



พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา  
Management Behavior of Supervisors in an Industrial Factory  
Songkhla Province

อรุณเนตร จันทศรี  
Arunnet Chantasri

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา  
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนามนุษย์และสังคม  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Degree of Master of Arts in Human and Social Development  
Prince of Songkla University

2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ

.....

(ดร.กานดา จันทร์แย้ม)  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ลงชื่อ

.....

(นางสาวอรุณเนตร จันทศรี)  
นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ  
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ .....

(นางสาวอรุณเนตร จันทศรี)

นักศึกษา



**Thesis Title** Management Behavior of Supervisors in an Industrial Factory  
Songkhla Province

**Author** Miss Arunnet Chantasri

**Major Program** Human and Social Development

**Academic Year** 201 4

### **Abstract**

The objectives of this study were to investigate administrative behavior of supervisors, subordinates' satisfaction, and to compare monthly and daily employees' satisfaction towards administrative behavior of supervisors in a factory in Songkhla Province. The subjects of the study consisted of supervisors, monthly employees and daily employees in a factory in Songkhla Province totaling 258 people. The research instruments were a questionnaire and a semi-structured interview questions, and the data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, and content analysis.

The study found that the supervisors' self-evaluation on administrative behavior was at a high level while subordinates' satisfaction towards the supervisors' administrative behavior was at a moderate level. The results of the t-test showed that monthly and daily employees were significantly different at the level of .001 in their satisfaction towards the supervisors' administrative behavior in leadership, motivation, and decision-making. The two types of employees were significantly different at the level of .01 in their satisfaction towards the supervisors' administrative behavior in communication, interaction and influence on each other, and target setting, and they were significantly different at the level of .05 in their satisfaction towards the supervisors' administrative behavior in supervision. However, they were not different in their satisfaction towards the supervisors' administrative behavior in setting standards of job performance and training. The results of the interviews with the supervisors revealed that the overall level of their administrative behavior was high while their subordinates' satisfaction towards the supervisors' administrative behavior was at a moderate level.

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ .....	(3)
Abstract .....	(4)
กิตติกรรมประกาศ .....	(5)
สารบัญ .....	(6)
รายการตาราง .....	(8)
รายการภาพประกอบ .....	(10)
<b>บทที่</b>	
<b>1 บทนำ</b> .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
คำถามการวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์ .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	7
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	7
บริบทเกี่ยวกับโรงงานอุตสาหกรรม .....	7
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร .....	10
แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน .....	25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	28
<b>3 วิธีการดำเนินการวิจัย</b> .....	33
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	33
ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง .....	34
การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง .....	36
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	36
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ .....	38

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่ (ต่อ)	หน้า
<b>3</b>	<b>วิธีการดำเนินการวิจัย (ต่อ)</b>
	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล..... 40
	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ..... 41
<b>4</b>	<b>ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b> ..... 43
	ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 44
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ..... 47
	ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อ พฤติกรรมกรรมการบริหารของ ผู้บังคับบัญชา ..... 56
	ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ประเภทรายเดือนและประเภทรายวันต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของ ผู้บังคับบัญชา ..... 65
	ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม ..... 67
<b>5</b>	<b>สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล</b> ..... 69
	สรุปผลการวิจัย ..... 69
	ผลการวิจัย ..... 72
	อภิปรายผล ..... 75
	ข้อเสนอแนะ ..... 86
	<b>บรรณานุกรม</b> ..... 88
	<b>บุคลากร</b> ..... 95
	<b>ภาคผนวก</b> ..... 97
	ก แบบสอบถามผู้บังคับบัญชา ..... 98
	ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ..... 113
	ค ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม ..... 114
	ง ดัชนีความเที่ยงของเครื่องมือ ..... 121
	จ ผลการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ..... 130
	<b>ประวัติผู้เขียน</b> ..... 155



## รายการตาราง

ตารางที่	หน้า
1 สถานภาพ แบบสอบถามที่ส่ง และแบบสอบถามที่ได้กลับ .....	30
2 จำนวนและร้อยละ สถานภาพของผู้บังคับบัญชา.....	38
3 จำนวนและร้อยละ สถานภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน .....	39
4 จำนวนและร้อยละ สถานภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน .....	40
5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา โดยภาพรวม .....	41
6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ด้านการเป็นผู้นำ.....	41
7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ด้านการจูงใจ .....	42
8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ด้านการ ติดต่อสื่อสาร.....	43
9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ด้านการ ปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน.....	44
10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ด้านการตัดสินใจ.....	45
11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ด้านการกำหนดเป้าหมาย .....	45
12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน.....	46
13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม .....	47
14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อ พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวม .....	48
15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อ พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการเป็นผู้นำ.....	49
16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อ พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการจูงใจ .....	50

## รายการตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
17	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อ พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการติดต่อสื่อสาร ..... 51
18	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อ พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน ..... 52
19	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อ พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการตัดสินใจ ..... 53
20	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อ พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการกำหนดเป้าหมาย ..... 54
21	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อ พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน ..... 55
22	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อ พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ..... 56
23	การเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน และประเภทรายวันต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ..... 57

## รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	3
2 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของ Maslow.....	12
3 แสดงผู้ที่มีระดับอาชีพหรือตำแหน่งงานสูงจะมีความพึงพอใจสูง .....	24

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันประเทศไทยกำลังเผชิญกับสถานะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง การแข่งขัน และประสบกับวิกฤติการณ์หลายด้านทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ส่งผลทำให้ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาองค์การให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (รัตติกรณ์ จงวิศาล 2555, น. 104) เพื่อให้องค์การสามารถแข่งขันทั้งในระดับประเทศและระดับโลกได้ ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ นั่นก็คือ “ผู้บังคับบัญชา” (สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ และคณะ 2554, น. 84) เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นโดยองค์การให้ทำหน้าที่ในการกำหนด วัตถุประสงค์ นโยบาย และบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุ ผลตามเป้าหมายของ องค์การ โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร เพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสมัครใจและเต็มใจ ที่จะปฏิบัติงาน เพราะถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน การบังคับบัญชาก็จะเป็นไป ด้วยความราบรื่น ทำให้ส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเต็มใจที่จะ ปฏิบัติงาน ก็จะทำให้เกิดการต่อต้าน ทำทนาย และส่งผลเสียต่อการบังคับบัญชาและการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา (นิตยา พงษ์พระเกตุ 2555, น. 1)

ถือได้ว่าการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับพฤติ กรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา เพราะพฤติกรรมกรบริหารเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาแสดงออกมา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและปฏิบัติตาม และยังเป็นการบ่งบอกถึงความสามารถในการ บริหารงานของผู้บังคับบัญชา (จิรัชญา วรรณวงศ์ 2550, น. 2) โดยทั่วไปพฤติกรรมกรบริหารของ ผู้บังคับบัญชาในองค์การ แต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน บางคนอาจจะบริหารโดยมุ่งเน้นที่งาน มากกว่าคน บางคนมุ่งเน้นที่คนมากกว่างาน บางคนอาจจะบริหารงานโดยการให้หลักประชาธิปไตย หรือบางคนอาจจะบริหารงานแบบรวมอำนาจไว้ที่ตนเองเพียงคนเดียว (พิสิฐ รักษ์พรหม 2552, น. 3-4) ซึ่งพฤติกรรมกรบริหารจะแสดงออกมอย่างไรรั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนที่จะ เลือกใช้พฤติกรรมในการบริหารงาน แต่อย่างไรก็ตามนอกจากปัจจัยพฤติกรรมกรบริหารแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาก็เป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน เพราะการบริหารให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์การนั้น ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถดำเนินงานตามลำพังได้ จำเป็นต้องได้รับความ ร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การ ซึ่งการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การจะให้ความร่วมมือในการ ทำงาน ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งก็คือ ความพึงพอใจ เพราะ ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจะมีผลต่อ ความสำเร็จของงานและขององค์การ ถ้าองค์การใดที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความพึงพอใจในงาน ก็จะทำให้ผลงานและการปฏิบัติงานลดต่ำลง ส่งผลให้คุณภาพของงานไม่ได้มาตรฐาน แต่ในทางตรงกัน

ข้ามหากองค์การใด ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็จะมีผลทางบวกต่อการปฏิบัติงานนอกจากนี้ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังเป็นเครื่องหมายที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาในองค์การอีกด้วย ดังนั้นหากผู้บังคับบัญชาเห็นถึงความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การของตนและมีความเข้าใจถึงองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเต็มใจและร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (มยุรี ประทุมมาศ 2543, น. 2-3)

ผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม เป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานเนื่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่ได้รับอำนาจหน้าที่จากองค์การให้ทำหน้าที่ในการวางแผนควบคุม และสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงต้องใช้ความสามารถในการบริหาร และจัดวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบทของโรงงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ นอกจากนี้การบริหารของผู้บังคับบัญชายังมีผลต่อทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคลากรในโรงงาน เพราะถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อพฤติกรรมกรบริหารของผู้บังคับบัญชา ก็หมายความว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคลากรมีความศรัทธาต่อผู้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดความเต็มใจ และความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ช่วยให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (พรนิภา ลิ้มปพยอม 2541, น. 8)

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมกรบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัด เนื่องจาก จังหวัดสงขลาเป็นจังหวัดที่มีความอุดมสมบูรณ์ทางด้านทรัพยากรธรรมชาติ โดยเฉพาะทรัพยากรทางทะเล จึงก่อให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมประเภทต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมอาหารทะเลบรรจุกระป๋อง อุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งและห้องเย็น (กระทรวงอุตสาหกรรม 2555) ซึ่งปัจจุบันจังหวัดสงขลามีโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้รับอนุญาตประกอบกิจการทั้งสิ้น 2,282 โรงงาน จำนวนคนงาน 78,465 คน แบ่งเป็นคนงานชาย 37,283 คน และเป็นคนงานหญิง 41,182 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ 2555) โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนและประเภทรายวันที่ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา ตามแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมกรบริหารของ Likert (1967, น. 197-211 อ้างถึงใน ภรณีกรติบุตร 2529, น. 147-148; พิสิฐ รักรพรม 2552, น. 40-42) โดยวิเคราะห์เข้ากับลักษณะพฤติกรรมกรบริหาร 8 ด้าน คือด้านการเป็นผู้นำด้านการจูงใจด้านการติดต่อสื่อสารด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน ด้านการตัดสินใจ ด้านการกำหนดเป้าหมายด้านการควบคุมการปฏิบัติงานและด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมเนื่องจากพฤติกรรมกรบริหารเป็นเครื่องหมายที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา และยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นถ้า องค์การใดที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมกรบริหารที่เหมาะสม ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเต็มใจและร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

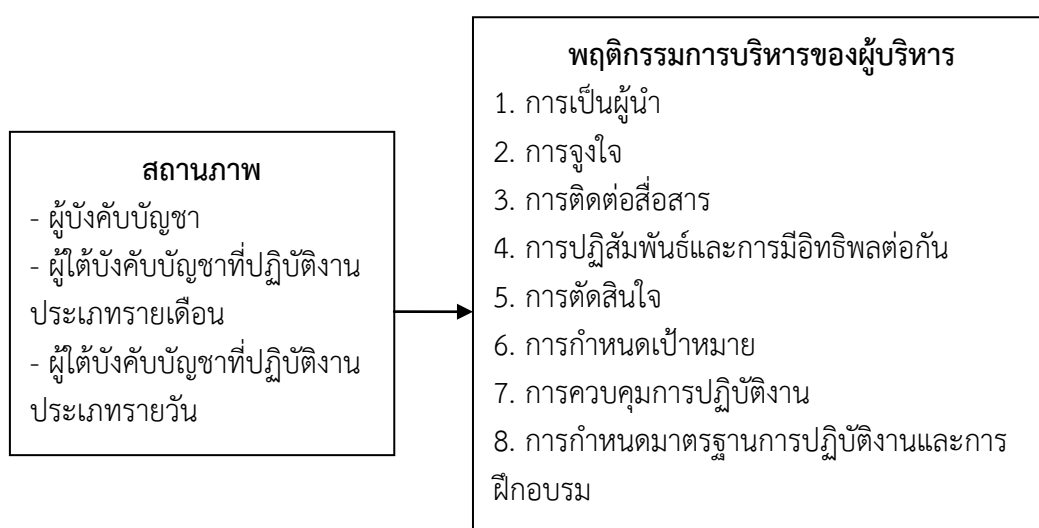
### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา
2. เพื่อศึกษาความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา
3. เพื่อเปรียบเทียบ ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ประเภทรายเดือนและประเภทรายวันต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา

### คำถามการวิจัย

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับใด
2. ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับใด
3. ระดับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ประเภทรายเดือนและประเภทรายวันต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา มีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## นิยามศัพท์

**พฤติกรรมการบริหาร** หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออก รวมถึงท่าทีที่ผู้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสามารถสังเกตได้จากการบริหารงานด้านต่างๆตามลักษณะองค์ประกอบของพฤติกรรมการบริหาร 8 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการเป็นผู้นำ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถอธิบายการปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอน มีการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านการจูงใจ หมายถึง ผู้บังคับบัญชาสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยมีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน และมีการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

3. ด้านการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีการประชาสัมพันธ์ข่าวสาร ข้อมูลต่างๆให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างทั่วถึง และมีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือในเรื่องการปฏิบัติงาน

4. ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลภายนอก มีความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

5. ด้านการตัดสินใจ หมายถึง ผู้บังคับบัญชาสามารถนำความรู้ประสบการณ์มาใช้ในการตัดสินใจและ สามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี รวมทั้งยังเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างอิสระ

6. ด้านการกำหนดเป้าหมาย หมายถึง ผู้บังคับบัญชา สามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และมีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน

7. ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีการควบคุมการปฏิบัติงานด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

8. ด้านกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และมีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

**ผู้บังคับบัญชา** หมายถึง หัวหน้างานหรือ ผู้ที่ได้รับอำนาจหน้าที่จากองค์การให้ทำหน้าที่ในการวางแผน ควบคุม และสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน

**ผู้ใต้บังคับบัญชา ประเภทรายเดือน** หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงาน มากกว่า 3 เดือนขึ้นไปที่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานรายเดือน

**ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน** หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานมากกว่า 3 เดือนขึ้นไปและได้รับค่าจ้างเป็นรายวัน

**ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน** หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาที่เอาใจใส่ต่องาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อองค์การ

## ขอบเขตของการวิจัย

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา ตามแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมกรรมการบริหารของ Likert (1967, น. 197-211 อ้างถึงใน ภรณ์กิติบุตร 2529, น. 147-148; พิสิฐ รักพรหม 2552, น. 40-42) เกี่ยวกับระบบการบริหาร 4 ระบบ โดยวิเคราะห์เข้ากับลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหาร 8 ด้าน คือด้านการเป็นผู้นำ (Leadership) ด้านการจูงใจ (Motivational) ด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication) ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน (Interaction-Influence) ด้านการตัดสินใจ (Decision-Making) ด้านการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน (Control) และด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม (Performance Goals and Training)

### ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนและประเภทรายวันที่ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรม แห่งหนึ่งใน จังหวัดสงขลา ซึ่งเป็นโรงงานที่ได้ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการศึกษา ณ เดือนธันวาคม 2556 จำนวน 1,944 คนแยกเป็นผู้บังคับบัญชา 145 คน ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน 380 คน และผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน 1,419 คน คำนวณกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Yamane (1970 อ้างถึงใน วรรณญา ภัทรสุข 2554, น. 57) ได้จำนวน 332 คน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้อมูลที่ได้สามารถนำไปปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาเพื่อลดช่องว่างระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อลดปัจจัยที่นำมาซึ่งความไม่พึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เป็นแนวทางในการสร้างความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา” ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา 2) เพื่อศึกษาความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา 3) เพื่อเปรียบเทียบ ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ประเภทรายเดือนและประเภทราย วันต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลาซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาเป็นฐานในการศึกษาวิจัยดังกล่าว

1. บริบทเกี่ยวกับโรงงานอุตสาหกรรม
  - 1.1 บริบทของโรงงานอุตสาหกรรมในภาคใต้
  - 1.2 บริบทของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสงขลา
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร
  - 2.1 ด้านการเป็นผู้นำ
  - 2.2 ด้านการจูงใจ
  - 2.3 ด้านการติดต่อสื่อสาร
  - 2.4 ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน
  - 2.5 ด้านการตัดสินใจ
  - 2.6 ด้านการกำหนดเป้าหมาย
  - 2.7 ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน
  - 2.8 ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม
3. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. บริบทเกี่ยวกับโรงงานอุตสาหกรรม

##### 1.1 บริบทของโรงงานอุตสาหกรรมในภาคใต้

ผลจากสำมะโนธุรกิจและอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555 สามารถสรุปได้ดังนี้ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ 2555)

จำนวนสถานประกอบการจำแนกตามหมวดย่อยอุตสาหกรรมมีจำนวนสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตที่ตั้งอยู่ในภาคใต้ทั้งสิ้น 33,538 แห่งซึ่งมีอุตสาหกรรมที่สำคัญได้แก่ การผลิตอาหารและเสื้อผ้าเครื่องแต่งกายโดยมีสถานประกอบการด้านนี้ ร้อยละ 26.2 และ 25.2 ตามลำดับนอกจากนี้อุตสาหกรรมสำคัญในลำดับรองลงไปได้แก่การผลิตผลิตภัณฑ์โลหะประดิษฐ์ร้อยละ 12.7 การผลิตไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้และไม้ก๊อกรวมทั้งสิ่งของจากฟางและวัสดุถักสานอื่นๆร้อยละ 10.4

ขนาดของสถานประกอบการสถานประกอบการส่วนใหญ่ ร้อยละ 96.0 หรือ 32,189 แห่ง เป็นสถานประกอบการที่มีคนทำงาน 1-15 คน ส่วนสถานประกอบการที่มีคนทำงานมากกว่า 15 คนมีอยู่เพียงร้อยละ 4.0 หรือ มีจำนวน 1,349 แห่งในจำนวนนี้เป็นสถานประกอบการที่มีคนทำงาน 16-25 คนมีประมาณ 509 แห่งที่มีคนทำงาน 51-200 คน และ 31-50 คนมีประมาณ 365 และ 217 แห่งส่วนสถานประกอบการที่มีคนทำงานมากกว่า 200 คน มีจำนวน 149 ตามลำดับ

จำนวนคนทำงานในปี 2555 มีคนทำงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตที่ตั้งอยู่ในภาคใต้รวมทั้งสิ้นประมาณ 232,439 คน โดยในจำนวนนี้เป็นคนทำงานประมาณ 186,326 คน เมื่อจำแนกคนทำงานตามหมวดย่อยอุตสาหกรรมต่างๆพบว่าส่วนใหญ่หรือร้อยละ 41.2 ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์อาหาร รองลงมาอยู่ในการผลิตผลิตภัณฑ์ยางและพลาสติก ประมาณ ร้อยละ 16.2 อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้และไม้ก๊อก การผลิตสิ่งของจากฟางและวัสดุถักสานอื่นๆมีประมาณร้อยละ 13.7

## 1.2 บริบทของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสงขลา

จังหวัดสงขลาเป็นจังหวัดที่มีความอุดมสมบูรณ์ด้วยทรัพยากรธรรมชาติที่สำคัญ เช่น ทรัพยากรสัตว์น้ำทางทะเลยางพารา ฯลฯ จึงก่อให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมประเภทต่างๆ ขึ้นมากที่สุดของภาคใต้ตั้งนี้ (กระทรวงอุตสาหกรรม 2551)

ปัจจุบันจังหวัดสงขลามีโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้รับอนุญาตประกอบกิจการทั้งสิ้น 2,282 โรงงาน มีเงินทุนจดทะเบียน 74,460 ล้านบาท จำนวนคนงาน 78,465 คน แบ่งเป็นคนงานชาย 37,283 คน และเป็นคนงานหญิง 41,182 คน (สถิติ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2555)

จาก ความอุดมสมบูรณ์ดังกล่าวจังหวัดสงขลากลายเป็นฐานการผลิตของอุตสาหกรรมที่สำคัญ โดยขนาดของโรงงานส่วนใหญ่เป็นโรงงานขนาดเล็กซึ่งใช้เงินลงทุนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ล้านบาท มีจำนวน 1,562 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 79.25 ของโรงงานทั้งหมด โดยโรงงานดังกล่าว ได้แก่ โรงสีข้าว โรงกลึง - เชื่อมโลหะ อู่ซ่อมรถยนต์และจักรยานยนต์ โรงงานทำอิฐซีเมนต์ บล็อก ทำวงกบประตูหน้าต่างจากไม้ และโรงงานผลิตน้ำดื่ม ฯลฯ รองลงมาเป็นโรงงานขนาดกลางใช้เงินทุนมากกว่า 10 ล้านบาท ถึง 100 ล้านบาท มีจำนวน 334 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 16.95 ของ

จำนวนโรงงานทั้งหมด โรงงานในกลุ่มนี้ ได้แก่ โรงงานแปรรูป อัด อบน้ำยาไม้อย่างพารา ทำแผ่นรมควัน ทำน้ำยางข้น ทำชิ้นส่วนเครื่องเรือนและเฟอร์นิเจอร์จากไม้อย่างพารา และทำปลาป่น ฯลฯ สำหรับโรงงานขนาดใหญ่ใช้เงินลงทุนมากกว่า 100 ล้านบาท มีจำนวน 75 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 3.81 ของโรงงานทั้งหมด เช่น โรงงานผลิตอาหารทะเลบรรจุกระป๋อง อาหารทะเลแช่แข็ง ทำถุงมือยาง ทำแผ่นปาร์ติเกิลบอร์ด ผลิตกล่องกระดาษลูกฟูก ทำน้ำอัดลม ผลิตกระแสไฟฟ้า และโรงแยกก๊าซ เป็นต้น ส่วนอัตราการกระจายตัวของโรงงานส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในอำเภอหาดใหญ่ มีจำนวน 562 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 28.51 ของจำนวนโรงงานทั้งหมด รองลงมาได้แก่ อำเภอเมืองสงขลา มีจำนวน 213 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 10.81 ของจำนวนโรงงานทั้งหมด และลำดับถัดมาได้แก่ อำเภอรัตถุมิ มีจำนวน 179 โรงงาน อำเภอระโนด มีจำนวน 165 โรงงาน อำเภอสะเดา มีจำนวน 137 โรงงาน และอำเภอจะนะ มีจำนวน 137 โรงงาน ตามลำดับ

อุตสาหกรรมที่สำคัญของจังหวัดสงขลา เป็นอุตสาหกรรมที่ต่อเนื่องจากการเกษตรเกือบทั้งสิ้น และส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก ได้แก่

1. อุตสาหกรรมจากการประมง เช่น ผลิตอาหารทะเลบรรจุกระป๋อง อาหารทะเลแช่แข็งและห้องเย็น ผลิตปลาป่นและอาหารสัตว์
2. อุตสาหกรรมจากยางพารา เช่น ผลิตยางแท่ง ยางแผ่นรมควัน น้ำยางข้น ผลิตถุงมือยางถุงมือแพทย์ และอุตสาหกรรมจากไม้อย่างพารา เช่น แปรรูป อัด อบน้ำยาไม้อย่างพารา ผลิตเฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน เครื่องใช้สำนักงาน ผลิตแผ่นปาร์ติเกิลบอร์ด ไม้อัดประสาน
3. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องจาก ข้อ 1 และ 2 เช่น อุตสาหกรรมผลิตกระป๋อง ผลิตสิ่งพิมพ์ และกล่องกระดาษลูกฟูก ผลิตภัณฑ์จากพลาสติก ผลิตตะแกรงเหล็ก ผลิตแบบมือเซรามิกส์ ผลิตน้ำแข็งซอง และอุตสาหกรรมบริการ
4. อุตสาหกรรมอื่นๆ ที่ผลิตเพื่อสนองความต้องการ ของผู้บริโภคภายในจังหวัดและจังหวัดใกล้เคียง เช่น ผลิตน้ำอัดลม ผลิตท่อพีวีซี ผลิตภัณฑ์จากคอนกรีต (เสาเข็ม เสาไฟฟ้า แผ่นพื้นสำเร็จ ท่อคอนกรีตอัดแรง ฯลฯ) เป็นต้น

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า จังหวัดสงขลาเป็นจังหวัดที่มีความอุดมสมบูรณ์ด้วยทรัพยากรที่สำคัญ ได้แก่ ทรัพยากรสัตว์น้ำทางทะเลยางพารา ฯลฯ จึงก่อให้เกิดอุตสาหกรรมประเภทต่างๆ มากที่สุดในภาคใต้ โดยเป็นอุตสาหกรรมที่ต่อเนื่องจากการเกษตรเกือบทั้งสิ้น และส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก ได้แก่ อุตสาหกรรมอาหารทะเล อุตสาหกรรมจากยางพาราและอุตสาหกรรมจากไม้อย่างพารา ปัจจุบันจังหวัดสงขลา มีโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้รับอนุญาตประกอบกิจการทั้งสิ้น 2,282 โรงงาน มีเงินทุนจดทะเบียน 74,460 ล้านบาท จำนวนคนงาน 78,465 คน แบ่งเป็นคนงานชาย 37,283 คน และเป็นคนงานหญิง 41,182 คน

## 2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร

พฤติกรรมกรรมการบริหารเป็นการแสดงออกของผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ซึ่ง Likert (1967, น. 197-211 อ้างถึงใน ภรณ์กীরติบุตร 2529, น. 147-148; พิสิฐ รักรพรม 2552, น. 40-42) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารว่า ระบบการบริหาร (Management System) ภายในองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 4 ระบบ ดังนี้

**ระบบที่ 1 เผด็จการ (System 1 : Ex-portative Authoritative)** เป็นพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมากไม่ค่อยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจเองแล้วสั่งการลงไปตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งการบังคับบัญชาขององค์การในลักษณะนี้จะถูกรวมไว้ที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงเท่านั้นส่งผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่จะต่อต้านคำสั่งการของผู้บังคับบัญชาทำให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาลดต่ำลงและยังเป็นการสร้างความไม่ไว้วางใจระหว่างกัน

**ระบบที่ 2 เผด็จการแบบมีเมตตา (System 2 : Benevolent Authoritative)** เป็นพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้าง แต่อยู่ภายใต้ขอบเขตที่กำหนดให้ โดยส่วนใหญ่แล้วผู้บังคับบัญชาจะตัดสินใจหรือสั่งการด้วยตนเอง ทำให้บรรยากาศการร่วมงานเป็นในรูปที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความระมัดระวังและเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา

**ระบบที่ 3 การปรึกษาหารือ (System 3 : Consultative)** เป็นพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่มีการใช้อำนาจแบบมีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาจะมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นแม้การตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญๆที่จะทำโดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงก็ตามแต่ผู้บังคับบัญชาจะอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับรองลงมาตัดสินใจสั่งการเฉพาะเรื่องได้มากยิ่งขึ้นทำให้บรรยากาศการร่วมงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจต่อกัน และยังทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในการร่วมกันคิดและมีสิทธิเสนอความคิดเห็นแทนการสั่งหรือรับคำสั่งแค่ทางเดียว

**ระบบที่ 4 การเข้ามามีส่วนร่วม (System 4 : Participative-Group)** เป็นพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่มีความมั่นใจและไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่การตัดสินใจสั่งการจึงกระจายไปอย่างกว้างขวางทั่วองค์การทำให้การติดต่อสื่อสารในองค์การเป็น ไปได้หลายทางไม่ว่าจะเป็นจากผู้บังคับบัญชาลงไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาติดต่อไปยังผู้บังคับบัญชา หรือระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน เพื่อความรวดเร็วและความคล่องตัวกว่าการต้องเดินตามสายงานอย่างเคร่งครัด ซึ่งการติดต่อได้มากกว่าสองทางดังกล่าวจะเกิดขึ้นในองค์การที่มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจกันเป็นอย่างดี

จากระบบการบริหาร 4 แบบ Likert (1967 อ้างถึงใน ภรณ์กวีติบุตร 2529, น. 147-148; พิสิฐ รักพรหม 2552, น. 40-42) เชื่อว่าการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การบริหารที่ได้ทั้งงานทั้งน้ำใจคน และผลผลิตสูงสุด ซึ่งต้องเกิดจากองค์ประกอบ 8 ด้านต่อไปนี้ด้านการเป็นผู้นำ (Leadership) ด้านการจูงใจ (Motivational) ด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication) ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน (Interaction-Influence) ด้านการตัดสินใจ (Decision-Making) ด้านการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน (Control) และด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม (Performance Goals and Training) ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีสาระสำคัญดังนี้

## 2.1 ด้านการเป็นผู้นำ (Leadership)

การบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้นั้นผู้ บังคับบัญชาจะต้องใช้ ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานก็คือ การเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำนั่นเอง ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายและความสำคัญไว้มากมายดังนี้

Hersey and Blanchard (1982 อ้างถึงใน สุรพล พะยอมแย้ม 2541, น. 80) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลกระทำกิจกรรมหรือปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างเต็มความสามารถ และพยายามทำให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในสถานการณ์ที่กำหนด

Milton (1981 อ้างถึงใน ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ 2551, น. 121) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความพยายามในการทำกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามสถานการณ์ที่กำหนด

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ ( 2545, น. 116) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและกลุ่ม เพื่อดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

จากภาวะผู้นำที่บุคคลแสดงออกมานั้น สุรพล พะยอมแย้ม ( 2541, น. 89) จึงแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบสั่งการ ( Telling) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำสนใจในงานสูง แต่มีมนุษยสัมพันธ์ต่ำ คือ มีพฤติกรรมการสั่งให้ทำ ชี้แนวทาง และกำหนดการทำงาน เป็นลักษณะการสื่อสารแบบทางเดียว โดยผู้นำจะเป็นผู้กำหนดบทบาทและบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าต้องการให้ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร

2. แบบขายความคิด ( Selling) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำสนใจในงานสูง และมีมนุษยสัมพันธ์สูง คือ มีพฤติกรรมการพูดชักชวน การอธิบาย และการทำให้กระจ่าง ซึ่งเป็นลักษณะที่ผู้นำ

พยายามใช้การสื่อสารแบบสองทาง โดยผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจแล้วเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซักถามข้อสงสัยในการตัดสินใจนั้น

3. แบบมีส่วนร่วม (Participating) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำสนใจในงานต่ำ แต่มีมนุษยสัมพันธ์สูง คือ มีพฤติกรรมการให้เข้าไปมีส่วนร่วม การสนับสนุน การร่วมมือ และการสร้างความรู้สึกผูกพันระหว่างกัน โดยผู้นำจะใช้การสื่อสารแบบสองทางในการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. แบบมอบหมายงาน (Delegating) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำสนใจในงานต่ำ และมีมนุษยสัมพันธ์ต่ำ คือ มีพฤติกรรมการกระจายหน้าที่ การสังเกตการณ์ การตรวจตรา และการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผู้นำจะให้คำแนะนำและการสนับสนุนเล็กน้อยๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามาเข้าใจปัญหาและแผนงาน แล้วอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจงานได้อย่างเต็มที่

กล่าวโดยสรุป การเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้คล้อยตามความคิดเห็นของ ผู้บังคับบัญชาโดยจะมีการ จูงใจให้เกิดการประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

## 2.2 การจูงใจ (Motivational)

กุญแจสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คือ การจูงใจ ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การมีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ในองค์การธุรกิจการจูงใจนั้นมีความจำเป็นอย่างมากต่อกระบวนการเพิ่มผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพราะบุคคลที่ได้รับการจูงใจที่ถูกต้องจะทำงานเต็มเวลาเต็มกำลัง มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้ผลงานออกมามีค่าที่สุด ซึ่งจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในองค์การและความสำเร็จของตนเอง (พงค์ ทรดาล 2540, น. 64; วิเชียร วิทญอุตม 2549, น. 152)

ความหมายของการจูงใจนั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

Robbins (1996, p. 205) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่ใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยมีเงื่อนไขว่าความพยายามนั้นสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลตามที่ต้องการได้

พงค์ ทรดาล ( 2540, น. 65) ได้กล่าวถึงความหมายของ การจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) คือ การจัดสภาวะการณ์ต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ของบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจในการทำงานและทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ ( 2540, น. 10) ได้ให้ความหมายว่า การจูงใจ คือ ภาวะที่บุคคลต้องการ (Needs or Wants) ภาวะที่บุคคลถูกกระตุ้นด้วยแรงขับ ( Drives) และภาวะที่บุคคลได้รับแรงจูงใจ ( Motives) ให้กระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายๆอย่าง เพื่อให้ตนเองบรรลุผลตามเป้าหมาย

การจูงใจเป็นสภาวะที่บุคคลได้ถูกกระตุ้นปลุกเร้าให้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บุคคลนั้นถึงจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือสิ่งเร้าภายนอก และยังขึ้นอยู่กับประสบการณ์การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ดังนั้นการที่บุคคลแสดงออกทางพฤติกรรม จึงเป็นการยากที่จะชี้ชัดลงไปว่าเกิดจากแรงจูงใจสิ่งใด โดยเฉพาะพฤติกรรมบางอย่างของบุคคลอาจเป็นผลมาจากการกระตุ้น หรือการจูงใจของสิ่งเร้า หรือความต้องการหลายๆชนิดพร้อมๆกัน จึงอาจสรุปได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลนั้นเป็นผลมาจากแรงจูงใจ 2 ประเภท (วิเชียร วิทยอุดม 2549, น. 152; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ 2541, น. 107-108) คือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง แรงจูงใจภายในที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งเกิดขึ้นมาจากความต้องการทางกายและเป็นผลกระทบมาจากสิ่งแวดล้อมหรือสังคมภายนอก แรงจูงใจแบบนี้จะแตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งเราอาจจะเรียกอีกอย่างว่าแรงจูงใจส่วนบุคคล โดยบุคคลที่มีแรงจูงใจในลักษณะนี้จะมีความต้องการที่จะเรียนรู้หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง มีต้องมีบุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น พนักงานตั้งใจทำงานด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวเอง ไม่ใช่เพราะถูกบังคับหรือเพราะมีสิ่งล่อใจใดๆ

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดจากสิ่งเร้าภายนอกหรือสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นตัวคอยกระตุ้น รวมทั้งการถูกหล่อหลอมจากวัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ และค่านิยมของสังคม เช่น การมีอำนาจเกียรติยศ ความต้องการการยอมรับนับถือ และความสำเร็จในหน้าที่การงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลมองเห็นจุดหมายปลายทาง

กล่าวโดยสรุป การจูงใจ เป็นวิธีการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ บุคคลได้ใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุ ผลเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเงื่อนไขว่าความพยายามนั้นสามารถทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจได้

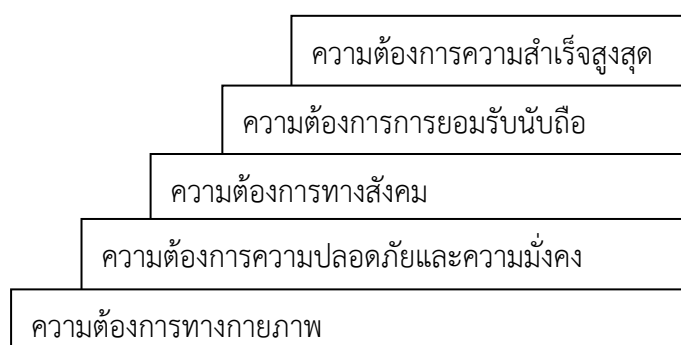
### ทฤษฎีที่ทำให้เกิดการจูงใจ

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์  
(Theory)

(Maslow's Need-Hierarchy

Maslow (1970 อ้างถึงใน มัลลิกา ต้นสอน 2544, น. 33-35; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ 2541, น. 110-111) กล่าวว่า ความต้องการของคนเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจ และความต้องการของคนยังมีข้อสังเกต ดังนี้ 1) คนเรามีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด แต่เมื่อได้รับความต้องการอย่างหนึ่งอย่างใดแล้วก็จะเกิดความต้องการสิ่งอื่นต่อไปไม่วันสิ้นสุด 2) ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการจูงใจที่จะทำพฤติกรรม ส่วนความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เกิดแรงจูงใจอีกต่อไป 3) ความต้องการของคนจะเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากความต้องการ ขั้นพื้นฐานไปสู่ความต้องการในขั้นสูงสุด

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow นั้นผู้บังคับบัญชาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นและมีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ได้ ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

ที่มา : มัลลิกา ต้นสอน (2544, น. 33)

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตเช่นอาหารเครื่องนุ่งห่มยารักษาโรคที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นความต้องการที่ต้องได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ จากนั้นจึงจะเริ่มความต้องการในขั้นต่อไป โดยความต้องการทางด้านนี้ องค์การต้องอาศัยการจูงใจด้วยการให้ผลตอบแทนเพื่อให้ร่างกายสุขสบาย เช่น อาหาร เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม ของใช้ต่างๆ ที่อยู่อาศัย การได้รับการเยียวยารักษาโรค และการมีสภาพแวดล้อมบรรยากาศในการทำงานที่ถูกต้องลักษณะอนามัย โดยการตอบสนอง ความต้องการ ดังกล่าวอาจจะออกมาในลักษณะของตัวเงินที่จ่ายเป็นค่าตอบแทนหรือการจัดสวัสดิการ

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and Security Needs) เป็นความต้องการในขั้นที่สอง ซึ่งคนจะมีความต้องการความปลอดภัยในชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน หน้าที่การงาน เช่น ความเป็นอยู่ปลอดภัย ไม่มีอันตรายจากโจรผู้ร้าย ไม่มีการทำร้าย การคุกคาม ทำให้ได้รับความเจ็บปวด อันตรายทั้งร่างกายและจิตใจ ตลอดจนมีหน้าที่การงาน มีรายได้ที่



มั่นคงและเพียงพอต่อการดำรงชีพ ซึ่งการต้องสนองทางด้านนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องมุ่งใจด้วยการสร้างความรู้สึกไม่หวาดระแวง เกรงกลัว แต่เป็นความรู้สึกสบายใจ ปลอดภัย และมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนรู้สึกว่ามีหลักประกัน ความมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่การงาน

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อบุคคลได้รับความต้องการทางร่างกาย และมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยแล้ว ก็จะพัฒนาความต้องการความรักจากบุคคลรอบข้าง ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ของครอบครัว ต้องการได้รับความเอาใจใส่และเป็นที่ยรักของเพื่อน ซึ่งการที่ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ได้รับความรัก ความอบอุ่น จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความห่วงใย ดูแล ช่วยเหลือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ก็จะแสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาได้ให้ความสำคัญและตอบสนองความต้องการดังกล่าว

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการการได้รับความนับถือ ความมีชื่อเสียงเกียรติยศ เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง ดังนั้นบุคคลจึงพยายามทำสิ่งต่างๆให้ประสบความสำเร็จ จนเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าตนเองก็สามารถทำได้

การมุ่งใจผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทนี้ จึงไม่ใช่เงินเดือน สวัสดิการ หรือความมั่นคง แต่เป็นการยอมรับความสามารถและให้โอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร จัดการ โดยผู้บังคับบัญชา อาจพิจารณามอบหมายงาน เลื่อนตำแหน่งการทำงานให้สูงขึ้น เป็นต้น การกระทำดังกล่าวจะแสดงว่าผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจ ยอมรับในความรู้ ความสามารถ และเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำได้ดี

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จสูงสุด (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการที่จะบรรลุความสำเร็จขั้นสูงสุดของบุคคล โดยใช้ทักษะความรู้ และความสามารถของคนที่ตนมีอยู่ ทำในสิ่งที่สามารถจะทำได้ เช่น ความต้องการเป็นเจ้าของกิจการ ซึ่งความต้องการดังกล่าวจะสำเร็จและสมหวังหรือไม่นั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการมุ่งใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้ถึงความสำเร็จของตนเอง เช่น การจัดโครงการพนักงานดีเด่น การมอบรางวัล การชมเชย การประกาศเกียรติคุณต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow แสดงให้เห็นว่าบุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของตน แล้วจะค่อยๆพัฒนาขึ้นเป็นลำดับขั้น โดยที่ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะลดแรงผลักดันลง ขณะที่ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองอาจจะก่อให้เกิดความไม่พอใจ ความคับข้องใจ ความเครียด หรือความขัดแย้งขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทางลบต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาสมควรต้องพิจารณาและวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะหาวิธีการที่เหมาะสมในการตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

### ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg)

Herzberg ได้สรุปปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของบุคคล (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2541, น. 112) คือ

1) ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation Factor) หมายถึง ปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น และทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานโดยปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดแรงจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยกย่องชมเชย การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน และการมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2) ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ ไม่ใช่ปัจจัยที่จูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร อัตราค่าจ้าง ความมั่นคง และสภาพภาพในการทำงาน

Herzberg ได้อธิบายองค์ประกอบทั้งสองว่าทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกแตกต่างกัน โดยองค์ประกอบกระตุ้นส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับเรื่องงานที่ปฏิบัติ บุคคลจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตด้วยปัจจัยเหล่านี้ แต่อย่างไรก็ตามการขาดซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก็ไม่ได้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจให้กับบุคคล ส่วนองค์ประกอบสุขอนามัยไม่ใช่ปัจจัยจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง แม้ว่าปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้เป็นปัจจัยจูงใจบุคคลให้ทำงานในองค์กร แต่ถ้าหากว่าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้วย่อมก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่บุคคลได้

### 2.3 การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารงาน เพราะการติดต่อสื่อสารจะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงประสานกันระหว่างสมาชิกในองค์กร ถ้าขาดซึ่งการติดต่อสื่อสาร การดำเนินงานทุกอย่างในองค์กรจะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ โดยการติดต่อสื่อสารจะช่วยให้มีการประสานงานที่ดีตลอดทั่วทั้งองค์กร ทั้งยังสามารถทำให้การวินิจฉัยสั่งการของผู้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมาย และผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถรับคำสั่ง รับนโยบายเพื่อนำไปปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง (วิเชียร วิทญอุตม 2549, น. 245; วิภาส ทองสุทธิ 2552, น. 299)

ความหมายของ “การติดต่อสื่อสาร” มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

Gordon (1991, p. 289) อธิบายว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร

กานดา จันทรย์แย้ม ( 2555, น. 145) ให้ความหมาย ว่า การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการส่งผ่านข่าวสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ทั้งที่เป็นข้อเท็จจริง ความคิด ความรู้สึก ทัศนคติ และอารมณ์ ระหว่างบุคคลสองฝ่าย อันได้แก่ ผู้ส่งสารและผู้รับสาร การติดต่อสื่อสารจึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงาน

องค์การไม่ว่าจะใหญ่หรือเล็กจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในการปฏิบัติงาน เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นสื่อนำความต้องการ ความคิด ความรู้สึก เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจในเป้าหมายระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อกลุ่ม หรือระหว่างกลุ่มต่อกกลุ่มเข้าด้วยกัน นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารยังช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลข่าวสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาคนอื่นๆ อีกทั้งการติดต่อสื่อสารยังเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เป็นเครื่องมือในการสั่งการให้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ แต่ถ้ามองในแง่ของพฤติกรรมกรรมการบริหารถือได้ว่าการติดต่อสื่อสารเป็นสื่อที่จะนำความต้องการ ความนึกคิดจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา และจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา ดังนั้นถ้าหากองค์การใดมีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่ดีและสามารถนำเครื่องมือมาสนับสนุนในการบริหารองค์การได้เต็มที่แล้ว ก็จะนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารองค์การได้เป็นอย่างดี ซึ่งการติดต่อสื่อสารในองค์การจะมีช่องทางการสื่อสารอยู่ 3 แบบด้วยกัน (วิเชียร วิทยุตม 2549 , น. 255-256; สร้อยตระกูล (ตีวนานท์) อรรถมานะ 2541, น. 341-344) คือ

1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงไปสู่ระดับล่าง ( Downward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากระดับสูงกว่าลงมายังระดับที่ต่ำกว่าในองค์การ หรือจากผู้บังคับบัญชาลงมาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา จุดมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารแบบนี้ คือ เป็นการส่งหรือถ่ายทอดข้อมูลเพื่อเป็นการควบคุมกำกับงานภายในองค์การและสั่งการไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามเป้าหมาย

2. การติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน ( Upward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากระดับต่ำกว่าขึ้นไปสู่ระดับที่สูงกว่าในองค์การ หรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชา จุดมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารแบบนี้ก็คือ เป็นการตรวจสอบงานหรือดูผลย้อนกลับ ( Feedback) ว่างานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วได้ผลอย่างไร ส่วนมากจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตอบสนองตามคำสั่งของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อเสนอแนะ คำร้องทุกข์ ข้อคิดเห็น และการขออนุมัติ เป็นต้น

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอนหรือแนวราบ ( Horizontal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในระดับเดียวกัน ซึ่งการติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้เป็นการทำงานร่วมกัน ช่วยกันทำงาน ปกป้องหรือ การทำงานเป็นทีม สื่อที่ใช้จะเป็นในรูปของการปรึกษาหารือด้วยวาจา จดหมายโต้ตอบ วิทยุสนาม เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจจาก ผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชา หรือแม้แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันโดย จะเป็นการออกคำสั่ง บอกให้ทราบ หรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ด้วยข้อมูลข่าวสารที่สามารถทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

#### 2.4 การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน (Interaction-Influence)

ความหมายของการปฏิสัมพันธ์ สมยศ นาวิการ ( 2524, น. 63 อ้างถึงใน นิติยา พงษ์พระเกตุ 2555, น. 31) ได้ให้ความหมายว่า การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติต่อกัน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จำเป็นขององค์การทุกองค์การที่มีการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับบุคคล

ส่วนความหมายของการมีอิทธิพล ต่อกัน Boles & Davenport (1975 อ้างถึงใน ดวงพร ทัดตะทองคำ 2544, น. 27) กล่าวว่า อิทธิพลเป็นรูปแบบหนึ่งของอำนาจ (Force) ที่ใช้ในการควบคุมบุคคลอื่น และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่การกระทำของบุคคลหนึ่งจะมีผลกระทบต่อความคิดหรือทัศนคติของอีกคนหนึ่ง

โดยการใช้อิทธิพลให้เหมาะสมกับการบังคับบัญชานั้น Owen (1970 อ้างถึงใน ทองพูน ใจประเสริฐ 2546, น. 31-32) ได้เสนอวิธีการเอาไว้ 4 ประการ คือ

1. การใช้อำนาจหรือกำลังบังคับ ( Force) อำนาจของผู้บังคับบัญชาอาจได้มาหลายทาง ซึ่งอำนาจนี้จะก่อให้เกิดความกลัวแก่ผู้ถูกบังคับ

2. การใช้วิธีการแบบบิดาปกครองบุตร ( Paternalism) วิธีนี้ดูเหมือนเป็นการไม่ให้เห็นการใช้อำนาจโดยเด่นชัด แต่ผู้บังคับบัญชาจะต้องประพฤติและวางตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพนับถือเกรงใจ แบบบิดาปกครองบุตร โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างบารมีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจงรักภักดี และปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ

3. การต่อรอง (Bargaining) วิธีนี้ใช้การเจรจาต่อรองเพื่อชี้ให้เห็นผลดี ผลเสีย และเลือกทางปฏิบัติเพื่อไม่ทำให้ผู้อื่นเกิดความเดือดร้อน วิธีการนี้ผู้ร่วมงานจะได้รับประโยชน์หรือความพึงพอใจ

4. การหาวิธีการร่วมกัน ( Mutual Means) โดยวิธีการนี้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีจุดมุ่งหมายเหมือนกัน คือการหาวิธีการทำงานร่วมกันในฐานะที่ต่างคนก็เป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งวิธีนี้ไม่มีความจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้อำนาจ เพราะวิธีการนี้อาจเป็นวิธีที่ผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ง่ายหากร่วมกันทำงาน

กล่าวโดยสรุป การปฏิสัมพันธ์ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ก่อให้เกิด ผลการปฏิบัติได้ต่อกันส่วนการมีอิทธิพลต่อกันเป็นการใช้อิทธิพลในการควบคุมบุคคลอื่นให้กระทำ ในสิ่งที่ตนเองต้องการ

## 2.5 การตัดสินใจ (Decision-Making)

ความสามารถในการทำงานและการบริหารงาน นอกจากจะต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์แล้ว สิ่งที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของการเป็นผู้บังคับบัญชาก็คือ การตัดสินใจสั่งการ ( Decision Making) เพราะการตัดสินใจสั่งการเปรียบเสมือนหัวใจของการบริหารและการจัดการ ทั้งนี้ก็เพราะ การตัดสินใจมีอยู่ทุกขั้นตอนและทุกกระบวนการของการทำงาน ซึ่งการตัดสินใจในบางครั้งอาจหมายถึง ความอยู่รอดหรือไม่รอดขององค์กร บางครั้งก็เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และมีผลต่อประโยชน์และกำไรขาดทุนขององค์กร จะเห็นได้ว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพจะวัดได้จากความสามารถในการตัดสินใจ และผลของการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2548, น. 255; วิเชียร วิทยอดม 2549, น. 276)

ความหมายของการตัดสินใจมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน อาทิเช่น

Robbin (1998 อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน 2553, น. 67) กล่าวว่า การตัดสินใจ คือ การเลือกทำการอย่างใดอย่างหนึ่งในทางเลือกที่มีอยู่ตั้งแต่สองทางขึ้นไป

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ( 2552, น. 138) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการของการใช้ความคิดและการกระทำในการรับรู้ ศึกษา และวิเคราะห์ปัญหาหรือโอกาส เพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้น

มัลลิกา ต้นสอน ( 2544, น. 77-80) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการของการ ใช้ความคิดและการกระทำที่นำไปสู่การเลือกทางเลือกหลายๆทางเพื่อนำไปปฏิบัติ ซึ่งการตัดสินใจนั้นมีขั้นตอนต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง โดยสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดปัญหา ( Identifying Problems) เป็นขั้นตอนแรกของ กระบวนการตัดสินใจ ที่ผู้ตัดสินใจจะ ต้องรับรู้ ตระหนัก และสังเกตปัญหาได้ ซึ่งการกำหนดปัญหา ไม่ใช่เรื่องง่ายๆ แต่จะเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับความละเอียดอ่อน ดังนั้นจึงจะต้องอาศัย ประสบการณ์และความเอาใจใส่ของผู้กำหนดปัญหาในการวิเคราะห์และตรวจสอบสถานการณ์ เพราะ ถ้ากำหนดปัญหาผิดพลาดก็จะทำให้การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาไม่สำเร็จ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจ (Identifying Decision Criteria) โดยพิจารณาจากความสำคัญของปัจจัยและข้อจำกัดต่างๆของปัญหา ซึ่งจะต้องจัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์สูงสุดในการตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 3 ให้ความสำคัญในแต่ละเกณฑ์ (Allocating Criteria Weights) ซึ่งมีความแตกต่างกันออกไป แต่จะมีนัยสำคัญในการแก้ไขปัญหา ดังนั้นจึงต้องเรียงลำดับความสำคัญและกำหนดน้ำหนักให้กับเกณฑ์ต่างๆอย่างเหมาะสม เพื่อจะนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนาทางเลือก (Developing Alternatives) ผู้ตัดสินใจจะนำข้อมูลและข้อจำกัดของปัญหามาสร้างทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหา โดยไม่จำเป็นต้องสร้างทางเลือกทุกทาง แต่ควรเลือกพัฒนาทางเลือกที่มี ความสำคัญต่อการตัดสินใจ ทั้งนี้เพื่อให้ผลลัพธ์นั้น ถูกต้องและมีคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 5 วิเคราะห์ทางเลือก (Analyzing Alternatives) เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสีย เพื่อตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมบนฐานความถูกต้อง มีเหตุผล และรวดเร็วมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 6 เลือกทางเลือกที่เหมาะสม (Selecting Appropriate Alternative) เพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป โดยการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมจะไม่ใช้ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ แต่จะเป็นจุดเริ่มต้นของการนำความคิดไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยการนำไปตรวจสอบและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนสามารถนำมาใช้พัฒนาทักษะในการตัดสินใจในอนาคตได้อีกด้วย

ขั้นตอนที่ 7 นำทางเลือกไปปฏิบัติ (Implementing the Alternative) โดยจะต้องวางแผนปฏิบัติการ การดำเนินงาน และการจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม ซึ่งจะต้องอาศัยบุคคลที่สามารถทำงานที่เป็นรูปธรรม และมีทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เพราะจะต้องแก้ไขและปฏิบัติให้สอดคล้องกับความเป็นจริง

ขั้นตอนที่ 8 ประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ผู้ตัดสินใจ จะต้องติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลในการดำเนินงาน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อที่จะเรียนรู้และปรับปรุงการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป การตัดสินใจ เป็นกระบวนการของการใช้ความคิดและการกระทำในการรับรู้ ศึกษา และวิเคราะห์ปัญหาหรือโอกาส เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ โดยการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพจะต้องมุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติได้จริงและมีความเหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ในขณะนั้น

## 2.6 การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)

การกำหนดเป้าหมายเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ผสมผสานกับความคิดของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกฝ่ายในองค์กรเพื่อกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ร่วมกัน ซึ่งการเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายนั้นจะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่อองค์กรมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของส่งผลให้เกิด การทุ่มเทพลังความรู้ ความสามารถเพื่อทำให้องค์กรเกิดความเจริญก้าวหน้า และ บรรลุผล ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (เลียงศักดิ์ เมี้ยนศิริ 2548, น. 42; สำนัก อุกะโทก 2551, น. 33-34)

ความหมายของการกำหนดเป้าหมายนั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร ( 2538, น. 21) ได้กล่าวว่า เป้าหมายเป็นแนวทางการทำงาน ที่นำไปสู่พฤติกรรม โดยการกำหนดเป้าหมายจะต้องมีการแจ้งให้ทุกฝ่ายรับรู้ เพื่อร่วมกันดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทองพูน ใจประเสริฐ ( 2546, น. 36) ได้อธิบายว่า การกำหนดเป้าหมายเป็นการเปิด โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานหรือเป้าหมาย ขององค์กร เพื่อใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (254 5, น. 125-126) กล่าวว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การกำหนดเป้าหมายขององค์กร โดยการกำหนดเป้าหมายสามารถ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ( Strategic Goals) อาจเรียกว่า เป้าหมายระดับบริษัท (Corporate-Level Goals) หรือเป้าหมายที่เป็นทางการ ( Official Goals) เป็นเป้าหมายที่กำหนด โดยผู้บริหารระดับสูง โดยกำหนดเป้าหมายเป็นผลลัพธ์ทั้งหมดขององค์กร เป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็น ข้อความที่เป็นทางการเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการหรือสิ่งที่สำคัญขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย เป้าหมาย ด้านการตลาด เป้าหมายด้านทรัพยากรมนุษย์ เป้าหมายด้านการเงิน เป้าหมายด้านผลผลิต เป้าหมาย ด้านกำไร เป้าหมายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และเป้าหมายด้านนวัตกรรม

2. เป้าหมายเชิงยุทธวิธี ( Tactical Goals) หรือเป้าหมายระดับหน่วยธุรกิจ (Business-Level Goals) เป็นเป้าหมายเกี่ยวกับผลลัพธ์ในอนาคตของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือหน่วยงาน ใดหน่วยงานหนึ่งตามหน้าที่ขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะเป็นผู้กำหนด เป้าหมายเพื่อสนับสนุนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

3. เป้าหมายเชิงปฏิบัติการ ( Operational Goals) หรือเป้าหมายระดับหน้าที่ (Functional Level Goals) เป็นเป้าหมายที่ต้องการของแผนกหรือของแต่ละบุคคล เป้าหมายเชิงปฏิบัติการนี้จะกำหนดโดยผู้บังคับบัญชาระดับกลางและผู้บังคับบัญชาระดับต้น ซึ่งจะเป็นผู้กำหนดผลลัพธ์ของแผนกหรือของแต่ละบุคคลในหน่วยงานตามหน้าที่หรือตามฝ่ายขององค์การ

กล่าวโดยสรุป การกำหนดเป้าหมาย เป็น การวางแผนงานในการดำเนินงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยจะมีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

## 2.7 การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control)

การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการบริหารซึ่งเป็นภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามขั้นตอนของการดำเนินงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การโดยการควบคุมดังกล่าว ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความชัดเจน มีความยุติธรรมและจะต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการควบคุมเพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศที่เอื้ออำนวยและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ และในขณะเดียวกันถ้าหากการควบคุมนั้นมีความเข้มงวดจนเกินไปก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์การได้ (เลียงศักดิ์ เมี้ยนศิริ 2548, น. 44; นิตยา พงษ์พระเกตุ 2555, น. 35)

ความหมายของการควบคุมการปฏิบัติงานนั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Flippo (1961, p. 417) ได้ให้ความหมายว่า การควบคุมการปฏิบัติงาน คือ การบังคับให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

สาคร สุขศรีวงศ์ ( 2550, น. 187) ให้ความหมายว่า การควบคุมการปฏิบัติงาน หมายถึง การติดตามตรวจสอบการทำงานในส่วนต่างๆขององค์การให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

สุรพล พยอมแย้ม ( 2541, น. 223-224) กล่าวว่า การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นการดูแล ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนหรือเป็นไปตามขั้นตอนที่เหมาะสม โดยมุ่งให้เกิดประโยชน์ในการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาการทำงานที่อาจเกิดขึ้นได้ในระหว่างการปฏิบัติงาน ถ้างานใดที่ปราศจากการควบคุมโอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาดหรือปัญหาจะมีมากกว่างานที่มีการควบคุมอย่างเหมาะสม ดังนั้นการควบคุมการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ทุกองค์การกำหนดให้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. รู้ถึงปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างทันทั่วทั้งที่ การควบคุมงานที่เหมาะสมเป็นการตรวจสอบและวัดผลของความก้าวหน้าในงานได้เป็นอย่างดี หากมีการกระทำอย่างสม่ำเสมอ ก็จะทำให้ทราบถึงข้อขัดข้องหรือปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ ซึ่งจะทำให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องก่อนที่ปัญหานั้นจะก่อให้เกิดความเสียหายต่องาน



2. ช่วยในการปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การดำเนินการตามแผนงานที่ใช้ช่วงเวลาที่ไม่นานเกินไป ระหว่างการปฏิบัติตามแผนงานนั้นอาจมีปัจจัยหรือสภาพการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปและมีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติเดิมได้ ซึ่งหากยังคงดำเนินการต่อไปตามแผนงานเดิม อาจไม่เหมาะสมต่อองค์การ ดังนั้นหากมีการควบคุมงานอย่างสม่ำเสมอก็จะทำให้มีการปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

3. การควบคุมค่าใช้จ่าย การดำเนินการแต่ละงานนั้นจะมีค่าใช้จ่ายที่กำหนดไว้เป็นกรอบของงาน ทั้งนี้อาจเป็นในรูปของวัตถุประสงค์หรือวัตถุประสงค์ที่มีการกำหนดเป็นปริมาณกลางเอาไว้ ผู้บังคับบัญชาจึงควรควบคุมดูแลไม่ให้ค่าใช้จ่ายมากเกินความจำเป็น เพราะหากมีค่าใช้จ่ายสิ้นเปลืองมากเกินไปก็จะส่งผลกระทบต่อองค์การ

4. การควบคุมเวลา การกำหนดเวลาในการปฏิบัติงานหรือการผลิตนับเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะการควบคุมเวลาให้ดำเนินงานตามที่กำหนดหรือตามแผนงาน จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยราบรื่นและรวดเร็ว ถ้างานใดไม่เสร็จตามกำหนดเวลา ผลเสียก็จะตกอยู่กับองค์การและหน่วยงานอื่นๆ ที่รับผิดชอบในช่วงต่อไป

กล่าวโดยสรุป การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นการดำเนินการของผู้บังคับบัญชาในการตรวจสอบการดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ หากการปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาแนวทางแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

## 2.8 ความหมายของการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม (Performance Goals and Training)

มาตรฐานการปฏิบัติงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่องค์การจะนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคล เพราะทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างจะได้รับประโยชน์จากการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้นมาใช้ร่วมกัน นอกจากนี้การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานยังเป็นเครื่องมือที่ผู้บังคับบัญชาสามารถนำมาใช้ในการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้การมอบหมายงานและการสั่งการสามารถทำได้โดยสะดวกและรวดเร็ว อีกทั้งยังทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมและน่าเชื่อถือเนื่องจากมีทั้งหลักฐานและหลักเกณฑ์ที่ผู้บังคับบัญชาสามารถชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับผลการประเมินได้โดยง่าย ในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชา มาตรฐานที่กำหนดไว้ถือเป็นสิ่งท้าทายที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย และยังทำให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้องมากขึ้น เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชามีกรอบหรือแนวทางการปรับปรุงงานและการพัฒนาศักยภาพ เพื่อเป็นแนวทางสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาขององค์การได้ร่วมกันกำหนดไว้ เพื่อคุณภาพของการปฏิบัติงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ (พัชรา หาญเจริญกิจ 2545, น. 67)

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายและแตกต่างกัน ดังนี้

ดวงพร ทัดตะทองคำ ( 2544, น. 38) กล่าวว่า การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นการพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักถึง เพราะการกำหนดมาตรฐานจะเป็นตัวเร่งหรือตัวผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ ( 2541, น. 459) ได้กล่าวว่า การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเปรียบเสมือนการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเอาไว้ล่วงหน้าหรือคาดการณ์ถึงสิ่งต่างๆ ที่ควรจะเป็น ซึ่งหลักในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ ประมาณของงาน คุณภาพของงาน ค่าใช้จ่าย เวลา และเป้าหมายของงานซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การต้องการให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ส่วนความหมายของการฝึกอบรม สุรพล พยอมรัมย์ ( 2541, น. 250-251) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนา บุคลากร ในองค์การให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน เนื่องจาก บุคลากรแต่ละคนมีประสบการณ์การทำงาน รวมทั้งทักษะในการทำงานที่แตกต่างกัน หรืออาจจะไม่มีทักษะในการทำงานตามที่องค์การต้องการ ซึ่งจะ เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลขององค์การที่ตั้งไว้ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่องค์การจะต้องมีการฝึกอบรมให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้

1. เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับความรู้ ทักษะและทัศนคติให้สอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะงานหรือสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้สามารถปรับตัวและใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การให้มีความรู้ มีทักษะที่ทันต่อเทคโนโลยีและเทคนิคในการปฏิบัติงานใหม่ๆ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อันจะเป็นผลให้การดำเนินงานขององค์การได้ผลดียิ่งขึ้น

3. เพื่อปรับปรุงระบบการทำงานขององค์การให้มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพและเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และเต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถในการทำงานในหน้าที่ของตน

4. เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงขององค์การในด้านต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบการบริหาร หรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในองค์การ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องเตรียมฝึกอบรมให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น

5. เพื่อแก้ปัญหาในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น อุบัติเหตุอันเกิดจากเครื่องจักร ถ้าผู้บังคับบัญชาจัดฝึกอบรมการใช้เครื่องจักรให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะมีทักษะในการใช้เครื่องจักรมากขึ้น อุบัติเหตุในการทำงานก็จะลดน้อยลง

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรให้ความสนใจในเรื่องนี้เป็นพิเศษ เพราะ คนส่วนใหญ่ยังขาดทักษะในการทำงานร่วมกัน เมื่อให้ทำงานร่วมกันหลายๆคนจะประสบปัญหาทำงานร่วมกันไม่ได้ นับว่าเป็นจุดด้อยที่จำเป็นจะต้องรีบแก้ไข เนื่องจากมีงานมากมายที่ไม่สามารถทำคนเดียวได้ จำเป็นต้องได้รับร่วมมือจากคนอื่น ดังนั้นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร จึงถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการฝึกอบรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสามารถพิจารณาจากวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนได้รู้จักตนเองดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเอง
2. เพื่อเพิ่มพูนการรับรู้พฤติกรรมของผู้อื่นได้รวดเร็ว
3. เพื่อเพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจถึงพฤติกรรมและกระบวนการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานร่วมกัน
4. เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการตรวจและวินิจฉัยปัญหาในด้านความสัมพันธ์ของบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
5. เพื่อเพิ่มพูนความสามารถของแต่ละคนในการที่จะหาช่องทางในการเรียนรู้ เช่น จะเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานได้อย่างไร

กล่าวโดยสรุป การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเอาไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทาง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ส่วนการฝึกอบรมเป็นการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการพัฒนาศักยภาพความสามารถ เพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

การบริหารงานผู้บังคับบัญชาไม่สามารถดำเนินงานตามลำพังได้ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร ซึ่งการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรจะให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานนั้น ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งก็คือ ความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งความพึงพอใจที่เกิดขึ้นของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กร ถ้าองค์กรใดที่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรไม่มีความพึงพอใจในการทำงานก็จะเป็นมูลเหตุทำให้ผลงานและการทำงานต่ำลง ส่งผลให้คุณภาพของงานลดลง มีการขาดงาน ลาออกจากงาน หรืออาจก่อให้เกิดปัญหาทางวินัยได้อีกด้วย แต่ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรใดที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงานสูง ก็จะมีผลบวกต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ความพึงพอใจในการทำงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในองค์กรอีกด้วย (คันธชิต ชูสินธ์ 2542, น. 25; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2548, น. 131; มยุรี ประทุมมาศ 2543, น. 2-3)

ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ( 2551, น. 98) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ทศนคติเกี่ยวกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน เช่น ค่าตอบแทน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้า ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในงานของคุณคน นอกจากนี้ความพอใจในการทำงานยังเกิดขึ้นจากปัจจัยแวดล้อมของงาน อีก ได้แก่ รูปแบบการบริหาร นโยบายและขั้นตอนการทำงาน กลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมการทำงาน ตลอดจนประโยชน์และผลตอบแทน

บรรจง มนต์กสิสูตร ( 2544, น. 37-38) ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง ความรู้สึกเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติที่เป็นไปในทางบวก ซึ่งเป็นผลให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่น เสียสละ และอุทิศแรงกาย แรงใจ สติปัญญาให้การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย และมีความพึงพอใจเมื่อได้รับการตอบสนองกลับมาทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ( 2548, น. 131) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน คือ ความรู้ ของ บุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนคือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Von Haller B. Gilmer (1967 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ตีวยานนท์) อรรถมานะ 2542, น. 141-142) ได้สรุปองค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงทางกายภาพ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นจากความรู้ความสามารถในการทำงาน เป็นต้น
3. บริษัทหรือสถานที่ทำงานและการจัดการ ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ตลอดจนชื่อเสียงและการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น
4. ค่าตอบแทน สำหรับค่าตอบแทนหรือรางวัลนั้นต้องเป็นรางวัลที่เสมอภาคสำหรับการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน และเป็นรางวัลที่สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย
5. ลักษณะของงานที่ทำหรือความสนใจในลักษณะงานนั่นเอง ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงาน

6. การควบคุมบังคับบัญชา มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การควบคุมบังคับบัญชาที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันหนึ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญช้าย้ายงานหรือลาออกจากงานได้

7. ลักษณะทางสังคม ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะทำให้เกิดความพอใจในงานนั้น

8. การติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากในการปฏิบัติงานในประสบความสำเร็จ เพราะเป็นกระบวนการในการวางแผน การจัดการ การบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน และการประเมินผลงาน อาจกล่าวได้ว่าภาระหน้าที่ทางการบริหารที่กล่าวมาจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยถ้าไม่มีการติดต่อสื่อสาร

9. สภาพการทำงาน อาทิ แสง เสียง ชั่วโมงการทำงาน ซึ่งต้องมีความเหมาะสมกับการทำงานนั้น

10. สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน ค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการ และที่อยู่อาศัย เป็นต้น

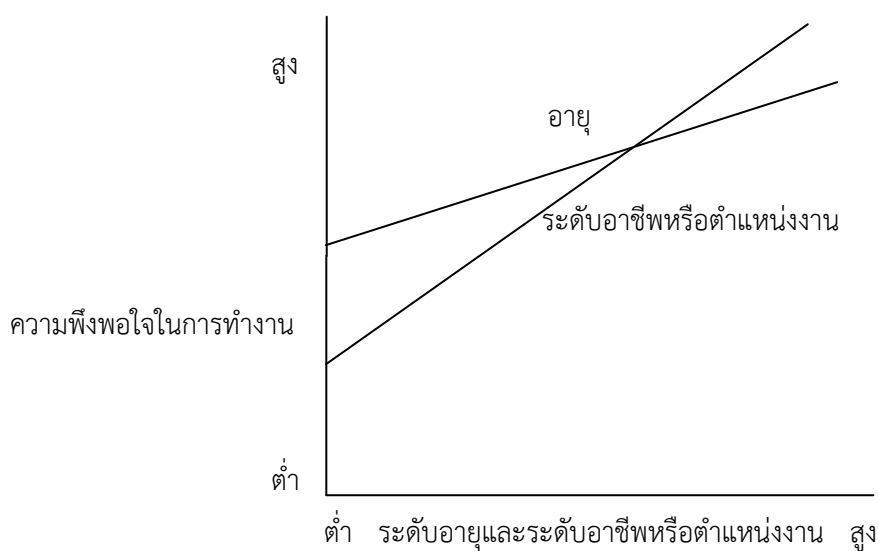
นอกจากนี้ ความพึงพอใจในการทำงานยังมีความสัมพันธ์กับตัวแปรหลายตัว ซึ่งจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทำนายได้ว่ากลุ่มใดมีท่าทีที่จะเกิดปัญหาทางพฤติกรรมซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความไม่พึงพอใจ โดยตัวแปรเหล่านี้บ้างก็เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง บ้างก็เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการทำงาน ตัวแปรเหล่านี้ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับอาชีพหรือตำแหน่งงาน (สร้อยตระกูล (ตีวนานท์) อรรถมานะ 2542, น. 137-139) เป็นต้น

1. เพศ ผลจากการสังเกตเรื่องความพึงพอใจในการทำงานในแง่ของเพศ ผลปรากฏว่า เพศหญิงซึ่งทำงานในระดับอาชีพที่เทียบได้กับผู้ชาย มักมีระดับความพึงพอใจในการทำงานหรือความไม่พึงพอใจในการทำงานเหมือนกัน

2. อายุ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีอายุงานมากขึ้น ตำแหน่งหน้าที่การงานมักจะสูงขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นเขาจึงมีแนวโน้มที่จะพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ซึ่งก็มีเหตุผลหลายประการที่สามารถประกอบได้ เช่น ความคาดหวังในงานมีระดับต่ำ และการปรับตัวกับสภาวะการณ์ในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งนี้เพราะเขามีประสบการณ์ทำงานมากขึ้นนั่นเอง แต่อย่างไรก็ตามผลปรากฏว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่เข้าวัยกลางคนอาจมีความหวั่นไหวและมีความไม่แน่ใจในตำแหน่งหน้าที่ที่ตนเองดำรงอยู่ ทั้งนี้เพราะสถานภาพเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขา โดยสถานภาพสูงย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าเขามีความสำคัญต่อองค์กร ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุการทำงานน้อยมักมีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่า ทั้งนี้เพราะมีความคาดหวังมาก และมีการปรับตัวในการทำงานได้น้อยจากแนวโน้มดังกล่าวนี้ผู้บังคับบัญชาสามารถนำมาปรับใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป

3. ระดับการศึกษา การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับการศึกษาที่สูงมักจะทำงานได้มีประสิทธิภาพ เพราะเขาเหล่านั้นมักคาดหวังในการทำงานสูง จึงทำให้ประสบกับความพึงพอใจในงานตามที่ปรารถนา

4. ระดับอาชีพหรือตำแหน่งงาน จากภาพประกอบที่ 3 แสดงให้เห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่งงานสูงมักมีความพึงพอใจในการทำงาน เพราะเขามักจะได้ค่าตอบแทนในการทำงานดีและมีสภาพการทำงานที่ดี อีกทั้งงานที่เขาได้รับก็ยังมีเกียรติและต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเหตุผลที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น



ภาพประกอบที่ 3 แสดงผู้ที่มีระดับอาชีพหรือตำแหน่งงานสูงจะมีความพึงพอใจสูง

ที่มา : Keith and Newstrom (1978, p. 115 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ 2542, น. 138)

กล่าวโดยสรุป ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของผู้ ใต้บังคับบัญชา เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติที่เป็นไปในทางบวก ซึ่งเป็นผลให้ การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และมีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาสามารถพอจะนำมาเสนอเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ ดังนี้

Davis (1972, p. 136) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงาน นิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารทุกคนมีเจตคติเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารว่าเป็นกระบวนการซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง และการสื่อสารที่ดีจะช่วยลดความขัดแย้งในองค์กรและก่อให้เกิดสภาวะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

Steers (1976, p. 55) ได้ทำการศึกษาพบว่า การติดต่อสื่อสารมีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการทำงานขององค์กร เช่น การใช้ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และการปรับตัวขององค์กร จึงมีการใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารหลายทาง เพื่อเพิ่มโอกาสที่ข่าวสารจะได้รับการเผยแพร่อย่างถูกต้องและทั่วถึง

ปวีรศา เนียรภาค (2551, น. 105) ศึกษาภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ การเห็นคุณค่าแห่งตน ความสามารถในการตัดสินใจ กับผลการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

นิตยา พงษ์พระเกตุ ( 2555, น. 67-69) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 127 คน พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ การเป็นผู้นำ รองลงมา คือ การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน และการกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานและการฝึกอบรม การจำแนกตามเพศของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการจูงใจ และการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การจำแนกตามประสบการณ์ในบริหาร โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสุดท้ายการจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ทองพูน ใจประเสริฐ ( 2546, น. 68-69) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว จำนวน 248 คน พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว ในทุกด้าน

อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับดังนี้ การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การเป็นผู้นำ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ ขนาดของโรงเรียนและเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พันธ์ศักดิ์ สติระ (2538, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยภาพรวมมีพฤติกรรมผู้นำแบบกึ่งสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยภาพรวมมีความพึงพอใจในการทำงานในปัจจุบัน กระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารแบบกึ่งสัมพันธ์และแบบมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในปัจจุบันกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พิสิฐ รักษพรหม ( 2552, น. 82-85) ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยเก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียนรองผู้อำนวยการโรงเรียนและครูจำนวน 322 คน พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษเขต 1 มีพฤติกรรมการบริหารงานดังนี้ด้านการเป็นผู้นำปฏิบัติมากที่สุดคือผู้บริหารมีการประชุมชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการจูงใจปฏิบัติมากที่สุดคือไว้วางใจและมอบหมายงานให้ครูบุคลากรในโรงเรียนรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนด้านการติดต่อสื่อสารปฏิบัติมากที่สุดคือพบปะหรือติดต่อสื่อสารภายในซึ่งกันและกันมากในโรงเรียนทั้งในรูปบุคคลและกลุ่มอย่างทั่วถึงเพื่อมุ่งให้งานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันปฏิบัติมากที่สุดคือมีบทบาทการกำหนดเป้าหมายกิจกรรมวิธีการและแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียนร่วมกันด้านการตัดสินใจปฏิบัติมากที่สุดคือกำหนดสายบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจนเพื่อใช้ในระบบการบริหารงานด้านการกำหนดเป้าหมายปฏิบัติมากที่สุดคือกำหนดเป้าหมายและการสั่งการในโรงเรียนส่วนใหญ่จะมีการปรึกษาหารือกันเพื่อหาทางเลือกที่เหมาะสมในการสั่งการด้านการควบคุมการปฏิบัติงานปฏิบัติมากที่สุดคือมอบหมายการควบคุมการปฏิบัติงานให้กับผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานแต่ละระดับตามสายงานการบังคับบัญชาและด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติและการฝึกอบรมปฏิบัติมากที่สุดคือจัดให้มีการจัดทำแผนงานโครงการพัฒนางานของฝ่ายต่างๆ



มยุรี รังษิสมบัติศิริ (2530, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน: ศึกษากรณีการบีโตรเลียมแห่งประเทศไทยโดยนำเอาทฤษฎีการบริหารระบบ 4 ของ Likert มาใช้เป็นกรอบแนวความคิดในวิจัย ผลการศึกษาพบว่าแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือและแบบมีส่วนร่วมสูงกว่าแบบเผด็จการ

เสียงศักดิ์ เมี้ยนศิริ (2548, น. 87-88) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในเขตอำเภอแปลงยาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียน ในเขตอำเภอแปลงยาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 จำนวน 196 คน พบว่า ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับสูง เรียงตามลำดับดังนี้ การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงาน การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การจูงใจ การเป็นผู้นำ และการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ส่วนการเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุจิตรา เจริญเก่งสุรการ ( 2541, น. 58) ทำการศึกษาการติดต่อสื่อสารของหัวหน้างานที่มีผลต่อความรู้สึกชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา ของบริษัทนารายณ์ภรณ์ จำกัด โดยประชากรที่ทำการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัทนารายณ์ภรณ์ จำกัด ทั้งสิ้น 180 คน ณ สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานของบริษัทมีทัศนคติและพฤติกรรมในทางบวกต่อการติดต่อสื่อสารใน 3 ประเด็นหลักของหัวหน้างาน โดยเพศหญิงมีทัศนคติและพฤติกรรมตอบสนองในทางบวกมากกว่าเพศชาย และผู้ที่มีอายุมากจะมีทัศนคติและพฤติกรรมตอบสนองในทางบวกมากกว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า สำหรับตัวแปรอื่น พบว่า ผู้ที่มีความรู้อยู่ในระดับมัธยมปลาย มีสถานภาพเป็นโสดและมีการทำงานอยู่ในฝ่ายอำนวยการมีพฤติกรรมตอบสนองในทางบวกมากที่สุด และผู้ที่เป็นทั้งหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติและพฤติกรรมในทางบวกมากกว่าผู้ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเดียว

สำนัก อุกระโทก ( 2551, น. 68-70) ทำการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในกิ่งอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 162 คน พบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในกิ่งอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมกรรมการบริหารงานด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันมากที่สุด

รองลงมา ได้แก่ ด้านการตัดสินใจ และด้านการกำหนดเป้าหมายตามลำดับ การจำแนกตาม  
ประสบการณ์ของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ  
สุดท้ายการจำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยภาพรวมและด้านการเป็นผู้นำ ด้านการกำหนดเป้าหมาย มี  
พฤติกรรมกรรมการบริหารงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกัน  
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากทฤษฎีแนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่าพฤติ  
กรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในด้านการเป็นผู้นำด้านการจูงใจด้านการติดต่อสื่อสารด้านการ  
ปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันด้านการตัดสินใจด้านการกำหนดเป้าหมายด้านการควบคุมการ  
ปฏิบัติงานและด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ดังกล่าวเป็นสิ่งที่จำเป็นและ  
มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงานเพราะการบริหารงานนั้นถ้า  
ผู้บังคับบัญชาสามารถแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารแต่ละได้อย่างเหมาะสมกับงานการปฏิบัติงาน  
เหล่านั้นก็จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การนอกจากนั้นพฤติกรรมกรรมการบริหารในแต่ละ  
ด้านยังส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานความร่วมมือร่วมใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ด้วย

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา ซึ่งใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากร ที่ศึกษา คือ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนและประเภทรายวันที่ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา ซึ่งเป็นโรงงานที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลและพร้อมที่จะอนุญาตให้เข้าไปทำการศึกษา ณ เดือนธันวาคม 2556 จำนวน 1,944คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนและประเภทรายวันโดยมีขนาดตัวอย่างจากการคำนวณ ดังนี้

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในกรณีทราบจำนวนที่แน่นอน (Finite Population) ใช้สูตรของ Yamane (1970 อ้างถึงใน วรรณญา ภัทรสุข 2554, น. 57) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ n คือ ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดประชากร

e คือ คลาดคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (.05)

แทนค่า 
$$n = \frac{1,944}{1 + 1,944(0.05)^2}$$

$$n \approx 332$$

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 332 คน เพื่อดำเนินการสุ่มตัวอย่าง

## ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยเก็บข้อมูลทั้ง เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนั้นในการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษาจึงมีความแตกต่างกันไปตามประเภทของการเก็บข้อมูล ดังนี้

### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

1. จากจำนวนประชากรทั้งหมด คือ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนและประเภทรายวัน จำนวน 1,944 คน แยกเป็นผู้บังคับบัญชา 145 คน ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน 380 คน และผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน 1,419 คน คำนวณกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Yamane (1970 อ้างถึงใน วรัญญา ภัทรสุข 2554, น. 57) ได้กลุ่มตัวอย่าง 332 คน

2. กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามสถานภาพ โดยวิธีการสุ่มเชิงช่วงชั้นอย่างมีสัดส่วน ได้กลุ่มตัวอย่างตามช่วงชั้นดังนี้

$$\text{ผู้บังคับบัญชา} = \frac{332}{1,944} \times 145 = 25 \text{ จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 25 คน}$$

$$\text{ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน} = \frac{332}{1,944} \times 380 = 65 \text{ จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 65 คน}$$

$$\text{ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน} = \frac{332}{1,944} \times 1,419 = 242 \text{ จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 242 คน}$$

3. เมื่อทำการสุ่มเชิงช่วงชั้นอย่างมีสัดส่วนแล้วนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย จากการจับสลากรหัสของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนและประเภทรายวัน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างมาเป็นตัวแทนในการอ้างอิงถึงประชากร

4. นำรหัสที่ได้จากการ จับสลากไปเขียนลงบนแบบสอบถามที่จะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ แล้วนำแบบสอบถามทั้งหมด 332 ฉบับ ส่งให้แก่ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายงานวางแผนและพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปให้แก่กลุ่มตัวอย่างตามรหัสของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนและประเภทรายวัน และนัดรับแบบสอบถามกลับภายใน 14 วัน

5. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ รับการตอบกลับ มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ ก่อนนำไปวิเคราะห์ ข้อมูล โดยแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับและมีความถูกต้องสมบูรณ์ทั้งหมด 258 ฉบับ ดังรายละเอียดที่ได้นำเสนอในตารางที่ 1

### ตารางที่ 1 สถานภาพ แบบสอบถามที่ส่ง และแบบสอบถามที่ได้กลับ

สถานภาพ	แบบสอบถามที่ส่ง	แบบสอบถามที่ได้กลับ	ร้อยละ
1. ผู้บังคับบัญชา	25	25	100
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน	65	65	100
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน	242	168	51.00
รวม	332	258	77.71

จากตารางที่ 1 พบว่ามีเพียงกลุ่มตัวอย่างผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวันที่มีแบบสอบถามตอบกลับไม่ครบตามจำนวน โดยมีสาเหตุมาจากสถานะภาพทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวันที่มีความไม่แน่นอน บางคนอาจมีการลาออกหรือลาพักในช่วงที่มีการส่งแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่างตามรหัสของผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน ทำให้ไม่สามารถตอบแบบสอบถามที่ส่งไปได้

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 258 คน ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการ

#### เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจะเลือกจากผู้ที่ทำหน้าที่แบบสอบถามจากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยได้ทำการขออนุญาตทางโรงงานเพื่อเข้าไปทำการศึกษา ซึ่งทางโรงงานได้ทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักจากผู้ที่เคยตอบแบบสอบถามจากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณมาจำนวน 12 คน โดยแยกเป็นผู้บังคับบัญชาจำนวน 2 คน ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนจำนวน 5 คน และผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวันจำนวน 5 คน แล้วทำการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาช่วยอธิบายและเสริมข้อมูลเชิงปริมาณให้สามารถเข้าใจได้มากยิ่งขึ้น

#### การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ คำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณนักวิจัย โดยผู้วิจัยจะมีการพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่การเริ่มต้นเก็บข้อมูลจนกระทั่งนำเสนอผลการวิจัย เมื่อผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยพบกลุ่มตัวอย่าง จะมีการแนะนำตัว อธิบายวัตถุประสงค์และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสิทธิในการตอบรับหรือปฏิเสธจะขึ้นอยู่กับความยินยอมของผู้ให้ข้อมูล และจะเก็บข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลเป็นความลับ ส่วนผลการศึกษาก็จะมีการนำไปเสนอในภาพรวม และนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาเท่านั้น

## เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

### ส่วนที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

เป็นการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ แบบสอบถามสำหรับผู้บังคับบัญชา และแบบสอบถามสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

1. แบบสอบถามสำหรับผู้บังคับบัญชา แบ่งเป็น 2 ตอน โดยพัฒนาปรับปรุงจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารการวิจัยต่างๆ เพื่อให้ครอบคลุมตัวแปรที่ต้องการศึกษาทั้งตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดสงขลา จำนวน 8 ด้าน โดยพัฒนามาจากแนวคิดของ Likert (1967, น. 197-211 อ้างถึงใน ภรณ์ กิรติบุตร 2529, น. 147-148; พิสิฐ รักพรหม 2552, น. 40-42) ซึ่งประกอบด้วยด้านการเป็นผู้นำด้านการจูงใจด้านการติดต่อสื่อสารด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันด้านการตัดสินใจด้านการกำหนดเป้าหมายด้านการควบคุมการปฏิบัติงานและด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

โดยใช้รูปแบบคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับจะมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยมาก

การแปลความหมายของคะแนนจากผู้ตอบแบบสอบถาม กำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยของคะแนนเป็นตัวชี้วัด โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.51 – 5.00	อยู่ในระดับสูงที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.51 – 4.50	อยู่ในระดับสูง
คะแนนเฉลี่ย	2.51 – 3.50	อยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.51 – 2.50	อยู่ในระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.50	อยู่ในระดับต่ำที่สุด

2. แบบสอบถามสำหรับผู้บังคับบัญชา แบ่งเป็น 3 ตอน โดยพัฒนาปรับปรุงจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารการวิจัยต่างๆ เพื่อให้ครอบคลุมตัวแปรที่ต้องการศึกษาทั้งตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อ พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา จำนวน 8 ด้าน โดยพัฒนามาจากแนวคิดของ Likert (1967, น. 197-211 อ้างถึงใน ธรณีเกียรติบุตร 2529, น. 147-148; พิสิฐ รักพรหม 2552, น. 40-42) ซึ่งประกอบด้วยด้านการเป็นผู้นำด้านการจูงใจด้านการติดต่อสื่อสารด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันด้านการตัดสินใจด้านการกำหนดเป้าหมายด้านการควบคุมการปฏิบัติงานและด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

โดยใช้รูปแบบคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับจะมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยมาก

การแปลความหมายของคะแนนจากผู้ตอบแบบสอบถาม กำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยของคะแนนเป็นตัวชี้วัด โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.51 – 5.00	อยู่ในระดับสูงที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.51 – 4.50	อยู่ในระดับสูง
คะแนนเฉลี่ย	2.51 – 3.50	อยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.51 – 2.50	อยู่ในระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.50	อยู่ในระดับต่ำที่สุด

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถาม ปลายเปิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ในโรงงานอุตสาหกรรม โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะได้โดยเสรี

## ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยจะกระทำหลังจากที่ทราบคำตอบจากแบบสอบถามแล้วว่ากลุ่มตัวอย่างตอบไปในทิศทางใด การสัมภาษณ์มีจุดประสงค์เพื่อให้ทราบคำตอบแบบเจาะลึก ซึ่งประเด็นในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง จะประกอบด้วย

1. การแนะนำตัว อธิบายวัตถุประสงค์ ทำความรู้จัก พูดคุยเรื่องทั่วไป เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจประเด็นในการสัมภาษณ์และรู้จักคุ้นเคยกับผู้สัมภาษณ์
2. แนวคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา
3. แนวคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

#### การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

1. การหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม หรือค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหา (IOC: Index of Item Objective Congruence) โดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

- ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์  
 ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์  
 ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์  
 แล้วนำผลคะแนนที่ได้มาคำนวณหาค่า IOC ตามสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

- IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์กับเนื้อหา  
 $\sum R$  แทน คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

เกณฑ์

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50–1.00 มีค่าความเที่ยงตรง ใช้ได้
2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้



หลังจากการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว พบว่า แบบสอบถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67–1.00 สำหรับข้อคำถามที่ค่า IOC ไม่ถึง 1.00 ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสมตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ และให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความตรงของข้อคำถามอีกครั้ง ก่อนนำไปทดสอบเพื่อหาความเที่ยง

2. การหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability) นำแบบสอบถามที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขความตรงเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำการวิจัย จำนวน 30 คน และนำแบบสอบถามที่ได้มาคำนวณหาค่าความเที่ยงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เพื่อหาค่า  $\alpha$ -Coefficient และนำแบบสอบถามที่มีค่า  $\alpha$ -Coefficient เกิน .70 ไปใช้ในการวิจัย ซึ่งแบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ได้ค่า  $\alpha$ -Coefficient ดังนี้ ด้านการเป็นผู้นำ มีค่า  $\alpha$ -Coefficient เท่ากับ .922 ด้านการจูงใจ มีค่า  $\alpha$ -Coefficient เท่ากับ .713 ส่วนด้านการติดต่อสื่อสาร มีค่า  $\alpha$ -Coefficient เท่ากับ .850 ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน มีค่า  $\alpha$ -Coefficient เท่ากับ .828 ด้านการตัดสินใจมีค่า  $\alpha$ -Coefficient เท่ากับ .807 ด้านการกำหนดเป้าหมายมีค่า  $\alpha$ -Coefficient เท่ากับ .756 ด้านการควบคุมการปฏิบัติงานมีค่า  $\alpha$ -Coefficient เท่ากับ .807 และด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม มีค่า  $\alpha$ -Coefficient เท่ากับ .745 ตามลำดับ

สำหรับแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ได้ค่า  $\alpha$ -Coefficient ดังนี้ ด้านการเป็นผู้นำ มีค่า  $\alpha$ -Coefficient เท่ากับ .870 ด้านการจูงใจ มีค่า  $\alpha$ -Coefficient เท่ากับ .854 ด้านการติดต่อสื่อสาร มีค่า  $\alpha$ -Coefficient เท่ากับ .934 ส่วนด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน มีค่า  $\alpha$ -Coefficient เท่ากับ .939 ด้านการตัดสินใจมีค่า  $\alpha$ -Coefficient เท่ากับ .885 ด้านการกำหนดเป้าหมายมีค่า  $\alpha$ -Coefficient เท่ากับ .845 ด้านการควบคุมการปฏิบัติงานมีค่า  $\alpha$ -Coefficient เท่ากับ .894 และด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม มีค่า  $\alpha$ -Coefficient เท่ากับ .834 ตามลำดับ

### การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

1. การหาค่าความเที่ยงตรง ( Validity) ของแบบสัมภาษณ์ โดยการนำแบบสัมภาษณ์ ที่พัฒนาแล้ว ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ( Content Validity) หลังจากผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมตามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งการหาความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์

2. การนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้พัฒนาแล้วไปทดลองกับผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ แต่ไม่ใช่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจริง จำนวน 3 คน ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของเครื่องมือและตัวผู้วิจัย หลังจากนั้นนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

##### 1. ขั้นเตรียมการ

ทำหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลถึงผู้จัดการฝ่ายงานวางแผนและพัฒนาบุคลากรของโรงงาน เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล และแนะนำตัวพร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการ เก็บข้อมูล ให้ผู้จัดการฝ่ายงานวางแผนและพัฒนาบุคลากรรับทราบ พร้อมทั้งแจ้งวันและเวลาที่ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปมอบให้และเก็บแบบสอบถามคืน

##### 2. ขั้นตอนในการ

2.1 มอบแบบสอบถามทั้งหมดให้แก่ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายงานวางแผนและพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนในการอ้างอิงถึงประชากร

2.2 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ดังนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับและมีความถูกต้องสมบูรณ์ มีดังนี้ จำนวนแบบสอบถามของผู้บังคับบัญชาที่ส่งไป 25 ฉบับ ได้รับการตอบกลับและมีความถูกต้องสมบูรณ์ทั้งหมด 25 ฉบับ จำนวนแบบสอบถามของผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนที่ส่งไป 65 ฉบับ ได้รับการตอบกลับและมีความถูกต้องสมบูรณ์ทั้งหมด 65 ฉบับ และจำนวนแบบสอบถามของผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวันที่ส่งไป 242 ฉบับ ได้รับการตอบกลับและมีความถูกต้องสมบูรณ์ทั้งหมด 168 ฉบับ โดยสาเหตุที่ไม่ได้รับการตอบกลับของแบบสอบถามอาจเนื่องมาจากสถานะภาพทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวันที่มีความไม่แน่นอน บางคนอาจมีการลาออกหรือลาจิจในช่วงที่มีการส่งแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่างตามรหัสของผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน ทำให้ไม่สามารถตอบแบบสอบถามที่ส่งไปได้

2.3 นำข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

## ส่วนที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

1. ผู้วิจัยได้ทำการขออนุญาตทางโรงงานเพื่อเข้าไปทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ผ่านการทำแบบสอบถามมาแล้วโดยทางโรงงานได้ทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักมาจำนวน 12 คน แยกเป็นผู้บังคับบัญชา 2 คน ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน 5 คน และผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน 5 คน แล้วทำการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยผู้วิจัยได้ทำการแนะนำตัว พร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้แก่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักได้ทราบก่อน เพื่อความเข้าใจก่อนการเก็บข้อมูล
2. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา
3. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาตรวจสอบกับองค์ความรู้ที่ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผู้วิจัยยังมีหลักฐานข้อมูลยืนยันที่แน่ชัดซึ่งได้จากการบันทึก การสัมภาษณ์ และการถอดเทปทุกครั้งจาก กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 12 คน มาจัดพิมพ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบข้อมูลเป็นระยะ จนกระทั่งได้ข้อมูลหรือผลการวิเคราะห์ฉบับสมบูรณ์

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ โดยใช้โปรแกรม R ในการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ ข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถามโดย การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์ระดับ ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ในโรงงานอุตสาหกรรม โดยคำนวณหาเฉลี่ย ( Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. การวิเคราะห์การเปรียบเทียบความ พึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนและประเภทรายวันต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา โดยใช้การทดสอบ t-test
4. การวิเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ในโรงงานอุตสาหกรรม โดยนำมาวิเคราะห์เนื้อหา ( Content Analysis) ทำการจัดหมวดหมู่ของคำตอบที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกันแล้วแจกแจงความถี่ของคำตอบ แล้วนำเสนอเป็นรายด้าน

#### การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาโดยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) (นิตา ชูโต 2551, น. 19) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูล การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อมาแยกแยะและหาข้อสรุป

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม แห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา กลุ่มตัวอย่างที่ดำเนินการศึกษา จำนวน 258 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

**ตอนที่ 1** สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อ

พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

ประเภทรายเดือนและประเภทรายวันต่อพฤติกรรมการบริหารของ

ผู้บังคับบัญชา

**ตอนที่ 5** ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน และประเภทรายวัน จำนวน 258 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประเภทการจ้างงาน ดังแสดงในตารางที่ 2 - 4

### ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้บังคับบัญชา

n = 25

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
หญิง	10	40.0
ชาย	15	60.0
2. อายุ		
30 – 39 ปี	9	36.0
40 – 49 ปี	12	48.0
50 ปีขึ้นไป	4	16.0
3. ระดับการศึกษา		
ปวส. หรือ อนุปริญญา	2	6.0
ปริญญาตรี	16	64.0
สูงกว่าปริญญาตรี	7	28.0
4. ตำแหน่งงาน		
ผู้บังคับบัญชาฝ่ายบัญชี/การเงิน	1	4.0
ผู้บังคับบัญชาฝ่ายบุคคลและทรัพยากรมนุษย์	3	12.0
ผู้บังคับบัญชาฝ่ายจัดซื้อ	1	4.0
ผู้บังคับบัญชาฝ่ายผลิต	4	16.0
ผู้บังคับบัญชาฝ่ายควบคุมคุณภาพ	3	12.0
ผู้บังคับบัญชาฝ่ายคลังสินค้า	1	4.0
ผู้บังคับบัญชาฝ่ายวางแผนการผลิตและสารสนเทศการผลิต	1	4.0
ผู้บังคับบัญชาฝ่ายประกันคุณภาพ	3	12.0
ผู้บังคับบัญชาฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	3	12.0
ผู้บังคับบัญชาฝ่ายบริหารการขาย	2	8.0
ผู้บังคับบัญชาฝ่ายระบบคุณภาพ	1	4.0
ผู้บังคับบัญชาฝ่ายวิศวกรรมซ่อมบำรุง	1	4.0

ผู้บังคับบัญชาฝ่ายวิศวกรรมระบบความเย็นและโครงการ 1 4.0

จากตารางที่ 2 สถานภาพของผู้บังคับบัญชาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ซึ่งมีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 60.0 อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 40-49 ปี มากที่สุด มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 48.0 ส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชามีระดับการศึกษา ในระดับปริญญาตรีมากที่สุดมีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 64.0 และ พบว่า ด้านตำแหน่งงานส่วนมากเป็นผู้บังคับบัญชาฝ่ายผลิต มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

n = 65

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
หญิง	46	70.77
ชาย	19	29.23
2. อายุ		
18 - 24 ปี	6	9.23
25 - 29 ปี	9	13.85
30 - 39 ปี	23	35.38
40 - 49 ปี	22	33.85
50 ปีขึ้นไป	5	7.69
3. ระดับการศึกษา		
ปวช. หรือ มัธยมศึกษา	16	24.61
ปวส. หรือ อนุปริญญา	14	21.54
ปริญญาตรี	35	53.85

ตารางที่ 3 สถานภาพ ของผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ซึ่งมีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 70.77 อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 30-39 ปี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 35.38 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 53.85

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

n = 168

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
หญิง	128	76.19
ชาย	40	23.81
2. อายุ		
18 – 24 ปี	15	8.93
25 – 29 ปี	33	19.64
30 – 39 ปี	57	33.93
40 – 49 ปี	54	32.14
50 ปีขึ้นไป	9	5.36
3. ระดับการศึกษา		
ประถมศึกษา	69	41.07
ปวช. หรือ มัธยมศึกษา	81	48.21
ปวส. หรือ อนุปริญญา	12	7.14
ปริญญาตรี	6	3.57

ตารางที่ 4 สถานภาพของผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวันพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ซึ่งมีจำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 76.19 อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 40-49 ปีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 32.14 และมีระดับการศึกษา ในระดับปวช.หรือมัธยมศึกษามากที่สุด จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 48.21

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา

ในการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา สามารถจำแนก พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ออกเป็น 8 ด้าน คือด้านการเป็นผู้นำ ด้านการจูงใจด้านการติดต่อสื่อสารด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันด้านการตัดสินใจด้านการกำหนดเป้าหมายด้านการควบคุมการปฏิบัติงานและด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ดังตารางที่ 5 - 13

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวม

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการเป็นผู้นำ	4.28	0.38	สูง
ด้านการจูงใจ	4.08	0.26	สูง
ด้านการติดต่อสื่อสาร	4.09	0.18	สูง
ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน	4.01	0.20	สูง
ด้านการตัดสินใจ	4.20	0.32	สูง
ด้านการกำหนดเป้าหมาย	4.19	0.27	สูง
ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	4.10	0.24	สูง
ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม	4.36	0.32	สูง
รวม	4.16	0.27	สูง

จากตารางที่ 5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.16$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมอยู่ในระดับสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.36$ ) รองลงมาคือ ด้านการเป็นผู้นำ ( $\bar{X} = 4.28$ ) ด้านการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.20$ ) ด้านการกำหนดเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.19$ ) ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.10$ ) ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.09$ ) ด้านการจูงใจ ( $\bar{X} = 4.08$ ) และด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน ( $\bar{X} = 4.01$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการเป็นผู้นำ  
จำแนกรายข้อ

ข้อ	ด้านการเป็นผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ท่านสามารถอธิบายการปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอน	4.32	0.56	สูง
2.	ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	4.12	0.44	สูง
3.	ท่านยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	4.16	0.37	สูง
4.	ท่านมีความรู้ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ	4.44	0.51	สูง
5.	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.36	0.49	สูง



รวม	4.28	0.38	สูง
-----	------	------	-----

จากตารางที่ 6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.28$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ท่านมีความรู้ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.44$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.12$ )

จากการ ศึกษา พฤติกรรมกรรมการบริหารด้าน การเป็นผู้นำ ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร ด้านการเป็นผู้นำ โดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับ สูงเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บังคับบัญชาสามารถอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานตั้งแต่ขั้นเตรียมงาน ขั้นปฏิบัติงาน และขั้นสรุปผลการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีมีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์มาใช้ในการวางแผนและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีการรับฟังและ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แล้วนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาพิจารณา

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการจูงใจ  
จำแนกรายข้อ

ข้อ	ด้านการจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
6.	ท่านมีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่จะมอบหมายงานให้พนักงานรับผิดชอบ	4.08	0.40	สูง
7.	ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	4.00	0.29	สูง
8.	ท่านให้การดูแลและเอาใจใส่ต่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของพนักงาน	4.08	0.40	สูง
9.	ท่านสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.16	0.37	สูง
รวม		4.08	0.26	สูง

จากตารางที่ 7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการจูงใจอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.08$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ท่านสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ( $\bar{X} = 4.16$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.00$ )

จากการ ศึกษา พฤติกรรมการบริหารด้านการจูงใจผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารด้านการจูงใจโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับ สูงเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและไว้วางใจที่จะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบพร้อมทั้งมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ ความสามารถและปฏิบัติงานดีมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และยังเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน พร้อมทั้งให้การดูแลความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน โดยการวางแผนป้องกันอุบัติเหตุและแผนฉุกเฉินจากการปฏิบัติงาน

**ตารางที่ 8** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการติดต่อสื่อสาร  
จำแนกรายข้อ

ข้อ	ด้านการติดต่อสื่อสาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
10.	ท่านมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ	4.04	0.20	สูง
11.	ท่านมีการพบปะ พูดคุยกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.16	0.47	สูง
12.	ท่านมีการนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้พนักงานได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ	4.04	0.20	สูง
13.	ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือในเรื่องการปฏิบัติงาน	4.12	0.33	สูง
<b>รวม</b>		4.09	0.18	สูง

จากตารางที่ 8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.09$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือท่านมีการพบปะ พูดคุยกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.16$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ และท่านมีการนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้พนักงานได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.04$ )

จากการ ศึกษา พฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับ

พฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับ สูงเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บังคับบัญชามีการเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกเดือน หรือ 2-3 ครั้งต่อเดือนเพื่อร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงาน โดยจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และ ปรีกษา หรือ เกี่ยวกับ การปฏิบัติงาน พร้อมกับแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบผ่านในที่ประชุม

**ตารางที่ 9** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการปฏิสัมพันธ์ และการมีอิทธิพลต่อกัน จำแนกรายข้อ

ข้อ ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
14. ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อพนักงานและบุคคลภายนอก	4.08	0.40	สูง
15. ท่านมีความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ ช่วยเหลือพนักงานทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	4.00	0.41	สูง
16. ท่านมีการส่งเสริมให้พนักงานร่วมกันทำงานเป็นทีม	4.00	0.29	สูง
17. ท่านเข้าร่วมกิจกรรมกับพนักงานด้วยความรักและเป็นกันเอง	3.96	0.20	สูง
<b>รวม</b>	4.01	0.20	สูง

จากตารางที่ 9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.01$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อพนักงานและบุคคลภายนอก ( $\bar{X} = 4.08$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านเข้าร่วมกิจกรรมกับพนักงานด้วยความรักและเป็นกันเอง ( $\bar{X} = 3.96$ )

จากการ ศึกษา พฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับ สูง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ ของผู้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับ สูงเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชามีการให้เกียรติ รับฟังความคิดเห็น และมีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนพร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประชุมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และยังมีการเข้าร่วมทำกิจกรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำหรือทุกครั้งที่มีโอกาส

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการตัดสินใจ  
จำแนกรายข้อ

ข้อ	ด้านการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
18.	ท่านมีการตัดสินใจหรือสั่งการอย่างมีเหตุผลชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	4.20	0.41	สูง
19.	ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้ตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ	4.20	0.42	สูง
20.	ท่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ตัดสินใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี	4.20	0.42	สูง
<b>รวม</b>		4.20	0.32	สูง

จากตารางที่ 10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.20$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง คือ ท่านมีการตัดสินใจหรือสั่งการอย่างมีเหตุผล ชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้ตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ และท่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ตัดสินใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.20$ )

จากการ ศึกษา พฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับ สูงเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชามีการนำ ความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลต่างๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจสั่งการอย่างมีเหตุผล ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการกำหนดเป้าหมาย จำแนกรายข้อ

ข้อ	ด้านการกำหนดเป้าหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
21.	ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนตรงตามเป้าหมายขององค์กร	4.28	0.46	สูง
22.	ท่านสามารถบริหารงานให้เป็นที่ยอมรับของพนักงาน	4.24	0.44	สูง

23. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน	4.04	0.20	สูง
<b>รวม</b>	<b>4.19</b>	<b>0.27</b>	<b>สูง</b>

จากตารางที่ 11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการบริหารด้านการกำหนดเป้าหมายอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.19$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนตรงตามเป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X} = 4.28$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.04$ )

จากการศึกษาพฤติกรรมการบริหารด้านการกำหนดเป้าหมายผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารด้านการกำหนดเป้าหมายโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับ สูงเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บังคับบัญชามีการกำหนดเป้าหมาย ในการปฏิบัติงาน เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ตรงตามเป้าหมายขององค์กร พร้อมกับเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เพื่อสร้างความเป็นกันเองในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการควบคุมการปฏิบัติงานจำแนกรายข้อ

ข้อ	ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
24.	ท่านมีการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ	4.08	0.28	สูง
25.	ท่านมีการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม	4.12	0.33	สูง
26.	เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานท่านจะแก้ไขปัญหาโดยการให้ข้อเสนอแนะมากกว่าการตำหนิหรือการลงโทษ	4.16	0.47	สูง
27.	ท่านมีการกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ตรงตามความรู้ความสามารถและความถนัด	4.04	0.20	สูง
<b>รวม</b>		<b>4.10</b>	<b>0.24</b>	<b>สูง</b>

จากตารางที่ 12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการบริหารด้านการควบคุมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.10$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด

คือเมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานท่านจะแก้ไข้ปัญหาโดยการให้ข้อเสนอแนะมากกว่าการตำหนิหรือการลงโทษ ( $\bar{X} = 4.16$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือท่านมีการกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ตรงตามความรู้ความสามารถ และความถนัด ( $\bar{X} = 4.04$ )

จากการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการควบคุมการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับ สูงสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ ของผู้บังคับบัญชา ที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการควบคุมการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับ สูงเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชามีการ ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และหาแนวทางในการแก้ไข้ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มากกว่าการตำหนิหรือการลงโทษ พร้อมทั้งมีการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรมและยังสามารถ กำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตรงตามความรู้ความสามารถและความเหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ

**ตารางที่ 13** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม จำแนกรายข้อ

ข้อ	ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
28.	ท่านมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสม	4.12	0.33	สูง
29.	ท่านมีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นประจำทุกปี	4.68	0.48	สูงที่สุด
30.	ท่านมีการส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.28	0.46	สูง
<b>รวม</b>		4.36	0.32	สูง

จากตารางที่ 13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.36$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือท่านมีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X} = 4.68$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือท่านมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.12$ )

จากการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับ สูง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับ สูงเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บังคับบัญชามีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม พร้อมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกปี เพื่อสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และยังมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการ ฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา

จากผลการศึกษาความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมสูงสุด และมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันน้อยที่สุด ดังตารางที่ 14 - 22

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวม

ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อ พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการเป็นผู้นำ	3.15	0.95	ปานกลาง
ด้านการจูงใจ	3.17	0.95	ปานกลาง
ด้านการติดต่อสื่อสาร	3.03	1.01	ปานกลาง
ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน	3.02	1.04	ปานกลาง
ด้านการตัดสินใจ	3.08	0.94	ปานกลาง
ด้านการกำหนดเป้าหมาย	3.05	0.95	ปานกลาง
ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	3.09	0.95	ปานกลาง
ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม	3.27	0.97	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.11</b>	<b>0.97</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.11$ ) เมื่อพิจารณาเป็นราย

ด้านพบว่า ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมอยู่ในระดับสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.27$ ) รองลงมาคือ ด้านการจูงใจ ( $\bar{X} = 3.17$ ) ด้านการเป็นผู้นำ ( $\bar{X} = 3.15$ ) ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.09$ ) ด้านการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 3.08$ ) ด้านการกำหนดเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.05$ ) ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X} = 3.03$ ) และด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน ( $\bar{X} = 3.02$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 15** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการเป็นผู้นำจำแนกรายข้อ

ข้อ	ด้านการเป็นผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ผู้บังคับบัญชาสามารถอธิบายการปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอน	3.15	1.00	ปานกลาง
2.	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน	3.10	1.12	ปานกลาง
3.	ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	2.97	1.20	ปานกลาง
4.	ผู้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน ได้อย่างเป็นระบบ	3.27	1.06	ปานกลาง
5.	ผู้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.26	1.03	ปานกลาง
<b>รวม</b>		<b>3.15</b>	<b>0.95</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการเป็นผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.15$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.27$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 2.97$ )

จากการศึกษาความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการเป็นผู้นำผู้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บังคับบัญชาสามารถ อธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอนตั้งแต่ขั้นตอนแรกถึงขั้นตอนสุดท้าย พร้อมทั้งมีการ วางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ สามารถ แก้ไขปัญหาการ



ปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ และยังเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และซักถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แต่สำหรับผู้บังคับบัญชาบางท่านไม่ มีการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ขอบนำความคิดเห็นส่วนตัวมาใช้ ในการตัดสินใจปฏิบัติงาน โดยไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

**ตารางที่ 16** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรม การบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการจูงใจ จำแนกรายข้อ

ข้อ	ด้านการจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
6.	ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่จะมอบหมายงานให้พนักงานรับผิดชอบ	3.36	1.05	ปานกลาง
7.	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	3.00	1.07	ปานกลาง
8.	ผู้บังคับบัญชาให้การดูแลและเอาใจใส่ต่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.30	1.15	ปานกลาง
9.	ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.00	1.11	ปานกลาง
<b>รวม</b>		<b>3.17</b>	<b>0.95</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรม การบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.17$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่จะมอบหมายงานให้พนักงานรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.36$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และผู้บังคับบัญชาสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ( $\bar{X} = 3.00$ )

จากการ ศึกษา ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการจูงใจผู้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลางสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ ของผู้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารด้านการจูงใจโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลางเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและไว้วางใจที่จะมอบหมายงานให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานที่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และยังมี การดูแลเอาใจใส่ต่อความ

ปลอดภัยในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการวางแผนป้องกันอุบัติเหตุและแผนฉุกเฉินตามหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน แต่สำหรับผู้บังคับบัญชาบางท่านไม่มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมและสนับสนุนเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตนเองพึงพอใจ

**ตารางที่ 17** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรม การบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการติดต่อสื่อสารจำแนกรายข้อ

ข้อ	ด้านการติดต่อสื่อสาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
10.	ผู้บังคับบัญชามีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ	3.05	1.06	ปานกลาง
11.	ผู้บังคับบัญชามีการพบปะ พูดคุยกับพนักงาน อย่างสม่ำเสมอ เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	3.00	1.13	ปานกลาง
12.	ผู้บังคับบัญชามีการนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้พนักงานได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ	3.09	1.11	ปานกลาง
13.	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบ เพื่อปรึกษาหารือในเรื่องการปฏิบัติงาน	2.98	1.14	ปานกลาง
<b>รวม</b>		<b>3.03</b>	<b>1.02</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรม การบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.03$ ) เมื่อพิจารณา รายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชามีการนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้พนักงานได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.09$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือในเรื่องการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 2.98$ )

จากการศึกษาความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของ ผู้บังคับบัญชาด้านการติดต่อสื่อสาร ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บังคับบัญชามีการเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำเดือน เพื่อพูดคุยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน พร้อมกับแจ้งเป้าหมายและข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบ และยังเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แต่สำหรับผู้บังคับบัญชาบางท่านไม่มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เนื่องมาจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในการควบคุมต่างทราบถึงหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตนเอง

**ตารางที่ 18** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรม  
การบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน  
จำแนกรายข้อ

ข้อ	ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
14.	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อพนักงานและบุคคลภายนอก	3.09	1.13	ปานกลาง
15.	ผู้บังคับบัญชามีความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ ช่วยเหลือพนักงานทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	2.84	1.24	ปานกลาง
16.	ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้พนักงานร่วมกันทำงานเป็นทีม	3.24	1.05	ปานกลาง
17.	ผู้บังคับบัญชาร่วมกิจกรรมกับพนักงานด้วยความรักและเป็นกันเอง	2.94	1.17	ปานกลาง
<b>รวม</b>		<b>3.02</b>	<b>1.04</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรม  
การบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.02$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้พนักงานร่วมกันทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 3.24$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือผู้บังคับบัญชามีความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ ช่วยเหลือพนักงานทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ( $\bar{X} = 2.84$ )

จากการศึกษาความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คอยดูแลเอาใจใส่และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานเรื่องส่วนตัว และยังมีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความ

คิดเห็นและมีส่วนร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังมีการเข้าร่วมทำกิจกรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นกันเองทั้งงานแข่งขันกีฬาและงานปีใหม่ มีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ขอบวางอำนาจ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันทำงานเป็นทีม เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนต่างทราบถึงหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตนเอง

**ตารางที่ 19** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรม การบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการตัดสินใจ จำแนกรายข้อ

ข้อ	ด้านการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
18.	ผู้บังคับบัญชามีการตัดสินใจหรือสั่งการอย่าง มีเหตุผล ชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	3.06	1.08	ปานกลาง
19.	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานได้ตัดสินใจ ในงานที่ตนเองรับผิดชอบ	3.06	1.02	ปานกลาง
20.	ผู้บังคับบัญชาสามารถนำความรู้และประสบการณ์ มาใช้ตัดสินใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี	3.13	1.04	ปานกลาง
<b>รวม</b>		<b>3.08</b>	<b>0.94</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 19 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรม การบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.08$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือผู้บังคับบัญชาสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ ตัดสินใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.13$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือผู้บังคับบัญชามีการ ตัดสินใจหรือสั่งการอย่างมีเหตุผล ชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ พนักงานได้ตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.06$ )

จากการศึกษาความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของ ผู้บังคับบัญชาด้านการตัดสินใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับ ปานกลาง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม กรรมการบริหารด้านการตัดสินใจโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ทั้งนี้อาจ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้เป็น อย่างดี โดย การ ตัดสินใจสั่งการอย่างรอบคอบ ชัดเจน และมีเหตุผล พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างอิสระ มีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่าน ที่ไม่ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรม  
การบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการกำหนดเป้าหมาย จำแนกรายข้อ

ข้อ	ด้านการกำหนดเป้าหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
21.	ผู้บังคับบัญชาได้กำหนดเป้าหมายและทิศทาง ในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนตรงตามเป้าหมาย ขององค์กร	3.21	1.03	ปานกลาง
22.	ผู้บังคับบัญชามีการบริหารงานเป็นที่ยอมรับของ พนักงาน	3.00	1.08	ปานกลาง
23.	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามี ส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน	2.93	1.04	ปานกลาง
รวม		3.05	0.95	ปานกลาง

จากตารางที่ 20 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรม  
การบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการกำหนดเป้าหมายอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.05$ ) เมื่อ  
พิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือผู้บังคับบัญชาได้กำหนดเป้าหมายและ  
ทิศทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนตรงตามเป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X} = 3.21$ ) ส่วนข้อที่มี  
ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการ  
ปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 2.93$ )

จากการศึกษาความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารของ  
ผู้บังคับบัญชาด้านการกำหนดเป้าหมายผู้ได้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารอยู่  
ในระดับปานกลางสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติ  
กรรมการบริหารด้านการกำหนดเป้าหมายโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ทั้งนี้อาจ  
เนื่องมาจาก ผู้บังคับบัญชามีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนตรงตาม  
เป้าหมายของโรงงาน พร้อมทั้งแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชารับทราบเพื่อนำไปปฏิบัติ และผู้บังคับบัญชายัง  
มีการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน มีเพียง

ผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรม  
การบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน จำแนกรายข้อ

ข้อ	ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
24.	ผู้บังคับบัญชามีการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ	3.32	1.05	ปานกลาง
25.	ผู้บังคับบัญชามีการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม	2.96	1.07	ปานกลาง
26.	เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาจะแก้ไขปัญหาโดยการให้ข้อเสนอแนะมากกว่าการตำหนิหรือการลงโทษ	2.96	1.12	ปานกลาง
27.	ผู้บังคับบัญชามีการกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ตรงตามความรู้ความสามารถ และความถนัด	3.11	1.02	ปานกลาง
รวม		3.09	0.95	ปานกลาง

จากตารางที่ 21 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการควบคุมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.09$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชามีการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.32$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชามีการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม และเมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาจะแก้ไขปัญหาโดยการให้ข้อเสนอแนะมากกว่าการตำหนิหรือการลงโทษ ( $\bar{X} = 2.96$ )

จากการศึกษาความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการควบคุมการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหาร

อยู่ในระดับปานกลางสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารด้านการควบคุมการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บังคับบัญชาควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกันตามหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรมพร้อมทั้ง มีการกำหนดกฎระเบียบและหน้าที่ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถมีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ไม่มีความยุติธรรมในการควบคุมและตัดสินปัญหาในการปฏิบัติงาน

**ตารางที่ 22** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม จำแนกรายข้อ

ข้อ	ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
28.	ผู้บังคับบัญชามีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสม	3.20	1.04	ปานกลาง
29.	ผู้บังคับบัญชามีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นประจำทุกปี	3.23	1.14	ปานกลาง
30.	ผู้บังคับบัญชามีการส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.38	1.08	ปานกลาง
<b>รวม</b>		<b>3.27</b>	<b>0.97</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 22 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.27$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชามีการส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.38$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชามีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.20$ )

จากการศึกษาความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้เหมาะสมตรงตามมาตรฐานของโรงงานและมีความยุติธรรม พร้อมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกปี เพื่อสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และยังมีการส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ความรู้และ ทักษะในการปฏิบัติงานมีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ไม่มีความยุติธรรมในการควบคุมการปฏิบัติงาน ขอบเขตความคิดของตนเองเป็นหลัก

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน และประเภทรายวันต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา

ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ประเภทรายเดือนและประเภทรายวันต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ของผู้บังคับบัญชา โดยใช้การทดสอบ t-test ดังแสดงตามตารางที่ 23

ตารางที่ 23 การเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ประเภทรายเดือนและประเภทรายวันต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา

พฤติกรรมกรรมการบริหารของ ผู้บังคับบัญชา	$\bar{X}$	S.D.	n	t-test		95% Confidence Interval
				value	prob	
<b>ด้านการเป็นผู้นำ</b>						
ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน	3.47	0.76	65	3.681***	.000	0.69 - 0.21
ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน	3.03	0.99	168			
<b>ด้านการจูงใจ</b>						
ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน	3.50	0.82	65	3.634***	.000	0.71 - 0.21
ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน	3.04	0.96	168			
<b>ด้านการติดต่อสื่อสาร</b>						
ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน	3.38	0.89	65	3.559**	.001	0.75 - 0.22
ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน	2.90	1.03	168			
<b>ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมี อิทธิพลต่อกัน</b>						
ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน	3.33	0.98	65	2.878**	.005	0.71 - 0.13
ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน	2.91	1.05	168			
<b>ด้านการตัดสินใจ</b>						
ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน	3.44	0.78	65	4.045***	.000	0.74 - 0.25
ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน	2.95	0.96	168			
<b>ด้านการกำหนดเป้าหมาย</b>						
ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน	3.37	0.83	65	3.519**	.001	0.70 - 0.20
ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน	2.93	0.96	168			
<b>ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน</b>						
ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน	3.30	0.81	65	2.297*	.023	0.54 - 0.04
ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน	3.01	0.99	168			
<b>ด้านการกำหนดมาตรฐานการ</b>						



ปฏิบัติงานและการฝึกอบรม						
ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน	3.46	0.91	65	1.899	.060	-0.52 - 0.01
ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน	3.20	0.99	168			

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 22 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนและประเภทรายวันมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ของผู้บังคับบัญชา ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการจูงใจ ด้านการตัดสินใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ของผู้บังคับบัญชา มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน ส่วนความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ของผู้บังคับบัญชา ด้านการติดต่อสื่อสารด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน ด้านการกำหนดเป้าหมายมีความพึงพอใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ของผู้บังคับบัญชา มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน และความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการควบคุมการปฏิบัติงานมีความพึงพอใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน ส่วนความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ของผู้บังคับบัญชา ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมมีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน

## ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนและประเภทรายวันในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา มีดังนี้

ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามมาทั้งหมด 37 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 15.88 ของแบบสอบถามที่สมบูรณ์ และแบ่งความคิดเห็นออกเป็นข้อคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน จำนวน 8 ความคิดเห็น และผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน จำนวน 29 ความคิดเห็น ผู้วิจัยสามารถแบ่งประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

### 1. ด้านการเป็นผู้นำ

ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นด้านนี้จำนวน 15 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 51.73 ของความคิดเห็นทั้งหมด โดยผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดี รั้งฟังความคิดเห็นและข้อโต้แย้งในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ไม่ใช่เอาแต่

ความคิดของตัวเองเป็นใหญ่ อีกทั้งผู้บังคับบัญชาควรให้ความยุติธรรมกับผู้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

## 2. ด้านการตัดสินใจ

ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นด้านนี้จำนวน 3 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 10.34 ของความคิดเห็นทั้งหมด โดยผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถและกล้าที่จะตัดสินใจในการทำงานเป็นอย่างดี และยังเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจ

## 3. ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน

ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นด้านนี้จำนวน 5 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 17.25 ของความคิดเห็นทั้งหมด โดยผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวันและผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทเดือนอย่างเท่าเทียมกัน และควรมีความรักความสามัคคีในเรื่องการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งควรมีความตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงานและสามารถเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

## 4. ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน

ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นด้านนี้จำนวน 3 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 10.34 ของความคิดเห็นทั้งหมด โดยผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการทำงานให้มีความสุขร่วมกับผู้บังคับบัญชานั้น เราต้องยอมรับกฎเกณฑ์ที่ผู้บังคับบัญชากำหนด และผู้ใต้บังคับบัญชายังต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเข้ามาดูหน้างานว่าความจริงเป็นอย่างไร ไม่ใช่ดูแต่หลักการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว

## 5. ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นด้านนี้จำนวน 3 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 10.34 ของความคิดเห็นทั้งหมด โดยผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการให้มีการอบรมผู้บังคับบัญชาทางด้านกิริยาและคำพูดในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และควรมีการส่งเสริมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละแผนกอย่างสม่ำเสมอทุกปี

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษา พฤติกรรมการบริหารของ ผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ประเภทรายเดือนและประเภทรายวัน ต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงาน อุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษา คือ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนและ ประเภทรายวันที่ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา ซึ่งเป็นโรงงานที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลและพร้อมที่จะอนุญาตให้เข้าไปทำการศึกษา ณ เดือนธันวาคม 2556 จำนวน 1,944 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทราย เดือนและประเภทรายวันกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1970 อ้างถึงใน วรรณญา ภัทรสุข 2554, น. 57) ได้กลุ่มตัวอย่าง 258 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิง คุณภาพ ดังนี้

##### ส่วนที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

เป็นการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ แบบสอบถามสำหรับผู้บังคับบัญชา และแบบสอบถามสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

1. แบบสอบถามสำหรับผู้บังคับบัญชา แบ่งเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ พฤติ กรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดสงขลา

2. แบบสอบถามสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อ พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัด

สงขลา และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม

### ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อให้ได้ข้อมูลมาใช้อธิบายและเสริมข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม โดยการสัมภาษณ์ ผู้บังคับบัญชา 2 คน ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน 5 คน และผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน 5 คน ซึ่งประเด็นในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วย ประเด็นเกี่ยวกับ พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม หรือค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ซึ่งแบบสอบถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 และหลังจากผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับพนักงานที่จะทำการวิจัย จำนวน 30 คน และนำแบบสอบถามคำนวณหาค่าความเที่ยงตรงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เพื่อหาค่า  $\alpha$ -Coefficient ซึ่งแบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการเป็นผู้นำ ด้านการจูงใจ ส่วนด้านการติดต่อสื่อสารด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน ด้านการตัดสินใจด้านการกำหนดเป้าหมายด้านการควบคุมการปฏิบัติงานและด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมมีค่า  $\alpha$ -Coefficient เท่ากับ .922, .713, .850, .828, .807, .756, .807, .745 ตามลำดับแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ได้ค่า  $\alpha$ -Coefficient ดังนี้ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการจูงใจ ส่วนด้านการติดต่อสื่อสารด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน ด้านการตัดสินใจด้านการกำหนดเป้าหมายด้านการควบคุมการปฏิบัติงานและด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมมีค่า  $\alpha$ -Coefficient เท่ากับ .870, .854, .934, .939, .885, .845, 894, .834 ตามลำดับ

ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ มีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดย

1. การหาค่าความเที่ยงตรง ( Validity) ของแบบสัมภาษณ์ โดยการนำแบบสัมภาษณ์ที่พัฒนาแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ( Content Validity) หลังจากผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมตามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

ซึ่งการหาความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อให้  
เกิดความสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์

2. การนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้พัฒนาแล้วไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะ  
คล้ายคลึงกับผู้ให้ข้อมูลหลักที่กำหนดไว้ แต่ไม่ใช่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจริง จำนวน  
3 คน โดยแบ่งเป็น ผู้บังคับบัญชา 1 คน ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน 1 คน และ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน 1 คน ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของ  
เครื่องมือและตัวผู้วิจัยหลังจากนั้นนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา  
นำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

### การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัย นำแบบสอบถามทั้งหมดส่งให้แก่ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายงานวางแผนและพัฒนา  
บุคลากร เพื่อนำไปให้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนในการอ้างอิงถึงประชากรส่วนการสัมภาษณ์แบบ  
กึ่งโครงสร้างกับกลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ได้ผ่านการทำแบบสอบถามมาแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการแนะนำตัว  
พร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้แก่กลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ทราบก่อน เพื่อความเข้าใจก่อน  
การเก็บข้อมูลการประมวลผลผู้วิจัยใช้โปรแกรม R ในการประมวลผล ดังนี้ การวิเคราะห์ สถานภาพ  
ของผู้ตอบแบบสอบถามใช้การแจกแจงความถี่ ( Frequency) และค่าร้อยละ ( Percentage) การ  
วิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติ  
กรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาใช้การคำนวณหาเฉลี่ย ( Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
(Standard Deviation) ส่วนการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา  
ประเภทรายเดือนและประเภทรายวันต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาใช้การทดสอบ  
t-test และการวิเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาใน  
โรงงานอุตสาหกรรม ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาทำการจัดหมวดหมู่ของคำตอบที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน  
แล้วแจกแจงความถี่ของคำตอบ แล้วนำเสนอเป็นรายด้าน

สำหรับ ข้อมูลเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ ข้อมูลเชิงพรรณนาโดยเทคนิคการวิเคราะห์  
เนื้อหา (นิตยา ชูโต 2551, น. 19)

### ผลการวิจัย

จากการศึกษาสามารถจำแนกผลการศึกษาออกเป็นประเด็นต่างๆ ตามวัตถุประสงค์  
ของการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

### พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา

จากผลการศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 25 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.16$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมอยู่ในระดับสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.36$ ) รองลงมาคือ ด้านการเป็นผู้นำ ( $\bar{X} = 4.28$ ) ด้านการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.20$ ) ด้านการกำหนดเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.19$ ) ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.10$ ) ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.09$ ) ด้านการจูงใจ ( $\bar{X} = 4.08$ ) และด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน ( $\bar{X} = 4.01$ ) ตามลำดับ

### ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา

จากผลการศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 233 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.11$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมอยู่ในระดับสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.27$ ) รองลงมาคือ ด้านการจูงใจ ( $\bar{X} = 3.17$ ) ด้านการเป็นผู้นำ ( $\bar{X} = 3.15$ ) ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.09$ ) ด้านการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 3.08$ ) ด้านการกำหนดเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.05$ ) ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X} = 3.03$ ) และด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน ( $\bar{X} = 3.02$ ) ตามลำดับ

### เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนและประเภทรายวันต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา

ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความ พึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ประเภทรายเดือนและประเภทรายวันต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา โดยใช้การทดสอบ t-test พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนและประเภทรายวันมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ของผู้บังคับบัญชาด้านการเป็นผู้นำ ด้านการจูงใจ และด้านการตัดสินใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน ด้านการกำหนดเป้าหมายมีความพึงพอใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ของผู้บังคับบัญชา ด้านการควบคุมการปฏิบัติงานมีความพึงพอใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วนความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ของผู้บังคับบัญชา ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมมีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน

ผลการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับ พฤติกรรมการบริหารของ  
ผู้บังคับบัญชา และ ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารของ  
ผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา สามารถสรุปได้ดังนี้

#### แบบสัมภาษณ์พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา

ด้านการเป็นผู้นำ พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการนำความรู้ ความสามารถ และ  
ประสบการณ์มาใช้ในการวางแผนและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมี  
เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ด้านการจูงใจ พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่  
มีความรู้ ความสามารถและปฏิบัติงานดีมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และยังเปิดโอกาสให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน

ด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น  
ประจำทุกเดือน เพื่อร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงาน โดยจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดง  
ความคิดเห็นและปรึกษาหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน พร้อมกับแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อ  
การปฏิบัติงาน

ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการให้ความ  
ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประชุมกัน  
อย่างสม่ำเสมอเพื่อปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

ด้านการตัดสินใจพบว่า ผู้บังคับบัญชามีการนำ ความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูล  
ต่างๆมาใช้ประกอบการตัดสินใจ สั่งการอย่างมีเหตุผล ชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเพื่อ ให้การ  
ปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ด้านการกำหนดเป้าหมาย พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการกำหนดเป้าหมาย ในการ  
ปฏิบัติงาน เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ตรงตามเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย

ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการควบคุมการปฏิบัติงาน  
ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่ในการ  
ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตรงตามความรู้ ความสามารถและความเหมาะสม

ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม พบว่า ผู้บังคับบัญชามี  
การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม พร้อมทั้งมี  
การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกปี และยังมีการส่งเสริมสนับสนุนให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรม

โดยเฉลี่ยผู้บังคับบัญชามีความเห็น เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหาร โดยภาพรวมและ  
รายด้านอยู่ในระดับสูง

## แบบสัมภาษณ์ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา

ด้านการเป็นผู้นำ พบว่า ผู้บังคับบัญชา มีการวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและซักถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แต่สำหรับผู้บังคับบัญชาบางท่านไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ขอบนำความคิดเห็นส่วนตัวมาใช้ ในการตัดสินใจ การปฏิบัติงาน โดยไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้านการจูงใจ พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานดีมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และยังมีการดูแลเอาใจใส่ต่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่สำหรับผู้บังคับบัญชาบางท่านไม่มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมและสนับสนุนเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตนเองพึงพอใจ

ด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกเดือน เพื่อพูดคุยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และยังเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แต่สำหรับผู้บังคับบัญชาบางท่านไม่มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน มีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ขอบวกราชการ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันทำงานเป็นทีม

ด้านการตัดสินใจพบว่าผู้บังคับบัญชาสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดย การตัดสินใจสั่งการอย่างรอบคอบ ชัดเจน และมีเหตุผล พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างอิสระ มีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ

ด้านการกำหนดเป้าหมาย พบว่าผู้บังคับบัญชามีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนตรงตามเป้าหมายของโรงงาน พร้อมทั้งแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบเพื่อนำไปปฏิบัติ และผู้บังคับบัญชายังมีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน มีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน



ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บังคับบัญชาควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกันตาม หลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรมพร้อมทั้ง มีการกำหนดกฎระเบียบและหน้าที่ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ไม่มีความยุติธรรมในการควบคุมและตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม พบว่าผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้เหมาะสมตรงตามมาตรฐานของโรงงานและมีความยุติธรรม พร้อมทั้งมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานมีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ไม่มีความยุติธรรมในการควบคุมการปฏิบัติงาน ยึดแต่ความคิดของตนเองเป็นหลัก

โดยเฉลี่ยผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็น เกี่ยวกับความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่สามารถบริหารงานให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา มีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ขบถวางอำนาจและนำความคิดเห็นส่วนตัวมาใช้ในการบริหารงาน

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลตามคำถามของการวิจัยดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมการบริหาร ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมอยู่ในระดับสูงที่สุด ส่วนพฤติกรรมการบริหาร ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจูงใจ และด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันอยู่ในระดับสูง นำมาอภิปรายเป็นรายด้านโดยเรียงตามคะแนนสูงสุด ดังนี้

1.1 จากผลการวิจัย พฤติกรรมการบริหารด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับ สูง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับ สูงเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชามีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ของพนักงานได้อย่างเหมาะสมมีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นประจำทุกปีและมีการส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งพฤติกรรมบริหารดังกล่าวข้างต้นมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกในด้านนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ที่พบว่า

ผู้บังคับบัญชา มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม พร้อมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกปี เพื่อสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานและยังมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และทั้งนี้ทางโรงงานได้มีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรม เนื่องจากการฝึกอบรม ถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร การ ในด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างถูกต้อง ซึ่งการฝึกอบรมถือเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพตามที่องค์การต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธีระทัต คงจันทร์ (2541, น. 90) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรม : ศึกษากรณีโรงแรมในเครือแอดคอร์ด กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก

1.2 จากการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำ ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับ สูงเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาสามารถอธิบายการปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอนมีความรู้ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ และสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพฤติกรรมกรรมการบริหารดังกล่าวข้างต้นมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกในด้านนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ที่พบว่าผู้บังคับบัญชาสามารถอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานตั้งแต่ขั้นเตรียมงาน ขั้นปฏิบัติงาน และขั้นสรุปผลการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี มีการนำความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์มาใช้ในการวางแผนและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีการรับฟังและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แล้วนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาพิจารณา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พิสิษฐรักพรหม ( 2552, น. 46) ที่กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลและมีบทบาทในการกระตุ้นจูงใจผู้ร่วมงานสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และรับผิดชอบในการบริหารงานทุกอย่างในหน่วยงานให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศรีนิวล เสมอภาพ (2553, น. 56) พบว่า ภาวะผู้นำทางการบริหารของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.3 จากการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับ สูงเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชามีการตัดสินใจหรือสั่งการอย่างมีเหตุผล ชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีการ เปิดโอกาสให้พนักงานได้ตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ และสามารถนำความรู้และ

ประสบการณ์มาใช้ตัดสินใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งพฤติกรรมกรรมการบริหารดังกล่าวข้างต้นมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกในด้านนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ที่ พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการนำความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลต่างๆมาใช้ประกอบการตัดสินใจ สั่งการอย่างมีเหตุผล ชัดเจน และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับผลการวิจัยของวีรยาพวงไทย (2550, น. 89) พบว่า หัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิตรถยนต์มีความสามารถในการตัดสินใจอยู่ในระดับสูง

1.4 จากการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการกำหนดเป้าหมายผู้บังคับบัญชา มีพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับ สูง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ ของผู้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการกำหนดเป้าหมายโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับ สูงเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางใน การปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนตรงตามเป้าหมายขององค์การสามารถบริหารงานให้เป็นที่ยอมรับของพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งพฤติกรรมกรรมการบริหารดังกล่าวข้างต้นมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกในด้านนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ที่ พบว่าผู้บังคับบัญชามีการกำหนดเป้าหมาย ในการปฏิบัติงาน เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ตรงตามเป้าหมายขององค์การ พร้อมกับเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เพื่อสร้างความเป็นกันเองในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนัก อุกะระโทก ( 2551, น. 33-34) ที่กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถผสมผสานกับความคิดของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์การ เพื่อกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ซึ่งการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายนั้นจะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของส่งผลให้เกิดความทุ่มเทพลังความรู้ความสามารถเพื่อทำให้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้าบรรลุผลเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและสอดคล้องกับงานวิจัยของ เลียงศักดิ์ เมี้ยนศิริ ( 2548, น. 87) ที่พบว่า พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตอำเภอแปลงยาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 ด้านการกำหนดเป้าหมายอยู่ในระดับมาก

1.5 จากการศึกษา พฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับ สูง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ ของผู้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการควบคุมการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาจะแก้ปัญหาโดยการให้ข้อเสนอแนะมากกว่าการตำหนิหรือการลงโทษมีการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม พร้อมทั้ง มีการกำหนดหน้าที่ในการ

ปฏิบัติงานของพนักงานได้ตรงตามความรู้ความสามารถและความถนัด สอดคล้องกับผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ที่พบว่า เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาให้การ ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มากกว่าการตำหนิหรือการลงโทษ พร้อมทั้งมีการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรมและยังสามารถ กำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตรงตามความรู้ความสามารถและความเหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นิตยา พงษ์พระเกตุ (2555, น. 35) ที่กล่าวว่า การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการบริหารซึ่งเป็นภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามขั้นตอนของการดำเนินงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การโดยการควบคุมดังกล่าวผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความชัดเจน มีความยุติธรรมและจะต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการควบคุมเพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศที่เอื้ออำนวยและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถและยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนัก อุกะระโทก ( 2551, น. 58) ที่พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในกิ่งอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการควบคุมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

1.6 จากการศึกษาพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับ สูง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ ของผู้บังคับบัญชา ที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับ สูงเช่นกัน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชามีการพบปะ พูดคุยกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีการเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือในเรื่องการปฏิบัติงาน และมีการนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้พนักงานได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งพฤติกรรมการบริหารดังกล่าวข้างต้นมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกในด้านนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ที่พบว่าผู้บังคับบัญชามีการเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกเดือน หรือ 2-3 ครั้ง ต่อเดือน เพื่อร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงาน โดยจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและ ปรึกษาหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน พร้อมกับแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบผ่านในที่ประชุม ซึ่งได้สอดคล้องกับแนวคิดของ Barnard (1972, p. 168-169) ที่กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยให้บุคคลและองค์การประสบความสำเร็จ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อัญชลี โชคดีดำรงสุข (2548, น. 79) พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง

1.7 จากการศึกษา พฤติกรรมการบริหารด้านการจูงใจผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารด้านการจูงใจโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับ สูงเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก

ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่จะมอบหมายงานให้พนักงานรับผิดชอบ มีการให้การดูแลและเอาใจใส่ต่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งพฤติกรรมกรรมการบริหารดังกล่าวข้างต้นมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกในด้านนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ที่พบว่าผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและไว้วางใจที่จะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบพร้อมทั้งมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ ความสามารถและปฏิบัติงานดีมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และยังเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน พร้อมทั้งให้การดูแลความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน โดยการวางแผนป้องกันอุบัติเหตุและแผนฉุกเฉินจากการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ สาคร โห้วงค์ ( 2544, น. 65) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือร่วมแรงจากบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเสริมแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งทางบวกหรือทางลบอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และยัง สอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนัก อุกระโทก ( 2551, น. 58) ที่พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในกิ่งอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการจูงใจอยู่ในระดับมาก

1.8 จากการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับ สูง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ ของผู้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน โดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับ สูงเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชามีความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ช่วยเหลือพนักงานทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวมีการส่งเสริมให้พนักงานร่วมกันทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งมีการเข้าร่วมทำกิจกรรมกับพนักงานด้วยความรัก และเป็นกันเอง สอดคล้องกับผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ที่พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการให้เกียรติ รับฟังความคิดเห็น และมีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนพร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประชุมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และยังมีการเข้าร่วมทำกิจกรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำหรือทุกครั้งที่มีโอกาสซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ สมยศ นาวิการ (2524, น. 63 อ้างถึงใน นิตยา พงษ์พระเกตุ 2555, น. 31) ที่กล่าวว่า การปฏิสัมพันธ์เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติโต้ตอบกัน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จำเป็นขององค์กรทุกองค์การที่มีการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับบุคคลโดยการปฏิบัติสัมพันธ์นั้นจะเกิดขึ้นในทุกระดับไม่ว่าจะเป็น ระดับผู้บังคับบัญชาร่วมกัน ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือแม้แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันเอง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสียงศักดิ์ เมี้ยนศิริ (2548, น. 86) ที่พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตอำเภอแปลงยาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันอยู่ในระดับมาก

2. จากผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง และ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมการบริหาร ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมอยู่ในระดับสูงสุด ส่วนพฤติกรรมกรรมการบริหาร ด้านการจูงใจ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน ด้านการตัดสินใจ ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันอยู่ในระดับปานกลาง นำมาอภิปรายเป็นรายด้านโดยเรียงตามคะแนนสูงสุด ดังนี้

2.1 จากการศึกษาความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่น เดียวกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชามีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสมมีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นประจำทุกปี และมีการส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งพฤติกรรมกรรมการบริหารดังกล่าวข้างต้นมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกในด้านนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ที่พบว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้เหมาะสมตรงตามมาตรฐานของโรงงานและมีความยุติธรรม พร้อมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกปี เพื่อสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และยังมีส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ความรู้และ ทักษะในการปฏิบัติงานมีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ไม่มีความยุติธรรมในการควบคุมการปฏิบัติงาน ขอบเขตความคิดของตนเองเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรธนา กิติโรจน์พันธ์ ( 2548, น. 102) ที่พบว่า พนักงานมีเจตคติต่อการฝึกอบรมโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2.2 จากการศึกษาความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลางสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ ของ ผู้ใต้ บังคับบัญชา ที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการจูงใจโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลางเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่จะมอบหมายงานให้พนักงานรับผิดชอบ มีการดูแลและเอาใจใส่ต่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของพนักงาน พร้อมทั้งมีการ สนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งพฤติกรรมกรรมการบริหารดังกล่าวข้างต้นมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 3 อันดับแรกในด้านนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ที่พบว่า ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและไว้วางใจที่จะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ พร้อมทั้ง

เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานดีมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และยังมีการดูแลเอาใจใส่ต่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการวางแผนป้องกันอุบัติเหตุและแผนฉุกเฉินตามหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน แต่สำหรับผู้บังคับบัญชาบางท่านไม่มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมและสนับสนุนเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตนเองพึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรทิน นาลาภ (2544, น. 42) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง

2.3 จากการศึกษาความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการเป็นผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาสามารถอธิบายการปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และสามารถแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ที่พบว่าผู้บังคับบัญชาสามารถอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอนตั้งแต่ขั้นตอนแรกถึงขั้นตอนสุดท้าย พร้อมทั้งมีการวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ สามารถแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ และยังเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและซักถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แต่สำหรับผู้บังคับบัญชาบางท่านไม่มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ขอบนำความคิดเห็นส่วนตัวมาใช้ในการตัดสินใจปฏิบัติงาน โดยไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับงานวิจัยของทิวาแก้ววิเชียร(2551, น. 82) ที่พบว่า การเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับหัวหน้างานมีระดับการปฏิบัติตัวในการเป็นผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

2.4 จากการศึกษาความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการควบคุมการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชามีการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมีการควบคุมด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม และยังมีกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ตรงตามความรู้ความสามารถและความถนัด ซึ่งพฤติกรรมกรรมการบริหารดังกล่าวข้างต้นมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 3 อันดับแรกในด้านนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ที่พบว่า ผู้บังคับบัญชาควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปใน

แนวทางเดียวกันตามหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม พร้อมทั้งมีการกำหนดกฎระเบียบและหน้าที่ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ มีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ไม่มีความยุติธรรมในการควบคุมและตัดสินปัญหาในการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิตยา พงษ์พระเกตุ (2555, น. 68) ที่พบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการควบคุมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2.5 จากการศึกษาความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการตัดสินใจ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชามีการตัดสินใจหรือสั่งการอย่างมีเหตุผล ชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ และสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ตัดสินใจในการทำงานได้เป็นอย่างดีซึ่งพฤติกรรมกรรมการบริหารดังกล่าวข้างต้นมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกในด้านนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ที่พบว่าผู้บังคับบัญชาสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยการตัดสินใจสั่งการอย่างรอบคอบ ชัดเจน และมีเหตุผล พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างอิสระ มีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทองพูน ใจประเสริฐ (2546, น. 68) ที่พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว ด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง

2.6 จากการศึกษาความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการกำหนดเป้าหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการกำหนดเป้าหมายโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนตรงตามเป้าหมายขององค์กร สามารถบริหารงานให้เป็นที่ยอมรับของพนักงาน และยังเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งพฤติกรรมกรรมการบริหารดังกล่าวข้างต้นมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกในด้านนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ที่พบว่าผู้บังคับบัญชามีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนตรงตามเป้าหมายของโรงงาน พร้อมทั้งแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบเพื่อนำไปปฏิบัติ และผู้บังคับบัญชายังมีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน มีเพียง



ผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ ทศพล พาสุนันท์ (2551, น. 43) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้การกำหนดเป้าหมายในการทำงานของพนักงานกับความเครียดในงานของพนักงานผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีระดับการรับรู้การกำหนดเป้าหมายอยู่ระดับปานกลาง

2.7 จากการศึกษาความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการติดต่อสื่อสาร ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชามีการพบปะ พูดคุยกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีการนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้พนักงานได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ และมีการเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือในเรื่องการปฏิบัติงานสอดคล้องกับผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ที่พบว่าผู้บังคับบัญชามีการเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำ เดือน เพื่อพูดคุยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน พร้อมกับแจ้งเป้าหมายและข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบ และยังเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แต่สำหรับผู้บังคับบัญชาบางท่านไม่มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในการควบคุมต่างทราบถึงหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตนเองซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วริษา อยู่ประเสริฐ (2548, น. 107) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารภายในและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมที่ดิน ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการในกรมที่ดินส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในระดับปานกลาง

2.8 จากการศึกษาความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันโดยเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทั้งต่อพนักงานและบุคคลภายนอก มีการส่งเสริมให้พนักงานร่วมกันทำงานเป็นทีม และมีการเข้าร่วมกิจกรรมกับพนักงานด้วยความรักและเป็นกันเองซึ่งพฤติกรรมกรรมการบริหารดังกล่าวข้างต้นมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกในด้านนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ที่พบว่า ผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คอยดูแลเอาใจใส่และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานเรื่องส่วนตัว และยังมี การส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังมีการเข้าร่วม

ทำกิจกรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นกันเองทั้งงานแข่งขันกีฬาและงานปีใหม่ มีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ขอบวางอำนาจ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันทำงานเป็นทีม เนื่องมาจากผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนต่างทราบถึงหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของนิตยา พงษ์พระเกตุ (2555, น. 59) ที่พบว่าพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันอยู่ในระดับ ปานกลาง

3. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนและประเภทรายวันต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนและประเภทรายวันมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการเป็นผู้นำ ด้านการจูงใจ และด้านการตัดสินใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและไว้วางใจที่จะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนรับผิดชอบ มีการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน พร้อมกับส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานดีมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แต่สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวันผู้บังคับบัญชาไม่มีการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเท่าที่ควร ผู้บังคับบัญชาชอบนำความคิดเห็นส่วนตัวมาใช้ในการตัดสินใจ โดยไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและมีการส่งเสริมสนับสนุนเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตนเองพึงพอใจ จากผลการสัมภาษณ์จึงน่าจะเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริการของผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวันซึ่ง สอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2541, 112) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากปัจจัย ที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานทำให้การทำงาน มีประสิทธิภาพ บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานโดย ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดแรงจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จ ในการทำงาน การได้รับการยกย่องชมเชย การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน และมีโอกาสเจริญก้าวหน้า ในหน้าที่การงานซึ่ง ปัจจัยดังกล่าว เหล่านี้จะทำให้บุคคลมีความรู้สึกนึกคิดในด้านดีต่อการทำงานในองค์การและสอดคล้องกับงานวิจัยของ Spreitzer (1995) ที่พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในผลการปฏิบัติงาน จะมีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน ด้านการกำหนดเป้าหมายมีความพึงพอใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้บังคับบัญชามีการเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนเป็นประจำทุกเดือน เพื่อพูดคุยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน พร้อมกับแจ้งเป้าหมายและข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แต่สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวันผู้บังคับบัญชาไม่มีการพบปะ พูดคุย และเปิดโอกาสให้เข้าพบเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเท่าที่ควร เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาต่างทราบถึงหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Steers (1976, p. 55) ที่พบว่าการติดต่อสื่อสารมีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการทำงานขององค์การ เช่น การใช้ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และการปรับตัวขององค์การ จึงมีการใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารหลายทาง เพื่อเพิ่มโอกาสที่ข่าวสารจะได้รับการเผยแพร่อย่างถูกต้องและทั่วถึง

ความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการควบคุมการปฏิบัติงานมีความพึงพอใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บังคับบัญชามีการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม พร้อมทั้งมีการให้คำแนะนำและแนวทางในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานผิดพลาด แต่สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวันผู้บังคับบัญชาไม่มีการให้ความยุติธรรมในการควบคุมการปฏิบัติงาน อย่างเท่าเทียมกัน และเมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาจะมีการตักเตือนมากกว่าการให้คำแนะนำหรือแนวทางการแก้ไข จากผลการสัมภาษณ์จึงน่าจะเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน สอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2541, 112) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบที่เป็นสิ่งแวดล้อมหรือบริบทของงานจะเป็นองค์ประกอบที่ตอบสนองความต้องการทางร่างกายเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งได้แก่สิ่งที่ช่วยป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานมี 5 ประการ คือ นโยบายและการบริหารงานขององค์การ การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์การ อัตราค่าจ้าง ความมั่นคง และสภาพในการ ทำงาน และยังสอดคล้องกับสุรพล พยอมแย้ม ( 2541, น. 223-224) ที่กล่าวว่า การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นการดูแล ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนหรือขั้นตอนที่เหมาะสม โดยมุ่งให้เกิดประโยชน์ในการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาการทำงานที่อาจเกิดขึ้นได้ในระหว่างการปฏิบัติงาน

ส่วนความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมมีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า

ผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้เหมาะสมตรงตามมาตรฐานของโรงงาน พร้อมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกปี เพื่อสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และยังมีการส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ Samonto (1986, p. 279) ที่พบว่า การฝึกอบรมทำให้พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเจตคติให้ดีขึ้น เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต และกระบวนการฝึกอบรมยังเป็นขั้นหนึ่งของการบริหารบุคคลในการพัฒนาพนักงานให้มีเจตคติ พฤติกรรม ทักษะ และความรู้ที่เหมาะสมกับงาน ทำให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในองค์กร ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและองค์กร

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับสูง ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง และเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีความสนใจด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. จากผลการศึกษา พบว่า พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุดจากพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 8 ด้าน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรมีการสร้างระบบการบริหารให้มีลักษณะคล้ายกับครอบครัว เพื่อลดช่องว่างระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งระบบการบริหารแบบครอบครัวก็คือการให้ความอบอุ่น การยอมรับ พร้อมทั้งให้คำปรึกษาและช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา และให้โอกาสเมื่อเกิดความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะช่วยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอบอุ่นและมั่นใจในการปฏิบัติงานในโรงงานต่อไป

2. จากผลการศึกษา พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมมากที่สุด เพราะฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจึงควรมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม เนื่องจากการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ผู้บังคับบัญชาสามารถนำมาใช้ในการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเพื่อให้การมอบหมายงานและการสั่งการสามารถทำได้โดยสะดวกและรวดเร็ว อีกทั้งยังทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมและน่าเชื่อถือ

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาโดยพิจารณาจากตัวแปรอื่นๆที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา
2. ควรทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาตามความคิดเห็นของบุคคลอื่นๆที่ผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรมจะต้องเกี่ยวข้องและปฏิบัติงานร่วมกัน
3. ควรมีการศึกษาในสถานประกอบการประเภทอื่น เพื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อที่สามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ประกอบการกำหนดหรือวางแผนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาต่อไป

## บรรณานุกรม

- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2550). รายงานสถานการณ์อุตสาหกรรมจังหวัดสงขลา ปี 2550. ค้นเมื่อ 7 กันยายน 2556, จาก:  
<http://www.industry.go.th/DocLib13/Forms/view.aspx?RootFolder=/DocLib13%E0%B9%83%E0%B8%95%E0%B9%89&FolderCTID=0x012000A2C4D67AC2F7CF4FB207F5EE0887EBC3>.
- กานดา จันทร์แย้ม. (2555). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. ภาควิชาสารัตถศึกษาคณะศิลปศาสตร์ : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- คันธชิต ชูสินธ์. (2542). พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและความพึงพอใจต่อการบริหารของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอดีเด่น ในภาคใต้. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- จิรัชญา วรรณวงศ์. (2550). ทักษะของประชาชนที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิตสาขาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, อุดรธานี.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2538). การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2552). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: วี. พรินท์.
- ดวงพร ทัดตะทองคำ. (2544). พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารที่มีต่อผลการปฏิบัติงานโรงเรียนเอกชนสายวิชาบริหารธุรกิจ เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ทศพลพาสุนันท์. (2551). การรับรู้การกำหนดเป้าหมายในการทำงานของพนักงานกับความเครียดในงานของพนักงาน : กรณีศึกษาพนักงานของบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.
- ทองพูน ใจประเสริฐ. 2546. พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- ทิวาแก้ววิเชียร.(2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตัวในการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชากับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษา : บริษัทเคียวโตไคเวอร์คัลคัล (ประเทศไทย) จำกัด. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีระทัต คงจันทร์.(2541). การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรม : ศึกษากรณีโรงแรมในเครือแอกคอร์ด กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- นิตยา พงษ์พระเกตุ. (2555). พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- นิตา ชูโต. (2551). การวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: พรินโพร.
- บรรจง มนต์กสิสูตร. (2544). ความพึงพอใจของพนักงานครูเทศบาลที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองเชียงราย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ปวีรดา เนียรภาค. 2551. ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ การเห็นคุณค่าแห่งตน ความสามารถในการตัดสินใจ กับผลการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2548). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- พงศ์ หรดาล. (2540). จิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2545). พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- พรนิภา ลิ้มปยอม. (2541, ธันวาคม). การพัฒนาคุณภาพภายใต้วิสัยทัศน์ของ ผู้บริหาร. *ข้าราชการครู*. 19(2), 7-9.
- พัชรา หาญเจริญกิจ. (2545, มกราคม-มิถุนายน). มาตรฐานการปฏิบัติงาน. *วารสารวิชาการทางบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์*. 22 (1), 63-72.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- พิสิฐ รักรพรม. (2552). พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, ศรีสะเกษ.
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. (2540). พฤติกรรมองค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ภรณ์ กิรติบุตร. (2529). การประเมินประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- มยุรี ประทุมมาศ. (2543). ความพึงพอใจของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัย อาชีวศึกษาและวิทยาลัยเทคนิค กรมอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 7. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, พิษณุโลก.
- มยุรีรังษิสมบัติศิริ. (2530). พฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน : ศึกษากรณีการปิโตเลียมแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการปกครองคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เอ็กเซเปอร์เน็ท.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2542). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมอธรรม.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2555, มกราคม-มีนาคม). ภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน ละครบรุษภิบาล. *พัฒนาบริหารศาสตร์*. 52(1), 101-129.
- เลียงศักดิ์ เมี้ยนศิริ. (2548). พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอแปลงยาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทราเขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- วรรณมา กิติโรจน์พันธ์. 2548. เจตคติต่อการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, กรุงเทพฯ.
- วรัญญา ภัทรสุข. (2554). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วริษา อยู่ประเสริฐ. (2548). ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารภายในและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมที่ดิน. วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการสื่อสารภาครัฐและเอกชน คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ.



### บรรณานุกรม (ต่อ)

- วิภาส ทองสุทธิ. (2552). *พฤติกรรมองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: อินทภาษ.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2549). *พฤติกรรมองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไฟเท็กซ์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2549). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไฟเท็กซ์.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2553). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: เพียร์ เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วีรยาพวงไทย. (2550). *ภาวะผู้นำความสามารถในการตัดสินใจการมองในแง่ดีการทำงานเป็นทีมกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิตรถยนต์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ศรีนวล เสมอภาพ. (2553). *ทัศนคติของพนักงานส่วนตำบลและลูกจ้างในด้านการเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดฉะเชิงเทรา*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิตสาขาเศรษฐศาสตร์การเมืองและการบริหารจัดการ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไฟเท็กซ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- สมบูรณ์ ศิริสรหรือรัญ และคณะ. (2554, กรกฎาคม-ธันวาคม). [การวิจัยกรณีการจัดทำแผนพัฒนาภาวะผู้นำของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ](#). *คุณภาพชีวิตกับกฎหมาย*. 7(2), 84.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สาคร โห้วงค์. (2544). *แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสระแก้ว*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สำนัก อุกระโทก. (2551). *พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในกิ่งอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2555). จำนวนโรงงานอุตสาหกรรม และผลผลิตภาคอุตสาหกรรม 2555. ค้นเมื่อ 7 กันยายน 2556, จาก: <http://service.nso.go.th/nso/web/statseries/statseries16.html#>.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2555). *สำมะโนธุรกิจและอุตสาหกรรม ปี 2555*. ค้นเมื่อ 7 กันยายน 2556, จาก: [http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/census/files/det\\_south.pdf](http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/census/files/det_south.pdf).
- สุจิตรา เจริญแก่งสุรการ. (2541). *การติดต่อสื่อสารของหัวหน้างานที่มีผลต่อความรู้สึกชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา : กรณีศึกษา บริษัท นารายณ์ภักดิ์ จำกัด*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, กรุงเทพฯ.
- สุรพล พยอมแย้ม. (2541). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุรทิน นาลาก. (2542). *ปัจจัยที่มีต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ.ธนาคารกสิกรไทย สังกัดสาขาในเขต 49*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2542). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัญชลี โชคดีรุ่งสุข. 2548. *ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในภาคปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัทบอมบาร์ดิเอร์ ทรานสปอร์ตเทชั่น ซิกแนล (ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์วารสารศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการสื่อสารภาครัฐและเอกชน คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- Barnard, C.I. (1972). The Function of the Executive. *Cambridge Massachusetts:Harvard University Press*, 168-169.
- Flippo, Edwin B. (1961). Principle of Personnel Administration. *New York : McGraw Hill*.
- Davis, K. (1972). Human Behavior at Work. *New York: McGraw-Hill Book*.
- Gordon, J.R. (1991). A Diagnostic Approach to Organizational Behavior. *Massachusetts: Allyn and Baco*, 3, 289.
- Robbins, S. P. (1996). Organization Behavior : Concept, Controversies and Applications. Englewood Cliffs; NJ : *Prentice Hall*, 7, 205.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

Steers, R.M. (1976). Antecedent and outcome of organizational commitment. Eugene : University of Oregon, Office of Naval Research. *Technical Report*, 2, 55.

Samonto, R. (1986). *The Successful Supper in Government and Business*. New York : Harpert & Row.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace : Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.



ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

## แบบสอบถาม

## แบบสอบถามผู้บังคับบัญชา

เรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการศึกษาวิจัย เรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา จึงขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยโดยข้อมูลที่ได้รับจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ และจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่อย่างใด ผู้ศึกษาจึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี

แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดีไว้ ณ  
ที่นี้ด้วย

นางสาวอรุณเนตร จันทศรี

นักศึกษาปริญญาโท สาขาพัฒนามนุษย์และสังคม

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

**ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ( ) ตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

**1. เพศ**

( ) หญิง ( ) ชาย

**2. อายุ**

( ) ต่ำกว่า 18 ปี ( ) 18 – 24 ปี

( ) 25 – 29 ปี ( ) 30 – 39 ปี

( ) 40 – 49 ปี ( ) 50 ปีขึ้นไป

**3. ระดับการศึกษา**

( ) ประถมศึกษา ( ) มัธยมศึกษา หรือ เทียบเท่า

( ) อนุปริญญา หรือ เทียบเท่า ( ) ปริญญาตรี

( ) สูงกว่าปริญญาตรี ( ) อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

**4. ตำแหน่งงาน**

( ) ผู้บังคับบัญชาฝ่าย บัญชี/การเงิน

( ) ผู้บังคับบัญชาฝ่ายบุคคลและทรัพยากรมนุษย์

( ) ผู้บังคับบัญชาฝ่ายจัดซื้อ

( ) ผู้บังคับบัญชาฝ่ายผลิต

( ) ผู้บังคับบัญชาฝ่ายควบคุมคุณภาพ

( ) ผู้บังคับบัญชาฝ่ายคลังสินค้า

( ) ผู้บังคับบัญชาฝ่ายวางแผนการผลิตและสารสนเทศการผลิต

( ) ผู้บังคับบัญชาฝ่ายประกันคุณภาพ

( ) ผู้บังคับบัญชาฝ่ายพัฒนาธุรกิจ

( ) ผู้บังคับบัญชาฝ่ายบริหารการขาย

( ) ผู้บังคับบัญชาฝ่ายระบบคุณภาพ

( ) ผู้บังคับบัญชาฝ่ายวิศวกรรมซ่อมบำรุง

( ) ผู้บังคับบัญชาฝ่ายวิศวกรรมระบบความเย็นและโครงการ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม  
จังหวัดสงขลา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารของท่านที่แสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาว่าอยู่ในระดับใด  
แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์  
การให้คะแนนดังนี้

5	หมายถึง	มีพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	มีพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	มีพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	มีพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	มีพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
<b>ด้านการเป็นผู้นำ</b>						
1. ท่านสามารถอธิบายการปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอน						
2. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน						
3. ท่านยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน						
4. ท่านมีความรู้ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ						
5. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
<b>ด้านการจูงใจ</b>						
6. ท่านมีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่จะมอบหมายงานให้พนักงานรับผิดชอบ						
7. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน						
8. ท่านให้การดูแลและเอาใจใส่ต่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของพนักงาน						
9. ท่านสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน						



พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
<b>ด้านการติดต่อสื่อสาร</b>						
10. ท่านมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ						
11. ท่านมีการพบปะ พูดคุยกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย						
12. ท่านมีการนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้พนักงานได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ						
13. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือในเรื่องการปฏิบัติงาน						
<b>ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน</b>						
14. ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อพนักงานและบุคคลภายนอก						
15. ท่านมีความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ ช่วยเหลือพนักงานทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว						
16. ท่านมีการส่งเสริมให้พนักงานร่วมกันทำงานเป็นทีม						
17. ท่านเข้าร่วมกิจกรรมกับพนักงานด้วยความรักและเป็นกันเอง						
<b>ด้านการตัดสินใจ</b>						
18. ท่านมีการตัดสินใจหรือสั่งการอย่างมีเหตุผล ชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ						
19. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้ตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ						
20. ท่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ตัดสินใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี						
<b>ด้านการกำหนดเป้าหมาย</b>						
21. ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนตรงตามเป้าหมายขององค์กร						
22. ท่านสามารถบริหารงานให้เป็นที่ยอมรับของพนักงาน						
23. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน						

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
<b>ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน</b>						
24. ท่านมีการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ						
25. ท่านมีการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม						
26. เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานท่านจะแก้ไขปัญหาโดยการให้ข้อเสนอแนะมากกว่าการตำหนิหรือการลงโทษ						
27. ท่านมีการกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ตรงตามความรู้ความสามารถ และความถนัด						
<b>ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม</b>						
28. ท่านมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสม						
29. ท่านมีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นประจำทุกปี						
30. ท่านมีการส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ						

## แบบสอบถามผู้ได้บังคับบัญชา

เรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา

### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการศึกษาวิจัย เรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา จึงขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยโดยข้อมูลที่ได้รับจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ และจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่อย่างใด ผู้ศึกษาจึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี

แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับ ปัญหา และอุปสรรค ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดีไว้ ณ  
ที่นี้ด้วย

นางสาวอรุณเนตร จันทศรี

นักศึกษาปริญญาโท สาขาพัฒนามนุษย์และสังคม

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

**ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ( ) ตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

**1. เพศ**

( ) หญิง ( ) ชาย

**2. อายุ**

( ) ต่ำกว่า 18 ปี ( ) 18 – 24 ปี

( ) 25 – 29 ปี ( ) 30 – 39 ปี

( ) 40 – 49 ปี ( ) 50 ปีขึ้นไป

**3. ระดับการศึกษา**

( ) ประถมศึกษา ( ) มัธยมศึกษา หรือ เทียบเท่า

( ) อนุปริญญา หรือ เทียบเท่า ( ) ปริญญาตรี

( ) สูงกว่าปริญญาตรี ( ) อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

**4. ประเภทการทำงาน**

( ) พนักงานประเภทรายวัน

( ) พนักงานประเภทรายเดือน

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมการบริหาร  
ของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา**

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาว่าท่านมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาของท่าน  
มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความพึงพอใจเพียงช่องเดียว โดย  
มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- 5 หมายถึงมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึงมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึงมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึงมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึงมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

หรือมีความรู้สึกไม่พึงพอใจเป็นอย่างยิ่งในพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา

พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
<b>ด้านการเป็นผู้นำ</b>						
1. ผู้บังคับบัญชาสามารถอธิบายการปฏิบัติงานได้ทุก ขั้นตอน						
2. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น ในการปฏิบัติงาน						
3. ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในการ แก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน						
4. ผู้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถในการวางแผนการ ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ						
5. ผู้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ						
<b>ด้านการจูงใจ</b>						
6. ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่จะ มอบหมายงานให้พนักงานรับผิดชอบ						
7. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน						
8. ผู้บังคับบัญชาให้การดูแลและเอาใจใส่ต่อความปลอดภัย ในการปฏิบัติงานของพนักงาน						
9. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมี ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน						

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	4	3	5	
<b>ด้านการติดต่อสื่อสาร</b>						
10. ผู้บังคับบัญชามีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ						
11. ผู้บังคับบัญชามีการพบปะ พูดคุยกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย						
12. ผู้บังคับบัญชามีการนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้พนักงานได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ						
13. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือในเรื่องการปฏิบัติงาน						
<b>ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน</b>						
14. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อพนักงานและบุคคลภายนอก						
15. ผู้บังคับบัญชามีความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ ช่วยเหลือพนักงานทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว						
16. ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้พนักงานร่วมกันทำงานเป็นทีม						
17. ผู้บังคับบัญชาเข้าร่วมกิจกรรมกับพนักงานด้วยความรักและเป็นกันเอง						
<b>ด้านการตัดสินใจ</b>						
18. ผู้บังคับบัญชามีการตัดสินใจหรือสั่งการอย่างมีเหตุผลชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ						
19. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานได้ตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ						
20. ผู้บังคับบัญชาสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ตัดสินใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี						
<b>ด้านการกำหนดเป้าหมาย</b>						
21. ผู้บังคับบัญชาได้กำหนดเป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนตรงตามเป้าหมายขององค์กร						
22. ผู้บังคับบัญชามีการบริหารงานเป็นที่ยอมรับของพนักงาน						
23. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน						

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
<b>ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน</b>						
24. ผู้บังคับบัญชามีการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ						
25. ผู้บังคับบัญชามีการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม						
26. เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาจะแก้ไขปัญหามาโดยการให้ข้อเสนอแนะมากกว่าการตำหนิหรือการลงโทษ						
27. ผู้บังคับบัญชามีการกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ตรงตามความรู้ความสามารถ และความถนัด						
<b>ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม</b>						
28. ผู้บังคับบัญชามีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสม						
29. ผู้บังคับบัญชามีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นประจำทุกปี						
30. ผู้บังคับบัญชามีการส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ						

ตอนที่ 3 ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา

.....

.....

.....

.....

## แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างประกอบการทำวิทยานิพนธ์

**คำชี้แจง :** แบบสัมภาษณ์พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาช่วยอธิบายและเสริมข้อมูลเชิงปริมาณให้สามารถเข้าใจได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

**คำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา**

### 1. ด้านการเป็นผู้นำ

- ท่านสามารถอธิบายการปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอนหรือไม่ อย่างไร
- ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือไม่
- ท่านยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการ

ปฏิบัติงานหรือไม่

- ท่านมีความรู้ ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร
- ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

### 2. ด้านการจูงใจ

- ท่านมีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่จะมอบหมายงานให้พนักงานรับผิดชอบหรือไม่
- ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือไม่
- ท่านให้การดูแลและเอาใจใส่ต่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของพนักงาน

อย่างไร

- ท่านสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือไม่

### 3. ด้านการติดต่อสื่อสาร

- ท่านมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

- ท่านมีการพบปะ พูดคุยกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร

- ท่านมีการนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้พนักงานได้ทราบอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร

- ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือในเรื่องการปฏิบัติงานหรือไม่



#### 4. ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน

- ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อพนักงานและบุคคลภายนอกหรือไม่
- ท่านมีความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ ช่วยเหลือพนักงานทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวหรือไม่
- ท่านมีการส่งเสริมให้พนักงานร่วมกันทำงานเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร
- ท่านเข้าร่วมกิจกรรมกับพนักงานด้วยความรักและเป็นกันเองหรือไม่

#### 5. ด้านการตัดสินใจ

- ท่านมีการตัดสินใจหรือสั่งการอย่างมีเหตุผล ชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือไม่อย่างไร
- ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้ตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบหรือไม่
- ท่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ตัดสินใจในการทำงานได้เป็นอย่างดีหรือไม่

#### 6. ด้านการกำหนดเป้าหมาย

- ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนตรงตามเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ อย่างไร
- ท่านสามารถบริหารงานให้เป็นที่ยอมรับของพนักงานได้อย่างไร
- ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานหรือไม่

#### 7. ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน

- ท่านมีการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพอย่างไร
- ท่านมีการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรมหรือไม่
- เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานท่านจะแก้ไขปัญหาโดยการให้ข้อเสนอแนะมากกว่าการตำหนิหรือการลงโทษหรือไม่
- ท่านมีการกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ตรงตามความรู้ความสามารถ และความถนัดหรือไม่

#### 8. ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

- ท่านมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
- ท่านมีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นประจำทุกปีหรือไม่
- ท่านมีการส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอหรือไม่

## แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างประกอบการทำวิทยานิพนธ์

**คำชี้แจง:** แบบสัมภาษณ์ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลาเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาช่วยอธิบายและเสริมข้อมูลเชิงปริมาณให้สามารถเข้าใจได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

### 1. ประเภทการจ้างงาน

1. พนักงานประเภทรายวัน                       2. พนักงานประเภทรายเดือน

### 2. คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา

#### 2.1 ด้านการเป็นผู้นำ

- ท่านมีความคิดว่าผู้บังคับบัญชาสามารถอธิบายการปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอนหรือไม่
- ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชามีการเปิดโอกาสให้ พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานหรือไม่
- ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือไม่
- ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร
- ท่านมีความคิดว่าผู้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

#### 2.2 ด้านการจูงใจ

- ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่จะมอบหมายงานให้พนักงานรับผิดชอบหรือไม่
- ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือไม่
- ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาให้การดูแลและเอาใจใส่ต่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของพนักงานหรือไม่ อย่างไร
- ท่านมีความคิดว่าผู้บังคับบัญชาสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือไม่

### 2.3 ด้านการติดต่อสื่อสาร

- ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชามีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
- ผู้บังคับบัญชามีการพบปะ พูดคุยกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่
- ท่านมีความคิดว่าผู้บังคับบัญชามีการนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้พนักงานได้ทราบอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือในเรื่องการปฏิบัติงานหรือไม่

### 2.4 ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน

- ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อพนักงานและบุคคลภายนอกหรือไม่
- ท่านมีความคิดว่าผู้บังคับบัญชามีความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ ช่วยเหลือพนักงานทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวหรือไม่
- ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชามีการส่งเสริมให้พนักงานร่วมกันทำงานเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร
- ผู้บังคับบัญชาเข้าร่วมกิจกรรมกับพนักงานด้วยความรักและเป็นกันเองหรือไม่

### 2.5 ด้านการตัดสินใจ

- ท่านมีความคิดว่าผู้บังคับบัญชามีการตัดสินใจหรือสั่งการอย่างมีเหตุผล ชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานได้ตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบหรือไม่
- ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ตัดสินใจในการทำงานได้เป็นอย่างดีหรือไม่

### 2.6 ด้านการกำหนดเป้าหมาย

- ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนตรงตามเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารงานให้เป็นที่ยอมรับของพนักงานได้อย่างไร
- ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานหรือไม่

## 2.7 ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน

- ท่านมีความคิดว่าผู้บังคับบัญชามีการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพอย่างไร
- ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชามีการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรมหรือไม่
- เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาจะแก้ไขปัญหาโดยการให้ข้อเสนอแนะมากกว่าการตำหนิหรือการลงโทษหรือไม่
- ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชามีการกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ตรงตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดหรือไม่

## 2.8 ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

- ท่านมีความคิดว่าผู้บังคับบัญชามีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
- ผู้บังคับบัญชามีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นประจำทุกปีหรือไม่
- ผู้บังคับบัญชามีการส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอหรือไม่

ภาคผนวก ข  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| 1. ดร. อมลวรรณ วีระธรรมโม<br>คณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยทักษิณ         | ภาควิชาหลักสูตรและการสอน              |
| 2. รศ.ดร. วันชัย ธรรมสังการ<br>คณะศิลปศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ | ภาควิชาสารัตถศึกษา                    |
| 3. คุณรุ่งโรจน์ สุขแป้น<br>บุคลากร                                       | ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายงานวางแผนและพัฒนา |

## ภาคผนวก ค

### ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

ค่าคะแนนของการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหา (IOC: index of item objective congruence) ของแบบสอบถาม เรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา

**คำชี้แจง** ให้ท่านพิจารณาข้อความของแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ตามเกณฑ์การตรวจพิจารณาข้อความ ดังนี้

ให้คะแนน +1	ถ้าแน่ใจว่าข้อความวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
ให้คะแนน 0	ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อความวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
ให้คะแนน -1	ถ้าแน่ใจว่าข้อความวัดได้ไม่ตรงวัตถุประสงค์

**แบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารของของผู้บังคับบัญชา**  
**พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา**

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ			รวมคะแนน เฉลี่ย (IOC)
		1	2	3	
<b>ด้านการเป็นผู้นำ</b>					
1.	ท่านสามารถอธิบายการปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอน	+1	+1	+1	1.00
2.	ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00
3.	ท่านยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในการแก้ไข ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00
4.	ท่านมีความรู้ ความสามารถในการวางแผนการ ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	1.00
5.	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.00
<b>ด้านการจูงใจ</b>					
6.	ท่านมีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่จะมอบหมาย งานให้พนักงานรับผิดชอบ	0	+1	+1	0.67
7.	ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00
8.	ท่านให้การดูแลและเอาใจใส่ต่อความปลอดภัยในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน	+1	+1	+1	1.00
9.	ท่านสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมี ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	+1	+1	+1	1.00
<b>ด้านการติดต่อสื่อสาร</b>					
10.	ท่านมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.00
11.	ท่านมีการพบปะ พูดคุยกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	1.00
12.	ท่านมีการนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้พนักงาน ได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1.00
13.	ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือใน เรื่องการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00

## พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ			รวมคะแนน เฉลี่ย (IOC)
		1	2	3	
<b>ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน</b>					
14.	ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อพนักงานและบุคคลภายนอก	+1	+1	+1	1.00
15.	ท่านมีความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ ช่วยเหลือพนักงานทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	+1	+1	+1	1.00
16.	ท่านมีการส่งเสริมให้พนักงานร่วมกันทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	1.00
17.	ท่านเข้าร่วมกิจกรรมกับพนักงานด้วยความรักและเป็นกันเอง	+1	+1	0	0.67
<b>ด้านการตัดสินใจ</b>					
18.	ท่านมีการตัดสินใจหรือสั่งการอย่างมีเหตุผล ชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	+1	+1	+1	1.00
19.	ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้ตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ	+1	+1	+1	1.00
20.	ท่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ตัดสินใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	1.00
<b>ด้านการกำหนดเป้าหมาย</b>					
21.	ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนตรงตามเป้าหมายขององค์กร	0	+1	+1	0.67
22.	ท่านสามารถบริหารงานให้เป็นที่ยอมรับของพนักงาน	+1	+1	0	0.67
23.	ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00
<b>ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน</b>					
24.	ท่านมีการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.00
25.	ท่านมีการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม	+1	+1	+1	1.00



พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ			รวมคะแนน เฉลี่ย (IOC)
		1	2	3	
<b>ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน (ต่อ)</b>					
26.	เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานท่านจะแก้ไข ปัญหาโดยการให้ข้อเสนอแนะมากกว่าการตำหนิ หรือการลงโทษ	+1	+1	+1	1.00
27.	ท่านมีการกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของ พนักงานได้ตรงตามความรู้ความสามารถ และความ ถนัด	+1	+1	+1	1.00
<b>ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม</b>					
28.	ท่านมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของ พนักงานได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00
29.	ท่านมีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานเป็น ประจำทุกปี	+1	+1	+1	1.00
30.	ท่านมีการส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการอบรมเพื่อ พัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1.00

แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา

ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ			รวมคะแนน เฉลี่ย (IOC)
		1	2	3	
<b>ด้านการเป็นผู้นำ</b>					
1.	ผู้บังคับบัญชาสามารถอธิบายการปฏิบัติงานได้ทุก ขั้นตอน	+1	+1	+1	1.00
2.	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดง ความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00
3.	ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00
4.	ผู้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถในการวาง แผนการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	1.00
5.	ผู้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.00
<b>ด้านการจูงใจ</b>					
6.	ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่จะ มอบหมายงานให้พนักงานรับผิดชอบ	0	+1	+1	0.67
7.	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00
8.	ผู้บังคับบัญชาให้การดูแลและเอาใจใส่ต่อความ ปลอดภัยในการปฏิบัติงานของพนักงาน	+1	+1	+1	1.00
9.	ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมี ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	+1	+1	+1	1.00
<b>ด้านการติดต่อสื่อสาร</b>					
10.	ผู้บังคับบัญชามีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.00
11.	ผู้บังคับบัญชามีการพบปะ พูดคุยกับพนักงานอย่าง สม่ำเสมอ เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตาม เป้าหมาย	+1	+1	+1	1.00

ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ			รวมคะแนน เฉลี่ย (IOC)
		1	2	3	
<b>ด้านการติดต่อสื่อสาร(ต่อ)</b>					
12.	ผู้บังคับบัญชามีการนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้พนักงานได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1.00
13.	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือในเรื่องการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00
<b>ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน</b>					
14.	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อพนักงานและบุคคลภายนอก	+1	+1	+1	1.00
15.	ผู้บังคับบัญชามีความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ ช่วยเหลือพนักงานทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	+1	+1	+1	1.00
16.	ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้พนักงานร่วมกันทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	1.00
17.	ผู้บังคับบัญชาร่วมกิจกรรมกับพนักงานด้วยความรักและเป็นกันเอง	+1	+1	0	0.67
<b>ด้านการตัดสินใจ</b>					
18.	ผู้บังคับบัญชามีการตัดสินใจหรือสั่งการอย่างมีเหตุผล ชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	+1	+1	+1	1.00
19.	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานได้ตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ	+1	+1	+1	1.00
20.	ผู้บังคับบัญชาสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ตัดสินใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	1.00
<b>ด้านการกำหนดเป้าหมาย</b>					
21.	ผู้บังคับบัญชาได้กำหนดเป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนตรงตามเป้าหมายขององค์กร	0	+1	+1	0.67
22.	ผู้บังคับบัญชามีการบริหารงานเป็นที่ยอมรับของพนักงาน	+1	+1	0	0.67
23.	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00

ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ			รวมคะแนน เฉลี่ย (IOC)
		1	2	3	
<b>ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน</b>					
24.	ผู้บังคับบัญชามีการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.00
25.	ผู้บังคับบัญชามีการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม	+1	+1	+1	1.00
26.	เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาจะแก้ไขปัญหาโดยการให้ข้อเสนอแนะมากกว่าการตำหนิหรือการลงโทษ	+1	+1	+1	1.00
27.	ผู้บังคับบัญชามีการกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ตรงตามความรู้ความสามารถ และความถนัด	+1	+1	+1	1.00
<b>ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม</b>					
28.	ผู้บังคับบัญชามีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00
29.	ผู้บังคับบัญชามีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นประจำทุกปี	+1	+1	+1	1.00
30.	ผู้บังคับบัญชามีการส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1.00

## ภาคผนวก ง

### ดัชนีความเที่ยงของเครื่องมือ

ดัชนีความเที่ยงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยหาความเที่ยงของเครื่องมือ โดยการนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา จำนวน 30 คน และนำมาคำนวณหาความเที่ยงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค เพื่อหาค่า  $\alpha$ -Coefficient ดังนี้

#### แบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา

แบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชารวม	.966
แบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการเป็นผู้นำ	.922
แบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการจูงใจ	.713
แบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการติดต่อสื่อสาร	.850
แบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน	.828
แบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการตัดสินใจ	.807
แบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการกำหนดเป้าหมาย	.756
แบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	.807
แบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม	.745

#### แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา

แบบสอบถามความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชารวม	.983
แบบสอบถามความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำ	.870
แบบสอบถามความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารด้านการจูงใจ	.854
แบบสอบถามความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร	.934
แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน	.939
แบบสอบถามความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ	.885
แบบสอบถามความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารด้านการกำหนดเป้าหมาย	.845
แบบสอบถามความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	.894
แบบสอบถามความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม	.834

ความเชื่อมั่นพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาารวม

```
> Reliability <- sqlQuery(channel = 1, select * from [Sheet1$])
> reliability(cov(Reliability[,c("A1","A2","A3","A4","AD1","AD2","AD3","C1",
+ "C2","C3","C4","I1","I2","I3","I4","L1","L2","L3","L4","L5","O1","O2","O3",
+ "O4","T1","T2","T3","TR1","TR2","TR3")], use="complete.obs"))
```

Alpha reliability = 0.9658

Standardized alpha = 0.967

Reliability deleting each item in turn:

	Alpha	Std.Alpha	r(item, total)
A1	0.9654	0.9669	0.5563
A2	0.9639	0.9649	0.8411
A3	0.9665	0.9678	0.3988
A4	0.9639	0.9653	0.7921
AD1	0.9638	0.9652	0.8031
AD2	0.9639	0.9653	0.7900
AD3	0.9654	0.9668	0.5606
C1	0.9645	0.9658	0.7117
C2	0.9645	0.9658	0.7220
C3	0.9645	0.9656	0.7497
C4	0.9644	0.9657	0.7163
I1	0.9640	0.9654	0.7764
I2	0.9649	0.9662	0.6530
I3	0.9654	0.9668	0.5573
I4	0.9649	0.9659	0.6859
L1	0.9638	0.9652	0.8052
L2	0.9642	0.9656	0.7473
L3	0.9638	0.9651	0.8128
L4	0.9635	0.9651	0.8398
L5	0.9640	0.9655	0.7733
O1	0.9653	0.9666	0.5996
O2	0.9648	0.9660	0.6636
O3	0.9643	0.9655	0.7502
O4	0.9656	0.9670	0.5244
T1	0.9660	0.9673	0.4839
T2	0.9642	0.9656	0.7525
T3	0.9642	0.9651	0.8134
TR1	0.9651	0.9664	0.6117
TR2	0.9639	0.9654	0.7841
TR3	0.9659	0.9673	0.4764

**ความเชื่อมั่นความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำ**

```
> reliability(cov(Reliability[,c("L1","L2","L3","L4","L5")],
+ use="complete.obs"))
```

Alpha reliability = 0.9218

Standardized alpha = 0.9226

Reliability deleting each item in turn:

	Alpha	Std.Alpha	r(item, total)
L1	0.8962	0.8979	0.8392
L2	0.9138	0.9136	0.7459
L3	0.9189	0.9189	0.7237
L4	0.8931	0.8954	0.8521
L5	0.8947	0.8984	0.8448

**ความเชื่อมั่นพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการจูงใจ**

```
> reliability(cov(Reliability[,c("A1","A2","A3","A4")], use="complete.obs"))
```

Alpha reliability = 0.7131

Standardized alpha = 0.7254

Reliability deleting each item in turn:

	Alpha	Std.Alpha	r(item, total)
A1	0.6861	0.7076	0.4420
A2	0.5883	0.5912	0.6316
A3	0.7384	0.7460	0.3649
A4	0.5805	0.5902	0.6085

**ความเชื่อมั่นความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร**

```
> reliability(cov(Reliability[,c("C1","C2","C3","C4")], use="complete.obs"))
```

Alpha reliability = 0.8502

Standardized alpha = 0.8704

Reliability deleting each item in turn:

	Alpha	Std.Alpha	r(item, total)
C1	0.7841	0.8143	0.7550
C2	0.8336	0.8455	0.7014
C3	0.8194	0.8319	0.7169
C4	0.8051	0.8450	0.7017

**ความเชื่อมั่นความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน**

```
> reliability(cov(Reliability[,c("I1","I2","I3","I4")], use="complete.obs"))
```

Alpha reliability = 0.8279

Standardized alpha = 0.8431

Reliability deleting each item in turn:

	Alpha	Std.Alpha	r(item, total)
I1	0.7654	0.7886	0.7048
I2	0.7776	0.8083	0.6735
I3	0.7938	0.8147	0.6319
I4	0.7898	0.7928	0.6940

**ความเชื่อมั่นความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ**

```
> reliability(cov(Reliability[,c("AD1","AD2","AD3")], use="complete.obs"))
```

Alpha reliability = 0.8067

Standardized alpha = 0.8092

Reliability deleting each item in turn:

	Alpha	Std.Alpha	r(item, total)
AD1	0.5816	0.5884	0.7894
AD2	0.8304	0.8384	0.5675
AD3	0.7644	0.7644	0.6328

**ความเชื่อมั่นความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการกำหนดเป้าหมาย**

```
> reliability(cov(Reliability[,c("T1","T2","T3")], use="complete.obs"))
```

Alpha reliability = 0.7562

Standardized alpha = 0.7752

Reliability deleting each item in turn:

	Alpha	Std.Alpha	r(item, total)
T1	0.7515	0.8018	0.5222
T2	0.5589	0.5868	0.6856
T3	0.6821	0.6841	0.6286



ความเชื่อมั่นความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน

```
> reliability(cov(Reliability[,c("O1","O2","O3","O4")], use="complete.obs"))
```

Alpha reliability = 0.807

Standardized alpha = 0.8256

Reliability deleting each item in turn:

	Alpha	Std.Alpha	r(item, total)
O1	0.8283	0.8659	0.4697
O2	0.6977	0.7393	0.7388
O3	0.7319	0.7359	0.7451
O4	0.7393	0.7631	0.7219

ความเชื่อมั่นความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการ  
ฝึกอบรม

```
> reliability(cov(Reliability[,c("TR1","TR2","TR3")], use="complete.obs"))
```

Alpha reliability = 0.7453

Standardized alpha = 0.7541

Reliability deleting each item in turn:

	Alpha	Std.Alpha	r(item, total)
TR1	0.7067	0.7224	0.5372
TR2	0.6383	0.6391	0.6121
TR3	0.6275	0.6501	0.6075

ความเชื่อมั่นความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาารวม

```
> Reliability <- sqlQuery(channel = 1, select * from [Sheet1$])
> reliability(cov(Reliability[,c("A1","A2","A3","A4","AD1","AD2","AD3","C1",
+ "C2","C3","C4","I1","I2","I3","I4","L1","L2","L3","L4","L5","O1","O2","O3",
+ "O4","T1","T2","T3","TR1","TR2","TR3")], use="complete.obs"))
```

Alpha reliability = 0.9825

Standardized alpha = 0.9825

Reliability deleting each item in turn:

	Alpha	Std.Alpha	r(item, total)
A1	0.9820	0.9821	0.7660
A2	0.9817	0.9817	0.8392
A3	0.9821	0.9822	0.7444
A4	0.9821	0.9822	0.7406
AD1	0.9815	0.9816	0.8683
AD2	0.9820	0.9820	0.7732
AD3	0.9818	0.9818	0.8162
C1	0.9815	0.9816	0.8831
C2	0.9817	0.9818	0.8374
C3	0.9815	0.9816	0.8694
C4	0.9818	0.9818	0.8219
I1	0.9817	0.9818	0.8257
I2	0.9818	0.9818	0.8246
I3	0.9815	0.9816	0.8708
I4	0.9815	0.9816	0.8747
L1	0.9817	0.9818	0.8330
L2	0.9820	0.9820	0.7720
L3	0.9827	0.9829	0.5757
L4	0.9822	0.9822	0.7380
L5	0.9825	0.9826	0.6423
O1	0.9817	0.9817	0.8406
O2	0.9821	0.9821	0.7518
O3	0.9815	0.9815	0.8831
O4	0.9818	0.9819	0.8111
T1	0.9820	0.9820	0.7822
T2	0.9817	0.9817	0.8385
T3	0.9816	0.9817	0.8498
TR1	0.9817	0.9818	0.8276
TR2	0.9822	0.9822	0.7285
TR3	0.9820	0.9820	0.7814

**ความเชื่อมั่นความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำ**

```
> reliability(cov(Reliability[,c("L1","L2","L3","L4","L5")],
+ use="complete.obs"))
```

Alpha reliability = 0.8695

Standardized alpha = 0.8706

Reliability deleting each item in turn:

	Alpha	Std.Alpha	r(item, total)
L1	0.8323	0.8337	0.7366
L2	0.8212	0.8263	0.7741
L3	0.8612	0.8625	0.6139
L4	0.8476	0.8487	0.6714
L5	0.8445	0.8440	0.6903

**ความเชื่อมั่นความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการจูงใจ**

```
> reliability(cov(Reliability[,c("A1","A2","A3","A4")], use="complete.obs"))
```

Alpha reliability = 0.8541

Standardized alpha = 0.856

Reliability deleting each item in turn:

	Alpha	Std.Alpha	r(item, total)
A1	0.8198	0.8198	0.6935
A2	0.8013	0.8080	0.7266
A3	0.7837	0.7869	0.7669
A4	0.8475	0.8493	0.6164

**ความเชื่อมั่นความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร**

```
> reliability(cov(Reliability[,c("C1","C2","C3","C4")], use="complete.obs"))
```

Alpha reliability = 0.9335

Standardized alpha = 0.9338

Reliability deleting each item in turn:

	Alpha	Std.Alpha	r(item, total)
C1	0.9065	0.9065	0.8644
C2	0.9174	0.9188	0.8300
C3	0.9166	0.9168	0.8325
C4	0.9122	0.9124	0.8479

**ความเชื่อมั่นความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน**

```
> reliability(cov(Reliability[,c("I1","I2","I3","I4")], use="complete.obs"))
```

Alpha reliability = 0.9393

Standardized alpha = 0.9395

Reliability deleting each item in turn:

	Alpha	Std.Alpha	r(item, total)
I1	0.9142	0.9140	0.8768
I2	0.9321	0.9326	0.8195
I3	0.9232	0.9232	0.8478
I4	0.9130	0.9133	0.8797

**ความเชื่อมั่นความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ**

```
> reliability(cov(Reliability[,c("AD1","AD2","AD3")], use="complete.obs"))
```

Alpha reliability = 0.8849

Standardized alpha = 0.8865

Reliability deleting each item in turn:

	Alpha	Std.Alpha	r(item, total)
AD1	0.8323	0.8330	0.7823
AD2	0.9026	0.9029	0.7048
AD3	0.7718	0.7735	0.8482

**ความเชื่อมั่นความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการกำหนดเป้าหมาย**

```
> reliability(cov(Reliability[,c("T1","T2","T3")], use="complete.obs"))
```

Alpha reliability = 0.8449

Standardized alpha = 0.8498

Reliability deleting each item in turn:

	Alpha	Std.Alpha	r(item, total)
T1	0.8147	0.8194	0.6874
T2	0.7554	0.7712	0.7414
T3	0.7763	0.7797	0.7319

ความเชื่อมั่นความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน

```
> reliability(cov(Reliability[,c("O1","O2","O3","O4")], use="complete.obs"))
```

Alpha reliability = 0.8943

Standardized alpha = 0.8956

Reliability deleting each item in turn:

	Alpha	Std.Alpha	r(item, total)
O1	0.8601	0.8625	0.7759
O2	0.9033	0.9038	0.6605
O3	0.8429	0.8455	0.8201
O4	0.8463	0.8467	0.8186

ความเชื่อมั่นความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการ  
ฝึกอบรม

```
> reliability(cov(Reliability[,c("TR1","TR2","TR3")], use="complete.obs"))
```

Alpha reliability = 0.8343

Standardized alpha = 0.8381

Reliability deleting each item in turn:

	Alpha	Std.Alpha	r(item, total)
TR1	0.7205	0.7254	0.7449
TR2	0.8365	0.8441	0.6295
TR3	0.7497	0.7499	0.7278

## ภาคผนวก จ

### ผลการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

จากการสัมภาษณ์ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ประเภทรายเดือน และประเภทรายวัน จำนวน 12 คน โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สามารถจำแนกพฤติกรรมต่างๆที่สะท้อนถึงพฤติกรรมกรรมการบริหาร และความพึงพอใจต่อ พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ออกเป็นรายด้าน พร้อมกับ แสดงตัวอย่างข้อความที่สะท้อนถึงพฤติกรรมกรรมการบริหาร และความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาโดยใช้นามสมมติทั้งหมดดังนี้

#### ผลการสัมภาษณ์พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแยกเป็นรายด้านได้ดังนี้

##### ด้านการเป็นผู้นำ

จากการสัมภาษณ์สามารถแยกเป็นประเด็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการเป็นผู้นำในประเด็นดังต่อไปนี้

##### - การอธิบายการปฏิบัติงาน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ขั้นเตรียมงาน ขั้นปฏิบัติงาน และขั้นสรุปผลการปฏิบัติงาน ดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวว่

“อธิบายได้ ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย” (คุณบัญชา. 2557)

“อธิบายได้ทุกขั้นตอนตั้งแต่ขั้นเตรียมงาน ปฏิบัติงาน และสรุปผล ” (คุณสุรพงษ์. 2557)

##### - การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นและซักถามข้อสงสัยที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวว่

“เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ” (คุณบัญชา. 2557)

“เปิดโอกาส ให้พนักงานได้เสนอแสดงความคิดเห็นและซักถามข้อสงสัยที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน” (คุณสุรพงษ์. 2557)

### - การยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาพิจารณา ดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าว

“รับฟัง พร้อมเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น” (คุณบัญชา. 2557)

“เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น แล้วนำความเห็นเหล่านั้นมาพิจารณา” (คุณสุรพงษ์. 2557)

### - ความรู้ และความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชานำความรู้ความสามารถมาใช้วางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวว่า

“วางอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงาน” (คุณบัญชา. 2557)

“นำความรู้ความสามารถมาใช้วางแผนการปฏิบัติงานอย่างความเหมาะสม และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ” (คุณสุรพงษ์. 2557)

### - ความสามารถในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชามีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการแก้ปัญหอย่างรวดเร็ว ดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวว่า

“เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน จะรีบแก้ปัญหานั้นโดยเร็ว” (คุณบัญชา. 2557)

“นำความรู้และประสบการณ์มาใช้แก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น” (คุณสุรพงษ์. 2557)

### ด้านการจูงใจ

จากการสัมภาษณ์สามารถแยกเป็นประเด็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการจูงใจในประเด็นดังต่อไปนี้

#### - ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่จะมอบหมายงาน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่าผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและไว้วางใจที่จะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวว่า

“เชื่อมั่นและไว้วางใจ” (คุณบัญชา. 2557)

“เชื่อมั่นและไว้วางใจที่จะมอบหมายงานให้พนักงานรับผิดชอบ ” (คุณสุรพงษ์ . 2557)

#### - การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่าผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวว่า

“เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับงาน” (คุณบัญชา. 2557)

“เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน” (คุณสุรพงษ์. 2557)

#### - การดูแลและเอาใจใส่ต่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาดูแลและเอาใจใส่ต่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมกับการวางแผนป้องกันอุบัติเหตุและแผนฉุกเฉินตามหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวว่า

“ดูแลเอาใจใส่ และวางแผนป้องกันอุบัติเหตุตามหลักเกณฑ์มาตรฐาน ” (คุณบัญชา. 2557)

“วางแผนป้องกันอุบัติเหตุและแผนฉุกเฉิน” (คุณสุรพงษ์. 2557)

#### - การสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ ความสามารถ และปฏิบัติงานดีมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวว่า

“สนับสนุนพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถให้ มีความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน ” (คุณบัญชา. 2557)

“สนับสนุนและส่งเสริมพนักงานที่ปฏิบัติงานดีให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ” (คุณสุรพงษ์. 2557)

#### ด้านการติดต่อสื่อสาร

จากการสัมภาษณ์สามารถแยกเป็นประเด็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการติดต่อสื่อสารในประเด็นดังต่อไปนี้

#### - การประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผ่านที่ประชุม และบอร์ดประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนได้รับทราบดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวว่า

“แจ้งผ่านที่ประชุม และบอร์ดประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทุกคนรับทราบ ” (คุณบัญชา. 2557)

“แจ้งผ่านที่ประชุม หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์” (คุณสุรพงษ์. 2557)



### - การพบปะ พูดคุยกับพนักงานเพื่อร่วมกันปฏิบัติงาน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกเดือน หรือ 2 – 3 ครั้งต่อเดือน เพื่อร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงาน ดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวว่า

“เรียกประชุมพนักงานเป็นประจำทุกเดือน เพื่อร่วมวางแผนการปฏิบัติงาน ” (คุณบัญชา. 2557)

“ประชุมร่วมกับพนักงาน 2 – 3 ครั้งต่อเดือน” (คุณสุรพงษ์. 2557)

### - การนำเสนอ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้พนักงานได้ทราบ

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชานำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ผ่านที่ประชุมหรือบอร์ดประชาสัมพันธ์ดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวว่า

“นำเสนอผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์” (คุณบัญชา. 2557)

“นำเสนอผ่านที่ประชุมหรือบอร์ดประชาสัมพันธ์” (คุณสุรพงษ์. 2557)

### - การเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือ

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวว่า

“เปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบเพื่อ ปรึกษาหารือเกี่ยวกับ การปฏิบัติงาน ” (คุณบัญชา. 2557)

“ก่อนการปฏิบัติงานจะเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับงาน ” (คุณสุรพงษ์. 2557)

### ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน

จากการสัมภาษณ์สามารถแยกเป็นประเด็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการปฏิบัติสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันในประเด็นดังต่อไปนี้

#### - การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อพนักงานและบุคคลภายนอก

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็น พร้อมทั้งสร้างความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวว่า

“ให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน” (คุณบัญชา. 2557)

“สร้างความเป็นกันเองกับพนักงานทุกคน” (คุณสุรพงษ์. 2557)

#### - การมีความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ ช่วยเหลือพนักงานทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวว่า

“ช่วยเหลือทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว” (คุณบัญชา. 2557)

“พนักงานคนไหนที่มีปัญหาไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว สามารถเข้ามาพูดคุยได้ถ้าเรื่องไหนที่ช่วยได้ก็พร้อมที่จะช่วย” (คุณสุรพงษ์. 2557)

#### - การ ส่งเสริมให้พนักงานร่วมกันทำงานเป็นทีม

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานร่วมกัน แก้ไขปัญหาร่วมกัน และยังเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวว่า

“ส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ” (คุณบัญชา. 2557)

“มีการส่งเสริมให้ประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานได้ปรึกษาหารือในการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาร่วมกัน” (คุณสุรพงษ์. 2557)

#### - การเข้า ร่วมกิจกรรมกับพนักงาน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาเข้าร่วมทำกิจกรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำ หรือทุกครั้งที่มีโอกาส ดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวว่า

“เข้าร่วมทุกครั้งที่มีโอกาส” (คุณบัญชา. 2557)

“เข้าร่วมเป็นประจำ” (คุณสุรพงษ์. 2557)

#### ด้านการตัดสินใจ

จากการสัมภาษณ์สามารถแยกเป็นประเด็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการตัดสินใจในประเด็นดังต่อไปนี้

#### - การตัดสินใจหรือสั่งการใน การปฏิบัติงาน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจสั่งการอย่างมีเหตุผล และรอบคอบรวดเร็ว โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวว่า

“สั่งการอย่างมีเหตุผลคำนึงถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ” (คุณบัญชา. 2557)

“ตัดสินใจสั่งอย่างรอบคอบและรวดเร็ว” (คุณสุรพงษ์. 2557)

#### - การเปิด โอกาสให้พนักงานตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวว่า

“เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างอิสระ” (คุณบัญชา. 2557)

“เปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้แก่พนักงาน” (คุณสุรพงษ์. 2557)

#### - ความรู้และประสบการณ์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชานำ ความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์อย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจเพื่อให้งานเกิดประสิทธิผลตามที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวไว้

“นำ ความรู้ และ ประสบการณ์มาใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิผล” (คุณบัญชา. 2557)

“มีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจ” (คุณสุรพงษ์. 2557)

#### ด้านการกำหนดเป้าหมาย

จากการสัมภาษณ์สามารถแยกเป็นประเด็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการกำหนดเป้าหมายในประเด็นดังต่อไปนี้

#### - การกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติงาน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมาย ในการปฏิบัติงาน เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ตรงตามเป้าหมายขององค์กร พร้อมกับ แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบ ดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวไว้

“กำหนดอย่างชัดเจนตามเป้าหมายของโรงงาน” (คุณบัญชา. 2557)

“กำหนดเป็นลาย ลักษณ์อักษรชัดเจน ตรงตามเป้าหมายของโรงงาน พร้อม แจ้งให้พนักงานทุกคนรับทราบ” (คุณสุรพงษ์. 2557)

#### - การบริหารงานให้เป็นที่ยอมรับของพนักงาน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ดูแลมีความจริงใจมีความยุติธรรม และสร้างความเป็นกันเองในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวไว้

“เอาใจใส่ดูแลมีความจริงใจและมีความยุติธรรม” (คุณบัญชา. 2557)

“สร้างความเป็นกันเองกับพนักงาน” (คุณสุรพงษ์. 2557)

#### - การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวไว้

“เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย” (คุณบัญชา. 2557)

“เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ”  
(คุณสุรพงษ์. 2557)

### ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์สามารถแยกเป็นประเด็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของ  
ผู้บังคับบัญชาด้านการควบคุมการปฏิบัติงานในประเด็นดังต่อไปนี้

#### - การควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไป  
ในแนวทางเดียวกันด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน ดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวว่า

“ควบคุมการปฏิบัติงานด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน” (คุณบัญชา. 2557)

“ควบคุมให้พนักงานทุกคนปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน” (คุณสุรพงษ์. 2557)

#### - การควบคุมการปฏิบัติงานด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาควบคุมการปฏิบัติงานด้วยหลักเกณฑ์ที่  
เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม ดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวว่า

“ควบคุมด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน” (คุณบัญชา. 2557)

“ควบคุมด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม” (คุณสุรพงษ์. 2557)

#### - การให้ข้อเสนอแนะเมื่อเกิดปัญหา ในการปฏิบัติงาน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งหา  
แนวทางในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวว่า

“ให้คำแนะนำ พร้อมข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา” (คุณบัญชา. 2557)

“หาแนวทางและให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา” (คุณสุรพงษ์. 2557)

#### - การกำหนดหน้าที่ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับช้บัญชากำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตรงตามความรู้ ความสามารถและความเหมาะสม ดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์  
กล่าวว่า

“กำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานของพนักงานตามความรู้ ความสามารถ ” (คุณบัญชา.  
2557)

“ยึดความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมในการกำหนดหน้าที่การ  
ปฏิบัติงาน” (คุณสุรพงษ์. 2557)

### ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

จากการสัมภาษณ์สามารถแยกเป็นประเด็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมในประเด็นดังต่อไปนี้

#### - การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมตรงตามหน้าที่การปฏิบัติงานด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม ดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวว่า

“กำหนดอย่างเหมาะสมตรงตามหน้าที่การปฏิบัติงาน” (คุณบัญชา. 2557)

“กำหนดอย่างเหมาะสม โดยยึดหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม ”

(คุณสุรพงษ์. 2557)

#### - การประเมิน

#### การปฏิบัติงานของพนักงาน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกปีเพื่อสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวว่า

“ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี” (คุณบัญชา. 2557)

“ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปีเพื่อสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ”

(คุณสุรพงษ์. 2557)

#### - การ

#### ส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการอบรม

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ดังที่ คุณบัญชาและคุณสุรพงษ์ กล่าวว่า

“สนับสนุนและส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นประจำ” (คุณบัญชา. 2557)

“ส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ” (คุณสุรพงษ์. 2557)

ผลการสัมภาษณ์ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือนและ  
ประเภทรายวันต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแยกเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

#### ด้านการเป็นผู้นำ

จากการสัมภาษณ์สามารถแยกเป็นประเด็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการเป็นผู้นำในประเด็นดังต่อไปนี้

##### - การอธิบายการปฏิบัติงาน

#### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานได้  
ตั้งแต่ขั้นตอนแรกถึงขั้นตอนสุดท้ายดังนี้ พี่เพ็ญ พี่หญิง และพี่แอน กล่าวว่

“อธิบายได้ ตั้งแต่ขั้นแรกถึงขั้นสุดท้าย” (พี่เพ็ญ. 2557)

“อธิบายได้ทุกขั้นตอน” (พี่หญิง. 2557)

“อธิบายได้” (พี่แอน. 2557)

#### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถอธิบายการปฏิบัติงานได้ทุก  
ขั้นตอน และมีการลงมือปฏิบัติเพื่อเป็นตัวอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้ พี่สาว พี่เอียด และพี่วัน  
กล่าวว่า

“อธิบายได้ทุกขั้นตอนลงมือปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่าง” (พี่สาว. 2557)

“อธิบายได้” (พี่เอียด. 2557)

“อธิบายได้ทุกขั้นตอน” (พี่วัน. 2557)

##### - การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น

#### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา  
แสดงความคิดเห็นและซักถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แต่สำหรับผู้บังคับบัญชาบางท่านไม่  
เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ดังนี้ พี่เพ็ญ พี่พา และพี่สุ กล่าวว่

“เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและซักถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการทำงาน ” (พี่เพ็ญ.  
2557)

“เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นบ้าง” (พี่พา. 2557)

“ไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน” (พี่สุ. 2557)

### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แต่มีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่เปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ดังที่ พี่สาว พี่อุษา และพี่ทิพ กล่าวว่า

“เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น” (พี่สาว. 2557)

“ไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น” (พี่อุษา. 2557)

“ไม่เปิดโอกาส” (พี่ทิพ. 2557)

#### - การยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่รับฟังความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมนำความคิดเห็นนั้นมาพิจารณา แต่สำหรับผู้บังคับบัญชาบางท่านไม่มีการรับ ฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังที่ พี่เพ็ญ พี่แอน และพี่สุ กล่าวว่า

“รับฟังความคิดเห็นพร้อมทั้งนำมาพิจารณา” (พี่เพ็ญ. 2557)

“รับฟัง แล้วเปิดโอกาสให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน” (พี่แอน. 2557)

“ไม่รับฟังความคิดเห็น” (พี่สุ. 2557)

### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่ไม่รับฟังความคิดเห็นชอบนำ ความคิดเห็นส่วนตัวมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่พร้อม รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังที่ พี่สาว พี่ทิพ และพี่วัน กล่าวว่า

“รับฟังความคิดเห็น” (พี่สาว. 2557)

“ไม่รับฟัง ชอบเอาความคิดส่วนตัวมาตัดสินใจการทำงาน” (พี่ทิพ. 2557)

“ไม่รับฟังความคิดเห็น” (พี่วัน. 2557)

#### - ความรู้และความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน

### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชา มีความรู้ ความสามารถในวางแผน การ ปฏิบัติงานได้อย่าง เป็นระบบ พร้อมทั้งมีการให้ คำแนะนำและเพิ่มทักษะในการ ปฏิบัติงาน ให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังที่ พี่เพ็ญ พี่พา และพี่แอน กล่าวว่า

“ถือว่าเป็นคนโชคดีมีผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน และเป็น กันเองกับผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี คอยให้คำแนะนำและเพิ่มทักษะในการทำงานให้แก่พนักงานอยู่เสมอ ” (พี่เพ็ญ. 2557)

“วางแผนอย่างเป็นระบบ ปฏิบัติได้จริง” (พีพา. 2557)

“มีความรู้ ความสามารถในการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ” (พีแอน. 2557)

#### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชา มีความสามารถในการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ดังที่ พีวัน พีทิพ และพีอุษา กล่าวว่า

“วางแผนอย่างเป็นระบบ” (พีวัน. 2557)

“มีความสามารถในการวางแผนการทำงานเป็นอย่างดี” (พีทิพ. 2557)

“สามารถวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ” (พีอุษา. 2557)

#### - ความสามารถในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน

#### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี มีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ดังที่ พีเพ็ญ พีพา พีแอน และพีหญิง กล่าวว่า

“สามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (พีเพ็ญ. 2557)

“แก้ไขปัญหาย่างรวดเร็ว” (พีพา. 2557)

“นำความรู้ ความสามารถมาแก้ไขปัญหาการทำงานได้ดี” (พีแอน. 2557)

“สามารถแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ” (พีหญิง. 2557)

#### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชา สามารถแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และมีประสิทธิภาพ ดังที่ พีสาว พีวัน และพีอุษา กล่าวว่า

“สามารถแก้ไขปัญหาการทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพ” (พีสาว. 2557)

“มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา” (พีวัน. 2557)

“สามารถแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี” (พีอุษา. 2557)

#### ด้านการจูงใจ

จากการสัมภาษณ์สามารถแยกเป็นประเด็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการจูงใจในประเด็นดังต่อไปนี้

#### - ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่จะมอบหมายงาน

#### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นและไว้วางใจที่จะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ ดังที่ พีเพ็ญ พีพา และพีแอน กล่าวว่า



“เชื่อมั่นและไว้วางใจที่จะมอบหมายงานให้รับผิดชอบ” (พีเพ็ญ. 2557)

“เชื่อมั่นและไว้วางใจ” (พีพา. 2557)

“ไว้วางใจที่จะมอบหมายงานให้รับผิดชอบ” (พีแอน. 2557)

#### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นและไว้วางใจที่จะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ มีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ไม่มีเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ดังที่ พี่สาว พี่เอียด และพี่วัน กล่าวว่า

“ไว้วางใจที่จะมอบหมายงาน” (พี่สาว. 2557)

“เชื่อมั่นและไว้วางใจ” (พี่เอียด. 2557)

“ไม่มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวพนักงาน” (พี่วัน. 2557)

- การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

#### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ดังที่ พี่เพ็ญ พี่พา และพี่สุกล่าวว่า

“เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ” (พี่เพ็ญ. 2557)

“เปิดโอกาส” (พี่พา. 2557)

“ไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน ” (พี่สุ. 2557)

#### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ดังที่ พี่สาว พี่วัน และพี่ทิพ กล่าวว่า

“เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ” (พี่สาว. 2557)

“ไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม” (พี่วัน. 2557)

“ไม่เปิดโอกาส” (พี่ทิพ. 2557)

- การดูแลและเอาใจใส่ต่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

**ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน**

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า โรงงานมีการวางแผนการป้องกันอุบัติเหตุด้วยหลักเกณฑ์ที่มีมาตรฐาน พร้อมทั้งผู้บังคับบัญชายังให้การดูแลและเอาใจใส่ต่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังที่ พี่เพ็ญ พี่แอน พี่หญิง และพี่สุ กล่าวว่า

“โรงงานมีแผนป้องกันอุบัติเหตุ ทำให้มั่นใจเรื่องความปลอดภัย” (พี่เพ็ญ. 2557)

“ดูแลและเอาใจใส่เรื่องความปลอดภัย” (พี่แอน. 2557)

“วางแผนป้องกันอุบัติเหตุด้วยหลักเกณฑ์ที่มีมาตรฐาน” (พี่หญิง. 2557)

“เอาใจใส่ต่อความปลอดภัย” (พี่สุ. 2557)

**ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน**

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่าผู้บังคับบัญชาดูแลและเอาใจใส่ต่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังที่ พี่สาว พี่เอียด และพี่ทิพ กล่าวว่า

“ดูแลเอาใจใส่ต่อความปลอดภัย” (พี่สาว. 2557)

“เอาใจใส่” (พี่เอียด. 2557)

“ดูแลและเอาใจใส่” (พี่ทิพ. 2557)

- การสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

**ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน**

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานดี มีความสามารถให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แต่สำหรับผู้บังคับบัญชาบางท่านจะให้การส่งเสริมเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตนเองพึงพอใจ ดังที่ พี่เพ็ญ พี่พา พี่แอน และพี่หญิง กล่าวว่า

“ส่งเสริมให้พนักงานที่มีความสามารถก้าวหน้าในหน้าที่การงาน” (พี่เพ็ญ. 2557)

“ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีก้าวหน้าในหน้าที่การงาน” (พี่พา. 2557)

“ส่งเสริมเฉพาะพนักงานที่ตนเองพึงพอใจ” (พี่แอน. 2557)

“ส่งเสริมพนักงานที่ทำงานดีให้มีความก้าวหน้า” (พี่หญิง. 2557)

**ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน**

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือส่งเสริมเฉพาะคนที่ตนเองพึงพอใจ มีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ส่งเสริมและสนับสนุน ดังที่ พี่สาว พี่วัน และพี่อุษา กล่าวว่า

“ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานที่ทำงานดีมีความก้าวหน้า” (พี่สาว. 2557)

“ไม่ส่งเสริมและสนับสนุน” (พี่วัน. 2557)

“ส่งเสริมพนักงานที่ตนเองพอใจ” (พี่อุษา. 2557)

### ด้านการติดต่อสื่อสาร

จากการสัมภาษณ์สามารถแยกเป็นประเด็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการติดต่อสื่อสารในประเด็นดังต่อไปนี้

#### - การประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

##### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผ่านที่ประชุม หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์ ดังที่ พี่เพ็ญ พี่พา และพี่แอน กล่าวว่า

“แจ้งผ่านที่ประชุม และบอร์ดประชาสัมพันธ์” (พี่เพ็ญ. 2557)

“ส่วนมากแจ้งผ่านที่ประชุม” (พี่พา. 2557)

“แจ้งในที่ประชุม” (พี่แอน. 2557)

##### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาแจ้งข่าวสารผ่านหน้างานหรือบอร์ดประชาสัมพันธ์ ดังที่ พี่สาว พี่เอียด และพี่ทิพกล่าวว่า

“แจ้งที่หน้างาน บอร์ดประชาสัมพันธ์” (พี่สาว. 2557)

“แจ้งที่หน้างาน” (พี่เอียด. 2557)

“แจ้งที่หน้างาน กับบอร์ดประชาสัมพันธ์” (พี่ทิพ. 2557)

#### - การพบปะ พูดคุยกับพนักงานเพื่อร่วมกันปฏิบัติงาน

##### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาเรียกประชุม เพื่อพูดคุยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกเดือน พร้อมกับแจ้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบ ดังที่ พี่เพ็ญ พี่พา และพี่แอน กล่าวว่า

“เรียกประชุมเป็นประจำทุกเดือน เพื่อแจ้งเป้าหมายในการทำงาน” (พี่เพ็ญ. 2557)

“พูดคุยเกี่ยวกับการทำงานอย่างสม่ำเสมอ” (พี่พา. 2557)

“เรียกประชุมเพื่อพูดคุยเกี่ยวกับงาน” (พี่แอน. 2557)

##### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการพูดคุยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกวัน มีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ไม่มีการพูดคุย เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในการควบคุมต่างทราบถึงหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตนเองดังที่ พี่สาว พี่วัน และพี่อุษา กล่าวว่า

“พูดคุยเกี่ยวกับงานเป็นประจำทุกวัน” (พี่สาว. 2557)

“ไม่มีการพูดคุย เพราะทุกคนจะรู้หน้าที่ของตัวเอง” (พี่วัน. 2557)

“ไม่มีการพูดคุย” (พี่อุษา. 2557)

- การนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้พนักงานได้ทราบ

**ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน**

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชา นำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชาผ่านที่ประชุม หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์ ดังที่ พี่เพ็ญ พี่พา และพี่สุ กล่าวว่

“นำเสนอผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์” (พี่เพ็ญ. 2557)

“นำเสนอผ่านที่ประชุมหรือบอร์ดประชาสัมพันธ์” (พี่พา. 2557)

“นำเสนอผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์” (พี่สุ. 2557)

**ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน**

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงาน และบอร์ดประชาสัมพันธ์ ดังที่ พี่สาว พี่เอียด และพี่ทิพ กล่าวว่

“แจ้งที่ทำงาน บอร์ดประชาสัมพันธ์” (พี่สาว. 2557)

“แจ้งที่ทำงาน และบอร์ดประชาสัมพันธ์” (พี่เอียด. 2557)

“แจ้งที่ทำงาน” (พี่ทิพ. 2557)

- การเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือ

**ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน**

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ไม่เปิดโอกาสให้เข้าพบ ดังที่ พี่เพ็ญ พี่พา และพี่สุ กล่าวว่

“เปิดโอกาสให้เข้าพบเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับงาน” (พี่เพ็ญ. 2557)

“เปิดโอกาสให้เข้าพบเพื่อพูดคุยเรื่องการทำงาน” (พี่พา. 2557)

“ไม่เปิดโอกาสให้เข้าพบ” (พี่สุ. 2557)

**ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน**

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาปรึกษาและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่เปิดโอกาสให้ปรึกษา ดังที่ พี่สาว พี่ทิพ และพี่วัน กล่าวว่

“เปิดโอกาสให้ปรึกษาเกี่ยวกับงาน” (พี่สาว. 2557)

“ไม่เปิดโอกาส ไม่รับฟังความคิดเห็น” (พี่ทิพ. 2557)

“ไม่เปิดโอกาสให้ปรึกษา” (พี่วัน. 2557)

### ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน

จากการสัมภาษณ์สามารถแยกเป็นประเด็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการปฏิบัติสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกันในประเด็นดังต่อไปนี้

#### - การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อพนักงานและบุคคลภายนอก

##### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ดูแลเอาใจใส่ มีความเป็นกันเอง และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่มีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ชอบวางอำนาจและไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังที่ พี่เพ็ญ พี่พา พี่หญิง และพี่สุ กล่าวว่า

“มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ดูแลเอาใจใส่พนักงาน” (พี่เพ็ญ. 2557)

“มีความเป็นกันเองกับพนักงาน” (พี่พา. 2557)

“ให้เกียรติ รับฟังความคิดเห็น” (พี่หญิง. 2557)

“ชอบวางอำนาจ ไม่รับฟังความคิดเห็น” (พี่สุ. 2557)

##### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ชอบเอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่ มีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังที่ พี่สาว พี่ทิพ และพี่วัน กล่าวว่า

“มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นกันเองกับพนักงาน” (พี่สาว. 2557)

“ชอบเอาความคิดของตัวเองเป็นใหญ่ไม่รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ” (พี่ทิพ. 2557)

“ไม่รับฟังความคิดเห็น” (พี่วัน. 2557)

#### - การมีความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ ช่วยเหลือ พนักงาน ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

##### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการให้คำปรึกษา และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ดังที่ พี่เพ็ญ พี่พา และพี่แอน กล่าวว่า

“ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว” (พี่เพ็ญ. 2557)

“ให้คำแนะนำและช่วยเหลือในการทำงาน” (พี่พา. 2557)

“ช่วยเหลือทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว” (พี่แอน. 2557)

### ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาให้การช่วยเหลือและดูแลเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งให้คำปรึกษาในเรื่องการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา มีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ไม่ให้ความช่วยเหลือในเรื่องการปฏิบัติงาน ดังที่ พี่สาว พี่เอียด และพี่ทิพ กล่าวว่า

“ให้การช่วยเหลือ ดูแลเอาใจใส่การทำงานของพนักงาน” (พี่สาว. 2557)

“ให้คำปรึกษาในเรื่องงานเป็นอย่างดี” (พี่เอียด. 2557)

“ไม่มีการช่วยเหลือในเรื่องการทำงาน” (พี่ทิพ. 2557)

- การ ส่งเสริมให้พนักงานร่วมกันทำงานเป็นทีม

### ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้มีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ พร้อมกับเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ดังที่ พี่เพ็ญ พี่พา และพี่หญิง กล่าวว่า

“ส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในการทำงาน” (พี่เพ็ญ. 2557)

“เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมตัดสินใจในงาน” (พี่พา. 2557)

“ประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ” (พี่หญิง. 2557)

### ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่มีการส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมกันทำงานเป็นทีม เนื่องจากจากผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนต่างทราบถึงหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตนเอง มีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ส่งเสริมให้มีการประชุมร่วมกันก่อนการปฏิบัติงาน ดังที่ พี่สาว พี่วัน และพี่อุษา กล่าวว่า

“ส่งเสริมให้มีการประชุมร่วมกันก่อนทำงานทุกวัน” (พี่สาว. 2557)

“ไม่ส่งเสริมเพราะทุกคนต่างรู้หน้าที่ของตนเอง” (พี่วัน. 2557)

“ไม่ส่งเสริม” (พี่อุษา. 2557)

- การเข้า ร่วมกิจกรรมกับพนักงาน

### ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาเข้าร่วมทำกิจกรรมกับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเป็นกันเองทั้งงานแข่งขันกีฬา งานปีใหม่ ดังที่ พี่เพ็ญ พี่หญิง และพี่แอน กล่าวว่า

“เข้าร่วมทุกงาน มีความเป็นกันเองกับพนักงาน” (พี่เพ็ญ. 2557)

“เข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้ง” (พี่หญิง. 2557)

“เข้าร่วมทุกครั้ง ทั้งงานแข่งกีฬา งานปีใหม่” (พี่แอน. 2557)

### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่เข้าร่วมทำกิจกรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่เข้าร่วมทำกิจกรรมเป็นประจำ ดังที่ พี่สาว พี่เอียด และพี่ทิพ กล่าวว่า

“เข้าร่วมกิจกรรมเป็นประจำ” (พี่สาว. 2557)

“ไม่เคยเห็นเข้าร่วมกิจกรรม” (พี่เอียด. 2557)

“ไม่เข้าร่วมกิจกรรม” (พี่ทิพ. 2557)

### ด้านการตัดสินใจ

จากการสัมภาษณ์สามารถแยกเป็นประเด็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการตัดสินใจในประเด็นดังต่อไปนี้

#### - การตัดสินใจหรือสั่งการในการปฏิบัติงาน

### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่าผู้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจสั่งการอย่างรอบคอบ ชัดเจน มีเหตุผล และคำนึงถึงผลของการตัดสินใจ ดังที่ พี่เพ็ญ พี่พา พี่หญิง และพี่แอน กล่าวว่า

“ตัดสินใจสั่งการอย่างรวดเร็ว ชัดเจน” (พี่เพ็ญ. 2557)

“ตัดสินใจอย่างรอบคอบคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้น” (พี่พา. 2557)

“มีสามารถในการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี” (พี่หญิง. 2557)

“ตัดสินใจอย่างชัดเจน มีเหตุผลที่อธิบายได้” (พี่แอน. 2557)

### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจอย่างรอบคอบ ชัดเจน และมีเหตุผล ดังที่ พี่สาว พี่เอียด และพี่วัน กล่าวว่า

“ตัดสินใจอย่างรวดเร็ว มีความรอบคอบ” (พี่สาว. 2557)

“มีเหตุผลในการตัดสินใจ” (พี่เอียด. 2557)

“ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ชัดเจน” (พี่วัน. 2557)

#### - การเปิด โอกาสให้พนักงานตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ

### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่าผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างอิสระ ดังที่ พี่เพ็ญ พี่หญิง และพี่สุ กล่าวว่า

“เปิดโอกาสให้ตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ” (พี่เพ็ญ. 2557)

“สามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระ” (พี่หญิง. 2557)

“เปิดโอกาสให้ตัดสินใจในงานของตนเอง” (พี่สุ. 2557)

### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่าผู้บังคับบัญชามีทั้งเปิดโอกาสและไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในงานตนเองที่รับผิดชอบ ดังที่ พี่สาว พี่เอียด และพี่ทิพ กล่าวว่า

“เปิดโอกาสให้ตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ” (พี่สาว. 2557)

“ไม่เปิดโอกาสให้ตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ” (พี่เอียด. 2557)

“ไม่เปิดโอกาส” (พี่ทิพ. 2557)

### - ความรู้และประสบการณ์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

#### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังที่ พี่เพ็ญ พี่พา และพี่สุ กล่าวว่า

“สามารถนำความรู้ ประสบการณ์มาใช้ตัดสินใจในงานได้เป็นอย่างดี ” (พี่เพ็ญ. 2557)

“สามารถตัดสินใจได้ดี เป็นที่ยอมรับของพนักงาน” (พี่พา. 2557)

“มีความรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ” (พี่สุ. 2557)

#### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และมีความรวดเร็ว ดังที่ พี่สาว พี่ทิพ และพี่อุษา กล่าวว่า

“มีความสามารถในการตัดสินใจ” (พี่สาว. 2557)

“สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว” (พี่ทิพ. 2557)

“สามารถตัดสินใจในการทำงานได้ดี” (พี่อุษา. 2557)

### ด้านการกำหนดเป้าหมาย

จากการสัมภาษณ์สามารถแยกเป็นประเด็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการกำหนดเป้าหมายในประเด็นดังต่อไปนี้

### - การกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติงาน

#### ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการกำหนดเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนตรงตามเป้าหมายของโรงงาน พร้อมทั้งแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบเพื่อนำไปปฏิบัติ ดังที่ พี่เพ็ญ พี่พา และพี่หญิง กล่าวว่า



“กำหนดได้ชัดเจน ตรงตาม เป้าหมาย พร้อมแจ้งให้พนักงาน รับทราบ ” (พีเพ็ญ. 2557)

“กำหนดได้ตรงตามเป้าหมายของโรงงาน” (พีพา. 2557)

“กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน” (พีหญิง. 2557)

#### ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนตรงตามเป้าหมายของโรงงานดังที่ พี่สาว พี่เอียด และพี่วัน กล่าวว่า

“กำหนดได้ชัดเจนตรงตามเป้าหมายของโรงงาน” (พี่สาว. 2557)

“สามารถกำหนดได้ชัดเจน” (พี่เอียด. 2557)

“กำหนดได้ชัดเจน” (พี่วัน. 2557)

- การ บริหารงานให้เป็นที่ยอมรับของพนักงาน

#### ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่าผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน มีความเป็นกันเอง และเอาใจใส่ดูแลผู้ได้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ดังที่ พี่เพ็ญ พี่พา พี่หญิง และพี่แอน กล่าวว่า

“เอาใจใส่ดูแลทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว” (พี่เพ็ญ. 2557)

“สร้างความเป็นกันกับพนักงาน” (พี่พา. 2557)

“มีความจริงใจ ให้ความยุติธรรมกับพนักงานทุกคน” (พี่หญิง. 2557)

“ให้คำปรึกษาในการทำงาน” (พี่แอน. 2557)

#### ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาดูแลเอาใจใส่ต่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และยังให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ดังที่ พี่สาว พี่ทิพ พี่วัน กล่าวว่า

“ดูแลเอาใจใส่การทำงานของพนักงาน” (พี่สาว. 2557)

“ให้คำแนะนำในการทำงาน” (พี่ทิพ. 2557)

“เอาใจใส่ดูแลความปลอดภัยในการทำงาน” (พี่วัน. 2557)

- การเปิดโอกาส ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย

#### ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสและไม่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ดังที่ พี่เพ็ญ พี่หญิง และพี่แอน กล่าวว่า

“เปิดโอกาส พนักงานสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงานได้ ” (พีเพ็ญ. 2557)

“เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย” (พีหญิง. 2557)

“ไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม” (พีแอน 2557)

#### ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาไม่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม และแสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ดังที่ พีเอียด พีอุษา และพีวัน กล่าวว่

“ไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมาย ” (พีเอียด. 2557)

“ไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม” (พีอุษา. 2557)

“ไม่เปิดโอกาส” (พีวัน. 2557)

#### ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์สามารถแยกเป็นประเด็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการควบคุมการปฏิบัติงานในประเด็นดังต่อไปนี้

##### - การควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน

#### ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการกำหนดกฎระเบียบ หน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนพร้อมทั้งมีการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาตามมาตรฐานของโรงงาน ดังที่ พีเพ็ญ พีพา และพีแอน กล่าวว่

“กำหนดกฎระเบียบให้พนักงานปฏิบัติตาม” (พีเพ็ญ. 2557)

“การกำหนดกฎระเบียบ หน้าที่ในการ ทำงานของ พนักงาน อย่างชัดเจน ” (พีพา. 2557)

“ควบคุมตามมาตรฐานของโรงงาน” (พีแอน. 2557)

#### ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาควบคุมให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกันตามเป้าหมายที่กำหนด และกฎของโรงงาน ดังที่ พีสาว พีอุษา พีทิพ กล่าวว่

“ควบคุมให้ทำงานตามเป้าหมาย” (พีสาว. 2557)

“ควบคุมตามกฎของโรงงาน” (พีอุษา. 2557)

“ควบคุมให้พนักงานทำงานไปในแนวทางเดียวกัน” (พีทิพ. 2557)

**- การควบคุมการปฏิบัติงานด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม  
ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน**

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาควบคุมผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้ ตามเป้าหมายที่กำหนดด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและมีความยุติธรรม มีเพียงผู้บังคับบัญชาบาง ท่านที่ไม่มีความยุติธรรมในการควบคุมและตัดสินปัญหาในการปฏิบัติงาน เพราะเห็นแก่ประโยชน์ ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ดังที่ พี่เพ็ญ พี่พา พี่หญิง พี่แอน และพี่สู กล่าวว่

“ควบคุมด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานให้พนักงานทุกคนทำงานได้ตามเป้าหมายที่ กำหนด” (พี่เพ็ญ. 2557)

“ควบคุมตามมาตรฐานของโรงงาน” (พี่พา. 2557)

“ควบคุมได้ตรงตามมาตรฐานมีความยุติธรรม” (พี่หญิง. 2557)

“ไม่มีความยุติธรรมในการควบคุม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม ” (พี่ แอน. 2557)

“ไม่มีความยุติธรรมในการควบคุมและตัดสินปัญหา” (พี่สู. 2557)

**ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน**

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่มีความยุติธรรมในการ ควบคุมการปฏิบัติงาน มีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ควบคุมดูแลผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม ดังที่ พี่อุษา พี่ทิพ และพี่วัน กล่าวว่

“ควบคุมดูแลพนักงานด้วยความยุติธรรม” (พี่อุษา. 2557)

“ไม่มีความยุติธรรมในการควบคุม” (พี่ทิพ. 2557)

“ไม่มีความยุติธรรม” (พี่วัน. 2557)

**- การให้ข้อเสนอแนะเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน**

**ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน**

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และแนวทาง ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการตักเตือนเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานผิดพลาด ดังที่ พี่เพ็ญ พี่พา และพี่หญิง กล่าวว่

“ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการแก้ไข” (พี่เพ็ญ. 2557)

“หาแนวทาง ให้ข้อเสนอแนะ” (พี่พา. 2557)

“มีการตักเตือนและให้ข้อเสนอแนะ” (พี่หญิง. 2557)

### ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน พร้อมกับมีการตักเตือนเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ดังที่ พี่สาว พี่เอี้ยต และพี่วัน กล่าวว่า

“ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะในการแก้ไข” (พี่สาว. 2557)

“เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานจะตักเตือนมากกว่าลงโทษ” (พี่เอี้ยต. 2557)

“มีการตักเตือนไม่ให้อีก” (พี่วัน. 2557)

### - การกำหนดหน้าที่ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน

#### ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการพิจารณาความรู้ ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนก่อนการกำหนดหน้าที่การปฏิบัติงาน ดังที่ พี่เพ็ญ พี่พา และพี่แอน กล่าวว่า

“จะดูความรู้ ความสามารถของพนักงานแต่ละคนก่อนการกำหนดหน้าที่” (พี่เพ็ญ. 2557)

“กำหนดได้ตรงตามความรู้ ความสามารถของพนักงาน” (พี่พา. 2557)

“กำหนดได้เหมาะสม ตรงตามหน้าที่” (พี่แอน. 2557)

#### ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการกำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานได้ตรงตามความสามารถและมีความเหมาะสม ดังที่ พี่เพ็ญ พี่หญิง และพี่สุ กล่าวว่า

“กำหนดได้ตรงตามความสามารถ ความถนัด” (พี่เพ็ญ. 2557)

“กำหนดได้ตรงตามหน้าที่ที่มีความเหมาะสม” (พี่หญิง. 2557)

“กำหนดได้ตรงตามหน้าที่” (พี่สุ. 2557)

### ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

จากการสัมภาษณ์สามารถแยกเป็นประเด็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมในประเด็นดังต่อไปนี้

#### - การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

#### ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้เหมาะสมตรงตามมาตรฐานของโรงงานและมีความยุติธรรม มีเพียงผู้บังคับบัญชาบางท่านที่ไม่มีความยุติธรรมในการควบคุมการปฏิบัติงาน ยึดแต่ความคิดของตนเองเป็นหลัก ดังที่ พี่เพ็ญ พี่แอน และพี่สุ กล่าวว่า

“กำหนดได้เหมาะสมตรงตามมาตรฐานของโรงงาน” (พีเพ็ญ. 2557)

“กำหนดได้เหมาะสมและมีความยุติธรรม” (พีแอน. 2557)

“กำหนดอย่างเหมาะสม แต่ไม่มีความยุติธรรมในการควบคุม ยึดแต่ความคิดของตนเองเป็นหลัก” (พีสุ. 2557)

#### ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่าผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้เหมาะสมตรงตามมาตรฐานของโรงงาน ดังที่ พี่สาว พี่เอียด แลพี่อุษา กล่าวว่า

“กำหนดได้เหมาะสมตามมาตรฐานของโรงงาน” (พี่สาว. 2557)

“กำหนดได้อย่างเหมาะสม” (พี่เอียด. 2557)

“กำหนดได้เหมาะสม” (พี่อุษา. 2557)

#### - การประเมิน การปฏิบัติงานของพนักงาน

##### ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกปี เพื่อสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ดังที่ พี่เพ็ญ พี่หญิง และพี่สุ กล่าวว่า

“ประเมินเป็นประจำ เพื่อสร้างมาตรฐานในการทำงาน” (พี่เพ็ญ. 2557)

“ประเมินเป็นประจำทุกปี” (พี่หญิง. 2557)

“ประเมินทุกปี” (พี่สุ. 2557)

##### ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกปี ดังที่ พี่สาว พี่เอียด และพี่ทิพ กล่าวว่า

“ประเมินการทำงานทุกปี” (พี่สาว. 2557)

“ประเมินทุกปี” (พี่เอียด. 2557)

“ประเมินทุกปี” (พี่ทิพ. 2557)

#### - การ ส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการอบรม

##### ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายเดือน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งมีการจัดอบรมด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ดังที่ พี่เพ็ญ พี่พา และพีแอน กล่าวว่า

“ส่งเสริม และจัดอบรมด้านความปลอดภัยในการทำงานให้แก่พนักงานเป็นประจำ  
ทุกปี”(พีพีญ. 2557)

“มีการส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมพัฒนาทักษะในการทำงาน” (พีพา. 2557)

“ส่งเสริมและสนับสนุนให้เข้าอบรม” (พีแอน. 2557)

#### ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทรายวัน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชา  
เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน ดังที่ พี่สาว พี่อุษา และพี่วัน กล่าวว่า

“ส่งเสริม และจัดอบรม พัฒนาทักษะ การทำงานให้พนักงานเป็นประจำ ” (พี่สาว.  
2557)

“ส่งเสริมและสนับสนุนให้เข้าอบรม” (พี่อุษา. 2557)

“ส่งเสริมให้เข้ารับการอบรม” (พี่วัน. 2557)

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล    นางสาวอรุณเนตร จันทร์ศรี

รหัสประจำตัวนักศึกษา                                  5511120009

วุฒิการศึกษา

วุฒิ ชื่อสถาบัน ปีที่สำเร็จการศึกษา

ศิลปศาสตร์บัณฑิต                  มหาวิทยาลัยทักษิณ    2554

(พัฒนาชุมชน)

## การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

อรุณเนตร จันทร์ศรี, กานดา จันทร์แยม. 2557. “พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา”ในการประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี ครั้งที่ 2 วันที่ 10 พฤษภาคม พ.ศ. 2557ณ อาคารมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี