเก่า จึงให้มีกฎหมายจัดตั้งกองทุนขึ้นเพื่อใช้จ่ายในการนี้ไว้เป็นการเฉพาะ โดยตราเป็น “พระราชบัญญัติกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง พ.ศ. 2503” และมีคณะกรรมการเพื่อดำเนินกิจการกองทุน

สงเคราะห์การทำสวนยางเรียกย่อว่า “ก.ส.ย.” ซึ่งมีผู้อำนวยการเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่
ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามมติของคณะกรรมการ และให้มีอำนาจบังคับบัญชาพนักงาน
ในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางทุกตำแหน่งอีกด้วย (สำนักงานกองทุน
สงเคราะห์การทำสวนยาง, 2528 : 1 - 8)

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง หรือ “สกย.” จัดตั้งขึ้นตามมาตรา 4
แห่งพระราชบัญญัติกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง พ.ศ. 2503 เมื่อวันที่ 5 ธันวาคม
2503 สังกัดอยู่ในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติว่า
ด้วยวิธีการงบประมาณ เพื่อดำเนินกิจการตามนโยบาย(พิเศษ)ของรัฐและเป็นรัฐ
วิสาหกิจประเภทไม่แสวงหากำไร มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรที่มีอาชีพทำ
สวนยางให้มีรายได้เพิ่มขึ้น มีพลังทางเศรษฐกิจที่เข้มแข็ง การเพิ่มรายได้ดังกล่าวนี้
กระทำโดยให้การสงเคราะห์ปลูกแทนยางเก่าด้วยยางพันธุ์ดีที่ให้ผลผลิตต่อไร่สูงกว่า 2-3
เท่า หรือปลูกแทนยางเก่าด้วยไม้ยืนต้นที่ให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจที่ดีกว่า ในช่วง
ระหว่างปี พ.ศ. 2503 -2534 ได้มีการปรับปรุง / แก้ไขพระราชบัญญัติกองทุนสงเคราะห์
การทำสวนยางรวมด้วยกัน 3 ครั้ง คือ ในปี พ.ศ. 2505 2518 และ 2530 การปรับปรุง /
แก้ไขดังกล่าวที่ได้ส่งผล กระทบต่อบทบาทและหน้าที่ของ สกย. มีอยู่สองครั้งด้วยกัน
ดังนี้ ครั้งแรกในปี พ.ศ. 2518 สาระสำคัญที่เพิ่มเติม คือ สกย. สามารถให้การ
สงเคราะห์ปลูกแทนไม้ยืนต้น (ที่มีไซยาง) ด้วยไม้ยืนต้น (ที่มีไซยางซึ่งให้ผลตอบแทน
ทางเศรษฐกิจที่ดีกว่าและตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล) ได้ โดยมีเงื่อนไขว่า เงินที่
นำมาใช้ดำเนินการให้ใช้เงินจากรัฐบาลและเงินกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร ครั้งที่สอง
ในปี พ.ศ. 2530 สาระสำคัญที่เพิ่มเติม คือ ทำให้ สกย.สามารถให้การสงเคราะห์ปลูก
ยางพาราในที่ซึ่งไม่เคยเป็นสวนยางมาก่อนได้ โดยเงินที่ใช้ในการดำเนินงานให้ใช้เงิน
อุดหนุน หรือเงินงบประมาณประจำปี หรือเงินกู้ที่รัฐบาลได้จัดหามาให้ (สำนักงานกอง
ทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง, 2536 : 1) สำหรับเหตุผลที่ทำให้มีการประกาศใช้พระราช
บัญญัติกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2505 นั้น ก็เพื่อให้คณะกรรมการ
สงเคราะห์การทำสวนยางได้มีอำนาจนำดอกผลของเงินสงเคราะห์รับ (CESS) (ถ้าหากมี)
มาใช้จ่ายในการบริหารงานสงเคราะห์การทำสวนยาง รวมทั้งให้การสงเคราะห์ผู้ทำสวน
ยางได้ตามความเหมาะสม และเพื่อแก้บทบัญญัติให้เจ้าของสวนยางขนาดเล็กได้รับการ
สงเคราะห์การทำสวนยางในที่ดินแปลงใหม่มากยิ่งขึ้น สำหรับเหตุผลในการประกาศใช้

พระราชบัญญัติกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2518 คือ เนื่องจากไม้ยืนต้นบางชนิด เช่น มะพร้าว ปาล์มน้ำมัน และไม้ผลต่าง ๆ ซึ่งเป็นพืชที่มีความสำคัญในทางเศรษฐกิจสมควรที่จะได้รับการส่งเสริม หรือสงเคราะห์ปลูกแทนต้นเก่าที่ให้ผลน้อยด้วย ไม้ยืนต้นหรือไม้ผลพันธุ์ดี เพื่อให้ได้ผลผลิตเพิ่มมากยิ่งขึ้น (ในลักษณะเช่นเดียวกับยางพารา) จึงจำเป็นต้องขยายวัตถุประสงค์ของกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ให้สามารถให้การสงเคราะห์ปลูกแทนด้วยไม้ยืนต้นหรือไม้ผลได้ด้วย (สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง, 2528 : 11, 13)

ภารกิจของ สกย. ตามพระราชบัญญัติกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง คือ ให้การสงเคราะห์แก่ชาวสวนยางด้วยการส่งเสริม สนับสนุน ทั้งในด้านวัสดุสงเคราะห์ เงินสงเคราะห์ ด้านวิชาการ และ ฯลฯ เพื่อให้เกษตรกรได้ปลูกแทนด้วยยางพันธุ์ดีหรือไม้ยืนต้นที่มีความสำคัญในทางเศรษฐกิจ และให้การสงเคราะห์เกษตรกรยากจนที่ไม่เคยมีสวนยางมาก่อนได้มีสวนยางพันธุ์ดีเป็นของตนเอง ในส่วนภารกิจตามนโยบายที่รัฐบาลมอบหมายให้นั้นมีดังนี้ คือ

1. ช่วยเหลือเกษตรกรที่ประสบภัยธรรมชาติให้มีโอกาสสร้างสวนยาง หรือปลูกไม้ผลอีกครั้งหนึ่ง
2. จัดตั้งตลาดประมูลยางพาราระดับท้องถิ่น เพื่อสร้างความเป็นธรรมในการซื้อขายผลผลิตยางพารา
3. จัดตั้งโรงงานแปรรูปน้ำยางสด ผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/ยางแผ่นรมควัน (โรงอบ/รมยาง) เพื่อพัฒนายางแผ่น ให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน
4. รับผิดชอบแปลงถือครองที่ดินร่วมกับสำนักงานปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกร (ส.ป.ก.) เพื่อ ส.ป.ก. ออกเอกสารสิทธิ์ให้กับราษฎรตามนโยบายปฏิรูปที่ดินของรัฐบาล
5. ช่วยเหลือเกษตรกรให้ปลูกไม้ผล/ไม้ยืนต้นอื่นแทนกาแฟ/พริกไทย ตามโครงการลดพื้นที่ปลูกกาแฟ/พริกไทย

ในส่วนของเงินทุนที่ใช้จ่ายเพื่อดำเนินกิจการงานของ สกย. ได้มาจาก

1. เงินสงเคราะห์รับ (CESS) ซึ่งเก็บจากผู้ส่งออกออกนอกราชอาณาจักร ตามอัตราที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติ ขณะนี้เก็บอัตรากิโลกรัมละ 90 สตางค์ (เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2534) โดยตามพระราชบัญญัติกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางกำหนดให้แบ่งส่วนการใช้จ่ายออกเป็น 3 ส่วน คือ

1.1 ไม่เกินร้อยละ 5 เป็นค่าใช้จ่ายในการค้นคว้าทดลองเกี่ยวกับกิจการยาง ใน อันที่จะเป็นประโยชน์แก่เจ้าของสวนยาง โดยเฉพาะ มอบให้กรมวิชาการเกษตร

1.2 ไม่เกินร้อยละ 10 เป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของ สกย. หากปีใดไม่พอให้รัฐบาลตั้งงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมตามความจำเป็น

1.3 เงินที่เหลือเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อการสงเคราะห์เจ้าของสวนยางที่ปลูกแทน

2. เงินดอกผลของเงินสงเคราะห์รับ นำไปใช้จ่ายในการบริหารงานของ สกย. ได้เท่าที่จำเป็น ส่วนที่เหลือสมทบเพื่อการสงเคราะห์เจ้าของสวนยางที่ปลูกแทน

3. เงินอุดหนุนจากรัฐบาล ในรูปของเงินกู้ที่รัฐบาลเป็นผู้กู้ เงินงบประมาณแผ่นดิน เพื่อดำเนินการสงเคราะห์เจ้าของสวนยางที่ปลูกแทน ปลูกยางในที่แห่งใหม่ซึ่งไม่เคย เป็นสวนยางมาก่อน บริหารงานของ สกย. และดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ ตามที่รัฐบาล มอบหมาย

4. เงินกองทุนรวมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร เพื่อใช้จ่ายให้การสงเคราะห์ปลูกไม้ผล/ไม้ยืนต้นอื่น (แทนกาแฟ/พริกไทย) ตามที่รัฐบาลมอบหมาย

(สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง, 2537 ก)

2. โครงสร้างการบริหารงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานใน สกย.

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2537 จนถึงปัจจุบัน) ประกอบไปด้วยหน่วยงานในส่วนกลาง (จำนวน 3 สำนัก 1 ศูนย์ 7 ฝ่าย และ 1 งาน) และหน่วยงานในส่วนภูมิภาค (จำนวน 25 สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัด และ 52 สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางอำเภอ) ดังรายละเอียด (หรือตามภาพที่ 1) คือ

ส่วนกลาง - สำนักผู้ตรวจการสงเคราะห์สวนยาง

- สำนักผู้อำนวยการ
- สำนักตรวจสอบภายใน
- ศูนย์สารสนเทศ
- ฝ่ายวิจัยและแผน
- ฝ่ายพัสดุและวัสดุสงเคราะห์

- ฝ่ายส่งเสริมการสงเคราะห์
- ฝ่ายพัฒนาสวนสงเคราะห์
- ฝ่ายการเงินและบัญชี
- ฝ่ายบริหารงานบุคคล
- ฝ่ายฝึกอบรม
- งานนิติการ

ส่วนภูมิภาค - สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัด 25 แห่ง
 (จันทบุรี ระยอง ตราก ภูเก็ต พังงา ตรัง นครศรีธรรมราช เขต 1
 นครศรีธรรมราช เขต 2 สุราษฎร์ธานี กระบี่ ชุมพร สงขลา เขต 1
 สงขลา เขต 2 สตูล พัทลุง ยะลา เบตง ปัตตานี นราธิวาส
 ขอนแก่น อุดรธานี สุรินทร์ อุบลราชธานี บุรีรัมย์ หนองคาย)

- สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางอำเภอ 52 แห่ง
 (อ.เมืองจันทบุรี อ.เมืองระยอง อ.เมืองตราก อ.เมืองพังงา
 อ.ท้ายเหมือง อ.เมืองตรัง อ.ห้วยยอด อ.กันตัง อ.ย่านตาขาว
 อ.สิเกา อ.ปะเหลียน อ.เมืองนครศรีธรรมราช อ.ท่าศาลา
 อ.ร่อนพิบูลย์ อ.ทุ่งสง อ.ฉวาง อ.ทุ่งใหญ่ อ.เมืองสุราษฎร์ธานี
 อ.บ้านนาสาร อ.เวียงสระ อ.คีรีรัฐนิคม อ.เมืองกระบี่
 อ.คลองท่อม อ.เมืองชุมพร อ.ปะทิว อ.ท่าแซะ อ.เมืองระนอง
 อ.เมืองสงขลา อ.หาดใหญ่ อ.สะเดา อ.รัตภูมิ อ.นาทวี อ.เทพา
 อ.จะนะ อ.สะบ้าย้อย อ.เมืองสตูล อ.ละงู อ.เมืองพัทลุง
 อ.ควนขนุน อ.ตะโหมด อ.ป่าบอน อ.เมืองยะลา อ.ยะหา
 อ.รามัน อ.บันนังสตา อ.เมืองปัตตานี อ.โคกโพธิ์ อ.สายบุรี
 อ.เมืองนราธิวาส อ.ระแงะ อ.รีโอเสาะ และ อ.สุไหงโก-ลก)

โดยในส่วนหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานในสำนักงานกองทุน
 สงเคราะห์การทำสวนยาง มีดังนี้ คือ

1. สำนักผู้ตรวจการสงเคราะห์สวนยาง มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการ
 ตรวจสอบการปฏิบัติงานของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ทั้งในส่วน
 กลางส่วนภูมิภาค เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และตามนโยบาย แผน

งานและโครงการ ให้ข้อคิดเห็นประกอบในการกำหนดนโยบาย แผนงาน สืบสวน สอบสวนข้อเท็จจริง ตรวจสอบ หรือดำเนินการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

2. สำนักผู้อำนวยการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานบริหารทั่วไปของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง งานประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ งานช่วยผู้อำนวยการนักบริหาร งานการประชุม งานประสานงาน และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

3. สำนักตรวจสอบภายใน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตรวจสอบการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ การบริหารการเงินและบัญชี การบริหารพัสดุ วัสดุ และทรัพย์สิน และการบริหารด้านอื่น ๆ ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มติคณะรัฐมนตรี และนโยบาย ตรวจสอบการดูแลรักษาทรัพย์สินและการใช้ทรัพยากรทุกประเภทโดยมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและประหยัด เสนอแนะวิธีหรือมาตรการในการปรับปรุงแก้ไข ตลอดจนประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริหารงบประมาณ การบริหารงานการเงินและบัญชี การบริหารพัสดุและวัสดุ โดยปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและประหยัด รวมทั้งเสนอแนะวิธีการป้องกันการรั่วไหลหรือการทุจริตเกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สินต่าง ๆ ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

4. ศูนย์สารสนเทศ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินการเกี่ยวกับการวางระบบหรือพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ เขียนชุดโปรแกรม ประมวลผลข้อมูลและข้อสนเทศต่าง ๆ ดำเนินการเกี่ยวกับการเผยแพร่และให้บริการข้อมูลและข้อสนเทศต่าง ๆ ให้คำปรึกษา แนะนำ และฝึกอบรมการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การใช้โปรแกรม และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

5. ฝ่ายวิจัยและแผน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการเสนอแนะนโยบายในการดำเนินงานของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แผนวิสาหกิจ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยข้อมูลเพื่อประกอบในการเสนอแนะนโยบาย จัดทำแผนงานและโครงการ ประสานแผน ติดตาม ควบคุม และปรับปรุงแผนงานและโครงการ ติดตามผลการปฏิบัติงาน และรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานให้เป็น

ไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ติดตาม ประเมินผล การดำเนินการในการสงเคราะห์ เกษตรกรสวนยาง และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

6. ฝ่ายส่งเสริมการสงเคราะห์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาระบบ วิธีการในการให้การสงเคราะห์แก่เกษตรกรสวนยาง รับผิดชอบในการเป็นศูนย์ประสาน เกี่ยวกับการให้การช่วยเหลือสวนที่ประสบภัยธรรมชาติ รับผิดชอบในการพัฒนาส่งเสริมอาชีพเสริมให้แก่เกษตรกรสวนยางให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

7. ฝ่ายพัฒนาสวนสงเคราะห์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาเจ้าของสวน การนำเทคนิคและวิทยาการด้านการเกษตรและด้านเศรษฐกิจการเกษตรมาใช้ในการสงเคราะห์สวนยาง ดำเนินการในการให้การศึกษและพัฒนาเจ้าของสวนยางและกลุ่มเกษตรกรสวนยาง โดยประสานงานกับฝ่ายฝึกอบรม รวมทั้งสนับสนุนสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดในการพัฒนาเจ้าของสวนและกลุ่มเกษตรกรสวนยางที่อยู่ในความดูแล และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

8. ฝ่ายการเงินและบัญชี มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการรับ - จ่ายเงิน จัดทำฎีกา จัดทำทะเบียนรับ - จ่ายเงิน ทั้งเงินสด เช็ค เครดิตโน้ต (Credit Note) ทั้งเงินในงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ เงินรองจ่ายและเงินยืมทศรอง ทำรายงานคงเหลือประจำวัน เก็บรักษาเงิน จัดทำงบเดือน และหลักฐานทางการเงิน พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์และแนวทาง ตลอดจนควบคุมการบริหารเงินและเงินฝากธนาคาร ออกกฎระเบียบเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายเงินยืมทศรอง เงินรองจ่าย เงินสวัสดิการ และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการเกี่ยวกับเงินค่าจ้าง บำเหน็จ รวมทั้งรวบรวมทะเบียน คำสั่ง ข้อบังคับเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน รับผิดชอบในการจัดทำบัญชีและควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามระเบียบ และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

9. ฝ่ายบริหารงานบุคคล มีหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านบริหารบุคคล การวางอัตราค่าจ้าง การปรับปรุงระบบงาน การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การโอน ย้ายสับเปลี่ยน ดำเนินการเกี่ยวกับการสอบ งานทะเบียนประวัติพนักงานและลูกจ้าง ควบคุมวันลา การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และอื่น ๆ งานวินัย งานส่งเสริมสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์

และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

10. ฝ่ายพัสดุและวัสดุสงเคราะห์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผน การจัดหาพัสดุและวัสดุให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์ การทำสวนยาง จัดให้มีคลังจัดเก็บ รวมทั้งวางแผนการขนส่ง ควบคุมสัญญาจัดซื้อ จัดจ้าง สัญญาเช่า รวมทั้งประกันภัย ควบคุมปริมาณวัสดุสงเคราะห์ การผลิตพันธุ์ยาง และ รับผิดชอบในการจัดซื้อ จัดหา วัสดุและพัสดุที่ใช้ในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำ สวนยางตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ ควบคุมการเบิกจ่ายพัสดุของ หน่วยงานในส่วนกลาง รับผิดชอบการใช้ยานพาหนะ คูแผลสถานที่ และงานโทร คมนาคมของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยว ข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

11. ฝ่ายฝึกอบรม มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผนการฝึกอบรม จัดทำแผนงานและโครงการฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรมพนักงานของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง และเกษตรกรสวนยาง ควบคุมและกำกับกรฝึกอบรมที่ ดำเนินการโดยสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัด ให้เป็นไปตามแผน การฝึกอบรม ติดตามประเมินผล และรายงานผลการฝึกอบรม ประสานงานกับสถาบัน ทางวิชาการเพื่อความร่วมมือในการส่งพนักงานเข้าร่วมการฝึกอบรม และจัดหาวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิ พัฒนาระบบและเทคโนโลยีการฝึกอบรม บริการวิชาการฝึกอบรม ตลอดจน พัฒนาเอกสารและวัสดุทัศนูปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม รวมทั้งการพัฒนาคู่มือ โดยวิธีอื่น ๆ และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

(หลักสูตรฝึกอบรมพนักงานที่ดำเนินการบางหลักสูตร เช่น หลักสูตรการ เพิ่มพูนความรู้เพื่อเลื่อนระดับ หลักสูตรกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพการทำงานของนัก บริหาร หลักสูตรการเพิ่มศักยภาพนักบริหารระดับสูง หลักสูตรไมโคร MBA หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น หลักสูตรการบริหารการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ จะมีหัวข้อ วิชาที่เกี่ยวกับหน้าที่ของการเป็นผู้บังคับบัญชา หลักมนุษยสัมพันธ์ จิตวิทยาในการ ปกครองคน และ ฯลฯ บรรจุหรือแทรกไว้อยู่ในหลักสูตรนั้น ๆ อยู่ด้วยเสมอ)

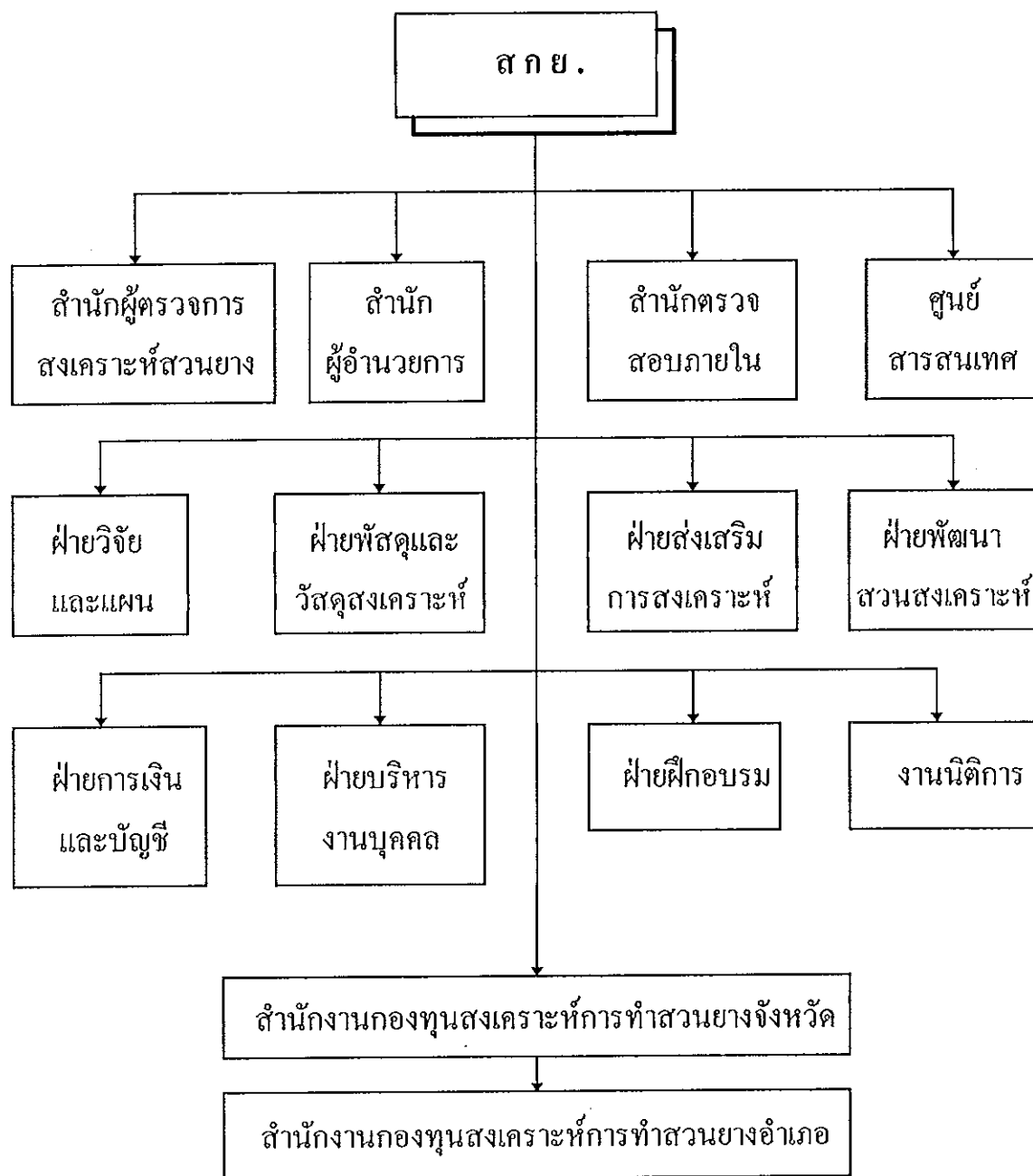
12. งานนิติการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการพิจารณาวินิจฉัย ข้อ กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ ตลอดจนติดตามคดี การบังคับคดี และปฏิบัติ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

13. สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัด มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินการเกี่ยวกับรับการสงเคราะห์การทำสวนยางในพื้นที่ความรับผิดชอบ และรับผิดชอบในการส่งเสริมการเกษตรสวนยาง โดยรับนโยบาย แผนงาน และโครงการต่าง ๆ จากสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางไปวางแผนการดำเนินการ ให้คำปรึกษา แนะนำและกำกับ ติดตามในการส่งเสริมการปลูกสวนยาง พัฒนาการผลิต การตลาด โรงงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมาย แผนงานที่กำหนดไว้ และรายงานผลการปฏิบัติงาน ให้คำแนะนำ ส่งเสริมและแก้ไขปัญหาการผลิตแก่เกษตรกรสวนยางรวมทั้งส่งเสริมอาชีพเสริมให้แก่เกษตรกรสวนยาง และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

14. สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางอำเภอ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินการรับคำขอรับการสงเคราะห์ในพื้นที่ที่รับผิดชอบ ดำเนินการสำรวจรังวัดและตรวจสอบสวนที่ขอรับการสงเคราะห์ และหลักฐานต่าง ๆ เพื่อประกอบการพิจารณาให้การสงเคราะห์ ตรวจสอบสงเคราะห์ตามกำหนด ดำเนินการเกี่ยวกับการขอเปลี่ยนแปลงการสงเคราะห์ ให้คำปรึกษาเกษตรกรในการปลูกแทน การพัฒนาสวนสงเคราะห์ พัฒนาคุณภาพการผลิต รับผิดชอบด้านการตลาด และให้คำปรึกษาในการดำเนินงานเกี่ยวกับโรงรม รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการเก็บเงินสงเคราะห์รับ (กรณีที่มี) และรับผิดชอบเกี่ยวกับการเงินบัญชีและวัสดุที่เกี่ยวกับการสงเคราะห์ ดำเนินการเกี่ยวกับการจำหน่ายวัสดุสงเคราะห์และอุปกรณ์การสงเคราะห์ และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

(สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง, 2537 ค)

โดยลักษณะ โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ได้แสดงไว้เป็นแผนภาพ (หน้า 10) ดังนี้คือ



ภาพประกอบ 1 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานกองทุนสลากรางวัลการทำสลากจังหวัด

3. ปัญหาและความเป็นมาของปัญหา

การบริหารเป็นปัจจัยอันสำคัญยิ่งในการดำเนินงานทุกอย่างให้เกิดผลสำเร็จและทำให้องค์การอยู่รอด (ศิริ เจริญวัย, 2521 : 49) และในการบริหารงานใด ๆ ก็ตามเป็นที่ยอมรับกันว่า เรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญและยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้เพราะ ตามหลักทั่ว

ไปในการบริหารงานนั้น แม้ว่าจะมีงบประมาณอย่างเพียงพอ มีการจัดรูปงานและการบริหารงานที่ดี มีอุปกรณ์และวัสดุต่าง ๆ พร้อมมูลสักเพียงใดก็ตาม ถ้าหากผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์สุจริต และไม่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้วก็เป็นการยากที่การบริหารงานจะบรรลุผลสมความมุ่งหมาย แต่ถ้าได้คนดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน ปัญหาอื่น ๆ แทบจะหมดไปทีเดียว ส่วนเหตุที่ทำให้การบริหารงานบุคคลยุ่งยากนั้นก็เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน มีผลกระทบกระเทือนต่อสิ่งที่มีชีวิตจิตใจซึ่งเป็นมนุษย์ปุถุชน ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงแทบจะกล่าวได้ว่าไม่มีที่สิ้นสุด การบริหารจะเป็นไปด้วยดี บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาของผู้นำ (ผู้บังคับบัญชา) การเป็นผู้นำที่ดีนั้น จึงมิใช่เพียงแต่มีความรู้ ทำงานด้วยความสามารถและเฉลียวฉลาดเท่านั้น แต่จะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา รู้จักสอนและแนะนำผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย (สุธี สุทธิสมบุรณ์ และ สมาน รังสิโยกฤษฎ์, 2536 : 39, 57) ซึ่งในการปกครองบังคับบัญชานั้น ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาระดับใด จำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะ รวมทั้งประสบการณ์ด้วย เพราะคนมีชีวิตจิตใจ และมีพฤติกรรมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นคุณและโทษแก่การบริหาร (อุทัย หิรัญโต, 2532 : 133)

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ซึ่งก็เป็นที่ยอมรับกันในทุกหมู่เหล่าและโดยทั่วไปว่า พระองค์ทรงเป็นนักปราชญ์ที่ยิ่งใหญ่ในหลาย ๆ สาขา โดยเฉพาะในด้านการปกครอง พระราชดำรัสของพระองค์เปี่ยมไปด้วยสาระและปรัชญาที่ลึกซึ้ง ได้พระราชทานพระบรมราโชวาทแก่ข้าราชการและประชาราษฎรทุกสาขาอาชีพ เมื่อวันที่ 11 ธันวาคม 2512 ไว้ว่า :

สิ่งสำคัญในการปกครองก็คือ ในบ้านเมืองนั้น มีทั้งคนดีและคนไม่ดี ไม่มีใครจะทำให้ทุกคนเป็นคนดีได้ทั้งหมด การทำให้บ้านเมืองมีความปกติสุขเรียบร้อย จึงไม่ใช่การทำให้ทุกคนเป็นคนดี หากแต่อยู่ที่การส่งเสริมคนดี ให้คนดีได้ปกครองบ้านเมือง และควบคุมคนไม่ดีไม่ให้มีอำนาจ ไม่ให้ก่อความเดือดร้อนวุ่นวายได้

ซึ่งเกี่ยวกับการปกครองคนดังกล่าวนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2536 ก : 9, 24, 25) เห็นว่า ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อการบริหารงานบุคคล คือ ลักษณะของผู้นำและแบบของผู้นำ ซึ่งมักจะมีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้ก็เพราะแผนงานด้านบริหารงานบุคคลต่าง ๆ ที่จัดหรือกำหนดขึ้นนั้น การนำไปปฏิบัติหรือขั้นของการปฏิบัติจะได้ผลดีเลวอย่างไรนั้นย่อมขึ้นอยู่กับหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีผู้บริหารเป็นตัวสำคัญในการเป็นตัวกลางที่จะนำแนวทางหรือแผนงานบริหารบุคคลไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างถูกต้อง ผู้นำ หรือผู้บริหารที่มีลักษณะแตกต่างกันออกไปนั้น แบบใดจะเป็นแบบที่ดีที่สุดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับส่วนประกอบที่เหมาะสมของตัวผู้นำ ตัวพนักงาน ตลอดจนสถานะและสภาพของงานที่เกี่ยวข้องกันอยู่ ไม่ว่าจะเป็นกรณีใด ๆ ก็ตาม แบบของผู้นำที่พึงประสงค์ที่สุดก็คือผู้บริหารที่ปฏิบัติงาน ซึ่งควรจะสามารถชักจูงใจและตัดสินใจเรื่องบุคคล ตลอดจนสามารถนำเอาแผนงานการบริหารงานบุคคลไปถ่ายทอดและปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนถูกต้องตามที่พึงประสงค์มากที่สุด อีกทั้งความสำเร็จหรือล้มเหลวของธุรกิจจะเป็นไปในทางใดนั้นทุกกรณีย่อมเป็นผลมาจาก "คน" เป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ที่จะผลักดันให้ผลงานเป็นไปในทางใดทางหนึ่งได้เสมอ และในการดำเนินงานประจำวันขององค์การทุกแห่งผู้บริหารขององค์การต่างก็จะกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดเป็นประจำตลอดเวลา ซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรงต่อคนในความปกครองเสมอ ด้วยปัญหาหรือความพอใจของคนที่จะเป็นไปในทางใดทางหนึ่งนั้น จึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารเหล่านี้เป็นอย่างมาก นอกจากนี้ ประถม แสงสว่าง (2520 : 68) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมอีกว่า ความประพฤติกองผู้บริหารเป็นอีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญและมีส่วนช่วยในการบริหารงาน ปัญหาสำคัญในการเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารอยู่ที่ว่าทำอะไรจึงจะทำให้ผู้ร่วมงานร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจโดยคุณฐิ อำนาจตามกฎหมาย วินัย และระเบียบแบบแผน (ในวงราชการ) ไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาทุกคนร่วมมือกันทำงานอย่างดีที่สุดเสมอไป ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากที่เป็นตัวขวางกั้นมิให้ผู้บังคับบัญชาทำงานอย่างถวายชีวิต เช่น ความยากลำบากของงาน ความเกียจคร้าน ไม่มีสิ่งจูงใจ เป็นต้น วิธีที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวมีวิถีทางปฏิบัติอยู่ประการหนึ่งที่น่าสนใจ คือ การวางตัวของผู้บริหารหรือการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลื่อมใสศรัทธาโดยการวางตัวให้เหมาะสม ในส่วนของ สกย. ปัจจุบันมีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 2,308 คน ซึ่งเป็นผู้มีวุฒิการศึกษาทางด้านเกษตรกรรม และวุฒิการศึกษาในด้านอื่น ๆ เช่น พาณิชยกรรม บัญชี รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ฯลฯ ปฏิบัติงาน

อยู่ในกรุงเทพมหานคร ในภาคตะวันออก (จันทบุรี ระยองและตราด) ในภาคตะวันออก
 เชียงเหนือ (ขอนแก่น อุดรธานี สุรินทร์ อุบลราชธานี บุรีรัมย์ และหนองคาย) และใน
 ภาคใต้ (ภูเก็ต พังงา ตรัง นครศรีธรรมราช สุราษฎร์ธานี กระบี่ ชุมพร สงขลา สตูล
 พัทลุง ยะลา ปัตตานี และนราธิวาส) โดยมีผู้ปฏิบัติงานเป็นกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับ
 บัญชา (ระดับ 1 ถึง 5) จำนวน 1,683 คน กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น (ระดับ 6)
 จำนวน 422 คน และ กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป (ระดับ 7 ขึ้นไป)
 จำนวน 203 คน (สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง, 2537 ข) ซึ่งในการ
 บริหารงานของ สกย. ก็เช่นกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นอาจจะเนื่องมาจากสาเหตุดังกล่าวข้างต้น
 นี้ก็ได้ ดังจะเห็นได้ว่า ในการประเมินความคิดเห็นของพนักงานในส่วนกลาง (กรุงเทพ
 มหานคร) ระดับ 1 - 6 จำนวน 238 คน และระดับ 7 - 10 จำนวน 15 คน (รวม 253 คน
 จากทั้งหมด 450 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 56) ได้ผลสรุปในการประเมินครั้งนี้ออกมาพอ
 เป็นสังเขป คือ

สรุป ความคิดเห็น	ระดับ 1-6 : ร้อยละ	ระดับ 7-10 : ร้อยละ	รวมระดับ 1-10 : ร้อยละ
1. การบริหารงาน			
การบริหารงานของ สกย. - ปัจจุบันไม่มีประสิทธิภาพ	81	53	79
ไม่พอใจการบริหารงานของ - ผู้บริหารในปัจจุบัน	71	40	68
2. การโยกย้ายผู้บริหาร			
ให้มีการ โยกย้ายทุก 4 ปี	94	33	91
ให้มีการ โยกย้ายระดับ - หัวหน้ากองขึ้นไป	85	27	81
3. ผู้ที่เหมาะสมเป็นผู้อำนวยการ			
ควรเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ - (Vision) เชิงธุรกิจ	83	60	82

(คณะกรรมการสำรวจทัศนคติ, 2538 : 4)

ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา จึงนับเป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากที่สุด
 ในหน่วยงาน เพราะนอกจากจะเป็นผู้รับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน
 ของคนโดยตรงแล้ว ยังต้องรับผิดชอบต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย ทั้ง
 นี้ก็เพราะ ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเป็นจุดรวมงาน และเป็นที่ยอมรับความรับผิดชอบ จึง
 ต้องผูกพันอยู่ทั้งโดยทางตรงและโดยปริยาย ที่จะต้องตรวจสอบ ควบคุม แนะนำ และ
 ติดตามผลงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (อุทัย หิรัญโต,
 2532 : 137) และเนื่องจากมนุษย์ทุกคนมีความแตกต่างกันทั้งทางร่างกาย จิตใจ และ
 ความรู้สึกรักคิด (สุรเชษฐ์ ชีระมณี, 2534 : 32) ผู้นำหรือผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา จึง
 มีความแตกต่างกันไปตามความรู้ความสามารถ ภูมิหลัง เจตคติ และลักษณะการปกครอง
 บังคับบัญชา ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงานทั้งสิ้น ในส่วนของ
 สกย. ก็เช่นกัน ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือให้ดำรงตำแหน่งในฐานะผู้บังคับ
 บัญชา และผู้ที่ดำรงตำแหน่งในฐานะผู้บังคับบัญชาในปัจจุบัน ก็ยังมีความแตกต่างกัน
 ระหว่างบุคคล ภูมิหลัง บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม การที่เห็น
 ความสำคัญของการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้บังคับบัญชาที่
 มุ่งเอาแต่งานในหน้าที่หรือมุ่งที่จะสร้างความรักใคร่นับถือ ความถูกต้องใจจากผู้ใต้
 บังคับบัญชาหรือบุคคลรอบข้าง โดยไม่สนใจให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมาย เหล่านี้
 นอกจากจะมีผลกระทบต่อความสามัคคี ความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงขององค์กรแล้ว
 ยังมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจและการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานชั้นผู้น้อย หรือผู้ใต้
 บังคับบัญชา ในการให้ความช่วยเหลือแก่ชาวสวนยางอันเป็น“ลูกค้า”ที่สำคัญซึ่งเป็นผู้
 ค้อยโอกาสในทุก ๆ ทาง โดยตรงทั้งสิ้น

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นทั้งหมด ผู้ทำวิจัยจึงมีความสนใจและใคร่รู้ถึงลักษณะที่
 พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานใน สกย. ว่า เขาควรจะมี
 มีลักษณะที่พึงประสงค์ในลักษณะใดบ้าง และมากน้อยเพียงใด ลักษณะที่พึงประสงค์
 ของผู้บังคับบัญชาควรมีลักษณะอย่างไร จึงจะสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ “ผู้บังคับ
 บัญชา” ในหน่วยงานนี้ แม้ว่าโดยทั่ว ๆ ไปจะได้มีการกำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนด
 ตำแหน่ง หรือตามหลักสูตรสำหรับการคัดเลือกบุคลากรแล้วก็ตาม แต่ก็เป็นกำหนัด
 ไว้โดยเฉพาะตำแหน่งเท่านั้นในส่วนที่มาจากความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานใน สกย. ยัง

ไม่เป็นที่ปรากฏว่ามีผู้ใดได้ทำการศึกษาและบันทึกไว้เป็นหลักฐานมาก่อน ผู้ทำวิจัยคาดหวังว่าเมื่อทำวิจัยเรื่องนี้และได้ผลการวิจัยแล้ว สกย. หรือหน่วยงานอื่น ๆ จะสามารถนำองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานนี้ ได้นำไปใช้ให้เกิดเป็นประโยชน์กับผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการแต่งตั้งและ/หรือให้ดำรงตำแหน่งในฐานะผู้บังคับบัญชา รวมไปถึงผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาในปัจจุบันทุกคนในหน่วยงานของตนต่อไป

4. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) ครั้งนี้ ในส่วนของเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น ผู้วิจัยจะเน้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ การจูงใจ แรงจูงใจ และความคาดหวัง ผู้บังคับบัญชาและความสำคัญของผู้บังคับบัญชาในองค์การ ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะนำเสนอตามลำดับ คือ

4.1 การจูงใจ แรงจูงใจและความคาดหวัง

จรรยา สุวรรณทัต (2521 : 61) กล่าวว่า แรงจูงใจ (motivation) หมายถึง แรงกระตุ้นทางจิตใจที่ช่วยให้บุคคลเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง วินิจ เกตุขำ (2535 : 95) เห็นว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้มนุษย์กระทำกิจการงานอย่างใดอย่างหนึ่ง อย่างมีจุดมุ่งหมาย มีทิศทาง และช่วยให้กิจการงานที่กระทำนั้นคงสภาพอยู่ต่อไป โดยที่มนุษย์จะต้องมีเจตคติ มีทักษะ และความเข้าใจในกิจการงานนั้นอย่างแท้จริง ส่วน ชงชัย สันติวงษ์ (2536 ข : 378) เห็นว่า แรงจูงใจ หรือความอยากได้ (motive) คือ พฤติกรรม หรือการแสดงออกใด ๆ ของมนุษย์นั้นจะมีสาเหตุเสมอ การกระทำของคนที่เกิดขึ้นจะไม่เกิดขึ้นมาอย่างเลื่อนลอยโดยไม่มีสาเหตุ สิ่งที่เป็นสาเหตุหรือต้นเหตุที่ทำให้เกิดการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมก็คือ ความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองที่เกิดขึ้นในตัวคน (inner state of need or tension) สำหรับการจูงใจนั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 414) เห็นว่า การจูงใจหมายถึง ความพยายามที่จะให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ ซึ่งอาจมีทั้งสิ่งจูงใจภายในและภายนอกของตัวบุคคลนั่นเอง แต่มูลเหตุที่

เกิดแรงจูงใจของบุคคลคือความต้องการ ซึ่ง โยฮัน คันสนยูท (2530 : 27) ก็ได้กล่าวถึงการจูงใจและแรงจูงใจไว้ว่า การจูงใจ (motivation) หมายถึงความโน้มเอียงที่จะกระทำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ส่วนแรงจูงใจ (motives) หมายถึงเงื่อนไขใด ๆ ของอินทรีย์ที่มีผลต่อความพร้อมที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรม หรือทำให้พฤติกรรมดำเนินต่อไป คีลิน กุสสถานภาพ (ม.ป.ป. : 176) ได้ให้ความหมายการจูงใจคือการสร้างแรงจูงใจหรือเหตุผลเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ลูกจ้าง ซึ่ง ชูบ กาญจนประกร (2506 : 313) ได้สรุปว่า การจูงใจหมายถึงการกระตุ้นหรือเร้า เป็นเครื่องช่วยให้การกระทำถึงเร้าลุด่วงไป ไพลิน ผ่องใส (2536 : 206) ได้อธิบายถึงการจูงใจและแรงจูงใจไว้ว่า หมายถึง การเคลื่อน การหมุน หรือการผลักดันจากภายใน อำนวยการผลักดันจากภายในเช่นนี้เรียกว่า “แรงจูงใจ” แรงจูงใจนี้เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เราเกิดมาจากแรงจูงใจหรือจากแรงกระตุ้นที่ทำให้เกิดความต้องการและเกิดการกระทำออกมา ชลอ ธรรมศิริ (2532 : 504) มีความเห็นว่าการจูงใจคือ สิ่งผลักดัน กระตุ้นความรู้สึกของบุคคลให้มีความสนใจ กระตือรือร้น ในการปฏิบัติมากขึ้นกว่าปกติ มีพฤติกรรมต่าง ๆ ผิดไปจากที่เคยปฏิบัติมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ของแต่ละคน ส่วน บีช (Beach, 1965 : 379) เห็นว่า การจูงใจคือความเต็มใจของคนที่จะทุ่มเทพลังทั้งกายและใจเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (goal) หรือรางวัล (reward) ซึ่งเป็นผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานหรือการกระทำนั้น ๆ นอกจากนี้ ชรูเดนและเซอร์แมน (Chruden and Sherman, 1968 : 297) ได้ให้ความหมายการจูงใจว่า หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจถึงสิ่งที่สามารถชักนำ ทำให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์ปรากฏออกมา

อุทัย หิรัญโต (2532 : 135) กล่าวว่า เป็นที่น่าสังเกตว่าในวงราชการมักจะมองไม่เห็นความสำคัญของการส่งเสริมกำลังใจคน หรือถ้าจะให้กำลังใจกันบ้าง ก็มักจะทำไปตามปกติไม่ค่อยจะมีแผนการพิเศษ ซึ่งผิดกับในวงการธุรกิจเอกชนที่เขาให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง ดังจะเห็นได้จากมีมากมายหลายบริษัทให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำตัวอย่างไม่เสียค่าเงิน แต่เมื่อพิจารณาถึงในวงราชการจะพบว่ามิจูงใจอ่อน กล่าวคือราชการมีน้อยจะแสดงความเห็นชอบออกอย่างเปิดเผยในการยกย่องชมเชยผู้ทำความดีให้ปรากฏ นักบริหารหลายคนพลาดที่จะกล่าวแม้คำชม เพราะเขาเกรงว่าการสรรเสริญจะทำให้หย่อนความพยายามลง แต่ที่เป็นจริงนั้นกลับเป็นตรงกันข้าม ซึ่ง จุมพล หนิมพานิช

(2535 : 59) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมอีกว่า โดยปกติการจูงใจกล่าวได้ว่าเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องทำหน้าที่นี้ เพื่อชักจูงให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานด้วยความกระตือรือร้น และทุ่มเทความคิดจิตใจให้แก่องค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ การจูงใจนั้นเกิดจากสมมติฐานที่ว่า โดยปกติทั่วไปมนุษย์มิได้ทำงานเต็มความสามารถที่มีอยู่ การที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจที่จะทำแค่ไหน ถ้ามีเครื่องล่อใจหรือสิ่งจูงใจที่ติดตรงกับความพอใจของเขา สิ่งจูงใจนั้นจะเป็นแรงกระตุ้นที่จะผลักดันให้เขาสนใจ เอาใจใส่ในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การจูงใจที่ถูกต้องจะเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของมนุษย์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรมากขึ้นนั่นเอง ซึ่งความเห็นนี้ก็สอดคล้องกับความเห็นของ ฮิคส์ (Hicks, 1967 : 234) ที่เห็นว่า ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม งานพื้นฐานอันดับแรกที่จะต้องดำเนินการก็คือ บริหารให้องค์กรหรือหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบเป็นไปอย่างได้ผล (effectively) ซึ่งหากจะให้เป็นไปตามนี้แล้ว ผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (efficiently) และการที่จะทำให้ผลลัพธ์ทั้งสองประการดังกล่าวเกิดขึ้นได้นั้น ผู้บริหารจะต้องรู้จักวิธีการจูงใจคน ซึ่งอาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า หน้าที่ของผู้บริหารอย่างหนึ่งที่นอกเหนือไปจากหน้าที่อื่น ๆ ก็คือ งานที่เกี่ยวกับการจูงใจคน

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2534 : 38, 39, 46, 47) ได้อ้างถึงผลการศึกษาของ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) ที่เห็นว่าภารกิจของผู้บริหารก็คือ พยายามที่จะทำให้คนงานมีแรงจูงใจ มีความพึงพอใจในงาน ซึ่งในทฤษฎีของบาร์นาร์ดนั้น แรงจูงใจทางด้านจิตวิทยา และสังคมวิทยา (การตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน) มีความสำคัญมากกว่าแรงจูงใจที่ใช้ค่าตอบแทนเป็นตัวเงิน หากองค์กรประสงค์จะดำรงคงอยู่และเจริญรุ่งเรือง จำเป็นจะต้องพยายามโน้มน้าวจิตใจสมาชิก ซึ่งมี 2 ประเภท คือ การโน้มน้าวจิตใจที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง เช่น การหาแรงจูงใจที่เป็นวัตถุ (เงินและสภาพการทำงานที่สะดวกสบาย) ความพึงพอใจที่เกิดจากสิ่งที่ไม่ใช่วัตถุ (เกียรติศักดิ์และอำนาจ) และความพึงพอใจต่อสิ่งที่ดีงาม (ความภาคภูมิใจ การให้บริการที่มีค่าแก่ลูกค้า และความจงรักภักดีต่อองค์กร) เป็นต้น ส่วนการโน้มน้าวจิตใจที่มีลักษณะทั่ว ๆ ไปนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยด้านจิตวิทยาและสังคมวิทยา เช่น ความสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลอื่นในองค์กรและกลุ่มคนงาน ความกลมกลืนระหว่างสภาพการทำงานและอุปนิสัย วิธี

ทำงานและทัศนคติของคนงาน ความรู้สึกที่ว่าคนงานเข้าไปมีส่วนในการตัดสินใจ และ ความพึงพอใจของคนงานที่เกิดจากการที่ได้ทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ที่มีเป้าหมายและ ค่านิยมคล้าย ๆ กัน นอกจากนี้เขายังได้อ้างถึงผลงานของ เฮร์ซเบิร์ก (F. Herzberg) ที่ มองเห็นว่า ความต้องการจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนงานในหลาย ๆ ด้านด้วย กัน ซึ่งความต้องการดังกล่าวอาจจะแบ่งออกได้เป็น 2 อย่าง คือ ความต้องการต่อ “ปัจจัย ออนามัย” (hygiene factors) และความต้องการต่อ “ปัจจัยมูลเหตุจูงใจ” (motivation factors) โดยความต้องการทั้งสองอย่างนี้จะมีความเป็นอิสระจากกัน ปัจจัยอนามัยคือ ปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงาน ซึ่งรวมถึงนโยบายของบริษัท การบริหาร การควบคุมงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงิน สถานภาพ และความมั่นคง ในหน้าที่การงาน เป็นต้น หากขาดปัจจัยอนามัยเหล่านี้แล้วคนงานจะไม่มี ความพึงพอใจ ในงานที่ตนทำอยู่ และถึงแม้ว่าคนงานจะได้รับการสนองตอบเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ ก็ไม่ ได้ทำให้พวกเขามีมูลเหตุจูงใจในการทำงานแต่อย่างใด กล่าวสั้น ๆ ว่า การสนองตอบ ความต้องการต่อปัจจัยอนามัยก็เพียงเพื่อป้องกันมิให้คนงานแสดงความไม่พอใจต่องาน เท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยมูลเหตุจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวงานโดยตรง ซึ่งรวมถึงความ สำเร็จ การที่คนอื่นยอมรับผลงานของตน ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น งานที่ท้าทาย ความ เจริญออกงาม และพัฒนาการ เป็นต้น หากมีปัจจัยมูลเหตุจูงใจเหล่านี้ คนงานก็จะมี ความรู้สึกว่าคุณเองมีมูลเหตุจูงใจที่จะปฏิบัติงาน และถึงแม้ว่าจะขาดสิ่งเหล่านี้ คนงานก็จะไม่ รู้สึกว่าคุณไม่มีความพึงพอใจต่องานแต่อย่างใด กล่าวอีกนัยหนึ่ง ปัจจัยมูลเหตุจูงใจข้าง ต้น เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้คนงานปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

ชงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2535 : 65, 86) กล่าวว่า การที่ผู้นำจะจูงใจ (motivates) คนอื่นได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจในตัวผู้นำที่คิดจะจูงใจบุคคลอื่นให้ แสดงพฤติกรรมเป็นไปตามที่มุ่งหวังไว้ ความเข้าใจจากการรับรู้ที่ถูกต้องของเขถึง ความต้องการของบุคคลอื่น ข้อตกลงทางจิตใจของเขากับผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งข้อตกลง ทางจิตใจ (psychological contract) เป็นผลรวมทั้งหมดของความคาดหวัง (expectancies perceived) ของทั้งสองฝ่าย ที่แต่ละฝ่าย (คือตัวบุคคลฝ่ายหนึ่งและองค์การฝ่ายหนึ่ง) คาดว่าจะได้รับจากฝ่ายตรงข้าม จากการที่ได้เข้าทำงานร่วมกันดังกล่าวและการมีกระบวนการ คิดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่ง สุทธิ สุทธิสมบุรณ์ และ สมาน รังสิโยภุชฎี (2536 : 56) มีความเห็นว่า การจะจูงใจบุคคลให้ทำงานนั้นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา

ควรมีหลักในการจูงใจโดยพิจารณาดังนี้ พิจารณาตัวผู้บังคับบัญชาเองว่าจะปฏิบัติตัวอย่างไรจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใสศรัทธา มีความเชื่อมั่นในตัวหัวหน้าพร้อมที่จะอุทิศกาย ใจ ทำงานให้ด้วยความจงรักภักดี ซึ่งในเรื่องนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องศึกษาถึงแบบต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำและลักษณะของผู้นำที่ดีเพื่อจะได้ปฏิบัติตัวได้ถูกต้อง พร้อมกับพิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานว่าจะปฏิบัติต่อเขาอย่างไรจึงจะทำให้เขาพอออกพอใจ มีกำลังใจที่จะทำงาน สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ การให้ในสิ่งที่เขาต้องการ ส่วนจะให้อะไรและเขาต้องการอะไรนั้น จำเป็นที่ต้องมีการศึกษาถึงความต้องการและความแตกต่างของบุคคล จะเห็นได้ว่า การที่จะจูงใจให้บุคคลทำงานและสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องทราบถึงการเป็นผู้นำ ความต้องการและความแตกต่างของบุคคล เพื่อเป็นแนวทางในการจูงใจ และสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ในส่วนงานวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจนั้น สุรเชษฐ์ ชีระมณี (2535) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจของการเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ โดยได้จำแนกกลุ่มอาจารย์ทั่วไปออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ คือ กลุ่มสมองไหล (คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ และคณะแพทยศาสตร์) และกลุ่มสมองไม่ไหล (คณะทรัพยากรธรรมชาติ คณะวิทยาศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ และคณะวิทยาการจัดการ) จากนั้นจึงศึกษาถึงจูงใจ (ตัวแปร) ทั้งหมด 49 ตัวแปร โดยแบ่งออกเป็นสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับตัวงาน 29 ตัวแปร และไม่เกี่ยวกับตัวงาน 20 ตัวแปร ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis Approach) ได้พบว่า สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับตัวงานจะมีอิทธิพลมากกับอาจารย์กลุ่มสมองไหล แต่สิ่งจูงใจที่ไม่เกี่ยวกับตัวงานจะมีอิทธิพลมากกับอาจารย์กลุ่มสมองไม่ไหล และเมื่อศึกษาภาพรวมของอาจารย์ทั่วไปทั้งหมด โดยที่ไม่จำแนกออกเป็นกลุ่มสมองไหลกับสมองไม่ไหลจะพบว่า สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับตัวงานมีอิทธิพลมากต่อกลุ่มอาจารย์ทั่วไป

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529 : 29) และ โยชิน คันสนยุทช (2530 : 31) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ความคาดหวังคือความเชื่อว่าการกระทำอย่างนั้นแล้วจะเกิดผลอย่างนี้ขึ้น หรือหมายถึงความเชื่อเกี่ยวกับความน่าจะเป็นหรือโอกาสของความเป็นไปได้ ที่การกระทำเฉพาะอย่าง หรือความพยายามเฉพาะอย่างนั้นจะทำให้บังเกิดผลลัพธ์เฉพาะอย่างตามมาในภายหลัง ดังนั้น ความคาดหวังก็คือ ความสัมพันธ์ของ

ความพยายามที่มีต่อการดำเนินงาน ซึ่งระดับมากน้อยของความเชื่อหรือความคาดหวังนี้อาจจะแปรไประหว่างค่าศูนย์ (0) หรือไม่มีความเชื่ออยู่เลย (ว่าจะเกิดผลลัพธ์นั้นเกิดขึ้น) จนถึง 1 หรือมีความเชื่อมั่นอย่างเต็มที่ (ว่าจะเกิดผลลัพธ์นั้นขึ้น) อย่างไรก็ตามความคาดหวังนี้ขึ้นอยู่กับความรู้ของเอ็กต์บุคคลต่อสถานการณ์ ไม่ใช่อยู่ที่ความเป็นจริง ซึ่ง วินิจ เกตุขำ (2535 : 113) ก็ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าความคาดหวัง หมายถึง การคาดการณ์ถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือการกระทำของตนเองในลักษณะที่ว่า ใครทำอะไร ก็ควรจะได้รับผลอย่างนั้น ส่วน ไพลิติน ผ่องใส (2536 : 227) ได้อ้างถึงความคาดหวังตามความหมายของ วรูม (Victor H. Vroom) คือ ความน่าจะเป็น (probability) ที่การกระทำอย่างหนึ่งจะมีโอกาสที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ในระดับแรกมากน้อยเพียงใด ถ้าเชื่อแน่ว่าหากทำงานเต็มที่แล้วจะสามารถทำผลผลิตได้ในปริมาณสูงอย่างแน่นอน ความคาดหวังก็จะเท่ากับหนึ่ง ซึ่งในทางตรงกันข้าม ถ้าเชื่อแน่ว่าแม้จะพยายามทำงานหนักสักเพียงใดก็ไม่สามารถทำให้ผลงานออกมาอยู่ในปริมาณสูงได้เลย ความคาดหวังนี้ก็เท่ากับศูนย์ นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 62) ยังให้ความเห็นอีกว่า คนทุกคนต่างจะอ่านเหตุการณ์ สภาพแวดล้อมของเขา โดยยึดถือตามพื้นฐานประสบการณ์ และความต้องการที่มีมาจากอดีต ตามรูปแบบทฤษฎีการคาดหมายนั้น หลักการก็จะเป็นอย่างเดียวกับทฤษฎีพฤติกรรมอื่น ๆ โดยมีข้อสมมุติว่า พฤติกรรมการแสดงออกของคนต่างก็จะเข้าไปตามโลกทัศน์ของเขาที่มองเห็นหรือที่เขาเข้าใจ ซึ่งตามความจริงข้อนี้ชี้ให้เห็นว่าความเข้าใจจากการรับรู้ต่างๆ (perceptions) จะนำไปสู่ความเชื่อที่เกี่ยวกับผลงานว่าอะไรจะมีทางเป็นไปได้แค่ไหน/อย่างไร และผลสำเร็จที่จะได้ตามมานั้นจะมีอะไรบ้าง

สุรเชษฐ์ ชีระมณี (2534 : 80-83) มีความเห็นว่า ทฤษฎีที่อธิบายถึงที่มาและการสร้างแรงจูงใจมีอยู่ 12 ทฤษฎี คือ

1) ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ของ ฟรอยด์ (Freud) อธิบายว่า แรงจูงใจเกิดจากแรงขับ (drive) ที่มีปัจจัยหรือสิ่งเร้ากระตุ้น และแรงคล (impulse) ซึ่งเป็นความโน้มเอียงที่จะกระทำทั้งแรงขับและแรงคล อันเป็นสัญชาตญาณที่เกิดจาก id ego superego

2) ทฤษฎีการเรียนรู้ อธิบายว่า แรงจูงใจเกิดจากความคาดหวังว่าจะได้รับรางวัล และหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ ความคาดหวังนี้เกิดจากประสบการณ์ที่ได้รับมาจากการเรียนรู้

3) ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theory) อธิบายว่า แรงจูงใจเกิดจากความต้องการเจริญงอกงาม ต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต

4) แนวความคิดของ เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) เข้าของความคิดหลักการบริหารแบบ one best way กล่าวถึงแรงจูงใจว่า เกิดจากความต้องการค่าจ้าง (เงิน)

5) แนวความคิดของเมโย (Elton Mayo) อธิบายว่า แรงจูงใจในการทำงานเกิดจากความสัมพันธ์ในกลุ่ม และความต้องการด้านจิตใจของบุคคล

6) แนวความคิดของมาสโลว์ (Maslow) อธิบายว่า แรงจูงใจให้คนทำงานเกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนอง ซึ่งจะเรียงไปตามลำดับของความต้องการจากขั้นที่ 1 ไปถึงขั้นที่ 5 คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) ความต้องการความรัก การเข้าสังคม (Love and Social needs) ความต้องการเกียรติยศและชื่อเสียง (Belonging needs or Esteem needs) และความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนา (Self actualization needs)

7) ทฤษฎี X, Y ของ แมคเกรเกอร์ (McGregor) ซึ่งเน้นการมองคน (ผู้ปฏิบัติงาน) ใน 2 ลักษณะ ทฤษฎี X มองคนว่าเป็นผู้ที่ไม่รับผิดชอบ ต้องควบคุม การจูงใจจึงใช้เงินและการลงโทษ ทฤษฎี Y มองว่าคนชอบความเป็นอิสระ การจูงใจจะให้ความสำคัญด้านจิตใจ

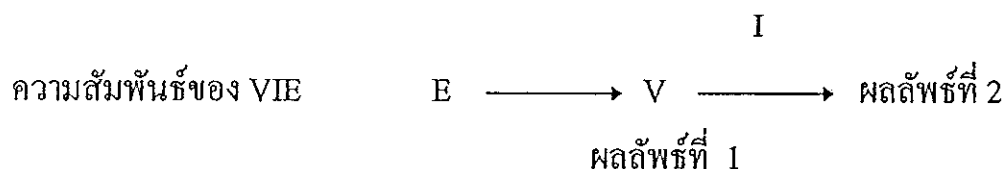
8) ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮร์ซเบิร์ก กล่าวถึงปัจจัย 2 อย่างที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ คือ ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) ได้แก่ นโยบายขององค์กร การบริหาร การควบคุม ความสัมพันธ์ของคนในองค์กร สภาพการทำงาน ซึ่งปัจจัยนี้ถ้าไม่มีจะไม่มีผลต่อการทำงาน ถ้าเคยมีอยู่แต่ถูกลดความสำคัญจะก่อให้เกิดความไม่พอใจ การทำงานจะเฉลลง ส่วนปัจจัยอีกอย่างคือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator) ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ซึ่งปัจจัยนี้ถ้าไม่มีจะไม่มีผลต่องาน ถ้าเคยมีอยู่และได้รับการสนับสนุนให้มีมากขึ้น จะเป็นแรงจูงใจก่อให้เกิดความพอใจและทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

9) ทฤษฎี ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) อธิบายว่า การจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานกระทำได้โดยตอบสนองความต้องการ 3 อย่างคือ E (existence) คือ การดำรงชีพ R (related) คือความสัมพันธ์ของคนในองค์กร G (growth) คือ ความเจริญก้าวหน้า

10) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ เคิร์ต เลวิน และ โทลแมน (Kurt Lewin and Tolman) ซึ่งอธิบายว่า แรงจูงใจในการทำงานเกิดขึ้นจากความคาดหวัง

ว่าจะได้รับรางวัล ถ้าหากเขาได้ใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ

11) VIE Theory ของ วรูม อธิบายว่า แรงจูงใจในการทำงานเกิดจากความสัมพันธ์ของ VIE ดังนี้ V (valence) คือ ความต้องการที่อยากจะได้รับรางวัล I (instrumentality) คือ เครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ E (expectancy) คือ ความคาดหวัง



อธิบายได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเริ่มจาก (E) ความคาดหวังที่จะได้รับรางวัลจึงทำงานให้ได้ผลดีมีผลงาน (V) เป็นผลลัพธ์ที่ 1 และเป็นเครื่องมือ (I) ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 คือ องค์การมีกำไรเพิ่มขึ้น

12) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของ อัดัม (Stancy Adam) อธิบายว่า คนจะอุทิศตนเองเพื่องาน โดยเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่จะได้รับจากองค์การว่าคุ้มกันหรือไม่ การจูงใจจึงอยู่ที่แสดงให้เห็นว่าผลตอบแทนที่เขาจะได้รับนั้นคุ้มค่า

วินิจ เกตุขำ (2535 : 99-116) เห็นว่า ทฤษฎีความต้องการและแรงจูงใจต่างก็มีความสัมพันธ์กันจนไม่สามารถจะแยกออกจากกันได้ เขาเห็นว่าทฤษฎีความต้องการและแรงจูงใจที่สำคัญเกี่ยวกับการทำงานของมนุษย์ การบริหาร และการจัดการของผู้บริหารที่มากที่สุด คือ ทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์ ทฤษฎีความต้องการของ เฮอรัชเบอร์ก ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ แมคเกรเกอร์ ทฤษฎี Z ของ เอาชิ (Ouchi) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ วรูม และทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive Theory) ซึ่งมีรายละเอียด คือ

1) ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งมีแนวคิดคือ ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้น โดยจะเริ่มจากต้องการขั้นต่ำสุดไปหาความต้องการสูงสุด แต่บางครั้งเมื่อขั้นสูงสุดได้รับการตอบสนองแล้วก็อาจเกิดขั้นต่ำอีกก็ได้ โดยความต้องการของมนุษย์มีความต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการอันใดได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะเกิดความต้องการชนิดใหม่ขึ้นอีก ซึ่งความต้องการในแต่ละระดับจะมีความเกี่ยวเนื่องและซับซ้อนกันอยู่ แม้ว่าความต้องการระดับหนึ่งระดับใดหายไปแล้ว ก็เกิดความต้องการระดับ

อื่นเข้ามาแทนที่ แต่ความจริงแล้วความต้องการเหล่านั้นได้รับการตอบสนองเป็นเพียงบางส่วนเท่านั้น ดังนั้นความต้องการทุกระดับไม่สามารถแยกออกจากกันได้โดยเด็ดขาด ซึ่งมาสโลว์ได้แบ่งระดับความต้องการออกเป็น 5 ระดับ คือ ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ความต้องการชื่อเสียง (Esteem Needs) และความต้องการความสำเร็จ (Self-Actualization Needs)

2) ทฤษฎีความต้องการของเฮอรัชเบอร์รก ทฤษฎีนี้เน้นแรงจูงใจมาจากภายนอก (external motivation) มีแนวคิดคือ ความรู้สึกชอบงาน ไม่ได้เกิดจากขาดปัจจัยอันเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่ชอบงาน แต่เกิดจากปัจจัยที่สำคัญคือ ตัวการที่ทำให้เกิดความพอใจ (Satisfiers) ตัวกระตุ้น (Motivators) หรือปัจจัยภายใน (Intrinsic Factors) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เรียกว่า “ปัจจัยกระตุ้น” (Motivational Factors) ปัจจัยนี้เกี่ยวข้องกับลักษณะหรือธรรมชาติของงาน และความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับงานที่เขาทำ ซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกชอบงาน อันได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับ ตัวงานเอง ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ถ้าเมื่อใดองค์ประกอบเหล่านี้ลดลงต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็น จะเป็นผลทำให้เกิดความรู้สึกไม่ชอบงาน และขัดขวางความรู้สึกให้ชอบงานอีกด้วย ในทางตรงข้าม ความรู้สึกไม่ชอบงานก็ไม่ได้เกิดจากการขาดปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดความชอบงาน แต่เกิดจากปัจจัยที่เรียกว่า ตัวการอันทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ (Dissatisfiers) ตัวค้ำจุน (Maintenance) หรือปัจจัยภายนอก (Extrinsic Factors) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เรียกว่า “ปัจจัยค้ำจุน” หรือ “ปัจจัยบำรุง”(Maintenance or Hygiene Factors) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือน ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน (ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา) การบังคับบัญชา นโยบาย และการบริหารงาน ถ้าปัจจัยเหล่านี้ลดต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็น ก็จะทำให้คนเกิดความรู้สึกไม่ชอบงาน ขึ้นแต่ถ้าอยู่ในระดับพอดีหรือสูงกว่า ความรู้สึกไม่ชอบงานก็จะหมดไป อย่างไรก็ตาม เมื่อไม่มีความรู้สึกไม่ชอบงาน คนก็จะรู้สึกเฉย ๆ เท่านั้น ไม่ได้ช่วยให้เขาเกิดความรู้สึกชอบงานอย่างใด แต่จะช่วยรักษาการทำงานนั้นให้คงสภาพต่อไป

3) ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ แมคเกรเกอร์ ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจที่ว่า หัวหน้างานหรือผู้บริหารมีเจตคติต่อผู้ปฏิบัติงานหรือลูกจ้างเป็นอย่างไร โดยทฤษฎี X มีความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับมนุษย์คือ มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบงานและจะหลีกเลี่ยงการ

ทำงานเมื่อมีโอกาส จึงต้องใช้วิธีบังคับ ควบคุม หรือขู่ว่าจะลงโทษ เพื่อเป็นตัวกระตุ้นให้ทำงานสำเร็จ และมนุษย์โดยทั่วไปชอบการบังคับควบคุม ชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานเพียงเล็กน้อยและต้องการความมั่นคงปลอดภัย ส่วนทฤษฎี Y มีความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับมนุษย์ คือ มนุษย์สามารถจะกระตุ้นให้ทำงานบรรลุจุดหมายตามที่ตนเองตั้งไว้ได้ถ้าอุทิศตนเองทำงาน ได้ด้วย “แรงจูงใจ” เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การกำหนดจุดมุ่งหมายที่แน่นอน เปรียบเสมือนเป็นเครื่องล่อใจที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ มนุษย์โดยทั่วไปจะเรียนรู้การทำงานในสถานการณ์ที่เหมาะสม ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยให้เขารับผิดชอบงานเท่านั้น แต่จะช่วยให้เขาแสวงหาความรับผิดชอบต่องานด้วย

4) ทฤษฎี Z ของ เออาซี ทฤษฎีนี้เน้นความร่วมมือในการทำงานของคนงาน และเน้นหลักมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ คนงานจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและให้ความร่วมมือกับหัวหน้างาน ถ้าเขามีความรู้สึกรู้สึกว่าเป็นเจ้าของหน่วยงาน และเข้าใจเป้าหมายของหน่วยงานนั้น นอกจากนี้ยังเน้นความสำคัญของมนุษย์หรือคนงานในองค์กรทุกคน และถือว่าคนงานทั้งชีวิตมีความสำคัญ (Worker's Life is a Whole)

5) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ วรูม ได้กำหนดเป็นสูตรไว้ดังนี้

การจูงใจ (หรือแรงจูงใจ) = ระดับความรู้สึกรู้สึก × ความคาดหวัง

Motivation (or Motivational Force) = Valence × Expectancy

โดยค่าแรงจูงใจจะสูงหรือต่ำนั้น จะขึ้นอยู่กับค่าระดับความรู้สึกรู้สึกกับค่าความคาดหวังผสมผสานกัน จะมีค่าใดค่าหนึ่งสูงเพียงอย่างเดียวไม่ได้ ซึ่งทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม นี้ ไพลิน ผ่องใส (2536 : 226, 227) กล่าวว่า บางทีก็เรียกว่า VIE Theory โดยใช้ตัวย่อที่มาจากอักษรนำของคำว่า Valence (คุณค่าของผลลัพธ์) Instrumentally (ความสัมพันธ์ระหว่างผลในระดับแรกกับผลในระดับที่สอง) และ Expectancy (ความคาดหวัง) ซึ่งเขาเห็นว่า หากเมื่อพิจารณาถึงแนวคิดเบื้องหลังทฤษฎีนี้ทั้ง 3 ประการดังกล่าวตามลำดับขั้นตอน (แทนที่จะเรียงอักษรเพื่อให้อ่านได้เป็น VIE) จะเป็นดังนี้คือ

5.1) แนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผลในระดับแรกกับผลในระดับที่สอง (Instrumentally)

แรงจูงใจของแต่ละคนจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับผลที่เขาได้รับหรือที่เขาคิดว่าสมควรจะได้รับเมื่อกระทำกรณันั้นสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ดังนั้น อาจจะถูกกล่าวได้ว่าส่วนหนึ่งของแรงจูงใจที่คนจะมีหรือไม่ หรือมีมากมีน้อย ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผลในระดับแรกกับผลในระดับที่สอง

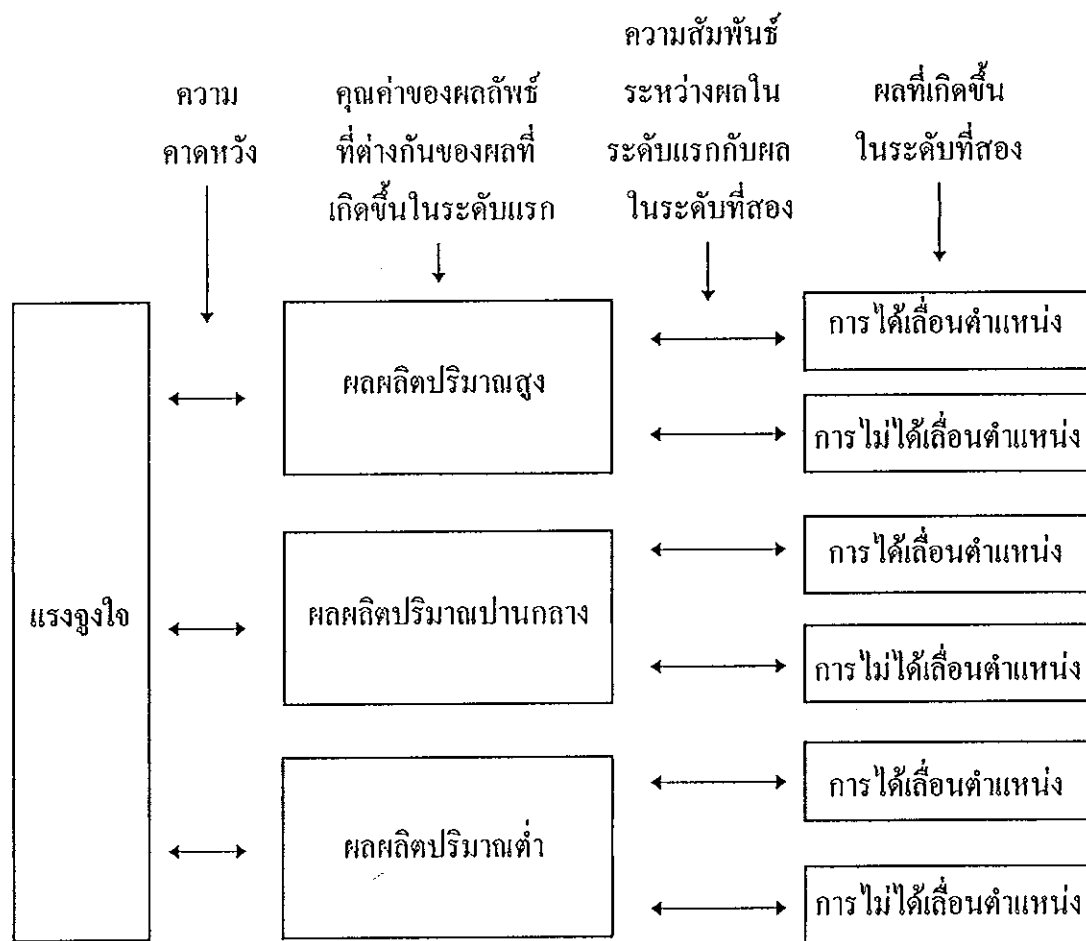
5.2) แนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องคุณค่าของผลลัพธ์ (Valence)

คุณค่าของผลลัพธ์สำหรับความรู้สึกรักของแต่ละคนจะเป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับความปรารถนา (ของแต่ละคน) ถ้าเขาปรารถนาอย่างมาก คุณค่าของผลลัพธ์ของเขาจะมีค่าเป็นบวก แต่ถ้าเขาไม่รู้สึกยินดีในร้าย คุณค่าของผลลัพธ์ของเขาจะมีค่าเป็นศูนย์หรือถ้าเขาไม่ชอบหรือไม่ต้องการ คุณค่าผลลัพธ์ของเขาก็จะติดลบ จะเห็นได้ว่าในการทำความเข้าใจกับทฤษฎีของ วรูม จะต้องพยายามเข้าใจในแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผลในระดับแรกกับผลในระดับที่สองเสียก่อน แล้วจึงจะย้อนกลับไปพิจารณาทำความเข้าใจกับเรื่องคุณค่าของผลลัพธ์ เพราะการที่คนอยากจะได้ผลลัพธ์ระดับแรกมากหรือน้อยหรือไม่ต้องการเลยนั้น ถูกกำหนดด้วยความเชื่อ หรือความรู้สึกของเขาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในระดับแรกกับผลลัพธ์ในระดับที่สอง

5.3) แนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องความคาดหวัง (Expectancy)

ตามความหมายของ วรูม ความคาดหวังคือความน่าจะเป็น (probability) ที่การกระทำอย่างหนึ่งจะมีโอกาสที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ในระดับแรกมากน้อยเพียงใด ถ้าคนเชื่อแน่ว่า หากเขาทำงานเต็มที่จะสามารถทำให้ได้ผลผลิตสูงอย่างแน่นอน ความคาดหวังของเขาก็จะเท่ากับหนึ่ง ในทางตรงกันข้าม ถ้าเขาเชื่อว่าถึงแม้จะพยายามทำงานหนักสักเพียงใดก็จะไม่สามารถทำผลงานออกมาในปริมาณสูงได้เลย ความคาดหวังของเขาก็จะเท่ากับศูนย์

แนวความคิดทั้ง 3 เรื่องในทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม ดังกล่าว สามารถเขียน เป็นแผนภาพ (ตามภาพประกอบ 2) ดังนี้ คือ



ภาพประกอบ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง คุณค่าของผลลัพธ์ที่ต่างกันของผลที่เกิดขึ้นในระดับแรก และความสัมพันธ์ระหว่างผลในระดับแรกกับผลในระดับที่สอง ในแต่ละกรณี

6) ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive Theory) ของแมคเคลแลนด์ (David McClelland) เป็นทฤษฎีที่เน้นเรื่องแรงผลักดัน (force) ที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล บุคคลที่มีความต้องการผลสัมฤทธิ์สูงจะมีคุณลักษณะเฉพาะที่จะเอื้ออำนวยให้เขาทำงานได้ดีขึ้นกว่าเดิมเรื่อยๆ เช่นเดียวกันกับ เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529 : 35) ที่ได้กล่าวถึงทฤษฎีนี้ว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ 4 ประการด้วยกัน คือ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความรัก ความต้องการมีอำนาจบารมี และความเป็นพวกพ้อง ผู้ที่ประสบความสำเร็จสูงทั้งหลายแตกต่างกับบุคคลอื่นโดยทั่วไปที่ว่า พวกเขาจะมีความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ มักจะแสวงหาโอกาสเพื่อจะได้มีโอกาสรับผิดชอบแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ มักแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการ

ดำเนินงานของเขาให้ไวที่สุด แสวงหางานที่เขาสามารถจะกำหนดเป้าหมายงานที่มีลักษณะ ทำทลายต่อความสามารถ ไม่ชอบความสำเร็จที่เกิดขึ้นเนื่องจากโชคหรือโอกาส มีความต้องการที่จะแข่งขันและมองหาสิ่งท้าทาย จะหลีกเลี่ยงงานหรือสิ่งที่เขาเรียนรู้หรือเรียนรู้ว่าเป็นสิ่งที่ทำได้ง่าย และมักจะเป็นผู้ที่พัฒนาแผนงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน

4.2 ผู้บังคับบัญชา และความสำคัญของผู้บังคับบัญชาในองค์การ

ทวิศศักดิ์ ญาณประทีป (2534 : 358, 571) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ผู้บังคับบัญชา” “ผู้นำ” และ “หัวหน้า” ว่า “ผู้บังคับบัญชา น. หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ” “ผู้นำ น. หัวหน้า” และ “หัวหน้า น. ผู้เป็นใหญ่ในหมู่หนึ่ง ๆ” ตามลำดับ วินิจ เกตุขำ (2535 : 64) ได้ให้ความหมายของผู้บังคับบัญชาไว้ว่า หมายถึง หัวหน้า หรือผู้บริหารทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสูงสุดของหน่วยงานจนถึงผู้บริหารระดับล่างสุดของหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาจะมีลูกน้องหรือมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องดูแลรับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนอาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาด้วยก็ได้ โดยถ้าบุคคลผู้นั้นเป็นผู้บริหารระดับกลางก็จะมีทั้งผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้บังคับบัญชา และขณะเดียวกันก็มีลูกน้องที่จะต้องควบคุมดูแลด้วย ซึ่ง สมคิด บางโพ (2538 : 235) ก็ได้ให้คำนิยามคำว่า “หัวหน้า” หมายถึง บุคคลหนึ่งของกลุ่มที่ได้รับอำนาจจากภายนอกกลุ่มให้มาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกของกลุ่มไม่ศรัทธาหรือไม่ยอมรับว่าเป็นผู้นำของตนอย่างจริงจัง เป็นผู้นำที่สมาชิกยอมรับด้วยความจำใจเท่านั้น ทั้งนี้เพราะถูกแต่งตั้งมาโดยอำนาจของกฎหมาย หรือโดยคำสั่งจากเบื้องบน ชาญชัย อาจินสมาจาร (ม.ป.ป. ก. : 13) ได้ให้ความเห็นว่า หัวหน้างานคือผู้บริหารที่ทำหน้าที่ควบคุม บางครั้งก็เรียกว่า ผู้คุมงาน หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าทีม หัวหน้าโครงการ หัวหน้าหน่วย หัวหน้าแผนก หัวหน้างานมักจะหมายถึงผู้ที่มีตำแหน่งการบริหารงานในระดับต้น ๆ

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2535 : 146) ได้ให้คำจำกัดความคำว่า “ผู้บริหาร” หมายถึง บุคคลในองค์การที่เป็นทางการ ซึ่งอย่างน้อยต้องมีผู้ใต้บังคับบัญชา 1 คน ดังนั้น ทั้ง “ผู้บังคับบัญชา” หรือ “ผู้นำ” หรือ “หัวหน้า” หรือ “ผู้บริหาร” จึงมีความหมายที่ใกล้เคียงหรือเหมือนกันมาก จนบางครั้งไม่สามารถที่จะแยกให้เห็นถึงความแตกต่างได้ หรือบางครั้งอาจใช้แทนซึ่งกันและกันได้ ดังเช่น ธงชัย สันติวงษ์ (2536 ข : 13) กล่าวว่า ผู้บริหารคือบุคคลซึ่งเป็นหัวหน้า หรือ “ผู้นำ” ของกลุ่มคนในองค์การ เป็นผู้จัด

ระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ และประสานการปฏิบัติงานของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ เป็นผู้รับผิดชอบทำให้งานเสร็จตามเป้าหมายโดยอาศัย“คน”เป็นผู้ทำ อย่างไรก็ตาม ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2535 : 146) เห็นว่า ยังมีความไม่เหมือนกันเลยทีเดียวในความหมายของ “ผู้บริหาร” และ “ผู้นำ” กล่าวคือ ผู้นำไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นผู้บริหารเสมอไป คืออาจจะเป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการ หรือองค์การไม่ได้กำหนดไว้ก็ได้ แต่สำหรับผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำอย่างน้อยที่สุดก็คือผู้นำที่เป็นทางการ ซึ่ง เสนาะ ตีเขาว์ (2538 : 6) ก็ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างกันระหว่างผู้นำกับผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารคือคนที่สามารถทำให้คนอื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ ไม่ว่าจะบุคคลเหล่านั้นจะมีความพอใจหรือไม่ก็ตาม นั่นก็คือ ผู้บริหารเป็นผู้ทำให้คนอื่นทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด ส่วนผู้นำเป็นผู้ที่ทำให้บุคคลอื่นเดินทางไปสู่จุดหมายปลายทางด้วยความเต็มใจ คือ ทำให้บุคคลอื่นทำงานสำเร็จด้วยความสะดวกสบาย ทั้งผู้บริหารและผู้นำต่างใช้การจูงใจ การ ใช้วิธีการ และอาศัยบุคลิกภาพของตนเองในการทำให้งานสำเร็จด้วยลักษณะที่แตกต่างกัน

ในส่วนของความสำคัญของผู้บังคับบัญชาในองค์การนั้น ก็ได้มีนักวิชาการและผู้มีประสบการณ์หลาย ๆ ท่านได้ให้ทัศนะกันอย่างหลากหลาย คือ

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 ข : 13) ได้กล่าวว่า ในการนำเอาทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคน เครื่องจักร และเงินทุนมารวมเข้าด้วยกันเพื่อทำการผลิตนั้น ถ้าหากปราศจากผู้บริหารแล้ว การรวมทรัพยากรดังกล่าวมารวมกันผลิตโดยลำพังย่อมจะเป็นไปไม่ได้หรือหากได้ผลก็สำเร็จน้อย ทั้งนี้เพราะเนื่องจากจะขาดระเบียบและประสานกันเองได้ยาก สาเหตุที่ทำให้เป็นเช่นนี้เพราะปัญหาเรื่องคนนั่นเอง กล่าวคือ คนซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด (และ/หรือ ซึ่งอาจเป็นเจ้าของทรัพยากรประเภทอื่น ๆ เช่น เป็นเจ้าของทุน) ต่างคนต่างก็มีเป้าหมาย หรือความต้องการส่วนตัวของตนเองแตกต่างกันที่จะทำอะไรตามความนึกคิดของตนได้เสมอ ถ้าหากขาดผู้นำหรือผู้บริหารแล้ว โอกาสที่จะก้าวก้าวล้ำสนในระหว่างกันก็จะเกิดขึ้นได้เสมอ การทำงานที่ซ้ำซ้อนและสิ้นเปลือง (duplication and waste) จะทำให้องค์การต้องสูญเสียทรัพยากร และทำให้ด้อยประสิทธิภาพในทางต่าง ๆ และจะทำงานได้ผลน้อยกว่าที่ควรอย่างมากมาย ในที่สุดการรวมกลุ่มกันเพื่อจะทำงานในลักษณะขององค์การก็จะขาดประสิทธิภาพขึ้นได้มากที่สุด และด้วยสาเหตุที่คนทุกคนโดยธรรมชาติ ล้วนแต่มีความนึกคิดเป็นของตน (self concept)

และมีความเข้าใจของตนเองที่แตกต่างกันที่อาจจะขาดเหตุผลได้เสมอ และอาจมีผลในการบันทึกประสิทธิภาพงานขององค์กรด้วย การทำนอกกลุ่มนอกจากที่ควรจะเป็น เช่นนี้ ความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารหรือผู้นำที่จะคอยเป็นผู้จัดระเบียบทรัพยากร ประสานกิจกรรมต่าง ๆ จัดวางกติกา กำหนดขอบเขตสำหรับวิธีที่จะทำงานร่วมกัน ตลอดจนคอยเป็นผู้ชี้แนะและกำกับการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งที่จะต้องมียู่เสมอ และขณะเดียวกันก็เป็นหลักข้อเท็จจริงอีกอย่างหนึ่งว่า การทำงานเป็นกลุ่มของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มในลักษณะใดก็ตามทุกกรณีต่างก็จำเป็นต้องมีผู้นำเป็นธรรมชาติอยู่แล้วเช่นกัน ในส่วนของ สุรนันทา เถาหนันท์ (2531 : 232 - 237) ก็เห็นว่า ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ยากที่จะระบุได้ว่าปัจจัยใดสำคัญที่สุด แต่เชื่อกันว่า เงื่อนไขที่เกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และเงื่อนไขเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร โดยปัญหาที่เกิดจากฝ่ายบริหารระดับสูง และปัญหาที่เกิดจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก็เป็นปัญหาสำคัญที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาองค์กรเช่นกันด้วย ซึ่งในด้านเงื่อนไขเกี่ยวกับผู้บริหารดังกล่าวข้างต้นนี้ ... จากคอสมันน์ “ก่อนจากฝากไว้” (2538 : 2) นายสมศักดิ์ โรหิตร์ตนะอดีต ผอ.สทศ. ได้ให้สัมภาษณ์ถึงความในใจที่ฝากไว้ให้แก่ชาว สทศ. ว่า “ระยะหลังเกิดแตกแยกทางความคิด เกิดจากการบริหารที่เข้าไม่ถึงพนักงาน ผู้บังคับบัญชาห่างเหินไม่ดูแลผู้น้อย ตอนหลังมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ซึ่งขึ้นกับผู้ใหญ่เป็นคนทำ”

ชลอ ธรรมศิริ (2532 : 513) และ วินิจ เกตุขำ (2535 : 67) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ในการทำงานถึงแม้ว่าเพื่อนร่วมงานจะมีความสำคัญมากก็จริง แต่ผู้บังคับบัญชาก็มีความสำคัญเป็นพิเศษไม่ได้ยิ่งหย่อนกว่ากัน ชีวิตความเจริญก้าวหน้าส่วนหนึ่งฝากไว้กับผู้บังคับบัญชา เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่ให้ทั้งคุณและให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้สนับสนุนให้ก้าวหน้า หรือเป็นผู้เลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งให้ ผู้บังคับบัญชาที่ดีย่อมเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณธรรม ควรแก่การเคารพนับถือ เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในเรื่องการงานและส่วนตัวตามควรแก่เหตุการณ์

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 ข : 12, 13) และ จุมพล หนิมพานิช (2535 : 9) ได้มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า องค์กรจะสามารถดำเนินการไปโดยราบรื่นและมีประสิทธิภาพจนสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้น ย่อมจะต้องพึ่งพาผู้บริหารเข้ามา

ช่วยให้ทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ ทั้งด้านบุคคลและวัสดุถึงของ ประสานทำงาน ร่วมกันไปได้โดยไม่ติดขัด จากสภาพเงื่อนไขที่กล่าวนี้ จะช่วยชี้ให้เห็นถึงงานสำคัญของ ผู้บริหารที่ต้องทำพร้อมกันตลอดเวลา 3 อย่างด้วยกันคือ ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้า งาน ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ และในด้านความรับผิดชอบ จากความหมายข้าง ต้นนี้ย่อมจะเห็นได้ว่า การบริหารเป็นงานของหัวหน้างานทุกคนที่จะต้องปฏิบัติในฐานะ ที่เป็น“ผู้นำ” ของกลุ่ม ซึ่งจะต้องมีภารกิจในการเป็นผู้ทำการจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ และประสานกิจกรรมหรืองานที่ทำให้สามารถเข้ากันได้เป็นผลงานของส่วนรวม และ เป็นผู้รับผิดชอบทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายโดยอาศัย “คน” เป็นผู้ทำ เช่นเดียวกันกับ ชงชัย สันติวงษ์ (2536 ข : 14) ที่กล่าวว่า องค์การจะมีประสิทธิภาพเพียงใด จะดำเนินไป โดยได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากน้อยแค่ไหน ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ที่ ดำรงตำแหน่งฝ่ายบริหาร ในอันที่จะจัดกลุ่มคนให้ร่วมมือกันทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพสูงสุด งานของผู้บริหารก็คือ จะต้องเป็นผู้นำที่สามารถรวบรวมพลังของ สมาชิกในฝ่ายต่างๆ ขององค์การ และจะต้องเป็นผู้สั่งการ ชี้แนะและออกคำสั่งในงาน ด้านต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการโน้มน้าวสมาชิกทุกคนร่วมมือกันทำงาน เพื่อผลสำเร็จขององค์การโดยส่วนรวม

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2521 : 91) ได้กล่าวถึงผู้นำกับขวัญและการทำงานของ กลุ่มว่า หัวหน้าในกลุ่มต่าง ๆ นั้นมีการปกครองลูกน้องแตกต่างกันมาก ถึงแม้ว่าในบาง กรณี จะมีการกำหนดอำนาจ และขอบเขตบทบาทของหัวหน้าในกลุ่มไว้อย่างมีแบบแผน แต่หัวหน้ามักจะ ไม่ปฏิบัติตามบทบาทบัญญัติ หรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้นั้น กลับใช้ความคิด และวิจารณ์ญาณของตนเองในการปกครองลูกน้อง ฉะนั้น ระบบต่าง ๆ ของกลุ่มและใน สังคมซึ่งมีข้อกำหนดไว้ต่าง ๆ กัน แต่ถ้าสมาชิกในกลุ่มโดยเฉพาะหัวหน้า ไม่ปฏิบัติตาม ข้อกำหนดคนนั้น ระบบที่มีอยู่ก็ย่อมจะไร้ประโยชน์ ฉะนั้นการศึกษาพฤติกรรมของหัวหน้า ในกลุ่มจึงมีความสำคัญมาก เพราะพฤติกรรมของหัวหน้าจะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศภายใน กลุ่ม ต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของลูกน้อง และต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มนั้น ส่วน เสนาะ ดิยาวี (2535 : 7, 8) และอุทัย หิรัญโค (2532 : 137) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า หน้าที่ของผู้นำหรือผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาคนนั้น นอกจากจะ เป็นผู้รับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนโดยตรงแล้ว ยังจะต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานทุกอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย ทั้งนี้ก็เนื่องจากว่า ผู้นำ

หรือผู้บังคับบัญชาเป็นจุดร่วมงานและเป็นทีมร่วมแห่งความรับผิดชอบ ผู้ที่เป็นหัวหน้างานจึงต้องผูกพันอยู่ทั้งโดยตรงและโดยปริยาย ที่จะต้องคอยตรวจสอบ ควบคุม แนะนำ และติดตามผลงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าความรับผิดชอบนั้นมอบหมายให้คนอื่นไม่ได้ ผู้บริหารอาจมอบอำนาจและหน้าที่ของตนเองให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำแทนได้หรือขอให้บุคคลรับผิดชอบงานที่เป็นของผู้บริหารได้ แต่ผู้บริหารยังคงต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของงานนั้นอยู่

ชาญชัย อาจินสมภาร (ม.ป.ป. : 11, 15) กล่าวว่า หัวหน้างานยังคงเป็นปัจจัยอันสำคัญในการเพิ่มผลผลิตของงาน ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งในสายตาของพนักงาน หัวหน้างานของเขาจะเป็นตัวแทนของฝ่ายบริหาร ดังนั้น หัวหน้างานระดับต้นจึงควรมีความรู้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้เกี่ยวกับในทุกสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร ส่วน เสนาะ ดิยาว (2538 : 4, 5) เห็นว่า หน้าที่หลักของผู้บริหารจะต้องกระทำในสิ่งต่อไปนี้ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น การจัดองค์การ การจูงใจ และการสื่อความหมายให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การวัดผลการดำเนินงานตลอดจนมาตรการการแก้ไขให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และการพัฒนาคนทั้งตนเองและคนอื่นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุดในการทำงานแต่ละอย่างที่มีลักษณะไม่เหมือนกัน ซึ่งเขายังมีความเห็นเพิ่มเติมอีกว่า ผู้บริหารทุกระดับจะต้องบังคับบัญชาคน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสูงสุดหรือหัวหน้างาน จะไม่มีความแตกต่างกัน ทางด้านการบริหาร ความรับผิดชอบที่สำคัญก็คือ การทำให้งานสำเร็จลงได้ด้วยความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใด ๆ ก็ตาม มีความรับผิดชอบที่สำคัญคือ ผลงานหรือผลผลิต แต่ความรับผิดชอบของผู้บริหารคือ ความสำเร็จของงาน

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2535 : 146, 154) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารในองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับอย่างมากต่อระบบของพฤติกรรมทั้งสาม คือ ระบบที่จัดทำขึ้นหรือจำเป็นต้องมี (required system) ระบบตัวบุคคล (personal system) และระบบที่เกิดขึ้นเอง (emergent system) ในอันที่จะนำหรือกำกับให้ระบบทั้งสามได้เป็นไปอย่างสอดคล้องกัน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับผลผลิต (productivity) ความพึงพอใจ (satisfaction) และความเจริญเติบโต (growth) ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการบริหารพฤติกรรมขององค์กร เขายังได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารว่า จะเหมือนกันทุก

คนในทุกระดับคือ หน้าที่เหล่านี้เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์การที่ได้จัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการ สำหรับในส่วนของ การแสดงบทบาท สามารถจะจำแนกได้ดังนี้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมกับกระแสนงานที่เกี่ยวข้องกับภายนอก ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทั้งในแง่ของการเป็นแนวทาง การตอบสนอง และเป็นตัวแทนของผู้ใต้บังคับบัญชา และสุดท้ายผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำกับกิจกรรมหรือคอยติดตามผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมคิด บางโพ (2538 : 45, 71 - 74) กล่าวว่า ปัจจัยภายในอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การคือ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง การเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง ทำให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การตามมา เนื่องจากนโยบายเปลี่ยนไป นอกจากนี้เขายังเห็นว่าผู้บริหารขององค์การใด ๆ ย่อมมีหน้าที่ในการบริหารตามกระบวนการจัดการ ซึ่งเขาก็ได้อ้างถึงแนวความคิดเรื่องกระบวนการจัดการ (process of management) ของนักวิชาการซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป คือ

1) อองรี ฟาโยล ซึ่งเป็นบุคคลแรกที่วิเคราะห์ถึงองค์ประกอบมูลฐานของการจัดการว่ามี 5 ประการ (หรือปัจจุบันเรียกว่ากระบวนการจัดการนั่นเอง) คือ การวางแผน (Planning) การจัดหน่วยงาน (Organizing) การสั่งการบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling)

2) ลูเทอร์ กูติก และ ลินคอล์น เออร์วิก ได้นำเอาหลักการจัดการของ ฟาโยล มาปรับปรุงประยุกต์กับการบริหารราชการ มี 7 ประการ คือ การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติการไว้ล่วงหน้า (Planning) การจัดหน่วยงาน (Organizing) การจัดการตัวบุคคล (Staffing) การอำนวยความสะดวก (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting)

3) แฮร์โรลด์ คูนตซ์ ได้กำหนดขั้นตอนการจัดการไว้ 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยความสะดวก (Directing) และการควบคุมการทำงาน (Controlling)

4) เออร์เนสต์ เดล เขาเห็นพ้องกับ คูนตซ์ ใน 5 ขั้นตอนแรกและได้เพิ่มเข้าไปอีก 2 ขั้นตอน จึงรวมเป็นทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยความสะดวก (Directing) การควบคุมการทำงาน (Controlling)

ทำงาน (Controlling) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) และเป็นตัวแทนขององค์การ (Representation)

4.3 ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา

สุรเชษฐ์ ชีระมณี (2534 : 32) สุรนันทน์ เทพหัตถ์ (2531 : 8) และ ชลอ ชรรณศิริ (2532 : 481- 484) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า มนุษย์ทุกคนมีความแตกต่างกันทั้งทางร่างกาย จิตใจ และความรู้สึกลึกซึ้ง เพราะทุกคนมีลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างคือ ลักษณะทางพันธุกรรม ลักษณะพื้นฐาน (อายุ เพศ อาชีพ ฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม และอื่น ๆ) สิ่งแวดล้อมหรือสภาพแวดล้อมในการอบรมเลี้ยงดูตั้งแต่เด็กและการกระทำ ทำให้ในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ จะพบความจริงบางประการของมนุษย์ คือ

1) มนุษย์มีความแตกต่างกันทั้งร่างกาย จิตใจ ประสบการณ์ และความต้องการ ซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นผลให้แต่ละคนติดต่อกับสัมพันธ์กับคนอื่น ได้ยากหรือง่ายแตกต่างกัน

2) ความรู้สึกลึกซึ้งของแต่ละคน จะมีพลังสร้างสมาธิเป็นเวลานานเกินกว่าอายุและแตกต่างกัน จนทำให้กลายเป็นความรู้สึกลึกซึ้งของบุคคลซึ่งยากที่จะแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ ถ้ามีสิ่งใดที่สวนทางกับความคิด เขาจะรู้สึกขัดแย้งไม่ยอมรับ จนกลายเป็นพฤติกรรมต่อต้าน

3) คุณค่าของมนุษย์มีมากกว่าที่เราเห็น อย่าวัดความสามารถของมนุษย์ด้วยเงิน เป็นการเตือนใจให้ทุกคนเห็นในคุณค่าของมนุษย์

4) บุคคลแต่ละคนมีความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ถ้าหากเขามีโอกาสแสดงความสามารถ ต้องใช้เขาให้ถูกทางจะได้ประโยชน์มากขึ้น การแสดงออกของบุคคลเป็นไปตามภาวะความรับผิดชอบในสังคมและตำแหน่งหน้าที่ซึ่งเป็นกรอบกำหนดไว้ แต่ที่จริงแล้วแต่ละคนมีความสามารถมากกว่าที่ปรากฏหรือที่เห็นเขาแสดงออกมา

5) ทุกคนต้องการอนาคตที่แจ่มใสที่ดีกว่าที่เป็นอยู่เสมอ ถ้ามีผลงานความสำเร็จเป็นแรงจูงใจ จะช่วยกระตุ้นให้คนทำงาน

6) ความตั้งใจจริงช่วยให้สามารถทำงานได้ดีกว่าที่เคยทำมาแล้ว เพราะทุกคนสามารถปรับตัวได้

วินิจ เกตุขำ (2535 : 5 - 16) กล่าวว่า เอกัตบุคคล (The Individual) เป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อน แต่ก็มีผู้พยายามที่จะสรุปคุณลักษณะหรือพฤติกรรมโดยส่วนรวมของบุคคลในรูปแบบต่าง ๆ กัน การที่จะตรวจสอบพฤติกรรมของบุคคลจำเป็นต้องดูทั้งหมดหรือดูเป็นส่วนรวม ซึ่งมักจะดูที่องค์ประกอบของพฤติกรรม 4 อย่างคือ ค่านิยม การรับรู้ เจตคติ และบุคลิกภาพ ซึ่งเขาเห็นว่าค่านิยมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมี 6 อย่างคือ ค่านิยมทางทฤษฎีหรือทางวิชาการ ค่านิยมทางเศรษฐกิจ ค่านิยมทางสุนทรียภาพ ค่านิยมทางสังคม ค่านิยมทางการเมือง และค่านิยมทางศาสนา ด้านการรับรู้ของบุคคลที่แตกต่างกันมาจากการรับรู้ที่เกี่ยวกับ “ความจริง” สองอย่าง คือ “ความจริงตามสภาพที่เห็น” และ “ความจริงตามความคิดของผู้มอง” ด้านเจตคติมีองค์ประกอบที่มีบทบาทสำคัญต่อการเกิดเจตคติ คือ องค์ประกอบทางด้านความรู้สึก ทางด้านความคิด และทางด้านกรกระทำ สำหรับในด้านบุคลิกภาพเขาเห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพคือ พันธุกรรม วัฒนธรรม ฐานะทางสังคม และสัมพันธภาพในครอบครัว ส่วน เสนาะ ดิยาวี (2538 : 32) มีความเห็นว่า พฤติกรรมของคนจะเป็นอย่างไรย่อมเกิดจากสาเหตุ มีเป้าหมายสนองความต้องการ และเปลี่ยนแปลงไปตามเวลา พฤติกรรมของคนมีลักษณะพิเศษและมีความสำคัญสำหรับตัวเอง ผู้ปฏิบัติงานเมื่อเข้ามาทำงาน จะมีความแตกต่างในด้านความนึกคิด ความชำนาญ ความรู้ นิสัยส่วนตัว ทักษะ และค่านิยม แต่ละคนมีพฤติกรรมและวงจรชีวิตเป็นของตนเอง เช่น คนมีอายุมากต้องการความมั่นคงและความผูกพันอยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ส่วนคนอายุน้อยต้องการอิสระ ความสำเร็จ และความก้าวหน้า

รองรัตน์ อิศรภักดี กล่าวว่า ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ คือ มีความรู้ทางวิชาการบริหาร มีประสบการณ์ทางด้านการศึกษา และต้องหมั่นศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับในงานที่ตนรับผิดชอบอยู่เสมอ (อ้างถึงใน สุปิติ ขุนภักดี, 2530 :37) สมบูรณ์ พรรณภาพ (2521 : 6) เห็นว่า ความรู้และประสบการณ์ในทางการบริหารของผู้บริหารสามารถพิจารณาได้ 2 ส่วน คือ ความรอบรู้อย่างกว้างขวางในวิชาการต่าง ๆ เช่น ความรู้ทั่วไปที่เรียกว่าศิลปศาสตร์ ความรู้ในทางวิชาชีพ ความรู้ที่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของแต่ละคน และอีกส่วนคือระดับและระยะเวลาของประสบการณ์ เช่น ระยะเวลาที่เรียนในสถาบันอุดมศึกษา ระยะเวลาการทำงาน เพราะยอมรับกันแล้วว่า ผู้มีประสบการณ์ในด้านอาชีพมากกว่า ย่อมมีความสามารถประกอบอาชีพนั้นมากกว่าด้วย

ด้วยเหตุผลหรือปัจจัยหลาย ๆ ด้านดังกล่าว เอกัตบุคคล (Individual) จึงมีลักษณะเฉพาะหรือมีความแตกต่างกันไปในหลาย ๆ ด้าน “ผู้บังคับบัญชา” ซึ่งก็เป็นเอกัตบุคคลด้วยจึงมี “ลักษณะที่พึงประสงค์” เฉพาะ หรือมีความแตกต่างกันด้วยเช่นกัน ลักษณะของผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างไรจึงจะเป็นที่พึงประสงค์นั้น ในการวิจัยครั้งนี้จึงได้กำหนดกรอบแนวความคิดลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็น 2 ลักษณะด้วยกัน คือ ลักษณะส่วนตัว (บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ และความประพฤติ) และลักษณะวิชาชีพ (ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์ และความสามารถในการปฏิบัติงาน)

4.3.1 ลักษณะส่วนตัว

พนัส หันนาคินทร์ (2513 : 45 - 49) มีความเห็นว่า ลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนควรประกอบด้วย การมีสุขภาพที่ดี มีความเฉลียวฉลาด มีอารมณ์มั่นคง ความเป็นผู้ใหญ่ มีความประพฤติดี มีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด เช่น สามารถพูดให้ผู้อื่นเข้าใจความคิดของตนโดยไม่คลาดเคลื่อนไปจากที่ตัวเองตั้งใจไว้ ไม่เห็นแก่ตัว รู้จักเกรงใจซึ่งกันและกัน มีไหวพริบ เป็นต้น สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 293 - 296) ก็ได้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จของผู้บริหารในด้านลักษณะส่วนตัว ที่ทำให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มี 3 ประการคือ สติ ปัญญาและคุณภาพทางสมอง ซึ่งมีความสำคัญต่อหน้าที่ของผู้บริหารมากประกอบไปด้วยความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถทางด้านเหตุผล ความสามารถในการจดจำความรู้ทั่วไป ความสามารถในการวินิจฉัย และความสามารถในการยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงวิธีการ ประการที่สองคือ ลักษณะทางโครงสร้าง หน้าตา ท่าทาง ผู้บริหารต้องมีร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการบริหาร โดยเฉพาะเรื่องที่เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานว่าเป็นผู้ที่แข็งแรงและอดทน เป็นที่ดึงดูดใจบุคคลอื่นหรือเป็นลักษณะที่จะให้บุคคลอื่นเชื่อถือได้ และประการสุดท้ายคือ บุคลิกภาพและความสนใจ ซึ่งได้แก่ความสนใจ ความเชื่อมั่น มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และมีความรับผิดชอบ ในส่วนของ วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา ชีระกุล (2523 : 74 - 76) กล่าวว่า ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนในส่วนที่เป็นลักษณะส่วนตัวนั้น ต้องเป็นผู้มีสุขภาพดีทั้งทางร่างกายและทางจิต เพื่อเป็นการสร้างเสริมให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้องและสม่ำเสมอ เป็นผู้มีความเป็นผู้นำ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม สามารถชักนำให้เกิด

การเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ง่าย ซึ่งลักษณะในด้านนี้จะประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ ความร่าเริงแจ่มใสและอดทน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการจูงใจคน ความรับผิดชอบ ความเสียสละ ความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบที่ดี ความขยันขันแข็ง มีความเป็นประชาธิปไตย และมีบุคลิกดี เป็นผู้ซึ่งมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี อันประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ เช่น ยิ้มแย้มแจ่มใส เสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชยผู้อื่น ยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยและเป็นกันเอง เป็นผู้มีความซื่อสัตย์และถือเป็นเรื่องยึดเหนี่ยวจิตใจตนเองให้ประพฤติปฏิบัติแต่ในสิ่งที่ดีงาม เช่น มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความจงรักภักดี และมีศีลธรรม

โดยในการวิจัยครั้งนี้ ได้ตรวจและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ และความประพฤติ ซึ่งจะนำเสนอในแต่ละลักษณะตามลำดับ คือ

ก. บุคลิกภาพ

ครูซ (Cruze, 1960 : 222 - 223) กล่าวว่า บุคลิกภาพ (personality) หมายถึงลักษณะด้านรูปร่าง จิต สังคม และคตินิยมของบุคคล (physical, mental, social, and moral characteristics of a person) ซึ่งแสดงให้เห็นด้วยพฤติกรรมของแต่ละคน เช่น การแสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ ที่เป็น นิสัย (habit) เจตคติ (attitude) ความเอาใจใส่ (interest) กริยาอาการแสดงออก (manner) และปรัชญาของชีวิต (philosophy of life) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ ละเอียด หุตาจตุร (ม.ป.ป. : 1, 92) ซึ่งได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม (behavior) ว่า มีความหมายกว้างเกินความรวมทั้งมโนกรรมคือ ความรู้สึกนึกคิด ความเห็นและความเชื่อ วชิกรรมคือการพูดการเขียน และกายกรรมคือกริยาอาการที่ได้แสดงออกมาทางกาย หรือถ้าจะพิจารณาในแนวของสตรีวิทยา พฤติกรรมก็คือ การตอบสนองต่อสิ่งเร้าทั้งหลาย ทั้งในและนอกร่างกายของแต่ละคนนั่นเอง อันเป็นเครื่องแสดงให้เห็นถึงลักษณะของแต่ละบุคคลหรือที่เรียกกว้าง ๆ ว่า “บุคลิกลักษณะ” (personality) นั่นเอง ซึ่งคนทั่ว ๆ ไปตัดสินใจบุคลิกลักษณะด้วยความรู้สึกประทับใจ (impression) ของคนที่มีต่อบุคคล เช่น เมื่อเราพบใครคนหนึ่งที่มีรูปร่างหน้าตาหรือท่วงท่าที่วาจาไม่เป็นที่ติดอกติดใจอะไรเลย เรามักจะพูดว่าเขาผู้นั้น “ไม่มีบุคลิกลักษณะ” ซึ่งโดยที่จริง บุคลิกลักษณะของเขาไม่น่าสนใจสำหรับเราหรือไม่อาจ impress เราได้นั่นเอง

ดังนั้น “บุคลิกลักษณะ” (personality) จึงหมายถึง ลักษณะทุกอย่างที่ประกอบขึ้นเป็น “เอกัตตบุคคล” หรือ “an individual” นั้นเอง นอกจากนี้ เปลื้อง ณ นคร (2515 : 45, 46) ก็มีความเห็นว่า บุคลิกภาพ คือ คนรวมกับภาพ “บุคคล” คือคนทั่วไป เดิมบึงจัย “อีก” เป็น “บุคลิก” แปลว่าจำเพาะคน “ภาพ” แปลว่าความเป็น “บุคลิกภาพ” จึงแปลว่าความเป็นเฉพาะคน ซึ่งตรงกับคำว่า personality ในภาษาอังกฤษ อันมาจากคำว่า persona ในภาษากรีกเดิมซึ่งแปลว่า หน้ากาก คือไม่ใช่หน้าอันแท้จริง แต่เป็นหน้าที่ทำขึ้น หมายความว่า คนเรานั้นสวมหน้ากากเข้าหากัน ไม่ได้แสดงหน้าที่แท้จริงในการติดต่อสัมพันธ์กัน ส่วน อุทัย หิรัญโต (2532 : 142 - 143) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพว่า บุคลิกภาพของคนเป็นนามธรรม ซึ่งมีรูปร่าง ลักษณะ และนิสัย เป็นสมบัติส่วนประกอบ เราจะทราบบุคลิกภาพของคนได้ต่อเมื่อเขาแสดงออก หรือมีปฏิกริยากับคนอื่นหรือสิ่งแวดล้อม ทราบใดที่เขายังไม่แสดงปฏิกริยาออกมา เราก็จะไม่ทราบว่าเขามีบุคลิกภาพเป็นอย่างไร นิสัยต่าง ๆ ของคนเกิดจากการมีปฏิกริยากับสิ่งแวดล้อมตลอดชีวิตของคนจะรวมหน่วยขึ้นเป็นบุคลิกภาพ คน ๆ หนึ่งจะมีบุคลิกภาพด้านใดด้านหนึ่งไม่เหมือนกับคนอื่น แต่บุคลิกภาพนี้อาจมีหลายด้าน คนจะแสดงด้านไหนของบุคลิกภาพในขณะใดแล้วแต่สถานะของสังคมในขณะนั้น บุคลิกภาพทุกด้านจะมีอยู่ด้านหนึ่งซึ่งปรากฏอยู่เป็นนิจ ทำให้ลักษณะจำเพาะของเขาเด่นชัดและเป็นบุคลิกภาพที่จารึกอยู่ ทำให้เราบันทึกไว้ในความทรงจำไว้ว่าบุคลิกภาพอันนั้นเป็นของคนนั้นคนนี้ โดยแม้ว่าธรรมชาติจะสร้างมนุษย์ให้มีลักษณะเสียเปรียบ ได้เปรียบกันก็ตาม แต่มนุษย์ก็มีความสามารถที่จะพัฒนาตัวเองให้สมบูรณ์ หรือดียิ่งขึ้นเท่าเทียมกันได้ บุคลิกภาพก็มีลักษณะเป็นเช่นเดียวกัน กล่าวคือ จะเริ่มก่อรูปขึ้นมาตั้งแต่เป็นทารก และเมื่อเติบโตขึ้นมาก็จะมีบุคลิกภาพที่ชัดเจนมั่นคง แต่ก็ทำการปรับปรุงได้ โดยมนุษย์อาจปรับปรุงส่วนที่บกพร่องหรือส่วนที่ผู้อื่นไม่นิยมชมชอบ ให้คนอื่นชื่นชมขึ้นมาได้ โดยปกติคนเรานั้นจะเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพเล็ก ๆ น้อย ๆ อยู่เสมอ ตามกาลเทศะ และสถานะของสังคม แต่เนื่องจากบุคลิกภาพมีหลายด้าน คนจะแสดงด้านไหนเมื่อใดแล้วแต่สถานการณ์ทางสังคม ซึ่งนายศกร (2539 : 7) ก็ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมอีกว่า บุคลิกภาพประกอบด้วย บุคลิกภาพทางร่างกาย เช่น รูปร่าง ขนาด ความสูง บุคลิกภาพทางจิตใจ ความจำ ความสนใจ ความตั้งใจ บุคลิกภาพทางความสามารถ เช่น สติปัญญาไหวพริบ บุคลิกภาพทางอุปนิสัย ความสุภาพ อ่อนโยน ความประพฤติ บุคลิกภาพทางวงการสังคม บุคลิกภาพทางอารมณ์ เช่น กล้า

หาญหรือฉลาด ใจเย็นหรือใจร้อน และบุคลิกภาพทางกำลังใจ เช่น เป็นคนที่เฉื่อยชาหรือกระฉับกระเฉงว่องไว เป็นต้น บุคลิกบางประการเป็นบุคลิกภาพลักษณะที่ดี บุคลิกบางประการเป็นบุคลิกภาพที่ไม่พึงประสงค์

ละออ หุตางกูร (ม.ป.ป. : 93, 101) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในส่วนของบุคลิกภาพ (structure of personality) ตามแนวความคิดของ ฟรอยด์ อันได้แก่ Id Ego และ Superego ไว้ว่า Id เป็นบุคลิกลักษณะรูปแรกที่สุดของบุคคล ได้แก่บุคลิกลักษณะของทารกซึ่งไร้การขัดเกลาใด ๆ (primitive) ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลในลักษณะนี้จะถูกควบคุมโดยถือเอาความสนใจ ความพอใจของตนเองเป็นหลัก Ego เป็นบุคลิกลักษณะที่พัฒนาขึ้นในปี 2 - 3 ของชีวิต เป็นลักษณะที่เริ่มรู้จักสัมพันธ์ตนเองเข้ากับสิ่งแวดล้อมของคนและเริ่มปรับตัวเองเข้ากับความเป็นจริงของสิ่งแวดล้อม จะรู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว และมีการปรับแต่งในพฤติกรรมของตนเองดีขึ้น การเจริญของ Ego ในวัยเด็กมีความสำคัญยิ่ง สำหรับเป็นพื้นฐานการเผชิญความจริงในชีวิตต่อไปของบุคคล Superego เป็นบุคลิกลักษณะที่เห็นได้ชัดเมื่ออายุประมาณ 5 ขวบ เป็นลักษณะที่เริ่มสนใจในอุดมคติ (Ideals) เริ่มใช้ความคิดแยกว่าสิ่งไหน “ดี” หรือ “ไม่ดี” ตามความเข้าใจของตนและจะเริ่มมีลักษณะเฉพาะ (identification) มากขึ้น รู้ผิดชอบชั่วดีและควบคุมพฤติกรรมของตนให้อยู่ในข่ายของปทัสถาน (norms) แห่งสังคมเมื่อโตขึ้น ในส่วนของแนวความคิดด้านทฤษฎีบุคลิกภาพ (Theories of Personality) นั้น เขากล่าวว่า นักจิตวิทยามีวิธีดำเนินการและมองปัญหาเรื่องบุคลิกลักษณะแตกต่างกันเป็น 2 แนว ดังนี้

1) Idiographic approach เชื่อว่า บุคลิกลักษณะเป็นผลมาจากสัมพันธ์กิริยาระหว่างเอกภาวะทางชีวะกับสิ่งแวดล้อมของแต่ละบุคคล และโดยเหตุที่มีความเชื่อในอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมต่อพัฒนาการของบุคลิกลักษณะจึงได้พยายามศึกษาพัฒนาการของบุคลิกลักษณะ ได้สร้างและปฏิรูปทฤษฎีของเขาเรื่อยมา เราจึงเรียกทฤษฎีพวกนี้ว่า Development Theory of Personality

2) Nomothetic approach พวกนี้ยอมรับในเอกภาวะ (uniqueness) ของบุคลิกลักษณะเช่นกัน แต่มุ่งศึกษาในลักษณะเฉพาะหรือเด่นพิเศษของบุคลิกลักษณะที่ทำให้แต่ละคนมีความแตกต่างกันไป เราเรียกทฤษฎีพวกนี้ว่า Type Theory และ Trait Theory

สำหรับบุคลิกภาพที่ดีนั้น อาภา ภมรบุตร (2516 : 1 - 5) มีความเห็นว่าควรประกอบไปด้วย รูปลักษณะของร่างกาย เป็นผู้ที่มี่ร่างกายสมบูรณ์ สง่าผ่าเผย ไม่เป็น

โรคที่น่ารังเกียจ หรือมีรูปร่างพิสดาร ประการต่อมาคือ การแต่งกาย การแต่งกายที่ดีเหมาะสมและเรียบร้อยเป็นการส่งเสริมในบุคลิกภาพ จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีแก่การปกครอง และประการสุดท้าย คือ กิริยา ท่าทาง และวาจา มีความสำคัญมากในการแสดงออกต่อสังคมหรือที่ชุมชน ซึ่ง สุภางค์ แสงวนิช (2506 : 37 - 45) ก็ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า บุคลิกภาพที่ดีควรประกอบไปด้วยคุณสมบัติ 7 ประการ คือ คุณสมบัติทางกาย ได้แก่ รูปร่าง ซึ่งเป็นส่วนทำให้เห็นบุคลิกภาพก่อนสิ่งอื่น คุณสมบัติทางสมอง ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความจำ เขวี้ยงและความมีเหตุผล ความถนัดตามธรรมชาติ ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีไม่เหมือนกัน อุปนิสัย ได้แก่ ความประพฤติ คีลธรรมจรยาในตัวบุคคล เช่น ความซื่อสัตย์ ความอ่อนโยน การสมาคม บางคนชอบทำตัวเด่นในสังคมโดยการพูดเสียงดัง แต่งกายให้แปลก บางคนสงบเสถียรเรียบร้อย อารมณ์ ได้แก่ การแสดงออกต่าง ๆ ของคน เช่น ตกใจ กล้าหาญ เป็นต้น และประการสุดท้ายคือ กำลังใจ ได้แก่ ความสามารถในการควบคุมจิตใจ เช่น บางคนมีความหือถอยในการต่อสู้กับอุปสรรคในชีวิต เป็นต้น ส่วน นาย ศกร (2539 : 7) ได้อ้างความเห็นของ วิจิตร ศรีสอาน ซึ่งได้กล่าวถึงบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพของผู้นำไว้โดยสรุปดังนี้ คือ เป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นนักปรับปรุง เป็นนักช่วยเหลือ เป็นนักแก้ปัญหา เป็นผู้นำศรัทธาและได้รับการยอมรับนับถือ เป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ เป็นที่นิยมชมชอบในการคบหาสมาคม เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มีท่าทาง กริยาอาการและบุคลิกภาพที่ดี ส่วน สุปิติ ชุนภักดี (2530 : 29) ได้สรุปลักษณะที่พึงประสงค์ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมว่า ควรประกอบไปด้วยลักษณะต่าง ๆ 7 อย่างคือ ความเป็นผู้มีร่างกายสมบูรณ์ สง่าผ่าเผย ไม่เป็นโรคที่น่ารังเกียจหรือมีความพิสดารใด ๆ มีความเฉลียวฉลาด ความจำ เขวี้ยงและมีเหตุผลดี เป็นผู้มีกิริยา ท่าทาง และวาจาดี เป็นผู้รู้จักการควบคุมอารมณ์ แต่งกายได้เรียบร้อยและเหมาะสม มีอุปนิสัยที่ดีและมีความประพฤติเรียบร้อยตามวัฒนธรรมและประเพณี รู้จักการเข้าสังคมและสามารถที่จะวางตัวได้อย่างเหมาะสม ซึ่ง นาย ศกร (2539 : 7) ก็ยังได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์หรือบุคลิกลักษณะที่ดีเพิ่มเติมอีกว่า ลักษณะของผู้นำเป็นพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน มีผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน บุคลิกลักษณะที่ดีย่อมเอื้อต่อผลการปฏิบัติงาน เพราะก่อให้เกิดผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจ ส่วนในทางตรงกันข้ามบุคลิกลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ย่อมทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน สำหรับ คีท เดวิส (Keith Davis, 1972 : 102 - 104) ก็ได้ให้ทัศนะถึงคุณลักษณะที่

สำคัญ 4 ประการ ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ความเฉลียวฉลาด ความสามารถทางด้านสังคม แรงจูงใจภายในที่ต้องการประสบความสำเร็จ และเจตคติด้านมนุษยสัมพันธ์

สมจิตต์ สุพรรณทัศน์, พิชรี นีรนาท โกมล และ ปภาวดี ประจักษ์สุนิติ (2532 : 594 - 601) ได้กล่าวถึงลักษณะบุคลิกภาพที่ดีของเจ้าหน้าที่ของรัฐมีดังนี้ คือ

1) บุคลิกภาพทางกาย ควรประกอบด้วยลักษณะดังนี้

1.1) รูปร่าง หน้าตา อันเป็นสิ่งเรียกร้องความสนใจจากประชาชน เป็นสิ่งแรก ซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐจะมีความเหมือนพ้องต้องกันอยู่ประการหนึ่ง คือ มีความภูมิฐานที่ได้มาจากความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม ซึ่งแสดงออกมาเป็นรูปลักษณะที่มีความสง่าผ่าเผย และงดงาม หากไม่มีความรู้ความสามารถเป็นพื้นฐานรองรับก็ไม่มีประโยชน์ ตรงกันข้ามเมื่อไม่มีรูปลักษณะภูมิฐานเป็นแรงหนุน ก็แสดงออกไม่ได้เต็มที่

1.2) การแต่งกาย ซึ่งมีนัยได้สองอย่างคือ แต่งที่ร่างกาย ดูแลทำความสะอาดร่างกายให้อยู่ในสภาพดีน่าพึงใจ กับการสวมใส่เสื้อผ้าและสิ่งทั้งหลายไว้บนตัวร่างกายกับเครื่องแต่งกายพียงพียงซึ่งกันและกัน โดยมีความสะอาดหมดจดเป็นพื้นฐาน ทั้งสองอย่างนี้ทำให้คนอ่านคนได้ส่วนหนึ่ง นอกเหนือจากนี้แล้วการสวมใส่เครื่องแบบก็เป็น การส่งเสริมลักษณะเด่นของบุคลิกภาพในส่วนนี้

1.3) อวัยวะส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย และสภาวะสุขภาพทุกส่วนของร่างกายต้องสะอาด เพราะช่วยให้คงไว้ซึ่งความเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดีทางด้านอนามัยส่วนบุคคล นอกจากนี้สภาวะสุขภาพก็มีความสำคัญ เจ้าหน้าที่ของรัฐพึงมีสภาวะสุขภาพที่แข็งแรง สมบูรณ์ ปราศจากโรค จึงจะสามารถปฏิบัติงานการให้บริการหรืองานราชการแก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

1.4) กิริยาอาการเคลื่อนไหว เจ้าหน้าที่ของรัฐควรมีกิริยาอาการเคลื่อนไหวอย่างคล่องแคล่วว่องไว กิริยาเชิงซ้า อืดอาด อาจก่อให้เกิดความไม่พอใจและทำให้ประชาชนเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐได้

2) บุคลิกภาพทางอารมณ์และจิตใจ ควรประกอบด้วยลักษณะดังนี้

2.1) สามารถควบคุมอารมณ์ โลก โกรธ หลง ได้ บุคลากรที่ควบคุมอารมณ์ดังกล่าวนี้ได้จะเป็นผู้ที่มิใบบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ ซึ่งทำให้ส่งเสริมความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชนและเพื่อนร่วมงานอีกด้วย

2.2) มีความรู้สึกเอื้ออารีย์ และให้ความสนใจเป็นพิเศษ ต่อสภาพความเป็นอยู่ในการดำรงชีวิตของประชาชน ความรู้สึกนี้จะทำให้เจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงความเหน็ดเหนื่อย และทำให้บริการด้านต่าง ๆ ไปถึงประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังมีส่วนกระตุ้นให้บุคลากรมีกระตือรือร้นในการเคลื่อนไหวที่คล่องแคล่วว่องไว เสริมสร้างทัศนคติที่ดีแก่ประชาชนผู้มารับบริการอีกด้วย

2.3) มีค่านิยมทางบวกต่อการปฏิบัติหน้าที่งานราชการ ค่านิยมเช่นนี้เป็นการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ เกิดพลังจิตแน่วแน่ในการมุ่งปฏิบัติหน้าที่งานราชการ เกิดพลังกำลังทางกายและสมองที่จะต่อสู้ฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ และทำงานด้วยใจรักงานมากกว่าหวังผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ

2.4) มีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ ระยะเวลา และสถานที่ ซึ่งจะเห็นได้จากการสั่งงาน การมอบหมายงาน การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และการตัดสินใจ โดยผลของการตัดสินใจจะเกิดความเสียหายต่อประชาชนน้อยที่สุด

3) บุคลิกภาพทางวาจา ควรประกอบด้วยลักษณะดังนี้

3.1) ใช้วาจาสุภาพนุ่มนวล ลักษณะบุคลิกเช่นนี้จะเป็นที่รักใคร่ ชื่นชมของประชาชนทั่ว ๆ ไปและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งนำไปสู่การผูกมิตร และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน อันทำให้มีอิทธิพลต่อทัศนคติและความร่วมมือของประชาชนเป็นอย่างยิ่ง

3.2) ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย จำง่าย และปฏิบัติได้ ในการให้คำแนะนำปรึกษาหรือติดต่อกับประชาชน ทำให้ผู้ฟังไม่สับสน การใช้ภาษาและวาจาที่มีศิลป์นี้จะมีส่วนสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ราชการ เพราะจะไม่ถูกต่อต้านในการให้คำแนะนำต่าง ๆ และทำให้เกิดการยอมรับจากประชาชนมากขึ้นด้วย

3.3) ใช้ภาษาที่เหมาะสมกับท้องถิ่น คำที่ใช้ในท้องถิ่นหนึ่ง เมื่อพูดในอีกท้องถิ่นหนึ่งอาจเป็นคนละความหมายกัน ควรสังเกตและมีความจับใจที่จะเรียนรู้และปรับตัว

3.4) ใช้น้ำเสียงและคำพูดอย่างเหมาะสม กระแสเสียงที่ห้าวและห้วนหรือเสียงดั่งย่อมไม่เหมาะแก่ผู้ฟังซึ่งเป็นผู้รับบริการ และมักจะถือว่าได้จ่ายเงินภาษีอากรสำหรับค่าบริการดังกล่าวแล้ว จึงคาดหวังที่จะได้รับคำตอบหรือคำอธิบายที่สุภาพไม่ก้าวร้าว จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและควรระมัดระวังเป็นพิเศษ ต้องมีลักษณะพอดี หากแข็งกระด้างเกินไปจะทำให้เกิดผลเสียดังกล่าว หากนุ่มนวลเกินเหตุก็อาจเกิดผลเสีย

ได้ในแง่ไม่เกิดพลังในคำพูด

3.5) ใช้ภาษาที่เหมาะสมกับบุคคล ลักษณะการพูด การใช้ภาษา น้ำเสียงที่แตกต่างกัน ถ้อยคำบางคำอาจเหมาะสมที่จะใช้กับเพื่อนร่วมงานเท่านั้น แต่ไม่เหมาะสมที่จะนำไปใช้กับประชาชนผู้มารับบริการ ไม่เหมาะสมกับผู้บังคับบัญชา ผู้ที่มีอาวุโสกว่า หรือผู้ได้บังคับบัญชา ผู้อ่อนอาวุโส ไม่ควรสร้างความเป็นกันเองในลักษณะเดียวกับเพื่อนร่วมงาน เพราะจะเป็นผลเสียต่อตัวผู้พูดเองมากกว่าผลดี

กล่าวโดยสรุป จากแนวความคิดเห็นของนักวิชาการหรือผู้รู้ดังกล่าวข้างต้นนี้ บุคลิกภาพที่ดีควรประกอบไปด้วยลักษณะดังต่อไปนี้ คือ ลักษณะของร่างกายที่สมบูรณ์ สง่าผ่าเผย ไม่เป็นโรคที่น่ารังเกียจ หรือมีรูปร่างพิกลพิการ การแต่งกายที่ตีเหมาะสมและเรียบร้อย กิริยาท่าทางและวาจา นอกจากนี้ควรประกอบไปด้วยคุณสมบัติทางสมอง อันได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความจำ เขวี้ยงและความมีเหตุผล ความฉันทตามธรรมชาติ อุปนิสัย ศีลธรรมจรรยาในตัวบุคคล อารมณ์และจิตใจที่สามารถควบคุมอารมณ์ โกรธ หลง ได้ มีความโอปอ้อมอารีต่อผู้อื่น เป็นต้น

ข. ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหมายถึงอะไรนั้น มีนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้ความเห็นกันอย่างมากมาย แต่สาระสำคัญไม่มีความแตกต่างกันมากนัก เช่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 420) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ การที่บุคคลใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้มุ่งบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สุรเชษฐ์ จิระมณี (2534 : 108) มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การที่บุคคลใช้กำลังกาย สมอง กำลังใจ เพื่อจูงใจให้ผู้อื่นมีการกระทำตามความประสงค์ของตน หรือเพื่อประโยชน์ส่วนรวม โดยไม่ใช้การบังคับ แต่ได้รับการยินยอมจากผู้ตาม ในส่วนของ สมคิด บางโพ (2538 : 234) ก็ได้ให้คำจำกัดความว่า ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำขององค์การใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์การ อิทธิพลดังกล่าวนี้ อาจเป็นไปในทางบวกและทางลบ หรือทางใดทางหนึ่ง นอกจากนี้ กูนต์ซ์ และ โดเนล (Koontz and Donnell, 1972 : 435) ก็ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำก็คือ การสร้างอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สำหรับความหมายของผู้นำนั้น กิติมา ปรีดีดิถ (2529 : 250)

เห็นว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีอำนาจหรืออิทธิพลที่จะดึงดูดและจูงใจให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติ ตามความคิดเห็นและคำสั่งของตนเองได้ ไพลีน ฟ่องไฮ (2536 : 268) ก็ได้ให้คำนิยาม “ผู้นำ” ว่า คือ กระบวนการใช้อิทธิพล กล่าวคือ ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลของเขา ในการทำให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลเกิดพฤติกรรมตามที่ผู้นำต้องการ ส่วน คีลิน กุสสถานูภาพ (ม.ป.ป. : 155) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ผู้นำคือผู้ที่ทำหน้าที่ในการนำองค์การ นำบุคลากรในองค์การ นำการทำงาน และนำการเปลี่ยนแปลงที่ดีมาสู่องค์การ สำหรับ ในส่วนของ แมคฟาร์แลนด์ (McFarland, 1979 : 214) นั้น เขามีความเห็นเห็นว่า ผู้นำก็คือผู้ที่มีความสามารถใช้อิทธิพลให้บุคคลอื่นทำงานตามที่ต้องการ เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของตน นอกจากนี้ ฮูซ (Huse, 1978 : 227) ก็ได้สรุปว่า ผู้นำคือผู้ที่มีความสามารถชักจูงให้บุคคลอื่นทำงานให้สำเร็จตามที่ตนเองต้องการ

ดวงเดือน พันธมนาวิน (2521 : 88, 90) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ในกลุ่มงานว่า การติดต่อทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกทั้งหลายเพื่อที่จะให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ส่วนตัวหรือจุดมุ่งหมายของกลุ่มโดยรวม จะกลายเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะผู้นำและผู้ตาม การที่สมาชิกคนใดจะเป็นผู้นำและคนใดจะเป็นผู้ตามนั้น จะขึ้นอยู่กับลักษณะความสัมพันธ์ในกลุ่มหลายประการ ที่สำคัญคือความสัมพันธ์โดยอำนาจและความสัมพันธ์โดยการติดต่อประสานงาน เพราะผู้นำในกลุ่มย่อมมีอำนาจเหนือสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่ม โดยบุคคลในบางตำแหน่งที่มีช่องทางติดต่อสมาชิกอื่นได้หลายคนจะกลายเป็นผู้นำในกลุ่มได้ ซึ่งพฤติกรรมในลักษณะดังกล่าวข้างต้นนี้ เสนาะ ดิยาว (2538 : 6) ได้มีความเห็นอีกว่าพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบุคคลอื่น หรือในแง่ของการบริหารก็คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแยกออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ คำพูดและการกระทำ ลักษณะที่สอง คือ การจัดลำดับความสำคัญในการกระทำ และลักษณะสุดท้าย คือ ความน่าเชื่อถือที่มีต่อตัวผู้นำซึ่งเกิดจากความรู้ความสามารถ ความมีศีลธรรม การปรับตัว ความสุขุมรอบคอบ และความ เป็นมิตรของผู้นำนั้น แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าความสัมพันธ์ หรือพฤติกรรมดังกล่าวนี้จะมี การควบคุมในระดับที่เหมาะสม แต่ผู้นำก็อาจจะมีภาวะอันตรายอันเนื่องมาจากหลาย ๆ สาเหตุ ดังเช่นที่ คีลิน กุสสถานูภาพ (ม.ป.ป. : 156, 157) ซึ่งได้อ้างถึงข้อเขียนของ ลิจิต ซีรเวลิน เกี่ยวกับภาวะอันตรายทางแนวคิดและทางบุคลิกของผู้นำเกิดขึ้นได้ในทุกเมื่อ ทำให้ผู้นำหลงตนเอง จนแนวคิดเดิมที่ดี ๆ หรือบุคลิกเดิมที่ดี ๆ นั้น เปลี่ยนไปในทางเลว

ภาวะอันตรายของผู้นำมีดังนี้ คือ

1) ความเป็นอหังการ - ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งนาน ๆ จะมีความเชื่อมั่นในตนเอง เอาตนเองเป็นหลัก บางครั้งคิดว่าคนอื่นนั้นฉลาดน้อยกว่าตน

2) เป็นโรคระแวง - ผู้นำที่ถูกน้องคอยยกยอปอขึ้น คอยฉวยโอกาส โดยผู้นำไม่รู้ตัว จะทำให้บางครั้งเป็นโรคระแวง เริ่มไม่ไว้ใจคนโดยรอบ

3) เชื่อในพลังการโฆษณาชวนเชื่อของตนเอง - ผู้นำที่หลงตนเอง จะพูดถึงความสำเร็จความยิ่งใหญ่ของตนเอง เพื่อให้คนอื่นประทับใจและคิดว่าตัวผู้นำเก่ง บางครั้งการโฆษณาชวนเชื่ออาจเป็นการหลอกลวงได้

4) การไม่ได้รับรู้ข้อเท็จจริง - ผู้นำที่หลงตัวเอง อาจถูกปิดบังไม่ให้มีโอกาสรับรู้ข้อมูลข่าวสาร สภาพความเป็นจริง โดยผู้ที่ล้อมรอบคอยแต่จะป้อนข้อมูลที่ปรุงแต่งแล้วให้เท่านั้น ข้อมูลจริงที่ได้รับรู้ในภายหลังนั้นอาจถูกมองว่าเป็นข้อมูลเท็จ

5) ข้อมูลหลากหลาย - ผู้นำที่มีที่ปรึกษามากจนเกินไปจะเกิดความสับสน เพราะข้อมูลมากเกินไปจนความจำเป็นและขัดแย้งกัน ซึ่งผู้นำก็มักจะเลือกใช้แต่ข้อมูลที่ทำให้สบายใจ ซึ่งอาจเป็นข้อมูลเท็จก็ได้

6) ความรู้สึกเมื่อ ๆ อยาก ๆ - ผู้นำบางคนอาจรู้สึกสับสน ใจหนึ่งอยากอยู่ในตำแหน่ง อีกใจหนึ่งก็อยากออก ทำให้ไม่เป็นตัวของตัวเอง

7) การทำงานแบบขายผ้าเอาหน้ารอด - ทำให้เสร็จ ๆ ไป เพื่อรักษาสภาพเดิมไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง

8) ความเหงา - ผู้นำที่อยู่สูงในตำแหน่ง และสูงในอำนาจ มักจะรู้สึกเหงา เพราะไม่ทราบว่าจะไว้ใจใครได้ ไม่ทราบว่าจะใครบ้างที่จริงใจกับตน

สมคิด บางโพ (2538 : 235 - 237) ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำมีดังนี้

1) ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Theory of Leadership) - เชื่อว่าภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางด้านกายภาพ สังคม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลเป็นสำคัญ

2) ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ (Personal and Situation Theory) - มีแนวความคิดว่า คุณลักษณะของผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ จึงจะเกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

3) ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction and Expectation

Theory) - มีแนวความคิดที่เน้นเรื่องกลุ่มบุคคลเป็นสำคัญ โดยตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าภาวะผู้นำเกิดจากพฤติกรรมของกลุ่มและความคาดหวังของกลุ่มที่เชื่อว่าบุคคลใดจะนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ดีที่สุด สมาชิกคนใดคนหนึ่งของกลุ่มอาจจะเป็นผู้นำได้

4) ทฤษฎี 3 ปัจจัย (Three Factors of Leadership Theory) - มีแนวความคิดว่า สภาพแวดล้อมทางด้านสถานการณ์ ความคาดหวังของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และแรงจูงใจในการทำงานของกลุ่ม โดยถ้าหากทั้งสามปัจจัยนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม จะมีความสำคัญสำหรับกระบวนการภาวะผู้นำ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 207) และ ไพลิน ผ่องใส (2536 : 268, 269) ได้มีความเห็นร่วมกันว่า แหล่งกำเนิดของอำนาจ (bases of power) หรือแหล่งที่มาของอิทธิพลที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม คือ

1) อำนาจอันเกิดจากการที่ให้รางวัลผลตอบแทน (Reward Power) คือ อำนาจอันเกิดจากผู้นำมีสิทธิที่จะควบคุมรางวัลผลตอบแทนต่าง ๆ ที่มีคุณค่าหรือความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คือมีสิทธิให้คุณประโยชน์แก่ลูกน้องได้นั่นเอง รางวัลที่ผู้นำให้นี้แบ่งเป็น 2 ด้านคือ ด้านส่วนตัวของผู้นำ คือ ค่ายกองขมเขย และในด้านตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำในองค์กร ได้แก่ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2) อำนาจในเชิงบังคับ (Coercive Power) คือ กรณีที่ผู้นำถือครองหรือควบคุมสิทธิที่จะสามารถลงโทษหรือกีดกันผู้ใต้บังคับบัญชามีให้ได้รับสิ่งที่ต้องการ การให้โทษนี้แบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ ในด้านส่วนตัวผู้นำ คือ การตำหนิ หรือไม่ยอมรับในผลงาน และในด้านตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ เช่น การลดตำแหน่ง หรือตัดเงินเดือน เป็นต้น

3) อำนาจตามกฎหมาย หรืออำนาจอันเกิดจากตำแหน่งโดยชอบธรรม (Legitimate Power) คือ การที่ผู้นำสามารถครอบครอง หรือดำรงอยู่ในตำแหน่งทางการที่มีอยู่ในระบบสังคม (หรือองค์กร) ซึ่งทำให้เขาทรงสิทธิที่จะให้คนอื่นต้องทำตามและลูกน้องทุกคนต้องปฏิบัติตามโดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

4) อำนาจอันเกิดจากมีความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะ (Expert Power) คือ กรณีผู้นำมีความรู้พิเศษ หรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เหมาะสมตรงกับสภาพการณ์ขององค์กร หรือตรงกับงานที่ทำอยู่ หากผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้นำของตนมีความเชี่ยวชาญพิเศษ ก็มักจะยอมรับและปฏิบัติตาม อำนาจนี้ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ แต่จะขึ้นกับคุณสมบัติของผู้นำเอง

5) อำนาจอ้างอิง (Referent Power) คือกรณีที่ผู้นำมีจุดเด่นเป็นที่ประทับใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จนทำให้ต้องการและอยากที่จะให้ตนเองเก่งหรือเด่นเช่นเดียวกับผู้นำ จึงมักทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามปฏิบัติเหมือนกับที่ผู้นำกำลังทำอยู่ หรือเป็นไปในทางเดียวกับที่ผู้นำอยากให้ทำ ยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาอ้างอิง หรือกล่าวถึงผู้นำมากเท่าไร ผู้นำก็ยังมีอำนาจเหนือผู้ตามมากเท่านั้น อำนาจนี้คล้าย ๆ กับอำนาจในข้อ 4 ซึ่งจะขึ้นกับคุณสมบัติของผู้นำแต่ละคน

ซึ่งฐานอำนาจของผู้นำ (leader power bases) ดังกล่าวข้างต้นนี้ ในเกือบทุกองค์การ ผู้นำต่างก็มีอำนาจที่เกิดจากอำนาจทั้ง 5 อย่างดังกล่าวผสมผสานกันอยู่เสมอ

