



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารผู้บังคับบัญชา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

BOSS MANAGEMENT



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Educational Administration
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2015
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารผู้บังคับบัญชา”
เสนอโดย นางสาวพิชชาพร อุ่นศิริ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา ว่างนอมศักดิ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

...../...../.....

..... กรรมการ
(ดร.รัชชัยย์ ศรสุวรรณ)

...../...../.....

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา ว่างนอมศักดิ์)

...../...../.....

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

55252935 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การบริหาร / ผู้บังคับบัญชา

พิชชาพร อุ่นศิริ : การบริหารผู้บังคับบัญชา. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ.ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์, ผศ.ว่าที่ พ.ต.ดร.นพดล เจนอักษร และ ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์. 316 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา และ 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 307 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 1 คนคือ รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน ๆ รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 307 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบยืนยัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างความเข้าใจระหว่างกัน 2) การเป็นผู้ตามที่ดี 3) การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ 4) การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน 5) การพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง และ 6) ศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ระหว่างกัน

2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาทั้ง 6 ด้านคือ การสร้างความเข้าใจระหว่างกัน การเป็นผู้ตามที่ดี การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน การพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง และศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ระหว่างกัน มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ได้



ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1..... 2..... 3.....

55252935 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORDS : MANAGEMENT / BOSS

PICHAPORN AUNSIRI : BOSS MANAGEMENT. THESIS ADVISORS : ASST. PROF. MATTANA WANGTHANOMSAK, Ph.D., ASST. PROF. MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR. Ph.D. AND ASST. PROF. PRASERT INTARAK. Ed.D. 316 pp.

The purposes of this study were to identify : 1) the components of boss management, and 2) the results of the confirmation on boss management. The sample were 307 schools under secondary educational service area offices. The respondents were vice school director or representative with the total of 307 respondents. The instruments for collecting the data were unstructured interview, opinionnaire, and confirmation form. The statistics used to analyzed the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis, and content analysis.

The findings of this study were as follows :

1. There were 6 components of the boss management ; 1) creating a better understanding 2) being a good follower 3) practicing to be trustworthy 4) creating a great atmosphere at work 5) developing personality and 6) having mutual faith in their roles.

2. The expert confirmed that 6 components : creating a better understanding, being a good follower, practicing to be trustworthy, creating a great atmosphere at work, developing personality and having mutual faith in their roles were possibility, feasibility, accuracy and utility standards.



Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature

Academic Year 2015

Thesis Advisors' signature 1..... 2..... 3.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา ว่างนอมศักดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ดร.รัชชัยย์ ศรสุวรรณ และ คณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่กรุณาให้ปรึกษา คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.พิชญภา ยืนยาว คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐม นางสาวปิยะวรรณ จันทน์สมบูรณ์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา และ นายยุทธศักดิ์ ถิ่นโพธิ์วงษ์ วิศวกร ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่ให้ความช่วยเหลือในการวิเคราะห์ข้อมูลและคำแนะนำสำหรับการ ศึกษาวิจัย ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ที่ ปฏิบัติหน้าที่แทน จำนวน 307 โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ทั้ง 25 เขต ที่ให้ความ อนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็น ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างดียิ่งสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา พี่น้อง และเพื่อนร่วมรุ่นปริญญา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต รุ่น 10 ทุกท่าน คณะครูโรงเรียนเพิ่มวิทยา และโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาที่ ให้ความช่วยเหลือเป็นกำลังใจสำคัญทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สุดท้ายนี้ผู้วิจัยสำเร็จการศึกษา ได้ด้วยกำลังใจการช่วยเหลือด้านทุนทรัพย์ และการดูแลอย่างดียิ่งจากคุณพ่อสำเนา คุณแม่ประเทือง อุ่นศิริ และครอบครัวอุ่นศิริ ขอมอบความสำเร็จครั้งนี้บูชาพระคุณของครูอาจารย์ทุกๆ ท่าน และผู้มี พระคุณทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนทั้งด้านความรู้และความประพฤติ จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จ ได้ด้วยดีในครั้งนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	16
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	17
ความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการ.....	17
ความหมายของการบริหารและการจัดการ.....	17
ความหมายของการจัดการ.....	20
ความสำคัญของการบริหารจัดการ.....	22
บทบาทและการบริหารจัดการ.....	23
หน้าที่ทางการบริหารจัดการ.....	23
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....	24
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา.....	41
ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บังคับบัญชา.....	41
บทบาทและหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา.....	42
คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่ดี.....	43
บทบาทของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี.....	44
รูปแบบทางการบริหารที่มีคุณค่าสำหรับการบริหารในยุคปัจจุบัน.....	45
แนวคิดทางด้านบทบาทการจัดการของผู้บริหาร.....	46

บทที่	หน้า
แนวคิดการบริหารผู้บังคับบัญชา.....	56
ด้านการจัดการความสัมพันธ์.....	56
การมุ่งสู่ความสำเร็จของงาน.....	78
การบริหารจัดการตนเอง.....	95
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	109
สรุป.....	119
3 วิธีดำเนินการวิจัย	120
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	120
ระเบียบวิธีวิจัย.....	124
แผนแบบของการวิจัย.....	124
ประชากร.....	124
กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล.....	125
ตัวแปรที่ศึกษา.....	126
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	126
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	127
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	128
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	129
การนำเสนอข้อมูล.....	129
สรุป.....	130
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	132
ตอนที่ 1 องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา.....	132
ผลการวิเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารผู้บังคับบัญชา.....	132
การวิเคราะห์เอกสารแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	132
การวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	190
การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง.....	196
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา.....	205
สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	205
ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารผู้บังคับบัญชา.....	207
การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา.....	216
ตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา.....	228
ผลสรุปการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา.....	229
ผลสรุปความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา.....	230

บทที่	หน้า
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 233
	สรุปผลการวิจัย..... 234
	องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา..... 234
	ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา..... 236
	การอภิปรายผล..... 236
	องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา..... 236
	ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา..... 252
	ข้อเสนอแนะ..... 252
	ข้อเสนอแนะทั่วไป..... 253
	ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป..... 253
	รายการอ้างอิง..... 254
	ภาคผนวก..... 264
	ภาคผนวก ก หนังสือขอสัมภาษณ์ และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ข้อมูลสัมภาษณ์..... 265
	ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ..... 268
	ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และรายชื่อ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย..... 271
	ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย และรายชื่อ โรงเรียนที่ใช้ทดลองเครื่องมือในการวิจัย..... 274
	ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่น..... 277
	ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อ โรงเรียนที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล..... 282
	ภาคผนวก ช เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถามความคิดเห็น)..... 295
	ภาคผนวก ซ หนังสือขอความอนุเคราะห์ยืนยันผลการวิจัย และรายชื่อ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันผลการวิจัย..... 307
	ภาคผนวก ฌ แบบแบบยืนยันองค์ประกอบจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มี ต่อผลการวิจัย..... 310
	ประวัติผู้วิจัย..... 316

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ตามทฤษฎีของ Herzberg.....	32
2	กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล.....	126
3	สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ผู้บังคับบัญชา.....	133
4	สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา.....	188
5	สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับ การบริหารผู้บังคับบัญชา.....	193
6	ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	202
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบ การบริหารผู้บังคับบัญชา.....	203
8	ค่าKMO and Bartlett's Test.....	212
9	องค์ประกอบ ค่าความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละ ของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา.....	213
10	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และจำนวนองค์ประกอบ.....	214
11	องค์ประกอบที่ 1.....	216
12	องค์ประกอบที่ 2.....	217
13	องค์ประกอบที่ 3.....	218
14	องค์ประกอบที่ 4.....	219
15	องค์ประกอบที่ 5.....	220
16	องค์ประกอบที่ 6.....	220
17	ค่าความถี่ และค่าร้อยละของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อ องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา.....	225

สารบัญแผนภูมิ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	14
2	ลำดับขั้นตอนความต้องการ ของมาส์โลว์.....	25
3	พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้นำ.....	27
4	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	123
5	แผนผังของแผนแบบการวิจัย.....	124
6	สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา.....	226



บทที่ 1

บทนำ

ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ประเทศไทย จะยังคงประสบภาวะแวดล้อมและบริบทการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงทั้งภายใน และภายนอกประเทศ เช่น กระแสการเปิดเศรษฐกิจเสรี ความท้าทายของเทคโนโลยีใหม่ๆ การเข้าสู่ สังคมสูงวัย การเกิดภัยธรรมชาติที่รุนแรง ประกอบกับสถานการณ์ด้านต่างๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศในปัจจุบันที่ยังคงประสบปัญหาในหลายด้าน เช่น ปัญหาผลิตภาพการผลิต ความสามารถในการแข่งขัน คุณภาพการศึกษา ความเหลื่อมล้ำทางสังคม เป็นต้น ทำให้การพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จึงจำเป็นต้องยึดกรอบแนวคิดและหลักการ ในการวางแผนที่สำคัญ ดังนี้ 1) การน้อมนำและประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) คน เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม 3) การสนับสนุนและส่งเสริมแนวคิดการปฏิรูปประเทศ และ 4) การพัฒนาสู่ความมั่งคั่ง ยั่งยืน เพื่อให้สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข¹ การพัฒนาประเทศ สู่ความสมดุลและยั่งยืนจะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็ง และมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาคนหรือทุนมนุษย์ ให้เข้มแข็งพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อม ที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคน ทั้งในเชิงสถาบัน ระบบ โครงสร้างของสังคมให้เข้มแข็ง สามารถ เป็นภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต² ซึ่งในแต่ละองค์การจะประกอบ ไปด้วยกลุ่มคนที่มาทำงานร่วมกัน และกลุ่มคนนี้ย่อมมีความแตกต่างกันในหลายด้านแต่มีความ ต้องการเป้าหมายที่จะทำงานให้สำเร็จ และในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์การนั้นจำเป็นต้อง อาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลหลายฝ่าย แรงขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์การคือ ทรัพยากร

¹สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **ทิศทางแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)**, เอกสารประกอบการประชุมประจำปี 2558 ของ สคช., 1.

²สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **แผนพัฒนาการศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555 – 2559**, 1.

มนุษย์ที่อยู่ในองค์กรนั้น ซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้³

กล่าวได้ว่า ในการบริหารจัดการองค์กร “คน” ถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดเพราะ “คน” เป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ การบริหารงานบุคคลนั้นเป็นการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าสู่องค์กรและธำรงรักษาบุคลากรไว้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงปัจจัยที่ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ พุ่มพวงกายแรงใจให้องค์กรประสบความสำเร็จ รักร่องการ มีความสุขกับงานที่ปฏิบัติ นั่นคือทำอย่างไรให้คนมีความพึงพอใจในการทำงานส่งผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กร รวมทั้งความสุขของผู้ทำงานด้วย องค์กรใดก็ตามหากบุคลากรไม่มีความพึงพอใจในการทำงานก็เป็นมูลเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลงานและการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพงานลดลง⁴

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาไทยมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งปัจจัยภายในเกิดจากความต้องการพัฒนาสังคมให้มีความเจริญและทันสมัย ส่วนปัจจัยภายนอกเกิดจากกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและการเมือง ตลอดจนการติดต่อสื่อสารจึงทำให้ประเทศไทยต้องมีการปรับตัวให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันได้เพื่อความอยู่รอดและประเทศได้รับการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับนานาประเทศได้ ดังนั้นการพัฒนาคนเพื่อเตรียมรับกับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมาก เพราะคนเป็นทรัพยากรที่เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าและมั่นคงทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคมไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพหรือปริมาณ การศึกษาจึงเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพของคน รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นอย่างมากดังจะเห็นได้จากการจัดสรรงบประมาณด้านการศึกษาที่เพิ่มขึ้นทุกๆ ปี กอปรกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ส่งผลกระทบต่อทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการเมืองของทุกประเทศ โดยเฉพาะความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการสื่อสารที่ทำให้โลกทั้งโลกเชื่อมโยงและสื่อสารถึงกันได้อย่างรวดเร็ว เป็นโลกไร้พรมแดน⁵ การศึกษาเป็นเสาหลักของการพัฒนาที่ยั่งยืน มนุษย์เป็นหัวใจและ

³วราจนา กาญจนพาทิ, “ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร : กรณีศึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต วิชาเอก การจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2556), 1.

⁴เรณู สุขฤกษ์กิจ, “ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน),” (ค้นคว้าอิสระ, ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา เอกธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2554), 2-3.

⁵UNESCO, **บทวิเคราะห์การศึกษาไทยในโลกศตวรรษที่ 21**, เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2558, เข้าถึงได้จาก From Green Economies to Green Societies : Download a copy from <http://www.unescodoc.unesco.org/images/0021/002133/21331e.pdf>.

กลไกสำคัญของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงต้องได้รับการเอาใจใส่โดยองค์การที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะเรื่องของการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนา ต้องมีการพัฒนาให้มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาองค์การให้ยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้นักบริหารองค์การจึงมุ่งให้ความสำคัญกับตัวคนในกระบวนการบริหารงาน เพราะคนเป็นหัวใจการทำงานทุกระบบ และมีผลช่วยให้งานนั้นสำเร็จหรือล้มเหลวได้⁶ การกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 จึงเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันในมิติต่างๆ เพื่อให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน โดยนำทุนของประเทศที่มีศักยภาพมาใช้ประโยชน์อย่างบูรณาการและเกื้อกูลกัน พร้อมทั้งเสริมสร้างให้แข็งแกร่งเพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาประเทศที่สำคัญได้แก่ การเสริมสร้างทุนสังคม (ทุนมนุษย์ ทุนสังคม ทุนทางวัฒนธรรม) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยสู่สังคมคุณภาพ มุ่งสร้างภูมิคุ้มกันตั้งแต่ระดับปัจเจก ครอบครัว และชุมชน สามารถจัดการความเสี่ยงและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง มีโอกาสเข้าถึงทรัพยากรและได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นธรรม⁷ การที่องค์การประสบผลสำเร็จผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตามมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ องค์การทุกองค์การจะให้ความสำคัญกับผู้ตามแต่ก็ไม่อาจจะมองข้ามความสำคัญของผู้ตามไปได้ เพราะผู้นำต้องอาศัยแรงกายแรงใจ ความรู้ความสามารถของผู้ตามในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ความสำคัญของผู้ตามนั้นเป็นสิ่งที่เราเห็นได้ในทุกองค์การ เช่น องค์การทางการเมือง การทหาร และบริษัทต่าง ๆ หน่วยงานเหล่านี้จะต้องประกอบด้วยผู้นำและผู้ตามที่ทำงานร่วมกันในหน้าที่ที่ถูกมอบหมายและในบทบาทที่ถูกกำหนด ในยุคของการแข่งขันความสัมพันธระหว่างผู้นำและผู้ตามยิ่งทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น การที่จะทำให้ผู้ตามเป็นผู้ตามที่ดีและมีประสิทธิภาพ ผู้นำถือเป็นบุคคลที่มีบทบาทและมีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ แนวทางที่จะนำไปสู่ความร่วมมือระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และสมาชิกในองค์การ ประกอบด้วย 1) การสร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่จะดำเนินการร่วมกัน 2) การกำหนดบทบาทและหน้าที่ของแต่ละบุคคลให้ชัดเจน 3) การกำหนดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน 4) การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม 5) การรับฟังความคิดเห็นของทุกคนในองค์การ 6) การมีหรือสร้างวิธีการติดต่อสื่อสารที่ดี 7) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเองเพื่อให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุข และ 8) เมื่องานเสร็จสิ้นเรียบร้อยลงควรมีการประเมินผลการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุงการทำงานร่วมกันต่อไป⁸

⁶สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, การพัฒนาองค์การและบุคลากร แนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (กรุงเทพฯ : สกศ, 2547), 1.

⁷สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ, สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555 - 2559), (กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี, 2555), 7.

⁸ประเวศ มหารัตน์สกุล, “ผู้บริหารต้องการลูกน้องแบบใด,” Quality Management 14, 122 (2548) : 73.

คนเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งของการจัดการ เพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกอย่างขององค์กร และคนเปรียบเสมือนวัตถุดิบที่ช่วยให้ทุกกิจกรรมและทุกหน้าที่ในองค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง จึงกล่าวได้ว่าคนเป็นผู้ปฏิบัติงานในทุกหน่วยงานขององค์กรและเป็นผู้ปรับเปลี่ยนองค์กรให้ดำเนินการไปในแนวทางที่ต้องการ องค์กรจะประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการได้หรือไม่จำเป็นต้องอาศัยคนที่มีความรู้ ความสามารถ และเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน หากไม่มีคนหรือมีคนที่ไม่มีความรู้ จะทำให้การจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นย่อมดำเนินไปได้โดยยากยิ่ง⁹ กล่าวได้ว่าคนจึงเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อองค์กร และคนแตกต่างจากทรัพยากรประเภทอื่น เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่มีชีวิต มีจิตใจ ไม่สามารถสั่งการได้ถ้ารู้สึกไม่พอใจ จึงต้องมีการโน้มน้าวใจ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจก่อนเมื่อคนมีความพึงพอใจมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้นำและต่อองค์กร จะตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด¹⁰ ในการทำงานเราทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากผู้บังคับบัญชา ในขณะที่เดียวกันก็จะได้เรียนรู้หลายๆ อย่างในการบริหารจัดการผู้บังคับบัญชาด้วยซึ่งถือเป็นการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด เนื่องจากต้องมีการปรับเปลี่ยนโยกย้ายผู้บังคับบัญชาต่อไป การบริหารผู้บังคับบัญชาจึงไม่มีสูตรสำเร็จเนื่องจากแต่ละบุคคลมีความแตกต่างในด้านอุปนิสัยส่วนตัว บุคลิกภาพ แนวทางหรือวิธีการบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร¹¹ ดังนั้นการบริหารผู้บังคับบัญชาจึงเป็นเรื่องท้าทายและน่าศึกษา ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งอันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน

ปัญหาของการวิจัย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ร่วมกับสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยได้จัดการประชุมสัมมนาหัวข้อ “ความท้าทายทางนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ประเด็นความท้าทายประการหนึ่งซึ่งไม่ว่าจะเป็นผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาจากเวทีด้านกลยุทธ์ ด้านระบบการบริหาร ด้านการพัฒนาบุคคล ตลอดจนในเรื่องของเทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ล้วนมองเห็นเป็นปัญหาและความท้าทายร่วมกันในทิศทางเดียวกันก็คือ เรื่องที่ว่าทำอย่างไรเราจึงจะสรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์กับ “คนรุ่นใหม่” เพื่อให้พวกเขาได้เป็นความหวังของราชการไทยคือเรื่อง 1) การตั้งใจทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ อย่าเกี่ยงหรือปฏิเสธงานที่จะสร้างประโยชน์คุณค่าในวงกว้าง อย่าสร้างกำแพงความคิดกับตัวเองให้เปิดรับโอกาสในการทำงานที่เข้ามา 2) การหมั่นกระตุ้นตัวเองให้ทำงานได้อย่างมีความสุข มีความสนุก

⁹สมคิด บางโม, **องค์กรและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด, 2553), 3-4.

¹⁰ประไพทิพย์ ลือพงษ์, “การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน,” **Executive Journal** (2015) : 103.

¹¹กรมส่งเสริมการเกษตร, **แนวการศึกษาชุดวิชาการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร**, (2557), 1.

อยู่ตลอดเวลา หลีกเลี่ยงการตกอยู่ในพื้นที่สบาย (Comfort Zone) เพราะความสบายไม่ได้ก่อให้เกิดการเรียนรู้และก้าวหน้า แต่หากจะทำให้เกิดความชินชากับสิ่งที่เป็นอยู่ 3) การมองโลกในแง่ดีและมีทัศนคติว่าฉันสามารถ (Positive & Can-do Attitude) เพราะทุกปัญหาอุปสรรคย่อมมีทางออกสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ 4) การรู้จักบริหารความคาดหวังเมื่อพบปัญหาหรือข้ออุปสรรค อย่าทำให้ตนเองท้อแท้ เสียความตั้งใจ ควรรู้จักหาจังหวะเวลาที่เหมาะสม ตั้งเป้าหมายตามโลกแห่งความจริงตามผลของสิ่งที่สามารถควบคุมได้เอง และ 5) การรู้จักใช้ศาสตร์และศิลป์ในการทำงานประกอบกันในการสื่อสารประสานงาน เพราะการทำงานต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ลูกค้า ผู้รับบริการที่ต่างมีมุมมอง ความคิด ความต้องการ ความคาดหวังที่แตกต่างหลากหลายกันไป¹² บริษัท จัดหางาน จ๊อบส์ ดีบี (ประเทศไทย) จำกัด ได้จัดทำผลสำรวจความสุขในการทำงาน (Happiness Meter) ประจำปี พ.ศ. 2558 เพื่อให้ได้ทราบถึงปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความสุขและไม่มีความสุขในการทำงาน จัดทำขึ้นระหว่างเดือนเมษายน 2558 โดยพนักงานชาวไทยเป็นผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 1,452 คน พบว่า ปัจจัยที่ทำให้คนมีความสุขกับงาน 5 ด้านคือ ร้อยละ 26.2 บทบาทและหน้าที่ที่รับผิดชอบ ร้อยละ 25.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเจ้านาย ร้อยละ 20.8 เงินเดือน ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีการปรับฐานเงินเดือนที่สูง ร้อยละ 19.4 ช่วงเวลาการทำงาน เพราะสามารถจัดการความสมดุลในการใช้ชีวิตและการทำงานได้ ร้อยละ 18.6 สิทธิประโยชน์และผลตอบแทนอื่นๆ ได้รับความคุ้มครองทั้งตนเองและครอบครัว มีสิทธิรักษาพยาบาล มีประเด็นที่น่าสนใจจากรายงานฉบับนี้ว่า งานดีกว่าเทียบได้กับการทำงานอย่างมีความสุขหรือไม่ ผลการสำรวจพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนหนึ่งมีความสุขกับงานปัจจุบัน นอกเหนือจากนั้นมากกว่าครึ่งตอบว่ากำลังมองหาานที่ให้ค่าตอบแทนที่ดีกว่าในช่วงหนึ่งถึงสามปีจากนี้ ซึ่งคาดได้ว่าเป็นกลุ่มที่ไม่มีมีความสุขกับงานปัจจุบันซึ่งพนักงานกลุ่มนี้ก็จะไม่รีรอหรือลังเลที่จะเปลี่ยนงานในทันทีที่พวกเขาไม่มีมีความสุขกับงานอีกแล้ว พฤติกรรมลักษณะนี้แสดงให้เห็นถึงพนักงานที่มีความสุขกับงานได้ใช้โอกาSk้าวไปข้างหน้าและมุ่งไปสู่โอกาสที่ตอบโจทย์และให้ความพึงพอใจกับบทบาทการทำงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานอย่างเหมาะสมและค่าตอบแทนที่พึงพอใจ และ 5 ปัจจัยที่ทำให้คนทำงานไม่มีความสุขกับการทำงานคือ 1) ระบบการทำงานขององค์กร ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการทำงาน 2) เงินเดือนที่ได้รับ 3) บทบาทและหน้าที่ที่รับผิดชอบในงานปัจจุบัน 4) ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา 5) สิทธิประโยชน์และผลตอบแทนที่เป็นแรงจูงใจ โดยได้แนะนำวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่คนทำงานที่เริ่มรู้สึกเบื่อหน่ายกับงานที่รับผิดชอบอยู่ดังต่อไปนี้ 1) สำรวจว่าทุกวันนี้มีความสุขกับการทำงานหรือไม่ 2) ตั้งเป้าหมายและแรงบันดาลใจ 3) กำหนดความเบื่อหน่ายด้วยการมองหาสิ่งใหม่ๆ ที่น่าสนใจและท้าทาย 4) เรียนรู้สิ่งแปลกใหม่เพื่อพัฒนาชีวิต¹³ สำนักข่าวหนังสือพิมพ์ไทยรัฐออนไลน์ รายงานผล

¹²พัชรภากร เทวกุล, “ความหวังและความท้าทายของการจัดการคนภาครัฐ,” วารสารข้าราชการ 58, 1 (ตุลาคม-ธันวาคม, 2556) : 7-9.

¹³นพวรรณ จุลกนิช, ผลสำรวจความสุขในการทำงาน (Happiness Meter) ประจำปี 2558, เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 6 พฤษภาคม 2558 เข้าถึงได้จาก <http://th.jobsdb.com/thth/articles/>

สำรวจชี้ลูกจ้างรังเกียจผู้บังคับบัญชาเผด็จการขโมยผลงาน ผลสำรวจชี้ผู้บังคับบัญชาชาวฮ่องกงใช้งานผู้ใต้บังคับบัญชาหนักที่สุดในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาชาวสิงคโปร์ ผลสำรวจระบุว่า เจ้านายชาวฮ่องกงและสิงคโปร์ ได้ชื่อว่าเป็นเจ้านายสุดหินที่ใช้งานลูกน้องหนักที่สุดในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก โดยผลสำรวจระบุว่า ร้อยละ 68 ของผู้เป็นเจ้านายในฮ่องกงมีความคาดหวังว่าพวกเขาจะยังสามารถใช้งานผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยไม่คำนึงว่าเป็นวันหยุดหรือเป็นเวลาเลิกงานของลูกน้องหรือไม่ ขณะที่ร้อยละ 45 ของเจ้านายในสิงคโปร์ยอมรับว่าตนมีความคาดหวังดังกล่าวเช่นเดียวกัน ในทางกลับกันผลสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกจ้างในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกเกี่ยวกับลักษณะนิสัยของเจ้านายที่น่ารังเกียจที่สุดซึ่งผลปรากฏว่า ร้อยละ 40 ของลูกจ้างรู้สึกรังเกียจเจ้านายที่ทำตัวเป็นเผด็จการถือตนเป็นใหญ่ โดยไม่รู้จักเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รองลงมาร้อยละ 20 ระบุว่า รู้สึกรังเกียจเจ้านายที่ชอบขโมยความคิด และ ผลงานของลูกน้องไปสร้างความสำเร็จความชอบให้ตัวเอง ขณะที่อีกร้อยละ 15 ระบุว่า ไม่ชอบเจ้านายที่ไร้วิสัยทัศน์ในการบริหารงาน¹⁴ ในขณะที่ผลสำรวจของเว็บไซต์ออฟฟิศทีมดอทคอม มีข้อมูลที่น่าสนใจว่าพนักงานเกินร้อยละ 50 ของจำนวนที่ทำการสำรวจเคยมีประสบการณ์ทำงานกับผู้บังคับบัญชาที่ไม่ดีซึ่งสิ่งที่ตามมาคือการตัดสินใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นแตกต่างกันออกไป ร้อยละ 35 ตัดสินใจทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป และหาทางรับมือบริหารผู้บังคับบัญชานั้น ร้อยละ 27 หางานและลาออกเมื่อได้งานใหม่ ร้อยละ 24 อดทนอยู่กับปัญหาต่อไป ส่วนอีกร้อยละ 11 ตัดสินใจลาออก และไม่แน่ใจ ร้อยละ 3¹⁵

นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้รายงานการวิจัยเรื่อง ภาพการศึกษาไทยในอนาคตร 10 – 20 ปี จากผลการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า ประสพปัญหาในการจัดการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการของผู้บริหารไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่พึงพอใจของบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งครูขาดประสิทธิภาพในการทำงานเนื่องจากขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ และมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบสูง¹⁶ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องมีบทบาทและหน้าที่ในการรักษาวินัยข้าราชการ ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ดังนี้

1. ต้องรักษาวินัยของตนเอง เช่นเดียวกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นแบบอย่างให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม
2. ต้องปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรมและเที่ยงธรรม และเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาศรัทธา เชื่อถือ และ

¹⁴ไทยรัฐออนไลน์, ผลสำรวจชี้ลูกจ้างรังเกียจเจ้านายเผด็จการ-ขโมยผลงาน, เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 24 พฤษภาคม 2557 เข้าถึงได้จาก <http://www.thairath.co.th/content/173765>

¹⁵อนุตตรา พานโพธิ์ทอง, หัวหน้าแบบไหนที่ลูกน้องไม่ปลื้ม, เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 5 เมษายน 2556. เข้าถึงได้จาก ธุรกิจ : CEO Blogs กรุงเทพฯธุรกิจ www.officeteam.com

¹⁶สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการวิจัยเรื่องภาพการศึกษาไทยในอนาคต 10 – 20 ปี พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์, 2553), 100-101.

ปฏิบัติตาม และไม่ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาค้ำข้องใจ เสียขวัญ และหมดกำลังใจ และต้องเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี เพื่อให้ปฏิบัติงานดีและมีวินัย

3. ต้องเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยและป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย¹⁷

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การบริหารผู้บังคับบัญชาเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะศึกษา เรียนรู้ และค้นหา รูปแบบการทำงานที่เข้ากันได้ ความคาดหวัง และสามารถปรับพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน โดยคำนึงถึงเป้าหมายสำเร็จขององค์การ สิ่งสำคัญคือผู้บังคับบัญชาไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดต้องถือว่าเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานและเป็นผู้ต้องรับผิดชอบงานในที่ทำงานเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจึงต้องให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชา ให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือ และเชื่อฟังในสิ่งที่ชอบด้วยเหตุผลและบทบาทหน้าที่ ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาคือฝ่ายปฏิบัติงานในหน่วยงาน ถ้าผู้ปฏิบัติขาดความสุขในการทำงานก็มักส่งผลเสียต่องาน และมีผลกระทบทางลบมาถึงผู้บังคับบัญชาได้ในที่สุด เพราะผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมดเมื่อรวมกันแล้วก็คือผลงานของผู้บังคับบัญชา ทั้งสองฝ่ายจึงควรต้องให้ความสำคัญในการสร้างสัมพันธภาพและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างองค์การที่ประสบความสำเร็จและเป็นองค์การแห่งความสุข ดังนั้นการบริหารผู้บังคับบัญชาถือเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในการทำงานปัจจัยหนึ่ง นอกเหนือจากฝีมือและความสามารถในการทำงานแล้ว เพราะผู้บังคับบัญชาคือ ผู้ที่จะแปลงความสามารถของเราเป็นคุณค่า ทั้งในสายตาผู้บังคับบัญชาเองและผู้อื่น ถ้าเราสามารถบริหารผู้บังคับบัญชาได้โดยที่เขาไม่รู้ตัวแล้ว ถือว่าเป็นความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชามีอาชีพ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทราบองค์ประกอบของการบริหารผู้บังคับบัญชา เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพื่อส่งเสริมให้ทั้ง 2 ฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข อันจะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดทั้งต่อผู้บังคับบัญชา และบุคลากรทุกคนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพปัญหาและความสำคัญของการวิจัย ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนด วัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา
2. เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา

¹⁷ ประวีณ ฌ นคร, รั้งหนังสือคู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ., 2556), 8-9.

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเป็นแนวทางในการหาคำตอบ ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การบริหารผู้บังคับบัญชาเมืองค์ประกอบใดบ้าง
2. ผลการยืนยันองค์ประกอบของการบริหารผู้บังคับบัญชา เป็นอย่างไร

สมมุติฐานการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยและพื้นฐานการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาเป็นพหุองค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชามีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง และนำไปใช้ประโยชน์ได้

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการศึกษาการบริหารผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย จากองค์ความรู้ในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับแนวคิดการบริหารผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มแนวคิดไว้ 3 ประการ คือ 1) ด้านการจัดการความสัมพันธ์ 2) ด้านการมุ่งสู่ความสำเร็จของงาน และ 3) ด้านการบริหารตนเอง โดยมีรายละเอียดดังนี้ ด้านการจัดการความสัมพันธ์ โดยการศึกษาเรียนรู้ ลักษณะเฉพาะตนของผู้บังคับบัญชา และรู้จักตนเอง และพร้อมที่จะปรับตัวเข้าหากันเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จอห์น กาบาร์โร และจอห์น คอตเตอร์ (John Gabarro and John Kotter) กล่าวว่า การบริหารผู้บังคับบัญชา มีดังนี้ 1) เข้าใจธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นอย่างดี 2) เข้าใจผู้บังคับบัญชา 3) เข้าใจตัวเอง 4) พัฒนาและบริหารความสัมพันธ์ 5) การใช้เวลาและทรัพยากรอย่างถูกต้อง 6) ความไว้วางใจและความซื่อสัตย์ และ 7) การใช้เวลาและทรัพยากรอย่างถูกต้อง¹⁸ สตีเฟน โควี (Stephen Covey) ได้กล่าวถึง 6 วิธีในการฝึกความรู้สึกที่ดี ดังนี้ 1) เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) ใส่ใจเรื่องเล็กน้อย ความเอื้ออาทร และความมีน้ำใจไมตรี 3) รักษาความสัตย์ 4) ทำความเข้าใจเรื่องความคาดหวังให้ชัดเจน 5) แสดงให้เห็นถึงความซื่อตรงต่อหลักการของตนเอง 6) รู้จักกล่าวคำขอโทษ¹⁹ เจนีส จอห์นตัน (Janis

¹⁸John J. Gabarro, and John P. Kotter, “Managing Your Boss,” *Harvard Business Review* 83, 1 (January, 2005) : 62-73.

¹⁹Stephen R. Covey, *The 7 habits of highly effective people* (New York : Simon and Schuster, 1997), 244 - 255.

Johnston) กล่าวว่า การบริหารผู้บังคับบัญชาจุดเริ่มต้นอาจไม่ได้หมายถึง การโยกย้ายผู้บังคับบัญชา หรือควบคุมพฤติกรรมของเขา หรือความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา เพราะผู้บังคับบัญชา เป็นมนุษย์เช่นเดียวกับเราที่จะมีโอกาสผิดพลาด รักความยุติธรรม พวกเขาที่ยอมรับจุดแข็ง จุดอ่อน และลักษณะเฉพาะของตนเอง²⁰ จอห์น อะแดร์ (John Adair) กล่าวถึงการบริหารจัดการผู้บังคับบัญชาดังนี้ 1) ทำความรู้จักผู้บังคับบัญชา 2) พัฒนาและจัดการความสัมพันธ์ 3) ปรับความต้องการและรูปแบบให้ตรงกัน 4) ความคาดหวังที่ตรงกัน 5) การส่งต่อข้อมูล 6) ความไว้วางใจได้ และความซื่อสัตย์ 7) ใช้เวลาและทรัพยากรให้คุ้มค่า 8) บริหารความสัมพันธ์ 9) บริหารผู้บังคับบัญชาที่เป็นปัญหา และ10) ในท้ายที่สุดคุณอาจพบว่าวิธีที่ดีที่สุดเมื่อเจอผู้บังคับบัญชาเจ้าปัญหาจะปล่อยพวกเขาไป²¹ ซารา ไวท์ (Sara Write) กล่าวถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาดังนี้ 1) แจ้งรายละเอียดล่วงหน้าเสมอ 2) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา พยายามรับผิดชอบงานและทุ่มเทให้มากที่สุด 3) ซื่อสัตย์ และ 4) ใช้เวลาให้คุ้มค่า²² มิคัลเลอร์ คูกี้ (Micaller Cookie) กล่าวถึงการบริหารความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาดังนี้ 1) ระลึกไว้เสมอว่าผู้บังคับบัญชาทุกคนมีความแตกต่างกัน 2) แลกเปลี่ยนความคิด และข้อมูลกับผู้บังคับบัญชาในทิศทางเดียวกัน และ4) การสื่อสารไม่ควรทำให้เป็นสิ่งที่ยุ่งยาก²³ มาเรีย ซุชโควา (Maria Sushkova) กล่าวถึงคำแนะนำในการบริหารผู้บังคับบัญชาไว้ว่า 1) สำรองและอาสาทำภารกิจที่จำเป็นของงานตามโครงการที่ได้รับมอบหมาย 2) เข้าใจผู้บังคับบัญชาในปัญหาที่สำคัญและแก้ไขปัญหาร่วมกัน 3) แลกเปลี่ยน เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพ 4) เข้าใจระเบียบแบบแผนของสำนักงานและปฏิบัติตาม 5) เก็บความวุ่นวายแต่ทำให้เห็นว่งานนั้นง่ายตาย 6) ซื่อสัตย์และยึดมั่นคำสัญญา 7) เป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ และแลกเปลี่ยนความรู้ 8) ส่งเสริมและยกย่องผู้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ 9) ออกแบบวางแผนพัฒนาและปรับปรุงข้อมูลในทุก 60 วัน เพื่อวางแผนแบ่งปันกับผู้บังคับบัญชา 10) ขยายเครือข่าย และ11) สิ่งสำคัญที่สุดคือคุณค่าที่จะเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชา ทีมงาน และองค์กร²⁴

²⁰Janis L. Johnston, "Managing the Boss," Carbondale, Illinois, Low Libra rice. 26, 21 (October, 1996) : 21.

²¹John Eric Adair, **Leadership and Motivation : Session 5 Managing Your Boss**, first published (The OPC university, Walton Hall, 1994), 73-86.

²²Sara J. Write, "Success skill: Managing your relationship with your boss," **American journal of health-system pharmacy** 71, 5 (March, 2014) : 369-371.

²³Micaller Cookie, "Managing your boss," **HKICPA with Eight Publishing, Hong Kong, Issue 3, 4 (March, 2008) : 41.**

²⁴Maria Sushkova, **Management the Boss**, เข้าถึงเมื่อ 19 กันยายน 2557 เข้าถึงได้จาก <http://yappi.com.ua/>

โรเบิร์ต คาร์ลเบิร์ก และเอ็ดเลอร์ (Robert Karlsberg and Adler) ได้กล่าวถึงเทคนิคในการบริหารผู้บังคับบัญชา 12 ประการดังนี้ 1) รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 2) การร้องขอหรือการตอบกลับจากผู้บังคับบัญชา 3) กล้าที่จะเข้าพบและใช้เวลาปรึกษางานที่ได้รับมอบหมายกับผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 4) หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ในด้านลบหรือบ่น 5) ถ้ามถึงความคาดหวังผู้บังคับบัญชาต้องการในตัวคุณและทำให้ได้มากกว่าเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาวางไว้ 6) ให้มีความสำคัญกับเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ 7) จงให้ความสำคัญกับทุกปัญหา 8) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชามีความก้าวหน้า 9) ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของให้คุณให้เข้ากับรูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชา 10) การเจรจาต่อรอง 11) การรักษาคำสัญญาและความไว้วางใจ และ 12) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในด้านบวก²⁵ เทอร์ก ไวเน่ (Turk Wayne) กล่าวถึงศิลปะการบริหารผู้บังคับบัญชาดังนี้ 1) การสื่อสารที่ตรงระหว่าง 2 ฝ่ายเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน 2) รู้จักจุดอ่อนของผู้บังคับบัญชาและหาแนวทางในการสนับสนุน 3) พยายามหลีกเลี่ยงสิ่งที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาขุ่นเคืองใจ 4) อย่ากระทำตนให้โดดเด่นเกินกว่าผู้บังคับบัญชา²⁶ โรส เจย์ (Rose Jay) กล่าวว่า วิธีการปฏิบัติตนและการวางตัวที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาดังนี้ 1) ต้องรู้จักที่จะเข้าใจผู้บังคับบัญชา 2) ผู้ใต้บังคับบัญชาในแบบที่ผู้บังคับบัญชาชอบ 3) การสร้างความประทับใจและมีความสัมพันธ์ที่ดีเยี่ยมกับผู้บังคับบัญชา²⁷ แจ็กควีน สมิท (Jacquelyn Smith) แนะนำเทคนิค 10 ประการ ในการจัดการผู้บังคับบัญชาดังนี้ 1) ค้นหาให้ได้ว่าผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องอะไร 2) ให้ผู้บังคับบัญชารับทราบว่าคุณให้ความสำคัญสำหรับคุณ 3) ส่งมอบงานที่ดีที่สุด 4) ตอบสนองให้เร็วและให้มากกว่า 5) ทำตัวให้น่าเชื่อถือและเป็นที่ไว้วางใจ 6) เน้นย้ำพฤติกรรมดีๆ ของผู้บังคับบัญชาที่อยากให้เกิดขึ้น 7) ให้ผู้บังคับบัญชาได้รับรู้ก่อนล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น 9) เมื่อไม่มีความสุขจงรีบบอกผู้บังคับบัญชา และ 10) จงอย่าพูดนินทาผู้บังคับบัญชาลับหลัง²⁸ ดันแคน ฮักกี้ (Duncan Haughey) เสนอ 5 เคล็ดลับการบริหารผู้บังคับบัญชาดังนี้ 1) ใช้ความกล้าหาญเมื่อเกิดการวิพากษ์วิจารณ์ ชัดแจ้ง หรือบ่อนทำลายผู้บังคับบัญชา 2) โปรดจำไว้ว่าทั้งสองฝ่ายต้องพึ่งพาอาศัยกัน 3) บริหารเวลาของผู้บังคับบัญชา 4) ระวังมรดกวิพากษ์ของคุณสองประเด็นคือการพูดคุยถึงประเด็น

²⁵Robert Karlsberg and Jane Adler, **12 Tips for managing your boss** (Special Report, 2005), 1-5.

²⁶Turk Wayne, "The art of managing up," **Defense AT&L** (March – April 2007) : 21-23.

²⁷Rose Jay, "How to Manage Your Boss : Developing the Perfect Working Relationship," **Financial Times Management** (June, 2002) : 5-165.

²⁸Jacquelyn Smith, "How to a moody boss: 10 tipe for managing a moody boss," **Business Source Complete** 6, (June, 2013) : 30.

ปัญหาจากความรับผิดชอบที่กำลังเผชิญอยู่ และเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของคุณกับผู้บังคับบัญชา และ

5) ทำความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาและการต่อรองที่ดีเกี่ยวกับผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย²⁹ กระแส
 ชนวงค์ สอนการบริหารผู้บังคับบัญชา 10 ประการดังนี้ 1) ฟังให้เป็น จับประเด็นให้ได้ 2) พูดให้เป็น
 มีประเด็นให้คิด 3) ต้องมีศิลปะการพูด 4) ต้องไม่เป็นคนมีปัญหา 5) ต้องรู้จักเสริมภาพพจน์
 ผู้บังคับบัญชา 6) มองงานในแง่บวก มองโลกในแง่ดี 7) ไม่ต้องทำงานเกินเวลาค่าแต่จงทำงานเข้าก่อน
 เวลา 8) จงรักษาคำมั่นสัญญา 9) ต้องรู้จักจุดอ่อนผู้บังคับบัญชา 10) อย่าใกล้ชิดผู้บังคับบัญชา
 มากเกินไป³⁰ ซารา ไวท์ (Sara Write) กล่าวว่ากฎในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาดังนี้
 1) แจ้งรายละเอียดล่วงหน้าเสมอ 2) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา 3) ซื่อสัตย์
 และ 4) ใช้เวลาให้คุ้มค่า³¹ จอห์น อะแดร์ (John Adair) กล่าวว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีต้องรู้จักวิธี
 บริหารจัดการงานกับการบริหารจัดการผู้บังคับบัญชา ดังนี้ 1) ทำความรู้จักผู้บังคับบัญชา 2) พัฒนา
 และจัดการความสัมพันธ์ 3) บริหารความสัมพันธ์เป็นหน้าที่ของคุณ 4) ปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาด้วย
 ความเคารพ ทั้งหมดนี้เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้
 ใต้บังคับบัญชา³²

นอกจากนี้ แนวคิดสำคัญประการที่สอง เกี่ยวกับการมุ่งสู่ความสำเร็จของงาน ทั้งสองฝ่าย
 จะต้องมีเป้าหมายความสำเร็จของงานร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ ไดอาน่า กราเวส (Dianna
 Graves) กุญแจที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการดังนี้ 1) ต้องเชื่อมั่นว่าพนักงานตระหนัก
 ถึงเป้าหมายของกลุ่มหรืองานสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน 2) ผู้นำไม่ใช่พนักงานให้ตรงกับ
 ชำนาญเฉพาะด้านในขณะเดียวกันผู้บริหารหรือผู้จัดการมีการอธิบายภาระงานโดยตรงให้กับผู้ที่จะ
 ก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ และ 3) ผู้บริหารส่วนใหญ่หลีกเลี่ยง
 การกล่าวชื่นชมพนักงาน ในขณะที่พนักงานส่วนใหญ่ต้องการความชื่นชมจากผู้บริหาร และเห็น
 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้นำ³³ สิทธิโชค วรรณสันติกุล เสนอกลยุทธ์จูงใจให้การทำงาน

²⁹Duncan Haughey, **Project Planning a Step by Step Guide**. Project Smart 2000-2011 May 10, 2011 from <http://www.projectsart.co.uk/project-planning-step-by-step.html>.

³⁰กระแส ชนวงค์. **เคล็ดลับสู่ความสำเร็จของหมอแมกไซไซ**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : โลกสไต, 2552), 50-54.

³¹Sara J. Write, “Success skills : Managing your relationship with your boss.” **American journal of health-system pharmacy**. 71, 5 (March, 2014) : 369-371.

³²John Eric Adair, **Leadership and Motivation : Session 5 Managing Your Boss**. first published (The OPC University : Walton Hall, 1994), 73-86.

³³Dianna E. Graves, “Leadership Keys,” **Ophthalmology Times** 15, (April, 2013) : 34.

ประสบผลสำเร็จโดยยึดหลัก 3 H ได้แก่ Heart หมายถึงการเอาชนะใจให้เขารักและศรัทธา Head หมายถึงการใช้ความคิด การแสดงเหตุผลให้เขาเชื่อมั่นว่าทำแล้วดี เป็นประโยชน์กับตัวเองและหน่วยงาน Hand หมายถึงการร่วมมือ ลงมือทำงานตามที่ได้แสดงความคิดไว้³⁴ วอน เบอร์เกน และคณะ (Von Bergen and other) กล่าวถึงการบริหารผู้บังคับบัญชาไว้ดังนี้ 1) ทำไมเราต้องจัดการผู้บังคับบัญชาเหตุผลสำคัญที่เราต้องรู้จักการบริหารจัดการงานกับผู้บังคับบัญชาคือ สิ่งที่เราทำส่งผลประโยชน์โดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาและยังส่งผลถึงเราด้วย 2) เราสามารถพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพให้มั่นคงหากเราเป็นหนึ่งในคณะทำงาน 3) ผู้บังคับบัญชามีเอกลักษณ์เฉพาะตัว หากเราสามารถเข้าใจลักษณะการทำงาน และระบบความต้องการของผู้บังคับบัญชา และ 4) จัดการกับผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีความสามารถ³⁵ เบนจามิน แฟรงคลิน กล่าวว่า 5 วิธีที่จะจัดการกับเจ้านายคือ 1) ดึงดูดความสนใจของเจ้านายของคุณ 2) ทำให้เจ้านายเชื่อว่าเขาจะได้รับผลประโยชน์จากแรงสนับสนุนของคุณ 3) พิสูจน์ถึงผลประโยชน์อื่นนั้น เช่น โดยการทำงานดี 4) ทำให้เจ้านายกลัวที่จะต้องสูญเสียผลประโยชน์อื่นนั้น และ 5) แสดงความสามารถของคุณให้เป็นที่ประจักษ์³⁶ จอห์น กาบาร์โร (John Gabarro) กล่าวว่า วิธีคิดและทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชามี 4 วิธีการ ดังนี้ 1) ต่อต้านหรือมองผู้บังคับบัญชาเป็นศัตรู 2) พึงพาผู้บังคับบัญชามากเกินไป 3) พึงตนเอง และ 4) ร่วมมือ ดังนั้นการพัฒนาตัวเองจากประเภทที่ 3 ให้เป็น 4 คือสิ่งที่ดีที่สุด ยุทธวิธีของลูกน้องที่ดีคือช่วยให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีทำตัวเป็นแหล่งข้อมูลบอกให้ผู้บังคับบัญชารู้ถึงจุดแข็งจุดอ่อนของคุณ มองภาพความเป็นจริงของผู้บังคับบัญชาและสร้างความสัมพันธ์อันดี เป็นต้น³⁷

แนวคิดประเด็นสุดท้ายคือ ด้านการบริหารตนเอง การจะประสบความสำเร็จในชีวิตได้นั้น ไม่ใช่อาศัยแค่เพียงความรู้หรือความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ อย่างเดียวคงไม่เพียงพอ แต่จะต้องมีการบริหารจัดการตัวเองอย่างมีประสิทธิภาพด้วย การบริหารจัดการตนเองจะต้องเริ่มต้นจากการค้นหาจุดแข็งของตนเองให้พบ ซึ่งการที่จะรู้จุดแข็งของตนเองได้นั้นมาจากการประเมินผลงานของตนเอง ซึ่งการบริหารจัดการตัวเองที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ ปีเตอร์ ดริคเกอร์ (Peter Drucker) กล่าวว่า เราจึงต้องเรียนรู้วิธีการที่จะจัดการกับตนเองดังนี้ 1) ฉันมีจุดเด่นอะไร 2) ฉันทำงานแบบไหน 3) ฉันเป็นนักอ่านหรือนักฟัง 4) ฉันเรียนรู้ได้อย่างไร 5) ฉันให้คุณค่ากับอะไร 6) ฉันเหมาะกับงานแบบไหน

³⁴สิทธิโชค วรรณสันติกุล, **ทำอย่างไรให้เขายอม** (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น บมจ, 2547). 21-22.

³⁵Von C. W. Bergen, Jane W. Licata and Barlow Soper. **Managing Your Administrator** (Southeastern Oklahoma State University : recommended for The Educational Forum, either the section by reader F-U, 1997), 4-18.

³⁶เบนจามิน แฟรงคลิน, อ้างถึงใน ดิเรก รวรินทร์, **วิธีการจัดการกับเจ้านาย** (กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า จำกัด, 2534), 7-9.

³⁷John J. Gabarro, **Manage Your Boss How To Build A Great Working Relationship**, first published (Great Britain London : A&C Black Publishers Ltd., 2010), 1-70.

7) ฉันทสร้างสรรค์อะไรให้กับงาน 8) รับผิดชอบในความสัมพันธ์กับผู้อื่น และ9) ครึ่งหลังของชีวิตการทำงาน³⁸ จอห์น เฮสเตอร์ (John Hester) กล่าวว่า ข้อเสนอที่เป็นกุญแจและยุทธวิธีในการบริหารจัดการผู้บังคับบัญชาคือ 1) การบริหารตนเองเป็นอันดับแรก 2) การสื่อสารอย่างมีกฎเกณฑ์ 3) ถามความต้องการของตัวเอง³⁹ จีน คิลลี (Jean Kelly) กล่าวถึงการบริหารผู้บังคับบัญชาดังนี้ 1) ค้นหาและมองให้เห็นสิ่งดีที่มีในตัวผู้บังคับบัญชา 2) ถามสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ 3) พิจารณารูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชาและปรับเปลี่ยนตัวคุณให้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานนั้น 4) กล่าวที่จะบอกความรู้สึก สิ่งที่ไม่พอใจ หรือไม่ได้รับการเคารพในการทำงานและจากเพื่อนร่วมงาน 5) ตระหนักถึงรูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชา และ6) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา⁴⁰ แพททริก ฟอริย์ (Patrick Forsyth) กล่าวถึง 8 ขั้นตอนความคิดในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานดังนี้ 1) สร้างความประทับใจต่อผู้บังคับบัญชา 2) สร้างความสัมพันธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมกับผู้บังคับบัญชา 3) การทำภาพลักษณ์ประวัติให้เป็นบวก 4) การเตรียมพร้อมรับผล(กระทบ)ที่ชัดเจน 5) การสื่อสารด้วยความเคารพ 6) ข้อตกลงระหว่างผู้บังคับบัญชาของเรา 7) จัดการกับความยากลำบาก และ8) รับประโยชน์สูงสุดจากการประเมินผลงาน⁴¹ พอล เวอร์ลิน (Paul Werlin) กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตัวเรากับผู้บังคับบัญชา ดังนี้ 1) แสดงให้เห็นถึงการสื่อสารและความไว้วางใจ 2) หาหนทางแก้ไขปัญหาแทนการสร้างปัญหา 3) เคารพเวลาของผู้บังคับบัญชา 4) เข้าใจสถานการณ์ของผู้บังคับบัญชา และ5) บางครั้งการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดคือการเดินหนีออกมาจากผู้บังคับบัญชาที่ไม่เอาไหน⁴² โทมัส ซูเบอร์ และเจมส์ อีริกา (Thomas Zuber and James Erika) กล่าวว่าการบริหารผู้บังคับบัญชา เริ่มต้นจาก 1) พยายามเข้าใจลักษณะวิธีการทำงานของผู้บังคับบัญชาและสิ่งที่เขาต้องการ 2) การเป็นผู้ตามที่ดีรู้จักค้นหาและอธิบายถึงความคาดหวัง ที่ชัดเจนจากผู้บังคับบัญชา และรู้จักแสดงความคาดหวังของตนเองให้กับผู้บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจน 3) ผู้บังคับบัญชาต้องการรับฟังทั้งข่าวดีและข่าวร้าย 4) ผู้บังคับบัญชาหลายคนมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารเวลา เพื่อแสดงให้เห็นว่าคุณสามารถบริหารเวลาและปัญหาของคุณได้อย่างดี 5) ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถให้สิ่งที่คุณต้องการได้หากคุณไม่เสนอขอแต่อย่างใดก็ควรอยู่บนเหตุผล

³⁸Peter F. Drucker, "Managing Oneself," *Harvard Business Review* 83, 1 (January 2005) : 3-5.

³⁹John Hester, "Managing Your Boss-3 Keys to Leading Up," 14, (February, 2013) : 1-2.

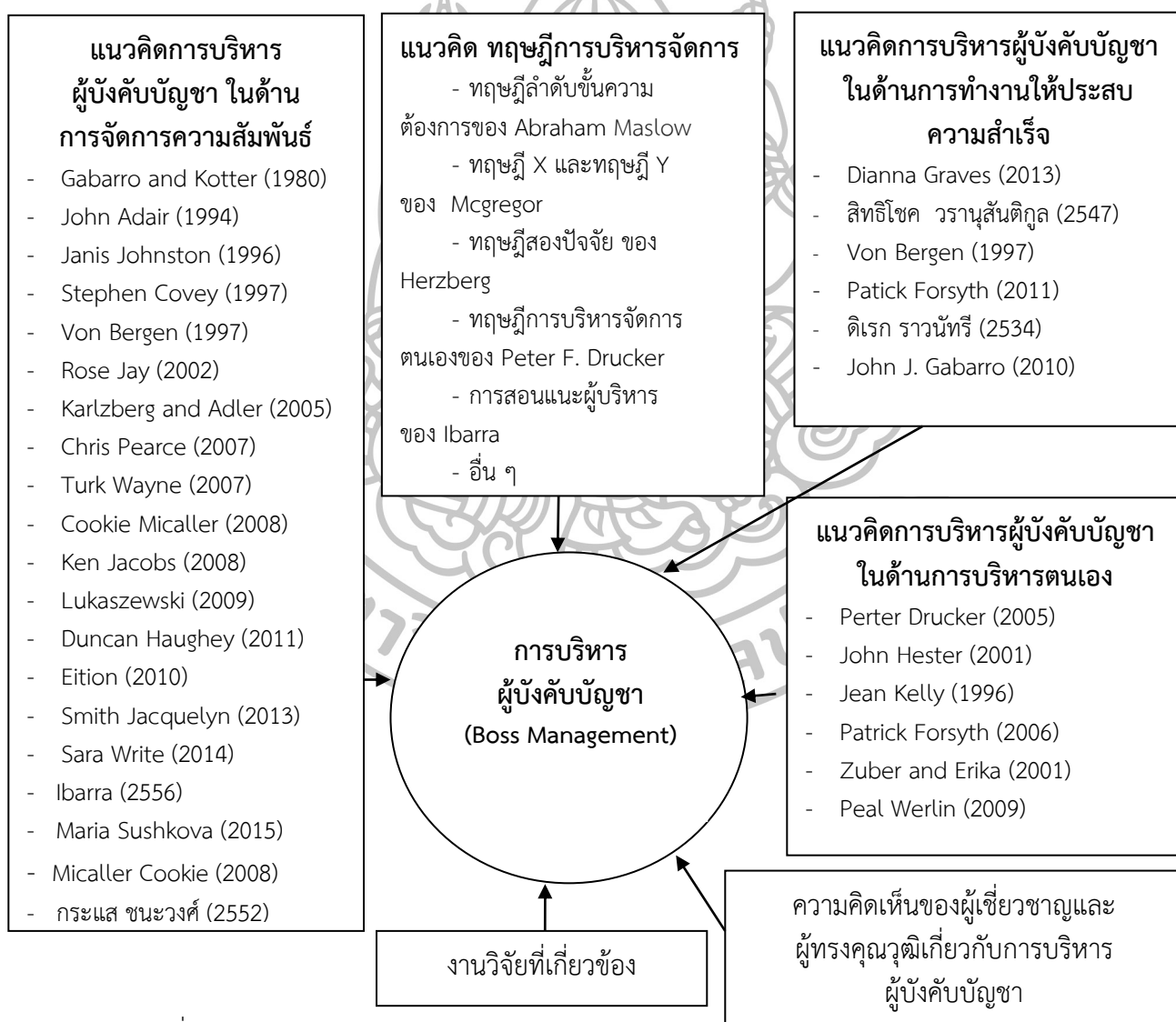
⁴⁰Jean Kelly Louisa, "How to management your boss : 10 Tipe for Managing A Moody Boss," *Columbia University Record* 21,19 (March, 1996) : 30.

⁴¹Patrick Forsyth, *Manage Your Boss : 8 Steps to creating the ideal working relationship* (Singapore : Marshall Cavendish Business, 2006), 17-51.

⁴²Paul A. Werlin, "Managing your boss," *Practice management* (June, 2009) : 31-32.

ที่เหมาะสม 6) ผู้บังคับบัญชาเองก็ต้องการการสนับสนุนช่วยเหลือเหมือนกับคุณ แต่ขอให้กระทำด้วยความจริงใจ และ 7) การวิพากษ์วิจารณ์ในบางเรื่องขององค์กรอย่างสร้างสรรค์⁴³

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ใช้แนวคิดของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารการศึกษา และด้านการบริหารผู้บังคับบัญชาที่ประสบผลสำเร็จส่งผลให้บุคลากรและงานในองค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพมาศึกษาวิจัยครั้งนี้ด้วย และจากแนวคิด ทฤษฎีดังกล่าวสามารถนำมาเป็นกรอบแนวคิด ที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยเขียนเป็นแผนภูมิต่างปรากฏในแผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

⁴³Thomas J. Zuber, MD and James H. Erika, PHD, "Managing your boss," Family practice management (June, 2001) : 33-36.

ที่มา : John J. Gabarro and John P. Kotter, “Managing Your Boss,” **Harvard Business Review** 83, 1 (January, 2005) : 62-73.

: Stephen R. Covey, **The 7 habits of highly effective people** (New York : Simon and Schuster, 1997), 244 - 255.

: Janis L. Johnston, “Managing the Boss,” **Carbondale, Illinois, Low Librice. J.** 26, 21 (October, 1996) : 21.

: John Eric Adair, **Leadership and Motivation : Session 5 Managing Your Boss**, first published (The OPC University, Walton Hall, 1994), 73-86.

: Jean Kelly Louisa, “How to management your boss : 10 Tipe for managing a moody boss,” **Columbia University Record** 21, 19 (March, 1996) : 2-3.

: Patrick Forsyth, **Manage Your Boss : 8 Steps to creating the ideal working relationship** (Singapore : Marshall Cavendish Business, 2006), 17-51.

: Sara J. Write, “Success skill: Managing your relationship with your boss,” **American journal of health-system pharmacy** 71, 5 (March, 2014) : 369-371.

: Cookie Micaller, “Managing your boss,” **HKICPA with Eight Publishing, Hong Kong** 3, 4 (March, 2008) : 41.

: Thomas J. Zuber, MD, James and H. Erika, PHD, “Managing your boss,” **Family practice management** (June, 2001), 33-36.

: John Hester, “**Managing Your Boss-3 Keys to Leading Up,**” 14, (February, 2013) : 1-2.

: Maria Sushkova, **Management the Boss**, เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 19 กันยายน 2557 เข้าถึงได้จาก <http://yappi.com.ua/>

: Robert Karlsberg, and Jane Adler, **12 Tips for managing your boss** (Special Report, 2005), 1-5.

: Turk Wayne, “The art of managing up,” **Defense AT&L** (March – April, 2007) : 21-23.

: Ros Jay, “How to Manage Your Boss : Developing the Perfect Working Relationship,” **Financial Times Management** (June, 2002) : 5-165.

: Smith Jacquelyn, “How to a moody boss,” **Business Source Complete.** 6, (June, 2013) : 1.

: Duncan Haughey, **Project Planning a Step by Step Guide.** Project Smart 2000-2011 (May 10, 2014) from <http://www.projectsmart.co.uk/project-planning-step-by-step.html>.

: กระแส ชนระวงศ์, **เคล็ดลับสู่ความสำเร็จของหมอแมกไซไซ** พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : โลกสไต, 2552), 50-54.

- : Peter F. Drucker, “Managing Oneself,” **Harvard Business Review** 83, 1 (January, 2005) : 3-5
- : Sara J. Write, “Success skill : Managing your relationship with your boss,” **American journal of health-system pharmacy** 71, 5 (March, 2014) : 369-371.
- : Paul A. Werlin, “Managing your boss,” **Practice management** (June, 2009) : 31-32.
- : John Hester, “Managing Your Boss–3 Keys to Leading Up,” **Practice management** 14, (February, 2013) : 1-2.
- : Dianna E. Graves, “Leadership Keys,” **Ophthalmology Times** 15, (April, 2013) : 34.
- : สิทธิโชค วรรณสันติกุล, **ทำอย่างไรให้เขายอม** (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น บมจ, 2547). 21-22.
- : Von C. W. Bergen, Jane W., Licata and Barlow Soper. **Managing Your Administrator**. (Southeastern Oklahoma State University : recommended for The Educational Forum, either the section by reader F-U, 1997), 4-18.
- : ดิเรก รวณนตรี, **วิธีการจัดการกับเจ้านาย** (กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า จำกัด, 2534), 7-9.
- : John J. Gabarro, **Manage Your Boss How To Build A Great Working Relationship**. first published (Great Britain London : A&C Black Publishers Ltd., 2010), 1-70.

นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารผู้บังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสร้างความเข้าใจอันดีกับผู้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศองค์การแห่งความสุข มีการพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองให้เหมาะสมตามบทบาท หน้าที่ และความคาดหวังที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ โดยการสร้างสัมพันธภาพที่ดีและสามารถปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้ตามที่ดี ให้ความศรัทธาเชื่อมั่นต่อผู้บังคับบัญชาและต่อตนเอง อันจะนำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายของงานและองค์การอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกัน

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารผู้บังคับบัญชา มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบ การบริหารผู้บังคับบัญชา และเพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้ ทำการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวคิด ผลงานวิจัย เอกสารต่างๆ และข้อเสนอแนวคิดสำคัญที่เกี่ยวข้อง กับการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ การจัดการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา แนวคิดการบริหารผู้บังคับบัญชา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการ

ความหมายของการบริหารและการจัดการ

คำว่า การบริหาร (administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน administrare หมายถึง ช่วยเหลือ (assist) หรืออำนวยความสะดวก (direct) การบริหารมีความสัมพันธ์หรือมีความหมายใกล้เคียง กับคำว่า minister ซึ่งหมายถึง การรับใช้หรือผู้รับใช้ หรือผู้รับใช้รัฐคือรัฐมนตรี สำหรับความหมาย ดั้งเดิมของคำว่า administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่างๆ ส่วนคำว่า การจัดการ (management) นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหา กำไร (profits) หรือกำไรสูงสุด (maximum profits) สำหรับผลประโยชน์ที่ตกแก่สาธารณะถือเป็น วัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ เมื่อเป็นเช่นนี้จึงแตกต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง หน่วยงานภาครัฐที่จัดตั้งเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลาย (public services) แก่ประชาชน การบริหารภาครัฐทุกวันนี้อาจเรียกว่าการบริหารจัดการ (management administration) เกี่ยวข้อง กับภาคธุรกิจมากขึ้น เช่น การนำแนวคิดผู้บริหารสูงสุด (chief executive officer) หรือซีอีโอ (CEO) มาปรับใช้ในวงราชการ การบริหารราชการด้วยความรวดเร็วการลดพิธีการที่ไม่จำเป็น การลดขั้นตอน การปฏิบัติราชการ และการจงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น

การบริหาร (management) หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรและ ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ¹

¹Bateman and Snell, อ้างถึงใน ดิเรก วรรณเศียร, “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน,” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ศึกษ บัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 46.

สำหรับกิจกรรมที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จเรียกว่า หน้าที่ของผู้บริหารหรือหน้าที่การบริหาร (managerial functions)²

การบริหารหรือการจัดการไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะความชำนาญ ความคล่องตัวในการดำเนินงาน จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการบริหารหรือการจัดการไว้ ดังนี้

การบริหาร หรือการบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานหรือปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ คน สิ่งของ และหน่วยงานโดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น 1) การบริหารนโยบาย (policy) 2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (authority) 3) การบริหารคุณธรรม (morality) 4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการสังคม (society) 5) การวางแผน (planning) 6) การจัดองค์การ (organizing) 7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (staffing) 8) การอำนวยความสะดวก (directing) 9) การประสานงาน (coordinating) และ 10) การรายงานและการงบประมาณ (reporting and budgeting) การนำกระบวนการบริหารหรือปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารที่เรียกว่า PAMS – POSDCoRB แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย³

เสนาะ ตีแยว อธิบายถึงความหมายของการบริหารว่ามีหลายอย่างเช่น การบริหารคือการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ความหมายบ่งบอกว่าผู้บริหารไม่ได้ลงมือด้วยตนเองแต่ทำงานโดยการสั่งให้คนอื่นทำ อีกความหมายหนึ่งการบริหารคือ กิจกรรมในการใช้ทรัพยากรขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามความหมายนี้การบริหารได้แก่ กิจกรรมในการวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ และการควบคุมทรัพยากรวัตถุให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ด้วยดี อีกความหมายหนึ่งการบริหารคือ กระบวนการการทำงานกับคนและวัตถุเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นความหมายที่เน้นการใช้ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรวัตถุ ให้บังเกิดผลประโยชน์ต่อองค์การ ความหมายของการบริหารที่สำคัญที่สุดได้แก่ การบริหารคือกระบวนการทำงานกับคนโดยอาศัยคน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ความหมายของการบริหารหลังสุดนี้ได้แยกสาระสำคัญของการบริหารออกเป็น 5 ลักษณะดังนี้ 1) การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยการอาศัยคน 2) การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ 3) การบริหารเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ 4) การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ 5) การบริหารเป็นการเผชิญสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป⁴

²Robbins. Holt and Mukerji, อ้างถึงใน ตีเรก วรรณเศียร, “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน,” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 46.

³วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น : สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, 2545), 36-38.

⁴เสนาะ ตีแยว, รูปแบบการบริหารและจัดการวิจัยทางการศึกษาและที่เกี่ยวข้องขององค์กรระดับชาติ (กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการทางสภาการศึกษา, 2548), 6.

เฮนส์ ไวริช และฮาโรลด์ คูนท์ (Heinz Wehrich and Harold Koontz) ให้ความหมายว่าการบริหารเป็นกระบวนการของการออกแบบและการดำเนินการเพื่อให้แต่ละคนทำงานร่วมกันได้ในสภาวะแวดล้อมนั้น ๆ ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพบังเกิดผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้⁵

แคทริน เอ็ม. บาร์โทล และเดวิด ซี. มาร์ติน (Kathryn M. Bartol and David C. Martin) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายซึ่งหน้าที่หลักคือการวางแผน การจัดองค์การ การปฏิบัติงาน และการควบคุม⁶

สโตนเนอร์ และแวนเคิล (Stoner and Wankel) กล่าวว่า บริหารหมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยหลักมี 4 ประการ คือ

1. การวางแผนและวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งทรัพยากรและกำลังคนที่ต้องใช้ การวัดความก้าวหน้าของงาน
2. การจัดองค์การหลังการวางแผนงาน โดยมีการออกแบบองค์การและจัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับงานเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
3. การเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
4. การควบคุมกำกับดูแลเป็นหน้าที่สุดท้ายของการบริหาร เพื่อให้กิจกรรมที่ทำได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งมี 3 ขั้นตอน คือ
 - 4.1 การตั้งมาตรฐาน
 - 4.2 การวัดการทำงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย
 - 4.3 การแก้ไขปัญหา⁷

ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) กล่าวว่า การบริหารคือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น⁸

เฮอริเบิร์ต เอ. ซีมอน (Herbert A. Simon) กล่าวว่า การบริหารคือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน⁹

⁵Heinz Wehrich and Harold Koontz, **Management : A Global Perspective**, 11th Ed. (New York : McGraw-Hill College, 2004), 4.

⁶Bartol M. Kathryn and David C. Martin, **Turnover among DP Personnel : a casul analysis** (University of New York : Colleague Pake, ACM Maryland, 1993), 5.

⁷James Stoner, A.F. and Charles Wankel, **Management**, 3th ed. (New Jersey : prentice Hall, Inc., 1986), 7.

⁸Peter F. Drucker, **The Principle of Management** (New Yoke : Harper & Row Olubishers, 1954), 359-360.

⁹Herbert A. Simon, **Administrative Behavior** (New York : Macmillian,1947), 3.

คำว่า การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) เป็นคำที่นำมาใช้ปะปนกันมากจนดูประหนึ่งว่ามีความหมายเหมือนกันหรือใช้แทนกันได้ แต่โดยแท้จริงแล้วการบริหารกับการจัดการมีความหมายแตกต่างกันในบางแง่มุม

สุวิทย์ อุดมพานิชย์ ได้ให้ความหมายการบริหารคือ การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยทรัพยากรและปัจจัยการบริหารอันได้แก่คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และใช้วิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นเครื่องมือดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้¹⁰

การบริหาร (Administration) นิยมใช้เกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐ ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย ซึ่งมีศัพท์บัญญัติว่ารัฐประศาสนศาสตร์หรือการบริหารรัฐกิจ ซึ่งภาษาอังกฤษใช้คำว่า Public Administration มีลักษณะเป็นวิชาหนึ่งหรือศาสตร์หนึ่ง (Public Administration as a field of study) โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการองค์การ การจัดระบบงาน การจัดอัตรากำลังคน การปกครองบังคับบัญชา ตลอดจนการใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การวางแผน การวางโครงการ การประสานงาน การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมงาน การติดตามและประเมินผล เป็นต้น ดังนั้นการบริหารจึงเป็นกระบวนการดำเนินงานร่วมกันของบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ความหมายของการจัดการ

Management มาจากคำในภาษาฝรั่งเศสว่า Manager หมายถึง ผู้ดูแลภายในบ้าน ผู้รักษาผลประโยชน์ การกระทำในลักษณะแนะนำหรือนำทาง (to direct a household, to economize, an act of guiding or leading) มีนักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายของการบริหารและการจัดการไว้หลายท่าน เช่น เฮอร์เบิร์ต เอ. ไชมอน (Herbert A. Simon) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่าการจัดการคือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ได้ให้ความหมายของการจัดการว่า การจัดการคือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น แฮร์โรลด์ คูนตซ์ (Harold Koontz) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการคือการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) และเออร์เนสต์ เดล (Ernest Dale) กล่าวว่า การจัดการคือ กระบวนการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากรกรต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า นอกจากความหมายและคำจำกัดความดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การบริหารและการจัดการมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
2. ต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐานคือ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์

¹⁰สุวิทย์ อุดมพานิชย์, **หลักการบริหารสำหรับทันตแพทย์** (ขอนแก่น : คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548), 1-2.

3. เป็นศิลปะในการใช้คน¹¹

ความจริงแล้วมนุษย์มีการบริหารจัดการมาตั้งแต่สมัยโบราณแล้ว เช่น การสร้างพีระมิดในอียิปต์ การสร้างกำแพงเมืองจีน การสร้างกรุงโรม หรือการสร้างนครวัดในประเทศกัมพูชา ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งมหัศจรรย์ของโลกเหล่านี้จะต้องใช้คนเป็นจำนวนมากใช้วัสดุอุปกรณ์เป็นจำนวนมากมายหากไม่มีการบริหารที่ดีแล้ว เราคงจะไม่มีโอกาสได้เห็นสิ่งมหัศจรรย์ต่างๆ เหล่านี้ในปัจจุบัน แต่ในสมัยโบราณไม่ได้มีการจดบันทึกหรือทำเป็นตำราให้อุชนรุ่นหลังๆ ได้ศึกษาเล่าเรียนมีแต่เพียงถ่ายทอดความรู้ ด้วยการบอกเล่า ด้วยการฝึกต่อๆ กันมา หากจะดูที่มาของคำว่า จัดการ คำศัพท์คำนี้มีรากศัพท์มาจากภาษาลาตินที่เขียนว่า Manus ซึ่งหมายถึง มือในภาษาอิตาเลียนเขียนว่า Managgiare ซึ่งมีความหมายในด้านการฝึกม้าให้อยู่ภายใต้การควบคุมของคน ต่อมาความหมายของคำๆ นี้ได้ขยายขอบเขตออกไปเรื่อยๆ จนถึงการควบคุมและการจัดการในเรื่องอื่นๆ ที่ไม่ใช่การควบคุมม้าแต่หมายถึงทักษะในด้านการจัดการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกองทัพ วงดุริยางค์ และการเล่นเครื่องดนตรีต่างๆ สำหรับชาวฝรั่งเศสคำว่า จัดการนี้มีความหมายตรงกับคำว่า Husbandry แต่ได้มีการตีความออกไปในทำนองที่เกี่ยวข้องกับการดูแลครัวเรือน (The art of running a household)¹²

พะยอม วงศ์สารศรี ให้ความหมายของการจัดการคือ กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอน โดยอาศัยความร่วมมือแรงร่วมใจของสมาชิกองค์การ การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังในด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วย องค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้¹³

ธงชัย สันติวงษ์ ให้คำจำกัดความว่าการจัดการหมายถึง ภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคน (ที่เรียกว่าผู้บริหาร) ที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานในการทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำ และอาจไม่ประสบผลสำเร็จจากการแยกกันทำให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี¹⁴

ดังนั้น การจัดการหมายถึง การพิจารณากระบวนการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง การใช้วัสดุอุปกรณ์ที่คุ้มค่า เทคนิควิธีการตลอดจนกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ความสำคัญของการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการเป็นเรื่องที่สำคัญในองค์การ กล่าวคือ

1. การการบริหารจัดการเป็นสมองขององค์การ การที่องค์การจะประสบความสำเร็จตาม

¹¹ จุฑาพิน รุ่งโรจน์, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : ศิริธรรมออฟเซ็ท, 2545), 18.

¹² จุฑา เทียนไทย, การจัดการ : มุมมองนักบริหาร (กรุงเทพฯ : แมคกรอฮิล, 2547), 3.

¹³ พยอม วงษ์สารศรี, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา, 2542), 36.

¹⁴ ธงชัย สันติวงษ์, หลักการจัดการ (กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2543), 1.

เป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการที่ดี อาทิ มีการวางแผนและตัดสินใจ ผ่านการกลั่นกรองจากฝ่ายจัดการที่ได้พิจารณาข้อมูลต่างๆ อย่างใช้ดุลยพินิจ ใช้สติปัญญาพิจารณา ผลกระทบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรนั้น

2. การบริหารจัดการเป็นเทคนิควิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดจิตสำนึกร่วมกันในการ ปฏิบัติงาน มีความตั้งใจ เต็มใจช่วยเหลือให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะมีกระบวนการ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานนำทางให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ

3. การบริหารจัดการเป็นการกำหนดขอบเขตในการทำงานของสมาชิกในองค์กรไม่ให้ ซ้ำซ้อนกัน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

4. การบริหารจัดการเป็นการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานให้องค์กรเกิด ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพสูงสุด¹⁵

การบริหารจัดการมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคนในการพัฒนาองค์กรให้มุ่งไปสู่ ความมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ เช่น ผู้จัดการ โรงงานสามารถดำเนินการผลิตสินค้าของเครื่องใช้อุปโภคบริโภคออกมา เพื่อตอบสนองความ ต้องการของลูกค้า และสามารถหาตลาดในการจัดจำหน่ายสินค้าเหล่านั้น ผู้จัดการฝ่ายบุคคล มีศักยภาพในความสามารถจัดหาแรงงานและพนักงานเพื่อมาปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ภารกิจในองค์กร ลุล่วงไปได้ ผู้จัดการแต่ละฝ่ายอาจมีพื้นฐานความรู้ทางการบริหารแตกต่างกันและมีการศึกษา ที่แตกต่างกันหลากหลายที่จะต้องทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งไม่เฉพาะเป็นการกระทำเพื่อองค์กรเท่านั้นแต่เป็นการกระทำที่ตอบสนองต่อความต้องการของ ผู้บริหารในระดับต่างๆ จะต้องมีความรู้เบื้องต้นในงานทางด้านการบริหาร (Management task) และกระบวนการบริหาร (Management process) เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย (Goal attainment) ภายใต้การจัดการทรัพยากรทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งหลักการบริหารจัดการ 4 ประการของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การ จัดการองค์การ (Organizing) 3) การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) และ 4) การควบคุม (Controlling) ทรัพยากรขององค์กร¹⁶

บทบาทของการบริหารจัดการ (The Role of Management)

ผู้บริหารมีบทบาทในการนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการใช้ทรัพยากรทางการบริหารอย่างถูกต้องเหมาะสม การจัดการมีบทบาทต่อผู้บริหารในการ

¹⁵พยอม วงษ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา จำกัด, 2542), 36-38.

¹⁶Certo and Certo. อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **การจัดการและพฤติกรรม องค์กร** (กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด, 2550), 13.

กำหนดกิจกรรมภารกิจของสมาชิกในองค์การ หากภารกิจต่างๆ เหล่านั้นได้รับการกำหนดมาเป็นอย่างดีแล้วการจัดการจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้ภารกิจของพนักงานแต่ละคนนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้¹⁷

หน้าที่ทางการบริหารจัดการ (The Management Process : Management Functions)

หน้าที่พื้นฐานทางการจัดการ ประกอบด้วยกระบวนการจัดการ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การและกำหนดว่าจะทำงานนั้นอย่างไร การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การในอนาคตอันใกล้ในระยะสั้น (Short term) และระยะเวลา (Long term)

2. การจัดองค์การ (Organization) หมายถึง การนำเอาแผนงานที่กำหนดไว้มากำหนดหน้าที่สำหรับบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่จะปฏิบัติภายในองค์การ เป็นการเริ่มต้นของกลไกในการนำเอาแผนงานไปสู่การปฏิบัติ บุคลากรในองค์การได้รับการมอบหมายงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายโดยงานของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มต่างประสานสอดคล้องกันสู่ความสำเร็จขององค์การ

3. การนำ (Leading) เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ภาวะผู้นำ และการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การโดยการผ่านแนวคิดทางด้านการให้ความสำคัญกับคน (Human-oriented work situations) มากกว่าการให้ความสำคัญกับงาน (Task-oriented work situations)

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง หน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหารในการรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นมาตรวัดผลการทำงานในองค์การ รวมทั้งการวัดผลการทำงานในปัจจุบันเพื่อกำหนดมาตรฐานขึ้น และเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการทำงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นนั้น¹⁸

สรุป การบริหารจัดการเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชา ใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์การ รวมทั้งการตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการ และความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วย เพื่อให้องค์การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

¹⁷เนตร์พัฒนา ยาวีราช, การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ : ทริบเพ็ล กรู๊ป จำกัด : 2556), 2.

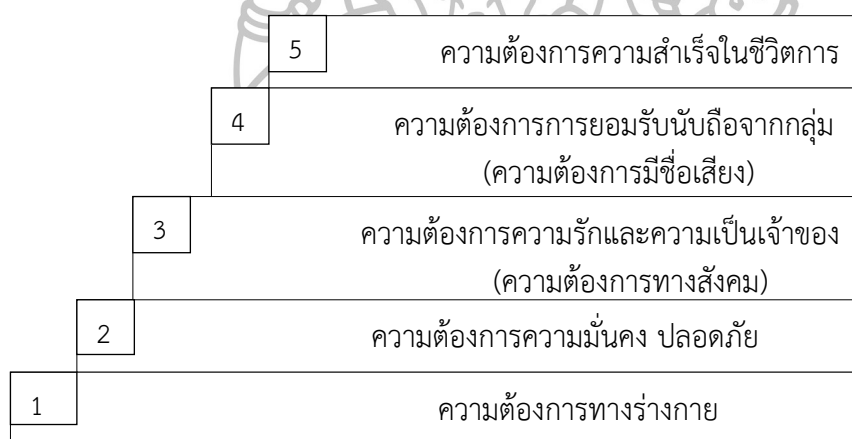
¹⁸เรื่องเดียวกัน, 2.

แนวคิดของแต่ละท่านเพื่อนำไปปรับใช้ในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ 1) บาร์นาร์ด (Barnard) เน้นการบริหารงานแบบอรูปนัย (Informal organization) เพราะการบริหารเน้นรูปนัย (Formal organization) อย่างเดียวประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้เพราะขาดการประสานงาน (Coordination) ร่วมกัน 2) ฟอลเล็ท (Follette) เน้นการสั่งงาน (order) การสั่งงานจะต้องมีศิลปะในการสั่งงาน ถ้าสั่งโดยตรง (Line order) จะมีปัญหาต่อผู้ปฏิบัติงานได้ แต่ฟอลเล็ท (Follette) เน้นว่าถ้าสั่งแบบโดยอ้อม (circular order) จะดีกว่าทำให้คนไม่รู้ว่าถูกสั่งให้ทำโดยตรง คนเต็มใจทำงานมากกว่า ซึ่งแนวคิดนี้สนับสนุนข้อคิดเห็นของบาร์นาร์ด (Barnard) 3) เมโย (Mayo) เน้นการทดลองเชิงปฏิบัติการในห้องทดลองเราเรียกว่า Hoethorn Experimental คือเน้นความสัมพันธ์การทำงานร่วมกันโดยไม่มีการควบคุมหรือจับผิดจากผู้บังคับบัญชาทำให้เกิดบรรยากาศแห่งความเชื่อใจกัน ผลผลิตเพิ่มขึ้น และผู้บังคับบัญชามีการสอบถามปัญหาจากผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน 4) เมอร์ตัน (Merton) เน้นการทำงานเปรียบเสมือนตัวตึกคือ ต่างคนต่างอยู่ ไม่มีความสัมพันธ์กัน มุ่งแต่ขยายตึกที่ตนเองทำทำให้งานใหญ่โตขึ้นโดยไม่คำนึงถึงผลส่วนรวมจะเป็นอย่างไร 5) เดล คาร์เนกี (Dale Carnegie) เน้นว่า การตำหนิลูกน้องจะทำให้ลูกน้องหมดกำลังใจ ดังนั้นควรชมเชยลูกน้องมากกว่าจับผิดลูกน้อง ยกตัวอย่างเช่น ในสมัยเบ็ญจามิน แฟรงก์กิน อ่านจิตวิทยาแล้วเขาจึงเปลี่ยนทัศนคติทำให้เขากลับมายกย่องเพื่อนร่วมงานแทนการตำหนิ ผลดีคืองานวิจัยต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จ 6) โรเบิร์ต เบลค และเจมส์ เมตัน (Robert Blank and Jame Muton) ได้สร้างทฤษฎีตาข่าย (Grid theory) ซึ่งอธิบายลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ มีลักษณะอย่างไรบ้าง เช่น หนึ่งงาน (1.1) นักบุญ (1.9) ผู้เผด็จการ (9.1) ผู้ประนีประนอม (5.5) นักบริหาร (9.9) 7) มาสโลว์ (Maslow) ได้สร้างลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of needs) จะมี 5 ปัจจัยคือ 1) ความต้องการทางร่างกาย 2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย 3) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ 4) ความต้องการการยอมรับนับถือจากกลุ่ม (ความต้องการมีชื่อเสียง) และ 5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต 8) เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้สร้างทฤษฎี 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยบำรุง (Hierarchy factor) และปัจจัยการจูงใจ (Motivation factor) 9) ซีมอน (Simon) กล่าวว่าการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจ แต่การตัดสินใจที่ดีจะต้องมีข้อมูลดี ใช้หลักของเหตุผล (Rational Comprehensive) และตกลงกันโดยยึดหลักพื้นฐานความพึงพอใจร่วมกัน (Satisficing) และ 10) แมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้สร้างทฤษฎี X, Y โดย X คือ คนเกียจคร้าน คนหนึ่งงาน ส่วน Y คือ คนขยันมีความคิดริเริ่ม มีศักยภาพในตัวเองสูงเป็นต้น จากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ หากเรานำมาประยุกต์ปรับใช้กับโครงสร้างของการบริหารส่วนแรกแล้วจะทำให้การดำเนินงานภารกิจต่างๆ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะว่าคนมีจิตใจ อารมณ์ ทัศนคติ ความนึกคิด ค่านิยม (Value) เป็นต้น ดังนั้นองค์การจะต้องปรับจิตใจ ทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมของแต่ละคนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน การจะปรับเปลี่ยนค่านิยมและความเชื่อดังกล่าวได้จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมขององค์การให้เกิดขึ้น¹⁹

¹⁹พิชัย สัมพันธ์ไพบุลย์, “บทความเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับการบริหารงานบุคคล,” วารสารเพิ่มผลผลิต 64, 2 (มีนาคม-เมษายน 2547) : 34-36.

ในส่วนนี้มีแนวทางการศึกษาที่สำคัญเกี่ยวกับความหมายของการบริหารจัดการ และ จุดมุ่งหมายของการบริหารจัดการ ดังนี้

1. อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจาก การได้รับการตอบสนองความต้องการ ความต้องการของบุคคลจะเป็นไปตามลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง บุคคลจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการระดับต่ำเรื่อยขึ้นไปก่อน เพราะความต้องการระดับต่ำเป็นฐานของความต้องการระดับถัดไป ถ้าความต้องการระดับต่ำยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการขั้นต่อไปก็จะไม่พัฒนาขึ้นแต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า การได้รับการตอบสนองแต่ละขั้น ต้องสมบูรณ์เสร็จสิ้นไปก่อนแล้วขั้นสูงจึงจะเกิดขึ้น การเกิดความต้องการจะวนย้อนกลับแล้วไต่ขึ้นไป ในระดับสูงขึ้น ฉะนั้นผู้จัดการในองค์การต่างๆ จะต้องตระหนักและให้ความสนใจในเรื่อง ความต้องการของมนุษย์



แผนภูมิที่ 2 ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

2. ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) เป็นศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียงของ M. I. T. ได้สร้างทฤษฎีเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ 2 ทฤษฎีคือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไว้ในหนังสือ The Human Side of the Enterprise²⁰

แมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้แยกทัศนคติของนักบริหารต่อการจูงใจตามข้อสันนิษฐานที่เกี่ยวกับคน 2 แบบ เปรียบเทียบกัน คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยมีลักษณะดังนี้

คนตามทฤษฎี X	คนตามทฤษฎี Y
1. คนส่วนมากไม่ชอบงานและจะพยายามหลีกเลี่ยง	1. แท้จริงงานก็คือสิ่งปกติธรรมดาและถ้าสภาพ

²⁰พยอม วงษ์สารศรี. องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา จำกัด, 2542), 38-52.

เลี้ยงเมื่อมีโอกาส

2. คนส่วนใหญ่จะไม่ค่อยทะเยอทะยานใฝ่สูงจึงพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและชอบที่จะทำงานตามคำสั่ง
3. เหนือสิ่งอื่นใด คนทั่วไปจะนึกถึงความมั่นคงปลอดภัยเป็นสำคัญ
4. ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องใช่วิธีบังคับควบคุมรวมทั้งการข่มขู่ลงโทษต่าง ๆ ด้วย

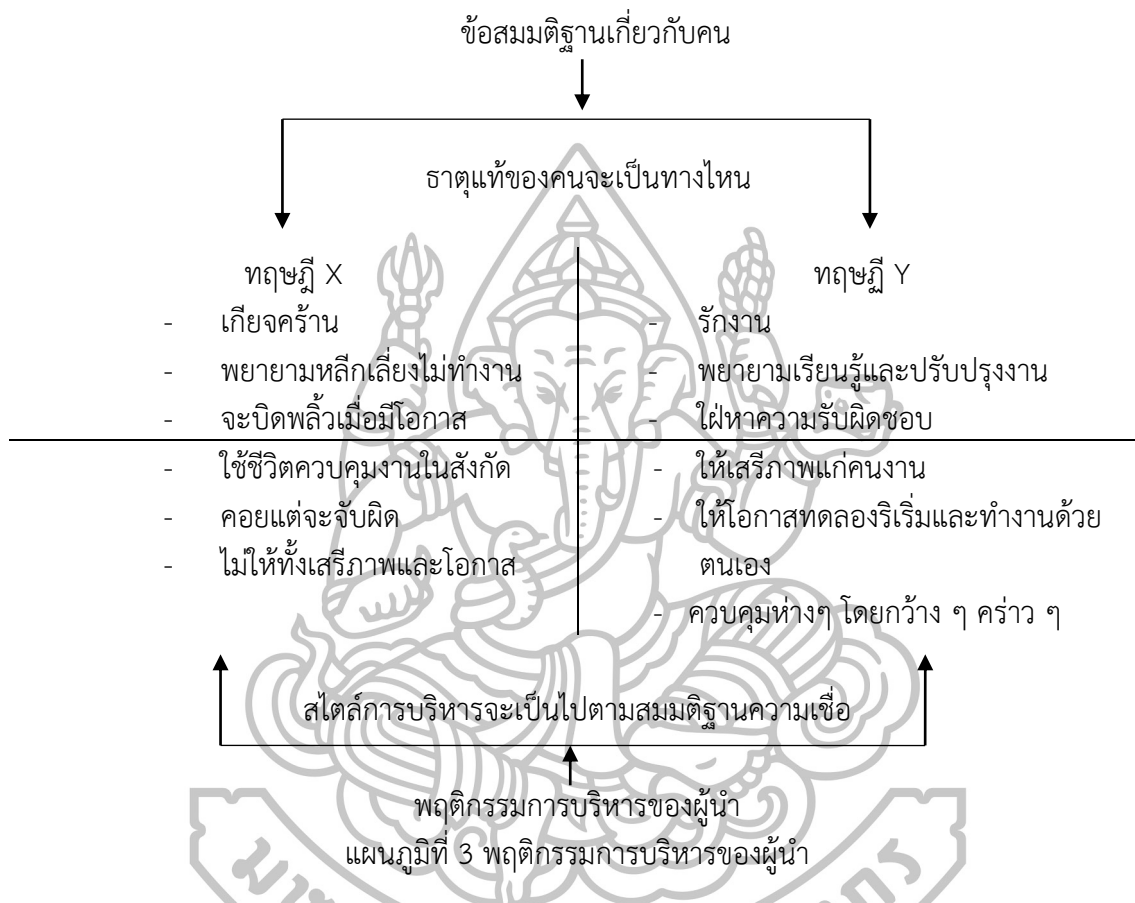
เงื่อนไขของงานจัดไว้ดีนอกจากคนจะรับผิดชอบต่องานที่ทำแล้ว ยังจะไฝ่หาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นด้วย

2. ถ้าหากว่าคนผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว เขาก็จะมีจิตสำนึกที่ดีในการกำกับและควบคุมตนเอง
3. การผูกพันมีส่วนร่วมจึงเป็นเครื่องมือจึงเป็นเครื่องมือเชื่อมโยงทำให้คนเต็มใจทำงานตามเป้าหมายให้ลุล่วงไปด้วยดี
4. แท้จริงแล้วความสามารถในการคิดริเริ่มและแก้ไขปัญหาได้มีอยู่พร้อมในตัวทุกคน แต่ความเฉื่อยฉลาดเหล่านี้ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์เพียงบางส่วนเท่านั้น

