

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำตามความคาดหวังและความคิดเห็นของพนักงาน: ศึกษากรณีพนักงานบริษัทคาร์วิค พร็อพเพอร์ตี้ เซอร์วิส จำกัด ได้สรุปอภิปรายผลการศึกษาเรียงลำดับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสำคัญตามลำดับต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามความคาดหวังของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของพนักงาน
3. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารตามความคาดหวังและที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของพนักงาน

สรุปผล

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามความคาดหวังของพนักงาน
พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารตามความคาดหวังของพนักงาน ด้านมุ่งงานโดยรวมมีความคาดหวังในระดับสูง เมื่อพิจารณาประเด็นย่อย พบว่า ส่วนใหญ่มีความคาดหวังระดับสูง โดยมีประเด็นการเอาใจใส่ให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มความสามารถ มีความคาดหวังระดับปานกลาง ด้านมุ่งสัมพันธ์ทั้งโดยรวมและประเด็นย่อยทุกประเด็นมีความคาดหวังระดับสูง

2. ลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของพนักงาน
พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของพนักงาน ด้านมุ่งงานโดยรวมมีความเป็นจริงระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเห็นรายประเด็นย่อยพบว่า ส่วนใหญ่มีความเป็นจริงระดับปานกลาง ส่วนประเด็นที่มีความเป็นจริงสูงมี 2 ประเด็น คือ การสั่งการมีความชัดเจน เข้าใจง่าย และการเร่งรัดการปฏิบัติงานให้ทันตามกำหนดเวลา ด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมมีความเป็นจริงระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นย่อยพบว่าส่วนใหญ่มีความเป็นจริงระดับปานกลาง ประเด็นที่มีความเป็นจริงสูงมี 2 ประเด็น คือ พนักงานอย่างเสมอภาค และขอความเห็นจากพนักงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน

3. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารตามความคาดหวังและที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของพนักงาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารตามความคาดหวังและที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของพนักงาน ด้านมุ่งงานโดยรวมแตกต่างกัน ยกเว้นประเด็นการสั่งการมีความชัดเจน เข้าใจง่าย มีพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่แตกต่าง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นย่อย พบว่า ส่วนใหญ่

แตกต่างกัน ด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นย่อยพบว่า ส่วนใหญ่แตกต่างกัน ประเด็นที่ไม่แตกต่างกันมี 3 ประเด็น คือ รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาคและขอความเห็นจากพนักงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน

อภิปรายผล

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามความคาดหวังของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมของผู้บริหาร ตามความคาดหวังของพนักงาน ในด้านมุ่งงาน พบว่าพนักงานส่วนมากมีระดับความคาดหวังต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารในระดับสูง ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานมีความคาดหวังให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมด้านมุ่งงานในระดับสูง ในลักษณะที่เอาใจใส่พนักงานและร่วมมือกันทำงานและส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานให้เป็นระเบียบแบบแผนเดียวกัน เพื่อพนักงานจะสามารถทราบแนวทางในการปฏิบัติงานได้ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เข้าใจตรงกัน และเร่งรัดการปฏิบัติงานให้เสร็จทันกำหนดเวลาเพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้าในการรับส่งงานในแต่ละแผนก ต้องการให้มีการวางมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างชัดเจนแน่นอน เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น แนะนำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ตามกฎ ระเบียบ และเอาใจใส่ให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ให้ร่วมมือกันทำงาน

2. ลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของพนักงาน ในด้านมุ่งงาน พบว่าพนักงานส่วนมากมีระดับความคิดเห็นต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีการสั่งการไม่ค่อยชัดเจน คลุมเครือ การกำหนดระยะเวลาในการส่งงานไม่ชัดเจน รวมถึงการเอาใจใส่ให้พนักงานร่วมมือกันทำงานยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจน

ในส่วนการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำในด้านมุ่งสัมพันธ์ พบว่าพนักงานส่วนมากมีระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมในระดับปานกลางในลักษณะแสดงความต้องการให้การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาค การรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเป็นบางครั้ง และรวมถึงการนำข้อเสนอแนะจากพนักงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน จึงทำให้พนักงานยอมรับในพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารดังกล่าว

3. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารตามความคาดหวังและที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของพนักงาน

ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ระหว่างด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามความคาดหวังของพนักงาน พบว่าลักษณะพฤติกรรมแตกต่างกัน คือ มีระดับพฤติกรรมที่แตกต่างกันทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ แสดงว่าพนักงานมีความคาดหวังให้ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยมีระดับพฤติกรรมผู้นำในด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์แตกต่างกันทั้งสองด้าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบรรยากาศภายในองค์กรว่าพนักงานมีความคาดหวังต่อผู้บริหาร โดยต้องการให้แสดงออกถึงความสนิทสนมเป็นกันเอง ความสามัคคีร่วมมือกันทำงานในหมู่คณะ มีความพร้อมเพรียงในการร่วมมือกันปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และเป็นไปตามวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร ดังที่ วรูม (Vroom, 1970, pp. 91-103) ได้กล่าวว่า บุคคลมีความคาดหวังเพื่อตอบสนองความต้องการหรือสิ่งที่คาดหวังไว้ ซึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองตามความคาดหวังแล้ว บุคคลจะได้รับความพึงพอใจ ซึ่งจะมีผลต่อการทำงาน ทั้งนี้เพราะความคาดหวังจึงเป็นเรื่องของความคิดเห็นที่เกี่ยวพันกับผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ ตามความต้องการของบุคคลนั้น ๆ และความพึงพอใจ หากเขาได้รับผลตอบแทน ความพึงพอใจมากขึ้นตามความคาดหวัง จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร จึงได้คาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงทั้งด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายหน่วยงาน เพื่อดำรงอยู่ได้ท่ามกลางภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ และ มีความมั่นคงในอาชีพของตน ดังที่ เทอร์รี่ (Terry, 1960, p. 5) ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ คือผู้ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการโดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำตามความคาดหวังและที่เป็นจริงใน 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ พบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารตามความคาดหวังมีความแตกต่างกัน โดยความคาดหวังจะมีระดับสูงกว่าพฤติกรรมที่เป็นจริง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพฤติกรรมของผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับมาก ซึ่งนับว่ามีความเป็นผู้นำที่เหมาะสม แต่พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทก็ยังคงต้องการให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำมากยิ่งขึ้นกว่าที่ปรากฏ เพื่อให้การปฏิบัติงานในบริษัทมีประสิทธิภาพสูงสุด เกี่ยวกับเรื่องนี้ เกทเซลส์และคนอื่น ๆ (Getzels et al., 1968, pp. 390-398) กล่าวว่า ในระบบสังคมทุกชนิดพฤติกรรมทางสังคมของบุคคลได้รับอิทธิพลมาจากความคาดหวังของบุคคล แสดงให้เห็นว่าพนักงานย่อมมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ในระดับที่สูงกว่าระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการเปรียบเทียบลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารตามความคาดหวังและที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของพนักงานรายประเด็นนั้นด้านมุ่งมั่น พฤติกรรมภาวะผู้นำตามความคาดหวังและที่เป็นจริง ซึ่งพนักงานมีความคาดหวังและพฤติกรรมที่เป็นจริงของผู้นำที่แตกต่างกันในเรื่องของการชี้แจงให้พนักงานเข้าใจวิสัยทัศน์ของคนในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การวิจารณ์ การปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา การมอบหมายงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงานและไม่แตกต่างกันในประเด็นการสั่งการมีความชัดเจน เข้าใจง่าย ในด้านมุ่งมั่นสัมพันธ์ พนักงานก็มีความคาดหวังแตกต่างกันในเรื่องคอยช่วยเหลือเกื้อกูลพนักงาน สร้างความอบอุ่นและเป็นกันเองต่อพนักงานในการปฏิบัติงาน ดูแลเอาใจใส่สวัสดิการของพนักงาน นำข้อเสนอแนะจากพนักงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน และไม่แตกต่างกันในเรื่อง รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาคและขอความเห็นจากพนักงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของพนักงานทั้งด้านมุ่งมั่น และมุ่งมั่นสัมพันธ์ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งมั่นและด้านมุ่งมั่นสัมพันธ์ สูง แสดงว่าผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีสัมพันธ์ภาพและงานดี พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งมั่น และด้านมุ่งมั่นสัมพันธ์ออกเป็นรายประเด็นย่อย ๆ ถึงกระบวนการบริหารงาน เช่น ในด้านมุ่งมั่น ผู้บริหารได้ชี้แจงทัศนคติของตนต่อผู้ร่วมงานให้เข้าใจถึงการปฏิบัติงาน การปกครอง การสั่งการที่ชัดเจน มอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน การทำงานตามแผน ตลอดจนการควบคุมเร่งรัดการปฏิบัติงานให้เสร็จตามเวลาเป็นต้น และในด้านมุ่งมั่นสัมพันธ์ ผู้บริหารได้ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงาน สร้างความอบอุ่น เปิดเผยรับฟังความคิดเห็นผู้ร่วมงาน นำมาใช้ในการกำหนด นโยบายการปฏิบัติงาน มีความเป็นมิตร เข้าพบสะดวก เป็นต้น ดังนั้น เมื่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของพนักงานที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ปรากฏผลออกมาว่า ผู้บริหารมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงทั้งด้านมุ่งมั่นและมุ่งมั่นสัมพันธ์ ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารงานทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน เป้าหมายของหน่วยงานได้ แต่ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ที่ปรากฏส่วนหนึ่งอาจจะเกิดจากทัศนคติของพนักงานเองได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรมีการจัดระบบการสั่งการของผู้บริหารให้มีความชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย เพื่อพนักงานที่ได้รับคำสั่งนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

2. ควรยอมรับและฟังความคิดเห็นของพนักงานและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อพนักงานจะได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาองค์กร

3. ควรมีการจัดระบบการปฏิบัติงานต่อพนักงานอย่างเสมอภาค

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

จากผลการวิจัยที่มุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามแนวการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งโอไฮโอ ที่แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ เพื่อให้การบริหารงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงาน ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารควรพยายามเน้นการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้น ทั้งในแนวดิ่ง คือ จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง และจากระดับล่างสู่ระดับบน ตลอดจนในแนวนอน ระหว่างพนักงานให้มีลักษณะที่เปิดเผยมยิ่งขึ้น

2. ผู้บริหารควรจัดให้มีการประชุมชี้แจงในหน่วยงานกับพนักงานอยู่เสมอ ทั้งอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เพื่อความเข้าใจในการปฏิบัติงานและสร้างความเข้าใจอันดีต่อการทำงานร่วมกัน

3. ผู้บริหารควรจัดทำแผนการบริหารงานที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารงานของหน่วยงานอย่างมีแบบแผน

4. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานทำงานตามระเบียบแบบแผนเดียวกัน

5. ผู้บริหารควรทำให้พนักงานรู้สึกเป็นกันเอง ในเวลาที่พบปะสนทนากันมากขึ้น

6. ผู้บริหารควรเอาใจใส่ดูแลในเรื่องของสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงานอยู่ในระดับสม่ำเสมอ

7. ผู้บริหารควรยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่ได้นำเสนอ เพื่อผู้บริหารจะสามารถนำไปปรับปรุงใช้ในการบริหารงาน

8. ในการสั่งงานผู้บริหารควรใช้ภาษาพูดที่เข้าใจง่ายและชัดเจน เพื่อที่จะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารได้อย่างถูกต้อง

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. ควรมีการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อจะได้เห็นพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร รวมถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์ในหน่วยงาน เพื่อที่ใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาหน่วยงานต่อไป

2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยใช้กรอบแนวคิด เช่นเดียวกับงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นการตรวจสอบผลที่ได้จากการวิจัยว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ และยังช่วยให้การวิจัยแนวทางนี้กว้างขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยกรณีเปรียบเทียบระหว่างแบบผู้นำกับเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ขนาดธุรกิจ สภาพแวดล้อม ผลสัมฤทธิ์ผลงาน
2. ควรศึกษาถึงความต้องการหรือรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำในด้านต่าง ๆ ตามทฤษฎีอื่น ๆ
3. ควรมีการศึกษาวิจัยโดยวิธีการอื่น ๆ เช่นการสัมภาษณ์ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม