

ความคิดเห็นของพนักงานต่อพฤติกรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6
บมจ. ทีที แอนด์ ที

สารนิพนธ์
ของ
นางสาวอรรวรรณ ชินพัฒน์วานิช

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจศึกษา
พฤษภาคม 2546
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

© 342 7

๘.๓ ความคิดเห็นของพนักงานต่อพฤติกรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6
บมจ. ทีที แอนด์ ที

บทคัดย่อ

๒๑. ขอบ

นางสาวอรรณ ชินพัฒน์วานิช

13 W.B. 2546

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจศึกษา

พฤษภาคม 2546

In 226766

อรรณ ชินพัฒน์ (2545). *ความคิดเห็นของพนักงาน บมจ. ทีที แอนด์ ที ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้างาน*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : อาจารย์ผจงศักดิ์ หมวดสง.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อความคิดเห็นของพนักงาน บมจ. ทีที แอนด์ ที ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้างาน ในด้าน ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้างาน โดยจำแนกตามสถานภาพของพนักงาน ได้แก่ อายุ เขตพื้นที่ทำงาน และประสบการณ์การทำงาน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงาน บมจ. ทีที แอนด์ ที ในเขตธุรกิจ 6 (นครปฐม, กาญจนบุรี, สมุทรสาคร, สมุทรสงคราม, เพชรบุรี, ราชบุรี และประจวบคีรีขันธ์) จำนวน 191 คน กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย จำนวน 191 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่า t - test

ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6 บมจ.ทีที แอนด์ ที โดยรวม และรายด้าน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง
2. พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นด้านการตัดสินใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับด้านการจูงใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
3. พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับด้านการตัดสินใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. พนักงานที่มีเขตพื้นที่ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
5. พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

EMPLOYEES' OPINIONS ON ADMINISTRATIVE BEHAVIOR IN
TT & T PUBLIC CO., LTD.

AN ABSTRACT
BY
MISS. ORAWAN CHINPATTANAWANICH

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education degree in Business Education
at Srinakharinwirot University
May 2003

Orawan Chinpattanawanich. (2003). ***Employees' opinions on administrative behavior in TT & T Public Co., LTD.*** Master Project, M. Ed. (Business Education). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor : Pajongsak Moudsong.

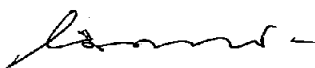
The purpose to this study were to survey and compare employees' opinions on administrative behavior in TT & T Public Co., LTD. In 4 aspects, leadership, decision – making, motivation and communication and classified by sex, educational attainment, working zone and working experience. The samples were 191 members of Commercial Area 6 TT & T Public Co., LTD. The instrument used to collect data was rating scale questionnaire which had 45 items statistic applied in the study were percentage, mean, standard deviation and t – test.

The study finding were as follows ;

1. The opinion of employees were moderate level in overall and each aspect.
2. Employees' opinion of the member with difference sex was statistical Significant difference at .01 in terms of decision – making, communication and overall and there was statistical Significant difference at .05 in terms of motivation and there was no statistical Significant difference terms of leadership.
3. Employee' opinion of the member with difference educational attainment was no statistical Significant difference at in terms of leadership, motivation, communication and overall and there was statistical Significant difference at .05 in terms of decision – making.
4. Employee' opinion of the member with difference working zone was no statistical Significant difference in overall and each aspect.
5. Employee' opinion of the member with difference working experience was statistical Significant difference at .05 in overall and each aspect

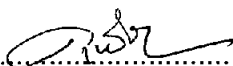
อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



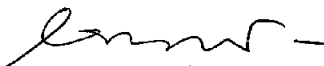
(อาจารย์ ผจงศักดิ์ หมวดสง)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร



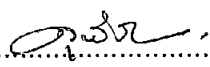
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพีร์ ลิ้มไทย)

คณะกรรมการสอบ



(อาจารย์ ผจงศักดิ์ หมวดสง)

ประธาน



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพีร์ ลิ้มไทย)

กรรมการ



(รองศาสตราจารย์ ดร.สุภาพรรณ สิริแพทย์พิสุทธิ)

กรรมการ

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กวี วรกวิน)

คณบดีคณะสังคมศาสตร์

วันที่ 9 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2546

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยดีจากความเมตตากรุณาในการให้คำปรึกษาแนะนำ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น จากท่านอาจารย์ ผจงศักดิ์ หมวดสง อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพรีร์ ลี้มไทย และรองศาสตราจารย์ ดร.สุภาพรรณ สิริแพทย์พิสุทธิ ที่กรุณาร่วมเป็นกรรมการสอบ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพรีร์ ลี้มไทย รองศาสตราจารย์ ดร. อารี พันธุ์มณี และนายสมบัติ พันศิริวัฒน์ ที่กรุณาร่วมเป็นผู้เชี่ยวชาญ หาคำดัชนี ความสอดคล้องของข้อความกับความคิดเห็นที่ต้องการวัดของเครื่องมือ ให้คำแนะนำ และตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ในภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การอบรม สั่งสอน และประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้วิจัย อีกทั้งได้ให้ความเมตตาด้วยดีเสมอมา

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ พนักงาน ในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที ซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูตเวทิตาแก่ บิดา มารดา ครู – อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้กรุณาอบรม สั่งสอน และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยในการศึกษาค้นคว้าเสมอมา

อรรรณ ชินพัฒน์วานิช

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	4
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	4
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....	5
คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น.....	10
การบริหาร.....	13
ความหมายของการบริหาร.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร.....	14
ความสำคัญของการบริหาร.....	15
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการบริหาร.....	16
พฤติกรรมการบริหาร.....	18
ภาวะผู้นำ.....	18
การตัดสินใจ.....	32
การจูงใจ.....	37
การติดต่อสื่อสาร.....	39
ข้อมูล บริษัท ทีที แอนด์ ที จำกัด (มหาชน).....	43
ประวัติบริษัท.....	43
คณะกรรมการบริษัท.....	44
คณะกรรมการบริหาร.....	44

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2 (ต่อ)	ผู้บริหารระดับสูง.....	45
	ที่ทำการสำนักงาน.....	46
	ศูนย์บริหารงานโทรศัพท์ภูมิภาค.....	46
	พันธกิจ.....	48
	เป้าหมายระยะกลาง 3 ปี.....	48
	เป้าหมายระยะสั้น 1 ปี.....	48
	เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ของบริษัท ฯ.....	49
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	49
	งานวิจัยในประเทศ.....	49
	งานวิจัยต่างประเทศ.....	50
	แนวคิดและงานวิจัยที่สนับสนุนตัวแปรที่ศึกษา.....	51
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	54
	ประชากร และกลุ่มเป้าหมาย.....	54
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	54
	ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ.....	55
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	56
	การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
	การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61

สารบัญ (ต่อ)

บทที่

หน้า

5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	70
ความมุ่งหมาย สมมุติฐาน และวิธีการศึกษาค้นคว้า.....	70
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	70
ประชากร และกลุ่มเป้าหมาย.....	71
วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	71
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	71
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
อภิปรายผล.....	74
ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาค้นคว้า.....	77
ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไป.....	78
 บรรณานุกรม.....	 80
 ภาคผนวก.....	 85
 ประวัติย่อของผู้ทำสารนิพนธ์.....	 105

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	แสดงจำนวน และร้อยละ ของพนักงาน บมจ. ทีที แอนด์ ที จำแนกตามเพศวุฒิการศึกษา เขตพื้นที่ทำงาน และประสบการณ์การทำงาน.....	61
2	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นพนักงาน บมจ. ทีที แอนด์ ที ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยรวม และรายด้าน.....	62
3	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นพนักงาน บมจ. ทีที แอนด์ ที ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำโดยรวม และรายข้อ.....	63
4	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นพนักงาน บมจ. ทีที แอนด์ ที ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจโดยรวม และรายข้อ.....	64
5	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นพนักงาน บมจ. ทีที แอนด์ ที ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการจูงใจ โดยรวม และรายข้อ.....	65
6	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นพนักงาน บมจ. ทีที แอนด์ ที ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารโดยรวม และรายข้อ.....	66
7	แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน บมจ.ทีที แอนด์ ที ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยรวม และรายด้าน จำแนกตามเพศของพนักงาน.....	67
8	แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน บมจ.ทีที แอนด์ ที ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยรวม และรายด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษาของพนักงาน.....	68
9	แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน บมจ.ทีที แอนด์ ที ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยรวม และรายด้าน จำแนกตามเขตพื้นที่ทำงานของพนักงาน.....	68
10	แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน บมจ.ทีที แอนด์ ที ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยรวม และรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของพนักงาน.....	69

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

คน กับ งาน ดูเหมือนจะเป็นสิ่งที่คู่กัน สำหรับการดำรงอยู่ของชีวิตอย่างมีความสุข ครั้งหนึ่งเราคงเคยได้ยินได้ฟังคำขวัญของรัฐบาลต่อการรณรงค์ให้คนไทยรักการทำงานว่า “งาน คือเงิน เงิน คือ งาน บันดาลสุข” บางคนก็อาจมีคติสำหรับตนเองว่า งาน คือ ชีวิต เพราะหากไม่มีงานให้ทำกัน ชีวิตก็คงลำบาก ในสังคมปัจจุบันนับได้ว่า ระบบทุนนิยมเป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยให้คนทุกคนต้องทำงานเพื่อแลกกับเงิน อย่างไรก็ตามการทำงานของแต่ละคนนั้น ต่างก็มีจุดหมายที่แตกต่างกัน แต่จุดรวมที่เด่นชัดดูเหมือนว่าความสำเร็จในการทำงาน การได้รับมอบหมายให้ รับผิดชอบในฐานะหัวหน้างาน คือ สิ่งที่ทุกคนปรารถนาเหมือน ๆ กัน

หากพูดถึง “หัวหน้างาน” เราคงปฏิเสธไม่ได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนช่วย ให้องค์การประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้หรือไม่ ในโลกปัจจุบันที่ภาวะการแข่งขันสูง หากเราเปรียบองค์การเหมือนกับเรือลำหนึ่งการที่เรือจะแล่นสู่ฝั่งได้อย่างปลอดภัยหรือไม่นั้น มีองค์ประกอบหลายประการทั้งความสามารถของลูกเรือ สภาพทะเล ฯลฯ แต่องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ กัปตัน หรือผู้นำในเรือลำนั้น หากกัปตันไม่มีความรู้ ความสามารถที่เพียงพอ โอกาสที่เรือจะเข้าสู่ฝั่งได้อย่างปลอดภัยก็จะมีน้อย แต่หากกัปตันมีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์ ความชำนาญที่ดีแล้ว โอกาสที่เรือจะเข้าสู่ฝั่งได้อย่างปลอดภัย ก็จะมีสูง เช่นเดียวกับองค์กร หากมีหัวหน้างาน หรือผู้บริหารที่มีความรู้ สามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ฯลฯ องค์การก็สามารถที่จะแข่งขันกับผู้อื่นได้ และประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายที่วางไว้ ลักษณะหัวหน้างานที่ดีและเข้มแข็งนั้นต้องประกอบไปด้วย ด้านกายภาพ บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ดี ฯลฯ เพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามที่เป้าหมายได้ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความพึงพอใจ ในงานที่เขาทำด้วย

การทำงานในองค์กรธุรกิจจะสำเร็จไปได้ด้วยดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญอันหนึ่ง คือ ความรู้ความสามารถของหัวหน้างาน คุณภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร ขึ้นอยู่กับคุณภาพของหัวหน้างาน เพราะ หัวหน้างานคือ บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และความก้าวหน้า และบรรลุผล โดยใช้อิทธิพล จูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม นอกจากนั้นแล้ว หัวหน้างานยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กร และพนักงาน รวมทั้งหัวหน้างานที่สามารถใช้

อำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ทั้ง โดยตรง และโดยอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง (ลัทธิกาล ศรีวรมย์ 2539 : 257)

และเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน (Competitiveness) ต้องมีการเปลี่ยนแปลง เจตคติภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการบริหาร ดูแลลูกค้า ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิต และใช้ทรัพยากรในการบริหารอย่างคุ้มค่าที่สุด มีการประสานงานที่ดีระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย (พิสิฐ ลีอาธรรม. 2542 : 5) ต้องปรับปรุงบริการให้มีคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และต้องมีระบบการจูงใจให้แกพนักงาน เพื่อพนักงานปฏิบัติหน้าที่ ที่ดี และเอาใจใส่ลูกค้า จะต้องได้รับผลตอบแทน (ธีระพงศ์ สุทธินนท์. 2543 : 15 – 16) กิจกรรมจะประสบความสำเร็จมีผลกำไร มีความเจริญก้าวหน้า ก็ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกคน และทุกฝ่าย (ศิริน้อย นิภาพนนท์. 2534 : 3) โดยเฉพาะผู้นำองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นหลักสำคัญยิ่งขององค์กร ที่จะช่วยให้องค์กรเจริญก้าวหน้าหรือล้มเหลว ไม่ว่าจะเป็นผู้นำระดับสูง ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย ผู้นำระดับกลาง ที่ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างผู้นำระดับสูง และผู้นำระดับต้นให้มีความสอดคล้องกัน และผู้นำระดับต้นที่คอยควบคุม กระตุ้น ให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และงานต่าง ๆ แล้วเสร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (สมยศ นาวิการ. 2540 : 16 –17)

ผู้นำที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้นั้น จะต้องมีความ มี ความสามารถ และมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีคุณภาพ เพราะผลงานต่าง ๆ ขององค์กรมีส่วนสัมพันธ์กับคุณภาพของผู้นำโดยตรง ผู้นำที่ไม่มีความสามารถ ย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของคณา และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่าง ๆ ขาด ประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงข้าม ผู้นำที่มีความสามารถอาจมีผลทำให้ เปลี่ยนลักษณะของ คณาให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่ยั่งยืนแข็ง และช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ (ธงชัย สันติวงษ์. 2536 : 410) ผู้นำที่ดี และมีประสิทธิภาพ จึงมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของ องค์กร และผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะของพฤติกรรมการบริหารที่ดีด้วย จึงจะสามารถบริหาร งานในหน่วยงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ (กรรณการ์ รักเสนาะ. 2536 : 4) ดังนั้น พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จ หรือความ ล้มเหลวในการบริหารงาน และส่งผลต่อการมีประสิทธิภาพในการให้บริการ การดูแลลูกค้า และการใช้ทรัพยากรในหน่วยงาน เนื่องจากหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ของ พนักงาน ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ ในหน่วยงานโดยตรง และยัง รับผิดชอบเป็นผู้ประสานงานระหว่าง นโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ของฝ่ายบริหารกับการ ปฏิบัติงานของพนักงาน (ศิริพร ธีระชัยกุลพานิช. 2535 : 1) มีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน มี อิทธิพลต่อการทำงาน และผลงานของกลุ่ม รับผิดชอบในการดูแลพนักงาน มีบทบาทในการ วางแผน และกำหนดแนวทางในการทำงานของพนักงาน เป็นผู้แบ่งงาน และมอบหมายงานให้

แก่พนักงาน ตามความรู้ และความสามารถของบุคคล เป็นผู้สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาปฏิบัติงาน แก้ไขข้อร้องทุกข์ และปัญหาอื่น ๆ ตลอดจนปกป้องสุขภาพ และสวัสดิการในการทำงาน รวมทั้งเป็นตัวอย่างพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมของพนักงาน (Plunkett. 1992 : 294) เป็นตัวแทนของพนักงาน และเป็นสื่อกลางระหว่างผู้ปฏิบัติกับระดับบริหาร (Daughtrey & Ricks. 1989 : 13) เป็นผู้ที่อยู่ในที่ทำงานซึ่งมีสภาพแวดล้อมเดียวกับพนักงานปฏิบัติงาน และเป็นผู้ที่ทำงานกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผู้สร้างงาน หรือเป็นผู้บริการ แก่ลูกค้า ควบคุมดูแลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน และวัตถุประสงค์ ขององค์การ อันจะนำไปสู่เป้าหมาย และความสำเร็จขององค์การ พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าหน่วยงานจึงมีส่วนสำคัญต่อการบริหารงานในหน่วยงานด้านโทรคมนาคมให้สัมฤทธิ์ผล สอดคล้องกับความคิดเห็นของ อรุณ รักธรรม (2527 : 188) ที่ว่า ความสำเร็จ และประสิทธิภาพในการบริหารของหน่วยงาน หรือองค์การขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้นำในหน่วยงาน หรือองค์การนั้นเป็นสำคัญ และพฤติกรรมการบริหารของผู้นำยังเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานนั้นมีลักษณะ และการปฏิบัติอย่างไร มีประสิทธิภาพ และบกพร่องอย่างไร เพียงใด การสำรวจเพื่อให้รู้ถึงพฤติกรรมของตนเอง และปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารของตนให้ สอดคล้อง และเกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงาน และผู้ร่วมงาน

พฤติกรรมการบริหารจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และจะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร (Hoy & Miskel. 1982 : 400) และความสำเร็จทางการบริหารของทุก ๆ องค์การจะต้องขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารพื้นฐานทุกอย่าง แต่พฤติกรรมการบริหารที่เป็นตัวกำหนดสำคัญที่สุดของความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารมีอยู่ 4 ประการ คือ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร (Stuart & Roskin. 1983 : 4 – 5) และมีผลการศึกษาที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวมากมาย ศุภชัย ยาวะประภาพ (2541 : 14 – 15) ได้กล่าวว่า สูตรสำเร็จของหน่วยงานระดับเลิศในอเมริกามี 4 ประการสำคัญ คือ มีผู้นำที่มุ่งมั่น เพราะผู้นำหน่วยงานมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของหน่วยงาน มีข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ มีระบบการจูงใจที่สัมพันธ์กับการวัดผล การปฏิบัติงาน ซึ่งหน่วยงานระดับเลิศทั้งหลาย จะผูกผลการปฏิบัติงานไว้กับระบบการจูงใจต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน ซึ่งรวมถึงแต่เงินเดือน การเลื่อนขั้น / ตำแหน่ง ตลอดจนการยกย่องอื่น ๆ ด้วย และมีระบบการสื่อสารความที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับบทสรุปของ สมภพ โรจนพันธ์ และคณะ (2530 : 64 – 65) ที่ว่าบริษัทที่ล้มเหลวหลายต่อหลายบริษัท เกิดจากปัจจัยสำคัญ คือ บริษัทขาดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ขาดการจูงใจให้คนอยากทำงาน และอุทิศตนให้กับงานของบริษัท และล้มเหลวในการสื่อความหมาย

บมจ. ทีที แอนด์ ที เป็นองค์กรที่ก่อตั้งมาเป็นเวลา 10 ปี มีพนักงานประจำอยู่ทุกจังหวัดในประเทศไทย โดยแบ่งการบริหารในภูมิภาคออกเป็น 9 เขตธุรกิจ ตลอดระยะเวลา

10 ปี ในการบริหารกิจการมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และการปรับเปลี่ยนพนักงานระดับหัวหน้างานหลายครั้ง เพื่อให้เหมาะสมกับสภาวะการณที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงการประเมินผลและปรับระดับประจำปี ซึ่งจะทำให้เกิดพนักงานระดับบังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น

จากประสบการณ์ 8 ปี ทำให้ข้าพเจ้าได้รับรู้ถึงบรรยากาศต่าง ๆ ที่แสดงออกถึงความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้างานในหลายรูปแบบ เช่น การพูดคุยกันเป็นกลุ่มย่อย ๆ การส่งหนังสือสนท่ห้วิจารณ์การทำงานของหัวหน้างานไปยังผู้บังคับบัญชาาระดับสูงกว่า หรือ การ Post ข้อมูลวิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้างานลงในระบบ Infonet ของบริษัท

ดังนั้นในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นพนักงานคนหนึ่งปฏิบัติงานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที เป็นระยะเวลา 8 ปี จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับ ความคิดเห็นของพนักงานต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6 บมจ.ทีที แอนด์ ที เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหาร ประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างานที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน และพนักงานที่จะเติบโตขึ้นเป็นหัวหน้างานใหม่ รวมถึงเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงหลักสูตร การอบรม ผู้บังคับบัญชาาระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ใน บมจ. ทีที แอนด์ ที ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที ทั้ง 4 ด้าน คือ

1. ด้านภาวะผู้นำ
2. ด้านการตัดสินใจ
3. ด้านการจูงใจ
4. ด้านการติดต่อสื่อสาร

2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรม กรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที ทั้ง 4 ด้าน โดยจำแนกตามตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษา เขตพื้นที่ทำงาน และประสบการณ์การทำงาน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในการเสนอแนะ การพัฒนาพฤติกรรมกรรมการบริหาร และเป็นแนวทางการทำงานของหัวหน้างานปัจจุบัน และผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน ในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที รวมถึงการนำผลการศึกษามาเป็นข้อมูลในการปรับปรุง หลักสูตร

สูตรการฝึกอบรมสำหรับ ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง บมจ. ทีที แอนด์ ที และเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไป

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ประชากร

พนักงานเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที ซึ่งประกอบด้วยพนักงานที่ทำงานประจำ อยู่ในจังหวัดนครปฐม, กาญจนบุรี, สมุทรสาคร, สมุทรสงคราม, เพชรบุรี, ราชบุรี และประจวบคีรีขันธ์

2. กลุ่มเป้าหมาย

พนักงานเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที ที่ทำงานประจำอยู่ในจังหวัดนครปฐม, กาญจนบุรี, สมุทรสาคร, สมุทรสงคราม, เพชรบุรี, ราชบุรี และประจวบคีรีขันธ์ ปี พ.ศ. 2546 จำนวน 191 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ

3.1.1 เพศของกลุ่มเป้าหมาย

- ก. เพศชาย
- ข. เพศหญิง

3.1.2 วุฒิการศึกษาของพนักงาน

- ก. ต่ำกว่าปริญญาตรี
- ข. ปริญญาตรีขึ้นไป

3.1.3 ประสบการณ์การทำงานของพนักงาน

- ก. น้อยกว่า หรือ เท่ากับ 4 ปี
- ข. มากกว่า 4 ปี

3.1.4 เขตพื้นที่ทำงานของกลุ่มเป้าหมาย

- ก. เขตพื้นที่ 034
(จังหวัดนครปฐม, กาญจนบุรี, สมุทรสาคร และสมุทรสงคราม)
- ข. เขตพื้นที่ 032
(จังหวัดเพชรบุรี, ราชบุรี, และประจวบคีรีขันธ์)

3.2 ตัวแปรตาม คือ ความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของ หัวหน้างาน ด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 3.2.1 ด้านภาวะผู้นำ
- 3.2.2 ด้านการตัดสินใจ
- 3.2.3 ด้านการจูงใจ
- 3.2.4 ด้านการติดต่อสื่อสาร

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร หมายถึง ความคิดความเข้าใจ และความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อการกระทำ หรือการปฏิบัติที่แสดงออกมาในการบริหารของหัวหน้างานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที ในด้านต่อไปนี้

1.1 ด้านภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะการปฏิบัติตน การมอบหมายงาน การให้คำแนะนำ กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความมีระเบียบแบบแผน ความขยันขันแข็งในการทำงาน ความกล้าแสดงความคิดเห็น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นแบบอย่างที่ดี และความสามารถในการจัดการของหัวหน้างานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที ในการนำกลุ่มเพื่อดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ และเพื่อผลักดันให้งานประสบความสำเร็จ

1.2 ด้านการตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจได้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมรับผิชอบต่อผลของการตัดสินใจนั้น ๆ และทบทวนการตัดสินใจใหม่เมื่อมีการตัดสินใจผิดพลาด เพื่อเลือกหนทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด เพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

1.3 ด้านการจูงใจ หมายถึง การกระตุ้น การให้คำแนะนำ ยกย่อง ชมเชย อำนวยความสะดวก ให้กำลังใจ ส่งเสริมความก้าวหน้า ให้ความยุติธรรม โน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

1.4 ด้านการติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหัวหน้างาน และพนักงาน ในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที อาจเป็นการสนทนา การสื่อความหมายข้อความ การออกคำสั่ง การแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ การชี้แจงวิธีปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำ การถ่ายทอดข่าวสาร หรือเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

2. พนักงานเขตธุรกิจ 6 หมายถึง ผู้ที่ทำงานประจำอยู่ในแผนกบริการลูกค้าจังหวัด นครปฐม, กาญจนบุรี, สมุทรสาคร, สมุทรสงคราม, เพชรบุรี, ราชบุรี และประจวบคีรีขันธ์ ของ บมจ. ทีที แอนด์ ที

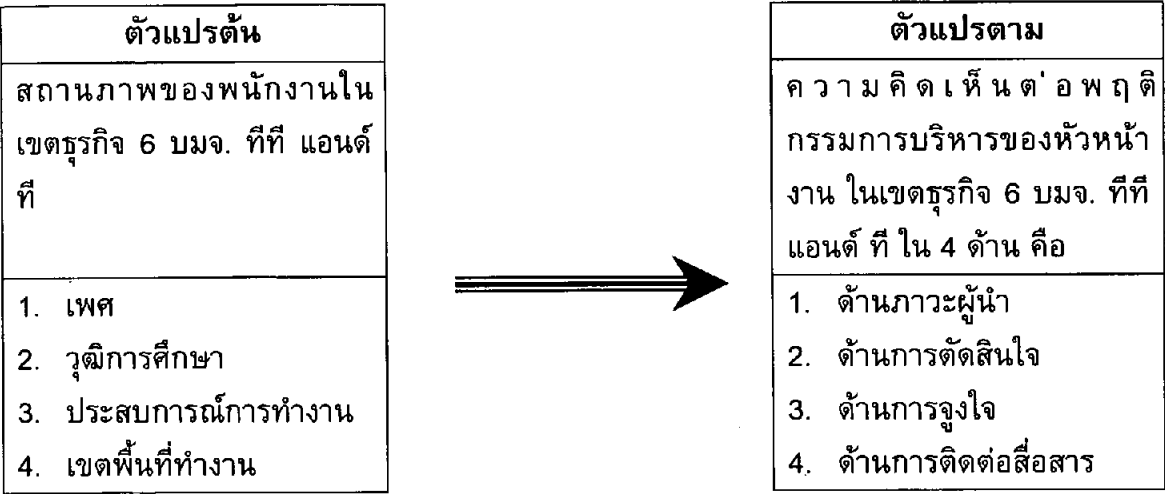
3. หัวหน้างานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานใน ตำแหน่งผู้อำนวยการเขต, รองผู้อำนวยการเขต, ผู้จัดการส่วนวางแผน, ผู้จัดการส่วนบริหาร งานเขต, ผู้จัดการส่วนลูกค้าองค์กร, ผู้จัดการส่วนบริการลูกค้านครปฐม, สมุทรสาคร, เพชรบุรี, ผู้จัดการส่วนบริหารงานโครงข่ายนครปฐม, เพชรบุรี, ผู้จัดการแผนกโทรศัพท์สาธารณะ, ผู้จัดการ แผนกบริการลูกค้าจังหวัดนครปฐม, กาญจนบุรี, สมุทรสาคร, สมุทรสงคราม, เพชรบุรี, ราชบุรี, ประจวบคีรีขันธ์, หัวหน้าหน่วยบริการลูกค้าจังหวัดนครปฐม, กาญจนบุรี, สมุทรสาคร, สมุทรสงคราม, เพชรบุรี, ราชบุรี, ประจวบคีรีขันธ์, หัวหน้าหน่วยโทรศัพท์สาธารณะจังหวัด นครปฐม, กาญจนบุรี, สมุทรสาคร, สมุทรสงคราม, เพชรบุรี, ราชบุรี, ประจวบคีรีขันธ์, หัวหน้า หน่วยซ่อมบำรุงจังหวัดนครปฐม, กาญจนบุรี, สมุทรสาคร, สมุทรสงคราม, เพชรบุรี, ราชบุรี, ประจวบคีรีขันธ์

4. เขตพื้นที่ 034 หมายถึง จังหวัดนครปฐม, กาญจนบุรี, สมุทรสาคร และ สมุทรสงคราม

5. เขตพื้นที่ 032 หมายถึง จังหวัดเพชรบุรี, ราชบุรี และประจวบคีรีขันธ์

6. ประสิทธิภาพทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่พนักงาน ได้ทำงาน บมจ. ทีที แอนด์ ที

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

- 1. พนักงานเขตธุรกิจ 6 ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารโดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน
- 2. พนักงานเขตธุรกิจ 6 ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ พฤติกรรมการบริหาร โดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน
- 3. พนักงานเขตธุรกิจ 6 ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหาร โดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน
- 4. พนักงานเขตธุรกิจ 6 ที่มีเขตพื้นที่ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหาร โดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น
2. การบริหาร
 - 2.1 ความหมายของการบริหาร
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
 - 2.3 ความสำคัญของการบริหาร
 - 2.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหาร
3. พฤติกรรมการบริหาร
 - 3.1 ภาวะผู้นำ
 - 3.2 การตัดสินใจ
 - 3.3 การจูงใจ
 - 3.4 การติดต่อสื่อสาร
4. ข้อมูล บริษัท ทีที แอนด์ ที จำกัด (มหาชน)
 - 4.1 ประวัติบริษัท
 - 4.2 คณะกรรมการบริษัท
 - 4.3 คณะกรรมการบริหาร
 - 4.4 ผู้บริหารระดับสูง
 - 4.5 ที่ทำการสำนักงาน
 - 4.6 ศูนย์บริหารงานโทรศัพท์ภูมิภาค
 - 4.7 พันธกิจ
 - 4.8 เป้าหมายระยะกลาง 3 ปี
 - 4.9 เป้าหมายระยะสั้น 1 ปี
 - 4.10 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ของบริษัท ฯ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ
6. แนวคิดและงานวิจัยที่สนับสนุนตัวแปรที่ศึกษา

1. แนวความคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

ได้มีผู้ให้ความหมายคำว่า ความคิดเห็นไว้ต่างๆ ดังนี้

โคเลสนิค (Kolesnik. 1970 : 296) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นว่า เป็นการแปรความหมายหรือลงความเห็นที่เกิดจากข้อเท็จจริง ซึ่งแต่ละบุคคล คิดว่าถูกต้อง แต่คนอื่นอาจไม่เห็นด้วยก็ได้ ความเห็นที่ไม่ลึกซึ้งและเป็นความคิดเห็นเฉพาะอย่างและมีอยู่เป็นเวลานานสั้นเรียกว่า Opinion เป็นความคิดเห็นประเภทหนึ่งที่ไม่ได้ตั้งอยู่บนรากฐานของพยานหลักฐานที่ไม่พอแก่การพิสูจน์มีความรู้แห่งอารมณ์น้อย และเกิดขึ้นอย่างง่ายแต่สลายตัวเร็ว

ดันแคน (Duncan.1971 : 135) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่า เป็นความเชื่อหรือการพิจารณาตัดสินโดยบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นที่ยอมรับในแต่ละช่วงเวลา ความคิดเห็นนี้ไม่สามารถที่จะทดสอบความรู้และความจริงของความเชื่อมั่นของบุคคลได้ และต้องยอมรับว่าประชาชนโดยทั่วไปนั้น อาจมีความคิดเห็นแตกต่างกันไป

มอร์แกน และ คิง (Morgan & King. 1971 : 750) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่า เป็นการยอมรับคำพูดเกิดขึ้นโดยทัศนคติ

กู๊ด (Good. 1973 : 339) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่า เป็นความนึกคิด และความรู้สึกประทับใจความเชื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ไม่อาจบอกได้ว่าเป็นการถูกต้องหรือไม่

เบสท์ (Best. 1977 : 169) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่า เป็นการแสดงทางด้านความเชื่อ และความรู้สึกของแต่ละบุคคลโดยการพูด

เวบสเตอร์ (Webster. 1983 : 637) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับจิตใจ ที่จะเชื่อในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งอยู่บนรากฐานของความเป็นไปได้ โดยความเห็นนั้นจะถูกต้องหรือไม่ก็ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับมุมมองหรือทัศนคติเฉพาะตนหรือโดยรวมของกลุ่ม เพื่อก้าวความเห็นโต้แย้งความคิดเห็นที่มีอยู่แล้ว หรือการแสดงออกของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะตัดสินเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วแต่กรณี

ราชบัณฑิตยสถาน (2534 : 246) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่า เป็นข้อพิจารณาเห็นว่าเป็นความจริงจากการใช้ปัญญาความคิดประกอบ ถึงแม้ว่าจะไม่ได้อาศัยหลักฐาน พิสูจน์การยืนยันเสมอไป

วัชร อินทรภูวศักดิ์ (2540 : 9) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่าเป็นการแสดงออกของความเชื่อของตนเองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ตาม โดยที่ความคิดเห็นที่แสดงออกของตนเองนั้นคิดว่าถูกต้องโดยใช้สติปัญญา ความรู้ประสบการณ์ สภาพแวดล้อมขณะนั้นเป็นตัวตัดสิน และแสดงออกมาเป็นความคิดเห็นเฉพาะของตนเอง ซึ่งอาจจะมีผู้อื่นเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ตาม

นฤนาท พุทธิสง (2541 : 12) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่า เป็นการแสดงออกทางด้านความรู้สึก ความเชื่อและการตัดสินใจต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยอาศัยพื้นความรู้ การรับรู้ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมในขณะนั้นเป็นพื้นฐาน ซึ่งความคิดเห็นของแต่ละบุคคลอาจจะเป็นที่ยอมรับหรือปฏิเสธจากบุคคลอื่นได้

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าความคิดเห็นเป็นการแสดงออกทางด้านความคิดและความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดด้วยวิธีการพูด หรือเขียนโดยอาศัยพื้นความรู้ การรับรู้ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมในขณะนั้น คนเราอาจมีความคิดเห็นที่แตกต่าง และความคิดเห็นเป็นส่วนหนึ่งของทัศนคติ

ออสแคมป์ (Oskamp. 1977 : 119-133) ได้กล่าวสรุปถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความคิดเห็น ดังนี้

1. ปัจจัยทางพันธุกรรมและสรีระ คือ อวัยวะต่างๆ ของบุคคลที่ใช้รับรู้ผิดปกติ หรือเกิดความบกพร่อง ซึ่งอาจมีความคิดเห็นที่ไม่ดีต่อบุคคลภายนอก
2. ประสบการณ์โดยตรงของบุคคล คือ บุคคลได้ประสบกับเหตุการณ์ด้วยตัวเอง หรือได้พบเห็นทำให้บุคคลมีความฝังใจ และเกิดความคิดต่อประสบการณ์เหล่านั้นต่างกัน
3. อิทธิพลของผู้ปกครอง คือ เมื่อเป็นเด็ก ผู้ปกครองจะเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดและให้ข้อมูลแก่เด็กได้มาก ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมและความคิดเห็นด้วย
4. ทัศนคติและความคิดเห็น คือ เมื่อบุคคลเจริญเติบโตย่อมจะต้องมีกลุ่มและสังคม ดังนั้นความเห็นของกลุ่มเพื่อน กลุ่มอ้างอิงหรือการอบรมสั่งสอนของโรงเรียน หน่วยงานที่มีความคิดเห็นเหมือนกันหรือแตกต่างกัน ย่อมมีผลต่อความคิดเห็นต่อบุคคลด้วย
5. สื่อมวลชน คือ สื่อต่างๆ ที่เข้ามามีบทบาทต่อชีวิตประจำวันของคนเรา ซึ่งได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ก็เป็นปัจจัยอันหนึ่งที่มีผลกระทบต่อความคิดเห็นของบุคคล

นันทา ดิงคสมบัตินุรักษ์ (2538 : 32) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อความคิดเห็นมีอยู่หลายประการ อาทิเช่น ปัจจัยส่วนบุคคลหรือภูมิหลังของแต่ละบุคคล ประสบการณ์ในการทำงาน พื้น

ความรู้ต่าง ๆ ซึ่งแต่ละบุคคลจะได้รับการสั่งสม (Socialization) มาแตกต่างกัน จึงมีผลให้ความคิดของแต่ละบุคคลแตกต่างกันไปได้

การสำรวจความคิดเห็นเป็นการสำรวจความรู้ของบุคคล กลุ่มคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ละคนจะแสดงความเชื่อและความรู้สึกใดๆ ออกมาโดยการพูด การเขียน เป็นต้น การสำรวจความคิดเห็นจะเป็นประโยชน์ต่อการวางนโยบายต่างๆ เพราะจะทำให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย โครงการพัฒนาใดๆ ก็ตาม จะให้สำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายอย่างแท้จริงและควรจะต้องได้รับความร่วมมือจากประชาชนการเผยแพร่โครงการและการได้รับความเห็นจากประชาชนต่อโครงการจะก่อให้เกิดผลดี คือ จะช่วยให้โครงการนั้นสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น อันเป็นสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่ใช้ประเมินค่าของ โครงการและทำให้ประชาชนเกิดความรู้สึกในการเข้ามามีส่วนร่วมหรือมีสิทธิ์และแสดงความคิดเห็นในโครงการใดๆ จะพัฒนาประเทศนั้นๆ ทำให้ประชาชนเกิดความสำนึกในการเป็นเจ้าของ การเปลี่ยนแปลง การปรับปรุง หรือการรักษาไว้ (ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2527 : 29)

การวัดความคิดเห็น ได้มีผู้ให้ข้อเสนอแนะไว้ ต่างๆ ดังนี้

มอร์แกน และคิง (Morgan & King. 1971 : 516) ได้เสนอแนะว่า การจะให้บอกความเห็นควรถามต่อหน้า (Face to Face) ถ้าจะใช้แบบสอบถามสำหรับวัดความคิดเห็นต้องระบุให้ผู้ตอบ ตอบว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กำหนดให้ แบบสอบถามประเภทนี้นิยมสร้างตามแนวของลิเคอร์ท ซึ่งแบ่งความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยเฉยๆ ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ส่วนการให้คะแนนขึ้นอยู่กับข้อความว่าเป็นปฏิฐาน (Positive) หรือนิเสธ (Negative)

เบสท์ (Best. 1977 : 77) ได้เสนอแนะว่า วิธีที่ง่ายที่สุดที่จะบอกความคิดเห็น ก็คือการแสดงให้เห็นถึง ร้อยละของคำตอบในแต่ละข้อความ เพราะจะทำให้เห็นว่าความคิดเห็นจะออกมาในลักษณะใด

สำหรับการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานแผนกบริการลูกค้า ต่อพฤติกรรมการบริหาร ในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที ผู้วิจัยให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย

2. การบริหาร

2.1 ความหมายของการบริหาร

การที่จะทำให้มนุษย์ในสังคมอยู่รวมกันอย่างเป็นระเบียบและบังเกิดความเจริญก้าวหน้าได้ต้องอาศัย กิจกรรมที่มนุษย์ร่วมกันคิด และร่วมกันทำขึ้น สิ่งนี้เรียกว่า การบริหาร ซึ่งนักวิชาการแต่ละสาขาวิชา ได้ให้ความหมายของ คำว่า บริหาร (Administration) ตามความเชื่อและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล แตกต่างกันไป ดังนี้

แคสท์และคนอื่นๆ (Kast and others. 1974 : 6) กล่าวว่า การบริหารเป็นการผสมผสานทรัพยากรอันประกอบด้วยคน เงิน และวัสดุ โดยอาศัยเทคนิค วิธีการและข้อมูล เพื่อให้เกิดพลังร่วมในการทำงานจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและความพึงพอใจ

เซอร์จิโอวันนี (Sergiovanni. 1980 : 5) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

เฮเซ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard. 1982 : 3) กล่าวว่า การบริหารเป็นกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน

ปรานี พรณวิเชียร (2530 : 25) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงการประสานทรัพยากรต่างๆ ที่ตนมีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530 : 10) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง หน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำหน่วยงานไปสู่จุดหมายที่หน่วยงานวางไว้ หรือการบริหารงานนั้นเป็นการทำงานกับบุคคลและกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530 : 10) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ การแก้ปัญหาให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ลักษณะของแก้ปัญหา อาจดำเนินไปในรูปของการตัดสินใจหรือการปฏิบัติงานก็ได้ทั้งสองประการ

เสนาะ ดิยาว์(2538 : 6) กล่าวว่า การบริหารเป็นการใช้ความสามารถหรือศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ด้วยการเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด ด้วยความสบายใจและด้วยความเต็มใจ

ธงชัย สันติวงศ์ (2539 : 12) ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ การทำงานต่างๆ ลุล่วงโดยอาศัยผู้นำ และแบ่งการบริหารออกเป็น 3 ด้านคือ

1. ด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำในองค์กร
2. ด้านของภาระกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรและการประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน
3. ด้านของความรับผิดชอบ หมายถึง การต้องทำให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยการอาศัยบุคคลต่างๆ ในองค์กรให้ช่วยกันทำให้บังเกิดผล

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหารมาดำเนินงานโดยใช้กระบวนการต่างๆ ของการบริหารเพื่อให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

จากการศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหาร ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน สามารถสรุปและเรียงลำดับการพัฒนาการของการบริหารออกเป็น 5 แนวคิด ดังต่อไปนี้ (ธงชัย สันติวงศ์. 2539 : 61-72)

1.แนวคิดการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management) แนวคิดนี้จะให้ความสนใจต่องานเป็นสำคัญ (Work - Centered) ดังนั้น ในการบริหารจึงเน้นที่กระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ การวางแผนจัดองค์การ และการควบคุม

2.แนวคิดการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach in Management) แนวคิดนี้จะให้ความสนใจคนงานเป็นสำคัญ (People Centered) ดังนั้น ในการบริหารจึงต้องเน้นหนักในเรื่องการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ใช้วิธีจูงใจและการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3.แนวคิดการบริหารแบบการตัดสินใจ (Decisional Approach) เป็นแนวคิดจากการดำเนินการทางธุรกิจที่มุ่งกำไรเป็นผลตอบแทน ดังนั้นจึงให้ความสำคัญในการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อการตัดสินใจดำเนินการ

4.แนวคิดการบริหารแบบระบบเพื่อปรับตัว (Adaptive Approach) เป็นแนวคิดที่เน้นการปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก เทคนิคที่สำคัญคือ วิธีการเชิงระบบ (System Approach) โดยพิจารณาถึงปัจจัยนำเข้า (Inputs) ผลผลิต (Outputs) และกระบวนการ (Process)

5.แนวคิดการบริหารงานตามสถานการณ์ (Contingency Approach) แนวความคิดนี้เน้นการแก้ปัญหา โดยการจัดรูปแบบความสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อการวิเคราะห์สำหรับสถานการณ์นั้น ๆ

จะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้พัฒนาเปลี่ยนแปลงทุกระยะ กล่าวคือในระยะแรกเริ่ม ของการบริหารงาน ได้มุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก ดังนั้น การบริหารงานจึงให้ความสำคัญในเรื่องการกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมบุคลากรในหน่วยงาน แต่ในระยะต่อมานักการบริหารก็ได้พบความจริงว่าคนเป็นสิ่งมีชีวิต จิตใจ มีความรู้สึกนึกคิด และเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่สมาชิกในหน่วยงานโดยการกระตุ้นและจูงใจ ก็จะช่วยทำให้สมาชิกในหน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น แนวคิดในการบริหารในระยะต่อมาจึงได้ให้ความสนใจต่อคนงานเป็นสำคัญ โดยเน้นในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ใช้วิธีกระตุ้นจูงใจเพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และในยุคต่อมาแนวคิดในการบริหารงานขององค์การได้มุ่งทำไรผลตอบแทน และปรับองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้น ในการบริหารงานจึงมุ่งถึงการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อการตัดสินใจและมุ่งวิธีการเชิงระบบ ซึ่งแนวคิดในการบริหารงานเหล่านี้จะให้ความสำคัญทั้งงานและคนงานนั่นเอง

2.3 ความสำคัญของการบริหาร

กิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นในองค์การ และช่วยให้งานดำเนินไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น จำเป็นต้องนำภารกิจขององค์การมาแบ่งกันปฏิบัติ มีผู้บริหารองค์การเป็นผู้นำ การบริหารจึงมีความสำคัญต่อการสร้างความเจริญก้าวหน้าขององค์การ และมีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารองค์การไว้ต่าง ๆ ดังนี้

วินัย สมมิตร ,สมัย รื่นสุข และ สุนทร ศรีรักษา (2527 : บทนำ) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารไว้ว่า การบริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ สังคมมนุษย์เป็นสังคมที่มีการรวมตัวกันเป็นหมู่เหล่า มีการรวมกลุ่มเป็นขนาดต่างๆ จากหมู่บ้าน เป็นเมือง เป็นประเทศ การที่คนมารวมตัวกันเป็นกลุ่มย่อมต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีกิจกรรมในการทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันจะเป็นไปด้วยความราบรื่นและบังเกิดความสำเร็จก้าวหน้า กลุ่มหรือสังคมจำเป็นต้องจัดระบบและระเบียบเพื่อการดำเนินกิจการต่างๆ ร่วมกัน นี่คือนิสัยที่ก่อให้เกิด สถาบันสังคมและการบริหารขึ้น

หงษ์ วรษ์สุวรรณ (2353 : 3) กล่าวว่า การบริหาร (Administration) หรือการจัดการ (Management) มีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก เพราะเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์การในทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นบริษัท ห้างร้าน โรงงาน สถานศึกษา หรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน ถ้าการบริหารหรือการจัดการกระทำได้อย่างเหมาะสม องค์การจะดำเนินไปด้วยดี แนวความคิดการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ช่วยให้นักบริหารตระหนักถึงความสำคัญยิ่งในการพัฒนาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงศ์ (2539 : 3) กล่าวว่า iva บรรดางานทุกอย่างหรือกิจกรรมต่างๆ ของมนุษย์ที่ดำเนินอยู่นั้นไม่มีสิ่งใดสำหรับการบริหาร หรือการจัดการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการอำนวยความสะดวกให้มนุษย์ทำงานได้โดยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effective & Efficiency) มากที่สุด ปัจจุบันสังคมมนุษย์ต่างร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มในลักษณะองค์กรต่างๆ นับได้ว่าเป็นวิธีการเดียวที่จะช่วยให้มนุษย์สามารถเพิ่มกำลังในการผลิต เพื่อมาตอบสนองสังคมมนุษย์ได้มากขึ้น

จากความสำคัญของการบริหารดังกล่าวข้างต้น จึงประมวลได้ว่า การบริหารหรือการจัดการเป็นกิจกรรมในองค์กรที่มีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้า ความอยู่รอดและสามารถทำให้มนุษย์สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้

2.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหาร

ผู้บริหารทุกคนปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน แต่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงานย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารหลายประการในการทำงานร่วมกับคนอื่น ซึ่งความสำเร็จทางการบริหารจะเกิดขึ้นในองค์กรใดๆ ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลที่มีความสามารถ มีการกำหนดนโยบาย และจุดมุ่งหมายในการทำงานอย่างชัดเจน อธิบายวิธีการทำงานและลักษณะของงานที่ทำให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถทำงานได้สำเร็จ และทุกคนใฝ่ความสำเร็จได้ ถ้ามีพลังใจที่จะสู้ทุกอย่างที่ขวางหน้า แบบไม่ท้อถอย พยายามไขว่คว้าโดยยึดหลัก S-U-C-C-E-S-S กล่าวคือ

- (1) S (select your goals) หมายถึง การตั้งเป้าหมาย ความสำเร็จจึงอยู่ที่รู้จักหาเป้าหมายที่เราต้องการจะทำแล้วลุยไปเลย
- (2) U (unlook your negative thinking) หมายถึง อย่ามองในแง่ร้าย หันมามองตนเอง แล้วหาข้อบกพร่องอย่าได้ทำผิดซ้ำซากอีกเป็นใช้ได้
- (3) C (commit yourself) หมายถึง ทุ่มใจ ความสำเร็จไม่ได้เกิดขึ้นได้เอง เป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างขยันขันแข็ง และยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์อย่างจริงจัง
- (4) C (chart your course) หมายถึง การวางแผน อยากประสบความสำเร็จต้องมีโครงการล่วงหน้า
- (5) E (expect problem & difficulties) หมายถึง ยอมรับปัญหาและอุปสรรค ความสำเร็จต้องใช้เวลา ถ้าอยากได้มันมา
- (6) S (sacrifice yourself) หมายถึง การอุทิศตัวเพื่องานแบบสร้างสรรค์ ขยัน มีมานะ ความสำเร็จย่อมอยู่แค่เอื้อม
- (7) S (stick with it) หมายถึง อย่ายอมแพ้ อย่าท้อถอยจนกว่าจะทำจนถึงที่สุด

(สุพัตรา สุภาพ. 2536 : 190-192)

นอกจากนี้ สจวร์ต และโรสกิน (Stuart & Roskin. 1983 : 3-5) ได้ทำวิจัยและศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร แล้วเขียนเป็นทฤษฎีความสำเร็จทางการบริหาร ไว้ในหนังสือ Success Guide to Managerial Achievement พอสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. มีปัจจัยหลายอย่างนำไปสู่ความสำเร็จทางการบริหาร ปัจจัยอย่างหนึ่ง คือ ความต้องการบรรลุความสำเร็จทางการบริหาร ถ้าท่านรู้สิ่งที่ต้องทำและต้องทำสิ่งเหล่านั้นอย่างไรแล้วท่านสามารถรวมพลังและความสนใจไปสู่ทิศทางที่ถูกต้องได้ โอกาสสำเร็จของท่านจะสูงขึ้น ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จทางการบริหารแต่ละคนก็จะอ้างเหตุผลของความสำเร็จทางการบริหารของเขาไปยังปัจจัยพื้นฐานบางอย่าง ดังนี้

- (1) เขาต้องใช้พลังและความพยายามอย่างมากในการทำงาน เพราะเขาจะเชื่อว่าเราจะไม่สามารถบรรลุความสำเร็จในทางการบริหารได้ถ้าเราไม่มุ่งในการทำงานที่ทำอยู่และไม่ทำมันอย่างเต็มกำลัง ตลอดทั้งแรงจูงใจ พลัง และความต้องการทำงานจะเป็นรากฐานอย่างดีต่อความสำเร็จ
- (2) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จทางการบริหารจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน และสามารถในการตัดสินใจได้ว่างานอะไรเป็นงานสำคัญ และไม่สำคัญ โดยทุ่มเทพลังไปยังงานที่สำคัญก่อน และจะต้องไม่กลัวในการที่จะขจัดกิจกรรมที่พิจารณาแล้วว่าไม่สำคัญออกไป
- (3) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จทางการบริหารจะเห็นว่าแนวทางในการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จทางการบริหาร ไม่สามารถที่จะทำงานให้สำเร็จได้โดยลำพังคนเดียว

2. ภาระกิจของผู้บริหาร คือ การพยายามทำงานให้บรรลุความสำเร็จสูงสุดตามเป้าหมายในเรื่องที่สำคัญจริงๆ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในขณะนั้น ถ้าผู้บริหารทำงานมีผลสัมฤทธิ์สูงและมีผลงานความสำคัญ ก็ถือว่าผู้บริหารคนนั้นเป็นผู้บริหารที่ทำงานประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้บริหารคนใดได้ทำงานมีผลสัมฤทธิ์ต่ำและมีผลงานไม่มีความสำคัญ ก็ถือว่าเป็นผู้บริหารที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารมีความสัมพันธ์โดยตรงกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ตัวอย่าง เช่น ผู้บริหารสองคนที่มีลักษณะงานเหมือนกัน มีงบประมาณเท่ากัน จำนวนผู้ร่วมงานเท่ากัน และมีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเดียวกัน แต่มีความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายแตกต่างกันมาก สาเหตุของความแตกต่างกันก็คือ การทำงานอย่างฉลาด (Smart) ไม่ใช่เพียงแต่การทำงานหนัก ดังนั้น ความสัมฤทธิ์ผลขึ้นอยู่กับ การที่ผู้บริหารรู้ว่าเรื่องไหนของภาระงานมีความสำคัญมากที่สุด และพยายามทำให้เกิดผลสูงสุด แต่ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดของความสำเร็จทางการบริหารทุกองค์การไม่ใช่เพียงแต่ปัจจัยพื้นฐานด้านการจัดลำดับความสำคัญของงาน ตลอดจนความชำนาญทางเทคนิคหรือความสามารถในการ

ทำงานเท่านั้น แต่ยังคงคำนึงถึงปัจจัยหลักที่เป็นตัวกำหนดสำคัญของความสำเร็จทางการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การจูงใจ และ การติดต่อสื่อสาร

3. พฤติกรรมการบริหาร

พฤติกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เพราะเป็นกระบวนการที่มีระบบความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ในองค์การซึ่งเปรียบเสมือน สมอ แขน ขา และพลังกำลังของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารทุกวงการจะต้องใช้เป็นวิถีทางไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน (Knezevich. 1975 : 5) พฤติกรรมการบริหารตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคนแตกต่างกันอย่าง ไรก็ตาม หน้าที่ความรับผิดชอบ (responsibility) ของผู้บริหารทุกคน คือ ต้องมีพฤติกรรมการบริหารที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ สำหรับพฤติกรรมการบริหารที่สำคัญที่สุดและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการบริหารตามทฤษฎีของ สจวร์ต และ รอสกิน (Stuart & Roskin. 1983 : 5) มีอยู่ 4 ประการคือ พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel . 1982 : 116 - 400) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารมีความสำคัญและส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของผู้บริหารคือ พฤติกรรมการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และความพึงพอใจในงาน

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเน้นเฉพาะความคิดเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน ใน 4 ประการ คือ พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของพฤติกรรมการบริหาร ที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารของผู้นำในหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์แล้ว ปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงานก็จะได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

3.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำไว้ต่างๆ ดังนี้

กิบสัน และ ดอนเนลลี (Gibson & Donnelly. 1982 :234) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้อิทธิพลกำหนดพฤติกรรมบุคคลอื่นแต่ละคน ซึ่งพฤติกรรมแต่ละคนก็จะส่งผลกระทบไปยังพฤติกรรมของกลุ่ม โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร

روبบิน (Robbins. 1944 : 135) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย แหล่งของอิทธิพลอย่างเป็นทางการ เช่น อำนาจ

ตามตำแหน่งที่ผู้บริหารดำรงอยู่ หรือไม่เป็นทางการคือ ได้รับการยอมรับอย่างจากสมาชิกโดย ไม่ต้องแต่งตั้ง ซึ่งบางทีก็มีอิทธิพลมากกว่าตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งเป็นทางการตามโครงสร้างองค์กร

รัศมี ภิบาลแทน (2543 : 40-47) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ซึ่งตรงกับรูปศัพท์ภาษาอังกฤษ “LEADERSHIP” ซึ่งได้สรุปไว้ดังนี้

L = Love หมายถึง ผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่การงาน รักผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

E = Education and Experience คือ มีคุณสมบัติทางการศึกษาและมีประสบการณ์ดี เป็นแบบอย่างได้ คือ เป็นได้ทั้งนายและครูในการสอนงาน

A = Adaptability หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม รู้การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

D = Decisiveness หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

E = Enthusiasm หมายถึง ความกระตือรือร้น มีความตั้งใจในการทำงานอย่างจริงจัง และสามารถชักนำ (Encourage) ให้ลูกน้องทำงานอย่างจริงจังด้วย

R = Responsibility หมายถึง ความรับผิดชอบทั้งส่วนของตัวเอง และส่วนที่ลูกน้องได้ทำลงไป ไม่ปิดความรับผิดชอบ และอาจหมายถึงความรวมถึง ความรับผิดชอบที่เกิดจากความเสี่ยง (Risk) ในทุกลักษณะด้วย เช่นในการไม่สั่งการ หรือการตัดสินใจ

S = Sacrifice and sincere หมายถึง การเสียสละ และอุทิศผลประโยชน์ของตนให้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจ

H = Harmonize หมายถึง ความนุ่มนวล โอบอ้อมผ่อนปรน ก่อให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียว ความเข้าใจอันดีในหมู่คณะ และอาจหมายรวมถึง การถ่อมตน (Humble) ตามกาลเทศะด้วย

I = Intellectual capacity หมายถึง ความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันคน ทันเหตุการณ์

P = Persuasiveness หมายถึง ความสามารถในการจูงใจคน

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญเพราะกิจกรรมในด้านต่างๆ ต้องการการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และ เหมาะสม เพื่อเป็นเครื่องมือให้งานดำเนินไปโดยถูกต้อง มีระเบียบแบบแผนที่ดี เพราะฉะนั้นการบริหารที่ดีจึงจำต้องอาศัยหัวหน้างานหรือผู้นำที่ดีด้วย

กิติ ดยัคคานนท์ (2532 : 22) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะ หรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจต่อคนอื่นในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้

กระบวนการสื่อความหมาย หรือติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกันดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532 : 197-198) ได้สรุปความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่าภาวะผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมที่มีผลทำให้พฤติกรรมผู้น้อยยอมคล้อยตาม หรือถือเป็นคัลปอย่างหนึ่งในตัวบุคคลที่ชักจูงให้คนทำงานอย่างหนึ่งและทำด้วยความพอใจ และเป็นผู้จัดและให้ความสะดวกแก่สมาชิกผู้ปฏิบัติงาน โดยการช่วยเหลือกลุ่มให้เกิดสัมฤทธิ์ผล ผู้นำจะร่วมมือกันปฏิบัติงาน โดยการริเริ่มให้เกิดการวางแผน กำหนดเป้าหมายและสร้างแรงจูงใจ เพื่อสนองความต้องการของสมาชิก และเพื่อให้สมาชิกมีประสิทธิภาพในการทำงาน

สุพัตรา สุภาพ (2536 : 46) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อจะได้มีการดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้

เสนาะ ดิเฮอร์ (2538 : 5) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจหรืออิทธิพลเพื่อกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่น ไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลที่มีต่อบุคคลแต่ละคนหรือต่อกลุ่ม ความพยายามที่จะมีต่อคนอื่นนั้นมักจะมีผลต่ออารมณ์ของคนเหล่านั้น เช่น ทำให้คนมีความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงาน ซึ่งแต่ก่อนไม่ยอมที่จะทำงานเห็นว่างานนั้นน่าเบื่อ

วิฑูรย์ สิมะโชติ (2541 : 104) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการจัดการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม โดยทำงานร่วมกับกลุ่มคน และยังหมายรวมถึงอำนาจหน้าที่ที่ติดมากับตำแหน่งผู้บังคับบัญชาด้วย ซึ่งจะมีค่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพและเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา

จากการวิเคราะห์ความหมายที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น จะพบความแตกต่างระหว่าง “ผู้นำ” (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) เมื่อพิจารณาคำสองคำนี้จะเห็นว่ามีลักษณะของกระบวนการกลุ่มที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งภายในโครงสร้างของกลุ่ม สำหรับภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ หรือ พฤติกรรม และองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำ ผู้ตาม และกิจกรรม

3.1.2 แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

روبินส์ (Robbins. 1994 : 136-149) กล่าวว่า จากการศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำจะพบว่าแนวทางการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตั้งแต่ในอดีตถึงปัจจุบัน พอสรุปได้เป็น 4 แนวทางด้วยกัน คือ

1. การศึกษาคุณลักษณะประจำตัวของผู้นำ (Trait) เป็นการศึกษาภาวะผู้นำโดยให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเป็นหลัก จึงได้ศึกษาวิจัยหาคุณลักษณะเฉพาะที่ไม่เหมือนกับผู้ตาม คุณลักษณะที่เป็นตัวกำหนดสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล เช่น สติปัญญาหรือความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ลักษณะเด่นพิเศษ (Charisma) การตัดสินใจ (Decisiveness) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความแข็งแรง (Strength) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) เป็นต้น นักทฤษฎีกลุ่มนี้ใช้วิธีการศึกษาภาวะผู้นำ โดยการสร้างเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้นำที่มีประสิทธิผล กับไม่มีประสิทธิผล และนำผลการทดสอบของผู้นำทั้งสองประเภทมาเปรียบเทียบกัน ถ้าพบว่าคุณลักษณะใดแตกต่างกันก็ถือว่า คุณลักษณะนั้นเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิผล การวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่ส่งผลให้ผู้นำทั้งสองประเภทแตกต่างกันมี 6 ประการ คือ แรงจูงใจและความต้องการยศศักดิ์ชื่อเสียง ความต้องการเป็นผู้นำและมีอำนาจเหนือผู้อื่น ความซื่อสัตย์และความสามัคคี ความเชื่อมั่นในตนเอง สติปัญญา และความรู้ด้านเทคนิคขั้นสูงอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับหน้าที่รับผิดชอบ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 96) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ ว่าควรประกอบด้วย 6 ประการ คือ

1. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วยควมมีไหวพริบ ตื่นตัว อยู่เสมอ ทนต่อเหตุการณ์ ใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง มีความคิดริเริ่มเป็นของตนเอง และเป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี
2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) คือ มีความสำเร็จทางด้านวิชาการ การแสวงหาความรู้ และความสำเร็จทางการศึกษา
3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) จะต้องเป็นคนที่คุณอื่นพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูด กล้าทำ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือมีความทะเยอทะยาน
4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในกิจกรรมด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขัน
5. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป (Popularity)
6. ฐสภาพการณ์ (Situation) ฐสภาพทางจิตใจของคนในระดับต่างๆ ฐฐานะ ทักษะความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ฐในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ มีผู้กล่าวว่าผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย

อรุณ รักธรรม (2527 : 199-200) ได้สรุปคุณลักษณะที่ดี และที่จำเป็นของผู้บริหารว่าควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

h 226166 8.3

1. มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีพรหมวิหาร 4 มีความยุติธรรม เสียสละ ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา และมีมนุษยธรรม
2. มีความอดทน กล้าหาญ มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ไม่ลังเล มีความกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะทำงานเสมอ และเป็นตัวอย่างที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกๆ ด้าน
3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี วางตัวดี ประพฤติปฏิบัติเป็นที่ประทับใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสร่าเริง เห็นอกเห็นใจและให้เกียรติผู้อื่น
4. มีความรู้ในงานบริหาร ฐานนโยบาย รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน มีแผนในการดำเนินงาน มีการประเมินผลงาน และมีความคิดริเริ่ม ทำงานต่างๆ ให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ

อารี เพชรผุด (2530 : 132-133) ได้สรุปไว้ว่า ลักษณะของผู้นำที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จมีดังต่อไปนี้

1. จะต้องมีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับสติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ อย่างกว้างขวาง สามารถที่จะติดต่อกับบุคคลอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ยอมรับฟังความคิด ผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้นสมาชิกที่เป็นผู้ตาม จะต้องเข้าใจความรู้สึกและพฤติกรรมของคนอื่นที่มาติดต่อด้วย ดังนั้นบุคคลที่ฉลาดกว่าเท่านั้นจะสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ หรือเรื่องต่างๆ ที่กล่าวมาได้
2. จะต้องมีความวุฒิภาวะทางสังคมและต้องใจกว้าง (Social Maturity and Breadth) ผู้นำจะต้องมีความสนใจสิ่งต่างๆ รอบๆ ตัว อย่างกว้างขวาง มีความวุฒิภาวะทางอารมณ์ จะต้องยอมรับสภาพต่างๆ ไม่ว่าแพ้ หรือชนะ ไม่ว่าผิดหวัง หรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความขัดข้องใจต่างๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคม หรือต่อต้านคนอื่นให้น้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล มีความเชื่อมั่นในตนเอง และนับถือตัวเอง
3. จะต้องมีความแรงจูงใจภายใน (Inner Motivation and Achievement Drive) ผู้นำจะต้องมีความแรงจูงใจภายในสูงและจะต้องมีความขยันที่จะทำอะไรให้ดีเด่น ให้สำเร็จอยู่เสมอๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป ผู้นำจะต้องทำงานหนัก เพื่อความพึงพอใจของตนเองมากกว่าสิ่งตอบแทนจากภายนอก ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบเพื่อเป็นบันไดให้มีโอกาสประสบความสำเร็จ
4. จะต้องมีความทัศนคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะยอมรับอยู่เสมอว่างานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเอง ดังนี้ ผู้นำจะต้องพัฒนาความเข้าใจ และทักษะทางด้านสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น

ผู้นำจะต้องให้ความนับถือต่อผู้อื่น และจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และมีความสนใจร่วมกับคนอื่น อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้นำมีทัศนคติหรือมีความรู้สึกหรือค่านิยมอย่างไร

ผู้นำไม่สามารถปกปิดไว้ได้คนเดียว คนอื่นในกลุ่มหรือสมาชิกจะสังเกตหรือรับรู้ได้ เพราะทัศนคติหรือความรู้สึก หรือค่านิยม จะมีผลต่อการทำงานทุกอย่างของผู้นำ ผู้นำควรมีค่านิยม ที่ท้าทายคนอื่นให้ทำงาน และมีความนับถือในศักดิ์ศรีของคนอื่นด้วย

ขนิษฐา วิเศษสาร (2534 : 267-268) กล่าวว่า ในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคลในสังคมหรือในกลุ่ม และการบริหารงานให้ดำเนินไปตามแผนงานที่กำหนดไว้นั้น ผู้นำกลุ่มจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อกลุ่มเป็นอย่างยิ่ง ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
2. มีบุคลิกดี น่าเลื่อมใสในทัศนะของสมาชิกในกลุ่ม
3. มีความเข้มแข็ง ใจคอหนักแน่น เชื่อถือได้ไม่โลเล
4. มีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้นอยู่เสมอ
5. มีความสามารถในการบริหารกิจกรรมต่าง ๆ
6. มีความสามารถในการแนะนำผู้อื่นได้ถูกต้องมีเหตุผล
7. มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
8. มีความอดทน ซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม
9. มีความเต็มใจทำงานเพื่อความเจริญของกลุ่ม และไม่เอาผลสำเร็จของผู้อื่นมาเป็นของตนเอง

10. มีความสามารถที่จะดึงพลังงาน และความสามารถของกลุ่มมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความประสงค์ของกลุ่ม

การเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ย่อมเป็นเรื่องยาก เนื่องจากผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสามารถกำกับ หรือใช้อิทธิพลให้คนทุ่มเทความสามารถและทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วย โดยที่เขาพอใจในสิ่งที่เขากระทำอยู่

คุณสมบัติของผู้นำหรือผู้บริหารที่จำเป็นจะต้องมีเพื่อให้การดำเนินการบริหารได้บรรลุผลสำเร็จนั้น ผู้นำไม่ว่าจะอยู่ในระดับต้น ระดับกลางหรือระดับสูง จำเป็นจะต้องมีทักษะทางการบริหารที่สำคัญ 3 ด้านคือ ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) และทักษะทางด้านมโนทัศน์ (Conceptual Skill) โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ (Katz. 1955 : 33-42)

1. ทักษะทางด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่

เหมาะสมในการบริหารงานบุคคลให้บรรลุผล ในปัจจุบันถือว่าทักษะทางเทคนิคที่สำคัญกับผู้บริหารจะต้องประกอบด้วย

- 1.1 ทักษะด้านการวางแผน (Planning skills)
- 1.2 ทักษะทางด้านการบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย (Group process and Communication skills)
- 1.3 ทักษะทางด้านจัดการ (Management and organizational skills)

ตามแนวความคิดของ แคตซ์ ทักษะทางด้านเทคนิค เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเฉพาะอย่างของวิชาชีพนั้น ๆ ในส่วนของวิธีการ กระบวนการ ระเบียบการ การใช้เครื่องมือกลไกต่าง ๆ และเทคนิคเกี่ยวกับระเบียบวิธีเฉพาะอย่างในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็นทักษะที่เห็นเด่นชัด ซึ่งสามารถสร้างขึ้นได้ไม่ยากนักด้วยการฝึกหัด และสามารถพัฒนาทักษะด้านนี้ให้ชำนาญได้ในขณะปฏิบัติงาน

สำหรับ ฮิกส์ และ กัลเลตต์ (Hicks & Gullett. 1975 : 308) กล่าวว่า ทักษะทางด้านเทคนิคเป็นทักษะที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับต่ำที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของงาน ทักษะนี้สร้างขึ้นได้โดยการฝึกหรืออาศัยประสบการณ์จากผู้มีอาชีพนั้น ๆ ผู้บริหารมักจะมอบงานที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านนี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ปฏิบัติ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539 : 5) กล่าวว่า ทักษะทางด้านเทคนิค คือ ความรู้และความชำนาญในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยเครื่องมือและเทคนิคพิเศษ

จากแนวความคิดของนักการศึกษาดังกล่าวเกี่ยวกับทักษะทางด้านเทคนิคก็สรุปได้ว่า เป็นทักษะเบื้องต้นที่ผู้บริหารจะต้องรู้ เข้าใจ และรู้จักใช้ เกี่ยวกับกระบวนการ วิธีการ ระเบียบการ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน แม้เป็นทักษะที่ผู้บริหารใช้น้อย แต่ก็จำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อจะได้ตรวจสอบ-ควบคุมการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความเรียบร้อย

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารทำงานร่วมกับผู้อื่นในฐานะสมาชิกของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของหมู่คณะที่ตนเป็นผู้นำอยู่ ผู้บริหารที่มีทักษะด้านนี้ ต้องเป็นผู้ที่ยอมรับความคิดเห็น ความรู้สึก และ ความเชื่อของผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาเหนือตน เพื่อนร่วมงานที่เท่าเทียมกัน และผู้ใต้บังคับบัญชา และยังคงระมัดระวังความรู้สึกนึกคิดของตน เมื่อมีการติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารที่ดีต้องฝึกฝนทักษะด้านนี้จนเป็นธรรมชาติ มีความจริงใจเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความรู้สึก ปลอดภัย มีความมั่นใจ ไว้วางใจ ยอมรับนับถือและศรัทธา (Katz. 1955 : 34-35)

ส่วน กริฟฟิธส์ (Griffiths. 1956 : 10) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับคนและทักษะทางด้านเทคนิค เป็นทักษะที่เกี่ยวกับสิ่งของต่าง ๆ

แฮริส (Harris. 1963 : 16) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ว่าประกอบไปด้วย

1. การเห็นใจและเข้าใจผู้อื่น ๆ (Empathizing)
2. การรู้จักสัมภาษณ์หรือสอบถามผู้อื่น (Interviewing)
3. การรู้จักสังเกต (Observing)
4. การรู้จักสนทนาและกล่าวถึงผู้อื่น (Leading Discussion)
5. การรู้จักวิธีการสะท้อนความรู้สึกและแสดงความคิดที่ดี (Reflecting

Feelings and Ideas)

6. การมีส่วนร่วมในการอภิปราย (Participative Discussion)
7. การรู้จักแสดงบทบาทสมมติ (Role - Playing)

นอกจากนี้ ฮิกส์ และ กัลเลทต์ (Hicks & Gullett. 1975 : 308) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารทุกระดับ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือผู้มาติดต่อกับผู้บริหาร รวมทั้งสามารถกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วย

ถวิล เกือกุลวงศ์ (2530 : 39) ได้ให้ความหมายของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ไว้ว่า ได้แก่ ความสามารถและการใช้ดุลยพินิจ วินิจฉัย ในการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นหรือโดยบุคคลอื่น (หลักมนุษยสัมพันธ์) รวมทั้งการเข้าใจเรื่องการจูงใจและการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 17) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทัศนคติพื้นฐานและทราบถึงองค์ประกอบการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวิกาน (2540 : 23-24) ที่กล่าวว่า ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถทางการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี การจูงใจและการกำกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กร ดังนั้น ความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ จึงเป็นความเชี่ยวชาญทางการเกี่ยวพันระหว่างกันกับบุคคลอื่น เช่น การจูงใจ การประสานงาน การเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการแก้ไขความขัดแย้ง ผู้บริหารที่มีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงออกด้วยตัวของเขาเอง โดยไม่เกรงกลัวที่จะถูกเยาะเย้ยและกระตุ้นการมีส่วนร่วม ดังนั้นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จึงช่วยให้ผู้บริหารได้รับความร่วมมือและเกิดการประสานงานที่ดีขึ้น

จากแนวความคิดดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่เกี่ยวกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีศาสตร์และศิลป์ในการที่จะให้ผู้ร่วมงาน

นับตั้งแต่ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาเหนือตนได้ร่วมมือร่วมใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

1. ทักษะทางด้านมโนทัศน์ (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนบริหารกับหน่วยงานอื่น ๆ ทักษะนี้เป็นทักษะที่พัฒนาในตัวผู้บริหารได้ยากที่สุด และเป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหน่วยงานจะขาดเสียไม่ได้ และในการบริหารงานผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะนี้ในกิจกรรม 2 อย่าง คือ การตัดสินใจ และการจัดความขัดแย้ง (Katz. 1955 : 35-36) ทักษะทางด้านมโนทัศน์ เป็นทักษะที่เกี่ยวกับความสามารถในการมองภาพรวมทั้งหมดขององค์การ รู้และเข้าใจหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การ และความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกับองค์การอื่น รวมทั้งความเกี่ยวพันกับธุรกิจ อุตสาหกรรม ชุมชน สังคม เศรษฐกิจและการเมืองของชาติ หากสิ่งเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงก็สามารถที่จะคาดการณ์เพื่อวางแผนที่จะรับหรือหลีกเลี่ยงสถานการณ์อันเกี่ยวกับสวัสดิภาพขององค์การในฐานะที่ตนเป็นผู้นำ และสมยศ นาวิการ (2540 : 24) ได้ให้ความหมายของทักษะทางด้านมโนทัศน์ ว่าเป็นความสามารถทางความคิดเชิงวิเคราะห์ของผู้บริหาร การรับเอามุมมองขององค์การโดยส่วนรวมและสามารถมองภาพรวมขององค์การได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจความซับซ้อนของสถานการณ์และลดความซับซ้อนนี้ลง ณ ระดับที่ทางเลือกของการกระทำที่จะจะสามารถกำหนดขึ้นมาได้

ส่วนไวส์ (Wiles. 1955 : 25) ได้เสนอทักษะในด้านความเป็นผู้นำ (Supervision as Skill in Leadership) ในการนิเทศซึ่งมีลักษณะคล้ายกับทักษะทางด้านมโนทัศน์ ของ แคตซ์ ทักษะในด้านการเป็นผู้นำตามแนวความคิดของ ไวส์ นั้น ประกอบด้วยเรื่องต่อไปนี้ คือ การส่งเสริมความเป็นผู้นำให้แก่บุคคลอื่น การชักชวนให้บุคคลอื่นยอมรับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน การเสนอแนะความคิดเห็นให้แก่กลุ่มในการวางแผนปฏิบัติงาน การเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับวิธีแก้ปัญหา การเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ และการจัดสวัสดิการให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การสร้างความเป็นกันเองเพื่อให้เกิดความรักใคร่กันถึงซึ่งกันและกัน การส่งเสริมให้ผู้อื่นใช้ความสามารถที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ที่สุด การแนะนำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ และการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

นอกจากนี้ กริฟฟิธส์ (Griffiths. 1956 : 10) ได้กล่าวว่าความสำเร็จในการตัดสินใจของผู้บริหารขึ้นอยู่กับทักษะทางด้านมโนทัศน์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

1. การมองเห็นภาพพจน์โดยส่วนรวม (Visualizing)
2. การรู้จักวิเคราะห์ (Analyzing)
3. การรู้จักวินิจฉัย (Diagnosing)
4. การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์เรื่องต่าง ๆ (Criticizing)
5. การรู้จักตั้งคำถาม (Questioning)

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530 : 39) ได้ให้ความหมายของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ไว้ว่า ได้แก่ ความสามารถที่เข้าใจความสลับซับซ้อนขององค์การโดยภาพรวม และเข้าใจว่าการปฏิบัติงานของใครเหมาะสมกับตำแหน่งใดในองค์การ ความรู้ในเรื่องเหล่านี้จะเอื้ออำนวยให้ผู้บริหาร ดำเนินการให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์การโดยส่วนรวม มากกว่าที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการ เป้าหมายและความต้องการของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

จากแนวคิดดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่าทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะที่เกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารในด้านการบริหารงานโดยส่วนรวม ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในเรื่องขององค์การ บุคลากร องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์การ และยังต้องมีความรู้ความสามารถในการรู้จักวิเคราะห์ วิวิจารณ์ วินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องหลักการบริหารเป็นอย่างดี รวมทั้งวิชาอื่น ๆ ด้วย ซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 17) ได้กล่าวเกี่ยวกับทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ไว้ว่าผู้บริหารจะต้องมีความรู้กว้างขวางในด้านวิชาสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ การเมือง มนุษยวิทยา จิตวิทยาสังคม ดังนั้นผู้บริหารจะได้ทักษะนี้มาจะต้องศึกษาวิชาสามัญ (General Education)

การผสมผสานอย่างสมดุลและเหมาะสมของทักษะเหล่านี้ จะเปลี่ยนแปลงผันแปรไปในขณะที่บุคคลได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งทางการบริหารจากระดับหัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย ไปจนถึงตำแหน่งนักบริหารระดับสูง (ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530 : 39)

จะเห็นได้ว่า ทักษะทั้งสามด้านดังกล่าว มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้สำเร็จตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตามทักษะทั้งสามประการ ผู้บริหารจะมีอย่างน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหาร ซึ่งหากพิจารณาในแง่ของหลักการแล้ว นักบริหารในแต่ละระดับจะมีทักษะความรู้ความสามารถหรือมีความเชี่ยวชาญอยู่ 3 อย่าง เหมือนกันทุกคน คือ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ แต่ถ้าพิจารณาความแตกต่างก็就会有ความแตกต่างกันในเรื่อง ปริมาณความมากน้อย ตลอดจนความยุ่งยากสลับซับซ้อนของความสามารถแต่ละอย่างเท่านั้น คือบุคคลยังมีตำแหน่งบริหารที่สูงมากขึ้นไปมากเท่าใด ทักษะความรู้ความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญที่ต้องการใช้ในระดับแรกก็ยิ่งลดน้อยลงตามลำดับ แต่กลับไปต้องการเพิ่มมากยิ่งขึ้นในทักษะ ความรู้ความสามารถในระดับที่สองคือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องการเพิ่มมาก ๆ ในความรู้ความสามารถในระดับที่สามคือ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ทักษะด้านเทคนิคจะมีความจำเป็นน้อยลงเมื่อผู้บริหารเลื่อนตำแหน่งจากระดับที่ต่ำกว่าไปสู่ระดับที่สูงกว่า แต่ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความจำเป็นเพิ่มขึ้นทุกทีผู้บริหารระดับต้น เช่น หัวหน้าที่ทำการ จำเป็นต้องมีทักษะด้านเทคนิคมาก เพราะต้องฝึกอบรมและพัฒนาช่างเทคนิค และพัฒนาหัวหน้างานผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ ส่วนผู้บริหารระดับสูง นัก

บริหารไม่จำเป็นต้องรู้วิธีการทำงานในระดับการปฏิบัติเทคนิคเป็นอย่างดี แต่ควรจะเข้าใจว่าหน้าที่ต่าง ๆ เหล่านั้น ต่างสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ในขณะที่ความสำคัญของทักษะเทคนิค และ มโนทัศน์แตกต่างกันไปตามระดับของการบริหาร แต่ทักษะซึ่งมีความสำคัญในการบริหารทุกระดับ ก็คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ สอดคล้องกับที่ สมยศ นาวิการ (2540 : 24) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ บรรลุความสำเร็จจะต้องมีระดับของความเชี่ยวชาญที่สูงทั้งสามด้านและทักษะแต่ละอย่างจะมีความ สำคัญแตกต่างกันตามระดับการบริหารภายในองค์การ โดยทั่วไปทักษะทางด้านเทคนิคจะมีความ สำคัญน้อยที่สุดต่อผู้บริหารระดับสูง ทักษะทางด้านเทคนิคจะมีความสำคัญมากที่สุดต่อผู้บริหาร ระดับต้น เพราะต้องมีการบังคับบัญชาพนักงานเทคนิคและวิชาชีพเป็นส่วนใหญ่ ในทางกลับกัน ทักษะทางด้านมโนทัศน์ จะมีความสำคัญมากที่สุดต่อผู้บริหารระดับสูง และทักษะทางด้านมโนทัศน์ จะมีความสำคัญน้อยที่สุดต่อผู้บริหารระดับต้น ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จะมีความสำคัญเทียบ เท่ากันต่อผู้บริหารทุกระดับ ส่วนทักษะด้านมโนทัศน์จะมีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูง เพราะ การวางแผน นโยบายและการตัดสินใจที่เกิดขึ้น ณ ระดับนี้จะอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจว่าการ เปลี่ยนแปลงของกิจกรรมหนึ่งจะกระทบต่อกิจกรรมหนึ่งอย่างไรบ้าง เมื่อผู้บริหารถูกเลื่อนตำแหน่ง สูงขึ้นไปพวกเขาจะต้องพัฒนาทักษะทางความคิดขึ้นมา

2. การศึกษาแบบแผนพฤติกรรมของผู้นำ (Behavior) ถ้าทฤษฎีคุณลักษณะแม่นยำ ภาวะ ผู้นำก็จะมีมาตั้งแต่เกิด แต่เมื่อยังไม่มีคุณลักษณะใดที่เด่นชัดที่สามารถทำนายภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพได้อย่างสมบูรณ์ จึงมีการศึกษาถึงแบบแผนพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำนวน มาก แต่ที่ได้รับการนิยามมากที่สุดมีอยู่ 2 กลุ่ม คือ

2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท (Ohio State studies) ได้เริ่มด้วยการศึกษา มิติต่าง ๆ ของพฤติกรรมมากกว่า 1,000 มิติ โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินความมีประสิทธิภาพ ของผู้นำของเขา และนักวิจัยได้จัดเป็นกลุ่มให้แคบลงได้ 2 กลุ่ม ซึ่งเรียกว่าพฤติกรรมของผู้นำมี 2 มิติ คือ

2.1.1 มิติการมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับผู้ อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานสูงจะชอบเป็น ผู้สั่งการ ออกแบบงานให้สมาชิกทำ คาดหวังให้คนงานมีผลผลิตได้ตามมาตรฐานที่กำหนด และ เน้นการทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด

2.1.2 มิติการมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์กับคน โดย ให้ความไว้วางใจ รับฟังความคิดเห็นและคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จะช่วยเหลือ ลูกน้องเมื่อมีปัญหาส่วนตัวเสมือนเพื่อน และปกครองลูกน้องทุกคนด้วยความยุติธรรม

จากการวิจัยบนพื้นฐานดังกล่าวพบว่า ผู้นำที่มุ่งงานสูงและความสัมพันธ์สูงมีแนวโน้มที่พบบ่อย ๆ ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจและมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ตามที่มีผู้นำแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

3. การศึกษาสถานการณ์ภายนอกของผู้นำ (Contingency) เมื่อได้ศึกษาเพิ่มเติมมากขึ้นจะพบว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลยังมีปัจจัยที่เป็นตัวทำนายซับซ้อนมากกว่าคุณลักษณะ

4. การศึกษาคุณลักษณะเด่นพิเศษ (Charismatic) ในปัจจุบันนี้ คุณลักษณะนี้ได้รับการพัฒนาโดย นักวิชาการด้านบริหารองค์การ โดยมีการศึกษาถึงคุณลักษณะที่เด่นพิเศษนอกเหนือธรรมชาติทั่ว ๆ ไป คุณลักษณะเหล่านี้ถือว่าเป็นความสามารถพิเศษ ที่ส่งผลต่อผู้ตามให้หันมาสนใจทำงานในองค์การเป็นอย่างดี ภาวะผู้นำแบบนี้สามารถจะเปลี่ยนสภาพอะไร ๆ ขององค์การได้

เสริมสุข วรรณพฤษ (2540 : 47-53) ได้สรุปแบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของนักวิชาการที่ได้ศึกษาเรื่องนี้ว่า แบบของภาวะผู้นำที่สำคัญมี 4 แบบ คือ

1. แบบประชาธิปไตย - อัตนิยม (Democratic-Autocratic Styles)

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Styles) ผู้นำแบบนี้เป็นแบบอย่างที่ดีที่สุดและอำนวยความสะดวกในการบริหารมากที่สุด ผู้นำแบบนี้เป็นพวกใจกล้า คือ ถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่างาน จะดำเนินการบริหารสิ่งใดก็มักจะกระทำในนามของกลุ่ม เพราะต้องการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องของทุกฝ่าย การบริหารงานจะเน้นหนักไปในทางที่จะให้เกิดความเข้าใจอันดีกันเสียก่อน จะมีความต้องการให้เกิดผลงานจากการที่ตนได้รับความนิยมนยกย่องเป็นสำคัญ ลักษณะการบริหารงานทั่วไปของผู้บริหารประเภทนี้ มีดังนี้ คือ

1. ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินงานเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์การและส่วนรวม
2. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นเต็มที่
3. ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นผู้นำและผู้ให้คำแนะนำสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
4. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสใช้ความคิด และวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง
5. สร้างความนิยมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้สึกว่ามีนายเหนือหัวอยู่กับตน แต่มีความรู้สึกว่าผู้ร่วมงานคอยให้คำแนะนำสั่งสอนร่วมอยู่กับตน
6. ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธภาพอันดีต่อกันรวมทั้งมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มที่

ภาวะผู้นำแบบอัตนนิยม (Autocratic Styles) ผู้นำแบบนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า แบบอัตตาริปไตย เป็นผู้นำประเภทที่ถือว่าอำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเองมาก ชอบวางท่าทางใหญ่โต ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติคนอื่น จะเน้นสมรรถภาพของการทำงาน และต้องการขยายอำนาจของตนออกไปทุกวิถีทางด้วยวิธีการต่าง ๆ เท่าที่จะทำได้ การบริหารงานแบบนี้จะมีลักษณะโดยทั่ว ๆ ไปดังนี้

1. นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบตลอดเวลา ทั้งที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็น ที่จะต้องปฏิบัติเช่นนั้น

2. การตัดสินใจสั่งการต่าง ๆ มักเป็นไปตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมหรือผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อจะแสดงว่ามีอำนาจ

3. การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาทุกเรื่องมักผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความสำคัญให้ตนเอง

4. ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีเป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงผู้เดียว เพื่ออาศัยวิธีการดังกล่าวเป็นเครื่องควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้จำต้องสยบเข้าหาผู้บังคับบัญชาเสมอ โดยความจำเป็นเพื่อขอทราบข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

5. นโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงาน ฯลฯ เป็นเรื่องที่สั่งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา แม้หากจะฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามักก็เป็นแค่เพียงพิธีการ เพราะการตัดสินใจมักเป็นไปในลักษณะยึดความเห็นของตนเองเป็นสำคัญ ลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการโดยอาศัยการติดต่อสื่อสารมีจากบนลงมาล่างเพียงทางเดียว

6. มิได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของหน่วยงานนั้น อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้นำทั้งสิ้น ไม่นิยมการใช้หลักเหตุผลในการดำเนินงาน

7. คำว่า ผู้ช่วย หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ช่วยหัวหน้า และช่วยให้งานของหัวหน้าเสร็จเท่านั้น

8. ข้อเสนอต่าง ๆ ที่ได้มาจะต้องผ่านหลายชั้น บางทีอาจถึง 6 - 7 ชั้น กว่าจะมีการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งทางเดินของข่าวสารมักจะซับซ้อนและวกลวนเสียเวลางานจะล่าช้าและคงค้าง

9. ระบบการตั้งกรรมการ เป็นวิธีกระจายความรับผิดชอบ ที่ได้ผล และเป็นวิธีการที่จะให้เรื่องบางเรื่องซึ่งไม่ต้องการนำออกปฏิบัติให้เจียบหายเป็นคลื่นกระทบฝั่ง

2. ภาวะผู้นำแบบสถาบันนิติ – บุคลาณัติ (Nomothetic - Idiographic Styles) ศูนย์การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงกลาง (The Midwest Administrative Center) ที่มหาวิทยาลัยชิคาโกมีบทบาทสำคัญในการศึกษาภาวะผู้นำแบบนี้ จากการศึกษาของเคทเซลส์ และกูบา (Getzels and Guba) ได้จำแนกภาวะผู้นำแบบนี้ออกเป็น 3 ประเภท คือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2533 : 28-29)

2.1 ภาวะผู้นำแบบเน้นสถาบัน เป็นภาวะผู้นำที่ยึดสถาบัน บทบาทและความคาดหวังจากภายนอกเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจ และระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินการให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันได้กำหนด

2.2 ภาวะผู้นำแบบเน้นบุคคล เป็นภาวะผู้นำที่ยึดบุคคล-บุคลิกภาพและความต้องการเป็นหลัก ผู้นำมีความเข้าใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในหน่วยงาน

2.3 ภาวะผู้นำแบบผสมผสาน เป็นภาวะผู้นำที่เป็นพฤติกรรมทั้งสองด้าน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เผชิญหน้าผู้นำ

3. ภาวะผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์-กิจสัมพันธ์ (Consideration Initiating Structure Styles)

พฤติกรรมแบบกิจสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมริเริ่มเสริมสร้างด้านภาระงานของสถาบัน ผู้นำพยายามจัดระเบียบแบบแผน และเน้นการปฏิบัติงานให้ได้ตามเกณฑ์ และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แสดงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในเจตคติของท่านอย่างชัดเจน
2. นำความคิดใหม่ๆ ไปหารือกับผู้ร่วมงาน
3. ปกครองผู้ร่วมงานด้วยมาตรการที่เฉียบขาด
4. ดำเนินการทำงานที่บกพร่อง
5. พุดจากับผู้ร่วมงานด้วยท่าทีที่น่าเกรงขาม
6. มอบหมายงานเฉพาะอย่างให้ผู้ร่วมงานทำ
7. ทำงานโดยมีการวางแผนงานล่วงหน้า
8. วางมาตรฐานในการปฏิบัติงานเอาไว้อย่างแน่นอน
9. เน้นการทำงานให้ทันตามกำหนดเวลา
10. ส่งเสริมการใช้ระเบียบปฏิบัติอย่างเดียวกันในการปฏิบัติงาน
11. ย้ำให้ผู้ร่วมงานทราบถึงอำนาจหน้าที่ของตนเองในหน่วยงาน
12. ขอร้องให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามกฎ และระเบียบข้อบังคับที่วางไว้
13. แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความมุ่งหวังของหน่วยงานที่มีต่อผู้ร่วมงาน
14. สอดส่องดูแลให้ผู้ร่วมงานทำงานเต็มกำลังความสามารถของแต่ละบุคคล
15. สอดส่องดูแลให้มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด

พฤติกรรมมิตรสัมพันธ์ เป็นกิจกรรมที่แสดงถึงความเป็นกันเอง ความเห็นอกเห็นใจ ความยกย่องนับถือ มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสรุปเป็นหัวข้อได้ดังนี้

1. ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงาน
2. ช่วยเหลืองานเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อให้ผู้ร่วมงานชื่นชมในการเป็นสมาชิกของหน่วยงาน

3. ประพัตติตนเป็นคนเปิดเผยเข้าใจง่าย
4. หาโอกาสรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน
5. หลีกเลี่ยงการคบหาสมาคมกับผู้ร่วมงาน
6. ดูแลเอาใจใส่ในสวัสดิภาพของผู้ร่วมงานแต่ละคน
7. ปฏิบัติงานต่อผู้ร่วมงานในฐานะเป็นผู้ที่เท่าเทียมกัน
8. แสดงความเต็มใจที่จะให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
9. แสดงความเป็นมิตร และไม่ถือตัว
10. พยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกสบายใจในขณะที่สนทนาอยู่ด้วย
11. นำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ
12. ขอความเห็นชอบจากผู้ร่วมงานในเรื่องสำคัญ ๆ ก่อนที่จะมีการดำเนินงานต่อไป

4. ภาวะผู้นำแบบคำนึงคน – คำนึงผลผลิต (Concern for people – Concern for Production)

ภาวะผู้นำแบบคำนึงคน และแบบคำนึงผลผลิตนี้ มีความสำคัญ และจำเป็นยิ่งต่อสังคมในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในแบบความคิด หลักการ และแนวทางปฏิบัติเป็นอย่างดี เพื่อให้การบริหารบังเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และเกิดการพัฒนายั่งยืน (Sustainable Development)

3.2 การตัดสินใจ

การคิด (Thinking) การแก้ปัญหา (Problem Solving) การตัดสินใจสั่งการซึ่งเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมมนุษย์ ในการบริหารงานนั้น การตัดสินใจสั่งการทางการบริหาร (Managerial Decision Making) เป็นที่ยอมรับ และเพิ่มความสนใจจากผู้ปฏิบัติงาน และนักวิจัยทั้งหลาย ในการพิจารณาว่า นักบริหารจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้างตามที่เป็นอยู่จริงในกระบวนการที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ ประสานงานกันในองค์กร ทั้งนี้จะต้องอาศัยข่าวสาร (Information) ข้อมูลเท็จจริงต่าง ๆ มาประกอบในการตัดสินใจสั่งการ เพื่อให้ให้ผู้ตัดสินใจสั่งการได้มีทางเลือก และมีข้ออ้างอิงที่สมบูรณ์

การอำนวยการ (Directing) ผู้บริหารนอกจากจะเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ และการใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับงาน และคน ตลอดจนวิธีจูงใจคนให้ปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้วยังจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการตัดสินใจสั่งการ เพื่อกำหนดการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เหมาะสมกับสภาพการและการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทางการบริหาร แล้วนำเอามาตัดสินใจสั่งการ ผลการปฏิบัติงานจะดี หรือเลว จะบรรลุเป้าหมายโดยถูกต้อง ก็ย่อมขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร

ดังนั้น การตัดสินใจ (Decision making) ก็คือ กระบวนการบริหารองค์การนั่นเอง กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารมีความสัมพันธ์กันจตุรภาค สิ่งสำคัญในการบริหารประการหนึ่ง ก็คือ กระบวนการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making Process) อันหมายถึงผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบต่อการตัดสินใจสั่งการขององค์การ และต้องดำเนินการให้ถูกต้องสมบูรณ์สามารถอำนวยความสะดวกแก่องค์การได้เป็นอย่างดี ความสำคัญของการตัดสินใจนี้ ผู้บริหารจะต้องใช้เวลาให้กับภารกิจนี้เป็นอันมาก เพราะการตัดสินใจเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ และมีอิทธิพลอยู่ทุกขั้นตอนของการบริหาร การบริหารจะบรรลุผลสำเร็จ หรือล้มเหลวล้วนเป็นผลมาจากการตัดสินใจทั้งสิ้น การศึกษาถึงลักษณะของมนุษย์เกี่ยวกับการตัดสินใจ และกระบวนการตัดสินใจในองค์การ จะทำให้เข้าใจถึงสาเหตุแห่งการตัดสินใจในการบริหาร และทำให้เข้าใจถึงกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์ และชลิตา ศรีมณี. 2533 : 227 – 228)

3.2.1 ความหมายของการตัดสินใจ

มีผู้ให้ความหมายคำว่า การตัดสินใจ (Decision Making) ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

แมคฟาร์แลนด์ (Macfarland. 1970 : 76) ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การกระทำเกี่ยวกับการเลือกที่ผู้บริหาร หรือองค์การเลือกแนวทางปฏิบัติอันหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง

อัทชีสัน และ ฮิลล์ (Atchison & Hill. 1978 : 332) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การคิด และการกระทำต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเลือก หรือการตกลงอย่างใดอย่างหนึ่ง

พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์ และชลิตา ศรีมณี (2533 : 227) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาตกลงใจชี้ขาดจากทางเลือกที่มีอยู่มากกว่าหนึ่งทางขึ้นไป ในอันที่จะให้มีการกระทำในลักษณะเฉพาะใด ๆ หรือ การตัดสินใจ หมายถึง การตกลงที่จะยุติข้อขัดแย้ง ข้อถกเถียง โดยให้มีการกระทำไปในทางหนึ่งทางใดที่ได้มีการพิจารณา และตรวจสอบอย่างรอบคอบแล้ว

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า การตัดสินใจสั่งการ หมายถึง การเลือกทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้จะเป็นการตัดสินใจกระทำสิ่งหนึ่ง หลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตามที่มุ่งหมายไว้ ในทางปฏิบัตินั้น การตัดสินใจสั่งการมักเกี่ยวข้องกับปัญหายุ่ยาก ซับซ้อน และวิธีแก้ปัญหาให้ตัดสินใจมีมากกว่า 1 ทางเลือกเสมอ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้ตัดสินใจว่าจะเลือกทางปฏิบัติโดยวิธีใด จึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดแก่องค์การ หรือหน่วยงานนั้น

3.2.2 ประเภทของการตัดสินใจ

อำเภอ อินทพรเสริฐ (2542 : 257 – 262) ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจไว้ได้ 4 แบบ ดังนี้

1. การตัดสินใจแบบเฉียบขาด หมายถึง การตัดสินใจของผู้นำหรือผู้บริหาร โดยมีจุดเน้น ด้านการวางแผนอย่างมีระเบียบกฎเกณฑ์ เป็นแผนระยะสั้นที่มีกำหนดเวลาสิ้นสุดอย่างเร่งรัด เน้นวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติ ผลการปฏิบัติ และข้อเสนอแนะ การสื่อสารทุกชนิดมีลักษณะสรุปสั้นตรงประเด็น รับฟังข้อสรุป การแก้ปัญหาเพียงอย่างเดียว การตัดสินใจทำฝ่ายเดียวแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติต่อ และใช้แรงจูงใจด้วยระบบการลงโทษ และให้รางวัลอย่างเข้มงวด ซึ่งการตัดสินใจในลักษณะนี้ จะเป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลน้อยที่สุดแต่รวดเร็ว มีข้อสรุปเพียงข้อเดียว

2. การตัดสินใจแบบยืดหยุ่น หมายถึง การตัดสินใจของผู้นำ หรือผู้บริหารโดยเน้นในด้านการใช้ความเข้าใจที่เกิดขึ้นฉับพลัน โดยอาศัยปฏิกิริยาจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก ดำเนินการตามเป้าประสงค์ที่คิดว่า เป็นความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างขององค์การปรับเปลี่ยนได้ โดยยืดหลักและโครงสร้างสร้างน้อยที่สุด ใช้ข้อมูลในการแก้ปัญหาสั้น ๆ แต่กว้าง และหลากหลายเพื่อเลือกได้ ใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมโดยพิจารณาด้านความต้องการ และความรู้สึของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การตัดสินใจแบบแบ่งชั้น หมายถึง การตัดสินใจของผู้นำ หรือผู้บริหาร มีจุดเน้นในการใช้ข้อมูลมาก และหาข้อสรุปเพียงข้อเดียว ดูความชัดเจนของข้อมูลละเอียดถี่ถ้วน วางแผนอย่างละเอียดเป็นระยะยาว โดยครอบคลุมทั้งด้านวิธีการ และผลที่ได้รับ ชอบโครงสร้างขององค์การที่มีความสลับซับซ้อน แบ่งช่วงชั้นบังคับบัญชาด้วยกระบวนการในการบริหาร และนโยบายโดยละเอียด การสื่อสารต่าง ๆ ต้องละเอียด รายงานทุกชนิดต้องถูกต้องตามระเบียบ ละเอียดถี่ถ้วน แสดงวิธีการแก้ปัญหา ตัดสินใจโดยไม่มีการสอแทรก แต่จะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อขอข้อคิดเห็น และให้ความสนใจในสิ่งที่ตนริเริ่มขึ้นโดยไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหาร

4. การตัดสินใจแบบบูรณาการ หมายถึง การตัดสินใจของผู้นำ หรือผู้บริหารโดยมีจุดเน้นด้านการใช้ข้อมูลมาก แล้วสร้างข้อสรุปไว้มาก ตีความได้หลากหลายในทันทีทันใด สืบหาและแสวงหาข้อมูลทุกด้าน ริเริ่มวางแผนระยะยาว โดยวิเคราะห์อย่างละเอียดและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผสมผสานเป้าประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา กับการบริหารองค์การโดยเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับความต้องการ และสถานการณ์ต่าง ๆ วิเคราะห์งานอย่าง สลับซับซ้อน และนานาทัศนะ มีอิทธิพล และมีทักษะในการจัดการกับข้อมูล ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จากข้อเท็จจริง และแสดงความคิดเห็น รักความยุติธรรม และจะละเลยรายงานสั้น ๆ

3.2.3 รูปแบบการตัดสินใจ

อำเภอ อินทพรเสริฐ (2542 : 253 – 255) ได้แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว (Decision making by individual)

2. การตัดสินใจโดยกลุ่ม (Decision making by groups)
 - 2.1 ตัดสินใจในกลุ่มผู้บริหาร หรือผู้นำด้วยกัน
 - 2.2 ตัดสินใจโดยคณะกรรมการ
 - 2.3 ตัดสินใจโดยฝ่ายบริหาร หรือผู้นำร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน

3.2.4 ลักษณะของการตัดสินใจ

ลีลา สนิทานเคราะห์ (2530 : 101) ได้แบ่งลักษณะของการตัดสินใจตามสภาพการณ์ ออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่แน่นอน (Decision under Certainty)
2. การตัดสินใจใต้สภาวะของการเสี่ยง (Decision under Uncertainty)

3.2.5 องค์ประกอบของการตัดสินใจ

ฮิวส์ (Huse. 1977 : 6) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญในการตัดสินใจไว้ดังนี้

1. การเลือก หมายถึง โอกาสที่จะเลือกทางเลือกทั้งหลาย
2. ทางเลือก หมายถึง แนวทางหรือวิธีของการปฏิบัติ
3. วัตถุประสงค์ หรือจุดประสงค์ ซึ่งหมายถึง จุดหมายสุดท้าย หรือสภาวะที่ต้องการให้เกิดขึ้น
4. ผลที่ตามมาของการตัดสินใจ
5. คนซึ่งทำหน้าที่ในการตัดสินใจ
6. สภาพแวดล้อม เช่น ระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย นโยบายของรัฐบาล

กอร์ และ ดายสัน (Gore & Dyson. 1974 : 79) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการตัดสินใจ ประกอบด้วย

1. สถานการณ์ของการตัดสินใจ
2. ผู้ตัดสินใจ
3. จุดมุ่งประสงค์ หรือเป้าหมายของการตัดสินใจ
4. ทางเลือกที่เกี่ยวข้อง และชุดของการกระทำเพื่อให้เลือก
5. ความสัมพันธ์ระหว่างทางเลือกในรูปแบบของการจัดอันดับ
6. การเลือก หรือ การตัดสินใจเลือกเอง

3.2.6 กระบวนการตัดสินใจ (Decision Making process)

การตัดสินใจสั่งการ เป็นศิลปะ และหน้าที่อันสำคัญต่อการบริหารเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้ามีภาระหน้าที่จะต้องตัดสินใจสั่งการอยู่เสมอ มิทเชล (Mitchell. 1978 : 255 –256) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. การตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ (Set goals and objectives)
2. การระบุปัญหา (Problem recognition)
3. การค้นหา หรือแสวงหาข่าวสารข้อมูล (Information search)
4. การก่อให้เกิดทางเลือกในการแก้ปัญหา (Generate alternative choice)
5. การตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหา (Choice of action)
6. การนำทางเลือกในการแก้ปัญหาไปปฏิบัติให้บรรลุผล และมีการควบคุม
(Implementation and control)

3.2.7 ข้อควรคำนึงในการตัดสินใจ

1. พยายามตัดสินใจ ให้เป็นไปในทางที่จะเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมให้มากที่สุด
2. พยายามเปิดโอกาสให้การตัดสินใจมาจากกลุ่ม

3.2.8 ปัญหาอุปสรรคในการตัดสินใจ

ปัญหาอุปสรรคของผู้บริหารในการตัดสินใจสืบเนื่องมาจากขั้นตอนในการตัดสินใจ ไม่เป็นไปตามกระบวนการจึงทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด และล้มเหลวได้ เพราะเหตุมาจากปัญหาขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจ และปัญหามาจากการตัดสินใจผิดพลาด ดังรายละเอียดพอสรุปได้ ดังนี้

1. ปัญหาขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ (ลีลา สีนานุเคราะห์. 2530 : 103)
 - 1.1 การขาดข้อมูลข่าวสาร
 - 1.2 ไม่มีเวลาเพียงพอในการตัดสินใจสั่งการ
 - 1.3 ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน
2. เหตุที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด อาจมาจากสาเหตุดังนี้
 - 2.1 ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดพยายามบิดเบือนหันเหให้ผู้ตัดสินใจมุ่งความสนใจไปในเรื่องอื่น ๆ
 - 2.2 พยายามเรียกร้องความสนใจจากประชาชน โดยไม่คำนึงถึงหลักการ และความถูกต้อง
 - 2.3 พยายามเร่งเร้าให้เกิดความกลัว
 - 2.4 อ้างอิงบารมีของผู้ใหญ่
 - 2.5 ทักท้วงเหมาเอาโดยสรุป ไม่มีกรณีตัวอย่าง
 - 2.6 ให้ถ้อยคำกำกวม
 - 2.7 ข้อมูลไม่ถูกต้อง
 - 2.8 ระมัดระวังเกินไป

2.9 ถูกอิทธิพลครอบงำ

3.3 การจูงใจ

3.3.1 ความหมายของการจูงใจ

มีนักวิชาการให้ความหมายของคำว่า การจูงใจ ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

เบเรลสัน และสไตเนอร์ (Berelson & Steiner. 1964 : 240) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่า คือ สถานการณ์ภายในซึ่งกระตุ้น และก่อให้เกิดความกระตือรือร้น หรือการเคลื่อนไหว อันนำไปสู่พฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย

ชรูเด็น และเชอร์แมน (Chruden & Sherman. 1968 : 297) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจถึงสิ่งที่ชักนำให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์ออกมา

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ (2528 : 40) ให้ความหมายไว้ว่า การจูงใจ เป็นกระบวนการของการกระตุ้นให้เกิดการกระทำ ที่สนับสนุนความก้าวหน้า และกำหนดแบบแผนของกิจการที่กระทำ การจูงใจเป็นกระบวนการที่ร่างกายจากสิ่งเร้าให้มีพฤติกรรม มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง

สรุป การจูงใจ หมายถึง กระบวนการในการพยายามทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมไปในทางที่ผู้บริหารหรือองค์กรกำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ผู้บริหารหรือองค์กรตั้งไว้ โดยใช้ปัจจัยจูงใจที่สนองต่อความต้องการของพนักงาน จูงใจให้เกิดพฤติกรรม หรือเป็นการกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้ทุ่มเทพลังงาน พลังใจในการทำงานเพื่อองค์กร ด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยอาศัยความต้องการของคนเป็นพื้นฐานสำคัญในการผลักดันให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ธรรมชาติของการจูงใจเกิดขึ้นจากความต้องการเป็นพื้นฐาน เมื่อความต้องการเกิดขึ้นแล้ว จึงเกิดแรงขับให้คนเราแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3.3.2 ความสำคัญของการจูงใจ

การจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ตามปกติคนเรามีความสามารถในการทำสิ่งต่าง ๆ ได้หลายอย่าง หรือมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันเอาความสามารถของคนออกมาได้ คือ แรงจูงใจ เพราะฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่า การจูงใจเป็นการสร้างพลังความสามารถออกมาเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (อรุณ รักธรรม. 2527 : 257) ดังนั้นการจูงใจ จึงเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญที่นักบริหาร และหัวหน้างาน จะต้องสร้างสรรค์ และจัดให้มีขึ้นในองค์กร หรือหน่วยงาน เพื่อเป็น

ปัจจัยสำคัญในการบริหารงานองค์การ เพราะแรงจูงใจ หรือ การจูงใจ จะช่วยนำมัตความต้องการ ความจำเป็น และความเดือนร้อนของบุคคลในองค์การได้ จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของ พนักงานเจ้าหน้าที่ดีขึ้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน ดังนี้คือ

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ แต่ละบุคคลในองค์การ
2. ส่งเสริมความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
3. สร้างกำลังใจขวัญ และทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงาน
4. สร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
5. ช่วยให้การควบคุมงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น
6. เกื้อหนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์
7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การ
8. ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

3.3.3 องค์ประกอบแรงจูงใจในการทำงาน

องค์ประกอบแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลในองค์การ เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีผู้สนใจศึกษาค้นคว้า เกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้อย่างต่าง ๆ กัน ดังจะนำเสนอต่อไปนี้

บาร์นาร์ด (Barnard. 1966 : 142 – 149) กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจหน่วยงาน หรือผู้บริหารใช้เป็นเครื่องกระตุ้นในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน มี 8 ประการ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducements)
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคล ซึ่งไม่ใช่วัตถุ (Non - Material Inducements)
3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable physical conditions)
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefactions)
5. ความดึงดูดใจทางสังคม (Association Attractiveness)
6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการ และทัศนคติของบุคคล (Adaptation of Condition to habitual methods)
7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (The opportunity of enlarged participation)
8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน (The condition of communion)

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 85) มีความเห็นว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ หรือหน่วยงาน คือ

1. หน่วยงานที่มีการนิเทศอย่างใกล้ชิด รวดเร็ว เพียงพอ และทั่วถึง
2. คนงานมีความพึงพอใจ และภาคภูมิใจในงานที่ตนทำ
3. คนงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
4. มีวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นที่น่าพอใจ และเป็นที่ยอมรับ

5. ค่าตอบแทน และรางวัลต่าง ๆ ที่คนงานได้รับมีความเหมาะสมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ และสังคม
6. คนงานมีสุขภาพกายและจิตที่ดี

3.3.4 เทคนิคการจูงใจในการทำงาน

ได้มีผู้เสนอเทคนิคในการจูงใจในการทำงาน ไว้หลายท่าน ดังนี้

1. เทคนิคการจูงใจของลิเคิร์ท (Likert)
2. เทคนิคการจูงใจของมาโย (Mayo)
3. เทคนิคการจูงใจของสกินเนอร์ (Skinner)

3.3.5 ปัญหาและอุปสรรคของการจูงใจ

เนื่องจากผู้บริหารมีสิทธิที่จะให้รางวัล หรือการลงโทษ ทำให้มีการยอมรับ ความมีอำนาจหน้าที่ ที่เกิดขึ้น ดังนั้น ปัญหาของการมีอำนาจหน้าที่มีอยู่จริงเพียงใด มักจะเป็นเหตุผลโดยตรงกับวิธีการปฏิบัติงาน การให้รางวัล และการลงโทษ แต่อาจใช้ไม่ได้ผล และอำนาจหน้าที่ ที่แท้จริงอาจน้อยลง ถ้าหากมีการปฏิบัติที่ไม่อยู่ในกรอบแห่งเหตุผล และหลักยุติธรรม นอกจากนี้ปัญหาเกี่ยวกับความสามารถส่วนตัวของบุคคล และความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาก็ย่อมมีผลต่อการยอมรับในอิทธิพลของผู้บังคับบัญชาด้วย (ธงชัย สันติวงษ์. 2539 : 246 – 247) การจูงใจให้คนงานต้องระวังมิให้ขวัญ (Morals) ของผู้ใต้บังคับบัญชาเสียเป็นอันขาด การจูงใจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกพอใจ และมีความสุขในการทำงานเป็นการจูงใจที่ถูกต้องที่สุด

3.4 การติดต่อสื่อสาร

ในชีวิตประจำวันของบุคคลทุกคนจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ทั้งในการดำเนินชีวิตตามปกติ และการทำงาน สิ่งที่เราได้สร้างความสัมพันธ์ต่อกันก็คือ การพูดคุย หรือสนทนา การติดต่อสื่อสารกันโดยใช้ลายลักษณ์อักษร รวมทั้งการใช้กิริยาท่าทางแสดงความหมายของความ ต้องการที่จะให้เกิดความเข้าใจระหว่างกัน และกัน ในการปฏิบัติงาน หรือในหน่วยงานที่บุคคลหลายคนอยู่ร่วมกันย่อมมีความจำเป็นอย่างมาก ที่จะต้องติดต่อสื่อสารกันเพื่อที่จะให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความเข้าใจอันดี และถูกต้อง หน่วยงานที่มีปัญหามักจะมีสาเหตุประการหนึ่งของการด้อยประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นบุคคลทุกคนจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร เลือกใช้วิธีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสม รวมทั้งพัฒนาทักษะในการติดต่อสื่อสารในกรณีที่เป็นผู้ส่ง หรือผู้รับสาร (ประยูร อาษานาม. 2538 : 56 – 57)

3.4.1 ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า การติดต่อสื่อสาร (Communication) ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

วรายิช และ คูณซ์ (Wehrich & Loontz. 1993 : 573) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่ง (Sender) ผู้รับ (Receiver) ด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจ

บรรยงค์ โตจินดา (2542 : 184) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การติดต่อสื่อความเข้าใจกันระหว่างบุคคลในองค์การ อาจกระทำโดย ใช้การพูด การเขียน หรือการใช้สัญลักษณ์เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดหรือข่าวสาร ระหว่างบุคคลเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน และการติดต่อสื่อสารก็เป็นเครื่องมือชี้แนะพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล

3.4.2 ความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสาร

ประยูร อาษานาม (2538 : 34) ได้กล่าวไว้ว่าในการติดต่อสื่อสารผู้ส่งมีความมุ่งหมายข้อใดข้อหนึ่ง หรือมากกว่าใน 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การให้ข่าวสาร (Conveying information)
2. การสั่งการ หรือการแนะนำสั่งสอน (Commanding or instructing)
3. การใช้อิทธิพลหรือการชักชวน (Influencing or persuading)
4. การสร้างความสัมพันธ์อันดี (Clarifying relationships)

3.4.3 ประเภทของการติดต่อสื่อสาร

บรรยงค์ โตจินดา (2542 : 185) ได้แบ่งประเภทของการติดต่อสื่อสารตามลักษณะการใช้ ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication)
 - 1.1 การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง (Downward Communication)
 - 1.2 การติดต่อสื่อสารจากล่างไปข้างบน (Upward Communication)
 - 1.3 การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (Horizontal Communication)

1.4 การติดต่อสื่อสารแบบแยงมุม (Diagonal Communication)

2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication)

3.4.4 กระบวนการของการติดต่อสื่อสาร (The Communication process)

ประยูร อาษานาม (2538 : 36) ได้กล่าวถึง โดยทั่วไปแล้วการติดต่อสื่อสารประกอบด้วย

4 ส่วนคือ

1. ผู้ส่ง (Sender)
2. ช่องทาง (Channel)
3. ผู้รับ (Receiver)
4. ผลย้อนกลับ (Feedback)

3.4.5 ทักษะในการติดต่อสื่อสาร

ประยูร อาษานาม (2538 : 37 - 38) กล่าวว่าผู้ส่งข่าวสารควรมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. การรู้จักเวลาในการติดต่อสื่อสาร (Knowing when to communication)
2. การเลือกผู้รับข่าวสาร (Choosing the receiver of message)
3. การเลือกรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร (Choosing a form of communication)
4. การเลือกจังหวะในการติดต่อสื่อสาร (Timing the communication)
5. การอธิบายข่าวสารอย่างชัดเจน (Expressing the message clearly)
6. การเข้าใจสภาพของความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลในการติดต่อสื่อสาร (Understanding the interpersonal aspects of communication)

ทักษะในการติดต่อสื่อสารของผู้รับที่สำคัญมี 3 ประการ คือ

1. ความสามารถในการรับฟัง (Listening) การสื่อสารทางวาจา เช่น การสนทนา การประชุม การอภิปราย การรับคำสั่งจะต้องอาศัยการฟังที่สามารถจับประเด็นสำคัญให้ได้ รวมทั้งความสนใจ และการตั้งใจฟังจะช่วยให้ผู้รับได้รับข่าวสารที่ถูกต้อง และชัดเจน
2. ความสามารถในการอ่าน (Reading) ทักษะในการอ่านจำเป็นอย่างมากในการรับข่าวสารประเภทที่เป็นลายลักษณ์อักษร ไม่ว่าจะเป็นจดหมาย บันทึกรายงาน เป็นต้น การจับประเด็นสำคัญ การตีความ หรือการแปลความหมายจะต้องใช้ความสามารถ และภูมิหลังของผู้อ่านอย่างมาก ดังนั้นการอ่านอย่างตั้งใจ และอย่างพิถีพิถันจะช่วยให้ได้มาก

3. ความสามารถในการมองเห็น (Seeing) ในการอ่าน การฟัง การพูด รูปภาพ แผนภูมิ แผนผัง แบบแปลน การสังเกต กิริยาท่าทาง หรือการแสดงออกที่เป็นข่าวสารจากผู้ส่ง ผู้รับจะต้องใช้สายตา การสังเกต การวิเคราะห์ และการพิจารณาจึงจะสามารถเข้าใจข่าวสารได้ ดังนั้นผู้รับจะต้องฝึกทักษะในการมองเห็นโดยใช้ภูมิหลัง สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมประกอบเข้าด้วยกัน จึงจะสามารถแปลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง

3.4.6 ปัญหาอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารแต่ก็มีนักบริหารจำนวนไม่น้อยที่จะต้องประสบความล้มเหลวในการบริหารงานอันเนื่องมาจาก ความผิดพลาดของการติดต่อสื่อสาร

สมพงษ์ เกษมสิน (2536 : 261 – 262) ได้กล่าวถึงปัญหาอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร ดังนี้

1. ภาษา และถ้อยคำที่ใช้ไม่ชัดเจน เช่น การนำเอาภาษา หรือถ้อยคำบางคำที่มีได้เป็นคำที่มีความหมาย หรือคุ้นเคยมาใช้ติดต่อสื่อสารกัน ซึ่งอาจเป็นเหตุทำให้เข้าใจ หรือและความหมายนั้นผิดไปจากเจตนาของผู้ใช้ และการติดต่อสื่อสารในเรื่องนั้นไร้ความหมาย

2. ความแตกต่างในด้านภูมิหลังของความรู้ความเข้าใจในเรื่องการติดต่อสื่อสาร พื้นฐานของการศึกษา หรือความแตกต่างในวัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณี อาจทำให้ผู้รับในการติดต่อสื่อสาร แปลเจตนา และคิดคำนึงถึงคุณค่าของสังคมแตกต่างกันได้ ซึ่งจะเป็นผลลบทำให้การติดต่อสื่อสารนั้น บกพร่องในสาระสำคัญไป

3. ลักษณะ และขนาดขององค์กร การจัดสายการบังคับบัญชา หรือช่วงการบังคับบัญชาซับซ้อนเกินไป อาจเป็นเหตุให้การเดินทางของข้อความข่าวสารไม่สะดวกเกิดความล่าช้า หรือเสียรูปได้ง่าย

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้นำองค์กรเพราะถ้าการสื่อสารถูกต้อง เหมาะสม และชัดเจน คนในองค์กรจะยอมรับ และพร้อมที่จะสื่อสารย้อนกลับด้วยวิธีการเดียวกัน ซึ่งการสื่อสารที่ดีนั้นต้องก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

4. ข้อมูล บริษัท ทีที แอนด์ ที จำกัด (มหาชน)

4.1 ประวัติบริษัท

บริษัท ทีที แอนด์ ที จำกัด(มหาชน) เป็นบริษัทของคนไทยได้ถือกำเนิดขึ้นเมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2535 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 100 ล้านบาท บริษัท ฯ ได้ร่วมลงนามในสัญญา ร่วมกับองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท.) เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2535 ในสัญญาร่วม การงานและร่วมลงทุนในโครงการขยายโทรศัพท์ภูมิภาค จำนวน 1 ล้านเลขหมาย โดยบริษัทฯ จะเป็นผู้ดำเนินการและบำรุงรักษาอุปกรณ์ในระบบ ซึ่งเริ่มดำเนินการเมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2536 โดยมีอายุสัมปทาน 25 ปี จนถึงวันที่ 25 ตุลาคม 2561 และในวันที่ 21 กันยายน 2538 ได้รับ อนุมัติจากทศท.ให้ติดตั้งโทรศัพท์เพิ่มขึ้นอีก 5 แสนเลขหมายในเขตภูมิภาค รวมเป็น 1.5 ล้าน เลขหมาย โครงข่ายโทรศัพท์พื้นฐานในเขตโทรศัพท์ภูมิภาคทั่วประเทศจำนวน 1.5 ล้าน เลขหมายของทีที แอนด์ ที (ยกเว้นกรุงเทพฯ,นนทบุรี,สมุทรปราการ และปทุมธานี) ใช้ระบบ สายเคเบิลใยแก้วนำแสง (Fiber Optics Cable) เกือบทั้งโครงข่าย มีเพียงส่วนชุมสายย่อยที่ต่อ ไปยังตัวโทรศัพท์เท่านั้นที่ใช้ระบบสายเคเบิลทองแดง (Copper Cable) และระบบโครงข่าย 1.5 ล้านเลขหมายยังเป็นระบบดิจิทัลครบวงจร ซึ่งทุกหน่วยอุปกรณ์ของระบบ คือ อุปกรณ์ชุมสาย (Switching) ทั้งในชุมสายหลัก (MSU : Main Switching Unit) และชุมสายย่อย (RSU : Remote Switching Unit) และเครือข่ายสื่อสารสัญญาณ (Transmission Network) ได้รับการพัฒนา ขึ้นมาในระบบดิจิทัล โครงข่าย 1.5 ล้านเลขหมายของทีที แอนด์ ที จึงมีความทันสมัยที่สุด สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรองรับบริการเสริมเพื่อความสะดวกสบายของผู้ใช้ บริการได้อย่างไม่มี ขีดจำกัด โครงการ 1.5 ล้านเลขหมายของทีที แอนด์ ที ทำให้ปัญหาการ ขาดแคลนโทรศัพท์ในเขตภูมิภาคหมดไปทำให้การติดต่อสื่อสารและการดำเนินธุรกิจเป็นไป อย่างสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้การมีโทรศัพท์ใช้อย่างเพียงพอโดยมีประสิทธิภาพที่ดี ยัง เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ดึงดูดให้นักลงทุนจากต่างประเทศตัดสินใจเข้ามาลงทุนในประเทศ ไทยด้วย และยังช่วยลดปัญหาการเคลื่อนย้ายประชากรจากภูมิภาคสู่นครหลวง และจากการที่ ทีที แอนด์ ที ได้เร่งดำเนินการก่อสร้างระบบชุมสายและโครงข่ายโทรศัพท์ใน 72 จังหวัด พร้อม ทั้งขยายสำนักงานบริการโทรศัพท์กระจายไปทุกพื้นที่บริการ ทำให้การติดตั้งโทรศัพท์เป็นไป อย่างรวดเร็วเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและพัฒนาคุณภาพสังคมในทุกส่วนของประเทศ ให้เป็นไปอย่างหลากหลายในทุกจังหวัดทั่วประเทศไทย “ตราบใดที่โลกการสื่อสารไม่หยุดนิ่ง ทีที แอนด์ ที ยังจะพัฒนาคุณภาพและบริการใหม่ๆ อย่างไม่หยุดยั้ง ”

4.2 คณะกรรมการบริษัท (Board of Directors)

นายธงชัย ลำคำ	ประธานกรรมการ
พล.ร.อ.เกาะหลัก เจริญรักษ์	กรรมการอิสระ
-	กรรมการอิสระและประธานคณะกรรมการตรวจสอบ
ดร.พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์	กรรมการอิสระ
นางพรรณณี วรวิจิตรสถิต	กรรมการอิสระ
นายสวาท ศรีขำ	กรรมการและประธานคณะกรรมการบริหาร
นายวสันต์ จาติกวณิช	กรรมการและกรรมการบริหาร
นายสืบตระกูล สุนทรธรรม	กรรมการ
นายสุจินต์ สุวรรณชีพ	กรรมการและกรรมการบริหาร
นายปลื้มใจ สินอากร	กรรมการ
นายทรงฤทธิ์ กุสุมรสนานันท์	กรรมการและกรรมการบริหาร
นางสาวสายใจ คีตสิน	กรรมการ
นายเปรมชัย กรรณสูต	กรรมการและกรรมการบริหาร
นายอดิศร จรณะจิตต์	กรรมการ
นางนิจพร จรณะจิตต์	กรรมการและกรรมการบริหาร
นายเคาพ นุชนารถ	กรรมการ
นายศรีภพ สารสาส	กรรมการและกรรมการบริหาร
นายมิชิโตโม อุเอโนะ	กรรมการ
นายเคนอิจิ ซึอซากิ	กรรมการและกรรมการบริหาร
นายฮิโรชิชิยะ ยามาคาวะ	กรรมการ กรรมการบริหาร ผู้อำนวยการร่วมสายงานบริหารงาน โครงข่าย
ดร.พิสิฐ ลี้อาธรรม	กรรมการ กรรมการบริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ และหัวหน้า คณะผู้บริหาร
นางสาวภัทรา เลหาพลวัฒนา	เลขานุการ

4.3 คณะกรรมการบริหาร (Executive Committee)

นายสวาท ศรีขำ	ประธานคณะกรรมการบริหาร
นายทรงฤทธิ์ กุสุมรสนานันท์	กรรมการบริหาร
นายวสันต์ จาติกวณิช	กรรมการบริหาร
นายสุจินต์ สุวรรณชีพ	กรรมการบริหาร
นายศรีภพ สารสาส	กรรมการบริหาร

นายฮีโลอีชะ ยามาควะ	กรรมการบริหาร
นายเคนอิชิ ซึโอบากิ	กรรมการบริหาร
นายเปรมชัย กรรณสูต	กรรมการบริหาร
นางนิจพร จรณะจิตต์	กรรมการบริหาร
ดร.พิสิฐ ลี้อาธรรม	กรรมการบริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่และหัวหน้าคณะผู้บริหาร
นายวิฑิต สัจจงพงษ์	กรรมการบริหารและเลขานุการ ผู้อำนวยการสายงานบริหารงานบริการลูกค้า

4.4 ผู้บริหารระดับสูง (Executive Officers)

ดร.พิสิฐ ลี้อาธรรม	กรรมการผู้จัดการใหญ่และหัวหน้าคณะผู้บริหาร
นายวิฑิต สัจจงพงษ์	สายงานบริหารงานบริการลูกค้า
นายฮีโลอีชะ ยามาควะ	รท.ผอ.ฝ่ายการตลาดธุรกิจขนาดใหญ่
นายกอบชัย เรืองประเสริฐ	ผู้อำนวยการร่วมสายงานบริหารงานโครงข่าย
นายรังษี วนเศรษฐ์	ผู้อำนวยการสายงานบริหารงานโครงข่าย
นายสินศักดิ์ สุนทรนนท์	ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนวิศวกรรมโครงข่าย
นายสุขุม เชาวน์ลิลิตกุล	ผู้อำนวยการฝ่ายขายสายตอนนอก
นายสุดใจ อัครปรีชานนท์	ผู้อำนวยการฝ่ายระบบโครงข่าย
นายชำนาญ ปรามโทยไพบูลย์	ผู้อำนวยการฝ่ายสนับสนุนและซ่อมบำรุง
นางพิรุณ จินดาประเสริฐ	ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาระบบ
นายอภิชาติ ชรรณสโรช	ผู้อำนวยการฝ่ายบริการสื่อสารข้อมูล
นายสุทธิพันธ์ ฐิตะโลหะกุล	ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดลูกค้าทั่วไป
นายสุรินทร์ ทับเจริญ	ผู้อำนวยการฝ่ายจัดเก็บรายได้
ดร.สุพจน์ เขียวรุฒ	ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารเหตุขัดข้อง
นายชำนาญ กิจสมมารถ	ผู้อำนวยการฝ่ายสารสนเทศและระบบบริการลูกค้า
นายประสิทธิ์ชัย กฤษณมรรยง	ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนวิสาหกิจ
นายชิตี โสมะฐิติ	ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
นายสิรสุข สัมมาชีพิตกุล	ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและบัญชี
-	ผู้อำนวยการด้านการเงินและบัญชี
นางรัชนิพรณ เต็มตฤณนา	ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป
	ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน
	รักษาการผู้อำนวยการสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่
	ผู้อำนวยการประจำสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่

นายสมศักดิ์ เลี้ยวตระกูล	ผู้อำนวยการเขตธุรกิจ 1
นายประจักษ์ คุณาภูมิ	ผู้อำนวยการเขตธุรกิจ 2
นายอรรถณัฐ มณีศิริ	ผู้อำนวยการเขตธุรกิจ 3
นายสมเกียรติ พิริโยธา	ผู้อำนวยการเขตธุรกิจ 4
นายประทีป หวังพัฒน์	ผู้อำนวยการเขตธุรกิจ 5
นายสมบัติ พันศิริพัฒน์	ผู้อำนวยการเขตธุรกิจ 6
นายสุเมธ อักษรกิตติ์	ผู้อำนวยการเขตธุรกิจ 7
นายพงศกร ยุทธะเวทย์	ผู้อำนวยการเขตธุรกิจ 8
นายประเสริฐ แยมอยู่	ผู้อำนวยการเขตธุรกิจ 9

4.5 ที่ทำการสำนักงาน

สำนักงานใหญ่

252/30 อาคารเมืองไทย-ภัทรคอมเพล็กซ์ อาคาร 1 ชั้น 24

ถ.รัชดาภิเษก ห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10320

โทรศัพท์ (662)693-2100

โทรสาร (662)693-2122

ศูนย์ฝึกอบรม

3 หมู่ 1 ต.เชียงรากน้อย ถ.ตัดใหม่ปทุมธานี-ศูนย์ศิลปาชีพ

อ.บางไทร จ.พระนครศรีอยุธยา 13190

โทรศัพท์ (035) 283-020-9

โทรสาร (035) 283-018-9

4.6 ศูนย์บริหารงานโทรศัพท์ภูมิภาค (AAC)

เขต/จังหวัด	ที่ทำการสำนักงาน	โทรศัพท์	โทรสาร
เขตธุรกิจ 1			
ฉะเชิงเทรา	45 หมู่ 3 ต.คลองนา อ.เมือง จ.ฉะเชิงเทรา 24000	(038)822-018-26	(038)822-025
ระยอง	ตรงข้ามหมู่บ้านราชพฤกษ์ ถ.สายบายพาส 36 หมู่ 2 ต.ทับมา อ.เมือง จ.ระยอง 21000	(038)807-018-26	(038)807-023, 807-032

เขต/จังหวัด	ที่ทำการสำนักงาน	โทรศัพท์	โทรสาร
เขตธุรกิจ 2			
นครราชสีมา	523-525 ถ.มิตรภาพ ต.จอหอ อ.เมือง จ.นครราชสีมา 30310	(044)264-021-30	(044)264-019
อุบลราชธานี	217 หมู่ 1 ถ.เลี้ยวเมือง ต.แสนสุข อ.วาริน ชำราบ จ.อุบลราชธานี 34190	(045)267-021	(045)267-013
เขตธุรกิจ 3			
ขอนแก่น	292 หมู่ 5 ถ.กลางเมือง ต.เมืองเก่า อ.เมือง จ.ขอนแก่น 40000	(043)340-021	(043)340-020
สกลนคร	190/1 ถ.นิตโย (สกล-อุดร) ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร 47000	(042)730-021-29	(042)730-030
อุดรธานี	16 หมู่ 2 ถ.สายอุดรธานี-เลย ต.นาดี อ.เมือง จ.อุดรธานี 41000	(042)346-021	(042)346-030
เขตธุรกิจ 4			
นครสวรรค์	79/3 หมู่ 10 ต.หนองกรด อ.เมือง จ.นครสวรรค์ 60240	(056)333-010-19	(056)333-027
พิษณุโลก	169 หมู่ 3 ถ.สิงห์วัฒน์ ต.พลาญชุมพล อ.เมือง จ.พิษณุโลก 65000	(055)215-010-19	(055)215-018, 215-009
เขตธุรกิจ 5			
เชียงราย	129 หมู่ 2 ถ.พหลโยธิน ต.สันทราย อ.เมือง จ.เชียงราย 57000	(053)700-002-9	(053)700-011
เชียงใหม่	230 หมู่ 7 ถ.เชียงใหม่-ลำปาง ต.สารภี อ.สารภี จ.เชียงใหม่ 50140	(053)420-024	(053)420-025, 420-027
เขตธุรกิจ 6			
นครปฐม	75/2 หมู่ 8 ต.วังตะกั่ว อ.เมือง จ.นครปฐม 73000	(034)285-018-19	(034)285-029
เพชรบุรี	109 หมู่ 4 ต.ถ้ำรงค์ อ.บ้านลาด จ.เพชรบุรี 76150	(032)440-018-22	(032)440-024
เขตธุรกิจ 7			
นครศรีธรรมราช	200/4 หมู่ 2 ถ.นครศรีธรรมราช-ร่อนพิบูลย์ ต. นาสาร กิ่ง อ.พระพรหม จ.นครศรีธรรมราช	(075)324-800-14	(075)324-820
ภูเก็ต	48/2 หมู่ 4 ถ.เทพกระษัตรี ต.เกาะแก้ว อ. เมือง จ.ภูเก็ต 83200	(076)272-804	(076)272-815-6
สุราษฎร์ธานี	8/3 หมู่ 3 ถ.บายพาส ต.มะขามเตี้ย อ.เมือง จ.สุราษฎร์ธานี 84000	(077)221-701-4	(077)221-720

บริการแก่ลูกค้ามากกว่าผู้ให้บริการรายอื่น โดยลูกค้ามีความพึงพอใจคุณภาพบริการทุกด้านของ TT&T ในระดับ 4.00 ในปี 2545 บริษัทจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ, การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและการทำงานเป็นทีม บริษัทจะต้องสร้างมาตรฐานการจัดเก็บและดำเนินการจัดเก็บข้อมูล ทั้งภายในและภายนอกที่จำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจ

* กำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย, ภาษี, ค่าเสื่อมราคาและรายจ่ายตัดบัญชี (EBITDA) = รายได้รวมหลังหักส่วนแบ่งสัมปทาน - (ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน + ค่าเช่าจากหน่วยงานราชการ เช่น ค่าเช่าวงจรทางไกล, ค่าเช่าท่อร้อยสาย และค่าพาดเสาไฟฟ้า เป็นต้น + ค่าติดตั้งสายกระจาย)

4.10 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัทฯ ประจำปี 2545

1. มุ่งสร้างผลกำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่ายภาษี ค่าเสื่อมราคา และรายจ่ายตัดบัญชี
2. บริษัทต้องสร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ลูกค้ามากกว่าผู้ให้บริการรายอื่น
3. พัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและการทำงานเป็นทีม
4. สร้างมาตรฐานในการจัดเก็บข้อมูลและดำเนินการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายนอกและภายในที่จำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

วันเต็ม มณีโกศา (2525 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาลักษณะพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการอำเภอในประเทศไทย พบว่าลักษณะพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการอำเภอในประเทศไทยด้านการแสดงออกในการร่วมกลุ่มประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมด้านความต้องการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรมที่แสดงออกในด้านการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง และด้านความต้องการควบคุม อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมการแสดงออกซึ่งมีความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับปานกลาง และด้านความต้องการรักใคร่ผูกพัน อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

วรเทพ วรวัฒนานนท์ (2533 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์ในจังหวัดสงขลา พบว่าพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์ ด้านความคิดริเริ่มมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านนักปรับปรุง ด้านเป็นผู้มีความสามารถในการพูด ด้านเป็นผู้ให้การยอมรับ ด้านเป็นผู้ประสานงานที่ดี ด้านเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี และด้านเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี ตามลำดับ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

พาร์ติน (เชาว์วอร์ธน์ งามุลแสน. 2537 : 49 ; อ้างอิงจาก Partin. 1969. *The Administrative Behavior of the Junior High School Principle*. P. 1373 – A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. พฤติกรรมการบริหารที่ช่วยให้อาจารย์ใหญ่ประสบความสำเร็จ เรียงลำดับความสำคัญได้ดังต่อไปนี้ คือ เป็นผู้ดำเนินการริเริ่มให้การสนับสนุนครู และนักเรียนให้เจริญก้าวหน้า และให้สมาชิกในหน่วยงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผน และตัดสินใจเพื่อจัดกิจกรรม
2. พฤติกรรมการบริหารที่ไม่ช่วยให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การขาดเหตุผล ขาดความรอบคอบในการปฏิบัติงาน การขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และการขาดการติดต่อสื่อสาร
3. ความคิดเห็นในการปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร เรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังต่อไปนี้ การขาดความเชื่อมั่นในตนเอง มีการตัดสินใจที่รวดเร็วถูกต้อง มีการปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ความชำนาญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานได้ติดต่อกับฝ่ายบริหารให้มากขึ้น

สต็อคคิล (Stogdill. 1974 : 231) ได้รวบรวมผลงานการวิจัยเกี่ยวกับ บุคลิกภาพ และพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยจำแนกออกเป็นกลุ่มตามผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. บุคลิกภาพ และพฤติกรรม จากผลการวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบว่าผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพ และพฤติกรรมเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้ คือ เชาว์ปัญญาดี มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ มีความรู้ทันสมัย และกว้างขวาง ชอบเข้าร่วมกิจกรรม และงานสังคม มีมารยาททางสังคมดี และมีฐานะทางเศรษฐกิจดี
2. บุคลิกลักษณะของผู้บริหารที่ได้รับการยืนยันจากผลงานการวิจัยมากกว่า 10 เรื่อง พบว่า ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกลักษณะดังนี้ คือ มีความสามารถในการเข้าสังคม รู้จิตวิทยาในการเจรจา มีมารยาททางสังคมดี มีความคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความอดทนต่อความยากลำบาก และอดทนต่อปัญหารอบด้านโดยไม่เสียกำลังใจ รู้หลัก และวิธีทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เพื่อเสริมคุณค่าของตนเองให้เป็นผู้มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะในการทำงาน เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และคิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้มีความสามารถในการพูด และการเขียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้บริหาร คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการเข้าสังคม มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีอารมณ์ขัน มีความร่วมมือกับผู้อื่น และมีความสามารถในทางกีฬา
4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้บริหาร แยกออกได้ 5 ประเภท คือ
 - 4.1 ความสามารถ มีความหมายรวมถึง ความสามารถทางสติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม และความสามารถในการตัดสินใจ
 - 4.2 ความสำเร็จ ได้แก่ การศึกษา ความรู้ การงาน และการกีฬา
 - 4.3 ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด
 - 4.4 สถานะ ได้แก่ สถานะทางสังคม ทางสมรส และการเป็นที่นิยมของคนอื่น
 - 4.5 สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะ ความต้องการ ความสนใจตามจุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึงความสำเร็จ

6. แนวคิดและงานวิจัยที่สนับสนุนตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการและงานวิจัยสาขาต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนและเป็นแนวทางในการกำหนดตัวแปร ดังต่อไปนี้

6.1 ภาวะผู้นำ

จันทราณี สงวนนาม (2533 : 140 – 143) ได้ศึกษาคุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยาภาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงาน ที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า แบบของผู้นำเป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญ และเป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่มีอำนาจจำแนกโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ กับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ กุดฮาร์ท (Goodhart. 1990 : 2214) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ด้านมุงงานสามารถอธิบายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ อย่างมีนัยสำคัญ สุดาวัลย์ โสตะจินดา (2526 : 72 – 75) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และความพึงพอใจในงาน กับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีต่อความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ อวยชัย ชะบา (2532 : 2 – 4) ได้ศึกษาการทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุงที่มงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิ

ผลขององค์การ หรือความภาคภูมิใจในภาควิชา เมื่อควบคุมเฉพาะกลุ่มหัวหน้าภาควิชาสายสังคมศาสตร์ อย่างไรก็ตามยังมีผู้วิจัยหลายท่านที่ได้ศึกษาวิจัย และพบผลการวิจัยที่สอดคล้องกันว่า ครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และอยู่ในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อผู้นำสูง และต่ำ จะมีคะแนนประสิทธิผลสูง และครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ และอยู่ในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อผู้นำในระดับปานกลาง จะมีคะแนนประสิทธิผลสูง (Miller, 1987 : 795 – A) นอกจากนี้ บุญเรือน หมั่นทรัพย์ (2538 : 168) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์ เป็นตัวทำนายประสิทธิผลการจัดการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ เฮอร์ซอก (Herzog, 1990 : 2582) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน มอริอาร์ตี (Moriarty, 1989 : 42) พบว่า ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน จากแนวคิด และผลการวิจัย ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนด ภาวะผู้นำ เป็นตัวแปรหนึ่งในการวิจัยครั้งนี้

6.2 ด้านการตัดสินใจ

รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (2525 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจ และสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ทำการตัดสินใจสั่งการด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนพฤติกรรมรองลงมาคือ ผู้บริหารให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา และตัดสินใจ และสุรัชย์ เทียนขาว (2526 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนภูมิภาค พบว่ากระบวนการบริหารการศึกษา ด้านการตัดสินใจสั่งการผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการตัดสินใจสั่งการอยู่ในระดับมาก คือเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนะตัดสินใจสั่งการในเรื่องที่จะต้องขอความคิดเห็น และตัดสินใจสั่งการด้วยความยุติธรรม และสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงาน และสมาน จงอ้อมกลาง (2526 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

6.3 ด้านการจูงใจ

สุพัตรา เพชรมณี (นันทา ดิงสมบัติยุทธ, 2538 : 28 ; อ้างอิงจาก สุพัตรา เพชรมณี, 2521. ศึกษาความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อบทบาทของผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่ในภาครัฐ และเอกชน.) พบว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องการให้หน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพวกตน และผู้บังคับบัญชาให้มากกว่าที่เป็นอยู่ ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาใช้ความสามารถในงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบมาเป็นมาตรฐาน ในการพิจารณาบำเหน็จความชอบ และสนับสนุนความก้าวหน้าโดยส่งผู้ปฏิบัติงานไปอบรมใน และนอกประเทศ

ต้องการให้ดำเนินการกับผู้กระทำผิดโดยการว่ากล่าวตักเตือนเพื่อให้เขาปรับปรุงตนเองก่อน ถ้าไม่เช็ดหลาบจึงเพิ่มโทษแรงขึ้น และ อัญชลี ไพฑูลย์ (นันทา ดิงสมบัติยุทธ. 2538 : 29 ; อ้างอิงจาก อัญชลี ไพฑูลย์. 2530. ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงาน : ศึกษากรณีกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง.) พบว่าลักษณะการจูงใจของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความพึงพอใจในลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า จากแนวคิด และผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเลือก การจูงใจ เป็นอีกตัวแปรหนึ่งในการวิจัยครั้งนี้

6.4 ด้านการติดต่อสื่อสาร

พาร์ติน (เชาว์วรรณ งามุลแสน. 2537 : 49 ; อ้างอิงจาก Partin. 1969. *The Administrative Behavior of the Junior High School Principle*. P. 1373 – A) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น พบว่า พฤติกรรม การบริหารที่ไม่ช่วยให้อาจารย์ใหญ่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การขาดการติดต่อสื่อสาร และสมานจงอ้อมกลาง (2526 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษามนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญอยู่ในระดับสูง และ สุรัชย์ เทียนขาว (2526 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาพบว่า ปัญหา และอุปสรรคของผู้บริหาร และผู้ช่วยบริหาร ด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเร่งปรับปรุงการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ จากแนวคิด และผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงเลือกการติดต่อสื่อสาร เป็นอีกตัวแปรหนึ่งในการวิจัยครั้งนี้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเกี่ยวกับ ความคิดเห็นของพนักงานเขตธุรกิจ 6 ต่อพฤติกรรม การบริหารใน บมจ. ทีที แอนด์ ที เป็นไปตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับสาระสำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร และกลุ่มเป้าหมาย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที

กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ พนักงานเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที ในปี พ.ศ. 2545 จำนวน 191 คน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

เขตพื้นที่ทำงาน	จำนวน
เขตพื้นที่ 034	112
เขตพื้นที่ 032	79
รวม	191

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการศึกษาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที ลักษณะของแบบสอบถามชนิดจัดอันดับคุณภาพของลิเคอร์ท (Likert, 1967 : unpagged) โดยผู้วิจัยกำหนดหลักเกณฑ์การให้น้ำหนักคะแนน ของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้างาน ดังนี้

มากที่สุด	ให้คะแนน	5
มาก	ให้คะแนน	4
ปานกลาง	ให้คะแนน	3
น้อย	ให้คะแนน	2
น้อยที่สุด	ให้คะแนน	1

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสาร ตำราต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้างานในด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร

2. ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

3. ศึกษารายละเอียดของวิธีการสร้างแบบสอบถาม

4. กำหนดขอบเขต และเนื้อหาในการสร้างแบบสอบถาม ให้ครอบคลุมจุดมุ่งหมายของการวิจัยแล้วนำไปสร้างแบบสอบถามฉบับร่าง

5. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอประธาน และกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไข ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน คือ รองศาสตราจารย์อารี พันธมณี, ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพรีร์ ลิ้มไทย และผู้อำนวยการเขตธุรกิจ 6 บมจ.ทีที แอนด์ ที พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงในด้านเนื้อหา (Content Validity) การใช้ภาษา และความสมบูรณ์ของเครื่องมือ และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความ กับความคิดเห็นที่ต้องการวัด โดยใช้เกณฑ์ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ใน 4 ด้าน รวมทั้งสิ้น 48 ข้อ ตรวจสอบแล้วเหลือ 45 ข้อ ดังนี้

6.1 ด้านภาวะผู้นำ มี 12 ข้อ ตรวจสอบแล้วเหลือ 11 ข้อ

6.2 ด้านการตัดสินใจ มี 12 ข้อ ตรวจสอบแล้วเหลือ 10 ข้อ

6.3 ด้านการจูงใจ มี 12 ข้อ ตรวจสอบแล้วเหลือ 12 ข้อ

6.4 ด้านการติดต่อสื่อสาร มี 12 ข้อ ตรวจสอบแล้วเหลือ 12 ข้อ

7. ทำการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง แล้วนำมาแก้ไขให้สมบูรณ์ก่อนนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out)

8. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงาน ในเขตธุรกิจ 9 บมจ. ทีที แอนด์ ที ซึ่งไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 30 คน ระหว่างวันที่ 27 พฤศจิกายน 2545 ถึง 24 ธันวาคม 2545 ซึ่งได้รับข้อมูลครบตามจำนวน แล้วนำผลที่ได้มาหาคุณภาพเครื่องมือ

9. นำผลการทดลองมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และค่าความเชื่อมั่น

9.1 หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ โดยใช้ข้อมูลร้อยละ 25 ของกลุ่มสูง และร้อยละ 25 ของกลุ่มต่ำ และ t - test วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (บุญชม ศรีสะอาด. 2538 : 160 – 161)

9.2 หาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ของครอนบัค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.9737

10. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมาย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ติดต่อขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เสนอต่ ผู้อำนวยการเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที เพื่อขอความอนุเคราะห์และขออนุญาต ในการแจกแบบสอบถามแก่พนักงานแผนกบริการลูกค้า เขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที

2. แจกแบบสอบถามแก่พนักงานเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีทีแอนด์ที จำนวน 191 คน ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายด้วยตนเอง พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ และวิธีการตอบแบบสอบถามอย่างละเอียด ระหว่างวันที่ 6 – 21 มกราคม 2546

3. รวบรวมแบบสอบถามที่ตอบเสร็จแล้ว ซึ่งเก็บข้อมูลได้ครบตามจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ นำมาคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. นำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติ และทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ ระหว่างวันที่ 27 มกราคม 2546 ถึง 4 กุมภาพันธ์ 2546

การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำ และการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS / PC⁺ (Statistical Package for the Social Science / Personal Computer Plus) โดยดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์โดยวิธีการแจกแจงความถี่ และคำนวณหาค่าร้อยละ และนำเสนอในรูปแบบของตาราง จากแบบสอบถามตอนที่ 1 ที่เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัว ของพนักงานเขตธุรกิจ 6

2. วิเคราะห์โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมาแปลความหมาย และวิเคราะห์การกระจายของข้อมูลในรูปของตารางประกอบความเรียง จากแบบสอบถามตอนที่ 2 ที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานเขตธุรกิจ 6 ที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้างาน ในด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร โดยใช้เกณฑ์ประเมินค่าคะแนนดังนี้

คะแนน 1.00 – 1.50 เป็นระดับความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด หมายถึง พนักงานมีความเห็นว่าเหมาะสมน้อยที่สุด

คะแนน 1.51 – 2.50 เป็นระดับความคิดเห็นด้วยน้อย หมายถึง พนักงานมีความเห็นว่าเหมาะสมน้อย

คะแนน 2.51 – 3.50 เป็นระดับความคิดเห็นด้วยปานกลาง หมายถึง พนักงานมีความเห็นว่าเหมาะสมปานกลาง

คะแนน 3.51 – 4.50 เป็นระดับความคิดเห็นด้วยมาก หมายถึง พนักงานมีความเห็นว่าเหมาะสมมาก

คะแนน 4.51 – 5.00 เป็นระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด หมายถึง พนักงานมีความเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุด

3. ทดสอบสมมุติฐาน โดยใช้ t - test ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มเป้าหมาย 2 กลุ่ม

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าร้อยละ

1.2 ค่าเฉลี่ย

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย
 $\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 N แทน จำนวนสถิติในกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$$S.D. = \sqrt{\frac{N\sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละระดับยกกำลังสอง
	$(\sum X)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.1 หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม

$$t = \frac{\overline{X}_H - \overline{X}_L}{\sqrt{\frac{S_H^2}{n_H} + \frac{S_L^2}{n_L}}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม
	$\overline{X}_H, \overline{X}_L$	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ
	S_H^2, S_L^2	แทน	คะแนนความแปรปรวนของกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ
	n_H, n_L	แทน	จำนวนของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ

2.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
	n	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
	$\sum S_i^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ
	S^2	แทน	ความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

3. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

สถิติทดสอบค่าที (t – test)

	t		$\frac{\overline{X_1} - \overline{X_2}}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$
เมื่อ	t	แทน	ค่าที่พิจารณาใน t-distribution
	$\overline{X_1}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่หนึ่ง
	$\overline{X_2}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่
	S_1^2	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่หนึ่ง
	S_2^2	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่สอง
	n_1	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างที่หนึ่ง
	n_2	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างที่สอง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัย เรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานต่อพฤติกรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที” ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการวิเคราะห์ผลตามลำดับ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม
$\bar{X}_1$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่หนึ่ง
$\bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่สอง
S_1^2	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่หนึ่ง
S_2^2	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่สอง
n_1	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างที่หนึ่ง
n_2	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างที่สอง
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

- ตอนที่ 1 การวิเคราะห์หาค่าร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของพนักงาน บมจ. ทีที แอนด์ ที จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา เขตพื้นที่ทำงาน และประสบการณ์การทำงาน
- ตอนที่ 2 การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อพฤติกรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที โดยรวมและรายด้าน
- ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของของพนักงานต่อพฤติกรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที รวม 4 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร โดยจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา เขตพื้นที่ทำงาน และประสบการณ์การทำงาน ของพนักงาน บมจ. ทีที แอนด์ ที

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของพนักงาน บมจ. ทีที แอนด์ ที จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา เขตพื้นที่ทำงาน และประสบการณ์การทำงาน ดังแสดงในตารางที่ 1

ตาราง 1 จำนวน และร้อยละ ของพนักงาน บมจ. ทีที แอนด์ ที จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา เขตพื้นที่ทำงาน และประสบการณ์การทำงาน

สถานภาพ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	100	52.4
1.2 หญิง	91	47.6
รวม	191	100.00
2. วุฒิการศึกษา		
2.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	72	37.7
2.2 ปริญญาตรีขึ้นไป	119	62.3
รวม	191	100.00
3. เขตพื้นที่ทำงาน		
3.1 034	112	58.6
3.2 032	79	41.4
รวม	191	100.00
4. ประสบการณ์การทำงาน		
4.1 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 4 ปี	43	22.5
4.2 มากกว่า 4 ปี	148	77.5
รวม	191	100.00

จากตาราง 1 แสดงว่า พนักงาน บมจ.ทีที แอนด์ ที ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 191 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีเขตพื้นที่ทำงานในพื้นที่ 034 และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 4 ปี

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อพฤติกรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที โดยรวมและรายด้าน ดังแสดงในตาราง 2 ถึงตาราง 6

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นพนักงาน บมจ. ทีที แอนด์ ที ต่อพฤติกรรมการบริหาร โดยรวม และรายด้าน

ความคิดเห็นในแต่ละด้าน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.10	0.75	ปานกลาง
2. ด้านการตัดสินใจ	3.10	0.71	ปานกลาง
3. ด้านการจูงใจ	2.95	0.82	ปานกลาง
4. ด้านการติดต่อสื่อสาร	3.08	0.77	ปานกลาง
รวม	3.06	0.73	ปานกลาง

จากตาราง 2 แสดงว่าพนักงานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหาร โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นพนักงาน บมจ. ทีที แอนด์ ที ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ โดยรวม และรายข้อ

ข้อที่	ความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1	หัวหน้างานมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม	3.07	0.74	ปานกลาง
2	หัวหน้างานแนะนำการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง	3.05	0.96	ปานกลาง
3	หัวหน้างานยอมรับผิดเมื่อทราบว่สิ่งที่ได้กระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง	2.87	1.10	ปานกลาง
4	หัวหน้างานมีความคิดริเริ่มในการทำงานอยู่เสมอ	3.24	0.85	ปานกลาง
5	หัวหน้างานปฏิบัติงานโดยมีระเบียบแบบแผนที่ดี	3.10	0.89	ปานกลาง
6	หัวหน้างานขยันขันแข็ง อุทิศเวลาให้แก่การทำงาน	3.34	0.95	ปานกลาง
7	หัวหน้างานประสานงานกับหน่วยงานอื่นได้เป็นอย่างดี	3.17	0.86	ปานกลาง
8	หัวหน้างานกล้าแสดงความคิดเห็น	3.35	0.89	ปานกลาง
9	หัวหน้างานมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา	2.96	0.99	ปานกลาง
10	หัวหน้างานปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.97	0.96	ปานกลาง
11	หัวหน้างานมีศิลปะในการชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน	2.94	1.05	ปานกลาง
รวมด้านภาวะผู้นำ		3.10	0.75	ปานกลาง

จากตาราง 3 แสดงว่าพนักงานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที มีความเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ โดยรวม และรายข้อ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นพนักงาน บมจ. ทีที แอนด์ ที ต่อพฤติกรรมการบริหาร ด้านการตัดสินใจ โดยรวม และรายข้อ

ข้อที่	ความคิดเห็นด้านการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
12	หัวหน้างานตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	3.09	0.81	ปานกลาง
13	หัวหน้างานรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบการตัดสินใจ	3.05	0.95	ปานกลาง
14	หัวหน้างานเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.07	0.92	ปานกลาง
15	หัวหน้างานใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ	3.10	0.82	ปานกลาง
16	หัวหน้างานรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง	3.14	0.90	ปานกลาง
17	หัวหน้างานตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ทันเหตุการณ์	3.03	0.88	ปานกลาง
18	หัวหน้างานทบทวนการตัดสินใจใหม่เมื่อมีการตัดสินใจผิดพลาด	3.02	0.84	ปานกลาง
19	หัวหน้างานพิจารณาความเป็นไปได้ก่อนการตัดสินใจสั่งการ	3.13	0.83	ปานกลาง
20	หัวหน้างานตัดสินใจกระทำการต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล	3.07	0.89	ปานกลาง
21	หัวหน้างานระมัดระวัง รอบคอบในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ	3.34	0.90	ปานกลาง
รวมด้านการตัดสินใจ		3.10	0.71	ปานกลาง

จากตาราง 4 แสดงว่าพนักงานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหาร ด้านการตัดสินใจ โดยรวม และรายข้อ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นพนักงาน บมจ. ทีที แอนด์ ที ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ด้านการจูงใจ โดยรวม และรายข้อ

ข้อที่	ความคิดเห็นด้านการจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
22	หัวหน้างานปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสนิทสนมด้วยความรัก	3.01	1.03	ปานกลาง
23	หัวหน้างานยกย่อง ชมเชย ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถปฏิบัติงานได้ผลตามเกณฑ์ที่กำหนด	3.02	0.88	ปานกลาง
24	หัวหน้างานให้คำปรึกษา แนะนำ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปปฏิบัติงาน	3.21	0.83	ปานกลาง
25	หัวหน้างานพิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาตามหลักเกณฑ์ ด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม	2.72	1.04	ปานกลาง
26	หัวหน้างานอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.08	0.83	ปานกลาง
27	หัวหน้างานรักษา ปกป้อง ผลประโยชน์ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้รับความเป็นธรรม	2.95	0.95	ปานกลาง
28	หัวหน้างานให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาขณะปฏิบัติงาน	2.90	0.94	ปานกลาง
29	หัวหน้างานเห็นความสำคัญ ให้เกียรติ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ	2.90	1.01	ปานกลาง
30	หัวหน้างานดูแลเอาใจใส่ด้านสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.91	0.94	ปานกลาง
31	หัวหน้างานส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	2.79	1.09	ปานกลาง
32	หัวหน้างานสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้	3.22	0.95	ปานกลาง
33	หัวหน้างานให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคกัน	2.69	1.16	ปานกลาง
รวมด้านการจูงใจ		2.95	0.82	ปานกลาง

จากตาราง 5 แสดงว่าพนักงานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ด้านการจูงใจ โดยรวม และรายข้อ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นพนักงาน บมจ. ทีที แอนด์ ที ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ด้านการติดต่อสื่อสาร โดยรวม และรายข้อ

ข้อที่	ความคิดเห็นด้านการติดต่อสื่อสาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
34	หัวหน้างานออกคำสั่ง อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย	3.12	0.87	ปานกลาง
35	หัวหน้างานแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์งานที่กำลังปฏิบัติอยู่ให้บุคลากรทราบเป็นระยะ	3.04	1.01	ปานกลาง
36	หัวหน้างานสนทนาปรึกษาหารือ สิ่งงานด้วยความเป็นกันเอง	3.21	0.92	ปานกลาง
37	หัวหน้างานใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถของผู้รับข่าวสาร	3.28	0.87	ปานกลาง
38	หัวหน้างานอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.09	0.94	ปานกลาง
39	หัวหน้างานชี้แจงวิธีปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจก่อนการมอบหมายงาน	3.06	0.87	ปานกลาง
40	หัวหน้างานใช้คำพูดที่เหมาะสมเมื่อต้องตำหนิผู้ร่วมงาน	3.04	0.94	ปานกลาง
41	หัวหน้างานให้โอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาหารือเรื่องการทำงาน	3.18	1.00	ปานกลาง
42	หัวหน้างานพูดชี้แจงให้เหตุผล ในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้	2.97	0.84	ปานกลาง
43	หัวหน้างานช่วยเหลือแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาต่าง ๆ	3.00	0.92	ปานกลาง
44	หัวหน้างานมีวิธีชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงนโยบายได้อย่างละเอียดชัดเจน	3.08	0.81	ปานกลาง
45	หัวหน้างานสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	2.92	1.04	ปานกลาง
รวมด้านการติดต่อสื่อสาร		3.08	0.77	ปานกลาง

จากตาราง 6 แสดงว่าพนักงานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ด้านการติดต่อสื่อสาร โดยรวม และรายข้อ อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของของพนักงานต่อพฤติกรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที รวม 4 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร โดยจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา เขตพื้นที่ทำงาน และประสบการณ์การทำงาน ของพนักงาน บมจ. ทีที แอนด์ ที ปรากฏผลดังตารางที่ 7 ถึง ตารางที่ 10

ตาราง 7 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน บมจ. ทีที แอนด์ ที ต่อพฤติกรรมการบริหาร โดยรวม และรายด้าน จำแนกตามเพศของพนักงาน

ความคิดเห็น	เพศชาย (N = 100)		เพศหญิง (N = 91)		t	p
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
ด้านภาวะผู้นำ	2.99	0.68	3.20	0.81	-1.89	0.060
ด้านการตัดสินใจ	2.98	0.67	3.23	0.73	-2.46**	0.015
ด้านการจูงใจ	2.84	0.72	3.06	0.90	-1.92*	0.056
ด้านการติดต่อสื่อสาร	2.91	0.73	3.27	0.76	-3.31**	0.001
รวม	2.93	0.66	3.19	0.77	-2.51**	0.013

จากตาราง 7 แสดงว่าพนักงานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหาร โดยรวม ด้านการตัดสินใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเพศหญิง มีความเห็นว่าพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน มีความเหมาะสมมากกว่าเพศชาย ด้านการจูงใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศหญิงมีความเห็นว่า พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานมีความเหมาะสมมากกว่าเพศชาย และด้านภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 8 การเปรียบเทียบความคิดเห็นพนักงาน บมจ. ทีที แอนด์ ที ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยรวม และรายด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษาของพนักงาน

ความคิดเห็น	วุฒิต่ำกว่า ป.ตรี (N = 72)		วุฒิ ป.ตรี ขึ้นไป (N = 119)		t	p
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
ด้านภาวะผู้นำ	3.04	0.79	3.12	0.72	-0.74	0.460
ด้านการตัดสินใจ	2.96	0.76	3.18	0.67	-2.09*	0.038
ด้านการจูงใจ	2.92	0.85	2.96	0.80	-0.38	0.707
ด้านการติดต่อสื่อสาร	2.99	0.92	3.13	0.66	-1.18	0.238
รวม	2.98	0.80	3.10	0.67	-1.12	0.263

จากตาราง 8 แสดงว่าพนักงานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยรวม ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และด้านการตัดสินใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป เห็นว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้างานมีความเหมาะสมมากกว่าพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

ตาราง 9 การเปรียบเทียบความคิดเห็นพนักงาน บมจ. ทีที แอนด์ ที ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยรวม และรายด้าน จำแนกตามเขตพื้นที่ทำงานของพนักงาน

ความคิดเห็น	เขตพื้นที่ 034 (N = 112)		เขตพื้นที่ 032 (N = 79)		t	p
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
ด้านภาวะผู้นำ	3.08	0.81	3.10	0.66	-0.17	0.868
ด้านการตัดสินใจ	3.11	0.70	3.07	0.72	0.35	0.724
ด้านการจูงใจ	2.92	0.85	2.98	0.76	-0.47	0.641
ด้านการติดต่อสื่อสาร	3.10	0.78	3.04	0.75	0.49	0.622
รวม	3.05	0.75	3.05	0.68	0.04	0.966

จากตาราง 9 แสดงว่าพนักงานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยรวม และทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 10 การเปรียบเทียบความคิดเห็นพนักงาน บมจ. ทีที แอนด์ ที ต่อ พฤติกรรมการบริหาร โดยรวม และรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของพนักงาน

ความคิดเห็น	ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 4 ปี (N = 43)		ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 4 ปี (N = 148)		t	p
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
ด้านภาวะผู้นำ	3.31	0.71	3.03	0.75	2.20*	0.029
ด้านการตัดสินใจ	3.32	0.67	3.03	0.71	2.34*	0.020
ด้านการจูงใจ	3.15	0.72	2.88	0.83	1.92*	0.056
ด้านการติดต่อสื่อสาร	3.30	0.71	3.01	0.77	2.20*	0.029
รวม	3.27	0.67	2.99	0.73	2.28*	0.024

จากตาราง 10 แสดงว่าพนักงานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหาร โดยรวม และทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่าหรือเท่ากับ 4 ปี เห็นว่าพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานมีความเหมาะสมมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 4 ปี

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีจุดหมายสำคัญเพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ที่ที แอนด์ ที ในคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร โดยเปรียบเทียบจาก เพศ วุฒิการศึกษา เขตพื้นที่ทำงาน และประสบการณ์การทำงาน ของพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับพัฒนาปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหาร และแนวทางการทำงานของหัวหน้างานปัจจุบัน และผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน ในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ที่ที แอนด์ ที รวมถึงการนำผลการศึกษามาเป็นข้อมูลในการปรับปรุง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับ ผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง บมจ. ที่ที แอนด์ ที

ความมุ่งหมาย สมมุติฐาน และวิธีการศึกษาค้นคว้า

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ที่ที แอนด์ ที ทั้ง 4 ด้าน คือ
 1. ด้านภาวะผู้นำ
 2. ด้านการตัดสินใจ
 3. ด้านการจูงใจ
 4. ด้านการติดต่อสื่อสาร
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรม กรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ที่ที แอนด์ ที ทั้ง 4 ด้าน โดยจำแนกตามตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษา เขตพื้นที่ทำงาน และประสบการณ์การทำงาน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ ดังนี้

เพื่อให้หัวหน้างานปัจจุบัน และผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน ในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ที่ที แอนด์ ที ได้พัฒนาปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหาร และแนวทางการทำงาน และเพื่อนำผลการศึกษามาเป็นข้อมูลในการปรับปรุง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับ ผู้บังคับบัญชา ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง บมจ. ที่ที แอนด์ ที

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย

ประชากร ได้แก่ พนักงานเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที ซึ่งประกอบด้วยพนักงานที่ทำงานประจำ อยู่ในจังหวัดนครปฐม, กาญจนบุรี, สมุทรสาคร, สมุทรสงคราม, เพชรบุรี, ราชบุรี และประจวบคีรีขันธ์

กลุ่มเป้าหมาย ที่ต้องการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นพนักงานเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที ที่ทำงานประจำอยู่ในเขตพื้นที่ ดังนี้

1. เขตพื้นที่ 034	จำนวน	112 คน
2. เขตพื้นที่ 032	จำนวน	79 คน
จำนวนกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด		191 คน

สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. พนักงานเขตธุรกิจ 6 ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารโดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน
2. พนักงานเขตธุรกิจ 6 ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ พฤติกรรมการบริหาร โดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน
3. พนักงานเขตธุรกิจ 6 ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหาร โดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน
4. พนักงานเขตธุรกิจ 6 ที่มีเขตพื้นที่ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหาร โดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง จากพนักงานเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที ที่ประจำทำงานอยู่ในเขตพื้นที่ 034 จำนวน 112 คน และเขตพื้นที่ 032 จำนวน 79 คน รวมทั้งหมด จำนวน 191 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืน 191 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 และแบบสอบถามมีความสมบูรณ์ทุกฉบับ จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น ของพนักงานเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที ที่มีต่อพฤติกรรมการบริหาร แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามประเภทเลือกตอบ (Checklist) จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบแสดงความคิดเห็นของพนักงานเขตธุรกิจ 6 บมจ. ที่ที แอนด์ ที ต่อพฤติกรรมการบริหาร มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 45 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9797

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS / PC⁺ (Statistical Package for the Social Science / Personal Computer Plus) และใช้วิธีการทางสถิติ ดังนี้

1. คำนวณหาค่าร้อยละของสถานภาพของพนักงานเขตธุรกิจ 6 บมจ. ที่ที แอนด์ ที ที่ตอบแบบสอบถาม
2. วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คือ ทหาระดับความคิดเห็นของพนักงานเขตธุรกิจ 6 บมจ. ที่ที แอนด์ ที จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา เขตพื้นที่ทำงาน และประสบการณ์การทำงาน โดยรวม และแยกเป็นรายด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร
3. ใช้สถิติพื้นฐานค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าที (t – test Independent) ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม คือ เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเขตธุรกิจ 6 บมจ. ที่ที แอนด์ ที โดยรวม และแยกเป็นรายด้าน จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา เขตพื้นที่ทำงาน และประสบการณ์การทำงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานเขตธุรกิจ 6 บมจ.ที่ที แอนด์ ที ที่มีต่อพฤติกรรมการบริหาร สรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลสถานภาพของ พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 191 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 52.4) ในด้านการศึกษาส่วนใหญ่จะมีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป (ร้อยละ 62.3) ในด้านเขตพื้นที่ทำงาน ส่วนใหญ่มีเขตพื้นที่ทำงานในพื้นที่ 034 (ร้อยละ 58.6) ในด้านประสบการณ์การทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 4 ปี (ร้อยละ 77.5)

2. ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานเขตธุรกิจ 6 บมจ.ที่ที แอนด์ ที ที่มีต่อพฤติกรรมการบริหาร

2.1 ด้านภาวะผู้นำ พบว่าพนักงานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ที่ที แอนด์ ที มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหาร โดยรวม และรายข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีข้อที่หัวหน้างานยอมรับผิดชอบเมื่อทราบว่าสิ่งที่ได้กระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และข้อที่หัวหน้างานกล้าแสดงความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

2.2 ด้านการตัดสินใจ พบว่าพนักงานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยรวม และรายข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีข้อที่หัวหน้างานทบทวนการตัดสินใจใหม่เมื่อมีการตัดสินใจผิดพลาด มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และข้อที่หัวหน้างานระมัดระวัง รอบคอบในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

2.3 ด้านการจูงใจ พบว่าพนักงานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยรวม และรายข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีข้อที่หัวหน้างานให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคกัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และข้อที่หัวหน้างานสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

2.4 ด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่าพนักงานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยรวม และรายข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีข้อที่หัวหน้างานสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และข้อที่หัวหน้างานใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถของผู้รับข่าวสาร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

3. การเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของพนักงานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร

3.1 พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นด้านการตัดสินใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับด้านการจูงใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับด้านการตัดสินใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 พนักงานที่มีเขตพื้นที่ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.4 พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหาร ในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

1. ผลจากการศึกษาค้นคว้า ความคิดเห็นของพนักงานต่อพฤติกรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที

1.1 ด้านภาวะผู้นำ พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวม และรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง โดยมีข้อที่หัวหน้างานยอมรับผิดเมื่อทราบว่าสิ่งที่ได้กระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการทำงานร่วมกันภายในองค์กร พนักงานต้องการให้หัวหน้างานมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และยอมรับสภาพต่าง ๆ ไม่ว่าจะแพ้ ชนะ หรือว่ากระทำผิด หรืออาจเป็นเพราะ พนักงานไม่ทราบถึงพฤติกรรมในการยอมรับผิด และแก้ไขในสิ่งที่กระทำผิดของหัวหน้างาน และข้อที่หัวหน้างานกล้าแสดงความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บทบาทของหัวหน้างานถูกกำหนดให้ต้องพูด ชี้แจง หรือถ่ายทอดนโยบายต่าง ๆ ขององค์กรให้พนักงานรับทราบ ด้วยบทบาทดังกล่าวนี้ อาจเป็นจุดส่งเสริมบทบาทของหัวหน้างานให้กล้าแสดงความคิดเห็น

1.2 ด้านการตัดสินใจ พนักงานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหาร โดยรวม และรายชื่อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีข้อที่หัวหน้างานทบทวนการตัดสินใจใหม่เมื่อมีการตัดสินใจผิดพลาด มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ด้วยภารกิจที่ต้องรับผิดชอบมาก ของหัวหน้างานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที ซึ่งเป็นองค์กรด้านโทรคมนาคม ที่มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาโดยตลอด รวมถึงการมีคู่แข่งในหลายด้าน จึงทำให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของหัวหน้างานต้องใช้ความรวดเร็ว จึงอาจทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอในการชี้แจงปัจจัยต่าง ๆ ที่ประกอบการตัดสินใจในแต่ละครั้ง ให้ทีมงานได้รับรู้สำหรับข้อที่หัวหน้างานระมัดระวัง รอบคอบในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ระบบการบริหารงานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที สนับสนุนให้ใช้การประชุมทางโทรศัพท์ สำหรับการจะตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ซึ่งด้วยปัจจัยนี้เองที่น่าจะเป็นสิ่งสนับสนุนให้พนักงานได้รับรู้ถึง การให้ความระมัดระวังในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ของหัวหน้างานในเขตธุรกิจ 6

1.3 ด้านการจูงใจ พนักงานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยรวม และรายชื่อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีข้อที่หัวหน้างานให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคกัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ หัวหน้างานในเขตธุรกิจ 6 โดยส่วนใหญ่จะมีผู้ใต้บังคับบัญชามาก และในการดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินการที่ได้รับมอบหมาย จะต้องใช้ทักษะในการบริหารงานหลายรูปแบบ เพื่อให้เหมาะสมกับพนักงานที่มีอยู่หลายลักษณะ จึงอาจเป็นไปได้ที่พนักงานจะรู้สึกว่าหัวหน้างานแสดงออกกับตนเองไม่เหมือนกับที่แสดงออกกับเพื่อนพนักงานท่านอื่น จึงมีความคิดเห็นว่หัวหน้างานให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีความเสมอภาคกันน้อย ข้อที่หัวหน้างานสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหัวหน้างานเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถโดยอาศัยการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือเพื่อนำความรู้ ความสามารถมาทำงานให้กับองค์กร เพราะสภาพของงานด้านโทรคมนาคม มีการพัฒนาระบบสื่อสาร และเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อุมพร ไชยจำเริญ (2539 : 127) พบว่า ผู้บริหารต้องรู้จักพัฒนาบุคลากรทุกคนให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อจะได้ร่วมแรงร่วมใจกันพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และผลการวิจัยของ คงคา ทิพย์ศิริ (2541 : 57) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพของผู้บริหารในองค์กร : กรณีศึกษากลุ่มการบัญชี ธรรมนิติ จำกัด (มหาชน) พบว่า ผู้บริหารมองเห็น และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาอบรมสัมมนาในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของผู้ร่วมงาน ซึ่งการฝึกอบรมยังช่วยรักษาศักยภาพที่อยู่ในองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า พัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมาย

1.4 ด้านการติดต่อสื่อสาร พนักงานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยรวม และรายชื่อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีข้อที่หัวหน้างานสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ หัวหน้างานในเขตธุรกิจ 6 มีภารกิจที่ต้องดำเนินการมากมาย จึงทำให้ไม่มีเวลาในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงาน เนื่องจากต้องใช้เวลาไปกับการสั่งการ และติดตามงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย หรือไม่ค่อยเห็นความสำคัญของการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องงานกับพนักงาน ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดของ วรณี โสมประยูร (2537 : 29) ที่กล่าวว่า การสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ในงาน ทำให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงาน ข้อที่หัวหน้างานใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถของผู้รับข่าวสาร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ หัวหน้างานใน บมจ. ทีที แอนด์ ที จะต้องผ่านหลักสูตรผู้บังคับบัญชาระดับต้น ทุกคน และในหลักสูตรผู้บังคับบัญชาระดับต้น ของ บมจ. ทีที แอนด์ ที มีหมวดวิชาที่ว่าด้วยการติดต่อสื่อสาร ดัง

นั้น ปัจจัยนี้น่าจะเป็นปัจจัยที่ทำให้หัวหน้างานใน บมจ. ทีที แอนด์ ที มีทักษะในการสื่อสารที่ดี ใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถของพนักงาน

2. ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ต่อพฤติกรรมการบริหารใน เขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที โดยจำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา เขตพื้นที่ทำงาน และ ประสบการณ์การทำงาน ตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ปรากฏดังนี้

2.1 พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหาร ใน เขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการตัดสินใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับด้านการจูงใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งจะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับ สมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พนักงานที่มีเพศต่างกัน จะมีหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ แตกต่างกัน คือ พนักงานเพศชายโดยส่วนใหญ่จะรับผิดชอบงานด้านเทคนิค ส่วนพนักงาน หญิงจะรับผิดชอบงานด้านบริการลูกค้า ซึ่งงานทั้ง 2 ด้าน จะมีเป้าหมายในการดำเนินการที่ แตกต่างกัน โดยสิ้นเชิง หัวหน้างานจึงต้องใช้พฤติกรรมการบริหารงาน ในแต่ละด้าน ด้วยน้ำ หนักที่ไม่เท่ากัน เช่น ในงานด้านเทคนิค จะมีรูปแบบการดำเนินกิจกรรมที่ชัดเจน ในขณะที่ งานด้านบริการลูกค้า จะมีรูปแบบการดำเนินกิจกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์การ ตลาดของธุรกิจไตรมาสใด ดังนั้นปัจจัยนี้น่าจะเป็นผลให้พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความคิด เห็นต่อพฤติกรรมการบริหารแตกต่างกัน

2.2 พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรม การบริหาร ในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร แตก ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับด้านการตัดสินใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป จะมีความรู้ ความเข้าใจ ต่อสังคมในการทำงานที่ชัดเจน โดยเฉพาะพฤติกรรมการบริหารใน ด้านการตัดสินใจ

2.3 พนักงานที่มีเขตพื้นที่ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรม การบริหาร ในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทาง สถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้าน การติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ไม่สอดคล้องกับ สมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ลักษณะงานในทุกพื้นที่เหมือนกันโดยส่วนใหญ่ ดังนั้น เป้าหมายในการทำงานของหัวหน้างาน ก็จะเป็นเป้าหมายในลักษณะเดียวกัน ซึ่งปัจจัยนี้น่าจะ

เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที ด้วยเป้าหมาย และลักษณะงานที่เหมือนกัน จึงทำให้ความคิดเห็นของพนักงานที่มีพื้นที่ทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างานไม่แตกต่างกัน

2.4 พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรม การบริหาร ในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานด้วยระยะเวลาหลายปี จะมีโอกาสได้รับรู้พฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้างานได้ลึกซึ้งกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานใน บมจ. ทีที แอนด์ ที ด้วยระยะเวลาที่น้อย ซึ่งผลการวิจัยที่ออกมาพบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 4 ปี จะมีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน โดยรวม และทุกด้านน้อยกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานที่น้อยกว่า หรือเท่ากับ 4 ปี แสดงว่า ระยะเวลาในการทำงานที่มากขึ้น มีผลต่อระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้างาน ในลักษณะที่ลดลง

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6 บมจ.ทีที แอนด์ ที โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 ด้านภาวะผู้นำ หัวหน้างานควรให้ความนับถือต่อผู้อื่น และจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และมีความสนใจร่วมกับคนอื่น หัวหน้างานควรมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และยอมรับสภาพต่าง ๆ ไม่ว่าจะแพ้ ชนะ หรือว่ากระทำผิด และพยายามแสดงให้เห็นพนักงานได้รับทราบถึงพฤติกรรมในการยอมรับผิด และแก้ไขในสิ่งที่กระทำผิดของตนเอง

1.2 ด้านการตัดสินใจ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ และมีอิทธิพล อยู่ทุกขั้นตอนของการบริหาร การบริหารจะบรรลุผลสำเร็จ หรือล้มเหลวล้วนเป็นผลมาจากการตัดสินใจทั้งสิ้น บมจ. ทีที แอนด์ ที เป็นองค์กรด้านโทรคมนาคม ที่มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาโดยตลอด รวมถึงการมีคู่แข่งในหลายด้าน จึงทำให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของหัวหน้างานมีภารกิจมาก และต้องใช้ความรวดเร็วในการตัดสินใจ จึงอาจทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอในการ

ชี้แจงปัจจัยต่าง ๆ ที่ประกอบการตัดสินใจในแต่ละครั้ง ให้ทีมงานได้รับรู้ ด้วยปัจจัยนี้เอง ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าหัวหน้างานควรใช้เวลาในการชี้แจงปัจจัยประกอบในการตัดสินใจสำหรับกรณีที่เกี่ยวข้องกับพนักงานให้พนักงานได้ทราบ ซึ่งวิธีการชี้แจงสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การใช้เวลาชี้แจงกับพนักงานโดยตรงด้วยระยะเวลาสั้น ๆ ชี้แจงในที่ประชุม หรือชี้แจงผ่านกระดานระบบ INFONET ของบริษัท ฯ ซึ่งการชี้แจงดังกล่าวจะใช้เวลาไม่มาก และทำให้พนักงานมีความเข้าใจปัจจัยในการตัดสินใจ เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาความไม่เข้าใจของพนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่ปัญหาใหม่

1.3 ด้านการจูงใจ การจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ตามปกติคนเรามีความสามารถในการทำสิ่งต่าง ๆ ได้หลายอย่าง หรือมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันเอาความสามารถของคนออกมาได้ คือ แรงจูงใจ เพราะฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่า การจูงใจเป็นการสร้างพลังความสามารถออกมาเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เนื่องจากหัวหน้างานมีสิทธิที่จะให้รางวัล หรือการลงโทษ ทำให้มีการยอมรับ ความมีอำนาจหน้าที่ ที่เกิดขึ้น ดังนั้นปัญหาของการมีอำนาจหน้าที่มีอยู่จริงเพียงใด มักจะเป็นเหตุผลโดยตรงกับวิธีการปฏิบัติงาน การให้รางวัล และการลงโทษ แต่อาจใช้ไม่ได้ผล และอำนาจหน้าที่ ที่แท้จริงอาจน้อยลง ถ้าหากมีการปฏิบัติที่ไม่อยู่ในกรอบแห่งเหตุผล และหลักยุติธรรม

1.4 ด้านการติดต่อสื่อสาร ในหน่วยงานที่บุคคลหลายคนอยู่ร่วมกันย่อมมีความจำเป็นอย่างมาก ที่จะต้องติดต่อสื่อสารกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความเข้าใจอันดี และถูกต้อง หน่วยงานที่มีปัญหามักจะมีสาเหตุประการหนึ่งของการด้อยประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นหัวหน้างานทุกคนจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร เลือกใช้วิธีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสม รวมทั้งพัฒนาทักษะในการติดต่อสื่อสารในกรณีที่เป็นผู้ส่ง หรือผู้รับสาร ปัจจัยด้านความแตกต่างในด้านภูมิหลังของความรู้ความเข้าใจในเรื่องการติดต่อสื่อสาร พื้นฐานของการศึกษา หรือความแตกต่างในวัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณี อาจทำให้ผู้รับในการติดต่อสื่อสาร แปลเจตนา ของการติดต่อสื่อสารนั้น ๆ บกพร่องในสาระสำคัญไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไป

- 2.1 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้างาน
- 2.2 ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้างานกับคุณภาพการบริหาร
- 2.3 ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้างานในด้านอื่น ๆ หรือด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ

- 2.4 ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของหัวหน้างานในเขตธุรกิจอื่น เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้างานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที
- 2.5 ศึกษาความคิดเห็นของหัวหน้างานต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน
- 2.6 ศึกษารูปแบบการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการบริหารให้กับหัวหน้างานในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรณีการ รักเสนาะ. (2536). *พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์. ถ่ายเอกสาร.
- กิติ ดยัคคานนท์. (2532). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ท็อปปริ้นท์.
- คงคา ทิพย์ศิริ. (2541). *ปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพของผู้บริหารในองค์การ : กรณีศึกษากลุ่มการบัญชีธรรมชาติ จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก. ถ่ายเอกสาร.
- ชัยอนันต์ สมุทวานิช. (2527). *การมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนา*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เชาว์วรรณ ถามูลแสน. (2537). *ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. (2530). *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- บมจ. ที ที แอนด์ ที. (2545). "Web.ttt.co.th".
- ธีระพงศ์ สุทธิพันธ์. (2543). *อวยพรจากผู้ว่าราชการ*. กรุงเทพฯ : การสื่อสารฯ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2536). *หลักการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช. (2539). *องค์การและการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นนุช วงศ์สุวรรณ. (2535). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานครจัดพิมพ์.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2527). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลปการพิมพ์.
- นฤนาท พุทโรสง. (2541). *ความคิดเห็นของประชาชนในท้องถิ่น ต่อการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์สภาพแวดล้อมโบราณสถาน : ศึกษาเฉพาะกรณีโบราณสถาน ในบริเวณเกาะเมืองจังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สิ่งแวดล้อม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- นันทา ดิงสมบัติยุทธ์. (2538). *ความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา : ต่อศึกษากรณีข้าราชการในส่วนกลาง กรมส่งเสริมการเกษตร*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สังคมวิทยาประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

บรรยงค์ โตจินดา. (2542). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : อมการพิมพ์.

ประยูร อาษานาม.(2538). *การบริหารทีมงาน : หลักการและแนวปฏิบัติ*. กภาพสินธุ์ : ประสานการพิมพ์.

ปราณี พรณวิเชียร.(2530ป. *หลักการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ประกายพริก.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์.(2532). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพ.

พรณพร หฤทัยถาวร. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก. ปริญญาโท กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.*

พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์ และ ชลิดา ศรีมณี. (2533). *หลักการจัดการองค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : แสงจันทร์การพิมพ์.

พิสิฐ ลีอาธรรม.(2542). *แปรรูปอย่างไรคนไทยได้ประโยชน์*. กรุงเทพฯ : การสื่อสารฯ.

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. (2530). *พฤติกรรมองค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรินติ้งเฮาส์

ศริน้อย นิภานนท์. (2534). *ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ : ศึกษากรณีสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ สด.ม. (สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. จัดสำเนา.

ศิริพร วีระชัยกุลพานิช. (2535). *ภาวะผู้นำตามทฤษฎีพีเอ็มของมิชุนมิชของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรม*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. (2539). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : วิสิทธิ์พัฒนา จำกัด.

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ.(2528). *จิตวิทยาธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2541). *การปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานของรัฐที่ประสบความสำเร็จในการบริการประชาชน : หนทางสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ : กราฟฟิคฟอร์แมท (ไทยแลนด์) จำกัด.

สมพงษ์ เกษมสิน. (2536). *การบริหารงาน*. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.

สมภพ โรจนพันธ์ และคนอื่นๆ. (2530). *นักบริหารระดับโลก*. กรุงเทพฯ : ราชดำเนินพับลิเคชั่น.

สมยศ นาวิกการ. (2540). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.

สุพัตรา สุภาพ. (2536). *เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
ธรรมนิธ จำกัด

รัศมี ภิบาลแทน. (2543.) *คุณลักษณะของการเป็นผู้นำ*. วารสาร งามคำแหง. หน้า 40-47.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2534). *พจนานุกรมศัพท์ทางสังคมวิทยาอังกฤษและไทย*. พิมพ์ครั้งที่ 2
กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งกรุฟฟี่.

ลีลา สีนานูเคราะห์. (2530). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา กรมการศาสนา.

วรรณิ โสมประยูร. (2537). *การสอนภาษาไทยระดับประถมศึกษา*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

วรเทพ วรพัฒนานนท์. (2533). *การบริหารงานในหน้าที่ของหัวหน้างานการประถมศึกษาอำเภอ ตาม
ทรงศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
น่าน*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก : บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
นเรศวร. ถ่ายเอกสาร.

วัชร อินทรภูวศักดิ์. (2540). *เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต่อระบบการ
ดำเนินงานการพยาบาลกุมารเวชศาสตร์โรงพยาบาลรามาริบัติ*. ปรินญานิพนธ์ วท.ม.
(สาธารณสุขศาสตร์) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2541). *ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด.

วินัย สมมิตร สมัย รื่นสุข และ สุนทร ศรีรักษา. (2527). *หลักการบริหารการศึกษา*. ลพบุรี : ภาควิชา
พื้นฐานการศึกษา วิทยาลัยครูเทพสตรี.

เสนาะ ดิยาวี. (2534). *การบริหารงานงานส่วนบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์.

_____. (2538). *การบริหารแบบผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เสริมสุข วรรณพฤกษ์. (2540). *การจัดและการบริหารงานแนะแนวในโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ภาควิชา
จิตวิทยาและการแนะแนว คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏพระนคร.

อรุณ รักธรรม. (2527). *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

อารี เพชรผุด. (2530). *มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อำไพ อินทรประเสริฐ. (2542). *ศิลปะการเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

อุมาพร ไชยจำเริญ. (2539). *การศึกษาภาวะผู้นำและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพในทศวรรษหน้า*. วิทยานิพนธ์ ดอ.ม. (การบริหารอาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ถ่ายเอกสาร.

Best , J.W. (1977). *Research in Education*. 3rd ed. New Jersey : Pretice Hall.

Ducan, Geoffrey Mitchell. (1971). *A new Dictionary of Sociology*. London : Roulledge & Kegan Paul.

Good Carter V. (1973). *Dictionary of Education*. New York : McGraw – Hill Book.

Griffiths Daniel E. (1956). *Human Relation in School Administration*. New York : Appreton - Century – Grofts.

Katz, Robert L. (1955, January / February). "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review*. 33 (1) : 33-42.

Morgan, Clifford T. & King, Richard A. (1971). *Introduction to Psychology*. Tokyo : International Student McGraw – hill kogakussha.

Oskamp,S. (1977). *Attitude and Opinion*. New Jersey : Prentice - Hall.

Stuart - Kotze, Robin. & Rick Roskin. (1983). *Success Guide to Managerial Achievement*. Virginia : A Prentice –Hall Company.

Webster. (1983). *Webster's Desk Dictionary of the English Language*. New Jersey : Gramercy Books.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. 5731, 5618

ที่ ทม 1012/๕61๕

วันที่ ๒๑ พฤศจิกายน 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะสังคมศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวอรรณ ชินพัฒน์วานิช นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกธุรกิจศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานต่อพฤติกรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที” โดยมี อาจารย์ผจงศักดิ์ หมวดสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพียรุ ลิ่มไทย เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานต่อพฤติกรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยให้ นางสาวอรรณ ชินพัฒน์วานิช และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์ภาภรณ์ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ทม 1012/ 4616



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

พฤษภาคม 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์อารี พันธุ์มณี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวอรรณ ชินพัฒน์วานิช นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกธุรกิจศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานต่อพฤติกรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที” โดยมี อาจารย์ผจงศักดิ์ หมวดสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานต่อพฤติกรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยให้ นางสาวอรรณ ชินพัฒน์วานิช และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อารี พันธุ์มณี)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

โทรสาร. 02-258-4119

ที่ ทม 1012/ 5612



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

พฤษภาคม 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการเขตธุรกิจ 6 บริษัท ทีที แอนด์ ที

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวอรรณพ ชินพัฒน์วานิช นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกธุรกิจศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานต่อพฤติกรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที” โดยมี อาจารย์ผจงศักดิ์ หมวดสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานต่อพฤติกรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยให้ นางสาวอรรณพ ชินพัฒน์วานิช และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภาพร หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

โทรสาร. 02-258-4119

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพีร์ ลิ้มไทย | อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ
คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร. อารี พันธุ์มณี | อาจารย์ประจำภาควิชาการแนะแนว
และจิตวิทยาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 3. นายสมบัติ พันศิริพัฒน์ | ผู้อำนวยการเขตธุรกิจ 6
บริษัท ทีที แอนด์ ที จำกัด (มหาชน) |

ภาคผนวก ข

หนังสือขอเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ที่ ทม 1012/3726



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

10 เมษายน 2546

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการเขตธุรกิจ 6 บริษัท ทีที แอนด์ ที จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวอรรณณ ชินพัฒน์วานิช นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกธุรกิจศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานต่อพฤติกรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที” โดยมี อาจารย์ผจงศักดิ์ หมวดสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้พนักงานเขตธุรกิจ 6 จำนวน 191 คน ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานต่อพฤติกรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที ในระหว่างเดือนเมษายน 2546

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ให้โปรดพิจารณาให้ นางสาวอรรณณ ชินพัฒน์วานิช ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภาพรณ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

โทรสาร. 02-258-4119

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 032-440018 มือถือ 01-5518132

ภาคผนวก ค

แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ความคิดเห็นของพนักงาน ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6

บมจ. ทีที แอนด์ ที

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที ทั้ง 4 ด้าน คือ
 1. ด้านภาวะผู้นำ
 2. ด้านการตัดสินใจ
 3. ด้านการจูงใจ
 4. ด้านการติดต่อสื่อสาร
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรม กรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที ทั้ง 4 ด้าน โดยจำแนกตามตัวแปรดังนี้
 - เพศ
 - วุฒิการศึกษา
 - เขตพื้นที่ทำงาน
 - ประสบการณ์การทำงาน

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้ เป็นการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ในเขตธุรกิจ 6 บมจ.ทีที แอนด์ ที รวม 4 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร
 2. แบบสอบถามนี้ มี 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบแสดงความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร
 3. โปรดตอบแบบสอบถามทุกตอน และทุกข้อ
 4. คำตอบทุกข้อถือเป็นความลับ โปรดตอบตามความเป็นจริงให้มากที่สุด
- ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามด้วยดี จึงขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นางสาวอรรณณ ชินพัฒน์วานิช
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาธุรกิจศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความคิดเห็นของพนักงานต่อพฤติกรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม :

โปรดอ่านข้อความที่เป็นพฤติกรรมการบริหารในเขตธุรกิจ 6 บมจ. ทีที แอนด์ ที โดยละเอียด แล้วพิจารณาว่าหัวหน้างานของท่านมีพฤติกรรมเหล่านี้ มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

- 1 เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง
- 2 วุฒิการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรีขึ้นไป
- 3 เขตพื้นที่ทำงาน

☐ 034

☐ 032
- 4 ประสบการณ์การทำงาน

☐ น้อยกว่า หรือเท่ากับ 4 ปี

☐ มากกว่า 4 ปี

ตอนที่ 2 แบบแสดงความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหาร

ข้อที่	ประเด็นพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	1. ด้านภาวะผู้นำ					
1	หัวหน้างานมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม					
2	หัวหน้างานแนะนำการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง					
3	หัวหน้างานยอมรับผิดเมื่อทราบว่าสิ่งที่ได้กระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง					
4	หัวหน้างานมีความคิดริเริ่มในการทำงานอยู่เสมอ					
5	หัวหน้างานปฏิบัติงานโดยมีระเบียบแบบแผนที่ดี					
6	หัวหน้างานขยันขันแข็ง อุทิศเวลาให้แก่การทำงาน					
7	หัวหน้างานประสานงานกับหน่วยงานอื่นได้เป็นอย่างดี					
8	หัวหน้างานกล้าแสดงความคิดเห็น					
9	หัวหน้างานมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา					
10	หัวหน้างานปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา					
11	หัวหน้างานมีศิลปะในการชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน					
	2. ด้านการตัดสินใจ					
12	หัวหน้างานตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์					
13	หัวหน้างานรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบการตัดสินใจ					
14	หัวหน้างานเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
15	หัวหน้างานใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ					
16	หัวหน้างานรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง					
17	หัวหน้างานตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ทันเหตุการณ์					
18	หัวหน้างานทบทวนการตัดสินใจใหม่เมื่อมีการตัดสินใจผิดพลาด					
19	หัวหน้างานพิจารณาความเป็นไปได้ก่อนการตัดสินใจสั่งการ					
20	หัวหน้างานตัดสินใจกระทำการต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล					
21	หัวหน้างานระมัดระวัง รอบคอบในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ					

ข้อที่	ประเด็นพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	3. ด้านการจูงใจ					
22	หัวหน้างานปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสนิทสนมด้วยความรัก					
23	หัวหน้างานยกย่อง ชมเชย ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถปฏิบัติงานได้ผลตามเกณฑ์ที่กำหนด					
24	หัวหน้างานให้คำปรึกษา แนะนำ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปปฏิบัติงาน					
25	หัวหน้างานพิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาตามหลักเกณฑ์ ด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม					
26	หัวหน้างานอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
27	หัวหน้างานรักษา ปกป้อง ผลประโยชน์ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้รับความเป็นธรรม					
28	หัวหน้างานให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาขณะปฏิบัติงาน					
29	หัวหน้างานเห็นความสำคัญ ให้เกียรติ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ					
30	หัวหน้างานดูแลเอาใจใส่ด้านสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา					
31	หัวหน้างานส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
32	หัวหน้างานสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้					
33	หัวหน้างานให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคกัน					
	4. ด้านการติดต่อสื่อสาร					
34	หัวหน้างานออกคำสั่ง อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย					
35	หัวหน้างานแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์งานที่กำลังปฏิบัติอยู่ให้บุคลากรทราบเป็นระยะ					
36	หัวหน้างานสนทนาปรึกษาหารือ สั่งงานด้วยความเป็นกันเอง					
37	หัวหน้างานใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถของผู้รับข่าวสาร					
38	หัวหน้างานอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
39	หัวหน้างานชี้แจงวิธีปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจก่อนการมอบหมายงาน					
40	หัวหน้างานใช้คำพูดที่เหมาะสมเมื่อต้องตำหนิผู้ร่วมงาน					
41	หัวหน้างานให้โอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาหารือเรื่องการปฏิบัติงาน					
42	หัวหน้างานพูดชี้แจงให้เหตุผล ในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้					
43	หัวหน้างานช่วยเหลือแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาต่าง ๆ					
44	หัวหน้างานมีวิธีชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงนโยบายได้อย่างละเอียดชัดเจน					
45	หัวหน้างานสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ					

ภาคผนวก ง

คำบรรยายลักษณะหน้าทำงานของหัวหน้างาน และ โครงสร้างองค์กร
ของเขตธุรกิจ 6 บมจ.ทีที แอนด์ ที

คำบรรยายลักษณะงานของหัวหน้างาน บมจ. ทีที แอนด์ ที

หน่วยงาน / สังกัด	:	เขตธุรกิจ 1-9 (CA 1-9)
ตำแหน่ง	:	ผู้อำนวยการเขตธุรกิจ
สถานที่ทำงาน	:	อาคาร AAC
ผู้บังคับบัญชา	:	ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานเขตธุรกิจ
ผู้ใต้บังคับบัญชา	:	รองผู้อำนวยการเขต , ผู้จัดการส่วนวางแผน ผู้จัดการส่วนบริหารงาน , ผู้จัดการส่วนบริการลูกค้า

ความรับผิดชอบหลัก

1. กำหนดนโยบายกลยุทธ์ในด้านการตลาด การขาย และการบริการลูกค้าในเขตธุรกิจให้สอดคล้องกับนโยบาย
เป้าหมาย กลยุทธ์ ของบริษัท
2. วางแผนปฏิบัติการด้านการขาย การบริการลูกค้า การตลาด และบริหารหนี้ให้สอดคล้องกับ Performance index แต่ละด้าน
3. วางแผนงบประมาณ งานบุคคล งานบริหารทรัพย์สิน
4. ติดตามผลการปฏิบัติ และแก้ไขปัญหา
5. บริหารงานด้านการตลาด การขายและบริหารลูกค้าให้สอดคล้องกับนโยบาย
6. ประสานกับหน่วยงานภายใน และภายนอก เพื่อให้การบริหารงานตามเป้าหมาย
7. ปรับปรุงขั้นตอนกระบวนการทำงานในเขตธุรกิจให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
8. ตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานตามศูนย์บริการลูกค้า
9. เยี่ยมเยือนสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ารายใหญ่ และองค์กรเอกชน สื่อสารมวลชนในท้องถิ่น
10. ประชุมประสานงานกับหน่วยงาน ราชการ รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง
11. วิเคราะห์ข้อมูลตลาด คู่แข่ง ศึกษาบริการใหม่
12. งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

หน่วยงาน / บุคคลที่ต้องประสานงานร่วม

1. ผู้อำนวยการเขตธุรกิจอื่นๆ
2. ผู้อำนวยการฝ่ายทุกฝ่าย
3. ผู้จัดการส่วนทุกส่วนในสายงานบริหารงานธุรกิจ
4. ผู้จัดการส่วนทุกส่วนในสายงานโครงข่าย
5. เจ้าหน้าที่องค์การโทรศัพท์ระดับจังหวัด และระดับเขตโทรศัพท์
6. หน่วยงานราชการในท้องถิ่น
7. องค์กรเอกชน บริษัทเอกชน และสื่อสารมวลชน

คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง

วุฒิการศึกษา	:	ปริญญาตรีด้านการบริหารธุรกิจ วิศวกรรมศาสตร์ หรือ สูงกว่า
ประสบการณ์	:	10 ปี ขึ้นไป ด้านสื่อสารโทรคมนาคม , ด้านการจัดการ
ความสามารถพิเศษ	:	ความรู้ด้าน IT และโทรคมนาคม มีประสบการณ์ในการบริหารงาน

หน่วยงาน / สังกัด	:	ส่วนวางแผน (CAP)
ตำแหน่ง	:	ผู้จัดการส่วน
สถานที่ทำงาน	:	อาคาร AAC
ผู้บังคับบัญชา	:	ผู้อำนวยการเขตธุรกิจ
ผู้ใต้บังคับบัญชา	:	วิศวกร เจ้าหน้าที่แผนงาน ช่างเทคนิค ผู้ช่วยช่างเทคนิค

หน้าที่ และความรับผิดชอบ

- 1. นำนโยบายในระดับบริษัทและระดับเขตมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการในภาพรวมของเขตธุรกิจ
- 2. ควบคุมดูแลและให้ความสนับสนุนในด้านต่าง ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 3. วิเคราะห์ ประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมของเขตธุรกิจ และนำเสนอแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้ได้ผลตามเป้าหมาย
- 4. ประสานงานกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทในเขต ธุรกิจบรรลุผลตามเป้าหมาย
- 5. ให้คำแนะนำปรึกษาในด้านการจัดทำแผนงาน
- 6. เพื่อคิดค้นและพัฒนาระบบหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ภายในเขตธุรกิจ
- 7. Support ด้าน Technique เพื่อให้การดำเนินงานของส่วนงานต่าง ๆ ที่สังกัดเขตธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 8. ปรับปรุงระบบ, ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้งานของเขตธุรกิจมีความคล่องตัวขึ้น
- 9. บริหารงาน IT ในเขตธุรกิจ
- 10. งานด้านอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

หน่วยงาน / บุคคลที่ต้องประสานงานร่วม (หน่วยงาน / บุคคลที่จะต้องประสานงานร่วมเป็นประจำ)

- 1. ผู้อำนวยการเขตธุรกิจ
- 2. ผู้จัดการส่วนงานขายและบริการลูกค้า, ผู้จัดการส่วนบริหารงาน
- 3. ผู้จัดการแผนกบริการลูกค้า
- 4. เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า หน้าที่ติดตามหนี้
- 5. หน่วยงานระดับส่วนและแผนของสายงาน Network Group
- 6. เจ้าหน้าที่องค์การโทรศัพท์
- 7. หน่วยงานราชการ
- 8. องค์กรอื่น ๆ เช่น บริษัทฯ ห้างร้าน

คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง

วุฒิการศึกษา	:	ปริญญาตรี สาขาวิศวกรรมศาสตร์
ประสบการณ์	:	5 ปี ขึ้นไป ด้านการบริหารงาน , ด้านการวิเคราะห์โครงการ
ความสามารถพิเศษ	:	มีความรู้ทางด้านโทรคมนาคม, พื้นฐานระบบโทรศัพท์

หน่วยงาน /สังกัด	:	ส่วนบริหารงาน (CAA)
ตำแหน่ง	:	ผู้จัดการส่วน
สถานที่ทำงาน	:	อาคาร AAC
ผู้บังคับบัญชา	:	ผู้อำนวยการเขต
ผู้ใต้บังคับบัญชา	:	เจ้าหน้าที่พัสดุ เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่บุคคล ช่างเทคนิค ผู้ช่วยช่างเทคนิค แม่บ้าน พนักงานขับรถส่วนกลาง

หน้าที่ และความรับผิดชอบ

1. ตรวจสอบเอกสารเบิก-จ่าย เงินสดย่อย และควบคุมวงเงินสดย่อย
2. การบริหารกระแสเงินสดของเขตธุรกิจ
3. ควบคุม และดูแลการใช้งบประมาณ
4. ควบคุมดูแลทรัพย์สินในเขตธุรกิจ
5. ควบคุมดูแลการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศชุมสายและสำนักงาน
6. ควบคุมดูแลการซ่อมบำรุงอาคารชุมสาย และสำนักงาน
7. ติดตามคดีเกี่ยวกับทรัพย์สิน
8. ควบคุมดูแลแม่บ้านบริษัท และผู้รับเหมา
9. ควบคุมการซ่อมบำรุงรักษารถยนต์ และเคลมประกันรถยนต์พร้อมติดตามผล
10. ประสานงานกับส่วนบริหารงานบุคคล ในด้านดำเนินการด้านบุคคล
11. ให้คำปรึกษาและแนะนำส่วนงานที่เกี่ยวข้อง
12. ประสานกับหน่วยงานทางรัฐและเอกชน เช่น ไฟฟ้า อบต. ประปา ตำรวจ เทศบาล สรรพากรจังหวัด
13. ควบคุมกำกับดูแลงานคลังพัสดุย่อย ของเขตธุรกิจ
14. งานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

หน่วยงาน / บุคคลที่ต้องประสานงานร่วม (หน่วยงาน / บุคคลที่จะต้องประสานงานร่วมเป็นประจำ)

1. พนักงานในบริษัท
2. หน่วยงานราชการ เช่น เทศบาล การไฟฟ้า ตำรวจ อบต. สรรพากร
3. องค์กรอื่น ๆ เช่น บริษัท ห้างร้าน

คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง

วุฒิการศึกษา	:	ปริญญาตรี ด้านการบริหาร, การจัดการ, การเงินและบัญชี หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง
ประสบการณ์	:	5 ปี ด้านการบริหารงาน, การเงินและบัญชี
ความสามารถพิเศษ	:	ควรมีความรู้ ความเข้าใจ หรือผ่านงานในด้านธุรการทั่วไป บริหารงานบุคคล กฎหมาย

หน่วยงาน /สังกัด	:	ส่วนบริการลูกค้า (CAC)
ตำแหน่ง	:	ผู้จัดการส่วน
สถานที่ทำงาน	:	อาคาร AAC
ผู้บังคับบัญชา	:	ผู้อำนวยการเขตธุรกิจ
ผู้ใต้บังคับบัญชา	:	ผู้จัดการแผนกบริการลูกค้า, หัวหน้าหน่วยบำรุงรักษา / เจ้าหน้าที่ ธุรการ / เจ้าหน้าที่ประสานงาน

ความรับผิดชอบหลัก

1. กำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานภายในส่วน
2. กำหนดแผนงาน และร่วมมือวางแผนในจังหวัดในกลุ่ม
3. ติดตามผลการทำงานของทุกแผนกให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตามเป้าหมายของบริษัทฯ
4. ตรวจสอบพนักงานเพื่อรับฟังปัญหา ให้คำแนะนำ, ชี้แจงนโยบาย อีกทั้งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ
5. จัดประชุมกลุ่มย่อยในกลุ่มจังหวัดเพื่อระดมความคิดในการแก้ไขปัญหา ในการปฏิบัติงานปรับปรุงงานบริการให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
6. ประสานงานกับองค์กรโทรศัพท์ เข้าร่วมประชุม สนับสนุนขอความร่วมมือกับองค์กรโทรศัพท์
7. กำหนดแผนงานของการตลาด และกระจายแผนงานให้ทุกแผนก
8. ติดตาม, วิเคราะห์ รายงานผลการปฏิบัติงานด้านบริการลูกค้า
9. จัดตั้งและติดตามงบประมาณของการตลาด เพื่อรายงานส่วนกลางทุกเดือน
10. ประสานงาน, กำหนดแผนงาน และเป็นตัวแทนของส่วนในการเข้าร่วมกิจกรรม ทางการตลาดกับส่วนกลาง โดยผ่าน MKT Coordinator
11. ควบคุมดูแลงานด้านโทรศัพท์สาธารณะในพื้นที่
12. จัดทำและควบคุมการใช้งบประมาณ ประจำปีของส่วน
13. ติดต่อและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ารายใหญ่
14. กำกับดูแล และวางแผนการปฏิบัติงานด้านขายและบริการ, บริหารหนี้, ตรวจสอบแก้หนี้เสีย และโทรศัพท์สาธารณะ
15. งานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

หน่วยงาน / บุคคลที่ต้องประสานงานร่วม

1. พนักงานทุกระดับ / หัวหน้างาน MU
2. ผู้จัดการแผนกบริการลูกค้า, ผู้จัดการส่วนงานอื่น ๆ / ผู้อำนวยการเขต / รองผู้อำนวยการเขต
3. หน่วยงานการตลาดส่วนกลาง / ฝ่ายบุคคล / ฝ่ายฝึกอบรม / Area Co / Admin
4. หัวหน้าหน่วยงานอื่น ๆ นอกบริษัท, ลูกค้าบริษัทต่าง ๆ , หน่วยงานราชการ

คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง

วุฒิการศึกษา	:	ปริญญาตรี ด้านบริหารธุรกิจ, การจัดการ,การตลาด, วิศวกรรมศาสตร์ หรือเทียบเท่า
ประสบการณ์	:	ด้านการจัดการในงานบริการ หรือการตลาด 2 ปีขึ้นไป และเคยทำงาน ด้านการบริการลูกค้า หรือการตลาด 5 ปี ขึ้นไป
วุฒิการศึกษา	:	ปวช. ขึ้นไป ด้านบริหารธุรกิจ, ไฟฟ้า, อิเล็กทรอนิกส์
ประสบการณ์	:	ด้านการจัดการในงานบริการหรือการตลาด 3 ปีขึ้นไป และเคยทำงานด้านบริการลูกค้า หรือการตลาด 5 ปี และผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับต้น
ความสามารถพิเศษ	:	ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เช่น MS Word, Excel ใช้อุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ ได้ ความรู้ด้านโทรคมนาคม

หน่วยงาน /สังกัด : แผนกบริการลูกค้า (CACO)

ตำแหน่ง : **ผู้จัดการแผนก**

สถานที่ทำงาน : ศูนย์บริการที่ทีแอนด์ทีประจำจังหวัด

ผู้บังคับบัญชา : ผู้จัดการส่วนบริการลูกค้า

ผู้ใต้บังคับบัญชา : หัวหน้าหน่วยบำรุงรักษา / เจ้าหน้าที่ 17/ เจ้าหน้าที่
ธุรการ / เจ้าหน้าที่แผนกบริการลูกค้า

ความรับผิดชอบหลัก

1. กำกับดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัด
2. วางแผน วิเคราะห์ศักยภาพด้านการขาย การตลาด การประชาสัมพันธ์ของจังหวัดให้สอดคล้องกับนโยบายของเขต
3. ควบคุมดูแลให้การสนับสนุนการให้บริการ เพื่อให้การเป็นไปตามมาตรฐาน และสอดคล้องกับความต้องการลูกค้า
4. กำกับดูแล และรับผิดชอบงานตรวจแก้เหตุเสีย
5. กำกับดูแลและรับผิดชอบงานด้านบริการลูกค้า, การติดตามหนี้
6. ประสานงานกับ CAA ในงานต่าง ๆ เช่น งานด้านบุคคล, ธุรการ, พาหนะ
7. ประสานงานกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องรวมถึง TOT
8. ประสานงานจัดการด้านสนับสนุนงานโทรศัพท์สาธารณะ
9. ควบคุม ดูแลในเรื่องงบประมาณของแผนกจังหวัดนั้น
10. จัดประชุมและแนวประจำเดือน เข้าร่วมประชุมกับผู้อำนวยการเขต
11. สร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ารายใหญ่, ลูกค้าธุรกิจเป็นพิเศษ
12. เพิ่มจำนวนลูกค้ารายใหญ่ภายในจังหวัด
13. งานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

หน่วยงาน / บุคคลที่ต้องประสานงานร่วม

1. เจ้าหน้าที่องค์การโทรศัพท์
2. พนักงานในบริษัท
3. หน่วยงานราชการ
4. องค์กรอื่น ๆ เช่น บริษัทฯ ห้างร้าน

คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง

วุฒิการศึกษา : ปริญญาตรี ด้านบริหารธุรกิจ, การจัดการ,การตลาด, วิศวกรรมศาสตร์ หรือเทียบเท่า

ประสบการณ์ : เคยทำงานด้านการบริการลูกค้า หรือการตลาด 5 ปี ขึ้นไป

วุฒิการศึกษา : ปวช. ขึ้นไป ด้านบริหารธุรกิจ, ไฟฟ้า, อิเล็กทรอนิกส์

ประสบการณ์ : เคยทำงานด้านการบริการลูกค้าหรือการตลาด 5 ปี และผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับต้น

ความสามารถพิเศษ : ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เช่น MS Word, Excel ใช้อุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ ได้ มีความรู้ด้านโทรคมนาคม

หน่วยงาน / สังกัด	:	หน่วยบำรุงรักษา (CACOM)
ตำแหน่ง	:	หัวหน้าหน่วยบำรุงรักษา
สถานที่ทำงาน	:	ศูนย์บริการที่ทีแอนต์ที่ประจำจังหวัด
ผู้บังคับบัญชา	:	ผู้จัดการแผนก
ผู้ใต้บังคับบัญชา	:	ช่างเทคนิค, ผู้ช่วยช่างเทคนิค และเจ้าหน้าที่ 17

ความรับผิดชอบหลัก

1. เหมือนกับเจ้าหน้าที่ตรวจแก้อายุกระจาย ข้อ 1 – 16
2. ทำรายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขเหตุเสีย เช่น อัตราเหตุเสีย การตรวจแก้อินดี การใช้วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น
3. ดูแลประสานงาน การปรับปรุงสายกระจายเป็นเคเบิล , ปรับปรุง Pair Gain เป็นเคเบิล
4. ประสานงานกับผู้รับเหมา ในการปรับปรุงสภาพสายกระจายในกรณีทำเองไม่ได้
5. เป็นเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย
6. เป็นตัวแทนของบริษัท ในการตรวจสอบสภาพหน้างาน ในกรณีมีอุบัติเหตุ และแจ้งความ
7. กำกับดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัด
8. วิเคราะห์เหตุเสีย เพื่อกำหนดแผนงานการตรวจแก้ไขให้มีประสิทธิภาพ
9. ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้อง
10. วางแผนและควบคุมการใช้ Material
11. งานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

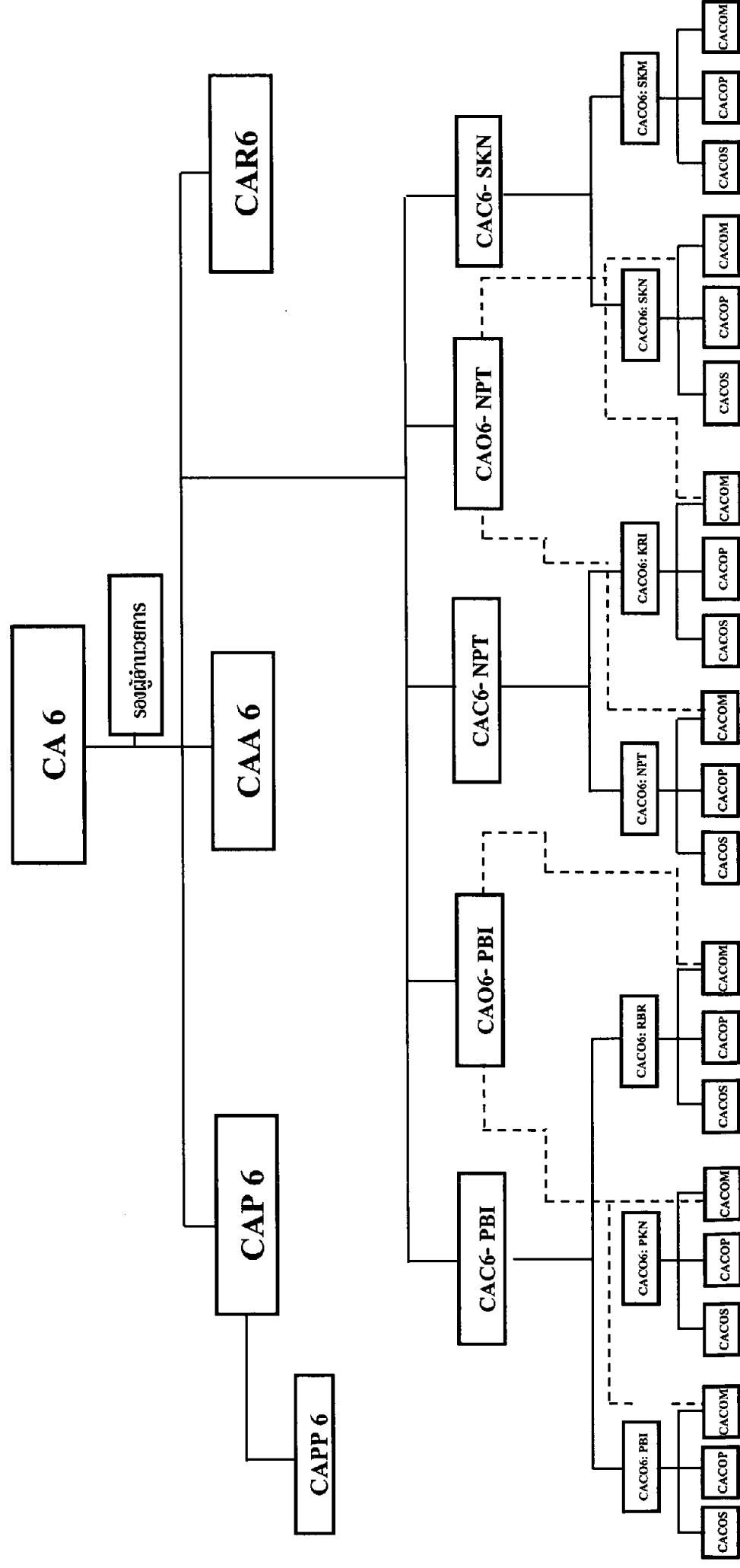
หน่วยงาน / บุคคลที่ต้องประสานงานร่วม

1. เจ้าหน้าที่องค์การโทรศัพท์
2. พนักงานในบริษัทในส่วน NOM, คลังวัสดุ
3. หน่วยงานราชการ เช่น กรมทางหลวง ไฟฟ้า เทศบาล
4. องค์การอื่น ๆ เช่น TT&TSS, Subcontractor ของการติดตั้งโทรศัพท์

คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง

วุฒิการศึกษา	:	ปวส. – ปริญญาตรี ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์
ประสบการณ์	:	2 ปี ด้านงานสายสายตอนนอก หรือผ่านการอบรมหลักสูตร Dropwire Part1, 2, 3 และ Safety
ความสามารถพิเศษ	:	- ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เช่น MS Word, Excel ได้ดี - ขับรถยนต์พร้อมมีใบขับขี่

โครงสร้างเชิงตรรกะ 6 บมจ. ที่ แอนด์ ท



ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ	นางสาวอรรวรรณ ชินพัฒน์วานิช
วันเดือนปีเกิด	5 ตุลาคม 2510
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	75 ถนนพงษ์สุริยา ตำบลท่าราบ อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี 76000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	เจ้าหน้าที่ธุรการ ระดับ 7
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บมจ. ทีที แอนด์ ที 109 หมู่ 4 ถนนเพชรเกษม ตำบลถ้ำรงค์ อำเภอบ้านลาด จังหวัดเพชรบุรี 76150
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2526	มัธยมศึกษาปีที่ 3 จากโรงเรียนอรุณประดิษฐ์ จังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2529	มัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนอรุณประดิษฐ์ จังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2533	ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาจิตวิทยา และการแนะแนว จาก มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2545	การศึกษามหาบัณฑิต (ธุรกิจศึกษา) จากมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร