

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ตามแนวทฤษฎีข่ายการบริหาร ว่ามีแนวทางที่เป็นเหตุเป็นผลตามทฤษฎีหรือไม่ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สามารถอธิบายผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัยที่เสนอไว้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 "รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงาน"

ผลการวิจัยครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 1 คือ เมื่อคะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,9) เพิ่มขึ้น คะแนนขวัญในการปฏิบัติงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วย ($r = 0.60$) ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้ ตามแนวทฤษฎีข่ายการบริหารนั้น รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,9) ถือเป็นรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ดีที่สุด (Blake and Mouton, 1964) เพราะรูปแบบนี้จะเน้นคนมากและเน้นงานมาก นั่นคือ ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และในขณะเดียวกัน ก็ร่วมมือร่วมใจกันสร้างผลงานให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานของตน มีการรับฟังความคิดเห็น ปรีกษาหารือกัน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่า ผลงานที่ปรากฏออกมานั้น มาจากตัวเขามีสวนร่วมในการเป็นเจ้าของงานด้วย ทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน พร้อมทั้งจะอุทิศแรงกายและแรงใจให้กับงาน จากเหตุผลดังกล่าว ก็จะมีผลต่อขวัญทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

สมมติฐานที่ 2 "รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,1) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงาน"

ผลการวิจัยครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 2 แต่ไม่ชัดเจนนัก คือ เมื่อคะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,1) เพิ่มขึ้น คะแนนขวัญในการปฏิบัติงานก็จะต่ำลง แต่ไม่มาก รายละเอียดมีดังนี้

- 1) ในระดับซี 4-6 นั้น คะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,1) มีสหสัมพันธ์ทางลบเพียงเล็กน้อยกับขวัญในการปฏิบัติงานและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = -0.18$)
- 2) ในระดับซี 7-9 คะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,1) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่มีค่าสหสัมพันธ์ไม่สูงนัก ($r = -0.27$)

- 3) ในทุกระดับ C คะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,1) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 แต่มีค่าสหสัมพันธ์ไม่สูงนัก ($r = -0.22$)

ดังนั้นจึงอภิปรายได้ว่า ถึงแม้ผู้บังคับบัญชาจะใช้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,1) ก็จะไม่ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำมากนัก ซึ่งอาจจะ เป็นเพราะ

1) กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ชาย ถึง 60.4% ซึ่งมักจะให้ความสนใจในงานมากกว่าในเรื่องของความสัมพันธ์ ถ้ามีงานทำ มีผลงานปรากฏออกมาในหน่วยงาน ถึงแม้ความสัมพันธ์จะไม่ได้ก็ไม่รู้สึกอะไรมากนัก

2) กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่อยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี ถึง 61.2% ซึ่งในช่วงอายุนี้ เป็นช่วงของการทำงานหนัก ต้องการประสบการณ์ในการทำงานให้มากที่สุด เป็นช่วงของการสร้างความเป็นปึกแผ่น มีชื่อเสียงให้กับตนเอง ดังนั้น ถึงแม้ผู้บังคับบัญชาจะไม่สนใจในตัวเขา แต่มอบหมายงานให้ทำ ก็คงจะยอมรับได้

3) กลุ่มตัวอย่างเป็นระดับซี 6 ถึง 37.1% ซึ่งจากลักษณะโครงสร้างของธนาคารพนักงานในระดับซี 6 เป็นผู้ปฏิบัติภารกิจสุดท้าย ที่จะขึ้นสู่การเป็นหัวหน้างานระดับต้น ดังนั้น ถึงแม้ว่าจะต้องทำตามคำสั่ง และทำงานอย่างหนัก จึงไม่มีผลเท่าใดนัก เพราะเป็นการฝึกตนเอง เพื่อไปสู่การเป็นผู้บริหารในอนาคต

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,1) ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำลงบ้างเล็กน้อย

สมมติฐานที่ 3 "รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงาน"

ผลการวิจัยครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 3 แต่ไม่ชัดเจน คือ เมื่อคะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,9) เพิ่มขึ้น คะแนนขวัญในการปฏิบัติงานก็จะเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย รายละเอียดมีดังนี้

1) ในระดับซี 4-6 คะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 แต่มีค่าไม่สูงนัก ($r = 0.20$)

2) ในระดับซี 7-9 คะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญน้อยมากและไม่มีความสำคัญทางสถิติ ($r = 0.08$)

3) ในทุกระดับซี คะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่มีค่าสหสัมพันธ์ไม่สูงนัก ($r = 0.16$)

ดังนั้นจึงอภิปรายได้ว่า ถึงแม้ผู้บังคับบัญชาจะใช้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,9) ก็จะไม่ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมากนัก ซึ่งอาจจะเป็น เพราะ

- 1) กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ชายถึง 60.4% ซึ่งมักไม่ค่อยสนใจในเรื่องของความสัมพันธ์ มักสนใจในงานที่ทำมากกว่า
- 2) กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่อยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี ถึง 61.2% ซึ่งในช่วงอายุนี้ เป็นช่วงของการทำงานหนัก ต้องการประสบการณ์ในการทำงานให้มากที่สุด เป็นช่วงของการสร้างความ เป็นปึกแผ่น มีชื่อเสียงให้กับตนเอง ดังนั้นจึงไม่ค่อยมีเวลาที่จะมาสนับจบุคคลอื่น ไม่ว่าจะ เป็นผู้บังคับบัญชา หรือ เพื่อนร่วมงาน

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 7 รูปแบบ แล้ว พบว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,9) มีค่าสหสัมพันธ์ทางบวกค่อนข้างสูงกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (5,5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = 0.56$) นั่นคือ ถ้าผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,9) สูง ก็จะมีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (5,5) สูงด้วย ซึ่งรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (5,5) นี้ เป็นรูปแบบที่ไม่มีสหสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนั้นอาจจะมีผลทำให้ผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,9) ไม่ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมากนัก

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,9) จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานสูงขึ้น เพียง เล็กน้อย เท่านั้น

สมมติฐานที่ 4 "รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9+9) ไม่มีสหสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน"

ผลการวิจัยครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย กล่าวคือ เมื่อคะแนนรูปแบบการบริหาร (9+9) เพิ่มขึ้นหรือลดลง ก็ไม่สามารถบอกได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานจะเป็นเช่นไร เพราะความแนวทฤษฎีขยายการบริหาร ผู้บังคับบัญชาแบบนี้ จะเน้นที่ความจงรักภักดีและ เชื่อฟัง ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใด เชื่อฟังทำตามคำสั่งและทำงานสำเร็จ ก็จะได้รับ การชื่นชมและดูแล เป็นอย่างดี แต่ถ้าฝ่าฝืนคำสั่งหรือทำงานล้มเหลว ก็จะได้รับ การตำหนิและลงโทษ เพราะฉะนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งจะรู้สึกชื่นชมยินดีกับผู้บังคับบัญชาแบบนี้ แต่ในขณะเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาอีกส่วนหนึ่งจะ เกิดความรู้สึกหวาดระแวงและไม่มั่นใจในการทำงาน กล่าวว่าจะทำงานผิดพลาดแล้วจะถูกตำหนิและลงโทษ ดังนั้นรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9+9) จึงไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 5 "รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,1) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับ
ขวัญในการปฏิบัติงาน"

ผลการวิจัยครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 5 คือ เมื่อคะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,1) เพิ่มขึ้น คะแนนขวัญในการปฏิบัติงานก็จะต่ำลง ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ ตามแนวทฤษฎีข่ายการบริหาร ผู้บังคับบัญชารูปแบบนี้เป็นผู้ที่เน้นงานน้อย เน้นคนน้อย จะทำงานแค่พอม่วนไปวัน ๆ เท่านั้น ไม่สนใจว่าผลงานจะเป็น เช่นไรและผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกอย่างไร ไม่ให้คำแนะนำหรือสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาเองตามลำพัง ดังนั้นถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีผู้บังคับบัญชาในลักษณะนี้ ก็ย่อมจะไม่มีผลงานปรากฏออกมาในหน่วยงาน อีกทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีความรู้สึกอึดอัด คับข้องใจ ซึ่งจะนำไปสู่การมีขวัญในการปฏิบัติงานที่ต่ำลง

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 7 รูปแบบ แล้ว พบว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,1) มีค่าสหสัมพันธ์ทางบวกค่อนข้างสูงกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบฉวยโอกาส (OPP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = 0.71$) และมีค่าสหสัมพันธ์ทางลบค่อนข้างสูงกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,9) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = -0.70$) จากความสัมพันธ์ลักษณะนี้แสดงให้เห็นว่า

1. ถ้าผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (OPP) สูง ก็จะมีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,1) สูงตามด้วย คือ เน้นงานน้อย เน้นคนน้อย แต่จะทำทุกอย่างเพื่อประโยชน์ของตนเอง
2. ถ้าผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,9) สูง ก็จะมีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,1) ต่ำ

ดังนั้น ในเมื่อรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,9) ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานสูง รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,1) จึงมีผลทำให้ขวัญต่ำ และรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบฉวยโอกาส (OPP) ทำให้ขวัญต่ำ รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,1) ก็จะทำให้ขวัญต่ำเช่นเดียวกัน ซึ่งเป็นการสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยนี้

สมมติฐานที่ 6 "รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (5,5) ไม่มีสหสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน"

ผลการวิจัยครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 6 คือ เมื่อคะแนนรูปแบบการบริหารแบบ (5,5) เพิ่มขึ้นหรือลดลง ก็ไม่สามารถบอกได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานจะเป็นเช่นไร เพราะตามแนวทฤษฎีข่ายการบริหาร ผู้บังคับบัญชารูปแบบนี้เป็นผู้ที่เน้นงานและเน้นคนปานกลาง จะใช้วิธีการประนีประนอมแบบพบกันครึ่งทางในการบริหารงาน ชอบแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ไม่มีการคิดค้นสิ่ง

ใหม่ ๆ พยายามทำสิ่งต่าง ๆ ตามแนวทางเดิมที่เคยเป็นอยู่ มักจะรับปากผู้บังคับบัญชา แต่ทำสำเร็จบ้างไม่สำเร็จบ้าง ซึ่งในลักษณะนี้ ผู้บังคับบัญชาอาจจะพอใจกับผู้บังคับบัญชาที่รูปแบบนั้นในช่วงแรก แต่ในระยะต่อมาความพอใจคงจะลดลง แต่ก็ไม่ถึงกับต่ำ และผลงานก็เป็นไปในลักษณะปานกลางไม่สูง ดังนั้นจึงไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 7 "รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบฉวยโอกาส (OPP) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงาน"

ผลการวิจัยครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 7 คือ เมื่อคะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบฉวยโอกาส (OPP) เพิ่มขึ้น คะแนนขวัญในการปฏิบัติงานก็จะต่ำลง ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ ตามแนวทฤษฎีข่ายการบริหาร ผู้บังคับบัญชารูปแบบนี้จะสลับเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรมเพื่อประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก ไม่มีความจริงจังต่อผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะรู้สึกว่าคุณหลอกใช้เพื่อเอาผลงานไปเป็นของคุณ ดังนั้นขวัญในการปฏิบัติงานจะต่ำลง

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 7 รูปแบบ แล้ว พบว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (OPP) มีค่าสหสัมพันธ์ทางบวกค่อนข้างสูงกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = 0.71$) และมีค่าสหสัมพันธ์ทางลบค่อนข้างสูงกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,9) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = -0.58$) จากความสัมพันธ์ลักษณะนี้ แสดงให้เห็นว่า

1. ถ้าผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,1) สูง ก็จะมีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (OPP) สูงตามด้วย
2. ถ้าผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,9) สูง ก็จะมีรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (OPP) ต่ำ

ดังนั้น ในเมื่อรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (9,9) ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานสูง รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (OPP) จึงมีผลทำให้ขวัญต่ำ และรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (1,1) ทำให้ขวัญต่ำ รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ (OPP) ก็จะทำให้ขวัญต่ำเช่นเดียวกัน ซึ่งเป็นการสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยนี้

อนึ่ง ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะความสัมพันธ์ของรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชากับขวัญในการปฏิบัติงานเท่านั้น ซึ่งยังคงมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานดังที่ได้อธิบายไว้แล้วในบทที่ 1 เพราะฉะนั้นในการศึกษาผลการวิจัยนี้ จึงต้องตระหนักว่ายังคงมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน นอกเหนือไปจากรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา