

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การศึกษาวិเคราะห์ข้อมูลในบทนี้จะครอบคลุมถึงเรื่องปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอก ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ ของกลุ่มบริษัทคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 132 ชุด เป็นแหล่งข้อมูลในการวิเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่างๆ โดยแบ่งการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้จัดการเกี่ยวกับเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน อายุตำแหน่งงาน และจำนวนสถานที่ที่เคยทำงาน

ตอนที่ 2 แสดงคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดระดับของแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ

ตอนที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน แรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอก ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ กับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้จัดการ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน อายุตำแหน่งงาน และจำนวนสถานที่ที่เคยทำงาน

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้จัดการจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<u>เพศ</u>		
ชาย	57	43.2
หญิง	75	56.8
รวม	132	100
<u>สถานภาพสมรส</u>		
โสด	94	71.2
สมรส	38	28.8
รวม	132	100
<u>ระดับการศึกษา</u>		
อนุปริญญา / ปวส.	7	5.3
ปริญญาตรี	95	72.0
ปริญญาโท	28	21.2
ปริญญาเอก	2	1.5
รวม	132	100
<u>อายุ (AGE)</u>		
22 - 28 ปี	39	29.5
29 - 35 ปี	67	50.8
ตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป	26	19.7
รวม	132	100
<u>ประสบการณ์ในการทำงาน</u>		
1 - 5 ปี	48	36.4
6 - 10 ปี	47	35.6
11 - 15 ปี	26	19.7

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
16 - 20 ปี	9	6.8
ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	2	1.5
รวม	132	100
<u>อายุงานในปัจจุบัน</u>		
1 - 5 ปี	80	60.6
6 - 10 ปี	44	33.3
11 - 15 ปี	7	5.3
16 - 20 ปี	0	0.0
ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	1	0.8
รวม	132	100
<u>จำนวนสถานที่ที่เคยทำงาน</u>		
1-2 แห่ง	91	68.9
3-4 แห่ง	37	28
ตั้งแต่ 5 แห่งขึ้นไป	4	3
รวม	132	100

จากตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาเมื่อพิจารณาจำแนกตามเพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน อายุงานในปัจจุบัน และจำนวนสถานที่ที่เคยทำงาน พบว่า พนักงานในระดับผู้จัดการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง เป็นร้อยละ 56.8 มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 71.2 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 72 มีอายุส่วนใหญ่ 29 - 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.8 มีประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่อยู่ที่ 1 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.4 มีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันส่วนใหญ่อยู่ที่ 1 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 60.6 และมีจำนวนสถานที่ที่เคยทำงาน ส่วนใหญ่เคยทำงานจำนวน 1-2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 68.9

ตอนที่ 2 ผลของการวิเคราะห์แรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย บรรยาการองค์การ และผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย บรรยาการองค์การ และผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการในแต่ละด้าน

ตัวแปร	คะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับแรงจูงใจ
แรงจูงใจภายใน	3.39	.22	ปานกลาง
- ด้านความต้องการสิ่งที่ท้าทาย	3.41	.44	ปานกลาง
- ด้านความสนใจเพลิดเพลิน	3.92	.39	สูง
- ด้านความเป็นตัวของตัวเอง	3.48	.46	ปานกลาง
- ด้านความต้องการมีความสามารถ	3.19	.42	ปานกลาง
- ด้านความมุ่งมั่น	2.89	.30	ปานกลาง
แรงจูงใจภายนอก	3.39	.72	ปานกลาง
- ด้านเงินเดือน	3.99	.67	สูง
- ด้านโอกาสก้าวหน้า	4.06	.64	สูง
- ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	4.18	.52	สูง
- ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4.39	.53	สูง
- ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.12	.60	สูง
- ด้านสถานภาพ	3.05	.95	ปานกลาง
- ด้านนโยบายและการบริหารงาน	4.05	.59	สูง
- ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.08	.54	สูง
- ด้านสภาพความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	4.32	.53	สูง
- ด้านการปกครองบังคับบัญชา	4.15	.55	สูง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.62	.49	ปานกลาง
- ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.59	.46	ปานกลาง

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	คะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับแรงจูงใจ
- ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.62	.51	ปานกลาง
- ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.71	.57	สูง
- ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.57	.60	ปานกลาง
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	2.89	.46	ปานกลาง
- แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์	3.39	.54	ปานกลาง
- แบบการบริหารวางเฉยเชิงรุก	3.14	.54	ปานกลาง
- แบบการบริหารวางเฉยเชิงรับ	2.14	.76	ต่ำ
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	2.01	.76	ต่ำ
บรรยากาศองค์การ	3.13	.34	ปานกลาง
- มิติโครงสร้าง	3.07	.56	ปานกลาง
- มิติมาตรฐาน	2.87	.45	ปานกลาง
- มิติความรับผิดชอบ	3.18	.54	ปานกลาง
- มิติการเห็นคุณค่า	3.21	.56	ปานกลาง
- มิติสนับสนุน	3.17	.46	ปานกลาง
- มิติความผูกพัน	3.36	.64	ปานกลาง
ผลการปฏิบัติงาน	3.72	.44	สูง

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่าผู้จัดการมีการแรงจูงใจภายในอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.39) ซึ่งเท่ากับแรงจูงใจภายนอก และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า มีแรงจูงใจภายในด้านความสนใจเพลิดเพลิน อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92) มีแรงจูงใจภายในด้านความต้องการสิ่งที่ท้าทาย ด้านความเป็นตัวของตัวเอง ด้านความต้องการมีความสามารถ และด้านความมุ่งมั่น อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41, 3.48, 3.19 และ 2.89) และเมื่อแยกพิจารณาแรงจูงใจภายนอกในแต่ละด้านพบว่า แรงจูงใจภายนอกด้านเงินเดือน ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ด้านสภาพความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และด้านการปกครองบังคับบัญชา อยู่ในระดับสูง

(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99, 4.06, 4.18, 4.39, 4.12, 4.05, 4.08, 4.32 และ 4.15) และมีแรงจูงใจภายนอกด้านสถานภาพ อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05)

จากตารางที่ 2 พบว่าผู้จัดการ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62) และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านการกระตุ้นโดยปัญญา อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59, 3.62, และ 3.57 ตามลำดับ) มีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 และ 3.14 ตามลำดับ) มีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ในระดับต่ำ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.14 และ 2.01)

พนักงานในระดับผู้จัดการ มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.13) และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละมิติพบว่า มิติโครงสร้าง มิติความผูกพัน มิติมาตรฐาน มิติสนับสนุน มิติรับผิดชอบ และ มิติการเห็นคุณค่า อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07, 2.87, 3.18, 3.21, 3.17 และ 3.36)

พนักงานในระดับผู้จัดการ มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72)

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 แรงจูงใจภายในมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ

สมมติฐานที่ 2 แรงจูงใจภายนอกมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ

สมมติฐานที่ 4 บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย บรรยายภาคองค์การ กับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับผล การปฏิบัติงานของพนักงาน (r)	P
แรงจูงใจภายใน	.244**	.005
- ด้านความต้องการสิ่งท้าทาย	.300**	.000
- ด้านความสนใจเพลิดเพลิน	.344**	.000
- ด้านความเป็นตัวของตัวเอง	.092	.295
- ด้านความต้องการมีความสามารถ	-.062	.478
- ด้านความมุ่งมั่น	-.126	.151
แรงจูงใจภายนอก	.352**	.000
- ด้านเงินเดือน	.024	.787
- ด้านโอกาสก้าวหน้า	.245**	.005
- ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	.379**	.000
- ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	.346**	.000
- ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	.362**	.000
- ด้านสถานภาพ	-.188*	.031
- ด้านนโยบายและการบริหารงาน	.400**	.000
- ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	.182*	.037
- ด้านสภาพความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	.342**	.000
- ด้านการปกครองบังคับบัญชา	.332**	.000
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.340**	.000
- ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.337**	.000
- ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	.446**	.000
- ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.289**	.001
- ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.203*	.019
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	-.116	.185
- แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์	.064	.469

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับผล การปฏิบัติงานของพนักงาน (r)	P
- แบบการบริหารวางเฉยเชิงรุก	-.011	.902
- แบบการบริหารวางเฉยเชิงรับ	-.248**	.004
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	-.258**	.003
บรรยากาศองค์การ	.285**	.001
- มิติโครงสร้าง	-.064	.463
- มิติมาตรฐาน	.138	.113
- มิติความรับผิดชอบ	.067	.448
- มิติการเห็นคุณค่า	.246**	.004
- มิติสนับสนุน	.286**	.001
- มิติความผูกพัน	.489**	.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 ทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในกับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ พบว่า แรงจูงใจภายในโดยรวมมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = 0.244 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจภายในด้านความต้องการสิ่งท้าทาย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ใกล้เคียงกับด้านความสนใจเฟลิดเฟลีน คือ (r) = 0.300 และ (r) = 0.344 ตามลำดับ โดยแรงจูงใจภายในด้านความเป็นตัวของตัวเอง ด้านความต้องการมีความสามารถ และด้านความมุ่งมั่น ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายนอกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับผู้จัดการ พบว่า แรงจูงใจภายนอกโดยรวมมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = 0.352 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในทางบวก พบว่า แรงจูงใจภายนอกด้านนโยบายและการบริหารงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ คือ (r)

= 0.400 รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา คือ $(r) = 0.379$ ตามมาด้วย ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา $(r) = 0.362$ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน $(r) = 0.346$ ด้านสภาพความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน $(r) = 0.342$ ด้านการปกครองบังคับบัญชา $(r) = 0.332$ ด้านโอกาสก้าวหน้า $(r) = 0.245$ แรงจูงใจภายนอกด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $(r) = 0.182$ ส่วนแรงจูงใจภายนอกด้านสถานภาพ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในทางตรงกันข้าม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $(r) = -0.188$ โดยแรงจูงใจภายนอกด้านเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับผู้จัดการ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $(r) = 0.340$ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการในทางบวก พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $(r) = 0.446$ $(r) = 0.337$ และ $(r) = 0.289$ ตามลำดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $(r) = 0.203$ โดยภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการบริหารวางเฉยเชิงรับ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในทางตรงกันข้าม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $(r) = -0.248$ และ $(r) = -0.258$ โดยภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์และแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $(r) = 0.285$ และเมื่อพิจารณาเป็นรายมิติที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในทางบวก มิติความผูกพัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

สัมพันธสูงสุด คือ $(r) = 0.489$ มิติสนับสนุน $(r) = 0.286$ และมิติเห็นคุณค่า $(r) = 0.246$ ตามลำดับ โดยที่บรรยากาศองค์การมิติโครงสร้าง มิติมาตรฐาน และมิติความรับผิดชอบ ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมุติฐานที่ 5 แรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายและบรรยากาศองค์การ มีผลร่วมกันในการทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (แบบ Stepwise) ของตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมกันทำนายแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย บรรยากาศองค์การ กับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ

ตัวแปรพยากรณ์	B	SE b	Beta	t	Sig
แรงจูงใจภายนอก	.238	.093	.213	2.567	.011
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.389	.091	.439	4.278	.000
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์	-.187	.084	-.231	-2.239	.027
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ	-.110	.047	-.192	-2.368	.019
บรรยากาศองค์การ	.354	.106	.276	3.342	.001
ค่าคงที่ (a)	1.106	.436			
r = .579 R Square = .336 Adjusted R Square = .309 Overall F = 12.734 ** Sig = .000					

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4 การวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ มี 5 ตัวแปร คือ แรงจูงใจภายนอก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแบบการบริหารแบบวาง

เฉยเชิงรับ และบรรยากาศองค์การ โดยตัวแปรสามารถร่วมกันอธิบายผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับผู้จัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (r) = 0.579 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ ได้ร้อยละ 33.6

เมื่อเปรียบเทียบความสามารถในการพยากรณ์ตัวแปรทั้ง 5 ตัว พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน ($Beta = 0.439$) รองลงมาคือ บรรยากาศองค์การ และแรงจูงใจภายนอก มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกันในระดับรองลงมา คือ ($Beta = 0.276$ และ 0.213 ตามลำดับ) ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางตรงกันข้าม ($Beta = -0.192$ และ -0.231 ตามลำดับ)

เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง มาจัดเป็นสมการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ จะได้สมการในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

สมการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการในรูปคะแนนดิบ

ผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ = $1.106 + 0.238$ (แรงจูงใจภายนอก) $+ 0.389$ (ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง) $- 0.187$ (ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์) $- 0.110$ (ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ) $+ 0.354$ (บรรยากาศองค์การ)

สมการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการในรูปคะแนนมาตรฐาน

ผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ = 0.213 (แรงจูงใจภายนอก) $+ 0.439$ (ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง) $- 0.231$ (ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์) $- 0.192$ (ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ) $+ 0.276$ (บรรยากาศองค์การ)

ข้อวิจารณ์

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ ในกลุ่มบริษัทผู้จัดจำหน่ายคอมพิวเตอร์รายหนึ่ง ในครั้งนี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้จัดการในกลุ่มบริษัทผู้จัดจำหน่ายคอมพิวเตอร์รายหนึ่ง มีแรงจูงใจภายใน อยู่ในระดับปานกลาง แรงจูงใจภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง มีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง มีภาวะผู้นำปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในด้านผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เมื่อทำการทดสอบสมมติฐานการวิจัยทั้ง 5 ข้อ มีข้อวิจารณ์ผลการทดสอบสมมติฐานที่ได้ ดังต่อไปนี้

แรงจูงใจภายใน

จากผลการศึกษาแรงจูงใจของผู้จัดการ พบว่าผู้จัดการมีแรงจูงใจภายในอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีแรงจูงใจภายในด้านความสนใจเพลิดเพลินระดับสูง มีแรงจูงใจภายในด้านความเป็นตัวของตัวเอง ความต้องการสิ่งที่ท้าทาย ความต้องการมีความสามารถ และความมุ่งมั่นในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะบริษัทให้ความสำคัญกับการรับสมัครพนักงานเข้ามาทำงานโดยมีการสอบทักษะสำหรับกาวิศกรกับพนักงานทุกคนที่จะเข้ามาทำงานกับบริษัท และให้อิสระในการค้นคว้าหาข้อมูลในด้านต่างๆ โดยให้ทุกคนมีคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลแก่พนักงานทุกคน จึงเป็นโอกาสให้พนักงานส่วนมากสามารถหาความรู้และความเพลิดเพลินได้จากคอมพิวเตอร์ที่จัดให้ได้โดยเป็นส่วนตัว แรงจูงใจภายในที่มีระดับปานกลางรองลงมาคือ ด้านความเป็นตัวของตัวเอง อาจเป็นเพราะบริษัทจะไม่ก้าวก่ายเข้าไปในชีวิตของพนักงานและให้โอกาสในการใช้ชีวิตและให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจของพนักงานเป็นอย่างสูง แรงจูงใจภายในด้านความมุ่งมั่นมีระดับปานกลาง ซึ่งต่ำสุดในระดับแรงจูงใจภายในอาจเนื่องมาจากระดับอายุของพนักงานไม่สูงมากทำให้พนักงานที่มีอายุน้อยมีความท้อแท้ในการทำงานและความเป็นผู้ใหญ่หรือวุฒิภาวะยังไม่สูงนัก โดยถ้าอายุมากขึ้นหรือบริษัทให้ความรู้เพิ่มเติมในจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของบริษัทความมุ่งมั่นอาจเพิ่มขึ้นได้

