

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจของผู้บริหารกับผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ศึกษากรณีฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาแบบการตัดสินใจของผู้บริหารหน่วยงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจของผู้บริหารกับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตของหน่วยงานฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่เป็นผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้จัดการกองและผู้จัดการแผนกจำนวนทั้งสิ้น 63 คน เก็บข้อมูลได้ 51 คน คิดเป็นร้อยละ 80.95 เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับการบริหารในหน่วยงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามแบบการตัดสินใจ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามตามแนวคิดของไมเยอร์และบริกส์ (Myers-Briggs) มีทั้งหมด 65 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามการเรียนรู้และพัฒนาแบ่งออกเป็น

1. การฝึกอบรมและพัฒนาของผู้บริหารประกอบด้วยคำถาม 42 ข้อ
2. ความพึงพอใจในงานของผู้บริหารประกอบด้วยคำถาม 44 ข้อ

ผู้วิจัยหาคุณภาพของเครื่องมือแบบสอบถามแบบการตัดสินใจโดยตรวจสอบการแปลต้นฉบับที่เป็นภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทยและทำการแปลกลับ (Back Translation) เป็นภาษาอังกฤษและตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จากอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญตามวิธีการของลอว์เซ่ (Lawshé, 1975, pp. 536-575) และนำไปทดลองใช้กับพนักงานระดับปฏิบัติการขององค์กรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 24 ชุด คำอำนาจำแนกรายข้อที่ได้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ส่วนค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) หาจากความสอดคล้องภายในของค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาช (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามผลการดำเนินงานในองค์กร เท่ากับ 0.95 โดยด้านการเรียนรู้และพัฒนา เท่ากับ 0.98 ด้านความพึงพอใจในงานในด้านความสำเร็จในการทำงาน

เท่ากับ 0.81 ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ เท่ากับ 0.72 ด้านลักษณะของงาน เท่ากับ 0.82 ด้านความรับผิดชอบ เท่ากับ 0.74 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เท่ากับ 0.93 ด้านนโยบายและการบริหารงาน เท่ากับ 0.94 ด้านการปกครองผู้บังคับบัญชา เท่ากับ 0.70 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เท่ากับ 0.87 ด้านสภาพการทำงาน เท่ากับ 0.86 ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ เท่ากับ 0.94

จากนั้นนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูล โดยมีการชี้แจงวิธีการตอบแบบสอบถาม รวมจำนวนแบบสอบถามที่นำไปเก็บ 63 ฉบับ และรอรับกลับภายใน 2 อาทิตย์ ได้รับกลับคืนมา 51 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.95 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS for Windows Version 11 มีขั้นตอนดังนี้

1. หาความถี่และร้อยละเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. แสดงผลการวิเคราะห์แบบการตัดสินใจของผู้บริหาร
3. หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในส่วนผลการดำเนินงานขององค์การด้านการเรียนรู้และเติบโต
4. ค่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจ ระยะเวลาในการทำงานและระดับการบริหารของผู้บริหารต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และเติบโตในหน่วยงาน ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปสาระสำคัญของการศึกษาได้ ดังนี้

1. ลักษณะข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารในหน่วยงาน ตามสถานภาพส่วนตัว จำนวน 51 คน ปรากฏผล ดังนี้

ด้านระยะเวลาการทำงานในหน่วยงาน พบว่าประชากรส่วนใหญ่ มีระยะเวลาในการทำงาน ระหว่าง 20-29 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 86.27 รองลงมาคือ 10-19 ปี และมากกว่า 29 ปี จำนวน 3 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 5.88 และสุดท้าย ระยะเวลาในการทำงาน 1-9 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.96

ด้านระดับบริหารในหน่วยงาน พบว่าประชากรมีระดับตำแหน่งในหน่วยงานเป็นผู้จัดการแผนก จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 68.62 รองลงมาคือระดับผู้จัดการกอง จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 23.52 และระดับรองผู้อำนวยการและผู้อำนวยการ จำนวนอย่างละ 2 คน คิดเป็น

