

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกปัจจุบันเป็นยุคที่เรียกว่า ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นยุคแห่งการแข่งขันในแทบทุกด้าน ทุกอย่าง แต่ในการแข่งขันต่าง ๆ นั้น สิ่งที่สำคัญหรือละเอียดไปไม่ได้เลยนั่นคือ ในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และองค์กรจะประสบความสำเร็จได้เพียงใดขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการ ถึงแม้ทรัพยากรทางการบริหารจัดการ 6M'S (Management Resources) ประกอบด้วย (1) คน (2) เงิน (3) วัตถุดิบ (4) เครื่องจักร (5) วิธีการบริหารจัดการ และ (6) ตลาด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 18) คนในองค์กรจึงนับว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด แต่ก็ไม่มีองค์กรใดจะแสวงหาบุคคลสร้างบุคคลได้ในลักษณะเดียวกันได้ในทุกองค์กร หากองค์กรได้พัฒนาบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขีดศักยภาพ และมีประสิทธิภาพแม้เราจะมี เงิน วัตถุดิบ เครื่องจักร วิธีการบริหารจัดการ และตลาด ถ้ามีคนแล้วใช้ปัจจัยดังกล่าวไม่เหมาะสม ไม่ได้อรธประโยชน์อย่างเต็มที่แล้ว องค์กรอาจประสบความล้มเหลว หรืออาจไม่ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ ได้ การที่จะให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กรได้นั้นต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ได้สัดส่วนสัมพันธ์กัน และถูกทิศทางอย่างประหยัดที่สุดซึ่งจะได้ผลงานออกมาเท่าเดิม หรือมากกว่าเดิมแล้ว ผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจผลงานที่ออกมานั้นก็คือ ประสิทธิภาพจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยคือคนเพราะคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยต่าง ๆ นั้นเอง

ปัจจัยคนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อผลสำเร็จขององค์กรต่าง ๆ การกระตุ้นและการจูงใจบุคลากรให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กรทุกระดับจึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าว หากองค์กรได้มีการกระตุ้นและการจูงใจบุคลากรในองค์กรให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รักรงานที่ทำอยู่ ทำงานด้วยความเต็มใจ ความศรัทธา เสียสละทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ มีการใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้งานสำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Satisfaction) และสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Dissatisfaction) ใช้ในปี ค.ศ.1959 ถึงปัจจุบันเป็นแนวคิดของ เอิร์ชเบิร์ก คือทฤษฎี 2 ปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยการจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factor) หรือตัวจูงใจ (Motivators) เป็นปัจจัย

ภายในหรือความต้องการภายในของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfied) เช่น ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน ความก้าวหน้า (2) ปัจจัยการธำรงรักษา (Maintenance Factor) หรือปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน (Job Dissatisfaction) การเสนอสุขอนามัยไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุด ในทัศนะของ เฮิร์ชเบิร์ก แต่เป็นการป้องกันความไม่พึงพอใจ ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมาทำงานหรือการขาดงานของพนักงาน เช่น นโยบายและการบริหาร วิธีการบังคับบัญชา สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน (สุเมธ เดียววิศเรศ, 2527, หน้า 10-11) อีกสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารในองค์กรต้องคำนึงถึงซึ่งเป็นความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการทำงานคือพฤติกรรมของผู้นำในองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ไม่มากก็น้อยต้องพบปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลระหว่างผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้บังคับบัญชาเดินไปข้างหน้า แต่ผู้ใต้บังคับบัญชายังย่ำอยู่กับที่ ในที่สุดคำว่า "ทีม" ก็ไม่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ผลที่ได้คือไม่บรรลุผลสำเร็จ ทั้งยังเกิดความเสียหายต่อองค์กรโดยรวม กับทรัพยากรที่ต้องสูญเสียไปกับงานนั้น ๆ กับประสิทธิภาพของผลงานและยังสิ้นเปลืองทรัพยากรบุคคลขององค์กรอีกด้วย

ในแนวทางการบริหารจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management Approach) เป็นทัศนะการบริหารที่มุ่งที่จะเพิ่มความสำเร็จในองค์กร โดยมุ่งที่บุคคลภายในองค์กรหรือเป็นทัศนะความเป็นผู้นำซึ่งระบุถึงสิ่งที่ดีที่ผู้นำควรทำและสิ่งที่ผู้นำควรเลี่ยงหรือเป็นแนวคิดด้านการบริหารจัดการ ที่มุ่งที่ลักษณะและผลกระทบของแต่ละบุคคลและพฤติกรรมกลุ่มในองค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 49) จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัย โอไฮโอ โดยเน้นหนักไปทางพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกได้ 2 แบบคือ (1) ผู้นำแบบที่มุ่งงาน หรือกิจสัมพันธ์ หรือแบบคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้านความเข้าใจในการดำเนินการตามนโยบายตามแบบแผน การติดต่อช่องทางการสื่อสาร และวิธีดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงในภารกิจที่ต้องปฏิบัติ (2) ผู้นำแบบที่มุ่งสัมพันธ์ หรือมิตรสัมพันธ์ หรือมุ่งคน หรือแบบคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) เน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับสมาชิกของกลุ่มโดยมีความเป็นมิตร การเคารพซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจกัน และความอบอุ่นเป็นกันเอง ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอีกงานวิจัยหนึ่ง จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Studies) นักวิชาการของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชากับประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งได้ข้อสรุป 2 ประการคือ (1) พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่คนหรือพนักงาน (Employee Centered Leader Behavior) เน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลยอมรับความแตกต่าง

ระหว่างบุคคลสนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน (2) พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่ผลผลิตหรืองาน (Job Centered Leader Behavior) โดยจะแสดงพฤติกรรมตรงกันข้ามกับผู้นำซึ่งมุ่งคน จะเน้นงานและเทคนิคต่าง ๆ ในการผลิตเพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมองว่าพนักงานเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น ซึ่งผลสรุปนักวิชาการกลุ่มนี้มีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่คนหรือพนักงานมีประสิทธิภาพมากกว่า เพราะคนเต็มใจและพอใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น ผลผลิตจึงสูง ส่วนพฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่ผลผลิตหรืองานนั้นจะมีผลตรงข้ามกันคือ ทำให้ความพอใจที่จะทำงานลดลง ผลผลิตจึงน้อยลง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 284-285) พฤติกรรมของผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน และมียุทธผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จด้วย ถ้าหากผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ และไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่องค์กรต้องการแล้ว บุคลากรหรือพนักงานในองค์กรจะไม่มี ความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรรวมถึงประสิทธิผลลดน้อยลง หรืออาจไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรต้องการได้

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในกลุ่มห้างหุ้นส่วนจำกัด กิมจิวพาณิชย์ พฤติกรรมของผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาและเกี่ยวข้องไปถึงผลผลิต โดยการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารของบริษัทในการที่จะนำไปใช้ในการบริหารงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้พนักงาน ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

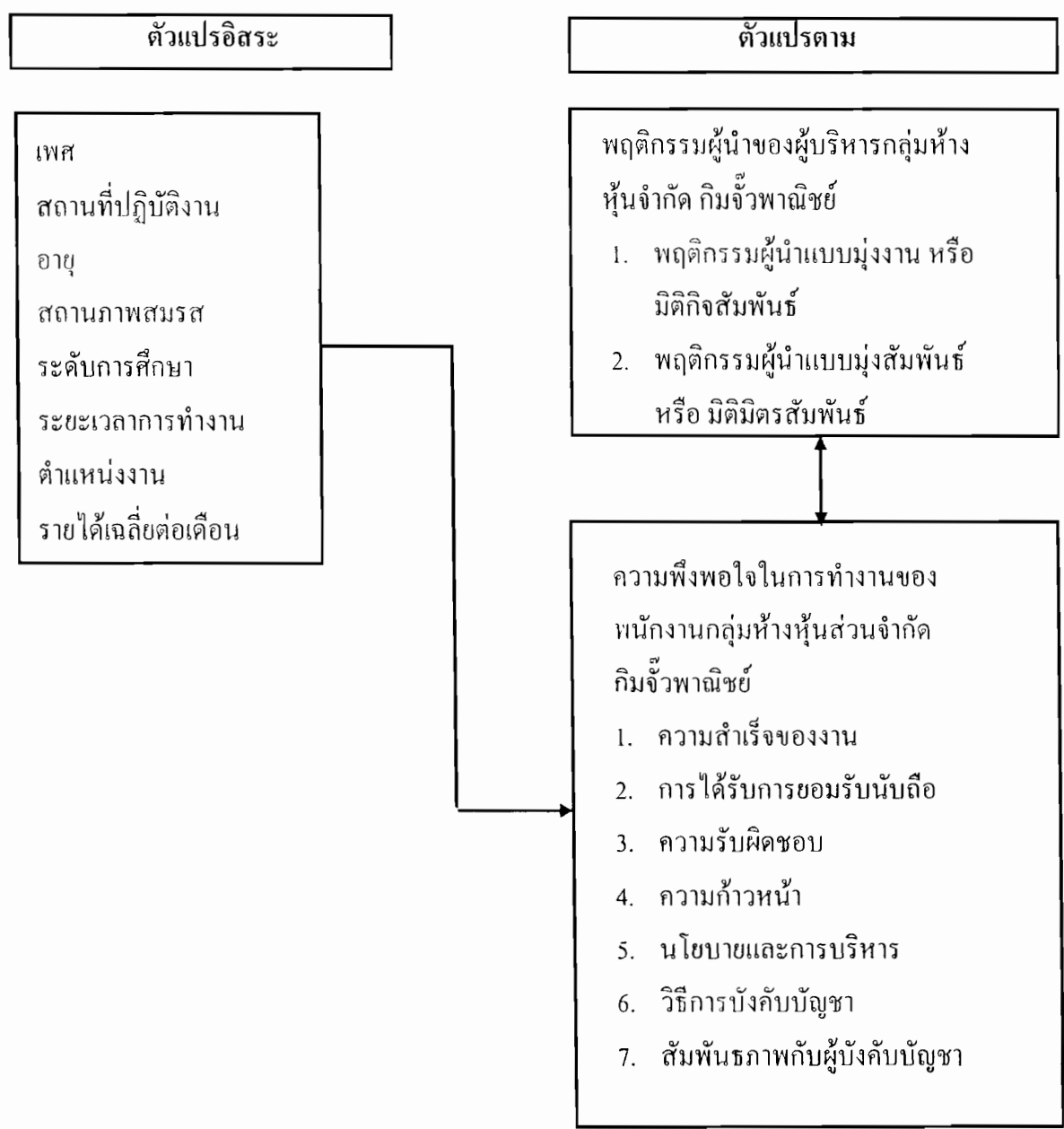
1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้านพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานหรือมิตินิเทศสัมพันธ์ และ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์หรือมิตรสัมพันธ์ ในกลุ่มห้างหุ้นส่วนจำกัด กิมจิวพาณิชย์
2. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มห้างหุ้นส่วนจำกัด กิมจิวพาณิชย์
3. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มห้างหุ้นส่วนจำกัด กิมจิวพาณิชย์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มห้างหุ้นส่วนจำกัด กิมจิวพาณิชย์

สมมติฐานของการวิจัย

- 1. ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ต่างกัน มีความแตกต่างกัน
- 2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร แบบมุ่งงานหรือมิตกิจสัมพันธ์ และแบบมุ่งสัมพันธ์หรือมิตมิตรสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ได้กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ปรากฏดังภาพประกอบ ดังนี้



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

ความสำคัญของการศึกษาครั้งนี้ จะทำให้ทราบถึงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารบริษัทกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มห้างหุ้นส่วนจำกัดกิมจิ้วพาณิชย์ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดังนี้

1. นำผลที่ได้จากการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงองค์กรต่อไป
2. เป็นข้อมูลสำหรับกำหนดแนวทางพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้การบริหารงานในบริษัท มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
3. เพื่อเป็นแนวทางให้กับบริษัท ในการคัดเลือก และเสริมสร้างคุณลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารรวมถึงพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม
4. ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการและใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงพัฒนาองค์กรต่าง ๆ ที่มีระบบการทำงานคล้าย ๆ กันได้

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกลุ่มห้างหุ้นส่วนจำกัด กิมจิ้วพาณิชย์ ประกอบด้วยพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานหรือมิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์หรือมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มห้างหุ้นส่วนจำกัด กิมจิ้วพาณิชย์ โดยทำการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วยความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ ความสำเร็จของงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้า (Advancement) นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) วิธีการบังคับบัญชา (Supervision) สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้วิจัยครั้งนี้ ได้แก่พนักงานในกลุ่มห้างหุ้นส่วนจำกัดกิมจิ้วพาณิชย์ จำนวน 3 บริษัท รวม 1,279 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวแทนประชากรที่ใช้ในการศึกษา

2.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานในกลุ่มห้างหุ้นส่วนจำกัด กิมจิ้วพาณิชย์ ได้กลุ่มตัวอย่าง 3 บริษัท จำนวน 330 คน โดยวิธีการเลือกกลุ่มแบบตามสะดวก (Convenience sampling)

3. ตัวแปรที่ใช้วิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 เพศ ของพนักงาน

3.1.2 สถานที่ปฏิบัติงานของพนักงาน

3.1.3 อายุ ของพนักงาน

3.1.4 สถานภาพสมรส ของพนักงาน

3.1.5 ระดับการศึกษา ของพนักงาน

3.1.6 ระยะเวลาการทำงาน ของพนักงาน

.. 3.1.7 ตำแหน่งงาน ของพนักงาน

3.1.8 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ของพนักงาน

3.2 ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

3.2.1 พฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารในกลุ่มห้างหุ้นส่วนจำกัด กิมจิ้วพาณิชย์ 2 แบบ ตามกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยไอไฮโอ ประกอบด้วย

3.2.1.1 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานหรือมิติกิจสัมพันธ์

3.2.1.2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์หรือมิติมิตรสัมพันธ์

3.2.2 ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในกลุ่มห้างหุ้นส่วนจำกัด กิมจิ้วพาณิชย์ ประกอบด้วย

3.2.2.1 ความสำเร็จของงาน

3.2.2.2 การได้รับการยอมรับนับถือ

3.2.2.3 ความรับผิดชอบ

3.2.2.4 ความก้าวหน้า

3.2.2.5 นโยบายและการบริหาร

3.2.2.6 วิธีการบังคับบัญชา

3.2.2.7 สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา

นิยามศัพท์เฉพาะ

พฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) หมายถึง การกระทำหรือการประพฤติปฏิบัติตนของผู้บริหารองค์การที่มีพฤติกรรมในการแสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มงานหรือทีมงานเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การไปสู่ภารกิจที่องค์การได้กำหนดให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ความสามารถในการชักจูงใจหรือการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานหรือใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชา เพื่อให้ปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายของกลุ่มงาน ทีมงานและองค์การ สามารถวัดได้จาก พฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานหรือมิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นงาน เน้นความมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เพื่อเป้าหมายขององค์การ พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จะครอบคลุมถึงการจัดตารางการทำงาน การกำหนดว่าจะทำอะไร อย่างไร และเมื่อไร มีการกำหนดวิธีการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีการวางแผนการร่วมมือ การแก้ปัญหา การรักษามาตรฐานของการทำงาน และการใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์หรือมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะของการให้ความสนับสนุน (Supportive) เป็นมิตร (Friendly) รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสื่อสารกันอย่างใกล้ชิด และเปิดเผยกับผู้ใต้บังคับบัญชา จดจำลูกน้องได้ดี ยอมรับความคิดเห็นของลูกน้อง เข้าใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่ก่อให้เกิดความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่องานที่กระทำอยู่ โดยได้รับแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นจากผู้บริหารองค์การ สามารถวัดได้จาก

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มใจในผลสำเร็จของงาน เมื่อได้ปฏิบัติงานหรือสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับงานที่ปฏิบัติ หรือการมีส่วนช่วยเหลือผู้อื่นในการปฏิบัติงานจนเป็นผลสำเร็จ

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย การยอมรับนับถือ หรือการได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น ๆ ว่าเป็นผู้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน การแสดงความคิดเห็นและการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีทำให้เกิดความภาคภูมิใจ

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้อิสระและมอบหมายในการตัดสินใจ และไว้วางใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

4. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับการสนับสนุนในด้านเลื่อนเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นด้วยความเป็นธรรม รวมทั้งการมีโอกาสดังกล่าวที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติ และการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญจนได้รับการยอมรับ เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

5. นโยบายการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและการบริหารหน่วยงาน การปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจ และการบริหารงานที่ขาดความเป็นธรรมและไร้ประสิทธิภาพ

6. วิธีการบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแสดงความคิดเห็นและให้ความยุติธรรม รวมถึงให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน

7. สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาไม่มีมนุษยสัมพันธ์ วางตัวสูง ไม่ให้ความเป็นกันเองแก่ผู้ร่วมงาน ตลอดจนไม่ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ร่วมงาน

ผู้บริหาร (Administrators) หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้างานขึ้นไป ซึ่งมีผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคล หรือพนักงานในการปกครองที่ควบคุมดูแลและสั่งการ

พนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคคล (Employees) หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในบริษัท โดยปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บริหารตั้งแต่หัวหน้างานขึ้นไป