

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บริษัท อีซูซู เอ็นยีเนอ เมนูแพคเจอรัง (ประเทศไทย) จำกัด” ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร 2) ศึกษาระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 3) เพื่อเปรียบเทียบระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 4) เพื่อเปรียบเทียบระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ได้แก่ พนักงานของบริษัท อีซูซู เอ็นยีเนอ เมนูแพคเจอรัง (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 361 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Statistical Package for the social science (SPSS) for Windows ข้อมูลที่ได้ วิเคราะห์หาค่าสถิติความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การทดสอบด้วยค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

สรุปผลการวิจัย

ในส่วนนี้จะนำผลการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล มาสรุปตอบวัตถุประสงค์ในการศึกษาพร้อมกับอภิปรายผลและนำเสนอแนะประกอบการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้

วัตถุประสงค์ข้อ 1. เพื่อศึกษาระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร

จากวัตถุประสงค์ พบว่า

1. ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.5010) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาแสดงการยอมรับผู้ร่วมงานเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติได้สำเร็จ (ค่าเฉลี่ย 3.6897) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาแสดงความความพึงพอใจเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ดี (ค่าเฉลี่ย 3.6731) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชา

ควรแจ้งผู้ร่วมงานในสิ่งที่ต้องทำเพื่อจะได้รับรางวัลตอบแทนจากความพยายามดังกล่าว (ค่าเฉลี่ย 3.2271) ทั้งนี้ จากตัวชี้วัดระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ 7 ข้อ อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ

2. ด้านการบริหารแบบวางเฉย ระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.3190) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาไม่ควรเข้าไปแก้ปัญหามากกว่าปัญหานั้นจะถึงขั้นรุนแรงหรือวิกฤติ (ค่าเฉลี่ย 3.4016) รองลงมา ผู้บังคับบัญชาควรติดตามและนิเทศการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด เพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.3573) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาควรใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (ค่าเฉลี่ย 3.2493) ทั้งนี้ จากตัวชี้วัดระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาด้านการบริหารแบบวางเฉย 7 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

วัตถุประสงค์ข้อ 2. เพื่อศึกษาระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

จากวัตถุประสงค์ พบว่า

1. ด้านความเสนาหา ระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.3875) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมคติ ความเชื่อ ค่านิยม และสามารถปฏิบัติตนได้สอดคล้องกับค่านิยมที่ตนเองกำหนดไว้ (ค่าเฉลี่ย 3.6481) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติและให้ความมั่นใจต่อผู้ร่วมงานในการเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ (ค่าเฉลี่ย 3.5318) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของการมีภารกิจร่วมกันและมีส่วนร่วมในการบริหารงาน (ค่าเฉลี่ย 3.2659) ทั้งนี้ จากตัวชี้วัดระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาด้านเสนาหา 9 ข้อ อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ ในระดับปานกลาง 7 ข้อ

2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.1888) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานตั้งสมมติฐานเมื่อเกิดข้อสงสัยใน

การปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.2243) รองลงมา ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำประเด็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นมาคิดพิจารณาเพื่อหาทางป้องกันล่วงหน้า (ค่าเฉลี่ย 3.2216) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนและกระตุ้นวิคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ (ค่าเฉลี่ย 3.1274) ทั้งนี้ จากตัวชี้วัดระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 6 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

3. ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน ระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.2946) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.4210) รองลงมา ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาและแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 3.3130) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาให้ความรู้และแนะนำผู้ร่วมงานถึงวิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้อื่นอย่างถูกวิธี (ค่าเฉลี่ย 3.2105) ทั้งนี้ จากตัวชี้วัดระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน 6 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

วัตถุประสงค์ข้อ 3. เพื่อเปรียบเทียบระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

จากวัตถุประสงค์ พบว่า

ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานของบริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น เมนูแพคเจริง (ประเทศไทย) จำกัด พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ร้อยละ 68.7 มีจำนวน 248 คน มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มากที่สุด คือ ร้อยละ 49.0 ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสดมากกว่าสถานภาพสมรสและหย่าร้าง ร้อยละ 53.5 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 54.8 มีประสบการณ์การทำงานในบริษัทต่ำกว่า 5 ปี คือ ร้อยละ 50.7 และมีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท คือ ร้อยละ 34.3

เปรียบเทียบระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร

ด้านเพศ พบว่า เพศชายและเพศหญิง ระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์และด้านการบริหารแบบวางเฉย ไม่แตกต่างกัน

ด้านอายุ พบว่า ระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์และด้านการบริหารแบบวางเฉย ไม่แตกต่างกัน

ด้านสถานภาพการสมรส พบว่า ระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์และด้านการบริหารแบบวางเฉย ไม่แตกต่างกัน

ด้านการศึกษา พบว่า ระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร ด้านการบริหารแบบวางเฉย ไม่แตกต่างกัน แต่ระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระดับความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

ด้านประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์และด้านการบริหารแบบวางเฉย ไม่แตกต่างกัน

ด้านรายได้ พบว่า ระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร พบว่า โดยภาพรวมนั้น ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้ 10,001-20,000 บาท มีระดับความความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้ 20,001-30,000 บาท และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้มากกว่า 30,001 บาท เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ไม่แตกต่างกัน แต่ด้านการบริหารแบบวางเฉย ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้ 10,001-20,000 บาท มีระดับความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีรายได้มากกว่า 30,001 บาท

วัตถุประสงค์ข้อ 4. เพื่อเปรียบเทียบระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

จากวัตถุประสงค์ พบว่า

การเปรียบเทียบระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ด้านเพศ พบว่า เพศชายและเพศหญิง ระดับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านความเสนาหา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน ไม่แตกต่างกัน

ผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีรายได้น้อยกว่า 10,000 บาท ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีรายได้ 10,001-20,000 บาท และผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีรายได้ 30,001 บาท

อภิปรายผล

1. จากผลการวิจัย โดยภาพรวม ระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ พบว่า ระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง และในรายละเอียดที่โดดเด่น คือ ผู้บังคับบัญชาแสดงการยอมรับผู้ร่วมงานเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติได้สำเร็จ ด้านการบริหารแบบวางเฉย พบว่า ระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง ในรายละเอียดที่โดดเด่น คือ ผู้บังคับบัญชาไม่ควรเข้าไปแก้ปัญหา จนกว่าปัญหานั้นจะถึงขั้นรุนแรงหรือวิกฤติ

2. ระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา ด้านความสนใจ พบว่า ระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง และในรายละเอียดที่โดดเด่น คือ ผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมคติ ความเชื่อ ค่านิยม และสามารถปฏิบัติคนได้สอดคล้องกับค่านิยมที่ตนเองกำหนดไว้ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า ระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง ในรายละเอียดที่โดดเด่น คือ ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานตั้งสมมติฐานเมื่อเกิดข้อสงสัยในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน พบว่า ระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง ในรายละเอียดที่โดดเด่น คือ ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

3. จากการค้นพบว่าผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และในด้านการบริหารแบบวางเฉย พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา มีระดับความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ผู้บังคับบัญชาให้รางวัลที่เหมาะสมเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามข้อตกลงหรือได้ใช้ความพยายามสมควร ผู้บังคับบัญชาพยายามส่งเสริมหรืออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อที่จะได้สามารถทำงานได้ตามข้อตกลง ผู้บังคับบัญชาจะศึกษาความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วประสานสัมพันธ์ระหว่างการเสนอความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชากับผลงานที่ผู้บังคับบัญชาต้องการให้เกิดขึ้น ในด้านการบริหารแบบวางเฉย ผู้บังคับบัญชาไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมี

อะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ คือ ตำหนิให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของบาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990, pp.13-20) ได้กล่าวว่าผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่าง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมทำตามข้อเสนอของผู้บังคับบัญชาและจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการเพื่อที่จะได้รับอะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน ในสภาพเช่นนี้ ผู้บังคับบัญชาจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ใต้บังคับบัญชามักจะสนใจทำแต่สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะพัฒนาวิธีการรักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์กรวิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงาน

4. จากการค้นพบว่าผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ในด้านความสนใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ในด้านความสนใจ ผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการพูดปลุกเร้าอารมณ์ โน้มน้าวจิตใจ ผู้บังคับบัญชาสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกอบอุ่นใจเมื่ออยู่ใกล้และภูมิใจที่ได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชา ความสนใจมากขึ้นไปด้วยกันกับวิสัยทัศน์ ผู้บังคับบัญชาใช้กระตุ้น ดลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตขององค์กรซึ่งทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จนั้น โดยอธิบายให้เห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บังคับบัญชากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในปัญญา กระตุ้นการสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และเป็นระบบมียุทธศาสตร์ ในการคิดและแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้บังคับบัญชาจะกระตุ้นการใช้ปัญญา และความคิดในการป้องกันมากกว่าการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นโดยมีเหตุผลสนับสนุน ผู้บังคับบัญชาปลุกเร้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในความคิดแบบจินตนาการตลอดจนความเชื่อและค่านิยมของตนเอง และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาตามความเชื่อและค่านิยมนั้น ๆ ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ช่วยเหลือชี้แนะ

การทำงาน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการด้วยความเข้าใจ และการร่วมเกี่ยวข้อง และการพัฒนา ส่งเสริมให้ผู้ตามพัฒนาตนเองตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของบาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990, pp.13-20) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น เป็นแนวคิดทางการศึกษาของผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ เจตคติ คุณธรรม ของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิผล ภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพเกิดขึ้นเมื่อผู้นำขยายขอบเขตและยกระดับความสนใจของผู้ตาม ผู้นำจะทำให้ ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและยอมรับในจุดประสงค์และภารกิจของกลุ่ม ผู้นำจะชี้แนะให้ ผู้ตามมองเห็นประโยชน์ขององค์กรหรือของกลุ่ม

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง จึงมี ข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงเชิงปฏิบัติ

1. ในการสรรหาผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารองค์กร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีอำนาจ ในการตัดสินใจจะต้องให้ความสำคัญกับการสรรหา คือ

1.1 มีกระบวนการสรรหาที่เป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้

1.2 ผู้บริหารดำเนินการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลและใช้ศักยภาพภาวะผู้นำที่มี อยู่โดยคำนึงถึงประโยชน์ของสถาบันและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.3 มีกระบวนการประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับในองค์กร

1.4 มีการจัดทำแผนและกลไกการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารตามผลการประเมิน และดำเนินการตามแผนอย่างครบถ้วน

2. ผู้บริหารองค์กร ควรต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่ดี เพื่อตรวจสอบตนเองถึงข้อบกพร่อง หรือคุณสมบัติที่ยังขาดหายไป เพื่อปรับปรุงพฤติกรรมการเป็น ผู้นำของตน ให้เหมาะสมกับการเป็นผู้นำที่ต้องรับผิดชอบทั้งต่อคน และองค์กร เพื่อนำทั้งสองส่วน ไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

บริษัทควรมีนโยบายในการส่งเสริม สนับสนุนพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านความรู้ ความสามารถ ด้านขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและด้านอารมณ์และด้านจิตใจ ซึ่งทุกด้านเอื้อประโยชน์ในการปฏิบัติงานและพัฒนาศักยภาพของพนักงานทั้งสิ้น ทั้งนี้โดยไม่มีการแบ่งแยกระดับหน้าที่การบริหารงาน ก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานในองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งนี้ ได้วิจัยในเรื่องของความคาดหวัง ซึ่งจัดว่าเป็นงานวิจัยที่ขึ้นกับความรู้อีกค่อนข้างมาก ดังนั้นความทำการศึกษานี้ในเชิงลึกโดยการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่ไปกับการทำการศึกษาเชิงปริมาณ
2. นอกจากนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้ที่สนใจจะทำการวิจัยต่อผลการวิจัยในครั้งนี้ น่าจะวิจัยในเรื่องการศึกษาการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบข้อมูลของความสัมพันธว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร
3. จากผลการวิจัยเรื่อง ความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาของพนักงาน บริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น แมนูแฟคเจอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น จึงควรหาแนวทางในการส่งเสริมสถานภาพการทำงานของผู้บังคับบัญชาในทิศทางที่พึงประสงค์