ร้อยละ 3.92

2. ผลการศึกษาแบบการตัดสินใจของผู้บริหารในหน่วยงาน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้บริหารในหน่วยงานมีแบบการตัดสินใจแบบ การแสดงออก-การหยั่งรู้-การใช้ความรู้สึก-การตัดสินใจ (ENFJ) มากที่สุดคือ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 29.41 รองลงมาคือแบบการตัดสินใจแบบ การแสดงออก-การหยั่งรู้-การคิดพิจารณา-การตัดสินใจ (ENTJ) จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 23.52 รองลงมาคือแบบการตัดสินใจแบบ การเก็บตัว-การหยั่งรู้-การใช้ความรู้สึก-การตัดสินใจ (INFJ) จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 19.60 แบบการตัดสินใจแบบการแสดงออก-การอ้างอิงข้อมูล-การใช้ความรู้สึก-การตัดสินใจ (ESFJ) จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 9.80 การเก็บตัว-การหยั่งรู้-การคิดพิจารณา-การตัดสินใจ (INTJ) จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 5.88 การเก็บตัว-การอ้างอิงข้อมูล-การใช้ความรู้สึก-การตัดสินใจ (ISFJ) จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.92 มีแบบการตัดสินใจแบบการแสดงออก-การอ้างอิงข้อมูล-การใช้ความรู้สึก-การรับรู้ (ESFP) การเก็บตัว-การอ้างอิงข้อมูล-การใช้ความรู้สึก-การรับรู้ (ISFP) การแสดงออก-การอ้างอิงข้อมูล-การคิดพิจารณา-การรับรู้ (ESTJ) และการเก็บตัว-การหยั่งรู้-การคิดพิจารณา-การรับรู้ จำนวนอย่างละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.96

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลตามระยะเวลาในการทำงานพนักงานกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีระยะเวลาในการทำงาน ระหว่าง 20-29 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 86.27 มีแบบการตัดสินใจแบบการแสดงออก-การหยั่งรู้-การใช้ความรู้สึก-การตัดสินใจ (ENFJ) มากที่สุดจำนวน 15 คน และเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลตามตำแหน่งงานในหน่วยงาน พบว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างมีระดับตำแหน่งในหน่วยงานเป็นผู้จัดการแผนก จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 78.43 มีแบบการตัดสินใจแบบการแสดงออก-การหยั่งรู้-การใช้ความรู้สึก-การตัดสินใจ (ENFJ) มากที่สุดจำนวน 13 คน

3. ผลการศึกษากิจการดำเนินงานของหน่วยงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารในหน่วยงาน

โดยภาพรวม ผู้บริหารในหน่วยงานมีผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และเติบโต เกือบทุกแบบอยู่ในระดับสูง โดยมีผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจในงานด้านความรับผิดชอบในอันดับแรก รองลงมาเป็นด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการปกครองผู้บังคับบัญชา หลักสูตรด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ทักษะด้านเทคนิค ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และยกเว้นหลักสูตรด้านทักษะการจัดการและปัญญาที่มีผลการดำเนินงานที่อยู่ในระดับปานกลางแสดงว่าผู้บริหารในหน่วยงานที่ศึกษามีความคิดเห็นว่าการนำประโยชน์ในการรับการฝึกอบรมด้านทักษะการจัดการและปัญญาอยู่ใน

ระดับที่นำไปใช้ปานกลาง แต่ในด้านอื่น ๆ นั้นจะเห็นได้ว่าผลการวิจัยชี้ว่าผลการดำเนินงานนั้นอยู่ในระดับสูง ไม่ว่าจะเป็นด้านการฝึกอบรมและความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นตัวดัชนีชี้วัดสำหรับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และเติบโตที่ผู้วิจัยเลือกนำมาศึกษาครั้งนี้

และเมื่อวิเคราะห์โดยจำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานและระดับการบริหารพบว่า ไม่แตกต่างกัน

4. ผลการศึกษาแบบการตัดสินใจของผู้บริหารในหน่วยงาน จำแนกตามระดับการบริหารงาน จากผลการวิเคราะห์ พบว่าผู้บริหารระดับผู้อำนวยการมีแบบการตัดสินใจแบบการแสดงออก-การหยั่งรู้-การคิดพิจารณา-การตัดสินใจ (ENTJ) และแบบการเก็บตัว-การหยั่งรู้-การคิดพิจารณา-การตัดสินใจ (INTJ) อย่างละ 1 คน ส่วนผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการมีแบบการตัดสินใจแบบแสดงออก-การหยั่งรู้-ใช้ความรู้สึก-ตัดสินใจ (ENFJ) และแบบเก็บตัว-การหยั่งรู้-ใช้ความรู้สึก-ตัดสินใจ (INFJ) อย่างละ 1 คน ผู้บริหารระดับผู้จัดการกองมีแบบการตัดสินใจแบบแสดงออก-การหยั่งรู้-ใช้ความรู้สึก-ตัดสินใจ (ENFJ) 5 คน แบบการแสดงออก-อ้างอิงข้อมูล-ใช้ความรู้สึก-ตัดสินใจ (ESFJ) 3 คน และแบบการแสดงออก-การหยั่งรู้-การคิดพิจารณา-การตัดสินใจ (ENTJ) แบบเก็บตัว-การหยั่งรู้-ใช้ความรู้สึก-ตัดสินใจ (INFJ) 2 คน และผู้บริหารระดับผู้จัดการแผนก พบว่ามีแบบการตัดสินใจ ดังนี้ คือ การแสดงออก-การหยั่งรู้-ใช้ความรู้สึก-ตัดสินใจ (ENFJ) 12 คน แบบการแสดงออก-การหยั่งรู้-คิดพิจารณา-ตัดสินใจ (ENTJ) 9 คน แบบเก็บตัว-การหยั่งรู้-ใช้ความรู้สึก-ตัดสินใจ (INFJ) 4 คน แบบการแสดงออก-อ้างอิงข้อมูล-ใช้ความรู้สึก-ตัดสินใจ (ESFJ) และแบบเก็บตัว-อ้างอิงข้อมูล-ใช้ความรู้สึก-ตัดสินใจ (ISFJ) อย่างละ 2 คน แบบเก็บตัว-การหยั่งรู้-คิดพิจารณา-ตัดสินใจ (INTJ) แบบการแสดงออก-อ้างอิงข้อมูล-ใช้ความรู้สึก-รับรู้ (ESFP) แบบเก็บตัว-อ้างอิงข้อมูล-ใช้ความรู้สึก-รับรู้ (ISFP) เก็บตัว-การหยั่งรู้-คิดพิจารณา-รับรู้ (INTP) อย่างละ 1 คน

พบว่า รูปแบบการตัดสินใจจำแนกตามระดับการบริหารหรือประสบการณ์ทำงาน ไม่แตกต่างกัน

5. ผลการศึกษาแบบการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีระยะเวลาการทำงานในหน่วยงานมากกว่า 10 ปี มีแบบการตัดสินใจแบบการแสดงออก (Extraversion: E) การอ้างอิงข้อมูล (Sensation: S) การคิดพิจารณา (Thinking: T) และการตัดสินใจ (Judging: J) มากกว่าผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการทำงานในหน่วยงานน้อยกว่า 10 ปี

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารที่มีระยะเวลาการทำงานในหน่วยงานมากกว่า 10 ปี มีแบบการตัดสินใจแบบ ESTJ การแสดงออก-การอ้างอิงข้อมูล-การคิดพิจารณา-การตัดสินใจ มากกว่าผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการทำงานในหน่วยงานน้อยกว่า 10 ปี

6. ผลการศึกษาผู้บริหารในหน่วยงานระดับผู้อำนวยการและระดับกองมีแบบการตัดสินใจแบบการแสดงออก การอ้างอิงข้อมูล การคิดพิจารณา และการตัดสินใจ มากกว่าผู้บริหารที่มีระดับการระดับแผนก

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการบริหารระดับผู้อำนวยการมีแบบการตัดสินใจแบบ ESTJ คือ ผู้บริหารระดับผู้จัดการแผนกแต่ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการและระดับกองไม่มีแบบการตัดสินใจแบบ ESTJ

7. ผลการศึกษาแบบการตัดสินใจของผู้บริหารกับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และเติบโตในหน่วยงาน จำแนกตามระดับการบริหารงาน

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูล โดยจำแนกตามระดับการบริหารงาน พบว่า ผู้บริหารในแต่ละระดับมีผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และเติบโตในหน่วยงานคล้าย ๆ กัน

8. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจ ระยะเวลาในการทำงานและระดับการบริหารของผู้บริหารต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และเติบโตในหน่วยงาน

จากการทดสอบความแตกต่างกันด้วยการทดสอบค่าใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันสรุปได้ว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจ ระยะเวลาในการทำงานและระดับการบริหารของผู้บริหารต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และเติบโตในหน่วยงานดังนี้คือ แบบการตัดสินใจในผู้บริหารในแต่ละระดับมีผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน พบว่าผลของการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และเติบโต การฝึกอบรมด้านทักษะการจัดการและปัญญา และทักษะด้านเทคนิคกับสภาพส่วนตัวของผู้บริหารต่อระยะเวลาในการทำงานและระดับในการบริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวก ส่วนความพึงพอใจในงานกับระยะเวลาในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกในด้านต่อไปนี้คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือและด้านลักษณะของงานมีความสัมพันธ์เชิงลบ ส่วนความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงานกับระดับบริหารมีความสัมพันธ์ดังนี้ ในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการปกครองผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและด้านสภาพการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกและกับความก้าวหน้าในตำแหน่งมีความสัมพันธ์เชิงลบ

อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจของผู้บริหารกับผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ศึกษากรณี ฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยมีข้อสังเกตและเปรียบเทียบกับผลงานที่ผ่านมาดังนี้

สมมุติฐานที่ 1 ผู้บริหารที่มีระยะเวลาการทำงานในหน่วยงานมากกว่า 10 ปี มีแบบการตัดสินใจแบบการแสดงออก การอ้างอิงข้อมูล การคิดพิจารณา และการตัดสินใจ มากกว่าผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการทำงานในหน่วยงานน้อยกว่า 10 ปี ผลการทดสอบสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

จากการวิเคราะห์โดยใช้แบบสอบถามของไมเยอร์-บริกส์ พบว่า ผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 20-29 ปี ในระดับผู้บริหารระดับผู้จัดการแผนกมีแบบการตัดสินใจแบบ ESTJ

ฮิลลิอาร์ด (Hilliard, 2001) กล่าวถึงแบบการตัดสินใจแบบ ESTJ ว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบ ESTJ เป็นบุคคลที่พูดจาเปิดเผย เป็นบุคคลที่ยึดถือความคิดเห็นตัวเองเป็นหลัก ชี้อัตถ์ และมุ่งไปที่เป้าหมาย บางครั้งตรงเกินไป ปัญหาคือ ESTJ มักด่วนตัดสินใจโดยไม่พิจารณาสิ่งที่เกี่ยวข้องทั้งหมด จึงควรรับฟังความเห็นคนอื่นบ้าง โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่า ถ้าไม่แก้ไข ผลก็คือ จะมีการตัดสินใจที่เร็วเกินไป โดยปราศจากข้อเท็จจริงรองรับเพียงพอ หรือปราศจากการคำนึงถึงความรู้สึคนึกคิดของผู้ที่เกี่ยวข้อง จากลักษณะพฤติกรรมของแบบบุคลิกภาพในการตัดสินใจของ ESTJ เห็นว่าบุคลิกภาพแบบนี้ไม่ค่อยพบในคนไทย การเป็นคนที่ดีตรงมากเกินไป ยึดความคิดเห็นตนเองเป็นหลัก ไม่ใช้บุคลิกภาพของคนไทยมากนัก ในหน่วยงานพบว่า ในประชากร 51 คน มีบุคคลที่มีแบบบุคลิกภาพแบบนี้เพียง 1 คนเท่านั้น แสดงว่าในหน่วยงานที่เป็นของคนไทยแท้ ๆ นั้น มักไม่พบคนที่มีบุคลิกภาพแบบ ESTJ เนื่องจากบุคลิกภาพแบบนี้อาจสร้างปัญหาในการติดต่อ สื่อสารกับคนอื่น หรือแผนกอื่นได้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลจะพบว่าในหน่วยงานผู้บริหารมีแบบการตัดสินใจแบบการแสดงออก-หยั่งรู้-ใช้ความรู้สึก-ตัดสินใจ (ENFJ) จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 29.41 มากที่สุด สอดคล้องกับบุคลิกชาติ สุนทรสมบัติ (2541, บทคัดย่อ) พบว่า ผู้นำมูลนิธิด้านสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ส่วนใหญ่มีแบบการตัดสินใจเป็นการหยั่งรู้และการใช้ความรู้สึก (Intuitive-Feeling: NF) มากถึงร้อยละ 52

สมมุติฐานที่ 2 ผู้บริหารในหน่วยงานระดับผู้อำนวยการและระดับกองมีแบบการตัดสินใจแบบการแสดงออก การอ้างอิงข้อมูล การคิดพิจารณา และการตัดสินใจ มากกว่าผู้บริหารที่มีระดับการระดับแผนก

จากการวิเคราะห์โดยใช้แบบสอบถามของไมเยอร์-บริกส์ พบว่า ผู้บริหารระดับผู้จัดการแผนกเท่านั้นที่มีแบบการตัดสินใจแบบ ESTJ ส่วนผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และระดับกองไม่มีแบบการตัดสินใจแบบ ESTJ

สมมุติฐานที่ 3 ผู้บริหารที่มีระดับการบริหารสูงกว่ามีแบบการตัดสินใจที่มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และเติบโตมากกว่าผู้บริหารที่มีระดับการบริหารต่ำกว่า

จากการทดสอบความแตกต่างกันด้วยการทดสอบค่าทีแบบอิสระสรุปได้ว่า ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และเติบโตของผู้บริหารในหน่วยงาน จำแนกตามระดับการบริหารงานในหน่วยงานไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามระดับการบริหารงานในหน่วยงาน แบบการตัดสินใจไม่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง ยังคงมีแบบการตัดสินใจบางแบบที่สามารถมีได้ทั้งผู้อำนวยการและผู้จัดการกอง คือแบบการแสดงออก-หยั่งรู้-คิดพิจารณา-ตัดสินใจ (ENTJ) แบบการเก็บตัว-หยั่งรู้-คิดพิจารณา-ตัดสินใจ (INTJ) ที่มีได้ทั้งผู้อำนวยการและผู้จัดการแผนก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธาณี สุวรมงคล (2541, บทคัดย่อ) พบว่า วิศวกรชายที่มีแบบบุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extrovert) มีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างจากวิศวกรชายที่มีบุคลิกภาพแบบเก็บตัว (Introvert) วิศวกรชายที่มีบุคลิกภาพแบบหาข้อมูลตามความเป็นจริง (Sensing) มีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างจากวิศวกรชายที่มีบุคลิกภาพแบบหาข้อมูลโดยการหยั่งรู้ (Intuition) และวิศวกรชายที่มีบุคลิกภาพแบบทำงานโดยใช้แผน (Judging) มีผลการปฏิบัติไม่แตกต่างจากวิศวกรชายที่มีบุคลิกภาพแบบทำงานโดยใช้ความยืดหยุ่น (Perception) แต่พบว่าวิศวกรชายที่มีบุคลิกภาพแบบตัดสินใจโดยใช้เหตุผล (Thinking) มีผลการปฏิบัติงานดีกว่าวิศวกรชายที่มีบุคลิกภาพแบบตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึก (Feeling) สอดคล้องกับ สมศักดิ์ ทองแก้ว (2540 อ้างถึงใน พิศวงค์ ดาราไทย, 2542, หน้า 87-88) ที่กล่าวว่า การตัดสินใจมี 2 แบบ คือ ตัดสินใจโดยบุคคล และตัดสินใจโดยคณะบุคคล การเลือกตัดสินใจแบบใดต้องตระหนักถึงความสอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ตลอดจนสถานการณ์ เช่น เวลา หรือค่านิยมในองค์กรนั้น ๆ ไม่มีรูปแบบหรือวิธีการการตัดสินใจใดที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่ควรเป็นวิธีการหรือลักษณะการตัดสินใจที่มีคุณภาพและได้รับการยอมรับจากหลายฝ่าย นั่นคือการตัดสินใจของผู้บริหารแม้ต่างระดับการบริหารไม่แตกต่างกันและสอดคล้องกับสุนทร วิเศษศรี (2540, บทคัดย่อ) ผลการวิจัยที่พบว่า อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ของศึกษาธิการจังหวัดไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการตัดสินใจ เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ สมเจตต์ เลิศวิทย์ (2545, บทคัดย่อ) ที่พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์มากกับหัวหน้าการประถมศึกษาที่มีประสบการณ์น้อย มีรูปแบบการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน ดังนั้นไม่ว่าผู้บริหารจะมีประสบการณ์ทำงานนานเท่าไรหรือเป็นผู้บริหารระดับไหนย่อมเข้าใจงานของ

