

บรรณานุกรม

- กัลยา คะบุณพงศ์. "ลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ แผนกวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519.
- ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ. "ความแตกต่างระหว่างลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตที่เป็นผู้นำ และนิสิตที่
ไม่ได้เป็นผู้นำ" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ แผนกวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2511.
- อภิสิทธิ์ วงษา. "ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกรับผิดชอบ การปรับตัว และลักษณะความเป็นผู้นำ
ของนักเรียนชั้น ป. 7 และม.ศ. 3 ในเขตเทศบาลเมืองตาก" วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2517.
- อาชวัน วายวานนท์. ภาวะผู้นำและประสิทธิผล กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
(ม.ป.ป.) (อัครสำเนา)
- C.A. Gibb. Leadership : Selected Reading. Middlesex : Penguin Education,
1969.
- Chester I. Barnard. The Functions of The Executive. Cambridge : Massa-
chusetts, 1938.
- Dorwin Cartwright,; Alwin Zender. Group Dynamics Reserach and Theory.
3d ed. New York : Harper & Row, 1968.
- Elizabeth B. Hurlock. Child Development. 4th ed. New York : Mc Graw-Hill
Book Co., 1950.
- Fred E. Fiedler. A Theory of Leadership Effectiveness. New York :
Mc Graw - Hill Book Co., 1967.
- H.E. Schell. The Technique of Executive Control. New York : Mc Graw-Hill
Book Co., 1946.

- Horence B. English,; Eva Chanpney English. A Comprehensive Dictionary and Psycho-analytical Term. New York : David Mckay Co., 1960.
- Krech D. Crutchfield,; E.L. Ballachy. Individual in Society. New York : Mc Graw-Hill Book Co., 1962.
- Murry G. Ross,; Charles E. Hendry. Reading in Social Psychology. 3 d ed. New York : Henry Holt and Co., 1958.
- Ordway Tead. The Art of Leadership. New York : Mc Graw-Hill Book Co., 1935.
- Ralp M. Stogdill. Handbook of Leadership. The Free Press, 1974.
- Ralp M. Stogdill. "Leadership, Membership and Organization." Psychological Bulletin. January, 1950.
- Ralp M. Stogdill. "Personal Factors Associated with Leadership," Survey of Literature in Leadership. Maryland : Penguin Books, 1969.
- Raymond J. Burby. Fundamentals of Leadership. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Co., 1972.
- Redney W. Napier,; Matti K. Gershenfeld. Groups : Theory and Experience Boston : Houghton Mifflin Co., 1973.
- Solomon Ben. Leadership of Youth. New York : Youth Service Inc., 1950.
- T.N. Whitehead. Leadership in a Free Society. Cambridge-Harvard University Press, 1936.
- Uris Auren. How to be a Successful Leader. New York : Mc Graw-Hill Book Co., 1953.

William J. Reddin. Managerial Effectiveness. New York : Mc Graw-Hill
Book Co., 1970.

William J. Reddin. "Management Style Diagnosis Test," The 3-D Theory.

(n.p.).

ผนวก ก.

แบบสอบถามที่ส่งให้เจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์

คำอธิบาย

1. แบบสอบถามทั้งหมดมี 64 ข้อ โปรดตอบทุกข้อ
2. ข้อความในแบบสอบถามเป็นเรื่องสมมติ
3. แบบสอบถามแต่ละข้อมีข้อย่อยให้เลือก 2 ข้อ ขอให้ท่านพิจารณาว่าข้อใดตรงกับ
การกระทำของท่านมากที่สุด โปรดตอบแต่เพียงข้อเดียว โดยพิจารณาจากการกระทำของท่าน
ที่ได้เกิดขึ้นในอดีต กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบัน หรือที่น้ำจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต
4. ในกรณีที่ที่ประสบการณ์ของท่านไม่เข้าหรือจะไม่เข้ากับข้อ 3 ขอได้โปรดตอบ
โดยพิจารณาว่า ข้อใด ท่านคิดว่า จะเลือกปฏิบัติมากกว่า
5. ข้อย่อยในแต่ละข้อมาจจะซ้ำกัน ในการตอบขอให้ท่านอย่าคำนึงถึงข้อที่ผ่าน ๆ มา
ให้พิจารณาเฉพาะข้อที่กำลังจะตอบอยู่เท่านั้น
6. ถ้าท่านเลือกข้อใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อนั้น

ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้ตอบแบบสอบถาม

1. อายุ () ต่ำกว่า 30 ปี () 30 - 35 ปี
 () 36 - 40 ปี () 41 - 45 ปี
 () 46 - 50 ปี () 51 ปีขึ้นไป
2. เพศ () ชาย () หญิง
3. สถานภาพการสมรส () โสด () แต่งงานแล้ว
4. การศึกษา () ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น (มศ. 3)
 () มศ. 3
 () ประกาศนียบัตรวิชาชีพสาขา _____
 () วิทยาศาสตรสาขา _____
 () วิทยาศาสตรสาขา _____
 () วิทยาศาสตรสาขา _____
5. ท่านเป็นเจ้าของหน้าที่สกา ในตำแหน่ง _____
6. ท่านทำงานในสภาสังคมมาแล้ว _____ ปี
7. อัตราเงินเดือน _____ บาท
8. ท่านมีผู้ไ้บังคับบัญชาหรือไม่ () มี () ไม่มี
9. ก่อนที่ท่านจะมาทำงานในสภาสังคมสงเคราะห์ ท่านเคยทำงานที่ไ้ไหนมาก่อนหรือไม่
 () เคย ที่ _____
 () ไม่เคย

1. ก. ท่านจะทำอะไรเกี่ยวกับเรื่องการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ หากท่านแน่ใจว่าไม่มีใครอื่นที่จะล่วงรู้เรื่องนี้
 - ข. เมื่อท่านจะแจ้งเรื่องการตัดสินใจที่ไม่เป็นที่สบายใจแก่ลูกน้อง ท่านจะชี้แจงแก่ลูกน้องของท่านว่า นายของท่านเป็นผู้ตัดสินใจเช่นนั้น
2. ก. ถาผลงานของลูกน้องผู้ใดไม่เป็นที่น่าพอใจมาเรื่อย ๆ ท่านจะมองหาโอกาสที่จะโยกย้ายเขาไปที่อื่นมากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออก
 - ข. ถ้าลูกน้องของท่านคนใดแตกพวกอยู่ตามลำพัง ท่านจะไปขอให้คนอื่นเอาเขาเป็นพวกด้วย
3. ก. เมื่อนายของท่านออกคำสั่งที่ไม่เป็นที่สบายใจแก่ลูกน้อง ท่านคิดว่ายอมเป็นการยุติธรรมที่คำสั่งนั้นควรจะต้องใช้ชื่อนาย มิใช่ชื่อของท่าน
 - ข. โดยปกติ ท่านจะทำการตัดสินใจโดยอิสระ แล้วจึงแจ้งให้ลูกน้องทราบ
4. ก. ถาท่านถูกนายตำหนิติเตียน ท่านจะเรียกประชุมลูกน้องของท่าน และจะตำหนิลูกน้องต่อ
 - ข. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้กับลูกน้องคนที่มีประสบการณ์มากที่สุดเสมอ
5. ก. ท่านจะยอมให้มีการอธิบายออกนอกประเด็นกันบ่อย ๆ ที่เดียว
 - ข. ท่านจะส่งเสริมให้ลูกน้องเสนอแนะข้อคิดเห็น แต่ท่านไม่ค่อยจะได้นำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาลงมือทำ
6. ก. หลายครั้งที่ท่านคิดว่า ความรู้สึก และทัศนคติของท่านเองก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่างานเหมือนกัน
 - ข. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและจะถือตามเสียงข้างมากเสมอ
7. ก. เมื่อปรากฏว่าคุณภาพและปริมาณงานในหน่วยของท่านไม่เป็นที่น่าพอใจ ท่านจะชี้แจงแก่ลูกน้องว่านายของท่านไม่พอใจและทุกคนจะต้องปรับปรุงงานของตน
 - ข. ท่านจะทำการตัดสินใจโดยอิสระแล้วพยายาม "ขาย" ความคิดดังกล่าวต่อลูกน้องของท่าน
8. ก. เมื่อท่านจะแจ้งเรื่องการตัดสินใจที่ไม่เป็นที่สบายใจแก่ลูกน้อง ท่านจะชี้แจงแก่ลูกน้องของท่านว่า นายของท่านเป็นผู้ตัดสินใจเช่นนั้น
 - ข. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านสงวนสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ชี้ขาดตัดสินใจในขั้นสุดท้ายเอง
9. ก. ท่านอาจมอบหมายงานยาก ๆ ให้ลูกน้องที่ยังขาดประสบการณ์ทำ แต่ถ้าลูกน้องทำไปไม่รอด ท่านก็จะไม่ให้เขาทำเรื่องนั้นต่อ
 - ข. เมื่อปรากฏว่าคุณภาพและปริมาณงานในหน่วยของท่านไม่เป็นที่น่าพอใจ ท่านจะชี้แจงแก่ลูกน้องว่านายของท่านไม่พอใจและทุกคนจะต้องปรับปรุงงานของตน