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2521 : 92) ได้จำแนกประเภทผู้นำในกลุ่มต่าง ๆ ตามลักษณะ หรือคุณสมบัติของผู้นำ เช่น การแบ่งประเภทหัวหน้าตามที่วิธีการที่หัวหน้าใช้ปกครองกลุ่มของตน ซึ่งอาจแบ่งได้เป็นหัวหน้าแบบประชาธิปไตย และหัวหน้าแบบอิตตาธิปไตย นอกจากนี้ยังแบ่งหัวหน้าตามประวัติความเป็นมาของบุคคลในขณะเข้าดำรงตำแหน่งผู้นำ โดยแบ่งหัวหน้าออกได้เป็น หัวหน้าแบบแต่งตั้ง และหัวหน้าแบบเลือกตั้ง ส่วนลักษณะของความมั่นคงในตำแหน่งหัวหน้า จะแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่ม บางกลุ่มจะมีการเปลี่ยนตัวหัวหน้าทุก ๆ ระยะเวลาหนึ่ง เช่น 2 ปี หรือ 4 ปี แต่บางกลุ่มจะไม่มี การเปลี่ยนแปลงตัวหัวหน้า จนกว่าหัวหน้าคนปัจจุบันจะหมดสมรรถภาพในการทำงานหรือเสียชีวิตลง ด้วยเหตุดังกล่าวหัวหน้าจึงแบ่งออกได้ตามลักษณะนี้เป็น หัวหน้าแบบหมุนเวียน กับหัวหน้าแบบไม่หมุนเวียน นอกจากนี้ผู้นำยังแบ่งได้ตามทัศนคติและแรงจูงใจที่เกี่ยวกับการทำงานในกลุ่ม เป็นผู้นำแบบมุ่งงาน และผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ส่วน ธงชัย สันติวงษ์ (2536 ข : 410, 411) และ ไพลิน ผ่องใส (2536 : 266, 267) ได้กล่าวถึงแบบของผู้นำว่า ความเป็นผู้นำอาจแบ่งออกได้หลายวิธี ซึ่งที่ใช้กันโดยทั่วไปก็คือ พิจารณาถึงลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่ ในส่วนที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์ ซึ่งช่วยให้สามารถแบ่งแบบของผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่งเป็นสำคัญ และใช้อำนาจในการที่จะให้ลูกและโทษแก่ลูกน้อง มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก และจะไม่ค่อยยอมมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำแบบนี้เป็นในลักษณะที่ว่า

เป็นเจ้านาย (boss) อย่างเด่นชัด ในการบังคับบัญชาหรือควบคุมงาน จะกระทำโดยใช้อำนาจเป็นอย่างมาก และจะสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า (ผู้นำแบบเผด็จการ) จะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา หากแต่เปิดให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย การแก้ไขปัญหาค้าง ๆ จึงเป็นเรื่องที่ให้โอกาสทุกฝ่ายเข้ามาร่วมพิจารณา ผู้นำแบบนี้จะพยายามส่งเสริมให้คนงานออกความคิดเห็นได้ และมีโอกาสร่วมตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ไปด้วย

3) ผู้นำแบบเสรีนิยม หรือ ผู้นำแบบอิสระเสรี (Laissez - faire or Free - rein Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่น้อยที่สุด และปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่ มีอำนาจกระทำการใด ๆ ตามใจชอบได้ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจกันเองอย่างเต็มที่ ได้รับสิทธิจัดทำเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ด้วยตนเอง ให้จัดทำแผนงานต่าง ๆ ได้ตามใจชอบ ผู้นำจึงเปรียบเสมือนเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม มีบทบาทเพียงให้ข้อมูลถ้าถูกน้องขอมา

สมคิด บางโพ (2538 : 240 - 245) ได้กล่าวถึงแบบของภาวะผู้นำตามแนวคิดสมัยใหม่ว่า ได้แยกแนวความคิดเป็น 3 แบบ (มีสาระสำคัญที่ไม่แตกต่างกัน) คือ

1) ภาวะผู้นำแบบสถาบันมิตติ - บุคลามิตติ คือ มิตติด้านสถาบันซึ่งประกอบด้วยสถาบัน บทบาทและความคาดหวัง มิตติด้านบุคคลซึ่งประกอบด้วย บุคคล บุคลิกภาพ และความต้องการ มิตติทั้งสองนี้จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เมื่อกำหนดตัวบุคคลให้เป็นผู้นำสถาบันเขาจะสวมบทบาทของสถาบัน กำหนดความคาดหวังและมาตรฐานการปฏิบัติต่าง ๆ ในสถาบัน ซึ่งจำแนกผู้นำออกได้เป็น 3 แบบคือ ผู้นำแบบยึดสถาบัน หรือ nomothetic leader (ใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน มุ่งหวังให้งานสำเร็จเป็นสำคัญ ไม่สนใจว่าผู้ใดจะเดือดร้อนหรือไม่พอใจ) ผู้นำแบบยึดบุคคล หรือ idiographic leader (เน้นความสำคัญของบุคคลเป็นสำคัญ โดยมุ่งหวังว่า เมื่อบุคลากรมีขวัญและกำลังใจดีแล้ว ผลสำเร็จของงานจะตามมา) และผู้นำแบบผสมผสานหรือ transactional leader (เน้นความสำคัญทั้งสองด้านคือมองเห็นความสำคัญของทั้งสถาบันและบุคคล)

2) ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน - มุ่งความสำคัญ คือ ผู้นำจะแสดงออกมาใน

สองมิติด้วยกันคือ มิติหรือปัจจัยที่แสดงถึงการมุ่งงาน จะมีลักษณะเป็นการมุ่งงาน (task oriented) เน้นความต้องการขององค์การ และมิติหรือปัจจัยที่แสดงถึงการมุ่งความสัมพันธ์ จะมีลักษณะมุ่งถึงความสัมพันธ์ (relationship oriented) เน้นความต้องการของบุคคลเป็นประการสำคัญ

3) ภาวะผู้นำแบบให้ความสำคัญต่อคน - ต่อการผลิต คือ ยึดหลักว่าผู้นำที่ดีต้องให้ความสำคัญทั้งด้านตัวบุคคลและด้านการผลิต

โพลิน ผ่องใส (2536 : 277 - 279) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจของผู้นำว่าจะวางตัวเป็นผู้นำแบบไหนนั้นมีปัจจัยสำคัญ 3 ประการที่ควรนำมาพิจารณา คือ

1) ปัจจัยเกี่ยวกับตัวผู้บริหาร - การที่ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมอย่างไรมักจะเป็นผลจากสิ่งที่กำหนดภายในบุคลิกภาพของเขา ซึ่งประกอบไปด้วย ระบบค่านิยม ความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะการเป็นผู้นำ (เช่น หน้าที่จะเป็นผู้นำที่ชอบการออกคำสั่ง และควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด หรือนิยมที่จะทำงานเป็นกลุ่มร่วมมือกัน เป็นต้น) และความกล้าเสี่ยงในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

2) ปัจจัยเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา - ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาก็เป็นสิ่งที่สำคัญที่ผู้นำจะต้องพิจารณา และต้องตระหนักอยู่เสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน มีบุคลิกภาพ ประสบการณ์เป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมที่มีต่อผู้นำ

3) ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม - เช่น ลักษณะหน่วยงาน (มีแนวทางปฏิบัติและขนบธรรมเนียมประเพณีอย่างไร ซึ่งอาจสังเกตได้จากนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ ของหน่วยงานนั้น ๆ) สมรรถภาพของกลุ่ม (ที่มอบหมายงานให้ปฏิบัติว่ามีความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันมาก่อนหรือไม่) ตัวปัญหา (ลักษณะของปัญหา อาจเป็นตัวกำหนดว่าควรจะมีมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากน้อยเพียงใด) และเวลา (หากต้องตัดสินใจและดำเนินการโดยด่วน อาจจะมีมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปพิจารณาหรือปฏิบัติไม่ได้ เพราะไม่มีเวลาพอ)

สำหรับการที่จะเป็นผู้นำที่ดี ผู้นำจะต้องปฏิบัติตัว หรือมีคุณลักษณะอย่างไรนั้น นงนุช สิงหเดชะ (2539 : 17) กล่าวว่า คุณสมบัติของการเป็นผู้นำนั้น สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งควรจะมีก็คือ การที่จะกล้าเป็นผู้เอนอกรับผิดชอบต่อสิ่งที่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาได้กระทำลงไป เพราะความผิดพลาดของลูกน้องนั้น ต้องถือว่าส่วนหนึ่งเกิดจากความบกพร่องของผู้บังคับบัญชาด้วย คีลิน กุศลานุภาพ (ม.ป.ป. : 155, 156) เห็นว่า

วิธีการที่จะเป็นผู้นำที่ดีที่ลูกน้องรักต้องทำดังนี้ ไม่ควรตำหนิลูกน้องต่อหน้าผู้อื่น ไม่ควรแสดงว่าชอบพอรักใคร่ลูกน้องคนใดเป็นพิเศษ ไม่ควรให้คนใดคนหนึ่งเป็นแพะรับบาปแทนผู้อื่น หัวหน้าที่้องคอยปกป้องลูกน้องในทางที่ถูกที่ควร ไม่คอยจับผิดลูกน้อง ต้องไม่ยุ่งเรื่องส่วนตัวของลูกน้อง อย่าควบคุมเข้มงวดเกินไป อย่างนิทา ลูกน้อง หัวหน้าที่้องไม่เห็นงานจนลืมทุกข์สุขของลูกน้อง ควรยกย่องลูกน้องเมื่อถึงเวลา ต้องตัดสินใจให้รวดเร็วทันการณ์ ต้องไม่คิดว่าลูกน้องคือทาส อย่าทำตัวเป็นนายในทุกโอกาส ต้องส่งเสริมให้ลูกน้องก้าวหน้า ต้องส่งเสริมสวัสดิการให้ลูกน้องตามสมควร ต้องประเมินผลงานลูกน้องเป็นระยะ ๆ และอย่าสัญญาถ้าทำให้ลูกน้องไม่ได้ ส่วน สมคิด บางโพ (2538 : 76) ได้อ้างผลจากการวิจัยลักษณะผู้นำของนักจิตวิทยาจำนวนมากในระยะ 25 ปี ตั้งแต่สงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา พบว่าลักษณะพิเศษของผู้นำมีดังนี้

- 1) มีร่างกายสูงใหญ่ น้ำหนักตัวมาก สุขภาพสมบูรณ์
- 2) มีความเฉลียวฉลาดสูง
- 3) มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง
- 4) มีความสามารถในการปรับตัวสูง
- 5) มีลักษณะเด่นเฉพาะ เช่น มีอำนาจ มีชื่อเสียง สร้างประโยชน์ให้กลุ่ม
- 6) มีความสามารถในการเข้าอกเข้าใจผู้อื่น

ภิญโญ สาธร (2516 : 151, 152) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดีดังนี้ ใจกว้างใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดู/ให้รางวัล มีพรหมวิหาร 4 ในสถานการณ์ และเวลาอันเหมาะสม หนักแน่นไม่หวั่นไหว รับฟังจากทุกฝ่าย มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน ชื่อสัตย์สุจริต ตรงต่อเวลา ขยันและอุทิศเวลาให้กับงาน กล้าที่จะรับผิดชอบ มีความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ อ่อนหวาน นอบน้อมและสุภาพ รู้จักเลือกใช้คน อดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ ๆ ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนผู้น้อยเมื่อล่าช้าหรือผิดพลาด หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถและรู้จักวิธีปฏิบัติงานโดยเหมาะสม ให้ผู้น้อยพบปะโดยง่าย กินอยู่ง่ายไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้ ชมคนเป็นและขยันหมั่น ไม่ดูค่าหรือกล่าวคำพรูสวาทใดกับผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่น รู้จักใช้อำนาจหน้าที่โดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณบีบบังคับ ให้เกียรติแก่เจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ๆ เสมอ ไม่โลเลเปลี่ยนแปลงง่าย ตั้งงานเป็น ถูกจังหวะ

เหมาะสมกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้น้อย รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัดในทุกโอกาส ละเว้นจากการประพฤติชั่ว ซึ่งจะ ทำให้สังคมเรียงตามสภาพของวัฒนธรรมไทย มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง และแน่นอน รู้จักถนอมใจคน รู้จักสร้าง และระวังรักษานुकูลิลักษณะของคนอยู่เสมอ นอกจากนี้ อำนวย สิทธิเจริญชัย (2539 : 2, 3) ก็ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมอีกว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

1) เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งไม่จำเป็นต้องวัดด้วยปริญญา เช่น ท่านอดีตนายกรัฐมนตรี (นายอานันท์ ปันยารชุน) ที่บริหารประเทศก็ไม่จำเป็นต้องมีวุฒิปริญญาเอก ทั้งนี้ต้องเป็นผู้ที่สามารถตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ได้รวดเร็ว สามารถรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นได้จากการตัดสินใจนั้น นั่นหมายถึงความรู้ความสามารถที่สูงจริง ๆ เป็นผู้ที่มีมองการณ์ไกล และเห็นประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

2) ต้องเป็นผู้มีคุณธรรม กล่าวคือ ไม่มีความอิจฉาริษยาต่อผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ดำเนินการและตัดสินใจต่าง ๆ ด้วยความเป็นธรรม มีความรักและเมตตาต่อผู้ได้บังคับบัญชา

สุปิติ ชุนภักดี (2530 : 46, 47) ได้อ้างถึงความเห็นของ ไพศาล กิจเพชร เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ซึ่งมีความแตกต่างกันบ้างบางประการว่า ผู้นำที่ดีจะมีคุณลักษณะ คือ

- 1) เฉลียวฉลาดแต่ไม่อวดฉลาด
- 2) มีความสามารถรอบด้าน (well rounded) คือ รู้บางสิ่งในทุกสิ่ง และรู้ทุกสิ่งในบางสิ่ง ความรอบรู้นี้ควรรวมไปถึงความต้องการของผู้น้อย รู้หน้าที่ของคนอย่างกว้างขวาง
- 3) มีกำลังผลักดันภายใน (inner drive) ให้กระตือรือร้นอยู่เสมอ
- 4) ทำตนให้เป็นที่เชื่อถือ (integrity) ยึดมั่นในสุจริต มั่นคง พุดจริงทำจริง คำหนึ่งถึงหน้าที่และหลักธรรมจรยาเหนือสิ่งใด
- 5) กล้าหาญทั้งกายและใจ (courage physical and moral) ความเป็นผู้นำสามารถเผชิญเหตุการณ์ด้วยตนเองได้ กล้าที่จะตัดสินใจเมื่อซึ้งใจว่าถูกต้อง และยืนหยัดอย่างไม่สะทกสะท้าน

6) มีความคิดริเริ่ม (initiative) ทำงานต่าง ๆ ให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ สำรวจตนเองและพัฒนาหน้าที่ของตนเองให้ดีขึ้น คิดและวางแผนการล่วงหน้า

7) รู้จักวิธีส่งเสริม และบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา ทำความรู้จักรักมักค้ำ และดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

8) เสียสละอย่างปราศจากความเห็นแก่ตัว

9) มีความยุติธรรม (justice) เมื่อใดผู้น้อยเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม เมื่อนั้นขวัญจะเสียทันที

10) วางตัวดี (bearing) การประพฤติปฏิบัติประทับใจแก่ผู้น้อย แต่งกายสะอาด การคำหรือคำหน้อย่างกราวรูจะต้องยับยั้ง โดยสิ้นเชิง

11) กระตุ้นให้ผู้น้อยมีความภูมิใจในผลงานของตน

12) ให้เกียรติในผลงานที่ผู้น้อยได้ปฏิบัติ

13) ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีมให้สามารถทำงานแทนกันได้

14) ใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมแก่ความสามารถ และมีการพัฒนาฝีมือของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

กิต เดวิส ได้ระบุคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารไว้ 4 อย่าง คือ มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถทางด้านสังคม มีแรงจูงใจภายในที่ต้องการความสำเร็จ มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่ง เซสเตอร์ โอ บาร์นาร์ด ก็ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ มีร่างกายแข็งแรง สุขภาพจิตดี มีความรู้ความชำนาญพิเศษ สามารถรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ เป็นอย่างดี มีความจำดี มีการจินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ สามารถในการตัดสินใจดี รวดเร็ว ถูกต้อง และมีความอดทนกล้าหาญ อดทนต่อการทำงานและการถูกตำหนิ กล้าเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ (อ้างถึงใน สมคิด บางโพ, 2538 : 75, 76)

สำหรับผู้นำในทศวรรษหน้านั้น เสนาะ ดิยาว์ (2538 : 38, 39) เห็นว่าจะต้องเป็นนักพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำงานได้เองทุกอย่าง ทั้งในงานที่ทำร่วมกันและงานที่ทำเฉพาะตัว ดังนั้นลักษณะของผู้นำในทศวรรษหน้า คือ

1) ต้องเป็นผู้บริหารที่ไม่มากเกินไปในทางใดทางหนึ่ง คือ ไม่ใช่ผู้นำที่มุ่งแต่งานอย่างเดียว หรือมุ่งที่คนอย่างเดียว

2) ผู้บริหารจะเน้นการสร้างให้ผู้นับถือทุกคน เป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้คนเหล่านั้นมีส่วนร่วมในการบริหาร มีส่วนร่วมในการใช้ความรู้ความสามารถ ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร

3) วิธีการแก้ปัญหาของผู้นำ จะใช้วิธี โยนปัญหากลับไปให้ผู้นับถือทุกคน แก้เอง การบริหารในยุคที่ผู้นำแก้ปัญหาได้ทุกอย่างจะหมดไป

4) ผู้นำจะมอบหมายอำนาจอย่างมากจนพอที่ผู้นับถือทุกคนสามารถใช้อำนาจนั้นให้งานสำเร็จในตัวเอง แต่ขณะเดียวกันก็กำหนดวิธีควบคุมที่ได้ผล ผู้นำจะมีทั้งความยืดหยุ่นและเข้มงวดในการควบคุมงานไปพร้อม ๆ กัน

5) ผู้นำจะเน้นคุณสมบัติของผู้นับถือทุกคนที่สามารถทำงานเป็นทีมได้ อย่างดี ขณะเดียวกันความสามารถเฉพาะตัวก็สูงด้วย หมายความว่า การรู้จักทำงานเป็นทีมจะส่งเสริมให้ทุกคนได้เป็นคาราไปพร้อม ๆ กัน

6) ผู้นำจะมองผู้นับถือทุกคนในแง่ดี แต่ในขณะเดียวกันก็จะใช้ให้ทำงานหนัก สมมติฐานดังกล่าวนี้แยกเป็น 3 ประการ คือ รูปแบบการทำงานจะอยู่บนรากฐานที่ว่า ทุกคนต้องการทำความดีด้วยกันทั้งนั้น เป้าหมายขององค์กรและของส่วนตัวพนักงาน มีความสอดคล้องกัน ผู้นำจะมองว่าผู้นับถือทุกคนไม่ต้องการจะสร้างอาณาจักรหรือเล่นการเมือง หากงานไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ ก็เกิดจากระบบหรือขั้นตอนการทำงาน ไม่ได้เกิดจากประโยชน์ส่วนตัวของคนหรือพวกพ้อง และประการสุดท้าย ทุกคนสามารถเจริญเติบโตและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้นได้

กล่าวโดยสรุป จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้นนี้ ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านภาวะผู้นำ ควรประกอบไปด้วยลักษณะเหล่านี้ คือ มีความเฉลียวฉลาดแต่ไม่โอ้อวดฉลาด มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถรอบด้านและสามารถในการปรับตัวสูง มีลักษณะเด่นเฉพาะ เช่น มีอำนาจ มีชื่อเสียง ใจกว้างใจดี และเสียสละอย่างปราศจากความเห็นแก่ตัว มีพรหมวิหาร 4 ในสถานการณ์และเวลาอันเหมาะสมหนักแน่นไม่หวั่นไหวรับฟังจากทุกฝ่าย มีความยุติธรรมและมีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ตรงต่อเวลา ขยันและอุทิศเวลาให้กับงาน กล่าวหาญทั้งกายและใจ กล่าวที่จะรับผิดชอบ มีความจริงใจ เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ อ่อนหวาน นอบน้อมและสุภาพ รู้จักเลือกใช้คน อดทนและเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร กินอยู่อย่างง่ายไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้ ไม่ดูค่าหรือกล่าวคำมรุตวาทกับผู้นับถือผู้น้อยหรือหน้าผู้อื่น รู้จักใช้

อำนาจหน้าที่โดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณบีบบังคับ ลังจางเป็น ลูกจิงหวะ เหมาะสมกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้น้อย รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัดในทุกโอกาส ละเว้นจากการประพฤติชั่วซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของวัฒนธรรมไทย มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง และแน่นอน รู้จักถนอมใจคน และรู้จักสร้างและระวังรักษานุกตลกลักษณะของคนอยู่เสมอ มีความคิดริเริ่มและให้เกียรติในผลงานที่ผู้น้อยปฏิบัติ เป็นผู้บริหารที่ไม่มากเกินไปในทางใดทางหนึ่งคือ ไม่ใช่ผู้นำที่มุ่งแต่งานอย่างเดียว หรือมุ่งแต่คนอย่างเดียว เป็นต้น

ค. มนุษยสัมพันธ์

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522 : 128) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์คือ กระบวนการรวมพลังของบุคคล เพื่อจะทำงานและมีแรงจูงใจให้ร่วมมือกันทำงาน โดยมุ่งที่จะให้ได้ผลผลิตสูง ขณะเดียวกันบุคคลก็ได้รับการตอบสนองความต้องการ ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและจิตวิทยา โยธิน คันสนยุทธ (2530 : 1) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ว่า หมายถึง “การเข้ากับผู้อื่นได้” และเขาได้อ้างถึงความเห็นของ คาร์เวล (Fred Carvell) ที่เห็นว่า มนุษยสัมพันธ์คือการรวมตัวกันเข้าของบุคคลในสถานการณ์ของงาน ซึ่งจูงใจให้พวกเขาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความพอใจทางเศรษฐกิจ ทางจิตวิทยาและทางสังคม ส่วน ชลอ ธรรมศิริ (2532 : 480) มีความเห็นว่า มนุษยสัมพันธ์หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สร้างขึ้น เพื่อยึดเหนี่ยวระหว่างกัน ให้เกิดความรัก ความเข้าใจ ความเชื่อถือ ซึ่งจะมีความสำคัญต่อการร่วมมือกันในกิจการต่าง ๆ และ วินิจ เกตุขำ (2535 : 17) ได้ให้ความหมายสั้น ๆ ว่า มนุษยสัมพันธ์หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ ที่มุ่งให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน อันจะนำมาซึ่งการร่วมมือประสานงานกัน ในการดำเนินกิจการต่าง ๆ อย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพ ส่วน สุทธิสุทธิสมบุรณ์ และ สมาน รังสิโยภฤกษ์ (2536 : 61) เห็นว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือระหว่างบุคคลต่อกลุ่มบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความสมานฉันท์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่ง คีลิน กุสตานุกภาพ (ม.ป.ป. : 122) ก็ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมอีกว่า มนุษยสัมพันธ์หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกัน ในส่วนของ เดวิส (Keith Davis, 1972 : 4) มีความเห็นว่า มนุษยสัมพันธ์คือการมีปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มคนในทุกหน่วยงาน ทั้งในส่วนภาครัฐ ภาคเอกชน กลุ่มทางสังคม ตลอดจนจนถึง โรงเรียนและบ้าน ปฏิสัมพันธ์นี้เกิดขึ้นเป็นอย่างมาก

ในกลุ่มคนที่รวมกันอย่างมีโครงสร้างที่เป็นทางการ อันจะทำให้ช่วยการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นได้บรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ กู๊ด (Carter V. Good, 1973 : 287) ก็ได้สรุปว่า มนุษยสัมพันธ์ก็คือ ปฏิกริยาทางสังคมที่เกิดขึ้นในระหว่างตัวบุคคล อิทธิพลซึ่งบุคคลมีต่อกันและกัน

ชาลนชัย อาจินสมาจาร (ม.ป.ป. : 89) กล่าวว่า องค์กรไม่ได้จัดตั้งขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ของมนุษยสัมพันธ์ แต่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่เฉพาะอย่าง ซึ่งจะทำประโยชน์โดยทางตรงและทางอ้อมต่อผลสัมฤทธิ์ของจุดมุ่งหมายขององค์กร อย่างไรก็ตาม ไม่มีองค์กรใดสามารถปฏิบัติการกิจของตัวเองให้สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพโดยไม่คำนึงถึงเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งก็สอดคล้องกับความคิดเห็นของ สุรเชษฐ์ ชีระมณี (2534 : 116) ที่มีความเห็นเพิ่มเติมว่า ผลของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของบุคคลที่ทำงานร่วมกันในองค์กร จะทำให้เกิดผลดีต่อสภาพจิตใจของคนและเป็นผลดีต่อเป้าหมายขององค์กร สำหรับในเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ที่มีส่วนต่อการบริหารงานบุคคลนั้น ชงชัย สันติวงษ์ (2536 ก : 15) เห็นว่า ความเจริญก้าวหน้าที่มีขึ้นมากก็เพราะเนื่องมาจากความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับศาสตร์ที่สำคัญ คือ พฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Sciences) อันเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับ จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา ที่นำมาเชื่อมโยงรวมกันเพื่อศึกษาเรื่องราวที่เกี่ยวกับพฤติกรรม ซึ่งมีผลเป็นอย่างมากต่อความเข้าใจเกี่ยวกับตัวบุคคล ตลอดจนเรื่องราวการจูงใจ เพื่อที่จะเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น ศิลปะในการจัดการซึ่งได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากจากความรู้ของพฤติกรรมศาสตร์ดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารได้เข้าใจอย่างถูกต้องในวิธีการจัดการว่า ความสำเร็จของงานทั้งปวง ย่อมขึ้นอยู่กับศิลปะในการชักจูงใจ ตลอดจนความสามารถสร้างความกลมเกลียวของกลุ่ม และการประสานงานระหว่างกลุ่ม สุรเชษฐ์ ชีระมณี (2534 : 116) ได้กล่าวถึงมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานว่า หมายถึง การรู้จักใช้ศิลปะเพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันกับบุคคล (ในที่ทำงาน) ได้อย่างมีความสุข ซึ่งจะทำให้ความขัดแย้งในองค์กรลดลง หรือไม่รุนแรงจนทำให้มีผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร ศิลปะที่ใช้ นั่น ได้แก่

- 1) รู้จักตนเอง โดยต้องรู้ถึง ความต้องการ นิสัย บุคลิกภาพ การปรับปรุงพฤติกรรม และอื่น ๆ ของตัวเราเอง
- 2) เข้าใจผู้อื่น โดยจะต้องวิเคราะห์ ความต้องการของผู้อื่น ความแตกต่างของคน ความสามารถในการปรับปรุงพฤติกรรมของผู้อื่น ลักษณะอื่นของบุคคลรอบตัวเรา

3) เข้าใจสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ไม่มองข้ามในสิ่งเล็กน้อย ๆ ต้องใช้การสังเกตที่มีเหตุผล

สุธี สุทธิสมบุรณ์ และ สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์ (2536 : 61 - 63) ได้กล่าวถึงหลักมนุษยสัมพันธ์ว่า การที่จะเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จำเป็นที่จะต้องทราบและเข้าใจพื้นฐานความต้องการ และความแตกต่างของบุคคล ตลอดจนการรู้จักตนเองเสียก่อนดังนี้

1) ความต้องการของบุคคล ได้แก่

1.1) ความต้องการทางร่างกาย (Physical needs) เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น

1.2) ความต้องการทางจิตใจ (Psychological needs) เช่น ความมั่นคงปลอดภัย ความยกย่องนับถือ การยอมรับในสังคม หรือการเข้าพวกเข้าหมู่ และโอกาสที่จะก้าวหน้า

2) ความแตกต่างของบุคคล ได้แก่ แตกต่างกันทางร่างกาย แตกต่างกันทางด้านจิตใจ แตกต่างกันทางอารมณ์ และแตกต่างกันทางสังคม

3) การรู้จักตนเอง ทำให้รู้จักตนเองอยู่เสมอว่าตนต้องการอะไร เมื่อได้วิเคราะห์ความต้องการของตนเองแล้ว ก็คิดว่าตนประสงค์ให้คนอื่นปฏิบัติตามที่ตนเองต้องการหรือไม่ โดยยึดถือหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีว่า “จงปฏิบัติต่อผู้อื่น เหมือนกับที่ท่านประสงค์ให้เขาปฏิบัติต่อท่าน”

จากหลักมนุษยสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้นนี้ มนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานขององค์การ อย่างไรก็ตามยังมีปัญหาหลายอย่างที่เกิดขึ้นในองค์การ ทั้งนี้เพราะบุคลากรในองค์การ โดยเฉพาะผู้บริหารมีเป็นจำนวนมากที่ยังไม่เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์อย่างแท้จริง ซึ่งถ้าพิจารณาให้ถ่องแท้แล้ว จะเห็นว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของสามัญสำนึก และเริ่มมีมาพร้อมกับการเกิดของคนก็ว่าได้ (วินิจ เกตุขำ, 2535 : 2) ซึ่งในการสร้างความสัมพันธ์กับคน โดยเฉพาะผู้ร่วมงานนั้น เสนาะ ดิยาว (2538 : 21) ได้ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารควรมีแนวความคิดเกี่ยวกับคน คือ

1) คนทุกคนเห็นตัวเองเป็นอย่างไร ก็มักจะเป็นเรื่องเฉพาะตัวของเขานั้นก็คือ ในแต่ละคนมีโลกส่วนตัวของตัวเอง ซึ่งอาจเหมือนกัน หรือไม่เหมือนกันกับโลกของคนอื่น ดังนั้น คนจะมีพฤติกรรมสนองตอบต่อสภาพแวดล้อมตามที่เขาเห็นว่า

เป็นเช่นนั้น หรือตามที่เขาเคยมีประสบการณ์

2) คนทุกคนจะตอบสนองต่อสิ่งใดก็ตาม ย่อมมีเป้าหมายที่จะดำรงและรักษาไว้เพื่อส่งเสริมและเพื่อบรรลุความต้องการของตัวเอง และคนจะเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อได้รับความพอใจมากขึ้น หรือพยายามหลีกเลี่ยงความพอใจที่น้อยลง

3) คนที่อาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมแตกต่างกันมักจะมีความคิด และการกระทำที่แตกต่างกัน เพราะมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน

4) พฤติกรรมของแต่ละคน ไม่ว่าจะกระทำอย่างมีหรือไม่มีเหตุผล ย่อมมีความหมายต่อผู้นั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสนองความต้องการของตัวเอง

5) คนจะมีความเข้าใจในเรื่องใดหรือสถานการณ์ใด คนนั้นจะต้องเคยมีประสบการณ์นั้นมาก่อน ถ้าหากไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน ก็จะมีเข้าใจสิ่งนั้นในแนวทางที่ตัวเองคิดเอาเองเท่านั้น

6) คนโดยทั่วไปจะตัดสินใจด้วยอารมณ์และความรู้สึกในขณะนั้น มากกว่าด้วยเหตุผลหรือความคิด

7) การร่วมมืออย่างแท้จริงจะเกิดขึ้นได้ ในสภาพที่มีประโยชน์ต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน สภาพที่ต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน และสภาพที่ต่างก็ได้ผลตอบแทนในความร่วมมือนั้น

8) วิธีการที่จะทำให้คนเกิดความร่วมมือกันได้นั้น จะมีความสำคัญกว่าการตัดสินใจ การกระทำ และการแก้ปัญหาเสียอีก

9) ความรู้สึกและทัศนคติของคนย่อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงด้วยการกระตุ้นเตือน การบอกเล่าหรือการสอน แต่จะเปลี่ยนแปลงได้ก็ต่อเมื่อคนนั้นมีความเชื่อมั่นว่าเขาจะได้เปรียบมากขึ้นจากความรู้สึกใหม่และทัศนคติใหม่

10) การที่จะเข้าใจการรับรู้ ทัศนคติ และ พฤติกรรมของคนได้อย่างแท้จริง ให้ดูจากกรอบแห่งการยึดมั่น ถือมั่นของคน ๆ นั้นเป็นสำคัญ

11) หากต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับกับผู้บริหาร จะต้องคิดร่วมกับคนเหล่านั้น ไม่ใช่คิดเพื่อคนเหล่านั้น จะต้องมีความรู้สึกร่วมกันแต่ไม่ใช่อารมณ์ จะต้องก้าวไปข้างหน้าพร้อม ๆ กัน ไม่ใช่เร่งรัดหรือถ่วง จะต้องทำงานร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชา จะต้องยอมรับความคิดและการกระทำ ไม่ใช่ด้วยการประเมิน และต้องคิดในแง่ของผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ใช่คิดในแง่ของผู้บริหารเท่านั้น แล้ว

ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันก็จะเกิดขึ้นได้ในที่สุด

คีลิน กุสตาโนภาพ (ม.ป.ป. : 122, 123) ได้อ้างถึงบัญญัติ 10 ประการ ในการมัดใจผู้อื่นตามข้อเสนอของ หลวงวิจิตรวาทการ ซึ่งบัญญัติไว้ดังนี้ คือ ยิ้มแย้มนำยิ้มไว้ไม่ขาดทุน) จำชื่อได้(ทุกคนอยากให้คนอื่นจำชื่อของตัวเองได้) ให้การยอมรับ จับใจใจเขา เราหมั่นยกย่อง สอดส่องเอาใจใส่ มีน้ำใจเกื้อกูล เพียบพูนการฟัง เอ่ยอ้างที่เขาชอบ และพร้อมมอบความสุข ซึ่งเหมือนกับของ สุรเชษฐ์ ชีระมณี (2534 : 118, 119) ที่เห็นว่า ในการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นในที่ทำงานก็โดยการแสดงออก ดังนี้คือ ประการแรก เอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักให้แล้วจะได้ตอบ ประการต่อมาคือ ชมผู้อื่นตามกาลเทศะ และประการสุดท้ายคือ ลดพฤติกรรมที่จะสร้างความขัดแย้ง ซึ่งเขายังได้มีความเห็นเพิ่มเติมอีกว่า การแสดงออกที่เหมาะสมในการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นที่สังคมยอมรับ และถือปฏิบัติกันทั่วไป มีดังนี้คือ

- 1) แสดงออกตามสิทธิของตน ไม่ก้าวก่ายสิทธิของผู้อื่น
- 2) รู้จักปฏิเสธคำสั่ง คำขอร้อง ที่ไร้เหตุผลของผู้อื่น
- 3) ขอร้อง ออกคำสั่ง ที่มีเหตุผลแก่ผู้อื่น ให้เหมาะสมตามกาลเทศะ
- 4) แสดงความรู้สึกด้านบวกและลบ ให้ผู้อื่นทราบอย่างถูกต้องตาม

กาลเทศะ

นอกจากนี้ สุปิติ ขุนภักดี (2530 : 33) เห็นว่า การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป มีวิธีที่จะกระทำได้โดย

- 1) รู้จักให้ความสนใจอย่างจริงจังและจริงใจ
- 2) รู้จักยิ้มแย้มแจ่มใสเพื่อพบปะสนทนากัน
- 3) จำชื่อผู้ที่เราพบปะและสามารถที่จะใช้เรียกได้อย่างถูกต้องแม่นยำ
- 4) เป็นนักฟังที่ดี สนใจฟังอย่างตั้งอกตั้งใจ
- 5) พุดในเรื่องที่คู่สนทนาสนใจ
- 6) รู้จักทำให้คู่สนทนามีความรู้สึกว่าเขาเป็นคนสำคัญ
- 7) รู้จักหลีกเลี่ยงการขัดแย้งโต้เถียง
- 8) เคารพความคิดเห็นของคู่สนทนา

ในส่วนมนุษยสัมพันธ์กับการบริหารงานนั้น ชลอ ธรรมศิริ (2532 : 513 - 523) ได้กล่าวถึงข้อปฏิบัติในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงานและ

ผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ดังนี้ สำหรับกับผู้บังคับบัญชามีข้อปฏิบัติ คือ ทำงานให้ดี ให้ถูกใจ ผู้บังคับบัญชา หลีกเลี่ยงการสอพลอ หาทางให้ความคิดของผู้บังคับบัญชาสำเร็จ ให้ความเคารพนับถือตามฐานะ อย่าก่อศัตรูกับเพื่อนร่วมงาน เรียนรู้นิสัยการทำงานของผู้บังคับบัญชา อย่างนิทาผู้บังคับบัญชา อย่าโกรธผู้บังคับบัญชาเมื่อท่านไม่เห็นด้วยกับความคิดของเรา อย่างบ่นถึงความยากลำบากในการปฏิบัติงานต่อหน้าผู้บังคับบัญชา และประเมินตัวเองเป็นระยะ ๆ สำหรับกับเพื่อนร่วมงานมีข้อปฏิบัติคือ เปิดฉากการติดต่อก่อน มีความจริงใจต่อเพื่อน หลีกเลี่ยงการนินทา หลีกเลี่ยงการทำตัวเหนือกว่า อย่าขัดทอดความผิดให้เพื่อน ให้ความร่วมมือในการทำงานของเพื่อน พึงความคิดเห็นเพื่อนบ้าง มีความเสมอต้นเสมอปลายกับเพื่อน ใจกว้างกับเพื่อนพอประมาณ และพบปะสังสรรค์ตามสมควร สำหรับกับผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อปฏิบัติคือ รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง รู้วิธีส่งเสริมกำลังใจ รู้จักให้รางวัล ชี้แจงความเคลื่อนไหวของงานให้ทราบ และรักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชานี้ แกรี เดสเลอร์ (Gary Dessler, 1983 : 50, 51) เห็นว่า ให้กระทำโดยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัย (discipline) เกิดขึ้นด้วยตัวของเขาเอง ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรมีหลักปฏิบัติตนเอง คือ กระทำการสิ่งใดให้ยึดหลักความเป็นจริง (get the facts) ในขณะที่กำลังมีความโกรธ อย่ากระทำการใด ๆ (do not act while angry) อย่ากระทำการที่ดูเหมือนไม่ให้เกียรติหรือดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชา (do not rob your subordinate of his or her dignity) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบว่าเป็นผู้พิสูจน์หรือแสวงหาความจริงด้วยตัวเราเอง (the burden of proof is on you) เมื่อเขากระทำผิดให้มีการตักเตือนก่อนที่จะลงโทษ (provide adequate warning) อย่าลงโทษในขั้นที่รุนแรง (do not make the punishment too severe) ใช้มาตรการทางวินัยกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างมีความเสมอภาค (make sure the disciplines equitable) มองสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นให้ถี่ถ้วน (get the other side of the story) อย่าอ่อนข้อหากเราเป็นฝ่ายถูกต้อง (do not back down when you are right) และอย่าใช้วิธีการทางวินัยเป็นการเฉพาะตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่ง (do not let discipline become personal)

วิจิตร อวระกุล (2527 : 60, 61) เห็นว่า ลักษณะของมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีอยู่ด้วยกัน 16 ประการ คือ

- 1) มีท่าทางดี มีลักษณะการเข้าคน กิริยามารยาทเรียบร้อย การพูดคุย สนุกสนาน ตลกขบขัน เบิกบาน ผู้คบหาด้วยเกิดความสบายใจ มีลักษณะโอภาปราศรัย
- 2) บุคลิก ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา การแต่งตัว การเคลื่อนไหว กิริยาท่าทาง และการพูดจา
- 3) มีความเป็นเพื่อนได้ง่าย มีความสนิทสนมกลมเกลียว เป็นกันเอง
- 4) มีความอ่อนน้อม กิริยามารยาทสุภาพ พูดจาอ่อนน้อมถ่อมตน
- 5) มีน้ำใจ เต็มใจช่วยเหลือผู้อื่น ด้วยกำลังกาย ความคิด หรือกำลังเงิน ในลักษณะการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- 6) การให้ความร่วมมือดี เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น ไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ
- 7) มีความกรุณา เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ โอบอ้อมอารีแก่ผู้ได้รับความทุกข์ยาก กรุณาปราณีแก่บุคคลโดยทั่วไป
- 8) ทำตนเป็นคนมีประโยชน์ ช่วยเหลือกิจการงานแก่คนทั่วไป โดยมีได้หวังประโยชน์ อำนวยประโยชน์แก่สังคม ไม่ว่าจะป็นด้วยกำลังความคิด กำลังกาย หรือกำลังทรัพย์
- 9) มีการสร้างสรรค์ ไม่ใช่การทำลาย หรือหวังเหนี่ยวความเจริญของผู้อื่น
- 10) มีอารมณ์ดี ควบคุมการใช้อารมณ์ได้อย่างเหมาะสม
- 11) มีความกระตือรือร้น ได้แก่ ความมีชีวิตจิตใจ ไม่เชื่องซึม
- 12) มีความรับผิดชอบต่อการทำงาน คำพูด สัญญา รักษาเวลา ซื่อตรง และสุจริต
- 13) มีความอดทนต่อความยากลำบาก ต่อกิริยาท่าทาง การกระทำและคำพูดที่ไม่สบอารมณ์
- 14) มีความขยันขันแข็งต่อการทำงาน ภาระหน้าที่ในความรับผิดชอบ ไม่เป็นคนเกียจคร้าน ทำให้ภาพพจน์และความนิยมเสื่อมเสียไป
- 15) มีความพยายามที่จะฝึกฝนให้มีคุณสมบัติทางมนุษยสัมพันธ์อย่าง ไม่ทอดอຍพยายามปรับปรุงแก้ไขตนเองอยู่เสมอ พยายามเอาชนะใจคนและอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นหนทางนำไปสู่ความสัมพัันธ์ที่ดี

16) มีปฏิภาณไหวพริบ แพรพราว ในการสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์กับผู้อื่น

จากแนวความคิดของนักวิชาการ / ผู้รู้ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาในด้านมนุษยสัมพันธ์ มีดังนี้คือ ไม่ก้าวก่ายสิทธิของผู้อื่น รู้จักปฏิเสธคำขอร้องที่ไร้เหตุผลของผู้อื่น ยิ้มแย้มแจ่มใสเมื่อพบปะสนทนากัน จำชื่อผู้ที่เราพบปะและสามารถที่จะใช้เรียกได้อย่างถูกต้องแม่นยำ เป็นนักฟังที่ดี สนใจฟังอย่างตั้งอกตั้งใจ พุดในเรื่องที่คู่สนทนาสนใจ ทำให้คู่สนทนามีความรู้สึว่าเขาเป็นคนสำคัญ รู้จักหลีกเลี่ยงการขัดแย้งได้เพียง เคารพความคิดเห็นของคู่สนทนา ให้ความเคารพนับถือผู้อื่นตามฐานะ รู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเอง อดทนต่อการกระทำและคำพูดที่ไม่สบอารมณ์โดยเฉพาะในขณะที่กำลังมีความโกรธ อย่ากระทำการใด ๆ รู้วิธีส่งเสริมกำลังใจ รู้จักให้รางวัล รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา กระทำการสิ่งใดให้ยึดหลักความเป็นจริง อย่ากระทำการที่ดูเหมือนไม่ให้เกิดประโยชน์หรือถูกผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบว่าเป็นผู้พิสูจน์หรือแสวงหาความจริง (เกี่ยวกับตัวเขา) ด้วยตัวเอง เมื่อเขากระทำผิดให้มีการตักเตือนก่อนที่จะลงโทษ อย่าลงโทษในขั้นที่รุนแรง ใช้มาตรการทางวินัยกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างมีความเสมอภาค อย่าใช้วิธีการทางวินัยเป็นการเฉพาะตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่ง มีน้ำใจ เต็มใจช่วยเหลือผู้อื่น ด้วยกำลังกาย ความคิด หรือกำลังเงินในลักษณะการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเมตตากรุณา แก่บุคคลทั่วไป มีน้ำใจ โอบอ้อมอารีแก่ผู้ได้รับความทุกข์ยาก ช่วยเหลือกิจการงานแก่คนทั่วไป โดยมีได้หวังผลประโยชน์ตอบแทน เป็นต้น

ง. ความประพฤติ

แอนโทนี ดาวน์ส์ (Anthony Downs, อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม และ เชาวน์ไพโรพิรุณโรจน์, 2532 : 389 - 394) ได้จำแนกพฤติกรรมของมนุษย์โดยเฉพาะในองค์การระบบราชการไว้ที่น่าฟังถึง 5 ประเภทด้วยกัน คือ

1) นักไต่เต้า (Climbers) หมายถึง เจ้าหน้าที่ประเภทที่พยายามจะไต่หาอำนาจ รายได้ และเกียรติยศให้ถึงขีดสูงสุด โดยใช้ความทะเยอทะยานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน

2) นักอนุรักษ์ (Conserver) หมายถึง บุคคลประเภทที่พยายามจะทำให้ความมั่นคง และความสะอาดของตนให้ถึงขีดสูงสุด นั้นหมายถึง การรักษาระดับของ

อำนาจ รายได้ และเกียรติยศในปัจจุบันให้คงไว้ หรือหมายถึงการลดความมานะพยายามให้ถึงขีดต่ำสุดเท่าที่จะทำได้

3) พวกคลั่งอุดมการณ์ (Zealots) หมายถึง เจ้าหน้าที่ประเภทที่ดำเนินถึงสาธารณประโยชน์มากกว่าประโยชน์ของตนเอง

4) พวกสนับสนุน (Advocates) หมายถึง เจ้าหน้าที่ประเภทเป็นผู้สนับสนุน โดยทั่วไปแล้วเป็นคนมองโลกในแง่ดี และขยันขันแข็งในการทำงาน

5) พวกรัฐบุรุษ (Statesmen) หมายถึง เจ้าหน้าที่ประเภทผู้จงรักภักดีต่อชาติหรือสังคมโดยส่วนรวม ซึ่งโดยธรรมชาติแล้ว พวกรัฐบุรุษไม่เหมาะที่จะทำงานในหน่วยงาน เพราะว่าโดยตำแหน่งหน้าที่ อาจถูกบีบบังคับให้ต้องสวมบทบาทอื่น เช่นสวมบทบาทเป็นพวกสนับสนุน เป็นต้น

อรุณ รักธรรม และ เขาว์ ไพโรพิจูณโรจน์ (2532 : 394 - 398) มีความเห็นว่า ในหน่วยงานหนึ่ง ๆ นั้น แม้ว่าทุกคนจะทำงานเพื่อให้เกิดบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน แต่ก็มีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมของมนุษย์ ในองค์การแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ ประเภทที่มุ่งต่อความสำเร็จของงานในองค์การ ตัวอย่างพฤติกรรมคือ ผู้ริเริ่ม ผู้แสวงหาข้อมูลหรือข้อคิดเห็น ผู้ให้ข้อมูลหรือข้อคิดเห็น ผู้ทำความเข้าใจ ผู้สรุป ผู้ประสานความคิดเห็น และผู้กระตุ้น ประเภทที่มุ่งต่อการส่งเสริมและบำรุงรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ ตัวอย่างพฤติกรรมคือ ผู้สร้างบรรยากาศ ผู้ไกล่เกลี่ย ผู้ประนีประนอม ผู้รักษาข่ายการติดต่อ และผู้สังเกตและให้คำวิจารณ์ และประเภทที่มุ่งต่อการสนองตอบความต้องการเฉพาะตน ตัวอย่างพฤติกรรมคือ ผู้ระราน ผู้กว้างขวาง ผู้แสวงหาการยกย่อง ผู้สารภาพตน ผู้ครอบงำ ผู้แสวงหาความช่วยเหลือและผู้แอบอิงผลประโยชน์ ซึ่งในการศึกษาพฤติกรรมภายนอกของบุคคลนั้น สุรเชษฐ์ ชีระมณี (2534 : 205) กล่าวว่า จะทำให้ทราบถึงสภาพจิตใจของบุคคลนั้น กิริยาท่าทางของบุคคลอาจเกิดจากการแสรังทำหรือบิดเบือน แต่ก็สามารถสังเกตได้ การสังเกตจึงมีข้อควรปฏิบัติ คือ

1) กิริยาท่าทางที่บุคคลนั้นกระทำสม่ำเสมอ หรือเป็นปกติวิสัย เมื่อมีสิ่งเร้าอย่างใดอย่างหนึ่งมากระทบ อาจไม่มีความหมายใดแฝงเร้นอยู่ก็เป็นได้

2) การสังเกตจะต้องกระทำในขณะที่บุคคลนั้นไม่รู้ตัวหรือไม่ทราบว่ามี การสังเกต

3) ให้สังเกตสิ่งเร้าที่ก่อให้เกิดอาการตอบสนองเป็นกิริยา ท่าทาง ต่าง ๆ เนื่องจากสิ่งเร้าอาจมีหลายสิ่ง แต่ละสิ่งจะมีอิทธิพลต่อกิริยาท่าทางแตกต่างกันออกไป

4) กิริยาท่าทางที่แสดงออกมา อาจเกิดมาจากสิ่งเร้าที่มากกว่าหนึ่งอย่าง ประกอบกัน

5) สิ่งเร้าเดียวกัน อาจทำให้กิริยาท่าทางของแต่ละบุคคล แตกต่างกันได้ ทั้งนี้เนื่องจากมีปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการแสดงออก เช่น การเรียนรู้มาตั้งแต่เด็ก ๆ บุคลิกภาพ และอื่น ๆ เป็นต้น

ฉัทพงศ์ ไผทรัตน์ (2535 : 27) ได้มีเห็นว่า ความประพฤตินัยหมายถึงการประพฤตินัยให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงาน การปฏิบัติตนในการทำงาน และการวางตนในสังคม ในส่วนที่เกี่ยวกับความประพฤตินัยของผู้บังคับบัญชานั้น ประถม แสงสว่าง (2520 : 68) กล่าวว่า ปัญหาสำคัญในการเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารอยู่ที่ว่า จะทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจโดยคุณวิสัย อำนาจตามกฎหมาย วินัย และระเบียบแบบแผน ไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนร่วมมือกันทำงานอย่างดีที่สุดเสมอไป มีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากที่เป็นตัวขวางกั้น เช่น ความยากลำบากของงาน ความเกียจคร้าน หรือการขาดสิ่งจูงใจ สิ่งหนึ่งซึ่งจะเป็นส่วนช่วยแก้ไขปัญหาคือ การประพฤตินัยของผู้บริหารหรือการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเลื่อมใสศรัทธาโดยการวางตัวที่เหมาะสม ซึ่งปัจจัยในการประพฤตินัยปฏิบัติตนของผู้บังคับบัญชาจะมีผลต่อการบริหารงานและความสงบเรียบร้อยขององค์การด้วย โดย ชงชัย สันติวงษ์ (2536 ก : 200) ก็มีความเห็นเพิ่มอีกว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานปัจจัยหนึ่งก็คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้นำหรือหัวหน้างาน โดยความสำเร็จหรือการที่จะได้ผลดีเพียงใดหรือไม่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น แม้ว่าจะมีรูปแบบระบบการประเมินผลที่เป็นทางการหลายอย่างที่คล้าย กันก็ตาม การทำได้อย่างถูกต้อง ยุติธรรมและไม่ยุติธรรม หรือการรู้จักใช้อย่างถูกต้องเพื่อการส่งเสริมกำลังใจหรือนำมาใช้อย่างผิด ๆ จนเครื่องมือนี้กลายเป็นเครื่องมือบ่อนทำลาย อย่างใดอย่างหนึ่งนั้น ย่อมจะขึ้นอยู่กับตัวหัวหน้างานที่จะกำกับหรือใช้ด้วยเจตนาอย่างไร หรือหวังผลที่จะให้ได้ผลในทางใดเป็นสำคัญ ถ้าผู้บริหารใช้เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานไปในแง่ไม่ถูกต้องหรือมีอคติหรือสวนทางจิตวิทยาของลูกน้องที่กำลังมีทัศนคติที่ถือว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ ในกรณีเช่นนี้ ความขัดแย้งอย่างรุนแรงก็จะเกิดขึ้นภายในหน่วยงานได้ง่ายมาก ส่วนในการที่จะ

ปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดการประพาศิตี ปฏิบัติชอบนั้น ชุด อยู่สวัสดิ์ (2520 : 27, 28) มีความเห็น ดังนี้

1) ทำตนให้มีเสน่ห์ คือ มีวาจา กิริยา และมารยาทสุภาพ นุ่มนวล อ่อนโยน มีจิตเมตตา และแผ่เมตตา

2) ทำตนให้เป็นที่พึ่งแห่งตน ในด้านความคิด การกระทำ และการใช้ปัญญาในการตัดสินใจ เป็นการกระทำด้วยตนเอง ในขณะที่ผู้อื่นเป็นเพียง “กองเชียร์” ให้กำลังใจเท่านั้น

3) ทำตนเป็นคนดี คือ มีความขยันหมั่นเพียร มีความซื่อสัตย์สุจริต มีศีลธรรม ถือสัจจะ และทำใจให้สบาย ให้สงบเยือกเย็นด้วยการสร้างสมสมาธิที่ละน้อย

4) ชรรมนำเจริญ แบ่งออกเป็น

4.1) ชรรมให้คนเจริญ ได้แก่ “โพชนรงค์ 7” คือ มีความเพียร สติ สมาธิ ปัญญา ความสงบ ความปิติ และอุเบกขา

4.2) ชรรมให้สังคมเจริญ ได้แก่ “มรรค 8” คือ ดำเนินชีวิตด้วยความเพียร มีสติ ปัญญา ทิศ - ตั้งใจในทางเจริญ การทำ การพูดในทางดี และประกอบอาชีพสุจริต

มณูญ วงศ์วารี (2538 : 51, 104 - 126) ได้มีความเห็นว่า การบริหารที่จะให้ได้ผลดีตลอดรอดฝั่งในระยะยาวนั้น ผู้บริหารต้องใช้คุณธรรมความดี อันมีความซื่อสัตย์ สุจริต ฯลฯ เป็นตัวนำความรู้ความสามารถเสมอ ซึ่งนอกจากนี้เขายังได้กล่าวถึงธรรมอัน ประเสริฐในพุทธศาสนา ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนหรือปกครองคนคือ พรหมวิหาร 4 อคติ 4 สังคหวัตถุ 4 และฌราวาสชรรม 4

1) พรหมวิหาร 4 หรือธรรมะหรือข้อปฏิบัติของคนที่เป็นใหญ่ ธรรมะข้อนี้เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับคนที่เป็นผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร คนที่เป็นหัวหน้าคน หรือคนที่จะให้คุณให้โทษผู้อื่นได้จะต้องมีหลักพรหมวิหาร 4 ในตัวเองอยู่ตลอดเวลา มีอยู่ 4 ลักษณะ คือ

1.1) เมตตา คือ ความปรารถนาที่จะให้คนอื่นเป็นสุข ถ้าใช้ในการบริหารก็คือ จงบริหารคนและปกครองคนด้วยความเมตตา เวลาจะให้คุณให้โทษแก่คน ก็จงให้ด้วยความเมตตา

1.2) กรุณา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ กรุณาเป็นความสงสาร เป็นความเห็นใจ

1.3) มุทิตา หมายถึง ถ้าเขาเป็นสุขเราก็พลอยยินดีไปด้วยหรือพลอยยินดีเมื่อคนอื่นเป็นสุข

1.4) อุเบกขา หมายถึง การมีจิตใจที่ไม่หวั่นไหวในการกระทำที่สุจริตของเรา มีจิตใจวางเฉยเป็นกลางไม่มีอคติ มีจิตใจที่ยุติธรรม

2) อคติ 4 หรือความลำเอียง ถ้ามีอยู่ที่ใครย่อมเป็นพิษเป็นภัยที่นั่น มี 4 ลักษณะ คือ

2.1) ฉันทาคติ หมายถึง ลำเอียงเพราะรักใคร่

2.2) โทสาคติ หมายถึง ลำเอียงเพราะเกลียด เพราะไม่ชอบ

2.3) โมหาคติ หมายถึง ลำเอียงเพราะความเขลา เพราะไม่รู้จริง

2.4) ภยาคติ หมายถึง ลำเอียงเพราะความกลัว

3) สังคหวัตถุ 4 เป็นธรรมยึดเหนี่ยวใจคน หรือครองใจคน ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ทำให้ได้ผลงานและเกิดความสุขขึ้นในการทำงาน มีอยู่ 4 ลักษณะ คือ

3.1) ทาน หมายถึง การให้ การแบ่งปัน การเสียสละในสิ่งของที่เป็นส่วนเกินความจำเป็นของเราให้คนอื่นที่ควรให้ ได้แก่ วัตถุทาน (ให้สิ่งของ อาหาร เงิน ทอง ฯลฯ) วิद्याทาน (ให้ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์) อภัยทาน (ไม่ผูกติดคิด อาฆาตพยาบาท) ธรรมทาน (ทานที่ให้แสงสว่างทางธรรมะโดยไม่หวังผลตอบแทน)

3.2) ปิยวาจา หมายถึง การพูดจาด้วยถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน พูดจาให้คนมีกำลังใจ มีพลังอยากจะทำหน้าที่งานแก้ปัญหาค่าต่อไป

3.3) อรรถจริยา หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อตัวเองและผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นในด้านร่างกาย (กายกรรม) ทางวาจา (วจีกรรม) และทางใจ (มโนกรรม)

3.4) สมานัตตา หมายถึง การประพฤติตนให้เป็นคนเสมอต้น เสมอปลาย ไม่ถือตัว ไม่หยิ่งยะโส หรือขี้โม้โอ้อวดทับถมคนอื่น

4) ฌราวาสธรรม 4 เป็นธรรมะสำหรับความเป็นฌราวาสที่ดี เป็นผู้ร่วมงานที่ดี ที่หนุนนำให้เกิดมีสามัคคีธรรมในการทำงาน มีอยู่ 4 ลักษณะ คือ

4.1) สัจจะ หมายถึง ความซื่อสัตย์ต่อกันหรือความตั้งใจจริงต่อกัน มิใช่มีแต่เฉพาะซื่อสัตย์ต่อผู้อื่นที่เรามีความเกี่ยวข้องด้วย แต่ยังต้องมีสัจจะหรือซื่อสัตย์ต่อความเป็นมนุษย์ของตัวเองด้วย

4.2) ทมะ หมายถึง การรู้จักข่มจิตใจตนเอง การข่มจิตใจตนเองนี้เป็นเรื่องยากสำหรับคนที่มีจิตใจไม่เข้มแข็งหรือคนที่มีอารมณ์แปรปรวนได้ง่าย

4.3) ขันติ หมายถึง ความอดทน คนที่รู้จักความอดทน อดกลั้นต่อทุกสิ่งทุกอย่าง ย่อมเป็นผู้ชนะ ย่อมเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในที่สุด

4.4) จาคะ หมายถึง การสละให้ ปันสิ่งของอันเป็นของ ๆ คนแก่บุคคลที่ควรให้ปัน

สุรเชษฐ์ ชีระมณี (2534 : 194) ได้กล่าวเกี่ยวกับจริยธรรมของผู้บริหารไว้ว่า จริยธรรมคือแนวทางที่สมควรในการประพฤติปฏิบัติ ความสมควรหรือเหมาะสม วัดได้จากความเห็นของคนส่วนใหญ่ในสังคมและศีลธรรมอันดี ผู้บริหารที่มีจริยธรรมมักจะสร้างความเคารพนับถือแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพนับถือ) ซึ่งจะทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมการบริหารที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้บริหารที่ดีได้ว่าเป็นผู้มีจริยธรรมนั้นจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

- 1) การได้มาซึ่งอำนาจโดยวิธีที่ดี ได้แก่ ตามกฎหมาย และถูกต้องตามศีลธรรมอันดี
- 2) วิธีการบริหารงานจะเคารพในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ จึงควรให้เกียรติและปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยดี
- 3) มีความชอบธรรมประจำใจตามหลักของศาสนาต่าง ๆ ได้แก่ การให้อภัย เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่อาฆาตพยาบาท เป็นต้น

อุทัย หิรัญโต (2532 : 132, 133) ได้กล่าวถึงการเป็นผู้บังคับบัญชาว่า การเป็นผู้บังคับบัญชาคนนั้น จะต้องเรียนรู้หลายสิ่งหลายอย่าง ไม่เฉพาะแต่งานในหน้าที่ การปกครองบังคับบัญชา การควบคุมงาน และการติดตามงานเท่านั้น การพิชิตหัวใจผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะความสำเร็จของงานเกิดจากการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ การเลือกใช้ยุทธวิธีที่เหมาะสมในการพิชิตหัวใจลูกน้องจะทำให้ลูกน้องยอมสยบได้ตามประสงค์ และสามารถกำกับพฤติกรรมให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารอีกสถานหนึ่งด้วย ซึ่งเขาเห็นว่า ยุทธวิธีในการพิชิตหัวใจผู้ใต้

บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาในระดับใดก็ตาม มีทั้งหมด 17 ข้อ คือ

1) จงพูดถึง“งาน”ของลูกน้องก่อนที่จะพูดถึง “ตัว” ลูกน้องในทุกครั้งไป เพราะงานเกิดขึ้นจากการกระทำของเขา ถ้างานดีผู้กระทำก็ดี แต่ถ้าผู้ทำดีงานอาจจะไม่ดีก็ได้

2) จงเป็น “ฝ่ายถาม” ก่อนที่เขาจะเป็น “ฝ่ายบอก” เมื่อท่านพร้อมที่จะพูดถึงจุดเด่นและจุดอ่อนของเขาแล้วก็จงเริ่มถาม และให้เขาพูดเองว่าเขาได้ทำอะไรบ้าง ที่คิดว่าดีแล้วและยังไม่มีอะไรบ้างที่เขาอยากจะทำได้ดีกว่า เขาย่อมอยากที่จะวิจารณ์ตัวเองมากกว่าจะอยากฟังคำวิจารณ์จากท่าน

3) จงเป็นผู้ฟัง พูดในสิ่งที่ท่านเห็นด้วยกับลูกน้อง ก่อนพูดถึงจุดที่ท่านไม่เห็นด้วยที่หลัง

4) ถ้าจะพูดถึงความผิดพลาดของผู้ใต้บังคับบัญชา จงบอกเขาว่าเขาไม่ได้ตั้งใจทำให้ผิด แต่ที่ผิดเพราะพลาดไป

5) จงระลึกเสมอว่า ท่านกำลังพยายามช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา “พัฒนาตัวของเขาเอง” ฉะนั้น จงอย่าพยายาม “ปั้น” ให้เขาเป็นอย่างที่ท่านต้องการ

6) เมื่อท่านจำเป็นต้องวิพากษ์วิจารณ์ ให้จงวิจารณ์ “งาน” ของเขา อย่าวิจารณ์ “ตัวเขา” เพราะคนไม่ชอบให้ผู้ใดตำหนิตัวเขา ถ้าจะวิจารณ์บุคคล ก็ควรวิจารณ์งานของเขาดีกว่า

7) ถ้าท่านมีส่วนผิดอยู่บ้าง จงยอมรับ เพราะจะทำให้ลูกน้องเต็มใจยอมรับความผิดพลาดของเขามากขึ้น

8) อย่าวิจารณ์ผู้อื่นให้ลูกน้องฟัง อย่าเปรียบเทียบให้เขาฟังว่าเขาทำงานดีกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งของท่าน เพราะเขาคงอดที่จะเอาไปพูดต่อไม่ได้

9) ถ้าท่านเพิ่งจะลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา และได้เรียกเขามาชี้แจงถึงการลงโทษนั้นแล้ว จงอย่าเรียกเขามาให้คำแนะนำอีกในระยะเวลาที่ใกล้ ๆ กัน เพราะเขาจะเกิดความรู้สึกต่อต้านและไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร

10) การพัฒนาลูกน้อง จงอย่าพูดถึงเรื่องเงินเดือนหรือการเลื่อนตำแหน่ง เพราะพูดถึงเรื่องเหล่านี้จะถูกตีความว่าเป็นการผูกพันหรือให้สัญญา

11) ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับเขาในทุก ๆ กรณี จงบอกเขาว่า ท่านจะนำ

ความเห็นของเขาไปพิจารณาอีกครั้ง และขณะเดียวกันก็ขอให้เขาเอาความเห็นของท่านไปพิจารณาด้วยเช่นกัน

12) การแก้ไขผู้ใต้บังคับบัญชาที่บกพร่อง ถ้าท่านคิดว่าเขาจะสามารถทำอะไรได้บ้างเพื่อปรับปรุงตัวเอง จงบอกให้เขารู้ และถ้าเขาแสดงความปรารถนาที่จะทำเพื่อปรับปรุงตัวเอง จงเสนอให้ความช่วยเหลือแก่เขาทันที

13) สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลงานดีควรทำดังนี้ “หมายตา” ไว้แล้ว บันทึกรายละเอียดต่าง ๆ ไว้ในประวัติของเขา พร้อมทั้งแสดงให้เห็นว่าเขาตระหนักและชื่นชมในผลงานของเขา

14) ส่งเสริม“จุดเด่น” สำคัญกว่า“แก้ไขจุดอ่อน” ไม่มีองค์กรใดที่บริหารงานด้วยผู้ปฏิบัติงานที่ปราศจากข้อบกพร่อง ทุกคนต่างก็มีจุดอ่อนทั้งนั้น งานของท่านไม่ใช่การปั้นแต่งผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็น “ยอดมนุษย์” แต่งานของท่านก็คือการค้นหาและพัฒนา “ภูมิปัญญา” ของผู้ใต้บังคับบัญชา

15) คนโง่เท่านั้นที่เอาใจได้ทุกคน (a fool that please to all) การทำงานต้องเอาใจคนส่วนใหญ่ไว้ ไม่จำเป็นต้องเอาใจทุกคน เพราะเป็นสิ่งที่ทำไม่ได้ มีแต่คนโง่เท่านั้นที่พยายามเอาใจทุกคน

16) พึงระลึกไว้เสมอว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่ทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับท่าน มิใช่ทำงานให้ท่าน (think of your subordinate working with you, not for you)

17) การวิพากษ์วิจารณ์ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชานั้น ให้กระทำการเป็นส่วนตัว และไม่ว่ากรณีใด ๆ ไม่ควรตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าเจ้าหน้าที่ที่มีตำแหน่งเท่ากันหรือต่ำกว่า เพราะการกระทำเช่นนั้นเป็นการทำลายศักดิ์ศรีของคน อาจเกิดความขัดแย้งด้านส่วนตัวอย่างรุนแรงขึ้นได้

กริช อัมโภชน์ (2532 : 745 - 747) ได้กล่าวถึงการเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ผู้บังคับบัญชาจะสามารถปกครอง บังคับบัญชาและใช้งานผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ปฏิบัติงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความใกล้ชิดกับตน และหากจะให้ดียิ่งขึ้นควรพยายามเข้าใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ซึ่งเขาเห็นว่ามียุทธศาสตร์ในการทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชามีดังนี้ คือ

1) ทำความเข้าใจในตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบของเขา

- 2) ศึกษาถึงภูมิหลัง ประสบการณ์ การศึกษา
- 3) ศึกษาถึงครอบครัว สังคม เพื่อนฝูงของผู้ได้บังคับบัญชา
- 4) ศึกษาถึงอุปนิสัย และอารมณ์
- 5) ศึกษาถึงผลงานของผู้ได้บังคับบัญชาว่าดี หรือ ไม่ดีอย่างไร
- 6) ศึกษาถึงวิธีปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาว่าเหมาะสมหรือไม่

และหรือเป็นประการใด

- 7) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวเขากับเพื่อนร่วมงาน
- 8) ศึกษาถึงขีดความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ในงานของผู้ได้บังคับบัญชา
- 9) ศึกษา ทำความเข้าใจถึงความมุ่งมั่นในชีวิตการทำงาน และชีวิตในครอบครัวของผู้ได้บังคับบัญชา

- 10) ศึกษาถึงความประพฤติปฏิบัติส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา

นอกจากนี้ เขายังได้กล่าวถึงหลักสำคัญในการที่จะทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความราบรื่นทั้งผลงานและน้ำใจ มีดังนี้ คือ

- 1) มอบหมายงานให้อย่างชัดเจน และเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และแบ่งงานให้อย่างเป็นธรรม
- 2) สอนงาน แนะนำ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้อง
- 3) ควบคุม ดูแล ให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
- 4) ควบคุม ดูแล ความประพฤติปฏิบัติของผู้ได้บังคับบัญชา ให้เป็นไปตามระเบียบ วินัย และศีลธรรมอันดี
- 5) ให้คำปรึกษาแนะนำทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว
- 6) อบรมและพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีขีดความสามารถในงานเพิ่มขึ้น
- 7) ส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้เขาเห็นว่าหน่วยงานของเขา งานของเขา และตัวเขา มีคุณค่าต่องาน โดยส่วนรวม
- 8) ส่งเสริม สนับสนุนความก้าวหน้าในงานของผู้ได้บังคับบัญชา
- 9) ปกป้องผู้ได้บังคับบัญชาในการกระทำที่ถูกต้อง

10) ให้ความดี ความชอบ หรือคำนิ ว่ากล่าว ลงโทษ อย่างเหมาะสม ตามควรแก่กรณี

โดยสรุปแล้ว ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านความประพฤติ นั้นควรประกอบไปด้วยลักษณะดังต่อไปนี้ คือ ประพฤติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงาน มีความขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์สุจริต มีศีลธรรม มีพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา) ละเว้นอกติ 4 (ฉันทาคติ โทสาคติ โมหาคติ และภยาคติ) มีสังคหวัตถุ 4 (ทาน ปิยวาจา อรรณจริยา และสมานัตตา) มีฆราวาสธรรม 4 (สัจจะ ทมะ ขันติ และจาคะ)

4.3.2 ลักษณะวิชาชีพ

พนัส หันนาคินท์ (2513 : 45 - 49) กล่าวว่า ลักษณะวิชาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนควรประกอบไปด้วยลักษณะดังนี้คือ มีความรู้ในด้านการศึกษา เช่น ด้านวิชาการทั่ว ๆ ไปและด้านที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียน และหลักการจัดและให้การ ศึกษา มีประสบการณ์และระดับความรู้ (ระดับปริญญาที่ผู้บริหารได้รับ) มีการฝึกอบรมระหว่างประจำทำงาน เช่น อ่านหนังสือหรือสิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในบรรดาผู้บริหารด้วยกัน การประชุมทางวิชาการ การฟังปาฐกถา เป็นต้น บรรลือ พุกกะวัน (2519 : 150 - 152) ก็มีความเห็นเกี่ยวกับลักษณะ วิชาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนที่จำเป็นว่า ควรมีความรู้ทั่วไปดี มีพื้นฐานทางด้านการ ศึกษาสูงพอสมควร และมีประสบการณ์ในการทำงานในหน้าที่มาบ้างแล้ว ซึ่งก็สอดคล้องกับความเห็นของ อภิรมย์ ณ นคร (2521 : 12 - 13) ที่ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้ บริหารไว้ว่า ความเจริญของโรงเรียนต้องอาศัยผู้บริหารที่มีทั้งลักษณะทางส่วนตัวและ ทางวิชาชีพ ซึ่งรายละเอียดทางด้านลักษณะทางวิชาชีพ ได้แก่ มีพื้นฐานการศึกษาที่สูง มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ก่อนที่จะ รับตำแหน่งอย่างเพียงพอและมีความสามารถต่อการทำงานกลุ่ม ส่วน วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา ธีระกุล (2523 : 74 - 76) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนในส่วน ที่เกี่ยวกับลักษณะทางวิชาชีพ คือ ต้องเป็นผู้มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในงาน บริหารมาก่อน ซึ่งทำให้คาดการณ์ มองเห็นปัญหา/งาน ที่ดำเนินไปอย่างตลอด จึงควรมี ความรู้และประสบการณ์ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ และสามารถนำความรู้ที่นั้น ๆ มาใช้ดำเนิน

