

การอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารตามที่เป็นจริงและควรจะเป็นของผู้บริหารระดับกลาง การสื่อสารแห่งประเทศไทย ระหว่างการตอบในฐานะหัวหน้าและในฐานะลูกน้อง สามารถอภิปรายเป็นประเด็นได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็น ของผู้บังคับบัญชา ในการตอบฐานะหัวหน้า

จากผลการวิจัยพบว่าสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 ที่ตั้งไว้ว่า การรับรู้ของผู้บริหารในฐานะหัวหน้าเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริง และที่ควรจะเป็น ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องมาจากความเชื่อของผู้บริหาร ในการที่จะรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบใดที่คาดว่าถ้านำมาปฏิบัติแล้ว จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จสูงสุด ก็จะนำรูปแบบนั้นมาใช้ปฏิบัติจริง ซึ่งจากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า หัวหน้ามีการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริง และที่ควรจะเป็นในรูปแบบ (9,9) มากที่สุด แสดงว่าผู้บริหารระดับกลางของการสื่อสารแห่งประเทศไทยมีความเชื่อว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ(9,9) เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพและควรจะใช้ปฏิบัติจริงมากที่สุดซึ่งในสภาพการปฏิบัติจริงผู้บริหารก็รับรู้ของตนเองนั้นได้ใช้รูปแบบ (9,9) ด้วยเช่นกัน ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าความเชื่อเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ควรจะเป็นของผู้บังคับบัญชา จะมีผลต่อรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่หัวหน้านำไปปฏิบัติจริง ทั้งนี้เพราะเมื่อหัวหน้ามีความเชื่อว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ควรจะเป็นเช่นไร การรับรู้เกี่ยวกับการแสดงออกของพฤติกรรม ก็จะสอดคล้องกับความเชื่อที่มีอยู่เกี่ยวกับรูปแบบที่ควรจะเป็นเช่นกัน

2. ผลการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นของผู้บังคับบัญชา ในการตอบฐานะลูกน้อง

จากผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 ที่ตั้งไว้ จากการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่ตอบในฐานะลูกน้อง ทั้งโดยการวิเคราะห์ภาพรวม และการวิเคราะห์จำแนกตำแหน่ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ควรจะเป็น ในรูปแบบ (9,9) สูงกว่า การรับรู้ที่เป็นจริง ทั้งนี้เพราะตามทฤษฎีตารางการจัดการได้กล่าวว่า รูปแบบ 9,9 เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญทั้งคนและผลงานมาก โดยเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมมีการปรึกษาหารือรับฟังความคิดเห็นระหว่างกัน พยายามส่งเสริม และสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความพึงพากัน เชื้อถือและไว้ใจซึ่งกันและกันเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ดังนั้นรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,9) จึงเป็นรูปแบบที่ลูกน้องคาดหวังว่าหัวหน้าควรจะมีปฏิบัติมากที่สุด ซึ่งถ้าหัวหน้าใช้รูปแบบนี้ในการบริหารจะทำให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของลูกน้องเพิ่มสูงขึ้น จากงานวิจัยของอุบลรัตน์ พบว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา แบบ (9,9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ในสภาพการปฏิบัติงานจริง กลุ่มที่ตอบในฐานะลูกน้องมีการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,9) ที่หัวหน้าปฏิบัติจริงน้อยกว่าที่ควรจะมีปฏิบัติ

นอกจากนี้แล้วในการวิเคราะห์ภาพรวม และจำแนกตามตำแหน่งในระดับหัวหน้าแผนกที่ตอบในฐานะลูกน้องพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริง ในรูปแบบ(1,1) , (5,5) และ opp สูงกว่าการรับรู้รูปแบบที่ควรจะเป็น ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การที่ลูกน้องรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริงของผู้บังคับบัญชาเป็นรูปแบบ (1,1) สูงกว่าการรับรู้ที่ควรจะเป็น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บังคับบัญชาของกลุ่มตัวอย่างนี้เป็นกลุ่มบุคคลที่ใกล้จะปลดเกษียณ ดังนั้นจึงทำให้การทำงานของผู้บังคับบัญชามีลักษณะที่เน้นงานและคนน้อย คือ ทำงานแค่ผ่านไปวัน ๆ ไม่สนใจว่าผลงานจะเป็นเช่นไร ทำงานเพียงเพื่อให้เป็นสมาชิกขององค์กรเท่านั้น จึงไม่มีการปรับปรุงการทำงาน ให้ดีขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นลูกน้องจึงรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริงของผู้บังคับบัญชาเป็นแบบ (1,1)

2. การที่ลูกน้องรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริง ของผู้บังคับบัญชาเป็นรูปแบบ(5,5) สูงกว่าการรับรู้ที่ควรจะเป็น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะงานของหน่วยงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยเป็นงานบริการ การทำงานต้องรวดเร็ว ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาขึ้นจึงจำเป็นต้องใช้วิธีแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า นอกจากนี้ลักษณะของผู้บริหารเองอาจเป็นบุคคลที่มี

ลักษณะชอบวิธีการประนีประนอม แบบพบกันครึ่งทางจึงทำให้ลูกน้องรับรู้ว่ารูปแบบพฤติกรรม การบริหารที่เป็นจริงของผู้บังคับบัญชาเป็นแบบ (5,5)

3. การที่ลูกน้องรับรู้ว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริงของผู้บังคับบัญชาเป็น รูปแบบ opp สูงกว่าการรับรู้ที่ควรจะเป็น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ลักษณะการทำงานที่ไม่เปิดเผย และหัวหน้าพยายามใช้วิธีต่างๆเพื่อให้ลูกน้องปฏิบัติตามที่เบื้องบนพอใจ ฉะนั้นจึงอาจจะทำให้ ลูกน้องรับรู้ว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริงเป็นแบบ opp

สำหรับการวิเคราะห์ในการจำแนกตำแหน่งของผู้อำนวยความสะดวกและผู้ช่วยผู้อำนวยความสะดวก ที่ตอบในฐานะลูกน้อง พบว่า มีความแตกต่างจากการวิเคราะห์ในภาพรวม ในรูปแบบ (9,1) และ(9+9) ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า การที่ผู้อำนวยความสะดวก และผู้ช่วยผู้อำนวยความสะดวก ใน ในฐานะลูกน้องมีการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมที่ควรจะเป็นในรูปแบบ (9,1) และ(9+9) สูงกว่าการรับรู้ ที่ควรจะเป็นทั้งนี้เพราะผู้อำนวยความสะดวกและผู้ช่วยผู้อำนวยความสะดวก แม้จะตอบในฐานะลูกน้อง แต่ยังมีบทบาทเป็นหัวหน้าด้วย ดังนั้นการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ควรจะเป็น จึงให้ความสำคัญที่ผลงานเป็นสำคัญ ส่วนการที่กลุ่มตัวอย่างที่ตอบในฐานะลูกน้องรับรู้ ว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9+9) เป็นรูปแบบที่ควรจะปฏิบัติ ทั้งนี้สาเหตุหนึ่งอาจ เนื่องมาจากค่านิยมของสังคมไทย ที่มีความผูกพันกับรูปแบบการบริหารแบบพ่อปกครองลูกมา ตั้งแต่สมัยโบราณ ฉะนั้นจึงยังมีความคิดหรือความเชื่อว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบพ่อ ปกครองลูกเป็นรูปแบบที่ควรปฏิบัติ

3. การเปรียบเทียบการตอบในฐานะหัวหน้าและการตอบในฐานะลูกน้อง เกี่ยวกับ รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริง

จากผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 3 และสมมติฐานที่ 5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ ตอบในฐานะหัวหนามีการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริงในรูปแบบ 9,9 สูงกว่ากลุ่ม ที่ตอบในฐานะลูกน้อง โดยเฉพาะประเด็นการบริหารเรื่องการกำหนดเป้าหมาย การกำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบ การวางแผนงาน การสื่อสารกับลูกน้อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การควบคุมการทำงาน และการปรับปรุงการทำงาน หัวหน้ามีการรับรู้ว่าได้ใช้รูปแบบ ที่เน้นคนและงานมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการรับรู้ที่หลอกลวงตนเอง (self-deception) ของ หัวหน้าว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ตนปฏิบัติเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ ในการประเมิน ตนเองของหัวหนานั้น จะโน้มเอียงไปยังเป้าหมายที่ตั้งไว้ภายในใจมากกว่าสิ่งที่ได้ปฏิบัติจริง

ทำให้การประเมินเป็นลักษณะของการลำเอียงเข้าข้างตนเอง ซึ่งการรับรู้ของลูกน้องที่เป็นผู้ถูกปฏิบัติอาจจะรับรู้ไม่ตรงกับที่หัวหน้าประเมินก็ได้ ทั้งนี้เพราะลูกน้องจะประเมินจากพฤติกรรมที่ได้ถูกปฏิบัติ มิได้ประเมินจากความตั้งใจภายในของหัวหน้า ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยตามสมมติฐานที่ 3 ที่กลุ่มตัวอย่างที่ตอบในฐานะลูกน้องมีการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมการบริหารที่เป็นจริง ของผู้บังคับบัญชาในรูปแบบ (1,1),(5,5),(opp) และ(9+9) สูงกว่ากลุ่มที่ตอบในฐานะหัวหน้า แต่ในทางตรงกันข้ามกลุ่มที่ตอบในฐานะหัวหน้ากลับ รับรู้รูปแบบดังกล่าวนี้ตนเองปฏิบัติน้อย ดังนั้นจึงมีผลให้การรับรู้รูปแบบพฤติกรรมที่เป็นจริง ของหัวหน้าและลูกน้องแตกต่างกัน ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. การเปรียบเทียบการตอบในฐานะหัวหน้าและการตอบในฐานะลูกน้อง เกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมการบริหารที่ควรจะเป็น

จากผลการวิจัยปฏิเสธสมมติฐานที่ 4 และสมมติฐานที่ 6 ที่ผู้วิจัยตั้งไว้ว่ากลุ่มที่ตอบในฐานะหัวหน้าและกลุ่มที่ตอบในฐานะลูกน้อง มีการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมการบริหารที่ควรจะเป็นแตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยที่ได้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารระดับกลางที่มีบทบาททั้งหัวหน้าและลูกน้อง ในบุคคลคนเดียว ฉะนั้นการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมการบริหารที่ควรจะเป็นอาจจะนำความคิดหรือความเชื่อ เกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมการบริหารที่ควรจะเป็นในลักษณะของผู้บริหารมาใช้ในการประเมินด้วย จึงมีผลทำให้การรับรู้รูปแบบพฤติกรรมการบริหารที่ควรจะเป็น ระหว่างการตอบในฐานะ

หัวหน้าและฐานะลูกน้องไม่แตกต่างกัน โดยเฉพาะในสมมติฐานที่ 4 ทั้งหัวหน้าและลูกน้องมีการรับรู้ควรจะเป็นในทุกรูปแบบพฤติกรรมการบริหารไม่แตกต่าง

ส่วนสมมติฐานที่ 6 ที่วิเคราะห์ในแต่ละประเด็นการบริหาร พบว่า บางประเด็นการบริหารของกลุ่มที่ตอบในฐานะหัวหน้าและกลุ่มที่ตอบในฐานะลูกน้องมีการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมการบริหารที่ควรจะเป็นแตกต่างกัน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ พบว่ากลุ่มที่ตอบในฐานะลูกน้อง มีการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมการบริหารที่ควรจะเป็นในรูปแบบ (1,9) สูงกว่ากลุ่มที่ตอบในฐานะหัวหน้า ทั้งนี้เนื่องมาจากองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่นั้น อาจมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบจากเบื้องบนแล้ว จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างที่ตอบในฐานะลูกน้องรู้สึกว่าการทำงานไม่มีอิสระไม่สามารถกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบต่องานของตนเองได้ ฉะนั้นถ้าหัวหน้ามีรูปแบบพฤติกรรมการบริหารที่ควรจะเป็น

เป็นในรูปแบบ(9,9) ก็จะทำให้ ตนเองมีอิสระ และสามารถที่จะกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบได้ตามที่ตนเองเข้าใจได้

2. การสื่อสารกับลูกน้องและการปรับปรุงงาน พบว่า กลุ่มที่ตอบในฐานะลูกน้องมีการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ควรจะเป็นในรูปแบบ (5,5) สูงกว่า กลุ่มที่ตอบในฐานะหัวหน้า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการทำงานในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจข้อมูลบางอย่างเป็นข้อมูลที่ สำคัญและระดับลูกน้องเห็นว่าไม่จำเป็นต้องทราบ ถ้าข่าวสารไม่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ดังนั้นกลุ่มที่ตอบในฐานะลูกน้องจึงเห็นว่าการติดต่อสื่อสารระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องนั้นหัวหน้า ควรบอกแต่เฉพาะข้อมูลที่ลูกน้องจำเป็นต้องทราบและรับข้อมูลเมื่อลูกน้องรายงานมาเท่านั้น

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่ากลุ่มที่ตอบในฐานะลูกน้องมีการรับรู้รูปแบบ พฤติกรรมกรรมการบริหารที่ควรจะเป็นในรูปแบบ (9+9) สูงกว่ากลุ่มที่ตอบในฐานะหัวหน้า ทั้งนี้เพราะว่า ค่านิยมการบริหารของคนไทยยังคงมีความคิดเห็นว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบพ่อ ปกครองลูกเป็นรูปแบบที่ควรปฏิบัติ หัวหน้าจะเป็นที่เกรงกลัวของลูกน้อง ซึ่งถ้าทำงานได้สำเร็จ ก็จะได้รับชมเชย แต่ถ้าล้มเหลวจะได้รับการตำหนิหรือลงโทษ

4. การปรับปรุงงาน พบว่า กลุ่มที่ตอบในฐานะลูกน้องมีการรับรู้รูปแบบพฤติกรรม กรรมการบริหารในรูปแบบ(5,5) สูงกว่ากลุ่มที่ตอบในฐานะหัวหน้า ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการสื่อสาร แห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งมีการทำงานตามลำดับขั้นตอนไม่ชอบการ เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต้องค่อยเป็นค่อยไปและพยายามไม่ให้แตกต่าง จากเดิมมากนัก ฉะนั้นกลุ่มตัวอย่างจึงรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ควรจะปฏิบัติในการ ปรับปรุงงานคือ รูปแบบ (5,5)

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง พบว่า กลุ่มที่ตอบในฐานะลูกน้องมี การรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ควรจะเป็นในรูปแบบ (9,9) และ (9,1) สูงกว่ากลุ่มที่ตอบ ในฐานะหัวหน้า ทั้งนี้เพราะว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,9) เป็นรูปแบบที่หัวหน้ากับ ลูกน้องร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณา จากเป้าหมายและกฎเกณฑ์ที่กำหนด ร่วมกัน ส่วนรูปแบบพฤติกรรม (9,1) ที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าควรปฏิบัติ เพราะมีบทบาทของ หัวหน้ารวมอยู่ด้วยจึงมีความเห็นว่าการประเมินผล ควรเป็นแบบที่ปฏิบัติอย่างจริงจังและหา ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของแต่ละคน