- 10. ก. ท่านรู้สึกว่าการที่จะให้ลูกน้องชอบก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการที่จะให้พวกนั้นทำงานใหม่ ๆ
 - ข. ท่านจะให้ลูกน้องทำงานของเขาไปเอง แม้ว่าพวก เขาอาจจะทำผิดพลาดได้มากก็ตาม
- 11. ก. ท่านจะแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของลูกน้อง เพราะท่านรู้สึกว่าพวกเขาหวังที่จะให้ท่านทำเช่นนั้น
 - ข. ท่านรู้สึกว่าไม่เป็นการจำเป็นเสมอไปที่ลูกน้องจะต้องเข้าใจว่า ทำไมถึงจะต้องทำงานเรื่องนั้น ๆ ทรายเท่าที่เขายังคงทำอยู่
- 12. ก. ท่านเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยแก่ลูกน้องจะไม่เป็นการช่วยปรับปรุงคุณภาพหรือปริมาณงานแปะประการใดเลย หากพิจารณาในระยะยาว
 - ข. เมื่อถึงคราวเผชิญกับปัญหายาก ๆ ท่านจะพยายามหาทางแก้ไขซึ่งจะเป็นทางที่ผู้เกี่ยวข้องทุกคนยอมรับอย่างน้อยที่สุดก็บางส่วน
- 13. ก. ท่านคิดว่า ลูกน้องของท่านบางคนไม่มีความสุข ท่านจึงพยายามที่จะทำอะไรบางอย่างเกี่ยวกับเรื่องนี้
 - ข. ท่านจะดูผลงานส่วนของท่าน และรู้สึกว่าเรื่องการออกความคิดเห็นใหม่ ๆ ควรเป็นเรื่องของนายระดับเหนือ ๆ ที่จะว่าไป
- 14. ก. ท่านเห็นด้วยกับการ เพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ สำหรับฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ
 - ข. ท่านสนใจต่อการที่จะเพิ่มพูนความรู้ของลูกน้องของท่านเกี่ยวกับงานและหน่วยงานที่ทำอยู่ แม้ว่าความรู้ดังกล่าวจะยังไม่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับตำแหน่งงานปัจจุบันของพวกเขาก็ตาม
- 15. ก. ท่านจะให้ลูกน้องทำงานของเขาไปเอง แม้ว่าพวกเขาอาจจะทำผิดพลาดได้มากก็ตาม
 - ข. ท่านจะคัดสินใจโดยอิสระ แต่หากท่านต้องการความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจ ท่านก็อาจรับพิจารณาคำแนะนำที่เขาทำจากลูกน้องด้วย
- 16. ก. ถ้าลูกน้องของท่านคนใดแตกพวกอยู่ตามลำพัง ท่านจะไปขอให้คนอื่นเอาเขาเป็นพวกด้วย
 - ข. เมื่อลูกน้องของท่านไม่สามารถทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ได้ ท่านจะเข้าไปช่วยเขาหาทางออกเพื่อให้งานสำเร็จ
- 17. ก. ท่านเชื่อว่า ประโยชน์อย่างหนึ่งของการลงโทษทางวินัยก็คือการที่จะให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ
 - ข. หลายครั้งที่ท่านคิดว่า ความรู้สึก และทัศนคติของท่านเองก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่างานเหมือนกัน

18. ก. ท่านจะไม่อนุญาตให้ลูกน้องพูดจากัน ในเรื่องที่ไม่มีความจำเป็นในการทำงาน
 ข. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ สำหรับฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ
19. ก. ท่านทราบและเอาใจใส่กับเรื่องการมาสายและการขาดงานของลูกน้องอยู่เสมอ
 ข. ท่านเชื่อว่ากลุ่มปฏิบัติการที่รวมตัวกัน เช่นสหภาพแรงงาน จะพยายามดิรนอำนาจของฝ่ายบริหาร
20. ก. บางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการกับการให้กลุ่มปฏิบัติการที่รวมตัวกัน ร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้
 ข. ท่านรู้สึกว่า การร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และจะพยายามทำให้ลดน้อยลงไปที่สุดเท่าที่สามารถทำได้
21. ก. ท่านถือเป็นเรื่องสำคัญ สำหรับการที่จะได้รับการยอมรับในความคิดเห็นดี ๆ ซึ่งท่านเองเป็นคนตัดสินใจ
 ข. ท่านจะแสดงความคิดเห็นของท่านต่อหน้าคนอื่น ๆ ก็ต่อเมื่อท่านรู้สึกว่าคนเหล่านั้นจะเห็นด้วยกับท่านเท่านั้น
22. ก. ท่านเชื่อว่ากลุ่มปฏิบัติการที่รวมตัวกัน เช่นสหภาพแรงงาน จะพยายามดิรนอำนาจของฝ่ายบริหาร
 ข. ท่านเชื่อว่า การพบปะหารือกับลูกน้องบ่อย ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของคนเหล่านั้นด้วย
23. ก. ท่านรู้สึกว่าไม่เป็นการจำเป็นเสมอไปที่ลูกน้องจะต้องเข้าใจว่า ทำไมถึงจะต้องทำงานเรื่องนั้น ๆ ทราบเท่าที่เขายังคงทำอยู่
 ข. ท่านรู้สึกว่า การใช้เครื่องบันทึกเวลาการมาถึงที่ทำงาน จะช่วยลดเรื่องการมาสายได้
24. ก. โดยปกติ ท่านจะทำการตัดสินใจโดยอิสระ แล้วจึงแจ้งให้ลูกน้องทราบ
 ข. ท่านรู้สึกว่า ทั้งสหภาพแรงงานกับฝ่ายบริหาร ต่างก็ทำหน้าที่ของตนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่คล้าย ๆ กัน
25. ก. ท่านเห็นชอบกับวิธีจูงใจปฏิบัติการโดยจ่ายเงินพิเศษตามผลงานที่ทำเพิ่มขึ้นจากมาตรฐานเป็นรายบุคคล
 ข. ท่านจะยอมให้มีการอภิปรายออกนอกประเด็นกันบ่อย ๆ ที่เดียว

26. ก. ท่านมีความภาคภูมิใจในข้อที่ว่า ท่านจะไม่ขอให้ใครทำงานในเรื่องที่ตัวท่านเองก็จะไม่ทำเหมือนกัน
- ข. ท่านคิดว่า ลูกน้องของท่านบางคนไม่มีความสุข ท่านจึงพยายามที่จะทำอะไรบางอย่างเกี่ยวกับเรื่องนี้
27. ก. ถ้ามีงานด่วน ท่านอาจจัดการมอบหมายให้ใครทำไปเลย แม้ว่าการทำงานนั้นยังจะต้องมีการ เครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุเพิ่มเติมอีกบ้างก็ตาม
- ข. ท่านถือเป็นเรื่องสำคัญ สำหรับการที่จะให้ไ้การยอมรับนับถือในความกตัญญูเห็นดี ๆ ซึ่งท่านเองเป็นคนต้นคิด
28. ก. วัตถุประสงค์ของท่านก็คือการที่จะให้งานสำเร็จลุล่วงไป โดยไม่ต้องรบกวนกับผู้ใดมากเกินไปกว่าที่ท่านจำเป็นจะต้องทำ
- ข. ท่านอาจมอบหมายงานไปโดยไม่คำนึงถึง เรื่องประสบการณ์และความสามารถของผู้ทำเท่าใดนัก แต่จะย้ำตรงที่การให้ไ้ผลงาน
29. ก. ท่านอาจมอบหมายงานไปโดยไม่คำนึงถึง เรื่องประสบการณ์และความสามารถของผู้ทำเท่าใดนัก แต่จะย้ำตรงที่การให้ไ้ผลงาน
- ข. ท่านจะรับฟังอย่างอดทนต่อการบ่นอุทธรณ์และคำร้องทุกข์ต่าง ๆ แต่บ่อยครั้งท่านจะดำเนินการแก้ไขให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น
30. ก. ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และจะพยายามทำให้ลดน้อยลงไปที่สุดเท่าที่สามารถทำได้
- ข. ท่านมั่นใจว่า ลูกน้องของท่านจะทำงานไ้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องมีท่านคอยจี้ไ้ช้อยู่ด้วยเลย
31. ก. เมื่อถึงคราวเผชิญกับปัญหายาก ๆ ท่านจะพยายามหาทางแก้ซึ่งจะเป็นทางที่ผู้เกี่ยวข้องทุกคนยอมรับอย่างน้อยที่สุดก็บางส่วน
- ข. ท่านเชื่อว่า การฝึกอบรมโดยให้ไ้ประสบการณ์จากการลงมือทำงานจริง ๆ จะเป็นประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาทางทฤษฎี
32. ก. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้กับลูกน้องคนที่มีประสบการณ์มากที่สุดเสมอ
- ข. ท่านมีความเชื่อในเรื่องของการเลื่อนตำแหน่ง โดยอาศัยความสามารถเป็นหลัก

33. ก. ท่านรู้สึกว่ ปัญหาในระหว่างลูกน้องของท่านด้วยกันนั้น โดยปกติจะแก้ไขไปได้เอง โดยท่านไม่จำเป็นต้องเข้าแทรก
 ข. ถ้าท่านถูกนายคำหิติเตียน ท่านจะเรียกประชุมลูกน้องของท่าน และจะคำหิติลูกน้องต่อ
34. ก. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่ลูกน้องของท่านทำ หากเป็นเรื่องนอกเวลางาน
 ข. ท่านเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยแก่ลูกน้องจะไม่เป็นการช่วยปรับปรุงคุณภาพหรือปริมาณงานแต่ประการใดเลย หากพิจารณาในระยะยาว
35. ก. ท่านจะเสนอข่าวสาร ข้อมูลต่อนายของท่านไม่ใ้หมากไปกว่าที่นายขอมา
 ข. บางครั้งท่านไม่เห็นควยในหลักการ กับการให้กลุ่มผูปฏิบัติงานที่ร่วมตัวกันร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้
36. ก. บางครั้งท่านร้งรอที่จะตัดสินใจในเรื่องซึ่งไม่เป็นที่สบายอารมณ์ลูกน้องของท่าน
 ข. วัตถุประสงค์ของท่านก็คือ การที่จะให้งานสำเร็จลุล่วงไปโดยไม่ต้องรบบรากับผู้ใ้ใครมากไปกว่าที่ท่านจำเป็นจะต้องทำ
37. ก. ท่านจะรับฟังอย่างอดทนต่อการบ่นอุทธรณ์และคำร้องทุกข์ต่าง ๆ แต่บ่อยครั้งท่านจะดำเนินการแก้ไขให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น
 ข. บางครั้งท่านร้งรอที่จะตัดสินใจในเรื่องซึ่งจะไม่เป็นที่สบายอารมณ์ลูกน้องของท่าน
38. ก. ท่านจะแสดงความคิดเห็นของท่านต่อหน้าคนอื่น ๆ ก็ต่อเมื่อท่านรู้สึกว่คนเหล่านั้นจะเห็นควยกับท่านเท่านั้น
 ข. หากจำเป็น ลูกน้องแทบทุกคนของท่านจะสามารถทำงานของตนไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน
39. ก. ท่านจะดูแลงานส่วนของท่าน และรู้สึกว่ เรื่องการออกความคิดความเห็นใหม่ ๆ ควรเป็นเรื่องของนายระดับเหนือ ๆ ที่จะว่ไป
 ข. เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จไว้ควย
40. ก. ท่านจะส่งเสริมให้ลูกน้องเสนอแนะ ข้อคิดเห็นแต่ท่านไม่ค่อยจะได้นำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาลงมือทำ
 ข. ท่านพยายามที่จะทำให้ลูกน้องของท่านรู้สึกเป็นกันเอง เมื่อเวลาท่านพูดจากับเขา
41. ก. ในการอภิปราย ท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านมองเห็น แล้วปล่อยให้คนอื่น ๆ พิจารณาหาข้อยุติเอาเอง
 ข. เมื่อนายของท่านออกคำสั่งที่ไม่เป็นที่สบายอารมณ์ลูกน้อง ท่านคิดว่ายอมเป็นการยุติธรรมที่คำสั่งนั้นควรจะต้องใช้ชื่อนาย มีใ้ชื่อท่าน

42. ก. เมื่อมีงานซึ่งไม่มีใครอยากจะทำ ท่านจะถามหาผู้ที่สมัครใจอาสาทำก่อนที่จะมอบหมายงานให้
- ข. ท่านจะแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของลูกน้อง เพราะท่านรู้สึกว่าคุณเขาหวังที่จะให้ท่านทำเช่นนั้น
43. ก. ความสนใจของท่านกับการที่จะทำให้ลูกน้องมีความสุข มีมากเท่า ๆ กับการที่จะทำให้พวกเขาทำงาน
- ข. ท่านจะแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของลูกน้อง เพราะท่านรู้สึกว่าคุณเขาหวังที่จะให้ท่านทำเช่นนั้น
44. ก. หากจำเป็น ลูกน้องแทบทุกคนของท่านจะสามารถทำงานของตนไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน
- ข. ถ้ามีงานด่วน ท่านอาจจัดการมอบหมายให้ใครทำไปเลย แม้ว่าการทำงานนั้นยังจะต้องการเครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุเพิ่มเติมอีกบ้างก็ตาม
45. ก. ท่านมั่นใจว่า ลูกน้องของท่านจะทำงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องมีท่านคอยชี้ไข้อยู่ด้วยเลย
- ข. ท่านจะเสนอข่าวสารข้อมูลก่อนนายของท่านไม่ไ้มากไปกว่าที่นายขอมา
46. ก. ท่านเชื่อว่า การพบปะหารือกับลูกน้องบ่อย ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของคนเหล่านั้นด้วย
- ข. ความสนใจของท่านกับการที่จะทำให้ลูกน้องมีความสุขมีมากเท่า ๆ กับการที่จะทำให้พวกเขาทำงาน
47. ก. ท่านสนใจต่อการที่จะเพิ่มพูนความรู้ของลูกน้องของท่านเกี่ยวกับงานและหน่วยงานที่ทำอยู่ แม้ว่าความรู้นี้จะยังไม่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับตำแหน่งงานปัจจุบันของเขาก็ตาม
- ข. ท่านจะคอยเฝ้าดูลูกน้องผู้ที่ลาหลังหรือที่ทำงานไม่ใช้อย่างใกล้ชิด
48. ก. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและจะถือตามเสียงข้างมากเสมอ
- ข. ท่านให้ลูกน้องของท่านทำงานหนัก แต่ก็พยายามที่จะให้แน่ใจได้ว่า คนเหล่านั้นจะได้รับพิจารณาอย่างเป็นธรรมจากฝ่ายบริหารด้วย
49. ก. ท่านรู้สึกว่าคุณปฏิบัติงานทุกคนที่ทำงานอย่างเดียวกัน ควรจะได้รับค่าจ้างเงินเดือนในอัตราเท่าเทียมกัน
- ข. ถ้าผลงานของลูกน้องผู้ใดไม่เป็นที่น่าพอใจมาเรื่อย ๆ ท่านจะรอหาโอกาสที่จะโยกย้ายเขาไปที่อื่นมากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออก

50. ก. ท่านรู้สึกว่ วัตถุประสงค์ของลุ่มผูปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารนั้นอยู่ตรงกันข้ามกัน แต่ท่านพยายามที่จะไม่แสดงความคิดเห็นดังกล่าวดังกล่าวออกมาอย่างชัดเจน
- ข. ท่านรู้สึกว่ การที่จะให้ลูกน้องชอบก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการที่จะให้พวกนั้นทำงานให้มาก ๆ
51. ก. ท่านจะคอยเฝ้าดูลูกน้องผู้ที่ลาหลังหรือที่ทำงานไม่ค้อย่างใกล้ชิด
- ข. ท่านจะไม่อนุญาตให้ลูกน้องพูดจากันในเรื่องที่ไม่มีความจำเป็นในขณะทำงาน
52. ก. เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จไว้ด้วย
- ข. ท่านมีความภาคภูมิใจในข้อที่ว่า ท่านจะไม่ขอให้ใครทำงานในเรื่องที่ตัวท่านเองก็จะไม่ทำเหมือนกัน
53. ก. ท่านเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยให้ไ้ประสบการณ์จากการลงมือทำงานจริง ๆ จะเป็นประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาทางทฤษฎี
- ข. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งทีลูกน้องของท่านทำ หากเป็นเรื่องนอกเวลางาน
54. ก. ท่านรู้สึกว่ การใช้เครื่องบันทึกเวลาการมาถึงที่ทำงาน จะช่วยลดเรื่องการมาสายได้
- ข. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและจะถือตามเสียงข้างมากเสมอ
55. ก. ท่านจะตัดสินใจโดยอิสระ แต่หากท่านต้องการความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจ ท่านก็อาจรับพิจารณาคำแนะนำที่เข้าทำจากลูกน้องด้วย
- ข. ท่านรู้สึกว่ วัตถุประสงค์ของลุ่มผูปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารนั้นอยู่ตรงกันข้ามกันแต่ท่านพยายามที่จะไม่แสดงความคิดเห็นดังกล่าวดังกล่าวออกมาอย่างชัดเจน
56. ก. ท่านจะทำการตัดสินใจโดยอิสระ แล้วพยายาม "ขาย" ความคิดดังกล่าวต่อลูกน้องของท่าน
- ข. เมื่อเป็นไปได้ ท่านจะจัดตั้งทีมงานขึ้นมาจากบรรดาผู้ที่รักใคร่ชอบพอกันอยู่ก่อนแล้ว
57. ก. ท่านจะไม่ร้องว่ที่จะจ้างคนพิการ หากท่านรู้สึกว่ เขาสามารถจะเรียนรู้งานได้
- ข. ท่านจะทำเฉยเสียกับเรื่องการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ หากท่านแน่ใจว่ไม่มีใครอื่นที่จะล่วงรู้เรื่องนี้
58. ก. เมื่อเป็นไปได้ ท่านจะจัดตั้งทีมงานขึ้นมาจากบรรดาผู้ที่รักใคร่ชอบพอกันอยู่ก่อนแล้ว
- ข. ท่านอาจมอบหมายงานยาก ๆ ให้กับลูกน้องที่ยังขาดประสบการณ์ทำ แต่ถาลูกน้องทำไปไม่รอด ท่านก็จะไม่ให้เขาทำเรื่องนั้นต่อ

59. ก. ท่านให้ลูกน้องของท่านทำงานหนัก แต่ก็พยายามที่จะให้แน่ใจได้ว่า คนเหล่านั้นจะได้
รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรมจากฝ่ายบริหารด้วย
- ข. ท่านเชื่อว่า ประโยชน์อย่างหนึ่งของการลงโทษทางวินัยก็คือ การที่จะให้เป็นตัวอย่าง
สำหรับคนอื่น ๆ
60. ก. ท่านพยายามที่จะทำให้ลูกน้องของท่านรู้สึกเป็นกันเอง เมื่อเวลาท่านพูดจากับเขา
- ข. ท่านเห็นชอบกับวิธีจูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยจ่ายเงินพิเศษตามผลงานที่ทำเพิ่มขึ้นจากมาตร—
ฐานเป็นรายบุคคล
61. ก. ท่านมีความเชื่อในเรื่องของการ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยอาศัยความสามารถเป็น
หลัก
- ข. ท่านรู้สึกว่ามีปัญหาในระหว่างลูกน้องของท่านด้วยกันนั้น โดยปกติจะแก้ไขไปได้เองโดย
ท่านไม่จำเป็นต้องเข้าแทรก
62. ก. ท่านรู้สึกว่ามีสภาพแรงงานกับฝ่ายผู้บริหาร ต่างก็ทำหน้าที่ของตนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
ที่คล้าย ๆ กัน
- ข. ในการอภิปราย ท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านมองเห็น แล้วปล่อยให้คนอื่น ๆ
พิจารณาหาข้อยุติเอาเอง
63. ก. เมื่อลูกน้องของท่านไม่สามารถทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ได้ ท่านจะเข้าไปช่วยเขาหาทาง
ออกเพื่อให้งานสำเร็จ
- ข. ท่านรู้สึกว่ามีผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่ทำงานอย่างเดียวกัน ควรจะได้รับค่าจ้างเงินเดือนใน
อัตราเท่าเทียมกัน
64. ก. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านสงวนสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ที่ขาด
ตัดสินใจในขั้นสุดท้ายเอง
- ข. ท่านจะไม่รังเกียจที่จะจ้างคนพิการหากท่านรู้สึกว่า เขาสามารถจะเรียนรู้งานได้

ผนวก ข.

แบบสอบถามที่ส่งให้กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์

คำอธิบาย

1. แบบสอบถามทั้งหมดมี 64 ข้อ โปรดตอบทุกข้อ
2. ข้อความในแบบสอบถามเป็นเรื่องสมมติ
3. แบบสอบถามแต่ละข้อมีข้อย่อยให้เลือก 2 ข้อ ขอให้ท่านพิจารณาว่าข้อใดตรงกับ
การกระทำของท่านมากที่สุด โปรดตอบแต่เพียงข้อเดียว โดยพิจารณาจากการกระทำของท่าน
ที่ได้เกิดขึ้นในอดีต กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบัน หรือที่น่าจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต
4. ในกรณี ที่ประสบการณ์ของท่านไม่เข้าหรือจะไม่เข้ากับข้อ 3 ข้อใดโปรดตอบ
โดยพิจารณาว่า ข้อใด ท่านคิดว่า จะเลือกปฏิบัติมากกว่า
5. ข้อย่อยในแต่ละข้ออาจจะซ้ำกัน ในการตอบขอให้ท่านอย่าคำนึงถึงข้อที่ผ่าน ๆ มา
ให้พิจารณาเฉพาะข้อที่กำลังจะตอบอยู่เท่านั้น
6. ถ้าท่านเลือกข้อใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อนั้น

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. อายุ

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี	<input type="checkbox"/> 30 - 35 ปี
<input type="checkbox"/> 36 - 40 ปี	<input type="checkbox"/> 41 - 45 ปี
<input type="checkbox"/> 46 - 50 ปี	<input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป

2. เพศ

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------

3. สถานภาพการสมรส

<input type="checkbox"/> โสด	<input type="checkbox"/> แต่งงานแล้ว
------------------------------	--------------------------------------

4. การศึกษา

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น (มศ. 3)	
<input type="checkbox"/> มศ. 3	
<input type="checkbox"/> ประกาศนียบัตรวิชาชีพสาขา _____	
<input type="checkbox"/> ปริญญาตรีสาขา _____	
<input type="checkbox"/> ปริญญาโทสาขา _____	
<input type="checkbox"/> ปริญญาเอกสาขา _____	

5. ท่านเป็นกรรมการอำนวยการ

<input type="checkbox"/> สมัยที่ 1	<input type="checkbox"/> สมัยที่ 2 ติดต่อกัน
<input type="checkbox"/> อื่น ๆ _____	

6. ท่านเป็นกรรมการบริหาร

<input type="checkbox"/> สมัยที่ 1	<input type="checkbox"/> สมัยที่ 2 ติดต่อกัน
<input type="checkbox"/> อื่น ๆ _____	

7. ท่านมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับสภานาน _____ ปี

8. ก่อนที่ท่านมาดำรงตำแหน่งกรรมการอำนวยการ/บริหาร ท่านเคยดำรงตำแหน่งอื่นใดในสภาสังคมสงเคราะห์มาก่อนหรือไม่ _____

9. อาชีพหลักของท่านในปัจจุบันคือ (โปรดระบุตำแหน่ง และสถานที่ทำงานด้วย) _____

1. ก. นาย ก. จะทำเฉยเสียกับเรื่องการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ หากนาย ก. แน่ใจว่าไม่มีใครที่จะล่วงรู้เรื่องนี้
 - ข. เมื่อนาย ก. จะแจ้งเรื่องการตัดสินใจที่ไม่เป็นที่สมอารมณ์นุ่ของ นาย ก. จะชี้แจงแก่ลูกน้องว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปเป็นผู้ตัดสินใจเช่นนั้น
2. ก. ถ้าผลงานของลูกน้องผู้ใดไม่เป็นที่พอใจมาเรื่อย ๆ นาย ก. จะรอหาโอกาสที่จะโยกย้ายเขาไปที่อื่นมากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออก
 - ข. ถ้าลูกน้องของนาย ก. คนใดแตกพวกอยู่ตามลำพัง นาย ก. จะไปขอโทษคนอื่น ๆ เขาเอาเป็นพวกด้วย
3. ก. เมื่อผู้บังคับบัญชาของนาย ก. ออกคำสั่งที่ไม่เป็นที่สมอารมณ์นุ่ของ นาย ก. ก็คว่ายอมเป็นการยุติธรรมที่คำสั่งนั้นควรจะต้องใช้ชื่อผู้บังคับบัญชา มีชื่อชื่อนาย ก.
 - ข. ถ้านาย ก. จะทำการตัดสินใจโดยอิสระ แล้วจึงแจ้งให้ลูกน้องทราบก็ไม่แปลกอะไร
4. ก. ถ้านาย ก. ถูกผู้บังคับบัญชากำหนดมติเทียบ นาย ก. ควรจะเรียกประชุมลูกน้อง และคำทูลูกน้องต่อ
 - ข. นาย ก. น่าจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้กับลูกน้องคนที่มีประสบการณ์มากที่สุด
5. ก. เป็นสิ่งที่ดีที่นาย ก. จะขอมิให้มีการอภิปรายนอกประเด็นกับบ่อย ๆ
 - ข. แม้นาย ก. จะส่งเสริมให้ลูกน้องเสนอแนะข้อคิดเห็น แต่นาย ก. จะไม่ค่อยได้นำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาลงมือทำ
6. ก. นาย ก. น่าจะมีความรู้สึกว่ทัศนคติของตนเองก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่างานเหมือนกัน
 - ข. นาย ก. ควรจะขอมิให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและถือตามเสียงข้างมาก
7. ก. เมื่อปรากฏว่าคุณภาพและปริมาณของงานในกองของนาย ก. ไม่เป็นที่น่าพอใจ นาย ก. จะชี้แจงแก่ลูกน้องว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปไม่พอใจ
 - ข. นาย ก. จะทำการตัดสินใจโดยอิสระ แล้วพยายาม "ขาย" ความคิดดังกล่าวต่อลูกน้องของตน
8. ก. เมื่อนาย ก. จะแจ้งเรื่องการตัดสินใจที่ไม่เป็นที่สมอารมณ์นุ่ของ นาย ก. จะชี้แจงแก่ลูกน้องว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปเป็นผู้ตัดสินใจเช่นนั้น
 - ข. แม้นาย ก. จะขอมิให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่นาย ก. ควรสงวนสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ชี้ขาดตัดสินใจในขั้นสุดท้ายเอง

9. ก. นาย ก. อาจมอบหมายงานยาก ๆ ให้ลูกน้องที่ยังขาดประสบการณ์ทำ แต่ถ้าลูกน้อง
ทำไปไม่รอด นาย ก. ก็ไม่ควรให้เขาทำเรื่องนั้นต่อ
- ข. เมื่อปรากฏว่าคุณภาพและปริมาณงานในกองของนาย ก. ไม่เป็นที่น่าพอใจ นาย ก. จะ
ชี้แจงแก่ลูกน้องว่าผู้บังคับบัญชาจะกำชับสูงขึ้นไปไม่พอใจ
10. ก. ในฐานะที่นาย ก. เป็นผู้อำนวยการกอง การที่จะให้ลูกน้องชอบก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ
ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการที่จะให้พวกนั้นทำงานให้มาก ๆ
- ข. นาย ก. ควรจะให้ลูกน้องทำงานของเขาไปเอง แม้ว่าพวกเขาอาจจะทำผิดพลาดได้
มากก็ตาม
11. ก. นาย ก. จะแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของลูกน้อง เพราะนาย ก. รู้สึกว่าพวกเขา
หวังที่จะให้ทำเช่นนั้น
- ข. นาย ก. รู้สึกว่าไม่เป็นการจำเป็นเสมอไปที่ลูกน้องจะต้องเข้าใจว่า ทำไมถึงจะต้อง
ทำงานเรื่องนั้น ๆ คราวเท่าที่เขายังคงทำอยู่
12. ก. นาย ก. เชื่อว่าการลงโทษทางวินัยแก่ลูกน้องจะไม่เป็นการช่วยปรับปรุงคุณภาพหรือปริมาณ
งานแต่ประการใดเลย หากพิจารณาในระยะยาว
- ข. เมื่อถึงคราวเผชิญกับปัญหายาก ๆ นาย ก. ควรจะพยายามหาทางแก้มซึ่งจะเป็นทางที่ผู้
เกี่ยวข้องทุกคนยอมรับอย่างน้อยที่สุดก็บางส่วน
13. ก. ถ้าลูกน้องของนาย ก. บางคนไม่มีความสุข นาย ก. ควรพยายามที่จะทำอะไรบางอย่าง
เกี่ยวกับเรื่องนี้
- ข. นาย ก. ควรจะดูแลเฉพาะงานส่วนตัวของตน การออกความคิดความเห็นใหม่ ๆ เป็น
เรื่องของนายระคับเหนือ ๆ ที่จะว่าไป
14. ก. นาย ก. จะสนับสนุนให้เพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ สำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย
- ข. ถ้าเป็นการเพิ่มพูนความรู้ของลูกน้องเกี่ยวกับงานและหน่วยงานที่ทำงานอยู่ แม้ว่าความรู้
ดังกล่าวจะยังไม่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับตำแหน่งงานปัจจุบันของพวกเขาก็ตาม นาย ก. ก็
จะให้การสนับสนุน

15. ก. นาย ก. ควรจะให้ลูกน้องทำงานของเขาไปเอง แม้ว่าพวกเขาอาจจะทำผิดพลาดได้มากกว่าก็ตาม
 ข. นาย ก. จะตัดสินใจโดยอิสระ แต่หากต้องการความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจ นาย ก. ก็อาจจะพิจารณาคำแนะนำที่เข้าท่าจากลูกน้องด้วย
16. ก. ถ้าลูกน้องของนาย ก. คนใดแตกพวกอยู่ตามลำพัง นาย ก. จะไปขอให้คนอื่น ๆ เอาเขาเป็นพวกด้วย
 ข. เมื่อลูกน้องไม่สามารถทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ได้ นาย ก. จะเข้าไปช่วยเขาหาทางออกเพื่อให้งานสำเร็จ
17. ก. ในฐานะที่นาย ก. เป็นผู้อำนวยการกอง ย่อมคิดว่าประโยชน์อย่างหนึ่งของการลงโทษทางวินัยก็คือการที่จะให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ
 ข. นาย ก. น่าจะมีความรู้สึกว่าการที่ทัศนคติของตนเองก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่างานเหมือนกัน
18. ก. นาย ก. จะไม่อนุญาตให้ลูกน้องพุดจากันในเรื่องที่ไม่มีความจำเป็นในขณะทำงาน
 ข. นาย ก. จะสนับสนุนให้เพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ สำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย
19. ก. นาย ก. ควรเอาใจใส่กับเรื่องการมาสายและการขาดงานของลูกน้องอยู่เสมอ
 ข. ในความคิดของนาย ก. เชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกัน เช่นสหภาพแรงงาน จะพยายามวิครอนอำนาจของฝ่ายบริหาร
20. ก. นาย ก. คงจะไม่เห็นด้วยในหลักการที่จะให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานรวมตัวกันร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชาได้
 ข. นาย ก. เชื่อว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และจะพยายามทำให้ลดน้อยลงไปที่สุดเท่าที่สามารถทำได้
21. ก. นาย ก. ถือเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าความคิดเห็นของตนเป็นที่ยอมรับ
 ข. นาย ก. จะแสดงความคิดเห็นของตนต่อหน้าคนอื่น ๆ ก็ต่อเมื่อรู้สึกว่าคุณเหล่านั้นจะเห็นด้วยเท่านั้น
22. ก. นาย ก. ควรเอาใจใส่กับเรื่องการมาสายและการขาดงานของลูกน้องอยู่เสมอ
 ข. นาย ก. เชื่อว่า การพบปะหารือกับลูกน้องบ่อย ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของคนเหล่านั้นด้วย

23. ก. นาย ก. รู้สึกว่าไม่เป็นการจำเป็นเสมอไปที่ลูกน้องจะท้อง เข้าใจว่า ทำไมถึงจะท้องทำงานเรื่องนั้น ๆ ทราบเท่าที่เขายังคงทำอยู่
ข. การใช้เครื่องมือที่กเวลาการมาถึงที่ทำงาน จะช่วยลดเรื่องการมาสายได้
24. ก. ถ้านาย ก. จะทำการตัดสินใจโดยอิสระ แล้วจึงแจ้งให้ลูกน้องทราบก็ไม่แปลกอะไร
ข. ในความรู้สึกของนาย ก. เชื่อว่าทั้งสภาพแรงงานกับฝ่ายผู้บริหารต่างก็ทำหน้าที่ของตนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่คล้าย ๆ กัน
25. ก. วิถีใจปฏิบัติงานโดยจ่ายเงินเพิ่มเป็นพิเศษตามผลงานที่เพิ่มขึ้นจากมาตรฐานเป็นรายบุคคลเป็นวิธีการที่ดี
ข. เป็นสิ่งที่ดี ถ้านาย ก. จะยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นกันบ่อย ๆ
26. ก. นาย ก. จะไม่ขอให้ใครทำงานในเรื่องที่ตัวเองก็จะไม่ทำเหมือนกัน
ข. ถ้าลูกน้องของนาย ก. บางคนไม่มีความสุข นาย ก. ควรพยายามที่จะทำอะไรบางอย่างเกี่ยวกับเรื่องนี้
27. ก. ตำมงานควน นาย ก. อาจจัดการมอบหมายให้ใครทำไปเลย แม้ว่าการทำงานนั้นยังต้องการเครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุเพิ่มเติมอีกบ้างก็ตาม
ข. นาย ก. ถือเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าความคิดเห็นของคุณเป็นที่ยอมรับ
28. ก. วัตถุประสงค์ของนาย ก. ก็คือการที่จะให้งานสำเร็จลุล่วงไปโดยไม่ต้องรบรากับผู้ใดมากไปกว่าที่นาย ก. จำเป็นจะต้องทำ
ข. นาย ก. อาจมอบหมายงานไปโดยไม่คำนึงถึง เรื่องประสบการณ์ และความสามารถของผู้ทำเท่าใดนัก แต่จะย้ำตรงที่การให้ผลตอบแทน
29. ก. นาย ก. อาจมอบหมายงานไปโดยไม่คำนึงถึง เรื่องประสบการณ์และความสามารถของผู้ทำเท่าใดนัก แต่จะย้ำตรงที่การให้ผลตอบแทน
ข. นาย ก. ควรจะรับฟังอย่างออกหน้าต่อการบ่นอุทธรณ์และคำร้องทุกข์ต่าง ๆ แม้ว่าจะแก้ไขได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น
30. ก. นาย ก. เชื่อว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และจะพยายามทำให้ลดน้อยลงไปที่สุดเท่าที่สามารถทำได้
ข. นาย ก. มั่นใจว่า ลูกน้องของคุณจะทำงานได้ผลเป็นที่พอใจ โดยไม่จำเป็นต้องคอยชี้แนะอยู่ด้วยเสมอ

31. ก. เมื่อถึงคราวเผชิญกับปัญหายาก ๆ นาย ก. จะพยายามหาทางแก้ไขซึ่งจะเป็นทางที่ผู้เกี่ยวข้องทุกคนยอมรับอย่างน้อยที่สุดก็บางส่วน
 ข. นาย ก. เชื่อว่า การฝึกอบรมโดยให้ได้ประสบการณ์จากการลงมือทำงานจริง ๆ จะเป็นประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาทางทฤษฎี
32. ก. นาย ก. น่าจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้กับลูกน้องคนที่มีประสบการณ์มากที่สุด
 ข. นาย ก. เชื่อในเรื่องของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยอาศัยความสามารถเป็นหลัก
33. ก. นาย ก. เชื่อว่าปัญหาในระหว่างลูกน้องของคนด้วยกันนั้น โดยปกติจะแก้ไขไปได้เองโดยไม่ต้องเข้าแทรก
 ข. ถ้านาย ก. ถูกผู้บังคับบัญชาตำหนิติเตียน นาย ก. ควรจะเรียกประชุมลูกน้อง และตำหนิลูกน้องต่อ
34. ก. นาย ก. จะไม่ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่ลูกน้องทำ หากเป็นเรื่องนอกเวลางาน
 ข. นาย ก. เชื่อว่าการลงโทษทางวินัยแก่ลูกน้องจะไม่เป็นการช่วยปรับปรุงคุณภาพหรือปริมาณงานแต่ประการใดเลย หากพิจารณาในระยะยาว
35. ก. นาย ก. ควรจะเสนอข่าวสาร ข้อมูลต่อผู้บังคับบัญชาไม่ให้มากไปกว่าที่ผู้บังคับบัญชาขอมา
 ข. นาย ก. คงจะไม่เห็นควยในหลักการที่จะให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานรวมตัวกันร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชาไว้
36. ก. นาย ก. บางครั้งจะร้องหรือจะชักลนใจในเรื่องซึ่งจะไม่เป็นที่สบอารมณ์ของลูกน้อง
 ข. วัตถุประสงค์ของนาย ก. ก็คือ การที่จะให้งานสำเร็จลุล่วงไปโดยไม่ต้องรบกวนกับผู้ใดมากไปกว่าที่จำเป็นจะต้องทำ
37. ก. วัตถุประสงค์ของ นาย ก. ก็คือการที่จะให้งานสำเร็จลุล่วงไปโดยไม่ต้องรบกวนกับผู้ใดมากกว่าที่นาย ก. จำเป็นต้องทำ
 ข. นาย ก. บางครั้งจะร้องหรือจะชักลนใจในเรื่องซึ่งจะไม่เป็นที่สบอารมณ์ของลูกน้อง
38. ก. นาย ก. เชื่อว่าการพบปะหารือกับลูกน้องบ่อย ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของคนเหล่านั้นด้วย
 ข. หากจำเป็น ลูกน้องแทบทุกคนของนาย ก. ควรจะสามารถทำงานของตนไปได้โดยไม่ต้องมีนาย ก.

39. ก. นาย ก. ควรจะดูแลเฉพาะงานส่วนของคุณ การออกความคิดความเห็นใหม่ ๆ เป็นเรื่อง
ของนายระคับเหนือ ๆ ที่จะว่าไป
ข. เมื่อ นาย ก. ออกคำสั่ง ควรจะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จไว้ด้วย
40. ก. แม่นาย ก. จะส่งเสริมให้ลูกน้องเสนอแนะข้อคิดเห็น แต่นาย ก. จะไม่ค่อยได้นำข้อคิดเห็น
ดังกล่าวมาลงมือทำ
ข. นาย ก. ควรพยายามที่จะทำให้ลูกน้องรู้สึกเป็นกันเอง เมื่อเวลาพูดคุยกับเขา
41. ก. ในการอภิปราย นาย ก. ควรจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่มองเห็นแล้วปล่อยให้คนอื่น ๆ พิจารณา
หาข้อยุติเอาเอง
ข. เมื่อผู้บังคับบัญชาของนาย ก. ออกคำสั่งที่ไม่เป็นที่สมอารมณ์ลูกน้อง นาย ก. ก็คว่ายอม
เป็นการยุติธรรมที่คำสั่งนั้นควรจะต้องใช้ชื่อผู้บังคับบัญชา มิใช่ชื่อนาย ก.
42. ก. เมื่อมีงานซึ่งไม่มีใครอยากจะทำ นาย ก. ควรจะถามหาผู้ที่สมัครใจอาสาทำก่อน
ที่จะมอบหมายงานให้
ข. นาย ก. จะแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของลูกน้อง เพราะ นาย ก. รู้สึกว่าพวกเขา
หวังที่จะให้ทำเช่นนั้น
43. ก. ความสนใจของ นาย ก. กับงานที่จะทำให้ลูกน้องมีความสุขมีมากเท่า ๆ กันกับการที่จะทำให้
ให้พวกเขาทำงาน
ข. นาย ก. ควรเอาใจใส่กับเรื่องกรมาสายและการขาดงานของลูกน้องอยู่เสมอ
44. ก. หากจำเป็น ลูกน้องแทบทุกคนของนาย ก. ควรจะสามารถทำงานของตนไปได้โดยไม่ต้อง
ต้องมียานาย ก.
ข. ถ้ามีงานด่วน นาย ก. อาจจัดการมอบหมายให้ใครทำไปเลย แม้ว่าการทำนั้นยังต้อง
การเครื่องมืออย่างกันอุบัติเหตุเพิ่มเติมอีกบ้างก็ตาม
45. ก. นาย ก. มั่นใจว่า ลูกน้องของตนจะทำงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องคอย
ชี้ไข้อยู่ด้วยเลย
ข. นาย ก. ควรจะเสนอข่าวสารข้อมูลต่อผู้บังคับบัญชาไม่ใ้มากเกินไปกว่าที่ผู้บังคับบัญชาขอมา

46. ก. นาย ก. เชื่อว่าการพบปะหารือกับลูกน้องบ่อย ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของตน
 เหล่านั้นด้วย
- ข. ความสนใจของ นาย ก. กับการที่จะทำให้ลูกน้องมีความสุขมากเท่า ๆ กับการที่จะทำให้
 พวกเขาทำงาน
47. ก. ถ้าเป็นการ เพิ่มพูนความรู้ของลูกน้องเกี่ยวกับงานและหน่วยงานที่ทำอยู่ แม้ว่าความรู้ทั้ง
 กว่าจะยังไม่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับตำแหน่งงานปัจจุบันของพวกเขาก็ตาม นาย ก. ก็จ
 ะให้การสนับสนุน
- ข. นาย ก. ควรจะคอยเฝ้าดูลูกน้องผู้ที่ลาหลังหรือที่ทำงานไม่ได้อย่างใกล้ชิด
48. ก. นาย ก. น่าจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้กับลูกน้องคนที่มีประสบการณ์มากที่สุด
- ข. นาย ก. ให้ลูกน้องทำงานหนัก แต่ก็พยายามที่จะให้แน่ใจได้ว่า คนเหล่านั้นจะได้รับการ
 พิจารณาอย่างเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาด้วย
49. ก. ผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่ทำงานอย่างเดียวกัน ควรจะได้รับค่าจ้างเงินเดือนในอัตราเท่าเทียมกัน
- ข. ถ้าผลงานของลูกน้องผู้ใดไม่เป็นที่น่าพอใจมาเรื่อย ๆ นาย ก. จะรอหาโอกาสที่จะโยกย้าย
 เขาไปที่อื่นมากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออก
50. ก. ถ้า นาย ก. คิดว่า วัตถุประสงค์ของกลุ่มลูกน้องกับของผู้บังคับบัญชาขัดแย้งกัน นาย ก. จะ
 พยายามไม่แสดงความคิดเห็นดังกล่าวดอกมาอย่างชัดเจน
- ข. ในฐานะที่ นาย ก. เป็นผู้อำนวยการกอง การที่จะให้ลูกน้องชอบก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ
 ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการที่จะให้พวกนั้นทำงานให้มาก ๆ
51. ก. นาย ก. ควรจะคอยเฝ้าดูลูกน้องผู้ที่ลาหลังหรือที่ทำงานไม่ได้อย่างใกล้ชิด
- ข. นาย ก. จะไม่อนุญาตให้ลูกน้องพูดจากันในเรื่องที่ไม่มีความจำเป็นในขณะทำงาน
52. ก. เมื่อ นาย ก. ออกคำสั่ง ควรจะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จไว้ด้วย
- ข. นาย ก. จะไม่ขอให้ใครทำงานในเรื่องที่ตัวเองก็จะไม่ทำเหมือนกัน
53. ก. นาย ก. เชื่อว่าการฝึกอบรมโดยให้ได้ประสบการณ์จากการลงมือทำงานจริง ๆ จะเป็น
 ประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาทางทฤษฎี
- ข. นาย ก. จะไม่ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่ลูกน้องทำ หากเป็นเรื่องนอกเวลาทำงาน

54. ก. การใช้เครื่องบันทึกเวลาการมาถึงที่ทำงานจะช่วยลดเรื่องการมาสายได้
 ข. นาย ก. น่าจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้กับลูกน้องที่มีประสบการณ์มากที่สุด
55. ก. แม้นาย ก. จะตัดสินใจโดยอิสระ แต่หากต้องการความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจ นาย ก. ก็อาจจะพิจารณาคำแนะนำที่เขาได้จากลูกน้องด้วย
 ข. ถ้านาย ก. คิดว่า วัตถุประสงค์ของกลุ่มลูกน้องกับผู้บังคับบัญชาขัดแย้งกัน นาย ก. จะพยายามไม่แสดงความคิดเห็นดังกล่าวออกมาอย่างชัดเจน
56. ก. ไม่แปลกถ้านาย ก. จะทำการตัดสินใจโดยอิสระ แล้วพยายาม "ขาย" ความคิดเห็นดังกล่าวต่อลูกน้อง
 ข. เมื่อเป็นไปได้ นาย ก. ควรจะจัดตั้งทีมงานขึ้นมาจากรรคาผู้ที่รักใคร่ชอบพอกันอยู่ก่อนแล้ว
57. ก. การที่นาย ก. จะวางคนพิการก็ไม่น่าเสียหายอะไร ถ้าเขาสามารถจะเรียนรู้งานได้
 ข. นาย ก. จะทำเฉยเสียกับเรื่องการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับหากแน่ใจว่าไม่มีใครอื่นที่จะล่วงรู้เรื่องนี้
58. ก. ไม่แปลกถ้านาย ก. จะทำการตัดสินใจโดยอิสระ แล้วพยายาม "ขาย" ความคิดเห็นดังกล่าวต่อลูกน้อง
 ข. นาย ก. อาจมอบหมายงานยาก ๆ ให้ลูกน้องที่ยังขาดประสบการณ์ทำ แต่ถ้าลูกน้องไปไม่รอด นาย ก. ก็ไม่ควรให้เขาทำเรื่องนั้นต่อ
59. ก. นาย ก. ให้ลูกน้องทำงานหนัก แต่ก็พยายามที่จะให้แน่ใจได้ว่า คนเหล่านั้นจะได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาด้วย
 ข. ประโยชน์อย่างหนึ่งของการลงโทษทางวินัยคือ การที่จะให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ
60. ก. นาย ก. ควรพยายามที่จะทำให้ลูกน้องรู้สึกเป็นกันเอง เมื่อเวลาพูดจากับเขา
 ข. วิธีจูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยจ่ายเงินเพิ่มเป็นพิเศษตามผลงานที่ทำเพิ่มขึ้นจากมาตรฐานเป็นรายบุคคลเป็นวิธีการที่ดี
61. ก. นาย ก. เชื่อในเรื่องของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยอาศัยความสามารถเป็นหลัก
 ข. นาย ก. เชื่อว่า ปัญหาในระหว่างลูกน้องด้วยกันนั้น โดยปกติจะแก้ไขไปได้เองโดยไม่ต้องเขาแทรก
62. ก. ในความรู้สึกของนาย ก. เชื่อว่าทั้งสภาพแรงงานกับฝ่ายผู้บริหาร ต่างก็ทำหน้าที่ของตนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่คล้าย ๆ กัน
 ข. ในการอภิปราย นาย ก. ควรจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่มองเห็นแล้วปล่อยให้คนอื่น ๆ พิจารณาหาข้อยุติเขาเอง

63. ก. ถ้าลูกน้องของนาย ก. คนใดแตกพวกอยู่ตามลำพัง นาย ก. จะไปขอให้คนอื่น ๆ เอาเขา
เป็นพวกด้วย
ข. ผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่ทำงานอย่างเดียวกัน ควรจะได้รับค่าจ้างเงินเดือนในอัตราเท่าเทียมกัน
64. ก. แม้นาย ก. จะยอมให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่นาย ก. ควรสงวนสิทธิ์ที่จะเป็น
ผู้ชี้ขาดตัดสินใจขั้นสุดท้าย
ข. การที่นาย ก. จะจ้างคนพิการก็ไม่น่าเสียหายอะไร ถ้าเขาสามารถจะเรียนรู้งานได้

ภาคผนวก ค.
แบบการบริหารของเจ้าหน้าที่
จำแนกเป็นรายบุคคล

ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง

ลำดับ ที่	ลักษณะ แบบ	ไม่มี แบบ	ทนทำ	เอาใจ	คุมงาน	ยอม ความ	คุมกฎ	สอนแนะ	บุกงาน	นำทีม
1	ด			✓				✓		
	ส ร			✓			✓			
2	ด		✓							
	ส ร			✓		✓				
3	ด	✓								
	ส ร						✓	✓	✓	
4	ด					✓				
	ส ร		✓		✓			✓	✓	
5	ด			✓			✓	✓		
	ส ร	✓		✓				✓		

หมายเหตุ ด หมายถึงแบบหลัก ส หมายถึงแบบสนับสนุน ร หมายถึงแบบรวม

ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง

ลำดับที่	ลักษณะแบบ	ไม่มีแบบ	ทบทวน	เอาใจ	คุณภาพ	ยอมรับความ	คุณภาพ	สอนแนะ	ปฏิบัติงาน	นำทีม
6	ด. ส. ร.				✓			✓ ✓	✓	
7	ด. ส. ร.	✓					✓ ✓			
8	ด. ส. ร.	✓	✓					✓		
9	ด. ส. ร.					✓		✓		
10	ด. ส. ร.			✓	✓		✓	✓ ✓	✓	✓
11	ด. ส. ร.	✓		✓ ✓				✓		

ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง

ลำดับ ที่	ลักษณะ แบบ	ไม่มี แบบ	ทนทำ	เอาใจ	คุมงาน	ยอม ความ	คุมกฎ	สอน แนะ	บุกงาน	นำทีม
12	ด ส ร			✓ ✓		✓				
13	ด ส ร	✓						✓ ✓		
14	ด ส ร			✓			✓ ✓	✓	✓	
15	ด ส ร	✓		✓				✓	✓	
16	ด ส ร		✓				✓	✓	✓	
17	ด ส ร							✓ ✓	✓ ✓	

ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง

ลำดับที่	ลักษณะแบบ	ไม่มีแบบ	ทททำ	เอาใจ	คุมงาน	ยอมความ	คุมกฎ	สอนแนะ	บุกงาน	นำทีม
18	ด	✓								
	ส	✓					✓			
	ร									
19	ด							✓		
	ส		✓							
	ร							✓		
20	ด	✓								
	ส							✓		✓
	ร							✓		
21	ด						✓	✓		
	ส	✓								
	ร						✓			
22	ด					✓	✓	✓		
	ส	✓								
	ร						✓			
23	ด							✓		
	ส									
	ร		✓	✓						

ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง

ลำดับ ที่	ลักษณะ แบบ	ไม่มี แบบ	ทนทำ	เอาใจ	คุมงาน	ยอม ความ	คุมกฎ	สอน แนะ	บุกงาน	นำทีม
24	ด						✓	✓		
	ส						✓			
	ร							✓		
25	ด						✓			
	ส							✓		
	ร						✓			
26	ด	✓								
	ส		✓					✓		
	ร		✓							
27	ด							✓		
	ส					✓			✓	
	ร							✓		

ภาคผนวก ง.
แบบการบริหารของกรรมการ
จำแนกเป็นรายบุคคล

ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง

ลำดับที่	ลักษณะแบบ	ไม่มีแบบ	ทนทำ	เอาใจ	มุ่งมั่น	ยอมความ	มุ่งมั่น	สอนแนะ	บุกงาน	นำทีม
1	ด ส ร			✓			✓	✓		
2	ด ส ร		✓	✓			✓		✓	
3	ด ส ร	✓				✓	✓	✓ ✓		
4	ด ส ร							✓	✓ ✓	
5	ด ส ร	✓		✓		✓ ✓				

หมายเหตุ ด หมายถึงแบบหลัก ส หมายถึงแบบสนับสนุน ร หมายถึงแบบรวม

ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง

ลำดับที่	ลักษณะแบบ	ไม่มีแบบ	ทนทำ	เอาใจ	คุมงาน	ยอมความ	คุมกฎ	สอนแนะ	บุกรงาน	น้ำท่วม
6	ด						✓		✓	
	ส ร	✓					✓			
7	ด								✓	
	ส ร	✓					✓			
8	ด					✓			✓	
	ส ร			✓			✓			✓
9	ด								✓	
	ส ร			✓					✓	
10	ด			✓				✓	✓	
	ส ร	✓						✓		
11	ด								✓	
	ส ร			✓		✓				✓

ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง

ลำดับ ที่	ลักษณะ แบบ	ไม่มี แบบ	ทททำ	เอาใจ คุมงาน	ยอม ความ	คุมกฎ	สอนแนะ	บุกงาน	นำทีม
12	ด ส ร			✓		✓ ✓		✓	
13	ด ส ร			✓		✓ ✓	✓	✓	
14	ด ส ร			✓		✓	✓	✓	
15	ด ส ร					✓ ✓	✓	✓	
16	ด ส ร	✓		✓			✓		
17	ด ส ร			✓		✓ ✓		✓	

ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง

ลำดับ ที่	ลักษณะ แบบ	ไม่มี แบบ	ทนทาน	เอาใจ	คุณภาพ	ยอมรับ ความ	คุณภาพ	สอน แนะ	บุคลากร	นำทีม
18	ด.			✓				✓	✓	
	ส. ร							✓		
19	ด.							✓	✓	
	ส. ร							✓	✓	
20	ด.								✓	
	ส. ร	✓								✓
21	ด.							✓	✓	
	ส. ร	✓						✓		
22	ด.								✓	
	ส. ร				✓		✓			
23	ด.								✓	
	ส. ร							✓	✓	

ประวัติผู้เขียน

นายสมเกียรติ ประสิทธิ์วีดิเวชท์ เกิดเมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน พ.ศ. 2493 ที่
จังหวัดแพร่ สำเร็จการศึกษาได้รับปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) จากคณะ
นิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2516 ปัจจุบันรับราชการสังกัด
สำนักนายกรัฐมนตรี

