

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชากับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชาจากรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาจากประชากรคือบุคลากรทางการพยาบาลของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 170 ชุด โดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ตามแผนกหอผู้ป่วย (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของยามานะ (Yamane) และได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมามีทั้งสิ้นจำนวน 152 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาให้มีคุณภาพโดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามลักษณะส่วนบุคคล โดยถามเกี่ยวกับอายุ อายุการทำงาน สถานภาพสมรส และระดับการศึกษาสูงสุด

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา จำนวน 43 ข้อ เพื่อวัดรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา 7 รูปแบบได้แก่ รูปแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) รูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) รูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) รูปแบบ 9,9 (มุ่งที่ผลงาน) รูปแบบ 5,5 (ประนีประนอม) รูปแบบ 9+9 (พ่อปกครองลูก) และรูปแบบ OPP (ฉวยโอกาส)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัดความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 35 ข้อ เพื่อวัดความพึงพอใจในงานทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำ การยอมรับยกย่อง ความสำเร็จ

ในงาน การช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา ผลตอบแทน เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามวัดความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 16 ข้อ เพื่อวัดความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง 3 ด้าน ได้แก่

1. ความเชื่อถือ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. มีความเต็มใจที่ทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่
3. ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร

ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้ค่าสถิติความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) กับข้อมูลส่วนบุคคลใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) กับข้อมูลการวัดรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ในการทดสอบสมมติฐานใช้ค่าสถิติ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการเสนอสมการพยากรณ์ความพึงพอใจในงานความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression)

สรุปผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มประชากร

กลุ่มประชากรในการศึกษานี้พบว่า กลุ่มประชากร ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.9 รองลงมา อายุระหว่าง 21-25 คิดเป็นร้อยละ 21.7 มีสถานภาพส่วนใหญ่คือโสด คิดเป็นร้อยละ 78.9 ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 94 และมีอายุการทำงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 35 รองลงมา อายุการทำงานอยู่ในช่วงมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.2

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผู้บังคับบัญชาใช้รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งในระดับสูง ได้แก่ รูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) รูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) และรูปแบบ 5,5

(ประนีประนอม) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65, 3.61 และ 3.47 ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.131, .635 และ .531 ตามลำดับผู้บังคับบัญชาใช้รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งในระดับปานกลาง ได้แก่ รูปแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) รูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) รูปแบบ 9+9 (พ้อปกครองลูก) และรูปแบบ OPP (ฉวยโอกาส) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.60, 3.18, 3.16 และ 2.84 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .808, .617 , .479 และ .677 ตามลำดับ

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าความพึงพอใจในงานรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .41 และเมื่อแยกวิเคราะห์ความพึงพอใจในงานแต่ละด้านพบว่าความพึงพอใจในงานแต่ละด้านของผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ทำ การยอมรับยกย่อง ความสำเร็จในงาน เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57, 3.45 ,3.69, 3.50, และ 3.44 ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .47, .50 , .44, .51 และ .52 ตามลำดับ ความพึงพอใจในงานแต่ละด้านของผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับปานกลางได้แก่ ด้าน การช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา และผลตอบแทน อยู่ในระดับโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 และ 3.09 ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .59 และ .69 ตามลำดับ

4. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .39 และเมื่อแยกวิเคราะห์แต่ละด้านพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทจะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่ และ ด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรโดยอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และ 3.54 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .41 และ .51 แต่ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อถือ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .49

5. การทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 5.1

สมมติฐานการวิจัยและผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ	ผลการทดสอบสมมติฐาน
<u>สมมติฐานที่ 1</u> รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบต่างๆ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	สนับสนุนสมมติฐานบางส่วน	
<u>สมมติฐานที่ 1.1</u> รูปแบบ 1,1(ปล่อยปละละเลย) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	สนับสนุนสมมติฐานบางส่วน	มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานรวมโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -.23 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
<u>สมมติฐานที่ 1.2</u> รูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	สนับสนุนสมมติฐานบางส่วน	มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานรวมโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .27 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
<u>สมมติฐานที่ 1.3</u> รูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	สนับสนุนสมมติฐานบางส่วน	มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานด้านการช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชาโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -.26 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
<u>สมมติฐานที่ 1.4</u> รูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	สนับสนุนสมมติฐานบางส่วน	มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานรวมโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 5.1(ต่อ)

สมมติฐานการวิจัยและผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1.5 รูปแบบ 5,5 (ประนีประนอม) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	ปฏิเสธ สมมติฐาน	มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความ พึงพอใจในงานรวม โดยมีค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .29 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01
สมมติฐานที่ 1.6 รูปแบบ 9+9 (พ่อปกครองลูก) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	สนับสนุน สมมติฐาน	ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอ ใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
สมมติฐานที่ 1.7 รูปแบบ OPP (ฉวยโอกาส) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจใน งานของผู้ใต้บังคับบัญชา	สนับสนุน สมมติฐาน บางส่วน	มีความสัมพันธ์ทางลบกับความ พึงพอใจในงานรวม โดยมีค่าสัม ประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ -.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
สมมติฐานที่ 2 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไข ความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา แบบต่างๆ มี ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	สนับสนุน สมมติฐาน บางส่วน	
สมมติฐานที่ 2.1 รูปแบบ 1,1 (ปล่อยปละ- ละเลย) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพัน ต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา	สนับสนุน สมมติฐาน บางส่วน	มีความสัมพันธ์ทางลบกับความ ผูกพันต่อองค์กรโดยรวม โดยมีค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ -.36 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

ตารางที่ 5.1(ต่อ)

สมมติฐานการวิจัยและผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2.2 รูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา	สนับสนุนสมมติฐานบางส่วน	มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .31 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
สมมติฐานที่ 2.3 รูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา	สนับสนุนสมมติฐานบางส่วน	มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การรวม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ -.27 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01
สมมติฐานที่ 2.4 รูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา	สนับสนุนสมมติฐาน	มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การรวม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
สมมติฐานที่ 2.5 รูปแบบ 5,5 (ประนีประนอม) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา	ปฏิเสธสมมติฐาน	มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การรวม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ -.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
สมมติฐานที่ 2.6 รูปแบบ 9+9 (พอปกครองลูก) ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา	ปฏิเสธสมมติฐาน	มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ -.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 5.1(ต่อ)

สมมติฐานการวิจัยและผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ	ผลการทดสอบสมมติฐาน
<u>สมมติฐานที่ 2.7</u> รูปแบบ OPP (ฉวยโอกาส) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ได้บังคับบัญชา	สนับสนุนสมมติฐาน	มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การรวม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ -0.41 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$
<u>สมมติฐานที่ 3</u> ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ได้บังคับบัญชา	สนับสนุนสมมติฐาน	ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ $.58$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$
<u>สมมติฐานที่ 4</u> รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา อย่างน้อย 1 แบบสามารถทำนายความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา	สนับสนุนสมมติฐาน	สมการที่สามารถทำนายความพึงพอใจในงาน คือ รูปแบบ 9,9(มุ่งทีมงาน)ทำนายได้ร้อยละ 11.7
<u>สมมติฐานที่ 5</u> รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างน้อย 1 แบบสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การของผู้ได้บังคับบัญชา	สนับสนุนสมมติฐาน	สมการที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การ คือ 1. รูปแบบ OPP (ฉวยโอกาส) 2. รูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) รวมทำนายได้ร้อยละ 20.6

อภิปรายผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พบว่ารูปแบบพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งแบบต่างๆตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผู้บังคับบัญชาใช้รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของบุคคลมากกว่ารูปแบบที่มุ่งเน้นผลงาน โดยมีค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของบุคคลอยู่ในระดับสูง ได้แก่ รูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) รูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) และรูปแบบ 5,5 (ประนีประนอม) ส่วนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบที่มุ่งเน้นผลงาน ได้แก่ รูปแบบ 9,1 (เน้นผลงาน) และรูปแบบที่ไม่เน้นความสัมพันธ์หรือผลงาน ได้แก่ รูปแบบ 9+9 (พ้อปกครองลูก) รูปแบบ OPP (ฉวยโอกาส) และ รูปแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) อยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่าการมุ่งเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา และเกิดความพึงพอใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามนโยบายและเป้าหมายขององค์กรต่อไป ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องอาศัยทักษะ ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งอาจเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บังคับบัญชาต่อไป

2. การวิเคราะห์ความพึงพอใจในงาน

การวิเคราะห์ความพึงพอใจในงานพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อแยกวิเคราะห์ความพึงพอใจในงานแต่ละด้านพบว่า มีความพึงพอใจในงาน 5 ด้าน ซึ่งอยู่ในระดับสูง และ 2 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงจากคะแนนค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ความพึงพอใจในงานด้านความสำเร็จในงาน ลักษณะงานที่ทำเพื่อนร่วมงาน การยอมรับยกย่อง สภาพแวดล้อมในงาน การช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา และผลตอบแทน ตามลำดับ

การที่พยาบาลมีความพึงพอใจในงานด้านความสำเร็จในงาน ลักษณะงานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน การยอมรับยกย่อง และสภาพแวดล้อมในงานอยู่ในระดับสูง อาจเป็นเพราะว่า งานของพยาบาลคืองานบริการ และการให้การพยาบาลเน้นให้ผู้ช่วยหรือผู้มาใช้บริการได้รับการบริการที่มี

คุณภาพได้มาตรฐานตามเป้าหมาย และมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา มีการปรับปรุงเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆที่ทันสมัย เพื่อที่จะทำให้งานบริการและการพยาบาลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย และมุ่งเน้นการทำงานเป็น ทีมที่มีคุณภาพ ดังนั้น ผลงานโดยรวมจึงเป็นตามเป้าหมาย ทำให้พยาบาลมีความพึงพอใจในงาน ที่ทำสำเร็จตามเป้าหมายและเวลาที่กำหนด ในส่วนของลักษณะงานพยาบาลเป็นงานที่มีคุณค่า พยาบาลจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ และความร่วมมือในทีมงาน ทำให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย ลักษณะงานมีความเป็นเอกลักษณะ มีความหลากหลาย และมีความสำคัญของงาน ซึ่งเป็นงานที่ ได้ให้ความช่วยเหลือผู้ป่วยหรือผู้มารับบริการ สิ่งเหล่านี้ทำให้พยาบาลเห็นคุณค่าของงานที่ตนทำ อยู่ และเกิดความพึงพอใจในงาน

ในด้านของเพื่อนร่วมงานและการยอมรับยกย่อง เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ พยาบาลเกิดความพึงพอใจในงาน เนื่องจากลักษณะงานของพยาบาลจะต้องอาศัยการมี ปฏิสัมพันธ์กันทั้งผู้ร่วมงานในทีมพยาบาล และทีมสุขภาพซึ่งเป็นทีมสหสาขา เช่น ทีมแพทย์ เภสัชกร โภชนาการ นักรังสี และอื่นๆ การเป็นที่ยอมรับและให้ความร่วมมือจะช่วยให้งานของพยาบาล ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันทางโรงพยาบาลได้มุ่งเน้นและให้ความสำคัญในการ ร่วมมือทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงพยาบาล โดยผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญและส่งเสริม ให้มีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่ตลอดเวลา ซึ่งทำให้พยาบาลสามารถดำเนินการพยาบาลได้ อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานตามมา

ความพึงพอใจในงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานทางด้านกายภาพเป็นอีกหนึ่ง องค์ประกอบที่ทำให้พยาบาลเกิดความพึงพอใจในงานสูงขึ้น ผลการวิจัยพบว่าพยาบาลมีความ พึงพอใจในงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพในระดับสูง เนื่องจากโรงพยาบาล เป็นโรงพยาบาลเอกชนที่มีชื่อเสียง ดังนั้น จึงมีการปรับปรุงสภาพที่ทำงานให้เหมาะสม ดูสวยงาม มีการจัดหาและจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพและพร้อมใช้งาน เอื้อต่อผู้ใช้งานเกิดความสะดวก แม่นยำ และทำให้ผลการปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วง ซึ่งสอดคล้องกับ ชูติมา บุรณนิต (2539) ที่กล่าวว่า “การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้ดีย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้ ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถเป็นผลให้หน่วยงานสามารถ เพิ่มปริมาณงานได้มากขึ้น”

จากการศึกษาพบว่ามีความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา 2 ด้าน อยู่ในระดับ ปานกลาง ได้แก่ ความพึงพอใจในงานด้านการช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชาและ ผลตอบแทน พบว่าภาวะผู้นำและรูปแบบการบังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

โดยผู้บังคับบัญชาที่มีการสนับสนุน ส่งเสริมการปฏิบัติงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การสอนงาน การให้คำแนะนำ การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการทำงาน การสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการศึกษาครั้งนี้ พบว่าพยาบาลมีความพึงพอใจในงานด้านการช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง ดังนั้นอาจเป็นแนวทางให้ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมความพึงพอใจในด้านการช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชาให้มีระดับสูงขึ้น โดยการส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชามีการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถการบริหารของผู้บังคับบัญชา เพื่อที่จะส่งเสริมและเพิ่มความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ต่อไป

นอกจากนี้ยังพบว่าความพึงพอใจในด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะในยุคปัจจุบันโรงพยาบาลต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงระบบโครงสร้างเพื่อให้โรงพยาบาลของตนได้มาตรฐาน และสามารถผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐานจากองค์การภายนอก ส่งผลให้ปริมาณงาน และภาระงานของพยาบาลมีมากขึ้น นอกจากนี้สภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศที่เกิดขึ้น ส่งผลให้พยาบาลมีรายจ่าย และค่าครองชีพในปัจจุบันสูงขึ้น ทำให้พยาบาลเกิดความรู้สึกว่าตนได้รับค่าตอบแทนที่ค่อนข้างต่ำ จึงทำให้ความพึงพอใจในด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลางจนถึงระดับต่ำ สิ่งเหล่านี้ อาจส่งผลต่อความคิดที่จะลาออกหรือเปลี่ยนงานได้ ผลการวิจัยจึงเป็นแนวทางให้ผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญของผลตอบแทน และสวัสดิการอื่นๆ ที่จะช่วยจูงใจให้บุคคลากรของโรงพยาบาลคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปนานๆ และเสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้กับบุคคลากรของโรงพยาบาลต่อไป

ดังนั้นผู้บริหารสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมความพึงพอใจในงานของพยาบาลและบุคคลากรในโรงพยาบาลได้โดยมุ่งเน้นในการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานด้านการช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา โดยการส่งเสริมทักษะ ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารระดับต้นมากขึ้น ส่งเสริมและจูงใจบุคคลากรโดยใช้รางวัลและผลตอบแทนที่เหมาะสม นอกจากนี้การส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมงานเป็นสิ่งจำเป็นทั้งความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม ทักษะการสื่อสารการสร้างมนุษยสัมพันธ์ รวมถึงการพบปะสังสรรค์ระหว่างบุคคลากรในโรงพยาบาล ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งในการให้บริการโรงพยาบาลต่อไป

3. การวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กร

ในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาในระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม และความผูกพันต่อองค์กรแต่ละด้านได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความตั้งใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่ และด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปอยู่ในระดับสูง แต่ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อถือ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

การที่พยาบาลมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง เมื่อพิจารณาด้านความผูกพันต่อองค์กรด้านความตั้งใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .41 อาจเป็นเพราะว่า ลักษณะงานของพยาบาลเป็นงานที่มีคุณค่า เป็นงานที่ต้องช่วยเหลือผู้อื่น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน พยาบาลต้องตระหนักถึงหน้าที่ของงานพยาบาลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้ป่วยและต่อองค์กร จึงทำให้พยาบาลทุ่มเทและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ นอกจากนี้โรงพยาบาลมีนโยบายที่จะพัฒนาบุคลากรโดยการจัดอบรมความรู้ ความสามารถและทักษะต่างๆ ให้กับเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งเป็นการเพิ่มความมั่นใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น จึงทำให้พยาบาลมีระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านนี้ค่อนข้างสูง

เมื่อพิจารณาด้านความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปอยู่ในระดับสูง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .51 อาจเป็นเพราะว่าพยาบาลรู้สึกที่ตนเป็นบุคลากรของโรงพยาบาลเอกชนที่มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับของสังคม และผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐานจากองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งเป็นการเพิ่มความภาคภูมิใจของบุคลากรในโรงพยาบาลสูงขึ้น ส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกผูกพันกับโรงพยาบาลและต้องการที่จะคงเป็นสมาชิกของโรงพยาบาลต่อไป ไม่คิดที่จะลาออกหรือเปลี่ยนงาน ทำให้ความผูกพันต่อองค์กรด้านนี้สูงขึ้น

เมื่อพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อถือยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .49 ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าในโรงพยาบาลอยู่ในช่วงการเปลี่ยนแปลงระบบ นโยบายต่างๆ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความสับสนในการเปลี่ยนแปลง เกิดความเครียดในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรด้านนี้ลดลง

จากผลการวิจัยจึงสะท้อนให้เห็นว่าการปรับเปลี่ยนระบบต่างๆ ทำให้ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของบุคคลากรลดน้อยลง จึงเป็นแนวทางต่อผู้บริหารในการกำหนดกฎระเบียบนโยบาย เป้าหมายต่างๆ จะต้องชัดเจน และมีการสื่อสารไปยังบุคคลากรในทีม เพื่อลดความสับสน ความคลุมเครือในระบบที่เปลี่ยนแปลง และลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้สึกผูกพันต่อองค์การให้มีมากขึ้นต่อไป นอกจากนี้ผู้บริหารอาจจะต้องพิจารณาถึงภาระงานที่มีมากขึ้น และค่าตอบแทนที่บุคคลากรในองค์การได้รับจะต้องมีความเหมาะสมเช่นกัน เพื่อจะคงความเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป และลดปัญหาการลาออกจากงาน การขาดงานได้

4. การทดสอบสมมติฐาน

จากผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรม การแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา” ผู้วิจัยขอสรุปและเสนอการอภิปรายผลการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1. และสมมติฐานย่อย 1.1-1.7

สมมติฐานที่ 1 รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบต่างๆ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 1.1 รูปแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.1 ตามตาราง 5.1 พบว่ารูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -.23$) และมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการยอมรับยกย่อง และการช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01($r = -.22$ และ $r = -.41$ ตามลำดับ) และมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ.05 ($r = -.17$) แต่พบว่าไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจในงาน ด้านลักษณะงาน ความสำเร็จในงาน ผลตอบแทน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($r = -.10$, $r = -.04$, $r = -.11$ และ $r = -.16$ ตามลำดับ) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์ (2539) พบว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารรูปแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1.1 เพียงบางส่วน จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

การวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 1.1 เพราะรูปแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) ตามทฤษฎีข่ายการบริหาร (Blake and McCauley, 1991) ผู้บังคับบัญชามักจะใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง และไม่สนใจความขัดแย้ง บัดภาระให้ผู้อื่นแก้ไขปัญหาแทน หรือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไขเอง ปล่อยปัญหาให้ค้างคาไว้ ซึ่งเป็นผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสับสน เบื่อหน่าย ขาดความไว้วางใจ และยอมรับยกย่อง การบังคับบัญชาหรือมอบหมายงานก็ไม่เน้นผลงาน หรือสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหาดด้วยตัวเองตามลำพัง การประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชาก็ไม่เป็นตามกฎเกณฑ์หรือผลการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับการประเมินที่เหมาะสม บรรยากาศการทำงานเกิดความเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ขาดการทำงานเป็นทีม และขาดความสามัคคีในกลุ่ม ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการยอมรับยกย่อง การช่วยเหลือในงานจากผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน และความพึงพอใจในงานโดยรวมลดลง

ในการศึกษาไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน ความสำเร็จในงาน ผลตอบแทน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่าจากลักษณะของงานการพยาบาล เป็นงานที่มีความเป็นเอกลักษณะของงาน และมีคู่มือในการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นพยาบาลวิชาชีพต้องผ่านการฝึกอบรมการพัฒนาศักยภาพ ใช้ทั้งความรู้ ความสามารถของตน ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ประกอบกับการพยาบาลจะต้องอาศัยทีมงานในการปฏิบัติงาน หากผู้บังคับบัญชากล้าเอียงที่จะจัดการกับปัญหา ก็ส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย ในส่วนของความพึงพอใจในงานด้าน ความสำเร็จในงาน ก็ไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) เนื่องจากงานพยาบาลจะต้องทำให้สำเร็จในเวลาที่กำหนดหรือมีการส่งต่องานให้กับผู้ร่วมงานต่อไป มีการช่วยเหลือทำงานเป็นทีม ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถดำเนินการได้ด้วยตัวเองพร้อมทีมงาน เพียงแต่มีการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชารับทราบเท่านั้น ส่วนความพึงพอใจในงานด้านผลตอบแทน ไม่มีความสัมพันธ์กับ

รูปแบบการแก้ไขความขัดแย้งรูปแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) อาจเป็นเพราะผลตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ เป็นส่วนที่ถูกกำหนดจากส่วนผู้บริหาร และนโยบายของโรงพยาบาลโดยตรง ผลตอบแทนหรืออัตราเงินเดือน มีรูปแบบที่ชัดเจน จึงมีส่วนสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาค่อนข้างน้อย และในส่วนของสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น สภาพหอผู้ป่วย แสงสว่าง อุปกรณ์ของใช้ในหน่วยงาน ก็ถูกกำหนดจากฝ่ายผู้บริหารและนโยบายของโรงพยาบาลเป็นส่วนใหญ่ มีการกำหนดโครงการพิเศษจากฝ่ายผู้บริหารมาเป็นกรอบและขอบเขตกำหนดให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ตามเช่น โครงการ 5 ส. โครงการป้องกันการติดเชื้อในโรงพยาบาล ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประสานงานกัน ดังนั้น หากผู้บังคับบัญชาใช้รูปแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) ก็จะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงบางส่วนเท่านั้น

เมื่อพิจารณาคะแนนของการรับรู้ที่ผู้บังคับบัญชาใช้รูปแบบการแก้ไขความขัดแย้งรูปแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของโรงพยาบาลส่วนใหญ่เลือกใช้รูปแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) ค่อนข้างน้อย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้น และมีการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะการบริหาร นอกจากนี้ด้วยระบบการพัฒนาและรับรองคุณภาพจากองค์การภายนอกยิ่งทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องตื่นตัวและฝึกฝนทักษะอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้นการศึกษานี้จึงอาจเป็นแนวทางให้ผู้บริหารมุ่งเน้นที่จะส่งเสริมพัฒนาผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับต้นให้มีทักษะในการบริหารสูงขึ้นและกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวอยู่เสมอในองค์การ มีการจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับต้นเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานและทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานให้กับองค์การต่อไป

สมมติฐานที่ 1.2 รูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 1.2 ตามตาราง 5.1 พบว่า รูปแบบพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .27$) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานแต่ละด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจในงานด้านการยอมรับยกย่อง การช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .30, r = .45$ และ $r = .20$ ตามลำดับ) และด้านเพื่อนร่วมงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

($r = .18$) แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน ความสำเร็จในงาน ผลตอบแทน ($r = .09, r = .07$, และ $r = .12$ ตามลำดับ) สอดคล้องกับงานวิจัยของอภิสทิธิ์ อนันตนาถรัตน์ (2539) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารรูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐาน 1.2 เพียงบางส่วน จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

การศึกษานับสนับสนุนสมมติฐานที่ 1.2 เพราะว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) ตามทฤษฎีข่ายการบริหาร (Blake and McCaense, 1991) ผู้บังคับบัญชา จะมุ่งเน้นความสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งแก้ไขปัญหา คล้อยตามความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา คอยช่วยเหลือให้ความร่วมมือ และอำนวยความสะดวกให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่บางครั้งผู้บังคับบัญชามักจะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ใช้การพูดคุยไกล่เกลี่ย เพราะเกรงว่าจะมีผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือและเคารพศรัทธาในตัวผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยรวม ผู้บังคับบัญชามักจะให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นและยอมรับในความคิดเห็นนั้นๆ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีความสามารถเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อความพึงพอใจในงานด้านการยอมรับยกย่อง การช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชาสูงขึ้น นอกจากนี้เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน ผู้บังคับบัญชา จะพยายามไกล่เกลี่ยพูดคุยและชักจูงให้ทั้งสองฝ่ายยุติข้อขัดแย้งนั้นๆ ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน ในส่วนของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บังคับบัญชามักจะสนใจดูแลเอาใจใส่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อที่จะอำนวยความสะดวกให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและเกิดความพึงพอใจตามมา

นอกจากนี้ไม่พบความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน ความสำเร็จในงาน และผลตอบแทน เพราะผู้บังคับบัญชาจะเน้นความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาสูง แต่ไม่เน้นผลงานจึงทำให้บรรยากาศในหน่วยงานไม่ตึงเครียดมากนัก ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระที่จะทำงานของตน โดยไม่ต้องเกรงว่าจะถูกตำหนิหรือถูกลงโทษจากผู้บังคับบัญชา ส่วนผลตอบแทนขึ้นอยู่กับผลสำเร็จของงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นตัวกำหนดผลงานของตนโดยผู้บังคับบัญชาไม่กระตุ้นหรือบีบบังคับ ทำให้ไม่พบความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน ความสำเร็จในงาน และผลตอบแทน

จากข้อมูลที่ศึกษาในส่วนนี้อาจเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารที่มุ่งเน้นที่จะส่งเสริมพัฒนาผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับต้นให้มีความทักษะในการบริหาร โดยเล็งเห็นถึงความสำคัญใน

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สามารถจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานให้กับองค์กรต่อไป และเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารอาจต้องส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับต้นให้มีทักษะในการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ทีมงานและผลงานขององค์กรควบคู่กัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงานให้สูงขึ้น

สมมติฐานที่ 1.3 รูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานของผู้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 1.3 ตามตาราง 5.1 พบว่า รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา รูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับความพึงพอใจในงานรวม ($r = -.10$) และไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ความพึงพอใจในงานแต่ละด้าน คือ ด้านลักษณะงานที่ทำ การยอมรับยกย่อง ผลตอบแทนเพื่อนร่วมงาน ความสำเร็จในงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($r = -.07, r = -.08, r = -.08, r = -.05, r = .04$ และ $r = .02$) แต่พบว่ามีสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานของผู้บังคับบัญชาเพียงด้านเดียว คือ การช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($r = -.26$) ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1.3 เพียงบางส่วน ซึ่งจากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

การวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 1.3 ในส่วนของความพึงพอใจในงานด้านการช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชาเพียงด้านเดียว ผู้บังคับบัญชา จะเน้นผลงานสูง และเป็นผู้กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ แนวทางในการแก้ไขปัญหา และตัดสินใจตามความคิดเห็นของตน โดยไม่สนใจข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา เมื่อผู้บังคับบัญชาทำงานที่มอบหมายไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ผู้บังคับบัญชาจะใช้การลงโทษหรือว่ากล่าวตักเตือนกับผู้บังคับบัญชา หากผู้บังคับบัญชามีข้อขัดแย้งกัน ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าใครถูกหรือผิดตามความคิดของตนเอง สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้บังคับบัญชามีความเกรงกลัวต่อผู้บังคับบัญชา ไม่กล้าที่จะไปขอปรึกษาเมื่อเกิดปัญหา ผู้บังคับบัญชาเกิดความกดดัน ความเครียดในการทำงาน (สิรินทรธรรมพิทักษ์, 2547) ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้บังคับบัญชาลดลง

จากการวิจัยอาจแสดงให้เห็นให้ผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงการมุ่งเน้นผลงานความสำเร็จสูงอย่างเดียว ไม่มุ่งเน้นความรู้สึกของบุคคล ก็จะไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของ

ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะมีความไม่พึงพอใจในงานด้านการช่วยเหลือในงานจากผู้บังคับบัญชา หากผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในการช่วยเหลือในงาน เน้นความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น อาจส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานโดยรวมมากขึ้นได้

สมมุติฐานที่ 1.4 รูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมุติฐานที่ 1.4 ตามตาราง 5.1 พบว่ารูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($r = .33$) และความพึงพอใจในงานแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการยอมรับยกย่อง ด้านการช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($r = .36, r = .49, r = .30$ และ $r = .28$) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานที่ทำให้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ($r = .19$) แต่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจในงานด้านความสำเร็จในงาน และผลตอบแทน ($r = .07$ และ $r = .08$) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิสทิธิ์ อนันตนาถรัตน์ (2539) ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมุติฐานที่ 1.4 เพียงบางส่วน จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

การศึกษานับสนับสนุนสมมุติฐานที่ 1.4 เพราะรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) ตามทฤษฎีข่ายการบริหาร (Blake and McCauley, 1991) ผู้บังคับบัญชาจะมุ่งสร้างสัมพันธภาพที่ดี และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการค้นหาสาเหตุ วิธีการ และแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน เน้นการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็น ยอมรับฟังข้อเสนอจากผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นผู้ประสานงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมระดมความคิดและหาแนวทางการแก้ไขร่วมกัน จากพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับในความคิดและความสามารถของตน ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าที่จะเสนอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในงานด้านการยอมรับยกย่อง และด้านการช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาที่ใช้

รูปแบบพฤติกรรมแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) พยายามสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกผูกพันและยอมรับในตัวผู้บังคับบัญชา เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะกล้าที่จะซักถาม และขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มใจ ส่งผลให้ผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลการประเมินก็จะดีตามมาในที่สุด

ส่วนของความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานที่ทำ ผู้บังคับบัญชามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นร่วมหาแนวทางในการทำงาน การค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ร่วมกัน เช่น เมื่อเกิดปัญหาในการจัดอัตรากำลัง หรือปัญหาต่างๆ ในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะร่วมกันหาแนวทางแก้ไขและร่วมกันแก้ไขปัญหา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกพึงพอใจ และมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น ด้านเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 9, 9 (มุ่งทีมงาน) เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม มีการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ ทำให้บรรยากาศในการทำงานมีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีการช่วยเหลือกันและกัน ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากผลการวิจัยพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านความสำเร็จในงาน และผลตอบแทน ทั้งนี้เพราะงานพยาบาลต้องอาศัยความเป็นมืออาชีพ มีทักษะและความชำนาญในงาน มีขั้นตอน มีเป้าหมายและขอบเขตในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนอยู่แล้ว รูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาจึงไม่ได้ช่วยส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในงานด้านความสำเร็จในงาน ในส่วนด้านผลตอบแทน จะเห็นว่าในปัจจุบันผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดผลตอบแทนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างน้อย เพราะระบบผลตอบแทนจะขึ้นอยู่กับระบบการบริหารธุรกิจของโรงพยาบาล มีการกำหนดต้นทุน-กำไรที่ชัดเจน การบริหารจะต้องทำให้เกิดความคุ้มค่าสูง การกำหนดโครงสร้างของผลตอบแทนส่วนใหญ่จึงมาจากนโยบายของผู้บริหาร และฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีการกำหนดที่ชัดเจน มีองค์ประกอบในการประเมินผลงานที่ชัดเจน ได้แก่ การประเมินผลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล และการประเมินผลจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและการกำหนดผลตอบแทนของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีความสัมพันธ์กันน้อย ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ด้านผลตอบแทนกับรูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ไม่ชัดเจน

จากผลการวิจัยในส่วนนี้ อาจเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารที่จะส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาพัฒนาความสามารถในการบริหารงานแบบเน้นทีมงานหรือแบบให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารมากขึ้น เพราะรูปแบบนี้จะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้บังคับบัญชาค่อนข้างสูง แต่รูปแบบนี้จะต้องอาศัยความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา สามารถกระตุ้น และส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงานอย่างจริงจัง หากผู้บังคับบัญชาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น และเกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น

สมมติฐานที่ 1.5 รูปแบบ 5,5 (ประนีประนอม) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 1.5 ตามตาราง 5.1 พบว่ารูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา แบบ 5,5 (ประนีประนอม) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($r = .29$) และมีความสัมพันธ์ทางบวกความพึงพอใจในงานแต่ละด้านได้แก่ ด้านการยอมรับยกย่อง การช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($r = .34, r = .44, r = .25$ และ $r = .21$) แต่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานที่ทำ ความสำเร็จในงานและผลตอบแทน ($r = .13, r = .05$ และ $r = .08$) ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของอภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์ (2539) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมการบริหารแบบ (5,5) ไม่มีสหสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทั้ง 6 ด้าน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 1.5 จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

จากการศึกษา ปฏิเสธสมมติฐานที่ 1.5 เพราะรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 5,5 (ประนีประนอม) ตามทฤษฎีข่ายการบริหาร (Blake and McCauley, 1991) ผู้บังคับบัญชามักจะมุ่งเน้นผลงานและความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง ใช้วิธีการประนีประนอม การเจรจาต่อรอง ยืดหยุ่นผ่อนตามสถานการณ์ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิมๆ ที่เคยทำมา ใช้เสียงข้างมากในการตัดสินใจ หรือแบบพบกันคนละครึ่งทาง เมื่อผู้บังคับบัญชาทำผิดหรือทำงานไม่ได้ตามเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีการตักเตือนหรือเรียกคุยเล็กน้อยและเปิดโอกาสให้นำไปแก้ไข ไม่เคร่งครัดค่อยเป็นค่อยไป สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาให้ความสำคัญในตัวผู้บังคับบัญชา

ยอมรับในผลงาน หากผลงานเกิดความผิดพลาดก็จะมีโอกาสกลับไปแก้ไข ทำให้บรรยากาศในการทำงานดี ไม่เครียดมากนัก (สิรินทรา ธรรมพิทักษ์, 2547) ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ด้านการยอมรับยกย่อง และ การช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชาสูงขึ้น บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด เพื่อนร่วมงานเกิดการกระทบกระทั่งกันน้อยลง หากมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามักจะให้ทั้งสองฝ่ายเจรจาตกลงกันเอง เพื่อยุติข้อขัดแย้งนั้น

แต่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานที่ทำ ความสำเร็จในงาน และผลตอบแทน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาไม่เข้มงวดและไม่เน้นเป้าหมายหรือผลงานมากนัก ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก จึงทำให้ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านความสำเร็จในงานและผลตอบแทน

ในการวิจัยส่วนนี้อาจเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารที่จะตระหนักถึงวิธีการบริหารที่มีการประนีประนอม มีความยืดหยุ่น ไม่เข้มงวดมากนัก สร้างบรรยากาศในการทำงาน อาจส่งผลต่อความรู้สึก ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงาน และผลต่อองค์การตามมา แต่หากมีความยืดหยุ่นมากเกินไป จนทำให้หน่วยงานเกิดความเฉื่อยชา ขาดแรงจูงใจในการทำงานก็อาจส่งผลเสียต่อผลงานของหน่วยงานได้

สมมติฐานที่ 1.6 รูปแบบ 9+9 (พอปกครองลูก) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 1.6 ตามตาราง 5.1 พบว่า รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา แบบ 9+9 (พอปกครองลูก) ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจในงานโดยรวม ($r = .03$) และความพึงพอใจในงานทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ทำ การยอมรับยกย่อง ความสำเร็จในการทำงาน การช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา ผลตอบแทน เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($r = -.01, r = .06, r = .08, r = .001, r = -.08, r = .04$ และ $r = .11$ ตามลำดับ) ซึ่งสอดคล้องผลงานวิจัยของ อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์ (2539) ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1.6 จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

จากผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 1.6 เพราะรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ 9+9 (พอปกครองลูก) ตามทฤษฎีข่ายการบริหาร (Blake and McCaense, 1991) ผู้บังคับบัญชาจะมุ่งเน้นความสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อถือ

และจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา แต่ยึดความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก หากผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ เชื่อฟังและทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาก็จะได้รับการชื่นชมและดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษ แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดฝ่าฝืนคำสั่งหรือทำงานผิดพลาดไม่เป็นตามเป้าหมาย ก็จะถูกตำหนิและลงโทษ ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมทำตามผู้บังคับบัญชาก็จะได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ได้รับการยอมรับนับถือ มีโอกาสก้าวหน้าในงาน ผลการประเมินและผลตอบแทนดี ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในงาน และมีกำลังใจในการทำงานสูง แต่ในขณะเดียวกันหากผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาดหรือความคิดเห็นไม่ตรงกับผู้บังคับบัญชา ก็จะทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่พอใจตำหนิและลงโทษ ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความหวาดระแวง และความเครียดในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะสูงขึ้นหรือลดลงไม่แน่นอน จึงทำให้ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่พบความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยรวม

นอกจากนี้การที่ผู้บังคับบัญชาใช้รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา แบบ 9+9 (พอปกครองลูก) บ่อยๆ อาจส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องความยุติธรรมหรือความลำเอียง ย่อมก่อให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก เกิดความแตกสามัคคีในหน่วยงานได้ ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาลดลง ผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาสามารถมาปฏิบัติตนได้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย มีความยุติธรรม ไม่มีการลำเอียงเข้าข้างใคร ผู้บังคับบัญชาก็จะเป็นที่รักเคารพและเป็นต้นแบบของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและความจงรักภักดี ยอมปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มใจ ก็จะส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานดีขึ้น ผลการปฏิบัติงานดี ส่งผลต่อผลงานของหน่วยงานเป็นตามเป้าหมายกำหนด และเกิดความสามัคคีในผู้ใต้บังคับบัญชาตามมา

ดังนั้นหากผู้บริหารเล็งเห็นถึงข้อดีและข้อเสียของรูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาเป็นแบบ 9+9 (พอปกครองลูก) มีส่วนที่จะสร้างความจงรักภักดีและความสามัคคีในผู้ใต้บังคับบัญชาได้ สิ่งสำคัญก็คือการสร้างผู้บังคับบัญชาให้เป็นที่รัก เคารพ และเป็นต้นแบบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะส่งผลดีต่อบรรยากาศในหน่วยงาน และส่งผลต่อผลประกอบการของโรงพยาบาล แต่ถ้าตัวผู้บังคับบัญชามีความโอหังหรือการปฏิบัติตนชัดเจน อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสับสนและความเครียดในการทำงานได้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 1.7 รูปแบบ OPP (ฉวยโอกาส) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานของผู้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 1.7 ตามตาราง 5.1 พบว่า รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ OPP (ฉวยโอกาส) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานโดยรวม และความพึงพอใจในงานด้านการช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($r=-.21$ และ $r=-.34$) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานด้านการยอมรับยกย่อง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ($r=-.19$) แต่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความสำเร็จในงาน ผลตอบแทน เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($r=-.14$, $r=-.08$, $r=-.14$, $r=-.15$ และ $r=-.06$) ซึ่งสอดคล้องเพียงบางส่วนกับผลงานวิจัยของอภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์ (2539) พบว่า รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบฉวยโอกาส (OPP) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานทั้ง 6 ด้าน ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1.7 เพียงบางส่วนจากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

การศึกษานับสนับสนุนสมมติฐานที่ 1.7 เพราะรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ OPP (ฉวยโอกาส) ตามทฤษฎีข่ายการบริหาร (Blake and McCauley, 1991) ผู้บังคับบัญชาพยายามปรับเปลี่ยนสถานการณ์ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ไม่มีรูปแบบวิธีการแก้ไขที่ชัดเจน พยายามทำทุกวิธีที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชายอมตามความต้องการของตนและทำผลงานให้เพื่อที่จะนำไปเป็นผลงานของตนเอง ผู้บังคับบัญชาที่ใช้รูปแบบพฤติกรรมแบบนี้ จะพยายามสร้างความสัมพันธ์ ความเชื่อถือ และสร้างภาพลักษณ์ของตนที่ดีโดยเสนอตนเป็นผู้นำในการทำงาน การแก้ไขปัญหาต่างๆ หรือค้นหาผู้ทำผิดและลงโทษตามกฎระเบียบต่อผู้บริหารในส่วนของผู้บังคับบัญชา ตัวผู้บังคับบัญชาจะแสดงตนว่าจะช่วยเหลือหรือเป็นตัวกลางประสานระหว่างผู้บริหารกับผู้บังคับบัญชา โดยแสดงเหมือนว่าตนจะเป็นฝ่ายของผู้บังคับบัญชา เพื่อที่จะให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจ แต่สุดท้ายก็จะนำไปสู่ผลประโยชน์ที่ตนจะได้รับทั้งสิ้น เมื่อมีกรณีขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะไม่ตัดสินใจเด็ดขาดว่าฝ่ายใดผิดหรือฝ่ายใดถูก แต่จะเข้าไปพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาที่ละฝ่าย แสดงเหมือนว่าจะมาช่วยแก้ไขปัญหาก็จะปล่อยให้ทั้งสองฝ่ายแก้ไขปัญหากันเอง ลักษณะพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาเหล่านี้จะทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความหวาดระแวงกลัวที่จะถูกลอกใช้ ไม่น่าเชื่อว่าลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาแสดงออกกับตนเป็นสิ่งที่น่าเชื่อถือหรือไม่ ส่งผลทาง

ลบกับความพึงพอใจในงานโดยรวม ส่วนความพึงพอใจในงานด้านการยอมรับยกย่อง การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและพยายามผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำผลงานให้ดี ซึ่งดูเหมือนว่าผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจและยอมรับในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้บังคับบัญชากลับนำผลงานนั้นเป็นผลงานของตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาเอาเปรียบและไม่เป็นธรรม ส่วนความพึงพอใจในงานด้านการช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่แสดงพฤติกรรมรูปแบบ OPP (ฉวยโอกาส) มักจะแสดงท่าทีที่จะช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ แต่ก็ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเองหรือแก้ไขเอง ถ้าปัญหานั้นๆ ส่งผลกระทบต่อตัวผู้บังคับบัญชาโดยตรงก็จะรีบเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหานั้นๆ อย่างรีบด่วน สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกสับสน เบื่อหน่าย หวาดระแวงและรู้สึกว่าตนถูกเอาเปรียบจากผู้บังคับบัญชา ส่งผลทำให้ความพึงพอใจในงานทั้งด้านการยอมรับยกย่อง การช่วยเหลือในงานจากผู้บังคับบัญชาเป็นในทางลบได้

ดังนั้นหากผู้บริหารสังเกตเห็นถึงข้อเสียของรูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาเป็นแบบ OPP (ฉวยโอกาส) เป็นรูปแบบที่ควรระวังและหลีกเลี่ยงในการใช้รูปแบบนี้ เพราะการที่ผู้บังคับบัญชาเกิดความคิดถึงผลประโยชน์ของตนเป็นหลัก ทำให้องค์การเสียผลประโยชน์ สร้างบรรยากาศในการทำงานแบ่งเป็นพรรคเป็นพวก สร้างความหวาดระแวงให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พึงพอใจและสูญเสียความผูกพันต่อองค์การในที่สุด

สรุปการทดสอบสมมติฐานรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่า รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านความสำเร็จในงานและผลตอบแทนเลย รูปแบบที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานโดยรวม แต่รูปแบบที่มุ่งเน้นผลงานหรือไม่มุ่งเน้นทั้งความสัมพันธ์และผลงานจะไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานโดยรวม รูปแบบที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ส่วนตนจะมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานโดยรวม จากผลการวิจัยในครั้งนี้จึงเป็นแนวทางให้ผู้บริหารมุ่งเน้นในการส่งเสริมทักษะในการบริหารของผู้บังคับบัญชา เพื่อที่จะช่วยเพิ่มความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชามุ่งเน้นรูปแบบมุ่งที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ และรูปแบบการประนีประนอม เพราะรูปแบบเหล่านี้จะช่วยให้ความรู้สึกพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาก็ควรหลีกเลี่ยง รูปแบบที่เน้นผลงานสูง รูปแบบปล่อยปละละเลย รูปแบบพ่อบปกครองลูก และรูปแบบฉวยโอกาส เพราะรูปแบบ

เหล่านี้จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ความสับสน เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน และเกิดความรู้สึกอยากลาออกจากงานในที่สุด

สมมติฐานที่ 2 และสมมติฐานย่อย 2.1-2.7

สมมติฐานที่ 2 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบต่างๆ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ได้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 2.1 รูปแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ได้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 2.1 ตามตาราง 5.1 พบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของผู้ได้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01($r=-.36$) และมีความสัมพันธ์ทางลบความผูกพันต่อองค์การแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อถือ การยอมรับ เป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และด้านความเต็มใจที่ทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01($r=-.43$, และ $r = -.24$) แต่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันต่อองค์การด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ($r=-.14$) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของไวเลอร์ คัมภีร์วาทักษ์ (2542) พบว่า รูปแบบการบังคับบัญชาแบบปล่อยปละละเลยมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2.1 จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายได้ดังนี้

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 2.1 เพราะรูปแบบพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) ตามทฤษฎีข่ายการบริหาร (Blake and McCanse, 1991) ผู้บังคับบัญชามักจะใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง ไม่สนใจความขัดแย้ง ปล่อยให้ปัญหาค้างคาไว้ หรือปิดภาวะให้ผู้อื่นแก้ไขปัญหาแทน ซึ่งทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความสับสน ขาดความเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาไม่สนใจที่จะนำข้อมูลข่าวสารหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในโรงพยาบาลมาถ่ายทอดให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่ได้รับข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงในโรงพยาบาล หรือไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของภาวะเปียบข้อบังคับ

แนวทางปฏิบัตินโยบายขององค์การรวมทั้งค่านิยมที่ได้รับการถ่ายทอดมา นอกจากนี้ตัวผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นผลงานและความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไปวันๆ เพียงเพื่อความอยู่รอดของตนในองค์การ ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหตามลำพัง ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดแรงกระตุ้น และแรงจูงใจในการทำงาน เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน และขาดโอกาสก้าวหน้า หรือการพัฒนาความสามารถในการทำงานของตน ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การลดลง

นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาในรูปแบบนี้จะไม่พยายามปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเกิดปัญหาต่างๆ จะโยนความรับผิดชอบให้ผู้อื่นแก้ไขแทน ไม่สนใจที่จะรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีผู้ใต้บังคับบัญชาคนใด เสนอความคิดเห็นก็จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ หรือนำไปแก้ไขปัญหานั้นๆ ตามลำพัง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าที่จะคิดหรือเสนอวิธีการแก้ไขปัญหา เพราะเกรงว่าตัวเองจะต้องเป็นผู้นำไปปฏิบัติหรือเป็นผู้แก้ไขปัญหา บรรยากาศในการทำงานเฉื่อยชา ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับหน่วยงานหรือองค์การ ขาดแรงจูงใจ ความตั้งใจ และความทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์การ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านต่างๆ ลดลงเช่นกัน

จากการวิจัยในส่วนนี้ อาจเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสังเกตเห็นผลเสียของพฤติกรรมกรรมการบริหารรูปแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) และมุ่งที่จะพัฒนาหรือกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) ให้เป็นแบบเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้นและเกิดความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และหน่วยงานหรือองค์การมีการพัฒนามากขึ้นตามลำดับ

สมมติฐานที่ 2.2 รูปแบบ 1,9(มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

การทดสอบสมมติฐานที่ 2.2 ตามตาราง 5.1 พบว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01($r=.31$) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การด้านความเชื่อถือ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01($r=.43$) แต่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันต่อองค์การด้านความเต็มใจที่ทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่

และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร ($r = .12$ และ $r = .08$) จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2.2 เพียงบางส่วน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

การวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 2.2 เพราะรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) ตามทฤษฎีข่ายการบริหาร (Blake and McCanse, 1991) ผู้บังคับบัญชาจะพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ยืดหยุ่นหรือละเว้นกฎเกณฑ์และข้อบังคับบางอย่าง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สิ่งที่ต้องการ ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังและคล้อยตามความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา และพยายามที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความประทับใจในตัวผู้บังคับบัญชาของตน เมื่อผู้บังคับบัญชาต้องการให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำอะไร ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะยินดีที่จะปฏิบัติตามอย่างเต็มที่ เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะพยายามไกล่เกลี่ยให้ทั้งสองฝ่ายตกลงกันอย่างสันติ บางครั้งผู้บังคับบัญชาอาจจะละเว้นกฎเกณฑ์หรือยินยอมทำตามผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่ออยู่ดีปัญหาหนึ่งๆ บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด ผู้บังคับบัญชาก็จะไม่เข้มงวด ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงานและเกิดความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อถือ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรสูงขึ้น

การวิจัยไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มที่ทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่ และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร ($r = .12$ และ $r = .08$) เพราะการที่ผู้บังคับบัญชานั้นมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาสูงเพียงอย่างเดียวไม่ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันต่อองค์กรเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความกระตือรือร้นในการสร้างผลงาน หรือไม่ทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงาน และไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป

สมมติฐานที่ 2.3 รูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 2.3 ตามตาราง 5.1 พบว่า รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -.27$) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความ

ผูกพันต่อองค์กรแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อถือ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และ ด้านความเต็มใจที่ทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงาน เพื่อองค์กรอย่างเต็มที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01($r=-.33$ และ $r = -.19$ ตามลำดับ) แต่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร ($r = -.14$) ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2.3 เพียงบางส่วน และสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

การวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 2.3 เพราะรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) ตามทฤษฎีข่ายการบริหาร (Blake and McCanse, 1991) ผู้บังคับบัญชามักจะแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาต่างๆ โดยการสั่งการใช้อำนาจ ใช้กฎระเบียบต่างๆ เป็นเกณฑ์ ใช้การลงโทษ ใช้ความคิดของตนเป็นเกณฑ์ตัดสินโดยไม่รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกกดดัน คับข้องใจ เกิดความกลัวและความเครียด (สิรินทรา ธรรมพิทักษ์, 2547) ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะพยายามหลีกเลี่ยงที่จะเข้าหาหรือปรึกษากับผู้บังคับบัญชา ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน (อุบลรัตน์ ณ บางช้าง, 2536) ความพึงพอใจในงานลดลง (อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์, 2539) ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจ และทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กรลดลง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความเครียด มีความกดดันในการทำงาน การรับรู้และยอมรับต่อกฎระเบียบหรือเป้าหมายที่มีการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารก็จะรับรู้และยอมรับลดลง บางครั้งเกิดความรู้สึกต่อต้าน ไม่ยอมปฏิบัติตาม สิ่งเหล่านี้ทำให้ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมลดลง

แต่การวิจัยพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการองค์กรด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร เพราะผู้บังคับบัญชาที่ใช้รูปแบบที่เน้นผลงานไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรหรือไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน การโยกย้ายหรือเปลี่ยนงานไม่ใช่เรื่องที่จะกระทำได้ง่ายๆ อาจส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดที่จะลาออกหรือเปลี่ยนงานอยู่ในเกณฑ์ต่ำ

ในการศึกษาส่วนนี้ อาจเป็นแนวทางให้ผู้บริหารเล็งเห็นว่าการที่ผู้บังคับบัญชามุ่งเน้นผลงานอย่างเดียว ไม่มุ่งเน้นความสัมพันธ์กับตัวบุคคล ย่อมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรลดลงดังนั้นผู้บริหารน่าจะมุ่งเน้นและพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มีทักษะความสามารถในการบริหารแบบที่ทีมงานมากขึ้น

สมมติฐานที่ 2.4 รูปแบบ 9,9 (มุ่งที่มงาน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 2.4 ตามตาราง 5.1 พบว่า รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ 9,9 (มุ่งที่มงาน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม และความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อถือ การยอมรับ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่ทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่ และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($r = .40$, $r = .45$, $r = .25$ และ $r = .27$) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิไลพร คัมภีรารักษ์ (2542) พบว่ารูปแบบบังคับบัญชาแบบที่มงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2.4. สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

จากผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 2.4 เพราะรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ 9,9 (มุ่งที่มงาน) ผู้บังคับบัญชามักจะมุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เป็นผู้ให้คำปรึกษา ยอมรับฟังความคิดเห็น และร่วมกับกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความตื่นตัว พัฒนาความรู้ความสามารถ เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ส่งเสริมความรู้สึกเพิ่มคุณค่าในตัวเองของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงาน ทำงานเป็นทีม มีการช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและผูกพันในงาน ตั้งใจทำงานให้มีประสิทธิภาพ ทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานต่อไป นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาจะเป็นตัวประสานความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหาร ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจแนวทางนโยบาย ระเบียบปฏิบัติวัตถุประสงค์ขององค์กร และยอมรับแนวทางเหล่านั้น ในขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็จะเป็นตัวประสานความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในองค์กร จะทำให้ทุกฝ่ายต่างยอมรับ และเข้าใจในความต้องการของแต่ละฝ่าย ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรในระดับสูง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันต่อองค์กร และคงอยู่กับองค์กรต่อไป

ตามทฤษฎีถ่ายโอนการบริหารรูปแบบการบริหารแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) เป็นรูปแบบการบริหารที่ดีที่สุด เพราะเป็นรูปแบบที่สามารถดึงความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาสร้างผลงาน และประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ แต่รูปแบบการบริหารแบบที่ทีมงานจะมีประสิทธิภาพสูงได้ จะต้องอาศัยความสามารถของผู้บังคับบัญชา เพราะต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันเป็นทีม และสร้างบรรยากาศที่ดีและเอื้อต่อการทำงานอย่างมีความสุข ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

สมมติฐานที่ 2.5 รูปแบบ 5,5 (ประนีประนอม) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 2.5 พบว่ารูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา แบบ 5,5 (ประนีประนอม) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม และความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ด้านความเชื่อถือ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($r = .30$, $r = .35$ และ $r = .23$) แต่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันต่อองค์การด้านความเต็มใจที่ทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ ($r = .15$) ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของไวลพร คัมภีร์รักษ์ (2542) ที่พบว่า รูปแบบการบังคับบัญชาแบบประนีประนอมมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 2.5

การวิจัยปฏิเสธสมมติฐานที่ 2.5 เพราะรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา แบบ 5,5 (ประนีประนอม) ตามทฤษฎีถ่ายโอนการบริหาร (Blake and McCauley, 1991) ผู้บังคับบัญชามักจะแก้ไขความขัดแย้งโดยยึดหลักทางสายกลาง (โดยใช้การเจรจาต่อรอง) มุ่งเน้นผลสำเร็จในงาน กับความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง มักจะเลือกวิธีแก้ไขปัญหาและยึดหลักเดิมๆ ที่ทำกันมา แก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยใช้การเจรจาต่อรอง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดพลาด ผู้บังคับบัญชามักจะเปิดโอกาสให้แก้ไข ไม่เคร่งครัด ยืดหยุ่น ค่อยเป็นค่อยไป ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความอิสระในการทำงานมากขึ้น และทำให้บรรยากาศในองค์การดีขึ้น ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าที่จะเสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน และปรึกษาผู้บังคับบัญชามากขึ้น เพราะผู้บังคับบัญชาให้ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับหนึ่ง แม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานผิดพลาดหรือไม่ตรงตามเป้าหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชาก็กล้าที่

จะยอมรับ เพราะผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก้ไขใหม่ได้ ในส่วนของเป้าหมายหรือผลงาน ผู้บังคับบัญชาจะมุ่งเน้นผลงานในระดับปานกลาง เป้าหมายไม่สูงเกินไปทำให้ผู้บังคับบัญชาทำงานได้บรรลุเป้าหมายได้ไม่ยากมากนัก ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในความสำเร็จของงานและการยอมรับมากขึ้น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป นอกจากนี้การที่ผู้บังคับบัญชาไม่เข้มงวดต่อการทำงานมากนัก ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะมีความรู้สึกผูกพันต่อผู้บังคับบัญชา ทำให้การยอมรับและเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชามีมากขึ้น การยอมรับเกี่ยวกับเป้าหมาย นโยบาย ค่านิยม และการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีมากขึ้นด้วย ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการยอมรับเชื่อถือเป้าหมาย นโยบาย และค่านิยมขององค์กรมีมากขึ้นเช่นกัน

จากการวิจัยพบว่า รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 5,5 (ประนีประนอม) ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรเต็มที่ อาจเนื่องจากรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งแบบ 5,5 (ประนีประนอม) มักจะเน้นผลงานในระดับปานกลาง ไม่เคร่งครัดกับผลงานของหน่วยงานมาก จึงไม่ส่งผลต่อความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรเต็มที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากลักษณะของงานพยาบาลเป็นงานที่มีความอิสระในการตัดสินใจ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ซึ่งอยู่ในกรอบของมาตรฐานการพยาบาล การที่ผู้บังคับบัญชาไม่เข้มงวด แต่ไม่ปล่อยปละละเลยต่องานนั้น ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในงาน ไม่เกิดความกดดันหรือความเครียดในการทำงานมากนัก ความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวมมีมากขึ้น

การศึกษานี้ จึงเป็นแนวทางให้ผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญของรูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีอิสระในการทำงาน และมีอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานมากขึ้น ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น

สมมติฐานที่ 2.6 รูปแบบ 9+9 (พอปกครองลูก) ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 2.6 ตามตาราง 5.1 พบว่า รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ 9+9 (พอปกครองลูก) ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม และความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละด้าน ได้แก่ด้าน ความเชื่อถือ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และด้านความต้องการที่จะรักษา ความเป็นสมาชิกขององค์กร ($r = -.16$, $r = -.11$ และ $r = -.08$) แต่พบว่ารูปแบบพฤติกรรม การแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 9+9 (พอปกครองลูก) มีความสัมพันธ์ทางลบกับ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่ทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่าง เต็มที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($r = -.21$) ดังนั้นปฏิเสธสมมติฐานที่ 2.6

จากการศึกษาปฏิเสธสมมติฐานที่ 2.6 เพราะรูปแบบพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้ง ของผู้บังคับบัญชา แบบ 9+9 (พอปกครองลูก) ตามทฤษฎีการบริหาร (Blake and McCauley, 1991) ผู้บังคับบัญชามักจะมุ่งเน้นความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแลเอาใจใส่ให้ความ ช่วยเหลือต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมเชื่อฟัง และทำตามผู้บังคับบัญชา ได้รับการชื่นชม ส่งเสริม ความก้าวหน้าในงานและได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดไม่ ยอมเชื่อฟัง ผ่าฝืนคำสั่ง ก็จะไม่เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา เมื่อเกิดปัญหาต่างๆ ก็จะไม่ได้รับ การสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา อาจถูกว่ากล่าวตักเตือน หรือลงโทษได้ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาจะเปิดโอกาสและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ในขั้นสุดท้ายก็จะ ยึดความคิดเห็นของตนเป็นหลัก และจะเห็นด้วยกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตนชื่นชอบ ในการแก้ไข ปัญหาต่างๆ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินชี้ขาดว่าใครถูกหรือผิดตามความคิดของตนเอง แต่จะโน้ม เอียงไปทางผู้ที่ตนคิดว่าเชื่อฟังและยอมรับตนเองมากกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความหวาดระแวง ในตัวผู้บังคับบัญชาเพราะบางครั้งได้รับการชื่นชม แต่บางครั้งอาจถูกตำหนิ ทำให้เกิดความสับสน ในการปฏิบัติ สิ่งทีกล่าวข้างต้นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อ ผู้บังคับบัญชาส่งผลกระทบต่อการทำงานและความเต็มใจที่ทุ่มเทความสามารถในการ ปฏิบัติงาน ทำให้ความผูกพันต่อองค์กรด้านนี้ลดลง

สมมติฐานที่ 2.7 รูปแบบ OPP (ช่วยโอกาส) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของ ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.7 ตามตาราง 5.1 พบว่ารูปแบบพฤติกรรมแก้ไข ความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ OPP (ช่วยโอกาส) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อ องค์กรโดยรวม และความผูกพันต่อองค์กรแต่ละด้านทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อถือ การ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่ทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงาน

เพื่อองค์การอย่างเต็มที่ และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01($r=-.41$, $r =-.39$, $r = -.36$ และ $r = -.28$) ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2.7

รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบOPP (ฉวยโอกาส) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม และความผูกพันต่อองค์กรแต่ละด้านทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อถือ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ด้านความเต็มใจที่ทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาแบบOPP (ฉวยโอกาส) จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามสถานการณ์ความขัดแย้ง เพื่อให้ได้ประโยชน์ต่อตนเองมากที่สุด ไม่มีรูปแบบที่แน่นอนชัดเจน พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมทำตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา และสร้างผลงานเพื่อนำมาเป็นผลงานของตน ผู้บังคับบัญชาพยายามสร้างพรรคพวกเพื่อเป็นฐานอำนาจต่อรอง ใช้ผลประโยชน์หรือรางวัลเป็นเครื่องชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือไว้วางใจ แต่สุดท้ายผู้บังคับบัญชาหวังผลประโยชน์ต่อตนเองให้มากที่สุด สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจตัวผู้บังคับบัญชา ดังนั้น กฎระเบียบต่างๆ หรือนโยบายขององค์การจึงไม่ได้รับการยอมรับหรือเชื่อถือตามมา ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกหวาดระแวง กลัวการถูกหลอก และเอาเปรียบ บรรยากาศการทำงานแบ่งเป็นพรรคเป็นพวกเกิดความแตกสามัคคี ผู้ใต้บังคับบัญชาบางส่วนแยกตัวออกไป ไม่มีส่วนร่วมในหน่วยงานและองค์การ ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การด้านการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ ในที่สุดกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านี้จะมีความคิดที่จะเปลี่ยนงานหรือลาออกจากองค์การไป ซึ่งส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การโดยรวมและความผูกพันต่อองค์การด้านต่างๆ ลดลงตามมา

การศึกษานี้อาจเป็นแนวทางให้ผู้บริหารตระหนักถึงการบริหารที่มีผู้บังคับบัญชาที่ประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือ มีความยุติธรรม โปร่งใส ไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสะท้อนกลับมาทำให้ตัวผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเชื่อถือ และเกิดความเคารพศรัทธาต่อผู้บังคับบัญชา ส่งผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเท แรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานและองค์การ ยอมรับและเชื่อถือในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชานำมาให้ปฏิบัติตาม เกิดความรักและผูกพันกับผู้บังคับบัญชาและองค์การ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่คิดเปลี่ยนงานหรือลาออกจากองค์การและมีความผูกพันต่อองค์การสูงขึ้นตามมา

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.1 ถึง 2.7 ทำให้เราทราบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ จากผลการวิจัยพบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งรูปแบบที่มุ่งเน้นทีมงาน รูปแบบที่มุ่งเน้นคนหรือความสัมพันธ์ และรูปแบบประนีประนอม ส่งผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันต่อองค์การโดยรวมสูงขึ้น แต่รูปแบบที่ทำให้ความผูกพันต่อองค์การลดลง ได้แก่ รูปแบบฉวยโอกาส รูปแบบมุ่งเน้นงาน และรูปแบบปล่อยปละละเลย ซึ่งจะเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะ และความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชา เพื่อที่จะส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันต่อองค์การสูงขึ้น และพึงระวังรูปแบบที่ทำให้ความผูกพันต่อองค์การลดลง

สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

การทดสอบสมมติฐานที่ 3 ตามตาราง 5.1 พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความพึงพอใจในงานโดยรวมกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($r = .58$) โดยพบว่า ความพึงพอใจในงานในแต่ละด้านทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ทำ การยอมรับยกย่อง ความสำเร็จในงาน การช่วยเหลือในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลตอบแทน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การในแต่ละด้าน ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อถือ การยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 3

ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพราะหากผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูง ก็จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกผูกพันกับงาน ทำงานอย่างมีความสุข มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ย่อมส่งผลต่อความรู้สึกที่จะยอมรับ และเชื่อฟังในกฎระเบียบ เป้าหมายของหน่วยงาน มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และต้องการที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ทำให้ความผูกพันต่อองค์การสูงขึ้นตามมา

จากผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การ

อย่างเต็มที่ ($r = .16$) อาจเป็นเพราะว่าความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานไม่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร

การศึกษาครั้งนี้ทำให้ผู้บริหารตระหนักรู้ว่าหากส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในงานสูงขึ้น ก็จะทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นด้วย ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาองค์กร จึงควรส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในงานและเกิดความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น

สมมติฐานที่ 4 รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาอย่างน้อย 1 แบบสามารถทำนายความพึงพอใจในงานของผู้บังคับบัญชา

การวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) เพื่อสร้างสมการทำนายความพึงพอใจในงานของผู้บังคับบัญชาจากการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปทั้ง 7 ด้าน คือรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) แบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) แบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) แบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) แบบ 5,5 (ประนีประนอม) แบบ 9+9 (พอปกครองลูก) และแบบ OPP (ฉวยโอกาส) พบว่ามีเพียงรูปแบบเดียวที่มีอำนาจในการทำนายความพึงพอใจในงานของผู้บังคับบัญชาคือ รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา แบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) โดยสามารถทำนายได้ร้อยละ 11.7 ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 4

ผลการวิจัยนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 4 เพราะมีรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา รูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) โดยสามารถทำนายความพึงพอใจในงานของผู้บังคับบัญชาได้ร้อยละ 11.7 จากสมการทำนายพบว่าการเพิ่มความพึงพอใจในงานของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรจะมีการแสดงพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งรูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) เนื่องจากจากรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาให้มีความสำคัญในด้านผลสำเร็จของงาน สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชา จะให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา รับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีข่ายการบริหารที่

กล่าวว่ารูปแบบที่มุ่งทีมงานเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน (Blake and Mouton, 1964)

สมมติฐานที่ 5 รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างน้อย 1 แบบสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา

การวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) เพื่อสร้างสมการทำนายความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชาจากการรับรู้รูปแบบพฤติกรรม การแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง 7 ด้าน คือรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) แบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) แบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) แบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) แบบ 5,5 (ประนีประนอม) แบบ 9+9 (พ่อบปกครองลูก) และแบบ OPP (ฉวยโอกาส) พบว่ามีรูปแบบ 2 รูปแบบที่มีอำนาจในการทำนายความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชาคือ รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา แบบ OPP (ฉวยโอกาส) และ รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา แบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) โดยสามารถร่วมทำนายได้ร้อยละ 20.6

การวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 5 เพราะมีรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา 2 รูปแบบ คือ รูปแบบ OPP (ฉวยโอกาส) และ รูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) ที่สามารถร่วมทำนายความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร้อยละ 20.6 ทั้งนี้เนื่องจากรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา แบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) ผู้บังคับบัญชาจะมุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่างๆ และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นที่ยอมรับ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร สามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น แต่รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ OPP (ฉวยโอกาส) จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความหวาดระแวง ไม่แน่ใจในตัวผู้บังคับบัญชาว่ามีความจริงต่อตนเองหรือไม่ ทำให้เกิดความเครียดในการทำงาน เกิดความแตกแยกขาดความสามัคคีในผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ดี ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน เกิดความคิดที่จะเปลี่ยนงาน หรือลุดออกจากงาน ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชาลดน้อยลงได้

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

ผลการวิจัยเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษาโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร” พบว่ารูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา และรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่นำมาใช้ทำนายความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จึงสามารถนำมาใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าคุณบังคับบัญชาใช้รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งที่เน้นความสัมพันธ์ได้แก่ รูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) รูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) และรูปแบบ 5,5 (ประนีประนอม) ซึ่งส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรทางบวก ดังนั้นโรงพยาบาลควรส่งเสริมและพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มุ่งเน้นในการบริหารแบบทีมงาน มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆให้มากขึ้น และส่งเสริมทักษะการเจรจาต่อรองให้กับผู้บังคับบัญชาด้วย

2. ผลการวิจัยพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานด้านการควบคุมบังคับบัญชาและผลตอบแทน อยู่ในระดับปานกลาง โรงพยาบาลจะต้องส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีทักษะในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งตรงกับข้อ 1 นอกจากนี้โรงพยาบาลควรจัดรูปแบบของสิ่งตอบแทนที่สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจมากขึ้น เช่น รางวัลตอบแทน โบนัส กิจกรรมสังสรรค์ เป็นต้น

3. ผลการวิจัยพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่อองค์กรในด้านด้านความเชื่อถือ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โรงพยาบาลควรมีการส่งเสริมและปลูกฝังเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น มีการส่งเสริมด้านการสื่อสารจากระดับผู้บริหารส่งมาถึงผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้ทำการศึกษากับพยาบาลของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง ดังนั้น เพื่อเป็นการเปรียบเทียบความแตกต่างและความสอดคล้องของผลการวิจัยจึงควรทำการศึกษากับ กลุ่มตัวอย่างวิชาชีพอื่นในโรงพยาบาล หรือทำการศึกษากับผู้ที่ทำงานกับบริษัทเอกชน ภาค รัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น เพราะแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรม ปรัชญา อุดมการณ์ และ นโยบายที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และเสริมสร้างของรูปแบบพฤติกรรม การแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและการบริหารขององค์กรนั้น ๆ

2. ผู้วิจัยมีความเห็นว่านอกจากรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา ยังมีอีกหลายปัจจัยที่น่าจะมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร หากทราบว่าปัจจัยใดที่ส่งเสริมความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อ องค์กร และทำการเสริมสร้างปัจจัยนั้น ก็จะเป็นประโยชน์กับผู้ปฏิบัติงานและองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจึงควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อ องค์กร เช่น เซาท์อาร์มรณ์ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร คุณภาพชีวิตใน การทำงาน เป็นต้น

3. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ หรือปัจจัยที่ส่งผลต่อดัชนีและ รูปแบบของผู้นำของพยาบาล เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อดัชนีและ รูปแบบของผู้นำ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปัจจัยด้านลักษณะงาน เซาท์อาร์มรณ์ ความเครียดในการทำงาน เป็นต้น