

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น เมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น เมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 361 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบถ้วนคิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยแยกออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น เมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด

ตอนที่ 2 ระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาบริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น เมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด

ตอนที่ 3 ระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาบริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น เมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาบริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น เมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาบริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น เมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

สำหรับรายละเอียดในแต่ละตอน มีดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น เมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด

ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน แสดงรายละเอียดดังตาราง 2

ตาราง 2 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น เมนูแพคเจอรिंग (ประเทศไทย) จำกัด

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	248	68.7
หญิง	113	31.3
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	177	49.0
30 – 39 ปี	132	36.6
40 – 49 ปี	38	10.5
50 ปีขึ้นไป	14	3.90
3. สถานภาพสมรส		
โสด	193	53.5
สมรส	151	41.8
หย่าร้าง	17	4.7
4. การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	127	35.2
ปริญญาตรี	198	54.8
สูงกว่าปริญญาตรี	36	10.0
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	183	50.7
6 – 10 ปี	141	39.1
11 – 15 ปี	31	8.6
16 – 20 ปี	6	1.7
6. รายได้		
น้อยกว่า 10,000 บาท	102	28.3
10,001 – 20,000 บาท	124	34.3
20,001 – 30,000 บาท	106	29.4
มากกว่า 30,001 บาท	29	8.0
รวม	361	100

จากตาราง 2 พบว่า พนักงานบริษัท อีซูซุเอ็นอีเอ็น เมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 68.7 ประมาณร้อยละ 49.0 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี เมื่อพิจารณา ด้านสภาพการสมรส พบว่า มีสถานภาพสมรสโสด คิดเป็นร้อยละ 53.5 ในขณะที่พนักงานส่วนใหญ่ มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 54.8 สำหรับประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่ ต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นละ 50.7 โดยมีรายได้ส่วนใหญ่ 10,001 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 34.3 รองลงมา มีรายได้ น้อยกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 28.3

ตอนที่ 2 ระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาบริษัท อีซูซุเอ็นอีเอ็น เมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด

ระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา ทั้งในภาพรวมและรายด้าน อันประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัล ตามสถานการณ์ ด้านการบริหารแบบวางเฉย แสดงรายละเอียดดังตาราง 3 - 5

ตาราง 3 ระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคาดหวัง
1. ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	3.5010	.45089	ปานกลาง
2. ด้านการบริหารแบบวางเฉย	3.3190	.54056	ปานกลาง
รวม	3.4100	.42581	ปานกลาง

จากตาราง 3 พบว่า ระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา บริษัท อีซูซุเอ็นอีเอ็น เมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.4100) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ (ค่าเฉลี่ย 3.5010) รองลงมา ด้านการบริหารแบบวางเฉย (ค่าเฉลี่ย 3.3190) ทั้งนี้ จากตัวชี้วัดระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา 2 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

ตาราง 4 ระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา
ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคาดหวัง
1. ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งหรือบอกอย่างชัดเจนว่า ผู้ร่วมงานจะได้รับผลประโยชน์อะไรจากการทำงานได้ ตามมาตรฐานที่กำหนด	3.5401	.72966	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาควรทำความเข้าใจให้ถูกต้องกับ ผู้ร่วมงานว่าจะได้รับสิ่งใดหากผู้ร่วมงานสามารถ ทำในสิ่งที่ควรทำ	3.4681	.67881	ปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชาควรทำความเข้าใจกับผู้ร่วมงานในสิ่งที่ คาดว่าจะได้รับเมื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ	3.5927	.68544	มาก
4. ผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน เมื่อผู้ร่วมงานพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ	3.3157	.79582	ปานกลาง
5. ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งผู้ร่วมงานในสิ่งที่ต้องทำ เพื่อจะได้รับรางวัลตอบแทนจากความพยายามดังกล่าว	3.2271	.80168	ปานกลาง
6. ผู้บังคับบัญชาแสดงการยอมรับผู้ร่วมงาน เมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติได้สำเร็จ	3.6897	.67752	มาก
7. ผู้บังคับบัญชาแสดงความพึงพอใจเมื่อผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานได้ดี	3.6731	.82903	มาก
รวม	3.5010	.45089	มาก

จากตาราง 4 ระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
ของผู้บังคับบัญชา บริษัท อีซูซูเอ็นเอ็น เมนูแพคเจอรัง (ประเทศไทย) จำกัด ด้านการให้รางวัล
ตามสถานการณ์ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.5010) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด
คือ ผู้บังคับบัญชาแสดงการยอมรับผู้ร่วมงานเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติได้สำเร็จ (ค่าเฉลี่ย 3.6897)
รองลงมา ผู้บังคับบัญชาแสดงความพึงพอใจเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ดี (ค่าเฉลี่ย 3.6731)
ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งผู้ร่วมงานในสิ่งที่ต้องทำเพื่อจะได้รับรางวัล
ตอบแทนจากความพยายามดังกล่าว (ค่าเฉลี่ย 3.2271) ทั้งนี้ จากตัวชี้วัดระดับความคาดหวังของ

ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาด้านการบริหารการให้รางวัล ตามสถานการณ์ 7 ข้อ อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ

ตาราง 5 ระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาด้านการบริหารแบบวางเฉย

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉย	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคาดหวัง
1. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญแก่สิ่งที่มีผิดพลาด ล้มเหลว เพื่อให้ได้มาตรฐานที่กำหนด	3.3379	.75049	ปานกลาง
2. ผู้บังคับบัญชายังไม่ควรพัฒนางานจนกว่างาน จะต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ	3.3296	.71835	ปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชาควรคิดตามและนิเทศการปฏิบัติงาน ของผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด เพื่อตรวจสอบ หาข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น	3.3573	.68496	ปานกลาง
4. ผู้บังคับบัญชาไม่ควรเข้าไปแก้ปัญห จนกว่าปัญหานั้นจะถึงขั้นรุนแรงหรือวิกฤติ	3.4016	.71250	ปานกลาง
5. ผู้บังคับบัญชาควรใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับ การแก้ปัญหเฉพาะหน้า	3.2493	.73704	ปานกลาง
6. ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งสิ่งที่ผู้ร่วมงานทำผิดพลาด มากกว่าสิ่งที่ทำถูกต้อง	3.3019	.77475	ปานกลาง
7. ผู้บังคับบัญชาใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เพื่อป้องกันความผิดพลาด	3.2548	.78978	ปานกลาง
รวม	3.3190	.54056	ปานกลาง

จากตาราง 5 พบว่า ระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา บริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น เมนูแพคเจอรัง (ประเทศไทย) จำกัด ด้านการบริหารแบบวางเฉย อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.3190) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาไม่ควรเข้าไปแก้ปัญห จนกว่าปัญหานั้นจะถึงขั้นรุนแรงหรือวิกฤติ (ค่าเฉลี่ย 3.4016) รองลงมา ผู้บังคับบัญชาควรคิดตามและนิเทศการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน



อย่างใกล้ชิด เพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.3573) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาควรรใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (ค่าเฉลี่ย 3.2493)

ทั้งนี้ จากตัวชี้วัดระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาด้านการบริหารแบบวางเฉย 7 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

ตอนที่ 3 ระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ของผู้บังคับบัญชาบริษัท อีซูซูเอ็นเอ็น เมนูแพคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด

ระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา ทั้งในภาพรวมและรายด้าน อันประกอบด้วย ด้านความเสนาหา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน แสดงรายละเอียดดังตาราง 6 - 10

ตาราง 6 ระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคาดหวัง
1. ด้านความเสนาหา	3.3875	.44929	ปานกลาง
2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.1888	.49563	ปานกลาง
3. ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน	3.2946	.55420	ปานกลาง
รวม	3.2903	.33365	ปานกลาง

จากตาราง 6 พบว่า ระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาบริษัท อีซูซูเอ็นเอ็น เมนูแพคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.2903) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความเสนาหา (ค่าเฉลี่ย 3.3875) รองลงมา ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน (ค่าเฉลี่ย 3.2946) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (ค่าเฉลี่ย 3.1888) ทั้งนี้ จากตัวชี้วัดระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

ตาราง 7 ระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา ด้านความเสน่ห้หา

ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ด้านความเสน่ห้หา	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคาดหวัง
1. ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติคนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	3.3573	.76540	ปานกลาง
2. ผู้บังคับบัญชาควรแสดงการยอมรับเพื่อให้ผู้ร่วมงานภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วม	3.2797	.69670	ปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่จะตามมาทั้งด้านศีลธรรมและจริยธรรม	3.3628	.69414	ปานกลาง
4. ผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติและให้ความมั่นใจต่อผู้ร่วมงานในการเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ	3.5318	.80946	มาก
5. ผู้บังคับบัญชาควรมีจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็น มีความเฉลียวฉลาดและสมรรถสูงในการแก้ปัญหา	3.3684	.74907	ปานกลาง
6. ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งวัตถุประสงค์หลักในการทำงานของผู้ร่วมงานอย่างชัดเจน	3.3684	.74161	ปานกลาง
7. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจซึ่งกันและกัน และช่วยกันในการฝ่าฝืนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ	3.3047	.87635	ปานกลาง
8. ผู้บังคับบัญชาสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของการมีภารกิจร่วมกันและมีส่วนร่วมในการบริหารงาน	3.2659	.92266	ปานกลาง
9. ผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมคติ ความเชื่อ ค่านิยม และสามารถปฏิบัติตนได้สอดคล้องกับค่านิยมที่ตนเองกำหนดไว้	3.6481	.75704	มาก
รวม	3.3875	.44929	ปานกลาง

จากตาราง 7 พบว่า ระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา บริษัท อีซูซูเอ็นเอ็น เมนูแพคเจอรัง (ประเทศไทย) จำกัด ด้านความสนใจหาอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.3875) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมคติ ความเชื่อ ค่านิยม และสามารถปฏิบัติคนได้สอดคล้องกับค่านิยมที่ตนเองกำหนดไว้ (ค่าเฉลี่ย 3.6481) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติและให้ความมั่นใจต่อผู้ร่วมงานในการเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ (ค่าเฉลี่ย 3.5318) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของการมีภารกิจร่วมกันและมีส่วนร่วมในการบริหารงาน (ค่าเฉลี่ย 3.2659) ทั้งนี้ จากตัวชี้วัดระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาด้านค้นหา 9 ข้อ อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ ในระดับปานกลาง 7 ข้อ

ตาราง 8 ระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคาดหวัง
1. ผู้บังคับบัญชานับสนุนให้ผู้ร่วมงานตั้งสมมติฐานเมื่อเกิดข้อสงสัยในการปฏิบัติงาน	3.2243	.70872	ปานกลาง
2. ผู้บังคับบัญชานับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำประเด็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นมาคิดพิจารณาเพื่อหาทางป้องกันล่วงหน้า	3.2216	.84042	ปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชาควรมีเทคนิคเพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทบทวนถึงวิธีการทำงานที่ผ่านมา	3.1883	.80137	ปานกลาง
4. ผู้บังคับบัญชากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสวงหาแนวทางที่หลากหลายในการแก้ปัญหา	3.1855	.71601	ปานกลาง
5. ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำและเสนอแนะวิธีการทำงานใหม่ ๆ แก่ผู้ร่วมงาน	3.1855	.73892	ปานกลาง
6. ผู้บังคับบัญชานับสนุนและกระตุ้นวิธีคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ	3.1274	.71129	ปานกลาง
รวม	3.1888	.49563	ปานกลาง

จากตาราง 8 พบว่า ระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา บริษัท อีซูซู เอ็นยีเนอ เมนูแพคเจอรัง (ประเทศไทย) จำกัด ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.1888) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชานับสนุนให้ผู้ร่วมงานตั้งสมมุติฐานเมื่อเกิดข้อสงสัยในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.2243) รองลงมา ผู้บังคับบัญชานับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำประเด็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นมาคิดพิจารณาเพื่อหาทางป้องกันล่วงหน้า (ค่าเฉลี่ย 3.2216) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชานับสนุนและกระตุ้นวิธีคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ (ค่าเฉลี่ย 3.1274) ทั้งนี้ จากตัวชี้วัดระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 6 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

ตาราง 9 ระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคาดหวัง
1. ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีศักยภาพในตนเองมากกว่าในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งเท่านั้น	3.2548	.73513	ปานกลาง
2. ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเสนอปัญหาในการทำงานพร้อมทั้งแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์	3.2659	.75364	ปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาและแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน	3.3130	.72193	ปานกลาง
4. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านความต้องการและความสามารถ	3.3019	.69938	ปานกลาง
5. ผู้บังคับบัญชาให้ความรู้และแนะนำผู้ร่วมงานถึงวิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้อื่นอย่างถูกต้อง	3.2105	.72648	ปานกลาง
6. ผู้บังคับบัญชานับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	3.4210	.78881	ปานกลาง
รวม	3.2946	.55420	ปานกลาง

จากตาราง 9 พบว่า ระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา บริษัท อีซูซุเอ็นอีเอ็น เมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.2946) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชานับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.4210) รองลงมา ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาและแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 3.3130) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาให้ความรู้และแนะนำผู้ร่วมงานถึงวิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้อื่นอย่างถูกต้อง (ค่าเฉลี่ย 3.2105) ทั้งนี้ จากตัวชี้วัดระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน 6 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะนำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา บริษัท อีซูซุเอ็นอีเอ็น เมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตาราง 10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามเพศ

ภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน	(1) เพศชาย		(2) เพศหญิง		t	P. Value (Sig)
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
1. ด้านการให้รางวัล ตามสถานการณ์	3.4798	.44018	3.5474	.47223	-1.322	.187
2. ด้านการบริหาร แบบวางเฉย	3.2892	.54522	3.3843	.52665	-1.554	.121
รวม	3.3845	.42878	3.4659	.41563	-1.688	.092

จากตาราง 10 พบว่า โดยภาพรวมผู้ใต้บังคับบัญชา บริษัท อีซูซุเอ็นอีเอ็น เมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด เพศชายมีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.3845) ในขณะที่เพศหญิงมีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังของที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.4659) เมื่อทำการเปรียบเทียบ

ความแตกต่างค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
ของผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีการ t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ($p = .092$) พบว่า บุคลากรเพศชาย
กับเพศหญิงมีระดับความคาดหวังไม่แตกต่างกันซึ่งถือว่าการปฏิบัติธรรมจริยฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามอายุ

การปฏิบัติงาน	(1) ต่ำกว่า 30 ปี		(2) 30-39 ปี		(3) 40-49 ปี		(4) 50 ปีขึ้นไป		F	P. Value
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
1. ด้านการให้รางวัล	3.4858	.41823	3.5281	.49390	3.4699	.49253	3.5204	.31501	0.292	.831
ตามสถานการณ์										
2. ด้านการบริหาร	3.3115	.48471	3.3452	.60197	3.2631	.60108	3.3163	.46266	0.248	.862
แบบวางเฉย										
รวม	3.3987	.38295	3.4366	.47517	3.3665	.46858	3.4183	.34751	0.346	.792

จากตาราง 11 ผลการทดสอบสมมติฐาน การเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา บริษัท อีซูซูเอ็นเอ็น เมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามอายุ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p = .792$) พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งถือเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 2 ด้าน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 2 ด้าน

ตาราง 12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามสถานภาพการสมรส

การปฏิบัติงาน	(1) โสด		(2) สมรส		(3) หย่าร้าง		F	P. Value
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
1. ด้านการให้รางวัล	3.5129	0.39698	3.4947	0.51024	3.4201	0.48305	0.354	.702
ตามสถานการณ์								
2. ด้านการบริหาร	3.3597	0.53074	3.2620	0.56337	3.3613	0.40757	1.441	.238
แบบวางเฉย								
รวม	3.4363	0.40025	3.3784	0.46149	3.3907	0.37721	0.801	.450

จากตาราง 12 ผลการทดสอบสมมติฐาน การเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา บริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น เมนูแพคเจริง (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามสถานภาพการสมรส โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p = .450$) พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งถือเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 2 ด้าน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกัน มีระดับความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 2 ด้าน

ตาราง 13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามระดับการศึกษา

การปฏิบัติงาน	(1) ต่ำกว่า		(2) ปริญญาตรี		(3) สูงกว่า		F	P. Value	คู่ที่ แตกต่างกัน
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.			
1. ด้านการให้รางวัล ตามสถานการณ์	3.4330	0.46793	3.5569	0.44131	3.4325	0.40906	3.429	.033	(2) > (1)
2. ด้านการบริหาร แบบวางเฉย	3.2699	0.55247	3.3578	0.54881	3.2777	0.43858	1.140	.321	
รวม	3.3515	0.42616	3.4574	0.43205	3.3551	0.36360	2.751	.065	

จากตาราง 13 ผลการทดสอบสมมติฐาน การเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา บริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น เมนูแพคเจริง (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p = .065$) พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งถือเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 2 ด้าน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพียงด้านเดียว คือ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

ทั้งนี้จากการตรวจสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระดับความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

ตาราง 14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

การปฏิบัติงาน	(1) ต่ำกว่า 5 ปี		(2) 6-10 ปี		(3) 11-15 ปี		(4) 16-20 ปี		F	P. Value
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
1. ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	3.4972	.46371	3.5005	.43149	3.5069	.45898	3.5952	.56724	.093	.964
2. ด้านการบริหารแบบวางเฉย	3.3285	.54679	3.3343	.52317	3.2764	.58079	3.1904	.65569	.213	.887
รวม	3.4078	0.450319	3.41746	0.40073	3.3917	0.40652	3.3928	0.42558	.038	.990

จากตาราง 14 ผลการทดสอบสมมติฐาน การเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา บริษัท อีซูซูเอ็นเอ็น เมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p = .990$) พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งถือเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 2 ด้าน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 2 ด้าน

ตาราง 15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามรายได้

การปฏิบัติงาน	(1) น้อยกว่า 10,000		(2) 10,001 - 20,000		(3) 20,001 - 30,000		(4) มากกว่า 30,001		F	P. Value	คู่ที่แตกต่าง
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.			
1. ด้านการให้รางวัล	3.4943	0.46222	3.5679	0.40711	3.4663	0.47413	3.3645	0.47776	2.031	.109	
ตามสถานการณ์											
2. ด้านการบริหาร	3.3165	0.63431	3.4032	0.45761	3.2749	0.47182	3.1280	0.68866	2.475	.041	(2) > (4)
แบบวางเฉย											
รวม	3.4054	0.47774	3.4855	0.39365	3.3706	0.37926	3.2463	0.47823	3.090	.027	(2) > (3) (2) > (4)

จากตาราง 15 ผลการทดสอบสมมติฐาน การเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา บริษัท อีซูซูเอ็นเอ็น เมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามรายได้ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p = .027$) พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้แตกต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวมแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 2 ด้าน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้แตกต่างกัน มีความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพียงด้านเดียว คือ ด้านการบริหารแบบวางเฉย

ทั้งนี้จากการตรวจสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า โดยภาพรวมนั้น ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้ 10,001-20,000 บาท มีระดับความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้ 20,001-30,000 บาท และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้มากกว่า 30,001 บาท เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการบริหารแบบวางเฉย ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้ 10,001-20,000 บาท มีระดับความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้มากกว่า 30,001 บาท

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา
บริษัท อีซูเออินอินแมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตาราง 16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามเพศ

ภาวะผู้นำ แบบแยกเปลี่ยน	(1) เพศชาย		(2) เพศหญิง		t	P. Value (Sig)
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
1. ด้านความเมตตา	3.3454	0.44825	3.4798	0.43952	-2.658	.008
2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.2036	0.50712	3.1563	0.469972	.840	.401
3. ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน	3.3132	0.56219	3.2537	0.53642	-.946	.345
รวม	3.3287	0.33567	3.2966	0.33058	-.243	.808

จากตาราง 16 พบว่า โดยภาพรวมผู้ได้บังคับบัญชา บริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น เมนูแพคเจริง (ประเทศไทย) จำกัด เพศชายมีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.3287) ในขณะที่เพศหญิงมีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังของที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.2966) เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีการ t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ($p = .808$) พบว่า บุคลากรเพศชายกับเพศหญิงมีระดับความคาดหวังไม่แตกต่างกันซึ่งถือว่าการปฏิบัติธรรมตฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามอายุ

การปฏิบัติงาน	(1) ต่ำกว่า 30 ปี		(2) 30-39 ปี		(3) 40-49 ปี		(4) 50 ปีขึ้นไป		F	P. Value
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
1. ด้านความเมตตา	3.3854	0.44602	3.3973	0.47560	3.3801	0.40072	3.3412	0.39576	.074	.974
2. ด้านการกระตุ้น การใช้ปัญญา	3.2212	0.49762	3.1262	0.51157	3.2368	0.46439	3.2380	0.36814	1.120	.341
3. ด้านการมุ่งสัมพันธ์ เป็นรายคน	3.3089	0.57188	3.2652	0.53739	3.3070	0.56887	3.3571	0.47975	.228	.877
รวม	3.3052	0.34879	3.2629	0.33040	3.3080	0.28056	3.3122	0.31551	.468	.705

จากตาราง 17 ผลการทดสอบสมมติฐาน การเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา บริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น เมนูแพคเจริง (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามอายุ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p = .705$) พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งถือเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 3 ด้าน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 3 ด้าน

ตาราง 18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามสถานภาพสมรส

การปฏิบัติงาน	(1) โสด		(2) สมรส		(3) หย่าร้าง		F	P.Value
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
1. ด้านความสนใจ	3.4012	0.42687	3.3745	.47707	3.3464	.46462	.224	.800
2. ด้านการกระตุ้น	3.2064	.44505	3.1534	.54041	3.3039	.61868	.965	.382
การใช้ปัญญา								
3. ด้านการมุ่งสัมพันธ์	3.3325	.52883	3.2472	.58874	3.2843	.51628	1.005	.367
เป็นรายคน								
รวม	3.3134	.28402	3.2584	.37719	3.3115	.43179	1.187	.306

จากตาราง 18 ผลการทดสอบสมมติฐาน การเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา บริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น เมนูแพคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามสถานภาพสมรส โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p = .306$) พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งถือเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 3 ด้าน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีระดับความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 3 ด้าน

ตาราง 19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามระดับการศึกษา

การปฏิบัติงาน	(1) ต่ำกว่าปริญญาตรี		(2) ปริญญาตรี		(3) สูงกว่าปริญญาตรี		F	P. Value	คู่ที่ แตกต่างกัน
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.			
1. ด้านความสนใจ	3.3167	.44092	3.4360	.45032	3.3704	.45075	2.785	.063	
2. ด้านการกระตุ้น การใช้ปัญญา	3.1995	.54919	3.1423	.44092	3.4074	.53370	4.490	.012	(3)>(1),(3)>(2)
3. ด้านการมุ่งสัมพันธ์ เป็นรายคน	3.3766	.48805	3.2542	.56767	3.2269	.67041	2.201	.112	
รวม	3.2976	.35181	3.2775	.32580	3.3349	.31437	.496	.609	

จากตาราง 19 ผลการทดสอบสมมติฐาน การเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา บริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น เมนูแพคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p = .609$) พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งถือเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 3 ด้าน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพียงด้านเดียว คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ทั้งนี้จากการตรวจสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี

ตาราง 20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามประสบการณ์ใน
การทำงาน

การปฏิบัติงาน	(1) ต่ำกว่า 5 ปี		(2) 6-10 ปี		(3) 11-15 ปี		(4) 16-20 ปี		F	P. Value
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
1. ด้านความเสถียร	3.4353	.45573	3.3538	.44733	3.2652	.38241	3.3519	.53248	1.744	.158
2. ด้านการกระตุ้น	3.1894	.49441	3.1442	.49047	3.3172	.52238	3.5556	.31032	2.191	.089
การใช้ปัญญา										
3. ด้านการมุ่งสัมพันธ์	3.2750	.58908	3.2979	.52848	3.3656	.47223	3.4444	.50185	.391	.759
เป็นรายคน										
รวม	3.2999	.35269	3.2653	.32285	3.3160	.23912	3.4506	.41204	.837	.474



จากตาราง 20 ผลการทดสอบสมมติฐาน การเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา บริษัท อีซูซูเอ็นเอ็น เมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p = .474$) พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งถือเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 3 ด้าน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 3 ด้าน

ตาราง 21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหมายของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามรายได้

การปฏิบัติงาน	(1) น้อยกว่า 10,000		(2) 10,001-20,000		(3) 20,001-30,000		(4) มากกว่า 30,001		F	P. Value	คู่ที่แตกต่าง
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.			
1. ด้านความเมตตา	3.3214	.47833	3.4785	.42627	3.3742	.41214	3.2797	.51911	3.072	.028	(2)>(1),(2)>(3)
2. ด้านการกระตุ้น	3.0654	.50691	3.1599	.46678	3.3805	.45990	3.0460	.51157	8.886	.000	(3)>(1),(3)>(2)
การใช้ปัญญา											(3)>(4)
3. ด้านการมุ่งสัมพันธ์	3.2320	.58687	3.2634	.52149	3.3852	.52572	3.3161	.65214	1.530	.206	
เป็นรายคน											
รวม	3.2062	.36264	3.3006	.309281	3.3800	.28744	3.2139	.40522	5.452	.001	(2)>(1),(3)>(1) (3)>(4)

จากตาราง 21 ผลการทดสอบสมมติฐาน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา บริษัท อีซูซูเอ็นอินเมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามรายได้ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p = .001$) พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้แตกต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวมแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 3 ด้าน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่าง 1 ด้าน คือ ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน 2 ด้าน คือ ด้านความเสนาหาและด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ทั้งนี้จากการตรวจสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า โดยภาพรวมนั้น พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่รายได้ 10,001 – 20,000 บาท มีระดับความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้น้อยกว่า 10,000 บาท และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้ 20,001 – 30,000 บาท มีระดับความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้รายได้น้อยกว่า 10,000 บาท และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้มากกว่า 30,001 บาท

เมื่อตรวจสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า เป็นรายด้าน พบว่า ด้านความเสนาหา ผู้ได้บังคับบัญชาที่รายได้ 10,001 – 20,000 บาท มีระดับความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้น้อยกว่า 10,000 บาท และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้ 20,001 – 30,000 บาท

ด้านกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้ได้บังคับบัญชาที่รายได้ 20,001 – 30,000 บาท มีระดับความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้น้อยกว่า 10,000 บาท ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้ 10,001 – 20,000 บาท และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้ 30,001 บาท