

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2517.

อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2522.

อุทัย หิรัญโต. ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2520.

ภาษาอังกฤษ

Blake, Robert R., and Mouton, Jane S. The Managerial Grid. Houston Texas: Gulf Publishers, 1964.

_____, and McCause, Anne Adams. Leadership Dilemmas Grid Solution. Houston Texas: Gulf Publishers, 1991.

Davis Keith. Human Relations at Work. T M H edition. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1967.

Davis, Ralph C. Fundamental to Top Management. New York: Harper & Raw Publisner, 1951.

Fiedler, F, E. Engineer the Job to fit the Manager. Harvard Business Review 43 (1965): 115-122.

_____, A Theory of Leadership Effectiveness. New York: Mcgraw-Hill, 1967.

Flippo, Edwin B. Principles of Personnel Administration. New York: McGraw-Hill Book CO., 1961.

Halpin, Andrew W. Theory and Research in Administration. New York: The Macmillan Company, 1966.

Hersey, Paul., and Blanchard, Kenneth H. Management of Organizational Behavior. fourth edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.

_____, and Blanchard, Kenneth H. Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources. fifth edition. NJ: Prentice-Hall, International, Inc., 1988.

- Herzberg F., Mausner B., and Snyderman B. The Motivation to work.
New York: Wiley, 1959. 'quoted in Hersey, Paul., Blanchard,
Kenneth H. Management of Organizational Behavior Utilizing
Human Resources. fifth edition. NJ: Prentice-Hall,
International, Inc., 1988.
- Jucius, Michael J. Personnel Management. Eighth edition. Illinois:
Richard D. Irwin, Inc., 1975.
- Likert R. The Human Organization. New York: McGraw-Hill Book Co.,
1967.
- Moore, David G., and Burns, Robert K. How Good is Good Morale?.
Factory Management and Maintenance (February, 1965): 130-131
quoted in Davis Keith. Human Relations at Work. T M H edition.
New York: McGraw-Hall Book Company, Inc., 1967.
- Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York: McGraw-Hill
Book Co., 1970.
- Sisk, Henry L. Principle of Management : A System Approach to the
Management Process. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co.,
1968.
- Tannenbaum, R., and Schmidt Warren H. How to choose a Leadership Pattern.
Harvard Business Review 36 (1958): 102.
- Yoder D. Personnel Principle and Policies. New York: Prentice-Hall,
Inc., 1959.

การพัฒนารวม

ภาคผนวก ก

มาตรวัดรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร

ลักษณะพฤติกรรมแต่ละข้อต่อไปนี้ เป็นจริงสำหรับหัวหน้าของท่านมากเพียงใด

โดยทำเครื่องหมาย / ลงในข้อที่ตรงกับความเห็นของท่าน ข้อละ 1 คำตอบ โปรดตอบทุกข้อ

หัวหน้า หมายถึง ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน

ข้อ	ลักษณะ	จริง มาก ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ตัดสิน ใจ ไม่ได้	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
1	เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างลูกน้อง หัวหน้าพยายามทำความเข้าใจปัญหา และพยายามหาทางออกในการแก้ปัญหาเพื่อให้ทุกฝ่ายพอใจ							
2	ในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน หัวหน้าเป็นผู้กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานให้ลูกน้อง และต้องเป็นไปตามที่หัวหน้าต้องการ							
3	ในการปรับปรุงงาน หัวหน้ารับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง เพื่อให้ลูกน้องเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แม้ว่าความคิดเห็นนั้นจะปฏิบัติได้ยาก หรือปฏิบัติไม่ได้							
4	ในการสื่อสารกับลูกน้อง หัวหน้าออกข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เพียงบางอย่าง ตามที่ตนเองคิดว่าควรบอกให้ลูกน้องทราบ และอาจมีการอธิบาย ชี้แจง ชักจูง เพื่อให้ลูกน้องยอมรับ							
5	ในการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ หัวหน้าปล่อยให้ลูกน้องแปลความหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนด้วยตนเองอย่างแคบ ๆ							
6	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้า หัวหน้าต้องการทำงานอย่างสะดวก และไม่ต้องการจะขัดแย้งกับคนอื่นมาก มักจะใช้วิธีประนีประนอมแบบครึ่งทาง เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า							
7	ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าประเมินผลการปฏิบัติงานแบบค่อนข้างงุนงง เพื่อประโยชน์ของทุกคน							
8	ในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน หัวหน้าให้ลูกน้องทุกคนมีส่วนร่วมในการพิจารณา ทบทวน ประเมิน และกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกัน							
9	ในการปรับปรุงงาน หัวหน้าเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติงานและเน้นการปฏิบัติงานตามที่หัวหน้าต้องการ							

หัวหน้า หมายถึง ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน

ข้อ	ลักษณะ	จริง มาก ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ตัดสิน ใจ ไม่ได้	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
10	ในการสื่อสารกับลูกน้อง หัวหน้าขอบคุณกับลูกน้องในเรื่องสுகสนาน ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการงาน							
11	ในการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ หัวหน้าเป็นผู้กำหนดหน้าที่และ ความรับผิดชอบของลูกน้องแต่ละคน และลูกน้องก็ยอมรับงานที่หัวหน้า มอบหมายด้วยความ เกรงใจ							
12	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้า หัวหน้าทำงานแบบ เข้าชาม เย็นชาม และที่ยังทำงานอยู่ที่นี้ก็ เพราะที่นี้มีผลตอบแทนดี และมีความ มั่นคงดีกว่าที่อื่น							
13	ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หัวหน้ากล่าวชมผลงานอย่างรวม ๆ ไม่ระบุจุดเด่นหรือจุดอ่อนอย่างชัดเจน							
14	ในการวางแผนงาน หัวหน้าวางแผนงาน เพื่อสนองความต้องการของ ตนเอง เพื่อให้ตนเองมีผลงาน เป็นที่ประจักษ์							
15	ในการปรับปรุงงาน หัวหน้าส่งเสริมให้ลูกน้องทดลองปรับปรุงงานด้วย วิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางานและให้ลูกน้อง เกิดการเรียนรู้ในขณะ เดียวกัน							
16	ในการสื่อสารกับลูกน้อง หัวหน้าบอกลูกน้อง เฉพาะข้อมูลที่ลูกน้อง จำเป็นต้องทราบ และรับทราบข้อมูล เมื่อลูกน้องรายงานขึ้นมา เท่านั้น							
17	ในการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ หัวหน้าให้ลูกน้องทำงานตาม ความเข้าใจของตนเองว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนคืออะไร และพยายามที่จะตามใจลูกน้อง							
18	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้า หัวหน้าเป็นที่เกรงกลัวของ ลูกน้อง ลูกน้องจะยอมทำตามที่หัวหน้าต้องการ เพราะกลัวว่าหากไม่ ร่วมมือกับหัวหน้าแล้ว จะเกิดปัญหากับตนเอง							
19	ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าประเมินผลการปฏิบัติงานตาม ระเบียบ เสนอความดีความชอบแบบหมุนเวียนตามคิว โดยไม่มีการ วัดผลอย่างจริงจัง							

หัวหน้า หมายถึง ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน

ข้อ	ลักษณะ	จริง มาก ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง ข้าง จริง	ตัดสิน ใจ ไม่ได้	ค่อนข้าง ข้าง ไม่จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
30	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้า หัวหน้ายึดมั่นในกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด พยายามทำงานเพื่อให้ตนเองเป็นที่ยอมรับของฝ่ายบริหาร แม้ว่าจะต้องขัดแย้งกับลูกน้องก็ตาม							
31	ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นที่การชี้จุดดีเด่นที่น่าประทับใจของแต่ละคน และพยายามหลีกเลี่ยงการระบอบข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน							
32	ในการวางแผนงาน หัวหน้าเป็นผู้วางแผนงาน และพยายามอธิบาย และชักจูงให้ลูกน้องยอมรับ							
33	ในการควบคุมการปฏิบัติงาน หัวหน้าปล่อยให้ลูกน้องทำงานกันเอง ไม่ค่อยจะเข้ามาบริหารหรือเกี่ยวข้องกับด้วยโดยไม่จำเป็น							
34	ในการตัดสินใจ หัวหน้าจะฟังเสียงจากหลาย ๆ ฝ่าย แล้วตัดสินใจ โดยยอมคนโน้นนิด ยอมคนนี้หน่อย แบบประนีประนอมพอกันครึ่งทาง							
35	เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างลูกน้อง หัวหน้าพยายามใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งระหว่างลูกน้อง และใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการบรรลุเป้าหมายของตนเอง และบางครั้งต้องพลิกแพลงอย่างแยบยล							
36	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้า หัวหน้ามีความผูกพันกับงานของทีม มีความกระตือรือร้นที่จะให้ผลงานของทีมออกมาดี							
37	ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองอย่างจริงจัง และเน้นที่การค้นหาข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของแต่ละคน							
38	ในการวางแผนงาน หัวหน้าขอความร่วมมือจากลูกน้อง และวางแผนงานตามความต้องการของลูกน้อง							
39	ในการควบคุมการปฏิบัติงาน หัวหน้าติดตามงานแบบถึงลูกถึงคน ชื่นชมลูกน้องที่ทำงานดี และพร้อมที่จะตำหนิหรือว่ากล่าวตักเตือน เมื่อทำงานไม่ดี							
40	ในการตัดสินใจ หัวหน้าหลีกเลี่ยงที่จะต้องตัดสินใจ แต่จะปล่อยให้ลูกน้องต่างคนต่างตัดสินใจกันเอง โดยหัวหน้าจะไม่เข้ามายุ่งเกี่ยว							

หัวหน้า หมายถึง ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน

ข้อ	ลักษณะ	จริง มาก ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ตัดสิน ใจ ไม่ได้	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
41	เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างลูกน้อง หัวหน้าจะพยายามประนีประนอมโดยการขอให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับลครวาศอกและพบกันครึ่งทาง							
42	ในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน หัวหน้ากำหนดเป้าหมายตามที่คิดว่าเบื้องบนต้องการ และพยายามชักจูงหรือกดดันด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้ลูกน้องรับไปปฏิบัติ							
43	ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกับลูกน้อง โดยพิจารณาจากผลงานว่าได้บรรลุเป้าหมายและ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดร่วมกันมากน้อย เพียงใด							
44	ในการวางแผนงาน หัวหน้าเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของลูกน้อง และบอกให้ทุกคนปฏิบัติตามที่หัวหน้ากำหนด							
45	ในการควบคุมการปฏิบัติงาน หัวหน้าพยายามดูแลให้ลูกน้องทำงานอย่างสะดวกสบาย พยายามเอาใจลูกน้อง							
46	ในการตัดสินใจ หัวหน้าอนุญาตให้ลูกน้องเสนอความคิดเห็นได้ แต่หัวหน้าจะเป็นผู้ตัดสินใจเองในขั้นสุดท้าย							
47	เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างลูกน้อง หัวหน้าพยายามที่จะไม่เข้ามายุ่งเกี่ยวกับเรื่องของลูกน้อง จึงพยายามไม่แสดงจุดยืนที่ชัดเจนของตนเอง และปล่อยให้คาราคาซังหรือให้ลูกน้องจัดการกันเอง							
48	ในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน หัวหน้าปรับเป้าหมายการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับที่ลูกน้องต้องการ แบบพบกันครึ่งทาง							
49	ในการปรับปรุงงาน หัวหน้าอยากได้ความคิดดี ๆ จากลูกน้อง เพื่อนำมาพัฒนางาน เพื่อให้เกิดผลงานที่เหนือกว่าตนเอง							
50	ในการวางแผนงาน หัวหน้าปรึกษาร่วมกับลูกน้อง เพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมายและสิ่งที่ต้องทำ เพื่อให้ผลงานออกมาดี และเป็นที่ยอมรับของทุกคน							

หัวหน้า หมายถึง ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน

ข้อ	ลักษณะ	จริง มาก ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ตัดสิน ใจ ไม่ได้	ค่อนข้าง ข้าง ไม่จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
51	ในการควบคุมการปฏิบัติงาน หัวหน้าเน้นที่ผลงานมากที่สุด และทุกคนต้องทำตามหัวหน้ากำหนดอย่างเคร่งครัด มิฉะนั้นจะถูกลงโทษ ตักเตือนและอาจถึงขั้นภาคทัณฑ์							
52	ในการตัดสินใจ หัวหน้าสอบถามความคิดเห็นของลูกน้อง และตัดสินใจตามที่ลูกน้องต้องการ							
53	เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างลูกน้อง หัวหน้าจะว่ากล่าวตักเตือนลูกน้องว่า ไม่ต้องการให้มีความขัดแย้ง และบอกให้ทุกคนมีความสามัคคี เพื่อประโยชน์ของหมู่คณะ							
54	ในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน หัวหน้าปล่อยให้ลูกน้องทำงานตามหน้าที่ของตน ไม่มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน							
55	ในการปรับปรุงงาน หัวหน้าชอบการปรับปรุงงานแบบค่อยเป็นค่อยไป และพยายามไม่ให้แตกต่างจากเดิมมากนัก							
56	ในการสื่อสารกับลูกน้อง หัวหน้าต้องการให้ลูกน้องรับฟังคำสั่ง และความต้องการจากเบื้องบน และพยายามชักจูงหรือกดดันให้ลูกน้องปฏิบัติตาม							
57	ในการควบคุมการปฏิบัติงาน หัวหน้าติดตามงานร่วมกับลูกน้องว่าเป้าหมายหลัก ๆ ได้รับการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่ และคอยดูแลแก้ไขและอำนวยความสะดวกในจุดที่จำเป็น							
58	ในการตัดสินใจ หัวหน้าตัดสินใจโดยยึดถือเหตุและผลของตนเองเป็นสำคัญ							
59	เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างลูกน้อง หัวหน้าพยายามอย่างมากที่จะรักษาน้ำใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง และพยายามไม่แสดงจุดยืนว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับใคร เพราะไม่อยากขัดใจคน							
60	ในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน หัวหน้าเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและอธิบายชักจูงให้ลูกน้องยอมรับ และลูกน้องก็มักจะยอมรับด้วยความเกรงใจ							

หัวหน้า หมายถึง ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน

ข้อ	ลักษณะ	จริง มาก ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ตัดสิน ใจ ไม่ได้	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
61	ในการปรับปรุงงาน หัวหน้าไม่ค่อยสนใจที่จะปรับปรุงงาน เมื่อลูกน้องเสนอความคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงงานก็รับฟังไปอย่างนั้น แต่ไม่มีการนำไปปฏิบัติ							
62	ในการสื่อสารกับลูกน้อง หัวหน้าและลูกน้องต่างก็แสดงความคิดเห็นอย่างระมัดระวังและสงวนท่าที เพื่อผลประโยชน์ของตนเอง							
63	ในการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ หัวหน้าปกป้องงานของตนเอง และจะพยายามขยายขอบเขตหน้าที่ของตนเอง เพื่อเพิ่มอิทธิพลหรืออำนาจให้กับตนเอง							
64	ในการตัดสินใจ หัวหน้าปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกับลูกน้อง เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุด							
65	เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างลูกน้อง หัวหน้าเป็นผู้ชี้ขาดว่า ใครผิดใครถูก และให้ยึดถือปฏิบัติตามที่หัวหน้าต้องการ							
66	ในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน หัวหน้ามักจะเน้นที่ความพึงพอใจของสมาชิก มากกว่าความสำเร็จของงาน							
67	ในการปรับปรุงงาน หัวหน้าต้องการให้ลูกน้องเสนอแนวความคิดใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงงาน แต่ตนเองเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะทำอย่างไร							
68	ในการสื่อสารกับลูกน้อง หัวหน้าไม่ค่อยจะสนใจหรือค่อนข้างจะละเลยต่อการแจ้งข่าวสารให้ลูกน้องทราบ							
69	ในการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ หัวหน้าให้ลูกน้องปฏิบัติหน้าที่ตามที่เคยเป็นมาในอดีต เพื่อความราบรื่นในการบริหารงาน							
70	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้า หัวหน้าทำงานโดยคำนึงถึงความต้องการของตนเอง มากกว่าความต้องการของลูกน้อง							



ภาคผนวก ข

มาตรวัดขวัญในการปฏิบัติงาน

โปรดทำเครื่องหมาย / ในช่องว่างที่ตรงกับคำตอบของท่านมากที่สุด

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ค่อนข้าง เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ค่อย เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1. ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน เป็นงานที่สนุกและท้าทายความสามารถของท่านมาก							
2. ท่านรู้สึก เบื่อหน่ายกับงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน							
3. ท่านมักจะ เสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานของหน่วยงานของท่านให้ดีขึ้น							
4. ท่านรู้สึกว่า ท่านต้องใช้ความอดทนอย่างมากในการมาทำงานในแต่ละวัน							
5. ท่านคิดว่า ยังมีงานอีกหลายอย่างที่ท่านอยากจะทำเพื่อความเจริญเติบโตของหน่วยงาน							
6. ท่านมักมี เหตุจำเป็นให้มาทำงานไม่คอยทันเวลาหรือกลับก่อน เวลาบ่อย ๆ							
7. ท่านอาสาทำงานของหน่วยงานของท่าน ทุกครั้งที่สามารถทำได้							
8. ท่านรู้สึกค่อนข้างจะ "แข็ง" กับสภาพการทำงานในหน่วยงานของท่าน							
9. ท่านมักจะรู้สึกว่า เวลาในการทำงานวันหนึ่ง ๆ ช่างผ่านไปรวดเร็วเหลือเกิน							

	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ค่อนข้าง เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ค่อย เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
10.	ปัจจุบันนี้ การทำงานของท่านค่อนข้างจะเป็นแบบ "เช้าชาม เย็นชาม" พอให้ผ่านไปวัน ๆ							
11.	เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในการทำงาน ท่านและเพื่อนร่วมงานจะช่วยกันคิดหาวิธีแก้ปัญหาที่เป็นทางออกที่ดีที่สุด สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง							
12.	ในหน่วยงานของท่าน มีการชิงดีชิงเด่น ปัดแข้งปัดขากันอยู่เสมอ							
13.	ทุกคนในหน่วยงานของท่าน ต่างร่วมมือร่วมใจกันทำงาน โดยไม่มีการชิงดีชิงเด่นหรือปัดแข้งปัดขากัน							
14.	เพื่อนร่วมงานของท่าน ต่างก็ทำงาน เฉพาะส่วนที่ตนรับผิดชอบให้เสร็จไปเท่านั้น							
15.	ผู้ร่วมงานในหน่วยงานของท่าน มีความร่วมมือกันทำงาน เป็นอย่างดี							
16.	ความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน มักหาผู้รับผิดชอบไม่ได้							
17.	เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ท่านจะได้รับ ความช่วยเหลือจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานเสมอ							
18.	การทำงานร่วมกัน เป็นทีม มัก เป็นบ่อเกิดของความขัดแย้งในหมู่พนักงาน							
19.	โดยทั่วไป ผลงานที่เกิดจากการร่วมมือร่วมใจกันทำมักดีกว่าผลงานที่ทำคนเดียว							

	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ค่อนข้าง เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ค่อย เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
20.	เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นภายในหน่วยงาน มัก จะไม่มีใครสนใจ เข้ามาแก้ไข							
21.	ท่านมักอยู่ทำงานต่อ หลัง เวลาเลิกงาน เสมอ							
22.	ท่านทำงานแค่พอดำเนินไปวัน ๆ เท่านั้น							
23.	ท่านน่างานกลับไปทำที่บ้านบ่อย ๆ							
24.	ท่านสามารถมี เวลาทำธุระส่วนตัว ใน เวลางาน							
25.	ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับงานมาก							
26.	ท่านไม่ลังเลใจที่จะขอลางาน หากมีธุระ ส่วนตัวที่จะต้องทำ							
27.	ท่านอดิศ เวลาให้กับงานของท่านมาก							
28.	ท่านรอ เวลา เลิกงาน เสมอ							
29.	ท่านคิดว่า การทำงาน เป็นการ เพิ่มคุณค่า ของชีวิต							
30.	ท่านรู้สึก ว่า ไม่มีประโยชน์อะไรที่ท่านจะ ทำงานอย่าง เต็มความสามารถ							
31.	ท่านรู้สึกรักหน่วยงาน เสมือนหนึ่ง เป็น บ้านที่สองของท่าน							
32.	ท่านรู้สึกไม่แน่ใจว่า ในอนาคตหน่วยงาน ของท่านจะถูกลดความสำคัญลงหรือไม่							
33.	ท่านคิดว่าท่านสามารถทำงานอยู่ใน หน่วยงานนี้ได้ จนอายุครบ เกษียณ							
34.	ท่านรู้สึกไม่แน่ใจว่า ท่านจะถูกผู้บังคับ บัญชาตำหนิ เมื่อใด							
35.	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจ ที่จะบอกกับใคร ๆ ว่า ท่านทำงานอยู่ในหน่วยงานนี้							

	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ค่อนข้าง เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ค่อย เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
36.	ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านควรปรับ- ปรนนโยบายต่าง ๆ ให้ดีกว่านี้							
37.	ในหน่วยงานของท่าน เมื่อมีการทำผิด ทางวินัยเกิดขึ้น จะมีการไต่สวนอย่าง ยุติธรรม เสมอ							
38.	ท่านคิดว่า ท่านพร้อมที่จะย้ายออกจาก หน่วยงานนี้ ถ้ามีโอกาส							
39.	ท่านเชื่อว่า หน่วยงานของท่านจะพัฒนา และมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในอนาคต							
40.	ท่านรู้สึกว่าคุณไม่สามารถเติบโต ใน หน่วยงานของท่านได้ เท่ากับหน่วยงานอื่น							
41.	ท่านรู้สึกว่าคุณได้รับการยอมรับจาก หัวหน้าและเพื่อน ๆ ในหน่วยงานนี้							
42.	ท่านรู้สึกว่าคุณให้ความสำคัญเห็นความ สำคัญของท่าน							
43.	ท่านได้รับคำชมเชยเสมอ เมื่อทำงาน บรรลุ เป้าหมาย							
44.	ในหน่วยงานของท่าน ผู้ร่วมงานไม่ค่อย จะไว้ใจซึ่งกันและกัน							
45.	ท่านมีความอดทนใจที่ได้ทำงานในหน่วย งานนี้							
46.	เมื่อท่านทำงานผิดพลาด หัวหน้ามักตำหนิ อย่างไม่ค่อยจะรักษาน้ำใจกัน							
47.	ในหน่วยงานของท่าน มีการให้เกียรติ และเคารพซึ่งกันและกัน							
48.	ท่านอยากขอโอนย้ายไปทำงานในหน่วย งานอื่น							

	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ค่อนข้าง เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ค่อย เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
49.	ในหน่วยงานของท่าน มัก เปิดโอกาสให้ ผู้ที่ทำงานผิดพลาดได้พิสูจน์ตนเอง อีก ครั้งหนึ่ง							
50.	ท่านรู้สึก ว่า ท่านถูก เพื่อนร่วมงานนิทา เสมอ							
51.	ท่านคิดว่า ถ้าท่านทำงานอยู่ในหน่วยงาน นี้ต่อไป ท่านสามารถจะมีชีวิตที่ดีขึ้น							
52.	ท่านรู้สึก ว่าโอกาสในการ เลื่อนตำแหน่ง ของท่านมีข้อจำกัด							
53.	ท่านรู้สึก ว่า หน่วยงานของท่านให้ความ- สำคัญกับการวางแผนความก้าวหน้าทาง อาชีพให้กับพนักงาน							
54.	ท่านอยาก เปลี่ยนงาน							
55.	หน่วยงานของท่าน ส่ง เสริมให้ท่านและ พนักงานคนอื่น ๆ พัฒนาตนเองให้มีระดับ ความสามารถสูงขึ้น							
56.	ท่านไม่ค่อยแน่ใจว่า ความสามารถที่ท่าน มีอยู่จะ เหมาะสมกับการทำงานในหน่วย- งานนี้							
57.	ท่านคิดว่าชีวิตที่ปั่นป่วนของท่านคงจะมี ความสุขตามควรแก่สภาพ ถ้าท่าน ทำงานอยู่ในองค์กรนี้จน เกษียณ							
58.	ท่านรู้สึก ว่า การทำงานในหน่วยงานนี้ ทำให้ชีวิตท่านอยู่กับที่ ไม่มีความก้าวหน้า ใด ๆ เลย							

	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ค่อนข้าง เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ค่อย เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
59.	หน่วยงานของท่าน ยกย่องและส่งเสริม พนักงานที่มีผลงานดี เด่น							
60.	งานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน ไม่ได้ส่งเสริม ให้ท่านมีเกียรติยศ ชื่อเสียง หรือความ มั่นคงใด ๆ เลย							

ภาคผนวก ค

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ

โปรดทำเครื่องหมาย / หน้าข้อที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด
หรือเติมข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศของผู้ตอบ 1) _____ ชาย 2) _____ หญิง

2. อายุ _____ ปี

3. ท่านสำเร็จการศึกษาขั้นสุดท้ายระดับ

_____ อนุปริญญา หรือ เทียบเท่า

_____ ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า

_____ ปริญญาโท หรือ เทียบเท่าขึ้นไป

4. ท่านทำงานกับ ธ.ก.ส. เป็นเวลา _____ ปี

5. ระดับเงินเดือนของท่าน

_____ 1) 5,000 - 7,500 บาท

_____ 2) 7,501 - 10,000 บาท

_____ 3) 10,001 - 12,500 บาท

_____ 4) 12,501 - 15,000 บาท

_____ 5) 15,001 - 17,500 บาท

_____ 6) 17,501 - 20,000 บาท

_____ 7) 20,001 ขึ้นไป

6. ระดับซีของท่าน

_____ 1) ซี4

_____ 2) ซี5

_____ 3) ซี6

_____ 4) ซี7

_____ 5) ซี8

_____ 6) ซี9

ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ตรวจสอบความตรงของมาตรวัดรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารตามแนวทฤษฎีขำยการบริหาร

1. รศ. สิริอร วิชชาวุธ รองศาสตราจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. คุณสุภางค เมฆจรัส ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ
บริษัท เอสโซ่สแตนดาร์ด ประเทศไทย จำกัด
กรรมการผู้จัดการ
3. คุณไกรรัตน์ วัตสัล กรรมการผู้จัดการ
บริษัท คอมพิวเตอร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

ข้อกระทงของมาตรวัดขวัญในการปฏิบัติงานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 60 ข้อ

องค์ประกอบ	ข้อความ	ความหมายของข้อกระทง
1. ความกระตือรือร้น ในการทำงาน	- ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน เป็นงานที่สนุกและท้าทายความสามารถ ของท่านมาก	ทางบวก
	- ท่านมักเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ เพื่อ ปรับปรุงวิธีการทำงานของหน่วยงาน ของท่านให้ดีขึ้น	ทางบวก
	- ท่านคิดว่า ยังมีงานอีกหลายอย่างที่ท่าน อยากจะทำ เพื่อความเจริญเติบโตของ หน่วยงาน	ทางบวก
	- ท่านอาสาทำงานของหน่วยงานของท่าน ทุกครั้งที่สามารถทำได้	ทางบวก
	- ท่านมักจะรู้สึกว่า เวลาในการทำงาน วันหนึ่ง ๆ ช่างผ่านไปรวดเร็วเหลือเกิน	ทางบวก
	- ท่านรู้สึกเบื่อหน่ายกับงานที่ท่านทำอยู่ ในปัจจุบัน	ทางลบ
	- ท่านรู้สึกว่า ท่านต้องใช้ความอดทนอย่างมาก ในการมาทำงานในแต่ละวัน	ทางลบ
	- ท่านมักมีเหตุจำเป็นให้มาทำงานไม่ค้อยหันเวลา หรือกลับก่อนเวลาบ่อย ๆ	ทางลบ
	- ท่านรู้สึกค่อนข้างจะ "เซ็ง" กับสภาพ การทำงาน ในหน่วยงานของท่าน	ทางลบ
	- ปัจจุบันนี้ การทำงานของท่านค่อนข้างจะเป็น แบบ "เช้าชามเย็นชาม" พอให้ผ่านไปวัน ๆ	ทางลบ

องค์ประกอบ	ข้อความ	ความหมายของข้อกระทง
2. ความตั้งใจที่จะร่วมมือกันทำงาน เพื่อต่อสู้อุปสรรคต่าง ๆ	- เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในการทำงาน ท่านและเพื่อนร่วมงานจะช่วยกันคิดหาวิธีแก้ปัญหาที่เป็นทางออกที่ดีที่สุดสำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	ทางบวก
	- ทุกคนในหน่วยงานของท่าน ต่างร่วมมือร่วมใจกันทำงาน โดยไม่มีการชิงดีชิงเด่นหรือขัดแย้งปิดขากัน	ทางบวก
	- ผู้ร่วมงานในหน่วยงานของท่าน มีความร่วมมือกันทำงาน เป็นอย่างดี	ทางบวก
	- เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ท่านจะได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานเสมอ	ทางบวก
	- โดยทั่วไป ผลงานที่เกิดจากการร่วมมือร่วมใจกันทำ มักดีกว่าผลงานที่ท่านคนเดียว	ทางบวก
	- ในหน่วยงานของท่าน มีการชิงดีชิงเด่น ขัดแย้งปิดขากันอยู่เสมอ	ทางลบ
	- เพื่อนร่วมงานของท่าน ต่างก็ทำงานเฉพาะส่วนที่ตนรับผิดชอบให้เสร็จไปเท่านั้น	ทางลบ
	- ความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน มักหาผู้รับผิดชอบไม่ได้	ทางลบ
	- การทำงานร่วมกันเป็นทีม มักเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้งในหมู่พนักงาน	ทางลบ
- เมื่อเกิดปัญหาเกิดขึ้นภายในหน่วยงาน มักจะไม่มีใครสนใจเข้ามาแก้ไข	ทางลบ	

องค์ประกอบ	ข้อความ	ความหมายของข้อกระทง
3. การอุทิศเวลาและแรงกาย ของตนให้กับงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ท่านมักอยู่ทำงานต่อ หลังเวลาเลิกงานเสมอ - ท่านนํางานกลับไปทำที่บ้านบ่อย ๆ - ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับงานมาก - ท่านอุทิศเวลาให้กับงานของท่านมาก - ท่านคิดว่า การทำงาน เป็นการเพิ่มคุณค่าของชีวิต - ท่านทำงานแค่พอมันผ่านไปวัน ๆ เท่านั้น - ท่านสามารถมีเวลาทำธุระส่วนตัวในเวลางาน - ท่านไม่ลังเลใจที่จะขอลางาน หากมีธุระส่วนตัวที่จะต้องทำ - ท่านรอเวลาเลิกงานเสมอ - ท่านรู้สึกว่า ไม่มีประโยชน์อะไร ที่ท่านจะทำงานอย่างเต็มความสามารถ 	<ul style="list-style-type: none"> ทางบวก ทางบวก ทางบวก ทางบวก ทางลบ ทางลบ ทางลบ ทางลบ ทางลบ

องค์ประกอบ	ข้อความ	ความหมายของข้อกระทง
4. ความเชื่อมั่นในองค์การ ที่คนทำงาน	- ท่านรู้สึกรักหน่วยงาน เสมือนหนึ่งเป็น บ้านที่สองของท่าน	ทางบวก
	- ท่านคิดว่า ท่านสามารถทำงานอยู่ในหน่วยงาน นี้ได้ จนอายุครบเกษียณ	ทางบวก
	- ท่านรู้สึกภาคภูมิใจ ที่จะบอกกับใคร ๆ ว่า ท่านทำงานอยู่ในหน่วยงานนี้	ทางบวก
	- ในหน่วยงานของท่าน เมื่อมีการทำผิดทาง วินัยเกิดขึ้น จะมีการไต่สวนอย่างยุติธรรมเสมอ	ทางบวก
	- ท่านเชื่อว่า หน่วยงานของท่านจะพัฒนาและมี ความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในอนาคต	ทางบวก
	- ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านควรปรับปรุง นโยบายต่าง ๆ ให้ดีกว่านี้	ทางลบ
	- ท่านรู้สึกไม่แน่ใจว่า ในอนาคตหน่วยงานของ ท่าน จะถูกลดความสำคัญลงหรือไม่	ทางลบ
	- ท่านรู้สึกไม่แน่ใจว่า ท่านจะถูกผู้บังคับบัญชา ตำหนิ เมื่อใด	ทางลบ
	- ท่านคิดว่า ท่านพร้อมที่จะย้ายออกจาก หน่วยงานนี้ ถ้ามีโอกาส	ทางลบ
- ท่านรู้สึกว่า ท่านไม่สามารถเติบโตในหน่วยงาน ของท่านได้ เท่ากับหน่วยงานอื่น	ทางลบ	

องค์ประกอบ	ข้อความ	ความหมายของข้อกระทง
5. ความรู้สึกอบอุ่นใจ ในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ท่านรู้สึกว่าคุณได้รับการยอมรับจากหัวหน้าและเพื่อน ๆ ในหน่วยงานนี้ - ท่านได้รับคำชมเชยเสมอ เมื่อทำงานบรรลุเป้าหมาย - ท่านมีความอบอุ่นใจที่ได้ทำงานในหน่วยงานนี้ - ในหน่วยงานของท่าน มีการให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน - ในหน่วยงานของท่าน มักเปิดโอกาสให้ผู้ทำงานผิดพลาด ได้พิสูจน์ตนเองอีกครั้งหนึ่ง - ท่านรู้สึกว่า หัวหน้าไม่ค่อยเห็นความสำคัญของท่าน - ในหน่วยงานของท่าน ผู้ร่วมงานไม่ค่อยจะไว้ใจซึ่งกันและกัน - เมื่อท่านทำงานผิดพลาด ผู้บังคับบัญชามักตำหนิอย่างไม่ค่อยจะรักษาน้ำใจกัน - ท่านอยากขอโอนย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่น - ท่านรู้สึกว่า ท่านถูกเพื่อนร่วมงานนินทาเสมอ 	<ul style="list-style-type: none"> ทางบวก ทางบวก ทางบวก ทางบวก ทางลบ ทางลบ ทางลบ ทางลบ

องค์ประกอบ	ข้อความ	ความหมายของข้อกระทง
6. ความมั่นใจในอนาคต ของตนเอง ในสถานที่ ทำงาน	- ท่านคิดว่า ถ้าท่านทำงานอยู่ในองค์การนี้ต่อไป ท่านสามารถจะมีชีวิตที่ดีขึ้น	ทางบวก
	- ท่านรู้สึกว่ หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญ กับการวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ ให้กับ พนักงาน	ทางบวก
	- หน่วยงานของท่าน ส่งเสริมให้ท่านและพนักงาน คนอื่น ๆ พัฒนาตนเองให้มีระดับความสามารถ สูงขึ้น	ทางบวก
	- ท่านคิดว่า ชีวิตที่เปลี่ยนแปลงของท่านคงจะมี ความสุขตามควรแก่สภาพ ถ้าท่านทำงาน อยู่ในองค์การนี้จน เกษียณ	ทางบวก
	- หน่วยงานของท่าน ยกย่องและส่งเสริม พนักงานที่มีผลงานดี เด็ม	ทางบวก
	- ท่านรู้สึกว่ โอกาสในการ เลื่อนตำแหน่งของ ท่านมีข้อจำกัด	ทางลบ
	- ท่านอยาก เปลี่ยนงาน	ทางลบ
	- ท่านไม่ค่อยแน่ใจว่ ความสามารถที่ท่านมีอยู่ จะเหมาะสมกับการทำงานในหน่วยงานนี้	ทางลบ
	- ท่านรู้สึกว่ การทำงานในหน่วยงานนี้ ทำให้ ชีวิตท่านอยู่กับที่ ไม่มีควมก้าวหน้าใด ๆ เลย	ทางลบ
	- งานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน ไม่ได้ส่งเสริมให้ ท่านมี เกียรติยศ ชื่อ เสียงหรือความมั่นคง ใด ๆ เลย	ทางลบ

ภาคผนวก จ

แสดงผลการวิเคราะห์ข้อกระทงรายข้อ ของมาตรวัดขวัญในการปฏิบัติงาน
โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับข้อกระทง
อื่น ๆ ทั้งหมดของมาตรนี้ (Corrected item-total correlation)

ข้อที่	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ข้อที่	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ข้อที่	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
1	.49***	21	.37***	41	.42***
2	.55***	22	.61***	42	.44***
3	.19	23	.22	43	.27
4	.51***	24	.12	44	.44***
5	.17	25	.51***	45	.63***
6	.26	26	.30	46	.38***
7	.31	27	.39***	47	.47***
8	.63***	28	.59***	48	.51***
9	.34***	29	.16	49	.34***
10	.51***	30	.50***	50	.31
11	.35***	31	.47***	51	.52***
12	.43***	32	.43***	52	.43***
13	.29	33	.29	53	.46***
14	.37***	34	.19	54	.54***
15	.43***	35	.57***	55	.32
16	.43***	36	.24	56	.34***
17	.45***	37	.40***	57	.21
18	.31	38	.53***	58	.59***
19	.16	39	.38***	59	.39***
20	.52***	40	.45***	60	.45***

*** p < .001

ภาคผนวก ช

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ตรวจสอบความตรงของมาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 1. คุณสมค เนย์ ธรรมบุญรักษ์ | รองผู้อำนวยการอาวุโสแผนกบุคคลและธุรการ
บริษัทคาเธ่ย์ ทรัสต์ จำกัด |
| 2. คุณพิมพ์ใจ เลื่อมรุ่ง | ผู้ช่วยผู้จัดการส่วนการพนักงาน
บริษัทกรุงเทพประกันภัย จำกัด |
| 3. คุณอมรยุกต์ ปั่นวิเศษ | ผู้จัดการส่วนบริหารงานบุคคล
บริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ ชีทก้า จำกัด |
| 4. คุณปภิต ทัศนบารุง | ผู้จัดการฝ่ายพนักงานสัมพันธ์และธุรการ
บริษัทนครหลวงคอนกรีต จำกัด |
| 5. คุณศักดิ์ชัย โรทินิลักษณ์กุล | ผู้จัดการฝ่ายธุรการและบุคคล
บริษัทโตโยต้ามหานคร ผู้จัดการจำหน่ายโตโยต้า จำกัด |
| 6. คุณอัมพิกา พูลสวัสดิ์ | ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลและธุรการ
บริษัทพูลสวัสดิ์นาวิ จำกัด |
| 7. คุณประทีป จงเจริญสุข | ผู้จัดการส่วนบุคคล
บริษัท เงินทุนหลักทรัพย์พาราพัฒนา จำกัด |
| 8. คุณจินตนา พฤกษ์กานนท์ | ผู้จัดการส่วนว่าจ้างและพนักงานสัมพันธ์
บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด |

ประวัติผู้วิจัย

นางสาวอุบลรัตน์ ฃ บางช้าง เกิดวันที่ 4 กรกฎาคม 2505 สำเร็จการศึกษา
สังคมวิทยาและมานุษยวิทยาบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อปี พ.ศ. 2526

ประวัติการทำงาน

- อาจารย์แผนกสังคมศึกษา กรุงเทพมหานครวิทยาลัย พ.ศ. 2527-2534
- ผู้จัดการแผนกบุคคลและธุรการ บริษัทซีบีร่าคอมพิวเตอร์ จำกัด พ.ศ.2534-2535
- บริษัทอบรมและทดสอบ พีทีเอส จำกัด พ.ศ. 2535-ปัจจุบัน

