

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาภาวะผู้นำและแบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ตามการรับรู้ของพนักงานในครั้งนี้ มีข้อสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและแบบการตัดสินใจ ของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ตามการรับรู้ของพนักงานแผนกทรัพยากร มนุษย์ กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานแผนกทรัพยากรมนุษย์กำหนดตามตารางสุ่มของเครจซี่และ มอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2538, หน้า 187) และวิธี สุ่มตามแบบสัดส่วนและแบบอย่างง่าย จำนวน 192 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลลักษณะ ส่วนบุคคลของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ ผู้จัดการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิง จัดการ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ จำนวน 66 ข้อ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำของเบส (Bass, 1998) โดยปรับปรุงจากแบบสอบถามของ อัปสรสุดา แก้วอ่อน (2544) และแบบสอบถามที่ผู้วิจัย สร้างขึ้นเองตอนที่ 3 แบบสอบถามแบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิด ของสกอตและบรูซ (Scott & Bruce) จำนวน 20 ข้อ แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบ มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แล้วนำมาหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 ท่าน และนำแบบสอบถามไปทดสอบกับพนักงานแผนกทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 50 คน ได้ค่า ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามดังนี้ แบบสอบถามภาวะผู้นำทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .93 ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 ประกอบด้วย ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่า ความเชื่อมั่นเท่ากับ .96 .94 .96 และ .96 ตามลำดับ ภาวะผู้นำเชิงจัดการมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .82 ประกอบด้วย ด้านการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข ด้านการจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรุก และด้านการ

จัดการโดยช้อยกเว้นเชิงรับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .94 .87 และ .88 ตามลำดับ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 และตอนที่ 3 แบบสอบถามแบบการตัดสินใจทั้งฉบับตามแนวคิดของสก็อตและบรูซ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .72 ประกอบด้วย การตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล การตัดสินใจแบบหยั่งรู้ การตัดสินใจแบบพึ่งพา การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง และการตัดสินใจแบบทันทีทันใด มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .93 .84 .83 .92 และ .97 ตามลำดับ จากนั้นนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (t – test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-Way ANOVA) และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Version 10.0

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปสาระสำคัญของการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้จัดการ ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรีมีเพศหญิงและเพศชายในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 51.04 และ 48.96 ตามลำดับ) ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วงมากกว่า 40 ปี ถึง 45 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโท และมีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานน้อยกว่า 1 ปี และมากกว่า 6 ปี ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 32.82 และ 32.29 ตามลำดับ)

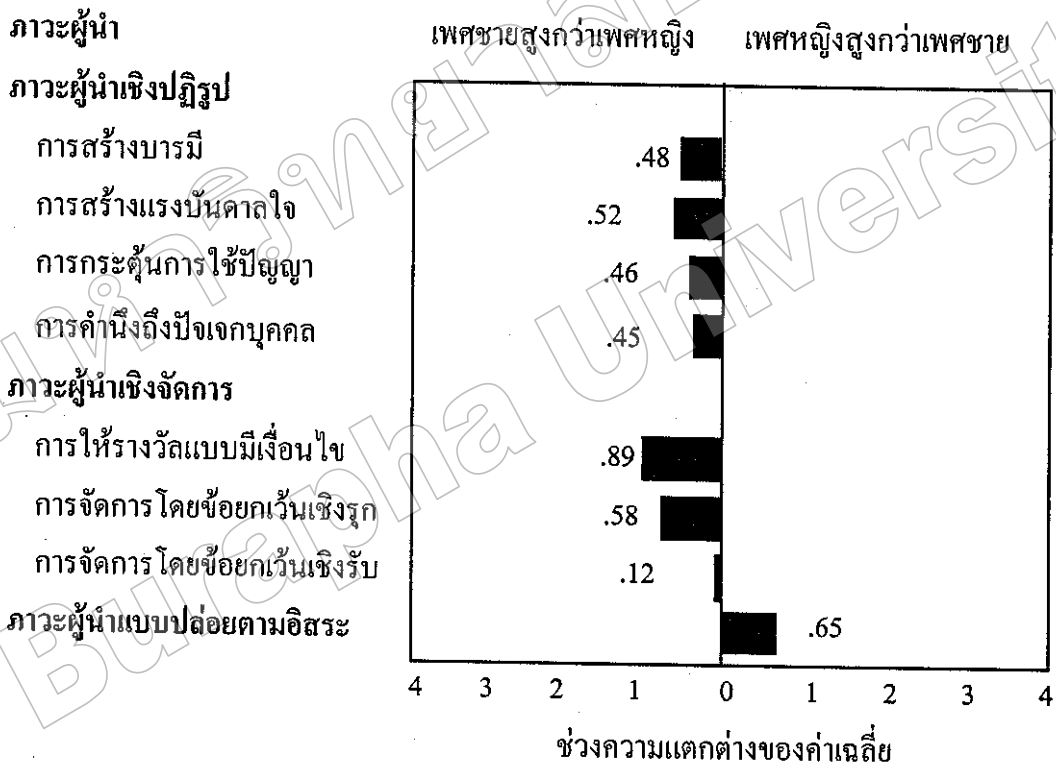
2. ภาวะผู้นำของผู้จัดการ ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรีมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการจัดการโดยช้อยกเว้นเชิงรุก ด้านการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข และด้านการจัดการโดยช้อยกเว้นเชิงรับ ($\bar{X} = 3.26$ 3.26 3.26 3.18 2.90 2.86 และ 2.51 ตามลำดับ) และมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ อยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X} = 2.36$)

3. แบบการตัดสินใจของผู้จัดการ ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลอยู่ในระดับสูง การตัดสินใจแบบหยั่งรู้ การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง การตัดสินใจแบบพึ่งพา อยู่ในระดับปานกลาง

($\bar{X} = 3.51$ 2.96 2.84 และ 2.78 ตามลำดับ) และการตัดสินใจแบบทันทีทันใด อยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X} = 2.49$)

4. ภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ที่มีข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาที่ผู้จัดการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน แตกต่างกัน จะมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระแตกต่างกันตามการรับรู้ของพนักงาน ดังนี้

4.1 เพศ ผู้จัดการเพศชายมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการสูงกว่าผู้จัดการเพศหญิง และผู้จัดการเพศหญิงมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระสูงกว่าผู้จัดการเพศชาย ตามภาพที่ 5 ดังนี้



ภาพที่ 5 ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพศชายและเพศหญิงที่ประเมินโดยพนักงานแผนกทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง

4.2 อายุ

4.2.1 ผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 35 ปี – 40 ปี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงกว่าผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 45 ปี – 50 ปี

4.2.2 ผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 35 ปี – 40 ปี มีภาวะผู้นำเชิงจัดการสูงกว่าผู้จัดการที่มีอายุ 40 – 45 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 45 ปี – 50 ปี และผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 45 ปี – 50 ปี มีภาวะผู้นำเชิงจัดการต่ำกว่าผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 40 ปี – 45 ปี

4.2.3 ผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 45 ปี – 50 ปี มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระสูงกว่าผู้จัดการที่มีอายุน้อยกว่า

4.3 ระดับการศึกษา

4.3.1 ผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการต่ำกว่าผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโท

4.3.2 ผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระไม่แตกต่างกัน

4.4 ระยะเวลาที่ผู้จัดการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน

4.4.1 ผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 6 ปี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปตามการรับรู้ของพนักงานสูงกว่าผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานน้อยกว่า 1 ปี

4.4.2 ผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 6 ปี มีภาวะผู้นำเชิงจัดการตามการรับรู้ของพนักงานสูงกว่าผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานน้อยกว่า 1 ปี และ 1 – 3 ปี และผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานน้อยกว่า 1 ปี มีภาวะผู้นำเชิงจัดการตามการรับรู้ของพนักงานต่ำกว่าผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 3 ปี – 6 ปี

4.4.3 ผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน 1 – 3 ปี มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระตามการรับรู้ของพนักงานสูงกว่าผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 6 ปี

5. ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ที่มีข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานแตกต่างกันจะมีแบบการตัดสินใจที่แตกต่างกัน ดังนี้

5.1 เพศ ผู้จัดการเพศชายตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลสูงกว่าผู้จัดการเพศหญิง ในขณะที่ผู้จัดการเพศหญิงตัดสินใจแบบยังรู้ ตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง และตัดสินใจแบบทันทีทันใด สูงกว่าผู้จัดการเพศชาย แต่ไม่พบความแตกต่างของการตัดสินใจแบบพึ่งพาของผู้จัดการที่มีเพศต่างกัน

5.2 อายุ

5.2.1 ผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 35 ปี – 40 ปี ตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลสูงกว่า

ผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 45 ปี – 50 ปี

5.2.2 ผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 45 ปี – 50 ปี ตัดสินใจแบบหยั่งรู้สูงกว่าผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 35 ปี – 40 ปี และมากกว่า 40 ปี – 45 ปี

5.2.3 ผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 35 ปี – 40 ปี ตัดสินใจแบบพึ่งพาสูงกว่าผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 45 ปี – 50 ปี

5.2.4 ผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 40 ปี – 45 ปี ตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยงสูงกว่าผู้จัดการที่มีอายุ 25 – 35 ปี และอายุมากกว่า 35 ปี – 40 ปี และผู้จัดการที่มีอายุ 25 – 35 ปี ตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยงต่ำกว่าผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 45 ปี – 50 ปี

5.2.5 ผู้จัดการที่มีอายุ 25 – 35 ปี ตัดสินใจแบบทันทีทันใดต่ำกว่าผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 45 ปี – 50 ปี

5.3 ระดับการศึกษา

5.3.1 ผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลสูงกว่าผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาโท

5.3.2 ผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ตัดสินใจแบบหยั่งรู้ต่ำกว่าผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท

5.3.3 ผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ตัดสินใจแบบพึ่งพาต่ำกว่าผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

5.3.4 ผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยงสูงกว่าผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาตรี

5.3.5 ผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ตัดสินใจแบบทันทีทันใดไม่แตกต่างกัน

5.4 ระยะเวลาที่ผู้จัดการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน

5.4.1 ผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานน้อยกว่า 1 ปี ตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลตามการรับรู้ของพนักงานต่ำกว่าผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 1 ปีขึ้นไป

5.4.2 ผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานแตกต่างกัน ตัดสินใจแบบหยั่งรู้ตามการรับรู้ของพนักงานไม่แตกต่างกัน

5.4.3 ผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 6 ปี ตัดสินใจแบบพึ่งพาตามการรับรู้ของพนักงานสูงกว่าผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน

น้อยกว่า 1 ปี และมากกว่า 3 ปี – 6 ปี

5.4.4 ผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานน้อยกว่า 1 ปี ตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยงตามการรับรู้ของพนักงานสูงกว่าผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 1 ปีขึ้นไป และผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน 1 – 3 ปี ตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยงตามการรับรู้ของพนักงานสูงกว่าผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 6 ปี

5.4.5 ผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานน้อยกว่า 1 ปี ตัดสินใจแบบทันทีทันใดตามการรับรู้ของพนักงานสูงกว่าผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 3 ปี – 6 ปี และมากกว่า 6 ปี และผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน 1 – 3 ปี ตัดสินใจแบบทันทีทันใดตามการรับรู้ของพนักงานสูงกว่าผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 6 ปี

6. ภาวะผู้นำและแบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี มีความสัมพันธ์กันตามการรับรู้ของพนักงาน ดังนี้

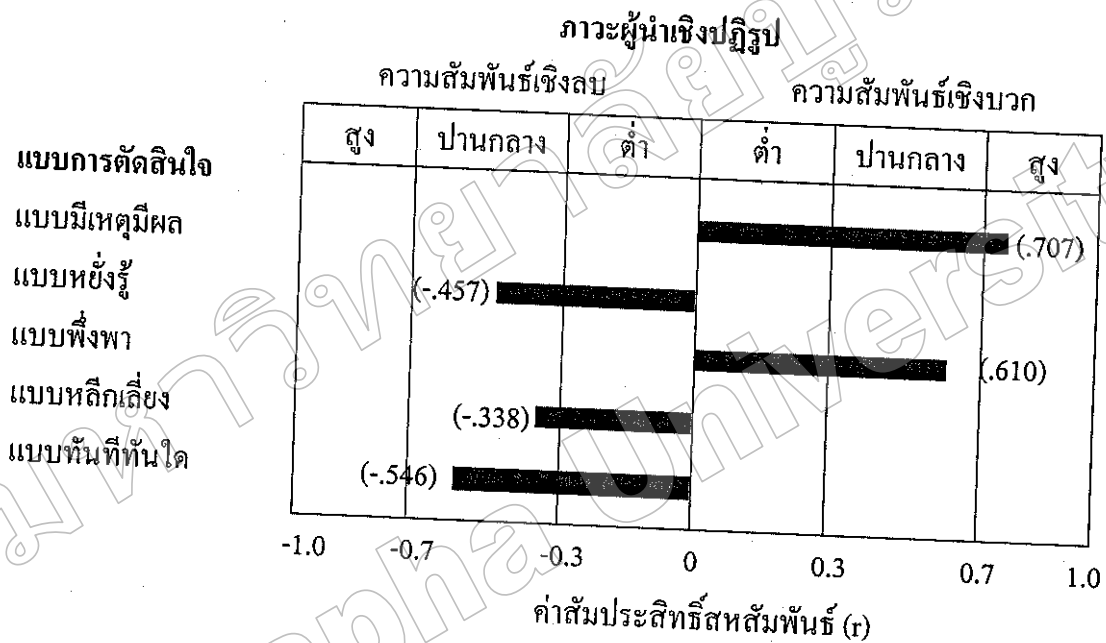
6.1 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล และมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลางกับการตัดสินใจแบบพึ่งพา และมีความสัมพันธ์เชิงลบระดับปานกลางกับการตัดสินใจแบบหยิ่งรู้ การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง และการตัดสินใจแบบทันทีทันใด แสดงว่า ถ้าผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในระดับสูงขึ้นจะมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลและการตัดสินใจแบบพึ่งพาสูงตามไปด้วย แต่จะมีการตัดสินใจแบบหยิ่งรู้ การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง และการตัดสินใจแบบทันทีทันใดลดลง

6.2 ภาวะผู้นำเชิงจัดการมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลางกับการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลและการตัดสินใจแบบพึ่งพา และมีความสัมพันธ์เชิงลบระดับปานกลางกับการตัดสินใจแบบหยิ่งรู้ และมีความสัมพันธ์เชิงลบระดับต่ำกับการตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยงและการตัดสินใจแบบทันทีทันใด แสดงว่า ถ้าผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มีภาวะผู้นำเชิงจัดการในระดับสูงขึ้นจะมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล และการตัดสินใจแบบพึ่งพาสูงตามไปด้วย แต่จะมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบหยิ่งรู้ การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยงและการตัดสินใจแบบทันทีทันใดลดลง

6.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับการตัดสินใจแบบทันทีทันใด มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลางกับการตัดสินใจแบบหยิ่งรู้และการตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง และมีความสัมพันธ์เชิงลบระดับปานกลางกับการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล และการตัดสินใจแบบพึ่งพา แสดงว่า ถ้าผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตาม

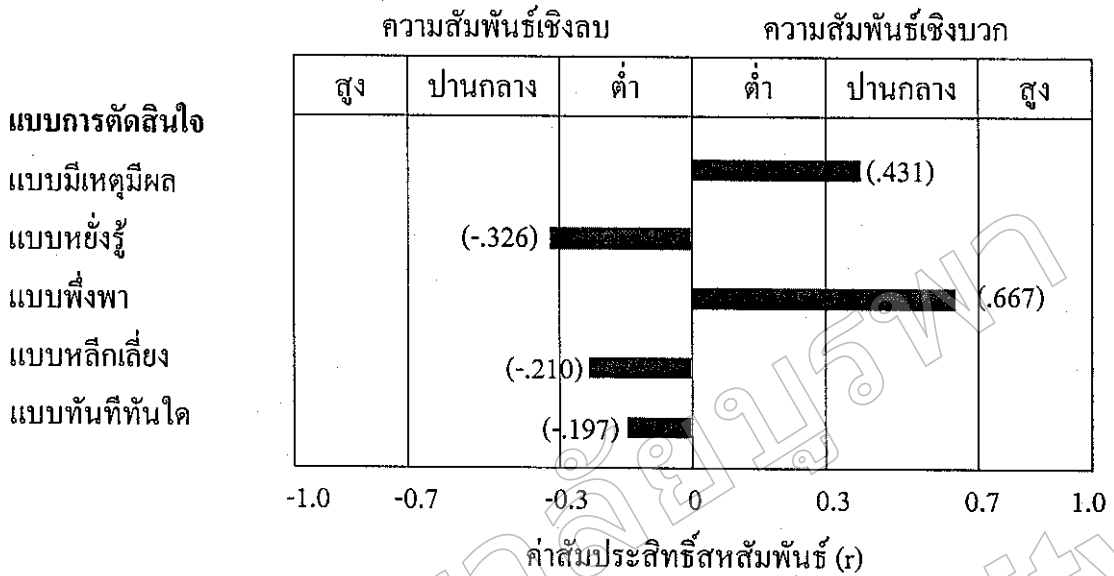
อิสระในระดับสูงขึ้นจะมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบทันทีทันใด การตัดสินใจแบบหยั่งรู้และการตัดสินใจแบบหลักเลียงสูงขึ้นตามไปด้วย แต่จะมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลและการตัดสินใจแบบพึ่งพาลดน้อยลง

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและแบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ข้างต้น ตามทฤษฎีภาวะผู้นำของเบสและแบบการตัดสินใจตามทฤษฎีของสก็อตและบรูซ ผู้วิจัยสรุปทิศทางความสัมพันธ์ ได้ดังนี้



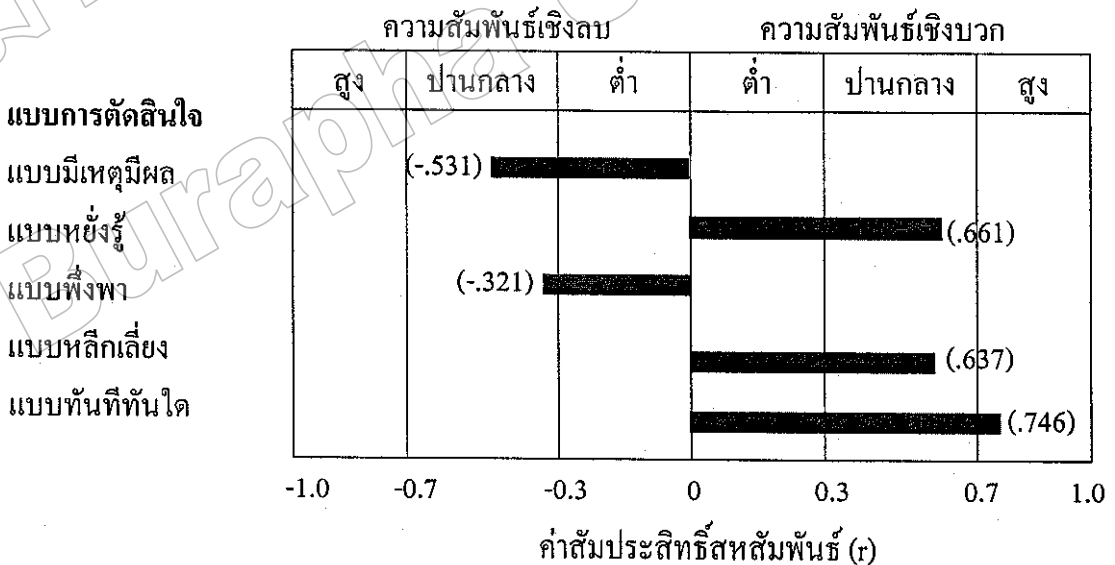
ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับแบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี

ภาวะผู้นำเชิงจัดการ



ภาพที่ 7 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงจัดการกับแบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ

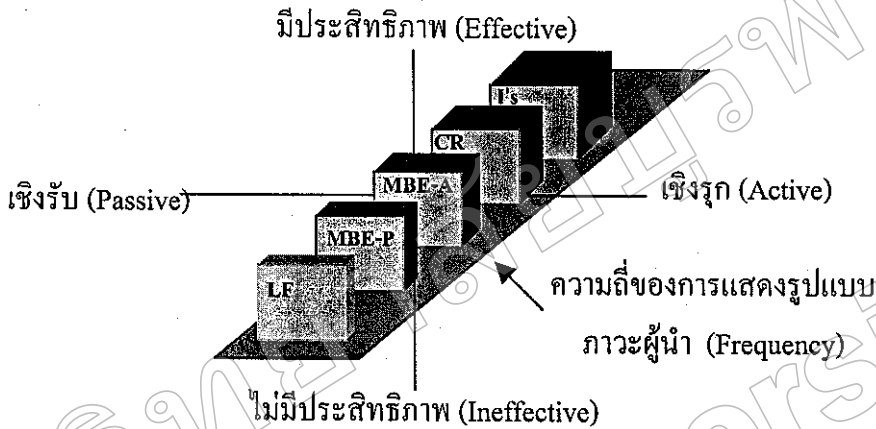


ภาพที่ 8 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระกับแบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี

อภิปรายผล

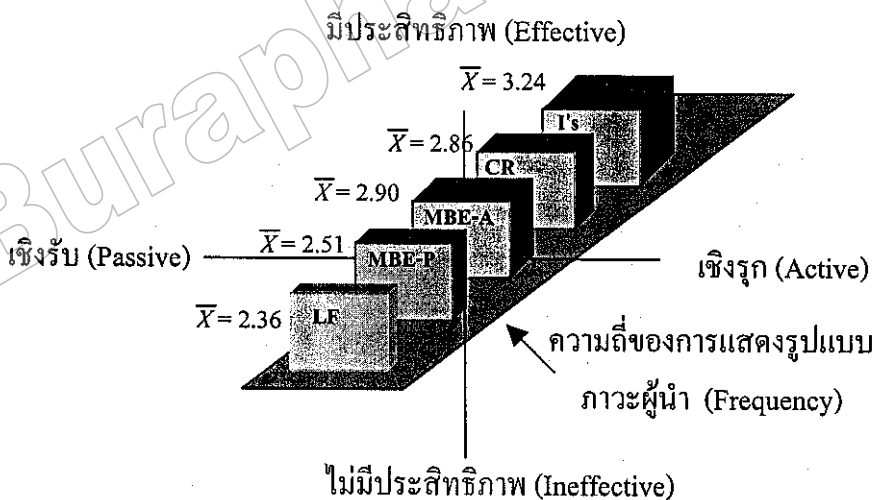
การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยค้นพบผลการศึกษาน่าสนใจดังต่อไปนี้

1. ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ สอดคล้องกับ โมเดลภาวะผู้นำแบบช่วงเต็มพิสัยที่ดี (Full Range of Leadership: Optimal Profile) ของเบส (Bass, 1998, p. 5) ดังนี้



คำอธิบาย - พื้นที่แรเงา หมายถึง ปริมาณความถี่ของการแสดงภาวะผู้นำ

ภาพที่ 9 ภาพเงาของโมเดลภาวะผู้นำแบบช่วงเต็มพิสัยที่ดีที่สุดของเบส (Bass)



คำอธิบาย - พื้นที่แรเงา หมายถึง ปริมาณความถี่ของการแสดงภาวะผู้นำของผู้จัดการ

ภาพที่ 10 ภาพเงาของโมเดลภาวะผู้นำแบบช่วงเต็มพิสัยที่ดีของผลการศึกษาของผู้วิจัย

จากภาพที่ 9 ซึ่งเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบช่วงเต็มพิกัดที่ดีที่สุดตามทฤษฎีภาวะผู้นำของแบบส (Bass) ที่ผู้นำแสดงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (I's) มากที่สุด และแสดงภาวะผู้นำเชิงจัดการ (CR MBE-A & MBE-P) ลดหลั่นลงมา โดยแสดงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับผลการวิจัยครั้งนี้ตามภาพที่ 10 พบว่าผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ สอดคล้องกับ โมเดลภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของแบบส ซึ่งเป็นโมเดลภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่เหมาะสมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Bass, 1998, p. 6) ในปัจจุบัน แต่ผลการวิจัยที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง พบว่า ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ควรจะต้องพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองในด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข และด้านการจัดการโดยขอยกเว้นเชิงรุก ให้สูงขึ้น เนื่องจากค่าเฉลี่ยของแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำเกินไป สำหรับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น อาจจะศึกษาจากหลักสูตรภาวะผู้นำพื้นฐานทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ซึ่งจะทำได้ทักษะที่สามารถนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงความสามารถให้ดีขึ้นได้ (สุมาลี เสงสุวรรณ, 2540, หน้า 48 อ้างถึงใน จิรพรรณ โพธิ์ทอง, 2543) ในขณะเดียวกันก็ควรจะลดบทบาทภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการจัดการโดยขอยกเว้นเชิงรับ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระให้ลดน้อยลง เพราะภาวะผู้นำดังกล่าวเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน (Bass, 1998, pp. 5-7)

2. ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลสูงกว่าการตัดสินใจแบบหยั่งรู้แบบพึ่งพา แบบหลักเลียง และแบบทันทีทันใด แสดงว่าผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มีพฤติกรรมไตร่ตรองอย่างรอบคอบ วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารอย่างละเอียดก่อนการตัดสินใจ และคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว ผลการศึกษาขัดแย้งกับการศึกษาของ วุฒิชชาติ สุนทรสมัย (2540) ที่พบว่า ผู้นำมูลนิธิด้านสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติส่วนใหญ่มีแบบการตัดสินใจเป็นแบบหยั่งรู้และการใช้ความรู้สึก (Intuitive-Feeling: NF) อาจจะเนื่องจาก ลักษณะงานหรือธรรมชาติของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Nature of Task) ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของคนจำนวนมากที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ ทำให้ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาปัญหาต่าง ๆ อย่างละเอียดรอบคอบก่อนตัดสินใจ แต่ในขณะเดียวกันผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ก็มีรูปแบบการตัดสินใจแบบอื่น ๆ ด้วย เช่น การตัดสินใจแบบหยั่งรู้ (ใช้ความรู้สึก) การตัดสินใจแบบหลักเลียง เป็นต้น เพราะในการตัดสินใจแต่ละครั้งมีองค์ประกอบที่แตกต่างกัน เช่น ความพร้อมของข้อมูล งบประมาณ ระยะเวลาที่จำกัด เป็นต้น จึงทำให้ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ตัดสินใจใน

หลาย ๆ รูปแบบ ดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วรูมและยัตตัน (Vroom & Yetton, 1973, p. 156 อ้างถึงใน มะลิวัลย์ นาวิระ, 2545) ที่พบว่า การตัดสินใจเรื่องหนึ่ง ๆ อาจใช้วิธีการหรือรูปแบบแตกต่างกันออกไปทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะใช้ดุลยพินิจในการเลือกรูปแบบการตัดสินใจให้เหมาะสมถูกต้องเป็นประโยชน์ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของงานเป็นสำคัญ

3. ปัจจัยข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาที่ผู้จัดการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน ที่ผู้วิจัยศึกษาในครั้งนี้ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทั้งหมดมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำและแบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ดังนี้

3.1 เพศ ผู้จัดการเพศชายมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการสูงกว่าผู้จัดการเพศหญิง ในขณะที่ผู้จัดการเพศหญิงมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระสูงกว่าผู้จัดการเพศชาย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สมศักดิ์ ดังกลชาญ (2542) ที่พบว่า หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่สำนักงานประถมศึกษาจังหวัดที่มีเพศต่างกัน จะทำให้มีคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน แต่ขัดแย้งกับการศึกษาของ ศรีสกุล สังข์ศรี (2541) ที่กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาเพศชายและเพศหญิงของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยมีลักษณะผู้นำไม่แตกต่างกัน และการศึกษาของ แบสและอโวลีโอ (Bass & Avolio, 1994 cited in Bass, 1998, p. 75) ที่พบว่าผู้นำองค์การธุรกิจในประเทศนิวซีแลนด์ที่มีเพศต่างกันมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน โดยที่ผู้นำเพศหญิงมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และภาวะผู้นำเชิงจัดการสูงกว่าผู้จัดการเพศชาย ผู้วิจัยคิดว่าผลการศึกษาที่แตกต่างกันในเรื่องความแตกต่างของภาวะผู้นำของผู้นำที่มีเพศต่างกันอาจจะเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความสามารถของผู้นำ ลักษณะขององค์การธุรกิจ วัฒนธรรมประเพณีของแต่ละประเทศ เช่น ผู้นำเพศหญิงที่อยู่ในองค์การเอกชนอาจจะมีความสามารถสูงเนื่องจากองค์การเอกชนดำเนินกิจการเพื่อมุ่งหวังผลกำไรเป็นหลัก ดังนั้นผู้หญิงจึงต้องพัฒนาความสามารถในด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา หรือผู้นำเพศหญิงในประเทศไทยกับต่างประเทศอาจมีความแตกต่างกันเนื่องจากการศึกษาเรื่องเพศในต่างประเทศได้ก้าวหน้ามากกว่าในประเทศไทยมากและให้ความสำคัญเรื่องความสามารถเป็นหลัก ในขณะเดียวกันแม้ว่าระยะหลังในประเทศไทยจะให้การยอมรับผู้หญิงบริหารจัดการองค์การและเป็นผู้นำมากขึ้น แต่ก็ยังมีจำนวนน้อยที่มีศักยภาพทัดเทียมผู้ชาย ซึ่งอาจจะเกิดจากประเพณีดั้งเดิมของคนไทยที่มองว่า ผู้หญิงคือแม่บ้านมีหน้าที่ดูแลลูก ๆ ส่วนผู้ชายจะเป็นผู้ทำงานเพื่อหาเงินเลี้ยงครอบครัว แม้ว่าแนวคิดนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นในปัจจุบันแต่ก็ถือว่าอยู่ในช่วงกำลังเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ยังไม่ถึงจุดการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ จึงทำให้ภาวะผู้นำเพศหญิงในประเทศไทยแตกต่างกับผู้ชาย

3.2 อายุ

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุแตกต่างกันมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ ชูติมา วงษ์สวัสดิ์ (2543) และสมศักดิ์ ตั้งกลชาญ (2542) ที่พบว่า ผู้นำที่มีอายุแตกต่างกันจะมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน แต่ขัดแย้งกับการศึกษาของ สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ (2539) และ ขนิษฐา กวัศรินนท์ (2540) ที่ไม่พบความแตกต่างของภาวะผู้นำของผู้นำที่มีอายุแตกต่างกัน ซึ่งผลการศึกษาล่าสุดพบว่า ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุมากกว่า 35 ปี - 40 ปี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมากที่สุด และแตกต่างกับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุมากกว่า 45 ปี - 50 ปี อาจจะเนื่องจาก ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ที่มีอายุมากกว่า 35 ปี - 40 ปี เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีความกระตือรือร้นและบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ด้วยแนวคิดสมัยใหม่ ๆ ในขณะที่ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุมากกว่า 45 ปี - 50 ปี จัดเป็นกลุ่มคนรุ่นเก่าที่อยู่กับบริษัทมานานและบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์โดยแนวคิดเดิม ๆ ไม่สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ ให้กับพนักงานและไม่กระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ดังนั้นผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุอยู่ในช่วงมากกว่า 35 - 40 ปีมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมากที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุดในปัจจุบัน ซึ่งขัดแย้งกับการศึกษาของ แบส เบลค และมูตัน ฮอลต์และมิซุมิ (Bass, 1990; Blake & Mouton, 1982; Hall, 1976 & Misumi, 1985 cited in Bass, 1998, p. 72) ที่พบว่า ผู้นำที่ดีที่สุดจะต้องมีอายุสูงกว่า 40 ปี เพราะให้ความสำคัญทั้งงานและคน (Task and Relation - Orientation) และการศึกษาของ ปิยะนุช ประทีปทัศน์ (2540) ที่พบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลดีเด่นส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป ผลการศึกษาที่แตกต่างกันนี้อาจจะเกิดจากลักษณะงานด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้ทั้งทักษะความสามารถในงาน แนวคิดการบริหารและวิสัยทัศน์ แต่ลักษณะงานอื่น ๆ เช่น งานพยาบาล อาจจะต้องใช้เทคนิคและทักษะที่เกิดจากประสบการณ์เป็นสำคัญ จึงทำให้ผู้นำที่มีอายุมาก ๆ มีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำที่มีอายุน้อย

ภาวะผู้นำเชิงจัดการ ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุมากกว่า 45 ปี - 50 ปี มีภาวะผู้นำเชิงจัดการต่ำที่สุด ซึ่งแตกต่างกับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุมากกว่า 35 ปี - 40 ปี และมากกว่า 40 ปี - 45 ปี แสดงว่า ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ที่มีอายุมากกว่า 45 ปี - 50 ปี บริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีเดิม ๆ ไม่ได้กำหนดเป้าหมายหรือกำหนดแนวทางการทำงานให้กับพนักงานหรือผลตอบแทนที่พนักงานควรจะได้รับถ้าเป้าหมายของงานทรัพยากรมนุษย์บรรลุผลสำเร็จ ในขณะที่ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุอยู่ในช่วงมากกว่า 35 ปี - 45 ปี มีภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข เช่น การชมเชยพนักงานที่ปฏิบัติงานดีหรือการกำหนดรางวัลผลตอบแทนที่พนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ด้านการจัดการ โดยข้อยกเว้นเชิงรุก เช่น

วางแผนการปฏิบัติงานให้กับพนักงานเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น สูงกว่าผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 40 ปี ขึ้นไป แต่ผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไปมีภาวะผู้นำเชิงจัดการด้านการจัดการ โดยข้อยกเว้นเชิงรับ เช่น จะตำหนิหรือลงโทษเมื่อพนักงานปฏิบัติงานผิดพลาด สูงกว่าผู้จัดการที่มีอายุอยู่ในช่วงมากกว่า 35 ปี – 40 ปี ผลการศึกษานี้แสดงว่าผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุมาก มีประสบการณ์สูงขึ้น ก็ไม่สามารถยืนยันได้ว่าจะมีความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งขัดแย้งกับการศึกษาของ เคิร์ก (Kirk, 1981 อ้างถึงใน มะลิวัลย์ นาวิระ, 2545) ที่บอกว่า ประสบการณ์จะช่วยให้นุคคลตรวจสอบหาวิธีการแก้ไขปัญหาย่อยเสมอ และจะมีทักษะความสามารถบริหารจัดการสูงขึ้น

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุมากกว่า 45 ปี– 50 ปี มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระสูงที่สุด แสดงว่าผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุอยู่ในช่วงดังกล่าวไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน ขาดวิสัยทัศน์ ไม่ตัดสินใจในปัญหาต่างๆ แต่จะปล่อยให้พนักงานตัดสินใจจัดการแก้ปัญหาตนเอง ถือว่าเป็นภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานต่ำ (Bass, 1998) ซึ่งแตกต่างกับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุต่ำกว่า 45 ปี ที่ไม่ค่อยจะแสดงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระทำให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงานสูงกว่า อาจจะเนื่องจากผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุมากกว่า 45 ปี – 50 ปี เป็นผู้นำที่อยู่กับองค์กรมานาน จึงขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทำให้ไม่ค่อยสนใจการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

3.3 ระดับการศึกษาสูงสุด

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคม

อุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโท มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงที่สุด ซึ่งแตกต่างกับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี อาจจะเนื่องจาก การศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ของงานทรัพยากรมนุษย์ การนำความรู้มากระตุ้นพนักงานให้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งสร้างแรงบันดาลใจพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ สอดคล้องกับการศึกษาของ สมศักดิ์ ตั้งกลชาญ (2542) และ ขนิษฐา ก้าวศรีนนท์ (2540) ที่พบว่า ผู้นำที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันจะมีภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน แต่ผลการศึกษาครั้งนี้ขัดแย้งกับการศึกษาของ สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ (2539) ที่พบว่า ผู้นำที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีจะมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน แต่ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า ผู้นำที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีแม้จะมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปแตกต่างกันแต่ก็ไม่ชัดเจน อาจจะเนื่องจากผู้นำที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความรู้ความสามารถเชิงปฏิรูปหรือจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ใกล้เคียงกัน

ภาวะผู้นำเชิงจัดการ ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคม

อุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีภาวะผู้นำเชิงจัดการต่ำที่สุด และแตกต่างกับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโท ผลการศึกษานี้มีลักษณะเช่นเดียวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปนั่นคือ ผู้จัดการที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีจะมีความสามารถในการบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ เช่น การให้รางวัล ผลตอบแทน การชมเชยหรือกระตุ้นให้กำลังใจพนักงาน เป็นต้น ต่ำกว่าผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือระดับปริญญาโท ในขณะที่ผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีแสดงภาวะผู้นำเชิงจัดการสูงกว่าผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท แม้ว่าจะแตกต่างกันไม่มากนัก ซึ่งอาจจะเนื่องจากผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความรู้เกี่ยวกับแนวคิดและหลักการการบริหารสมัยใหม่ ๆ จนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในหลาย ๆ ด้าน แต่บางครั้งความรู้ด้านแนวคิดและหลักการการบริหารสมัยใหม่ ๆ ที่นำไปใช้ในบริษัทนั้นไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของแต่ละบริษัท จึงทำให้ภาวะผู้นำเชิงจัดการตามการรับรู้ของพนักงานของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท อยู่ในระดับต่ำกว่าผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากงานด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่จะต้องบริหารจัดการอย่างใกล้ชิดเพราะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกและกระทบต่อพนักงานจำนวนมากจึงไม่พบความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน เช่น การปล่อยปละละเลย ไม่สนใจงานหรือไม่บริหารงานหรือตัดสินใจแก้ปัญหา เป็นต้น

3.4 ระยะเวลาที่ผู้จัดการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคม

อุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานน้อยกว่า 1 ปี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปตามการรับรู้ของพนักงาน ต่ำที่สุดและแตกต่างกับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 6 ปี อาจจะเนื่องจาก ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานแผนกทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่า 1 ปี ไม่ค่อยจะแสดงบทบาทของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจพนักงาน เป็นต้น ให้พนักงานรับรู้และรับทราบ ซึ่งอาจจะเกิดจากผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่งจะปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน

ใหม่ ๆ จะไม่เน้นเรื่องงานอย่างเต็มที่แต่จะเน้นความสัมพันธ์และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จึงอาจจะทำให้พนักงานรับรู้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เช่น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมี เป็นต้น ต่ำกว่าผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมาเป็นเวลานานซึ่งพนักงานรับรู้บทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปได้ดีกว่า

ภาวะผู้นำเชิงจัดการ ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 6 ปี มีภาวะผู้นำเชิงจัดการสูงที่สุด และแตกต่างกับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานน้อยกว่า 1 ปี และ 1 – 3 ปี เช่นเดียวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าจะเกิดจาก ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานแผนกทรัพยากรมนุษย์นาน ๆ จะทำให้พนักงานรับรู้แนวทางการบริหารจัดการของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ได้มากกว่าผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานน้อยกว่า

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน 1 – 3 ปี มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระสูงที่สุด และแตกต่างกับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 6 ปี อาจจะเนื่องจาก ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นความสัมพันธ์กับพนักงานแผนกทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่งจะปฏิบัติงานร่วมกัน จึงยังไม่ได้แสดงบทบาทภาวะผู้นำอย่างเต็มที่ แต่เมื่อปฏิบัติงานร่วมกันนาน ๆ ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ก็จะแสดงบทบาทภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระน้อยลงแต่มุ่งมั่นงานมากขึ้น เช่น การจัดการและตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ และจะเข้าไปบริหารจัดการ วางแผนการทำงานของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเพิ่มมากขึ้น

4. แบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาที่ผู้จัดการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานแตกต่างกันจะมีแบบการตัดสินใจตามการรับรู้ของพนักงานแผนกทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ดังนี้

