



การอภิปรายผลการวิจัย

จุดมุ่งหมายของการวิจัยในครั้งนี้คือ การเปรียบเทียบภาวะบุคลิกภาพแบบ Y และองค์ประกอบภาวะบุคลิกภาพแบบ Y 6 ด้าน ของสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีซึ่งเข้าร่วมกลุ่มกิจกรรมคิวซีด้วยประสบการณ์ที่แตกต่างกันในด้านจำนวนการทำกิจกรรมคิวซี การได้รับรางวัลจากการเสนอผลงานกิจกรรมคิวซี สถานภาพของการเป็นสมาชิก บทบาทในการเสนอผลงานกิจกรรมคิวซี และความต่อเนื่องในการเข้าร่วมกิจกรรมคิวซี โดยอาศัยวิธีการวิจัยเชิงสำรวจจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความแตกต่างของค่ามัธยฐานเลขคณิต สามารถอธิบายผลการวิจัยตามสมมุติฐานดังนี้

สมมุติฐานที่ 1 "สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่มีประสบการณ์ในการทำกลุ่มกิจกรรมคิวซีมากจะมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างจากสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่มีประสบการณ์ในการทำกลุ่มกิจกรรมคิวซีน้อย"

ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมุติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างประชากรซึ่งมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซีแตกต่างกันตั้งแต่ 1-6 กิจกรรม โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวพบว่า มีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ไม่แตกต่างกัน (ดังตารางที่ 7) และเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของภาวะบุคลิกภาพแบบ Y พบว่า ประชากรซึ่งมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซีแตกต่างกันตั้งแต่ 1-6 กิจกรรมมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ด้านความรักงาน (ตารางที่ 8) ด้านความรับผิดชอบต่องาน (ตารางที่ 9) ด้านการควบคุมตนเองในการทำงาน (ตารางที่ 10) ด้านการมุ่งความสำเร็จของงาน (ตารางที่ 11) ด้านการใช้ศักยภาพเต็มที่ในการทำงาน (ตารางที่ 12) และด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ (ตารางที่ 13) ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยแสดงว่า สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่มีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซีมากมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ไม่แตกต่างจากสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่มีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซีน้อย เหตุที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ด้วยเหตุผล 2 ประการ

1. ภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ของบุคคลมีลักษณะพลวัต (McGregor 1960: 48) กลุ่มกิจกรรมควิซีเป็นกระบวนการพัฒนาภาวะบุคลิกภาพแบบ Y การทำกิจกรรมควิซีอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้เกิดการพัฒนาภาวะบุคลิกภาพแบบ Y อย่างต่อเนื่อง และเห็นความแตกต่างระหว่างการมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมควิซีมากกับการมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมควิซีน้อย การที่สมาชิกกลุ่มกิจกรรมควิซี ซึ่งมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมควิซีแตกต่างกัน ไม่มีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างกันนั้น อาจเกิดจากสมาชิกกลุ่มกิจกรรมควิซีทำกิจกรรมควิซีด้วยความต่อเนื่องที่แตกต่างกัน

สภาพความต่อเนื่องในการทำกิจกรรมควิซีของประชากรจากแบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งจำแนกประชากรออกเป็นกลุ่มที่ทำกิจกรรมควิซีอย่างต่อเนื่อง กลุ่มที่ทำกิจกรรมควิซีแบบทำ ๆ หยุด ๆ และกลุ่มที่เลิกทำกิจกรรมควิซีแล้ว กลุ่มที่ทำกิจกรรมควิซีอย่างต่อเนื่องหมายถึง กลุ่มที่ทำกิจกรรมสำเร็จแล้วก็ทำกิจกรรมเรื่องต่อไป หรือตั้งใจว่าจะทำกิจกรรมเรื่องต่อไปโดยไม่ได้คิดที่จะเลิก กลุ่มที่ทำกิจกรรมควิซีแบบทำ ๆ หยุด ๆ หมายถึง กลุ่มที่ยังทำกิจกรรมอยู่แต่ทำกิจกรรมในลักษณะทำบ้าง หยุดบ้าง ตามสภาพความเร่งด่วนและความจำเป็นของงาน แต่ยังไม่เลิกทำกิจกรรมควิซี และกลุ่มที่เลิกทำกิจกรรมควิซีแล้ว หมายถึง กลุ่มที่เคยทำกิจกรรมควิซีแต่ปัจจุบันเลิกทำกิจกรรมควิซีแล้ว

จากแบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานพบว่า ประชากรที่ตอบแบบสำรวจ 206 คน เป็นสมาชิกกลุ่มที่ทำกิจกรรมควิซีอย่างต่อเนื่อง 42 คน (ร้อยละ 20.39) ทำกิจกรรมควิซีในลักษณะทำ ๆ หยุด ๆ 76 คน (ร้อยละ 36.89) และเลิกทำกิจกรรมควิซีแล้ว 88 คน (ร้อยละ 42.72) ดังตารางที่ 5 ซึ่งเมื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะบุคลิกภาพแบบ Y โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ตารางที่ 18) และพิจารณาความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการของเซฟเฟ (ตารางที่ 19) พบว่า สมาชิกกลุ่มกิจกรรมควิซีที่ทำกิจกรรมควิซีอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 190.74$) และสมาชิกกลุ่มกิจกรรมควิซีที่ทำกิจกรรมควิซีในลักษณะทำ ๆ หยุด ๆ ($\bar{X} = 185.11$) มีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ไม่แตกต่างกัน แต่สมาชิกทั้ง 2 กลุ่มมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างจากสมาชิกกลุ่มกิจกรรมควิซีที่เลิกทำกิจกรรมควิซีแล้ว ($\bar{X} = 173.69$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้น การที่สมาชิกกลุ่มกิจกรรมควิซีซึ่งมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมควิซีแตกต่างกัน ไม่มีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างกัน เพราะสมาชิกกลุ่มกิจกรรมควิซีทำกิจกรรมควิซีด้วยความต่อเนื่องที่แตกต่างกัน

2. กลุ่มกิจกรรมคิวิจะบังเกิดผลตามที่ต้องการต่อเมื่อสมาชิกกลุ่มเข้าร่วมกิจกรรมด้วยความสมัครใจ (สูกชัย ปัทมศิริ 2529: 162-170) หรือด้วยความเต็มใจโดยไม่ถูกบังคับ (ประวิทย์และวิจิตรา จงวิศาล 2526: 1-2) และต้องทำกิจกรรมคิวิด้วยความตั้งใจหรือด้วยความตั้งใจ (นิพนธ์ ปัทมสิงห์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์) นักวิชาการและนักปฏิบัติการกลุ่มกิจกรรมคิวิของฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่งให้ทัศนะจากประสบการณ์ของตนว่า ประชากรที่เข้าร่วมกลุ่มกิจกรรมคิวิที่มีทั้งที่สมัครใจเข้าร่วมและทำกิจกรรมด้วยความตั้งใจ และไม่สมัครใจเข้าร่วมแต่ต้องเข้าร่วมกลุ่มกิจกรรมคิวิและทำกิจกรรมคิวิเพราะสภาพบังคับ (นิพนธ์ ปัทมสิงห์ ณ อยุธยา, สัมภาษณ์) ดังนั้น การที่ประชากร ซึ่งมีประสบการณ์แตกต่างกันในการทำกิจกรรมคิวิไม่มีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะประชากรมีทั้งที่สมัครใจและไม่สมัครใจ ในการเข้าร่วมกลุ่มกิจกรรมคิวิ และมีทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจในการทำกิจกรรมคิวิ ประชากรที่มีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวิน้อยแต่ทำกิจกรรมคิวิด้วยความสมัครใจและด้วยความตั้งใจ อาจจะได้ผลดีมากกว่าประชากรที่มีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวิมาก แต่ทำกิจกรรมคิวิเพราะสภาพบังคับ

คำอธิบายที่สอดคล้องกับแนวความคิดของเดวิดและนิวสตรอม (Davis and Newstrom 1985: 187-194) เขาเห็นว่า กลุ่มกิจกรรมคิวิเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดความสำนึกและความรู้สึกผูกพันต่อเป้าหมายและผลงาน และทำให้ผู้เข้าร่วมเกิดการนับถือตนเอง เขาอธิบายว่า การมีส่วนร่วมประกอบด้วยแนวความคิด 3 ประการคือ เป็นความผูกพันทางจิตใจ เป็นแรงจูงใจที่จะปลดปล่อยจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การตามทฤษฎี Y และเป็นความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน องค์ประกอบทั้ง 3 ประการนี้ไม่อาจเกิดขึ้นได้จากการบังคับ แต่เกิดจากการมีส่วนร่วมโดยความสมัครใจ

สมมุติฐานที่ 2 "สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวิที่ได้รับรางวัลจากการเสนอผลงานกิจกรรมคิวิจะมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างจากสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวิที่ไม่เคยได้รับรางวัลจากการเสนอผลงานกิจกรรมคิวิ"

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมุติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ระหว่างประชากรที่ได้รับรางวัลจากการเสนอผลงานกิจกรรมคิวิ

กับประชากรที่ไม่เคยได้รับรางวัลจากการเสนอผลงานกิจกรรมควีซึ่งพบว่า มีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ดังตารางที่ 14)

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนองค์ประกอบของภาวะบุคลิกภาพแบบ Y พบว่า ประชากรที่ได้รับรางวัลจากการเสนอผลงานกิจกรรมควีซึ่งมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ด้านความรักงาน และด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ แตกต่างจากประชากรที่ไม่เคยได้รับรางวัลจากการเสนอผลงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ตารางที่ 14)

ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า การที่ประชากรรับรู้ว่าเป็นกลุ่มกิจกรรมควีของตนได้รับการยกย่องให้เป็นกลุ่มกิจกรรมควีที่มีผลงานดีเลิศ (ชนะเลิศ (ชนะเลิศ) ดีเยี่ยม (ชนะเลิศ) และดีเด่น (ชนะเลิศ) จากการเสนอผลงานกิจกรรมควีประจำปีของฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่งต่อผู้บังคับบัญชาาระดับสูง ผู้บังคับบัญชาาระดับกลาง ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิด เพื่อนร่วมงาน และผู้สนใจ และการที่ประชากรรับรู้ว่าเป็นกลุ่มกิจกรรมควีของตนได้รับการคัดเลือกให้เป็นตัวแทนของฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่งเข้าเสนอผลงานกิจกรรมควีในระดับที่สูงยิ่งขึ้น เป็นรางวัลที่ทำให้ประชากรเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ ประชากรทำกิจกรรมควีโดยอาศัยปัญหาในงานประจำ การได้รับรางวัลจากการเสนอผลงานเท่ากับได้รับการยอมรับว่า กลุ่มของตนมีผลการปฏิบัติงานดีกว่ากลุ่มอื่น (ศุภชัย วัฒนธีระ, สัมภาษณ์) ความภาคภูมิใจนี้ทำให้ประชากรที่ได้รับรางวัลจากการเสนอผลงานกิจกรรมควีซึ่งมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างจากประชากรที่ไม่เคยได้รับรางวัลจากการเสนอผลงานกิจกรรมควี

ความภาคภูมิใจในความสำเร็จที่เกิดขึ้นทำให้ประชากรที่ได้รับรางวัลจากการเสนอผลงานกิจกรรมควีเกิดการรับรู้ในความสำเร็จของงาน เกิดความพึงพอใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นต่อการทำงาน นำไปสู่การมีภาวะบุคลิกภาพด้านความรักงานต่างจากประชากรที่ไม่เคยได้รับรางวัลจากการเสนอผลงาน

การทำกิจกรรมควีต้องอาศัยการระดมสมองตลอดกิจกรรม การระดมสมองอาศัยความคิดริเริ่มหรือความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกเป็นพื้นฐาน (ประวิทย์ และ วิจิตรา จงวิศาล 2526: 99-107) ประชากรที่ได้รับรางวัลจากการเสนอผลงานกิจกรรมควีต้องมีผลงานดี และวิธีการเสนอผลงานดี ทั้งผลงานและวิธีการเสนอผลงานขึ้นอยู่กับความคิดสร้างสรรค์ของประชากร การที่ประชากรรับรู้ว่าเป็นกลุ่มของตนได้รับรางวัลจากการเสนอผลงานกิจกรรมควีทำให้ประชากรเกิดการรับรู้ว่าเป็นกลุ่มของตนมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์แตกต่างจากกลุ่มที่ไม่ได้รางวัลจากการเสนอผลงานกิจกรรมควี

ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า "คนเราจะชอบในสิ่งที่ตนทำได้ อะไรที่ตนทำ แล้วประสบความสำเร็จจะเกิดทัศนคติที่ดีต่อสิ่งนั้น" (Gagne 1977: 254-255) ผลการวิจัย สอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของออสซูเบล (Ausubel 1968: 375-385) ที่เสนอว่า การจูงใจ ด้วยความสำเร็จในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญกว่าการเสริมแรงทางวัตถุและการเสริมแรงทาง สังคม เพราะงานที่ทำงานจะกลายเป็นตัวจูงใจผู้ทำงาน การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากการทำงาน และการรับรู้ที่ตนเองมีขีดความสามารถในการทำงานเพิ่มมากขึ้น เป็นรางวัลที่สามารถสนอง ความพึงพอใจของบุคคล และทำให้บุคคลเกิดการนับถือตนเองและภาคภูมิใจในตนเอง และผล การวิจัยยังสอดคล้องกับการศึกษาบุคคลที่ทำงานในสำนักงาน (white-collar) บุคคลที่ใช้ แรงงาน (blue-collar) และบุคคลที่ทำงานวิชาชีพ ซึ่งได้ข้อยืนยันว่า การได้ทำงานที่มีโอกาส ใช้ความสามารถ มีความเป็นอิสระในการทำงาน และได้รับข้อมูลย้อนกลับในความสำเร็จของงาน จะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจต่องานมากขึ้น และมีความพึงพอใจต่อชีวิตโดยทั่วไปเพิ่มมากขึ้นด้วย (Spence 1983: 19-20)

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ในองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า ประชากรที่ได้รับรางวัลจากการเสนอผลงานกิจกรรมวิชาชีพมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ด้านความ รับผิดชอบต่องาน ด้านการควบคุมตนเองในการทำงาน ด้านการมุ่งความสำเร็จของงาน และ ด้านการใช้ศักยภาพเต็มที่ในการทำงาน ไม่แตกต่างจากประชากรที่ไม่เคยได้รับรางวัลจาก การเสนอผลงานกิจกรรมวิชาชีพ (ดังตารางที่ 14) ซึ่งอธิบายได้ว่า เกิดจากลักษณะเฉพาะของ การทำงานและบรรทัดฐานทางสังคมของประชากร กล่าวคือ ประชากรปฏิบัติงานด้านการ บำรุงรักษาระบบส่งและสถานีไฟฟ้าย่อย โดยปฏิบัติงานร่วมกันเป็นชุด ต้องเดินทางไปด้วยกัน เริ่ม งานและเลิกงานพร้อมกัน ต้องทำงานประสานกันตลอดเวลา โดยอาศัยเครื่องมือและอุปกรณ์ พิเศษที่ต้องใช้ร่วมกัน ทำให้ประชากรไม่สามารถทำงานโดยเอกเทศและไม่สามารถนั่งงาน ไปทำต่อหลังเลิกงานได้ ลักษณะของงานทำให้ประชากรมีพฤติกรรมการทำงานคล้ายคลึงกัน คือ มีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของทีมงาน และมีความรับผิดชอบต่อทีมงาน ด้วยการไม่มาสาย ไม่ผิดเวลานัดหมาย ไม่ชกงาน และไม่อุ้งงาน หากสมาชิกคนใดไม่ปฏิบัติตามจะเป็นที่รังเกียจของ ทีมงาน และถูกย้ายไปอยู่ที่ทีมงานอื่น (นิพนธ์ ปัทมสิงห์ ณ อยุธยา และศุภชัย วัฒนชัยระ, สัมภาษณ์) ลักษณะงานและบรรทัดฐานทางสังคมของทีมงานทำให้ประชากรมีความรับผิดชอบต่องาน ควบคุม ตนเองในการทำงาน มุ่งความสำเร็จของงาน และใช้ศักยภาพเต็มที่ในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน

คำอธิบายนี้สอดคล้องกับแนวคิดในเรื่องอิทธิพลของกลุ่มต่อสมาชิก กลุ่มจะมีบรรทัดฐานให้สมาชิกยึดถือและปฏิบัติ สมาชิกต้องเคารพและปฏิบัติตามบรรทัดฐานของกลุ่ม หากสมาชิกคนใดฝ่าฝืนหรือละเมิดบรรทัดฐาน สมาชิกผู้นั้นจะถูกกลงโทษหรือไล่ออกจากกลุ่ม (Feldman 1985: 335-336)

สมมุติฐาน 3 "สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่เป็นหัวหน้ากลุ่มกิจกรรมคิวซี รองหัวหน้ากลุ่มกิจกรรมคิวซี และเลขานุการกลุ่มกิจกรรมคิวซี จะมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างจากสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่ไม่ได้เป็นหัวหน้ากลุ่มกิจกรรมคิวซี รองหัวหน้ากลุ่มกิจกรรมคิวซี และเลขานุการกลุ่มกิจกรรมคิวซี"

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมุติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ระหว่างประชากรที่เป็น/ไม่เป็นหัวหน้า รองหัวหน้า และเลขานุการกลุ่มกิจกรรมคิวซี พบว่า มีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ประชากรที่เป็นหัวหน้า รองหัวหน้า และเลขานุการกลุ่มกิจกรรมคิวซี มีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ด้านการมุ่งความสำเร็จและด้านการมีความคิดสร้างสรรค์แตกต่างจากประชากรที่ไม่เป็นหัวหน้า รองหัวหน้า และเลขานุการกลุ่มกิจกรรมคิวซี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ

ประชากรที่เป็นหัวหน้า รองหัวหน้า และเลขานุการกลุ่มกิจกรรมคิวซี เป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่และบทบาทมากกว่าสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่ม ต้องร่วมกันบริหารกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดำเนินการประชุมกลุ่ม มอบหมายงานและติดตามการปฏิบัติงานของสมาชิก ชักจูง ส่งเสริม ให้กำลังใจ ช่วยแก้ปัญหา และนำผลกลุ่ม (ประวิทย์ และวิจิตรา จงวิศาล 2526: 26) ภาระหน้าที่เหล่านี้ทำให้ประชากรที่เป็น/ไม่เป็นหัวหน้า รองหัวหน้า และเลขานุการกลุ่ม มีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างกัน

การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมคิวซีและการเสนอปัญหาหรือกิจกรรมที่ต้องการแก้ไข ต้องจดทะเบียน เพื่อให้ทราบว่า ใครเป็นหัวหน้า รองหัวหน้า และเลขานุการกลุ่มกิจกรรมคิวซี และต้องการทำกิจกรรมเรื่องอะไร ทำให้ได้ขนาดไหน บรรลุผลสำเร็จเมื่อใด สิ่งเหล่านี้เป็นพันธะ ทำให้กลุ่มต้องดำเนินกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จ หัวหน้า รองหัวหน้า และเลขานุการกลุ่มกิจกรรม

คิ้วที่มีลักษณะมากกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ จึงต้องดำเนินการทุกอย่างด้วยความมุ่งมั่น เพื่อให้กิจกรรมบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายให้ได้ ประชากรที่เป็น/ไม่เป็นหัวหน้า รองหัวหน้า และเลขานุการกลุ่มกิจกรรมคิ้ว จึงมีการมุ่งความสำเร็จของงานแตกต่างกัน

กลุ่มกิจกรรมคิ้ว เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการระดมสมองอยู่ตลอดเวลา การระดมสมองอาศัยความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกทุกคน (ประวิทย์ และวิจิตรา จงวิศาล 2526: 99-107) การที่หัวหน้า รองหัวหน้า และเลขานุการกลุ่มกิจกรรมคิ้วต้องมีทักษะและความมุ่งมั่นต่อกิจกรรมคิ้วสูง ทำให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์สูงอยู่ตลอดเวลาของการทำกิจกรรม ดังนั้นประชากรที่เป็น/ไม่เป็นหัวหน้า รองหัวหน้า และเลขานุการกลุ่มกิจกรรมคิ้วจึงมีความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกัน

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ในองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่าประชากรที่เป็น/ไม่เป็นหัวหน้า รองหัวหน้า และเลขานุการกลุ่มกิจกรรมคิ้วมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ด้านความรักงาน ด้านความรับผิดชอบต่องาน ด้านการควบคุมตนเองในการทำงาน และด้านการใช้ศักยภาพเต็มที่ในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งอธิบายได้ด้วยเหตุผลดังนี้

1. ประชากรที่เป็นหัวหน้า รองหัวหน้า และเลขานุการกลุ่มกิจกรรมคิ้ว ส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมด เป็นหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นชุดปฏิบัติงานในการบำรุงรักษาระบบส่งและสถานีไฟฟ้าย่อยเหมือนสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิ้วคนอื่น ๆ จึงมีพฤติกรรมการทำงานเหมือนกัน คือ เริ่ม-เลิกงานพร้อมกัน ไม่ผิดเวลา ไม่มาสาย อันเป็นผลมาจากลักษณะงานและอิทธิพลของบรรทัดฐานทางสังคมของกลุ่ม (Feldman 1985: 335-336)

2. กลุ่มกิจกรรมคิ้วของฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่งมีหัวหน้าแผนก เป็นหัวหน้ากลุ่มในครั้งแรก หลังจากนั้นหัวหน้าแผนกจะเป็นที่ปรึกษากลุ่มหรือสมาชิกกลุ่ม หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานแยกกันมาเป็นหัวหน้ากลุ่มแทน หัวหน้าแผนกในฐานะเป็นที่ปรึกษาหรือสมาชิกมีฐานะคล้ายหัวหน้าแผนกหรือผู้นำที่ไม่เป็นทางการในที่ประชุมกลุ่ม หัวหน้าแผนกมีอิทธิพลเหนือหัวหน้ากลุ่มเพราะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของหัวหน้ากลุ่มและสมาชิกกลุ่ม และเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลงานกิจกรรมคิ้วโดยตรง เพราะกลุ่มกิจกรรมคิ้วของฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่งนำงานประจำของแผนกมาแก้ไข การแสดงความคิดเห็นของหัวหน้าแผนกไม่ว่าในฐานะที่ปรึกษากลุ่มหรือสมาชิกมีอิทธิพลทำให้กลุ่มคล้อยตาม (ศุภชัย วัฒนธีระ, สัมภาษณ์) หัวหน้า รองหัวหน้า และเลขานุการกลุ่มกิจกรรมคิ้ว ซึ่งส่วนใหญ่ เป็นหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานจึงอยู่ในฐานะพัฒนาบทบาทของตนเองได้ไม่เต็มที่

คำอธิบายนี้สอดคล้องกับทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับอำนาจ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง (authority) และเป็นผู้ที่ใช้อำนาจในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้การบังคับบัญชา (Luthans 1985: 449-455) ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาได้รับการคาดหวังจากผู้ใต้การบังคับบัญชาของตนว่า ต้องเป็นผู้ชี้แจงพฤติกรรมของผู้ใต้การบังคับบัญชา และพิจารณาเพื่อให้คุณและโทษผู้ใต้การบังคับบัญชาตามคุณภาพของผลการปฏิบัติงาน (McCormick and Ilgen 1980: 319) ผู้บังคับบัญชาได้รับความคาดหวังจากผู้ใต้การบังคับบัญชาว่า ต้องเป็นผู้นำในการทำงาน (task leader) ในฐานะผู้นำในการทำงาน ผู้บังคับบัญชามีต้องประชุมเพื่อที่จะให้ผู้ใต้การบังคับบัญชามองเห็นเป้าหมายและปัญหาของงาน ที่ให้เห็นข้อเท็จจริงและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ทบทวนให้เห็นความก้าวหน้าของงาน สรุปข้ออภิปราย และสรุปผลการตัดสินใจ (Davis and Newstrom 1985: 219)

ดังนั้น ลักษณะงานและอิทธิพลของบรรทัดฐานทางสังคมของกลุ่มหรือทีมงาน และอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าแผนก ทำให้ประชากรที่เห็น/ไม่เห็นหัวหน้า รองหัวหน้า และเลขานุการ กลุ่มกิจกรรมคิวซี มีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ด้านความรักงาน ด้านความรับผิดชอบต่องาน ด้านการควบคุมตนเองในการทำงาน และด้านการใช้ศักยภาพเต็มที่ในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 4 "สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่เป็นผู้เสนอผลงานกิจกรรมคิวซีจะมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างจากสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่ไม่เคยเป็นผู้เสนอผลงานกิจกรรมคิวซี"

ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมุติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ เมื่อเปรียบเทียบประชากรที่เป็นและไม่เป็นผู้เสนอผลงานกิจกรรมคิวซี พบว่า มีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ไม่แตกต่างกัน (ดังตารางที่ 16)

เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของภาวะบุคลิกภาพแบบ Y พบว่า ประชากรที่เป็นและไม่เคยเป็นผู้เสนอผลงานกิจกรรมคิวซีมีองค์ประกอบภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านความรักงาน ด้านความรับผิดชอบต่องาน ด้านการควบคุมตนเองในการทำงาน ด้านการมุ่งความสำเร็จของงาน ด้านการใช้ศักยภาพเต็มที่ในการทำงาน และด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกัน (ดังตารางที่ 16)

ผู้เสนอผลงานกิจกรรมควีซีเป็นผู้ที่ต้องเตรียมตัวและฝึกฝนเพื่อการนำเสนอผลงานกิจกรรมควีซีให้แก่ประชุมต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้สนใจ จึงน่าจะมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างจากสมาชิกกลุ่มกิจกรรมควีซีที่ไม่ได้เป็นเป็นผู้เสนอผลงาน แต่ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมุติฐาน ซึ่งอธิบายเหตุผลได้ดังนี้

ประชากรที่เป็น/ไม่เป็นผู้เสนอผลงานกิจกรรมควีซีต่างก็ได้รับการฝึกอบรมการเสนอผลงานกิจกรรมควีซีเหมือนกัน การเสนอผลงานกิจกรรมควีซีจะให้สมาชิกหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างทั่วถึง (ประวิทย์ และวิจิตรา จงวิศาล 2526: 123) ดังนั้นการดำเนินกิจกรรมควีซีในระยะเวลา 6-7 ปีที่ผ่านมา ประชากรที่เคยเป็นผู้เสนอผลงานกิจกรรมควีซีของฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่ง จึงมีประสบการณ์เพียง 1 ครั้ง ซึ่งใช้เวลาเสนอผลงานเพียง 20 นาที และตอบคำถามอีก 10 นาที หลังจากนั้นก็ยังไม่มีโอกาสได้เสนอผลงานกิจกรรมควีซีอีกเลย (อุดมทรัพย์สันติ, สัมภาษณ์) ประชากรที่เป็นผู้เสนอผลงานกิจกรรมควีซีจึงมีประสบการณ์แตกต่างจากประชากรที่ไม่เคยเป็นผู้เสนอผลงานกิจกรรมควีซีเพียงเล็กน้อยและไม่ได้ได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในฐานะผู้เสนอผลงานกิจกรรมควีซี ดังนั้น ประชากรที่เป็น/ไม่เป็นผู้เสนอผลงานกิจกรรมควีซีจึงมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y และภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ทั้ง 6 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

การวิจัยนี้แม้จะไม่ใช้การวิจัยเชิงทดลองซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยเชิงเหตุผล แต่เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเปรียบเทียบภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ของสมาชิกกลุ่มกิจกรรมควีซีซึ่งมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมควีซีในระยะยาวเกิน 6 ปีเป็นครั้งแรก และได้ข้อสรุปว่า

1. สมาชิกกลุ่มกิจกรรมควีซีที่ได้รับ/ไม่ได้รับรางวัลจากการเสนอผลงานกิจกรรมควีซีมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างกัน และมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ด้านความรึกงานและด้านความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกัน

2. สมาชิกกลุ่มกิจกรรมควีซีที่เป็น/ไม่เคยเป็นหัวหน้า รองหัวหน้า และเลขานุการกลุ่มกิจกรรมควีซีมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างกัน และมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ด้านการมุ่งความสำเร็จและด้านการมีความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกัน

3. สมาชิกกลุ่มกิจกรรมควีซีที่มีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมควีซีมาก/น้อย ไม่มีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y และภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ในด้านใดแตกต่างกัน

4. สมาชิกกลุ่มกิจกรรมควีซีที่เป็น/ไม่เคยเป็นผู้เสนอผลงาน ไม่มีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y และภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ในด้านใดแตกต่างกัน