



#### บทที่ 4

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการออกแบบสอบถามไปยังเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์<sup>1</sup> รวมทั้งสิ้น 50 คนในจำนวนนี้ประกอบด้วยหัวหน้างาน หัวหน้าแผนก และบุคคลากรที่มีตำแหน่งต่ำกว่าหัวหน้าแผนกแต่ก็มีผู้ไ้บังคับบัญชา ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น 33 ชุด เป็นชาย 8 ชุด หญิง 25 ชุด หลังจากการตรวจสอบแล้วแบบสอบถามสมบูรณ์ 27 ชุด

แบบสอบถามอีกชุดหนึ่ง<sup>2</sup> ส่งไปยังคณะกรรมการอำนวยการและกรรมการบริหารรวม 34 คน ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์คืน 23 ชุด เป็นชาย 12 ชุด หญิง 11 ชุด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากเจ้าหน้าที่และกรรมการสภาแล้วจะแสดงให้เห็นเป็นลำดับไปดังต่อไปนี้คือ

---

<sup>1</sup> William J. Reddin, Management Style Diagnosis Test, (ม.ป.ท.)  
ว่าด้วยส่วนที่เป็นแบบทดสอบ และอาชวัน วายวานนท์ แปลเป็นภาษาไทย กุในผนวก ก.

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน แต่ดัดแปลงให้มีบุคคลที่ 3 ในแบบทดสอบ กุในผนวก ข.

### การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแบบหลักในการบริหาร

ในการบริหารงาน นักบริหารจะมีลักษณะความเป็นผู้นำด้วยกันทั้งนั้น อยู่ที่ว่ามีมากหรือน้อยและแตกต่างกันอย่างไร นักบริหารบางคนอาจจะมีแบบหลัก<sup>1</sup> ในการบริหารหลายลักษณะในเวลาเดียวกัน หรือมีเพียงแบบหนึ่งแบบใด และบางคนอาจจะมีไม่มีเลยก็ได้<sup>2</sup>

ผลการวิเคราะห์แบบในการบริหารแบบต่าง ๆ จากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด 50 ชุด ปรากฏอยู่ในตารางที่ 1

---

<sup>1</sup> William J. Reddin, Management Style Diagnosis Test, (ม.ป.ท.) p.3 ว่าด้วยแผนภูมิแสดงลักษณะของแบบบริหาร (Style Profile Chart) ถ้าคะแนนของแบบในการบริหารแบบใดมีคะแนนตั้งแต่ 11 คะแนนขึ้นไป แบบการบริหารนั้นถือเป็นแบบหลัก (Dominant Styles) แบบการบริหารที่มีคะแนน 10 คะแนนแสดงว่าเป็นแบบสนับสนุนในการบริหาร (Supporting Styles)

<sup>2</sup> อาชวัน วายวานนท์, แบบบันทึกการตรวจสอบแบบบริหารของผู้บริหารตามทฤษฎี 3 มิติ, เอกสารอัครสำเนา : 3

**ตารางที่ 1**  
**พฤติกรรมในทางบริหารที่ปรากฏอยู่ในสภาสังคมสงเคราะห์แบบหลัก<sup>1</sup>**

ลักษณะการบริหาร <sup>2</sup>	จำนวน	ร้อยละ	ชาย		หญิง		
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
ไม่ใช่แบบหลัก	7	10.294	2	7.692	5	11.905	
ทนท่า	2	2.941	1	3.846	1	2.381	
เอาใจ	9	13.235	6	13.077	3	7.143	
คุมงาน	1	1.471	0	0.000	1	2.381	
ยอมความ	4	5.882	3	11.538	1	2.381	
คุมกฎ	7	10.294	3	11.538	4	9.524	
สอนแนะ	18	26.417	4	15.385	14	33.333	
บุกงาน	20	29.412	7	26.923	13	30.952	
นำทีม	0	0.000	0	0.000	0	0.000	
<b>รวม</b>	<b>50</b>	<b>68</b>	<b>100.000</b>	<b>26</b>	<b>100.000</b>	<b>42</b>	<b>100.000</b>

หมายเหตุ จำนวนร้อยละคิดเทียบจากฐานแต่ละพวก เนื่องจากแบบหลักที่แต่ละบุคคลใช้ อาจจะมีมากกว่า 1 ลักษณะหรือไม่ใช้เลย จึงทำให้ยอดรวมมากกว่าจำนวนคน

จากตารางที่ 1 เจ้าหน้าที่และกรรมการสภาฯ เมื่อรวมกันแล้วเกือบร้อยละ 60 ใช้แบบหลักในการบริหารแบบสอนแนะและแบบบุกงาน กล่าวได้ว่าบุคคลที่ทำงานให้กับสภาฯ อันหมายถึงเจ้าหน้าที่และกรรมการสภาฯ โดยส่วนใหญ่ใช้แบบหลักในการบริหารในแบบที่มีประสิทธิภาพสูง<sup>3</sup> คือ ร้อยละ 66.177 ใช้แบบหลักใน 3 ลักษณะคือ คุมกฎ สอนแนะ และบุกงาน อย่างไรก็ตามร้อยละ 10.294 ของคนที่ทำงานกับสภาฯ เป็นบุคคลที่ไม่ใช่แบบหลักในการบริหารตามที่ระบุไว้ในตาราง

<sup>1</sup> แบบหลัก ผู้ตอบอาจจะมีลักษณะการบริหารมากกว่า 1 ลักษณะหรือไม่เลย

<sup>2</sup> ลักษณะการบริหาร รายละเอียดอยู่ในปีที่ 3 หน้า 39 - 40.

<sup>3</sup> ตอนที่ 1 หน้า 12 - 13 และตอนที่ 3 หน้า 40.

เมื่อเปรียบเทียบกันระหว่างบุคคลที่ทำงานในสภาฯ โดยแยกตามเพศแล้ว ผู้ที่เป็นชาย ส่วนใหญ่จะใช้แบบหลักในลักษณะบุกงาน และเอาใจมากที่สุด ในขณะที่ฝ่ายหญิงมีผู้ใช้แบบหลักใน ลักษณะสอนแนะ และบุกงานมากที่สุด แต่จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าผู้ที่ทำให้สภาฯ เพศหญิงมีสัดส่วน ของผู้ใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าเพศชาย กล่าวคือเพศหญิงร้อยละ 73.809 เป็นผู้ใช้ แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่เพศชายมีเพียงร้อยละ 53.846 เท่านั้น อย่างไรก็ตาม ผู้ที่เป็น เพศชายเพียงร้อยละ 7.692 เป็นผู้ที่ไม่ใช่แบบหลัก ในขณะที่เพศหญิงผู้ที่ไม่ใช่แบบหลักมีถึงร้อยละ 11.905

จากตารางที่ 1 จึงสามารถสรุปได้ว่า ในบรรดาผู้ที่ทำงานในสภาฯ ซึ่งประกอบด้วย เจ้าหน้าที่และกรรมการสภาฯ นั้น แม้เพศหญิงจะมีสัดส่วนของผู้ที่ใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูง มากกว่าเพศชาย แต่ส่วนใหญ่ต่างก็ใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูงเหมือนกัน

เมื่อศึกษาเปรียบเทียบ กับแบบสนับสนุนของคนทำงานในสภาฯ ดังที่แสดงไว้ใน ตารางที่ 2 แล้ว แม้อายุร้อยละ 50.725 จะเป็นบุคคลที่ใช้แบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพสูงก็ตาม แต่ก็มีส่วนที่ค่อนข้างต่ำ ทั้งนี้เพราะมีบุคคลจำนวนถึงร้อยละ 20.290 เป็นผู้ที่ไม่ใช่แบบสนับสนุน ในการบริหารงาน เมื่อแยกพิจารณาตามเพศจะเห็นได้ว่าผู้ทำงานในสภาฯ เพศชายจะมีสัดส่วน ของผู้ใช้แบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าในเพศหญิงเล็กน้อย คือในเพศชายมีร้อยละ 55.556 ส่วนในเพศหญิงมีร้อยละ 47.619 การที่ทั้งเพศชายและหญิงมีสัดส่วนของการใช้แบบ สนับสนุนที่มีประสิทธิภาพสูงในสัดส่วนที่ค่อนข้างต่ำนั้น เพราะทั้งในเพศชายและเพศหญิงต่างก็มีผู้ที่ไม่ได้ ใช้แบบสนับสนุนถึงประมาณ 20 เปอร์เซ็นต์

ตารางที่ 2  
พฤติกรรมในทางบริหารที่ปรากฏในสภาสังคมสงเคราะห์ - แบบสนับสุน

ลักษณะการบริหาร	จำนวน	ร้อยละ	ชาย		หญิง	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีแบบสนับสุน	14	20.290	5	18.519	9	21.428
ทนท่า	2	2.899	0	0.000	2	4.762
เอาใจ	11	15.942	4	14.815	7	16.667
คุมงาน	3	4.347	1	3.703	2	4.762
ยอมความ	4	5.797	2	7.407	2	4.762
คุมกฎ	11	15.942	5	18.519	6	14.285
สอนแนะ	14	20.290	4	14.815	10	23.810
บุกงาน	8	11.594	4	14.815	4	9.524
นำทีม	2	2.899	2	7.407	0	0.000
รวม > 50	69	100.000	27	100.000	42	100.000

หมายเหตุ จำนวนร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

อย่างไรก็ตาม เมื่อศึกษาเกี่ยวกับแบบรวมในการบริหารของผู้ที่ทำงานในสภา ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 3 จะมีข้อมูลที่น่าสนใจคือ ร้อยละ 78.000 ของคนทั้งหมด เป็นผู้ที่ใช้แบบรวมที่มีประสิทธิภาพสูง แต่เมื่อเปรียบเทียบกัน ระหว่างเพศชายและหญิงแล้วจะเห็นว่า ร้อยละ 84.375 ของเพศหญิงจะใช้แบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่เพศชายมีเพียงร้อยละ 66.666 เท่านั้น

ตารางที่ 3  
พฤติกรรมในทางบริหารที่ปรากฏในสภาสังคมสงเคราะห์ - แบบรวม

ลักษณะการบริหาร	จำนวน	ร้อยละ	ชาย		หญิง	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทนทำ	5	10.000	2	11.111	3	9.375
เอาใจ	4	8.000	2	11.111	2	6.250
คุมงาน	1	2.000	1	5.556	0	0.000
ยอมความ	1	2.000	1	5.556	0	0.000
คุมกฎ	16	32.000	4	22.222	12	37.500
สอนแนะ	16	32.000	5	27.777	11	34.375
บุกงาน	5	10.000	2	11.111	3	9.375
นำทีม	2	4.000	1	5.556	1	3.125
รวม	50	100.000	18	100.000	32	100.000

หมายเหตุ จำนวนร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

เมื่อสรุปเปรียบเทียบกันระหว่างตารางที่ 1 - 3 แล้ว พบว่าส่วนใหญ่ของผู้ที่ทำงานในสภาฯ จะใช้แบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง เมื่อเปรียบเทียบแยกตามเพศ เพศหญิงจะมีสัดส่วนของผู้ใช้แบบหลักและแบบรวมที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าในเพศชาย ส่วนเพศชายจะมีสัดส่วนสูงกว่าเพศหญิงในแบบสนับสนุน เพศหญิงจะมีผู้ไม่ใช้แบบหลักและแบบสนับสนุนในสัดส่วนที่สูงกว่าเพศชาย

เพื่อที่จะให้เห็นลักษณะของข้อมูลในแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวมของเจ้าหน้าที่ และของกรรมการสภาฯ ได้ชัดเจนขึ้น จึงได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยจะแบ่งออกเป็น 4 ตอนคือ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแบบหลักในการบริหาร (Dominant Styles)
2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแบบสนับสนุนในการบริหาร (Supporting Styles)
3. การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแบบรวมในการบริหาร (Style Synthesis)
4. ความแตกต่างในทางบริหารที่เน้นค่านางาน ค่านคน และประสิทธิผล<sup>1</sup> ระหว่างเจ้าหน้าที่และกรรมการสภาฯ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแบบหลักในการบริหารนี้ ผู้วิจัยได้เสนอพฤติกรรมของฝ่ายเจ้าหน้าที่ของสภาฯ ก่อน ดังที่ปรากฏอยู่ในตารางที่ 4 และ 5 หลังจากนั้นจึงเป็นผลการวิเคราะห์พฤติกรรมของฝ่ายกรรมการสภาฯ

---

<sup>1</sup> William J. Reddin, Management Style Diagnosis Test, (ม.ป.ท.): 2  
ว่าด้วยคะแนนมิติ (Dimension Score) ในการบริหารที่เน้นงาน (Task Orientation) เน้นสัมพันธภาพ (Relation Orientation) และประสิทธิผล (Effectiveness) โดยให้ X แทนระดับคะแนนของงาน Y แทนระดับคะแนนการเน้นคน Z แทนระดับคะแนนประสิทธิผลในการบริหารงาน

## ตารางที่ 4

แบบหลักในการบริหารของเจ้าหน้าที่ (Dominant Styles)<sup>1</sup>

ลักษณะการบริหาร	จำนวน	ร้อยละ	ชาย		หญิง	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ใช่ลักษณะหลัก	6	16.666	1	11.111	5	18.519
ทนทำ	2	5.556	1	11.111	1	3.704
เอาใจ	4	11.111	2	22.222	2	7.407
คุมงาน	1	2.778	0	0.000	1	3.704
ขอมความ	2	5.556	1	11.111	1	3.704
คุมกฎ	4	11.111	1	11.111	3	11.111
สอนแนะ	14	38.889	3	33.333	11	40.740
บุกงาน	3	8.333	0	0.000	3	11.111
นำทีม	0	0.000	0	0.000	0	0.000
รวม > 27	36	100.000	9	100.000	27	100.000

หมายเหตุ จำนวนร้อยละคิดเทียบจาก 36 ของที่แยกตามเพศ ร้อยละคิดเทียบจากฐานแต่ละพวก

<sup>1</sup> แบบหลักในการบริหาร ผู้ตอบอาจจะมีหลายลักษณะในเวลาเดียวกัน หรือมีเพียงแบบหนึ่งแบบใดหรือไม่มีเลย เรดคินได้กล่าวว่ผู้บริหารถ้าไม่ใช่ประเภทมุ่งผลงาน ก็จะเป็นประเภทที่ให้ความสำคัญด้านสัมพันธ์ภาพ โดยแบ่งแบบผู้นำเป็น 4 แบบคือ

1. แบบเอาเอง (Separated)
2. แบบสัมพันธ์ (Related)
3. แบบเอางาน (Dedicated)
4. แบบประสาน (Integrated)

(William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York : Mc Graw-Hill Book Co., 1970), pp. 11-17.)



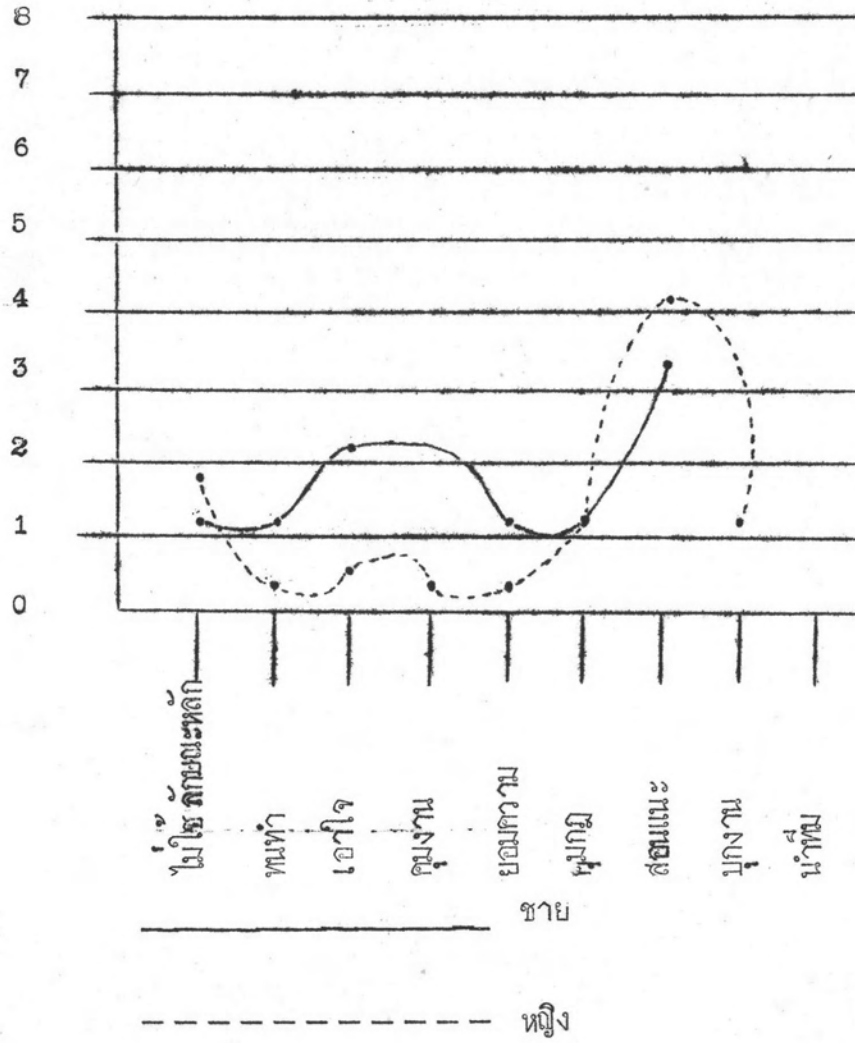
วิเคราะห์โดยส่วนรวมแล้วเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ เกือบครึ่งหนึ่งใช้แบบหลักในการบริหารในลักษณะสอนแนะ รองลงไปได้แก่คุมกฎ และเอาใจ แต่ก็ยังเป็นสัดส่วนที่น้อยมากเมื่อเทียบกับการสอนแนะ อย่างไรก็ตาม ร้อยละ 16.667 ของเจ้าหน้าที่เป็นผู้ที่ไม่มีแบบหลักในการบริหาร ถ้าจำแนกตามเพศแล้ว เจ้าหน้าที่ชายจะใช้แบบหลักในการบริหารในลักษณะสอนแนะมากที่สุด รองลงไปเป็นการเอาใจ ส่วนเจ้าหน้าที่หญิงจะใช้แบบหลักในการบริหารในลักษณะสอนแนะมากที่สุด รองลงไปเป็นการคุมกฎ และบุกรงาน และเจ้าหน้าที่หญิงที่ไม่มีแบบหลักในการบริหารมากกว่าเจ้าหน้าที่ชาย

เนื่องจากจำนวนเจ้าหน้าที่เพศชายมีน้อยมาก การเปรียบเทียบระหว่างชายกับหญิงจึงทำไม่ได้ถนัด ดังนั้นจึงต้องใช้ความระมัดระวังในการแปลความหมายให้มาก นำสังเกตว่าประมาณ เกือบครึ่งหนึ่งของเจ้าหน้าที่ชาย ใช้แบบหลักในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง<sup>1</sup> ในขณะที่ร้อยละ 66.666 ของเจ้าหน้าที่หญิงใช้แบบหลักในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง แสดงว่าเมื่อเปรียบเทียบโดยแยกเพศแล้ว เจ้าหน้าที่หญิงใช้แบบหลักในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าเจ้าหน้าที่ชาย ดังได้แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 4

---

<sup>1</sup> แบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง 4 ลักษณะได้แก่ การสอนแนะ (Developer) คุมกฎ (Bureaucrat) นำทีม (Executive) และบุกรงาน (Benevolent Autocrat) ส่วนแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำ 4 ลักษณะได้แก่ การเอาใจ (Missionary) ทนทำ (Deserter) ผู้ยอมความ (Compromiser) และคุมงาน (Autocrat) คูณงานของเรคคิน, Managerial Effectiveness, pp. 39-45.

เปอร์เซ็นต์  
คุณ 10



แผนภูมิที่ 4 เปรียบเทียบแบบหลักในการบริหารของเจ้าหน้าที่สภาฯชายและหญิง

จากการวิเคราะห์ในรายละเอียดได้พบว่า ผู้ที่ใช้แบบหลักในการบริหารมากกว่า 1 ลักษณะนั้น ทั้งชายและหญิงจะใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำ ส่วนในบรรดาผู้ที่ใช้แบบหลักเพียงลักษณะเดียวนั้น เจ้าหน้าที่หญิงใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำอย่างน่าสังเกต ในขณะที่เจ้าหน้าที่ชายในกลุ่มที่ใช้แบบหลักเพียง 1 ลักษณะทั้งหมดจะเป็นผู้ใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพต่ำ ดังได้แสดงไว้ในตารางที่ 5

ตารางที่ 5

ประเภทและจำนวนแบบหลักในการบริหารของเจ้าหน้าที่

เพศ	ไม่ใช้แบบหลัก	ใช้แบบหลัก 1 ลักษณะ		ใช้แบบหลักมากกว่า 1 ลักษณะ		รวม
		+	-	+	-	
ชาย	1	0	2	4	2	9
หญิง	5	10	1	8	3	27
รวม	6	10	3	12	5	36

หมายเหตุ + เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพสูง - เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำ



## ตารางที่ 6

## แบบหลักในการบริหารของกรรมการสภาฯ (Dominant Styles)

ลักษณะการบริหาร	จำนวน	ร้อยละ	ชาย		หญิง	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ใช่แบบหลัก	1	3.125	1	5.882	0	0.000
ทนทำ	0	0.000	0	0.000	0	0.000
เอาใจ	5	15.625	4	23.529	1	6.667
คุมงาน	0	0.000	0	0.000	0	0.000
ยอมความ	2	6.250	2	11.765	0	0.000
คุมกฎ	3	9.357	2	11.765	1	6.667
สอนแนะ	4	12.500	1	5.882	3	20.000
บุกงาน	17	53.125	7	41.176	10	66.666
นำทีม	0	0.000	0	0.000	0	0.000
รวม > 23	32	100.000	17	100.000	15	100.000

หมายเหตุ จำนวนร้อยละคิดเทียบจาก 32 ของที่แยกตามเพศ ร้อยละคิดเทียบจากฐานแต่ละพวก

ตามตัวเลขข้อมูลที่ปรากฏในตารางที่ 6 ปรากฏว่า โดยส่วนใหญ่แล้วกรรมการสภาฯ ใช้แบบหลักในการบริหารในลักษณะบุกงาน รองลงไปเป็นการเอาใจ และสอนแนะ แต่ก็มีสัดส่วนอย่างละไม่มากเท่าไรนัก หากวิเคราะห์แยกตามเพศแล้วจะเห็นได้ว่า กรรมการสภาฯ ที่เป็นหญิง นิยมใช้แบบหลักในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่ากรรมการสภาฯ ที่เป็นชายอย่างเห็นได้ชัดเจน

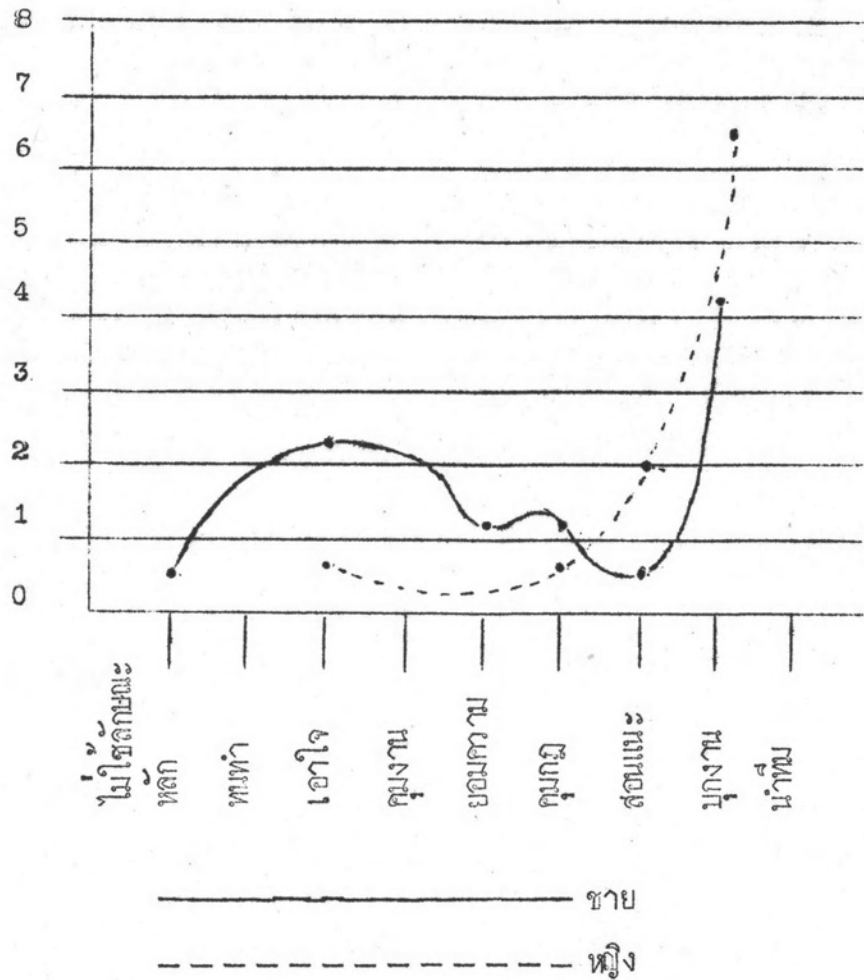
นำสังเกตว่า ไบรอร์คผู้ใช้แบบหลักในการบริหารมากกว่า 1 ลักษณะ ทั้งกรรมการหญิงและกรรมการชาย จะใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำ และลักษณะเช่นนี้ก็เหมือนกับในกลุ่มที่ใช้แบบหลักในการบริหารเพียง 1 ลักษณะ กล่าวคือทั้งกรรมการหญิงและกรรมการชาย จะใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำ

ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกรรมการนี้ มีเพียงร้อยละ 3.125 เท่านั้นที่ไม่ใช้แบบหลักในการบริหาร และในกลุ่มที่เป็นกรรมการหญิงไม่มีใครที่ไม่ได้ใช้แบบหลักในการบริหาร

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบกันระหว่างตารางที่ 4 และ 6 จะพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่ มีอยู่เพียงรายเดียวเท่านั้นที่ใช้แบบหลักในลักษณะคุมงาน โดยที่ไม่ปรากฏเลยในกลุ่มกรรมการ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะงานของสภาสังคมสงเคราะห์ เป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันมากกว่าที่จะใช้กฎเกณฑ์มาบังคับการทำงาน และมีข้อนำสนใจมากคือทั้งในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่และกรรมการ ต่างก็ไม่มีใครใช้แบบหลักในการบริหารในลักษณะนำทีมเลย

อนึ่ง เพื่อความชัดเจนในการเสนอข้อมูล ผู้วิจัยขอเสนอรูปกราฟ แสดงความแตกต่างระหว่างลักษณะการบริหารที่กรรมการชายและกรรมการหญิงนิยมใช้อยู่ ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 5

เปอร์เซ็นต์  
คุณ 10



แผนภูมิที่ 5 เปรียบเทียบแบบหลักในการบริหารของกรรมการสภาชายและหญิง

แผนภูมิที่ 5 กรรมการชายมีแนวโน้มที่จะยึดถือแบบหลักในการบริหารที่มีประสิทธิภาพของงานสูงมากกว่ากรรมการหญิง เมื่อเทียบตามสัดส่วน เป็นที่น่าสังเกตว่ากรรมการหญิงไม่มีผู้ที่ไม่ใช้แบบหลักในการบริหารเลย และมีสัดส่วนของการมีแบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูงมาก

น่าสังเกตว่า ในบรรดากรรมการสภาไม่ว่าชายหรือหญิง ทั้งผู้ที่ใช้แบบหลักในการบริหารเพียงลักษณะเดียวหรือมากกว่านั้น ล้วนแต่เป็นผู้ที่ใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพของงานสูงมากกว่าแบบหลักในการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำ ดังได้แสดงไว้ในตารางที่ 7

ตารางที่ 7

ประเภทและจำนวนแบบหลักในการบริหารของกรรมการ

เพศ	ไม่ใช่แบบหลัก	ใช้แบบหลัก 1 ลักษณะ		ใช้แบบหลัก มากกว่า 1 ลักษณะ		รวม
ชาย	1	5	2	5	4	17
หญิง	0	7	1	7	0	15
รวม	1	12	3	12	4	32

หมายเหตุ + เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพสูง - เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำ

เนื่องจากลักษณะทางประชากรอย่างอื่นก็มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนเราได้ไม่มากนัก ผู้วิจัยจึงนำเอาภาวะการสมรสของผู้ตอบมาวิเคราะห์ดูว่า จะมีส่วนอธิบายพฤติกรรมทางการบริหารด้วยหรือไม่ ข้อมูลในตารางที่ 8 และ 9 จะให้คำตอบในเรื่องนี้

ตารางที่ 8  
แบบหลักในการบริหารกับสถานภาพการสมรสของเจ้าหน้าที่

ลักษณะการบริหาร	สมรส	ร้อยละ	โสด	ร้อยละ
ไม่ใช่ลักษณะหลัก	0	0.000	6	46.156
ทนทำ	0	0.000	2	15.385
เอาใจ	4	17.391	0	0.000
คุมงาน	1	4.384	0	0.000
ยอมความ	2	8.696	0	0.000
คุมกฎ	3	13.043	1	7.692
สอนแนะ	11	47.826	3	23.077
บุกงาน	2	8.696	1	7.692
นำทีม	0	0.000	0	0.000
รวม > 27	23	100.000	13	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานแต่ละพวก

จากตารางที่ 8 ในกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่สมรสแล้ว ส่วนใหญ่ใช้แบบหลักในการบริหารในลักษณะสอนแนะ รองลงไปเป็นการเอาใจและคุมกฎ แต่ก็มีสัดส่วนที่ไม่มากนักเมื่อเทียบกับการสอนแนะ ส่วนในกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่ยังเป็นโสด ส่วนใหญ่จะใช้แบบหลักในการบริหารในลักษณะสอนแนะ และรองลงไปเป็นการทนทำ แต่เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างของผู้ที่ยังเป็นโสดมีขนาดเล็ก ค่าความแตกต่างในแบบต่าง ๆ จึงไม่สู้จะให้ความหมายได้เพียงพอเท่าไรนัก

อย่างไรก็ดีจากการวิเคราะห์ในรายละเอียดได้พบว่าในกลุ่มผู้ที่สมรสแล้ว ส่วนใหญ่จะใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูง แต่ในกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่ยังเป็นโสดนั้น ร้อยละ 46.154 เป็นผู้ที่ไม่ใช่แบบหลักในการบริหาร จึงทำให้ดูเหมือนกับว่ามีสัดส่วนของผู้ที่ใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูงต่ำกว่าในกลุ่มที่สมรสแล้วมาก แต่ในความเป็นจริงร้อยละ 46.154 ของผู้ที่เป็นโสด เป็นผู้ที่ยังไม่แสดงพฤติกรรมแบบหลัก หากแสดงแล้วอาจจะเป็นพวกที่มีประสิทธิภาพสูงทั้งหมดก็ได้



## ตารางที่ ๑

## แบบหลักในการบริหารกับสถานภาพการสมรสของกรรมการสภาฯ

ลักษณะการบริหาร	สมรส	ร้อยละ	โสด	ร้อยละ
ไม่ใช่แบบหลัก	1	3.704	0	0.000
ทนทำ	0	0.000	0	0.000
เอาใจ	3	11.111	2	40.000
คุมงาน	0	0.000	0	0.000
ขอมความ	2	7.407	0	0.000
คุมกฎ	3	11.111	0	0.000
สอนแนะ	3	11.111	1	20.000
บุกงาน	15	55.556	2	40.000
นำทีม	0	0.000	0	0.000
รวม > 23	27	100.000	5	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานแต่ละพวก

เนื่องด้วยในกลุ่มตัวอย่างกรรมการนี้มีผู้ที่ไม่ได้แต่งงานเพียง 5 คน จึงไม่สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผู้ที่แต่งงานแล้วกับผู้ที่ยังเป็นโสดได้นัก สำหรับในกลุ่มกรรมการที่สมรสแล้ว ส่วนใหญ่ใช้แบบหลักในการบริหารในลักษณะบุกงาน และร้อยละ 77.777 มีแบบหลักที่มีประสิทธิภาพของงานสูง และในกรรมการมีเพียง 1 รายเท่านั้นในกลุ่มผู้ที่สมรสแล้วที่ไม่ใช้แบบหลักในการบริหาร

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างกรรมการอำนวยการและเจ้าหน้าที่สภาแล้ว ปรากฏว่าในกลุ่มผู้ที่สมรสแล้วกว่าครึ่ง ทั้งของกรรมการและเจ้าหน้าที่ใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพของงานสูงเหมือนกัน โดยในกลุ่มเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่จะเป็นการสอนแนะ และในกลุ่มกรรมการส่วนใหญ่จะเป็นการบุกงาน

สำหรับในกลุ่มที่ยังเป็นโสด แม้จะมีกลุ่มตัวอย่างจำนวนน้อยเหมือนกันก็ตาม แต่จากข้อมูลก็พอแสดงให้เห็นได้ว่ากรรมการที่เป็นคนโสด ใช้แบบหลักที่มีประสิทธิผลของงานสูงมากกว่าเจ้าหน้าที่โสด

ตำแหน่งหน้าที่การงาน ก็เป็นลักษณะทางประชากรที่สำคัญอย่างหนึ่งหนึ่งที่น่าจะมีส่วนกำหนดพฤติกรรมในทางบริหารได้ ผู้วิจัยจึงได้นำมาวิเคราะห์และเสนอคำตอบไว้ในตารางที่ 10 และ 11 ดังต่อไปนี้คือ

ตารางที่ 10  
แบบหลักในการบริหารกับตำแหน่งหน้าที่ของเจ้าหน้าที่

ลักษณะการบริหาร	หัวหน้างาน		ต่ำกว่าหัวหน้างาน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ใช่แบบหลัก	1	6.667	5	23.809
ทนทำ	0	0.000	2	9.524
เอาใจ	1	6.667	3	14.286
คุมงาน	1	6.667	0	0.000
ยอมความ	0	0.000	2	9.524
คุมกฎ	4	26.666	0	0.000
สอนแนะ	8	53.333	6	28.571
บุกงาน	0	0.000	3	14.286
นำทีม	0	0.000	0	0.000
รวม > 27	15	100.000	21	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานแต่ละพวก

ในตารางที่ 10 แสดงให้เห็นว่า ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่ ถ้ามีตำแหน่งหน้าที่ การงานสูง สักส่วนของผู้ใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพของงานสูง จะสูงกว่าผู้ที่ไม่มีตำแหน่งหน้าที่การ งานต่ำลงไป จะเห็นได้ว่าร้อยละ 79.999 ของเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างานใช้แบบหลักที่มี ประสิทธิภาพสูง ในขณะที่เจ้าหน้าที่ในระดับต่ำกว่าหัวหน้างานมีเพียงร้อยละ 42.857 เท่านั้น แต่ก็น่าสังเกตว่าไม่ว่าเจ้าหน้าที่ตำแหน่งต่ำกว่าหัวหน้างาน ไม่มีใครที่ใช้การคุมกฎเลยสัก คนเดียวในขณะที่บรรดาหัวหน้างานใช้ถึงเกือบ 30 เปอร์เซ็นต์ ในทางตรงกันข้ามไม่มีหัวหน้า งานที่ชอบบุกงานเลย แต่ผู้ที่ตำแหน่งต่ำกว่าใช้ลักษณะนี้เกือบ 20 เปอร์เซ็นต์

การที่เจ้าหน้าที่ตำแหน่งต่ำกว่าหัวหน้างานใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูงในสัดส่วนที่ค่านั้นอาจจะเป็นเพราะมีถึงร้อยละ 23.809 เป็นผู้ที่ไม่ใช่แบบหลัก ในขณะที่เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างานมีผู้ใช้แบบหลักเพียงร้อยละ 6.667 เท่านั้น

จากตารางที่ 10 นี้ หากจะพิจารณาไปในเรื่องอื่นจะกล่าวได้ว่า การที่ผู้มีตำแหน่ง หน้าที่การงานสูง ได้ทำงานที่ตรงกับภารกิจของผู้อื่นมากกว่าผู้ที่ไม่มีตำแหน่งต่ำกว่า จึงมี ประสิทธิภาพของงานสูงกว่า

ตารางที่ 11  
แบบหลักในการบริหารกับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหน้าที่ในสภาของกรรมการ

ลักษณะการบริหาร	เป็นกรรมการสมัยที่ 1		เป็นกรรมการสมัยที่ 2	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ใช่แบบหลัก	0	0.000	1	5.000
ทนท่า	0	0.000	0	0.000
เอาใจ	2	16.667	3	15.000
คุมงาน	0	0.000	0	0.000
ยอมความ	1	8.333	1	5.000
คุมกฎ	1	8.333	2	10.000
สอนแนะ	1	8.333	3	15.000
บุกงาน	7	58.333	10	50.000
ไว้ใจ	0	0.000	0	0.000
รวม > 23	12	100.000	20	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานะของแต่ละพวก

ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกรรมการ ทั้งผู้ที่เพิ่งเป็นกรรมการในสมัยที่ 1 กับผู้ที่เคยเป็นกรรมการมาแล้ว ส่วนใหญ่ต่างก็ใช้แบบหลักในการบริหารในลักษณะบุกงาน และต่างก็ใช้แบบหลักในการบริหารที่มีประสิทธิภาพของงานสูงที่มีสัดส่วนไม่แตกต่างกันเท่าใดนัก

เมื่อเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างตารางที่ 10 กับตารางที่ 11 จะเห็นได้ว่าตำแหน่งหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กับแบบหลักในการบริหาร เฉพาะในบรรดาเจ้าหน้าที่เท่านั้น ไม่มีความสัมพันธ์กันในบรรดากรรมการของสภา

เพื่อที่จะได้เห็นความแตกต่างกันของกรรมการที่เพิ่งเป็นสมัยที่ 1 กับกรรมการที่เป็นในสมัยที่ 2 ในเรื่องจำนวนลักษณะการบริหารที่ใช้ ในตารางที่ 12 จะพบว่ากรรมการที่เพิ่งเป็นสมัยแรกส่วนใหญ่จะใช้เพียง 1 ลักษณะ ในขณะที่กรรมการที่เคยเป็นมาแล้ว 1 สมัย ส่วนใหญ่จะใช้มากกว่านั้น แต่อย่างไรก็ตาม ไม่ว่ากรรมการที่เพิ่มเป็นสมัยแรกหรือเป็นสมัยที่สอง ต่างก็ใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำเหมือนกัน

ตารางที่ 12

ความแตกต่างในจำนวนลักษณะการบริหารของกรรมการ

ประเภท	ไม่ใช่แบบหลัก	ใช้แบบหลัก 1 ลักษณะ		ใช้แบบหลัก มากกว่า 1 ลักษณะ		รวม
		+	-	+	-	
ชาย	0	7	1	3	1	12
หญิง	1	6	2	8	3	20
รวม	1	13	3	11	4	32

หมายเหตุ + เป็นแบบที่มีประสิทธิผลสูง

- เป็นแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ

ข้อมูลใน ๒ ตารางต่อไปนี้คือในตารางที่ 13 และ 14 จะแสดงให้เห็นว่าระยะเวลาในการทำงานมีส่วนกำหนดพฤติกรรมในการบริหารด้วยหรือไม่

ตารางที่ 13  
แบบหลักในการบริหารกษณะระยะเวลาการทำงานของเจ้าหน้าที่

ลักษณะการบริหาร	น้อยกว่า 5 ปี		5 ปีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ใช่แบบหลัก	1	5.263	5	29.412
ทนทำ	2	10.526	0	0.000
เอาใจ	3	15.789	1	5.882
คุมงาน	0	0.000	0	0.000
ยอมความ	1	5.263	1	5.882
คุมกฎ	2	10.526	2	11.765
สอนแนะ	7	36.842	7	41.176
บุกงาน	3	15.789	1	5.882
นำทีม	0	0.000	0	0.000
รวม > 27	19	100.000	17	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

จากตารางที่ 13 เจ้าหน้าที่สภาฯ ทั้งผู้ที่ทำงานมานานและน้อยปี ส่วนใหญ่ต่างก็ใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูงเหมือนกัน กล่าวคือร้อยละ 63.157 ของผู้ที่ทำงานกับสภามานานน้อยกว่า 5 ปี กับร้อยละ 58.823 ของผู้ที่ทำงานกับสภามานานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ใช้แบบหลักในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ในกลุ่มคนที่ทำงานกับสภาฯ ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ร้อยละ 29.412 เป็นผู้ที่ไม่ใช่แบบหลัก ส่วนกลุ่มที่ทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีเพียงร้อยละ 5.263 เท่านั้น การที่คนที่ทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีสัดส่วนของผู้ใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่ทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปนั้น อาจจะเป็นเพราะมีสัดส่วนของผู้ที่ไม่ใช่แบบหลักน้อยกว่า หากพิจารณาเฉพาะในกลุ่มผู้ใช้แบบหลักด้วยกันแล้ว สัดส่วนของผู้ที่ทำงาน 5 ปีขึ้นไปมีถึงร้อยละ 83.333 ในขณะที่ผู้ที่ทำงานน้อยกว่า 5 ปีมีเพียงร้อยละ 86.666 เท่านั้น ตัวเลขดังกล่าวจึงน่าจะชี้ให้เห็นได้ว่าเจ้าหน้าที่ที่ยังทำงานมานานก็ยังมีโอกาสใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูง

แบบหลักในการบริหารกับระยะเวลาหรือประสิทธิภาพในการทำงานสภาของกรรมการ

ลักษณะการบริหาร	น้อยกว่า 5 ปี		5 ปีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ใช่แบบหลัก	0	0.000	1	4.545
ทนทำ	0	0.000	0	0.000
เอาใจ	0	0.000	5	22.727
คุมงาน	0	0.000	0	0.000
ขอมความ	1	10.000	1	4.545
คุมกฎ	1	10.000	2	9.091
สอนแนะ	2	20.000	2	9.091
บุกงาน	6	60.000	11	50.000
นำทีม	0	0.000	0	0.000
รวม > 23	10	100.000	22	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

ข้อมูลในตารางข้างบนแสดงว่าในกลุ่มกรรมการสภา ร้อยละ 90.000 ของผู้ที่ทำงาน นานน้อยกว่า 5 ปี ใช้แบบหลักในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่กรรมการที่ทำงานกับสภามาก กว่า 5 ปีขึ้นไป มีเพียงร้อยละ 68.182 เท่านั้น ซึ่งเป็นการแตกต่างที่สำคัญถึงกระนั้นก็ตามส่วนใหญ่ ของทั้ง 2 พวกต่างก็ใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูง

เมื่อเทียบกันระหว่างตารางที่ 13 และ 14 แล้วจะเห็นลักษณะที่ตรงกันข้ามกัน กล่าว คือในกลุ่มเจ้าหน้าที่ยังทำงานให้กับสภานานเท่าไรยังมีโอกาสใช้แบบหลักในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ สูง ในขณะที่ในกลุ่มกรรมการสภา คนที่มีประสิทธิภาพในการทำงานกลับใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพ สูงกว่าผู้ที่ไม่มีประสิทธิภาพมานานกว่า

เนื่องจากระดับการศึกษา มักจะมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรม ของบุคคล ผู้วิจัยจึงนำเอามา วิเคราะห์ดูว่าจะมีความสัมพันธ์กับแบบหลักที่ใช้ในการบริหารด้วยหรือไม่ ผลของการวิเคราะห์ปรากฏ อยู่ในอีก 2 ตารางต่อไปนี้คือ

ตารางที่ 15  
แบบหลักในการบริหารกับระดับการศึกษาของเจ้าหน้าที่

ลักษณะการบริหาร	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ใช่แบบหลัก	3	30.000	3	11.538
ทนทาน	0	0.000	2	7.692
เอาใจ	2	20.000	2	7.692
คุมงาน	0	0.000	1	3.846
ยอมความ	1	10.000	1	3.846
คุมกฎ	1	10.000	3	11.538
สอนแนะ	3	30.000	11	42.308
บุกงาน	0	0.000	3	11.538
นำทีม	0	0.000	0	0.000
รวม > 27	10	100.000	26	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานแต่ละพวก

ข้อมูลในตารางที่ 15 แสดงให้เห็นว่าในบรรดาเจ้าหน้าที่ที่มีการศึกษต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่จะใช้แบบหลักในการบริหารในลักษณะสอนแนะไม่ต่างไปจากกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ซึ่งส่วนใหญ่ก็ใช้การสอนแนะเหมือนกัน แต่เมื่อพิจารณาแนวโน้มทั้งหมดจะปรากฏว่า ร้อยละ 65.384 ของผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่ผู้มีการศึกษต่ำกว่าปริญญาตรีมีเพียงร้อยละ 40.000 ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าร้อยละ 30.000 ของผู้ที่มีการศึกษต่ำกว่าปริญญาตรี เป็นผู้ที่ไม่ใช่แบบหลักในการบริหาร ในขณะที่คนที่มีการศึกษาชั้นปริญญาตรีขึ้นไปมีผู้ไม่ใช่แบบหลักเพียงร้อยละ 11.538 เท่านั้น อย่างไรก็ตามก็แค่คิดเทียบสัดส่วน เฉพาะผู้ที่มีแบบหลักด้วยกัน สัดส่วนในการใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพของคนที่มีการศึกษต่ำกว่าปริญญาตรี ก็ยังต่ำกว่าสัดส่วนของผู้มีการศึกษาระดับตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปเช่นกัน



ตารางที่ 16  
แบบหลักในการบริหารกับการศึกษาของกรรมการสภา

ลักษณะการบริหาร	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ใช่แบบหลัก	1	5.000	0	0.000
ทนท่า	0	0.000	0	0.000
เอาใจ	3	15.000	2	16.667
คุมงาน	0	0.000	0	0.000
ยอมความ	1	5.000	0	8.333
คุมกฎ	3	15.000	0	0.000
สอนแนะ	3	15.000	1	8.333
บุกงาน	9	45.000	8	66.667
นำทีม	0	0.000	0	0.000
รวม > 23	20	100.000	0	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

ข้อมูลในตารางนี้แสดงว่าร้อยละ 75.000 ของกรรมการที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และร้อยละ 75.000 ของผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูงเหมือนกัน สักส่วนของกรรมการที่มีการศึกษา 2 ระดับนี้เท่ากัน และมีสัดส่วนเฉลี่ยไปในแบบหลักอื่น ๆ ที่ใกล้เคียงกันด้วย แสดงว่าระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการเลือกลักษณะการบริหารงานเฉพาะในบรรดาเจ้าหน้าที่เท่านั้น

เมื่อเปรียบเทียบกันระหว่างตารางที่ 15 และ 16 จะเห็นได้ว่าในกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการเลือกลักษณะการบริหาร เจ้าหน้าที่ที่มีการศึกษาสูงมักจะใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพของงานสูงมากกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีการศึกษาต่ำกว่า ส่วนในบรรดากรรมการสภา ระดับการศึกษาไม่มีส่วนสัมพันธ์กับการเลือกแบบหลักในการบริหารเลย

อายุมักจะมีอิทธิพลเหนือพฤติการณ์ของบุคคล ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ดูว่ามีความสัมพันธ์กับแบบหลักในการบริหารหรือไม่ ผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 17 และ 18 ดังนี้

ตารางที่ 17

แบบหลักในการบริหารกับอายุของเจ้าหน้าที่

ลักษณะการบริหาร	ไม่เกิน 30 ปี		30 - 40 ปี		กว่า 40 ปีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ใช้แบบหลัก	2	28.571	4	19.048	0	0.000
ทนท่า	0	0.000	1	4.762	1	12.500
เอาใจ	1	14.286	2	9.524	1	12.500
คุมงาน	1	14.286	0	0.000	0	0.000
ยอมความ	0	0.000	2	9.524	0	0.000
คุมกฎ	0	0.000	3	14.286	1	12.500
สอนแนะ	2	28.571	7	33.333	5	62.500
บุกงาน	1	14.286	2	9.524	0	0.000
นำทีม	0	0.000	0	0.000	0	0.000
รวม > 27	7	100.000	21	100.000	8	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานแต่ละพวก

จากตารางที่ 17 จะเห็นได้ว่าเจ้าหน้าที่ในกลุ่มอายุต่าง ๆ ส่วนใหญ่ใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูงและแสดงให้เห็นด้วยว่ายิ่งมีอายุมากขึ้นก็ยิ่งจะใช้แบบที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ไรท์ก็ตั้งข้อสงสัยว่าความสัมพันธ์ที่พบนี้อาจจะไม่ใช้ความสัมพันธ์ที่แท้จริงได้ เพราะอายุกับประสิทธิภาพในการทำงานมักจะสัมพันธ์กับอายุอยู่แล้วในตัว ดังนั้นจึงทำการตรวจสอบต่อไปว่าอายุกับระยะเวลาในการทำงานของบุคคลเหล่านี้สัมพันธ์กันจริงหรือไม่ ผลก็ปรากฏออกมาว่าเจ้าหน้าที่ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ผู้ที่ทำงานกับสภาน้อยกว่า 5 ปี จะมีสัดส่วนของผู้ใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าในกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่ทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป ลักษณะเช่นนี้ก็เป็นที่ไปในแบบเดียวกันในกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี แต่ในกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป ผู้ที่ทำงานมานานกว่า 5 ปี จะมีสัดส่วนของผู้ใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสภาน้อยกว่า 5 ปี ดังนั้นประสิทธิภาพในการทำงานกับอายุจึงไม่มีความสัมพันธ์กัน แต่มีข้อควรคำนึงคือกลุ่มประชากรทั้งหมดมีขนาดเล็กมาก ค่าความน่าเชื่อถือจึงไม่มี

ตารางที่ 18  
แบบหลักในการบริหารกบอายุของกรรมการ

ลักษณะการบริหาร	ไม่เกิน 30 ปี		30 - 40 ปี		กว่า 40 ปีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ใช่แบบหลัก	0	0.000	0	0.000	1	3.571
ทนท่า	0	0.000	0	0.000	0	0.000
เอาใจ	0	0.000	0	0.000	5	17.857
คุมงาน	0	0.000	0	0.000	0	0.000
ยอมความ	0	0.000	0	0.000	2	7.143
คุมกฎ	0	0.000	0	0.000	3	10.714
สอนแนะ	0	0.000	1	25.000	3	10.714
บุกงาน	0	0.000	3	75.000	14	50.000
นำทีม	0	0.000	0	0.000	0	0.000
รวม > 23	0	0.000	4	100.000	28	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

ข้อมูลในตารางนี้ชี้ให้เห็นว่าอายุกับแบบหลักในการบริหารของกรรมการมีความสัมพันธ์กันไปในทางลบ กล่าวคือในกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี ทั้งหมดใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูง ส่วนในกลุ่มที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีเพียงร้อยละ 71.428 เท่านั้นที่ใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูง แต่ก็ไม่อาจกล่าวได้ว่ายิ่งอายุมากก็ยิ่งจะใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพน้อยลงได้ดั่งนั้น ทั้งนี้เพราะจำนวนของพวกที่อายุ 30-40 ปี มีจำนวนน้อยจนเกินไป และในบรรดาพวกที่อายุกว่า 40 ปีขึ้นไปก็ใช้แบบที่มีประสิทธิภาพสูงถึงร้อยละ 71.428 ด้วย

เนื่องจากกรรมการอำนวยการของสภาฯ เข้ามาทำงานให้กับสภาสังคมสงเคราะห์ฯ โดยไม่ได้รับเงินเดือนตอบแทน และแต่ละคนต่างก็มีอาชีพของตนอยู่แล้ว ในตารางต่อไปนี้จึงได้ทำการวิเคราะห์ดูว่า อาชีพของกรรมการจะมีอิทธิพลต่อการเลือกแบบหลักในการบริหารหรือไม่ ดังจะได้วิเคราะห์ต่อไปในตารางที่ 19

## ตารางที่ 19

## แบบหลักในการบริหารกับอาชีพของกรรมการสภาฯ

ลักษณะการบริหาร	แม่บ้าน, ข้าราชการบ้านนาญ		ข้าราชการ, รัฐวิสาหกิจ		องค์การระหว่างปท., ส่วนตัว	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ใช่แบบหลัก	0	0.000	0	0.000	1	8.333
ทันทำ	0	0.000	0	0.000	0	0.000
เอาใจ	0	0.000	2	18.182	3	25.000
คุมงาน	0	0.000	0	0.000	0	0.000
ยอมความ	1	11.111	0	0.000	1	8.333
คุมกฎ	0	0.000	1	9.091	2	16.667
สอนแนะ	1	11.111	3	27.273	0	0.000
บุกงาน	7	77.778	5	45.455	5	41.667
นำทีม	0	0.000	0	0.000	0	0.000
รวม > 23	9	100.000	11	100.000	12	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

จากตารางที่ 19 จะมีสิ่งที่น่าสังเกตประการหนึ่งคือ กรรมการที่เป็นแม่บ้านและข้าราชการบ้านนาญ ใช้แบบหลักที่มีประสิทธิภาพสูงในสัดส่วนที่สูงกว่ากรรมการที่มีอาชีพอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใช้ลักษณะบุกงาน สูงกว่าพวกอื่น ๆ เป็นอันมาก ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะมีเวลามากพอที่จะทำเช่นนั้นได้ อย่างไรก็ตามก็จำนวนผู้ตอบกรณีนี้ก็น้อยเกินไปกว่าที่จะหาความหมายได้อย่างเพียงพอ

น่าสังเกตว่าในอาชีพทุกประเภท ส่วนใหญ่ต่างก็ใช้แบบหลักในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงเหมือนกัน ดังนั้นจึงพอจะกล่าวได้ว่า อาชีพของกรรมการไม่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบหลักในการบริหารงาน



## การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแบบสัมภาษณ์ในการบริหาร <sup>1</sup>

ปกติแบบสัมภาษณ์ในการบริหารของผู้นำในทางบริหารอาจจะมีได้หลายแบบในเวลาเดียวกัน หรืออาจจะมีเพียง 1 แบบ หรืออาจจะมีไม่มีเลยก็ได้ ดังนั้นจากการใช้แบบทดสอบ (Management Style Diagnosis Test-MSDT - MA) <sup>2</sup> ของวิลเลียม เจ. เรดดีน (William J. Reddin) แล้ว ผลการทดสอบอาจจะพบว่าคำตอบของคน ๆ ใด ๆ ก็เหมือนกัน ในเรื่องแบบหลักแตกต่างกันไป จากคำตอบในเรื่องแบบสัมภาษณ์

ในตอนนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลจะยึดแนวตามแบบในตอนที่ว่าด้วยแบบหลัก คือจากการออกแบบสอบถามไปยังเจ้าหน้าที่รวม 50 คน ได้รับคืน 33 ชุด หลังจากการตรวจสอบแล้ว ปรากฏว่าแบบสอบถามสมบูรณ์ 27 ชุด ผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 20

---

<sup>1</sup> William J. Reddin, Management Style Diagnosis Test :3 ระบุไว้ว่าด้วยข้อมูลใน Style Profile Chart หากแบบการบริหารแบบใดได้ 10 คะแนนแบบการบริหารนั้นเป็นแบบสัมภาษณ์ และจะแสดงค่าระดับคะแนนของแบบบริหารต่าง ๆ ตามที่บุคคลนั้น ๆ จะมี

<sup>2</sup> อชาวัน วายวานนท์, แบบบันทึกการตรวจสอบแบบบริหารของผู้บริหารตามทฤษฎี 3 มิติ, เอกสารอัครสาเนา : 3

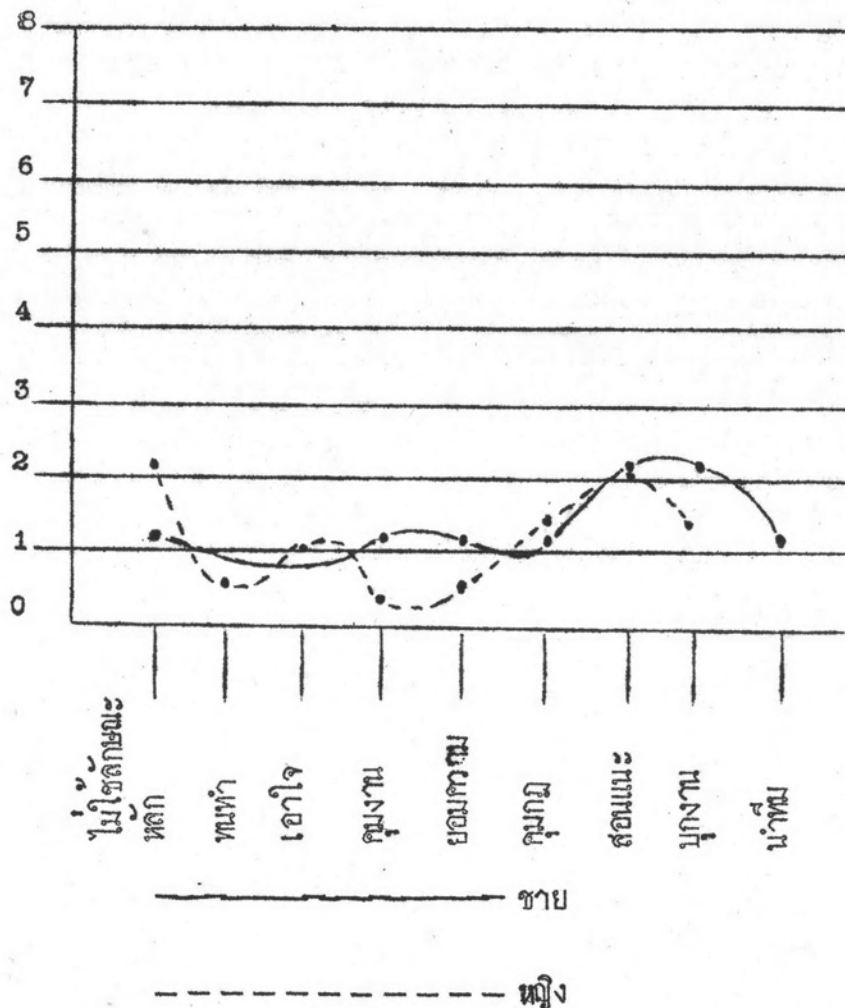
ตารางที่ 20  
แบบสนับสนุนในการบริหารของเจ้าหน้าที่ (Supporting Styles)

ลักษณะการบริหาร	จำนวน	ร้อยละ	ชาย		หญิง	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ใช่แบบสนับสนุน	7	18.919	1	11.111	6	21.429
ทนท่า	2	5.405	0	0.000	2	7.143
เอาใจ	3	8.108	0	0.000	3	10.714
คุมงาน	2	5.405	1	11.111	1	3.571
ยอมความ	3	8.108	1	11.111	2	7.143
คุมกฎ	5	13.514	1	11.111	4	14.286
สอนแนะ	8	21.622	2	22.222	6	21.429
บุกงาน	6	16.216	2	22.222	4	14.286
นำทีม	1	2.703	1	11.111	0	0.000
รวม > 27	37	100.000	9	100.000	28	100.000

หมายเหตุ จำนวนร้อยละคิดเทียบจาก 37 ของที่แยกตามเพศร้อยละคิดเทียบจากฐานแต่ละพวก จากตารางที่ 20 เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว เจ้าหน้าที่สภา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จะใช้แบบสนับสนุนในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง (More Effective) โดยใช้การสอนแนะ บุกงาน และคุมกฎในสัดส่วนใกล้เคียงกัน

เมื่อพิจารณาคตามเพศแล้ว เพศชายมีสัดส่วนของผู้ที่ใช้แบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่า สัดส่วนของเพศหญิง กล่าวคือร้อยละ 66.666 ของเจ้าหน้าที่ชายใช้แบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่เจ้าหน้าที่หญิงมีเพียงร้อยละ 50.001 เท่านั้น ข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหญิง กระจายไปใน ลักษณะการบริหารเกือบทุกลักษณะยกเว้นการนำทีม ร้อยละ 11.111 ของเจ้าหน้าที่ชาย และร้อยละ 21.429 ของเจ้าหน้าที่หญิง เป็นบุคคลที่ไม่ใช่แบบหลักในการบริหาร เพื่อที่จะเห็นได้ชัดเจนขึ้น จึงได้ แสดงแบบสนับสนุนในการบริหารของเจ้าหน้าที่ชายและหญิง เปรียบเทียบกันแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 6

เปอร์เซ็นต์  
รูป 10



แผนภูมิที่ 6 เปรียบเทียบแบบฉบับสนับสนุนในการบริหารของเจ้าหน้าที่สภาชายและหญิง

เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากฝ่ายชายมีจำนวนน้อยมาก การเปรียบเทียบระหว่างเพศจึงไม่  
อาจให้ความหมายได้ค้ำเท่าที่ควร และจะต้องระมัดระวังการแปลความหมายให้มากด้วย

อนึ่ง เพื่อให้เห็นแบบแผนในการตอบของเจ้าหน้าที่ว่าใช้น้อยหรือมากลักษณะอย่างไร  
ผู้วิจัยจึงเสนอข้อมูลในเรื่องนี้ไว้ในตารางที่ ๒๑

ตารางที่ 21  
ประเภทและจำนวนลักษณะการบริหารในแบบสนับสนุนของเจ้าหน้าที่

เพศ	ไม่ใช้ แบบ สนับสนุน	ใช้แบบสนับสนุน 1 ลักษณะ		ใช้แบบสนับสนุน มากกว่า 1 ลักษณะ		รวม
		+	-	+	-	
ชาย	1	2	1	4	1	9
หญิง	6	6	3	8	5	28
รวม	7	8	4	12	6	37

หมายเหตุ      + เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพสูง      - เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำ

เป็นที่น่าสังเกตว่าในบรรดาเจ้าหน้าที่สภาฯ ทั้งกลุ่มที่ใช้ลักษณะในการบริหารเพียง 1 ลักษณะหรือมากกว่านั้น ทั้งหญิงและชายต่างก็ใช้แบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำ



## ตารางที่ 22

## แบบสนับสนุนในการบริหารของกรรมการสภาฯ

ลักษณะการบริหาร	จำนวน	ร้อยละ	ชาย		หญิง	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ใช่แบบสนับสนุน	7	21.875	4	22.222	3	21.429
ทนท่า	0	0.000	0	0.000	0	0.000
เอาใจ	8	25.000	4	22.222	4	28.571
คุมงาน	1	3.125	0	0.000	1	7.143
ยอมความ	1	3.125	1	5.556	0	0.000
คุมกฎ	6	18.750	4	22.222	2	14.286
สอนแนะ	6	18.750	2	11.111	4	28.571
บุกงาน	2	6.250	2	11.111	0	0.000
นำทีม	1	3.125	1	5.556	0	0.000
รวม > 23	32	100.000	18	100.000	14	100.000

หมายเหตุ จำนวนร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

จากข้อมูลในตารางนี้แสดงให้เห็นว่า สักส่วนของผู้ที่ไม่ใช่แบบสนับสนุนนั้นมีสูงมากถึงร้อยละ 21.875 ทำให้สัดส่วนในลักษณะการบริหารต่าง ๆ ลดต่ำไปคืบๆ เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมจะเห็นได้ว่ามีเพียงร้อยละ 46.875 เท่านั้นที่ใช้แบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพสูง และร้อยละ 31.250 ใช้แบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพต่ำ (ถ้าไม่คิดผู้ไม่มีแบบสนับสนุน สัดส่วนของผู้มีแบบที่มีประสิทธิภาพสูง : แบบที่มีประสิทธิภาพต่ำ จะเท่ากับร้อยละ 60.000 : 32.000) กรรมการเมื่อพิจารณาแยกตามเพศ ร้อยละ 22.222 ของกรรมการชายร้อยละ 21.429 ของกรรมการหญิงเป็นผู้ที่ไม่ใช่แบบสนับสนุน และร้อยละ 50.000 ของกรรมการชาย และร้อยละ 42.857 ของกรรมการหญิง ใช้แบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพสูง ส่วนใหญ่ของกรรมการจะให้การคุมกฎ และเอาใจ และกรรมการหญิงส่วนใหญ่ให้การสอนแนะ และเอาใจ

จำนวนลักษณะการบริหารในแบบสนับสนุนของกรรมการชายและกรรมการหญิงที่มีความแตกต่างกันบ้างเล็กน้อย ดังได้แสดงไว้ในตารางที่ 23

ตารางที่ 23

ประเภทและจำนวนลักษณะการบริหารในแบบสนับสนุนของกรรมการ

เพศ	ไม่ใช่แบบสนับสนุน	ใช้แบบสนับสนุน 1 ลักษณะ		ใช้แบบสนับสนุนมากกว่า 1 ลักษณะ		รวม
		+	-	+	-	
ชาย	4	1	2	8	3	18
หญิง	3	2	3	4	2	14
รวม	7	3	5	12	5	32

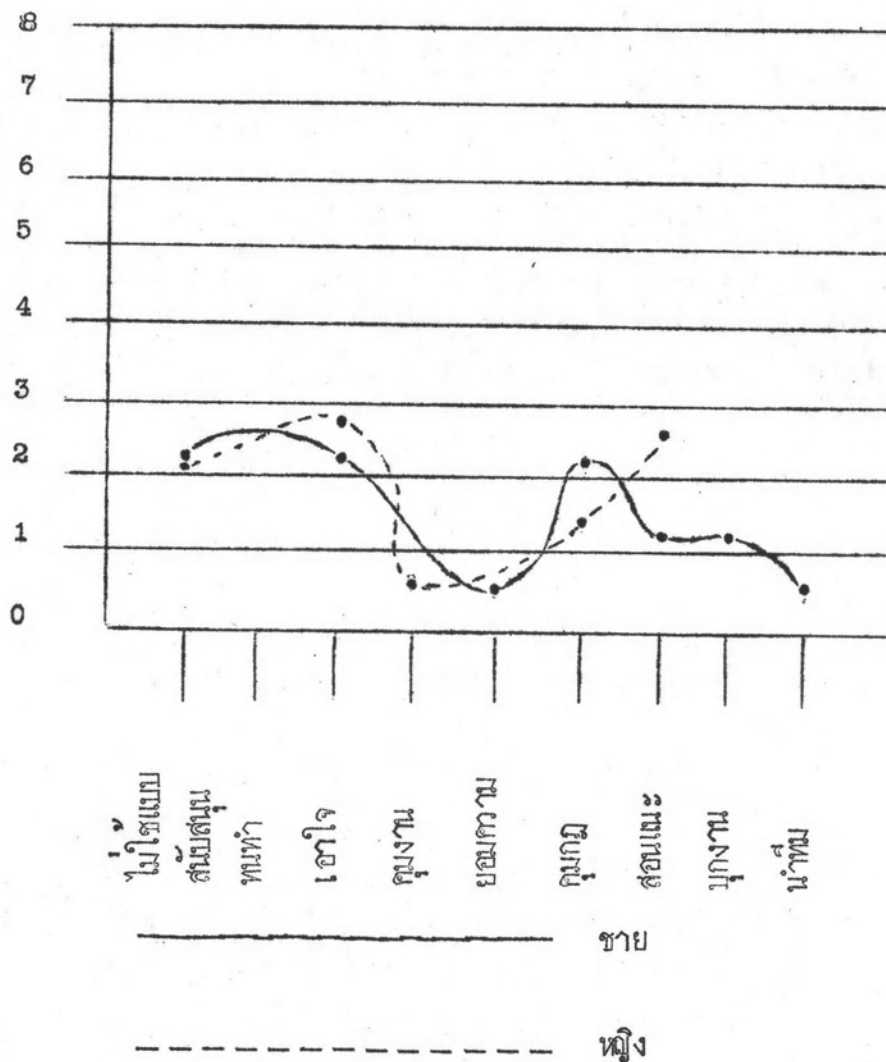
หมายเหตุ + เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพสูง - เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำ

ข้อมูลจากตารางที่ 23 วิเคราะห์ได้ว่า กรรมการชายผู้ใช้ลักษณะการบริหารมากกว่า 1 ลักษณะใช้แบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำอย่างน่าสังเกต ส่วนในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกรรมการหญิงก็มีลักษณะเช่นเดียวกัน คือผู้ใช้ลักษณะการบริหารมากกว่า 1 ลักษณะจะมีแบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำ แต่เป็นสัดส่วนที่ไม่มากนักเมื่อเทียบกับในเพศชาย

เพื่อที่จะให้เห็นความแตกต่างในแบบสนับสนุนระหว่างกรรมการหญิงและกรรมการชายได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงได้เขียนกราฟแสดงไว้แล้วในแผนภูมิที่ 7

เปอร์เซ็นต์

รูป 10



แผนภูมิที่ 7 เปรียบเทียบแบบสับสนุนในการบริหารของกรรมการสภาฯ ระหว่างชายและหญิง

ในการบริหารงานบุคคล ลักษณะทางประชากรก็มีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานด้วย ดังนั้นการวิเคราะห์แบบสับสนุนในการบริหารจึงได้พิจารณาหาสภาพการสมรสด้วยว่ามีความสัมพันธ์กับแบบสับสนุนอย่างไรบ้าง ดังได้แสดงไว้ในตารางที่ 24 และ 25

## ตารางที่ 24

แบบสับสนุนในการบริหารกับสถานภาพการสมรสของเจ้าหน้าที่

ลักษณะการบริหาร	สมรส	ร้อยละ	โสด	ร้อยละ
ไม่ใช่แบบสับสนุน	4	14.286	3	33.333
ทนท่า	2	7.143	0	0.000
เอาใจ	3	10.714	0	0.000
คุมงาน	2	7.143	0	0.000
ยอมความ	2	7.143	1	11.111
คุมกฎ	5	17.857	0	0.000
สอนแนะ	5	17.857	3	33.333
บุกงาน	4	14.286	2	22.222
นำทีม	1	3.571	0	0.000
รวม > 27	28	100.000	9	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานแต่ละพวก

เป็นที่น่าเสียดายว่าในกลุ่มตัวอย่างที่ได้ศึกษา เจ้าหน้าที่ของสภา ผู้ที่เป็นโสดมีสัดส่วนที่น้อยมากเมื่อเทียบกับเจ้าหน้าที่ที่สมรสแล้ว อย่างไรก็ตามจะมีกลุ่มประชากรที่เล็ก แต่ก็จะพิจารณาได้ว่าส่วนใหญ่ในกลุ่มที่เป็นโสดใช้แบบสับสนุนในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงในลักษณะของการสอนแนะแบบบุกงาน เมื่อเทียบกับกลุ่มที่สมรสแล้วลักษณะข้อมูลกระจายไปในลักษณะการบริหารทุกลักษณะ แต่ส่วนใหญ่ของผู้ที่สมรสแล้วก็ใช้แบบสับสนุนในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง เช่นเดียวกับในกลุ่มผู้ที่ยังเป็นโสดโดยส่วนใหญ่จะใช้แบบสับสนุนในลักษณะของการคุมกฎ สอนแนะ และบุกงาน

จากกลุ่มตัวอย่าง เจ้าหน้าที่ ปรากฏว่าร้อยละ 14.286 ของผู้ที่สมรสแล้ว และร้อยละ 33.333 ของผู้ที่ยังเป็นโสด เป็นผู้ที่ไม่ใช่แบบสับสนุน แต่อย่างไรก็ตามก็กล่าวได้ว่าในกลุ่มที่เป็นโสดมีสัดส่วนของผู้ที่ใช้แบบสับสนุนที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าในกลุ่มผู้ที่สมรสแล้ว

แบบสับสนุนในการบริหารกับสถานภาพการสมรสของกรรมการสภาฯ

ลักษณะการบริหาร	สมรส	ร้อยละ	โสด	ร้อยละ
ไม่ใช่แบบสับสนุน	5	19.231	2	33.333
ทนทำ	0	0.000	0	0.000
เอาใจ	7	26.923	1	16.667
คุมงาน	1	3.846	0	0.000
ยอมความ	1	3.846	0	0.000
คุมกฎ	5	19.231	1	16.667
สอนแนะ	5	19.231	1	16.667
บุกงาน	1	3.846	1	16.667
นำทีม	1	3.846	0	0.000
รวม > 23	26	100.000	6	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานแต่ละพวก

สำหรับในกลุ่มที่เป็นกรรมการก็มีลักษณะคล้ายกันกับในกลุ่มที่เป็นเจ้าหน้าที่ แม้ว่าในกลุ่มนี้ผู้ที่เป็นโสดจะมีจำนวนน้อยก็ตาม เนื่องจากสัดส่วนของผู้ที่ไม่ใช่แบบสับสนุนทั้งผู้ที่แต่งงานแล้ว และผู้ที่ยังเป็นโสดค่อนข้างสูง จึงทำให้แบบสับสนุนที่มีประสิทธิภาพสูงมีไม่เกินร้อยละ 50.000 ของแต่ละกลุ่ม

ในกลุ่มผู้ที่สมรสแล้ว มีผู้ที่ไม่ใช่แบบสับสนุนร้อยละ 19.231 และใช้แบบสับสนุนที่มีประสิทธิภาพสูงร้อยละ 46.154 ส่วนผู้ที่เป็นโสดมีผู้ที่ไม่ใช่แบบสับสนุนร้อยละ 33.333 และใช้แบบสับสนุนที่มีประสิทธิภาพสูงร้อยละ 50.000 แต่หากไม่พิจารณาผู้ที่ไม่ใช่แบบสับสนุนแล้ว ร้อยละ 57.144 ของผู้ที่สมรสแล้วและร้อยละ 75.000 ของผู้ที่เป็นโสด เป็นพวกที่ใช้แบบสับสนุนที่มีประสิทธิภาพสูง

เมื่อเปรียบเทียบกันระหว่างตารางที่ 24 และ 25 จะมีลักษณะที่สอดคล้องกันคือ ไม่ว่าผู้สมรสแล้วหรือยังเป็นโสด ในกรรมการและเจ้าหน้าที่สภาฯ ส่วนใหญ่ต่างก็ใช้แบบสับสนุนที่มีประสิทธิภาพสูงเหมือนกันทั้งนี้เพราะทำงานตรงตามความคาดหวังของตน

ตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานอาจจะมีส่วนกำหนดแบบในการบริหารด้วยก็ได้ ดังนั้นผู้ทำการวิจัยจึงได้นำลักษณะทางประชากรที่เกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่มาพิจารณาแบบสับสนุนในการบริหารงานด้วย ทั้งนี้จะได้ทำการวิเคราะห์ต่อไปในตารางที่ 26 และ 27

ตารางที่ 26  
แบบสับสนุนในการบริหารกับตำแหน่งหน้าที่ของเจ้าหน้าที่

ลักษณะการบริหาร	หัวหน้างาน		ต่ำกว่าหัวหน้างาน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ใช่แบบสับสนุน	1	10.000	6	22.222
ทนท่า	1	10.000	1	3.703
เอาใจ	1	10.000	2	7.407
คุมงาน	0	0.000	2	7.407
ยอมความ	1	10.000	2	7.407
คุมกฎ	1	10.000	4	14.815
สอนแนะ	2	20.000	6	22.222
บุกงาน	2	20.000	4	14.815
นำทีม	1	10.000	0	0.000
รวม > 27	10	100.000	27	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

จากข้อมูลในตารางที่ 26 พบว่า หัวหน้างานมีส่วนของผู้ที่ใช่แบบสับสนุนที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าผู้ที่มิใช่ตำแหน่งต่ำกว่าหัวหน้างานในอัตราร้อยละ 60.000 : 51.852 ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าผู้ที่มิใช่ตำแหน่งหน้าที่ต่ำกว่าหัวหน้างานร้อยละ 22.222 เป็นผู้ที่ไม่ใช่แบบสับสนุนเลย ถ้าหากไม่พิจารณาผู้ที่ไม่ใช่แบบสับสนุนแล้วปรากฏว่าทั้งกลุ่มหัวหน้างานและกลุ่มผู้ที่ต่ำกว่าหัวหน้างานต่างก็มีผู้ที่มีการใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงเท่ากันคือร้อยละ 66.666

เมื่อพิจารณาตามลักษณะการกระจายของข้อมูลแล้ว พอจะกล่าวได้ว่าข้อมูลของกลุ่มที่ต่ำกว่าหัวหน้างานมีแนวโน้มไปในลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าในกลุ่มที่เป็นหัวหน้างาน

ฉะนั้นจึงพอจะสรุปได้แต่ไม่แน่ชัดว่า ในกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูงได้ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าในกลุ่มที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานต่ำ

ตารางที่ 27

แบบสัมภาษณ์ในการบริหารกับตำแหน่งหน้าที่ในสภาของกรรมการสภา

ลักษณะการบริหาร	เป็นกรรมการสมัยที่ 1		เป็นกรรมการสมัยที่ 2	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ใช่แบบสัมภาษณ์	3	21.428	4	22.222
ทนทำ	0	0.000	0	0.000
เอาใจ	4	28.571	4	22.222
คุมงาน	1	7.143	0	0.000
ยอมความ	0	0.000	1	5.556
คุมกฎ	2	14.286	4	22.222
สอนแนะ	2	14.286	4	22.222
บุกงาน	1	7.143	1	5.556
นำทีม	1	7.143	0	0.000
รวม > 23	14	100.000	18	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

เมื่อพิจารณาข้อมูลจากตารางที่ 27 กรรมการที่เป็นในสมัยที่ 2 จะมีสัดส่วนของผู้ที่ใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่ากรรมการที่เพิ่งเป็นสมัยที่ 1 แม้ว่ากรรมการสภา ทั้งสองพวกจะมีสัดส่วนของผู้ใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิภาพไม่สูงนักก็ตาม ทั้งนี้เพราะมีสัดส่วนผู้ที่ไม่ใช่แบบสัมภาษณ์ค่อนข้างสูงนั่นเอง

เพื่อที่จะให้เห็นความแตกต่างของกรรมการที่เป็นสมัยที่ 1 กับกรรมการที่เป็นสมัยที่ 2 ในเรื่องแบบสัมภาษณ์ จึงแสดงข้อมูลไว้ในตารางที่ 28

ตารางที่ ๒๘

ความแตกต่างจำนวนแบบสนับสนุนของกรรมการสภาฯ

ประเภท	ไม่ใช้แบบ สนับสนุน	ใช้แบบสนับสนุน 1 ลักษณะ		ใช้แบบสนับสนุน มากกว่า 1 ลักษณะ		รวม
		+	-	+	-	
ชาย	2	2	3	5	2	14
หญิง	5	1	2	7	3	18
รวม	7	3	5	12	5	32

หมายเหตุ + เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพสูง

- เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำ

จากตารางที่ ๒๘ พบว่า กรรมการทั้งที่เพิ่งเป็นสมัยแรก และที่เป็นสมัยที่ ๒ ส่วนใหญ่ใช้ลักษณะการบริหารในแบบสนับสนุนมากกว่า 1 ลักษณะ และใช้แบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำ

ลักษณะทางประชากรอีกอย่างหนึ่งคือ ระยะเวลาในการทำงานอาจจะมีอิทธิพลต่อการเลือกแบบสนับสนุนในการบริหารงานก็ได้ ดังนั้นจึงได้นำมาวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ ๒๙ และ



ตารางที่ 29  
แบบสับสนุนในการบริหารกับระยะเวลาการทำงานของเจ้าหน้าที่

ลักษณะการบริหาร	น้อยกว่า 5 ปี		5 ปีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ใช่แบบสับสนุน	4	28.571	3	13.043
ทนทำ	0	0.000	2	8.696
เอาใจ	1	7.143	2	8.696
คุมงาน	0	0.000	2	8.696
ยอมความ	2	14.286	1	4.348
คุมกฎ	2	12.286	3	13.043
สอนแนะ	3	21.428	5	21.739
บุกงาน	2	14.286	4	17.391
นำทีม	0	0.000	1	4.348
รวม > 27	14	100.000	23	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

จากตารางที่ 29 จะพบความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาทำงานของเจ้าหน้าที่กับแบบสับสนุนที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือเจ้าหน้าที่ที่ทำงานกับสถานายน้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 50.540 และเจ้าหน้าที่ทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปร้อยละ 56.521 ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง และเจ้าหน้าที่ที่ทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำทั้ง 4 ลักษณะคือทนทำ เอาใจ คุมงาน และยอมความ แต่เจ้าหน้าที่ที่ทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีจำนวนผู้ที่ไม่ใช่แบบสับสนุนน้อยกว่าผู้ทำงาน 5 ปีขึ้นไป

ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาการทำงานกับแบบสับสนุนที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นจึงเป็นไปได้ในทางบวก คือยิ่งทำงานกับสถานานาน ยิ่งมีอัตราส่วนของการใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าผู้ที่ทำงานน้อยกว่า แต่ความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญ

## ตารางที่ 30

แบบสนับสนุนในการบริหารกับระยะเวลาหรือประสพการณ์ในการทำงานสภาของกรรมการ

ลักษณะการบริหาร	น้อยกว่า 5 ปี		5 ปี ขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ใช่แบบสนับสนุน	2	25.000	5	20.833
ทนทำ	0	0.000	0	0.000
เอาใจ	4	50.000	4	16.667
คุมงาน	0	0.000	1	4.167
ยอมความ	0	0.000	1	4.167
คุมกฎ	1	12.500	5	20.833
สอนแนะ	0	0.000	6	25.000
บุกงาน	0	0.000	2	8.333
น้ำท่วม	1	12.500	0	0.000
รวม > 23	8	100.000	24	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

ลักษณะของข้อมูลในตารางที่ 30 กรรมการที่มีประสพการณ์ในการทำงานกับสภาน้อยปี จะมีสัดส่วนของการมีแบบสนับสนุนในลักษณะที่มีประสิทธิภาพในงานสูงน้อยกว่าผู้ที่มีประสพการณ์ในการทำงานกับสภามานาน กล่าวคือในกรรมการที่มีประสพการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปร้อยละ 54.166 เป็นผู้ที่ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่ผู้ที่มีประสพการณ์ในงานของสภา น้อยกว่า 5 ปี มีเพียงร้อยละ 25.000 เท่านั้น ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาการทำงานกับแบบสนับสนุนของกรรมการจึงเป็นไปในทางบวก

นอกจากนี้ยังมีข้อที่น่าสังเกตคือ กรรมการที่ทำงานกับสภาน้อยกว่า 5 ปี มีสัดส่วนของผู้ที่ไม่ใช่แบบสนับสนุนสูงกว่าผู้ที่ทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

ระดับการศึกษาก็น่าจะมีอิทธิพลต่อการเลือกลักษณะการบริหารเช่นกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำมาวิเคราะห์หาค่าคงที่ปรากฏในตารางที่ 31 และ 32

ตารางที่ 31  
แบบสนับสนุนในการบริหารกับระดับการศึกษาของเจ้าหน้าที่

ลักษณะการบริหาร	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ใช่แบบสนับสนุน	0	0.000	7	25.926
ทนท่า	0	0.000	2	7.407
เอาใจ	1	10.000	2	7.407
คุมงาน	0	0.000	2	7.407
ขอมความ	0	0.000	3	11.111
คุมกฎ	4	40.000	1	3.704
สอนแนะ	3	30.000	5	18.519
บุกงาน	1	10.000	5	18.519
นำทีม	1	10.000	0	0.000
รวม > 27	10	100.000	27	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษา กับแบบสนับสนุนในการบริหารงานของเจ้าหน้าที่ เป็นไปในทางลบ ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำมีสัดส่วนของการใช้แบบสนับสนุนในการบริหารในลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าในผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า กล่าวคือร้อยละ 90.000 ของผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีใช้แบบสนับสนุนในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงในลักษณะคุมกฎ สอนแนะ บุกงาน และนำทีม ในขณะที่ร้อยละ 40.742 ของผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปใช้แบบสนับสนุนในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงในลักษณะเดียวกัน

นอกจากนี้ในกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ร้อยละ 25.926 เป็นพวกที่ไม่ใช้แบบสนับสนุนในการทำงาน การที่ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าแต่มีประสิทธิผลของงานสูงกว่านี้ดูไปแล้วไม่น่าเป็นไปได้ อาจจะเป็นเพราะผู้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังตรงกับสถานการณ์มากกว่า ผลที่ออกมาจึงมีประสิทธิผลสูงกว่า

ตารางที่ 32  
แบบสับสนุนในการบริหารกับระดับการศึกษาของกรรมการ

ลักษณะการบริหาร	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ใช่แบบสับสนุน	4	22.222	3	21.428
ทนท่า	0	0.000	0	0.000
เอาใจ	4	22.222	4	28.571
คุมงาน	0	0.000	1	7.143
ยอมความ	1	5.556	0	0.000
คุมกฎ	4	22.222	2	14.286
สอนแนะ	4	22.222	2	14.286
บุกงาน	1	5.556	1	7.143
นำทีม	0	0.000	1	7.143
รวม > 23	18	100.000	14	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

เมื่อเปรียบเทียบข้อมูลในตารางที่ 31 ปรากฏว่าข้อมูลสอดคล้องกัน กล่าวคือความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษา กับแบบสับสนุนในลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นไปในทางลบ ร้อยละ 50.000 ของผู้ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี เป็นผู้ที่ใช้แบบสับสนุนลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่ผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปมีเพียงร้อยละ 42.585 เท่านั้น แต่ความแตกต่างที่พบไม่นับสำคัญทางสถิติ

อายุก็น่าจะมีอิทธิพลต่อการเลือกลักษณะการบริหารงานด้วย คนที่มีอายุน่าจะมีประสิทธิภาพมาก และสามารถเลือกลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพมากกว่า ดังนั้นจึงได้นำมาวิเคราะห์ทั้งปรากฏในตารางที่ 33 และ 34

ตารางที่ 33  
แบบสัมภาษณ์ในการบริหารกับอายุของเจ้าหน้าที่

ลักษณะการบริหาร	ไม่เกิน 30 ปี		30 - 40 ปี		กว่า 40 ปีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ใช่แบบสัมภาษณ์	1	20.000	4	16.000	2	28.571
ทนท่า	0	0.000	2	8.000	0	0.000
เอาใจ	0	0.000	3	12.000	0	0.000
คุมงาน	0	0.000	1	4.000	1	14.286
ยอมความ	0	0.000	2	8.000	1	14.286
คุมกฎ	2	40.000	3	12.000	0	0.000
สอนแนะ	1	20.000	7	28.000	0	0.000
บุกงาน	1	20.000	3	12.000	2	28.571
นำทีม	0	0.000	0	0.000	1	14.286
รวม > 27	5	100.000	25	100.000	7	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

จากตารางที่ 33 แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่ที่มีอายุน้อยยังมีอัตราส่วนของผู้ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าผู้ที่มีอายุมากขึ้น ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะใช้แบบที่ตรงกับความต้องการของผู้เฒ่ามากกว่า ในกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี ร้อยละ 80.000 เป็นผู้ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่กลุ่มผู้ที่มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี มีเพียงร้อยละ 52.000 และกลุ่มที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไปมีเพียงร้อยละ 42.857

การที่ข้อมูลมีลักษณะการกระจายในทางค่านายอย่างนี้ ทำให้ไม่สามารถแปลความหมายได้อย่างมั่นใจ

## ตารางที่ 34

## แบบสับสั่นในการบริหารกับอายุของกรรมการสภา

ลักษณะการบริหาร	ไม่เกิน 30 ปี		30 - 40 ปี		กว่า 40 ปีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ใช่แบบสับสั่น	0	0.000	1	33.333	6	20.690
ทนท่า	0	0.000	0	0.000	0	0.000
เอาใจ	0	0.000	0	0.000	8	27.586
คุมงาน	0	0.000	1	33.333	0	0.000
ยอมความ	0	0.000	0	0.000	1	3.448
คุมกฎ	0	0.000	0	0.000	6	20.690
สอนแนะ	0	0.000	1	33.333	5	17.241
บุกงาน	0	0.000	0	0.000	2	6.897
นำทีม	0	0.000	0	0.000	1	3.448
รวม > 23	0	0.000	3	100.000	29	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

เมื่อพิจารณาข้อมูลในกลุ่มที่เป็นกรรมการ จะกลับกันกับข้อมูลในตารางที่ 33 คือยังมีอายุมากขึ้นก็ยังมีสัดส่วนของการใช้ลักษณะสับสั่นที่มีประสิทธิภาพสูงมากขึ้น คือในกลุ่มกรรมการที่มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี มีร้อยละ 33.333 ที่ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่กลุ่มกรรมการที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไปมีร้อยละ 48.276

แต่มีข้อที่น่าสังเกตคือ กลุ่มกรรมการที่มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี ผู้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีเพียง 3 คนเท่านั้น การแปลความหมายจึงควรต้องระมัดระวังในเรื่องนี้ด้วย

อาชีพก็เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่จะทำให้เลือกลักษณะการบริหารที่ต่างกันออกไป ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำอาชีพหลักของกรรมการสภาที่เข้ามาทำงานให้กับสภาสังคมสงเคราะห์มาศึกษาด้วยดังปรากฏในตารางที่ 35

## ตารางที่ 35

## แบบสับสนนในการบริหารกับอาชีพของกรรมการสภา

ลักษณะการบริหาร	แม่บ้าน, ข้าราชการบ้านนาญ		ข้าราชการ, รัฐวิสาหกิจ		องค์กรระหว่างประเทศ, ธุรกิจส่วนตัว	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ใช่แบบสับสนน	1	9.091	3	37.509	3	23.077
ทนท่า	0	0.000	0	0.000	0	0.000
เอาใจ	4	36.363	3	37.500	1	7.692
คุมงาน	0	0.000	0	0.000	0	0.000
ยอมความ	0	0.000	0	0.000	1	7.692
คุมกฎ	3	27.273	0	0.000	3	23.077
สอนแนะ	2	18.182	1	12.500	3	23.077
บุกงาน	1	9.091	0	0.000	2	15.385
นำทีม	0	0.000	1	12.500	0	0.000
รวม > 23	11	100.000	8	100.000	13	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

จากข้อมูลในตารางที่ 35 แสดงให้เห็นว่าในกลุ่มกรรมการที่เป็นนักธุรกิจและทำงานองค์กรระหว่างประเทศจะใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าในกรรมการที่มีอาชีพอื่น ๆ กล่าวคือ ร้อยละ 61.539 ของกรรมการที่ทำงานองค์กรระหว่างประเทศ และประกอบธุรกิจส่วนตัวใช้ลักษณะการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่กลุ่มกรรมการที่เป็นแม่บ้านและข้าราชการบ้านนาญมีเพียงร้อยละ 54.546 และข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจมีเพียงร้อยละ 25.000 เท่านั้น

จากตารางที่ 35 จึงพอจะสรุปได้ว่า กรรมการที่ประกอบธุรกิจส่วนตัวและทำงานองค์กรระหว่างประเทศส่วนใหญ่ใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง

## การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวกับแบบรวมในการบริหาร<sup>1</sup>

แบบรวมในการบริหาร (Style Synthesis) หมายถึงแบบรวมยอดหรือแบบที่เกิดขึ้นจากการประสมประสานกันระหว่างแบบหลัก แบบสนับสนุน และสภาพแวดล้อมของบุคคลคนหนึ่งในการบริหารงานและสามารถวัดออกมาได้โดยใช้เครื่องมือทดสอบของวิลเลียม เจ. เรดดีน William J. Reddin ที่เรียกว่า Management Style Diagnosis Test บุคคลคนหนึ่งจะมีแบบรวมในการบริหาร (Style Synthesis) เพียง 1 แบบ และทุกคนจะต้องมีจะต่างกันไปเพียงแต่ว่ามีแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพของงานสูง (More Effective) หรือต่ำ (Less Effective) เท่านั้น

ในการออกแบบทดสอบไปยังเจ้าหน้าที่สภาฯ ปรากฏว่าลักษณะรวมของเจ้าหน้าที่โดยส่วนใหญ่เป็นลักษณะที่มีประสิทธิภาพของงานสูง กล่าวคือ 19 คนใน 27 คน หรือร้อยละ 70.371 มีแบบรวมในการบริหารในลักษณะคุ่มกฏ สอนแนะ และบุกงาน ซึ่งล้วนแต่ให้ประสิทธิภาพของงานสูงทั้งนั้น ที่เหลืออีก 8 คน หรือร้อยละ 29.629 มีแบบรวมในการบริหารลักษณะทนทำและเอาใจ ซึ่งให้ประสิทธิภาพของงานต่ำ

ที่กล่าวมาข้างต้น เป็นการกล่าวรวมทั้งหมดโดยไม่พิจารณาตัวแปรอื่น ๆ หากพิจารณาโดยแยกตามลักษณะทางประชากร ก็มีสิ่งที่น่าสนใจบางประการดังได้แสดงไว้ในตารางที่ 36-51 เป็นลำดับไป เริ่มตั้งแต่วิเคราะห์หาความแตกต่างเนื่องมาจากเพศ

---

<sup>1</sup> แบบรวมในการบริหารทุกคนจะต้องมี และมีเพียงคนละ 1 แบบ



## ตารางที่ 36

## แบบรวมในการบริหารของเจ้าหน้าที่ (Style Synthesis)

ลักษณะการบริหาร	จำนวน	ร้อยละ	ชาย		หญิง		
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
ทนท่า	4	14.815	1	16.667	3	14.286	
เอาใจ	4	14.815	2	33.333	2	9.514	
คุมงาน	0	0.000	0	0.000	0	0.000	
ยอมความ	0	0.000	0	0.000	0	0.000	
คุมกฎ	8	29.630	1	16.667	7	33.333	
สอนแนะ	10	37.037	2	33.333	8	38.095	
บุกงาน	1	3.704	0	0.000	1	4.762	
นำทีม	0	0.000	0	0.000	0	0.000	
รวม	27	27	100.000	6	100.000	21	100.000

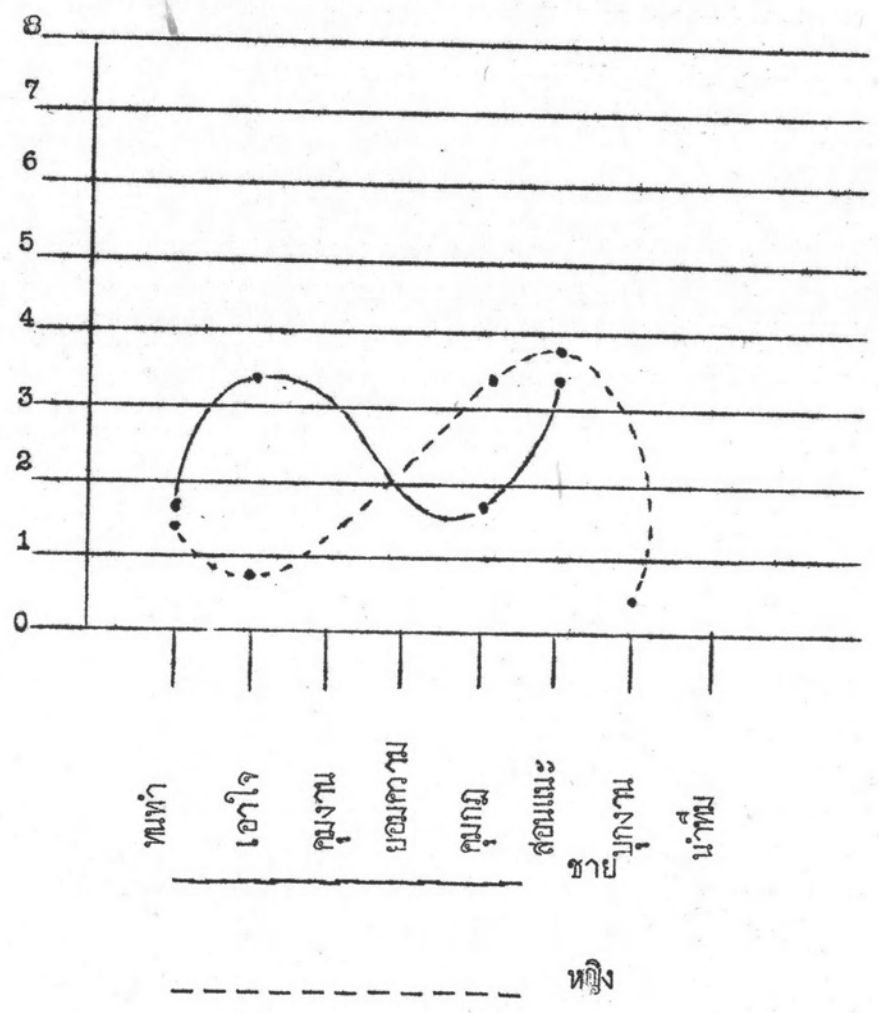
หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

ในตารางที่ 36 ลักษณะทางประชากรของเจ้าหน้าที่เมื่อแยกตามเพศ ครึ่งต่อครึ่งของเพศชายเป็นลักษณะรวมที่มีประสิทธิภาพสูงและค่าเท่ากัน ทั้งนี้เนื่องจากข้อบกพร่องที่กลุ่มตัวอย่างมีน้อยเกินไป เมื่อหันมาพิจารณาในกลุ่มที่เป็นเพศหญิง ปรากฏว่าร้อยละ 76.190 มีลักษณะรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง เมื่อเปรียบเทียบกับเพศแล้วกล่าวได้ว่าเจ้าหน้าที่หญิงมีอัตราส่วนที่มีลักษณะรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าอัตราส่วนของเพศชาย

เพื่อให้เห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ได้แสดงกราฟเปรียบเทียบแบบรวมในการบริหารงานไว้ในแผนภูมิที่ 8 แล้ว

เปอร์เซ็นต์

รูป 10



แผนภูมิที่ 8 เปรียบเทียบแบบรวมในการบริหารระหว่างเจ้าหน้าที่ชายและหญิง

## ตารางที่ 37

## แบบรวมในการบริหารของกรรมการสภา (Style Synthesis)

ลักษณะการบริหาร	จำนวน	ร้อยละ	ชาย		หญิง	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทนทำ	1	4.348	1	8.333	0	0.000
เอาใจ	0	0.000	0	0.000	0	0.000
คุมงาน	1	4.348	1	8.333	0	0.000
ยอมความ	1	4.348	1	8.333	0	0.000
คุมกฎ	8	34.783	3	25.000	5	45.455
สอนแนะ	6	26.087	3	25.000	3	27.273
บุกงาน	4	17.391	2	16.667	2	18.182
นำทีม	2	8.696	1	8.333	1	9.091
รวม	23	100.000	12	100.000	11	100.000

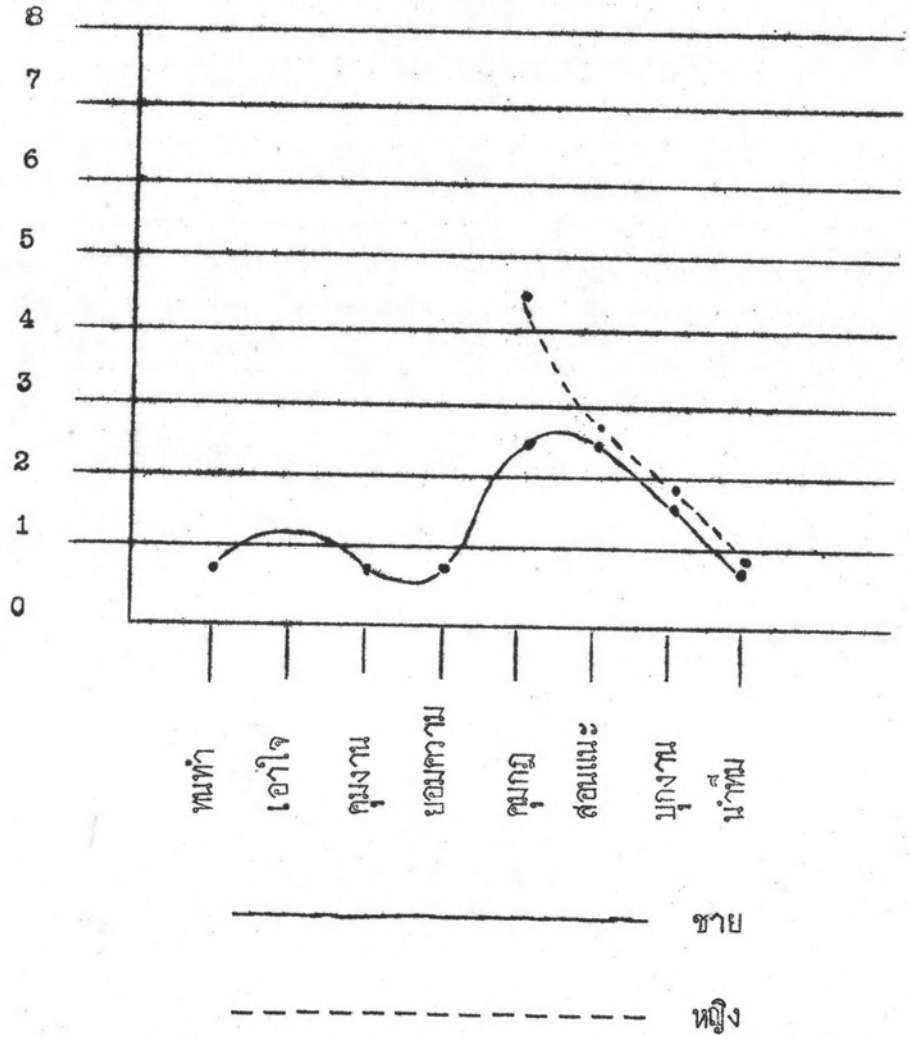
หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานแต่ละพวก

เมื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลในตารางที่ 36 แล้ว จะพบว่าในจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน และสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้จำนวน 23 ชุดนั้น พบว่ากรรมการโดยส่วนรวมส่วนมากจะมีแบบรวมในการบริหารลักษณะคุมกฎ รองลงมาเป็นสอนแนะ และบุกงาน

หากพิจารณาตามเพศ จะพบข้อที่น่าสนใจประการหนึ่งคือ ร้อยละ 100.000 ของกรรมการหญิงมีแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพของงานสูง ในขณะที่กรรมการชายมีเพียงร้อยละ 75.000 เท่านั้น

ดังนั้นลักษณะทางประชากร เมื่อพิจารณาตามเพศแล้ว พบว่ามีความสอดคล้องกันระหว่างเจ้าหน้าที่และกรรมการ ทั้งเจ้าหน้าที่หญิงและกรรมการหญิงต่างก็มีแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าในเจ้าหน้าที่ชายและกรรมการชาย

เปอร์เซ็นต์  
คูณ 10



แผนภูมิที่ ๑ เปรียบเทียบแบบรวมในการบริหารของกรรมการหญิงและชาย

เพื่อที่จะเห็นลักษณะรวมในการบริหารของกรรมการ ได้ชัดขึ้น จึงได้แสดงไว้ในตารางที่ 38

ตารางที่ 38

ประเภทและจำนวนแบบรวมในการบริหารของเจ้าหน้าที่

เพศ	แบบรวมในการบริหาร		รวม
	+	-	
ชาย	3	3	6
หญิง	16	5	21
รวม	19	8	27

หมายเหตุ      + แบบที่มีประสิทธิภาพสูง

                  - แบบที่มีประสิทธิภาพต่ำ

อย่างไรก็ดี แม้เพศหญิงทั้งในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกรรมการและเจ้าหน้าที่จะมีแบบรวมที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าอัตราส่วนของเพศชายก็ตาม แต่จากตารางที่ 37 และ 38 ก็จะได้เห็นว่า ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกรรมการชาย และเจ้าหน้าที่ชายต่างก็มีแบบรวมที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำ เช่นเดียวกับในเพศหญิง

ตารางที่ 39  
ประเภทและจำนวนแบบรวมในการบริหารของกรรมการ

เพศ	ลักษณะรวมในการบริหาร		รวม
	+	-	
ชาย	9	3	12
หญิง	11	0	11
รวม	20	3	23



หมายเหตุ      +      ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง  
                          -      ลักษณะที่มีประสิทธิภาพต่ำ

จากตารางที่ 39 จะเห็นได้ว่า ในกลุ่มที่เป็นเจ้าหน้าที่ชาย จะมีแบบรวมในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง เท่ากับแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำ ในขณะที่เจ้าหน้าที่หญิงมีแบบรวมในลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำถึง 3 เท่า

ส่วนในกลุ่มที่เป็นกรรมการจากตารางที่ 39 ก็มีลักษณะคล้ายกันกับข้อมูลในตารางที่ 38 คือ กรรมการหญิง มีอัตราส่วนของการมีแบบรวมในการบริหารลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูงมากเมื่อเทียบกับกรรมการชาย

สถานการณ์การสมรสอาจจะมีอิทธิพลต่อแบบการบริหารได้ไม่มากนักน้อย ในที่นี้ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ดูว่าจะมีผลต่อการเลือกแบบการบริหารรวมอย่างไรหรือไม่ ดังที่ปรากฏใน 2 ตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 40

แบบรวมในการบริหารกับสถานภาพการสมรสของเจ้าหน้าที่

ลักษณะการบริหาร	สมรส	ร้อยละ	โสด	ร้อยละ
ทบทำ	2	10.526	2	25.000
เอาใจ	3	15.789	1	12.500
คุมงาน	0	0.000	0	0.000
ยอมความ	0	0.000	0	0.000
คุมกฎ	4	21.053	4	50.000
สอนแนะ	10	52.632	0	0.000
บุกงาน	0	0.000	1	12.500
นำทีม	0	0.000	0	0.000
รวม	27	100.000	8	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานแต่ละพวก

ในกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่สมรสแล้วจะใช้แบบรวมในการบริหารลักษณะที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงถึงร้อยละ 73.685 ในลักษณะคุมกฎ และสอนแนะ ในขณะที่เจ้าหน้าที่ที่ยังเป็นโสดมีร้อยละ 62.500 เท่านั้น กล่าวได้ว่าเจ้าหน้าที่ที่สมรสแล้วใช้แบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าเจ้าหน้าที่ที่ยังเป็นโสด

ตารางที่ 41

แบบรวมในการบริหารกับสถานภาพการสมรสของกรรมการสภาฯ

ลักษณะการบริหาร	สมรส	ร้อยละ	โสด	ร้อยละ
ทหน้า	1	5.263	0	0.000
เอาใจ	0	0.000	0	0.000
คุมงาน	1	5.263	0	0.000
ยอมความ	1	5.263	0	0.000
คุมกฎ	6	31.579	2	50.000
สอนแนะ	4	21.053	2	50.000
บุกงาน	4	21.053	0	0.000
นำทีม	2	10.526	0	0.000
รวม 23	19	100.000	4	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

เมื่อศึกษาเปรียบเทียบกับกรรมการสภาฯ ผู้ที่สมรสแล้วใช้แบบรวมในการบริหารในลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูงร้อยละ 34.211 ในขณะที่กลุ่มกรรมการที่เป็นโสดมีถึงร้อยละ 100.000

ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพการสมรสกับแบบรวมในการบริหารของเจ้าหน้าที่กับกรรมการจึงเป็นไปในทางตรงกันข้ามกัน คือเจ้าหน้าที่สภาฯ ที่สมรสแล้วใช้แบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเจ้าหน้าที่ที่ยังเป็นโสด ในขณะที่กรรมการสภาฯ คนที่เป็นโสดใช้แบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพมากกว่าคนที่แต่งงานแล้ว

แต่อย่างไรก็ดี มีข้อที่ควรพิจารณาคือ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นโสด ทั้งกรรมการและเจ้าหน้าที่มีขนาดเล็กมาก ค่าร้อยละเหล่านี้จะยึดถือจริงจังไม่ได้



## ตารางที่ 42

## แบบรวมในการบริหารกับตำแหน่งหน้าที่ของเจ้าหน้าที่

ลักษณะการบริหาร	หัวหน้างาน		ต่ำกว่าหัวหน้างาน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทนทำ	1	11.111	3	16.667
เอาใจ	0	0.000	4	22.222
คุมงาน	0	0.000	0	0.000
ยอมความ	0	0.000	0	0.000
คุมกฎ	3	33.333	5	27.778
สอนแนะ	5	55.555	5	27.778
บุกงาน	0	0.000	1	5.556
นำทีม	0	0.000	0	0.000
รวม	27	100.000	18	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

ตำแหน่งหน้าที่ในการงานของนักบริหารก็น่าจะมีอิทธิพลต่อการเลือกแบบรวมในการบริหารได้ เพราะผู้ที่ตำแหน่งและความรับผิดชอบสูงน่าจะมีแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ทั้งนี้ ในตารางที่ 42 และ 43 จึงได้นำเอาตำแหน่งหน้าที่ของเจ้าหน้าที่และกรรมการเข้ามาวิเคราะห์ด้วย

จากตารางที่ 42 กลุ่มเจ้าหน้าที่ที่เป็นหัวหน้างาน ร้อยละ 33.333 เป็นผู้ที่ใช่แบบรวมในการบริหารลักษณะคุมกฎ และสอนแนะ ในขณะที่กลุ่มเจ้าหน้าที่ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าระดับหัวหน้างานลงไป ใช้แบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงเพียงร้อยละ 61.111 ในลักษณะคุมกฎ สอนแนะ และบุกงาน จึงกล่าวได้ว่าเจ้าหน้าที่ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูงยอมใช้แบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าคนที่ไม่มีตำแหน่งหน้าที่การงานต่ำกว่า

## ตารางที่ 43

## แบบรวมในการบริหารกับตำแหน่งหน้าที่ในสภาฯ ของกรรมการ

ลักษณะการบริหาร	เป็นกรรมการสมัยที่ 1		เป็นกรรมการสมัยที่ 2	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทันทำ	0	0.000	1	7.692
เอาใจ	0	0.000	0	0.000
คุมงาน	1	10.000	0	0.000
ขอมความ	0	0.000	1	7.692
คุมกฎ	2	20.000	6	46.154
สอนแนะ	3	30.000	3	23.077
บุกงาน	2	20.000	2	15.385
นำทีม	2	20.000	0	0.000
รวม 23	10	100.000	13	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

เมื่อศึกษาเปรียบเทียบกรรมการ ปรากฏว่าคนที่เพิ่งเป็นกรรมการสมัยที่ 1 ใช้แบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงในระดับที่สูงมากถึงร้อยละ 90.000 ในลักษณะคุมกฎ สอนแนะ บุกงาน และนำทีม ในขณะที่กรรมการที่เป็นมาแล้วสมัยที่ 2 มีเพียงร้อยละ 84.616 ในลักษณะคุมกฎ สอนแนะ และบุกงาน ข้อมูลจากตารางที่ 43 จึงคล้ายกับข้อมูลในตารางที่ 42 คือกรรมการที่ยังเคยทำงานกับสภาฯ มานานกลับยิ่งใช้แบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำ

อย่างไรก็ดี เมื่อพิจารณาอัตราส่วนของแต่ละพวกแล้ว ทั้งผู้ที่เพิ่งเป็นกรรมการสมัยที่ 1 และเป็นกรรมการสมัยที่ 2 ต่างก็ใช้แบบรวมที่มีประสิทธิภาพสูงในอัตราที่สูงมาก เพื่อที่จะให้เห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้นเกี่ยวกับเรื่องนี้ จึงได้แสดงไว้ในตารางที่ 44

ตารางที่ 44

ความแตกต่างจำนวนแบบรวมของกรรมการสภาฯ

ประเภท	ลักษณะรวมในการบริหาร		รวม
	+	-	
สมัยที่ 1	7	1	8
สมัยที่ 2	13	2	15
รวม	20	3	23

หมายเหตุ    +    ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง  
                   -    ลักษณะที่มีประสิทธิภาพต่ำ

ประสิทธิภาพในการทำงานอาจจะมีอิทธิพลต่อการเลือกแบบรวมในการบริหารได้ไม่มากนัก ในสองตารางต่อไปนี้จึงได้นำมาวิเคราะห์ดูว่าจะมีผลต่อการเลือกแบบรวมในการบริหารหรือไม่

## ตารางที่ 45

## แบบรวมในการบริหารกับระยะเวลาการทำงานของเจ้าหน้าที่

ลักษณะการบริหาร	น้อยกว่า 5 ปี		5 ปีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทนทำ	1	7.692	3	21.429
เอาใจ	4	30.769	0	0.000
คุมงาน	0	0.000	0	0.000
ยอมความ	0	0.000	0	0.000
คุมกฎ	5	38.462	3	21.429
สอนแนะ	2	15.385	8	57.143
บุกงาน	1	7.692	0	0.000
นำทีม	0	0.000	0	0.000
รวม	27	100.000	14	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

เจ้าหน้าที่ที่ทำงานกับสภา น้อยกว่า 5 ปีลงมา มีกลุ่มที่มีแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงร้อยละ 61.539 ในขณะที่กลุ่มคนที่ทำงานกับสภา ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป มีแบบรวมที่มีประสิทธิภาพสูงถึงร้อยละ 78.572 แสดงว่าเจ้าหน้าที่ที่ยังทำงานกับสภานานปี ก็ยังมีโอกาสใช้แบบรวม ในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าเจ้าหน้าที่ที่ทำงานน้อยกว่า

แบบรวมในการบริหารกับระยะเวลาหรือประสิทธิภาพในการทำงานในสภาของกรรมการ

ลักษณะการบริหาร	น้อยกว่า 5 ปี		5 ปี ขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทนทำ	0	0.000	1	5.883
เอาใจ	0	0.000	0	0.000
คุมงาน	0	0.000	0	0.000
ยอมความ	0	0.000	1	5.883
คุมกฎ	1	16.667	7	41.176
สอนแนะ	2	33.333	4	23.529
บุกงาน	2	33.333	3	17.647
นำทีม	1	16.667	1	5.883
รวม 23	6	100.000	17	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

เปรียบเทียบกับกรรมการ ปรากฏว่าร้อยละ 100.000 ของผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานกับสภา น้อยกว่า 5 ปีลงมา ใช้แบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง กลุ่มที่มีประสิทธิภาพกับการทำงานในสภา ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปมีเพียงร้อยละ 88.235 เท่านั้น แสดงว่าในกลุ่มกรรมการประสิทธิภาพในการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อแบบรวมในการบริหาร

ระดับการศึกษาที่น่าจะมีอิทธิพลต่อการเลือกแบบรวมในการบริหาร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำมาวิเคราะห์ด้วย ดังปรากฏในตารางที่ 47 และ 48

ตารางที่ 47  
แบบรวมในการบริหารกับระดับการศึกษาของเจ้าหน้าที่

ลักษณะการบริหาร	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรีขึ้นไป		
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
ทหน้า	0	0.000	4	21.053	
เอาใจ	2	25.000	2	10.526	
คุมงาน	0	0.000	0	0.000	
ยอมความ	0	0.000	0	0.000	
คุมกฎ	2	25.000	6	31.579	
สอนแนะ	4	50.000	6	31.579	
บุกงาน	0	0.000	1	5.263	
นำทีม	0	0.000	0	0.000	
รวม	27	8	100.000	19	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

เจ้าหน้าที่ที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีร้อยละ 75.000 ที่ใช้แบบรวมในการบริหาร ที่มีประสิทธิภาพสูง ส่วนกลุ่มที่มีการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีร้อยละ 68.421 เท่านั้น ที่ใช้แบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง แสดงว่าระดับการศึกษาไม่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบรวมในการบริหาร คนที่มีการศึกษาต่ำกว่าอาจจะเลือกแบบรวมที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าก็ได้

## ตารางที่ 48

## แบบรวมในการบริหารกับการศึกษาของกรรมการ

ลักษณะการบริหาร	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทนทำ	1	8.333	0	0.000
เอาใจ	0	0.000	0	0.000
คุมงาน	0	0.000	1	9.091
ขอมความ	1	8.333	0	0.000
คุมกฎ	4	33.333	4	36.364
สอนแนะ	4	33.333	2	18.182
บุกงาน	2	16.667	2	18.182
นำทีม	0	0.000	2	18.182
รวม 23	12	100.000	11	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานของแต่ละพวก

ในกลุ่มกรรมการที่มีการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ร้อยละ 90.910 เป็นพวกที่มีแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ส่วนกลุ่มที่มีการศึกษต่ำกว่าปริญญาตรีมีร้อยละ 83.333 แม้ว่าทั้งสองกลุ่มคือกลุ่มที่มีการศึกษต่ำกว่าปริญญาตรี กับกลุ่มที่มีการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป จะใช้แบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพในอัตราส่วนที่สูงมากก็ตาม แต่ก็กล่าวได้ว่าในกรรมการยิ่งคนที่มีการศึกษาสูง ยิ่งมีโอกาสเลือกแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงมากยิ่งขึ้น

อายุของนักบริหารก็น่าจะมีอิทธิพลต่อการเลือกแบบรวมในการบริหาร กล่าวคือคนที่มียุมากกว่าน่าจะมีแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง กว่าคนที่มียุน้อยกว่า ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำมาวิเคราะห์ดังปรากฏในสองตารางต่อไปนี้

แบบรวมในการบริหารกับอายุของเจ้าหน้าที่

ลักษณะการบริหาร	ไม่เกิน 30 ปี		30 - 40 ปี		กว่า 40 ปีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทนทำ	0	0.000	3	17.647	1	20.000
เอาใจ	1	20.000	3	17.647	0	0.000
คุมงาน	0	0.000	0	0.000	0	0.000
ยอมความ	0	0.000	0	0.000	0	0.000
คุมกฎ	3	60.000	4	23.530	1	20.000
สอนแนะ	0	0.000	7	41.176	3	60.000
บุกงาน	1	20.000	0	0.000	0	0.000
นำทีม	0	0.000	0	0.000	0	0.000
รวม 27	5	100.000	17	100.000	5	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานแต่ละพวก

เจ้าหน้าที่ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 80.000 เป็นผู้ที่ใช้แบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเท่ากับในกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป อย่างไรก็ตามในกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี มีเพียงร้อยละ 64.706 เท่านั้นที่มีแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง แสดงว่าอายุในกลุ่มเจ้าหน้าที่ไม่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบรวมในการบริหาร คนที่มีอายุน้อยกับคนที่มีอายุมาก ต่างก็มีโอกาสใช้แบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงเหมือนกัน



แบบรวมในการบริหารที่อายุของกรรมการ

ลักษณะการบริหาร	ไม่เกิน 30 ปี		30 - 40 ปี		กว่า 40 ปีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทนทำ	0	0.000	0	0.000	1	4.762
เอาใจ	0	0.000	0	0.000	0	0.000
คุมงาน	0	0.000	1	50.000	0	0.000
ยอมความ	0	0.000	0	0.000	1	4.762
คุมกฎ	0	0.000	0	0.000	8	38.095
สอนแนะ	0	0.000	1	50.000	5	23.810
บุกงาน	0	0.000	0	0.000	4	19.048
นำทีม	0	0.000	0	0.000	2	9.524
รวม	23	0	2	100.000	21	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานแต่ละพวก

ในกลุ่มกรรมการ ปรากฏว่าร้อยละ 90.477 ของผู้ที่มีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป ใช้แบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ส่วนกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี มีเพียงร้อยละ 50.000 เท่านั้น แสดงว่าในกลุ่มกรรมการ ผู้ที่ยังมีอายุมาก ยังมีโอกาสใช้แบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง มากกว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า

แต่ก็มีข้อที่น่าพิจารณาคือ ในกลุ่มคนที่มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปีนั้น มีกลุ่มตัวอย่างเพียง 2 คนเท่านั้น

อาชีพหลักของกรรมการน่าจะมีอิทธิพลต่อการเลือกแบบรวมในการบริหารของกรรมการได้ไม่มากนัก จึงได้นำมาวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 51

## ตารางที่ 51

## แบบรวมในการบริหารกับอาชีพของกรรมการ

ลักษณะการบริหาร	แม่บ้าน, ข้าราชการบ้านนาญ		ข้าราชการ, รัฐวิสาหกิจ		องค์การระหว่างประเทศ, ธุรกิจส่วนตัว	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทนท่า	0	0.000	0	0.000	1	10.000
เอาใจ	0	0.000	0	0.000	0	0.000
คุมงาน	0	0.000	1	16.667	0	0.000
ยอมความ	0	0.000	0	0.000	1	10.000
คุมกฎ	2	28.571	2	33.333	4	40.000
สอนแนะ	1	14.286	3	50.000	2	20.000
บุกงาน	2	28.571	0	0.000	2	20.000
นำทีม	2	28.571	0	0.000	0	0.000
รวม 23	7	100.000	6	100.000	10	100.000

หมายเหตุ ร้อยละคิดเทียบจากฐานแต่ละพวก

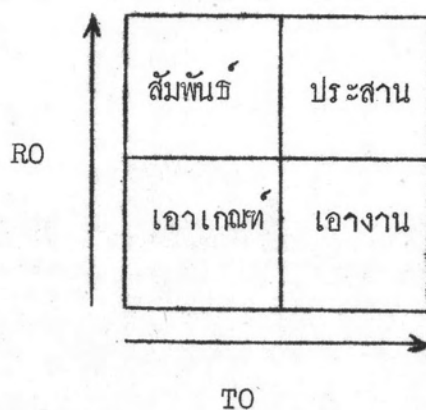
ปรากฏว่าในกลุ่มกรรมการที่เป็นแม่บ้านและข้าราชการบ้านนาญร้อยละ 100.000 ใช้แบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ส่วนกรรมการที่ทำงานองค์การระหว่างประเทศและประกอบธุรกิจมีร้อยละ 80.000 ส่วนกรรมการที่รับราชการและเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจมีร้อยละ 83.333 แสดงว่ากรรมการที่เป็นแม่บ้านและเป็นข้าราชการบ้านนาญใช้แบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่ากรรมการที่มีอาชีพอื่น ๆ

คะแนนมิติเปรียบเทียบการบริหารที่เน้นค่านางาน ค่านคน และประสิทธิผลของผู้ที่ทำงานในสภา - สัมคมสงเคราะห์

จากแบบทดสอบแบบการบริหารของวิลเลียม เจ. เรดคิน ( William J. Reddin ) ตามทฤษฎี 3 - D นั้น ค่าคะแนนของแบบต่าง ๆ นั้นสามารถนำมาคิดหาคะแนนมิติ<sup>1</sup> เพื่อชี้ระดับการเน้นค่านางาน ค่านคน และประสิทธิผลของผู้ตอบแบบทดสอบแต่ละคน เรดคินได้พัฒนาค่าคะแนนมิตินี้มาจากทฤษฎี 3 มิติ บนพื้นฐานที่ว่าแบบการบริหารมีแม่แบบ 2 แบบคือ

1. แบบสัมพันธ์ ( Related )
2. แบบประสาน ( Integrated )
3. แบบเอาเกณฑ์ ( Separated )
4. แบบเอางาน ( Dedicated )

แต่ละแบบจะมีลักษณะของตนเอง บางแบบจะมุ่งแต่งงาน บางแบบจะมุ่งแยกมนุษย์สัมพันธ์ และบางแบบก็จะให้ความสำคัญระหว่างผลงานและมนุษย์สัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสม เรดคินได้จัดแบบต่าง ๆ เข้าไว้ในตารางดังนี้



<sup>1</sup> รายละเอียดการคิดหาคะแนนมิติ รูปที่ 3 วิทยานิพนธ์นี้

<sup>2</sup> William J. Reddin, Management Effectiveness, (New York : Mc

ลักษณะที่เป็นไปตามแนวนอนจะเน้นด้านผลงาน ส่วนลักษณะที่เป็นไปตามแนวตั้งจะเน้นด้านมนุษยสัมพันธ์ ดังนั้นลักษณะต่าง ๆ จึงให้ประสิทธิภาพในการทำงานไม่เท่าเทียมกัน เรคคินได้สร้างตารางเพื่อชี้บอกการเน้นให้ความสำคัญต่อมนุษยสัมพันธ์และผลงานไว้ดังนี้<sup>1</sup>

RO ↑	High RO Only	High TO And High RO
	Low TO And Low RO	High TO Only
	TO →	

แบบพื้นฐานทั้ง 4 แบบ จะแยกออกเป็นลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง 4 ลักษณะ และลักษณะที่มีประสิทธิภาพต่ำ 4 ลักษณะ<sup>2</sup> ดังนั้นค่าคะแนนจึงเป็นไปตามแนวนอน 4 ลักษณะ และแนวตั้ง 4 ลักษณะ และเป็นที่มาของค่าคะแนนมิติที่เทียบแล้วสูงสุดในระดับ 4.0 โดยเรคคินได้สร้างตารางเทียบคะแนนมิติเอาไว้<sup>3</sup>

ข้อมูลในแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากกรมการสภาฯ และเจ้าหน้าที่ เมื่อนำมาคิดเทียบคะแนนมิติแล้วปรากฏในตารางต่อไปนี้

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> รายละเอียดดูในบทที่ 3 วิทยานิพนธ์นี้

<sup>3</sup> เรื่องเดียวกัน

ตารางที่ 52

คะแนนมติเปรียบเทียบการบริหารที่เน้นค่านงาน

คานคน และประสิทธิผลของผู้ทำงานในสภาสังคมสงเคราะห์

คะแนน	เน้นคานงาน		เน้นคานคน		ประสิทธิผล	
	มิติตบ	เทียบแล้ว	มิติตบ	เทียบแล้ว	มิติตบ	เทียบแล้ว
รวม	1537.000	52.800	1674.000	102.200	1754.000	139.400
$\bar{X}$	30.740	1.056	33.480	2.044	35.080	2.788

หมายเหตุ จำนวนคนทั้งสิ้น 50 คน

จากตารางที่ 52 แสดงให้เห็นว่ากรรมการสภาฯ และเจ้าหน้าที่สภาฯ ซึ่งเป็นกลุ่มที่ทำงานในสภาฯ เมื่อพิจารณาทั้งหมดแล้ว จะมีระดับการเน้นคานงานต่ำมากเพียง 1.056 เท่านั้น และมีระดับการเน้นคานคนเพียง 2.044 อย่างไรก็ตามแม้จะมีระดับการเน้นคานงานและคานคนในระดับต่ำก็ตาม แต่ประสิทธิผลของงานอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูงถึง 2.788

แต่เมื่อเปรียบเทียบระหว่างกรรมการและเจ้าหน้าที่สภาฯ แล้วมีความแตกต่างกันบ้างเล็กน้อย ดังปรากฏใน 2 ตารางต่อไปนี้

## ตารางที่ 53

คะแนนมติในการบริหารที่เน้นค่านางาน ค่านคน และประสิทธิผลของกรรมการสภา

คะแนน	เน้นค่านางาน		เน้นค่านคน		ประสิทธิผล	
	มิตติข	เทียบแลว	มิตติข	เทียบแลว	มิตติข	เทียบแลว
รวม	737.000	34.800	770.000	45.400	830.000	72.200
$\bar{x}$	32.043	1.513	33.478	1.974	36.086	3.139

หมายเหตุ จำนวนคนทั้งสิ้น 23 คน

จากตาราง กรรมการสภา มีระดับคะแนนมติที่เน้นค่านางาน 1.513 และคะแนนที่เน้นค่านคน 1.974 ซึ่งเป็นระดับที่ต่ำกว่า 2 แต่กลับมีระดับคะแนนประสิทธิผลที่ 3.139 แสดงว่าแม้กรรมการสภา จะเน้นค่านสัมพันธ์ภาพและงานต่ำ แต่ผลงานที่ได้ก็มีประสิทธิผลสูง

ตารางที่ 54

คะแนนมติในการบริหารที่เนนคานงาน คานคน และประสิทธิผลของเจ้าหน้าที่สภา

คะแนน	เนนคานงาน		เนนคานคน		ประสิทธิผล	
	มิตินัย	เทียบแล้ว	มิตินัย	เทียบแล้ว	มิตินัย	เทียบแล้ว
รวม	800.000	18.000	903.000	56.800	924.000	67.200
$\bar{X}$	29.629	0.667	33.481	2.104	34.222	2.489

หมายเหตุ จำนวนคนทั้งสิ้น 27 คน

จากตารางที่ 54 แสดงให้เห็นค่าคะแนนมติของเจ้าหน้าที่สภา ปรากฏว่าให้ความสำคัญกับงานในระดับต่ำมากเมื่อเทียบกับค่าคะแนนมติที่เนนคานคน กล่าวคือค่าคะแนนมติที่เนนงานมีเพียง 0.677 แต่เนนคน 2.104 อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่สภา ก็อยู่ในระดับที่สูงพอสมควรที่ระดับ 2.489

เมื่อเปรียบเทียบค่าคะแนนมติระหว่างของกรรมการและเจ้าหน้าที่จะพบว่ากรรมการสภาให้ความสำคัญคานงานมากกว่าเจ้าหน้าที่ ในขณะที่เจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญในคานคนมากกว่ากรรมการสภา แต่อย่างไรก็ตามกรรมการสภา มีระดับประสิทธิผลของงานสูงมากกว่าเจ้าหน้าที่

ลักษณะทางประชากร และระดับการศึกษาอาจจะมีความสัมพันธ์กับระดับคะแนนมติ ดังนั้นใน 4 ตารางต่อไปนี้จะได้นำมาศึกษาวิเคราะห์หาค่าต่อไป

## ตารางที่ 55

## คะแนนมิตินำที่การงานของเจ้าหน้าที่สภา

ระดับ	เนนคานงาน		เนนคานคน		ประสิทธิผล	
	มิตินำ	เทียบแล้ว	มิตินำ	เทียบแล้ว	มิตินำ	เทียบแล้ว
หัวหน้างาน	28.714	0.257	33.571	2.029	34.714	2.829
ต่ำกว่าหัวหน้างาน	29.950	0.810	33.450	2.100	34.050	2.370

หมายเหตุ จำนวนคนทั้งสิ้น 27 คน เป็นหัวหน้างาน 7 คน และต่ำกว่าหัวหน้างาน 20 คน  
ค่าในตารางเป็นค่า  $\bar{X}$

เมื่อพิจารณาจากข้อมูลในตารางที่ 55 แล้วพบว่าเจ้าหน้าที่ในสภา ในระดับต่ำกว่าหัวหน้างานมีระดับคะแนนที่เนนคานงานสูงกว่าหัวหน้างาน และมีระดับค่าคะแนนมิตินำที่เนนในคานคนต่ำกว่าหัวหน้างาน แต่ไม่มากนัก อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาประสิทธิผลของงานแล้วจะพบว่าหัวหน้างานมีค่าระดับคะแนนประสิทธิผลสูงกว่าผู้ที่มิใช่ตำแหน่งต่ำกว่าหัวหน้างานเล็กน้อย

เมื่อหันมาพิจารณาระดับการศึกษาเกี่ยวกับค่าคะแนนมิตินำจะบอกอะไรในบางสิ่งบางอย่างดังตารางต่อไปนี้



## ตารางที่ 56

## คะแนนมิติกับระดับการศึกษาของเจ้าหน้าที่สภา

ระดับ	เนนคานงาน		เนนคานคน		ประสิทธิผล	
	มิติกับ	เทียบแล้ว	มิติกับ	เทียบแล้ว	มิติกับ	เทียบแล้ว
ต่ำกว่าปริญญา	29.375	0.525	34.375	2.450	34.000	2.400
ปริญญาตรีขึ้นไป	29.737	0.726	33.105	1.958	34.316	2.526

หมายเหตุ ค่าในตารางเป็นค่า  $\bar{x}$  จำนวนคนทั้งสิ้น 27 คน เป็นระดับต่ำกว่าปริญญาตรี 8 คน ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป 19 คน

การระดับคะแนนมิติกับของเจ้าหน้าที่สภา ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป จะเน้นคานงานมากกว่าคนที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คนที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกลับมีค่าคะแนนมิติกับที่เน้นคานคนสูงกว่าคนที่มีการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป อย่างไรก็ตาม ค่าความแตกต่างเหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นค่ามิติกับที่เน้นคานงาน คานคน ประสิทธิภาพ ของบุคคลสองพวกนี้ใกล้เคียงกันมาก เรียกได้ว่าแทบจะไม่แตกต่างกันเลย

## ตารางที่ 57

## คะแนนมิติกับระดับการศึกษาของกรรมการสภาฯ

ระดับ	เนนคานงาน		เนนคานคน		ประสิทธิผล	
	มิติกับ	เทียบแล้ว	มิติกับ	เทียบแล้ว	มิติกับ	เทียบแล้ว
ต่ำกว่าปริญญา	31.357	1.200	33.357	1.929	36.500	3.243
ปริญญาตรีขึ้นไป	33.111	2.000	33.667	2.044	35.444	2.978

หมายเหตุ จำนวนคนทั้งสิ้น 23 คน เป็นระดับต่ำกว่าปริญญาตรี 14 คน ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป 9 คน ค่าในตารางเป็นค่า  $\bar{x}$

เมื่อหันมาพิจารณาค่าคะแนนมิติกับระดับการศึกษาของกรรมการสภาฯ ก็มีลักษณะที่คล้ายกับของเจ้าหน้าที่คือมีความแตกต่างกันในค่าที่เนนคานงาน คานคน และประสิทธิผลบ้างเล็กน้อยระหว่างคนที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปกับคนที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบกันระหว่างกรรมการสภาฯ และเจ้าหน้าที่ จะมีความสอดคล้องกันเรื่องค่าคะแนนที่เนนงานคือ คนที่มีการศึกษาสูงจะมีค่าคะแนนมิติกับสูงกว่าคนที่มีการศึกษาต่ำกว่า ส่วนค่าคะแนนมิติกับที่เนนคานคน และประสิทธิผลไม่สอดคล้องกัน

อาชีพของกรรมการ อาจจะมีความสัมพันธ์กับค่าคะแนนมิติกับก็ได้ ในตารางสุดท้ายจึงได้นำมาวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 58

คะแนนมิติกับอาชีพของกรรมการสภา

ประเภท	เนนคานงาน		เนนคานคน		ประสิทธิผล	
	มิติกับ	เทียบแล้ว	มิติกับ	เทียบแล้ว	มิติกับ	เทียบแล้ว
แม่บ้าน ข้าราชการบ้านนาญ	33.714	2.143	33.000	1.771	37.143	3.571
ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ	33.500	1.200	35.167	2.733	37.000	3.300
ธุรกิจ, องค์กร ระหว่างประเทศ	31.200	1.260	32.800	1.660	34.800	2.740

หมายเหตุ จำนวนคนทั้งสิ้น 23 คน เป็นแม่บ้าน, ข้าราชการบ้านนาญ 7 คน ข้าราชการ, พนักงานรัฐวิสาหกิจ 6 คน และนักธุรกิจและทำงานองค์กรระหว่างประเทศ 10 คน  
ค่าในตารางเป็นค่า  $\bar{X}$

เมื่อวิเคราะห์ดูตามตารางที่ 58 แล้วปรากฏว่า กรรมการที่เป็นแม่บ้านและข้าราชการบ้านนาญมีคะแนนมิติกับที่เนนคานงานสูงกว่ากรรมการที่มีอาชีพอื่น ๆ ทั้งหมด ขณะเดียวกันกรรมการที่เป็นแม่บ้านและข้าราชการบ้านนาญก็มีค่าคะแนนประสิทธิผลสูงสุดด้วย อย่างไรก็ตามกรรมการที่เป็นข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ มีค่าคะแนนที่เนนคานคนสูงมากกว่ากรรมการที่มีอาชีพอื่นทั้งหมด