4.1 เพศ ผู้จัดการเพศชายตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลสูงกว่าผู้จัดการเพศหญิง และผู้จัดการเพศหญิงตัดสินใจแบบหยั่งรู้ แบบหลีกเลี่ยง และแบบทันทีทันใดสูงกว่าผู้จัดการเพศชาย แต่ผู้จัดการเพศชายและผู้จัดการเพศหญิงตัดสินใจแบบพึ่งพาไม่แตกต่างกัน ดังภาพที่ 11 อาจจะเนื่องจากว่าผู้จัดการเพศชายตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ของงานทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ

มากกว่าผู้จัดการเพศหญิง เนื่องจากผู้จัดการเพศชายอาจจะให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสารและการไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจมากกว่าผู้จัดการเพศหญิงที่บางครั้งอาจจะใช้ความรู้สึกหรือเมื่อมีปัญหาใหญ่ ๆ และมีความเสี่ยงก็อาจจะไม่กล้าตัดสินใจ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ อัลทิสเซอร์ เซ็นและเทกาเดนท์ (Altizer, Sen & Tegarden, 1993) ที่ศึกษาพบว่า ผู้ชายและผู้หญิงเลือกกลยุทธ์การตัดสินใจที่แตกต่างกัน เนื่องจากผู้ชายและผู้หญิงมีความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) และแรงจูงใจ (Motivation) ที่แตกต่างกัน และการศึกษาของ วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์ (2546) ที่ใช้ทฤษฎีสมองซีกซ้ายและซีกขวา (Left-Right Brain Theory) อธิบายว่า ผู้ชายมีสมองซีกซ้ายเหนือกว่าผู้หญิง ดังนั้นจึงทำหน้าที่ได้ดีเกี่ยวกับความจำ กฎ กติกา ระเบียบ ประเพณีปฏิบัติ และข้อมูลที่เป็นเชิงตัวเลข (Numeric) และเป็นส่วนที่ใช้คิดแบบมีเหตุมีผล (Logical Thinking) ในขณะเดียวกันส่วนใหญ่พบว่าผู้หญิงก็มีสมองซีกขวาเหนือกว่าผู้ชาย จึงทำให้ทำหน้าที่ได้ดีเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการ และเป็นส่วนที่ใช้คิดแบบสร้างสรรค์ (Creative Thinking) โดยใช้ความรู้สึก (Feeling)

แบบการตัดสินใจ

เพศชายสูงกว่าเพศหญิง

เพศหญิงสูงกว่าเพศชาย

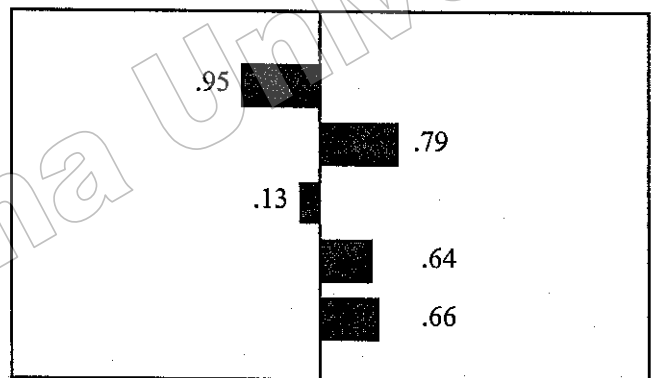
การตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล

การตัดสินใจแบบหยั่งรู้

การตัดสินใจแบบพึ่งพา

การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง

การตัดสินใจแบบทันทีทันใด



ช่วงความแตกต่างของค่าเฉลี่ย

ภาพที่ 11 ผลต่างของค่าเฉลี่ยของแบบการตัดสินใจระหว่างผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพศชาย และเพศหญิงที่ประเมินโดยพนักงานแผนกทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง

4.2 อายุ

การตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ที่มีอายุมากกว่า 35 ปี – 40 ปี ตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลสูงที่สุด และแตกต่างกับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุมากกว่า 45 ปี – 50 ปี จัดเกี่ยวกับการศึกษาของ ทศนา บุญทอง และ เซอร์บินนิคและอูทโต (ทศนา บุญทอง, 2533; Herbinia & Alutto, 1972 อ้างถึงใน มะลิวัลย์ นาวิระ, 2545) ที่พบว่า เมื่ออายุมากขึ้นการพัฒนาต่าง ๆ จะเปลี่ยนไป ผู้ที่มีอายุมาก มีประสบการณ์ จะมีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง มีความสุขุมรอบคอบ มีการตัดสินใจที่ดีและรอบคอบมากกว่าผู้ที่มีอายุน้อย แสดงว่าผู้จัดที่มีอายุอยู่ในช่วงมากกว่า 35 ปี – 40 ปี ตัดสินใจด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารอย่างละเอียดและไตร่ตรองอย่างรอบคอบมากกว่าผู้จัดการที่มีอายุอยู่ในช่วงมากกว่า 45 ปี – 50 ปี ซึ่งอาจจะเกิดจากผู้จัดการที่มีอายุอยู่ในช่วงมากกว่า 35 ปี – 40 ปี เป็นผู้ที่มีความรู้ในด้านแนวคิดหรือหลักการบริหารสมัยใหม่ ๆ จึงทำให้การตัดสินใจแต่ละครั้งพนักงานมีความรู้สึก ว่า ผู้จัดการมีแนวความคิดและหลักการอย่างมีเหตุมีผล

การตัดสินใจแบบหยั่งรู้ ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ที่มีอายุมากกว่า 45 ปี – 50 ปี ตัดสินใจแบบหยั่งรู้สูงที่สุด และแตกต่างกับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุมากกว่า 35 ปี – 40 ปี และมากกว่า 40 ปี – 45 ปี แสดงว่า ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุมาก (มากกว่า 45 ปีขึ้นไป) ตัดสินใจแบบหยั่งรู้ที่ใช้ความรู้สึกมากกว่าผู้จัดการที่มีอายุน้อยกว่า (น้อยกว่า 45 ปี) อาจเนื่องมาจากผู้จัดการที่มีอายุน้อยเป็นผู้ที่ตัดสินใจปัญหาอย่างเป็นระบบและอยู่ในกรอบและไม่พยายามคิดนอกกรอบ แต่เมื่อมีอายุและประสบการณ์มากขึ้นก็อาจจะคิดนอกกรอบมากขึ้น จึงทำให้มีแนวความคิดสร้างสรรค์ตามความรู้สึกมากขึ้น

การตัดสินใจแบบพึ่งพา ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ที่มีอายุมากกว่า 35 ปี – 40 ปี ตัดสินใจแบบพึ่งพาสูงที่สุด และแตกต่างกับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุมากกว่า 45 ปี – 50 ปี อาจเนื่องมาจาก ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุน้อยต้องอาศัยคำแนะนำและการสนับสนุนการตัดสินใจจากผู้อื่น เช่น ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ซึ่งอาจเนื่องมาจากมีประสบการณ์น้อยและอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการบริหาร ในขณะที่ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุมาก มีประสบการณ์การตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ก็อาจจะพึ่งพาคำแนะนำและข้อเสนอแนะจากผู้อื่นน้อยลง

การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ที่มีอายุ 25 – 35 ปี ตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยงต่ำที่สุด และ

แตกต่างกับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุมากกว่า 40 ปี – 45 ปี และมากกว่า 45 ปี – 50 ปี อาจเนื่องมาจาก ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อายุน้อยมักจะไม่นิยมนำการตัดสินใจ เมื่อมีเรื่องที่จะต้องตัดสินใจก็จะดำเนินการทันที ในขณะที่ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่อายุมากจะตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยงสูงเพราะมีประสบการณ์การทำงานมากอาจจะรู้ดีว่าเรื่องใดควรจะตัดสินใจและเรื่องใดควรจะรอไว้ก่อนแล้วค่อยตัดสินใจ

การตัดสินใจแบบทันทีทันใด ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ที่มีอายุมากกว่า 45 ปี – 50 ปี ตัดสินใจแบบทันทีทันใดสูงที่สุด และแตกต่างกับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุ 25 – 35 ปี อาจเนื่องมาจาก ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุมาก มีประสบการณ์การทำงานทรัพยากรมนุษย์มานานย่อมผ่านการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ มากมาย ดังนั้นเมื่อเผชิญกับปัญหาที่คล้ายกับในอดีต ก็อาจจะตัดสินใจทันทีโดยไม่ต้องยั้งคิดเพราะคิดว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง

ผลการศึกษาแบบการตัดสินใจที่ต่างกันของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุแตกต่างกันพบว่าสอดคล้องกับการศึกษาของ ปาร์ค (Park, 1999) ที่พบว่า ผู้ใหญ่ที่มีอายุมาก (Older Adult) กับผู้ใหญ่ที่มีอายุน้อย (Younger Adult) มีวิธีการตัดสินใจที่แตกต่างกัน

4.3 ระดับการศึกษาสูงสุด

การตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลสูงที่สุด และแตกต่างกับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและระดับปริญญาโท อาจเนื่องมาจาก ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมีพฤติกรรมตัดสินใจที่ไตร่ตรองและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจ ผลการศึกษานี้ขัดแย้งกับการศึกษาของ สมเจตต์ เลิศวิทย์ (2545, หน้า 73) ที่พบว่า วุฒิการศึกษาไม่ใช่ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผลการศึกษาที่แตกต่างกันนี้อาจจะเนื่องมาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงานราชการและเอกชน ซึ่งการศึกษารั้งนี้เป็นการศึกษาจากหน่วยงานเอกชน

การตัดสินใจแบบหยั่งรู้ ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ตัดสินใจแบบหยั่งรู้สูงที่สุด และแตกต่างกับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งอาจเนื่องมาจากการศึกษาระดับปริญญาโททำให้ผู้จัดการคิดออกนอกกรอบมากขึ้น จึงทำให้ตัดสินใจแบบหยั่งรู้และใช้ความรู้ลึกมากกว่าผู้จัดการที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาตรีที่มีลักษณะแนวคิดอยู่ในกรอบ

การตัดสินใจแบบพึ่งพา ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ตัดสินใจแบบพึ่งพาสูงที่สุด และแตกต่างกับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี อาจเนื่องมาจากผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative) ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แต่ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญาตรีอาจจะบริหารงานโดยใช้ความคิดของตนเองเป็นใหญ่

การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยงสูงที่สุด และแตกต่างกับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและระดับปริญญาตรี ผลการศึกษานี้ผู้วิจัยคิดว่าอาจเนื่องมาจากปัจจัยหลายประการที่ทำให้ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทไม่กล้าตัดสินใจ ถ่วงเวลาตัดสินใจหรือปฏิเสธที่จะตัดสินใจ เช่น ลักษณะงานด้านทรัพยากรมนุษย์ยากที่จะตัดสินใจได้ทุกเรื่อง หรือผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทบริหารงานด้วยความยืดหยุ่นสูงกว่าผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาโทเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา และไม่มีความยืดหยุ่น

การตัดสินใจแบบทันทีทันใด ไม่พบความแตกต่างของการตัดสินใจแบบทันทีทันใดของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากปัจจัยที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจแบบทันทีทันใดอาจจะเกิดจากความสำคัญของปัญหาที่จะตัดสินใจเป็นสำคัญ ไม่ใช่วุฒิการศึกษาของผู้จัดการ เช่น ถ้าไม่ตัดสินใจตอนนี้จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรหรือพนักงาน จึงอาจจะทำให้ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็ว

ผลการศึกษาแบบการตัดสินใจที่ต่างกันของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันในครั้งนี้ขัดแย้งกับการศึกษาของ ฮอฟฟ์แมน โดโนฮูและดัฟฟีลด์ (Hoffman, Donoghue & Duffield, 2004) ที่พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของพยาบาลในประเทศออสเตรเลียมีแบบการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน ซึ่งปัจจัยที่ทำให้ผลศึกษาแตกต่างกันในครั้งนี้อาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมหรือลักษณะงานที่แตกต่างกัน เป็นต้น

4.4 ระยะเวลาที่ผู้จัดการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน

การตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานน้อยกว่า 1 ปี ตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลตามการรับรู้ของพนักงานต่ำที่สุด และแตกต่างกับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 1 ขึ้นไป อาจเนื่องมาจากพนักงานที่

ปฏิบัติงานร่วมกับผู้จัดการเป็นเวลานานจะรับรู้ว่าการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล และไตร่ตรองอย่างรอบคอบ สูงกว่าผู้จัดการที่เพิ่งจะปฏิบัติงานร่วมกัน หรือผู้จัดการที่ปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานเป็นเวลานาน ๆ อาจ会有ความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน จึงทำให้พนักงานมองว่าผู้จัดการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ อย่างมีเหตุมีผล

การตัดสินใจแบบหยั่งรู้ ไม่พบความแตกต่างของการตัดสินใจแบบหยั่งรู้ตามการรับรู้ของพนักงานแผนกทรัพยากรมนุษย์ของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานแตกต่างกัน

การตัดสินใจแบบพึ่งพา ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 6 ปี ตัดสินใจแบบพึ่งพาตามการรับรู้ของพนักงานแผนกทรัพยากรมนุษย์สูงสุด และแตกต่างกับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 1 ปี และมากกว่า 3 ปี – 6 ปี อาจเนื่องมาจากการปฏิบัติงานร่วมกันนาน ๆ ทำให้มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกันและเชื่อมั่นกันได้มากกว่า

การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานน้อยกว่า 1 ปี ตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยงตามการรับรู้ของพนักงานแผนกทรัพยากรมนุษย์สูงสุด และแตกต่างกับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 1 ขึ้นไป

การตัดสินใจแบบทันทีทันใด ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานน้อยกว่า 1 ปี ตัดสินใจแบบทันทีทันใดตามการรับรู้ของพนักงานแผนกทรัพยากรมนุษย์สูงสุด และแตกต่างกับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 3 ปี – 6 ปี และมากกว่า 6 ปี

ผลการศึกษาสรุปได้ว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์นาน ๆ จะรับรู้ว่าการตัดสินใจเชิงบวก ได้แก่ การตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล และการตัดสินใจแบบพึ่งพา แต่พนักงานที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่นานจะรับรู้ว่าการตัดสินใจเชิงลบ ได้แก่ การตัดสินใจแบบหยั่งรู้ การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง และการตัดสินใจแบบทันทีทันใด ซึ่งอาจเนื่องมาจากความสัมพันธ์ของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์กับพนักงานแผนกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Manager-Subordinate Relationship) ที่แตกต่างกัน เช่น ถ้าความสัมพันธ์ของพนักงานกับผู้จัดการอยู่ในเกณฑ์ดีก็อาจจะทำให้พนักงานมองผู้จัดการว่าตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ อย่างมีเหตุมีผลและ

ยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เป็นต้น

5. ภาวะผู้นำกับแบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กัน สอดคล้องกับการศึกษาของ บรอกค์ (Brock, 2002) ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียน ในมิสซิสซิปปี (Mississippi) มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการตัดสินใจในเรื่องหลักสูตรการเรียนการสอนและความคิดใหม่ ๆ (Innovation) และการศึกษาของ วุฒินาติ สุนทรสมัย (2540) ที่พบว่า การตัดสินใจแบบหยั่งรู้และการใช้ความรู้สึกรู้สึกของผู้บริหารด้าน สิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการนำของผู้นำใน ด้านความสามารถในการจัดการกับความไม่แน่นอน ด้านการกำหนดโครงสร้างงาน ด้านการ ปลอ่ยอิสระ ด้านการคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านการคำนึงถึงผู้บังคับบัญชาด้วยความพึงพอใจ ในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และลักษณะงาน สำหรับผลการ ศึกษาครั้งนี้ ปรากฏผลดังนี้

5.1 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลและการตัดสินใจแบบพึ่งพา และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการตัดสินใจแบบหยั่งรู้ การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง และการตัดสินใจแบบ ทันทันทันใด อาจจะเนื่องจาก ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำ เชิงจัดการ ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึง ปังเอกบุคคล การให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข และการจัดการ โดยข้อยกเว้นเชิงรุก นั่นคือเป็นผู้จัดการที่ มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน ดังนั้นการตัดสินใจของผู้จัดการจึงต้องไตร่ตรอง วิเคราะห์ข้อมูล ข่าวดารอย่างละเอียด คำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว และบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ยอมรับความ คิดเห็นของพนักงาน ซึ่งจะทำให้ผู้จัดการมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (Likert, 1793 อ้างถึงใน จิรพรรณ โพธิ์ทอง, 2543) ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ รัสส์ แมคเนลลีย์ เควินและ โคมอร์ (Russ, McNelly, Kevin & Comer, 1996) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีการตัดสินใจแบบมีเหตุ มีผลและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

5.2 ภาวะผู้นำแบบปลอ่ยตามอิสระของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับการตัดสินใจแบบหยั่งรู้ การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง และการตัดสินใจแบบทันทันทันใด และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล และการตัดสินใจแบบพึ่งพา แสดงว่า ผู้จัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน ไม่บริหารจัดการแต่ปลอ่ยให้พนักงานจัดการกันเอง เมื่อพนักงานปฏิบัติงานผิดพลาดก็จะตำหนิหรือลงโทษ และไม่วางแผนป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิด ขึ้นรอให้เกิดปัญหาก่อนแล้วค่อยจัดการ ผู้จัดการประเภทนี้จะไม่ตัดสินใจต่อปัญหาที่เกิดขึ้น มักจะ หลีกเลี่ยงปัญหา บางครั้งก็อาจจะตัดสินใจโดยขาดความรอบคอบและใช้ความรู้สึกตัดสินใจ จึงทำ

ให้พนักงานไม่มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของผู้จัดการ และทำให้การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและแบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง ในครั้งนี้ พบว่า ภาวะผู้นำแต่ละแบบของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มีแบบการตัดสินใจที่แตกต่าง สอดคล้องกับ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 11) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแตกต่างกันย่อมจะมีแบบการตัดสินใจที่แตกต่างกัน เช่น ภาวะผู้นำเผด็จการย่อมจะมีแบบการตัดสินใจที่รวดเร็ว เด็ดขาด ไม่ฟังคำโต้แย้ง หรือข้อเสนอแนะของพนักงาน ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระจะมีแบบการตัดสินใจแบบเปิดโอกาสอย่างเต็มที่ ไม่ตัดสินใจแก้ปัญหาแต่จะให้พนักงานตัดสินใจกันเอง

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยภาวะผู้นำและแบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ในครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้

1. แม้ว่าผลการวิจัยจะแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ในปัจจุบัน อยู่ในเกณฑ์ที่ดีและสอดคล้องกับโมเดลภาวะผู้นำแบบช่วงเต็มพิภพที่ดีที่สุดของเบส (Bass) แต่เมื่อพิจารณาคำเฉลี่ยแล้วพบว่ายังต่ำเกินไปควรที่จะพัฒนาศักยภาพของภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ ให้สูงขึ้น ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เมื่อพิจารณาคำเฉลี่ยพบว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาองค์ประกอบ 4 ด้านให้มีศักยภาพสูงขึ้น ได้แก่

1.1.1 ด้านการสร้างบารมี ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำให้พนักงานรู้สึกเลื่อมใสศรัทธา เชื่อใจและไว้วางใจ ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับพนักงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานกระตือรือร้นอยากทำงาน

1.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจของพนักงานแผนกทรัพยากรมนุษย์ สิ่งที่ผู้จัดการจะต้องพัฒนาเพิ่มขึ้นคือ การให้กำลังใจพนักงานอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดและกระตุ้นพนักงานให้ปฏิบัติงานมากกว่าที่คาดหวังไว้

1.1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของพนักงานแผนกทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีมุมมองและวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา

1.1.4 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลของพนักงานแผนกทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

ผู้จัดการจะต้องเพิ่มการสอนงานและแนะนำการทำงานให้กับพนักงาน รวมทั้งการชื่นชมความสามารถของพนักงานแต่ละคนอยู่เสมอ ๆ

1.2 ภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้จัดการจะต้องพัฒนาในแต่ละด้าน ดังนี้

1.2.1 ด้านการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข ได้แก่ ผู้จัดการจะต้องกำหนดรางวัลผลตอบแทนถ้าพนักงานปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย เช่น เงินรางวัลพิเศษ การจัดงานเที่ยว เป็นต้น และการวางแนวทางการเติบโตตามสายอาชีพให้กับพนักงาน (Career Path) แต่ละคน

1.2.2 ด้านการจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรุก ได้แก่ การวางแผนป้องกันปัญหาการปฏิบัติงาน การแนะนำและให้การอบรมเมื่อพนักงานปฏิบัติงานผิดพลาดบ่อย ๆ และจะต้องติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานเสมอ ๆ ในลักษณะของการช่วยเหลือ ไม่ใช่การควบคุม

1.2.3 ด้านการจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรับ ได้แก่ การวางแผนการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลาเพื่อป้องกันการผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น โดยจะต้องเข้าไปดูและช่วยเหลือพนักงานอยู่ตลอดเวลา

1.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับที่สูงเกินไป ดังนั้นผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องลดภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระให้น้อยลง ได้แก่ การจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน การเข้าไปช่วยเหลือพนักงานเมื่อมีปัญหา และจะต้องจัดการงานให้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้อย่าปล่อยให้ล่าช้ากว่ากำหนด

2. การตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง แม้ว่าผลการวิจัยจะบ่งบอกว่าผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลมากที่สุด แต่ค่าเฉลี่ยก็อยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งค่าเฉลี่ยของการตัดสินใจแบบอื่น ๆ ได้แก่ การตัดสินใจแบบหยิ่งรู้ การตัดสินใจแบบพึ่งพา การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง และการตัดสินใจแบบทันทีทันใด ก็อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน แสดงว่า โดยภาพรวมผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล แต่บางครั้งผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องตัดสินใจในรูปแบบต่าง ๆ บ้างเป็นบางครั้ง เช่น การขอคำแนะนำจากคนอื่น ๆ ก่อนที่จะตัดสินใจ ดังนั้นเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละรูปแบบแล้ว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

2.1 ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลและแบบพึ่งพาให้สูงขึ้นกว่าในปัจจุบัน เช่น การวิเคราะห์ปัญหาอย่างละเอียดและหาข้อมูลให้เพียงพอต่อการตัดสินใจ หรือถ้ามีข้อจำกัดเรื่องเวลาการตัดสินใจที่กระชั้นชิด ผู้จัดการก็จะต้องแสดงพฤติกรรมที่มุ่งมั่นที่แสดงให้พนักงานเห็นว่า เป็นผู้ตัดสินใจที่ยุติธรรมและรอบคอบ เช่น การขอความคิดเห็นจากหลาย ๆ ฝ่าย เป็นต้น

2.2 ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องลดพฤติกรรมการตัดสินใจแบบหยิ่งรู้แบบหลักเลียง และแบบทันทีทันใด ให้น้อยลงกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แม้ว่าบางครั้งผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จะประสบกับข้อจำกัดบางประการ เช่น เวลา งบประมาณ ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ เป็นต้น แต่ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องลดพฤติกรรมการตัดสินใจแบบหยิ่งรู้แบบหลักเลียง และแบบทันทีทันใด ให้น้อยลงเนื่องจากเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจแบบหยิ่งรู้แบบหลักเลียง และแบบทันทีทันใด อยู่ในระดับที่สูงเกินไป ซึ่งผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องใช้ความรู้สึก (Feeling) หรือ การสังหรณ์ใจ (Hunch) ให้น้อยที่สุด แต่จะต้องคำนึงถึงข้อมูลข่าวสาร (Information) หรือพื้นฐานความจริงของปัญหาให้มากที่สุด

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ เพิ่มเติมว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อแบบการตัดสินใจ เช่น ขนาดองค์กร ลักษณะของงาน ประเภทของธุรกิจ วัฒนธรรม เป็นต้น
2. ควรศึกษาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ระหว่างองค์กรที่มีผลประกอบการที่ดีกับองค์กรที่มีผลประกอบการที่ไม่ดีว่าภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
3. ควรศึกษาการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาเพศชายและเพศหญิงว่ามีการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันหรือไม่