

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง“ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรรมการนำของผู้บังคับบัญชากับความผูกพันในงานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา : กรณีศึกษาศูนย์บริการผลิตภัณฑ์สุขภาพ เบ็ดเสร็จ” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรรมการนำแต่ละรูปแบบกับความผูกพันในงานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ในครั้งนี้ได้ศึกษากับกลุ่มประชากรที่เป็นเจ้าหน้าที่ภายในศูนย์บริการผลิตภัณฑ์สุขภาพเบ็ดเสร็จของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข จำนวนทั้งสิ้น 170 คน สุ่มตัวอย่าง 121 คน โดยแจกแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 150 ชุด ได้รับแบบสอบถามที่ตอบสมบูรณ์ครบถ้วนคืนมา 121 ชุด คิดเป็นร้อยละ 80.66 ของจำนวนแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อทราบปัจจัยส่วนบุคคลและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรรมการนำของผู้บังคับบัญชากับความผูกพันในงานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา จากนั้นทำการทดสอบสมมติฐานผลการศึกษปรากฏดังต่อไปนี้

### สรุปผลการวิจัย

#### 1. การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาพบว่าเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 89.25 เพศชาย 10.75 ส่วนใหญ่มีอายุ 21 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.67 รองลงมามีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.35 มีอายุงานต่ำกว่า 10 ปีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 76.01 รองลงมามีอายุงานมากกว่า 21 ปี คิดเป็นร้อยละ 15 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 71.07 รองลงมาที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 16.54 ส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในกองควบคุมยาและกองควบคุมอาหาร คิดเป็นร้อยละ 28.11

## 2. การวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบพฤติกรรมกรรณา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบพฤติกรรมกรรณา พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการรับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรณาของผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงคะแนนจากมากไปหาน้อย ดังนี้ รูปแบบพฤติกรรมกรรณาแบบผู้บริหารทีม ( $\bar{X} = 3.61$ ) รูปแบบพฤติกรรมกรรณาแบบนายกสมาคม ( $\bar{X} = 3.53$ ) รูปแบบพฤติกรรมกรรณาแบบพบกันครึ่งทาง ( $\bar{X} = 3.50$ ) รูปแบบพฤติกรรมกรรณาแบบพ่อแม่ปกครองลูก ( $\bar{X} = 3.23$ ) รูปแบบพฤติกรรมกรรณาแบบเจ้านาย ( $\bar{X} = 3.12$ ) ตามลำดับและมีพฤติกรรมกรรณาแบบฉวยโอกาส ( $\bar{X} = 2.66$ ) และแบบปล่อยปละ ( $\bar{X} = 2.45$ ) อยู่ในระดับต่ำ จะเห็นได้ว่ายังไม่มีรูปแบบใดอยู่ในระดับสูง ซึ่งองค์กรควรส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมกรรณาแบบผู้บริหารทีมให้มากยิ่งขึ้นและพยายามลดรูปแบบพฤติกรรมกรรณาอื่น ๆ ให้น้อยลง โดยเฉพาะพฤติกรรมกรรณาแบบเจ้านาย แบบฉวยโอกาส และแบบปล่อยปละ เนื่องจากพฤติกรรมกรรณาแบบผู้บริหารทีมจะส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามี ความผูกพันในงาน ส่วนในรูปแบบพฤติกรรมกรรณาแบบเจ้านาย แบบฉวยโอกาสและแบบปล่อยปละ จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความผูกพันในงานลดลง

## 3. การวิเคราะห์ข้อมูลความผูกพันในงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลความผูกพันในงาน พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความผูกพันในงานอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.38$ ) และเมื่อนำข้อคำถามมาวิเคราะห์คะแนนเป็นรายชื่อโดย 5 ข้อแรกที่มีคะแนนสูงสุดเรียงตามลำดับมีดังนี้ 1. ข้าพเจ้ารู้สึกไม่สบายใจถ้างานของข้าพเจ้ามีข้อผิดพลาด 2. ข้าพเจ้าพยายามปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเสมอ 3. ข้าพเจ้าต้องการทำงานให้สำเร็จไม่ว่าจะมีอุปสรรคเพียงใดก็ตาม 4. งานของข้าพเจ้าต้องมีคุณภาพเสมอ 5. ข้าพเจ้าต้องการให้งานที่สำเร็จมีมาตรฐานเกินกว่าที่กำหนด และข้อคำถาม 5 ข้อที่มีคะแนนน้อยสุด เรียงจากน้อยไปหามาก มีดังนี้ 1. ทุกลมหายใจของข้าพเจ้าคืองาน 2. ข้าพเจ้ารู้สึกว่างานกับข้าพเจ้ามีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างเหนียวแน่นยากที่จะแยกออกจากกัน 3. ข้าพเจ้าไม่ได้มีความรู้สึกว่ามีชีวิตอยู่เพื่องาน 4. ความสนใจส่วนใหญ่ของข้าพเจ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับงาน 5. ข้าพเจ้ามีความรู้สึกต้องการทำงานตลอดเวลา จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่ที่มีความตั้งใจและต้องการทำงานให้สำเร็จ มีคุณภาพที่ดีตามมาตรฐานองค์กร แต่ยังคงขาดความรู้สึกว่างานเป็นสิ่งสำคัญและเป็นเป้าหมายในชีวิต ดังนั้นการจะพัฒนาให้เจ้าหน้าที่ที่มีความผูกพันในงานอยู่ในระดับสูง ควรให้ความสำคัญ



เรียงจากมากที่สุดไปน้อยสุด คือ รูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบเจ้านาย ( $r = -.367, p < .01$ ), รูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบฉวยโอกาส ( $r = -.213, p < .05$ ) และรูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบปล่อยปละ ( $r = -.188, p < .05$ )

จากการวิเคราะห์ผลความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรรนำรูปแบบต่าง ๆ กับ ความผูกพันในงานตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา พบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรนำ แบบผู้บริหารทีม แบบนายกศมาคม แบบเจ้านาย แบบฉวยโอกาส แบบปล่อยปละ กับความผูกพันในงานตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา จึงได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมความสามารถในการพยากรณ์ของรูปแบบพฤติกรรมกรรนำที่มีต่อความผูกพันในงาน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นเพื่อหาสมการพยากรณ์ ได้สมการทำนายในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

ความผูกพันในงาน =  $3.381 + .296$  (รูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบผู้บริหารทีม) -  $.324$  (รูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบเจ้านาย)

พบว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบผู้บริหารทีมกับแบบเจ้านายสามารถพยากรณ์ความผูกพันในงานได้ โดยมีค่าคงที่ คือ 3.381 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบผู้บริหารทีมและแบบเจ้านายกับความผูกพันในงาน คือ .496 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และตัวแปรทำนายทั้งสองสามารถร่วมกันอธิบายความผูกพันในงานได้ร้อยละ 22.0 โดยมีความคลาดเคลื่อนในการทำนายเท่ากับ .350

จากสมการสรุปได้ว่า หากศูนย์บริการผลิตภัณฑ์สุขภาพเบ็ดเสร็จต้องการให้เจ้าหน้าที่ที่มีความผูกพันในงานเพิ่มขึ้น ควรส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบผู้บริหารทีมเพิ่มมากขึ้นและพยายามลดรูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบเจ้านายให้น้อยลง ดังนั้น ศูนย์บริการผลิตภัณฑ์สุขภาพเบ็ดเสร็จ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บังคับบัญชาเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และเกิดการพัฒนารูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบผู้บริหารทีมให้มากขึ้น

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรรนำของผู้บังคับบัญชากับความผูกพันในงานการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา : กรณีศึกษาศูนย์บริการผลิตภัณฑ์สุขภาพเบ็ดเสร็จ” สามารถสรุป และอภิปรายผลได้ดังนี้

### **สมมติฐานที่ 1      รูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบปล่อยปละมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันในงาน**

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 โดยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ของรูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบปล่อยปละกับความผูกพันในงาน โดยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson correlation) พบว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบปล่อยปละมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันในงาน

เนื่องจากพฤติกรรมกรรนำของผู้บังคับบัญชาในรูปแบบนี้นั้นจะมีลักษณะสำคัญคือทำงานโดยให้ผ่านไปวัน ๆ ไม่สนใจจะทำงานนอกเหนือจากหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จึงขาดการสื่อสารถึงความสำคัญของงานและการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ริเริ่มทำงานต่าง ๆ ไม่สนใจว่าใครจะทำงานหรือไม่ทำงาน ฉะนั้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานหรือไม่ทำงานก็จะได้รับการประเมินผลการทำงานที่เหมือนกันทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะขาดความผูกพันในการทำงาน เพราะขาดความรู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงาน ไม่รู้สึกเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ และไม่รับรู้ถึงความสำคัญของงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบราวน์และเลจ (Brown and Leigh, 1996), ซีการ์ัน (Sekaran, 1989) เอลลอยและคณะ (Elloy ,D.F ,et.al. 1995) ที่พบว่า การรับรู้ถึงความสำคัญงาน ารได้รับข้อมูลย้อนกลับในการทำงานและการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงาน

แม้ยังไม่มีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรรนำ แบบปล่อยปละกับความผูกพันในงานมาก่อน แต่พบว่ามีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบพฤติกรรมกรรนำกับตัวแปรอื่น ๆ ดังเช่น การศึกษาของอภิสิริ อ้นนटनाรัตน์ (2539), อุบลรัตน์ ณ บางช้าง (2536) ยังพบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบปล่อยปละมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานและขวัญในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ซึ่งจากปัจจัยเหล่านี้จะนำไปสู่การลดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา



### สมมติฐานที่ 3 รูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบเจ้านายมีความสัมพันธ์ทางลบกับ ความผูกพัน ในงาน

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 โดยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ของรูปแบบ  
พฤติกรรมกรรนำแบบเจ้านายกับความผูกพันในงาน โดยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน  
(Pearson correlation) พบว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบเจ้านายมีความสัมพันธ์ทางลบกับ  
ความผูกพันในงาน

เนื่องจากพฤติกรรมกรรนำของผู้บังคับบัญชาในรูปแบบนี้นั้นจะมีลักษณะสำคัญ คือ  
ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้คิดและตัดสินใจด้วยตนเองในการกำหนดแนวทางการทำงาน  
ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มีส่วนร่วมในการคิดหรือการออกความคิดเห็นในการทำงานส่งผลให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกร่างงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของตนเอง ในขั้นตอนการทำงานนั้น  
ผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกควบคุมในการทำงานอย่างใกล้ชิด เพื่อป้องกันการทำงานผิดพลาดจาก  
คำสั่งของผู้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดอิสระในการทำงาน เมื่อเกิดความขัดแย้งหรือข้อ  
ถกเถียงเกิดขึ้นในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก โดยตนเองจะต้อง  
ถูกต้องเสมอ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรมในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการ  
ทำงาน จากพฤติกรรมกรรนำดังกล่าวสรุปได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะขาดความผูกพันในงาน ไม่มี  
อิสระในการทำงานและไม่ได้รับความยุติธรรมในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของของแม  
ทิวและฟาร์ (Mathieu and Farr, 1991) เอลลอยและคณะ (Elloy ,D.F ,et.al. 1995),ดวงฤทัย  
อุปมา (2547) และวรภา ศรีสันติโรจน์ (2548) ที่พบว่าปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความ  
ผูกพันในงาน

แม้ยังไม่มีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบเจ้านาย  
กับความผูกพันในงานมาก่อน แต่พบว่ามีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรร  
นำกับตัวแปรอื่น ๆ ดังเช่น การศึกษาของอภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์ (2539), อุบลรัตน์ ฌ บง  
ชี้่าง (2536) พบว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบเจ้านายมีความสัมพันธ์ทางลบกับ ความพึง  
พอใจในงานและขวัญในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ดังนั้นในการทำงานอาจจะพบว่าเมื่อผลการ  
ทำงานที่ดีได้ตามมาตรฐานขององค์กร แต่จะเริ่มพบปัญหาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเรียนรู้ในการปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งเท่านั้น ทำให้ขาดการพัฒนาทักษะ  
ในระดับสูงขึ้นไปที่จะต้องใช้ทักษะในการคิด การแก้ไขปัญหา ความคิดสร้างสรรค์และการ  
วางแผนงาน เป็นต้น

#### สมมติฐานที่ 4 รูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบพบกักรรทงไม่มรความสัทรพัทรกับความ ศุภพัทรนรงาน

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 โดยการวิเคราะห์ค่าความสัทรพัทรของรูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบพบกักรรทงกับความศุภพัทรนรงาน โดยวิธีการหาค่าสัทรพัทรเพียร์สัน (Pearson correlation) พบว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบพบกักรรทงไม่มรความสัทรพัทรกับ  
ความศุภพัทรนรงาน

เนื่องจากพฤติกรรมกรรนำของผู้บ้งคัทรบ้ญชาในรูปแบบนร้นจะมีลักษณะสำคัญ คอือ  
ผู้บ้งคัทรบ้ญชาจะพยายามรักษารบรยาการทงงานให้อยู่ในสภาพปกติ ไม่ให้เกิด ความ  
ขัดแย้งเกิดขึ้นในกรทงงาน ทำให้การแสดงความคิดเห็นและการรับฟังความคิดเห็นกรรนำความ  
คิดเห็นไปใช้เป็นไปในลักษณะแบบคนละนรคนละหนอยหรือพยายามพบกักรรทงสำหรับทุก  
ความคิดเห็นของทุกคนเพื่อให้ทุกคนพอจะยอมรับได้ ในด้านการประเมินผลหรือให้ออมูล  
ย้อนกลับในการปฏิบัติกรรงานของผู้ได้บ้งคัทรบ้ญชาจะใช้รูปแบบไม่เป็นทางการ โดยให้  
ผู้ได้บ้งคัทรบ้ญชาน่าไปคิดและพิจารณาแก้ไขปรับปรุงด้วยตนเอง ทำให้ขาดความชัดเจนเรื่อง  
ผลสำเร็จหรือความผิดพลาดของงานที่ทง ด้วยสาเหตุข้างต้นส่งผลให้กรทงงานกับผู้บ้งคัทรบ้ญชา  
รูปแบบนร้นจะมีทงคนที่มีความศุภพัทรนรงานสูงและคนที่มีความศุภพัทรนรงานต่ำ เนื่องจากจะมีทง  
ผู้ได้บ้งคัทรบ้ญชาที่รู้สึกมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมในกรทงงานปะปนกันไป เช่น คนที่เห็นว  
ความคิดที่เป็นข้อสรูปอาจใกล้เคียงกับความคิดตนเองก็จะมีความศุภพัทรนรงานสูง ส่วนที่สรูปไม่  
ตรงกับความคิดเห็นของตนเองมากจะมีความศุภพัทรนรงานที่ทงน้อย

แม้ยังไม่มีการศึกษาหาความสัทรพัทรระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบพบกักรร  
ทงกับความศุภพัทรนรงานมาก่อน แต่พบว่ามีการศึกษาหาความสัทรพัทรระหว่างรูปแบบ  
พฤติกรรมกรรนำกับตัวแปรอื่น ๆ ดังเช่น การศึกษาของอภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์ (2539), อุบลรัตน์  
ณ บางช้าง (2536) ยังพบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรนำแบบพบกักรรทงไม่มรความสัทรพัทรกับ  
ความพึงพอใจนรงานและขวัญในการปฏิบัติกรรงาน ตามลำดับ ฉะนั้นกรทงงานภายใต้พฤติกรรม กรร  
นำในรูปแบบนร้นจะมีแต่ผู้แพ้ ไม่มีผู้ชนะ เพราะในกรทงงานไม่ได้ยึดข้อเท็จจริงในกรทงงาน แต่  
เหมือนการตกลงผลประโยชน์ที่ยอมเสียกันคนและนรคนละหนอยเพื่อให้สามารถทงงานต่อไปได้ แม้  
วิธีที่ใช่จะไม่ใช้วิธีการทงงานที่ถูกต้องหรือดีที่สุดก็ตาม

## สมมติฐานที่ 5 รูปแบบพฤติกรรมกรรณนำแบบผู้บริหรที่มมีความสัมพันธ์ทางบวกกับควมผูกพันในงาน

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 โดยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ของรูปแบบพฤติกรรมกรรณนำแบบผู้บริหรที่มกับความผูกพันในงาน โดยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson correlation) พบว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรณนำแบบผู้บริหรที่มงานมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับควมผูกพันในงาน

เนื่องจากพฤติกรรมกรรณนำของผู้บังคับบัญชาในรูปแบบนี้นั้นจะมีลักษณะสำคัญ คือ ในขั้นตอนการทำงานนั้นจะเน้นการทำงานแบบกรรณมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทั้งผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะร่วมกันคิดและตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ให้มีเข้าใจตรงกัน ขอมรับในเป้าหมายที่ทำงานร่วมกันให้ควมสำคัญกับข้อเท็จจริงในการตัดสินใจ ปัญหาหรือการแก้ไขปัญหาด่างๆ ในการประเมินผลการทำงานจะร่วมกันตรวจสอบวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อปรับปรุงให้งานดีขึ้น จะเห็นได้ว่าในรูปแบบพฤติกรรมกรรณนำดังกล่าว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมความรู้สึกร่วมมีส่วนร่วมในงาน การรับรู้ถึงควมสำคัญของงาน การได้รับข้อมูลย้อนกลับและควมมีอิสระในการทำงานซึ่งปัจจัยเหล่านี้มความสัมพันธ์ทางบวกกับควมผูกพันในงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบราวน์และเลจ (Brown and Leigh, 1996) และเสีการัน (Sekaran, 1989)

แม้ยังไม่มีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรรณนำแบบผู้บริหรที่มกับความผูกพันในงานมาก่อน แต่พบว่ามีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรรณนำกับตัวแปรอื่น ๆ ดังเช่น การศึกษาของอกิลิธี อนันตนาถรัตน์ (2539), อุบลรัตน์ ณ บางช้าง (2536) และวิไลพร คัมภีรารักษ์ (2542) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรณนำแบบผู้บริหรที่มมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับควมพึงพอใจในงาน, ขวัญในการปฏิบัติงานและควมผูกพันต่อองค์การตามลำดับ ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าผลการทำงานภายใต้พฤติกรรมกรรณนำแบบผู้บริหรที่มนั้นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมความตั้งใจและทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์การ รวมทั้งยังได้ พัฒนาศักยภาพในการทำงาน เนื่องจากได้ร่วมกันคิดและร่วมกันทำในงานที่รับผิดชอบ เมื่องานประสบความสำเร็จผลงานที่ทำจะทำให้บุคคลนั้นเกิดความภาคภูมิใจในงานของตนเอง

## สมมติฐานที่ 6      รูปแบบพฤติกรรมกรรณำแบบพ่อแม่ปกครองลูกไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงาน

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6 โดยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ของรูปแบบพฤติกรรมกรรณำแบบพ่อแม่ปกครองลูกกับความผูกพันในงาน โดยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson correlation) พบว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรณำแบบพ่อแม่ปกครองลูกไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงาน

เนื่องจากพฤติกรรมกรรณำของผู้บังคับบัญชาในรูปแบบนี้นั้นจะมีลักษณะสำคัญ คือ ผู้บังคับบัญชาจะเลือกส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาที่เห็นด้วยหรือมีความคิดตรงกับผู้บังคับบัญชาและเป็นผู้ที่อยู่ในโอวาทของผู้บังคับบัญชา ในทางตรงกันข้ามผู้ที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกับผู้บังคับบัญชาที่จะไม่ได้รับการสนับสนุนและมักจะถูกลงโทษ ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม ดังนั้นภายใต้รูปแบบพฤติกรรมกรรณำในรูปแบบนี้จะทำให้มีทั้งผู้ที่ผูกพันในงานสูงและผู้ที่มีความผูกพันในงานต่ำ เพราะคนที่อยู่ฝ่ายผู้บังคับบัญชาจะมีโอกาสมีส่วนร่วมในการทำงาน เมื่องานประสบความสำเร็จก็จะได้รับการประเมินผลหรือการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีจากผู้บังคับบัญชาทำให้เกิดความผูกพันในงาน ตรงข้ามกับผู้ที่มีความเห็นไม่ตรงกับผู้บังคับบัญชาและไม่ยอมอยู่ภายใต้คำสั่ง แม้จะทำงานได้ถูกต้องหรือผลงานออกมาดีก็จะไม่ได้รับการประเมินผลที่ดีจากผู้บังคับบัญชา

แม้ยังไม่มีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรรณำแบบพ่อแม่ปกครองลูกกับความผูกพันในงานมาก่อน แต่พบว่ามีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรรณำกับตัวแปรอื่นๆ ดังเช่น การศึกษาของอภิสัทธ์ อนันตนาถรัตน์ (2539) พบว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรณำแบบพ่อแม่ปกครองลูกไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และการศึกษาของอุบลรัตน์ ฌ บางช้าง (2536) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรณำแบบพ่อแม่ปกครองลูกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงาน

## สมมติฐานที่ 7      รูปแบบพฤติกรรมกรรณำแบบฉวยโอกาสมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันในงาน

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 7 โดยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ของรูปแบบพฤติกรรมกรรณำแบบฉวยโอกาสกับความผูกพันในงาน โดยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson correlation) พบว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรณำแบบฉวยโอกาสมีความสัมพันธ์ทางลบ

## กับความผูกพันในงาน

เนื่องจากพฤติกรรมการนำของผู้บังคับบัญชาในรูปแบบนี้นั้นจะมีลักษณะสำคัญ คือ ผู้บังคับบัญชาจะเลือกเริ่มงานหรือตัดสินใจในเรื่องต่างๆเฉพาะที่จะเป็นประโยชน์ต่อตนเองและบางครั้งจะนำผลงานที่เป็นความคิดหรือจากการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นของตนเอง ถ้ามันเป็นประโยชน์ต่อเขาเอง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความผูกพันในงานทำ เพราะเมื่อผลงานที่ออกมานั้นก็จะกลายเป็นผลงานของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรมในการทำงาน เมื่อเกิดความขัดแย้งหรือข้อถกเถียงเกิดขึ้นในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะแสวงหาประโยชน์จากความขัดแย้งทำให้ความขัดแย้งนั้นยังคงอยู่ในการทำงาน จากพฤติกรรม การนำดังกล่าวสรุปได้ว่าจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงาน ไม่มีอิสระในการทำงานและไม่ได้รับความยุติธรรมในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแฮคแมนและลอว์เลอร์ (Hackman and Lawler, 1971) ,เสการ์ัน (Sekaran, 1989) และ กนกพร แจ่มสมบุญรัตน์ (2539) ที่ว่าปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงาน

แม้ยังไม่มีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมการนำแบบ ฉวยโอกาสกับความผูกพันในงานมาก่อน แต่พบว่ามีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมการนำกับตัวแปรอื่นๆ ดังเช่น การศึกษาของอภิลิทธิ อนันตนาถรัตน์ (2539), อุบลรัตน์ บางช้าง (2536) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมการนำแบบฉวยโอกาสมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานและขวัญในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะทำให้ผู้ที่ทำงานในองค์กรนี้จะขาดกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งทำให้เกิดวัฒนธรรมในการเอาเปรียบกันขึ้นในองค์กร โดยมุ่งแต่ผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าผลประโยชน์ต่อองค์กร นำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กร

## ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

1. องค์กรควรมีการคัดเลือก อบรมพัฒนาบุคลากรระดับบังคับบัญชาให้เหมาะสมกับการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันในงานเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จากผลการศึกษาพบว่ารูปแบบพฤติกรรมการนำที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงานของหน่วยงานนี้ คือ รูปแบบพฤติกรรมการนำแบบผู้บริหารทีมและรูปแบบพฤติกรรมการนำแบบนายกสมมาคม ส่วนรูปแบบพฤติกรรมการนำที่มีความสัมพันธ์เป็นลบกับความผูกพันในงาน คือ รูปแบบพฤติกรรมการนำแบบปล่อยปละ รูปแบบพฤติกรรมแบบเจ้านาย และรูปแบบพฤติกรรมแบบฉวยโอกาส จากผลการวิจัยดังกล่าวองค์กร

ควรคัดเลือกและอบรมพัฒนาบุคลากรระดับบังคับบัญชา ให้มีรูปแบบพฤติกรรมการนำแบบ  
ผู้บริหารทีมเป็นหลัก เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันในงาน และควรลดรูปแบบ  
พฤติกรรมที่เหลืออื่น ๆ รวมทั้งรูปแบบพฤติกรรมการนำแบบนายกสมาคมถึงแม้ว่าจะมี  
ความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงานก็ตามก็ควรจะมีการลดพฤติกรรมการนำในรูปแบบ  
ดังกล่าวลง เนื่องจากรูปแบบพฤติกรรมการนำในรูปแบบนี้มุ่งเน้นความสำคัญด้านความสัมพันธ์ที่  
ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กร ฉะนั้นถ้ามีรูปแบบพฤติกรรม  
การนำแบบนี้มากจะนำไปสู่การทำงานที่ขาดประสิทธิผลขององค์กร

2. องค์กรสามารถนำแบบสอวัตรูปแบบพฤติกรรมการนำตามการรับรู้ของผู้  
ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้ไปใช้ในการวัดให้ทราบถึงรูปแบบพฤติกรรมการนำของผู้บังคับบัญชา  
รายบุคคล เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาการปรับเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรมการนำของผู้  
ผู้บังคับบัญชาให้มีความเหมาะสมตรงตามความต้องการขององค์กร เพราะในการวิจัยครั้งนี้  
ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมการนำในภาพรวมมิได้ศึกษาในรายบุคคลจึงไม่มีข้อมูลในส่วน  
ดังกล่าวที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรอีกด้านหนึ่ง

3. องค์กรควรพัฒนาให้พนักงานเกิดความผูกพันในงานให้มากขึ้น เนื่องจาก  
ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความผูกพันในงานอยู่ในระดับปานกลาง องค์กรสามารถพัฒนาได้  
โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน เช่น ได้มีโอกาสรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานที่ทำ มี  
โอกาสในการตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ ของงาน การกำหนดเป้าหมายในงานควรมีความท้าทาย  
และควรจัดให้มีการประเมินผลงานที่มีความยุติธรรม ผ่านทางพฤติกรรมการนำของผู้บังคับบัญชา

4. จากผลการประเมินพฤติกรรมผู้นำพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีการรับรู้พฤติกรรม  
การนำของผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงคะแนนจากมากไปหาน้อย ดังนี้  
พฤติกรรมการนำแบบผู้บริหารทีม แบบนายกสมาคม แบบพบกันครึ่งทาง แบบพ่อแม่ปกครองลูก  
และแบบเจ้านาย ตามลำดับ มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง และมีพฤติกรรมการนำแบบ  
ช่วยโอกาสและแบบปล่อยปละอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้นองค์กรควรส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชามี  
พฤติกรรม การนำแบบผู้บริหารทีมมากขึ้น และพยายามลดในรูปแบบอื่น ๆ ลงให้อยู่ในระดับต่ำ  
ซึ่งจะเห็นได้ว่า องค์กรมีข้อดีคือผู้นำมีรูปแบบพฤติกรรมการนำแบบช่วยโอกาสและแบบปล่อย  
ปละอยู่ในระดับต่ำอยู่แล้ว แต่ก็ควรป้องกันไม่ให้เพิ่มขึ้น เช่น มีระบบการประเมินผลงานที่ยุติธรรม  
การเน้นการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่แสดงความคิดเห็นได้โดยตรงต่อผู้บริหาร เป็นต้น

## ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบพฤติกรรมกรรมการนำกับความผูกพันในงานที่เป็นลักษณะงานบริการของภาครัฐ ซึ่งการวิจัยครั้งต่อไปอาจการศึกษาเพิ่มเติมในเชิงเปรียบเทียบกับภาคเอกชนหรือในกลุ่มงานอื่นของราชการ เพื่อให้ผลการศึกษามีมิติมุมมองที่กว้างมากขึ้นและชัดเจนในการนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมในแต่ละองค์การ
2. ศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของปัจจัยที่มีผลด้านลบต่อความผูกพันในงาน เช่น การไม่มีส่วนร่วมในการทำงาน การไม่มีโอกาสตัดสินใจในการทำงาน เนื่องจากยังไม่มีการวิจัยที่ศึกษาในปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ที่น่าจะเป็นผลทำให้ในบางรูปแบบพฤติกรรมมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันในงาน
3. การศึกษาครั้งนี้ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมกรรมการนำกับความผูกพันในงานตามทฤษฎีข่ายการบริหาร ซึ่งอยู่ในกลุ่มที่ศึกษาพฤติกรรมกรรมการนำตามทฤษฎีลักษณะการนำ (Behavioral Theory of leadership) ดังนั้นการศึกษากับแนวคิดอื่น ๆ ในกลุ่มทฤษฎีนี้ เพื่อให้ทราบถึงอิทธิพลหรือความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกรรมการนำหรือลักษณะการนำกับความผูกพันในงานให้มากขึ้น เช่น ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และกลุ่มทฤษฎีการนำตามสถานการณ์ (Situational Theory of Leadership) เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ไซและแบลนชาร์ด ทฤษฎีรูปแบบผู้นำของแทนเนนบัม และชมิทท์ ทฤษฎีเชิงเส้นทาง – เป้าหมาย แนวคิดตัวแปรอิสระ 3 ตัวที่มีต่อประสิทธิผลผู้นำ เป็นต้น เนื่องจากทฤษฎีในกลุ่มนี้จะศึกษาผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละสถานการณ์ เพื่อนำมาใช้เปรียบเทียบให้ทราบถึงการนำภาวะผู้นำที่เหมาะสมไปใช้ในการทำให้เกิดความผูกพันในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบพฤติกรรมกรรมการนำกับความผูกพันในงานเท่านั้น แต่ยังมีปัจจัยทั้งในเรื่องคุณลักษณะงาน อายุ ประเภทของงาน ความต้องการความก้าวหน้าในงาน อายุงาน รู้สึกถึงความท้าทายในงาน ความมีอิสระในงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ค่านิยมขององค์การ การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การและ บุคลิกภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงนำตัวแปรเหล่านี้มาทำการศึกษาเพิ่มเติมว่ามีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานหรือไม่อย่างไร