

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามความคาดหวัง ของพนักงาน  
จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล กรณีศึกษา บริษัท คานามิตสึ พูลเลย์ จำกัด เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา  
(Descriptive Research) เป็นการวิจัยที่หาข้อเท็จจริงของสถานการณ์ในปัจจุบันเพื่อผลที่เกิดขึ้นทั้ง  
ในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งมีการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างของประชากร  
เพื่อหาปัจจัยที่มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ของพนักงาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการ  
วิจัย สร้างเครื่องมือที่ใช้การวิจัย รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 73 คน  
แล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสถิติ มีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่

1. ร้อยละและค่าความถี่ สำหรับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ  
การศึกษา อายุงาน และ จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ค่าเฉลี่ยและ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละสำหรับข้อมูล  
เกี่ยวกับระดับความคาดหวัง ของพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน
3. การทดสอบสมมติฐาน โดยการศึกษาในครั้งนี้ใช้ค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .05 เป็น  
เกณฑ์ในการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย
  - 3.1 หาความแตกต่างของความหวังของพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน จำแนก  
ตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ใช้การวิเคราะห์ค่าที
  - 3.2 หาความแตกต่างของระดับความคาดหวัง ต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน  
จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา อายุการทำงาน และจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา  
ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

#### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัท คานามิตสึ พูลเลย์ จำกัด จากการศึกษา  
ความคาดหวังในพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน กลุ่ม  
ตัวอย่าง 73 คน ปรากฏผลดังนี้  
ด้านเพศของพนักงาน บริษัท คานามิตสึ พูลเลย์ จำกัด พบว่า พนักงานเพศหญิง จำนวน  
42 คน คิดเป็นร้อยละ 57.5 และพนักงานเพศชาย จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5

ด้านอายุของพนักงาน บริษัท คานามิตสึ พูลเลย์ จำกัด พบว่า พนักงานมีอายุระหว่าง 24-29 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 64.4 อายุ 30 ปีขึ้นไป จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 และอายุ 18-23 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 16.4

ด้านวุฒิการศึกษาของพนักงาน บริษัท คานามิตสึ พูลเลย์ จำกัด พบว่า วุฒิการศึกษาระดับ ป.ว.ส. จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 39.7 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 31.5 และ วุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับ ป.ว.ส. จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 28.8

ด้านอายุงานของพนักงาน บริษัท คานามิตสึ พูลเลย์ จำกัด พบว่า มีอายุงาน 0-3 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 41.1 อายุงาน 4 - 6 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 38.4 คน และอายุงาน 7 ปีขึ้นไป จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 20.5

ด้านจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาของพนักงาน บริษัท คานามิตสึ พูลเลย์ จำกัด พบว่า ไม่มีผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 31 คิดเป็นร้อยละ 42.5 มีจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา 1-3 คน จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 32.9 และจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาตั้งแต่ 4 คนขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 24.7

2. ความคาดหวังในพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ของพนักงาน บริษัท คานามิตสึ พูลเลย์ จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านมุ่งงาน อยู่ในระดับสูง รวมเฉลี่ย 3.03 และด้านมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง รวมเฉลี่ย 3.06

ด้านเพศของพนักงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.24$ ) และเพศหญิง อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.95$ ) ด้านมุ่งงานเพศชายอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.14$ ) เพศหญิงอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.95$ ) และด้านมุ่งสัมพันธ์เพศชายอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.30$ ) เพศหญิงอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.89$ )

ด้านอายุของพนักงาน โดยภาพรวมพนักงานอายุ 18-23 ปี ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.33$ ) อายุ 24 - 29 ปี อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.04$ ) และอายุ 30 ปีขึ้นไป อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.96$ ) ด้านมุ่งงาน พนักงานอายุ 18-23 ปี อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.19$ ) พนักงาน อายุ 24 - 29 ปี อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.04$ ) และอายุ 30 ปีขึ้นไป อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.86$ ) และด้านมุ่งสัมพันธ์ พนักงานอายุ 18 -23 ปี อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.44$ ) อายุตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.01$ ) และพนักงานอายุระหว่าง 24 - 29 ปี อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.98$ )

ด้านวุฒิการศึกษาของพนักงาน โดยภาพรวมระดับ ป.ว.ส อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.16$ ) ปริญญาตรีอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.16$ ) และต่ำกว่าระดับ ป.ว.ส. อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.86$ ) ด้านมุ่งงาน ปริญญาตรีอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.14$ ) ป.ว.ส. อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.08$ ) และ ต่ำ

กว่าระดับ ป.ว.ศ. อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.84$ ) และด้านมุ่งสัมพันธ์ ป.ว.ศ. อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.18$ ) ปรินญาตรีอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.12$ ) และต่ำกว่าระดับ ป.ว.ศ. อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.84$ )

ด้านอายุการทำงานของพนักงานโดยภาพรวมอายุงาน 0 – 3 ปี อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.26$ ) 7 ปีขึ้นไป อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.07$ ) และ 4 – 6 ปี อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.88$ ) ด้านมุงงาน 0 – 3 ปี อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.20$ ) ตั้งแต่ 7 ปีขึ้นไป อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=2.93$ ) และ 4 – 6 ปี อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.91$ ) และด้านมุ่งสัมพันธ์ 0 – 3 ปี อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.26$ ) 7 ปีขึ้นไป อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.15$ ) และ 4 – 6 ปี อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.88$ )

ด้านจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาโดยภาพรวมพนักงาน ไม่มีจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.15$ ) จำนวนผู้ได้บังคับบัญชาตั้งแต่ 4 คนขึ้นไป อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.06$ ) และจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา 1 – 3 คน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.98$ ) ด้านมุงงาน ไม่มีจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.12$ ) จำนวนผู้ได้บังคับบัญชาตั้งแต่ 4 คนขึ้นไป อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=2.97$ ) และจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา 1 – 3 คน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.97$ ) และด้านมุ่งสัมพันธ์ไม่มีจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.13$ ) จำนวนผู้ได้บังคับบัญชาตั้งแต่ 4 คนขึ้นไป อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.09$ ) และจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา 1 – 3 คน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.96$ )

3. พนักงาน บริษัท คานามิตสึ พูลเลย์ จำกัด มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคาดหวังแตกต่างกัน พบว่า เพศ อายุ และ จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน โดยภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน

ส่วนอายุงาน ด้านมุงงานไม่แตกต่างกัน โดยภาพรวม และด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความแตกต่างกันของระดับความคาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

### อภิปรายผล

ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญที่สมควรอภิปรายตามความมุ่งหมายของการวิจัย ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความคาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ของพนักงาน บริษัท คานามิตสึ พูลเลย์ จำกัด พบว่าในด้านมุงงานและมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แพรพิไล เขียวรสุมสุข (2550) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารตามความคาดหวังและที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัท ดาร์วิด พร็อพเพอร์ตี้ เซอร์วิส จำกัด

พบว่าพนักงานของบริษัทฯ ส่วนมากมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในด้าน มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ มีระดับสูง

อาจเป็นเพราะว่าในการศึกษาของบริษัท คาเนมิทสึ พูลเลย์ จำกัด ในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ มีระดับสูง ด้านมุ่งงาน หัวหน้างานส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานให้เป็นระเบียบแบบแผนเดียวกัน แนะนำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ตามกฎและระเบียบ เร่งรัดการปฏิบัติงานให้เสร็จทันกำหนดเวลา ได้ชี้แจงให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายของบริษัท และของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน การสั่งการมีความชัดเจน เข้าใจง่าย มีการมอบหมายงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน การเอาใจใส่พนักงานร่วมมือกันทำงาน มีการวางมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนแน่นอน การเอาใจใส่ให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มความสามารถ และวิจารณ์การปฏิบัติงานที่ด้อยคุณภาพอย่างตรงไปตรงมา

ด้านมุ่งสัมพันธ์ หัวหน้างาน มีความเป็นมิตรและเข้าพบได้ง่าย สร้างความอบอุ่นและเป็นกันเองต่อพนักงานในการปฏิบัติงาน คอยช่วยเหลือเกื้อกูลพนักงาน หัวหน้างานเป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่าย เต็มใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานใหม่ ๆ มีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และนำข้อเสนอแนะจากพนักงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน หัวหน้างานมีการขอความเห็นจากพนักงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาค การดูแลเอาใจใส่สวัสดิการของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนรัฐ สมหวัง ประเสริฐ(2545) ศึกษาความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ: กรณีศึกษาบริษัทฟอลคอนแทนเนอร์ทรานสปอร์ต ศึกษาความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ อันประกอบด้วยพฤติกรรม 7 ด้านคือ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในฐานะ เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มเป็นนักปรับปรุง เป็นผู้ให้การยอมรับ เป็นผู้ให้การช่วยเหลือ เป็นนักพูดที่เก่ง เป็นผู้ประสานงาน และเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ และประการที่สองศึกษาหาความสัมพันธ์ ในภาพรวมแต่ละด้านและภาพรวมทุกด้าน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัทฟอลคอนฯ มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าพนักงานของบริษัท คาเนมิทสึ พูลเลย์ มีการทำงานติดต่อกับหัวหน้างานตลอดเวลา ทำให้พวกเขาต้องการความเอาใจใส่ งาน ความห่วงใยในชีวิตความเป็นอยู่ มีความคาดหวังในด้านมุ่งสัมพันธ์ระดับสูง จากหัวหน้างานในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา โดย เฮมพิน และ กูนต์ โดยด้านมุ่งสัมพันธ์ภาพมีความเข้ากันได้ดี และมีสัมพันธ์ภาพอันดีกับบุคคลอื่น

2. ปัจจัยที่มีผลต่อความคาดหวังของพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพนักงาน บริษัท คานามิทสึ พูลเลย์ จำกัด พบว่า พนักงานที่มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้คือ ด้านเพศของพนักงาน ส่วนพนักงานที่มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้คือ อายุพนักงาน วุฒิการศึกษา อายุงาน และจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาลิต สติตพานิช (2545) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามความคิดเห็นและความคาดหวังของพนักงาน : ศึกษากรณีพนักงาน ฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ ธนาคารศรีนคร จำกัด สาขาสวนมะลิ พบว่าปัจจัยพื้นฐานทางสังคมของพนักงานในด้านลักษณะวุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน และเงินเดือน มีอิทธิพลต่อความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร อาจเป็นเพราะว่าพนักงานทุกคนมีความต้องการความคาดหวังของพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพวกเขา ที่จะให้การดูแลเอาใจใส่ ด้านมุงงาน และด้านมุงสัมพันธ์ กับพวกเขาอย่างเท่า ๆ กัน ด้วยการทำงานที่ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม การร่วมมือกันของพนักงานทุกระดับ ความเอาใจใส่ของหัวหน้างานคือสิ่งสำคัญที่จะเป็นการกระตุ้น การทำงานซึ่งส่งผลให้พนักงานสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กร ความต้องการของพนักงาน ทำให้พวกเขาแสดงออกถึงความคาดหวังของหัวหน้างาน โดยสิ่งเหล่านี้จะแตกต่างกันตามความสามารถทางความคิด และสภาพของแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของวรูม แนวคิดของวรูมได้กำหนดว่าความต้องการทำใหบุคคลแสดงพฤติกรรม

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามความคาดหวังของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท คานามิทสึ พูลเลย์ จำกัด เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าระดับความสามารถที่แท้จริงในแต่ละหัวข้อในแบบสอบถาม ด้านมุงงาน และมุงสัมพันธ์ นำผลไปพัฒนาความสามารถของภาวะผู้นำเพื่อให้เพิ่มศักยภาพของด้านมุงงาน หรือ ด้านมุงสัมพันธ์ ซึ่งผู้วิจัยจัดทำข้อเสนอแนะครั้งนี้ให้กับผู้บริหารของบริษัทฯ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงาน ของบริษัท คานามิทสึ พูลเลย์ ที่จะมีปรับเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ทั้งองค์กร หรือ การทำ Reorganization ของบริษัทฯ

1. ฝ่ายบริหารและ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดให้มีการเพิ่มความรู้กับพนักงานที่เป็นหัวหน้างาน มีความรู้ ความเข้าใจ ในพฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นการเพิ่มทักษะความสามารถในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาด้านมุงงาน และมุงสัมพันธ์

2. ฝ่ายบริหาร และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดให้มีกระบวนการพัฒนา หรือส่งเสริม ประสิทธิภาพการทำงาน แบ่งระดับอายุงาน เพราะจากที่ผู้ทำวิจัยศึกษาพบว่า ด้านมุ่งงานของ พนักงานอายุงาน 4 – 6 ปี และพนักงานอายุงาน 7 ปีขึ้นไป มีระดับของความคาดหวังด้านมุ่งงาน ของหัวหน้างานที่น้อยลง อาจเนื่องมาจากมีอายุการทำงานที่มากขึ้น อยู่กับองค์กร และหัวหน้างาน มากขึ้น พวกเขาจึงอาจต้องการ การยอมรับนับถือ ต้องการการเอาใจใส่ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา ด้านมุ่งสัมพันธ์ พนักงานอายุงาน 7 ปีขึ้นไป มีความคาดหวังอยู่ในระดับสูง ควรจัดระบบพัฒนา ประสิทธิภาพการทำงาน ของหัวหน้างานในการศึกษาจิตวิทยาการสอนงาน การกระตุ้นการทำงาน

3. ฝ่ายบริหาร และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดให้มีกิจกรรมเพื่อเป็นการเพิ่มความ สัมพันธ์ในการทำงานของพนักงาน เพราะจากการศึกษา พนักงานที่เริ่มทำงาน จนถึง พนักงานอายุ การทำงาน 4 – 6 ปี จะมีความคาดหวังในด้านการมุ่งสัมพันธ์น้อยลง อาจเนื่องจากพนักงานที่เริ่มทำงาน ต้องการแสดงผลงานให้เป็นที่ยอมรับ ต้องการให้หัวหน้างาน และเพื่อร่วมงานยอมรับจึงไม่ได้ให้ ความสำคัญในด้านการมุ่งสัมพันธ์ ถ้าจัดให้มีกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ในงาน จะส่งเสริมระบบแรงงาน สัมพันธ์ที่ดีในสถานประกอบการ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาระดับความคาดหวังของพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานในธุรกิจ ประเภทเดียวกันเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง
2. ควรศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ตามความคาดหวังของพนักงานอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อให้ข้อมูลมีความทันสมัย และสอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์กร