ผู้บริหารได้ดีเท่า ๆ กัน ซึ่งเป็นไปตามงานวิจัยของ จูฮาร์ตัน พิบูลย์ (2534, บทคัดย่อ) ศึกษาปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารในโรงเรียน พบว่า ครู-อาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีทัศนคติต่อปัญหาการบริหารบุคลากรโดยส่วนรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน ดังนั้นแนวความคิดหรือทัศนคติของหัวหน้างานที่มีต่อการบริหารงานของผู้บริหารจึงค่อนข้างที่จะใกล้เคียงกันและอาจคล้อยตามกันได้ เนื่องจากค่านิยมหรือความคิดของบุคคลอาจเปลี่ยนแปลงได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537, หน้า 28) และทั้งหัวหน้างานอาจเห็นว่า ไม่ว่าผู้บริหารจะมีประสบการณ์ทำงานที่ต่างกันเพียงใด การตัดสินใจในการบริหารงานคงไม่ต่างกันมากนักตามที่ ชุมพงศ์ วิทย์ผดุง (2534, บทคัดย่อ) ศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีกระบวนการตัดสินใจที่ไม่แตกต่างกันและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะเห็นว่า โดยรวมของแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องด้วยสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ ได้กำหนดให้แต่ละโรงเรียนดำเนินงานตามแผนนโยบายของอำเภอ เพื่อตอบสนองหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเน้นที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด (หนังสือสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่) และมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ดังนั้นแม้หัวหน้างานจะมีประสบการณ์ต่างกัน แต่ในระดับที่เป็นหัวหน้างานต้องสัมผัสกับงานโดยตรง หัวหน้างานหรือผู้บริหารย่อมทราบดี ด้วยเหตุดังกล่าวทำให้ทัศนคติของหัวหน้างานที่มีต่อการบริหารงานของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกับกับหน่วยงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในครั้งนี้มีวัฒนธรรมการทำงานที่เหมือนกัน การบริหารงานต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และภารกิจ ทั้งของส่วนองค์กรและหน่วยธุรกิจ ทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารจึงมีความไม่แตกต่างกันแม้มีประสบการณ์ในการทำงานหรือระดับการบริหารต่างกันก็ตาม

สมมุติฐานที่ 4 แบบการตัดสินใจ ระยะเวลาในการทำงานและระดับการบริหารของผู้บริหารกับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และเติบโตในหน่วยงานมีความสัมพันธ์กัน

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าแบบการตัดสินใจ ระยะเวลาในการทำงานและระดับการบริหารของผู้บริหารในหน่วยงานมีความสัมพันธ์กันดังนี้คือ พบว่าแบบการตัดสินใจในผู้บริหารในแต่ละระดับการบริหารมีผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน ผลของการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และเติบโต การฝึกอบรมทั้งหมดมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารด้านระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวิก (2540, หน้า 17-27) กล่าวเกี่ยวกับทักษะการบริหารที่ผู้บริหารควรมี และพบว่าทักษะทางเทคนิค ผู้บริหารระดับต้นต้องการมากที่สุด และต้องการน้อยลงมาในผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงตามลำดับ ส่วนความพึงพอใจในงาน ด้าน

นโยบายและการบริหารงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการดำเนินงานของหน่วยงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีกำไรต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ 2507/2508 จนถึงปัจจุบัน ยังผลให้หน่วยงานได้ปันผลกำไรสู่พนักงานมากขึ้นด้วย แต่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือและด้านลักษณะของงาน บริษัทฯ เป็นองค์กรที่ใหญ่ มีฝ่ายงานต่าง ๆ มากมาย หน่วยงานเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรที่ใหญ่ ลักษณะการทำงานของพนักงานในช่วงระยะปีแรก ๆ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอาจจะเห็นไม่ชัดเจนมากนัก เนื่องจากการจัดการองค์การที่มีขนาดใหญ่จำเป็นต้องใช้เวลา ส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่ามีความสำเร็จในหน้าที่การงานที่น้อย ไม่ค่อยได้รับการยอมรับนับถือ อาจเนื่องจากการยอมรับนับถือที่นั้นเกิดจากหน้าที่ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นไม่มีความก้าวหน้ามากนักส่งผลให้ไม่เกิดบรรทัดและการยอมรับนับถือตามมา และย่อมเป็นผลมาจากลักษณะของงานที่ไม่มีความท้าทาย งานจำเจ ไม่ต้องใช้ความคิดเห็น ไม่ต้องแก้ปัญหา ทำให้ยังเกิดความเบื่อหน่ายต่องานและลักษณะงานไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ปัญหาทั้งสามประเด็นนี้ส่งผลกระทบต่อกัน ส่วนความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงานกับระดับบริหารมีความสัมพันธ์ ดังนี้ ในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการปกครองผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและด้านสภาพการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวก พบว่าผู้บริหารทุกระดับส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานในทุกด้าน ยกเว้นความสัมพันธ์เชิงลบกับความก้าวหน้าในตำแหน่ง อาจเนื่องมาจากบริษัทฯ เป็นองค์กรใหญ่การปรับตำแหน่ง เลื่อนตำแหน่งอาจมีความล่าช้า ทำให้ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษาข้อมูล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยดังนี้

1. หน่วยงานเป็นองค์กรที่มีการจัดตั้งมานานกว่า 50 ปี มีวัฒนธรรมในองค์กรที่ปลูกฝังมายาวนาน ซึ่งลักษณะวัฒนธรรมในองค์กรเป็นตัวกำหนดระเบียบแบบแผน พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่ประพฤติปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งกำหนดขึ้นตามความเชื่อและค่านิยมของคนในองค์กร จนสะท้อนออกมาเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ส่วนในการตัดสินใจในหน่วยงานนั้น เนื่องจากหน่วยงานเป็นองค์กรที่ใหญ่ มีระบบการบริหารที่มุ่งผลการดำเนินงานเป็นหลัก การตัดสินใจส่วนมากจึงมีการตัดสินใจมาแล้วจากผู้บริหารระดับบน หรือจากการตั้งกลยุทธ์ระยะกลางถึงระยะยาว ฉะนั้นการตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างในหน่วยงานไปจึงไม่ค่อยเกิดขึ้นหน่วยงานมีกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวการสำคัญที่มีอิทธิพลต่อ

พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารชั้นรองลงมาจนถึงระดับปฏิบัติการ ซึ่งการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงมีผลสำคัญต่อประสิทธิภาพในผลการดำเนินงานขององค์กรในที่สุด แต่การที่หน่วยงานมีการตัดสินใจแบบนี้ อาจทำให้บุคลากรในหน่วยงานเป็นบุคคลที่เฉื่อยชา ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รอแต่คำสั่งจากหัวหน้างาน ฉะนั้นหน่วยงานมีการตัดสินใจที่แตกต่างกันไปบ้างในทุกระดับของการตัดสินใจก็จะเกิดผลดีแก่การปรับปรุงหน่วยงานให้ดีขึ้น ๆ ไป และเนื่องจาก ปัจจุบันธุรกิจการบิมีการแข่งขันกันอย่างสูงมาก หน่วยงานต้องมีการปรับกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยเฉพาะการกระจายอำนาจ การมอบหมายงานในการตัดสินใจจากบนลงล่าง ควรจะมีการจัดทำให้เกิดขึ้นหรือมากขึ้น ตามจุดประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน ดังนั้น หากหน่วยงานมีการพัฒนาการตัดสินใจในทุกระดับการบริหารและระดับปฏิบัติการมากขึ้น หน่วยงานจะสามารถมีผลการดำเนินงานที่ดีมากขึ้นและต่อเนื่องได้ทุกปี

2. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็คือการบริหารกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั่นเอง ผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจะต้องเข้าใจกระบวนการในการตัดสินใจ ในการนำกลยุทธ์ที่องค์กรตั้งขึ้นนำไปปฏิบัติและถ่ายทอดสู่ผู้ได้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพเพื่อการปฏิบัติงานที่ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ ต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาแบบการตัดสินใจต่อผลการดำเนินงานในครั้งต่อไป อาจดำเนินการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารควบคู่กันไปด้วย เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นปัจจัยด้านหนึ่งที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านความพึงพอใจในงานของพนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา หรือแม้แต่เพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในองค์กรโดยส่วนรวมด้วยในที่สุด

2. ผู้สนใจศึกษาต่อไป สามารถศึกษาปัจจัยอื่นๆ เพื่อคว่าปัจจัยนั้นมีผลต่อผลการดำเนินงานหรือไม่ เช่น บรรยากาศในองค์กร และการสื่อสารในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก็มีผลต่อการตัดสินใจเช่นกัน

3. ผู้สนใจที่จะศึกษาในด้านแบบการตัดสินใจของ จุง (Jung) สามารถที่จะเลือกและคัดกรองเฉพาะตัวแบบการตัดสินใจในมิติแรกคือคัดแบบการแสดงออก-เก็บตัว (Extroversion-Introversion) และมิติสุดท้ายคือ แบบการตัดสินใจ-การรับรู้ (Judging-Perceiving) ออก เนื่องจากในการตัดสินใจในองค์กรส่วนมากบุคลิกภาพแบบการแสดง-การเก็บตัว (Extroversion-Introversion) ไม่ค่อยมีผลต่อการตัดสินใจ และมิติด้านการตัดสินใจ-การรับรู้ (Judging-Perceiving)

ก็ไม่ค่อยจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ นักวิจัยด้านพฤติกรรมศาสตร์มีความสนใจปัจจัยที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในการตัดสินใจของผู้บริหาร ได้แก่ ปัจจัย 2 ประการ คือ การอ้างอิงข้อมูล-การหยั่งรู้ (Sensing-Intuition) การพิจารณา-การใช้ความรู้สึก (Thinking-Feeling)

4. ผู้สนใจสามารถศึกษาผลการตัดสินใจในมิติของ Balanced Scorecard ในมิติอื่น ๆ ได้อีก ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน

5. ประยุกต์ศึกษาในหน่วยงานอื่น ๆ เช่น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในหน่วยงานการเงิน ฝ่ายต้อนรับบนเครื่องและลูกค้าสัมพันธ์หรือองค์การอื่น ๆ