

## บทที่ 6

## ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้บริหารในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

การที่จะศึกษาถึงทัศนคติเรื่องใดก็ตาม จำเป็นที่จะต้องศึกษาภูมิหลังและสถานภาพทั่วไปของบุคคลเหล่านั้นไว้ก่อน เพื่อช่วยให้การวิเคราะห์ปัญหาจากคำตอบต่าง ๆ ได้ตรงหรือใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด ผู้เขียนเห็นด้วยกับความจำเป็นเช่นนี้ เพราะถ้ามิได้ทราบถึงพื้นภูมิหลังและสภาพทั่วไปของผู้ตอบคำถามมาก่อนแล้ว อาจทำให้ผลการแปลความหมายบิดเบือนไปจากความจริงที่เป็นอยู่ ดังนั้น ผู้เขียนจึงทำการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของผู้ตอบคำถามซึ่งเป็นผู้บริหารของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยรวม 68 คน ดังต่อไปนี้

1. เพศ

ในขั้นแรกของการวิจัย ผู้เขียนขอเริ่มพิจารณาคั้งแต่เพศของผู้ตอบทั้ง 68 คน ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ระดับบริหารทั้งสิ้น โดยแบ่งเป็นกลุ่ม ดังนี้

ตารางที่ 1 เพศ, พ.ศ. 2524

เพศ	จำนวน (68 คน)	ร้อยละ
ชาย	37	54.41
หญิง	31	45.59

ผู้ตอบคำถามทั้งหมด แบ่งเป็นเพศชายถึง 54.41 % และเป็นเพศหญิงเพียง

45.59 %

แสดงให้เห็นว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย นั้นจะมีอายุมากกว่าหญิง

## 2. อายุปัจจุบัน อายุการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2 อายุปัจจุบัน พ.ศ. 2524

อายุ (ปี)	จำนวน (68 คน)	ร้อยละ
30 ลงมา	1	1.47
31 - 35	9	13.24
36 - 40	12	17.65
41 - 45	20	29.41
46 - 50	14	20.58
51 - 55	10	14.71
56 ขึ้นไป	2	2.94

จะเห็นว่า ผู้ตอบคำถามจำนวนเพียง 1.47 % คือ 1 คน ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี นอกนั้นเป็นผู้ที่มีอายุสูงเกิน 30 ปี แล้วทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีอายุอยู่ในระหว่าง 41-45 ปี มีถึง 29.41 % นับว่าเป็นเกณฑ์อายุที่มีมากกว่าช่วงอายุอื่น ๆ การที่ผู้ตอบคำถามส่วนใหญ่อยู่ในวัยค่อนข้างสูงนี้ทำให้การพิจารณาไตร่ตรองในการตอบคำถามย่อมเป็นไปอย่างสุ่มรอบคอบและระมัดระวัง

ตารางที่ 3 อายุการปฏิบัติงาน พ.ศ. 2524

อายุการปฏิบัติงาน (ปี)	จำนวน (68 คน)	ร้อยละ
1 - 5	10	14.71
6 - 10	8	11.76
11 - 15	44	64.71
16 - 20	6	8.82
20 ปีขึ้นไป		

เมื่อพิจารณาถึงอายุการปฏิบัติงานของผู้ตอบแล้ว จะเห็นได้ว่าผู้ตอบจำนวนถึง 85.29 % มีอายุการปฏิบัติงานเกินกว่า 10 ปีขึ้นไป การที่ผู้ตอบส่วนใหญ่มีอายุราชการสูงเช่นนี้ แสดงว่าได้ปฏิบัติงานมานาน ทำให้เชื่อได้ว่าน่าจะมีประสบการณ์จากการทำงานเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นด้านการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือการปกครองบังคับบัญชา ด้วยเหตุนี้ผู้ตอบคำถามส่วนใหญ่ย่อมจะสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติเกี่ยวกับคนในสถาบันวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย และ พฤติกรรมการบริหารของตนเองได้เป็นอย่างดี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 3. การดำรงตำแหน่ง

เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารมีทั้งหมด 68 คน แบ่งแยกออกเป็นจำนวนในแต่ละตำแหน่ง ดังนี้

ตารางที่ 4-5 การดำรงตำแหน่งและการปฏิบัติหน้าที่ พ.ศ. 2524

ชื่อตำแหน่ง	ตำแหน่งจริง (คน)	ปฏิบัติหน้าที่จริง (คน)
ผู้อำนวยการ	1	1
รองผู้อำนวยการ	2	2
ผู้อำนวยการสำนัก	2	2
ผู้อำนวยการสาขาวิจัย	8	8
ผู้อำนวยการฝ่าย	1	1
ผู้อำนวยการสาขา	2	2
หัวหน้าห้องปฏิบัติการ	37	27
หัวหน้ากอง	3	3
หัวหน้างาน	17	17
บรรณาธิการ	1	1
อื่น ๆ	4	4

จากตารางที่ 4-5 นี้ จะเห็นได้ว่า ตำแหน่งทุกตำแหน่งของผู้บริหารในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยนั้น เป็นตำแหน่งที่มีการปฏิบัติหน้าที่จริงทั้งสิ้น

## 5. สถานภาพทางครอบครัว

เมื่อได้ศึกษาถึงอายุ ถึงความเชื่อถือนในด้านการจัดการบริหารงานของผู้ตอบแล้ว ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาถึงสถานภาพทางครอบครัวของผู้ตอบเป็น สิ่งประกอบ เพื่อให้การแปลความหมาย ข้อมูลที่ได้รับเป็นไปอย่างถูกต้อง

ตารางที่ 6 สถานภาพของครอบครัว พ.ศ. 2524

สถานภาพทางครอบครัว	จำนวน (68 คน)	ร้อยละ
โสด	6	8.82
แต่งงานแล้วยังไม่มียุติ	4	5.88
แต่งงานแล้วมียุติ	55	80.88
หย่าร้าง	1	1.47
แยกกันอยู่	2	2.95

สำหรับเจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แห่งประเทศไทย จำนวน 87.76 % เป็นผู้แต่งงานแล้ว จำนวน 5.88 % ที่แต่งงานแล้วยังไม่มียุติ และที่แต่งงานแล้วมียุติ อีกจำนวน 8.82 % ที่ยังเป็นโสด และมี เพียง 1.47 % ที่หย่าร้าง

แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีภาวะทางครอบครัวที่จะต้องรับผิดชอบ

ขอบ

ตารางที่ 7 จำนวนบุตร พ.ศ. 2524

จำนวนบุตร (คน)	จำนวน (68 คน)	ร้อยละ
ไม่มีบุตร	12	17.65
1 - 5	56	82.35
6 - 10	-	-
11 ขึ้นไป	-	-

เมื่อพิจารณา จำนวนบุตรของเจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารเหล่านี้แล้ว จะเห็นว่าผู้ที่มีบุตรตั้งแต่ 1-5 คน มีจำนวนสูงถึง 82.35 % และผู้ที่ไม่มีบุตรมีจำนวนเพียง 17.65 % หรือ 12 คน เท่านั้น

ศูนย์วิทยพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 6. คุณวุฒิการศึกษา

การศึกษาย่อมจะมีอิทธิพลต่อประสบการณ์และแนวความคิดของคนเป็นอย่างมากและจะทำให้เกิดทัศนคติเกี่ยวกับคน ตลอดจนการมองโลกที่แตกต่างกันออกไป ทั้งเพราะการศึกษามีวัตถุประสงค์ที่จะเสริมสร้างความรู้อย่างกว้าง ๆ แก่คน

ตารางที่ 8 คุณวุฒิการศึกษา พ.ศ. 2524

คุณวุฒิ	จำนวน (68 คน)	ร้อยละ
มัธยมศึกษาปีที่ 3 (ม.ศ.6)	1	1.47
มัธยมศึกษาปีที่ 5 (ม.ศ.8)	-	-
ประโยคมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ	-	-
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	5	7.35
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	16	23.53
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	38	55.89
ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า	7	10.29
อื่น ๆ	1	1.47

เมื่อพิจารณาถึงคุณวุฒิทางการศึกษาครั้งล่าสุดของผู้บริหารในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ฯ แล้ว จะเห็นว่าส่วนใหญ่แล้วจะเป็นผู้ที่มีคุณวุฒิการศึกษาค่อนข้างสูง กล่าวคือ ระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า จำนวน 55.89% และระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า 10.29 % จากนั้นมีระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า 23.53 % และอนุปริญญาหรือเทียบเท่า 7.35 % มีระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 และอื่นอีกอย่างละ 1.47 % ซึ่งนับว่าเป็นแหล่งรวมนักวิชาการ หลายสาขาวิชาจำนวนมากแห่งหนึ่ง



## 7. สถานที่การสำเร็จการศึกษาครั้งสุดท้าย

สถานที่การศึกษามีส่วนสำคัญสำหรับบุคคลอื่นเช่นเดียวกัน เนื่องจากในแต่ละสถานที่การศึกษานั้นย่อมมีสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้ประสบการณ์และการรับรู้ได้รับแตกต่างกัน การศึกษาในประเทศย่อมมีสภาวะแวดล้อมอย่างหนึ่ง และในการศึกษาต่างประเทศย่อมมีสภาวะแวดล้อม อย่างหนึ่งจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาไว้สำหรับการวินิจฉัยเช่นเดียวกัน

### ตารางที่ 9 การศึกษาในต่างประเทศ พ.ศ. 2524

การศึกษาในต่างประเทศ	จำนวน (68 คน)	ร้อยละ
เคย	40	58.82
ไม่เคย	28	41.18

จากการสอบถามเพื่อทราบว่า ผู้ตอบเคยได้รับการศึกษาในต่างประเทศบ้าง หรือไม่ จะเห็นได้ว่ามีผู้ตอบเพียง 58.82 % ที่ตอบว่าเคยได้รับการศึกษาในต่างประเทศด้วยเหตุนี้ คำตอบทั้งหลายของบุคคลเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของแนวความคิดและประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษาในต่างประเทศ, การศึกษาในประเทศ แต่ผู้ตอบส่วนใหญ่จำนวน 41.18% ไม่เคยได้รับการศึกษาในต่างประเทศ คำตอบจึงแสดงให้เห็นถึงแนวความคิดและประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษาภายในประเทศ



## 8. การศึกษาอบรมและดูงาน

นอกจากปฏิบัติการศึกษาที่ผู้ตอบได้รับจากการศึกษามาแล้ว ยังอาจจะไม่เพียงพอสำหรับการทำงานที่จะให้ได้ประสิทธิภาพ ดังนั้นการศึกษาอบรม สัมมนา และดูงาน ยังเป็นสิ่งช่วยเพิ่มพูนประสบการณ์และทักษะของการทำงานอีกด้วยซึ่งจำเป็นอยู่เสมอเช่นเดียวกัน ที่เราจะต้องศึกษาถึงเบื้องหลังของผู้บริหารในเรื่อง

ตารางที่ 10 การศึกษาอบรมสัมมนาและดูงาน พ.ศ. 2524

การศึกษาอบรมและดูงาน <sup>1</sup> (จำนวนเต็ม 68 คน)	เคย		ไม่เคย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
อบรม/สัมมนาในหลักสูตรต่าง ๆ ของสถาบันฯ	39	57.35	29	42.65
อบรม/สัมมนาในหลักสูตรต่าง ๆ ของหน่วย	51	75.00	17	25.00
งานภายนอก	50	73.53	18	26.47
อบรมและดูงาน ในต่างประเทศ	4	5.88	64	94.12
ไม่เคยเข้ารับการอบรมหรือดูงานที่ใดเลย	6	8.82	62	91.18

จากตารางที่ 10 จะเห็นได้ว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่เคยได้รับการอบรม/สัมมนาในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ฯ และของหน่วยงานอื่นๆ ภายนอก ทั้งยังมีส่วนหนึ่งที่เคยได้รับการอบรมและดูงานในต่างประเทศอีกด้วย ซึ่งมีเพียงส่วนน้อยที่ยังไม่เคยได้รับการอบรมหรือดูงานที่ใดเลยเท่านั้น

<sup>1</sup> เป็นคำถามที่ผู้ตอบสามารถเลือกคำตอบได้เกินหนึ่งคำตอบ

กล่าวโดยสรุปแล้ว การศึกษาถึงสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารในสถาบันวิจัย วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย จำนวน 68 คน โดยเริ่มตั้งแต่เพศจน ถึงการอบรม สัมมนา และ คุงาน นับว่าเป็นการเพียงพอที่พอจะนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ ประกอบสำหรับการวิเคราะห์ถึงทัศนคติเกี่ยวกับคนในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ได้เป็นอย่างดี

ตอนที่ 2 ทัศนคติของผู้บริหารในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

ในการศึกษาทัศนคติของผู้บริหารนั้นจะศึกษาในทัศนะที่เกี่ยวกับคนในองค์กร คัลลาส แมคเกรย์เกอร์ ได้กล่าวว่า "คนในองค์กรเป็นทุกสิ่งทุกอย่างขององค์กรทั้งหมด ทัศนคติที่เกี่ยวกับคนในองค์กรที่ผู้บริหารยึดถือในการควบคุมคนย่อมกำหนดคุณลักษณะขององค์กรโดยส่วนรวม และคุณภาพของการบริหารงานที่สืบทอดกันมา<sup>1</sup> ด้วยเหตุนี้ก่อนที่จะทราบถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย จึงจำเป็นต้องทราบทัศนคติของผู้บริหารเหล่านั้นที่มีต่อพนักงานเสียก่อน เพราะทัศนคตินี้จะเป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมกรรมการบริหาร

ผลของคำตอบปัญหาต่าง ๆ ในตอนที่ 2 นี้ ผู้ตอบย่อมตอบโดยอาศัยการพิจารณาถึงความรู้สึกนึกคิดของตนเอง (Introspective Method) และโดยอาศัยประสบการณ์ที่ได้รับจากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal relation) ซึ่งอาจแยกพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

---

<sup>1</sup>Douglas McGrigor, The Human Side of Enterprise (New York: McGraw-Hill, 1960) pp.6-7

## 2.1 โดยทั่วไปของคนในการทำงาน

ตารางที่ 11 คำถามที่ 1 ธรรมชาติของคนมักจะมีความเกียจคร้านในการทำงาน

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	4	5.88
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	7	10.29
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	15	22.06
ไม่เห็นด้วย	4	42	61.77

จากตารางปรากฏว่า ผู้ตอบจำนวน 61.77 % ไม่เห็นด้วย และ 22.06% ค่อนข้างไม่เห็นด้วย ส่วนผู้ตอบจำนวน 10.29 % ค่อนข้างเห็นด้วย และ 5.88 % ที่เห็นว่า ธรรมชาติของคนมักจะมีความเกียจคร้านในการทำงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 12 คำถามที่ 2 โดยทั่วไปไม่ชอบอยู่เฉย ๆ แต่ชอบทำงาน

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นควย	4	32	47.06
ค่อนข้างเห็นควย	3	21	30.88
ค่อนข้างไม่เห็นควย	2	9	13.24
ไม่เห็นควย	1	6	8.82

และเมื่อพิจารณาจากตารางที่ 12 แล้ว จะเห็นว่า เมื่อคำถามเปลี่ยนไปในลักษณะตรงกันข้ามแล้ว มีผู้ตอบเพียงจำนวน 8.82 % เท่านั้นที่ยังมีความเห็นว่าคนโดยทั่วไปมีความเกียจคร้านในการทำงาน แต่มีผู้ตอบจำนวน 47.06 % ที่เห็นว่าคนโดยทั่วไปแล้วไม่มีสัญชาตญาณเกียจคร้านในการทำงาน

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## 2.2 ธรรมชาติของความเกียจคร้าน

ตารางที่ 13 คำถามที่ 3 ความเกียจคร้านของคนยากที่จะแก้ไขได้

ความเห็น	คะแนน	จำนวน	ร้อยละ
		68 คน	
เห็นด้วย	1	11	16.18
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	17	25.00
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	18	26.47
ไม่เห็นด้วย	4	22	32.35

จะเห็นได้ว่า มีผู้ตอบจำนวน 16.18 % ที่เห็นว่า การแก้ไขคนที่มีนิสัยเกียจคร้านให้หายนั้นยากที่จะแก้ไขได้ และจำนวน 25.00 % เห็นว่าการแก้ไขคนที่มีนิสัยเกียจคร้านให้หายนั้นแก้ไขได้ค่อนข้างยาก ส่วนผู้ตอบจำนวน 26.47 % เห็นว่าคนที่มีนิสัยเกียจคร้านแก้ไขให้หายได้ไม่ยากนัก และผู้ตอบจำนวน 32.35 % เห็นว่าคนที่มีนิสัยเกียจคร้านนั้นแก้ไขให้หายได้ง่าย ซึ่งเมื่อพิจารณาตารางที่ 14 จะเห็นว่าผู้ตอบจำนวน 61.76 % เห็นว่าคนที่มีนิสัยเกียจคร้านถ้าได้รับการกระตุ้นอย่างถูกวิธีแล้วจะกลายเป็นคนขยันได้ แต่ไม่มีผู้ตอบคนใดเลยที่เห็นว่าคนที่มีนิสัยเกียจคร้านจะไม่สามารถแก้ไขให้หายได้เลย

ตารางที่ 14 คำถามที่ 4 การกระตุ้นอย่างถูกวิธี อาจทำให้คนเก็บจรรยาบรรณกลายเป็น  
คนขยันได้

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	4	42	61.76
ค่อนข้างเห็นด้วย	3	23	33.82
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	3	4.42
ไม่เห็นด้วย	1	-	

### 2.3 ความต้องการ

ตารางที่ 15 คำถามที่ 5 โดยทั่วไปคุณมีความต้องการปัจจัยที่ ๕ และความมั่นคงเหนือ  
สิ่งใด

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	59	86.77
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	6	8.82
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	2	2.94
ไม่เห็นด้วย	4	1	1.47



จากตารางที่ 15 มีผู้ตอบคำถามจำนวนถึง 86.77 % ที่เห็นควยว่าคน โดยทั่วไปมีความต้องการปัจจัยสี่และความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด แต่มีเพียง 1.47 % เท่านั้น ที่ไม่เห็นควยว่า คนจะมีความต้องการเพียงปัจจัยสี่และความมั่นคงเหนือกว่าความ ต้องการชนิดอื่น ๆ

ตารางที่ 16 คำถามที่ 6 คนโดยทั่วไปต้องการได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน เป็นอย่างยิ่ง

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นควย	4	48	70.59
ค่อนข้างเห็นควย	3	15	22.05
ค่อนข้างไม่เห็นควย	2	4	5.88
ไม่เห็นควย	1	1	1.48

จากตารางที่ 16 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่จำนวนถึง 70.59 % เห็นควยว่าคนต้องการได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างยิ่ง และผู้ตอบจำนวน 22.05 % ที่ค่อนข้างเห็นควย จะมีผู้ตอบที่ค่อนข้างไม่เห็นควยอยู่ 5.88 % และไม่เห็นควยเพียง 1.48 % เท่านั้น



## 2.4 ประเภทของงาน

ตารางที่ 17 คำถามที่ 7 คนโดยทั่วไปไม่ชอบทำงานนอกเหนือจากงานประจำที่ตนทำอยู่

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	19	27.94
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	23	33.82
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	16	23.53
ไม่เห็นด้วย	4	10	14.71

เมื่อเปรียบเทียบจำนวนผู้เห็นด้วย 27.94 % กับจำนวนผู้ไม่เห็นด้วย 14.71 % แล้ว จะเห็นว่าผู้ตอบที่มีความเห็นว่า คนในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีโดยทั่วไปชอบทำงานประจำมากกว่าที่จะไปทำงานอย่างอื่น และที่มีผู้ตอบจำนวน 33.82 % ที่มีความเห็นโน้มเอียงไปในทางที่เห็นว่าคนชอบทำงานประจำมากกว่าแต่มีผู้ตอบเพียง 23.53 % ที่มีความเห็นโน้มเอียงไปในทางตรงกันข้าม

ตารางที่ 18 คำถามที่ 8 คนโดยทั่วไปชอบทำงานประจำแต่ชอบทำงานใหม่ที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่

จากลักษณะคำถามข้างต้นนี้จะนำไปในลักษณะตรงกันข้ามกับคำถามข้อ 7 เพื่อต้องการวัดถึงความไม่แน่ใจของผู้ตอบอีกครั้งว่า คนโดยทั่วไปชอบทำงานประจำหรือชอบทำงานใหม่ที่ท้าทายความสามารถ

โดยจะเห็นได้ว่า มีผู้ตอบจำนวน 47.06 % เปลี่ยนใจหันมาเห็นความเห็นว่า คนทั่วไปไม่ชอบทำงานประจำ และมีผู้ตอบเพียง 2.94 % ที่ยังคงความเห็นเดิมว่า คนชอบทำงานประจำมากกว่าที่จะทำงานใหม่

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	4	32	47.06
ค่อนข้างเห็นด้วย	3	26	38.24
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	8	11.76
ไม่เห็นด้วย	1	2	2.94

ตารางที่ 19 คำถามที่ 9 โดยทั่วไปคนไม่ค่อยจะมีโอกาสแสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	4	28	41.18
ค่อนข้างเห็นด้วย	3	25	36.76
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	11	16.18
ไม่เห็นด้วย	1	4	5.88

เมื่อพิจารณาถึงโอกาสที่คนจะแสดงความสามารถอยู่เต็มที่แล้วจะเห็นว่า ผู้ตอบจำนวน 41.18 % เห็นว่า คนโดยทั่วไปไม่ค่อยจะมีโอกาสแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากลักษณะของงานเป็นงานประจำจึงไม่มีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ แต่ก็มีตอบจำนวน 5.88 % ที่เห็นว่าคนโดยทั่วไปนั้นมีโอกาสแสดงความสามารถอยู่ตลอดเวลา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 2.5 ความคิดริเริ่มและความทะเยอทะยาน

ตารางที่ 20 คำถามที่ 10 โดยปกติคนมีความทะเยอทะยานน้อยมาก

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	1	1.47
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	7	10.29
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	12	17.65
ไม่เห็นด้วย	4	48	70.59

จากการทดสอบทัศนคติในเรื่องเกี่ยวกับความทะเยอทะยานจะเห็นได้ว่า มีผู้ตอบคำถามถึง 70.59 % ที่มีความเห็นว่าคนโดยทั่วไปมีความทะเยอทะยานมาก และจำนวน 17.65 % มีความเห็นว่าคนโดยทั่วไปมีความทะเยอทะยานค่อนข้างมาก แต่ก็ยังมีผู้ตอบคำถาม 10.29 % ที่มีความเห็นว่า คนโดยทั่วไปมีความทะเยอทะยานค่อนข้างน้อย และอีกจำนวน 3.19 % ที่มีความเห็นว่า คนปกติมีความทะเยอทะยานน้อย

ตารางที่ 21 คำถามที่ 11 คนโดยทั่วไปมักจะไม่ค่อยมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	8	11.76
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	20	29.41
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	18	26.48
ไม่เห็นด้วย	4	22	32.35

จะเห็นได้ว่า ในเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของคนนั้น ผู้ตอบคำถาม 11.76 % เห็นด้วย ว่าคนมักไม่ค่อยมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 29.41 % ที่ค่อนข้างเห็นด้วย แต่ผู้ตอบจำนวน 26.48 % ที่ตอบว่าค่อนข้างไม่เห็นด้วยว่าคนมักขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 32.35 % ที่เห็นว่าคนโดยทั่วไปมักจะไม่มีความคิดสร้างสรรค์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 2.6 ความรับผิดชอบ

ตารางที่ 22 คำถามที่ 12 โดยทั่วไปคนมักจะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานทุกวิถีทางเท่าที่จะทำได้

จากการพิจารณาในเรื่องของความรับผิดชอบแล้ว จะเห็นได้ว่า ผู้ตอบคำถาม 5.88 % เห็นด้วย และ 17.65 % ค่อนข้างเห็นด้วยว่า คนโดยทั่วไปจะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานทุกวิถีทางเท่าที่จะทำได้ แต่มีผู้ตอบคำถาม 30.58 % ที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วยว่าคนจะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานทุกวิถีทางเท่าที่จะทำได้ นอกนั้นผู้ตอบจำนวน 45.59 % ซึ่งเป็นเสียงส่วนมากที่ไม่เห็นด้วยว่า คนโดยทั่วไปจะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงาน

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	4	5.88
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	12	17.65
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	21	30.58
ไม่เห็นด้วย	4	31	45.59

ตารางที่ 23 คำถามที่ 13 โดยทั่วไปของการทำงาน คนมักต้องการความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	4	18	26.47
ค่อนข้างเห็นด้วย	3	22	32.35
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	15	22.06
ไม่เห็นด้วย	1	13	19.12

และเมื่อผู้ตอบ ตอบคำถามที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับคำถามในข้อ 13 แล้วจะเห็นว่า ผู้ตอบคำถาม 26.47 % เห็นว่า โดยทั่วไปคนต้องการที่จะมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น และจำนวน 32.35 % ค่อนข้างเห็นด้วย ส่วนผู้ตอบจำนวน 22.06 % ค่อนข้างไม่เห็นด้วย และจำนวน 20.21 % ไม่เห็นด้วยว่าคนโดยทั่วไปต้องการที่จะมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 24 คำถามที่ 14 โดยปกติเมื่ออายุการทำงานของคนมากขึ้น ก็มักจะมีควม  
 รับผิดชอบสูงขึ้นด้วย

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	47	69.12
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	12	17.65
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	6	8.82
ไม่เห็นด้วย	4	3	4.41

จากตารางที่ 24 จะเห็นว่า ผู้ตอบจำนวน 69.12 % เห็นว่า เมื่อคนมีอายุ  
 การทำงานของคนมากขึ้น จะมีความรับผิดชอบสูงขึ้นด้วย และมีเพียง 4.41 % เท่านั้น  
 ที่ไม่เห็นด้วย แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่เชื่อว่า เมื่ออายุการทำงานของคนมากขึ้น  
 ก็จะมีควมรับผิดชอบสูงขึ้นด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ คนที่มีอายุการทำงานน้อยก็จะมี  
 ความรับผิดชอบน้อย

## 2.7 ความตั้งใจทำงาน

ตารางที่ 25 คำถามที่ 15 ความกลัวจะถูกลงโทษ เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้คนตั้งใจทำงาน

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	18	26.47
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	25	36.76
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	10	14.71
ไม่เห็นด้วย	4	15	22.06

เป็นที่น่าสังเกตว่า มีผู้ตอบจำนวน 26.47 % ที่เห็นว่า ความตั้งใจทำงานเกิดจากความกลัวว่าจะถูกลงโทษ และจำนวน 36.76 % ค่อนข้างเห็นด้วย ส่วนผู้ตอบที่ไม่เห็นด้วยนั้นมีเพียง 22.06 % และอีกจำนวน 14.71 % ค่อนข้างไม่เห็นด้วยว่าความกลัวจะถูกลงโทษนั้น เป็นสิ่งที่ทำให้คนตั้งใจทำงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 26 คำถามที่ 16 การให้พนักงานเห็นความสำคัญของงานจะทำให้เขามีความ  
ตั้งใจทำงาน

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	47	69.12
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	18	26.47
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	3	4.41
ไม่เห็นด้วย	4	-	-

จากตารางที่ 26 จะเห็นได้ว่าผู้ตอบจำนวนถึง 69.12 % ต่างมีความเห็นว่าถ้าคนมองเห็นความสำคัญของงานที่ตนปฏิบัติแล้วจะมีความตั้งใจทำงานไม่ใช่เพราะความกลัวว่าจะถูกลงโทษ และไม่ปรากฏมีผู้ตอบคนใดเลยที่เห็นว่าถ้าคนมองเห็นความสำคัญของงานที่ตนปฏิบัติแล้วจะไม่เกิดความตั้งใจทำงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 27 คำถามที่ 17 คนส่วนใหญ่ต้องการรู้ว่า งานที่ตนทำนั้นมีความสำคัญอย่างไร  
 ทัศนวิทยา

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	4	45	66.18
ค่อนข้างเห็นด้วย	3	21	30.88
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	2	2.94
ไม่เห็นด้วย	1	-	-

จำเห็นได้ว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่จำนวน 66.18 % ยอมรับว่าคนส่วนใหญ่ต้องการที่จะรู้ว่าจะทำงานที่คนทำนั้นมีความสำคัญอย่างไร และอีกจำนวน 30.88 % ที่ค่อนข้างเห็นด้วย มีผู้ตอบจำนวนเพียง 2.94 % หรือเพียง 2 คน เท่านั้น ที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วยแต่ไม่มีผู้ตอบคนใดเลยที่ไม่เห็นด้วย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ -28 คำถามที่ 18 คนมักจะมีความสนใจในความก้าวหน้าของหน่วยงาน

ความเห็น	คะแนน	จำนวน	ร้อยละ
		68 คน	
เห็นด้วย	4	41	60.29
ค่อนข้างเห็นด้วย	3	22	32.36
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	3	4.41
ไม่เห็นด้วย	1	2	2.94

ผู้ตอบส่วนใหญ่จำนวน 60.29 % เห็นด้วยว่า คนมักจะมีความสนใจในความก้าวหน้าของหน่วยงานที่ตนทำอยู่ และจำนวน 32.36 % ค่อนข้างเห็นด้วย ส่วนผู้ตอบจำนวน 4.41 % ค่อนข้างไม่เห็นด้วย และเพียงจำนวน 2.94 % คือ 2 คน ที่ไม่เห็นด้วยว่า คนจะสนใจในความก้าวหน้าและความเจริญของหน่วยงานที่ตนทำ

อย่างไรก็ดี แมว่าผู้ตอบส่วนใหญ่จะเห็นว่าคนจะมีความสนใจในความก้าวหน้าของหน่วยงานที่ตนทำ จากตารางที่ 29 จะเห็นว่าผู้ตอบจำนวน 7.35 % เท่านั้น ที่เห็นว่า โดยปกติของการทำงานคนอยากที่จะแข่งขันซึ่งก็ชิงเด่นกันมากกว่าที่จะร่วมมือกันทำงาน และอีกจำนวนถึง 41.18 % ค่อนข้างเห็นด้วย ส่วนผู้ตอบจำนวน 27.94% ค่อนข้างไม่เห็นด้วย และจำนวน 23.53 % เห็นว่าควรจะร่วมมือกันทำงานมากกว่าที่จะแข่งขันซึ่งก็ชิงเด่นกัน

ตารางที่ 29 คำถามที่ 19 โดยปกติในการทำงาน คนอยากที่จะแข่งขันชิงดีชิงเด่นกันมากกว่าที่จะรวมกันทำงาน

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	5	7.35
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	28	41.18
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	19	27.94
ไม่เห็นด้วย	4	16	23.53

## 2.8 การใช้อำนาจ

ตารางที่ 30 คำถามที่ 20 การใช้อำนาจบังคับบัญชาจะทำให้พนักงานทำงานดีขึ้น

เมื่อพิจารณาถึงการใช้อำนาจต่อการทำงานของคนแล้ว จะเห็นว่าผู้ตอบส่วนใหญ่ จำนวนถึง 42.65 % ไม่เห็นด้วยกับการใช้อำนาจบังคับให้คนตั้งใจทำงาน 33.82 % ที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วย มีจำนวน 8.82 % ที่เห็นด้วยและ 14.71 % ที่ค่อนข้างเห็นด้วยกับการใช้อำนาจบังคับซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานดีขึ้น

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	6	8.82
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	10	14.71
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	23	33.82
ไม่เห็นด้วย	4	29	42.65

ตารางที่ 31 คำถามที่ 21 การลงโทษจะทำให้การทำงานผิดพลาดน้อยลง

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	10	14.71
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	20	29.41
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	20	29.41
ไม่เห็นด้วย	4	18	26.47

จากตารางที่ 31 นี้ จะเห็นได้ว่า ผู้ตอบจำนวน 14.71 % ที่ มีความเห็นว่าถ้าใช้วิธีการลงโทษแล้ว จะทำให้คนทำงานผิดพลาดน้อยลง ผู้ตอบจำนวน 29.41% ค่อนข้างเห็นด้วย และอีกจำนวนที่เท่ากัน ที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วย แต่จะมีผู้ตอบจำนวน 26.47 % ที่ไม่เห็นด้วยว่า การลงโทษจะสามารถแก้ปัญหาคนทำงานผิดพลาดได้



ตารางที่ 32 คำถามที่ 22 การบังคับข่มขู่ ไม่ใช่วิธีการเดียวที่จะทำให้คนปฏิบัติงาน  
ได้ดีขึ้น

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	4	54	79.42
ค่อนข้างเห็นด้วย	3	7	10.29
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	2	2.94
ไม่เห็นด้วย	1	5	7.35

เมื่อมาพิจารณาถึงการบังคับข่มขู่ในการทำงานแล้ว จะเห็นว่าผู้ตอบจำนวน 79.42 % มีความเห็นว่า การบังคับข่มขู่ ไม่ใช่วิธีการเดียวที่จะทำให้คนปฏิบัติงานได้  
ดีขึ้น และมีผู้ตอบสนับสนุนค่อนข้างเห็นด้วยอีก 10.29 % มีผู้ตอบเพียง 2.94 % ที่  
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย และอีกจำนวน 7.35 % ที่เห็นว่าการบังคับข่มขู่ เป็นวิธีการเดียว  
ที่จะทำให้คนปฏิบัติงานดีขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 2.9 การเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 33 คำถามที่ 23 โดยปกติคนไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน

จากตารางจะเห็นได้ว่า ผู้ตอบจำนวน 13.23 % มีความเห็นว่า โดยปกติคนชอบอยู่ในสภาพเดิมมากกว่าที่จะชอบการเปลี่ยนแปลง และผู้ตอบจำนวน 19.12 % ค่อนข้างเห็นด้วย แต่ยังมีผู้ตอบจำนวน 25.00 % ที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วยและมีผู้ตอบถึง 42.65 % เห็นว่าคนชอบเปลี่ยนแปลง ชอบมีประสบการณ์ในการทำงานใหม่ ๆ มากกว่าที่จะทำงานในสภาพเดิม

ความเห็น	คะแนน	จำนวน	ร้อยละ
		68 คน	
เห็นด้วย	1	9	13.23
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	13	19.12
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	17	25.00
ไม่เห็นด้วย	4	29	42.65

## 2.10 การควบคุม

ตารางที่ 34 คำถามที่ 24 การควบคุมอย่างใกล้ชิด จะทำให้คนทำงานถูกต้องตาม  
วัตถุประสงค์

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	38	55.88
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	17	25.00
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	5	7.35
ไม่เห็นด้วย	4	8	11.77

เมื่อพิจารณาถึงการควบคุมสำหรับการทำงานแล้วจะเห็นว่า มีผู้ตอบจำนวน 55.88 % เห็นด้วยกับการใช้วิธีการควบคุมงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้คนทำงานถูกต้องตามวัตถุประสงค์และจำนวน 25.00 % ค่อนข้างเห็นด้วยกับการใช้วิธีการควบคุมงานอย่างใกล้ชิด ส่วนผู้ตอบจำนวน 7.35 % ค่อนข้างไม่เห็นด้วยและผู้ตอบจำนวนเพียง 11.77 % ที่ไม่เห็นด้วยกับการใช้วิธีการควบคุมงานอย่างใกล้ชิด

ตารางที่ 35 คำถามที่ 25 การทำงานที่ขึ้นของคน มีใช้เป็นผลมาจากการควบคุม  
อย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

ความเห็น	คะแนน	จำนวน	ร้อยละ 68 คน
เห็นด้วย	4	37	54.42
ค่อนข้างเห็นด้วย	3	15	22.06
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	9	13.23
ไม่เห็นด้วย	1	7	10.29

จากคำถามที่ 25 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบจำนวน 54.42 % เริ่มมีความเห็นว่า การควบคุมงานอย่างใกล้ชิดไม่ใช่วิธีการเดียวที่จะทำให้คนทำงานได้ดีขึ้น และจำนวน 22.06 % ค่อนข้างเห็นด้วย ส่วนผู้ตอบจำนวน 13.23 % ค่อนข้างไม่เห็นด้วย และอีกจำนวน 10.29 % ยังมีความเชื่ออยู่ว่า การควบคุมงานอย่างใกล้ชิดเท่านั้น จะทำให้คนทำงานได้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 36 คำถามที่ 26 โดยปกติในการทำงาน คนต้องการความเป็นตัวของ  
ตัวเองมากที่สุด

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	4	50	73.53
ค่อนข้างเห็นด้วย	3	16	23.53
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	1	1.47
ไม่เห็นด้วย	1	1	1.47

จากคำถามที่ 26 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบจำนวนถึง 73.53 % ต่างเชื่อว่า  
คนต้องการความเป็นตัวของตัวเองในการทำงานมากที่สุด และผู้ตอบจำนวน 23.53%  
ที่ค่อนข้างเชื่อว่าเป็นเช่นนั้น ส่วนผู้ตอบจำนวน 1.47 % ค่อนข้างไม่เห็นด้วยว่าคนจะ  
มีความต้องการความเป็นตัวของตัวเองในการทำงานมากที่สุด และอีกจำนวนเพียง  
1.47 % หรือ 1 คน เท่านั้น ที่เห็นว่าคนไม่ต้องการความเป็นตัวของตัวเองในการทำ  
งาน

ตารางที่ 37 คำถามที่ 27 โดยทั่วไปของการทำงาน คนชอบที่จะฟังพาดูคนอื่น  
มากกว่าฟังพาตัวเอง

ความเห็น	คะแนน	จำนวน	ร้อยละ
		68 คน	
เห็นด้วย	1	5	7.35
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	14	20.59
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	21	30.88
ไม่เห็นด้วย	4	28	41.18

จากตารางที่ 37 จะเห็นว่าผู้ตอบจำนวน 7.35 % ที่ยังมีความเห็นว่าคน  
โดยทั่วไปชอบฟังพาดูคนอื่นมากกว่าฟังพาดูตัวเอง และจำนวน 20.59 % ค่อนข้างเห็นด้วย ส่วนผู้ตอบจำนวน 30.88 % ค่อนข้างไม่เห็นด้วย และอีกจำนวน 41.18% มีความเห็นว่า คนโดยทั่วไป ต้องการฟังพาตัวเองมากกว่าฟังพาดูคนอื่น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 38 คำถามที่ 28 การจัดสรรงาน หรือวางรูปงานจะต้องเหมาะสมกับ  
คนจึงจะทำให้คนปฏิบัติงานได้ดี

ความเห็น	คะแนน	จำนวน	ร้อยละ 68 คน
เห็นด้วย	4	58	85.29
ค่อนข้างเห็นด้วย	3	9	13.23
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	-	-
ไม่เห็นด้วย	1	1	1.48

เมื่อพิจารณาถึงตารางที่ 38 จะเห็นว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่จำนวนถึง 85.29% ยอมรับว่าการวางรูปงาน การจัดสรรงานนั้น จะต้องให้เหมาะสมกับคน จึงจะทำให้คนสามารถปฏิบัติงานได้ผลลัพธ์ ไม่ใช่โดยการบังคับข่มขู่ และมีผู้ตอบจำนวน 13.23% ที่ค่อนข้างเห็นด้วย แต่ยังมีผู้ตอบจำนวน 1.48 % คือ 1 คน ที่ยังมีความเห็นว่าคนจะต้องปรับตัวเองให้เหมาะกับงาน



ตารางที่ 39 ทศนคติเกี่ยวกับคนของผู้บริหารในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2524

ทัศนคติแบบ	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
ทฤษฎี x	28-48	-	-
ผสมแนวโน้มทฤษฎี x	49-69	4	5.88
ผสมแนวโน้มทฤษฎี y	70-90	54	79.41
ทฤษฎี y	91-112	10	14.71

### สรุป

เมื่อพิจารณาถึงทัศนคติเกี่ยวกับคนในทัศนของผู้บริหารของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย จะเห็นว่า มีผู้ตอบจำนวน 5.88 % หรือ 5 คน เท่านั้นที่มีความเชื่อ ตามทัศนคติแบบผสมแนวโน้มทฤษฎี x ส่วนผู้ตอบจำนวน 79.41 % มีความเชื่อตามทัศนคติแบบผสมแนวโน้มทฤษฎี y ซึ่งเป็นการมองคนในทัศนที่ค่อนข้างดี นอกจากนี้ยังมีผู้ตอบจำนวน 14.71 % ที่มีความเชื่อตามทัศนคติแบบทฤษฎี y ซึ่งเป็นการมองคนในทัศนคติที่ดี

ทั้งนี้เห็นว่าผู้บริหารของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย มีทัศนคติส่วนใหญ่โน้มเอียงในการมองคนในแง่ดี

### ตอนที่ 3 พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แห่งประเทศไทย

เมื่อได้ทราบถึงทัศนคติของผู้บริหารดังที่ได้รวบรวมให้เห็นแล้วในตอนที่ 2 และในตอนที่ 3 นี้ จะศึกษาถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารต่อไป ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการพิสูจน์สมมติฐาน ที่ตั้งไว้ว่า "ทัศนคติเกี่ยวกับคนในองค์กรจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร" เหตุที่ตั้งสมมติฐานเช่นนี้ก็เพราะว่าคนเป็นสิ่งที่มีชีวิตทั้งในทางจิตวิทยา และชีววิทยา จะต้องดำรงชีวิตอยู่ในสิ่งแวดล้อมทั้งในทางสังคมวัฒนธรรมและทางธรรมชาติ โดยมีการปะทะสังสรรค์ (interaction) จนเป็นผลทำให้คนเกิดการรับรู้ การเรียนรู้ และการจูงใจ อารมณ์และความรู้สึกตลอดจนมีบุคลิกภาพ สิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องกำหนดทัศนคติของคนที่มีต่อสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งแวดล้อมที่เป็นมนุษย์ ทัศนคตินี้เองจะเป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยจะได้ศึกษาพิจารณารายละเอียดต่อไป

#### 3.1 การใช้ภาวะผู้นำ

การพิจารณาการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น อาจจำแนกพฤติกรรมกรรมการบริหารออกได้เป็น 4 แบบ เริ่มตั้งแต่ พฤติกรรมแบบเผด็จการ แบบเผด็จการที่มีเมตตาธรรม แบบปรึกษาหารือ และแบบการเข้ามีส่วนร่วม โดยใช้วิธีวัดจากการให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา การที่ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนก็อยู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาและการรับฟังความคิดเห็น ตลอดจนการทำความเข้าใจไปใช้ปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจอธิบายโดยละเอียดดังนี้

ตารางที่ 40 คำถามที่ 1 ท่านให้ความเชื่อถือไว้วางใจผู้ไต่บังคับบัญชาของท่านอย่าง  
เต็มที่ในเกือบทุกกรณี

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	4	15	22.06
ค่อนข้างเห็นด้วย	3	27	39.71
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	19	27.94
ไม่เห็นด้วย	1	7	10.29

จากตารางที่ 40 จะเห็นได้ว่ามีผู้ตอบจำนวน 22.06 % ที่ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจผู้ไต่บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ในเกือบทุกกรณี และจำนวน 39.71 % ที่เห็นว่า ท่านให้ความเชื่อถือและไว้วางใจผู้ไต่บังคับบัญชามากแต่ไม่เต็มที่เพราะยังสงวนอำนาจไว้กับตนเอง และผู้ตอบจำนวน 27.94 % ที่ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจผู้ไต่บังคับบัญชาที่อยู่และในบางสถานการณ์เท่านั้น ส่วนผู้ตอบจำนวน 10.29 % ไม่มีความเชื่อถือและไว้วางใจผู้ไต่บังคับบัญชาเลย

ตารางที่ 41 คำถามที่ 2 ผู้ไต่บังคับบัญชาของท่าน ไม่มีความเชื่อถือและไว้วางใจ  
ในตัวท่านเลย

ความเห็น	คะแนน	จำนวน ร้อยละ 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	-	-
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	3	4.41
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	20	29.41
ไม่เห็นด้วย	4	45	66.18

จากตารางที่ 41 จะเห็นว่า ไม่มีผู้ตอบคนใดเลยที่เห็นว่าผู้ไต่บังคับบัญชา  
ของคนไม่มีความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวผู้ตอบคำถามเลย แต่มีผู้ตอบจำนวน  
4.41 % ที่ค่อนข้างเห็นด้วยว่าผู้ไต่บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวผู้  
ตอบ และผู้ตอบจำนวน 29.41 % เห็นว่า ผู้ไต่บังคับบัญชามีความเชื่อถือและไว้วางใจ  
ในตัวผู้ตอบแม้จะมีไม่มากนัก ส่วนผู้ตอบจำนวน 66.18 % เห็นว่าผู้ไต่บังคับบัญชามี  
ความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวผู้ตอบอย่างเต็มที่

ตารางที่ 42 คำถามที่ 3 โดยปกติ ท่านจะให้ความสนับสนุนผู้ไต่บังคัมภีฐาของ  
ท่านอย่างเต็มที่ ในทุกสถานการณ

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	4	32	47.06
ค่อนข้างเห็นด้วย	3	18	26.48
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	9	13.23
ไม่เห็นด้วย	1	9	13.23

จะเห็นได้ว่า ผู้ตอบจำนวน 47.06 % เห็นว่าตนเองให้ความสนับสนุน  
แกื่อกุลผู้ไต่บังคัมภีฐาอย่างเต็มที่ในทุกสถานการณ มีผู้ตอบจำนวน 26.48 % เห็น  
ว่าตนเองให้ความสนับสนุนแกื่อกุลผู้ไต่บังคัมภีฐาอยู่เสมอ ๆ และมีผู้ตอบจำนวน  
13.23 % ที่เห็นว่าตนเองให้ความสนับสนุนแกื่อกุลผู้ไต่บังคัมภีฐาอย่างเต็มที่ในบาง  
สถานการณ และอีกจำนวน 13.23 % อีกเช่นกัน ที่ไม่เห็นด้วยกับการที่ตนเองจะต้อง  
สนับสนุนแกื่อกุลผู้ไต่บังคัมภีฐาอย่างเต็มที่ในทุกสถานการณ

ตารางที่ 43 คำถามที่ 4 การแสดงความคิดเห็นของผู้ไต่บังคับัญชา มักจะก่อให้เกิด  
ความยุ่งยาก

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	2	2.94
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	2	2.94
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	8	11.76
ไม่เห็นด้วย	4	56	82.36

จากตารางที่ 43 จะเห็นว่า ผู้ตอบจำนวน 82.36 % ไม่เห็นด้วยว่า การแสดงความคิดเห็นของผู้ไต่บังคับัญชา มักจะก่อให้เกิดความยุ่งยาก และอีกจำนวน 11.76 % ก็ค่อนข้างที่ไม่เห็นด้วย มีเพียงจำนวน 2.94 % ที่เห็นด้วยว่า การแสดงความคิดเห็นของผู้ไต่บังคับัญชา มักจะก่อให้เกิดความยุ่งยาก และอีกจำนวน 2.94 % เช่นกัน ที่ค่อนข้างเห็นด้วย



ตารางที่ 44 คำถามที่ 5 โดยปกติ ท่านจะรับฟังความคิดเห็นของผู้ไต่บังคัมภีฐา และนำมาใช้ประโยชน์อยู่เสมอ

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	4	52	76.47
ค่อนข้างเห็นด้วย	3	11	16.18
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	3	4.41
ไม่เห็นด้วย	1	2	2.94

จะเห็นได้ว่า ผู้ตอบจำนวน 76.47 % เห็นว่าตนเองรับฟังความคิดเห็นของผู้ไต่บังคัมภีฐาและใช้ให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ผู้ตอบจำนวน 16.18 % ที่เห็นว่า ตนเองมักรับฟังและใช้ความคิดเห็นของผู้ไต่บังคัมภีฐาให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานอยู่บ่อยครั้ง อย่างไรก็ตาม ยังมีผู้ตอบจำนวน 4.41 ที่เห็นว่าตนรับฟังความคิดเห็นของผู้ไต่บังคัมภีฐา และใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานเพียงบางครั้งเท่านั้น ส่วนผู้ตอบจำนวน 2.94 % ที่ไม่เห็นด้วยกับการที่ตนเองจะต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้ไต่บังคัมภีฐาและใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน



### 3.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ในยุคปัจจุบันแนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้คนทำงาน ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ กำลังได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง ดังนั้นการศึกษาถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน และสามารถวัดพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารได้โดยการแสดงออกในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 45 คำถามที่ 6 มวลเหตุของการจูงใจ ที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ คือ เรื่อง ยศศักดิ์ ตำแหน่งหน้าที่

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	31	45.59
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	22	32.35
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	9	13.23
ไม่เห็นด้วย	4	6	8.83

จะเห็นได้ว่า มีผู้ตอบจำนวน 45.59% ที่เห็นว่า ความมุ่งหวังที่จะประสบความสำเร็จในเรื่องยศศักดิ์ตำแหน่งหน้าที่ เป็นสิ่งมวลเหตุจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของคนปฏิบัติงาน ผู้ตอบจำนวน 32.35 % ค่อนข้างเห็นด้วย ส่วนผู้ตอบจำนวน 13.23 % ค่อนข้างไม่เห็นด้วย และผู้ตอบจำนวน 8.83 % ที่ไม่เห็นด้วย

ตารางที่ 46 คำถามที่ 7 การนำวิธีการบีบบังคับ ชูเชิญ ลงโทษ มาใช้กับผู้ไต่บังคับ บัญชาเป็นครั้งคราว จะทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	10	14.71
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	16	23.53
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	16	23.53
ไม่เห็นด้วย	4	26	38.23

จากตารางที่ 46 แสดงให้เห็นว่ามีผู้ตอบจำนวน 38.23 % ที่ไม่เห็นด้วยกับการนำวิธีการบีบบังคับ ชูเชิญ ฯลฯ มาใช้กับผู้ไต่บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้น และผู้ตอบจำนวน 23.53 % ค่อนข้างไม่เห็นด้วยกับวิธีการเช่นนี้ ส่วนผู้ตอบอีกจำนวน 23.53 % เช่นกัน ค่อนข้างเห็นด้วยกับการใช้วิธีการนี้ และผู้ตอบจำนวน 14.71 % ที่เห็นด้วยว่า การจะใช้วิธีการบีบบังคับ ชูเชิญ หรือลงโทษ กับผู้ไต่บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น

ตารางที่ 47 คำถามที่ 8 ในหน่วยงานของท่าน ผู้ไต่บังคัมภีฐาทุกคนให้ความสนับสนุนช่วยเหลือ เกื้อกูลต่อกันเป็นอย่างไร

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	4	13	19.12
ค่อนข้างเห็นด้วย	3	23	33.82
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	24	35.29
ไม่เห็นด้วย	1	8	11.77

จากตารางที่ 47 นี้ จะแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบจำนวน 19.12 % ที่เห็นว่า ในหน่วยงานของตน ผู้ไต่บังคัมภีฐาทุกคนให้ความสนับสนุนช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกันเป็นอย่างดี และมีผู้ตอบจำนวน 33.82 % ที่ค่อนข้างเห็นด้วย แต่มีผู้ตอบจำนวน 35.29 % เห็นว่าในหน่วยงานของตน ผู้ไต่บังคัมภีฐามีความขัดแย้งกันบ้าง และไม่คอยจะให้ความสนับสนุนเกื้อกูลต่อกัน ส่วนผู้ตอบจำนวน 11.77 % เห็นว่า ผู้ไต่บังคัมภีฐาของตนมีความขัดแย้งกันและไม่ให้ความสนับสนุนเกื้อกูลต่อกัน

3.3 กระบวนการสื่อความหมาย กระบวนการสื่อความหมาย  
 กระบวนการสื่อความหมายนับว่าเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่ผู้บริหาร  
 กระทำเพื่อให้การบริหารบรรลุผลสำเร็จถูกต้องตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหาร  
 บริหารจึงแสดงพฤติกรรมการบริหารแบบต่าง ๆ ออกมา ได้ยกจำแนกออกได้ดังนี้

ตารางที่ 48 คำถามที่ 9 ผู้ไต่บังคับบัญชาของท่านเต็มใจรับคำสั่งจากท่านอย่างไรเต็มที่  
 เสมอ

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	4	32	47.06
ค่อนข้างเห็นด้วย	3	21	30.88
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	12	17.65
ไม่เห็นด้วย	1	3	4.41

จะเห็นได้ว่า ผู้ตอบจำนวน 47.06 % เห็นว่าผู้ไต่บังคับบัญชาเต็มใจรับ  
 คำสั่งอย่างเต็มที่เสมอ และผู้ตอบจำนวน 30.88 % ค่อนข้างเห็นด้วยว่า ผู้ไต่บังคับ  
 บัญชาเต็มใจรับคำสั่งอย่างเต็มที่ แต่มีผู้ตอบจำนวน 17.65 % ค่อนข้างไม่เห็นด้วย  
 มีผู้ตอบจำนวน 4.41 % เท่านั้น ที่เห็นว่า ผู้ไต่บังคับบัญชาไม่เต็มใจรับคำสั่งจากตน

ตารางที่ 49 คำถามที่ 10 ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากผู้ไต่บังคับบัญชีฯมักจะถูกต้องเสมอ

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	4	18	26.47
ค่อนข้างเห็นด้วย	3	28	41.18
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	14	20.59
ไม่เห็นด้วย	1	8	11.76

จากตารางที่ 49 นี้ จะแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบจำนวน 26.47 % ที่เห็นว่าข้อมูลและข่าวสารที่ได้รับรายงานจากผู้ไต่บังคับบัญชีฯส่วนใหญ่มักจะถูกต้องเสมอ และผู้ตอบจำนวน 37.23 % ค่อนข้างเห็นด้วย แต่ผู้ตอบจำนวน 20.59 % ค่อนข้างไม่เห็นด้วย และมีผู้ตอบจำนวน 11.76 % เห็นว่า ข้อมูลและข่าวสารที่ได้รับรายงานจากผู้ไต่บังคับบัญชีฯส่วนใหญ่มักจะไม่ถูกต้อง

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 50 คำถามที่ 11 ท่านไม่มีโอกาสใกล้ชิดกับผู้ไ้บังคับบัญชาเท่าที่ควร

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	4	5.88
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	14	20.59
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	14	20.59
ไม่เห็นด้วย	4	36	52.94

จากตารางที่ 50 นี้ แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบจำนวน 5.88 % เห็นว่าตนเองไม่มีโอกาสใกล้ชิดกับผู้ไ้บังคับบัญชาเท่าที่ควร และผู้ตอบจำนวน 13.85 % ค่อนข้างเห็นด้วยที่ตนเองไม่มีโอกาสใกล้ชิดกับผู้ไ้บังคับบัญชา เท่าที่ควร และมีผู้ตอบ จำนวน 20.59 % อีกเช่นกัน ที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วย และมีผู้ตอบจำนวน 52.94 % ที่เห็นว่า ตนมีโอกาใกล้ชิดกับผู้ไ้บังคับบัญชา

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 51 คำถามที่ 12 ทราบและเข้าใจปัญหาของผู้ไต่บังคัมภีรชาติที่ประสบอยู่เป็น  
 อย่างดี

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	4	34	50.00
ค่อนข้างเห็นด้วย	3	27	39.71
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	5	7.35
ไม่เห็นด้วย	1	2	2.94

จะเห็นได้ว่า ผู้ตอบจำนวน 50.00 % เห็นว่าตนเองทราบและเข้าใจปัญหาของผู้ไต่บังคัมภีรชาติที่ประสบอยู่เป็นอย่างดี และผู้ตอบจำนวน 39.71 % ค่อนข้างเห็นด้วย มีผู้ตอบจำนวน 7.35 % เห็นว่าตนเองทราบและเข้าใจปัญหาของผู้ไต่บังคัมภีรชาติที่ประสบอยู่บ้างเล็กน้อย ส่วนผู้ตอบจำนวน 2.94 % หรือ 2 คน เท่านั้น ที่เห็นว่าตนเองไม่ทราบและไม่เข้าใจปัญหาของผู้ไต่บังคัมภีรชาติที่ประสบอยู่

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### 3.4 ลักษณะการคบหาสมาคมและการติดต่อ

ลักษณะการคบหาสมาคมและการติดต่อ เป็นลักษณะที่อาจจำแนกพฤติกรรมของผู้บริหารได้อีกวิธีหนึ่ง โดยสามารถจำแนกพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในสถาบันวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ดังนี้

ตารางที่ 52 คำถามที่ 13 เมื่อท่านปฏิบัติงานใด บุคคลในหน่วยงานมักไม่ให้ความร่วมมือ

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	1	1.47
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	4	5.88
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	11	16.18
ไม่เห็นด้วย	4	52	76.47

จากการสำรวจพฤติกรรมของผู้บริหารในเรื่องการคบหาสมาคมและการติดต่อในตารางที่ 52 จะเห็นว่า มีผู้ตอบจำนวน 76.47 % ที่เห็นว่าบุคคลในหน่วยงานไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และอีกจำนวน 16.18 % ที่ค่อนข้างเห็นด้วย แต่มีจำนวน 5.88% ที่ค่อนข้างเห็นว่า บุคคลในหน่วยงานนี้ไม่ให้ความร่วมมือ และอีกจำนวน 1.47 % หรือ 1 คน เท่านั้น ที่มีความเห็นอย่างเต็มที่ว่า บุคคลในหน่วยงานมักไม่ให้ความร่วมมือกับตนในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 53 คำถามที่ 14 ผู้ไต่บังคับบัญชีมีส่วนสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นอย่าง  
อย่างมาก

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	4	51	75.00
ค่อนข้างเห็นด้วย	3	15	22.06
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	1	1.47
ไม่เห็นด้วย	1	1	1.47

จากตารางที่ 53 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบจำนวน 75.00 % เห็นว่าผู้ไต่บังคับบัญชีมีส่วนสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นอย่างมาก และผู้ตอบจำนวน 22.06 % ค่อนข้างเห็นด้วย แต่มีผู้ตอบจำนวน 1.47 % ที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วย และอีกจำนวน 1.47 % เช่นเดียวกันเท่านั้น ที่เห็นว่าผู้ไต่บังคับบัญชี ไม่มีส่วนสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 54 คำถามที่ 15 ถ้าท่านใช้อำนาจในการลงโทษแล้ว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา  
ทุกคนพร้อมใจกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	3	4.41
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	8	11.76
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	16	23.54
ไม่เห็นด้วย	4	41	60.29

เมื่อพิจารณาตารางที่ 54 แล้ว จะเห็นว่า ผู้ตอบจำนวน 4.41 % เห็นด้วยกับ  
การใช้อำนาจลงโทษเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนพร้อมใจกันทำงานและผู้ตอบจำนวน 11.76%  
ค่อนข้างเห็นด้วยกับวิธีการใช้อำนาจ แต่มีผู้ตอบจำนวน 23.54% ค่อนข้างไม่เห็นด้วยกับ  
การใช้อำนาจลงโทษ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมใจกันทำงาน ส่วนผู้ตอบจำนวน 60.29%  
ไม่เห็นด้วยกับวิธีการใช้อำนาจลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้พร้อมใจกันปฏิบัติงานให้สำเร็จ  
ตามวัตถุประสงค์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 3.5 กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ

การวินิจฉัยสั่งการ มีส่วนสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่มากเพราะ "การที่จะศึกษาวิเคราะห์ห้องค์การและการปฏิบัติงานในองค์กรให้ได้ผลดีที่สุดก็โดยการศึกษาพิจารณาให้ทราบว่า มีผู้ใดบ้างที่มีส่วนในกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ หรือการสั่งการต่าง ๆ ขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ"<sup>1</sup> ด้วยเหตุนี้ พฤติกรรมการบริหารของเจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย จึงสามารถวัดได้จากการวินิจฉัยสั่งการ ดังนี้ คือ

ตารางที่ 55 คำถามที่ 16 ความรู้ทางวิชาการมีส่วนสำคัญน้อยต่อการวินิจฉัยสั่งการ

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	8	11.77
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	7	10.29
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	22	32.36
ไม่เห็นด้วย	4	31	45.58

<sup>1</sup>Herbert A. Simon, Administrative Behavior (New York : Macmillan Co., 1947) p.XIX

ตารางที่ 56 คำถามที่ 17 การตัดสินใจโดยคณะบุคคล ช่วยให้ประสิทธิภาพสูงกว่าบุคคลคนเดียวตัดสินใจ

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	4	51	75.00
ค่อนข้างเห็นด้วย	3	11	16.18
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	4	5.88
ไม่เห็นด้วย	1	2	2.94

จากตารางที่ 56 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบจำนวน 75.00 % เห็นว่าการตัดสินใจโดยคณะบุคคลจะช่วยให้มีประสิทธิภาพสูงกว่าบุคคลคนเดียวตัดสินใจและผู้ตอบจำนวน 16.18% ค่อนข้างเห็นด้วย แต่มีผู้ตอบจำนวน 5.88 % ค่อนข้างไม่เห็นด้วย ส่วนผู้ตอบจำนวน 2.94% คือ 2 คน เท่านั้น ที่เห็นว่าการตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียวจะช่วยให้มีประสิทธิภาพสูงกว่าการตัดสินใจโดยคณะบุคคล

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 57 คำถามที่ 18 โดยปกติการวินิจฉัยสั่งการ มักจะทำโดยคน ๆ เดียว

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	15	22.06
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	9	13.24
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	22	32.35
ไม่เห็นด้วย	4	22	32.35

จากตารางที่ 57 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบจำนวน 22.06 % เห็นว่าตามปกติการวินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่าง ๆ มักจะกระทำโดยคน ๆ เดียว และผู้ตอบจำนวน 13.24 % ค่อนข้างเห็นด้วย แต่มีผู้ตอบจำนวน 32.35 % ค่อนข้างไม่เห็นด้วย ส่วนผู้ตอบจำนวน 32.35 % อีกเช่นกัน ที่เห็นว่า ตามปกติการวินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่าง ๆ ไม่ได้กระทำโดยคน ๆ เดียว

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 58 คำถามที่ 19 การวินิจฉัยสั่งการทุกครั้ง ท่านจะคำนึงถึงความเต็มใจในการปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	4	33	48.53
ค่อนข้างเห็นด้วย	3	25	36.76
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	3	4.42
ไม่เห็นด้วย	1	7	10.29

จากตารางที่ 58 นี้ จะเห็นได้ว่า ผู้ตอบจำนวน 48.53 % เห็นว่าการวินิจฉัยสั่งการทุกครั้งตนเองคำนึงถึงความเต็มใจในการปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ และผู้ตอบจำนวน 36.76 % ค่อนข้างเห็นด้วยว่า ในการวินิจฉัยสั่งการของคนนั้น คำนึงถึงความเต็มใจในการปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ แต่ผู้ตอบจำนวน 4.42 % เห็นว่าการวินิจฉัยสั่งการของคนไม่คอยจะคำนึงถึงความเต็มใจในการปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนผู้ตอบจำนวน 10.29 % เห็นว่า ตนเองไม่คำนึงถึงความเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติตาม



### 3.6 ลักษณะการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและการวางระเบียบข้อบังคับ

การกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและการวางระเบียบข้อบังคับบัญชาจะเป็นสิ่งที่ใช้วัดพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ได้เป็นอย่างดี โดยอาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

ตารางที่ 59 คำถามที่ 20 วัตถุประสงค์ที่ดี ควรกำหนดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	54	79.41
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	11	16.18
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	1	1.47
ไม่เห็นด้วย	4	2	2.94

จากตารางที่ 59 นี้ แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบจำนวน 79.41 % เห็นว่าวัตถุประสงค์ของหน่วยงานควรกำหนดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร และผู้ตอบจำนวน 16.18 % ค่อนข้างเห็นด้วย แต่ผู้ตอบจำนวน 1.47 % ค่อนข้างไม่เห็นด้วยกับการที่วัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะต้องกำหนดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนผู้ตอบจำนวน 2.94 % เห็นว่าวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไม่ควรกำหนดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร

ตารางที่ 60 คำถามที่ 21 เจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงานของท่าน เห็นความสำคัญของ  
วัตถุประสงค์เป็นอย่างมาก

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	4	33	48.53
ค่อนข้างเห็นด้วย	3	29	42.65
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	5	7.35
ไม่เห็นด้วย	1	1	1.47

จากตารางที่ 60 จะเห็นได้ว่า ผู้ตอบจำนวน 48.53 % เห็นว่าเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงานเห็นความสำคัญของวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นอย่างมาก และผู้ตอบจำนวน 42.65 % ค่อนข้างเห็นด้วยว่า เจ้าหน้าที่ทุกระดับเห็นความสำคัญของวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นอย่างมาก แต่ผู้ตอบจำนวน 7.35 % ค่อนข้างไม่เห็นด้วยว่า เจ้าหน้าที่ทุกระดับจะเห็นความสำคัญของวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นอย่างมาก ส่วนผู้ตอบจำนวน 1.47 % เห็นว่า เจ้าหน้าที่ทุกระดับไม่เห็นความสำคัญของวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ตารางที่ 61 คำถามที่ 22 ท่านเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งหมด

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	4	5.88
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	14	20.59
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	22	32.35
ไม่เห็นด้วย	4	28	41.18

จากตารางที่ 61 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบจำนวน 5.88 % เห็นว่าตนเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเองทั้งหมด และผู้ตอบจำนวน 20.59 % เห็นว่าตนเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นส่วนใหญ่ แต่มีผู้ตอบจำนวน 32.35 % ค่อนข้างไม่เห็นด้วยว่าตนเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเองทั้งหมด ส่วนผู้ตอบจำนวน 41.18 % ไม่เห็นด้วยว่าตนเองเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเองทั้งหมด ส่วนผู้ตอบจำนวน 41.18% ไม่เห็นด้วยว่าตนเองเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเองทั้งหมด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 3.7 ลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงาน

การควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นภาระหน้าที่อันสำคัญของผู้บริหารเพราะในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารจะมุ่งพยายามใช้พลังของกลุ่มให้ร่วมมือประสานกันทำงาน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ ค่ายเหตุนี้ลักษณะการควบคุม จึงสามารถใช้เป็นสิ่งวัดพฤติกรรม การบริหารได้เป็นอย่างดี ซึ่งพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสามารถวัดได้จากลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงานอาจแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 62 คำถามที่ 23 การควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่เฉพาะเจ้าหน้าที่ระดับสูงเท่านั้น

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	3	4.41
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	8	11.76
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	22	32.35
ไม่เห็นด้วย	4	35	51.48

จากตารางที่ 62 จะเห็นได้ว่า ผู้ตอบจำนวน 4.41 % เห็นว่าการควบคุมการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่เฉพาะของเจ้าหน้าที่ระดับสูงเท่านั้น และผู้ตอบจำนวน 11.76 % ค่อนข้างเห็นด้วย แต่ผู้ตอบจำนวน 32.35 % ค่อนข้างไม่เห็นด้วยส่วนผู้ตอบจำนวน 51.48% เห็นว่าการควบคุมการปฏิบัติงานไม่เป็นหน้าที่เฉพาะของเจ้าหน้าที่ระดับสูงเท่านั้น แต่ควรเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน

ตารางที่ 63 คำถามที่ 24 การควบคุมและการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ผู้ไต่บังคับบัญชา  
ทุกคนพอใจและให้ความร่วมมือ

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	4	34	50.00
ค่อนข้างเห็นด้วย	3	26	38.23
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	8	11.77
ไม่เห็นด้วย	1	-	-

จากตารางที่ 63 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบจำนวน 50.00 % เห็นว่าในการควบคุม  
และตรวจสอบการปฏิบัติงาน ผู้ไต่บังคับบัญชาทุกคนพอใจและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่  
และผู้ตอบจำนวน 38.23 % ค่อนข้างเห็นด้วย ส่วนผู้ตอบจำนวน 11.77 % ค่อนข้างไม่เห็น  
ด้วย แสดงว่าในการตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้ไต่บังคับบัญชาไม่คอยให้ความร่วมมือ  
และไม่คอยพอใจนัก แต่ไม่มีผู้ตอบคนใดเลยที่เห็นว่า ผู้ไต่บังคับบัญชาไม่ให้ความร่วมมือและ  
ไม่พอใจในการตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 64 คำถามที่ 25 การควบคุมและการตรวจสอบการปฏิบัติงาน เป็นประโยชน์  
ต่อการพิจารณาลงโทษผู้กระทำผิด

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	32	47.06
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	11	16.18
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	8	11.76
ไม่เห็นด้วย	4	17	25.00

จากตารางที่ 64 จะเห็นได้ว่า ผู้ตอบจำนวน 47.68 % เห็นว่าการตรวจสอบ  
การปฏิบัติงาน เป็นประโยชน์ในการพิจารณาลงโทษผู้กระทำผิด และผู้ตอบจำนวน 16.18 %  
ค่อนข้างเห็นด้วย แต่ผู้ตอบจำนวน 11.76 % ค่อนข้างไม่เห็นด้วย ส่วนผู้ตอบจำนวน 25.00%  
เห็นว่า การตรวจสอบควบคุมงานไม่ใช่เพื่อประโยชน์ในการลงโทษผู้กระทำผิดซึ่งเป็นลักษณะ  
ของการคอยจับผิดแต่เป็นประโยชน์ในด้านอื่น

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### 3.8 ลักษณะการปฏิบัติงาน

ลักษณะการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรม การบริหาร ได้เป็นอย่างดี ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารแบบการเข้ามีส่วนร่วมแล้วจะมีลักษณะการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานสูงมาก และหวังให้ผลผลิตหรือคุณภาพของงานดีเลิศ และในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารแบบเผด็จการ ผู้บริหารจะพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับปานกลางและผลผลิตหรือคุณภาพของงานจะอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งภายในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย นั้น ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมการบริหารที่แสดงออกในด้านการปฏิบัติงานดังนี้

ตารางที่ 65 คำถามที่ 26 โดยปกติ ท่านจะพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ให้สูงที่สุด

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	4	62	91.18
ค่อนข้างเห็นด้วย	3	5	7.35
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	-	-
ไม่เห็นด้วย	1	1	1.47

จากตารางที่ 65 เมื่อพิจารณาถึงลักษณะการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้นจะเห็นได้ว่า ผู้ตอบจำนวนถึง 91.18 % พยายามที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ให้สูงที่สุด และผู้ตอบจำนวน 7.35 % ค่อนข้างเห็นด้วย แต่มีผู้ตอบจำนวน 1.47 % ที่ไม่เห็นด้วย แสดงว่า ผู้ตอบไม่มุ่งหวังที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ให้สูงที่สุด



ตารางที่ 66 คำถามที่ 27 ผู้ไต่บังคัมภีร์ชาของท่าน มักจะปฏิบัติงานผิดพลาดและต่ำกว่ามาตรฐาน

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	1	-	-
ค่อนข้างเห็นด้วย	2	10	14.71
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3	21	30.88
ไม่เห็นด้วย	4	37	54.41

จากตารางที่ 66 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบจำนวน 54.41 % เห็นว่าผู้ไต่บังคัมภีร์ชาทำงานถูกต้องและได้มาตรฐาน และผู้ตอบจำนวน 30.88 % เห็นว่า ผู้ไต่บังคัมภีร์ชาปฏิบัติงานผิดพลาดและต่ำกว่ามาตรฐานบ้างเล็กน้อย ส่วนผู้ตอบจำนวน 14.71 % ค่อนข้างเห็นด้วยว่า ผู้ไต่บังคัมภีร์ชามีปฏิบัติงานผิดพลาดและต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด แต่ไม่มีผู้ตอบคนใดเลยที่เห็นว่าคุณไต่บังคัมภีร์ชามีปฏิบัติงานผิดพลาดและต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดเสมอ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 67 คำถามที่ 28 ในหน่วยงานของท่าน มีผู้มาทำงานสายหรือขาดงานน้อยมาก

ความเห็น	คะแนน	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เห็นด้วย	4	31	45.59
ค่อนข้างเห็นด้วย	3	26	38.23
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	6	8.82
ไม่เห็นด้วย	1	5	7.36

จากตารางที่ 67 นี้ แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบจำนวน 45.59 % เห็นว่าในหน่วยงานของเรามีผู้มาทำงานสายหรือขาดงานน้อยมาก และผู้ตอบจำนวน 38.23 % ค่อนข้างเห็นด้วย แต่ผู้ตอบจำนวน 8.82 % ค่อนข้างไม่เห็นด้วย ส่วนผู้ตอบจำนวน 7.36 % เห็นว่าในหน่วยงานของเรามีผู้มาทำงานสายและขาดงานมาก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 68 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี  
แห่งประเทศไทย พ.ศ.2524

พฤติกรรมการบริหารแบบ	คะแนน รวม	จำนวน 68 คน	ร้อยละ
เผด็จการ	28 - 48	-	-
เผด็จการที่มีเมตตาธรรม	49 - 69	1	1.47
ปรึกษาหารือ	70 - 90	45	66.18
การเข้ามีส่วนร่วม	91 - 112	22	32.35

สรุป

จากการพิจารณาถึงพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยในต่าง ๆ ถึง 8 ลักษณะแล้ว เช่น การใช้สภาวะผู้นำ การปฏิบัติงาน ฯลฯ และเมื่อทำพฤติกรรมแต่ละลักษณะมาประมวลรวมกันเข้าแล้วจะเห็นได้ว่า ไม่มีผู้ใดเลยที่มีพฤติกรรมการบริหารแบบเผด็จการ มีผู้ตอบจำนวน 1.47 % หรือ 1 คน เท่านั้น ที่มีพฤติกรรมการบริหารแบบเผด็จการที่มีเมตตาธรรม และมีผู้ตอบส่วนใหญ่จำนวนถึง 66.18 % ที่มีพฤติกรรมการบริหารแบบปรึกษาหารือ ส่วนผู้ตอบจำนวน 32.35 % มีพฤติกรรมการบริหารแบบการเข้ามีส่วนร่วม

เมื่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ฯ เป็นเช่นนี้แล้ว นับว่าเป็นสิ่งที่ดี เพราะมีผู้บริหารเพียง 1.47 % เท่านั้น ที่มีพฤติกรรมการบริหารแบบที่มีประสิทธิผลน้อย แต่ส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารจะมีพฤติกรรมการบริหารแบบที่มีประสิทธิผลมาก

ทัศนคติเกี่ยวกับคนในองค์การกับพฤติกรรมการบริหาร

จากสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่า "ทัศนคติเกี่ยวกับคนในองค์การย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหาร" ผู้เขียนจึงนำเอาผลรวมของทัศนคติเกี่ยวกับคนในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ในตารางที่ 39 มารวมกับผลรวมของพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ในตารางที่ 68 โดยถือว่า

ระดับคะแนนตั้งแต่ 28 - 48 เป็นระดับคะแนนของผู้มีทัศนคติเกี่ยวกับคนแบบทฤษฎี X และผู้มีพฤติกรรมการบริหารแบบเผด็จการ

ระดับคะแนนตั้งแต่ 49 - 69 เป็นระดับคะแนนของผู้มีทัศนคติเกี่ยวกับคนแบบแนวโน้มทฤษฎี X และผู้มีพฤติกรรมการบริหารแบบเผด็จการที่เปี่ยมเมตตาธรรม

ระดับคะแนนตั้งแต่ 70 - 90 เป็นระดับคะแนนของผู้มีทัศนคติเกี่ยวกับคนแบบแนวโน้มทฤษฎี Y และผู้มีพฤติกรรมการบริหารแบบปรึกษาหารือ

ระดับคะแนนตั้งแต่ 91-112 เป็นระดับคะแนนของผู้มีทัศนคติเกี่ยวกับคนแบบทฤษฎี Y และผู้มีพฤติกรรมการบริหารแบบการเข้ามีส่วนร่วม

ดังนั้น ผู้เขียนจะได้นำมารวมกัน ในตารางแบบรวมกลุ่ม (Grouped Data) ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 69 ทักษะเกี่ยวกับคนในองค์การกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร (จำนวนเต็ม 68 คน)

	ทัศนคติ	ทฤษฎี X	แนว โน้มทฤษฎี X	แนว โน้มทฤษฎี Y	ทฤษฎี Y	รวมจำนวน (คน)
พฤติกรรมกรรมการ บริหารแบบ	ระดับ คะแนน	28-48	49-69	70-90	91-112	
เผด็จการ	28-48	-	-	-	-	-
เผด็จการที่มี เมตตาธรรม	49-69	-	-	-	-	-
ปรึกษาหารือ	70-90	-	5	34	3	42
การเข้ามีส่วนร่วม	91-112	-	-	25	1	26
รวมจำนวน(คน)		-	5	59	4	68

จากตารางที่ 69 จะเห็นได้ว่า ในจำนวนผู้ตอบ 5 คน ที่มีทัศนคติแบบผสมแนว  
โน้มทฤษฎี X นั้น จะมีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบปรึกษาหารือ จำนวนผู้ตอบ 59 คนที่มี  
ทัศนคติแบบผสมแนวโน้มทฤษฎี Y นั้น จะมีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบปรึกษาหารือ จำนวน  
4 คน ที่มีทัศนคติแบบทฤษฎี Y นั้น มีจำนวน 3 คน ที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบปรึกษา  
หารือ และมีจำนวนเพียง 1 คน ที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบการเข้ามีส่วนร่วม

อย่างไรก็ดี ผู้เขียนเห็นว่าการจำแนกทัศนคติและพฤติกรรมกรรมการบริหารในตาราง  
ที่ 69 นั้น ยังไม่ละเอียดพอ เนื่องจากมีจำนวนคะแนนในแต่ละอัตรภาคชั้น สูงถึง 21  
คะแนน

ด้วยเหตุนี้ ผู้เขียนจึงนำตารางนี้มาจัดทำใหม่ โดยจัดให้มีขนาดอัตรภาคชั้น  
เพียง 5 คะแนน ทั้งนี้ เพื่อสะดวกในการคำนวณหาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติเกี่ยวกับคน  
กับพฤติกรรมกรรมการบริหาร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 70 ทัศนคติเกี่ยวกับคน ในองค์การกับพฤติกรรมการบริหาร (จำนวน 68 คน)

ทัศนคติแบบ		ทัศนคติแบบ									
		ทัศนคติแบบ									
พฤติกรรมการ บริหารแบบ	คะแนน	69	70-	75-	80-	85-	90-	95-	100-	105-	110
	ลงมา	74	79	84	89	94	99	104	109	ขึ้นไป	
แนวคิดการ การเข้ามีส่วนร่วม	69	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	ลงมา										
	70-74	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-
	75-79	1	1	3	1	-	-	-	-	1	-
	80-84	2	4	3	3	1	-	-	-	-	-
	85-89	1	1	3	1	8	2	-	-	-	-
	90-94	-	-	5	3	3	2	-	-	-	-
	95-99	-	1	-	5	4	-	-	-	-	-
	100-109	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	110ขึ้นไป	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 71 ผู้เขียนจึงใช้ตารางที่ 71 ในการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของทัศนคติเกี่ยวกับคนกับพฤติกรรมกำรบริหารดังต่อไปนี้

พฤติกรรม การบริหาร แบบ	ทัศนคติ		← ทฤษฎี X → ทฤษฎี Y										Σ f	Σ fd <sub>x</sub>	Σ fd <sub>x</sub> <sup>2</sup>	Σ fd <sub>x</sub> d <sub>y</sub>
	X	Y	66.5	71.5	76.5	81.5	86.5	91.5	96.5	101.5	106.5	111.5				
		d	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5				
เผด็จการ ↑ ↓ ประชาธิปไตย	66.5	-4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	0
	77.5	-3	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	4	-12	40	36
	76.5	-2	1	1	3	1	-	-	-	-	1	-	7	-10	54	20
	81.5	-1	2	4	3	3	1	-	-	-	-	-	13	-29	13	29
	86.5	0	1	1	3	1	8	2	-	-	-	-	16	-12	40	0
	91.5	1	-	-	5	3	3	2	-	-	-	-	13	-11	25	-11
	96.5	2	-	1	-	5	4	-	-	-	-	-	10	-8	14	-16
	101.5	3	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	4	0	0	0
	106.5	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	0
111.5	5	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	0	0	0	
	Σ f		6	7	16	13	21	4	0	0	1	0	68	-82	256	58
	Σ fd <sub>y</sub>		-10	-4	-10	8	22	2	0	0	-2	0	6			
	Σ fd <sub>y</sub> <sup>2</sup>		24	12	38	30	81	2	0	0	4	0	191			
	Σ fd <sub>y</sub> d <sub>x</sub>		40	12	20	-8	0	2	0	0	-8	0	58			

↙ Check ↘



### หาค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์

จากข้อมูลในตารางที่ 71 ทำให้สามารถหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองของสมมติฐาน คือ ทัศนคติเกี่ยวกับคนในองค์กร กับพฤติกรรมการบริหารได้โดยใช้สูตร

$$r = \frac{N \sum f_{xy} - \sum f_x \sum f_y}{\sqrt{[N \sum f_x^2 - (\sum f_x)^2] [N \sum f_y^2 - (\sum f_y)^2]}}$$

$$= \frac{N \sum f_{d_x d_y} - \sum f_{d_x} \sum f_{d_y}}{\sqrt{[N \sum f_{d_x}^2 - (\sum f_{d_x})^2] [N \sum f_{d_y}^2 - (\sum f_{d_y})^2]}}$$

$$N = 68, \sum f_{d_x} = -82, \sum f_{d_y} = 6$$

$$\sum f_{d_x}^2 = 256, \sum f_{d_y}^2 = 191, \sum f_{d_x d_y} = 58$$

แทนค่า

$$r = \frac{68(58) - (-82) \cdot 6}{\sqrt{[68(256) - (-82)^2] [68(191) - (6)^2]}}$$

$$= \frac{3944 - (-492)}{\sqrt{(17408 - 6724) (12988 - 36)}}$$

$$= \frac{4436}{\sqrt{(10684) (12952)}}$$

$$= \frac{4436}{\sqrt{138,379,168}} = \frac{4436}{20337.23}$$

$$\therefore r = + 0.2181$$

หรือ  $r = + 0.22$

ดังนั้น เมื่อนำค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $x$ ) เท่ากับ  $+ 0.22$  ไปเทียบกับตารางสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แล้ว ย่อมกล่าวได้ว่าทัศนคติเกี่ยวกับคนในองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการบริหาร ในระดับที่เชื่อถือได้ เพราะมีค่าอยู่ระหว่าง  $\pm 0.20$  ถึง  $\pm 0.40$

### การทดสอบไคว้สะแคว ( $\chi^2$ )

เนื่องจากผู้เขียนได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า "ทัศนคติเกี่ยวกับคนในองค์การย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร" ดังนั้น การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จึงเป็นเพียงการหาความเกี่ยวกันใกล้ชิดระหว่างทัศนคติเกี่ยวกับคนในองค์การกับพฤติกรรมกรรมการบริหารเท่านั้น ย่อมไม่เพียงพอที่จะพิสูจน์สมมติฐานที่ตั้งไว้ได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้เขียนจึงจำเป็นต้องใช้วิธีการทดสอบแบบไคว้สะแคว เพื่อเป็นการทดสอบตัวแปรสองตัวว่ามีอิทธิพลต่อกันหรือไม่

### หาค่าไคว้สะแคว ( $\chi^2$ ) จากการคำนวณ

$$\text{จากสูตร } \chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

O คือ ความถี่จากการคูณตารางไขว้ของทัศนคติและพฤติกรรมของประชากร

E คือ ความถี่ที่คำนวณขึ้นจากจำนวนทัศนคติและพฤติกรรม

ซึ่งหาค่า E ได้จากจำนวนรวมของ Pr.(ทัศนคติ)  $\times$  Pr.(พฤติกรรม)

## ตารางที่ 72

## ตารางความถี่ของจำนวนทัศนคติและพฤติกรรม ( ๐ )

ทัศนคติ พฤติกรรม	ทฤษฎี X	โน้ม X	โน้ม Y	ทฤษฎี Y	จำนวนรวม (คน)
เผด็จการ	-	-	-	-	-
เผด็จการมี เมตตาธรรม	-	-	-	-	-
ปรึกษาหารือ	-	5	34	3	42
เข้ามีส่วนร่วม	-	-	25	1	26
จำนวนรวม(คน)	-	5	59	4	68

หากำ E จากสูตร  $Pr. (X) = Pr. (X_1 \text{ และ } Pr. X_2) \cdot XN$   
 $= Pr. (X_1) Pr. (X_2) \cdot XN$

Pr. = ความน่าจะเป็น

$X_1$  = ประเภททัศนคติ

$X_2$  = แบบพฤติกรรม

$N^2$  = จำนวนคนทั้งหมด

Pr. (ทฤษฎี X และ เนติจรรยา) = 0

Pr. (โน้ม X และ เนติจรรยา) = 0

Pr. (โน้ม Y และ เนติจรรยา) = 0

Pr. (ทฤษฎี Y และ เนติจรรยา) = 0

Pr. (ทฤษฎี X และ เนติจรรยาที่มีเมตตาธรรม) = 0

Pr. (โน้ม X และ เนติจรรยาที่มีเมตตาธรรม) = 0

Pr. (โน้ม Y และ เนติจรรยาที่มีเมตตาธรรม) = 0

Pr. (ทฤษฎี Y และ เนติจรรยาที่มีเมตตาธรรม) = 0

$$\text{Pr. (ทฤษฎี X และปรึกษาหารือ)} = 0$$

$$\text{Pr. (โน้มน X และปรึกษาหารือ)} = \frac{5}{68} + \frac{42}{68} + 68 = 3.09$$

$$\text{Pr. (โน้มน Y และปรึกษาหารือ)} = \frac{59}{68} + \frac{42}{68} + 68 = 36.44$$

$$\text{Pr. (ทฤษฎี Y และปรึกษาหารือ)} = \frac{4}{68} + \frac{42}{68} + 68 = 2.47$$

$$\text{Pr. (ทฤษฎี X และเข้ามีส่วนร่วม)} = 0$$

$$\text{Pr. (โน้มน X และเข้ามีส่วนร่วม)} = \frac{5}{68} + \frac{26}{68} + 68 = 1.91$$

$$\text{Pr. (โน้มน Y และเข้ามีส่วนร่วม)} = \frac{59}{68} + \frac{26}{68} + 68 = 22.56$$

$$\text{Pr. (ทฤษฎี Y และเข้ามีส่วนร่วม)} = \frac{4}{68} + \frac{26}{68} + 68 = 1.53$$

## ตารางที่ 73

ตารางความถี่ของจำนวนทัศนคติและพฤติกรรมการบริหาร (E)

(จากการคำนวณ)

ทัศนคติ พฤติกรรม	ทฤษฎี X	โน้ม X	โน้ม Y	ทฤษฎี Y	จำนวนรวม (คน)
เผด็จการ	-	-	-	-	-
เผด็จการ มีเมตตาธรรม	-	-	-	-	-
ปรึกษาหารือ	-	3.09	36.44	2.47	42
เข้ามีส่วนร่วม	-	1.91	22.56	1.53	26
จำนวนรวม(คน)	-	5	59	4	68

ตารางที่ 74

ตารางหาค่าไคร้สแคว (  $\chi^2$  )

รายการ	O	E	O - E	(O-E) <sup>2</sup>	$\frac{(O-E)^2}{E}$
หญิง X เติ้จการ	-	-	-	-	-
โน้ม X เติ้จการ	-	-	-	-	-
โน้ม Y เติ้จการ	-	-	-	-	-
หญิง Y เติ้จการ	-	-	-	-	-
หญิง X เติ้จการมีเมตตา ธรรม	-	-	-	-	-
โน้ม X เติ้จการมีเมตตา ธรรม	-	-	-	-	-
โน้ม Y เติ้จการมีเมตตา ธรรม	-	-	-	-	-
หญิง Y เติ้จการมีเมตตา ธรรม	-	-	-	-	-
หญิง X ปรีกษาหารือ	-	-	-	-	-
โน้ม X ปรีกษาหารือ	5	3.09	1.91	3.65	1.18
โน้ม Y ปรีกษาหารือ	34	36.44	-2.44	5.95	0.16
หญิง Y ปรีกษาหารือ	3	2.47	0.53	0.28	0.11
หญิง X เข้ามีส่วนรวม	-	-	-	-	-
โน้ม X เข้ามีส่วนรวม	-	1.91	-1.91	3.65	1.91
โน้ม Y เข้ามีส่วนรวม	25	22.56	2.44	5.95	0.26
หญิง Y เข้ามีส่วนรวม	1	1.53	0.53	0.28	0.18
	68	68		$\chi^2 =$	3.80



หาค่า  $\chi^2$  จากตาราง

$$\text{เมื่อ } d.f. = (c - 1) (r - 1) .$$

c - column คือ จำนวนประเภทของทัศนคติ

r - row คือ จำนวนประเภทของพฤติกรรม

$$\text{ดังนั้น } c = 4, r = 8$$

$$d.f. = (4 - 1) (4 - 1)$$

$$= 9$$

และให้ระดับความเชื่อมั่นมีนัยสำคัญ = 95 %

$$\text{หรือ } p(n) = .05$$

$$\text{เปิดตาราง } \chi^2 \text{ แล้วได้ค่า } \chi^2 = 16.919$$

$$\text{ดังนั้น ค่า } \chi^2 \text{ จากการคำนวณ } = 3.80$$

$$\text{ค่า } \chi^2 \text{ จากตาราง } = 16.919$$

เมื่อนำมาเปรียบเทียบกันแล้วจะเห็นว่า ค่าของ  $\chi^2$  จากการคำนวณ มีค่าน้อยกว่า ค่า  $\chi^2$  จากตาราง

แสดงว่าตัวแปรสองตัวคือ ทศนคติเกี่ยวกับคนในองค์การและพฤติกรรมการบริหารไม่มีนัยสำคัญ เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกัน ไม่เป็นอิสระต่อกัน มีความเกี่ยวข้องกัน

นั่นคือ สมมติฐานที่กำหนดไว้ว่า "ทศนคติเกี่ยวกับคนในองค์การยอมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหาร" จึงได้รับการพิสูจน์และยอมรับว่าเป็นจริง



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 75

## ตารางไคว์สแคว

(VALUES OF CHI - SQUARE)

n	.50	.10	.05	.02	.01	.001
1	.455	2.706	3.841	5.412	6.635	10.827
2	1.386	4.605	5.991	7.824	9.210	13.815
3	2.366	6.251	7.815	9.837	11.345	16.268
4	3.357	7.779	9.488	11.668	13.277	18.465
5	4.351	9.236	11.070	13.388	15.086	20.517
6	5.348	10.645	12.592	15.033	16.812	22.457
7	6.346	12.017	14.067	16.622	18.475	24.322
8	7.344	13.362	15.507	18.168	20.090	26.125
9	8.343	14.684	16.919	19.679	21.666	27.877
10	9.342	15.987	18.307	21.161	23.209	29.588
11	10.341	17.275	19.675	22.618	24.725	31.264
12	11.340	18.549	21.026	24.054	26.217	32.909
13	12.340	19.812	22.362	25.472	27.688	34.528
14	13.339	21.064	23.685	26.873	29.141	36.123
15	14.339	22.307	24.996	28.259	30.578	37.697
16	15.338	23.542	26.296	29.633	32.000	39.252
17	16.338	24.769	27.587	30.995	33.409	40.790
18	17.338	25.989	28.869	32.346	34.805	42.312
19	18.338	27.204	30.144	33.687	36.191	43.820
20	19.337	28.412	31.410	35.020	37.566	45.315
21	20.337	29.615	32.671	36.343	38.932	46.797
22	21.337	30.813	33.924	37.659	40.289	48.268
23	22.337	32.007	35.172	38.968	41.638	49.728
24	23.337	33.196	36.415	40.270	42.980	51.179
25	24.337	34.382	37.652	41.566	44.314	52.620
26	25.336	35.563	38.885	42.856	45.642	54.052
27	26.336	36.741	40.113	44.140	46.963	55.476
28	27.336	37.916	41.337	45.419	48.278	56.893
29	28.336	39.087	42.557	46.693	49.588	58.302
30	29.336	40.256	43.773	47.962	50.892	59.703