แรงจูงใจภายนอก

จากการศึกษาพบว่าผู้จัดการมีแรงจูงใจภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า แรงจูงใจภายนอกด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านเงินเดือน อยู่ในระดับสูง ส่วนแรงจูงใจภายนอกด้านสถานภาพอยู่ในระดับปานกลาง นำมาจากการอายุของพนักงานไม่มากเฉลี่ยอยู่ที่ 29 - 35 ปี ทำให้การคำนึงถึงสถานภาพไม่มากนักเนื่องจากเพิ่งผ่านพ้นช่วงวัยรุ่นมานาน และยังเป็นช่วงที่เริ่มทำงานสะสมประสบการณ์เพื่อใช้ในอนาคต

ภาวะผู้นำ

จากผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการ พบว่าผู้จัดการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเป็นบริษัทที่เน้นทางด้านนวัตกรรม ไอที เทคโนโลยี มีการส่งเสริมให้พนักงานรับรู้ข้อมูลด้านต่างๆ ผ่านระบบสารสนเทศในองค์กร มีการส่งเสริมให้เข้าฝึกอบรมในด้านต่างๆ ทั้งทางด้านที่เกี่ยวข้องกับงานและการใช้ชีวิตประจำวัน ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการสร้างแรงบันดาลใจ แบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และแบบการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้จัดการมีเวลาน้อยในการดูแลพนักงานในระดับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีจำนวนสินค้าที่ต้องรับผิดชอบจำนวนมากทำให้เวลาในการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยลง และยังต้องแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก ทำให้การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีน้อย จากการศึกษาพบว่า ผู้จัดการที่มีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ และแบบการบริหารวางเฉยเชิงรุกอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องจาก จำนวนคนในบริษัทมีมาก รางวัลที่นำมาให้เพื่อเป็นเครื่องกระตุ้นไม่น่าสนใจ ทำให้พนักงานอาจได้รับสิ่งตอบแทนไม่ทั่วถึง หรือตั้งเป้าไว้สูงทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการเป็นผู้นำได้ และพบว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแบบการบริหารวางเฉยเชิงรับอยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้จัดการเป็นกลุ่มคนที่มัวลังในการทำงานและต้องการหาประสบการณ์ จึงไม่ค่อย

ได้ใช้วิธีการแบบนี้ในการบริหารงาน จากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อยู่ในระดับต่ำ อาจเนื่องมาจากประสบการณ์ในการทำงานสอนให้ผู้จัดการรู้ว่าการทำตัวแบบทงไม่รู้ร้อน ไม่จัดการงานที่รับผิดชอบ เป็นสิ่งที่บริษัทไม่ต้องการ ซึ่งอาจจะสาเหตุของการไล่ออกจากงานหรือถูกออกจางานได้ จึงพบว่ามึระดับค่อนข้างต่ำมาก

บรรยากาศองค์การ

จากผลการศึกษาบรรยากาศองค์การของผู้จัดการ พบว่าผู้จัดการมีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติพบว่ามิติโครงสร้าง มิติมาตรฐาน มิติความรับผิดชอบ มิติเห็นคุณค่า มิติสนับสนุน มิติความผูกพัน ทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีมิติความผูกพันสูงที่สุด อาจเนื่องมาจากพนักงานมีความภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทที่มียอดขายสูงที่สุดในประเทศไทย และมีความเป็นกันเองสูงมีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เอาใจใส่ให้ความดูแลกัน เหมือนครอบครัวมากกว่าเจ้านายกับลูกน้อง รองลงมาเป็นมิติเห็นคุณค่าอาจจะเนื่องมาจากบริษัทเห็นความสมดุลและความเหมาะสมระหว่างการให้รางวัลและการติเตียน แต่บริษัทมุ่งเน้นการให้รางวัลเพื่อให้พนักงานมองเห็นความสำคัญของพนักงานมากกว่าการทำโทษหรือติเตียน

ผลการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ พบว่าผู้จัดการมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง อาจจะเนื่องมาจากการปฏิบัติงานไม่ได้มีผลต่อการได้รับความก้าวหน้าและหรือรางวัลมากเท่าที่ควร ผู้บริหารไม่ได้คำนึงถึงรายได้ที่ควรเพิ่มขึ้นตามหลักของเงินเฟ้อที่มีปัจจัยต่อการดำรงชีวิตของพนักงานในปัจจุบัน และยังต้องคำนึงในเรื่องของผลงาน ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความรวดเร็วของงาน การส่งงานให้ทันเวลา ความรับผิดชอบ การให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน การตรงต่อเวลา การรักษาสภาพประโยชน์และภาพพจน์ของบริษัท การดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความพร้อมในการทำงานนอกเวลางาน ความกระตือรือร้น การใช้ดุลยพินิจ การพัฒนาตนเอง มนุษย์สัมพันธ์ การวางแผน การมอบหมายงาน การติดตามและควบคุมงาน การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การจัดองค์กรและกำลังคน การจูงใจเพื่อนร่วมงานและลูกน้อง การสื่อความ การบังคับบัญชา การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา พลังในการทำงานและความอดทน

การทดสอบสมมติฐานที่ 1 แรงงูใจภายในมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า แรงงูใจภายในมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หมายความว่า ถ้าสร้างแรงงูใจภายในเพิ่มขึ้น ผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการก็จะสูงขึ้นด้วย โดยเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าแรงงูใจภายในด้านความต้องการสิ่งที่ท้าทาย และด้านความสนใจ เพลิดเพลิน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งอธิบายผลได้ว่า ในสภาพการทำงานจริงในองค์กรแห่งนี้ เนื่องจากองค์การส่งเสริมให้พนักงานมีสันทนาการ มีเจตคติที่ดีต่องานที่กระทำ มีความต้องการแสดงความสามารถ ต้องการทดสอบเพื่อเพิ่มทักษะ ต้องการอิสระในการค้นคว้าข้อมูล องค์การให้คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลแก่ทุกคนเพื่อค้นคว้าสิ่งต่างๆ ทั้งความรู้และความเพลิดเพลิน ให้โอกาสในการใช้ชีวิตและให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจ เพื่อสร้างความสามารถซึ่งสอดคล้องกับความหมายของแรงงูใจภายใน ที่พงษ์ศักดิ์ (2537: 22; อ้างถึงใน พะยอม 2530: 227-228) ให้ความหมายของแรงงูใจภายใน ว่าเป็นสภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง ที่รักการแสวงหา การงูใจประเภทนี้ได้แก่ ความสนใจ เจตคติ ความต้องการ การงูใจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของอาริดา (2539) โดยพบว่าแรงงูใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารในระดับกลาง

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 แรงงูใจภายนอกมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า แรงงูใจภายนอกมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงงูใจภายนอกในระดับสูงในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน โอกาสก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านเงินเดือน แรงงูใจภายนอกระดับปานกลางในด้านสถานภาพ ซึ่งอธิบายได้ว่า องค์การมีการจัดประชุมสัมมนาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ส่วน ฝ่าย แผนก ภายในองค์กรอยู่เป็นประจำ ทั้งยังมีการจัดแข่งกีฬาในประจำปีเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน มีการปรับปรุงสถานที่ทำงานอยู่เป็นประจำ มีการรายงานผล

ประกอบการเป็นประจำทุกเดือนและประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกเป็นรายเดือน และส่งเสริมให้พนักงานศึกษาต่อเพื่อยกระดับขีดความสามารถของพนักงานและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ

นอกจากนี้งานวิจัยนี้ยังค้นพบว่า แรงจูงใจภายนอกในด้านสถานภาพ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับผู้จัดการในเชิงลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg เนื่องจากปัจจัยค่าจูงเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ โดยถ้ามีการเสริมแรงจูงใจภายนอกเพิ่มเติมก็จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร

การทดสอบสมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หมายความว่า ถ้าผู้จัดการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น ผลการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้นด้วยซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ โดยเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการสร้างแรงบันดาลใจ แบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แบบการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์เชิงบวกความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับผู้จัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับผู้จัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเกียรติคุณ (2545) โครงการ (2545) จิตราภรณ์ (2545) อิศระ (2545) และชาครีญา (2547) และ พบว่าภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ อาจเนื่องมาจากจำนวนผู้จัดการซึ่งมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในการศึกษาครั้งนี้มีจำนวนน้อย จึงทำให้ไม่พบความสอดคล้องกับงานวิจัยที่เคยมีผู้ศึกษาวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์เชิงลบ ความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หมายความว่า ถ้าผู้จัดการมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายเพิ่มขึ้น ผลการปฏิบัติงานจะลดลง ซึ่งตรงกันข้ามกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่มีวิสัยทัศน์ ไม่มีความชัดเจน ซึ่งลักษณะงานของผู้จัดการจะต้องมีความรับผิดชอบสูง มีความละเอียด มีการวางแผน และกล้าที่จะตัดสินใจ จึงทำให้ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอิสระ (2545) และชาครีญา (2547) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในเชิงลบ กับประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน สอดคล้องกับ Bass (1985 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์, 2536) ได้ขยายแนวความคิดของ Burns ในปี ค.ศ.1985 โดยนำแนวคิดของ Burns มาใช้กับการบริหารองค์การ โดยที่ Bass ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มักจะพิจารณาวิธีพัฒนารักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การ วิถีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงาน และวิธีตัดสินใจ ในขณะที่ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง นั้นจะพยายามและสำเร็จในการยกระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้ตาม ลูกค้า หรือผู้รับบริการให้ตระหนักถึงผลที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานออกมาดีอย่างที่คาดหวังไว้

การทดสอบสมมติฐานที่ 4 บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หมายความว่า ถ้าบรรยากาศองค์การเพิ่มขึ้น ผลการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้นด้วยซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยเมื่อพิจารณามิติความผูกพัน มิติสนับสนุน มิติการเห็นคุณค่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับผู้จัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอิสระ (2545) และธนพล (2546) พบว่าบรรยากาศองค์การมี

ความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นอกจากนี้บรรยากาศองค์การมีดีความผูกพัน มีตีสันับสนุน และมีการเห็นคุณค่า แสดงให้เห็นว่าองค์การ การทำงานเป็นกันเอง มีความอบอุ่น เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ยึดมั่นกับเป้าหมายขององค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ พร้อมที่จะทำตามนโยบายขององค์การ มีคุณลักษณะของความสมดุลและความเหมาะสมระหว่างรางวัลและการตำหนิตะเยน สิ่งต่างๆ เหล่านี้ นำมาซึ่งผลการปฏิบัติที่ดีของผู้จัดการ ดังนั้นผู้จัดการที่มีดีความผูกพัน มีตีสันสนับสนุน และมีการเห็นคุณค่า จะมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าผู้จัดการที่มีบรรยากาศองค์การมีดีความผูกพัน มีตีสันสนับสนุน และมีการเห็นคุณค่าในระดับต่ำกว่า

การทดสอบสมมติฐานที่ 5 แรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอก ภาวะผู้นำ และบรรยากาศองค์การ มีผลร่วมกันในการทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ

จากการวิจัยพบว่า แรงจูงใจภายนอก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และบรรยากาศองค์การ สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการได้ร้อยละ 33.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ร่วมการทำนายผลกับผลการปฏิบัติงานแบบมีทิศทางตรงกันข้าม หมายถึง ยิ่งมีการให้รางวัลตามสถานการณ์และให้การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับมากขึ้นกลับทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานน้อยลง ผู้จัดการไม่สนใจต่อรางวัลที่ตั้งให้และมีความเพิกเฉยต่อสถานการณ์ต่างๆ มาก สอดคล้องกับงานวิจัยของเกียรติกุล (2545)

ตารางที่ 5 ผลสรุปของการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้	ไม่ตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้
1. แรงจูงใจภายในมีความสัมพันธ์กับ ผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ	X	
2. แรงจูงใจภายนอกมีความสัมพันธ์ กับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ	X	
3. ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผล การปฏิบัติงานของผู้จัดการ	X	
4. บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ กับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ	X	
5. แรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอก ภาวะผู้นำ และบรรยากาศองค์การ มีส่วนร่วมกันในการทำนายผลการ ปฏิบัติงานของผู้จัดการ	X	