การในทุกอย่างได้ และยังคงต้องมีความรู้ทั่วไปคือ มีความรู้อย่างกว้างขวางในธรรมชาติของงาน/งานในหน้าที่ และรู้เท่าทันกับเหตุการณ์ อีกทั้งยังสามารถวิเคราะห์และวิจัยได้

โดยในการวิจัยครั้งนี้ จะได้ทำการตรวจและทบทวนวรรณกรรม อันเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะวิชาชีพในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์ และความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำเสนอในแต่ละลักษณะตามลำดับ ดังนี้ คือ

ก. ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์

พนัส หันนาคินทร์ (2512 : 47 - 49) เห็นว่า ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติทางวิชาการ ดังนี้

1) ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่

1.1) ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป (General Education) คือ การรู้หลักเบื้องต้นของวิชาต่าง ๆ ที่สอนในโรงเรียน เพื่อให้มีการตรวจตรา ควบคุม และการแนะนำครูเป็นไปอย่างถูกต้อง

1.2) ความรู้ทางด้านวิชาชีพ (Professional Education) คือ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงาน ตามหลักแห่งการจัดและให้การศึกษา เช่น ปรัชญาการศึกษา หลักการมัธยมศึกษา การวัดผลการศึกษา จิตวิทยาการศึกษา การแนะแนว การจัดหลักสูตร และวิธีการวิจัยการศึกษา

2) ประสบการณ์และระดับความรู้ หมายถึงพื้นฐานทางการศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นความสามารถทางสติปัญญาและประสบการณ์ที่มีอยู่ อันจะช่วยให้เข้าใจในสภาพปัญหา และสถานการณ์ต่าง ๆ คีขึ้น

3) การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน ที่จะต้องติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ เนื่องจากวิชาการและเทคนิคในการทำงานจะมีการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (ม.ป.ป. : 12 - 20) มีความเห็นว่า ผู้บริหารควรที่จะพิจารณาความรู้ไปสู่วิชาชีพในสามประการ คือ ประการแรก ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัวและความมีเสน่ห์ของตัวนักบริหาร ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจตราหนังสือ การจัดที่ทำงานให้สวยงาม ประการที่สอง ความรู้ที่นำไปสู่ความเป็นนักบริหาร โดยวิชาชีพ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ทางด้าน

การเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม พัฒนาการของมนุษย์ จิตวิทยา ไม่ว่าจะเป็นการได้มาจากการอ่านหรือการสนทนาอภิปรายก็ตาม และประการสุดท้าย ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ การศึกษาถึงพื้นเพ ภูมิหลัง นิสัยใจคอ ท่าทางการแสดงออก อุดมการณ์ สภาพเศรษฐกิจ ทั้งรายบุคคลและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อเข้าอยู่ในกลุ่ม ส่วน สุปิตี ขุนภักดี (2530 : 39, 40) ได้สรุปลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารด้านวิชาการไว้ดังต่อไปนี้ คือ

1) ควรเป็นผู้มีระดับความรู้ หรือวุฒิทางการศึกษา ตามการยอมรับของสังคม

2) ควรมีความรู้ในสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องรู้และมีความเข้าใจอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นส่วนที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น

2.1) ความรู้ทั่วไป ได้แก่ ความรู้ที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม การเมือง จิตวิทยา ซึ่งอาจได้มาจากการศึกษาโดยตรงหรือโดยทางอ้อมก็ตาม

2.2) ความรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้โดยตรงที่นำไปใช้สำหรับการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น ความรู้ในทักษะ หรือเทคนิคต่าง ๆ ทางการบริหาร และความรู้ตามภารกิจปกติของผู้บริหารการศึกษา เช่น การบริหารงานด้านวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน การนิเทศการศึกษา การติดตามประเมินผล การวางแผน การวิเคราะห์วิจัย ฯลฯ

2.3) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ เกี่ยวกับการจัดการศึกษา รวมทั้งนโยบายในการจัดการศึกษาทั้งหมด

3) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน อันจะช่วยทำให้มีวุฒิภาวะและสามารถที่จะตัดสินใจได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้น

มนูญ วงศ์นารี (2538 : 47 - 48) มีความเห็นว่า ในการบริหารถ้าจะให้ได้ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และประหยัด นั้น ผู้บริหารต้องอาศัย ความรู้ หรือวิทยาการที่ทันสมัยในทางโลกสามประการ คือ ความรู้ความสามารถที่จะทำงานเป็นหรือทำงานได้ (Task Knowledge / Skills) เช่น ความรู้ทางด้านเทคนิคในการตรวจสอบ ความรู้ในทางบัญชี ความรู้ในทางคอมพิวเตอร์ ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ เป็นต้น ประการที่สอง คือ ความรู้ความสามารถในด้านคน (Human Knowledge / Skills) และประการสุดท้าย คือ ความรู้ความสามารถทางด้านการบริหารหรือทางด้านการจัดการ (Management Knowledge / Skills) ซึ่งสอดคล้องกับ สมจิตต์ สุพรรณทัศน์, พัชรี นิรินาทโกมล และ

ปภาวดี ประจักษ์สุภนิตติ (2532 : 618, 619) ที่ได้กล่าวถึงทักษะทางด้านวิชาการว่า เป็นทักษะที่สำคัญซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐจะขาดเสียมิได้ การพัฒนาทักษะในทางด้านวิชาการของเจ้าหน้าที่ของรัฐจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐ ส่วนในการพัฒนาทักษะด้านวิชาการ ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งานนั้น เขาได้อ้างถึงแนวความคิดของนักวิชาการทางด้านจัดการชื่อ โรเบิร์ต แอล. แคทซ์ (Robert L. Katz) เกี่ยวกับทักษะที่แตกต่างกัน 3 ทักษะ ที่บุคคลพึงพัฒนาตนเองให้ได้สัดส่วนที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานของตน คือ

1) ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติการกิจ หรือหน้าที่การงานเฉพาะอย่าง ที่จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถ ทั้งในด้านวิชาการและประสบการณ์เฉพาะอย่าง ที่ได้รับจากการศึกษาเล่าเรียน หรือฝึกอบรมมาโดยเฉพาะ ซึ่งมีความสำคัญมากต่อตำแหน่งหน้าที่การงานระดับปฏิบัติการขององค์กร

2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เป็นอย่างดี มีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ รู้จักฝึกฝนหรือปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองในการแสดงออกที่เหมาะสมต่อกาลเทศะ เข้าใจในหลักการจูงใจผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันได้อย่างละมุนละม่อม ซึ่งมีประโยชน์และสำคัญอย่างยิ่งต่อตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับกลางและระดับสูงขององค์กร

3) ทักษะทางด้านแนวความคิด หมายถึง ความสามารถในการที่จะมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กรได้ ไม่ใช่รู้เฉพาะอย่างหรือเฉพาะบางตำแหน่งหน้าที่เท่านั้น แต่ต้องเป็นความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบทุกระบบในองค์กรว่ามีความเกี่ยวเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างไร สิ่งใดหรือมีใครเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความมั่นคงและความรุ่งเรืองขององค์กร ลักษณะของความรู้ที่จะเพิ่มพูนทักษะทางด้านแนวความคิดนี้ จะมีประโยชน์และสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขององค์กร

ซึ่งสัดส่วนที่เหมาะสมของทักษะทั้งสามสามารถเขียนเป็นแผนภาพ

(ตามภาพประกอบ 3) คือ

ทักษะของผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการ	ทักษะของผู้บริหาร ระดับกลาง	ทักษะของผู้บริหาร ระดับสูง
ทักษะทางด้านแนวความคิด	ทักษะ ทางด้านแนวความคิด	ทักษะ ทางด้านแนวความคิด
ทักษะ ทางด้านมนุษย์	ทักษะทางด้านมนุษย์	ทักษะ ทางด้านมนุษย์
ทักษะ ทางด้านเทคนิค	ทักษะ ทางด้านเทคนิค	ทักษะทางด้านเทคนิค

ภาพประกอบ 3 สัดส่วนของทักษะที่แตกต่างกันในระดับการทำงานที่แตกต่างกันในองค์การ

ดังนั้น กล่าวโดยสรุป ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้มีระดับความรู้หรือวุฒิทางการศึกษาตามการยอมรับของสังคม มีความรู้ทั่วไป เช่น ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม การเมือง จิตวิทยา มีความรู้ทางวิชาชีพ เช่น ความรู้ในทักษะหรือเทคนิคต่าง ๆ ทางการบริหารด้านวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน การติดตามประเมินผล การวางแผน การวิเคราะห์วิจัย ฯลฯ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับรวมทั้งนโยบาย มีประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้ทางด้านเทคนิคในการตรวจสอบ ความรู้ทางบัญชี ความรู้ทางคอมพิวเตอร์ ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ และความรู้ความสามารถในด้านคน เป็นต้น

ข. ความสามารถในการปฏิบัติงาน

สมจิตต์ สุพรรณทัศน์, พิชรี นีรนาทโกมล และ ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ (2532 : 616, 617) กล่าวว่า ทักษะทางด้านความคิดมีความสำคัญมากต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐในระดับสูง เพราะเป็นทักษะที่จะผสมผสานสิ่งที่เคยได้พบเห็น ความคิดรวบยอด และสติปัญญาเข้าด้วยกัน ซึ่งทำให้สามารถมองถึงแง่มุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานและหน่วย

งาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างถูกต้องและมีเหตุผล โดยเขาได้จำแนกออกเป็น ทักษะที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ความสามารถในการจำแนกข้อดี หรือข้อเสีย ข้อผิดพลาด ของการทำงาน ตลอดจนความสามารถในการแก้ไขปัญหาความผิดพลาดต่าง ๆ เหล่านั้น
- 2) ความสามารถในการดำเนินการจัดหา รวบรวม ความคิดต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
- 3) ความสามารถในการวางแผนงาน ติดตามผลและประเมินผลงาน
- 4) ความสามารถในการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ในอนาคต อันเกี่ยวกับงานหรือผลของการดำเนินงาน รวมทั้งผลของการตัดสินใจต่าง ๆ ที่ทำไปแล้ว
- 5) ความสามารถในการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แนวคิด และนโยบายใหม่ ใ้กับการทำงานและหน่วยงาน

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2535 : 56) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ ความสามารถและความสามารถพิเศษ (abilities and aptitude)ว่า ความสามารถเป็นสิ่งที่ติดตัวอยู่กับบุคคลหรือเรียกง่าย ๆ ว่าพรสวรรค์ แต่ละบุคคลมีความสามารถแตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม ควรคำนึงเสมอว่า ผลจากการประเมินความสามารถของตัวบุคคล เป็นเพียงการแสดงถึงแนวโน้มหรือสิ่งที่คาดหวังว่าบุคคลนั้นจะปฏิบัติได้เท่านั้น เวลาที่ปฏิบัติจริงผลอาจไม่เป็นไปตามความสามารถที่ประเมินไว้ก็ได้ สำหรับความสามารถพิเศษ เป็นความสามารถที่เรียนรู้และพัฒนาความสามารถที่มีอยู่เดิมขึ้นมา ในเรื่องของความสามารถเขาได้จำแนกออกเป็นกลุ่ม ๆ ดังนี้ คือ

- 1) ความสามารถในการรู้จักถึงเหตุผล ได้แก่ การพูด การคำนวณ และ สิ่งที่เป็นนามธรรม
- 2) ความสามารถในการมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ได้กว้าง ได้แก่ ความเฉลียวฉลาดในการปฏิบัติ (การเรียนรู้) ความสามารถในการนึกคิดและในการริเริ่มสร้างสรรค์
- 3) ความสามารถในการเข้าใจจากการรับรู้ได้ถูกต้องรวดเร็ว ได้แก่ ความสามารถทางด้านการติดต่อสื่อสาร
- 4) ความสามารถทางกายภาพ ได้แก่ ความสามารถเกี่ยวกับการใช้มือปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านเครื่องกล ความสามารถที่เกี่ยวกับดนตรี กีฬา

เสนาะ ดิยาวี (2535 : 2) กล่าวว่า ผู้ที่ขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารจะต้องอาศัยความสามารถส่วนตัวสองอย่าง คือ ความสามารถในการใช้อำนาจ กับความสามารถในการทำงาน ทุกคนสามารถบริหารงานในกลุ่มย่อยได้ หากเขามีความเก่งงานหรือทำงานเป็น แต่การบริหารกลุ่มคนที่ใหญ่ขึ้นหรือระดับหน่วยงาน จะต้องมีความสามารถในการใช้อำนาจหรือใช้อำนาจเป็นด้วย ส่วน ชาญชัย อาจินสมาจาร (ม.ป.ป. ข : 82) ได้มีความเห็นว่า ความสามารถของบุคคลเป็นองค์ประกอบอันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ซึ่งการทำงานของเขาในฐานะสมาชิกขององค์การ ไม่ว่าจะมีการจูงใจมากแค่ไหน ถ้าขาดความสามารถ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ ความสามารถของคนต่อการทำกิจกรรมใด ๆ มีองค์ประกอบอยู่สองอย่าง คือ ความถนัดในทางสติปัญญาหรือทางกายของคนในการทำกิจกรรมนั้น และโอกาสในการเรียนรู้เพื่อช่วยพัฒนาความสามารถของเขา นอกจากนี้ เสนาะ ดิยาวี (2538 : 8 - 10) ก็ยังได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมอีกว่าคุณสมบัติของผู้บริหารแบบผู้นำ ต้องเป็นผู้ที่สามารถควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยมีคุณสมบัติสำคัญ 8 ประการ ดังนี้

- 1) ความสามารถในการที่ก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในองค์การ
- 2) การสร้างค่านิยมที่ชัดเจนให้เกิดขึ้นในองค์การ
- 3) การลงไปสัมผัสกับผู้คน ทั้งผู้ปฏิบัติงาน และบุคคลภายนอกขององค์การ
- 4) การเป็นผู้ประกอบวิชาชีพที่แท้จริง หรือมีความรู้อย่างลึกซึ้งที่แท้จริงในงานที่ทำนั้น
- 5) มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (มีความสามารถในการเผชิญกับการเสี่ยงภัย และการนำเอาวิธีการที่เหมาะสม มาเปลี่ยนแปลงองค์การและระบบงาน)
- 6) มีความสามารถในการเลือกคนเข้าทำงานในองค์การ
- 7) สามารถกำหนดแนวทางการทำงาน และสามารถมอบหมาย หรือใช้ให้คนทำงานตรงกับความถนัดของเขาไปตามแนวทางการทำงานนั้น
- 8) มีความกล้าเผชิญกับความล้มเหลว ไม่ใช่หมดอาลัยตายอยากกับความล้มเหลว แต่จะเปลี่ยนความล้มเหลวให้เป็นความสำเร็จ

ประถม แสงสว่าง (2524 : 33) ได้อ้างถึงลักษณะที่พึงประสงค์เกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของ คาร์สัน (Herbert H. Carson) ซึ่งมีความเห็นว่า ผู้บริหารควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

- 1) ตัดสินใจได้รวดเร็ว แม่นยำ
- 2) สามารถพึ่งพาตนเองได้
- 3) ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ
- 4) เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์
- 5) ตัดสินใจและปฏิบัติงานโดยพลัน ไม่ลังเล
- 6) ถือการผิดพลาดเป็นบทเรียนที่ต้องแก้ไข
- 7) ใฝ่ใจในการผูกไมตรีกับหัวหน้างานอื่น
- 8) ไม่หวั่นไหวต่อภัยอันตราย
- 9) สร้างบริวาร และผู้ร่วมงานด้วยหลักการที่ดี
- 10) เป็นตัวแทนของผู้บังคับบัญชาชั้นสูงได้ตลอดเวลา
- 11) ปฏิบัติงานโดยถือหลักให้รางวัลตอบแทนผู้น้อย
- 12) มีอุดมการณ์

สำหรับความสามารถของการมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น เสนาะ ดิยาวี (2538 : 21, 30) มีความคิดเห็นว่าการมอบหมายงาน หรือการมอบอำนาจ (delegation) ของผู้บริหารให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น มีศิลปะในการมอบหมายงานอยู่ 2 ประการ คือ การสร้างทัศนคติที่ดีในการมอบหมายงาน (การสร้างทัศนคติที่ดี คือ ยอมรับความคิดของผู้อื่น ยอมปล่อยอำนาจให้คนอื่น ยอมให้คนอื่นทำผิดบ้าง ยอมไว้ใจคนอื่น) และกำหนดระบบควบคุมต่าง ๆ หรือจะต้องติดตามผลงานอยู่ตลอดเวลา (โดยกำหนดวิธีการติดตามผลที่ไม่ทำให้เขาอึดอัด) ส่วนประการที่สอง คือ แนวทางการมอบหมายงาน เพื่อลดภาระของผู้บริหาร มีแนวทางดังนี้ คือ มอบหมายงานและอำนาจอย่างชัดเจน เลือกคนให้ตรงกับงาน เปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารตลอดเวลา กำหนดระบบควบคุมงานที่มอบหมายไปแล้ว ให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานสำเร็จ นอกจากนี้เขายังมีความเห็นเพิ่มเติมอีกว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของคน การมอบงานไม่ว่างานยากเกินไปหรือง่ายเกินไป ผู้บังคับบัญชาต้องให้การจูงใจเสริมเพื่อให้คนทำงาน การมอบหมายงานที่ง่ายให้กับคนที่มีความสามารถสูงทำ แม้จะมีผลให้

ได้งานสำเร็จอย่างดี แต่จะทำให้บุคคลผู้นั้นคิดว่าผู้บังคับบัญชาคาดคะเนในจิตใจความสามารถของเขาต่ำไป อันจะก่อให้เกิดความรู้สึกด้านลบขึ้น การมอบหมายงานที่ยาก ๆ ให้กับคนที่มีความสามารถน้อย จะทำให้ผลงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย

จากความดังกล่าวข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านความสามารถในการปฏิบัติงานมีดังนี้คือ สามารถจำแนกข้อดี หรือข้อเสีย ข้อผิดพลาดของการทำงาน ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาความผิดพลาดต่าง ๆ เหล่านั้น สามารถดำเนินการจัดหา รวบรวมความคิดต่าง ๆ เข้าด้วยกัน มีความสามารถในการวางแผนงาน ติดตามและประเมินผลงาน สามารถคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ในอนาคต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แนวคิดและนโยบายใหม่ ๆ ให้กับการทำงานและหน่วยงาน เฉลียวฉลาดในการปฏิบัติ (การเรียนรู้) เข้าใจจากการรับรู้ได้ถูกต้อง รวดเร็ว สามารถในการใช้อำนาจหรือใช้อำนาจเป็น สามารถในการก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในองค์กร สามารถสร้างค่านิยมที่ชัดเจนให้เกิดขึ้นในองค์กร มีความรู้อย่างลึกซึ้งที่แท้จริงในงานที่ทำ มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการเลือกคนเข้าทำงาน สามารถกำหนดแนวทางการทำงานและมอบหมายหรือใช้ให้คนทำงานตรงกับความสามารถของเขาไปตามแนวทางการทำงานนั้น กล่าวเผชิญกับความล้มเหลวและสามารถเปลี่ยนความล้มเหลวให้เป็นความสำเร็จ สามารถพึ่งพาตนเองได้ มีความสามารถในการสร้างบรืวาร และผู้ร่วมงานด้วยหลักการที่ดี สามารถ เป็นตัวแทนของผู้บังคับบัญชาชั้นสูงได้ทุกเวลา

4.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประดม แสงสว่าง (2524 : 5, 6) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์ โดยได้กำหนดกรอบแนวความคิดในการศึกษาไว้ 7 ด้าน คือ บุคลิกภาพ ความรู้ทางวิชาการ งานธุรการ มนุษยสัมพันธ์หรือสัมพันธภาพ ระหว่างมนุษย์ การดำเนินงานและการปกครองบังคับบัญชา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านคุณธรรม ความประพฤติ และความรับผิดชอบ ผลจากการวิจัยพบว่า 10 อันดับแรกของลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์มีดังนี้ คือ

1) กล้ายอมรับผิด เมื่อทราบว่าสิ่งที่ได้สั่งหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง ไม่เป็นผู้ที่คอยรับแต่ความชอบ และ โยนความผิดให้ผู้อื่น

- 2) มีความสามารถ และกล้าแสดงความคิดของตนเองต่อที่ประชุมหรือผู้อื่น
- 3) โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอาใจเอาเปรียบผู้อื่น
- 4) มีความคิดสุขุม รอบคอบในการตัดสินใจ
- 5) มีความคิดลึกซึ้งและกว้างขวาง มองการณ์ไกล
- 6) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 7) มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำและสติปัญญาดี
- 8) กระตือรือร้นในการทำงาน
- 9) ไม่รับสินบน หรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว
- 10) ไม่หุนเหมา เชื่อหรือกระทำตามคำพูดโดยไม่ได้สืบข้อเท็จจริง

นอกจากนี้เขายังพบอีกว่า มีลักษณะที่คนไทยไม่มีความคิดเห็นหรือไม่แน่ใจว่าจะ เป็นลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์หรือไม่ โดยเรียงลำดับจากข้อที่ได้คะแนนน้อยไปหามากดังนี้ คือ

- 1) ผู้บริหารมีหน้าที่ตัดสินใจสั่งการเท่านั้น ไม่จำเป็นต้องรู้วิธีการปฏิบัติ
- 2) ผู้บริหารอาจเชื่อ โศกลางเพื่อความสบายใจ
- 3) ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องอยู่ประจำที่ทำงานมากนัก ควรหาโอกาสไปติดต่อทำงานภายนอกบ้าง สัปดาห์หนึ่งทำงานประจำสำนักงานสัก 3 วันก็มากแล้ว
- 4) ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องรู้ระเบียบเกี่ยวกับงานการเงิน และงานธุรการต่าง ๆ ทุกอย่าง
- 5) ผู้บริหารที่มีครอบครัวแล้ว จะสามารถบริหารงานได้ดีกว่าผู้บริหารที่เป็นโสด
- 6) หากผู้บริหารรู้วิธีปฏิบัติกร แต่ก็ไม่ควรลงมือปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง
- 7) ผู้บริหารที่เป็นชาย จะบริหารงานได้ดีกว่าผู้บริหารที่เป็นหญิง
- 8) ควรปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานไปตามสบาย ตามใจชอบ เพราะแต่ละคนต่างก็ได้รับการศึกษามาดีแล้ว

ทวิศักดิ์ จันทรสาร (2528 : 83 - 87) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง ความคิดเห็นของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และผู้บริหารการศึกษา เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ คือ

1) ความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ด้านความรู้ จำนวน 25 ข้อ มีเพียง 1 ข้อที่กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมีความเห็นตรงกันว่าเป็นลักษณะ “สำคัญอย่างยิ่ง” และเป็นข้อที่มีคะแนนรวมเฉลี่ยสูงสุดเป็นลำดับที่ 1 คือ “มีความรู้เกี่ยวกับนโยบายและระบบการจ้ดองค์การบริหารการประถมศึกษาเป็นอย่างดี” ส่วนที่เหลือเกือบทั้งหมดอยู่ในระดับ “สำคัญมาก” แต่มีเพียง 1 ข้อเท่านั้นที่คะแนนรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับ “สำคัญ” และเป็นข้อที่มีคะแนนรวมเฉลี่ยต่ำสุด คือ “มีความรู้และวุฒิอย่างต่ำอยู่ในระดับปริญญาโททางการศึกษา” ส่วนในผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันอยู่ 4 ข้อ คือ “มีความรู้และวุฒิอย่างต่ำอยู่ในระดับปริญญาโททางการศึกษา” “มีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร” “มีความรู้เกี่ยวกับการวิจัยทางการศึกษา” และ “มีความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา”

2) ความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ด้านทักษะ 23 ข้อ มี 1 ข้อที่กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มเห็นว่าอยู่ในระดับ “สำคัญอย่างยิ่ง” และเป็นข้อที่มีความสำคัญอยู่ในลำดับแรกสุดของลักษณะที่พึงประสงค์ด้านนี้ คือ “มีความสามารถที่จะวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง มีหลักการและคุณภาพ” ซึ่งที่เหลือทั้งหมดอีก 22 ข้อจัดอยู่ในระดับ “สำคัญมาก” ส่วนผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 6 ข้อ คือ “สามารถวิพากษ์ วิจารณ์เรื่องต่าง ๆ โดยใช้ข้อมูลที่เชื่อถือได้” “มีความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นได้ดี” “รู้ จักพูดจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจทำงาน” “สามารถประสานการทำงานของสมาชิกในหน่วยงานให้ทำงานร่วมกันได้ดี” “มีความสามารถอ่านแบบแปลนการก่อสร้างและควบคุมการก่อสร้างตามระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการได้อย่างถูกต้อง” และ “มีทักษะในการอ่าน ตรวจหนังสือราชการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว”

3) ความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ด้านลักษณะนิสัย จำนวน 25 ข้อ มี 6 ข้อที่จัดอยู่ในระดับ “สำคัญอย่างยิ่ง” โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากสูงสุด คือ “มีความยุติธรรม” “มีวินัย ซื่อสัตย์สุจริต” “มีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน” “เป็นผู้ตรงต่อเวลา” “มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย”

และ “มีความขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน” ตามลำดับ ซึ่งนอกนั้นมี 17 ข้อและจัดอยู่ในระดับ “สำคัญมาก” และอีก 2 ข้อที่จัดอยู่ในระดับ “สำคัญ” คือ “มีใจกว้าง ไม่ตระหนี่ต่อการใช้จ่ายเพื่อให้รางวัลและการสร้างสรรค์ในสังคม” และ “ตำหนิผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานผิดพลาดในที่ประชุมอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ” (ซึ่งเป็นข้อที่มีความสำคัญลำดับสุดท้าย) ส่วนผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเป็นรายชื่อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญจำนวน 7 ข้อ คือ “กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้” “มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย” “มีความจริงใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน” “มีความสามารถในการจดจำชื่อผู้ร่วมงานได้ดี” “เป็นผู้ตรงต่อเวลา” “รู้จักสดับรับฟังการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาจากบุคคลอื่นอย่างมีเหตุผลอยู่เสมอ” และ “พยายามมาถึงสำนักงานก่อนผู้ได้บังคับบัญชาในตอนเช้าทุกวัน”

4) เปรียบเทียบความคิดเห็นของ คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด มีดังนี้ คือ ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่ม ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด รวม 3 ด้าน (ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านลักษณะนิสัย) คือ ในด้านความรู้และด้านทักษะ ไม่แตกต่างกัน ส่วนในด้านลักษณะนิสัยนั้น ความคิดเห็นของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจะแตกต่างไปจากความคิดเห็นของอีก 3 กลุ่มตัวอย่างที่เหลือคือ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญ

สุปิติ ชุนภักดี (2530 : 108 - 114) ได้ทำวิจัยในเรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอตามความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์อำเภอ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในภาคกลาง ซึ่งเขาได้สรุปผลการวิจัยไว้ดังนี้ คือ

1) ความคิดเห็นของประชากรทั้ง 3 กลุ่ม ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอด้านลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ทั้งหมดอยู่ในระดับ “เห็นด้วย” ว่าเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอ เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อจากลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะส่วนบุคคลรวม 33 ข้อ พบว่า อยู่ในระดับ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” มี 4 ข้อ โดยข้อที่ประชากรมีความเห็นด้วยมากที่สุด คือ “มีร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์ ไม่เป็นโรค

คิดต่อที่สังคมรังเกียจหรือความพิกลพิการใด ๆ” ส่วนในระดับ “เห็นด้วย” มี 29 ข้อ ซึ่งข้อที่อยู่ลำดับสุดท้าย คือ “มีความรู้สึกไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น” สำหรับลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะส่วนบุคคล 10 ลำดับแรก โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ “มีร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์ ไม่เป็นโรคติดต่อที่สังคมรังเกียจหรือความพิกลพิการใด ๆ” “มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีคุณธรรมประจำใจ” “ไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ตน” “สามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรที่ดีต่อกัน รวมถึงความสามัคคีกลมเกลียวในหมู่คณะ” “เป็นกันเองกับผู้มาติดต่อ ต้อนรับผู้มาหาด้วยความยิ้มแย้ม” “มีความมั่นคงหนักแน่น ไม่หุบเขาเชื่อง่าย” “เป็นผู้พูดและผู้ฟังที่ดี” “มีความจริงใจ และให้ความช่วยเหลือต่อผู้อื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ” “มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ขยันและอุทิศเวลาให้กับงาน” “มีความสามารถและกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุม” ตามลำดับ

2) ความคิดเห็นของประชากรทั้ง 3 กลุ่มที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ด้านวิชาชีพ พบว่า ทั้งหมดอยู่ในระดับ “เห็นด้วย” ว่าเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ด้านวิชาชีพ เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อจากลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาชีพ จำนวน 46 ข้อ พบว่า อยู่ในระดับ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” มี 2 ข้อ โดยข้อที่ประชากรมีความเห็นด้วยมากที่สุด คือ “มีความรับผิดชอบต่อนักเรียน ไม่ทอดทิ้ง ละเลย หรือหลีกเลี่ยง” ส่วนในระดับที่ “เห็นด้วย” มีจำนวน 44 ข้อ ข้อที่อยู่ในลำดับสุดท้าย คือ “มีความสามารถในการใช้อุปกรณ์ เทคโนโลยีทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี” ส่วนลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาชีพใน 10 ลำดับแรก โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนรวมเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ “มีความรับผิดชอบต่อนักเรียน ไม่ทอดทิ้ง ละเลย หรือหลีกเลี่ยง” “ทำตนให้เป็นที่ยอมรับได้” “รู้จักส่งเสริมบำรุงขวัญ เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ” “สนใจและหมั่นศึกษาหาความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ” “สั่งงานเป็น ถูกจังหวะ รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ” “มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและมีเหตุผล” “กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอยู่เสมอ” “เมื่อมีความยุ่งยากเกิดขึ้นในการบริหารงาน มีความตั้งใจ และกล้าเผชิญปัญหา” “ให้ความสนใจและหมั่นติดตามผลงานที่ได้สั่งการไปแล้วอย่างสม่ำเสมอ” และ “มีความเชื่อมั่นในการทำงานแบบประชาธิปไตย” ตามลำดับ

3) ความคิดเห็นของประชากรทั้ง 3 กลุ่ม ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของ ศึกษาศึกษาอำเภอ ทั้งในด้านลักษณะส่วนบุคคลและด้านวิชาชีพ รวม 79 ข้อ พบว่า อยู่ใน ระดับที่ “เห็นด้วย” ว่าเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษาศึกษาอำเภอ ซึ่งเมื่อพิจารณา ลักษณะที่พึงประสงค์ 10 ลำดับแรก โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนรวมเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ “มีร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์ ไม่เป็นโรคติดต่อที่สังคมรังเกียจ หรือความ พิกลพิการใด ๆ” “มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ไม่ทอดทิ้ง ละเลย หรือหลีกเลี่ยง” “มี ความซื่อสัตย์สุจริตและมีคุณธรรมประจำใจ” “ไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ตน” “ทำตนให้เป็นที่เชื่อถือได้” “สามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรที่ดีต่อกัน รวมถึงความ สามัคคีกลมเกลียวในหมู่คณะ” “เป็นกันเองกับผู้มาติดต่อ ต้อนรับผู้มาหาด้วยความยิ้มแย้ม” “มีความมั่นคง หนักแน่น ไม่หุบเขาเชื่อง่าย” “เป็นผู้พูดและผู้ฟังที่ดี” และ “มี ความจริงใจและให้ความช่วยเหลือต่อผู้อื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ” ตามลำดับ

4) ความคิดเห็นของประชากรทั้ง 3 กลุ่ม ที่มีต่อส่วนประกอบของลักษณะ ที่พึงประสงค์ ด้านลักษณะส่วนบุคคล ปรากฏผลเรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ความ ประพฤติ มนุษยสัมพันธ์ และบุคลิกภาพ ตามลำดับ และที่มีต่อส่วนประกอบลักษณะที่ พึงประสงค์ด้านวิชาชีพ ปรากฏผลเรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ภาวะผู้นำ ความคิดริ เริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และความรู้ทางวิชาการ ตามลำดับ สำหรับในส่วนของคุณความคิดเห็นของประชากรทั้ง 3 กลุ่ม ที่มีต่อส่วนประกอบของ ลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งในด้านลักษณะส่วนบุคคลและด้านวิชาชีพพร้อมกัน ปรากฏผลเรียง ตามลำดับความสำคัญ คือ ความประพฤติ ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ บุคลิกภาพ ความ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และความรู้ทางวิชาการ ตามลำดับ

5) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของ ศึกษาศึกษาอำเภอ ผู้บริหารการ ศึกษาและผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษาศึกษาอำเภอ เป็นราย ข้อ พบว่า มี 7 ข้อ ที่ประชากรทั้ง 3 กลุ่มมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ “มีความทะเยอทะยาน รักความก้าวหน้า” “มีความจริง ใจ และให้ความช่วยเหลือต่อผู้อื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ” “เข้าร่วมในกิจกรรมทางสังคม ทุกครั้งที่มีโอกาส” “เป็นผู้มีความสำเร็จในการครองเรือน” “สามารถนำหลักการทาง วิชาการมาใช้เป็นเหตุผลอ้างอิงได้” “เป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับงานวิจัยทางการศึกษา” และ “มีความสามารถในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี” ในส่วนการ

เปรียบเทียบความคิดเห็นของประชากรทั้ง 3 กลุ่ม ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านวิชาชีพ และทั้งด้านลักษณะส่วนบุคคลและด้านวิชาชีพพร้อมกัน ปรากฏว่ามีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน

สุระศักดิ์ ฉายขุนทด (2533 : 67) ได้ทำวิจัยเรื่อง ลักษณะที่เป็นจริงและลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตามทัศนคติของตนเอง ครู และผู้ปกครอง เขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยมีดังต่อไปนี้ คือ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา โดยการแจกแจงความถี่เรียงจากความถี่สูงสุด 5 ลำดับแรก พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาจำเป็นจะต้องมีลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านลักษณะส่วนตัว คือ “การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทางศีลธรรม และคุณธรรม” “มีบุคลิกที่เหมาะสม วางตัวถูกกาลเทศะ” “มีความสามารถหลายด้าน” “ไม่มีหนี้สินรุงรัง” และ “เป็นนักพัฒนาโรงเรียนและชุมชน” ส่วนในด้านลักษณะทางวิชาชีพ ได้แก่ “สนใจศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ” “วางแผนการทำงานล่วงหน้าเสมอ” “ผ่านการสอบและอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา” “ควรเลื่อนลำดับจากครู ผู้ช่วยครูใหญ่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ โรงเรียน ฯลฯ” และ “การเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน”

งานวิจัยของ วิสุทธิ จันจิรา (2533 : 62 - 66) เรื่อง ความคาดหวังของศึกษานิเทศเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศเขต สังกัดกรมสามัญศึกษา ได้ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับความคาดหวังของศึกษานิเทศที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศเขต สรุปได้ดังนี้

1) ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ศึกษานิเทศได้มีความคาดหวังในระดับที่ “มาก” ทุกข้อ เมื่อได้พิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า “การริเริ่มโครงการ/กิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น” เป็นพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังสูงสุด รองลงมา คือ “ศึกษา ติดตาม ความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับงานนิเทศการศึกษาจากหน่วยศึกษานิเทศเขตต่าง ๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในประเทศอย่างสม่ำเสมอ” ในส่วนของพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังในลำดับสุดท้าย คือ “ศึกษา ติดตาม

ความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับงานนิเทศการศึกษาจากหน่วยงานต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอ” ซึ่งเมื่อเรียงลำดับพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังจากค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับคือ ลำดับที่ 1 “ริเริ่มโครงการ/กิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น” ลำดับที่ 2 “ศึกษา ติดตาม ความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับงานนิเทศการศึกษาจากหน่วยศึกษานิเทศเขตต่าง ๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในประเทศอย่างสม่ำเสมอ” และ ลำดับที่ 3 คือ “ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ อันเนื่องมาจากผลการประเมิน โครงการที่ได้ปฏิบัติมาแล้ว”

2) ในฐานะผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข ศึกษานิเทศมีความคาดหวังในระดับ “มาก” ทุกข้อ เมื่อพิจารณาในรายชื่อจะพบว่า “สนับสนุนให้ศึกษานิเทศไปศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น” เป็นพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังสูงสุด รองลงมา คือ “สนับสนุนให้ศึกษานิเทศไปศึกษาดูงาน เพื่อนำความรู้และวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงานในหน่วยศึกษานิเทศ” ส่วนพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังในลำดับสุดท้าย คือ “สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในหน่วยงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง” เมื่อเรียงลำดับพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังจากค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับ จะได้ดังนี้คือ ลำดับที่ 1 “สนับสนุนให้ศึกษานิเทศไปศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น” ลำดับที่ 2 “สนับสนุนให้ศึกษานิเทศไปศึกษาดูงาน เพื่อนำความรู้และวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงานในหน่วยศึกษานิเทศ” และ ลำดับที่ 3 “เห็นความสำคัญของบุคลากรในหน่วยงานว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดต่อการบรรลุจุดหมายของการปฏิบัติงาน”

3) ในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ ศึกษานิเทศมีความคาดหวังในระดับ “มาก” ทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อจะพบว่า “ยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานคืออย่างจริงใจและเปิดเผย” เป็นพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังสูงสุด รองลงมาคือ “ไม่กล่าวร้าย ทับถมหรือนินทาผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจ” ส่วนพฤติกรรมที่คาดหวังในลำดับสุดท้าย คือ “กล่าวยกย่องอยู่เสมอ ๆ ว่า ความสำเร็จของหน่วยศึกษานิเทศเขต เป็นผลมาจากความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุก ๆ ฝ่าย” ซึ่งเมื่อเรียงลำดับพฤติกรรม ที่ได้รับการคาดหวังจากค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับจะได้ดังนี้ คือ ลำดับที่ 1 “ยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานดี อย่างจริงใจและเปิดเผย” ลำดับที่ 2 “ไม่กล่าวร้าย ทับถม หรือนินทาผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจ”

และลำดับที่ 3 “เข้าใจหลักความแตกต่างระหว่างบุคคล เลือกลงใจ และมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ตรงตามความรู้ความสามารถ” และ “ยอมรับความสำคัญของบุคลากรทุกตำแหน่ง เป็นผู้มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์” (ซึ่งทั้ง 2 ลำดับหลังนี้มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน)

4) ในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ คีศึกษานิเทศน์มีความคาดหวังในระดับ “มาก” ทุกข้อ เมื่อพิจารณาในรายชื่อแล้วจะพบว่า “ให้กำลังใจ และสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานเมื่อมีโอกาส” เป็นพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังสูงสุด รองลงมา คือ “ให้ความเป็นกันเองแก่สมาชิกใหม่ โดยแนะนำให้ผู้รู้จักระเบียบ กฎเกณฑ์ ธรรมเนียม และเพื่อนร่วมงาน” ส่วนพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังในลำดับสุดท้าย คือ “ให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหา ทั้งเรื่องงานในหน้าที่ และเรื่องส่วนตัว” เมื่อเรียงลำดับพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังจากค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก จะได้ดังนี้ คือ ลำดับที่ 1 “ให้กำลังใจ และสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานเมื่อมีโอกาส” ลำดับที่ 2 “ให้ความเป็นกันเองแก่สมาชิกใหม่ โดยแนะนำให้ผู้รู้จักระเบียบ กฎเกณฑ์ ธรรมเนียม และเพื่อนร่วมงาน” และลำดับที่ 3 “แสดงออกถึงความห่วงใยและผูกพัน เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาประสบปัญหาและเดือดร้อน”

5) ในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง คีศึกษานิเทศน์มีความคาดหวังในระดับ “มาก” ทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อจะพบว่า “สามารถพูดชี้แจงวัตถุประสงค์ นโยบาย และแนวทางปฏิบัติในการปฏิบัติงาน/โครงการให้กับผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน” เป็นพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังสูงสุด รองลงมาคือ “สามารถเป็นประธานในการประชุมได้เป็นอย่างดี ยึดหลักการ เหตุผล ทำให้การประชุมบรรลุตามระเบียบวาระที่กำหนดไว้” สำหรับในส่วนพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังในลำดับสุดท้าย คือ “มีอารมณ์ขัน สามารถคลี่คลายบรรยากาศที่ตึงเครียดให้แจ่มใสได้” เมื่อเรียงลำดับพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังจากค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก จะได้ดังนี้ คือ ลำดับที่ 1 “สามารถพูดชี้แจงวัตถุประสงค์ นโยบาย และแนวทางปฏิบัติในการปฏิบัติงาน/โครงการให้กับผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน” ลำดับที่ 2 “สามารถเป็นประธานในการประชุมได้เป็นอย่างดี ยึดหลักการ เหตุผล ทำให้การประชุมบรรลุตามระเบียบวาระที่กำหนดไว้” และลำดับที่ 3 “พูดได้ถูกต้องเหมาะสม

กับฐานะ กาลเทศะและสถานการณ์ และสั่งการด้วยวาจาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้รับงานไปปฏิบัติด้วยความเต็มใจ”

6) ในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ศึกษานิเทศก์มีความคาดหวังในระดับ “มาก” ทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า “กำหนดบทบาท หน้าที่ของบุคลากรในแต่ละฝ่ายไว้ชัดเจน” เป็นพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังสูงสุด รองลงมาคือ “ตระหนักถึงความสำคัญของการประสานสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ” ส่วนพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังในลำดับสุดท้าย คือ “จัดให้บุคลากรในหน่วยศึกษานิเทศเขต ได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์นอกเวลางาน หรือเนื่องในโอกาสพิเศษต่าง ๆ เพื่อสร้างสัมพันธ์ไมตรีอันดีต่อกัน” เมื่อเรียงลำดับพฤติกรรมที่คาดหวังจากค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดใน 3 ลำดับแรกจะได้ดังนี้ คือ ลำดับที่ 1 “กำหนดบทบาท หน้าที่ของบุคลากรในแต่ละฝ่ายไว้ชัดเจน” ลำดับที่ 2 “ตระหนักถึงความสำคัญของการประสานสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ” และลำดับที่ 3 “เปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยศึกษานิเทศเขตได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงาน และตัดสินใจสั่งการได้รวดเร็วถูกต้อง ยุติธรรม ในกรณีที่มีงาน/โครงการคาบเกี่ยวระหว่างฝ่ายต่าง ๆ”

7) ในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ ศึกษานิเทศก์มีความคาดหวังในระดับ “มาก” ทุกข้อ เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า “ประพฤติกรรมเป็นผู้มีเกียรติเชื่อถือได้” เป็นพฤติกรรมได้รับการคาดหวังสูงสุด รองลงมาคือ “มีสัจจะวาจา เป็นที่เชื่อถือได้ในทุกโอกาส” ส่วนพฤติกรรมได้รับการคาดหวังในลำดับสุดท้ายคือ “ให้ความร่วมมือกับหน่วยงาน สมาคม มูลนิธิต่าง ๆ ในการดำเนินงานสาธารณกุศลตามโอกาสอันควร” เมื่อเรียงลำดับพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังจากค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดใน 3 ลำดับแรก จะได้ดังนี้ คือ ลำดับที่ 1 “ประพฤติกรรมเป็นผู้มีเกียรติเชื่อถือได้” ลำดับที่ 2 “มีสัจจะวาจา เป็นที่เชื่อถือได้ในทุกโอกาส” และลำดับที่ 3 คือ “แสดงออกถึงความเป็นเพื่อนร่วมงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ถือตัว”

ฉัทพงค์ ไพบรต์น (2535 : 83 - 87) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ตามความคาดหวังของผู้บริหารและอาจารย์ในภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก ทั้งด้านคุณลักษณะส่วนตัว และด้านวิชาชีพ ซึ่งได้ผลสรุป คือ

1) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังในระดับมากเกี่ยวกับลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

บุคลิกภาพ ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังสูงสุดคือ พุดได้ชัด เจน และตรงประเด็น รองลงมา คือ มีกิริยาท่าทางสุภาพ

ภาวะผู้นำ ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังสูงสุด คือ มีความยุติธรรมกับผู้ร่วมงานทุกคนในฝ่ายธุรการ รองลงมา คือ กล้าที่จะรับผิดชอบเมื่อสิ่งที่ได้กระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง

มนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังสูงสุด คือ มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน รองลงมา คือ รู้จักเคารพในสิทธิของผู้อื่น

ความประพฤติ ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังสูงสุด คือ ปฏิบัติหน้าที่ที่ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต รองลงมาคือ ปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ ได้ถูกต้องตาม กฎ ระเบียบของงานธุรการ

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม ในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวัง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 10 ลำดับแรก โดยลำดับที่ 1 - 6 ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนลำดับที่ 7 - 10 ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก คือ

- (1) ปฏิบัติหน้าที่ที่ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
- (2) มีความยุติธรรมกับผู้ร่วมงานทุกคนในฝ่ายธุรการ
- (3) กล้าที่จะรับผิดชอบเมื่อสิ่งที่ได้กระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง
- (4) ดูแลให้มีการตรวจสอบข้อมูลอย่างถูกต้อง ก่อนที่จะใช้ข้อมูลนั้น ๆ

ประกอบการตัดสินใจ

- (5) พุดได้ชัด เจน และตรงประเด็น
- (6) ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ ได้ถูกต้อง ตามกฎ และระเบียบของงานธุรการ
- (7) ตรงต่อเวลานัดหมาย
- (8) ปฏิบัติงานได้ตรงตามบทบาทของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ
- (9) มีกิริยาท่าทางสุภาพ
- (10) มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน

2) ด้านวิชาชีพ พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

ความรู้ทางวิชาการ ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังสูงสุด คือ รู้และเข้าใจกฎ ระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับงานธุรการ โรงเรียน รองลงมา มี 2 ข้อ คือ รู้และเข้าใจลักษณะงานธุรการ โรงเรียน ซึ่ง ได้แก่ งานสารบรรณ งานการเงิน งานพัสดุ และงานบุคลากร และ รู้และเข้าใจหลักการและแนวปฏิบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานธุรการ

ประสบการณ์ ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังสูงสุด คือ ศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานธุรการ โรงเรียน รองลงมา คือ มีวุฒิอย่างต่ำปริญญาตรีทางการศึกษา

ความสามารถในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังสูงสุด คือ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับทุกฝ่ายใน โรงเรียน รองลงมา คือ สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

เมื่อพิจารณาในภาพรวมในด้านวิชาชีพ ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 10 ลำดับแรก โดยลำดับที่ 1-3 ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด และลำดับที่ 4-10 ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก คือ

- (1) รู้และเข้าใจกฎ ระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับงานธุรการ โรงเรียน
- (2) รู้และเข้าใจลักษณะงานธุรการ โรงเรียน ซึ่ง ได้แก่ งานสารบรรณ งานการเงิน งานพัสดุ และงานบุคลากร
- (3) รู้และเข้าใจหลักการและแนวปฏิบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานธุรการ
- (4) เข้าใจระเบียบ กฎหมายเกี่ยวกับข้าราชการครู
- (5) ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับทุกฝ่ายใน โรงเรียน
- (6) สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล
- (7) รู้และเข้าใจแนวนโยบายของกรมสามัญศึกษา
- (8) ติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยไม่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไม่สบายใจ
- (9) รู้และเข้าใจกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปีของ โรงเรียน
- (10) รู้และเข้าใจวิธีดำเนินการที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

3) เมื่อพิจารณาทั้งด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลและด้านวิชาชีพพร้อมกัน ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 10 ลำดับแรก โดยในลำดับที่ 1 - 9 ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มากที่สุด” และลำดับที่ 10 ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มาก” คือ

- (1) ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
- (2) มีความยุติธรรมกับผู้ร่วมงานทุกคนในฝ่ายธุรการ
- (3) รู้และเข้าใจกฎ ระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับงานธุรการ โรงเรียน
- (4) กล้าที่จะรับผิดชอบเมื่อสิ่งที่ได้กระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง
- (5) ดูแลให้มีการตรวจสอบข้อมูลอย่างถูกต้อง ก่อนจะใช้ข้อมูลนั้น

ประกอบการตัดสินใจ

- (6) พูดได้ชัดเจนและตรงประเด็น
- (7) รู้และเข้าใจลักษณะงานธุรการ โรงเรียน ซึ่งได้แก่ งานสารบรรณ

งานการเงิน งานพัสดุ และงานบุคลากร

- (8) รู้และเข้าใจหลักการและแนวปฏิบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานธุรการ
- (9) ปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ ได้ถูกต้องตาม กฎ

และ ระเบียบของงานธุรการ

- (10) ตรงต่อเวลานัดหมาย

4) ผลการเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ ในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลและด้านวิชาชีพพร้อมกัน สรุปได้ดังนี้

(1) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความแตกต่างกัน 26 ข้อ จากทั้งหมด 28 ข้อ ซึ่งข้อที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ “รู้ข้อมูลทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานธุรการ โรงเรียน” และ “ไม่ใช้เวลาราชการทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อคน”

(2) ด้านวิชาชีพ พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 15 ข้อ จากทั้งหมด 23 ข้อ และข้อที่ไม่แตกต่าง จำนวน 8 ข้อ ได้แก่

“รู้และเข้าใจวิธีดำเนินการที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมกันปฏิบัติงาน” “มีวุฒิอย่างต่ำปริญญาตรีทางการศึกษา” “อ่านหนังสือพิมพ์รายวัน และหนังสือรายสัปดาห์เป็นประจำ” “ศึกษาความรู้ใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานธุรการ โรงเรียน” “ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษามาแล้วอย่างน้อย 5 ปี” “ไปศึกษาดูงานของฝ่ายธุรการในโรงเรียนมัธยมศึกษา” “ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่จะดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการอย่างน้อย 3 ปี” และ “จัดให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ”

5. วัตถุประสงค์

5.1 เพื่อศึกษาถึงลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนตัว และลักษณะวิชาชีพ ตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

5.2 เพื่อเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนตัวและลักษณะวิชาชีพ

6. สมมติฐาน

จากแนวความคิดที่ว่า มนุษย์ทุก ๆ คนมีความแตกต่างกันทั้งทางร่างกายและจิตใจ เช่น ลักษณะทางพันธุกรรม ลักษณะพื้นฐาน (อายุ เพศ อาชีพ ฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม และอื่น ๆ) สภาพแวดล้อม การอบรมเลี้ยงดูตั้งแต่เด็ก (สุรเชษฐ์ ชีระมณี, 2534 : 32) จึงทำให้มนุษย์มีประสบการณ์ ความรู้สึนึกคิด ความต้องการ นิสัยใจคอที่แตกต่างกันไป และที่สำคัญ คือ การกระทำของมนุษย์ยังเป็นตัวกำหนดให้มีความแตกต่างกันอีกด้วย (ชลดอ ธรรมศิริ, 2532 : 482 - 484)

ดังนั้น การทำวิจัยครั้งนี้จึงตั้งสมมติฐานไว้ว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ในแต่ละกลุ่ม คือ กลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น และกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป มีความแตกต่างกัน โดยจะพิจารณาถึง

ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะส่วนบุคคล และ ลักษณะวิชาชีพ

7. ความสำคัญและประโยชน์

7.1 ทำให้ทราบถึงลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนบุคคล และ ลักษณะวิชาชีพ ตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

7.2 ทำให้ทราบถึงผลการเปรียบเทียบในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้าน ลักษณะส่วนบุคคล และลักษณะวิชาชีพ ตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ระหว่างกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น และ กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป

7.3 ผลที่ได้จากการวิจัย จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา ให้เป็นผู้ที่มีความเหมาะสมสำหรับหน้าที่ในตำแหน่ง “ผู้บังคับบัญชา” และเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารที่จะใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการพิจารณาคัดสรรบุคคลที่จะให้ดำรงตำแหน่งเป็น “ผู้บังคับบัญชา”

7.4 ผลที่ได้จากการวิจัย สามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาในปัจจุบันได้ตระหนักและพิจารณาปรับปรุง หรือพัฒนาตนเอง ให้มีลักษณะที่พึงประสงค์ตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง อันเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี เกิดความเข้าใจที่ดีซึ่งกันและกัน บรรยากาศในการทำงานจึงมีความสามัคคี หรือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นผลทำให้ภารกิจขององค์การสามารถดำเนินการไปด้วยความราบรื่นอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล อันทำให้องค์การเกิดความมั่นคงขึ้นได้ในที่สุด

8. ขอบเขตของการวิจัย

8.1 การทำวิจัยครั้งนี้จะมุ่งศึกษาถึงลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา เฉพาะในด้านลักษณะส่วนบุคคล และ ลักษณะวิชาชีพ เท่านั้น

8.2 การทำวิจัยครั้งนี้จะมุ่งศึกษาและเปรียบเทียบความคาดหวัง เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนบุคคล และลักษณะวิชาชีพ ตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน ในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ระหว่างกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น และกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป เท่านั้น

8.3 การทำวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลในช่วงระหว่างเดือน ธันวาคม 2538 ถึง กุมภาพันธ์ 2539 โดยใช้ตัวอย่างจากประชากรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ซึ่งสังกัดอยู่ใน กรุงเทพมหานคร จังหวัด ภูเก็ต พังงา ตรัง นครศรีธรรมราช สุราษฎร์ธานี กระบี่ ชุมพร สงขลา สตูล พัทลุง ยะลา ปัตตานี นราธิวาส ขอนแก่น อุดรธานี สุรินทร์ อุบลราชธานี บุรีรัมย์ และหนองคาย รวมจำนวน 663 คน (จากจำนวนผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ทั้งหมด 2,308 คน)

9. ข้อตกลงเบื้องต้น

ตัวอย่างจากประชากรหรือผู้ปฏิบัติงานซึ่งตอบแบบสอบถามทุกคน มีคุณสมบัติตรงตามที่ทำวิจัยต้องการ และตอบแบบสอบถามด้วยความนึกคิดที่ตนเองต้องการอย่าง เป็นอิสระที่แท้จริง โดยไม่มีปัจจัยหรืออิทธิพลอื่นใดทำให้ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เกิดการเบี่ยงเบนหรือผิดพลาดไปจากข้อเท็จจริงที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการ

10. นิยามศัพท์เฉพาะ

ลักษณะที่พึงประสงค์ หมายถึง ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการ หรือคาดหวังอยากจะได้ เห็น อยากให้เป็น อยากให้ประพฤติหรือปฏิบัติ อยากให้แสดงออกมา หรืออยากให้เกิดขึ้นในตัวของผู้บังคับบัญชานั้น ประกอบด้วย ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ ความประพฤติ และลักษณะวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ ทางวิชาการและประสบการณ์ และความสามารถในการทำงาน

บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่แสดงให้เห็น เช่น รูปร่าง หน้าตา ลักษณะร่างกาย การแต่งกาย กิริยาท่าทาง ลักษณะการพูด เป็นต้น

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการสร้างความเชื่อถือ หรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจกับตนในการดำเนินการไปไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในอันที่จะก่อให้เกิดความรักความเข้าใจที่ดีต่อกัน และร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานหรือกิจกรรมให้เป็นไปด้วยความราบรื่น

ความประพฤติ หมายถึง การประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงาน การปฏิบัติตนในการทำงาน และการวางตนในสังคม

ความรู้ทางวิชาการ หมายถึง ความรอบรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานหรือภารกิจและการบริหารงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ

ประสบการณ์ หมายถึง ความรอบรู้ ความสามารถที่เคยได้รับจากการศึกษา และจากการปฏิบัติงาน

ความสามารถ หมายถึง คุณสมบัติซึ่งเหมาะแก่การทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้

ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง พนักงานทุกหน้าที่และทุกตำแหน่ง ซึ่งสังกัดอยู่ในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางทุกแห่ง (ยกเว้นเฉพาะที่เป็นลูกจ้าง)

พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง พนักงานระดับ 1 ถึง 5 ซึ่งสังกัดอยู่ในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางทุกแห่ง

พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น หมายถึง พนักงานระดับ 6 ซึ่งสังกัดอยู่ในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางทุกแห่ง

พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป หมายถึง พนักงานตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไป ซึ่งสังกัดอยู่ในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางทุกแห่ง

การสงเคราะห์ หมายถึง การให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยางในการสร้างสวนยางพันธุ์ดี หรือสวนไม้ผล (ไม้ยืนต้นที่มีค่าทางเศรษฐกิจ) แทนสวนยางเก่าซึ่งให้ผลผลิตต่ำ (ยางเก่าอายุเกิน 25 ปี หรือยางทรุดโทรมเสียหาย หรือยางให้ผลน้อย) หรือการให้ความช่วยเหลือเกษตรกรที่ไม่เคยมีสวนยางมาก่อนปลูกสร้างสวนยางพันธุ์ดีในที่ดินของตนเองซึ่งมีความเหมาะสมแก่การปลูกยางพารา โดยช่วยเหลือให้ทั้งเงินสงเคราะห์ และวัสดุสงเคราะห์ ในอัตรามูลค่ารวมไร่ละ 6,800.- บาท ซึ่งเป็นการให้เปล่า ไม่มีการเรียกคืน (เว้นแต่หากเกษตรกรไม่ปฏิบัติตามระเบียบ หรือข้อบังคับ ของ สกย.) โดยจะทยอยจ่ายให้เป็นงวด ๆ จำนวน 9 งวดปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลา 7.5 ปี (กรณีปลูกแทนด้วย

ยางพันธุ์ดี) และจำนวน 6 งวดปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลา 5 ปี (กรณีปลูกแทนด้วยไม้ผล หรือ ไม้ยืนต้นที่มีค่าทางเศรษฐกิจ)

เงินสงเคราะห์ หมายถึง เงินสดที่จ่ายให้แก่เกษตรกรในระหว่างให้การสงเคราะห์ เพื่อเป็นค่าแรงในการโค่นต้นยาง (เก่า) ปราบวัชพืช / ใส่ปุ๋ย ทายาฆ่าตอ ขุดหลุมปลูก ขุดคู(ตัดรากไม้จากบริเวณข้างเคียง) ทำทางระบายน้ำ / ขึ้นบันได(กันการพังทลายของดิน) ปลูกยางหรือไม้ผล (หรือไม้ยืนต้นที่มีค่าทางเศรษฐกิจ) ปลูกซ่อม ตัดตายง / ตัดตายงซ่อม ตัดแต่งกิ่ง ปลูกและบำรุงพืชคลุมดิน ปลูกและบำรุงพืชแซม ทำรั้ว ฯลฯ โดยจะทยอยจ่ายให้เป็นงวด ๆ เมื่อได้ปฏิบัติงานดังกล่าวในแต่ละงวดปฏิบัติงานนั้น ๆ เสร็จเรียบร้อยแล้ว

วัสดุสงเคราะห์ หมายถึง วัสดุที่จำเป็นในการทำสวนยาง หรือสวนไม้ผล (หรือไม้ยืนต้นที่มีค่าทางเศรษฐกิจ) ซึ่งจ่ายให้แก่เกษตรกรในระหว่างให้การสงเคราะห์ ได้แก่ ยาฆ่าตอ เมล็ดพืชคลุมดิน ปุ๋ยหินฟอสเฟต (สำหรับคลุมดินใส่ในหลุมก่อนปลูกยางหรือไม้ผล / ไม้ยืนต้นที่มีค่าทางเศรษฐกิจ และสำหรับใช้คลุมเมล็ดพืชคลุมดินก่อนปลูกพืชคลุมดิน) ปุ๋ยบำรุง (สำหรับต้นยาง หรือไม้ผล / ไม้ยืนต้นที่มีค่าทางเศรษฐกิจ และพืชคลุมดิน) พันธุ์ยางและพันธุ์ยางซ่อม กิ่งตายงและกิ่งตา (ยาง) ซ่อม พันธุ์ไม้ผล (หรือ ไม้ยืนต้นที่มีค่าทางเศรษฐกิจ) ยาปราบวัชพืช ยาปราบศัตรูพืช ถังพ่นยา ฯลฯ โดยจะทยอยจ่ายให้ไปตามความจำเป็นที่ต้องใช้วัสดุประเภทนั้น ๆ ก่อนที่จะปฏิบัติงาน ในแต่ละงวด (ปฏิบัติงาน)

บทที่ 2

วิธีการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือพนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งสังกัดอยู่ใน กรุงเทพมหานคร จันทบุรี ระยอง ตราด ภูเก็ต พังงา ตรัง นครศรีธรรมราช สุราษฎร์ธานี กระบี่ ชุมพร สงขลา สตูล พัทลุง ยะลา ปัตตานี นราธิวาส ขอนแก่น อุตรธานี สุรินทร์ อุบลราชธานี บุรีรัมย์ และหนองคาย รวมจำนวน 2,308 คน โดยจำแนกกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเป็น 3 กลุ่ม คือ

1.1.1 กลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 1,683 คน

1.1.2 กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น จำนวน 422 คน

1.1.3 กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป จำนวน 203 คน

(สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง, 2537 ข)

1.2 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่ม ดำเนินการโดยนำประชากรตามข้อ 1.1 มาทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportion-Stratified Random Sampling) โดยขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยนี้ ใช้สูตรการคำนวณของ Yamane (Yamane, Taro. 1973. *Statistic : Introductory Analysis*. 3d ed. Singapore : Haper International.) คือ

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย N แทน ขนาดของประชากร (ซึ่งทราบจำนวนที่แน่นอนแล้ว)

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

e แทน ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวอย่างที่ยอมรับได้ (ในที่นี้ใช้ 0.05)

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจะเป็นดังนี้ คือ กลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 1,683 คน จะนำมาเป็นตัวอย่าง 323 คน(ร้อยละ 19.19) กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น จำนวน 422 คน จะนำมาเป็นตัวอย่าง 205 คน(ร้อยละ 48.58) กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป จำนวน 203 คน จะนำมาเป็นตัวอย่าง 134 คน(ร้อยละ 66.01) รวมพนักงานทั้งหมด จำนวน 2,308 คน จะนำมาเป็นตัวอย่าง 662 คน (ร้อยละ 28.68)

1.3 นำบัญชีรายชื่อพนักงาน (ตามข้อ 1.1) ทุกคน มาจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป จากนั้นจึงนำรายชื่อพนักงานในแต่ละกลุ่มผู้ปฏิบัติงานดังกล่าว มาทำการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างตามขนาดของแต่ละกลุ่มตัวอย่าง (จำนวนตามข้อ 1.2) แล้วทำการสุ่มเพิ่ม (ด้วยวิธีการเดิม) ในแต่ละกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจากจำนวนข้างต้นอีกร้อยละ 10 เพื่อเผื่อเหลือเผื่อขาด เพราะบางคนหรือบางตัวอย่างอาจจะไม่ส่งแบบสอบถามกลับคืนมาให้ (รายละเอียดตามตาราง 1)

ตาราง 1 จำนวนตัวอย่างที่ใช้วิจัย ตัวอย่างที่สุ่มเพิ่ม และตัวอย่างรวมเพื่อส่งแบบสอบถาม จำแนกตามกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

กลุ่ม ผู้ปฏิบัติงาน	ตัวอย่าง ที่ใช้วิจัย	ตัวอย่าง ที่สุ่มเพิ่ม	ตัวอย่างรวม เพื่อส่งแบบสอบถาม
พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา	323	32	355
พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น	205	21	226
พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป	134	13	147
รวม	662	66	728

2. เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) จำนวน 9 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบการจัดอันดับคุณภาพ (rating scale) จำนวน 115 ข้อ ครอบคลุมลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1) ลักษณะส่วนตัว จำนวน 72 ข้อ คือ

1.1) บุคลิกภาพ จำนวน 21 ข้อ

1.2) ภาวะผู้นำ จำนวน 23 ข้อ

1.3) มนุษยสัมพันธ์ จำนวน 13 ข้อ

1.4) ความประพฤติ จำนวน 15 ข้อ

2) ลักษณะวิชาชีพ จำนวน 43 ข้อ คือ

2.1) ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์ จำนวน 18 ข้อ

2.2) ความสามารถในการปฏิบัติงาน จำนวน 25 ข้อ

โดยในลักษณะดังกล่าวทุกลักษณะ ได้กำหนดน้ำหนักของคะแนนในแต่ละระดับความคาดหวังของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

กำหนดให้ 5 คะแนน สำหรับความคาดหวังในระดับ มากที่สุด

กำหนดให้ 4 คะแนน สำหรับความคาดหวังในระดับ มาก

กำหนดให้ 3 คะแนน สำหรับความคาดหวังในระดับ ปานกลาง

กำหนดให้ 2 คะแนน สำหรับความคาดหวังในระดับ น้อย

กำหนดให้ 1 คะแนน สำหรับความคาดหวังในระดับ น้อยที่สุด

ในการสร้างแบบสอบถาม ซึ่งผู้ทำวิจัยได้สร้างแบบขึ้นมาเอง โดยมีลำดับขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1) จำกัดความ "ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา" ว่าหมายถึง ลักษณะของผู้บังคับบัญชาในด้านส่วนตัวและด้านวิชาชีพ ที่ผู้ที่ทำงานร่วมกับ คาดหวังอยากให้เห็น อยากให้เป็น อยากให้ประพฤติหรือปฏิบัติหรือแสดงออกมา พร้อมทั้งกำหนดตัวแปรในลักษณะส่วนตัวและลักษณะวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับลักษณะที่พึงประสงค์ดังกล่าวนี้

2) ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร วารสาร บทความ งานวิจัยทั่ว ๆ ไปที่เกี่ยวข้อง และฯลฯ พร้อมทั้งสังเกต รวบรวม และวิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ปรากฏของผู้ทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาทั่ว ๆ ไปในปัจจุบัน แล้วนำมากำหนดเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ในการสร้างเป็นแบบสอบถามขึ้น

3) สร้างแบบสอบถามฉบับร่างขึ้น แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน (ประธานกรรมการ และกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์) วิจารณ์และตรวจสอบให้เกิดความตรงตามเนื้อหา (content validity) แล้วรับข้อเสนอแนะมาทำการปรับปรุงแก้ไข ทั้งในด้านเนื้อหาและสำนวนภาษาที่ใช้

4) สร้างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ขึ้น แล้วทำการทดลองใช้ (tryout) โดยนำไปทดสอบกับกลุ่มทดลอง 3 กลุ่ม จำนวน 33 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายที่จะใช้ทำวิจัยและมีคุณสมบัติเหมือนกลุ่มตัวอย่างทุกประการ (กลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา 16 คน กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น 10 คน และกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป 7 คน) นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามดังกล่าวมาวิเคราะห์หาคุณภาพของแบบสอบถามด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for MS WINDOWS Release 6.1 (Statistical Package for the Social Sciences for MS WINDOWS Release 6.1) ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ข้างต้นนี้มีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับที่น่าพอใจ โดยสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (reliability coefficients) ได้ค่า Alpha เท่ากับ 0.9701 0.9675 และ 0.9826 สำหรับลักษณะส่วนบุคคล จำนวน 72 ข้อ ลักษณะวิชาชีพ จำนวน 43 ข้อ และลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะวิชาชีพรวมกัน จำนวน 115 ข้อ ตามลำดับ (รายละเอียดตามภาคผนวก ก.)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามลำดับการดำเนินการ ดังนี้

1) ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง พร้อมส่งไปให้หัวหน้าส่วนงานทุกส่วนงานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เพื่อขอความร่วมมือให้ผู้ได้บังคับบัญชาในสังกัดของตนตอบแบบสอบถาม (รายละเอียดตามภาคผนวก ข.)

2) ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ให้ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย และรับกลับคืนมาโดยทางไปรษณีย์ด้วยเช่นกัน (รายละเอียดตามตาราง 2)

3) ตรวจสอบคัดเลือกเอาเฉพาะแบบสอบถามที่มีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ เพื่อนำไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ต่อไป

ตาราง 2 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป ได้รับคืน และมีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์จำแนกตามกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน	จำนวนที่ส่งไป	ได้รับคืน		สมบูรณ์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา	355	342	96.34	331	93.24
พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น	226	218	96.46	212	93.81
พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป	147	141	95.92	139	94.56
รวม	728	701	96.29	682	93.68

จากตาราง 2 จะเห็นได้ว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ส่งแบบสอบถามกลับคืนมามากที่สุดเรียงตามลำดับ คือ กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา และกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป (ร้อยละ 96.46 96.34 และ 95.92 ตามลำดับ) โดยแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนจากผู้ปฏิบัติงานทุกกลุ่มมีจำนวนรวม 701 ชุด (ร้อยละ 96.29) ส่วนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนจากผู้ปฏิบัติงานทุกกลุ่มและมีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ด้วย โดยเรียงลำดับ (จำนวน) จากมากไปน้อย คือ กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับระดับกลางขึ้นไป กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น และกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา (ร้อยละ 94.56 93.81 และ 93.24 ตามลำดับ) โดยแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนจากผู้ปฏิบัติงานทุกกลุ่มและมีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ สามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ได้ มีจำนวนรวม 682 ชุด (ร้อยละ 93.68)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีขั้นตอนดำเนินการ คือ

1) จำแนกแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนตามกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (ระดับ 1 ถึง 5 ระดับ 6 และระดับ 7 ขึ้นไป) โดยแบบสอบถามของแต่ละกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้จะทำการตรวจสอบและแยกเอาเฉพาะชุดที่มีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ จากนั้นจึงนำมาทำการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างในแต่ละ

กลุ่มผู้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการ (หรือนำแบบสอบถามที่มีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ตามตาราง 2 มาสุ่มแบบง่ายอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ได้จำนวน “ตัวอย่างที่ใช้วิจัย” ตามตาราง 1)

2) จัดหมวดหมู่ และใส่รหัสข้อมูล พร้อมสร้างสมุดคู่มือรหัส

3) สร้างเพิ่มข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS / PC⁺ (Statistical Package for the Social Sciences / Personal Computer)

4) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย

4.1) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงานใช้วิธีหาค่าความถี่และร้อยละ

4.2) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในด้านลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะวิชาชีพ และลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะวิชาชีพพร้อมกัน ใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย (Mean หรือ \bar{X}) เพื่อแสดงให้เห็นว่ามีความคาดหวังอยู่ในระดับใด และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.) เพื่อแสดงให้เห็นว่ามีการเบี่ยงเบนไปจากค่าเฉลี่ยมากน้อยเพียงใด โดยกำหนดช่วงค่าเฉลี่ยของคะแนนดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายความว่า มีความคาดหวังในระดับ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายความว่า มีความคาดหวังในระดับ มาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายความว่า มีความคาดหวังในระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายความว่า มีความคาดหวังในระดับ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายความว่า มีความคาดหวังในระดับ น้อยที่สุด

4.3) การวิเคราะห์ความแปรปรวนและวิเคราะห์เพื่อการเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะวิชาชีพ และลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะวิชาชีพพร้อมกัน เป็นรายคู่ของทั้งสามกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีหาค่าอัตราส่วนเอฟ (F-ratio) หรือ F-test (ข้อมูลจากประชากรเป้าหมายมีสามกลุ่มตัวอย่าง) ส่วนการทดสอบช่วงค่าคะแนนเฉลี่ยนั้นใช้วิธีการของ ดันแคน ณ นัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (Multiple Range Tests : Duncan test with significance level 0.05)

บทที่ 3

ผลการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) ครั้งนี้ จะนำเสนอผลการวิจัยเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง และส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเพื่อให้เกิดความสะดวกในการนำเสนอข้อมูล และเกิดการสื่อความหมายให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้ทำวิจัยจึงได้กำหนดค้อักษรย่อและสัญลักษณ์ เพื่อใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ คือ

กลุ่ม 1 แทน กลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา หรือกลุ่มพนักงานระดับ 1 ถึง 5

กลุ่ม 2 แทน กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น หรือกลุ่มพนักงานระดับ 6

กลุ่ม 3 แทน กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป หรือกลุ่มพนักงาน

ระดับ 7 ขึ้นไป

X_1 แทน ค่าคะแนนเฉลี่ยของตัวอย่างกลุ่ม 1

X_2 แทน ค่าคะแนนเฉลี่ยของตัวอย่างกลุ่ม 2

X_3 แทน ค่าคะแนนเฉลี่ยของตัวอย่างกลุ่ม 3

X_t แทน ค่าคะแนนเฉลี่ยของตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม

S.D.₁ แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวอย่างกลุ่ม 1

S.D.₂ แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวอย่างกลุ่ม 2

S.D.₃ แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวอย่างกลุ่ม 3

S.D._t แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม

Seq. แทน ลำดับที่ (ตามค่าคะแนนเฉลี่ยของตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม โดยเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย)

F-Ratio แทน อัตราส่วนระหว่างความแปรปรวนระหว่างกลุ่มกับความแปรปรวนภายในกลุ่ม ซึ่งเป็นค่าสถิติในการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคาดหวัง

df แทน ระดับของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)

SS แทน ผลบวกของค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานยกกำลังสอง (Sum Square)

MS แทน ค่าเฉลี่ยของผลบวกของค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานยกกำลังสอง (Mean Square)

* แทน มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

** แทน มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.01

ส่วนที่ 1. ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทำวิจัย ได้จากประชากรจำนวน 2,308 คน โดยนำมาเป็นตัวอย่าง จำนวน 662 คน (ร้อยละ 28.68) ซึ่งจำแนกได้ดังนี้ คือ

1) กลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาหรือกลุ่มพนักงานระดับ 1 ถึง 5 จำนวน 1,683 คน นำมาเป็นตัวอย่าง จำนวน 323 คน (ร้อยละ 19.19)

2) กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้นหรือกลุ่มพนักงานระดับ 6 จำนวน 422 คน นำมาเป็นตัวอย่าง จำนวน 205 คน (ร้อยละ 48.58)

3) กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไปหรือกลุ่มพนักงานระดับ 7 ขึ้นไป จำนวน 203 คน นำมาเป็นตัวอย่าง จำนวน 134 คน (ร้อยละ 66.01)

โดยประชากรและตัวอย่างเหล่านี้เป็นผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สทย.) ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค (รายละเอียดตามตาราง 3 และตาราง

4) คือ

ตาราง 3 จำนวนประชากรและจำนวนตัวอย่าง จำแนกเป็นรายจังหวัดและตามกลุ่มผู้
ปฏิบัติงาน

จังหวัด	ประชากร - กลุ่ม / คน				ตัวอย่าง - กลุ่ม / คน (ร้อยละ)			
	1	2	3	รวม	1	2	3	รวม
กรุงเทพมหานคร	286	90	74	450	54(18.88)	52(57.78)	43(58.11)	149(33.11)
จันทบุรี	31	10	4	45	6(19.35)	4(40.00)	4(100.00)	14(31.11)
ระยอง	42	8	4	54	5(11.90)	5(62.50)	2(50.00)	12(22.22)
ตราด	34	8	4	46	9(26.47)	5(62.50)	4(100.00)	18(39.13)
ภูเก็ต	25	8	3	36	2(8.00)	6(75.00)	2(66.67)	10(27.78)
พังงา	61	11	5	77	10(16.39)	8(72.73)	4(80.00)	22(28.57)
ศรีสะเกษ	118	32	10	160	22(18.64)	18(56.25)	7(70.00)	47(29.38)
นครศรีธรรมราช	169	44	12	225	31(18.34)	21(47.73)	9(75.00)	61(27.11)
สุราษฎร์ธานี	99	24	9	132	15(15.15)	14(58.33)	7(77.78)	36(27.27)
กระบี่	73	15	7	95	13(17.81)	6(40.00)	4(57.14)	23(24.21)
ชุมพร	64	12	7	83	18(28.13)	5(41.67)	4(57.14)	27(32.53)
สงขลา	187	48	17	252	36(19.25)	16(33.33)	10(58.82)	62(24.60)
สตูล	52	10	5	67	12(23.08)	3(30.00)	3(60.00)	18(26.87)
พัทลุง	102	24	9	135	17(16.67)	10(41.67)	5(55.56)	32(23.70)
ยะลา	127	25	12	164	31(24.41)	7(28.00)	9(75.00)	47(28.66)
ปัตตานี	53	11	6	70	11(20.75)	6(54.55)	5(83.33)	22(31.43)
นราธิวาส	111	25	9	145	22(19.82)	9(36.00)	7(77.78)	38(26.21)
ขอนแก่น	19	7	2	28	4(21.05)	4(57.14)	2(100.00)	10(35.71)
อุดรธานี	18	5	2	25	4(22.22)	3(60.00)	1(50.00)	8(32.00)
สุรินทร์	12	5	2	19	1(8.33)	3(60.00)	2(100.00)	6(31.58)
รวม	1,683	422	203	2,308	323(19.19)	205(48.58)	134(66.01)	662(28.68)

หมายเหตุ - จ. อุดรธานี หมายถึง จ. อุดรธานี และ จ. หนองคาย

- จ. สุรินทร์ หมายถึง จ. สุรินทร์ จ. อุบลราชธานี และ จ. บุรีรัมย์

ตาราง 4 จำนวนตัวอย่าง (รวม) และจำนวนตัวอย่าง (ตามกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน) จำแนกเป็น
รายจังหวัด

จังหวัด	ตัวอย่าง(รวม) - คน	จำนวนตัวอย่าง(ตามกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน) - คน(ร้อยละ)		
		กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3
กรุงเทพมหานคร	149	54 (36.24)	52 (34.90)	43 (28.86)
จันทบุรี	14	6 (42.86)	4 (28.57)	4 (28.57)
ระยอง	12	5 (41.67)	5 (41.67)	2 (16.66)
ตราด	18	9 (50.00)	5 (27.78)	4 (22.22)
ภูเก็ต	10	2 (20.00)	6 (60.00)	2 (20.00)
พังงา	22	10 (45.46)	8 (36.36)	4 (18.18)
ศรีสะเกษ	47	22 (46.81)	18 (38.30)	7 (14.89)
นครศรีธรรมราช	61	31 (50.82)	21 (34.43)	9 (14.75)
สุราษฎร์ธานี	36	15 (41.67)	14 (38.89)	7 (19.44)
กระบี่	23	13 (56.52)	6 (26.09)	4 (17.39)
ชุมพร	27	18 (66.67)	5 (18.52)	4 (14.81)
สงขลา	62	36 (58.06)	16 (25.81)	10 (16.13)
สตูล	18	12 (66.66)	3 (16.67)	3 (16.67)
พัทลุง	32	17 (53.13)	10 (31.25)	5 (15.62)
ยะลา	47	31 (65.96)	7 (14.89)	9 (19.15)
ปัตตานี	22	11 (50.00)	6 (27.27)	5 (22.73)
นราธิวาส	38	22 (57.90)	9 (23.68)	7 (18.42)
ขอนแก่น	10	4 (40.00)	4 (40.00)	2 (20.00)
อุดรธานี	8	4 (50.00)	3 (37.50)	1 (12.50)
สุรินทร์	6	1 (16.67)	3 (50.00)	2 (33.33)
รวม	662	323 (48.79)	205 (30.97)	134 (20.24)

หมายเหตุ - จ. อุดรธานี หมายถึง จ. อุดรธานี และ จ. หนองคาย

- จ. สุรินทร์ หมายถึง จ. สุรินทร์ จ. อุบลราชธานี และ จ. บุรีรัมย์

จากตาราง 3 จะเห็นได้ว่า ประชากรทั้งหมดจำนวน 2,308 คน นำมาเป็นตัวอย่าง จำนวน 662 คน (ร้อยละ 28.68) โดยจำแนกเป็นประชากรในกลุ่ม 1 จำนวน 1,683 คน นำมาเป็นตัวอย่าง 323 คน (ร้อยละ 19.19) ประชากรในกลุ่ม 2 จำนวน 422 คน นำมาเป็นตัวอย่าง 205 คน (ร้อยละ 48.58) และประชากรในกลุ่ม 3 จำนวน 203 คน นำมาเป็นตัวอย่าง 134 คน (ร้อยละ 66.01)

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่าจำนวนตัวอย่าง (รวม) ทั้งหมด 662 คน จำแนกเป็นตัวอย่างในกลุ่ม 1 จำนวน 323 คน (ร้อยละ 48.79) ตัวอย่างในกลุ่ม 2 จำนวน 205 คน (ร้อยละ 30.97) และตัวอย่างในกลุ่ม 3 จำนวน 134 คน (ร้อยละ 20.24)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ผู้ทำวิจัยจะนำเสนอเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามใช้วิธีหาค่าความถี่และร้อยละ นำเสนอในรูปของตารางประกอบความเรียง (ตาราง 5 ถึง ตาราง 12)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ตามความคาดหวังของ ผู้ปฏิบัติงานในด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านลักษณะวิชาชีพ และด้านลักษณะส่วนบุคคล และลักษณะวิชาชีพพร้อมกัน ใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย (Mean หรือ \bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.) โดยกำหนดระดับค่าคะแนนความคาดหวัง และช่วงค่าคะแนนเฉลี่ยของความคาดหวังในแต่ละระดับ ดังนี้

1. ระดับค่าคะแนนความคาดหวัง

ความคาดหวังระดับ มากที่สุด กำหนดให้ 5 คะแนน

ความคาดหวังระดับ มาก กำหนดให้ 4 คะแนน

ความคาดหวังระดับ ปานกลาง กำหนดให้ 3 คะแนน

ความคาดหวังระดับ น้อย กำหนดให้ 2 คะแนน

ความคาดหวังระดับ น้อยที่สุด กำหนดให้ 1 คะแนน

2. ช่วงค่าคะแนนเฉลี่ยของความคาดหวังในแต่ละระดับ

ช่วงค่าคะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายความว่า มีความคาดหวังในระดับ

มากที่สุด

ช่วงค่าคะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายความว่า มีความคาดหวังในระดับ
มาก

ช่วงค่าคะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายความว่า มีความคาดหวังในระดับ
ปานกลาง

ช่วงค่าคะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายความว่า มีความคาดหวังในระดับ
น้อย

ช่วงค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายความว่า มีความคาดหวังในระดับ
น้อยที่สุด

โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบของตารางประกอบความเรียง (ตาราง
13 ถึง ตาราง 25)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ความแปรปรวนและวิเคราะห์เพื่อการเปรียบเทียบความคาดหวัง
ของ ผู้ปฏิบัติงาน (พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้นและ
พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) เป็นรายคู่ ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้
บังคับบัญชา ทั้งเป็นรายชื่อและเป็นรายด้าน (ด้านลักษณะส่วนตัว ด้านลักษณะวิชาชีพ
และด้านลักษณะส่วนตัวและลักษณะวิชาชีพรวมกัน) ด้วยการใช้วิธีหาค่าอัตราส่วน เอฟ
หรือ F-ratio (F-test) และโดยการทดสอบช่วงค่าคะแนนเฉลี่ย (Multiple Range Tests)
ด้วยวิธีของ ดันแคน ณ นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Multiple Range Tests : Duncan
test with significance level 0.05) โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบของตารางประกอบ
ความเรียง (ตาราง 26 ถึง ตาราง 57)

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วย
การใช้วิธีหาค่าความถี่และร้อยละ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยส่วนใหญ่เป็นตัวอย่าง
จากประชากรกลุ่ม 1 ซึ่งมีมากที่สุดถึง 323 คน(ร้อยละ 48.79) รองลงไป คือ กลุ่ม 2 และ
กลุ่ม 3 จำนวน 205 คน(ร้อยละ 30.97) และ 134 คน(ร้อยละ 20.24) ตามลำดับ สำหรับผล
การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ
อายุ สถานภาพการสมรส วุฒิ (ทางการศึกษา) บรรจุครั้งแรก วุฒิ (ทางการศึกษา) สูงสุด
ในปัจจุบัน ระยะเวลาที่เข้าทำงานเป็นพนักงานใน สกย. ลักษณะงานประจำที่ปฏิบัติอยู่

ในปัจจุบัน ระยะเวลาที่เข้าทำงานเป็นพนักงานใน สกย. ลักษณะงานประจำที่ปฏิบัติอยู่
ในปัจจุบัน และการได้รับขั้น(เงินเดือน)พิเศษ(มากกว่า 1 ขั้น)ในปีงบประมาณที่ผ่านมา
ปรากฏผลตามตาราง 5 ถึงตาราง 12

ตาราง 5 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

กลุ่ม ตัวอย่าง	ชาย		หญิง		รวม	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
กลุ่ม 1	171	25.83	152	22.96	323	48.79
กลุ่ม 2	143	21.60	62	9.37	205	30.97
กลุ่ม 3	121	18.28	13	1.96	134	20.24
รวม	435	65.71	227	34.29	662	100.00

จากตาราง 5 จะพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 435 คน
(ร้อยละ 65.71) นอกนั้นเป็นเพศหญิง จำนวน 227 คน (ร้อยละ 34.29) โดยในกลุ่ม 1 ที่
เป็นเพศชายมีจำนวนมากที่สุด คือ มีจำนวน 171 คน (ร้อยละ 25.83) ส่วนในกลุ่ม 3 ที่
เป็นเพศหญิงมีจำนวนน้อยที่สุด คือ มีเพียง 13 คน (ร้อยละ 1.96)

ตาราง 6 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

กลุ่ม ตัวอย่าง	ต่ำกว่า 30 ปี		30 - 40 ปี		41 - 50 ปี		51 ปี ขึ้นไป		รวม	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
กลุ่ม 1	22	3.32	177	26.74	101	15.26	23	3.48	323	48.79
กลุ่ม 2	-	-	39	5.89	138	20.84	28	4.23	205	30.97
กลุ่ม 3	-	-	-	-	83	12.54	51	7.70	134	0.24
รวม	22	3.32	216	32.63	322	48.64	102	15.41	662	100.00

จากตาราง 6 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดที่มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี มีจำนวนมากที่สุด คือ มีจำนวน 322 คน (ร้อยละ 48.64) รองลงไป คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี และ 51 ปีขึ้นไป มีจำนวน 216 คน (ร้อยละ 32.63) และ 102 คน (ร้อยละ 15.41) ตามลำดับ ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีจำนวนเพียง 22 คน (ร้อยละ 3.22) โดยในกลุ่มที่ 1 ที่มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี มีจำนวนมากที่สุด คือ มีจำนวน 177 คน (ร้อยละ 26.74) ส่วนที่มีจำนวนน้อยที่สุดหรือไม่ปรากฏว่ามีเป็นตัวอย่างในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดนี้ คือ ในกลุ่ม 2 และกลุ่ม 3 ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และในกลุ่ม 3 ที่มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี

ตาราง 7 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพการสมรส

กลุ่ม ตัวอย่าง	โสด		สมรส		หม้าย		หย่า		รวม	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
กลุ่ม 1	59	8.91	246	37.16	4	0.61	14	211	323	48.79
กลุ่ม 2	19	2.87	171	25.83	8	1.21	7	1.06	205	30.97
กลุ่ม 3	6	0.91	125	18.88	2	0.30	1	0.15	134	20.24
รวม	84	12.69	542	81.87	14	2.12	22	3.32	662	100.00

จากตาราง 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีสถานภาพการสมรส “สมรส” มากที่สุด คือ มีจำนวน 542 คน (ร้อยละ 81.87) รองลงไปคือ “โสด” “หย่า (หรือแยกกันอยู่)” และ “หม้าย (คู่สมรสเสียชีวิต)” มีจำนวน 84 คน (ร้อยละ 12.69) 22 คน (ร้อยละ 3.32) และ 14 คน (ร้อยละ 2.12) ตามลำดับ โดยในกลุ่ม 1 ซึ่งมีสถานภาพ “สมรส” จะมีจำนวนมากที่สุด คือ มีจำนวน 246 คน (ร้อยละ 37.16) ส่วนในกลุ่ม 3 ซึ่งมีสถานภาพการสมรส “หย่า (หรือแยกกันอยู่)” มีจำนวนน้อยที่สุด คือ มีเพียง 1 คน (ร้อยละ 0.15)

ตาราง 8 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิ (ทางการศึกษา) บรรจุครั้งแรก

กลุ่ม ตัวอย่าง	วุฒิทางด้านเกษตรกรรม		วุฒิทางด้านอื่น ๆ		รวม	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
กลุ่ม 1	107	16.16	216	32.63	323	48.79
กลุ่ม 2	111	16.77	94	14.20	205	30.97
กลุ่ม 3	96	14.50	38	5.74	134	20.24
รวม	314	47.43	348	52.57	662	100.00

จากตาราง 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีวุฒิ(ทางการศึกษา)บรรจุครั้งแรก เป็นวุฒิทางด้านอื่น ๆ (เช่น พาณิชยกรรม บัญชี รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ฯลฯ) มีมากที่สุด คือ มีจำนวน 348 คน (ร้อยละ 52.57) ซึ่งก็ใกล้เคียงกับผู้ที่มีวุฒิทางด้านเกษตรกรรม ซึ่งมีจำนวน 314 คน (ร้อยละ 47.43) โดยผู้ที่มีวุฒิทางด้านอื่น ๆ ในกลุ่ม 1 มีจำนวนมากที่สุด คือ มีจำนวน 216 คน (ร้อยละ 32.63) และผู้ที่มีวุฒิทางด้านอื่น ๆ ในกลุ่ม 3 มีจำนวนน้อยที่สุด คือ มีเพียง 38 คน (ร้อยละ 5.74)

ตาราง 9 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิ (ทางการศึกษา) สูงสุดในปัจจุบัน

กลุ่ม ตัวอย่าง	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		รวม	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
กลุ่ม 1	217	32.78	103	15.56	3	0.45	323	48.79
กลุ่ม 2	73	11.03	132	19.94	-	-	205	30.97
กลุ่ม 3	33	4.98	95	14.35	6	0.91	134	20.24
รวม	323	48.79	330	49.85	9	1.36	662	100.00

จากตาราง 9 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีวุฒิ (ทางการศึกษา) สูงสุดในปัจจุบัน ระดับปริญญาตรี และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวนที่ค่อนข้างใกล้เคียงกันมาก คือ มีจำนวน 330 คน (ร้อยละ 49.85) และ 323 คน (ร้อยละ 48.79) ตามลำดับ ส่วนในระดับสูงกว่าปริญญาตรีนั้นมีน้อยที่สุด คือ มีจำนวน 9 คน (ร้อยละ 1.36) โดยในกลุ่ม 1 ที่มีวุฒิ (ทางการศึกษา) สูงสุดในปัจจุบัน ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีจำนวนมากที่สุด คือ มีจำนวน 217 คน (ร้อยละ 32.78) ส่วนที่มีจำนวนน้อยที่สุดหรือไม่ปรากฏว่ามีเป็นตัวอย่างในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดนี้เลย คือ ในกลุ่ม 2 ที่มีวุฒิ (ทางการศึกษา) สูงสุดในปัจจุบันสูงกว่าระดับปริญญาตรี

ตาราง 10 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาที่เข้าทำงานเป็นพนักงานใน สกย.

กลุ่มตัวอย่าง	ต่ำกว่า 10 ปี		10 - 20 ปี		21 - 30 ปี		31 ปีขึ้นไป		รวม	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
กลุ่ม 1	54	8.16	225	33.99	41	6.19	3	0.45	323	48.79
กลุ่ม 2	-	-	104	15.71	91	13.75	10	1.51	205	30.97
กลุ่ม 3	-	-	11	1.66	95	14.35	28	4.23	134	20.24
รวม	54	8.16	340	51.36	227	34.29	41	6.19	662	100.00

จากตาราง 10 จะเห็นได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเป็นผู้ที่เข้าทำงานเป็นพนักงาน ใน สกย. มาแล้วเป็นเวลา 10 - 20 ปีมีจำนวนมากที่สุดคือ มีจำนวน 340 คน (ร้อยละ 51.36) รองลงไปคือ 21 - 30 ปี ต่ำกว่า 10 ปี และ 31 ปี ขึ้นไป ซึ่งมีจำนวน 227 คน (ร้อยละ 34.29) 54 คน (ร้อยละ 8.16) และ 41 คน (ร้อยละ 6.19) ตามลำดับ โดยในกลุ่ม 1 ซึ่งทำงานเป็นพนักงานใน สกย. มาแล้วเป็นเวลา 10 - 20 ปี จะมีจำนวนมากที่สุดคือ มีจำนวน 225 คน (ร้อยละ 33.99) ส่วนที่มีจำนวนน้อยที่สุดหรือไม่ปรากฏว่ามีเป็นตัวอย่างในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดนี้ คือ ในกลุ่ม 2 และกลุ่ม 3 ซึ่งทำงานเป็นพนักงานใน สกย. มาแล้วเป็นเวลาคต่ำกว่า 10 ปี

ตาราง 11 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะงานประจำที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

กลุ่มตัวอย่าง	ปฏิบัติงานด้านสนาม		ปฏิบัติงานด้านสำนักงาน		รวม	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
กลุ่ม 1	100	15.10	223	33.69	323	48.79
กลุ่ม 2	82	12.39	123	18.58	205	30.97
กลุ่ม 3	-	-	134	20.24	134	20.24
รวม	182	27.49	480	72.51	662	100.00

จากตาราง 11 จะพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านสำนักงานคือ มีจำนวน 480 คน (ร้อยละ 72.51) นอกนั้นเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านสนามจำนวน 182 คน (ร้อยละ 27.49) ซึ่งในกลุ่ม 1 ที่ปฏิบัติงานด้านสำนักงาน มีจำนวนมากที่สุดคือ มีจำนวน 223 คน (ร้อยละ 33.69) ส่วนที่มีจำนวนน้อยที่สุดหรือไม่ปรากฏว่ามีเป็นตัวอย่างในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดนี้คือ ในกลุ่ม 3 ที่ปฏิบัติงานด้านสนาม

ตาราง 12 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการได้รับขั้น (เงินเดือน) พิเศษ (มากกว่า 1 ขั้น) ในปีงบประมาณที่ผ่านมา

กลุ่มตัวอย่าง	ได้		ไม่ได้		รวม	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
กลุ่ม 1	83	12.54	240	36.25	323	48.79
กลุ่ม 2	56	8.46	149	22.51	205	30.97
กลุ่ม 3	47	7.10	87	13.14	134	20.24
รวม	186	28.10	476	71.90	662	100.00

จากตาราง 12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดส่วนใหญ่ไม่ได้รับขั้น (เงินเดือน) พิเศษ (มากกว่า 1 ขั้น) ในปีงบประมาณที่ผ่านมา คือ มีจำนวนถึง 476 คน (ร้อยละ 71.90)

นอกนั้นเป็นผู้ได้รับขั้น (เงินเดือน) พิเศษ (มากกว่า 1 ขั้น) ในปีงบประมาณที่ผ่านมา มีจำนวน 186 คน (ร้อยละ 28.10) โดยในกลุ่ม 1 ซึ่งไม่ได้รับขั้น (เงินเดือน) พิเศษ (มากกว่า 1 ขั้น) ในปีงบประมาณที่ผ่านมา มีจำนวนมากที่สุดคือ มีจำนวน 240 คน (ร้อยละ 36.25) ส่วนที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือในกลุ่ม 3 ซึ่งได้รับขั้น (เงินเดือน) พิเศษ (มากกว่า 1 ขั้น) ในปีงบประมาณที่ผ่านมา คือ มีเพียง 47 คน (ร้อยละ 7.10)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน (พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา พนักงานผู้บังคับบัญชาในระดับต้น และพนักงานผู้บังคับบัญชาในระดับกลางขึ้นไป) ในด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านลักษณะวิชาชีพ และด้านลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะวิชาชีพพร้อมกัน ด้วยการใช้วิธีหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean หรือ \bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.) โดยกำหนดระดับค่าคะแนนความคาดหวังและช่วงค่าคะแนนเฉลี่ยของความคาดหวัง ในแต่ละระดับ ดังนี้ คือ

กำหนดให้ 5 คะแนน และช่วงค่าคะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายความว่า มีความคาดหวังในระดับ มากที่สุด

กำหนดให้ 4 คะแนน และช่วงค่าคะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายความว่า มีความคาดหวังในระดับ มาก

กำหนดให้ 3 คะแนน และช่วงค่าคะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายความว่า มีความคาดหวังในระดับ ปานกลาง

กำหนดให้ 2 คะแนน และช่วงค่าคะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายความว่า มีความคาดหวังในระดับ น้อย

กำหนดให้ 1 คะแนน และช่วงค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายความว่า มีความคาดหวังในระดับ น้อยที่สุด

โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปของตารางประกอบความเรียง (ตาราง 13 ถึง ตาราง 25) ตามลำดับ คือ

1. ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน ด้านลักษณะส่วนบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน ด้านลักษณะส่วนบุคคล ประกอบไปด้วยส่วนที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพ จำนวน 21 ข้อ (ข้อ 1 ถึงข้อ 21) ภาวะผู้นำ จำนวน 23 ข้อ (ข้อ 22 ถึงข้อ 44) มนุษยสัมพันธ์ จำนวน 13 ข้อ (ข้อ 45 ถึงข้อ 57) และความประพฤติ จำนวน 15 ข้อ (ข้อ 58 ถึงข้อ 72) โดยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับ คือ

1.1 ลักษณะส่วนบุคคล (บุคลิกภาพ)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน ด้านลักษณะส่วนบุคคล (บุคลิกภาพ) เป็นรายชื่อปรากฏตามตาราง 13

ตาราง 13 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอัตราส่วน F (ด้านลักษณะส่วนบุคคล - บุคลิกภาพ) จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อ ที่	กลุ่ม 1		กลุ่ม 2		กลุ่ม 3		ผลรวม			ค่าอัตรา ส่วน F
	\bar{X}_1	S.D. ₁	\bar{X}_2	S.D. ₂	\bar{X}_3	S.D. ₃	\bar{X}_1	S.D. ₁	scq.	
1	4.3282	0.8175	4.3610	0.7386	4.4478	0.5825	4.3625	0.7512	6	1.2015
2	4.2167	0.6126	4.1659	0.5703	4.2015	0.6104	4.1979	0.5989	12	0.4546
3	4.1734	0.6740	4.1463	0.6701	4.1791	0.6235	4.1662	0.6620	14	0.1363
4	4.1517	0.6995	4.1805	0.6871	4.0299	0.6930	4.1360	0.6955	16	2.0689
5	4.0093	0.6893	3.9659	0.6446	4.0224	0.6657	3.9985	0.6703	18	0.3693
6	4.1115	0.7093	4.1220	0.7207	4.2761	0.6418	4.1480	0.7017	15	2.8282
7	4.3003	0.6543	4.3317	0.6240	4.4328	0.6425	4.3369	0.6437	7	2.0230
8	4.4241	0.5973	4.4293	0.5867	4.3955	0.6374	4.4199	0.6016	5	0.1425
9	4.3220	0.6882	4.3024	0.6975	4.3433	0.6839	4.3202	0.6893	8	0.1439
10	4.5573	0.6248	4.5073	0.6311	4.3433	0.7161	4.4985	0.6503	1	5.2216**
11	4.5356	0.6062	4.5220	0.6307	4.3731	0.7116	4.4985	0.6385	2	3.2889 *
12	4.0650	0.6997	3.9902	0.6930	3.9851	0.7149	4.0257	0.7007	17	0.9960
13	3.1331	0.9042	2.8195	0.8754	2.8433	0.8571	2.9773	0.8977	21	9.7796**
14	4.2601	0.6597	4.1610	0.6631	4.0896	0.7506	4.1949	0.6825	13	3.3457 *

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลุ่ม 1		กลุ่ม 2		กลุ่ม 3		ผลรวม			ค่าอัตรา
	\bar{X}_1	S.D. ₁	\bar{X}_2	S.D. ₂	\bar{X}_3	S.D. ₃	\bar{X}_i	S.D. _i	seq.	ส่วน F
15	3.7771	0.8036	3.6585	0.7799	3.6866	0.7892	3.7221	0.7941	20	1.5679
16	4.3467	0.6134	4.2878	0.5942	4.2761	0.6179	4.3142	0.6084	9	0.9175
17	4.3344	0.5947	4.3220	0.5972	4.2090	0.6017	4.3051	0.5980	10	2.2083
18	3.9381	0.7616	3.8293	0.7829	3.7761	0.7721	3.8716	0.7721	19	2.5416
19	4.4861	0.6976	4.5317	0.5901	4.4328	0.6767	4.4894	0.6617	3	0.9124
20	4.4799	0.7364	4.5268	0.6683	4.4104	0.6628	4.4804	0.7015	4	1.1158
21	4.2508	0.6703	4.1707	0.6753	4.1269	0.6982	4.2009	0.6785	11	1.8781
รวม	4.2001	0.4019	4.1587	0.4028	4.1372	0.4177	4.1745	0.4056	-	1.3666

จากตาราง 13 พบว่า ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม 1 กลุ่ม 2 และ กลุ่ม 3 ที่มีค่าลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนบุคคล (บุคลิกภาพ) รวมทั้งหมด 21 ข้อ (แบบสอบถามข้อ 1 ถึง ข้อ 21) มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ยในแต่ละกลุ่มเป็น $\bar{X}_1 = 4.2001$ $\bar{X}_2 = 4.1587$ และ $\bar{X}_3 = 4.1372$ ตามลำดับ และมีค่าคะแนนรวมเฉลี่ยของทั้งสามกลุ่มเป็น $\bar{X}_i = 4.1745$ จึงแสดงให้เห็นว่า ประชากรทุกกลุ่มได้มีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนบุคคล (บุคลิกภาพ) ที่สอดคล้องกัน และมีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มาก” ด้วย ส่วนในการวิเคราะห์ข้อมูลของทั้งสามกลุ่มเป็นรายข้อนั้น พบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_i) อยู่ระหว่าง 2.9773 ถึง 4.4985 โดยข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดคือ ข้อ 10 และข้อ 11 คือมีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_i) = 4.4985 ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}_i = 2.9773$) คือ ข้อ 13 (“สามารถร้องเพลงได้ถูกต้องและเข้ากับจังหวะเพลงได้ดี”) สำหรับความคาดหวังของประชากรทั้งสามกลุ่มเป็นรายข้อสามารถจำแนกได้ดังนี้ คือ มีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มาก” จำนวน 20 ข้อ (ทุกข้อยกเว้นข้อ 13) และอยู่ในระดับ “ปานกลาง” จำนวน 1 ข้อ คือ ข้อ 13 ส่วนที่มีความคาดหวังในระดับอื่นอีก 3 ระดับที่เหลือนั้น ไม่มีปรากฏ นอกจากนี้ยังสามารถนำลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของประชากรทั้งสามกลุ่ม ด้านลักษณะส่วนบุคคล (บุคลิกภาพ) เป็นรายข้อ ใน 5 อันดับแรกมาแสดง โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนน

เฉลี่ย (\bar{X}_i) จากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ

ลำดับที่ 1 “มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หรือไม่มีแนวความคิดเป็นเผด็จการ” (ข้อ 10 - $\bar{X}_i = 4.4985$)

ลำดับที่ 2 “มีจิตใจเป็นนักกีฬา รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัย ไม่อาฆาตพยายาท” (ข้อ 11 - $\bar{X}_i = 4.4985$)

ลำดับที่ 3 “ไม่ใช้อารมณ์ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในการ สั่งการหรือ ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา” (ข้อ 19 - $\bar{X}_i = 4.4894$)

ลำดับที่ 4 “ไม่ถือเอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่หรือสำคัญ คิดคิดว่าตนเองเป็นผู้ที่ถูกต้องอยู่เสมอ” (ข้อ 20 - $\bar{X}_i = 4.4804$)

ลำดับที่ 5 “มีความกระตือรือร้น และกระฉับกระเฉงในการทำงาน” (ข้อ 8 - $\bar{X}_i = 4.4199$)

1.2 ลักษณะส่วนตน (ภาวะผู้นำ)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนตน (ภาวะผู้นำ) เป็นรายชื่อ ปรากฏตามตาราง 14

ตาราง 14 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอัตราส่วน F (ด้านลักษณะ ส่วนตน - ภาวะผู้นำ) จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อ ที่	กลุ่ม 1		กลุ่ม 2		กลุ่ม 3		ผลรวม			ค่าอัตรา ส่วน F
	\bar{X}_1	S.D. ₁	\bar{X}_2	S.D. ₂	\bar{X}_3	S.D. ₃	\bar{X}_i	S.D. _i	seq.	
22	4.0960	0.6355	3.9220	0.6815	3.8284	0.7205	3.9879	0.6758	20	9.0554**
23	4.2848	0.6683	4.1805	0.6429	4.1791	0.6354	4.2311	0.6551	15	2.1278
24	3.8607	0.8013	3.8585	0.7102	3.8284	0.8542	3.8535	0.7845	22	0.0863
25	4.1238	0.6665	4.1707	0.6456	4.0821	0.7663	4.1299	0.6813	18	0.7102
26	4.5820	0.6220	4.5854	0.5848	4.5149	0.6341	4.5695	0.6129	1	0.6669
27	4.5418	0.6210	4.5805	0.6020	4.5821	0.6045	4.5619	0.6112	2	0.3419
28	4.4954	0.6073	4.4927	0.5992	4.5000	0.6101	4.4955	0.6044	3	0.0059
29	4.2384	0.6562	4.3122	0.6104	4.2463	0.5678	4.2628	0.6251	14	0.9330

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลุ่ม 1		กลุ่ม 2		กลุ่ม 3		ผลรวม			ค่าอัตรา ส่วน F
	X_1	S.D. ₁	X_2	S.D. ₂	X_3	S.D. ₃	X_t	S.D. _t	seq.	
30	3.8978	0.9185	3.9902	0.8164	3.8955	0.8251	3.9260	0.8692	21	0.8115
31	4.3591	0.8272	4.3366	0.7063	4.2687	0.7168	4.3338	0.7693	10	0.6562
32	4.3034	0.7186	4.4244	0.6718	4.4776	0.6906	4.3761	0.7016	7	3.6513 *
33	4.2910	0.6748	4.3805	0.6505	4.4552	0.6326	4.3520	0.6612	9	3.2181 *
34	4.4675	0.6166	4.5024	0.5910	4.4552	0.5959	4.4758	0.6040	5	0.3071
35	4.4241	0.6228	4.3659	0.6323	4.4552	0.5701	4.4124	0.6155	6	0.9693
36	4.1610	0.6771	4.1463	0.6553	4.0970	0.7935	4.1435	0.6951	17	0.4029
37	4.4737	0.7017	4.5171	0.6538	4.4552	0.6560	4.4834	0.6774	4	0.4017
38	4.3870	0.6748	4.3756	0.6026	4.3284	0.7020	4.3716	0.6585	8	0.3803
39	4.2508	0.6886	4.1512	0.6505	4.0746	0.6675	4.1843	0.6754	16	3.6053 *
40	4.1022	0.8769	4.0341	0.9095	4.0672	0.8335	4.0740	0.8778	19	0.3809
41	3.8854	0.8317	3.8146	0.7764	3.7687	0.8033	3.8399	0.8094	23	1.1309
42	4.3096	0.6711	4.2927	0.6357	4.3134	0.6303	4.3051	0.6513	12	0.0558
43	4.3065	0.6222	4.2439	0.5933	4.3433	0.6501	4.2946	0.6194	13	1.1609
44	4.2972	0.6242	4.3024	0.6464	4.3582	0.6301	4.3112	0.6319	11	0.4689
รวม	4.2669	0.4472	4.2600	0.4291	4.2424	0.4451	4.2598	0.4407	-	0.1466

จากตาราง 14 จะเห็นได้ว่าความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม 1 กลุ่ม 2 และกลุ่ม 3 ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนบุคคล (ภาวะผู้นำ) รวมทั้งหมด 23 ข้อ (แบบสอบถามข้อ 22 ถึง ข้อ 44) มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ยในแต่ละกลุ่มเป็น $\bar{X}_1 = 4.2669$ $\bar{X}_2 = 4.2600$ และ $\bar{X}_3 = 4.2424$ ตามลำดับ และมีค่าคะแนนรวมเฉลี่ยของทั้งสามกลุ่มเป็น $\bar{X}_t = 4.2598$ จึงแสดงให้เห็นว่าประชากรทุกกลุ่มมีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนบุคคล (ภาวะผู้นำ) ที่สอดคล้องกัน และมีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มาก” ด้วย ส่วนในการวิเคราะห์ข้อมูลของทั้งสามกลุ่มเป็นรายข้อนั้นพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_t) อยู่ระหว่าง 3.8399 ถึง 4.5695 โดยข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 26 มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_t) = 4.5695 ส่วนข้อที่มีค่า

คะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}_1 = 3.8399$) คือ ข้อ 41 (- ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ “ผู้น้อย” หรือผู้ปฏิบัติงานใน “ระดับ” ต่ำ ๆ มากกว่า “ผู้ใหญ่” โดยยังอยู่ในสถานภาพที่เป็น “ผู้น้อย” มากเท่าใด ก็ยิ่งให้ความสำคัญ และเอาใจใส่ในบุคคลนั้นเพิ่มมากขึ้นเป็นทวีคูณ) ในส่วน ความคาดหวังของประชากรทั้งสามกลุ่มเป็นรายชื่อ สามารถจำแนกได้ดังนี้ คือ มีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มากที่สุด” จำนวน 2 ข้อคือ ข้อ 26 และข้อ 27 นอกนั้นอีก 21 ข้อมีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มาก” ส่วนที่มีความคาดหวังในระดับอื่นอีก 3 ระดับที่เหลือนั้นไม่มีปรากฏ นอกจากนี้ยังสามารถนำเอาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของประชากรทั้งสามกลุ่ม ด้านลักษณะส่วนตัว (ภาวะผู้นำ) เป็นรายชื่อ 5 อันดับแรกมาแสดง โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_1) จากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ

ลำดับที่ 1 “เป็นผู้มีคุณธรรม และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง” (ข้อ 26 - $\bar{X}_1 = 4.5695$)

ลำดับที่ 2 “กล้าที่จะรับผิดชอบด้วยตนเองในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำไปตามการสั่งการของตนแล้วเกิดการผิดพลาดขึ้น” (ข้อ 27 - $\bar{X}_1 = 4.5619$)

ลำดับที่ 3 “ยอมรับผิดและเต็มใจรับคำตำหนิเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด โดยไม่ปิดความผิดพลาดนั้น ไปให้แก่ผู้อื่น” (ข้อ 28 - $\bar{X}_1 = 4.4955$)

ลำดับที่ 4 “มีจิตใจที่เข้มแข็งไม่อ่อนไหว หุนเบา หรือเชื่องง่าย (มีการตรวจสอบข้อมูลก่อนแล้วใช้ข้อมูลนั้น ๆ ประกอบการตัดสินใจ)” (ข้อ 37 - $\bar{X}_1 = 4.4834$)

ลำดับที่ 5 “มีความจริงใจและมีความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา” (ข้อ 34 - $\bar{X}_1 = 4.4758$)

1.3 ลักษณะส่วนตัว (มนุษย์สัมพันธ์)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนตัว (มนุษย์สัมพันธ์) เป็นรายชื่อ ปรากฏตามตาราง 15

ตาราง 15 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอัตราส่วน F (ด้านลักษณะ ส่วน คน - มนุษย์สัมพันธ์) จำแนกเป็นรายชื่อ

ชื่อ ที่	กลุ่ม 1		กลุ่ม 2		กลุ่ม 3		ผลรวม			ค่าอัตรา ส่วน F
	\bar{X}_1	S.D. ₁	\bar{X}_2	S.D. ₂	\bar{X}_3	S.D. ₃	\bar{X}_1	S.D. ₁	seq.	
45	4.2941	0.6476	4.1707	0.6380	4.2164	0.6531	4.2402	0.6471	4	2.4029
46	4.0124	0.7265	3.9268	0.7340	4.0373	0.6650	3.9909	0.7171	11	1.2447
47	4.1610	0.6538	4.1415	0.6527	4.1418	0.6734	4.1511	0.6565	8	0.0720
48	4.3313	0.7039	4.2488	0.6727	4.1866	0.7375	4.2764	0.7027	1	2.2463
49	4.2817	0.6579	4.2341	0.7368	4.2463	0.6305	4.2598	0.6774	2	0.3424
50	4.2972	0.6628	4.1610	0.6920	4.2463	0.6423	4.2447	0.6696	3	2.6089
51	4.2291	0.6281	4.1951	0.6424	4.2463	0.6305	4.2221	0.6324	5	0.3035
52	4.1920	0.7182	4.1073	0.7196	4.1940	0.6770	4.1662	0.7105	7	1.0189
53	4.1827	0.6739	4.1610	0.6704	4.1642	0.7171	4.1722	0.6808	6	0.0751
54	4.1548	0.6876	4.1171	0.6612	4.0896	0.7199	4.1299	0.6857	9	0.4800
55	3.9876	0.6353	3.8878	0.6946	3.9403	0.6801	3.9471	0.6637	13	1.4289
56	4.1548	0.6457	4.0585	0.6156	4.0821	0.7050	4.1103	0.6496	10	1.5374
57	4.0186	0.6913	3.9122	0.6200	3.9328	0.7579	3.9683	0.6852	12	1.7401
รวม	4.1767	0.4955	4.1017	0.5096	4.1326	0.5346	4.1446	0.5083	-	1.4141

จากตาราง 15 พบว่า ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม 1 กลุ่ม 2 และกลุ่ม 3 ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนบุคคล (มนุษย์สัมพันธ์) รวมทั้งหมด 13 ชื่อ (แบบสอบถามข้อ 45 ถึงข้อ 57) มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ยในแต่ละกลุ่ม เป็น $\bar{X}_1 = 4.1767$ $\bar{X}_2 = 4.1017$ และ $\bar{X}_3 = 4.1326$ ตามลำดับ และมีค่าคะแนนรวมเฉลี่ยของทั้งสามกลุ่มเป็น $\bar{X}_1 = 4.1446$ จึงแสดงให้เห็นว่าประชากรทุกกลุ่มมีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนบุคคล (มนุษย์สัมพันธ์) ที่สอดคล้องกัน และมีความคาดหวังอยู่ในระดับ“มาก”ด้วย ส่วนในการวิเคราะห์ข้อมูลของทั้งสามกลุ่มเป็นรายชื่อนั้นพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_1) อยู่ระหว่าง 3.9471 ถึง 4.2764 โดยชื่อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ ชื่อ 48 มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_1) = 4.2764 ส่วนชื่อที่มี

ค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}_i = 3.9471$) คือ ข้อ 55 “ เป็นผู้ที่เข้าสังคมได้ดี (พอสมควร จนถึงระดับดีมาก)” สำหรับความคาดหวังของประชากรทั้งสามกลุ่มเป็นรายข้อนั้นจะสามารถจำแนกได้ดังนี้ คือ มีความคาดหวังอยู่ในระดับ“มาก”ทุกข้อ ส่วนที่มีความคาดหวังในระดับอื่นอีก 4 ระดับที่เหลือนั้น ไม่มีปรากฏ และนอกจากนี้ยังสามารถนำเอา ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของประชากรทั้งสามกลุ่ม ด้านลักษณะส่วนตัว (มนุษย์สัมพันธ์) ใน 5 อันดับแรกมาแสดง โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_i) จากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ

ลำดับที่ 1 “ให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม กัน โดยไม่คำนึงถึงว่ามีระดับการศึกษาหรือมาจากสถาบันการศึกษาใด” (ข้อ 48 - $\bar{X}_i = 4.2764$)

ลำดับที่ 2 “สามารถติดต่อประสานงานกับบุคคลทุกฝ่ายใน สกย. ตลอดจนบุคคลภายนอกได้เป็นอย่างดี” (ข้อ 49 - $\bar{X}_i = 4.2598$)

ลำดับที่ 3 “มีความจริงใจและช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ” (ข้อ 50 - $\bar{X}_i = 4.2447$)

ลำดับที่ 4 “มีอัธยาศัยที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป” (ข้อ 45 - $\bar{X}_i = 4.2402$)

ลำดับที่ 5 “สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่น ได้ดี” (ข้อ 51 - $\bar{X}_i = 4.2221$)

1.4 ลักษณะส่วนตัว (ความประพฤติ)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้าน ลักษณะส่วนตัว (ความประพฤติ) เป็นรายข้อ ปรากฏตามตาราง 16

ตาราง 16 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอัตราส่วน F (ด้านลักษณะ ส่วนคน - ความประพฤติ) จำแนกเป็นรายชื่อ

ชื่อ ที่	กลุ่ม 1		กลุ่ม 2		กลุ่ม 3		ผลรวม			ค่าอัตรา ส่วน F
	\bar{X}_1	S.D. ₁	\bar{X}_2	S.D. ₂	\bar{X}_3	S.D. ₃	\bar{X}_i	S.D. _i	seq.	
58	4.2879	0.8118	4.3805	0.6800	4.4030	0.6386	4.3399	0.7406	4	1.5923
59	4.4025	0.6346	4.4585	0.6297	4.5149	0.5847	4.4426	0.6239	3	1.6382
60	4.5201	0.6369	4.5951	0.5748	4.6418	0.5804	4.5680	0.6081	1	2.1994
61	4.2291	0.6571	4.1854	0.6894	4.3060	0.6399	4.2311	0.6642	9	1.3400
62	4.3034	0.6162	4.2390	0.6312	4.2761	0.6534	4.2779	0.6282	7	0.6586
63	4.0929	0.7120	4.1073	0.6248	4.0821	0.7464	4.0952	0.6925	14	0.0570
64	4.1981	0.6990	4.2439	0.7064	4.1791	0.6921	4.2085	0.6993	11	0.4158
65	4.0310	0.8409	4.0634	0.9187	4.0075	0.8627	4.0363	0.8690	15	0.1792
66	4.2879	0.8307	4.3122	0.9236	4.3955	0.8319	4.3172	0.8604	5	0.7450
67	4.5108	0.7736	4.5415	0.6963	4.4104	0.7872	4.5000	0.7537	2	1.2906
68	4.2817	0.6531	4.3024	0.6311	4.3358	0.6246	4.2991	0.6400	6	0.3415
69	4.1641	0.6458	4.1268	0.6594	4.2164	0.6757	4.1631	0.6559	12	0.7559
70	4.1517	0.6906	4.1366	0.6269	4.2090	0.6612	4.1586	0.6650	13	0.5131
71	4.2322	0.7468	4.2293	0.7928	4.3806	0.6228	4.2613	0.7398	8	2.1920
72	4.2260	0.6745	4.1561	0.6752	4.2537	0.6335	4.2100	0.6667	10	1.0515
รวม	4.2613	0.4804	4.2719	0.4505	4.3075	0.4558	4.2739	0.4660	-	0.4668

จากตาราง 16 พบว่า ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม 1 กลุ่ม 2 และกลุ่ม 3 ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนบุคคล (ความประพฤติ) รวมทั้งหมด 15 ข้อ (แบบสอบถามข้อ 58 ถึง ข้อ 72) มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ยในแต่ละกลุ่ม เป็น $\bar{X}_1 = 4.2613$ $\bar{X}_2 = 4.2719$ และ $\bar{X}_3 = 4.3075$ ตามลำดับ และมีค่าคะแนนรวมเฉลี่ยของทั้งสามกลุ่มเป็น $\bar{X}_i = 4.2739$ จึงแสดงให้เห็นว่าประชากรทุกกลุ่มมีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนบุคคล(ความประพฤติ) ที่สอดคล้องกันและมีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มาก” ด้วย ส่วนในการวิเคราะห์ข้อมูลของทั้ง

สามกลุ่มเป็นรายชื่อนั้นพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_i) อยู่ระหว่าง 4.0363 ถึง 4.5680 โดยข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 48 มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_i) = 4.5680 ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}_i = 4.0363$) คือ ข้อ 65 (“ไม่นิยมและต้องการให้ผู้บังคับบัญชาต้องบริการเอาใจใส่ดูแล (take care) หรือจัดเลี้ยงต้อนรับ”) สำหรับความคาดหวังของประชากรทั้งสามกลุ่มเป็นรายข้อสามารถจำแนกได้ดังนี้ คือ มีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มากที่สุด” จำนวน 2 ข้อ (ข้อ 60 และ ข้อ 67) นอกนั้นอีก 13 ข้อ มีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มาก” ส่วนที่มีความคาดหวังในระดับอื่นอีก 3 ระดับที่เหลือนั้นไม่มีปรากฏ นอกจากนี้ยังสามารถนำลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของประชากรทั้งสามกลุ่มในด้านลักษณะส่วนบุคคล (ความประพฤติ) เป็นรายข้อใน 5 อันดับแรกมาแสดง โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_i) จากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ

ลำดับที่ 1 “เกลียดการใช้อำนาจรั้งหลวง หรือไม่ใช่ตำแหน่ง หน้าที่แสวงหาอามิสสินจ้างรางวัลให้ตนเอง (ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม)” (ข้อ 60 - $\bar{X}_i = 4.5680$)

ลำดับที่ 2 “มีความเป็นธรรมในจิตใจ และไม่เห็นด้วยเป็น อย่างยิ่งกับการใช้ระบบอุปถัมภ์ (เส้นสาย พรรคพวก) ในการบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือ ฯลฯ” (ข้อ 67 - $\bar{X}_i = 4.500$)

ลำดับที่ 3 “ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีคุณธรรมประจําใจ” (ข้อ 59 - $\bar{X}_i = 4.4426$)

ลำดับที่ 4 “ไม่เบียดเบียนเวลาในหน้าที่งานราชการไปทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง” (ข้อ 58 - $\bar{X}_i = 4.3399$)

ลำดับที่ 5 “ไม่นิยมชมชอบในการเรียกรับทรัพย์สินเงินทอง เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตน(ไม่ว่าทั้งในทางตรงหรือในทางอ้อม)” (ข้อ 66 - $\bar{X}_i = 4.3172$)

1.5 ลักษณะส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนบุคคลเป็นรายข้อ ปรากฏตามตาราง 17

ตาราง 17 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอัตราส่วน F (ด้านลักษณะ
ส่วนตัวน) จำแนกเป็นรายชื่อ

ชื่อ ที่	กลุ่ม 1		กลุ่ม 2		กลุ่ม 3		ผลรวม			ค่าอัตรา ส่วน F
	\bar{X}_1	S.D. ₁	\bar{X}_2	S.D. ₂	\bar{X}_3	S.D. ₃	\bar{X}_t	S.D. _t	seq.	
1	4.3282	0.8175	4.3610	0.7386	4.4478	0.5825	4.3625	0.7512	17	1.2015
2	4.2167	0.6126	4.1659	0.5703	4.2015	0.6104	4.1979	0.5989	43	0.4546
3	4.1734	0.6740	4.1463	0.6701	4.1791	0.6235	4.1662	0.6620	47	0.1363
4	4.1517	0.6995	4.1805	0.6871	4.0299	0.6930	4.1360	0.6955	54	2.0689
5	4.0093	0.6893	3.9659	0.6446	4.0224	0.6657	3.9985	0.6703	62	0.3693
6	4.1115	0.7093	4.1220	0.7207	4.2761	0.6418	4.1480	0.7017	52	2.8282
7	4.3003	0.6543	4.3317	0.6240	4.4328	0.6425	4.3369	0.6437	20	2.0230
8	4.4241	0.5973	4.4293	0.5867	4.3955	0.6374	4.4199	0.6016	13	0.1425
9	4.3220	0.6882	4.3024	0.6975	4.3433	0.6839	4.3202	0.6893	22	0.1439
10	4.5573	0.6248	4.5073	0.6311	4.3433	0.7161	4.4985	0.6503	5	5.2216**
11	4.5356	0.6062	4.5220	0.6307	4.3731	0.7116	4.4985	0.6385	6	3.2889 *
12	4.0650	0.6997	3.9902	0.6930	3.9851	0.7149	4.0257	0.7007	61	0.9960
13	3.1331	0.9042	2.8195	0.8754	2.8433	0.8571	2.9773	0.8977	72	9.7796**
14	4.2601	0.6597	4.1610	0.6631	4.0896	0.7506	4.1949	0.6825	44	3.3457 *
15	3.7771	0.8036	3.6585	0.7799	3.6866	0.7892	3.7221	0.7941	71	1.5679
16	4.3467	0.6134	4.2878	0.5942	4.2761	0.6179	4.3142	0.6084	24	0.9175
17	4.3344	0.5947	4.3220	0.5972	4.2090	0.6017	4.3051	0.5980	26	2.2083
18	3.9381	0.7616	3.8293	0.7829	3.7761	0.7721	3.8716	0.7721	68	2.5416
19	4.4861	0.6976	4.5317	0.5901	4.4328	0.6767	4.4894	0.6617	8	0.9124
20	4.4799	0.7364	4.5268	0.6683	4.4104	0.6628	4.4804	0.7015	10	1.1158
21	4.2508	0.6703	4.1707	0.6753	4.1269	0.6982	4.2009	0.6785	42	1.8781
22	4.0960	0.6355	3.9220	0.6815	3.8284	0.7205	3.9879	0.6758	64	9.0554**
23	4.2848	0.6683	4.1805	0.6429	4.1791	0.6354	4.2311	0.6551	37	2.1278
24	3.8607	0.8013	3.8585	0.7102	3.8284	0.8542	3.8535	0.7845	69	0.0863
25	4.1238	0.6665	4.1707	0.6456	4.0821	0.7663	4.1299	0.6813	55	0.7102

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลุ่ม 1		กลุ่ม 2		กลุ่ม 3		ผลรวม			ค่าอัตรา
	\bar{X}_1	S.D. ₁	\bar{X}_2	S.D. ₂	\bar{X}_3	S.D. ₃	\bar{X}_t	S.D. _t	seq.	ส่วน F
26	4.5820	0.6220	4.5854	0.5848	4.5149	0.6341	4.5695	0.6129	1	0.6669
27	4.5418	0.6210	4.5805	0.6020	4.5821	0.6045	4.5619	0.6112	3	0.3419
28	4.4954	0.6073	4.4927	0.5992	4.5000	0.6101	4.4955	0.6044	7	0.0059
29	4.2384	0.6562	4.3122	0.6104	4.2463	0.5678	4.2628	0.6251	32	0.9330
30	3.8978	0.9185	3.9902	0.8164	3.8955	0.8251	3.9260	0.8692	67	0.8115
31	4.3591	0.8272	4.3366	0.7063	4.2687	0.7168	4.3338	0.7693	21	0.6562
32	4.3034	0.7186	4.4244	0.6718	4.4776	0.6906	4.3761	0.7016	15	3.6513 *
33	4.2910	0.6748	4.3805	0.6505	4.4552	0.6326	4.3520	0.6612	18	3.2181 *
34	4.4675	0.6166	4.5024	0.5910	4.4552	0.5959	4.4758	0.6040	11	0.3071
35	4.4241	0.6228	4.3659	0.6323	4.4552	0.5701	4.4124	0.6155	14	0.9693
36	4.1610	0.6771	4.1463	0.6553	4.0970	0.7935	4.1435	0.6951	53	0.4029
37	4.4737	0.7017	4.5171	0.6538	4.4552	0.6560	4.4834	0.6774	9	0.4017
38	4.3870	0.6748	4.3756	0.6026	4.3284	0.7020	4.3716	0.6585	16	0.3803
39	4.2508	0.6886	4.1512	0.6505	4.0746	0.6675	4.1843	0.6754	45	3.6053 *
40	4.1022	0.8769	4.0341	0.9095	4.0672	0.8335	4.0740	0.8778	59	0.3809
41	3.8854	0.8317	3.8146	0.7764	3.7687	0.8033	3.8399	0.8094	70	1.1309
42	4.3096	0.6711	4.2927	0.6357	4.3134	0.6303	4.3051	0.6513	27	0.0558
43	4.3065	0.6222	4.2439	0.5933	4.3433	0.6501	4.2946	0.6194	29	1.1609
44	4.2972	0.6242	4.3024	0.6464	4.3582	0.6301	4.3112	0.6319	25	0.4689
45	4.2941	0.6476	4.1707	0.6380	4.2164	0.6531	4.2402	0.6471	36	2.4029
46	4.0124	0.7265	3.9268	0.7340	4.0373	0.6650	3.9909	0.7171	63	1.2447
47	4.1610	0.6538	4.1415	0.6527	4.1418	0.6734	4.1511	0.6565	51	0.0720
48	4.3313	0.7039	4.2488	0.6727	4.1866	0.7375	4.2764	0.7027	31	2.2463
49	4.2817	0.6579	4.2341	0.7368	4.2463	0.6305	4.2598	0.6774	34	0.3424
50	4.2972	0.6628	4.1610	0.6920	4.2463	0.6423	4.2447	0.6696	35	2.6089
51	4.2291	0.6281	4.1951	0.6424	4.2463	0.6305	4.2221	0.6324	39	0.3035
52	4.1920	0.7182	4.1073	0.7196	4.1940	0.6770	4.1662	0.7105	48	1.0189

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลุ่ม 1		กลุ่ม 2		กลุ่ม 3		ผลรวม			ค่าอัตรา ส่วน F
	\bar{X}_1	S.D. ₁	\bar{X}_2	S.D. ₂	\bar{X}_3	S.D. ₃	\bar{X}_1	S.D. ₁	seq.	
53	4.1827	0.6739	4.1610	0.6704	4.1642	0.7171	4.1722	0.6808	46	0.0751
54	4.1548	0.6876	4.1171	0.6612	4.0896	0.7199	4.1299	0.6857	56	0.4800
55	3.9876	0.6353	3.8878	0.6946	3.9403	0.6801	3.9471	0.6637	66	1.4289
56	4.1548	0.6457	4.0585	0.6156	4.0821	0.7050	4.1103	0.6496	57	1.5374
57	4.0186	0.6913	3.9122	0.6200	3.9328	0.7579	3.9683	0.6852	65	1.7401
58	4.2879	0.8118	4.3805	0.6800	4.4030	0.6386	4.3399	0.7406	19	1.5923
59	4.4025	0.6346	4.4585	0.6297	4.5149	0.5847	4.4426	0.6239	12	1.6382
60	4.5201	0.6369	4.5951	0.5748	4.6418	0.5804	4.5680	0.6081	2	2.1994
61	4.2291	0.6571	4.1854	0.6894	4.3060	0.6399	4.2311	0.6642	38	1.3400
62	4.3034	0.6162	4.2390	0.6312	4.2761	0.6534	4.2779	0.6282	30	0.6586
63	4.0929	0.7120	4.1073	0.6248	4.0821	0.7464	4.0952	0.6925	58	0.0570
64	4.1981	0.6990	4.2439	0.7064	4.1791	0.6921	4.2085	0.6993	41	0.4158
65	4.0310	0.8409	4.0634	0.9187	4.0075	0.8627	4.0363	0.8690	60	0.1792
66	4.2879	0.8307	4.3122	0.9236	4.3955	0.8319	4.3172	0.8604	23	0.7450
67	4.5108	0.7736	4.5415	0.6963	4.4104	0.7872	4.5000	0.7537	4	1.2906
68	4.2817	0.6531	4.3024	0.6311	4.3358	0.6246	4.2991	0.6400	28	0.3415
69	4.1641	0.6458	4.1268	0.6594	4.2164	0.6757	4.1631	0.6559	49	0.7559
70	4.1517	0.6906	4.1366	0.6269	4.2090	0.6612	4.1586	0.6650	50	0.5131
71	4.2322	0.7468	4.2293	0.7928	4.3806	0.6228	4.2613	0.7398	33	2.1920
72	4.2260	0.6745	4.1561	0.6752	4.2537	0.6335	4.2100	0.6667	40	1.0515
รวม	4.2300	0.3993	4.2043	0.3882	4.2054	0.4163	4.2171	0.3990	-	0.3293

จากตาราง 17 พบว่าความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน กลุ่ม 1 กลุ่ม 2 และกลุ่ม 3 ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนตัว รวมทั้งหมด 72 ข้อ (แบบสอบถามข้อ 1 ถึงข้อ 72) มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ยในแต่ละกลุ่ม เป็น $\bar{X}_1 = 4.2300$ $\bar{X}_2 = 4.2043$ และ $\bar{X}_3 = 4.2054$ ตามลำดับ และมีค่าคะแนนรวมเฉลี่ยของทั้งสามกลุ่ม

เป็น $\bar{X}_1 = 4.2171$ จึงแสดงให้เห็นว่าประชากรทุกกลุ่มมีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนคนที่สอดคล้องกัน และมีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มาก” ส่วนในการวิเคราะห์ข้อมูลของทั้งสามกลุ่มเป็นรายชื่อนั้น พบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_i) อยู่ระหว่าง 2.9773 ถึง 4.5695 โดยข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดคือ ข้อ 26 (ภาวะผู้นำ) มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_i) = 4.5695 ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}_i = 2.9773$) คือ ข้อ 13 (บุคลิกภาพ-“สามารถร้องเพลงได้ถูกต้องและเข้ากับจังหวะเพลงได้ดี” สำหรับความคาดหวังของประชากรทั้งสามกลุ่มเป็นรายข้อสามารถจำแนกได้ คือ มีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มากที่สุด” จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 26 27 60 และ 67) ระดับ “มาก” จำนวน 67 ข้อ (ทุกข้อ ยกเว้นข้อ 13 26 27 60 และ 67) และระดับ “ปานกลาง” จำนวน 1 ข้อคือ ข้อ 13 ส่วนที่มีความคาดหวังในระดับอื่นอีก 2 ระดับที่เหลือนี้ไม่มีปรากฏ นอกจากนี้ยังสามารถนำเอาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของประชากรทั้งสามกลุ่ม ด้านลักษณะส่วนคนเป็นรายข้อ ใน 10 ลำดับแรกมาแสดงโดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_i) จากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ

ลำดับที่ 1 “เป็นผู้มีคุณธรรม และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง” (ภาวะผู้นำ ข้อ 26 - $\bar{X}_i = 4.5695$)

ลำดับที่ 2 “เกลียดการฉ้อราษฎร์บังหลวง หรือไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาอามิสสินจ้างรางวัลให้ตนเอง(ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม)” (ความประพฤติข้อ 60 - $\bar{X}_i = 4.5680$)

ลำดับที่ 3 “กล้าที่จะรับผิดชอบด้วยตนเองในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำไปตามการสั่งการของตนแล้วเกิดการผิดพลาดขึ้น” (ภาวะผู้นำ ข้อ 27 - $\bar{X}_i = 4.5619$)

ลำดับที่ 4 “มีความเป็นธรรมในจิตใจ และไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งกับการใช้ระบบอุปถัมภ์ (เส้นสาย พรรคพวก) ในการบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อน ตำแหน่ง หรือ ฯลฯ” (ความประพฤติ ข้อ 67 - $\bar{X}_i = 4.500$)

ลำดับที่ 5 “มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หรือไม่มีแนวความคิดเป็นเผด็จการ” (บุคลิกภาพ ข้อ 10 - $\bar{X}_i = 4.4985$)

ลำดับที่ 6 “มีจิตใจเป็นนักกีฬา รู้แพ้ รู้ชนะ รู้ภัย ไม่อาฆาตพยายาท” (บุคลิกภาพ ข้อ 11 - $\bar{X}_i = 4.4985$)

ลำดับที่ 7 “ยอมรับผิดและเต็มใจรับคำตำหนิเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาดโดยไม่ปกปิดความผิดพลาดนั้นไปให้แก่ผู้อื่น” (ภาวะผู้นำ ข้อ 28 - $\bar{X}_i = 4.4955$)

ลำดับที่ 8 “ไม่ใช้อารมณ์ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในการสั่งการหรือให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา” (บุคลิกภาพ ข้อ 19 - $\bar{X}_i = 4.4894$)

ลำดับที่ 9 “มีจิตใจที่เข้มแข็งไม่อ่อนไหว หูเบา หรือเชื่อคนง่าย (มีการตรวจสอบข้อมูลก่อนแล้วใช้ข้อมูลนั้น ๆ มาประกอบการตัดสินใจ)” (ภาวะผู้นำ ข้อ 37 - $\bar{X}_i = 4.4834$)

ลำดับที่ 10 “ไม่ถือเอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่ หรือสำคัญผิดคิดว่าตนเองเป็นผู้ที่ถูกต้องอยู่เสมอ” (บุคลิกภาพ ข้อ 20 - $\bar{X}_i = 4.4804$)

โดยเมื่อนำส่วนประกอบของลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน ด้านลักษณะส่วนบุคคล อันได้แก่ บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ และความประพฤติ มาจัดลำดับความสำคัญโดยพิจารณาตามค่าคะแนนเฉลี่ยของประชากรทั้งสามกลุ่ม (\bar{X}_i) แล้วจัดลำดับในแต่ละส่วนประกอบเหล่านี้ จะได้ผลปรากฏตามตาราง 18

ตาราง 18 การจัดลำดับความสำคัญของส่วนประกอบในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน ด้านลักษณะส่วนบุคคล

ลำดับที่	ค่า \bar{X}_i	ส่วนประกอบของลักษณะที่พึงประสงค์
1	4.2739	ความประพฤติ
2	4.2598	ภาวะผู้นำ
3	4.1745	บุคลิกภาพ
4	4.1446	มนุษยสัมพันธ์

จากตาราง 18 เมื่อพิจารณาถึงค่าคะแนนรวมเฉลี่ย (\bar{X}_i) ในแต่ละส่วนประกอบของลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนบุคคล ตามความคาดหวังของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มแล้ว พบว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังในส่วนประกอบที่เกี่ยวกับความประพฤติเป็นส่วนสำคัญอันดับแรก รองลงไปตามลำดับ คือ ส่วนประกอบที่เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ และมนุษยสัมพันธ์เป็นลำดับสุดท้าย

2. ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน ด้านลักษณะวิชาชีพ

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามซึ่งเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน ด้านลักษณะวิชาชีพ ประกอบด้วยส่วนที่เกี่ยวกับความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์ จำนวน 18 ข้อ (แบบสอบถามข้อ 73 ถึง ข้อ 90) และความสามารถในการปฏิบัติงาน จำนวน 25 ข้อ (แบบสอบถามข้อ 91 ถึงข้อ 115) โดยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับ คือ

2.1 ลักษณะวิชาชีพ (ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ในด้านลักษณะวิชาชีพ (ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์) เป็นรายชื่อ ปราบกฏตามตาราง 19

ตาราง 19 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอัตราส่วน F (ด้านลักษณะวิชาชีพ - ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์) จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อ ที่	กลุ่ม 1		กลุ่ม 2		กลุ่ม 3		ผลรวม			ค่าอัตรา ส่วน F
	\bar{X}_1	S.D. ₁	\bar{X}_2	S.D. ₂	\bar{X}_3	S.D. ₃	\bar{X}_1	S.D. ₁	seq.	
73	4.3839	0.6265	4.4000	0.6386	4.4851	0.5448	4.4094	0.6151	1	1.3170
74	4.4149	0.6166	4.3073	0.6918	4.3433	0.5765	4.3671	0.6341	2	1.9270
75	4.0805	0.6449	3.8488	0.7869	3.8060	0.7507	3.9532	0.7230	12	10.198**
76	4.0650	0.7085	3.8244	0.8034	3.7761	0.7524	3.9320	0.7582	13	10.142**
77	4.0805	0.7760	3.9951	0.7890	4.0000	0.6937	4.0378	0.7642	8	0.9876
78	4.0495	0.8099	4.0293	0.7977	3.9627	0.7500	4.0257	0.7939	9	0.5691
79	4.2105	0.6491	4.1610	0.6556	4.1493	0.6432	4.1828	0.6495	3	0.5879
80	4.1796	0.7384	4.1268	0.7367	4.1269	0.6874	4.1526	0.7272	4	0.4339
81	3.9009	0.7198	3.7659	0.7820	3.8806	0.7464	3.8550	0.7462	16	2.1610
82	4.1424	0.7125	4.1024	0.8009	4.0000	0.7150	4.1012	0.7423	6	1.7474
83	3.7957	0.6972	3.7561	0.7403	3.7239	0.6648	3.7689	0.7040	17	0.5405
84	3.8204	0.6906	3.6683	0.8027	3.5746	0.7085	3.7236	0.7364	18	6.2097**
85	4.1269	0.7718	4.1220	0.7981	4.0672	0.6849	4.1133	0.7627	5	0.3093
86	3.9598	0.7319	3.8341	0.8176	3.8507	0.7409	3.8988	0.7624	15	2.0419
87	4.0341	0.7448	3.9463	0.7489	3.8731	0.7195	3.9743	0.7427	11	2.4448
88	4.0898	0.8604	4.0390	0.9992	4.0373	0.9452	4.0634	0.9215	7	0.2572
89	3.9288	1.0021	3.9122	1.0300	3.9403	1.0169	3.9260	1.0123	14	0.0336
90	4.0372	0.7384	3.9805	0.7473	4.0299	0.7846	4.0181	0.7500	10	0.3778
รวม	4.0722	0.4994	3.9900	0.5779	3.9793	0.4754	4.0279	0.5215	-	2.3016

จากตาราง 19 แสดงว่า ผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม 1 กลุ่ม 2 และกลุ่ม 3 มีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะวิชาชีพ(ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์) รวมทั้งหมด 18 ข้อ (แบบสอบถามข้อ 73 ถึงข้อ 90) มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ยในแต่ละกลุ่มเป็น $\bar{X}_1 = 4.0722$ $\bar{X}_2 = 3.9900$ และ $\bar{X}_3 = 3.9793$ ตามลำดับ และมีค่า

คะแนนรวมเฉลี่ยของทั้งสามกลุ่มเป็น $\bar{X}_i = 4.0279$ จึงแสดงให้เห็นว่า ประชากรทุกกลุ่ม มีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะวิชาชีพ (ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์) ที่สอดคล้องกัน และมีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มาก” ส่วนในการวิเคราะห์ข้อมูลของทั้งสามกลุ่มเป็นรายข้อนั้นพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_i) อยู่ช่วงระหว่าง 3.7236 ถึง 4.4094 โดยข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 73 มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_i) = 4.4094 ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}_i = 3.7236$) คือ ข้อ 84 - “สนใจเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการทุกครั้งที่มีโอกาส” ส่วนความคาดหวังของประชากรทั้งสามกลุ่มเป็นรายข้อสามารถจำแนกได้ดังนี้ คือ มีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มาก” ทุกข้อ ส่วนที่มีความคาดหวังในระดับอื่นอีก 4 ระดับที่เหลือนั้น ไม่มีปรากฏ นอกจากนี้ยังสามารถนำเอาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของประชากรทั้งสามกลุ่ม ในด้านลักษณะวิชาชีพ (ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์) เป็นรายข้อใน 5 ลำดับแรกมาแสดง โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_i) จากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ

ลำดับที่ 1 “รู้และเข้าใจในงานและภารกิจของ สกย. เป็นอย่างดีมาก” (ข้อ 73 - $\bar{X}_i = 4.4094$)

ลำดับที่ 2 “รู้และเข้าใจในกฎ ระเบียบ นโยบายของ สกย. เป็นอย่างดี” (ข้อ 74 - $\bar{X}_i = 4.3671$)

ลำดับที่ 3 “รู้และเข้าใจวิธีการที่ทำให้เกิดความร่วมมือช่วยกันทำงาน” (ข้อ 79 - $\bar{X}_i = 4.1828$)

ลำดับที่ 4 “มีความรอบรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาในการปกครองคน” (ข้อ 80 - $\bar{X}_i = 4.1526$)

ลำดับที่ 5 “มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เช่น การวางแผนกำลังคน การสรรหา การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น” (ข้อ 85 - $\bar{X}_i = 4.1133$)

2.2 ลักษณะวิชาชีพ (ความสามารถในการปฏิบัติงาน)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะวิชาชีพ (ความสามารถในการปฏิบัติงาน) เป็นรายข้อ ปรากฏตามตาราง 20

ตาราง 20 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอัตราส่วน F (ด้านลักษณะ
วิชาชีพ - ความสามารถในการปฏิบัติงาน) จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อ ที่	กลุ่ม 1		กลุ่ม 2		กลุ่ม 3		ผลรวม			ค่าอัตรา ส่วน F
	\bar{X}_1	S.D. ₁	\bar{X}_2	S.D. ₂	\bar{X}_3	S.D. ₃	\bar{X}_i	S.D. _i	seq.	
91	4.2941	0.7203	4.3366	0.6175	4.2985	0.6135	4.3082	0.6682	3	0.2702
92	4.2415	0.7075	4.2146	0.6438	4.2090	0.6262	4.2266	0.6715	5	0.1578
93	4.0743	0.7686	4.0585	0.7184	4.0149	0.7253	4.0574	0.7439	19	0.3014
94	4.1858	0.6471	4.1024	0.6599	4.1567	0.6114	4.1541	0.6442	12	1.0506
95	4.0341	0.6885	3.9707	0.7337	3.9403	0.6690	3.9955	0.6990	22	1.0380
96	4.1455	0.7884	4.0488	0.7327	3.9627	0.6981	4.0785	0.7561	17	3.0169 *
97	4.1765	0.7821	4.1854	0.7173	4.1493	0.6883	4.1737	0.7431	9	0.0997
98	4.2136	0.7523	4.2780	0.6757	4.2687	0.7062	4.2447	0.7197	4	0.5948
99	4.0526	0.7225	4.0585	0.7184	4.0448	0.6473	4.0529	0.7057	20	0.0154
100	3.8947	0.7968	3.9073	0.7835	3.8284	0.7710	3.8852	0.7869	23	0.4536
101	3.9133	0.8029	3.6683	0.8268	3.7015	0.8137	3.7946	0.8196	24	6.8040**
102	4.1858	0.6799	4.1268	0.7232	4.0224	0.7303	4.1344	0.7055	14	2.5684
103	4.2632	0.6466	4.1317	0.6982	4.0522	0.6752	4.1798	0.6733	8	5.4773**
104	4.1176	0.7039	3.9561	0.7689	4.0821	0.6942	4.0604	0.7252	18	3.2083 *
105	4.2012	0.6823	4.1512	0.6654	4.1119	0.7008	4.1677	0.6808	10	0.9011
106	4.4737	0.6606	4.4000	0.6613	4.3507	0.6402	4.4260	0.6576	1	1.8917
107	4.3406	0.6464	4.2976	0.6673	4.2761	0.6179	4.3142	0.6469	2	0.5673
108	4.1300	0.6559	4.0439	0.6207	4.0373	0.6302	4.0846	0.6406	16	1.5938
109	4.0526	0.7007	4.0195	0.6713	4.0000	0.6828	4.0317	0.6874	21	0.3238
110	4.1981	0.6625	4.2000	0.6817	4.2761	0.6871	4.2145	0.6732	6	0.7037
111	4.1641	0.6694	4.1122	0.6946	4.1940	0.7200	4.1541	0.6873	13	0.6405
112	4.1517	0.7040	4.1073	0.6989	4.1343	0.6805	4.1344	0.6969	15	0.2538
113	4.1858	0.7068	4.1366	0.7927	4.1493	0.7204	4.1631	0.7363	11	0.3089
114	4.2446	0.7386	4.2439	0.7202	4.0821	0.7363	4.2115	0.7343	7	2.6213
115	3.6780	0.8200	3.5707	0.9399	3.3955	0.8043	3.5876	0.8614	25	5.2163**
รวม	4.1445	0.5240	4.0931	0.5396	4.0696	0.4988	4.1134	0.5241	-	1.1934

จากตาราง 20 พบว่าความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม 1 กลุ่ม 2 และกลุ่ม 3 ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะวิชาชีพ (ความสามารถในการปฏิบัติงาน) รวมทั้งหมด 25 ข้อ (แบบสอบถามข้อ 91 ถึง ข้อ 115) มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ยในแต่ละกลุ่มเป็น $\bar{X}_1 = 4.1445$ $\bar{X}_2 = 4.0931$ และ $\bar{X}_3 = 4.0696$ ตามลำดับ และมีค่าคะแนนรวมเฉลี่ยของทั้งสามกลุ่มเป็น $\bar{X}_i = 4.1134$ จึงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า ประชากรทุกกลุ่มมีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะวิชาชีพ (ความสามารถในการปฏิบัติงาน) ที่สอดคล้องกัน และมีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มาก” ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลของทั้งสามกลุ่มเป็นรายข้อนั้น พบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_i) อยู่ช่วงระหว่าง 3.5876 ถึง 4.4260 โดยข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 106 มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_i) = 4.4260 ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}_i = 3.5876$) คือ ข้อ 115 - “สามารถเขียน อ่าน และพูดภาษาอังกฤษได้ดีพอสมควร” ส่วนความคาดหวังของประชากรทั้งสามกลุ่มเป็นรายข้อสามารถจำแนกได้ดังนี้ คือ มีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มาก” ทุกข้อ (ส่วนที่มีความคาดหวังในระดับอื่นอีก 4 ระดับที่เหลือนั้น ไม่มีปรากฏ) นอกจากนี้ยังสามารถนำลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ บังคับบัญชาตามความคาดหวังของประชากรทั้งสามกลุ่ม ด้านลักษณะวิชาชีพ (ความสามารถในการปฏิบัติงาน) เป็นรายข้อใน 5 ลำดับแรกมาแสดง โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_i) จากมากไปหาน้อย คือ

ลำดับที่ 1 “มีความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้
บังคับบัญชา และประเมินผลด้วยความเป็นธรรม” (ข้อ 106 - $\bar{X}_i = 4.4260$)

ลำดับที่ 2 “มีความสามารถในการตัดสินใจด้วยความรับผิดชอบ”
(ข้อ 107 - $\bar{X}_i = 4.3142$)

ลำดับที่ 3 “สามารถจัดให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับ
ความรู้ ความสามารถของเขาได้เป็นอย่างดี” (ข้อ 91 - $\bar{X}_i = 4.3082$)

ลำดับที่ 4 “สามารถกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และขอบเขตของงานที่
คนรับผิดชอบ ได้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม”
(ข้อ 98 - $\bar{X}_i = 4.2447$)

ลำดับที่ 5 “มีความสามารถในการจัดระบบงาน และรักษามาตรฐานการ
ปฏิบัติงานที่ชัดเจน และแน่นอน” (ข้อ 92 - $\bar{X}_i = 4.2266$)

2.3 ลักษณะวิชาชีพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา

ด้านลักษณะวิชาชีพเป็นรายชื่อ ปรากฏตามตาราง 21

ตาราง 21 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอัตราส่วน F (ด้านลักษณะวิชาชีพ) จำแนกเป็นรายชื่อ

ชื่อ ที่	กลุ่ม 1		กลุ่ม 2		กลุ่ม 3		ผลรวม			ค่าอัตรา ส่วน F
	\bar{X}_1	S.D. ₁	\bar{X}_2	S.D. ₂	\bar{X}_3	S.D. ₃	\bar{X}_t	S.D. _t	seq.	
73	4.3839	0.6265	4.4000	0.6386	4.4851	0.5448	4.4094	0.6151	2	1.3170
74	4.4149	0.6166	4.3073	0.6918	4.3433	0.5765	4.3671	0.6341	3	1.9270
75	4.0805	0.6449	3.8488	0.7869	3.8060	0.7507	3.9532	0.7230	34	10.198**
76	4.0650	0.7085	3.8244	0.8034	3.7761	0.7524	3.9320	0.7582	35	10.142**
77	4.0805	0.7760	3.9951	0.7890	4.0000	0.6937	4.0378	0.7642	28	0.9876
78	4.0495	0.8099	4.0293	0.7977	3.9627	0.7500	4.0257	0.7939	30	0.5691
79	4.2105	0.6491	4.1610	0.6556	4.1493	0.6432	4.1828	0.6495	10	0.5879
80	4.1796	0.7384	4.1268	0.7367	4.1269	0.6874	4.1526	0.7272	17	0.4339
81	3.9009	0.7198	3.7659	0.7820	3.8806	0.7464	3.8550	0.7462	39	2.1610
82	4.1424	0.7125	4.1024	0.8009	4.0000	0.7150	4.1012	0.7423	21	1.7474
83	3.7957	0.6972	3.7561	0.7403	3.7239	0.6648	3.7689	0.7040	41	0.5405
84	3.8204	0.6906	3.6683	0.8027	3.5746	0.7085	3.7236	0.7364	42	6.2097**
85	4.1269	0.7718	4.1220	0.7981	4.0672	0.6849	4.1133	0.7627	20	0.3093
86	3.9598	0.7319	3.8341	0.8176	3.8507	0.7409	3.8988	0.7624	37	2.0419
87	4.0341	0.7448	3.9463	0.7489	3.8731	0.7195	3.9743	0.7427	33	2.4448
88	4.0898	0.8604	4.0390	0.9992	4.0373	0.9452	4.0634	0.9215	24	0.2572
89	3.9288	1.0021	3.9122	1.0300	3.9403	1.0169	3.9260	1.0123	36	0.0336
90	4.0372	0.7384	3.9805	0.7473	4.0299	0.7846	4.0181	0.7500	31	0.3778
91	4.2941	0.7203	4.3366	0.6175	4.2985	0.6135	4.3082	0.6682	5	0.2702
92	4.2415	0.7075	4.2146	0.6438	4.2090	0.6262	4.2266	0.6715	7	0.1578

ตาราง 21 (ต่อ)

ชื่อ ที่	กลุ่ม 1		กลุ่ม 2		กลุ่ม 3		ผลรวม			ค่าอัตรา ส่วน F
	X_1	S.D. ₁	X_2	S.D. ₂	X_3	S.D. ₃	X_1	S.D. ₁	seq.	
93	4.0743	0.7686	4.0585	0.7184	4.0149	0.7253	4.0574	0.7439	26	0.3014
94	4.1858	0.6471	4.1024	0.6599	4.1567	0.6114	4.1541	0.6442	15	1.0506
95	4.0341	0.6885	3.9707	0.7337	3.9403	0.6690	3.9955	0.6990	32	1.0380
96	4.1455	0.7884	4.0488	0.7327	3.9627	0.6981	4.0785	0.7561	23	3.0169 *
97	4.1765	0.7821	4.1854	0.7173	4.1493	0.6883	4.1737	0.7431	12	0.0997
98	4.2136	0.7523	4.2780	0.6757	4.2687	0.7062	4.2447	0.7197	6	0.5948
99	4.0526	0.7225	4.0585	0.7184	4.0448	0.6473	4.0529	0.7057	27	0.0154
100	3.8947	0.7968	3.9073	0.7835	3.8284	0.7710	3.8852	0.7869	38	0.4536
101	3.9133	0.8029	3.6683	0.8268	3.7015	0.8137	3.7946	0.8196	40	6.8040**
102	4.1858	0.6799	4.1268	0.7232	4.0224	0.7303	4.1344	0.7055	18	2.5684
103	4.2632	0.6466	4.1317	0.6982	4.0522	0.6752	4.1798	0.6733	11	5.4773**
104	4.1176	0.7039	3.9561	0.7689	4.0821	0.6942	4.0604	0.7252	25	3.2083 *
105	4.2012	0.6823	4.1512	0.6654	4.1119	0.7008	4.1677	0.6808	13	0.9011
106	4.4737	0.6606	4.4000	0.6613	4.3507	0.6402	4.4260	0.6576	1	1.8917
107	4.3406	0.6464	4.2976	0.6673	4.2761	0.6179	4.3142	0.6469	4	0.5673
108	4.1300	0.6559	4.0439	0.6207	4.0373	0.6302	4.0846	0.6406	22	1.5938
109	4.0526	0.7007	4.0195	0.6713	4.0000	0.6828	4.0317	0.6874	29	0.3238
110	4.1981	0.6625	4.2000	0.6817	4.2761	0.6871	4.2145	0.6732	8	0.7037
111	4.1641	0.6694	4.1122	0.6946	4.1940	0.7200	4.1541	0.6873	16	0.6405
112	4.1517	0.7040	4.1073	0.6989	4.1343	0.6805	4.1344	0.6969	19	0.2538
113	4.1858	0.7068	4.1366	0.7927	4.1493	0.7204	4.1631	0.7363	14	0.3089
114	4.2446	0.7386	4.2439	0.7202	4.0821	0.7363	4.2115	0.7343	9	2.6213
115	3.6780	0.8200	3.5707	0.9399	3.3955	0.8043	3.5876	0.8614	43	5.2163**
รวม	4.1143	0.4936	4.0499	0.5389	4.0318	0.4646	4.0776	0.5030	-	1.7285

จากตาราง 21 แสดงให้เห็นว่า ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม 1 กลุ่ม 2 และ
กลุ่ม 3 ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะวิชาชีพ รวมทั้งหมด

43 ข้อ (แบบสอบถามข้อ 73 ถึงข้อ 115) มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ยในแต่ละกลุ่มเป็น $\bar{X}_1 = 4.1143$ $\bar{X}_2 = 4.0499$ และ $\bar{X}_3 = 4.0318$ ตามลำดับ และมีค่าคะแนนรวมเฉลี่ยของทั้งสามกลุ่มเป็น $\bar{X}_i = 4.0776$ จึงแสดงให้เห็นว่า ประชากรทุกกลุ่มมีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะวิชาชีพที่สอดคล้องกัน และมีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มาก” ส่วนในการวิเคราะห์ข้อมูลของทั้งสามกลุ่มเป็นรายข้อนั้น พบว่ามีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_i) อยู่ระหว่าง 3.5876 ถึง 4.4260 โดยข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 106 (ความสามารถในการปฏิบัติงาน) มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_i) = 4.4260 ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}_i = 3.5876$) คือ ข้อ 115 (ความสามารถในการปฏิบัติงาน) - “สามารถเขียน อ่าน และพูดภาษาอังกฤษได้ดีพอสมควร” สำหรับความคาดหวังของประชากรทั้งสามกลุ่มเป็นรายข้อสามารถจำแนกได้ดังนี้ คือ มีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มาก” ทุกข้อ ส่วนที่มีความคาดหวังในระดับอื่นอีก 4 ระดับที่เหลือ นั้น ไม่มีปรากฏ นอกจากนี้ยังสามารถนำลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของประชากรทั้งสามกลุ่ม ด้านลักษณะวิชาชีพ เป็นรายข้อใน 10 ลำดับแรกมาแสดง โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_i) จากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ

ลำดับที่ 1 “มีความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และประเมินผลด้วยความเป็นธรรม” (ความสามารถในการปฏิบัติงาน ข้อ 106 - $\bar{X}_i = 4.4260$)

ลำดับที่ 2 “รู้และเข้าใจในงานและภารกิจของ สกย. เป็นอย่างดีมาก” (ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์ ข้อ 73 - $\bar{X}_i = 4.4094$)

ลำดับที่ 3 “รู้และเข้าใจใน กฎ ระเบียบ นโยบายของ สกย. เป็นอย่างดี” (ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์ ข้อ 74 - $\bar{X}_i = 4.3671$)

ลำดับที่ 4 “มีความสามารถในการตัดสินใจด้วยความรับผิดชอบ” (ความสามารถในการปฏิบัติงาน ข้อ 107 - $\bar{X}_i = 4.3142$)

ลำดับที่ 5 “สามารถจัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาได้เป็นอย่างดี” (ความสามารถในการปฏิบัติงาน ข้อ 91 - $\bar{X}_i = 4.3082$)

ลำดับที่ 6 “สามารถกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และขอบ เขตของงานที่ตนรับผิดชอบ ได้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติได้ อย่างเป็นรูปธรรม”

(ความสามารถในการปฏิบัติงาน ข้อ 98 - $\bar{X}_i = 4.2447$)

ลำดับที่ 7 “มีความสามารถในการจัดระบบงาน และรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและแน่นอน” (ความสามารถในการปฏิบัติงาน ข้อ 92 - $\bar{X}_i = 4.2266$)

ลำดับที่ 8 “รู้จักมอบหมาย กระจายความรับผิดชอบให้ผู้บังคับบัญชา” (ความสามารถในการปฏิบัติงาน ข้อ 110 - $\bar{X}_i = 4.2145$)

ลำดับที่ 9 “สามารถให้คำปรึกษา แนะนำผู้บังคับบัญชาได้ ทุกเวลา” (ความสามารถในการปฏิบัติงาน ข้อ 114 - $\bar{X}_i = 4.2115$)

ลำดับที่ 10 “รู้และเข้าใจวิธีการที่ทำให้เกิดความร่วมมือช่วยกันทำงาน” (ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์ ข้อ 79 - $\bar{X}_i = 4.1828$)

โดยเมื่อนำส่วนประกอบของลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน ด้านลักษณะวิชาชีพ อันได้แก่ ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์ และความสามารถในการปฏิบัติงาน นำมาจัดลำดับความสำคัญโดยพิจารณาตามค่าคะแนนรวมเฉลี่ยของประชากรทั้งสามกลุ่ม (\bar{X}_i) แล้วจัดลำดับในแต่ละส่วนประกอบเหล่านี้ จะได้ผลปรากฏตามตาราง 22

ตาราง 22 การจัดลำดับความสำคัญของส่วนประกอบในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน ด้านลักษณะวิชาชีพ

ลำดับที่	ค่า \bar{X}_i	ส่วนประกอบของลักษณะที่พึงประสงค์
1	4.1134	ความสามารถในการปฏิบัติงาน
2	4.0279	ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์

จากตาราง 22 เมื่อพิจารณาถึงค่าคะแนนรวมเฉลี่ยของประชากรทั้งสามกลุ่ม (\bar{X}_i) ในแต่ละส่วนประกอบของลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะ

วิชาชีพ ตามความคาดหวังของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มแล้วจะพบว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังในส่วนประกอบที่เกี่ยวกับ “ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ” เป็นส่วนที่สำคัญอันดับแรก หรือมากกว่าในส่วนที่เกี่ยวกับ “ ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์ ”

3. ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน
ด้านลักษณะส่วนตัวและลักษณะวิชาชีพรวมกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน ด้านลักษณะส่วนตัวและลักษณะวิชาชีพรวมกัน เป็นรายชื่อรวมทั้งหมด 115 ชื่อ ปรากฏตามตาราง 23

ตาราง 23 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอัตราส่วน F (ด้านลักษณะส่วนตัวและลักษณะวิชาชีพรวมกัน) จำแนกเป็นรายชื่อ

ชื่อ ที่	กลุ่ม 1		กลุ่ม 2		กลุ่ม 3		ผลรวม			ค่าอัตรา ส่วน F
	\bar{X}_1	S.D. ₁	\bar{X}_2	S.D. ₂	\bar{X}_3	S.D. ₃	\bar{X}_1	S.D. ₁	seq.	
1	4.3282	0.8175	4.3610	0.7386	4.4478	0.5825	4.3625	0.7512	20	1.2015
2	4.2167	0.6126	4.1659	0.5703	4.2015	0.6104	4.1979	0.5989	52	0.4546
3	4.1734	0.6740	4.1463	0.6701	4.1791	0.6235	4.1662	0.6620	60	0.1363
4	4.1517	0.6995	4.1805	0.6871	4.0299	0.6930	4.1360	0.6955	71	2.0689
5	4.0093	0.6893	3.9659	0.6446	4.0224	0.6657	3.9985	0.6703	93	0.3693
6	4.1115	0.7093	4.1220	0.7207	4.2761	0.6418	4.1480	0.7017	69	2.8282
7	4.3003	0.6543	4.3317	0.6240	4.4328	0.6425	4.3369	0.6437	23	2.0230
8	4.4241	0.5973	4.4293	0.5867	4.3955	0.6374	4.4199	0.6016	14	0.1425
9	4.3220	0.6882	4.3024	0.6975	4.3433	0.6839	4.3202	0.6893	25	0.1439
10	4.5573	0.6248	4.5073	0.6311	4.3433	0.7161	4.4985	0.6503	5	5.2216**
11	4.5356	0.6062	4.5220	0.6307	4.3731	0.7116	4.4985	0.6385	6	3.2889 *
12	4.0650	0.6997	3.9902	0.6930	3.9851	0.7149	4.0257	0.7007	90	0.9960
13	3.1331	0.9042	2.8195	0.8754	2.8433	0.8571	2.9773	0.8977	115	9.7796**

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลุ่ม 1		กลุ่ม 2		กลุ่ม 3		ผลรวม			ค่าอัตรา ส่วน F
	\bar{X}_1	S.D. ₁	\bar{X}_2	S.D. ₂	\bar{X}_3	S.D. ₃	\bar{X}_t	S.D. _t	seq.	
14	4.2601	0.6597	4.1610	0.6631	4.0896	0.7506	4.1949	0.6825	53	3.3457 *
15	3.7771	0.8036	3.6585	0.7799	3.6866	0.7892	3.7221	0.7941	113	1.5679
16	4.3467	0.6134	4.2878	0.5942	4.2761	0.6179	4.3142	0.6084	27	0.9175
17	4.3344	0.5947	4.3220	0.5972	4.2090	0.6017	4.3051	0.5980	31	2.2083
18	3.9381	0.7616	3.8293	0.7829	3.7761	0.7721	3.8716	0.7721	106	2.5416
19	4.4861	0.6976	4.5317	0.5901	4.4328	0.6767	4.4894	0.6617	8	0.9124
20	4.4799	0.7364	4.5268	0.6683	4.4104	0.6628	4.4804	0.7015	10	1.1158
21	4.2508	0.6703	4.1707	0.6753	4.1269	0.6982	4.2009	0.6785	51	1.8781
22	4.0960	0.6355	3.9220	0.6815	3.8284	0.7205	3.9879	0.6758	96	9.0554**
23	4.2848	0.6683	4.1805	0.6429	4.1791	0.6354	4.2311	0.6551	43	2.1278
24	3.8607	0.8013	3.8585	0.7102	3.8284	0.8542	3.8535	0.7845	108	0.0863
25	4.1238	0.6665	4.1707	0.6456	4.0821	0.7663	4.1299	0.6813	74	0.7102
26	4.5820	0.6220	4.5854	0.5848	4.5149	0.6341	4.5695	0.6129	1	0.6669
27	4.5418	0.6210	4.5805	0.6020	4.5821	0.6045	4.5619	0.6112	3	0.3419
28	4.4954	0.6073	4.4927	0.5992	4.5000	0.6101	4.4955	0.6044	7	0.0059
29	4.2384	0.6562	4.3122	0.6104	4.2463	0.5678	4.2628	0.6251	37	0.9330
30	3.8978	0.9185	3.9902	0.8164	3.8955	0.8251	3.9260	0.8692	102	0.8115
31	4.3591	0.8272	4.3366	0.7063	4.2687	0.7168	4.3338	0.7693	24	0.6562
32	4.3034	0.7186	4.4244	0.6718	4.4776	0.6906	4.3761	0.7016	17	3.6513 *
33	4.2910	0.6748	4.3805	0.6505	4.4552	0.6326	4.3520	0.6612	21	3.2181 *
34	4.4675	0.6166	4.5024	0.5910	4.4552	0.5959	4.4758	0.6040	11	0.3071
35	4.4241	0.6228	4.3659	0.6323	4.4552	0.5701	4.4124	0.6155	15	0.9693
36	4.1610	0.6771	4.1463	0.6553	4.0970	0.7935	4.1435	0.6951	70	0.4029
37	4.4737	0.7017	4.5171	0.6538	4.4552	0.6560	4.4834	0.6774	9	0.4017
38	4.3870	0.6748	4.3756	0.6026	4.3284	0.7020	4.3716	0.6585	18	0.3803
39	4.2508	0.6886	4.1512	0.6505	4.0746	0.6675	4.1843	0.6754	54	3.6053 *
40	4.1022	0.8769	4.0341	0.9095	4.0672	0.8335	4.0740	0.8778	82	0.3809

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลุ่ม 1		กลุ่ม 2		กลุ่ม 3		ผลรวม			ค่าอัตรา ส่วน F
	\bar{X}_1	S.D. ₁	\bar{X}_2	S.D. ₂	\bar{X}_3	S.D. ₃	\bar{X}_i	S.D. _i	seq.	
41	3.8854	0.8317	3.8146	0.7764	3.7687	0.8033	3.8399	0.8094	109	1.1309
42	4.3096	0.6711	4.2927	0.6357	4.3134	0.6303	4.3051	0.6513	32	0.0558
43	4.3065	0.6222	4.2439	0.5933	4.3433	0.6501	4.2946	0.6194	34	1.1609
44	4.2972	0.6242	4.3024	0.6464	4.3582	0.6301	4.3112	0.6319	29	0.4689
45	4.2941	0.6476	4.1707	0.6380	4.2164	0.6531	4.2402	0.6471	42	2.4029
46	4.0124	0.7265	3.9268	0.7340	4.0373	0.6650	3.9909	0.7171	95	1.2447
47	4.1610	0.6538	4.1415	0.6527	4.1418	0.6734	4.1511	0.6565	68	0.0720
48	4.3313	0.7039	4.2488	0.6727	4.1866	0.7375	4.2764	0.7027	36	2.2463
49	4.2817	0.6579	4.2341	0.7368	4.2463	0.6305	4.2598	0.6774	39	0.3424
50	4.2972	0.6628	4.1610	0.6920	4.2463	0.6423	4.2447	0.6696	40	2.6089
51	4.2291	0.6281	4.1951	0.6424	4.2463	0.6305	4.2221	0.6324	46	0.3035
52	4.1920	0.7182	4.1073	0.7196	4.1940	0.6770	4.1662	0.7105	61	1.0189
53	4.1827	0.6739	4.1610	0.6704	4.1642	0.7171	4.1722	0.6808	58	0.0751
54	4.1548	0.6876	4.1171	0.6612	4.0896	0.7199	4.1299	0.6857	75	0.4800
55	3.9876	0.6353	3.8878	0.6946	3.9403	0.6801	3.9471	0.6637	100	1.4289
56	4.1548	0.6457	4.0585	0.6156	4.0821	0.7050	4.1103	0.6496	77	1.5374
57	4.0186	0.6913	3.9122	0.6200	3.9328	0.7579	3.9683	0.6852	98	1.7401
58	4.2879	0.8118	4.3805	0.6800	4.4030	0.6386	4.3399	0.7406	22	1.5923
59	4.4025	0.6346	4.4585	0.6297	4.5149	0.5847	4.4426	0.6239	12	1.6382
60	4.5201	0.6369	4.5951	0.5748	4.6418	0.5804	4.5680	0.6081	2	2.1994
61	4.2291	0.6571	4.1854	0.6894	4.3060	0.6399	4.2311	0.6642	44	1.3400
62	4.3034	0.6162	4.2390	0.6312	4.2761	0.6534	4.2779	0.6282	35	0.6586
63	4.0929	0.7120	4.1073	0.6248	4.0821	0.7464	4.0952	0.6925	79	0.0570
64	4.1981	0.6990	4.2439	0.7064	4.1791	0.6921	4.2085	0.6993	50	0.4158
65	4.0310	0.8409	4.0634	0.9187	4.0075	0.8627	4.0363	0.8690	88	0.1792
66	4.2879	0.8307	4.3122	0.9236	4.3955	0.8319	4.3172	0.8604	26	0.7450
67	4.5108	0.7736	4.5415	0.6963	4.4104	0.7872	4.5000	0.7537	4	1.2906

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลุ่ม 1		กลุ่ม 2		กลุ่ม 3		ผลรวม			ค่าอัตรา ส่วน F
	\bar{X}_1	S.D. ₁	\bar{X}_2	S.D. ₂	\bar{X}_3	S.D. ₃	\bar{X}_1	S.D. ₁	seq.	
68	4.2817	0.6531	4.3024	0.6311	4.3358	0.6246	4.2991	0.6400	33	0.3415
69	4.1641	0.6458	4.1268	0.6594	4.2164	0.6757	4.1631	0.6559	62	0.7559
70	4.1517	0.6906	4.1366	0.6269	4.2090	0.6612	4.1586	0.6650	64	0.5131
71	4.2322	0.7468	4.2293	0.7928	4.3806	0.6228	4.2613	0.7398	38	2.1920
72	4.2260	0.6745	4.1561	0.6752	4.2537	0.6335	4.2100	0.6667	49	1.0515
73	4.3839	0.6265	4.4000	0.6386	4.4851	0.5448	4.4094	0.6151	16	1.3170
74	4.4149	0.6166	4.3073	0.6918	4.3433	0.5765	4.3671	0.6341	19	1.9270
75	4.0805	0.6449	3.8488	0.7869	3.8060	0.7507	3.9532	0.7230	99	10.198**
76	4.0650	0.7085	3.8244	0.8034	3.7761	0.7524	3.9320	0.7582	101	10.142**
77	4.0805	0.7760	3.9951	0.7890	4.0000	0.6937	4.0378	0.7642	87	0.9876
78	4.0495	0.8099	4.0293	0.7977	3.9627	0.7500	4.0257	0.7939	91	0.5691
79	4.2105	0.6491	4.1610	0.6556	4.1493	0.6432	4.1828	0.6495	55	0.5879
80	4.1796	0.7384	4.1268	0.7367	4.1269	0.6874	4.1526	0.7272	67	0.4339
81	3.9009	0.7198	3.7659	0.7820	3.8806	0.7464	3.8550	0.7462	107	2.1610
82	4.1424	0.7125	4.1024	0.8009	4.0000	0.7150	4.1012	0.7423	78	1.7474
83	3.7957	0.6972	3.7561	0.7403	3.7239	0.6648	3.7689	0.7040	111	0.5405
84	3.8204	0.6906	3.6683	0.8027	3.5746	0.7085	3.7236	0.7364	112	6.2097**
85	4.1269	0.7718	4.1220	0.7981	4.0672	0.6849	4.1133	0.7627	76	0.3093
86	3.9598	0.7319	3.8341	0.8176	3.8507	0.7409	3.8988	0.7624	104	2.0419
87	4.0341	0.7448	3.9463	0.7489	3.8731	0.7195	3.9743	0.7427	97	2.4448
88	4.0898	0.8604	4.0390	0.9992	4.0373	0.9452	4.0634	0.9215	83	0.2572
89	3.9288	1.0021	3.9122	1.0300	3.9403	1.0169	3.9260	1.0123	103	0.0336
90	4.0372	0.7384	3.9805	0.7473	4.0299	0.7846	4.0181	0.7500	92	0.3778
91	4.2941	0.7203	4.3366	0.6175	4.2985	0.6135	4.3082	0.6682	30	0.2702
92	4.2415	0.7075	4.2146	0.6438	4.2090	0.6262	4.2266	0.6715	45	0.1578
93	4.0743	0.7686	4.0585	0.7184	4.0149	0.7253	4.0574	0.7439	85	0.3014
94	4.1858	0.6471	4.1024	0.6599	4.1567	0.6114	4.1541	0.6442	65	1.0506

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลุ่ม 1		กลุ่ม 2		กลุ่ม 3		ผลรวม			ค่าอัตรา ส่วน F
	X_1	S.D. ₁	X_2	S.D. ₂	X_3	S.D. ₃	X_t	S.D. _t	seq.	
95	4.0341	0.6885	3.9707	0.7337	3.9403	0.6690	3.9955	0.6990	94	1.0380
96	4.1455	0.7884	4.0488	0.7327	3.9627	0.6981	4.0785	0.7561	81	3.0169 *
97	4.1765	0.7821	4.1854	0.7173	4.1493	0.6883	4.1737	0.7431	57	0.0997
98	4.2136	0.7523	4.2780	0.6757	4.2687	0.7062	4.2447	0.7197	41	0.5948
99	4.0526	0.7225	4.0585	0.7184	4.0448	0.6473	4.0529	0.7057	86	0.0154
100	3.8947	0.7968	3.9073	0.7835	3.8284	0.7710	3.8852	0.7869	105	0.4536
101	3.9133	0.8029	3.6683	0.8268	3.7015	0.8137	3.7946	0.8196	110	6.8040**
102	4.1858	0.6799	4.1268	0.7232	4.0224	0.7303	4.1344	0.7055	72	2.5684
103	4.2632	0.6466	4.1317	0.6982	4.0522	0.6752	4.1798	0.6733	56	5.4773**
104	4.1176	0.7039	3.9561	0.7689	4.0821	0.6942	4.0604	0.7252	84	3.2083 *
105	4.2012	0.6823	4.1512	0.6654	4.1119	0.7008	4.1677	0.6808	59	0.9011
106	4.4737	0.6606	4.4000	0.6613	4.3507	0.6402	4.4260	0.6576	13	1.8917
107	4.3406	0.6464	4.2976	0.6673	4.2761	0.6179	4.3142	0.6469	28	0.5673
108	4.1300	0.6559	4.0439	0.6207	4.0373	0.6302	4.0846	0.6406	80	1.5938
109	4.0526	0.7007	4.0195	0.6713	4.0000	0.6828	4.0317	0.6874	89	0.3238
110	4.1981	0.6625	4.2000	0.6817	4.2761	0.6871	4.2145	0.6732	47	0.7037
111	4.1641	0.6694	4.1122	0.6946	4.1940	0.7200	4.1541	0.6873	66	0.6405
112	4.1517	0.7040	4.1073	0.6989	4.1343	0.6805	4.1344	0.6969	73	0.2538
113	4.1858	0.7068	4.1366	0.7927	4.1493	0.7204	4.1631	0.7363	63	0.3089
114	4.2446	0.7386	4.2439	0.7202	4.0821	0.7363	4.2115	0.7343	48	2.6213
115	3.6780	0.8200	3.5707	0.9399	3.3955	0.8043	3.5876	0.8614	114	5.2163**
รวม	4.1867	0.4152	4.1466	0.4248	4.1405	0.4161	4.1649	0.4183	-	0.8628

จากตาราง 23 แสดงให้เห็นว่า ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน กลุ่ม 1 กลุ่ม 2 และกลุ่ม 3 ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาในด้านลักษณะส่วนตนและลักษณะวิชาชีพรวมกัน รวมทั้งหมด 115 ข้อ มีค่าคะแนนรวมเฉลี่ยในแต่ละกลุ่มเป็น \bar{X}_1

$= 4.1867$ $\bar{X}_2 = 4.1466$ และ $\bar{X}_3 = 4.1705$ ตามลำดับ และมีค่าคะแนนรวมเฉลี่ยของทั้งสามกลุ่มเป็น $\bar{X}_i = 4.1649$ ทำให้ทราบว่า ประชากรทุกกลุ่มมีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนตนและลักษณะวิชาชีพพร้อมกัน ที่สอดคล้องกัน และอยู่ในระดับ “มาก” ส่วนในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อนั้นพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_i) อยู่ระหว่าง 2.9773 ถึง 4.5695 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 26 (ภาวะผู้นำ) มีค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_i) = 4.5695 ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}_i = 2.9773$) คือ ข้อ 13 (บุคลิกภาพ - “สามารถร้องเพลงได้ถูกต้องและเข้ากับจังหวะเพลงได้ดี”) สำหรับความคาดหวังของประชากรทั้งสามกลุ่มเป็นรายข้อนั้น สามารถจำแนกได้ดังนี้ คือ มีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มากที่สุด” จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 26 27 60 และ 67) ระดับ “มาก” จำนวน 110 ข้อ (ทุกข้อยกเว้น 13 26 27 60 และ 67) ระดับ “ปานกลาง” จำนวน 1 ข้อ คือ ข้อ 13 ส่วนที่มีความคาดหวังในระดับอื่นอีก 2 ระดับที่เหลือนั้น ไม่มีปรากฏ นอกจากนี้ ยังสามารถนำลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของประชากรทั้งสามกลุ่ม ด้านลักษณะส่วนตนและลักษณะวิชาชีพพร้อมกัน เป็นรายข้อใน 10 ลำดับแรกมาแสดง โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}_i) จากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ

ลำดับที่ 1 “เป็นผู้มีคุณธรรมและให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้ บังคับบัญชาทุกคน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง” (ลักษณะส่วนตน - ภาวะผู้นำ ข้อ 26 - $\bar{X}_i = 4.5695$)

ลำดับที่ 2 “เกลียดการฉ้อราษฎร์บังหลวงหรือไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาอามิสสินจ้างรางวัลให้ตนเอง (ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม)” (ลักษณะส่วนตน - ความประพฤติ ข้อ 60 - $\bar{X}_i = 4.5680$)

ลำดับที่ 3 “กล้าที่จะรับผิดชอบด้วยตนเองในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับ บัญชากระทำไปตามคำสั่งการของตนแล้วเกิดการผิดพลาดขึ้น” (ลักษณะส่วนตน - ภาวะผู้นำ ข้อ 27 - $\bar{X}_i = 4.5619$)

ลำดับที่ 4 “มีความเป็นธรรมในจิตใจ และไม่เห็นด้วยเป็น อย่างยิ่งกับการใช้ระบบอุปถัมภ์ (เส้นสาย พรรคพวก) ในการบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือ ฯลฯ ” (ลักษณะส่วนตน - ความประพฤติ ข้อ 67 - $\bar{X}_i = 4.5000$)

ลำดับที่ 5 “มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น หรือไม่มีความคิดเป็นเผด็จการ” (ลักษณะส่วนบุคคล - บุคลิกภาพ ข้อ 10 - $\bar{X}_i = 4.4985$)

ลำดับที่ 6 “มีจิตใจเป็นนักกีฬา รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัย ไม่อาฆาตพยาบาท” (ลักษณะส่วนบุคคล - บุคลิกภาพ ข้อ 11 - $\bar{X}_i = 4.4985$)

ลำดับที่ 7 “ยอมรับผิดและเต็มใจรับคำตำหนิเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด โดยไม่ปิดความผิดพลาดนั้นไปให้แก่ผู้อื่น” (ลักษณะส่วนบุคคล - ภาวะผู้นำ ข้อ 28 - $\bar{X}_i = 4.4955$)

ลำดับที่ 8 “ไม่ใช้อารมณ์ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในการสั่งการ หรือให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา” (ลักษณะส่วนบุคคล - บุคลิกภาพ ข้อ 19 - $\bar{X}_i = 4.4894$)

ลำดับที่ 9 “มีจิตใจที่เข้มแข็ง ไม่อ่อนไหว หูเบา หรือเชื่องง่าย (มีการตรวจสอบข้อมูลก่อนแล้วใช้ข้อมูลนั้น ๆ ประกอบการตัดสินใจ)” (ลักษณะส่วนบุคคล - ภาวะผู้นำ ข้อ 37 - $\bar{X}_i = 4.4834$)

ลำดับที่ 10 “ไม่ถือเอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่ หรือสำคัญผิดคิดว่าตนเองเป็นผู้ที่ถูกต้องอยู่เสมอ” (ลักษณะส่วนบุคคล - บุคลิกภาพ ข้อ 20 - $\bar{X}_i = 4.4804$)

จากตาราง 18 และตาราง 22 เมื่อนำเอามารวมกันพร้อมจัดลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาตามค่าคะแนนรวมเฉลี่ยของประชากรทั้งสามกลุ่ม (\bar{X}_i) แล้วจึงนำมาจัดลำดับในแต่ละส่วนประกอบ ที่ประกอบขึ้นเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะวิชาชีพพร้อมกัน จะได้ผลการวิเคราะห์ดังปรากฏตามตาราง 24

ตาราง 24 การจัดลำดับความสำคัญของส่วนประกอบในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน ด้านลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะวิชาชีพพร้อมกัน

ลำดับที่	ค่า \bar{X}_i	ส่วนประกอบของลักษณะที่พึงประสงค์
1	4.2739	ความประพฤติ
2	4.2598	ภาวะผู้นำ
3	4.1745	บุคลิกภาพ
4	4.1446	มนุษยสัมพันธ์
5	4.1134	ความสามารถในการปฏิบัติงาน
6	4.0279	ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์

ตาราง 25 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอัตราส่วน F จำแนกเป็นรายด้าน (ลักษณะส่วนบุคคล - ก. และลักษณะวิชาชีพ - ข.)

ข้อ ที่	กลุ่ม 1		กลุ่ม 2		กลุ่ม 3		ผลรวม			ค่าอัตรา ส่วน F
	\bar{X}_1	S.D. ₁	\bar{X}_2	S.D. ₂	\bar{X}_3	S.D. ₃	\bar{X}_i	S.D. _i	seq.	
ก.	4.2300	0.3993	4.2043	0.3882	4.2054	0.4163	4.2171	0.3990	1	0.3293
ข.	4.1143	0.4936	4.0499	0.5389	4.0318	0.4646	4.0776	0.5030	2	1.7285
รวม	4.1867	0.4152	4.1466	0.4248	4.1405	0.4161	4.1649	0.4183	-	0.8628

จากตาราง 24 เมื่อพิจารณาถึงค่าคะแนนรวมเฉลี่ยของประชากรทั้งสามกลุ่ม (\bar{X}_i) ในแต่ละส่วนประกอบของลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะวิชาชีพพร้อมกัน ตามความคาดหวังของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มแล้ว จะเห็นได้ว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มได้มีความคาดหวังในส่วนประกอบที่เกี่ยวกับ “ความประพฤติ” เป็นส่วนที่สำคัญเป็นลำดับแรก ส่วนรองลงไปตามลำดับคือ ส่วนที่

เกี่ยวกับภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์ เป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งเช่นเดียวกันกับที่แสดงในตาราง 25 จะเห็นได้ว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาใน “ด้านลักษณะส่วนตัว” เป็นส่วนสำคัญลำดับแรก และรองลงไป คือ ใน “ด้านลักษณะวิชาชีพ”

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนตัวและลักษณะวิชาชีพรวมกัน ประชากรใน สกย.หรือผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสามกลุ่ม มีความคาดหวัง อีกทั้งได้ให้ความสำคัญในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาใน “ด้านลักษณะส่วนตัว” เป็นลำดับแรก และมีความคาดหวังและให้ความสำคัญใน “ด้านลักษณะวิชาชีพ” เป็นลำดับรองลงไป โดยในด้านลักษณะส่วนตัวก็ได้มีความคาดหวังและให้ความสำคัญในลักษณะ “ความประพฤติ” เป็นลำดับแรก และได้มีความคาดหวังและให้ความสำคัญในลักษณะ “มนุษยสัมพันธ์” เป็นลำดับสุดท้าย สำหรับในด้านลักษณะวิชาชีพนั้น ประชากรผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังและให้ความสำคัญในลักษณะ “ความสามารถในการปฏิบัติงาน” เป็นลำดับแรก และมีความคาดหวังและให้ความสำคัญในลักษณะ “ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์” เป็นลำดับสุดท้าย

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ความแปรปรวน และวิเคราะห์เพื่อการเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน (พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น และพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) เป็นรายคู่ ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ทั้งเป็นรายข้อ และเป็นรายด้าน (ด้านลักษณะส่วนตัว ด้านลักษณะวิชาชีพ และด้านลักษณะส่วนตัวและลักษณะวิชาชีพรวมกัน) ด้วยการใช่วิธีหาค่าอัตราส่วนเอฟ (F-ratio) หรือ F-test และ โดยการทดสอบช่วงค่าคะแนนเฉลี่ย (Multiple Range Tests) ด้วยวิธีของ ดันแคน ณ นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Multiple Range Tests : Duncan test with significance level 0.05) ตามลำดับ โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบของตารางประกอบ ความเรียง (ตาราง 26 ถึง ตาราง 57)

1. การวิเคราะห์ความแปรปรวนและวิเคราะห์เพื่อการเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานทั้งสามกลุ่มเป็นรายคู่ ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา

เป็นรายชื่อ ด้านลักษณะส่วนบุคคล

1.1 ลักษณะส่วนบุคคล (บุคลิกภาพ)

การวิเคราะห์ความแปรปรวน และวิเคราะห์เพื่อการเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานทั้งสามกลุ่มเป็นรายคู่ ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนบุคคล (บุคลิกภาพ) รวมทั้งหมด 21 ข้อ (แบบสอบถามข้อ 1 ถึง ข้อ 21) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏตามตาราง 13 และตาราง 26 ถึง ตาราง 33 ซึ่งจากค่าอัตราส่วน F (F-ratio) ในตาราง 13 แสดงให้ทราบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมประชากรทั้งสามกลุ่มได้มีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนบุคคล (บุคลิกภาพ) มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ (หรือลักษณะ) จะพบว่า มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 ข้อ (ข้อ 11 และข้อ 14) และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 2 ข้อ (ข้อ 10 และข้อ 13) ส่วนที่เหลืออีกจำนวน 17 ข้อ มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ ทั้งนี้จะได้นำลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ) ที่มีความคาดหวังแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติ มาทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนและวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานทั้งสามกลุ่มเป็นรายคู่ ตามตาราง 26 ถึงตาราง 33 คือ

ข้อ 10 - “มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หรือ ไม่มีแนวความคิดเป็นเผด็จการ”

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนปรากฏตามตาราง 26

ตาราง 26 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 10

แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F-Ratio
ระหว่างกลุ่ม	2	4.3601	2.1801	5.2216 **
ภายในกลุ่ม	659	275.1384	0.4175	
รวม	661	279.4985		

** = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 26 แสดงให้เห็นว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 10) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตาราง 27 การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 10

กลุ่ม		กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3
ตัวอย่าง	\bar{X}	4.5573	4.5073	4.3433
กลุ่ม 1	4.5573	-	0.0500	0.2140 *
กลุ่ม 2	4.5073		-	0.1640 *
กลุ่ม 3	4.3433			-

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 27 ทำให้ทราบว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 10) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05 อยู่ 2 คู่ คือ ระหว่าง กลุ่ม 1 (พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา) กับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) และระหว่างกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น)กับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) ส่วนในระหว่างกลุ่ม 1 (พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา) กับกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หรือประชากรทั้งสองกลุ่มหลัง คือ กลุ่ม 1 และกลุ่ม 2 มีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

ข้อ 11 - “มีจิตใจเป็นนักกีฬา รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัย ไม่อาฆาตพยาบาท”

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนปรากฏตามตาราง 28

ตาราง 28 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อ
ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 11

แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F-Ratio
ระหว่างกลุ่ม	2	2.6634	1.3317	3.2889 *
ภายในกลุ่ม	659	266.8351	0.4049	
รวม	661	269.4985		

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 28 แสดงให้เห็นว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อ
ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 10) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทาง
สถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 29 การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะที่พึง
ประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 11

กลุ่ม		กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3
ตัวอย่าง	\bar{X}	4.5356	4.5220	4.3731
กลุ่ม 1	4.5356	-	0.0136	0.1625 *
กลุ่ม 2	4.5220		-	0.1489 *
กลุ่ม 3	4.3731			-

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 29 ทำให้ทราบว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะ
ที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 11) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติ
ที่ระดับ 0.05 อยู่ 2 คู่คือ ระหว่าง กลุ่ม 1 (พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา) กับกลุ่ม 3 (พนักงาน
ผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) และระหว่างกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น)

กับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) ส่วนในระหว่างกลุ่ม 1 (พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา) กับกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หรือประชากรทั้งสองกลุ่มหลัง คือ กลุ่ม 1 และกลุ่ม 2 มีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

ข้อ 13 - “สามารถร้องเพลงได้ ถูกต้องและเข้ากับจังหวะเพลงได้ดี”
ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนปรากฏตามตาราง 30

ตาราง 30 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 13

แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F-Ratio
ระหว่างกลุ่ม	2	15.3537	7.6768	9.7796 **
ภายในกลุ่ม	659	517.3064	0.4175	
รวม	661	532.6601		

** = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 30 แสดงให้เห็นว่าประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 13) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตาราง 31 การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 13

กลุ่ม		กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3
ตัวอย่าง	\bar{X}	3.1331	2.8195	2.8433
กลุ่ม 1	3.1331	-	0.3136 *	0.2898 *
กลุ่ม 2	2.8195		-	0.0238
กลุ่ม 3	2.8433			-

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 31 ทำให้ทราบว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 13) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05 อยู่ 2 คู่ คือ ระหว่าง กลุ่ม 1 (พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา) กับกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) และกับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) ส่วนในระหว่างกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) กับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติหรือประชากรทั้งสองกลุ่มหลัง คือ กลุ่ม 2 และกลุ่ม 3 มีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

ข้อ 14 - “มีความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย”
ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนปรากฏตามตาราง 32

ตาราง 32 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อ
ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 14

แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F-Ratio
ระหว่างกลุ่ม	2	3.0946	1.5473	3.3457 *
ภายในกลุ่ม	659	304.7680	0.4625	
รวม	661	307.8625		

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 32 แสดงให้เห็นว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะ
ที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 14) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ
0.05

ตาราง 33 การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะที่พึง
ประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 14

กลุ่ม		กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3
ตัวอย่าง	\bar{X}	4.2601	4.1610	4.0896
กลุ่ม 1	4.2601	-	0.0991	0.1705 *
กลุ่ม 2	4.1610		-	0.0714
กลุ่ม 3	4.0896			-

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 33 ทำให้ทราบว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะ
ที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 14) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติ
ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 อยู่ 1 คู่คือ ระหว่าง กลุ่ม 1 (พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา) กับกลุ่ม
3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) ส่วนในระหว่างกลุ่ม 1 (พนักงานผู้ได้

บังคับบัญชา) กับกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) และระหว่างกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) กับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ หรือประชากรในกลุ่ม 1 กับ กลุ่ม 2 และประชากรในกลุ่ม 2 กับ กลุ่ม 3 ต่างก็มีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

1.2 ลักษณะส่วนบุคคล (ภาวะผู้นำ)

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนและวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานทั้งสามกลุ่มเป็นรายคู่ ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนบุคคล (ภาวะผู้นำ) รวมทั้งหมด 23 ข้อ (แบบสอบถามข้อ 22 ถึง ข้อ 44) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏตามตาราง 14 และตาราง 34 ถึง ตาราง 41 ซึ่งจากค่าอัตราส่วน F (F-ratio) ในตาราง 14 แสดงให้ทราบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวม ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาในด้านลักษณะส่วนบุคคล (ภาวะผู้นำ) มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ (หรือลักษณะ) จะพบว่า มีความคาดหวังที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ในทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 ข้อ (ข้อ 32 33 และ 39) และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ในทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 1 ข้อ (ข้อ 22) ส่วนที่เหลืออีกจำนวน 19 ข้อ มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ โดยทั้งนี้ได้นำเอาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ) ที่มีความคาดหวังแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติมาทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนและวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานทั้งสามกลุ่มเป็นรายคู่ตามตาราง 34 ถึงตาราง 41 ดังนี้ คือ

ข้อ 22 - “มีความทะเยอทะยานรักความก้าวหน้า”

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนปรากฏตามตาราง 34

ตาราง 34 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อ
ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 22

แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F-Ratio
ระหว่างกลุ่ม	2	8.0751	4.0375	9.0554 **
ภายในกลุ่ม	659	293.8282	0.4459	
รวม	661	301.9033		

** = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 34 แสดงให้เห็นว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะ
ที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 22) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ
0.01

ตาราง 35 การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะที่พึง
ประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 22

กลุ่ม		กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3
ตัวอย่าง	\bar{X}	4.0960	3.9220	3.8284
กลุ่ม 1	4.0960	-	0.1740 *	0.2676 *
กลุ่ม 2	3.9220		-	0.0936
กลุ่ม 3	3.8284			-

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 35 ทำให้ทราบว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะ
ที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 22) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติ
ที่ระดับ 0.05 อยู่ 2 คู่ คือ ระหว่าง กลุ่ม 1 (พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา) กับกลุ่ม 2 (พนักงาน
ผู้บังคับบัญชาระดับต้น) และกับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) ส่วน

ในระหว่างกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) กับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ หรือประชากรทั้งสองกลุ่มหลัง คือ กลุ่ม 2 และกลุ่ม 3 มีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

ข้อ 32 - “มีโลกทัศน์ที่กว้าง มองการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์ (Vision)”
ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนปรากฏตามตาราง 36

ตาราง 36 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 32

แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F-Ratio
ระหว่างกลุ่ม	2	3.5658	1.7829	3.6513 *
ภายในกลุ่ม	659	321.7771	0.4883	
รวม	661	325.3429		

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 36 แสดงให้เห็นว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 32) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 37 การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 32

กลุ่ม		กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3
ตัวอย่าง	\bar{X}	4.3034	4.4244	4.4776
กลุ่ม 1	4.3034	-	0.1210	0.1742 *
กลุ่ม 2	4.4244		-	0.0532
กลุ่ม 3	4.4776			-

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 37 ทำให้ทราบว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 32) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 อยู่ 1 คู่ คือ ระหว่าง กลุ่ม 1 (พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา) กับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) ส่วนในระหว่างกลุ่ม 1 (พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา) กับกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) และระหว่างกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) กับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ หรือประชากรในกลุ่ม 1 กับกลุ่ม 2 และประชากรในกลุ่ม 2 กับกลุ่ม 3 ต่างก็มีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

ข้อ 33 - “มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์”

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนปรากฏตามตาราง 38

ตาราง 38 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 33

แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F-Ratio
ระหว่างกลุ่ม	2	2.7952	1.3976	3.2181 *
ภายในกลุ่ม	659	286.1973	0.4343	
รวม	661	288.9924		

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 38 แสดงให้เห็นว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 33) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 39 การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 33

กลุ่ม		กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3
ตัวอย่าง	\bar{X}	4.2910	4.3805	4.4552
กลุ่ม 1	4.2910	-	0.0895	0.1642 *
กลุ่ม 2	4.3805		-	0.0747
กลุ่ม 3	4.4552			-

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 39 ทำให้ทราบว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 33) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 อยู่ 1 คู่ คือ ระหว่าง กลุ่ม 1 (พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา) กับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) ส่วนในระหว่างกลุ่ม 1 (พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา) กับกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) และระหว่างกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) กับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ หรือประชากรในกลุ่ม 1 กับกลุ่ม 2 และประชากรในกลุ่ม 2 กับกลุ่ม 3 ต่างก็มีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

ข้อ 39 - “รู้จักสร้างเสริมบำรุงขวัญ เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขและปกป้องคุ้มครองผู้ใต้บังคับบัญชาในทางที่ถูกต้อง”

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนปรากฏตามตาราง 40

ตาราง 40 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อ
ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 39

แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F-Ratio
ระหว่างกลุ่ม	2	3.2634	1.6317	3.6053 *
ภายในกลุ่ม	659	298.2532	0.4526	
รวม	661	301.5166		

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 40 แสดงให้เห็นว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะ
ที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 39) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ
0.05

ตาราง 41 การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะที่พึง
ประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 39

กลุ่ม		กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3
ตัวอย่าง	\bar{X}	4.2508	4.1512	4.0746
กลุ่ม 1	4.2508	-	0.0996	0.1762 *
กลุ่ม 2	4.1512		-	0.0766
กลุ่ม 3	4.0746			-

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 41 ทำให้ทราบว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อ
ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 39) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญใน
ทางสถิติที่ระดับ 0.05 อยู่ 1 คู่ คือ ระหว่าง กลุ่ม 1 (พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา) กับกลุ่ม 3
(พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) ส่วนในระหว่างกลุ่ม 1 (พนักงานผู้ได้บังคับ

ตาราง 40 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อ
ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 39

แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F-Ratio
ระหว่างกลุ่ม	2	3.2634	1.6317	3.6053 *
ภายในกลุ่ม	659	298.2532	0.4526	
รวม	661	301.5166		

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 40 แสดงให้เห็นว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 39) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 41 การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 39

กลุ่ม		กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3
ตัวอย่าง	\bar{X}	4.2508	4.1512	4.0746
กลุ่ม 1	4.2508	-	0.0996	0.1762 *
กลุ่ม 2	4.1512		-	0.0766
กลุ่ม 3	4.0746			-

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 41 ทำให้ทราบว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 39) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05 อยู่ 1 คู่ คือ ระหว่าง กลุ่ม 1 (พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา) กับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) ส่วนในระหว่างกลุ่ม 1 (พนักงานผู้ได้บังคับ

บัญชา) กับกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) และในระหว่างกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) กับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ หรือประชากรในกลุ่ม 1 กับ กลุ่ม 2 และประชากรในกลุ่ม 2 กับกลุ่ม 3 ต่างก็มีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

1.3 ลักษณะส่วนบุคคล (มนุษย์สัมพันธ์)

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งสามกลุ่มที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนบุคคล (มนุษย์สัมพันธ์) รวมทั้งหมด 13 ข้อ (แบบสอบถามข้อ 45 ถึงข้อ 57) การวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏผลตามตาราง 15 ซึ่งจากค่าอัตราส่วน F หรือ F-ratio ในตาราง 15 ทำให้ทราบว่า 'ไม่ว่าจะพิจารณาในภาพรวมทั้งหมด และหรือจะพิจารณาเป็นรายข้อก็ตาม ในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนบุคคล (มนุษย์สัมพันธ์) ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ หรือประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังไม่แตกต่างกัน

1.4 ลักษณะส่วนบุคคล (ความประพฤติ)

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งสามกลุ่มที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนบุคคล (ความประพฤติ) รวมทั้งหมด 15 ข้อ (แบบสอบถามข้อ 58 ถึงข้อ 72) การวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏผลตามตาราง 16 ซึ่งจากค่าอัตราส่วน F หรือ F-ratio ในตาราง 16 ทำให้ทราบว่า 'ไม่ว่าจะพิจารณาในภาพรวมทั้งหมด และหรือจะพิจารณาเป็นรายข้อก็ตาม ในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนบุคคล (ความประพฤติ) ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ หรือประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังไม่แตกต่างกัน

1.5 ลักษณะส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนและวิเคราะห์เพื่อการเปรียบเทียบ ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานทั้งสามกลุ่มเป็นรายคู่ ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนบุคคล รวมทั้งหมด 72 ข้อ (แบบสอบถามข้อ 1 ถึง ข้อ 72) การวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏผลตามตาราง 17 และตาราง 26 ถึง ตาราง 41 ซึ่งจากค่าอัตรา

ส่วน F หรือ F-ratio ในตาราง 17 แสดงให้เห็นว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนบุคคลมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ (หรือในแต่ละลักษณะ) จะพบว่ามีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 11 14 32 33 และข้อ 39) และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 3 ข้อ (ข้อ 10 13 และข้อ 22) ส่วนที่เหลืออีกจำนวน 64 ข้อ มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนและวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานทั้งสามกลุ่มเป็นรายคู่ ในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ) ที่มีความคาดหวังแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติ ก็ได้แสดงไว้ในก่อนหน้านี้อแล้ว (ตามตาราง 26 ถึงตาราง 41)

2. การวิเคราะห์ความแปรปรวนและวิเคราะห์เพื่อการเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานทั้งสามกลุ่มเป็นรายคู่ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายข้อ ด้านลักษณะวิชาชีพ

2.1 ลักษณะวิชาชีพ (ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์)

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนและวิเคราะห์เพื่อการเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานทั้งสามกลุ่มที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะวิชาชีพ (ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์) เป็นรายคู่ รวมทั้งหมด 18 ข้อ (แบบสอบถามข้อ 73 ถึง ข้อ 90) ปรากฏผลในการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 19 และตาราง 42 ถึง ตาราง 47 ซึ่งจากค่าอัตราส่วน F หรือ F-ratio ในตาราง 19 แสดงให้ทราบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะวิชาชีพ (ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์) มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ แต่ถ้าพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.01 รวมจำนวน 3 ข้อ (ข้อ 75 76 และข้อ 84) ส่วนที่เหลืออีกจำนวน 15 ข้อ มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ โดยทั้งนี้ได้นำเอาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ) ที่มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติ มาทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนและวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานทั้ง

สามกลุ่มเป็นรายคู่ ตามตาราง 42 ถึงตาราง 47 ดังนี้ คือ

ข้อ 75 - “รู้และเข้าใจในกฎหมาย และระเบียบข้าราชการพลเรือน”
ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนปรากฏตามตาราง 42

ตาราง 42 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อ
ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 75

แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F-Ratio
ระหว่างกลุ่ม	2	10.3738	5.1869	10.198 **
ภายในกลุ่ม	659	335.1745	0.5086	
รวม	661	345.5483		

** = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 42 แสดงให้เห็นว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะ
ที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 75) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ
0.01

ตาราง 43 การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะที่พึง
ประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 75

กลุ่ม	กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3
ตัวอย่าง	4.0805	3.8488	3.8488
กลุ่ม 1	4.0805	-	0.2317 *
กลุ่ม 2	3.8488	-	0.2745 *
กลุ่ม 3	3.8488	-	0.0428

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 43 ทำให้ทราบว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 75) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05 อยู่ 2 คู่ คือ ระหว่าง กลุ่ม 1 (พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา) กับกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) และกับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) ส่วนในระหว่างกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) กับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ หรือ ประชากรทั้งสองกลุ่มหลัง คือ กลุ่ม 2 และกลุ่ม 3 มีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

ข้อ 76 - “รู้และเข้าใจในงานธุรการ งานพัสดุ และงานการเงิน และบัญชีอยู่ในระดับดี”

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนปรากฏตามตาราง 44

ตาราง 44 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 76

แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F-Ratio
ระหว่างกลุ่ม	2	11.3448	5.6724	10.142 **
ภายในกลุ่ม	659	368.5963	0.5593	
รวม	661	379.9411		

** = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 44 แสดงให้เห็นว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 76) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตาราง 45 การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 76

กลุ่ม		กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3
ตัวอย่าง	\bar{X}	4.0650	3.8244	3.7761
กลุ่ม 1	4.0650	-	0.2406 *	0.2889 *
กลุ่ม 2	3.8244		-	0.0483
กลุ่ม 3	3.7761			-

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 45 ทำให้ทราบว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 76) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05 อยู่ 2 คู่ คือ ระหว่าง กลุ่ม 1 (พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา)กับกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) และกับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) ส่วนในระหว่างกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) กับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ หรือประชากรทั้งสองกลุ่มหลัง คือ กลุ่ม 2 และกลุ่ม 3 มีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

ข้อ 84 - “สนใจเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการทุกครั้งที่มีโอกาส”

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนปรากฏตามตาราง 46

ตาราง 46 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อ
ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 84

แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F-Ratio
ระหว่างกลุ่ม	2	6.6296	3.3148	6.2097 **
ภายในกลุ่ม	659	351.7828	0.5338	
รวม	661	358.4124		

** = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 46 แสดงให้เห็นว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะ
ที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 84) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ
0.01

ตาราง 47 การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์
ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 84

กลุ่ม		กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3
ตัวอย่าง	\bar{X}	3.8204	3.6683	3.5746
กลุ่ม 1	3.8204	-	0.1521 *	0.2458 *
กลุ่ม 2	3.6683		-	0.0937
กลุ่ม 3	3.5746			-

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 47 ทำให้ทราบว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะ
ที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 84) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติ
ที่ระดับ 0.05 อยู่ 2 คู่ คือ ระหว่าง กลุ่ม 1 (พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา) กับ กลุ่ม 2 (พนักงาน
ผู้บังคับบัญชาระดับต้น) และกับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) ส่วน

ในระหว่างกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) กับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ หรือประชากรทั้งสองกลุ่มหลัง คือ กลุ่ม 2 และกลุ่ม 3 มีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

2.2 ลักษณะวิชาชีพ (ความสามารถในการปฏิบัติงาน)

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนและวิเคราะห์เพื่อการเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานทั้งสามกลุ่ม ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะวิชาชีพ (ความสามารถในการปฏิบัติงาน) เป็นรายคู่ รวมทั้งหมด 25 ข้อ (แบบ สอบถามข้อ 91 ถึง ข้อ 115) การวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏผลตามตาราง 20 และตาราง 48 ถึง ตาราง 57 ซึ่งจากค่าอัตราส่วน F หรือ F-ratio ในตาราง 20 แสดงให้ทราบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะวิชาชีพ (ความสามารถในการปฏิบัติงาน) มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ แต่ถ้าพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่ามี ความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 ข้อ (ข้อ 96 และ 104) และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 3 ข้อ (ข้อ 101 103 และข้อ 115) ส่วนที่เหลืออีกจำนวน 20 ข้อ มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ โดยทั้งนี้ได้นำลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา(ข้อ) ที่มีความคาดหวังแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติ มาทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนและวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานทั้งสามกลุ่มเป็นรายคู่ตามตาราง 48 ถึงตาราง 57 ดังนี้ คือ

ข้อ 96 - “สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานโดยไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดระแวงว่าถูกจับผิดจนเกิดความกังวลไม่สบายใจ”

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนปรากฏตามตาราง 48

ตาราง 48 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อ
ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 96

แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F-Ratio
ระหว่างกลุ่ม	2	2.4288	1.7144	3.0169 *
ภายในกลุ่ม	659	374.4866	0.5683	
รวม	661	377.9154		

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 48 แสดงให้เห็นว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 96) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 49 การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์
ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 96

กลุ่ม		กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3
ตัวอย่าง	\bar{X}	4.1455	4.0488	3.9627
กลุ่ม 1	4.1455	-	0.0967	0.1828 *
กลุ่ม 2	4.0488		-	0.0861
กลุ่ม 3	3.9627			-

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 49 ทำให้ทราบว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 96) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05 อยู่ 1 คู่ คือ ระหว่าง กลุ่ม 1 (พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา) กับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) ส่วนในระหว่างกลุ่ม 1 (พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา) กับ

กลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) และระหว่างกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) กับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ หรือประชากรในกลุ่ม 1 กับ กลุ่ม 2 และประชากรในกลุ่ม 2 กับ กลุ่ม 3 ต่างก็มีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

ข้อ 101 - “มีความสามารถในการจดจำชื่อผู้ร่วมงานได้ดีและรวดเร็ว”
ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนปรากฏตามตาราง 50

ตาราง 50 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อ
ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 101

แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F-Ratio
ระหว่างกลุ่ม	2	8.8941	4.4920	6.8040 **
ภายในกลุ่ม	659	435.0764	0.6602	
รวม	661	435.0764		

** = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 50 แสดงให้เห็นว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 101) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตาราง 51 การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 101

กลุ่ม		กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3
ตัวอย่าง	\bar{X}	3.9133	3.6683	3.7015
กลุ่ม 1	3.9133	-	0.2450 *	0.2118 *
กลุ่ม 2	3.6683		-	0.0332
กลุ่ม 3	3.7015			-

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 51 ทำให้ทราบว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 101) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05 อยู่ 2 คู่ คือ ระหว่าง กลุ่ม 1 (พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา) กับกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) และกับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป ส่วนในระหว่างกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) กับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ หรือประชากรทั้งสองกลุ่มหลัง คือ กลุ่ม 2 และกลุ่ม 3 มีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

ข้อ 103 - “สามารถแนะนำและถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้”

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนปรากฏตามตาราง 52

ตาราง 52 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อ
ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 103

แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F-Ratio
ระหว่างกลุ่ม	2	4.8990	2.4495	5.4773 **
ภายในกลุ่ม	659	294.7098	0.4472	
รวม	661	299.6088		

** = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 52 แสดงให้เห็นว่าประชากรทั้งสามกลุ่ม มีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 103) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตาราง 53 การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 103

กลุ่ม		กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3
ตัวอย่าง	\bar{X}	4.2632	4.1317	4.0522
กลุ่ม 1	4.2632	-	0.1315 *	0.2110 *
กลุ่ม 2	4.1317		-	0.0795
กลุ่ม 3	4.0522			-

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 53 ทำให้ทราบว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 103) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05 อยู่ 2 คู่ คือ ระหว่าง กลุ่ม 1 (พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา) กับกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) และกับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) ส่วน

ในระหว่างกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) กับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ หรือประชากรทั้งสองกลุ่มหลัง คือ กลุ่ม 2 และกลุ่ม 3 มีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

ข้อ 104 - “สามารถนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพงานที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี”

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนปรากฏตามตาราง 54

ตาราง 54 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 104

แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F-Ratio
ระหว่างกลุ่ม	2	3.3518	1.6759	3.2083 *
ภายในกลุ่ม	659	344.2313	0.5224	
รวม	661	347.5831		

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 54 แสดงให้เห็นว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 104) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 55 การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 104

กลุ่ม		กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3
ตัวอย่าง	\bar{X}	4.1176	3.9561	4.0821
กลุ่ม 1	4.1176	-	0.1615 *	0.0355
กลุ่ม 2	3.9561		-	0.1260
กลุ่ม 3	4.0821			-

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 55 ทำให้ทราบว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 104) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05 อยู่ 1 คู่ คือ ระหว่าง กลุ่ม 1 (พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา) กับกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) ส่วนในระหว่างกลุ่ม 1 (พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา) กับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) และระหว่างกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) กับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ หรือประชากรในกลุ่ม 1 กับกลุ่ม 3 และประชากรในกลุ่ม 2 กับกลุ่ม 3 ต่างก็มีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

ข้อ 115 - “สามารถเขียน อ่าน และพูดภาษาอังกฤษได้ดีพอสมควร”
ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนปรากฏตามตาราง 56

ตาราง 56 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อ
ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ข้อ 115

แหล่งความแปรปรวน	DF	SS	MS	F-Ratio
ระหว่างกลุ่ม	2	7.6428	3.8214	5.2163 **
ภายในกลุ่ม	659	482.7756	0.7326	
รวม	661	490.8184		

** = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 56 แสดงให้เห็นว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะ
ที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา(ข้อ 115) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ
0.01

ตาราง 57 การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะที่พึง
ประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ ข้อ 115

กลุ่ม		กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3
ตัวอย่าง	\bar{X}	3.6780	3.5707	3.3955
กลุ่ม 1	3.6780	-	0.1073	0.2825 *
กลุ่ม 2	3.5707		-	0.1752
กลุ่ม 3	3.3955			-

* = มีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 57 ทำให้ทราบว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะ
ที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ 115) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติ
ที่ระดับ 0.05 อยู่ 1 คู่ คือ ระหว่าง กลุ่ม 1 (พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา) กับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้
บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) ส่วนในระหว่างกลุ่ม 1 (พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา) กับ

กลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) และระหว่างกลุ่ม 2 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) กับกลุ่ม 3 (พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ หรือประชากรในกลุ่ม 1 กับ กลุ่ม 2 และประชากรในกลุ่ม 2 กับ กลุ่ม 3 ต่างก็มีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

2.3 ลักษณะวิชาชีพ

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนและวิเคราะห์เพื่อการเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานทั้งสามกลุ่มเป็นรายคู่ ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะวิชาชีพ รวมทั้งหมด 43 ข้อ (แบบสอบถามข้อ 73 ถึง ข้อ 115) ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 21 และตาราง 42 ถึง ตาราง 57 ซึ่งจากค่าอัตราส่วน F หรือ F-ratio ในตาราง 21 แสดงให้เห็นว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมจะพบว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะวิชาชีพ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ (หรือในแต่ละลักษณะ) พบว่า มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 ข้อ (ข้อ 96 และข้อ 104) และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 6 ข้อ (ข้อ 75 76 84 101 103 และข้อ 115) ส่วนที่เหลืออีกจำนวน 35 ข้อ มีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนและวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานทั้งสามกลุ่มเป็นรายคู่ในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา(ข้อ) ที่ความคาดหวังแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติ ก็ได้นำเสนอไว้ในก่อนหน้าแล้ว (ตามตาราง 42 ถึงตาราง 57)

3. การวิเคราะห์ความแปรปรวนและวิเคราะห์เพื่อการเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานทั้งสามกลุ่มเป็นรายคู่ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นรายข้อ ด้านลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะวิชาชีพรวมกัน

การวิเคราะห์ความแปรปรวน และวิเคราะห์เพื่อการเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานทั้งสามกลุ่มเป็นรายคู่ ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะวิชาชีพรวมกัน รวมทั้งหมด 115 ข้อ (แบบสอบถามข้อ

1 ถึง ข้อ 115) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏตามตาราง 23 และตาราง 26 ถึงตาราง 57 ซึ่งจากค่าอัตราส่วน F หรือ F-ratio ในตาราง 23 เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้าน ลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะวิชาชีพพร้อมกัน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญใน ทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ (หรือในแต่ละลักษณะ) จะพบว่า มีความคาดหวังที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 7 ข้อ (ข้อ 11 14 32 33 39 96 และข้อ 104) และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 9 ข้อ (ข้อ 10 13 22 75 76 84 101 103 และข้อ 115) ส่วนที่เหลืออีกจำนวน 99 ข้อ มี ความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ โดยในส่วนของ การวิเคราะห์ ความแปรปรวนและวิเคราะห์เพื่อการเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานทั้งสาม กลุ่มเป็นรายคู่ ในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ข้อ) ที่มีความคาดหวังแตก ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติ ก็ได้นำเสนอในก่อนหน้าแล้ว (ตามตาราง 26 ถึง ตาราง 57)

บทที่ 4

การอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ในด้านลักษณะส่วนตัว ด้านลักษณะวิชาชีพ และด้านลักษณะส่วนตนและลักษณะวิชาชีพรวมกัน) ตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 662 คน (หรือร้อยละ 28.68) นี้ ได้มาจากประชากรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค) จำนวน 2,308 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม 9 ข้อ และข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา 115 ข้อ (ลักษณะส่วนตัว 72 ข้อ และลักษณะวิชาชีพ 43 ข้อ) การเก็บและรวบรวมแบบสอบถาม ใช้วิธีส่งและรับกลับคืนทางไปรษณีย์ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิตินั้นได้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC⁺ (Statistical Package for the Social Sciences / Personal Computer) ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีหาค่าความถี่ และร้อยละ ส่วนข้อมูลซึ่งเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชานั้น ใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย (Mean หรือ \bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D) สำหรับในการวิเคราะห์ความแปรปรวนและวิเคราะห์เพื่อการเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเป็นรายคู่ ใช้วิธีหาค่าอัตราส่วนเอฟ (F-ratio) หรือ F-test และโดยการทดสอบช่วงค่าคะแนนเฉลี่ยด้วยวิธีการของ ดันแคน (Multiple Range Tests : Duncan test with significance level 0.05) ตามลำดับ โดยการอภิปรายผลการวิจัยในบทนี้จะแยกนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ คือ

ส่วนที่ 1 สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 2 การอภิปรายผล

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 1. สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 662 คน จำแนกเป็น กลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา (พนักงานระดับ 1 ถึง 5) จำนวน 323 คน (ร้อยละ 48.79) กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น (พนักงานระดับ 6) จำนวน 205 คน (ร้อยละ 30.97) และกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป (พนักงานระดับ 7 ขึ้นไป) จำนวน 134 คน (ร้อยละ 20.24) โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามได้ดังนี้ คือ

1.1. จำแนกตามเพศ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (จำนวน 435 คน - ร้อยละ 65.71) นอกนั้นเป็นเพศหญิง (จำนวน 227 คน - ร้อยละ 34.29) โดยในกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเพศชายมีจำนวนมากที่สุด (จำนวน 171 คน - ร้อยละ 25.83) ส่วนในกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไปที่เป็นเพศหญิงมีจำนวนน้อยที่สุด (จำนวน 13 คน - ร้อยละ 1.96)

1.2. จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดที่มีอายุอยู่ระหว่าง 41 - 50 ปี มีจำนวนมากที่สุด (จำนวน 322 คน - ร้อยละ 48.64) รองลงไปที่คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุอยู่ระหว่าง 30 - 40 ปี (จำนวน 216 คน - ร้อยละ 32.63) และ 51 ปีขึ้นไป (จำนวน 102 คน - ร้อยละ 15.41) ตามลำดับ ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี (จำนวน 22 คน - ร้อยละ 3.22) โดยในกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี มีจำนวนมากที่สุด (จำนวน 177 คน - ร้อยละ 26.74) ส่วนที่มีจำนวนน้อยที่สุดหรือไม่ปรากฏว่ามีเป็นตัวอย่างในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดนี้คือ กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น และกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไปที่มีอายุอยู่ระหว่าง 30 - 40 ปี

1.3. จำแนกตามสถานภาพการสมรส พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดร้อยละ มีสถานภาพการสมรสว่า "สมรส" มีมากที่สุด (จำนวน 542 คน - ร้อยละ 81.87) รองลงไปที่คือ ยังเป็นโสด หย่า (หรือแยกกันอยู่) และเป็นหม้าย (คู่สมรสเสียชีวิต) (จำนวน 84 คน - ร้อยละ 12.69 22 คน - ร้อยละ 3.32 และ 14 คน - ร้อยละ 2.12 ตามลำดับ) โดยในกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งมีสถานภาพ "สมรส" มีมากที่สุด (จำนวน 246 คน -

ร้อยละ 37.16) ส่วนกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป ที่มีสถานภาพการสมรส - หย่า (หรือแยกกันอยู่) มีจำนวนน้อยที่สุด (มีเพียง 1 คน - ร้อยละ 0.15)

1.4. จำแนกตามวุฒิ(ทางการศึกษา)บรรจุครั้งแรก จะพบว่า ผู้ตอบ แบบสอบถามทั้งหมดมีวุฒิ (ทางการศึกษา) บรรจุครั้งแรกเป็นวุฒิทางด้านอื่น ๆ (เช่น พาณิชยกรรม บัญชี รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ฯลฯ) และวุฒิทางด้านเกษตรกรรม ซึ่งทั้งสอง “วุฒิ” ดังกล่าวนี้ มีจำนวนที่ใกล้เคียงกัน (จำนวน 348 คน - ร้อยละ 52.57 และจำนวน 314 คน - ร้อยละ 47.43 ตามลำดับ) โดยผู้ที่มีวุฒิทางด้านอื่น ๆ ในกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด (จำนวน 216 คน - ร้อยละ 32.63) และผู้ที่มีวุฒิทางด้านอื่น ๆ ในกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป ก็มีจำนวนน้อยที่สุดด้วยเช่นกัน (มีเพียง 38 คน - ร้อยละ 5.74)

1.5. จำแนกตามวุฒิ (ทางการศึกษา) สูงสุดในปัจจุบัน จะพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีวุฒิ (ทางการศึกษา) สูงสุดในปัจจุบันอยู่ในระดับปริญญาตรี มีจำนวนใกล้เคียงกับผู้ที่มีวุฒิในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มาก (จำนวน 330 คน - ร้อยละ 49.85 และจำนวน 323 คน - ร้อยละ 48.79 ตามลำดับ) ส่วนในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีนั้นมีน้อยที่สุด (จำนวน 9 คน - ร้อยละ 1.36) โดยเมื่อหากพิจารณาตามกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจะพบว่า ในกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิ (ทางการศึกษา) สูงสุดในปัจจุบันอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีมากที่สุด (จำนวน 217 คน - ร้อยละ 32.78) และที่มีจำนวนน้อยที่สุดหรือไม่ปรากฏว่ามีเป็นตัวอย่างในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดนี้เลย คือ กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้นซึ่งมีวุฒิ (ทางการศึกษา) สูงสุดในปัจจุบันอยู่ในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี

1.6. จำแนกตามระยะเวลาที่เข้าทำงานเป็นพนักงานใน สกย. พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดที่เข้าทำงานเป็นพนักงานใน สกย. มาแล้วเป็นเวลา 10 - 20 ปี มีมากที่สุด (จำนวน 340 คน - ร้อยละ 51.36) รองลงไป คือ 21 - 30 ปี ต่ำกว่า 10 ปี และ 31 ปี ขึ้นไป (จำนวน 227 คน - ร้อยละ 34.29 54 คน - ร้อยละ 8.16 และ 41 คน - ร้อยละ 6.19 ตามลำดับ) โดยในกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานเป็นพนักงานใน สกย. มาแล้วเป็นเวลา 10 - 20 ปี มีมากที่สุด (จำนวน 225 คน - ร้อยละ 33.99) ส่วนที่มีจำนวนน้อยที่สุดหรือไม่ปรากฏว่ามีเป็นตัวอย่างในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดนี้เลย คือ กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น และกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป ที่เข้าทำงานเป็นพนักงานใน สกย. มาแล้วเป็นเวลาค่ำกว่า 10 ปี

1.7. จำแนกตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในปัจจุบันพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง

หมดส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านสำนักงาน (จำนวน 480 คน - ร้อยละ 72.51) นอกนั้นเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านสนาม (จำนวน 182 คน - ร้อยละ 27.49) โดยในกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานด้านสำนักงานมีมากที่สุด (จำนวน 223 คน - ร้อยละ 33.69) ส่วนที่มีจำนวนน้อยที่สุดหรือไม่ปรากฏว่ามีเป็นตัวอย่างในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดนี้เลย คือกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไปที่ปฏิบัติงานด้านสนาม

1.8. จำแนกตามการได้รับขั้น (เงินเดือน) พิเศษ (มากกว่า 1 ขั้น) ในปีงบประมาณ ที่ผ่านมา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดส่วนใหญ่ไม่ได้รับขั้น (เงินเดือน) พิเศษ (มากกว่า 1 ขั้น) ในปีงบประมาณที่ผ่านมา (จำนวน 476 คน - ร้อยละ 71.90) ที่เหลือนอกจากนี้เป็นผู้ได้รับขั้น (เงินเดือน) พิเศษ (มากกว่า 1 ขั้น) ในปีงบประมาณที่ผ่านมา (จำนวน 186 คน - ร้อยละ 28.10) โดยในกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งไม่ได้รับขั้น (เงินเดือน) พิเศษ (มากกว่า 1 ขั้น) ในปีงบประมาณที่ผ่านมามีมากที่สุด (จำนวน 240 คน - ร้อยละ 36.25) ส่วนที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป ซึ่งได้รับขั้น (เงินเดือน) พิเศษ (มากกว่า 1 ขั้น) ในปีงบประมาณที่ผ่านมา (มีเพียง 47 คน - ร้อยละ 7.10)

2. ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ตอบแบบสอบถาม ในด้านลักษณะส่วนตัว ด้านลักษณะวิชาชีพ และด้านลักษณะส่วนตัวและลักษณะวิชาชีพรวมกัน สรุปได้ดังนี้ คือ

2.1. ด้านลักษณะส่วนตัว (บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ และ ความประพฤติ) โดยเมื่อพิจารณาในภาพรวม (จำนวน 72 ข้อ) แล้ว จะพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาในด้านลักษณะส่วนตัวที่สอดคล้องกัน และมีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มาก” ด้วย ส่วนในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อนั้น พบว่า มีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มากที่สุด” จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 26 27 60 และ 67) ระดับ “มาก” จำนวน 67 ข้อ (ทุกข้อยกเว้นข้อ 13 26 27 60 และ 67) และระดับ “ปานกลาง” จำนวน 1 ข้อ (ข้อ 13 - บุคลิกภาพ - “สามารถร้องเพลงได้ ถูกต้อง และเข้ากับจังหวะเพลงได้ดี”) ส่วนที่มีความคาดหวังในระดับอื่นอีก 2 ระดับนอกเหนือจากนี้ไม่มีปรากฏ โดยผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนตัวเป็นรายข้อใน 10 ลำดับแรกและในลำดับสุดท้าย ดังนี้คือ

ลำดับที่ 1 “เป็นผู้มีคุณธรรม และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้ บังคับบัญชาทุกคน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง” (ภาวะผู้นำ ข้อ 26 - $\bar{X}_1 = 4.5695$)

ลำดับที่ 2 “เกลียดการฉ้อราษฎร์บังหลวง หรือไม่ใช่ตำแหน่ง หน้าที่แสวงหาอามิสสินจ้างรางวัลให้ตนเอง (ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม)” (ความประพฤติ ข้อ 60 - $\bar{X}_1 = 4.5680$)

ลำดับที่ 3 “กล้าที่จะรับผิดชอบด้วยตนเองในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำไปตามการสั่งการของตนแล้วเกิดการผิดพลาดขึ้น” (ภาวะผู้นำ ข้อ 27 - $\bar{X}_1 = 4.5619$)

ลำดับที่ 4 “มีความเป็นธรรมในจิตใจ และไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งกับการใช้ระบบอุปถัมภ์(เส้นสาย พรรคพวก)ในการบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือ ฯลฯ” (ความประพฤติ ข้อ 67 - $\bar{X}_1 = 4.500$)

ลำดับที่ 5 “มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หรือไม่มีแนวความคิดเป็นเผด็จการ” (บุคลิกภาพ ข้อ 10 - $\bar{X}_1 = 4.4985$)

ลำดับที่ 6 “มีจิตใจเป็นนักกีฬา รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัย ไม่อวดหยาบหย่า” (บุคลิกภาพ ข้อ 11 - $\bar{X}_1 = 4.4985$)

ลำดับที่ 7 “ยอมรับผิดและเต็มใจรับคำตำหนิเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด โดยไม่ปิดความผิดพลาดนั้นไปให้แก่ผู้อื่น” (ภาวะผู้นำ ข้อ 28 - $\bar{X}_1 = 4.4955$)

ลำดับที่ 8 “ไม่ใช้อารมณ์ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในการสั่งการ หรือให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา” (บุคลิกภาพ ข้อ 19 - $\bar{X}_1 = 4.4894$)

ลำดับที่ 9 “มีจิตใจที่เข้มแข็งไม่อ่อนไหว หูเบา หรือ เชื่อง่าย (มีการตรวจสอบข้อมูลก่อนแล้วใช้ข้อมูลนั้น ๆ มาประกอบการตัดสินใจ)” (ภาวะผู้นำ ข้อ 37 - $\bar{X}_1 = 4.4834$)

ลำดับที่ 10 “ไม่ถือเอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่ หรือสำคัญผิดคิดว่าตนเองเป็นผู้ที่ถูกต้องอยู่เสมอ” (บุคลิกภาพ ข้อ 20 - $\bar{X}_1 = 4.4804$)

และ ลำดับสุดท้าย “สามารถร้องเพลงได้ ถูกต้อง และเข้ากับจังหวะเพลงได้ดี” (บุคลิกภาพ ข้อ 13 - $\bar{X}_1 = 2.9773$)

โดยนอกจากนี้ เมื่อได้พิจารณาถึงลำดับความสำคัญในแต่ละส่วนประกอบของลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ บุคลิกภาพ

ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ และความประพฤติ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีความคาดหวังในส่วนประกอบที่เกี่ยวกับความประพฤติเป็นส่วนที่สำคัญลำดับแรก รองลงไปตามลำดับ คือ ส่วนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ และมนุษยสัมพันธ์ เป็นลำดับสุดท้าย

2.2. ด้านลักษณะวิชาชีพ (ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์ และความสามารในการปฏิบัติงาน) โดยไม่ว่าจะพิจารณาในภาพรวม หรือจะเป็นรายข้อ (43ข้อ) ก็ตาม ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาในด้านลักษณะวิชาชีพที่สอดคล้องกัน อีกทั้งยังมีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มาก” ทุกข้อด้วย (ส่วนที่มีความคาดหวังในระดับอื่นอีก 4 ระดับที่เหลือนั้น ไม่มีปรากฏ) โดยผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะวิชาชีพเป็นรายข้อใน 10 ลำดับแรก และลำดับสุดท้าย ดังนี้ คือ

ลำดับที่ 1 “มีความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา และประเมินผลด้วยความเป็นธรรม” (ความสามารถในการปฏิบัติงาน ข้อ 106 - $\bar{X}_i = 4.4260$)

ลำดับที่ 2 “รู้และเข้าใจในงาน และภาระกิจของ สกย. เป็นอย่างดีมาก” (ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์ ข้อ 73 - $\bar{X}_i = 4.4094$)

ลำดับที่ 3 “รู้และเข้าใจในกฎ ระเบียบ นโยบายของ สกย. เป็นอย่างดี” (ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์ ข้อ 74 - $\bar{X}_i = 4.3671$)

ลำดับที่ 4 “มีความสามารถในการตัดสินใจด้วยความรับผิดชอบ” (ความสามารถในการปฏิบัติงาน ข้อ 107 - $\bar{X}_i = 4.3142$)

ลำดับที่ 5 “สามารถจัดให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาได้เป็นอย่างดี” (ความสามารถในการปฏิบัติงาน ข้อ 91 - $\bar{X}_i = 4.3082$)

ลำดับที่ 6 “สามารถกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และขอบเขตของงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม” (ความสามารถในการปฏิบัติงาน ข้อ 98 - $\bar{X}_i = 4.2447$)

ลำดับที่ 7 “มีความสามารถในการจัดระบบงาน และรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและแน่นอน” (ความสามารถในการปฏิบัติงาน ข้อ 92 - $\bar{X}_i = 4.2266$)

ลำดับที่ 8 “รู้จักมอบหมาย กระจายความรับผิดชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชา” (ความสามารถในการปฏิบัติงาน ข้อ 110 - $\bar{X}_i = 4.2145$)

ลำดับที่ 9 “สามารถให้คำปรึกษา แนะนำผู้ได้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา” (ความสามารถในการปฏิบัติงาน ข้อ 114 - $\bar{X}_i = 4.2115$)

ลำดับที่ 10 “รู้และเข้าใจวิธีการที่ทำให้เกิดความร่วมมือช่วยกันทำงาน” (ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์ ข้อ 79 - $\bar{X}_i = 4.1828$)

และ ลำดับสุดท้าย “สามารถเขียน อ่าน และพูดภาษาอังกฤษได้ดีพอสมควร” (ความสามารถในการปฏิบัติงาน ข้อ 115 - $\bar{X}_i = 3.5876$)

โดยนอกจากนี้เมื่อได้พิจารณาถึงลำดับความสำคัญในแต่ละส่วนประกอบของลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะวิชาชีพ (ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์ และความสามารถในการปฏิบัติงาน) จะพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีความคาดหวังในส่วนประกอบที่เกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นส่วนที่สำคัญลำดับแรก หรือมากกว่าในส่วนที่เกี่ยวกับความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์

2.3. ด้านลักษณะส่วนตัวและลักษณะวิชาชีพพร้อมกัน โดยถ้าหากพิจารณาในภาพรวม (จำนวน 115 ข้อ) แล้ว จะพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาในด้านลักษณะส่วนตัวและลักษณะวิชาชีพพร้อมกัน ที่สอดคล้องกันและมีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มาก” ด้วย ส่วนในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อนั้น พบว่า มีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มากที่สุด” จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 26 27 60 และ 67) ระดับ “มาก” จำนวน 110 ข้อ (ทุกข้อยกเว้นข้อ 13 26 27 60 และ 67) และระดับ “ปานกลาง” จำนวน 1 ข้อ (ข้อ 13 - บุคลิกภาพ - “สามารถร้องเพลงได้ถูกต้องและเข้ากับจังหวะเพลงได้ดี”) ส่วนในระดับอื่น ๆ อีก 2 ระดับที่เหลือนั้นไม่มีปรากฏ โดยทั้งหมดมีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะส่วนตัวและลักษณะวิชาชีพพร้อมกันเป็นรายข้อใน 10 ลำดับแรกและในลำดับสุดท้าย ดังนี้ คือ

ลำดับที่ 1 “เป็นผู้มีคุณธรรม และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง” (ภาวะผู้นำ ข้อ 26 - $\bar{X}_i = 4.5695$)

ลำดับที่ 2 “เกลียดการจ้อราษฎร์บังหลวง หรือ ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่ แสวงหาอามิสสินจ้างรางวัลให้ตนเอง(ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม)” (ความประพฤติ ข้อ 60 - $\bar{X}_i = 4.5680$)

ลำดับที่ 3 “กล้าที่จะรับผิดชอบด้วยตนเองในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชา
กระทำไปตามการสั่งการของตนแล้วเกิดการผิดพลาดขึ้น” (ภาวะผู้นำ ข้อ 27 - $\bar{X}_i =$
4.5619)

ลำดับที่ 4 “มีความเป็นธรรมในจิตใจ และไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งกับ
การใช้ระบบอุปถัมภ์(เส้นสาย พรรคพวก)ในการบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
หรือ ฯลฯ” (ความประพฤติ ข้อ 67 - $\bar{X}_i = 4.500$)

ลำดับที่ 5 “มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้
อื่นหรือไม่มีแนวความคิดเป็นเผด็จการ” (บุคลิกภาพ ข้อ 10 - $\bar{X}_i = 4.4985$)

ลำดับที่ 6 “มีจิตใจเป็นนักกีฬา รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัย ไม่อวดพวยพาท”
(บุคลิกภาพ ข้อ 11 - $\bar{X}_i = 4.4985$)

ลำดับที่ 7 “ยอมรับผิดและเต็มใจรับคำตำหนิเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด
โดยไม่ปิดความผิดพลาดนั้นไปให้แก่ผู้อื่น” (ภาวะผู้นำ ข้อ 28 - $\bar{X}_i = 4.4955$)

ลำดับที่ 8 “ไม่ใช้อารมณ์ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในการสั่งการ
หรือให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา” (บุคลิกภาพ ข้อ 19 - $\bar{X}_i = 4.4894$)

ลำดับที่ 9 “มีจิตใจที่เข้มแข็ง ไม่อ่อนไหว หูเบา หรือเชื่องง่าย (มี
การตรวจสอบข้อมูลก่อนแล้วใช้ข้อมูลนั้น ๆ มาประกอบการตัดสินใจ)” (ภาวะผู้นำ ข้อ
37 - $\bar{X}_i = 4.4834$)

ลำดับที่ 10 “ไม่ถือเอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่ หรือ ลำคัญผิดคิด
ว่าตนเองเป็นผู้ที่ถูกค้องอยู่เสมอ” (บุคลิกภาพ ข้อ 20 - $\bar{X}_i = 4.4804$)

และ ลำดับสุดท้าย “สามารถร้องเพลงได้ ถูกต้อง และเข้ากับจังหวะ
เพลงได้ดี” (บุคลิกภาพ ข้อ 13 - $\bar{X}_i = 2.9773$)

โดยนอกจากนี้ เมื่อได้พิจารณาถึงลำดับความสำคัญในแต่ละส่วนประกอบ
ของลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ในด้านลักษณะส่วนตนและลักษณะวิชาชีพ
รวมกัน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังในส่วนประกอบที่เกี่ยวกับความ
ประพฤติเป็นส่วนที่ลำคัญเป็นลำดับแรก และรองลงไปตามลำดับ คือ ใน ส่วนที่เกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และความรู้ทาง
วิชาการและประสบการณ์ เป็นลำดับสุดท้าย และ/หรือผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมี
ความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนตน เป็นส่วน

สำคัญลำดับแรก และด้านลักษณะวิชาชีพเป็นลำดับรองลงไปหรือเป็นลำดับสุดท้าย

3. การวิเคราะห์ความแปรปรวน และวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเป็นรายคู่ สรุปได้ดังนี้ คือ

3.1. การวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสามกลุ่ม อันได้แก่ กลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชา ระดับต้น และกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป มีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (จำนวน 115 ข้อ) ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติ จำนวน 16 ข้อ โดยจำแนกได้ดังนี้ คือ

3.1.1. มีความคาดหวังแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 จำนวน 7 ข้อ (หรือร้อยละ 6.09) คือ ข้อ 11 และข้อ 14 (ลักษณะส่วนบุคคล - บุคลิกภาพ) ข้อ 32 33 และ 39 (ลักษณะส่วนบุคคล - ภาวะผู้นำ) ข้อ 96 และ 104 (ลักษณะวิชาชีพ - ความสามารถในการปฏิบัติงาน)

3.1.2. มีความคาดหวังแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 จำนวน 9 ข้อ (หรือร้อยละ 7.82) คือ ข้อ 10 และข้อ 13 (ลักษณะส่วนบุคคล - บุคลิกภาพ) ข้อ 22 (ลักษณะส่วนบุคคล - ภาวะผู้นำ) ข้อ 75 76 และ 84 (ลักษณะวิชาชีพ - ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์) ข้อ 101 103 และ 115 (ลักษณะวิชาชีพ - ความสามารถในการปฏิบัติงาน)

3.2. การเปรียบเทียบความคาดหวังเป็นรายคู่ (ณ นัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05) ในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีความคาดหวังที่แตกต่างกันตามลักษณะ (ข้อ) ดังกล่าวข้างต้นมีดังนี้ คือ

3.2.1. มีความคาดหวังที่แตกต่างกันในระหว่าง กลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาและกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น (กลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชามีความคาดหวังมากกว่ากลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น) จำนวน 8 ข้อ หรือร้อยละ 50.00 (จากทั้งหมด 16 ข้อ) คือ

1) ข้อ 13 “สามารถร้องเพลงได้ ถูกต้อง และเข้ากับจังหวะเพลงได้ดี” (ลักษณะส่วนบุคคล - บุคลิกภาพ)

2) ข้อ 22 “มีความทะเยอทะยานรักความก้าวหน้า” (ลักษณะส่วนบุคคล - ภาวะผู้นำ)

- 3) ข้อ 75 “รู้และเข้าใจในกฎหมาย และระเบียบข้าราชการพลเรือน” (ลักษณะวิชาชีพ - ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์)
 - 4) ข้อ 76 “รู้และเข้าใจในงานธุรการ งานพัสดุ และงานการเงินและบัญชีอยู่ในระดับดี” (ลักษณะวิชาชีพ - ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์)
 - 5) ข้อ 84 “สนใจเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการทุกครั้งที่มีโอกาส” (ลักษณะวิชาชีพ - ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์)
 - 6) ข้อ 101 “มีความสามารถในการจดจำชื่อผู้ร่วมงานได้ดีและรวดเร็ว” (ลักษณะวิชาชีพ - ความสามารถในการปฏิบัติงาน)
 - 7) ข้อ 103 “สามารถแนะนำและถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้” (ลักษณะวิชาชีพ - ความสามารถในการปฏิบัติงาน)
 - 8) ข้อ 104 “สามารถนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพงานที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี” (ลักษณะวิชาชีพ - ความสามารถในการปฏิบัติงาน)
- 3.2.2. มีความคาดหวังที่แตกต่างกันในระหว่าง กลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาและกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาในระดับกลางขึ้นไป (กลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชามีความคาดหวังมากกว่ากลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาในระดับกลางขึ้นไป 13 ข้อ และมีความคาดหวังน้อยกว่ากลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาในระดับกลางขึ้นไป 2 ข้อ คือ ข้อ 32 และ 33) จำนวน 15 ข้อ หรือ ร้อยละ 93.75 (จากทั้งหมด 16 ข้อ) คือ
- 1) ข้อ 10 “มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นหรือ ไม่มีแนวความคิดเป็นเผด็จการ” (ลักษณะส่วนบุคคล - บุคลิกภาพ)
 - 2) ข้อ 11 “มีจิตใจเป็นนักกีฬา รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัย ไม่อาฆาตพยาบาท” (ลักษณะส่วนบุคคล - บุคลิกภาพ)
 - 3) ข้อ 13 “สามารถร้องเพลงได้ ถูกต้อง และเข้ากับจังหวะเพลงได้ดี” (ลักษณะส่วนบุคคล - บุคลิกภาพ)
 - 4) ข้อ 14 “มีความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย” (ลักษณะส่วนบุคคล - บุคลิกภาพ)
 - 5) ข้อ 22 “มีความทะเยอทะยานรักความก้าวหน้า” (ลักษณะส่วนบุคคล - ภาวะผู้นำ)

6) ข้อ 32 “มีโลกทัศน์ที่กว้าง มองการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์ (vision)” (ลักษณะส่วนบุคคล - ภาวะผู้นำ)

7) ข้อ 33 “มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์” (ลักษณะส่วนบุคคล - ภาวะผู้นำ)

8) ข้อ 39 “รู้จักสร้างเสริมบำรุงขวัญ เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข และปกป้องคุ้มครองผู้ใต้บังคับบัญชาในทางที่ถูกต้อง” (ลักษณะส่วนบุคคล - ภาวะผู้นำ)

9) ข้อ 75 “รู้และเข้าใจในกฎหมาย และระเบียบข้าราชการพลเรือน” (ลักษณะวิชาชีพ - ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์)

10) ข้อ 76 “รู้และเข้าใจในงานธุรการ งานพัสดุ และงานการเงิน และบัญชีอยู่ในระดับดี” (ลักษณะวิชาชีพ - ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์)

11) ข้อ 84 “สนใจเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการทุกครั้งที่มีโอกาส” (ลักษณะวิชาชีพ - ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์)

12) ข้อ 96 “สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานโดยไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดระแวงว่าถูกจับผิดจนเกิดความกังวลไม่สบายใจ” (ลักษณะวิชาชีพ - ความสามารถในการปฏิบัติงาน)

13) ข้อ 101 “มีความสามารถในการจดจำชื่อผู้ร่วมงานได้ดีและรวดเร็ว” (ลักษณะวิชาชีพ - ความสามารถในการปฏิบัติงาน)

14) ข้อ 103 “สามารถแนะนำ และถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้” (ลักษณะวิชาชีพ - ความสามารถในการปฏิบัติงาน)

15) ข้อ 115 “ความสามารถเขียน อ่าน และพูดภาษาอังกฤษได้ดีพอสมควร” (ลักษณะวิชาชีพ - ความสามารถในการปฏิบัติงาน)

3.2.3. มีความคาดหวังที่แตกต่างกันระหว่าง กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้นและกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป (กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีความคาดหวังมากกว่ากลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) จำนวน 2 ข้อ หรือร้อยละ 12.50 (จากทั้งหมด 16 ข้อ) คือ

1) ข้อ 10 “มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หรือไม่มีแนวความคิดเป็นเผด็จการ” (ลักษณะส่วนบุคคล - บุคลิกภาพ)

2) ข้อ 11 “มีจิตใจเป็นนักกีฬา รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัย ไม่อาฆาต พยาบาท” (ลักษณะส่วนบุคคล - บุคลิกภาพ)

ส่วนที่ 2. การอภิปรายผล

ผลการทำวิจัยครั้งนี้ ได้พบสาระสำคัญหลายประการที่น่าสนใจ และน่าจะนำมาอภิปรายผลขยายความละเอียดดังนี้ คือ

1. ด้านลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน

ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางทั้งสามกลุ่ม คือ พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา พนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น และพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป ต่างก็มีความคาดหวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาที่ใกล้เคียงกันและอยู่ในระดับ “มาก” ด้วย โดยไม่ว่าจะพิจารณาในภาพรวมของด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านลักษณะวิชาชีพ ด้านลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะวิชาชีพรวมกัน ด้านส่วนประกอบที่ประกอบขึ้นเป็นลักษณะส่วนบุคคล (คือ บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ ความประพฤติ) และหรือด้านส่วนประกอบที่ประกอบขึ้นเป็นลักษณะวิชาชีพ (คือ ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์ และความสามารถในการปฏิบัติงาน) ก็ตาม ดังจะเห็นได้จากมีค่าคะแนนรวมเฉลี่ยตามลักษณะดังกล่าวข้างต้นที่ใกล้เคียงกัน (หรืออยู่ในระดับ “มาก” ทุกลักษณะ) จึงเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้ที่มีสถานภาพเป็นผู้บังคับบัญชาในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ควรมีลักษณะเป็นไปตามที่ผู้ปฏิบัติงานทั้งสามกลุ่มได้มีความคาดหวังไว้ กล่าวคือ ต้องมีลักษณะ มีคุณสมบัติ และให้ความสำคัญในลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งด้านลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะวิชาชีพ อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันหรือควบคู่ไปพร้อม ๆ กัน ไม่นั้นหนักปฏิบัติตนให้มีลักษณะที่พึงประสงค์ทางด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว ซึ่งก็สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ฉันทพงศ์ ไผ่ทรรัตน์ (2535 : 87) ที่ค้นพบว่า โดยภาพรวมแล้วผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ อยู่ในระดับ “มาก” ทั้งด้านลักษณะส่วนบุคคลและด้านวิชาชีพ

ในส่วน of ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนบุคคลและ

ลักษณะวิชาชีพรวมกันทั้งหมดจำนวน 115 ลักษณะ (ข้อ) ผลจากการทำวิจัยครั้งนี้ พบว่า โดยภาพรวมแล้วผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังในระดับ “มากที่สุด” อยู่ 4 ลักษณะคือ “เป็นผู้มีคุณธรรม และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง” (ภาวะผู้นำ ข้อ 26) “เกลียดการ ล้อราษฎร์บังหลวง หรือไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาอามิสสินจ้างรางวัลให้ตนเอง (ทั้งทางตรงและทางอ้อม)” (ความประพฤติ - ข้อ 60) “กล้าที่จะรับผิดชอบด้วยตนเองในสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชากระทำไปตามการสั่งการของตนแล้วเกิดการผิดพลาดขึ้น” (ภาวะผู้นำ - ข้อ 27) และ “มีความเป็นธรรมในจิตใจ และไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งกับการใช้ระบบอุปถัมภ์ (เส้นสาย พรรคพวก) ในการบรรจุแต่งตั้งเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือ ฯลฯ” (ความประพฤติ - ข้อ 67) นอกนั้นที่เหลือมีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มาก” ยกเว้นเฉพาะลักษณะ “สามารถร้องเพลงได้ ถูกต้อง และเข้ากับจังหวะเพลงได้ดี” (บุคลิกภาพ - ข้อ 13) ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังอยู่ในระดับ “ปานกลาง” เท่านั้น (ซึ่งเป็นระดับความคาดหวังลำดับสุดท้ายในบรรดาระดับความคาดหวังที่ประชากรทั้งหมดมีความคาดหวัง - ความคาดหวังในระดับ “น้อย” และ “น้อยที่สุด” นั้นไม่มีปรากฏในผลจากการทำวิจัยครั้งนี้) นอกจากนี้ผลจากการวิจัยยังชี้ให้เห็นอีกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคาดหวังและให้ความสำคัญในลักษณะส่วนตนเป็นลำดับแรก (โดยในลักษณะส่วนตนนี้ ก็ได้มีความคาดหวังและให้ความสำคัญในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความประพฤติเป็นลำดับแรกด้วย) ส่วนในลักษณะวิชาชีพนั้น ผู้ปฏิบัติงานก็ได้มีความคาดหวังและให้ความสำคัญในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นลำดับแรกด้วยเช่นกัน ซึ่งก็สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุปิติ ชุนภักดี (2530 : 27, 35, 84) ที่ค้นพบว่า โดยภาพรวมแล้ว ศึกษานิเทศก์ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในภาคกลาง ได้มีความคิดเห็นและให้ความสำคัญเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ในด้านลักษณะส่วนตนเป็นลำดับแรก และลักษณะวิชาชีพเป็นลำดับรองลงไป

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นนี้ จึงแสดงให้เห็นถึงลักษณะความนึกคิด ค่านิยม วัฒนธรรมหรือประเพณีนิยมของบุคลากรในองค์กรนี้ว่า มีความเป็นอิสระเสรีค่อนข้างสูง โดยถึงแม้ว่าจะมีสถานภาพส่วนตัว (เพศ อายุตัว อายุงาน วุฒิการศึกษา ลักษณะงานประจำที่ปฏิบัติในปัจจุบัน ระดับตำแหน่ง ฯลฯ) ที่แตกต่างกันไปอย่างหลากหลายก็ตาม แต่ก็มีความนึกคิด ความคาดหวัง ไปในแนวทางเดียวกัน ดังจะเห็นได้จากความคาด

หวังในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาจะมุ่งไป หรือให้ความสำคัญในลักษณะที่เกี่ยวกับความสามารถ จริยธรรม คุณธรรม และความยุติธรรมเป็นหลัก แต่จะมีความคาดหวังในระดับหรือให้ความสำคัญน้อยที่สุดใน “ลักษณะ” ที่ตั้งคระบบทุนนิยมปัจจุบัน นิยมชมชอบกัน (ข้อ 13) เพราะเขาอาจจะเห็นว่าค่อนข้างจะมีความจำเป็นและสำคัญน้อย หรือไร้สาระสำหรับที่จะเป็น “ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา” ที่สามารถผลักดันทำให้องค์กรนี้ดำเนินกิจการไปได้ด้วยดี (และ/หรือมีประสิทธิภาพ) ทั้งนี้ อาจจะเนื่องมาจากนับตั้งแต่องค์กรนี้ได้ถูกจัดตั้งมาเมื่อปี พ.ศ. 2503 จนถึงปัจจุบัน ภาระกิจหลักเป็นงานในภาคสนาม งานในด้านการเกษตร ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่จึงเป็นผู้มีวุฒิทางด้านเกษตรกรรม ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบันเป็นผู้ที่ผ่านงานด้านสนาม (หรือมีวุฒิด้านเกษตรกรรม) มาแล้วแทบทั้งสิ้น มีประสบการณ์เป็น “เกษตรกร” มาแล้วในวัยศึกษาเล่าเรียน (อย่างน้อย 3 ปี) ประกอบกับได้มีโอกาสคลุกคลีหรือปฏิบัติงานร่วมกับเกษตรกร (ซึ่งมีวิถีชีวิตหรือการดำรงชีวิตที่เรียบง่าย และมีความเป็นอิสระในตัวเองค่อนข้างสูง) อย่างใกล้ชิด ทำให้ซึมซาบ และ/หรือซึมซับในค่านิยม วิถีชีวิต ปทัสถาน วัฒนธรรมประเพณีของเกษตรกรเป็นอย่างดีและลึกซึ้ง อีกทั้งได้ประสบพบกับความยากลำบากของเกษตรกรในการประกอบอาชีพ/การดำรงชีวิต ความเหลื่อมล้ำทางสังคม ระหว่างสังคมเมืองกับสังคมชนบท และระบบการปกครอง/หรือระบบราชการของภาครัฐ ที่มีความเป็นศักดินานิยมค่อนข้างสูงและรุนแรง (2 - 3 ทศวรรษในก่อนหน้า) จึงหล่อหลอม กล่อมเกลา ทำให้บุคลากรของ สกย. ที่ปฏิบัติงานด้านสนาม และ/หรือผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ ทั้งในอดีตและปัจจุบัน มีความนึกคิดอิสระเสรีค่อนข้างสูง โดยยิ่งไปกว่านั้นบุคลากรที่ปฏิบัติงานประจำด้านสำนักงานย่อมถูกชักจูง กระตุ้น หรือถูกบังคับบัญชาโดยบุคลากรซึ่งปฏิบัติงานด้านสนามข้างต้น จนทำให้ความรู้อิสระนึกคิด เจตคติ และ ฯลฯ ได้คล้อยตามไปโดยปริยาย ผลการวิจัยจึงเป็นไปในลักษณะดังกล่าวข้างต้น

2. ด้านการเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายคู่ ในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา

ผลจากการทำวิจัยครั้งนี้ พบว่า การเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายคู่ในลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาทั้งด้านลักษณะส่วนตัวและลักษณะวิชาชีพรวมกัน ทั้งหมดจำนวน 115 ลักษณะ (ข้อ) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีความคาด

หวังที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 16 ข้อ (ร้อยละ 13.91) ซึ่งนอกนั้นมีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญในทางสถิติ โดยในลักษณะ (ข้อ) ที่มีความคาดหวังแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติ (ที่ระดับ 0.05) เหล่านี้ จำแนกเป็นระหว่างกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา กับกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชา ระดับ ต้น จำนวน 8 ข้อ - ร้อยละ 50.00 (ร้อยละ 6.96 เมื่อเทียบกับลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งหมด 115 ข้อ) คือ ข้อ 13 22 75 76 84 101 103 และ 104 ระหว่างกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา กับกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชา ระดับกลางขึ้นไป จำนวน 15 ข้อ - ร้อยละ 93.75 (ร้อยละ 13.04 เมื่อเทียบกับลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งหมด 115 ข้อ) คือ ข้อ 10 11 13 14 22 32 33 39 75 76 84 96 101 103 และ 115 และระหว่างกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชา ระดับต้น กับกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชา ระดับกลางขึ้นไป จำนวน 2 ข้อ - ร้อยละ 12.50 (ร้อยละ 1.74 เมื่อเทียบกับลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งหมด 115 ข้อ) คือ ข้อ 10 และ 11 โดยจากความคาดหวังที่แตกต่างกันในระหว่างพนักงานทั้งสามกลุ่มดังกล่าวข้างต้นนี้จะ เห็นได้ว่า ระหว่างกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา กับกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชา ระดับกลางขึ้นไป มีความคาดหวังที่แตกต่างกันมาก (ข้อหรือลักษณะ) ที่สุด รองลงไป คือ ระหว่างกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา กับกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชา ระดับต้น ส่วนใน ระหว่างกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชา ระดับต้น กับกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชา ระดับกลาง ขึ้นไป จะมีความคาดหวังที่แตกต่างกันน้อย (ข้อหรือลักษณะ) ที่สุด ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก “สถานภาพส่วนตัว” บางประการ และปัจจัยหรือสาเหตุอื่น ๆ ดังนี้ คือ

1) อายุ - จากตาราง 5 จะเห็นได้ว่า ในกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา จะเริ่มมี ปรากฏเป็นตัวอย่างตั้งแต่อายุต่ำกว่า 30 ปี เป็นต้นไป และจำนวนส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 30 - 40 ปี และ 41 - 50 ปี ซึ่งแตกต่างกันมากกับกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชา ระดับกลาง ขึ้นไป ที่เริ่มมีปรากฏเป็นตัวอย่างตั้งแต่อายุ 41 - 50 ปี เป็นต้นไป แต่ค่อนข้างจะใกล้เคียง กับกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชา ระดับต้น ที่เริ่มมีปรากฏเป็นตัวอย่างตั้งแต่อายุ 30 - 40 ปี เป็นต้นไป และจำนวนส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงอายุ 41 - 50 ปีด้วย โดยเมื่อหากพิจารณาใน ระหว่างกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชา ระดับต้น กับกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชา ระดับกลาง ขึ้นไปในด้านอายุแล้ว จะพบว่าค่อนข้างมีความใกล้เคียงกัน (ตัวอย่างส่วนใหญ่จะมีอายุ ตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป)

2) ระยะเวลาที่เข้าทำงานเป็นพนักงานใน สกย. - จากตาราง 10 จะเห็นได้ว่า

ในกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา เริ่มมีปรากฏเป็นตัวอย่างตั้งแต่ที่เข้าทำงานเป็นพนักงานใน สกย. ต่ำกว่า 10 ปีเป็นต้นไป และจำนวนส่วนใหญ่อยู่ในช่วงที่เข้าทำงานเป็นพนักงานใน สกย. มาแล้ว 10 - 20 ปี ซึ่งจะมีความแตกต่างกันมากกับกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป ซึ่งจะเริ่มมีปรากฏเป็นตัวอย่างตั้งแต่ที่เข้าทำงานเป็นพนักงานใน สกย. มาแล้ว 10 - 20 ปีเป็นต้นไป และจำนวนส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงที่เข้าทำงานเป็นพนักงานใน สกย. มาแล้ว 21 - 30 ปี โดยเมื่อหากพิจารณาในระหว่างกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้นกับกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไปในด้านระยะเวลาที่เข้าทำงานเป็นพนักงานใน สกย. แล้ว จะพบว่าค่อนข้างมีความใกล้เคียงกัน (เข้าทำงานเป็นพนักงานใน สกย. มาแล้วตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป) ส่วนในระหว่างกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชากับกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น ก็พบว่าค่อนข้างมีความใกล้เคียงกันด้วยเช่นกัน (ตัวอย่างส่วนใหญ่ได้เข้าทำงานเป็นพนักงานใน สกย. มาแล้วเป็นเวลา 10 - 20 ปี)

3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน - จากตาราง 11 จะเห็นได้ว่า ในกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาและกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น จะมีทั้งที่ปฏิบัติงานในด้านสนามและด้านสำนักงาน แต่ในส่วนของกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป มีเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานด้านสำนักงานเท่านั้น โดยจำนวนตัวอย่างส่วนใหญ่ในกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานด้านสำนักงาน ซึ่งก็สอดคล้องหรือคล้ายกับกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป ที่จำนวนตัวอย่างส่วนใหญ่หรือทั้งหมดเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานด้านสำนักงานด้วยเช่นกัน

4) ลักษณะความสัมพันธ์หรือความเกี่ยวข้องกันในการปฏิบัติงาน - ในสภาพปกติทั่ว ๆ ไปของการบริหารงาน หรือในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรที่เกิดขึ้นในองค์กรใด ๆ ก็ตาม ย่อมเป็นไปได้หรือเป็นไปได้น้อยที่ระดับผู้ปฏิบัติงานจะมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน หรือเกี่ยวข้องกันโดยตรงกับระดับผู้บริหาร ซึ่งเช่นเดียวกันกับประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ความเกี่ยวข้องใกล้ชิดในการปฏิบัติงานร่วมกันหรือในด้านส่วนตัวซึ่งกันและกัน ระหว่างระดับกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชากับระดับกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป จึงมีโอกาสน้อยหรือไม่มีเลย ทำให้ความคาดหวังในระหว่างกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชากับกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป มีความแตกต่างกันมาก (ข้อหรือลักษณะ) ซึ่งต่างจากระหว่างกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชากับกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น หรือในระหว่างกลุ่มพนักงานผู้

บังคับบัญชาระดับต้น กับกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป ที่ความคาดหวังแตกต่างกันไม่มาก (ชื่อหรือลักษณะ) ทั้งนี้อาจจะเป็นผลมาจากภารกิจหรือลักษณะงานที่ปฏิบัติประจำตามปกติของกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น จำต้องเป็นตัวเชื่อมในการปฏิบัติงานระหว่างทั้งสองกลุ่มดังกล่าว นอกจากนี้ตัวเขาเองก็ยังมีสถานะเป็นทั้งผู้ได้บังคับบัญชา (ของกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป) และเป็นผู้บังคับบัญชา (ของกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา) ในคราวเดียวกัน ทำให้เขาค่อนข้างมีประสบการณ์หรือมีโอกาสสัมผัสกับ “การเป็นผู้บริหารหรือการเป็นผู้บังคับบัญชา” บ้าง ดังนั้น เจตคติ ความนึกคิด โลกทัศน์ หรือความคาดหวังของเขา จึงค่อนข้างจะเป็นการผสมผสานกัน ในระหว่างตัวเขาเองกับของทั้งสองกลุ่ม (พนักงาน) ดังกล่าวเข้าด้วยกัน

กล่าวโดยสรุป ผลจากการวิจัยได้แสดงให้เห็นถึงลักษณะ (ชื่อ) ที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาใดบ้าง ที่โดยภาพรวมประชากรทั้งสามกลุ่มมีความคาดหวังในระดับ “มากที่สุด” “มาก” “ปานกลาง” “น้อย” และ “น้อยที่สุด” มีลักษณะ (ชื่อ) ใดบ้าง ที่ในระหว่างสองกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน (อย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ 0.05) อันเป็นองค์ความรู้ เป็นคำตอบ หรือข้อบ่งชี้ให้ “ผู้บังคับบัญชา” ทุกระดับได้ตระหนักถึงการที่จะปฏิบัติคนอย่างไร จึงจะให้มีลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการ หรือที่ผู้ปฏิบัติงานคาดหวังอยากจะเป็น อยากให้ประพฤติกหรือปฏิบัติ อยากให้แสดงออกมา หรือเกิดขึ้นในตัวของ “ผู้บังคับบัญชา” ทั้งในด้านลักษณะส่วนตัวและในด้านลักษณะวิชาชีพ อันจะเป็นผลทำให้เกิดประโยชน์ทั้งกับตนเองและองค์การที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ บรรยากาศการทำงานร่วมกันในองค์การจึงเป็นไปได้ด้วยความสงบสุขและราบรื่น ความมั่นคงที่ถาวรขององค์การย่อมจะเกิดขึ้นได้ในที่สุด

ส่วนที่ 3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในสำนักงาน กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สทย.)

ผลจากการวิจัย พบว่า ในลักษณะที่พึงประสงค์จำนวนทั้งหมด 115 ชื่อ เกือบทั้งหมดที่ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มากที่สุด” และ “มาก” (เฉพาะชื่อ 13 -

“สามารถร้องเพลงได้ ถูกต้อง และเข้ากับจังหวะเพลงได้ดี” เท่านั้น ที่อยู่ในระดับ “ปานกลาง” ส่วนในระดับ “น้อย” และ “น้อยมาก” ไม่มีปรากฏ) ย่อมแสดงให้เห็นถึงความมุ่งหวังของผู้ปฏิบัติงานว่า ไม่ว่าจะ เป็นกลุ่มพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา กลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับต้น หรือกลุ่มพนักงานผู้บังคับบัญชาระดับกลางขึ้นไป ได้มีความต้องการอยากให้เห็น อยากจะให้ “ผู้บังคับบัญชา” เป็น หรือมีลักษณะที่พึงประสงค์ดังกล่าว จึงควรที่ “ผู้บังคับบัญชา” ในปัจจุบันได้ทำการตรวจสอบ ประเมินตนเอง และ/หรือพัฒนาตนเอง ให้มีลักษณะที่พึงประสงค์ดังกล่าวเป็นประจําอย่างสม่ำเสมอ และ “ผู้บังคับบัญชา” ที่สูงกว่าก็ควรกำกับ ดูแล แนะนำ หรือ โน้มน้าว “ผู้บังคับบัญชา” ที่ต่ำกว่า ให้ปฏิบัติตนได้เป็นไปตามลักษณะที่พึงประสงค์ดังกล่าวด้วย ในส่วนของหลักสูตรการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรให้เป็น (หรือในระดับ) “ผู้บังคับบัญชา” นั้น ก็น่าจะนำผลจากการวิจัยนี้ไปเป็นส่วนประกอบ บรรจุ หรือสอดแทรกไว้ในหลักสูตรการฝึกอบรมดังกล่าวด้วย นอกจากนี้ในการคัดเลือก หรือสรรหา หรือบรรจุแต่งตั้ง ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งเป็น “ผู้บังคับบัญชา” ทุกระดับ ก็ควรตรวจสอบประวัติ และ/หรือผลงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ ความประพฤติ ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์ และความสามารถในการปฏิบัติงาน ของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่ง “ผู้บังคับบัญชา” นั้น ๆ อย่างเข้มงวดว่าเขามีคุณสมบัติหรือมี “ลักษณะที่พึงประสงค์” ที่สอดคล้องกับผลการวิจัยนี้หรือไม่ (ซึ่งเป็นวิธีปฏิบัติตามปกติทั่ว ๆ ไปในการคัดเลือก หรือสรรหาบุคคลให้เข้าสู่ตำแหน่ง เพราะประวัติและผลงานในอดีตที่ผ่านมา ย่อมจะเป็นเครื่องชี้วัดความสามารถของบุคคลนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดีที่ชัดเจนและแน่นอน) โดยหากนำผลการวิจัยนี้ไปพิจารณาเป็นส่วนประกอบ เป็นเกณฑ์กำหนด ในการคัดเลือกหรือสรรหาบุคคลให้ดำรงตำแหน่งเป็น “ผู้บังคับบัญชา” แล้ว ย่อมเป็นเครื่องยืนยันว่าจะได้ “ผู้บังคับบัญชา” ที่มีทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพ และ/หรือมีลักษณะเป็นที่ “พึงประสงค์” ของผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ อันจะทำให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) ได้ในที่สุด

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้ ได้แสวงหาค้นคว้าความรู้ที่เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) มีความคาดหวังไว้เท่านั้น ดังนั้น เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้ที่

ผู้ตำแหน่งเป็น “ผู้บังคับบัญชา” หรือสำหรับผู้ที่ เป็น “ผู้บังคับบัญชา” ในปัจจุบัน อีกทั้ง เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจหรือความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ระหว่าง “ผู้ใต้บังคับบัญชา” กับ “ผู้ บังคับบัญชา” อันเนื่องมาจากที่ต่างฝ่ายต่างก็ได้รับทราบพร้อมได้พัฒนาตนเองให้มี “ลักษณะที่พึงประสงค์” ซึ่งกันและกันแล้ว ในโอกาสต่อไปองค์กรหรือหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน หรือแม้แต่ในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางเองก็ ตาม ควรมีการวิจัยหาคำตอบที่เพิ่มเติมเกี่ยวกับ “ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา” ในหัวข้อการวิจัยดังต่อไปนี้ตามลำดับ คือ

- 1) ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน
 - หรือ ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามที่เป็นจริงและตาม ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา
 - หรือ ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามที่เป็นจริงและตาม ความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 3) ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาตามที่เป็นจริงและตาม ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน
 - หรือ ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาตามที่เป็นจริงและตาม ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา
 - หรือ ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาตามที่เป็นจริงและตาม ความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3.3 ควรมีการศึกษา/วิจัยเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นนามธรรมซึ่งไม่สามารถจะวัด ออกมาในเชิงพฤติกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความอด ทน ความกล้าหาญ ฯลฯ เป็นต้น เพื่อนำไปสู่องค์ความรู้ที่แสดงให้เห็นด้วยความชัดเจน อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กริช อัมโภชน์. 2532. “การเสริมสร้างความมั่นคงของชีวิต”, ใน เอกสารการสอนชุด
วิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารรัฐกิจ, หน้า 719-748. ปภาวดี ประจักษ์สุภานิติ,
บรรณาธิการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง, สำนักงาน. 2528. พระราชบัญญัติกองทุนสงเคราะห์
การทำสวนยาง. กรุงเทพฯ : เก่งสูง.
- _____. 2536. แผนวิสาหกิจ 2535-2539. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- _____. 2537 ก. คู่มือพนักงาน 2538. กรุงเทพฯ : เมย์ฟลาวเวอร์ (ประเทศไทย).
- _____. 2537 ข. ที่ 128/2537. คำสั่ง เรื่อง กำหนดตำแหน่ง แต่งตั้งพนักงานดำรง
ตำแหน่งในส่วนงานและหน่วยงาน และเลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงาน ประจำปี
2537. 29 กันยายน 2537.
- _____. 2537 ค. ระเบียบสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ว่าด้วย กำหนด
อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนงานและหน่วยงาน. 29 กันยายน
2537.
- “ก่อนจากฝากไว้”, 2538. วารสาร สกย.สัมพันธ์. 7 (ธันวาคม 2538), 2.
- กิติมา ปรีดีติลล. 2529. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร.

คณะอนุกรรมการสำรวจทัศนชนฯ. 2538. “สวนยางโพล”, วารสารสมาคมพนักงานรัฐ
 วิชาหกิจ กองทุนฯ สวนยาง. 4 (23 มิถุนายน - 21 กันยายน 2538), 4.

คีสิน กุศลสถานภาพ. ม.ป.ป. คลังคำสาธารณะบริหาร. สงขลา: วินิจการพิมพ์.

จรรยา สุวรรณทัต. 2521. “สติปัญญาและความถนัด”, ใน พฤติกรรมศาสตร์ เล่ม 1
 พื้นฐานความเข้าใจทางจิตวิทยา, หน้า 41-62. เพ็ญแข ประจันต์จันติก,
 บรรณาธิการ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

จุมพล หนิมพานิช. 2535. “การอำนวยความสะดวก, แรงจูงใจและความคาดหวัง”, ใน เอกสาร
 การสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ, หน้า 1 - 150. ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิต,
 บรรณาธิการ. พิมพ์ครั้งที่ 19. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ชลอ ธรรมศิริ. 2532. “มนุษย์สัมพันธ์และการจูงใจ”, ใน เอกสารการสอนชุดวิชา
 ประสพการณ์วิชาชีพบริหารรัฐกิจ, หน้า 481 - 530. ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิต,
 บรรณาธิการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ชาญชัย อาจินสมภาร. ม.ป.ป. ก. เทคนิคการบริหารแผนใหม่. กรุงเทพฯ: สหมิตรออฟเซต.

_____. ม.ป.ป. ข. พฤติกรรมในองค์การ. กรุงเทพฯ: สหมิตรออฟเซต.

ชูด อยู่สวัสดิ์. 2520. พุทธศาสนานำชีวิขึ้นยืนอายุ. กรุงเทพฯ: ดำรงธรรม.

ชูป กาญจนประกร. 2506. “คำบรรยายวิชารัฐประศาสนศาสตร์”. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย
 ธรรมศาสตร์. (สำเนา)

ณัฏพงค์ ไผ่ทรัดน์. 2535. “ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ตามความคาดหวังของผู้บริหารและอาจารย์ในภาคใต้ (Desirable Characteristics of Assistant Administrators for Business Affairs in Large Secondary Schools as Expected by Administrators and Teachers in Southern Region)”, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (ตำนาน)

ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2521. “มนุษย์สัมพันธ์และประสิทธิภาพของกลุ่ม”, ใน พฤติกรรมศาสตร์ เล่ม 1 พื้นฐานความเข้าใจทางจิตวิทยา, หน้า 79 - 106. เพ็ญแข ประจักษ์ปัจฉิม, บรรณาธิการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ดิน ประจักษ์ปัจฉิม. 2534. ทฤษฎีองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ทวีศักดิ์ จันทราสาร. 2528. “ความคิดเห็นของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและผู้บริหารการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการประถมศึกษา จังหวัด (Opinions of the National Primary Education Commission and School Administrators Concerning Desired Characteristics of Directors of Provincial Primary Education Offices)”, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (ตำนาน)

ทวีศักดิ์ ญาณประทีป. 2534. พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. 2529. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์. 2535. พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์. 2535. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

_____. 2536 ก. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

_____. 2536 ข. องค์กรและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

นงนุช สิงหเดชะ. 2539. “ถูกผู้ชาย - อยู่ไหนหว่า !!”, มติชน. 1 กุมภาพันธ์ 2539, หน้า 17.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. ม.ป.ป. “การเตรียมตัวเป็นนักบริหารการศึกษา”, ใน บนเส้นทางการศึกษานักบริหารการศึกษา, หน้า 1 - 35. พระนคร : เอราวัณการพิมพ์.

นาย ศกร (นามแฝง). 2539. “รู้ไว้ใช้ว่า : บุคลิกของผู้ผู้นำ”, วารสาร สกย.สัมพันธ์. 8 (เมษายน 2539), 7.

บรรลือ พฤกษ์วัน. 2519. การประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

เปลื้อง ณ นคร. 2515. จิตวิทยาสำหรับชีวิต. กรุงเทพฯ : บำรุงสาส์น.

ประถม แสงสว่าง. 2520. คู่มือนักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สารศึกษการพิมพ์.

_____. 2524. รายงานการวิจัย เรื่อง ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์. นครปฐม : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พนัส หันนาคินทร์. 2512. หลักการบริหารโรงเรียน. พระนคร : แพร์พิทยา.

_____. 2513. หลักบริหารโรงเรียน. พระนคร : วัฒนาพานิช.

- ไพลิน ผ่องใส. 2536. การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .
- ภิญโญ สาร. 2516. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- มบุญ วงศ์นารี. 2538. หลักธรรมกับการบริหาร. ม.ป.ท. : ชรรมสภา.
- โยธิน ศันสนยุทธ. 2530. มนุษย์สัมพันธ์ - จิตวิทยาการทำงานในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- รัตน์ เพชรจันทร์. 2514. ยางพารา. พระนคร : มงคลการพิมพ์.
- ละออ หุตางกูร. ม.ป.ป. จิตวิทยาเบื้องต้น. ม.ป.ท. : โรงเรียนพยาบาลผดุงครรภ์และ
อนามัย คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา ชีรกุล. 2523. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการ
ศึกษาเบื้องต้น. สมุทรปราการ : ขนิษฐาการพิมพ์.
- วิจิตร อาวะกุล. 2527. เทคนิคมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : อ.อิทธิพล.
- วินิจ เกตุขำ. 2535. มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- วิสุทธิ์ จันทร์ทิรา. 2533. “ความคาดหวังของศึกษานิเทศเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของ
หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศเขต สังกัดกรมสามัญศึกษา (The Expectations of
Supervisors Concerning Leadership Behavior of the Regional Head Supervisors
Under the Jurisdiction of the Department of General Education)”, วิทยานิพนธ์
ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (สำเนา)

ศิริ เจริญวัย. 2521. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลงานของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”, วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. (สำเนา)

สมคิด บางโพ. 2538. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์.

สมจิตต์ สุพรรณทัศน์, พัชรีย์ นีรนาทโกมล และ ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตี. 2532.

“บุคลิกภาพ และการพัฒนาบุคลิกภาพ”, ใน เอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารรัฐกิจ, หน้า 581 - 623. ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตี, บรรณาธิการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สมบูรณ์ พรรณภาพ. 2521. หลักบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : บรรณกิจการพิมพ์.

สมพงษ์ เกษมสิน. 2516. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

_____. 2521. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน รังสิโยกฤษณ์. 2536. หลักการบริหารเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ : ประชาชน.

สุนันทา เลานันท์. 2531. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : รุ่งวัฒนา.

สุปิติ ชุนภักดี. 2530. “ลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอตามความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์อำเภอ ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในภาคกลาง (The Desirable Characteristics of District Education Officers According to the Opinions of District Education Officers, Educational Administrators and Involved Administrators in Central Region)”, วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (สำเนา)

สุภางค์ แสงวนิช. 2506. “บุคลิกภาพ”, วารสารศูนย์ศึกษา. เมษายน 2506, 37 - 45.

สุรเชษฐ์ ชีระมณี. 2534. พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.

_____. 2535. รายงานวิจัยเรื่อง การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจของการเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่. สงขลา : ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (สำเนา)

สุระศักดิ์ ฉายชุลทศ. 2533. “ลักษณะที่เป็นจริงและลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ตามทัศนะของตนเอง ครู และผู้ปกครอง เขตการศึกษา 11 (Actual Characteristics and Desirable Characteristics of Elementary School Principals under the Jurisdiction of the Office of the Provincial Primary Education as Perceived by Themselves, Teachers and Parents, Educational Region Eleven)”, วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ภาควิชาประถมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (สำเนา)

เสนาะ ดิยาวี. 2535. การบริหารโดยใช้อิทธิพล. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

_____. 2538. การบริหารแบบผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2522. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

อภิรมย์ ฒ นคร. 2521. หลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

อรุณ รักรธรรม และ เซาว์ ไพโรพินธุ์โรจน์. 2532. “พฤติกรรมการณ์เมืองในองค์กร”, ใน เอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารรัฐกิจ, หน้า 379 - 447. ปภาวดี ประจักษ์สุนิติ, บรรณาธิการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

อาภา ภมรบุตร. 2516. จิตวิทยาในการปกครอง. กรุงเทพฯ : โพรธีสามัคคีการพิมพ์.

อำนาจ สิทธิเจริญชัย. 2539. “ความล้มเหลวในการบริหารการศึกษา”, สารสภาอาจารย์ (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่). 17 (29 พฤศจิกายน 2539), 2-3.

อุทัย หิรัญโต. 2532. การบริหารประยุกต์. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

Good, Carter V. 1973. **Dictionary of Education.** New York : McGraw-Hill.

Cruze, Wendell W. 1960. **Psychology in Nursing.** 2d ed. New York : McGraw-Hill.

Beach, Dale S. 1965. **Personnel Management People at Work.** New York : Macmillan.

McFarland, Dalton E. 1979. **Management : Fundamentals and Practices.** 5th ed. New York : Macmillan.

Huse, Edgar F. 1978. **The Modern Manager.** St. Paul, Minn. : West Publishing.

Dessler, Gary. 1983. **Applied Human Relations.** Reston : Reston Publishing.

Koontz, Harold D. and O'Donnell, Cyril. 1972. **Principles of Management**. New York : McGraw-Hill.

Chruden, Herbert J. and Sherman, Jr. Arthur W. 1968. **Personnel Management**. Ohio : South Western Publishing.

Hicks, Herbert G. 1967. **The Management of Organization**. New York : McGraw-Hill.

Hodgetts, Richard M. 1987. **Modern Human Relations at Work**. 3d ed. New York : Dryen Press.

Davis, Keith. 1972. **Human Behavior at Work : Human Relations and Organizational Behavior**. 4th ed. New York : McGraw-Hill.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

27 Oct 95 SPSS for MS WINDOWS Release 6.1

(ลักษณะส่วนตัวน)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	297.6333	620.4471	24.9088	69

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
V001	293.2667	616.0644	.1476	.9705
V002	293.5333	612.8782	.2680	.9703
V003	293.4333	615.0816	.1853	.9704
V004	293.3333	611.9540	.2504	.9704
V005	293.5667	598.5299	.5905	.9696
V006	293.4667	606.2575	.4317	.9700
V007	293.1667	612.4885	.2699	.9703
V008	293.2000	607.6138	.4031	.9700
V009	293.2000	610.3034	.3497	.9701
V010	293.1333	601.1540	.4631	.9700
V011	293.1333	607.4299	.5090	.9698
V012	293.5333	596.6023	.6710	.9694
V013	294.5667	613.6333	.1849	.9706
V014	293.8667	603.9816	.3728	.9703
V015	293.4000	601.2138	.6137	.9695
V016	293.7333	614.0644	.2241	.9703
V017	293.5000	600.3966	.6378	.9695

V018	292.9000	610.9897	.4162	.9700
V019	292.8333	610.9713	.4629	.9699
V020	292.9333	608.2713	.5202	.9698
V021	293.2333	603.8402	.5885	.9696
V022	293.6000	608.9379	.4081	.9700
V023	293.0333	608.6540	.4696	.9699
V024	293.0667	601.5816	.6651	.9695
V025	293.1333	606.4644	.5479	.9697
V026	292.9667	608.4471	.4976	.9698
V027	293.0667	603.3747	.6792	.9695
V028	293.3000	601.8724	.5593	.9697
V029	293.0000	600.0000	.8416	.9692
V030	293.1000	604.0241	.6481	.9695
V031	293.1333	603.2920	.6764	.9695
V032	293.5000	594.0517	.7265	.9692
V033	293.8333	598.0747	.5854	.9696
V034	293.4667	594.8782	.6460	.9695
V035	293.3333	604.2989	.6031	.9696
V036	293.4667	598.8092	.6183	.9695
V037	293.2333	600.3230	.7176	.9694
V038	293.3333	599.5402	.7042	.9694
V039	293.3000	602.9759	.5742	.9696
V040	293.4667	594.9471	.7336	.9692
V041	293.3333	601.8161	.6989	.9694
V042	293.3000	594.1483	.8027	.9691
V043	293.3000	593.1138	.7745	.9691
V044	293.3000	604.1483	.5954	.9696
V045	293.4667	599.3609	.6516	.9695
V046	293.6000	588.7310	.8387	.9689
V047	293.4333	597.9782	.6779	.9694
V048	293.2000	597.3379	.7423	.9692
V049	293.6000	598.9379	.5589	.9697
V050	293.2000	606.1655	.4988	.9698
V051	292.9333	608.3402	.5171	.9698
V052	293.0000	604.8276	.5039	.9698
V053	293.4333	604.0471	.5343	.9697
V054	293.4333	601.8402	.6090	.9696

V055	293.5333	602.3754	.5422	.9697
V056	293.1333	602.5333	.6259	.9695
V057	293.4000	587.2138	.7454	.9692
V058	293.1000	600.7828	.5010	.9699
V059	293.1667	593.1782	.7054	.9693
V060	293.6000	596.6621	.5289	.9699
V061	293.2667	598.1333	.7293	.9693
V062	293.4333	599.7023	.6816	.9694
V063	293.3000	600.7690	.7231	.9694
V064	293.1667	605.1092	.5340	.9697
V065	293.0667	603.2368	.5469	.9697
V066	293.2000	604.9931	.5412	.9697
V067	293.0667	601.9264	.5901	.9696
V068	293.4333	600.0471	.6699	.9694
V069	293.4000	601.4897	.6046	.9696

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 69

Alpha = .9701

27 Oct 95 SPSS For MS WINDOWS Release 6.1

(ลักษณะวิชาชีพ)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	192.5185	372.9516	19.3120	46

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
V070	188.0370	359.8063	.6671	.9668
V071	188.0741	360.3789	.6406	.9668
V072	188.4815	356.9516	.6347	.9668
V073	188.5556	364.6410	.2897	.9682
V074	188.5185	361.5670	.5251	.9672
V075	188.4444	366.1026	.4549	.9674
V076	188.3704	354.3191	.8068	.9662
V077	188.0370	360.4217	.5539	.9671
V078	188.4815	355.3362	.7023	.9665
V079	188.4444	362.4872	.3893	.9677
V080	188.5556	357.1795	.6254	.9668
V081	188.8148	361.3875	.5472	.9671
V082	188.4074	355.0969	.6602	.9667
V083	188.5926	356.8661	.6753	.9666
V084	188.4815	354.6439	.7313	.9664
V085	188.2593	356.2764	.5578	.9671
V086	188.4815	350.7977	.5536	.9676
V087	188.1481	355.9772	.6359	.9668
V088	188.2963	352.2165	.7729	.9662
V089	188.2593	353.7379	.6983	.9665

V090	188.2963	357.1396	.6362	.9668
V091	188.3333	358.4615	.6720	.9667
V092	188.2222	352.9487	.7160	.9664
V093	188.5556	361.5641	.3748	.9679
V094	188.4444	361.2564	.4836	.9673
V095	188.1111	359.6410	.5980	.9669
V096	188.3704	354.0883	.7391	.9664
V097	188.4815	353.1823	.6731	.9666
V098	188.5185	356.3362	.5402	.9672
V099	188.3704	358.0883	.4898	.9674
V100	188.3704	358.0883	.5754	.9670
V101	188.2593	352.1225	.7604	.9663
V102	188.3333	358.7692	.5314	.9672
V103	188.1852	353.0028	.7634	.9663
V104	188.0370	348.8832	.9016	.9657
V105	188.0370	355.4217	.7865	.9663
V106	188.2593	352.2764	.8223	.9661
V107	188.2222	358.6410	.5473	.9671
V108	188.0741	357.8405	.6067	.9669
V109	188.2593	354.8917	.6542	.9667
V110	188.2222	358.7179	.6794	.9667
V111	188.4074	357.4046	.6250	.9668
V112	188.0370	354.6524	.7388	.9664
V113	188.2222	361.1795	.4929	.9673
V114	188.0370	358.2678	.7483	.9665
V115	188.9259	360.7635	.4877	.9673

Reliability Coefficients

N of Cases = 27.0

N of Items = 46

Alpha = .9675

27 Oct 95 SPSS for MS WINDOWS Release 6.1

(ลักษณะส่วนตัวและลักษณะวิชาชีพรวมกัน)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	493.0400	1768.2067	42.0500	115

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
V001	488.6400	1760.0733	.1610	.9827
V002	488.8800	1756.4433	.2468	.9826
V003	488.8400	1755.3900	.2477	.9826
V004	488.7200	1758.4600	.1778	.9827
V005	488.9200	1739.7433	.4615	.9825
V006	488.8400	1751.5567	.3004	.9826
V007	488.5600	1758.5900	.1887	.9827
V008	488.5600	1755.4233	.2258	.9827
V009	488.6000	1761.1667	.1369	.9827
V010	488.4800	1747.7600	.3092	.9827
V011	488.5200	1751.6767	.3812	.9825
V012	488.8400	1738.2233	.5493	.9824
V013	489.8800	1758.2767	.1639	.9828
V014	489.2000	1736.3333	.4151	.9826
V015	488.7200	1737.4600	.5805	.9824
V016	489.1600	1749.8900	.3577	.9826
V017	488.8800	1736.6100	.5996	.9824
V018	488.2800	1753.9600	.3850	.9825
V019	488.2000	1756.5000	.3688	.9825
V020	488.2800	1754.7933	.3621	.9825

V021	488.6000	1746.9167	.4967	.9825
V022	488.9600	1751.2067	.3486	.9826
V023	488.3600	1752.8233	.3802	.9825
V024	488.4400	1739.2567	.6882	.9823
V025	488.5200	1743.5933	.5719	.9824
V026	488.3600	1751.0733	.4243	.9825
V027	488.3600	1741.4900	.6666	.9824
V028	488.6800	1739.6433	.5293	.9824
V029	488.3600	1737.2400	.7746	.9823
V030	488.4800	1736.0933	.7546	.9823
V031	488.5200	1739.6767	.6646	.9824
V032	488.8400	1727.8900	.6773	.9823
V033	489.2000	1740.7500	.4700	.9825
V034	488.8000	1732.0833	.5912	.9824
V035	488.7200	1744.0433	.5129	.9825
V036	488.8800	1727.5267	.6469	.9823
V037	488.6000	1731.7500	.7442	.9823
V038	488.7200	1736.6267	.6739	.9823
V039	488.6400	1742.9067	.5179	.9824
V040	488.7200	1734.0433	.6465	.9823
V041	488.6800	1734.5600	.7036	.9823
V042	488.6800	1722.8100	.8499	.9822
V043	488.6000	1724.5000	.8010	.9822
V044	488.6800	1739.2267	.6042	.9824
V045	488.8800	1728.5267	.6853	.9823
V046	488.9200	1718.1600	.8231	.9822
V047	488.7600	1729.0233	.6865	.9823
V048	488.5600	1725.7567	.7743	.9822
V049	488.9600	1731.5400	.5711	.9824
V050	488.5600	1746.6733	.4991	.9825
V051	488.3600	1743.1567	.6244	.9824
V052	488.3200	1741.9767	.5737	.9824
V053	488.7600	1744.1067	.4628	.9825
V054	488.7200	1741.6267	.5653	.9824
V055	488.8400	1740.9733	.4978	.9825
V056	488.4800	1741.0100	.6372	.9824
V057	488.7200	1719.8767	.6733	.9823

V058	488.4000	1740.2500	.4703	.9825
V059	488.4800	1730.2600	.6323	.9824
V060	488.9600	1727.4567	.5282	.9825
V061	488.6400	1720.9900	.8738	.9822
V062	488.8000	1727.5000	.7303	.9823
V063	488.7200	1732.6267	.7609	.9823
V064	488.5200	1742.5100	.5975	.9824
V065	488.3600	1745.4067	.5674	.9824
V066	488.5600	1733.5067	.7041	.9823
V067	488.5200	1725.7600	.7743	.9822
V068	488.8000	1733.3333	.6941	.9823
V069	488.7600	1737.2733	.5973	.9824
V070	488.5600	1739.4233	.6706	.9824
V071	488.6400	1740.5733	.6564	.9824
V072	489.0000	1733.1667	.6146	.9824
V073	489.0800	1750.4100	.2806	.9827
V074	489.0800	1747.3267	.4573	.9825
V075	489.0000	1755.1667	.4390	.9825
V076	488.9200	1729.7433	.7635	.9823
V077	488.6000	1744.2500	.4849	.9825
V078	489.0400	1735.6233	.5981	.9824
V079	489.0400	1746.2900	.3985	.9825
V080	489.1200	1736.8600	.5797	.9824
V081	489.3200	1742.3933	.5644	.9824
V082	488.8800	1726.7767	.7163	.9823
V083	489.0800	1734.9933	.6452	.9823
V084	489.0400	1730.8733	.6873	.9823
V085	488.8000	1734.1667	.5154	.9825
V086	489.0000	1719.5000	.5636	.9825
V087	488.6400	1732.4067	.6585	.9823
V088	488.8400	1727.3900	.6859	.9823
V089	488.8000	1729.3333	.6374	.9824
V090	488.8400	1737.8067	.5571	.9824
V091	488.8400	1737.3067	.6351	.9824
V092	488.7600	1723.1900	.7267	.9823
V093	489.0000	1742.4167	.4116	.9826
V094	488.9200	1747.9933	.3957	.9825

V095	488.6400	1738.0733	.6190	.9824
V096	488.9200	1723.9100	.7931	.9822
V097	489.0400	1724.2067	.6845	.9823
V098	489.0000	1730.0000	.5722	.9824
V099	488.9600	1731.2900	.5751	.9824
V100	488.9600	1740.4567	.5117	.9825
V101	488.8400	1722.6400	.7678	.9822
V102	488.8800	1736.6933	.5413	.9824
V103	488.6800	1719.2267	.8353	.9822
V104	488.6000	1716.0833	.8752	.9821
V105	488.5600	1727.1733	.8355	.9822
V106	488.8000	1723.0000	.8129	.9822
V107	488.8000	1733.5000	.6204	.9824
V108	488.6000	1730.3333	.6919	.9823
V109	488.7200	1724.7100	.7502	.9823
V110	488.7600	1739.0233	.6396	.9824
V111	488.9600	1738.0400	.5574	.9824
V112	488.6000	1725.6667	.7791	.9822
V113	488.7200	1744.4600	.5039	.9825
V114	488.5200	1734.2600	.7932	.9823
V115	489.4000	1739.3333	.5352	.9824

Reliability Coefficients

N of Cases = 25.0

N of Items = 115

Alpha = .9826

ภาคผนวก ข.



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง กองยึดราคาลังฯ โทร. 4340180-91

ที่ กษ 2030/1/ 118 วันที่ 4 ธันวาคม 2538 ต่อ 252 256

เรื่อง ขอดความร่วมมือในการให้ผู้ได้บังคับบัญชาตอบแบบสอบถาม

เรียน หัวหน้าส่วนงานทุกส่วนงาน

ด้วยนายเกษม คูประเสริฐ พนักงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7 (หัวหน้างานแผนงานและข้อมูล) สังกัดงานแผนงานและข้อมูล ส่วนวิชาการและปฏิบัติการ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดสงขลา เขต 1 เป็นผู้ที่ได้รับทุนการศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประสงค์จะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) - The Desirable Characteristics of The Superiors as Expected by The Officers in The Office of Rubber Replanting Aid Fund. (ORRAF)" ซึ่งสำนักงานฯ ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบหัวข้อวิทยานิพนธ์ตามเค้าโครงวิทยานิพนธ์ที่ นายเกษม คูประเสริฐ ขอดความเห็นชอบแล้ว

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ จำเป็นต้องได้รับความอนุเคราะห์จากหัวหน้าส่วนงานทุกส่วนงานในการให้ผู้ได้บังคับบัญชาตอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมส่งคืนกลับ เพื่อจะได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามนั้นมาวิเคราะห์หาข้อเท็จจริงด้วยกระบวนการทางสถิติต่อไป ดังนั้น จึงขอดความร่วมมือจากหัวหน้าส่วนงานทุกส่วนงาน ให้ความอนุเคราะห์ในการทำวิทยานิพนธ์ของพนักงานดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และแจ้งพนักงานในสังกัดทราบโดยทั่วกันด้วย

(นางจันทู ฐิตะฐาน)
รองผู้อำนวยการ ปฏิบัติการแทน
ผู้อำนวยการ

ภาคผนวก ก.

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง
จังหวัดสงขลา เขต 1 ถ.กาญจนวิชัย
ต.บ้านพรุ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90250

12 ธันวาคม 2538

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการทำวิจัย

เรียน คุณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด (14 แผ่น)

ด้วยข้าพเจ้า นายเกษม คุประเสริฐ ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7 สังกัดงานแผนงานและข้อมูล สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดสงขลา เขต 1 ซึ่งในขณะนี้อยู่ระหว่างการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ และกำลังทำวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.)" จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านช่วยกรุณาตอบแบบสอบถามซึ่งได้แนบมาพร้อมนี้ด้วยแล้ว ข้าพเจ้ามีความจำเป็นต้องอาศัยความคิดเห็นของท่านซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการทำวิจัย ขอได้โปรดตอบแบบสอบถามที่ตามความคิดเห็นที่เป็นอิสระของท่านอย่างแท้จริงและตรงไปตรงมา ความคิดเห็นอันมีค่าของท่านจะเป็นผลดีต่อการทำวิจัยนี้ และจะไม่มีผลกระทบในทางลบต่อหน้าที่การงานของท่านด้วยประการทั้งปวง

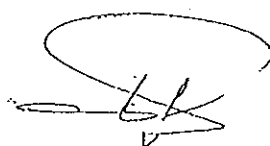
ข้าพเจ้าต้องขออภัยไว้เป็นอย่างสูงที่ไม่สามารถมาขอความอนุเคราะห์กับท่านด้วยตนเอง เนื่องจากการทำวิจัยครั้งนี้มีพื้นที่กว้างขวางและครอบคลุมบุคลากรของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางทั้งหมด หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และกรุณาส่งแบบสอบถามที่กรอกเรียบร้อยแล้วให้กับคุณ

เพื่อรวบรวมส่งต่อไปให้ข้าพเจ้าต่อไป

(โปรดแยกหรือดึงหนังสือฉบับนี้ออกจากชุดแบบสอบถามก่อนส่งด้วย)

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ



(นายเกษม คุประเสริฐ)

งานแผนงานและข้อมูล

โทร. 074-210709

แบบสอบถาม

เรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุน
-สงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.)

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้มี 2 ตอน (13 แผ่น)

- ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม (2 แผ่น)
- ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (11 แผ่น)

แบบสอบถามทั้งสองตอนข้างต้นนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ประกอบการงานวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ และ สกย. โปรดตอบ
แบบสอบถามนี้ให้ตรงตามกับความต้องการส่วนตัวและสถานภาพความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับ
ตัวท่านที่แท้จริงให้มากที่สุดและกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ เพราะข้อมูลที่ได้จากท่านอย่างครบ
ถ้วนและสมบูรณ์เท่านั้นที่จะทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลเกิดความถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือ
อันจะเป็นประโยชน์ต่อ สกย. ในด้านการคัดสรร ฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลผู้ที่จะให้ทำหน้าที่
ที่ในตำแหน่ง "ผู้บังคับบัญชา" อีกทั้งยังอาจเป็นแนวทางให้ "ผู้บังคับบัญชา" ในปัจจุบันได้
พิจารณาแก้ไข ปรับปรุง และ/หรือพัฒนาตนเองให้มี "ลักษณะที่พึงประสงค์" ตามความ
ต้องการของท่าน อันทำให้เกิดการสร้างเสริมความเข้าใจที่ดีต่อกัน และร่วมแรงร่วมใจ
ช่วยกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สภาพและบรรยากาศการทำงานร่วมกันใน สกย. ย่อม
เป็นไปด้วยความราบรื่นและมีความสุข และทำให้องค์กร "สกย." เกิดความมั่นคงขึ้น
ได้ในที่สุด.

ท่านไม่จำเป็นต้องลงชื่อในแบบสอบถามนี้ คำตอบทุกคำตอบจะถือและเก็บเป็น
ความลับ และไม่นำไปแปรผลเป็นรายบุคคลแต่จะนำเสนอออกมาในลักษณะ เป็นกลุ่มเท่านั้น.

หมายเหตุ : "ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา" หมายถึง ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่
ท่านคาดหวังอยากจะได้ อยากให้เขาเป็น อยากให้เขาประพฤติหรือปฏิบัติ
หรือแสดงออกมา เช่น ท่านมีความคาดหวังอยากให้ผู้บังคับบัญชามีลักษณะ เป็น
บุคคลที่มีความสุภาพเรียบร้อย นิ่งเย็น ไม่พูดจาโอ้อวดยกตนข่มท่าน ดังนั้น
"ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา" ในกรณีนี้ คือ "เป็นผู้ที่มีกริยามารยาท
สุภาพ เรียบร้อย สุขุม ถ่อมตน" เป็นต้น.

ตอนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดเขียน วงกลม () ล้อมรอบตัวเลขหน้าข้อความ ที่ตรงกับรายละเอียดส่วนตัวของท่าน

ตัวอย่าง	ข้อ ก. สถานภาพการสมรส
<input checked="" type="radio"/> 1. โสด	2. สมรส
3. หม้าย (คู่สมรสเสียชีวิต)	4. หย่า หรือ แยกกันอยู่

คำอธิบาย ท่านเขียนวงกลมล้อมรอบตัวเลข 1 หมายความว่า สถานภาพการสมรสของท่านเป็นโสด

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 30 ปี

2. 30 - 40 ปี

3. 41 - 50 ปี

4. 51 ปี ขึ้นไป

3. สถานภาพการสมรส

1. โสด

2. สมรส

3. หม้าย (คู่สมรสเสียชีวิต)

4. หย่า หรือ แยกกันอยู่

4. วุฒิ (ทางการศึกษา) บรรจุครั้งแรก

1. วุฒิต่างด้านเกษตรกรรม

2. วุฒิต่างด้านอื่นๆ

5. วุฒิ (ทางการศึกษา) สูงสุดในปัจจุบัน

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. สูงกว่าปริญญาตรี

สำหรับผู้วิจัย

สดมภ์ 1-3

4 5 6 7 8

/ 6. ระดับตำแหน่ง (PC).....

6. ระดับตำแหน่ง (PC) ในปัจจุบัน

1. ระดับ 1 ถึง 5

2. ระดับ 6

3. ระดับ 7 ขึ้นไป

สำหรับผู้วิจัย
สมัคร

9

7. ทำงานเป็นพนักงานใน สกย.มาแล้วเป็นเวลา

1. ต่ำกว่า 10 ปี

2. 10 - 20 ปี

10

3. 21 - 30 ปี

4. 31 ปี ขึ้นไป

8. ลักษณะงานประจำที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

1. ปฏิบัติงานด้านสนาม

2. ปฏิบัติงานด้านสำนักงาน

11

9. ท่านได้รับขึ้น(เงินเดือน)พิเศษ (มากกว่า 1 ชั้น) ในปีงบประมาณ

ที่ ผ่านมา หรือไม่

1. ได้

2. ไม่ได้

12

ตอนที่ 2

ข้อมูล เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา

โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ซึ่งเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาในแต่ละข้อ อย่างพิถีพิถัน แล้วจึงเขียนเครื่องหมาย ถูก (✓) ลงในช่องว่างชี้กขามือ ที่ตรงกับความคาดหวังของท่านเพียงข้อละ 1 แห่งเท่านั้น

- ค่าของความคาดหวังของท่านที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาใน สกย. มี 5 ระดับ คือ
- 5 เท่ากับ ท่านมีความคาดหวังต้องการอยากให้ผู้บังคับบัญชามีลักษณะตามข้อนั้น ๆ ในระดับ มากที่สุด
- 4 เท่ากับ ท่านมีความคาดหวังต้องการอยากให้ผู้บังคับบัญชามีลักษณะตามข้อนั้น ๆ ในระดับ มาก
- 3 เท่ากับ ท่านมีความคาดหวังต้องการอยากให้ผู้บังคับบัญชามีลักษณะตามข้อนั้น ๆ ในระดับ ปานกลาง
- 2 เท่ากับ ท่านมีความคาดหวังต้องการอยากให้ผู้บังคับบัญชามีลักษณะตามข้อนั้น ๆ ในระดับ น้อย
- 1 เท่ากับ ท่านมีความคาดหวังต้องการอยากให้ผู้บังคับบัญชามีลักษณะตามข้อนั้น ๆ ในระดับ น้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อ	ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ท่านคาดหวังอยาก จะเห็น อยากให้เขาเป็น อยากให้เขาประพฤติ หรือปฏิบัติ หรือแสดงออกมา)	ระดับความคาดหวัง				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ก.	แต่งกายทันสมัยและเหมาะสม		✓			

คำอธิบาย ใน ข้อ ก. เมื่อเขียนเครื่องหมาย ถูก (✓) ลงในช่องว่าง | 4 | ชี้กขามือ หมายความว่า ท่านมีความคาดหวังใน ระดับมาก ว่าต้องการอยากให้ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้ที่มีลักษณะที่แต่งกายทันสมัยและเหมาะสม.

ข้อ	ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ท่านคาดหวังอยากจะเป็น อยากให้เขาเป็น อยากให้เขาประพฤติหรือปฏิบัติ หรือแสดงออกมา)	ระดับความคาดหวัง					สำหรับ ผู้วิจัย สมัคร
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
	ลักษณะส่วนตัว - บุคลิกภาพ						
1	มีร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ไม่เป็นโรคติดต่อที่สังคมน่ารังเกียจ -หรือมีความพิการทุพการใด ๆ						13
2	รู้จักแต่งกายได้สะอาด เรียบร้อย ทันสมัย เหมาะสมกับ -ตนเอง และเหมาะสมกับเวลาและสถานที่						14
3	มีลักษณะท่าทางสง่าผ่าเผย แคล่วคล่อง ว่องไว						15
4	มีกริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย สุขุม ถ่อมตน						16
5	รู้จักสร้างและระวังรักษามูลค่าลักษณะของตนเองอยู่เสมอ						17
6	พูดได้ชัดเจนตรงประเด็น และถูกต้องตามอักขรวิธี						18
7	มีมรรยาทไหวพริบ ความจำและสติปัญญาดี						19
8	มีความกระตือรือร้นและกระฉับกระเฉงในการทำงาน						20
9	เป็นคนเปิดเผย รู้จักควบคุมอารมณ์และวางตนได้เหมาะสม -สมกับกาลเทศะ						21
10	มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น -หรือไม่มีแนวความคิดเป็นเผด็จการ						22
11	มีจิตใจเป็นนักกีฬา รู้แพ้ รู้ชนะ รู้ถอย ไม่อาฆาตพยายาบาท						23
12	มีความอ่อนโยน ร่าเริง ยิ้มแย้มแจ่มใส และมีอารมณ์ขัน						24
13	สามารถร้องเพลงได้ ถูกต้องและเข้ากับจังหวะเพลงได้ดี						25
14	มีความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย						26
15	มีความสำเร็จในการครองเรือนและมีฐานะทางเศรษฐกิจ ของครอบครัวที่มั่นคงสมฐานะตนเอง						27

/ ข้อ 16. รู้จักให้ความเคารพ.....

ข้อ	ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ท่านคาดหวังอยากจะเป็น อยากให้เป็น อยากให้เขาประพฤติหรือปฏิบัติ หรือแสดงออกมา)	ระดับความคาดหวัง					สำหรับ ผู้วิจัย สดมภ์
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
ลักษณะส่วนตน - บุคลิกภาพ (ต่อ)							
16	รู้จักให้ความเคารพในสิทธิและเสรีภาพของผู้อื่น						28
17	กระตือรือร้นที่จะช่วยเหลืองานของหน่วยงานตนเองและ งานส่วนรวม						29
18	ไม่ตระหนี่ต่อการใช้จ่ายเพื่อให้รางวัล เพื่อการสังสรรค์ หรือการบริจจาคที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม						30
19	ไม่ใช้อารมณ์ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในการสั่งการ หรือให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา						31
20	ไม่ถือเอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่ หรือสำคัญผิดคิดว่า ตนเองเป็นผู้ที่ถูกต้องอยู่เสมอ						32
21	มีความโอบอ้อมอารีและมีจิตใจกว้างขวาง						33
ลักษณะส่วนตน - ภาวะผู้นำ							
22	มีความทะเยอทะยานรักความก้าวหน้า						34
23	มีความสามารถในการประชุม และกล้าแสดงความคิดเห็น - ของตนเองต่อที่ประชุม						35
24	มีวาทะศิลป์สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติตาม - แนวความคิดของตนได้						36
25	มีความสามารถที่จะนำและตามผู้อื่นได้						37

/ ข้อ 26. เป็นผู้มีคุณธรรม.....

ข้อ	ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ท่านคาดหวังอยากจะเห็น อยากให้เขาเป็น อยากให้เขาประพฤติหรือปฏิบัติ หรือแสดงออกมา)	ระดับความคาดหวัง					สำหรับ ผู้วิจัย สมัคร
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
	ลักษณะส่วนตน - ภาวะผู้นำ (ต่อ)						
26	เป็นผู้มีคุณธรรมและให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา -ทุกคน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง						38
27	กล้าที่จะรับผิดชอบด้วยตนเองในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำ -ไปตามการสั่งการของตนแล้วเกิดการผิดพลาดขึ้น						39
28	ยอมรับผิดและเต็มใจรับคำตำหนิเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาดโดย -ไม่บิดพลิ้วผิดพลาดนั้นไปให้แก่ผู้อื่น						40
29	สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม						41
30	ดำเนินคดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมต่อโอกาสพิเศษ						42
31	ไม่ดำเนินคดีเตียน หรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยอารมณ์ แต่ -จะกระทำด้วยเหตุผลเสมอ						43
32	มีโลกทัศน์ที่กว้าง มองการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์ (Vision)						44
33	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์						45
34	มีความจริงใจและมีความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา						46
35	มีความสำนึกและรับผิดชอบต่อสูงในหน้าที่งานอาชีพของตน						47
36	มีความอดทน เยือกเย็นและหนักแน่นต่อสถานการณ์ที่ไม่ เป็นมิตรทุกอย่างและในทุกสถานการณ์						48
37	มีจิตใจที่เข้มแข็งไม่อ่อนไหว หูเบาหรือเชื่องง่าย (มีการ ตรวจสอบข้อมูลก่อนแล้วใช้ข้อมูลนั้นประกอบการตัดสินใจ)						49
38	มีความเชื่อมั่นในตนเอง เด็ดเดี่ยวมั่นคง กล้าเผชิญปัญหา กล้าตัดสินใจ เพื่อแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็วและมีเหตุผล						50

/ ข้อ 39. รู้จักสร้างเสริม.....

ข้อ	ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ท่านคาดหวังอยากจะเห็น อยากให้เป็น อยากให้เขาประพฤติหรือปฏิบัติ หรือแสดงออกมา)	ระดับความคาดหวัง					สำหรับ ผู้วิจัย สตรี
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
ลักษณะส่วนตน-ภาวะผู้นำ (ต่อ)							
39	รู้จักสร้างเสริมบำรุงขวัญ เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขและปกป้อง คุ้มครองผู้ใต้บังคับบัญชาในทางที่ถูกต้อง						51
40	สามารถควบคุม กำกับบุคคลในครอบครัว โดยเฉพาะคู่สมรส ไม่ให้มีอิทธิพล เหนืองานในหน้าที่ของตนเอง						52
41	ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ "ผู้น้อย" (หรือผู้ปฏิบัติงานใน - "ระดับ" ต่ำ ๆ) มากกว่า "ผู้ใหญ่" โดยยิ่งอยู่ในสถาน - ภาพที่เป็น "ผู้น้อย" มากเท่าใด ก็ยิ่งให้ความสำคัญและ - เอาใจใส่ในบุคคลนั้นเพิ่มมากยิ่งขึ้นเป็นพิเศษ						53
42	ส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา (ที่มี ความรู้ความสามารถและมีความเพียรพยายาม) อยู่เสมอ						54
43	มีความคิดริเริ่ม และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิด ริเริ่มที่ดี หรือมีความคิดริเริ่มในทางที่ถูกต้อง						55
44	สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามบทบาทและหน้าที่ของ "ผู้บังคับบัญชา" ที่ตนเองเป็นอยู่ได้อย่างเหมาะสม						56
ลักษณะส่วนตน-มนุษยสัมพันธ์							
45	มีอัธยาศัยที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป						57
46	ชมเชยผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ อย่างเหมาะสมกับเวลาและลักษณะงาน						58

/ ข้อ 47. มีเจตคติ.....

ข้อ	ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ท่านคาดหวังอยากจะเป็น อยากให้เขาเป็น อยากให้เขาประพฤติหรือปฏิบัติ หรือแสดงออกมา)	ระดับความคาดหวัง					สำหรับ ผู้วิจัย สมัคร
		มาก ที่สุด 5	มาก ↓ กลาง 4	ปาน ↓ ↓ 3	น้อย ↓ ↓ 2	น้อย ที่สุด 1	
ลักษณะส่วนตัว-มนุษยสัมพันธ์ (ต่อ)							
47	มีเจตคติ (ทัศนคติ) ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานทั่วไป						59
48	ให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่ คำนึงถึงว่ามีระดับการศึกษาหรือมาจากสถาบันการศึกษาใด						60
49	สามารถติดต่อประสานงานกับบุคคลทุกฝ่ายใน สกย.ตลอด จนบุคคลภายนอกได้เป็นอย่างดี						61
50	มีความจริงใจและช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ						62
51	สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้ดี						63
52	รู้จักยกย่องชมเชย ให้เกียรติผู้อื่น และเห็นคุณค่าของคน ทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ที่อยู่ใน ระดับ (C) ต่ำกว่าตน						64
53	เป็นผู้พูดและผู้รับฟังที่ดี						65
54	เข้าใจ เห็นอกเห็นใจ มีความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา						66
55	เป็นผู้ที่เข้าสังคมได้ดี (พอสมควรจนถึงระดับดีมาก)						67
56	ใช้วาจาสุภาพเหมาะสมกับบุคคลทุกระดับ						68
57	สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างรวดเร็ว						69
ลักษณะส่วนตัว-ความประพฤติ							
58	ไม่เบียดบังเอาเวลาไปหน้าทำงานราชการไปทำกิจกรรมที่ เป็นประโยชน์ต่อตนเอง						70

/ ข้อ 59. ปฏิบัติหน้าที่ด้วย.....

ข้อ	ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ท่านคาดหวังอยากจะเห็น อยากให้เขาเป็น อยากให้เขาประพฤติหรือปฏิบัติ หรือแสดงออกมา)	ระดับความคาดหวัง					สำหรับ ผู้วิจัย สตรี
		มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย	
		ที่สุด	กลาง			ที่สุด	
		5	4	3	2	1	สตรี
	ลักษณะส่วนตัว-ความประพฤติ (ต่อ)						
59	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีคุณธรรมประจำใจ						71
60	เกลียดการฉ้อราษฎร์บังหลวงหรือไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาอามิสสินจ้างรางวัลให้ตนเอง (ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม)						72
61	ตรงต่อเวลานัดหมาย มีวินัยในตนเอง และเป็นผู้ที่รักษาระเบียบ วินัยอย่างเคร่งครัด						73
62	มีความรัก สรัทธา และมีทัศนคติที่ดีต่องานอาชีพของตนเอง						74
63	มีจุดยืน หรือ มีอุดมการณ์เป็นของตนเอง						75
64	มีความเสียสละสูง ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอาเปรียบผู้อื่น						76
65	ไม่นิยมและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องบริการเอาใจใส่ดูแล (take care) หรือจัดเลี้ยงต้อนรับ						77
66	ไม่นิยมชมชอบในการเรียกรับทรัพย์สินเงินทองเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตน (ไม่ว่าทั้งในทางตรงหรือในทางอ้อม)						78
67	มีความเป็นธรรมในจิตใจ และไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งกับการใช้ระบบอุปถัมภ์ (เส้นสาย พรรคพวก) ในการบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือ ฯลฯ						79
68	ปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง และอุทิศเวลาให้กับงานของ สกย.อย่างเต็มความสามารถ						80
69	ประพฤติตนเหมาะสมกับกาลเทศะและเสมอต้นเสมอปลาย						81
70	มีสติพิจารณาข้อบกพร่องด้านคุณธรรม ความประพฤติ ของตนเองและรู้จักปรับปรุงแก้ไขเพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ						82

/ ข้อ 71. ไม่เป็นผู้หมกมุ่น.....

ข้อ	ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ท่านคาดหวังอยากให้เห็น อยากให้เป็น อยากให้เขาประพฤติหรือปฏิบัติ หรือแสดงออกมา)	ระดับความคาดหวัง					สำหรับ ผู้วิจัย สมัคร
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
	ลักษณะส่วนตน-ความประพฤติ (ต่อ)						
71	ไม่เป็นผู้หมกมุ่นในนโยบาย मुख ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบระเบียบ และศีลธรรมอันดีสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา						83
72	ประพฤติตนเป็นผู้มีเกียรติและน่าเชื่อถือ ลักษณะด้านวิชาชีพ-ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์						84
73	รู้และเข้าใจในงานและภารกิจของ สกย. เป็นอย่างดี						85
74	รู้และเข้าใจในกฎ ระเบียบ นโยบายของสกย. เป็นอย่างดี						86
75	รู้และเข้าใจในกฎหมาย และระเบียบข้าราชการพลเรือน						87
76	รู้และเข้าใจในงานธุรการ งานพัสดุ และงานการเงินและ บัญชีอยู่ในระดับดี						88
77	มีความรอบรู้เกี่ยวกับการจัดทำและบริหารงบประมาณ						89
78	มีความรอบรู้ในกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ และแผน ปฏิบัติการประจำปี						90
79	รู้และเข้าใจวิธีการที่ทำให้เกิดความร่วมมือช่วยกันทำงาน						91
80	มีความรอบรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาในการปกครองคน						92
81	มีความรอบรู้ด้านขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรมและ ค่านิยมของคนในท้องถิ่นที่ตนทำงานร่วมอยู่ด้วย เป็นอย่างดี						93
82	รอบรู้งานในหน้าที่ประจำอยู่ในระดับที่ดีกว่า หรือ มากกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา						94

/ ข้อ 83. มีความรอบรู้ใน.....

ข้อ	ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ท่านคาดหวังอยากให้เห็น อยากให้เป็น อยากให้เขาประพฤติหรือปฏิบัติ หรือแสดงออกมา)	ระดับความคาดหวัง					สำหรับ ผู้วิจัย สดมภ์
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
	ลักษณะด้านวิชาชีพ-ความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์(ต่อ)						
83	มีความรอบรู้ในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมเป็นอย่างดี						95
84	สนใจเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการทุกครั้งที่มีโอกาส						96
85	มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เช่น การวางแผน -กำลังคน การสรรหา การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น						97
86	มีความรู้ในแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับ ปัจจุบัน เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับงานหน้าที่ของตน						98
87	รอบรู้งานในหน่วยงานย่อยทั้งหมดที่ตนรับผิดชอบ และเห็น ถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยนั้น ๆ ในระดับดีมาก						99
88	มีคุณวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี						100
89	ปฏิบัติงานอยู่ใน สกย. มาแล้วอย่างน้อย 5 ปี						101
90	รอบรู้ในจิตวิทยาและสามารถนำไปใช้ในการบริหารงาน						102
	ลักษณะด้านวิชาชีพ-ความสามารถในการปฏิบัติงาน						
91	สามารถจัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับ ความรู้ ความสามารถของเขาได้เป็นอย่างดี						103
92	มีความสามารถในการจัดระบบงาน และรักษามาตรฐาน การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและแน่นอน						104
93	มีความสามารถในการจัดทำข้อมูลเพื่อตรวจสอบ ประเมิน -ผล วิเคราะห์และปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ						105

/ ข้อ 94. สามารถประสาน.....

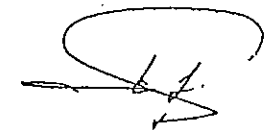
ข้อ	ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ท่านคาดหวังอยากจะเป็น อยากให้เขาเป็น อยากให้เขาประพฤติหรือปฏิบัติ หรือแสดงออกมา)	ระดับความคาดหวัง					สำหรับ ผู้วิจัย สมัคร
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
	ลักษณะด้านวิชาชีพ-ความสามารถในการปฏิบัติงาน(ต่อ)						
94	สามารถประสานให้การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานดำเนินไป ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และเป็นไปด้วยความราบรื่น						106
95	สามารถหาวิธีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลได้						107
96	สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานโดยไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาเกิดระแวงว่าถูกจับผิดจนเกิดความกังวลไม่สบายใจ						108
97	สามารถควบคุม กำกับ ดูแล และสั่งการในทุก ๆ งาน ที่ท่านรับผิดชอบ ได้อย่างถูกต้องและเป็นอย่างดี						109
98	สามารถกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และขอบเขตของงาน ที่ท่านรับผิดชอบได้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถ ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม						110
99	สามารถวิเคราะห์การทำงานของตนเองและผู้เกี่ยวข้องได้						111
100	มีความสามารถในการวิพากษ์วิจารณ์เรื่องต่าง ๆ โดยมี ข้อมูลที่เ้าเชื่อถือได้ประกอบ						112
101	มีความสามารถในการจดจำชื่อผู้ร่วมงานได้ดีและรวดเร็ว						113
102	มีความละเอียดถี่ถ้วนและรอบคอบในการปฏิบัติงาน						114
103	สามารถแนะนำและถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้						115
104	สามารถนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพ งานที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี						116
105	มีความสามารถในการวางแผนการทำงาน และพัฒนาการ ปฏิบัติงานของตนเองอยู่เสมอ						117

/ ข้อ 106. มีความสามารถ.....

ข้อ	ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา (ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ท่านคาดหวังอยากจะเป็น อยากให้เป็น อยากให้เขาประพฤติหรือปฏิบัติ หรือแสดงออกมา)	ระดับความคาดหวัง					สำหรับ ผู้วิจัย สนมภ์
		มาก ที่สุด 5	มาก กลาง 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
	ลักษณะด้านวิชาชีพ-ความสามารถในการปฏิบัติงาน(ต่อ)						
106	มีความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้ บังคับบัญชา และประเมินผลด้วยความเป็นธรรม						118
107	มีความสามารถในการตัดสินใจด้วยความรับผิดชอบ						119
108	สนใจและหมั่นติดตามงานที่ได้สั่งการไปแล้วอย่างสม่ำเสมอ						120
109	สามารถเรียนรู้และรับสถานการณ์ใหม่ที่ยุ่งยากซับซ้อนได้ดี						121
110	รู้จักมอบหมาย กระจายความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา						122
111	รู้จักเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงวิธีการทำงานโดยอาศัยจาก ประสบการณ์ การศึกษาอบรมที่ได้รับเพิ่มเติม(ในภายหลัง)						123
112	สามารถนำวิชาการและวิธีการใหม่ ๆ มาแนะนำให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาหรือผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติตามอย่างมีความเหมาะสม						124
113	มีความสามารถเขียนหนังสือสั่งการได้อย่างสั้น ๆ และ ได้ใจความ ชัดเจน เข้าใจง่าย อย่างถูกต้องตามอักษรวิธี						125
114	สามารถให้คำปรึกษา แนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา						126
115	สามารถเขียน อ่าน และพูดภาษาอังกฤษได้ดีพอสมควร						127

โปรดตรวจสอบอีกครั้งว่า
ท่านได้ตอบครบทั้ง 2 ตอน
และครบทุกข้อแล้ว

ขอขอบพระคุณที่ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี



(นายเกษม กุประเสริฐ)

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง
จังหวัดสงขลา เขต 1 ถ.กาญจนวณิช

ต.บ้านพรุ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90250

28 กุมภาพันธ์ 2539

เรื่อง ตอบรับแบบสอบถาม

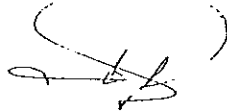
เรียน คุณ

ตามที่ข้าพเจ้า นายเกษม คูประเสริฐ จวน.7 สังกัดงานแผนงานและข้อมูล
สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดสงขลา เขต 1 ได้ขอความอนุเคราะห์จาก
ท่านให้ช่วยกรุณาตอบแบบสอบถามเพื่อการทำวิจัย เรื่อง "ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา
ตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สทย.)" นั้น

บัดนี้ ข้าพเจ้าได้รับแบบสอบถามดังกล่าวกลับคืนมาจากท่านเป็นการเรียบร้อยแล้ว
ขอรับรองว่าคำตอบทุกคำตอบที่ได้จากท่านจะถือและเก็บเป็นความลับอย่างที่สุด และจะไม่มีผล
กระทบในทางลบต่อหน้าที่การงานของท่านด้วยประการทั้งปวง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความอนุเคราะห์
ด้วยดี มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ



(นายเกษม คูประเสริฐ)

งานแผนงานและข้อมูล

โทร. 074-210709

เรียน

คุณ

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัด/อำเภอ

เลขที่ ถนน

อำเภอ/เขต

จังหวัด

ภาคผนวก ง.

พระราชบัญญัติ

กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

พ.ศ. ๒๕๐๓

ในพระปรมาภิไธย

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช

สังวาลย์

ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์

ให้ไว้ ณ วันที่ ๒๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๐๓

เป็นปีที่ ๑๕ ในรัชกาลปัจจุบัน

โดยที่เป็นการสมควรจัดให้มีกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางเพื่อช่วยเหลือเจ้าของสวนยางปรับปรุงสวนยางให้ดีขึ้น

พระมหากษัตริย์ โดยคำแนะนำและยินยอมของสภาร่างรัฐธรรมนูญในฐานะรัฐสภา จึงมีพระบรมราชโองการให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้ ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า "พระราชบัญญัติกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง พ.ศ. ๒๕๐๓"

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับเมื่อพ้นกำหนดเก้าสิบวันนับแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

มาตรา ๓ ในพระราชบัญญัตินี้

"ต้นยาง" หมายความว่า ต้นยางพารา (*Hevea spp.*)

"ยางพันธุ์ดี" หมายความว่า ต้นยางยางพันธุ์ที่ให้ผลดีตามที่คณะกรรมการกำหนด โดยคำแนะนำของกรมกสิกรรม

"สวนยาง" หมายความว่า ที่ดินปลูกต้นยางมีเนื้อที่ไม่น้อยกว่าสองไร่ แต่ละไรมีต้นยางปลูกไม่น้อยกว่าสิบต้น และโดยส่วนเฉลี่ยไม่น้อยกว่าไร่ละยี่สิบห้าต้น

"สวนขนาดเล็ก" หมายความว่า สวนยางที่มีเนื้อที่ไม่เกินห้าสิบไร่

"สวนขนาดกลาง" หมายความว่า สวนยางที่มีเนื้อที่เกินห้าสิบไร่ แต่ไม่ถึงสองร้อยห้าสิบไร่

"สวนขนาดใหญ่" หมายความว่า สวนยางที่มีเนื้อที่ตั้งแต่สองร้อยห้าสิบไร่ขึ้นไป

"เจ้าของสวนยาง" หมายความว่า ผู้ทำสวนยางและมีสิทธิได้รับผลิตผลจากต้นยางในสวนยางที่ทำนั้น

"ยาง" หมายความว่า น้ำยาง ยางแผ่น ยางเครพ ยางก้อน เศษยาง หรือยางในลักษณะอื่นใด อันผลิตขึ้นหรือได้มาจากส่วนใด ๆ ของต้นยาง แต่ไม่รวมถึงวัตถุประดิษฐ์จากยาง

"การปลูกแทน" หมายความว่า การปลูกยางพันธุ์ดีหรือไม่ขึ้นต้นชนิดอื่นที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจตามที่คณะกรรมการกำหนด แทนต้นยางเก่าหรือไม่ขึ้นต้นเก่าทั้งหมดหรือบางส่วน

"ปีสงเคราะห์" หมายความว่า ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ของปีหนึ่งถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ของปีถัดไป และให้ใช้ปี พ.ศ. ที่ถัดไปเป็นชื่อสำหรับปีสงเคราะห์นั้น

"เจ้าพนักงานสงเคราะห์" หมายความว่า บุคคลซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งให้เป็นเจ้าพนักงานสงเคราะห์

"คณะกรรมการ" หมายความว่า คณะกรรมการสงเคราะห์การทำสวนยาง

"ผู้อำนวยการ" หมายความว่า ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

"รัฐมนตรี" หมายความว่า รัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้ (มาตรานี้ได้แก้ไขเพิ่มเติมตามมาตรา ๓ แห่ง พ.ร.บ. กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๐๕ และตามมาตรา ๓ แห่ง พ.ร.บ. กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ฉบับที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๑๘)

มาตรา ๔ ให้จัดตั้งกองทุนขึ้นกองทุนหนึ่ง ประกอบด้วยเงินสงเคราะห์ซึ่งส่งสมทบตามพระราชบัญญัตินี้ เรียกว่า "กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง" เพื่อเป็นทุนใช้จ่ายในการจัดทำสวนยางที่ได้ผลน้อยให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

ให้กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางเป็นนิติบุคคล มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินกิจการสงเคราะห์การทำสวนยางตามพระราชบัญญัตินี้ และให้มีอำนาจกระทำการใด ๆ ที่จำเป็นหรือ เป็นอุปกรณ์แก่วัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ได้ รวมทั้งการทำสวนยางและสวนไม้ยืนต้น ตลอดจนกิจการที่เกี่ยวข้องเป็นการสาธิตและส่งเสริมเพื่อประโยชน์ในการสงเคราะห์ กับให้รวมตลอดถึงการดำเนินการส่งเสริมหรือสงเคราะห์การปลูกแทนไม้ยืนต้นชนิดอื่นที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจตามที่รัฐบาลมอบหมาย

ให้กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางมีสำนักงานแห่งใหญ่ในกรุงเทพมหานคร เรียกว่า "สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง"

(มาตรานี้ได้แก้ไขเพิ่มเติมตามมาตรา ๔ แห่ง พ.ร.บ. กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ฉบับที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๑๘)

มาตรา ๔ ทวิ ในการดำเนินการส่งเสริมหรือสงเคราะห์การปลูกแทนไม้ยืนต้นชนิดอื่น ตามมาตรา ๔ ให้ใช้เงินทุนค่าใช้จ่ายจากรัฐบาลหรือจากกองทุนสงเคราะห์เกษตรกรตามกฎหมายว่าด้วยกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร

(มาตรานี้ได้แก้ไขเพิ่มเติมตามมาตรา ๕ แห่ง พ.ร.บ. กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ฉบับที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๑๘)

มาตรา ๕ บุคคลใดส่งยางออกนอกราชอาณาจักร ต้องเสียเงินสงเคราะห์ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไข และอัตราเงินสงเคราะห์ที่รัฐมนตรีประกาศในราชกิจจานุเบกษา สำหรับการกำหนดอัตราเงินสงเคราะห์จะต้องได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีก่อน

ในการกำหนดอัตราเงินสงเคราะห์ตามวรรคหนึ่งให้นำจำนวนเงินสงเคราะห์ที่กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางต้องจ่ายเพื่อการสงเคราะห์ในแต่ละปีและอัตราอากรขาออกตามกฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากรที่เรียกเก็บ จากการส่งยางออกนอกราชอาณาจักรมาเป็นหลักในการพิจารณาด้วย โดยถืออัตราต่อน้ำหนักยางหนึ่งกิโลกรัมเป็นเกณฑ์

การคำนวณจำนวนเงินสงเคราะห์ที่บุคคลตามวรรคหนึ่งต้องเสีย ถ้าเศษของน้ำหนักยางเกินครึ่งกิโลกรัม ให้คิดเงินสงเคราะห์เท่ากับน้ำหนักยางหนึ่งกิโลกรัม ถ้าเศษของน้ำหนักยางไม่ถึงครึ่งกิโลกรัม ให้ถือเป็นน้ำหนักที่ไม่ต้องนำมาคำนวณ

สำหรับยางที่ส่งออกนอกราชอาณาจักรเพื่อเป็นตัวอย่าง ซึ่งมีน้ำหนักไม่เกินห้ากิโลกรัม หรือยางที่กระทรวง ทบวง กรม เป็นผู้ส่งออกเพื่อประโยชน์ใด ๆ อันมิใช่เพื่อ

การค้า ไม่ว่าจะมึน้ำหนักรเท่าใด ให้ได้รับยกเว้นไม่ต้องเสียเงินสงเคราะห์
(มาตรานี้ได้แก้ไขเพิ่มเติมตามมาตรา ๓ แห่ง พ.ร.บ. กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ฉบับที่ ๔ พ.ศ.
๒๕๓๐)

มาตรา ๖ ให้รัฐมนตรีมีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษา ให้งดการเก็บเงิน
สงเคราะห์จากบุคคลผู้ส่งยางออกนอกราชอาณาจักรซึ่งต้องเสียตามมาตรา ๕ ได้โดย
กำหนดระยะเวลาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้ จะงดเว้นการเรียกเก็บสำหรับยางทุกชนิดหรือ
เฉพาะบางชนิดก็ได้

มาตรา ๗ เงินสงเคราะห์ที่เก็บได้ตามมาตรา ๕ ให้ส่งสมทบกองทุนสงเคราะห์
การทำสวนยาง และให้ใช้จ่ายในกิจการที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้โดยเฉพาะ

มาตรา ๘ ผู้จะได้รับการสงเคราะห์ตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นเจ้าของสวนยาง
ที่มีต้นยางอายุกว่ายี่สิบห้าปี หรือต้นยางทรุดโทรมเสียหาย หรือต้นยางที่ได้ผลน้อย

การสงเคราะห์ต้องจัดทำด้วยการปลูกแทน และจะสงเคราะห์ประการอื่นเพื่อประโยชน์
ในการปลูกแทน โดยจ่ายให้แก่เจ้าของสวนยางซึ่งยางพันธุ์ดี พันธุ์ไม้ยืนต้น พันธุ์พืช ปุ๋ย
เครื่องมือเครื่องใช้ จัดบริการอย่างอื่นช่วยเหลือ หรือจ่ายเงินให้ก็ได้ ทั้งนี้ จะจัดให้
โดยอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างก็ได้

มาตรา ๙ ให้มีคณะกรรมการเพื่อดำเนินกิจการกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง
คณะหนึ่งเรียกโดยย่อว่า "ก.ส.ย." ประกอบด้วย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและ
สหกรณ์ หรือรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวง
เกษตรและสหกรณ์มอบหมาย เป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
เป็นรองประธานกรรมการ เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่ง
ชาติ ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ อธิบดีกรมวิชาการเกษตร อธิบดีกรมส่งเสริมการ
เกษตร อธิบดีกรมศุลกากร ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร เป็น
กรรมการ และกรรมการอื่นอีกไม่เกินหกคน ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากเจ้าของสวนยาง
สี่คน และบุคคลอื่นซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการยางสองคน

ให้ผู้อำนวยการเป็นกรรมการและเลขานุการ

(มาตรานี้ได้แก้ไขเพิ่มเติมตามมาตรา ๔ แห่ง พ.ร.บ. กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ฉบับที่ ๔ พ.ศ.
๒๕๓๐)

มาตรา ๑๐ กรรมการซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปี
 ในกรณีที่กรรมการซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งพ้นจากตำแหน่งก่อนวาระหรือในกรณีที่
 ที่คณะรัฐมนตรีแต่งตั้งกรรมการเพิ่มขึ้นในระหว่างที่กรรมการซึ่งแต่งตั้งไว้แล้วยังมีวาระ
 อยู่ในตำแหน่ง ให้ผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทนหรือเป็นกรรมการเพิ่มขึ้นอยู่ใน
 ตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของกรรมการซึ่งได้แต่งตั้งไว้แล้ว

เมื่อครบกำหนดตามวาระดังกล่าวในวาระหนึ่ง หากยังมีได้มีการแต่งตั้งกรรมการ
 ขึ้นใหม่ให้กรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระนั้นอยู่ในตำแหน่งเพื่อดำเนินงานต่อไป
 จนกว่ากรรมการซึ่งได้รับแต่งตั้งใหม่เข้ารับหน้าที่

กรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระอาจได้รับแต่งตั้งอีกได้
 (มาตรานี้ได้แก้ไขเพิ่มเติมตามมาตรา ๔ แห่ง พ.ร.บ. กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ฉบับที่ ๔ พ.ศ.
 ๒๕๓๐)

มาตรา ๑๑ นอกจากพ้นจากตำแหน่งตามวาระตามมาตรา ๑๐ กรรมการซึ่งคณะ
 รัฐมนตรีแต่งตั้งพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- (๑) ตาย
- (๒) ลาออก
- (๓) คณะรัฐมนตรีมีมติให้ออก
- (๔) เป็นบุคคลล้มละลาย
- (๕) เป็นบุคคลไร้ความสามารถ หรือคนเสมือนไร้ความสามารถ
- (๖) ได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดหรือคำสั่งที่ชอด้วย
 กฎหมายให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่กระทำโดยประมาทหรือความผิด
 ลหุโทษ

(๗) พ้นจากการเป็นเจ้าของสวนยางหรือเป็นผู้ไม่เกี่ยวข้องกับการยาง
 (มาตรานี้ได้แก้ไขเพิ่มเติมตามมาตรา ๔ แห่ง พ.ร.บ. กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ฉบับที่ ๔ พ.ศ.
 ๒๕๓๐)

มาตรา ๑๒ การประชุมคณะกรรมการ ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่ง
 หนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม ถ้าประธานกรรมการไม่อยู่ในที่
 ประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองประธานกรรมการ เป็นประธานในที่ประชุม
 ถ้าประธานกรรมการและรองประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติ

หน้าที่ได้ ให้ที่ประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม
(มาตรานี้ได้แก้ไขเพิ่มเติมตามมาตรา ๕ แห่ง พ.ร.บ. กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ฉบับที่ ๔ พ.ศ.
๒๕๓๐)

มาตรา ๑๓ ให้คณะกรรมการมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลโดยทั่วไป ซึ่งกิจการ
กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง และ โดยเฉพาะให้มีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้คือ

(๑) ดำเนินกิจการสงเคราะห์การทำสวนยาง

(๒) วางข้อบังคับหรือระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานหรือการเงิน

เพื่อดำเนินการสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยอนุมัติรัฐมนตรี

(๓) วางข้อบังคับว่าด้วยการบรรจุ การแต่งตั้ง การถอดถอน การเลื่อน
ขั้นเงินเดือน การตัดเงินเดือน การลดขั้นเงินเดือน วินัยของพนักงาน ตลอดจนกำหนด
อัตรา ตำแหน่ง เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าพาหนะ เบี้ยเลี้ยง ค่าเช่าบ้านหรือที่พัก ค่าตอบแทน
และเงินที่ควรจ่ายอย่างอื่น

(๔) วางข้อบังคับว่าด้วยเครื่องแบบพนักงาน

คณะกรรมการจะมอบอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือ
หลายอย่างให้ผู้อำนวยการดำเนินการก็ได้ โดยกำหนดไว้ในข้อบังคับหรือระเบียบตาม (๒)
(มาตรานี้ได้แก้ไขเพิ่มเติมตามมาตรา ๖ แห่ง พ.ร.บ. กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ฉบับที่ ๔ พ.ศ.
๒๕๓๐)

มาตรา ๑๔ ให้ประธานกรรมการ กรรมการ และเลขานุการคณะกรรมการได้รับ
เบี้ยประชุมและประโยชน์ตอบแทนอื่นตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด
(มาตรานี้ได้แก้ไขเพิ่มเติมตามมาตรา ๖ แห่ง พ.ร.บ. กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ฉบับที่ ๔ พ.ศ.
๒๕๓๐)

มาตรา ๑๕ ให้คณะกรรมการเป็นผู้แต่งตั้ง ถอดถอนและกำหนดอัตราเงินเดือน
ของผู้อำนวยการด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

ให้ผู้อำนวยการได้รับประโยชน์ตอบแทนอื่นที่พนักงานของสำนักงานกองทุน
สงเคราะห์การทำสวนยางพึงได้รับด้วย

(มาตรานี้ได้แก้ไขเพิ่มเติมตามมาตรา ๖ แห่ง พ.ร.บ. กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ฉบับที่ ๔ พ.ศ.
๒๕๓๐)

มาตรา ๑๖ ให้ผู้อำนวยการมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามมติของคณะกรรมการ และให้มีอำนาจบังคับบัญชาพนักงานทุกตำแหน่ง

ในเมื่อผู้อำนวยการไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้คณะกรรมการแต่งตั้งผู้รักษาการแทน ให้ผู้รักษาการแทนผู้อำนวยการมีอำนาจและหน้าที่อย่างเดียวกับผู้อำนวยการ เว้นแต่อำนาจและหน้าที่ของผู้อำนวยการในฐานะกรรมการ

มาตรา ๑๗ ในกิจการเกี่ยวแก่บุคคลภายนอก ให้ผู้อำนวยการเป็นตัวแทนของกองทุน สงเคราะห์การทำสวนยาง และเพื่อการนี้ ผู้อำนวยการจะมอบให้บุคคลใด ๆ ปฏิบัติการบางอย่างแทนด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการก็ได้

มาตรา ๑๘ ทุก ๆ ปี สงเคราะห์ให้คณะกรรมการจัดสรรเงินสงเคราะห์ที่เก็บได้ตามมาตรา ๕ ดังต่อไปนี้

(๑) จำนวนไม่เกินร้อยละห้า เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานค้นคว้าทดลองเกี่ยวกับกิจการยางในอันที่จะเป็นประโยชน์แก่เจ้าของสวนยาง โดยเฉพาะ มอบไว้แก่กรมวิชาการเกษตรเป็นงวด ๆ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่รัฐมนตรีกำหนด เงินที่กรมวิชาการเกษตรได้รับนี้มีให้ถือว่าเป็นรายรับตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

(๒) จำนวนไม่เกินร้อยละสิบ เป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารงานการสงเคราะห์การทำสวนยางของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง หากเงินจำนวนที่ตั้งไว้ไม่พอจ่ายในงานต่าง ๆ ดังกล่าว ให้รัฐบาลตั้งรายจ่ายเพิ่มเติมในงบประมาณประจำปีตามความจำเป็น

(๓) จำนวนเงินนอกจาก (๑) และ (๒) เป็นเงินที่จัดสรรไว้เพื่อสงเคราะห์เจ้าของสวนยางตามพระราชบัญญัตินี้ทั้งสิ้น และจะจ่ายเพื่อการอื่นใดมิได้

เงินอันเป็นดอกผลของเงินสงเคราะห์ที่เก็บได้ตามมาตรา ๕ ถ้าหากมี ให้คณะกรรมการจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารงานการสงเคราะห์การทำสวนยางเพิ่มขึ้นจากที่จัดสรรไว้ตาม (๒) เท่าจำนวนที่เห็นว่าจำเป็น ส่วนจำนวนเงินที่เหลือถ้าหากมี ให้จ่ายสมทบเงินที่จัดสรรไว้เพื่อสงเคราะห์เจ้าของสวนยางในปีสงเคราะห์ถัดไป

เงินที่จัดสรรไว้เพื่อการสงเคราะห์เจ้าของสวนยางตาม (๓) หากมีเหลือจ่ายในปีสงเคราะห์ใดให้นำเงินที่เหลือจ่ายไปสมทบเงินที่จัดสรรไว้เพื่อสงเคราะห์เจ้าของสวนยางตาม (๓) ในปีสงเคราะห์ถัดไป

(มาตรานี้ได้แก้ไขเพิ่มเติมตามมาตรา ๔ แห่ง พ.ร.บ. กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๐๕ และตามมาตรา ๓ แห่ง พ.ร.บ. กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ฉบับที่ ๔ พ.ศ. ๒๕๓๐)

มาตรา ๑๕ เงินสงเคราะห์ที่ได้จัดสรรไว้เพื่อสงเคราะห์เจ้าของสวนยางตามมาตรา ๑๘ (๓) นั้น แต่ละปีให้แบ่งส่วนสงเคราะห์เจ้าของสวนยางตามประเภทของสวนยาง ดังต่อไปนี้

ประเภทสวนขนาดใหญ่	ร้อยละสิบ
ประเภทสวนขนาดกลาง	ร้อยละยี่สิบ
ประเภทสวนขนาดเล็ก	ร้อยละเจ็ดสิบ

แต่ถ้าสวนประเภทใดประเภทหนึ่ง มีผู้ได้รับการสงเคราะห์น้อยกว่าส่วนที่กำหนด ให้คณะกรรมการมีอำนาจพิจารณานำส่วนที่เหลือ ไปเพิ่มให้แก่สวนประเภทอื่นได้ ในกรณีเช่นนี้มีให้นำอัตราส่วนเงินสงเคราะห์ที่กำหนดไว้ข้างต้นมาใช้บังคับ

เจ้าของสวนยางประเภทเดียวกันอาจได้รับการสงเคราะห์มากน้อยกว่ากัน หรืออาจได้รับการสงเคราะห์ก่อนหลังกัน หรืออาจไม่ได้รับการสงเคราะห์ก็ได้ ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการจัดสรรตามกำลังเงินสงเคราะห์ที่จัดสรรไว้ และโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะพึงได้จากการเพิ่มปริมาณผลจากต้นยางเป็นส่วนรวม

การที่เจ้าของสวนยางรายใดไม่ได้รับการสงเคราะห์ตามวรรคก่อน ย่อมไม่เป็นเหตุให้เสียสิทธิในการที่จะได้รับการสงเคราะห์ในปีต่อไป

มาตรา ๒๐ เจ้าของสวนยางผู้ใดประสงค์จะขอรับการสงเคราะห์ตามพระราชบัญญัตินี้ ให้ยื่นคำขอรับการสงเคราะห์ต่อเจ้าพนักงานสงเคราะห์ประจำท้องที่ที่สวนยางนั้นตั้งอยู่ ตามแบบและวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง

ในกรณีที่ผู้ขอรับการสงเคราะห์เป็นผู้ทำสวนยางในที่ดินที่ตนเช่าหรืออาศัยบุคคลอื่น ผู้ขอรับการสงเคราะห์ต้องแสดงต่อเจ้าพนักงานสงเคราะห์ให้เป็นที่พอใจด้วยว่า ผู้ให้เช่าหรือผู้ให้อาศัยได้ให้ความยินยอมในการที่ดินขอรับการสงเคราะห์ด้วยแล้ว

เพื่อประโยชน์ในการสำรวจตรวจสอบของคณะกรรมการในการพิจารณาให้การสงเคราะห์ ผู้รับการสงเคราะห์ต้องอำนวยความสะดวกและปฏิบัติตามคำสั่งของคณะกรรมการหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ตามความจำเป็น

มาตรา ๒๑ เจ้าของสวนยางซึ่งมีสวนยางแปลงเดียวมีเนื้อที่ไม่เกินสิบห้าไร่ หรือหลายแปลงมีเนื้อที่รวมกันไม่เกินสิบห้าไร่ จะขอรับการสงเคราะห์ด้วยการสร้างสวนยาง

พันธุ์ดีในที่ดินแปลงใหม่ซึ่งที่ดินแปลงนั้นมีเนื้อที่ตั้งแต่สิบห้าไร่ขึ้นไปแทนการปลูกแทนในที่ดินสวนยางเดิมก็ได้ แต่จะได้รับการสงเคราะห์เพียงเท่าที่จะพึงได้รับสำหรับสวนยางที่มีอยู่เดิมเท่านั้น

(มาตรานี้ได้แก้ไขเพิ่มเติมตามมาตรา ๕ แห่ง พ.ร.บ. กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๐๕)

มาตรา ๒๑ ทวิ เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมให้มีการทำสวนยางพันธุ์ดีเพิ่มขึ้นในกรณีที่ผู้ซึ่งไม่มีสวนยางมาก่อนและมีที่ดินเป็นของตนเองไม่น้อยกว่าสองไร่ มีความประสงค์จะขอรับการสงเคราะห์ในการทำสวนยาง ให้ยื่นคำขอรับการสงเคราะห์ต่อสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางตามแบบและวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง

ในการดำเนินการสงเคราะห์ตามวรรคหนึ่ง ให้ใช้เงินอุดหนุนหรือเงินจากงบประมาณประจำปีหรือเงินกู้ที่รัฐบาลจัดให้

ให้คณะกรรมการมีอำนาจจัดสรรเงินสงเคราะห์ให้แก่ผู้ขอรับการสงเคราะห์ตามวรรคหนึ่งได้รายละเอียดไม่เกินสิบห้าไร่ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่รัฐมนตรีกำหนดโดยคำแนะนำของคณะกรรมการ โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา

ให้นำความในมาตรา ๒๒ และมาตรา ๒๓ มาใช้บังคับแก่ผู้ได้รับการสงเคราะห์ตามมาตรานี้โดยอนุโลม

ในกรณีที่ผู้ขอรับการสงเคราะห์ตามวรรคหนึ่งไม่ได้รับการสงเคราะห์ ย่อมไม่เป็นเหตุให้เสียสิทธิในการที่จะได้รับการสงเคราะห์ในปีต่อ ๆ ไป

(มาตรานี้ได้แก้ไขเพิ่มเติมตามมาตรา ๘ แห่ง พ.ร.บ. กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ฉบับที่ ๔ พ.ศ. ๒๕๓๐)

มาตรา ๒๒ เจ้าของสวนยางผู้ได้รับการสงเคราะห์ตามพระราชบัญญัตินี้ไม่ปฏิบัติตามหรือฝ่าฝืนกฎกระทรวง ข้อบังคับ ระเบียบ หรือคำสั่งของคณะกรรมการ หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งสั่งการตามพระราชบัญญัตินี้ คณะกรรมการมีอำนาจสั่งให้ระงับการสงเคราะห์เสียได้

มาตรา ๒๓ เงินสงเคราะห์ที่เจ้าของสวนยางได้รับสงเคราะห์ตามพระราชบัญญัตินี้ ให้ได้รับยกเว้นไม่ต้องเสียภาษีอากรและค่าธรรมเนียมใด ๆ

มาตรา ๒๔ เพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ ให้กรรมการ เจ้าพนักงานสงเคราะห์ และบุคคลที่ได้รับมอบหมายเป็นหนังสือจากคณะกรรมการ มีอำนาจดังต่อไปนี้

(๑) เข้าไปในสวนยางที่เจ้าของสวนยางขอรับการสงเคราะห์ และที่ดินต่อเนื่องกับสวนยางนั้น เพื่อทำการสำรวจตรวจสอบและรังวัด

(๒) มีหนังสือเรียกเจ้าของสวนยางผู้ขอรับการสงเคราะห์และบุคคลใด ๆ ที่มีเหตุควรเชื่อว่าอาจให้ข้อเท็จจริงใด ๆ เกี่ยวแก่การที่จะเป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้มาให้ถ้อยคำ

(๓) มีหนังสือเรียกให้บุคคลดังกล่าวใน (๒) ส่งหรือแสดงเอกสารใด ๆ อันมีเหตุควรเชื่อว่าจะประโยชน์แก่การปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๒๕ ภายในกำหนดเวลาหนึ่งร้อยยี่สิบวันนับแต่วันสิ้นปีสงเคราะห์ทุกปีให้คณะกรรมการจัดทำบุคคลแสดงฐานะการเงิน โดยมีคำรับรองการตรวจสอบของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และทำรายงานแสดงผลการปฏิบัติงานเสนอต่อรัฐมนตรี

ให้รัฐมนตรีจัดให้มีการประกาศงบดุลและรายงานดังกล่าวในวรรคก่อนในราชกิจจานุเบกษา โดยมีชกษา

(มาตรานี้ได้แก้ไขเพิ่มเติมตามมาตรา ๖ แห่ง พ.ร.บ. กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ฉบับที่ ๔ พ.ศ. ๒๕๐๕)

มาตรา ๒๖ ผู้ใดกระทำด้วยประการใด ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงไม่เสียเงินสงเคราะห์ตามมาตรา ๕ หรือเพื่อเสียเงินสงเคราะห์น้อยกว่าที่ควรเสีย ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหกเดือน หรือปรับไม่เกินสิบเท่าของเงินสงเคราะห์ที่ยังต้องชำระ แต่ต้องไม่น้อยกว่าหนึ่งพันบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

เงินค่าปรับตามมาตรา นี้ ให้ถือว่าเป็นเงินสงเคราะห์ที่เก็บได้ตามมาตรา ๕ และให้นำส่งสมทบกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

มาตรา ๒๗ ผู้ใดขัดขวางหรือไม่ให้ความสะดวกแก่กรรมการ เจ้าพนักงานสงเคราะห์ หรือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ ในการปฏิบัติการตามมาตรา ๒๔ (๑) หรือไม่ปฏิบัติตามหนังสือเรียกซึ่งบุคคลดังกล่าวได้เรียกตามมาตรา ๒๔ (๒) หรือ (๓) ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสิบวัน หรือปรับไม่เกินห้าร้อยบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

มาตรา ๒๘ ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้ และให้มีอำนาจแต่งตั้งเจ้าพนักงานสงเคราะห์และออกกฎกระทรวงเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้

กฎกระทรวงนั้นเมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ พ.ร.บ. พ.ศ. ๒๕๐๓ และ พ.ร.บ. พ.ศ. ๒๕๐๕

จอมพล ส. ธารราษฎร์

นายกรัฐมนตรี

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ พ.ร.บ. พ.ศ. ๒๕๑๘

สัญญา ธรรมศักดิ์

นายกรัฐมนตรี

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ พ.ร.บ. พ.ศ. ๒๕๓๐

พลเอก ป. ทิณสูตยานนท์

นายกรัฐมนตรี

หมายเหตุ - คัดจากราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๗๗ ตอนที่ ๗๓ วันที่ ๖ กันยายน ๒๕๐๓
 - คัดจากราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๗๘ ตอนที่ ๑๐๕ วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๐๕
 - คัดจากราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๘๒ ตอนที่ ๔๑ วันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๘
 - คัดจากราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๐๔ ตอนที่ ๒๖๕ วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๓๐
 - เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับ พ.ศ. ๒๕๐๓ คือ โดยที่สวน
 ยางในประเทศไทยส่วนมากเป็นสวนเก่าและเป็นยางที่มีไร่ยางพันธุ์ดี เป็นเหตุให้การ
 ผลิตยางไม่ได้ผลตามที่ควรจะได้ และโดยที่การแก้ไขสภาพที่เป็นอยู่ดังกล่าวให้ดีขึ้น
 ต้องกระทำด้วยการปลูกยางพันธุ์ดีแทนยางเก่า จึงสมควรให้มีกฎหมายจัดตั้งกองทุนขึ้น
 เพื่อใช้จ่ายในการนี้

- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๐๕ คือ เพื่อให้
 มีบทบัญญัติให้คณะกรรมการสงเคราะห์การทำสวนยางมีอำนาจนำเงินที่เป็นดอกผลของ
 เงินสงเคราะห์ ถ้าหากมี มาใช้จ่ายในการบริหารงานสงเคราะห์การทำสวนยางและ
 สงเคราะห์ผู้ทำสวนยางได้ตามความเหมาะสม และแก้บทบัญญัติให้เจ้าของสวนยางขนาด
 เล็กมีโอกาสได้รับการสงเคราะห์การทำสวนยางในที่ดินแปลงใหม่ได้มากยิ่งขึ้น

- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๑๘ คือ เนื่องจากไม้ยืนต้นบางชนิด เช่น มะพร้าว ปาล์ม น้ำมัน และไม้ผลต่าง ๆ เป็นพืชสำคัญในทางเศรษฐกิจ สมควรจะได้ดำเนินการส่งเสริมหรือสงเคราะห์ให้มีการปลูกแทนต้นเก่าที่ให้ผลน้อยเพื่อให้ได้ผลยิ่งขึ้นเช่นเดียวกับต้นยางพารา จึงจำเป็นต้องขยายวัตถุประสงค์ของกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางให้สามารถให้การสงเคราะห์การปลูกแทนสวนไม้ยืนต้นได้ด้วยโดยใช้เงินทุนค่าใช้จ่ายในการให้การสงเคราะห์จากรัฐบาลหรือจากกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร จึงจำเป็นต้องแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายว่าด้วยกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับที่ ๔ พ.ศ. ๒๕๓๐ คือ เนื่องจากบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง พ.ศ. ๒๕๐๓ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไข และอัตราเงินสงเคราะห์ในการจัดเก็บเงินสงเคราะห์จากผู้ส่งยางออกนอกราชอาณาจักรยังไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน สมควรกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการจัดเก็บเงินสงเคราะห์ ตลอดจนอัตราเงินสงเคราะห์เสียใหม่ โดยกำหนดให้อัตราการจัดเก็บเงินสงเคราะห์สัมพันธ์กับระดับอัตราค่าเงินบาทและอัตราอากรขาออกตามกฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากร เพื่อให้เงินสงเคราะห์ที่เก็บได้มีอัตราคงที่แน่นอน ซึ่งจะเป็ผลดีต่อการจัดทำแผนทางการเงิน เพื่อให้การสงเคราะห์แก่เจ้าของสวนยางได้แน่นอนยิ่งขึ้น และเพื่อให้อัตราการจัดเก็บเงินสงเคราะห์และอัตราอากรขาออกรวมกันแล้วสามารถแข่งขันกับประเทศเพื่อนบ้านได้ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อประเทศในด้านการป้องกันการลักลอบส่งยางออกนอกประเทศ และยังสอดคล้องกับนโยบายทางด้านการเงินของประเทศ และสมควรแก้ไของค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ตลอดจนวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งสมควรกำหนดอัตราการจัดสรรเงินสงเคราะห์เสียใหม่เพื่อให้เพียงพอกับการที่จะนำไปใช้จ่ายในการบริหารงานการสงเคราะห์ และเพื่อจะให้ผู้มีที่ดินเป็นของตนเองแต่ไม่เคยมีสวนยางมาก่อนให้ได้รับการสงเคราะห์ปลูกยางพันธุ์ดีรายย่อย จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้