ลักษณะของงานที่จัดขึ้นที่จะสามารถช่วยให้จิตใจปฏิบัติได้ จะประกอบด้วย

1. การขยายเนื้อหาของงาน (Job enrichment) คือ การทำให้ส่วนประกอบเนื้อหาของงานมีขอบเขตงานกว้างขึ้น มีความรับผิดชอบสูงขึ้น และท้าทายความต้องการของพนักงานให้ผูกพัน ตื่นเต้น และสนใจที่จะทำงานนั้น
2. การสลับเปลี่ยนงาน (job rotation) คือ ให้หมุนเวียนสลับเปลี่ยนงานเพื่อลดความเบื่อหน่าย และแก้ไขปัญหาลำบาก
3. การใช้วิธีบริหารตามเป้าหมาย M. B. O. จะช่วยให้พนักงานตื่นตัวสนใจและผูกพันกับเป้าหมายงานที่ตนมีส่วนร่วมตั้งขึ้นและมุ่งมั่นทำให้เสร็จด้วยดี
4. การให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีที่ตนได้รับการยกย่อง ซึ่งจะทำให้พนักงานอุทิศตนทุ่มเทกับงานที่ตนได้มีส่วนร่วม
5. การทำให้พนักงานประสบผลสำเร็จ (achievement) นั่นคือการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายที่จะสามารถทำได้ รวมทั้งการจัดการให้มีคุณค่าความสำคัญเป็นที่สนใจในสายตาของผู้ปฏิบัติและมีความภาคภูมิใจเมื่อปฏิบัติงานนั้นแล้วเสร็จ
6. การเติบโต (Growth) คือ การจัดและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ก้าวหน้าและเติบโตตามความสามารถที่เพิ่มพูนเป็นลำดับทั้งจากประสบการณ์และการศึกษาเพิ่มเติม ดังนั้นการจัดระบบการประเมินผลและเลื่อนขั้นให้เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมความก้าวหน้าของคนก็จะช่วยจิตใจได้ดี
7. การยกย่องและให้เกียรติ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามความเป็นจริงที่ทุกคนต่างต้องการให้เป็นที่ยอมรับและยกย่องในความสำเร็จโดยให้เป็นที่ยอมรับร่วมกัน
8. การกำหนดความรับผิดชอบคือ เป็นความจริงที่ทุกคนปรารถนาที่จะทราบถึงขอบเขต

งานในความรับผิดชอบของตนที่แจ่มชัด เพื่อที่จะสามารถวัดและพิจารณาความสำเร็จของเข้าได้ปัญหา
งานที่กำกวม ขอบเขตงานไม่ชัดเจน ความรับผิดชอบไม่ระบุไว้ชัด ย่อมจะทำให้ผู้ปฏิบัติลังเลสับสน
ไม่แน่ใจ²¹



ความหมายของข้อสมมติฐานที่เกี่ยวกับตัวคนทั้งสองนี้ อาจสรุปได้อีกครั้งหนึ่งดังนี้คือ Theory X หมายถึง แนวความคิดในสมัยก่อนที่เน้นการสั่งการและการควบคุมคนงาน (direction and control) เป็นอย่างมาก ตามทฤษฎีนี้เชื่อว่าคนโดยทั่วไปจะไม่ชอบการทำงานและจำพยายามหลีกเลี่ยงเมื่อมีโอกาส ดังนั้นในการที่จะให้องค์การประสบความสำเร็จได้นั้น จึงจำเป็นต้องมีการบังคับให้ทำงาน ทฤษฎีนี้แม้มีได้กล่าวอย่างชัดเจนว่าจะใช้วิธีลงโทษหรือข่มขู่ด้วยวิธีใดก็ตาม แต่ก็แสดงออกถึงการบังคับโดยทางอ้อมด้วยวิธีการให้มีการจ่ายผลตอบแทนโดยตรงเท่านั้น การจ่ายผลตอบแทนดังกล่าวเท่ากับเป็นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานหรือความต้องการทางด้านร่างกายเพียงอย่างเดียว ในทางปฏิบัติทฤษฎีนี้จะสามารถใช้ได้เฉพาะในสังคมที่มีความเป็นอยู่ไม่เจริญ และการทำงานเป็นสิ่งที่ยากลำบาก แต่สำหรับในสังคมที่เจริญและมีความคิดอยู่ดีกินดี ความต้องการทางด้านร่างกายมักจะได้รับผลตอบแทนที่ดีตามสมควรแล้ว ดังนั้นองค์การในสมัยปัจจุบันที่ยึดถือ

²¹ ธงชัย สันติวงษ์, **หลักการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2533), 115-116.

ข้อสมมติฐานตาม Theory X แต่เพียงอย่างเดียว จึงเท่ากับมิได้จูงใจคนงาน (negative motivation approach) แต่อย่างใด และเมื่อไม่มีการจูงใจงานต่างๆ ก็จะไม่มีความหมายสำหรับคนงาน คนงานจึงไม่ยอมที่จะรับผิดชอบหรือหาพันธะใส่ตัว และจะพยายามบอกปิดหรือโดยหลีกเลี่ยงงานทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ในทางตรงกันข้ามถ้าหากผู้บริหารได้ทำการจัดสภาพการทำงานที่ดีหรือง่าย ผลตอบแทนในอัตราที่สูง ก็ย่อมเป็นหนทางให้งานต่างๆ มีความหมายสำหรับคนงานมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการกระทำดังกล่าวย่อมเป็นการเปิดโอกาสให้คนงานสามารถตอบสนองความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นไปได้ วิธีการดังกล่าวจึงเท่ากับการจูงใจคนงาน (positive motivational approach) ในการบริหารงาน²²

แมคเกรเกอร์ (McGregor) ให้ข้อแนะไว้ว่า ในปัญหาที่เกี่ยวกับการจูงใจคนให้ทำงานนั้น ผู้บริหารจำต้องยอมรับข้อสมมติฐานใหม่ของคนนั้นคือ Theory Y นั้นเอง ถ้าผู้บริหารเข้าใจถึงคนงานตามข้อสมมติฐานนี้ก็จะช่วยให้มีการเปิดโอกาสให้คนงานสามารถตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้นไปได้ Theory Y กล่าวว่า คนงานจะถือว่างานต่าง ๆ เป็นสิ่งธรรมดาปกติและอาจถือว่าการทำงานเป็นสิ่งสนุกสนานหาวิธีให้คนงานนั้นตอบสนองสิ่งจูงใจของตนได้จากหน้าที่การงานต่าง ๆ อย่างครบถ้วนแล้ว ก็ย่อมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และขณะเดียวกันคนงานก็จะมีโอกาสตอบสนองสิ่งจูงใจได้หลายลำดับขั้นจากหน้าที่การงานนั่นเอง แมคเกรเกอร์ (McGregor) ให้เหตุผลว่าเนื่องจากความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นมีความสำคัญต่อคนงานดังกล่าว ดังนั้นจึงควรเปิดโอกาสให้คนงานมีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มต่างๆ และมีอิสระเสรีภาพมากขึ้น แมคเกรเกอร์ (McGregor) เห็นว่าผู้บริหารควรจะได้จัดสภาพการทำงานเสียใหม่ (restructuring of job situations) เพื่อที่จะส่งเสริมให้คนใช้ความรู้ความสามารถและความชำนาญในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นไปตาม Theory Y นั้นเอง การใช้ Theory Y จะเปิดโอกาสให้มีการจูงใจคนงานอย่างสมบูรณ์ครบถ้วนมากกว่า และก็มีได้หมายความถึงการละเลยต่อการควบคุมสั่งการ หากแต่จะให้มีการควบคุมโดยทางอ้อมโดยตัวพนักงานผู้ปฏิบัติมากกว่า²³

3. เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) เป็นนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมที่มีชื่อเสียง เขาได้ทำการศึกษาคนทำงานในเขตอุตสาหกรรมเมือง Pittsburg ประเทศสหรัฐอเมริกา เขาได้ตั้งทฤษฎีการจูงใจและการบำรุงรักษาสุขภาพหรือเรียกว่าทฤษฎีการจูงใจและการค้าจุนหรือทฤษฎีสองปัจจัย (Motivation Maintenance Theory or Motivation-Hygiene Theory) เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้พยายามชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่เรียกว่าการจูงใจ (motivation) และปัจจัยที่เรียกว่า การบำรุงรักษา สุขภาพ (maintenance or hygiene) ปัจจัยการจูงใจจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลพึงพอใจในการทำงาน อยากทำงานมีผลกระทบบนตรงต่อบุคคลถ้าไม่มีปัจจัยนี้บุคคลจะไม่พึงพอใจในการทำงานอย่างรุนแรง ทำให้องค์การล้มเหลวได้ปัจจัยการจูงใจนี้ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับและความก้าวหน้า เป็นต้น ส่วนปัจจัยการบำรุงรักษาสุขภาพเป็นตัวที่สร้างความไม่พึงพอใจในการทำงานแต่ไม่ได้เป็นตัวกระตุ้นจูงใจในการทำงานของพนักงาน ถ้าพิจารณาแล้วพบว่า ปัจจัยการบำรุงรักษา

²²เรื่องเดียวกัน, 16.

²³เรื่องเดียวกัน, 17.

สุขภาพนี้ไม่ได้เป็นผลกระทบโดยตรงแต่ก็เป็นตัวที่ขัดขวางการจูงใจไม่ได้เกิดขึ้นได้ ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องบำรุงรักษา (maintenance) ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม (reasonable level) ให้ผู้ทำงานมีสุขภาพดี (hygiene) ไม่เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ถ้ากล่าวง่าย ๆ จะพบว่าปัจจัยการจูงใจคือ ตัวกระตุ้นให้พึงพอใจและปัจจัยการบำรุงรักษาสุขภาพคือตัวไม่พึงพอใจแต่ต้องรักษาให้เกิดความพอใจในระดับที่เหมาะสม เช่น เงินเดือนสามารถเป็นทั้งตัวพึงพอใจ (satisfier) และตัวไม่พึงพอใจ (dissatisfies) จะเป็นตัวพึงพอใจเมื่อเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จและการยอมรับ และจะเป็นตัวไม่พึงพอใจเมื่อเกิดความไม่ยุติธรรมขึ้น เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้สนับสนุนเงื่อนไขการทำงานที่กระตุ้นความพึงพอใจในระดับที่จะป้องกันตัวไม่พึงพอใจจากการทำงาน และในเวลาเดียวกันตัวพึงพอใจจะต้องเป็นตัวกระตุ้นให้งานขององค์การประสบความสำเร็จในระดับสูง²⁴

ปัจจัยสุขลักษณะคืออะไร ปัจจัยเหล่านี้ซึ่งมีผลช่วยส่งเสริมความพึงพอใจในหน้าที่การงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่สะอาดและปลอดภัย บรรยากาศในการทำงาน การบังคับบัญชา หรือระบบการบังคับบัญชาไม่ดีก็จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจและประสิทธิภาพการทำงานที่ไม่ดี ปัจจัยสุขลักษณะเป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมจะช่วยตอบสนองความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มให้กับคนงาน ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคืออะไร ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ การประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้า ความสนใจในหน้าที่การงาน การยอมรับนับถือ และความรับผิดชอบ ซึ่งถือว่าเป็นแรงจูงใจที่แท้จริง²⁵

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) เป็นทฤษฎีที่ เฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก และคณะ (Frederick K. Herzberg and Others) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เขาได้ศึกษาถึงความต้องการของคนในองค์การหรือการจูงใจจากการทำงานโดยเฉพาะเจาะจง โดยศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงานคำตอบก็คือ บุคคลต้องการความสุขจากการทำงาน ซึ่งสรุปได้ว่า ความสุขจากการทำงานนั้นเกิดมาจากความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งสรุปว่าโดยความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงานที่ทำนั้นไม่ได้มาจากกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัยสองกลุ่มคือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene Factors)

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย อันได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงาน

²⁴เรื่องเดียวกัน, 18

²⁵Sultan Kermally. อ้างถึงใน กนิษฐ์ ฉินสิน, *ทฤษฎีการบริหารคน* (กรุงเทพฯ : ดวงกลมพับลิชชิ่ง, 2552), 54.

ได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่อสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชาหรือจากกลุ่มในหน่วยงาน รวมทั้งการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

1.3 ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง งานที่ท้าทายความสามารถหรืองานที่อาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่ๆ เป็นงานที่มีลักษณะพิเศษต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและมีอำนาจรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ไม่ว่าความรับผิดชอบจะมากน้อยเพียงใด

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง เมื่องานประสบความสำเร็จได้รับการตอบสนองในเรื่องของการได้รับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดการไม่ชอบงานขึ้นและปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทน สวัสดิการ มีผลประโยชน์ที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ

2.2 โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับสิ่งใหม่ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะที่จะช่วยเอื้อต่อวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Superior, Subordinate, Peers) หมายถึง การติดต่อสื่อสารทั้งทางกิริยาและวาจาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ซึ่งแสดงออกไปในลักษณะการเคารพเชื่อฟัง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในองค์การ

2.4 สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายขององค์การ (Company Policy and Administration) หมายถึง การจำแนกบทบาท อำนาจหน้าที่ และกำหนดนโยบายโดยเด่นชัด เพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง

2.6 สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้ไม่มีความสุขและไม่พอใจในการทำงานแห่งใหม่

2.8 ความมั่นคงในการทำงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ความเต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการนิเทศงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากทฤษฎีสองปัจจัย สรุปได้ว่าองค์ประกอบทั้งสองด้านของ เฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg) เป็นสิ่งที่คนทำงานต้องการเพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงานและยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้คนเกิดความสุขในการทำงาน นอกจากนี้เฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบทางด้านการจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานขึ้นมาได้ แต่หากว่ามีค่าเป็นลบบุคคลจะไม่มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านปัจจัยนี้มีหน้าที่ค่าจูงหรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานอยู่แล้ว²⁶

ตารางที่ 1 ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนตามทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg)

ปัจจัยจูงใจ (ลักษณะในเนื้องาน ตัวจูงใจภายใน)	ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (ลักษณะนอกเนื้องาน ตัวจูงใจภายนอก)
---	---

²⁶เรณู สุขฤกษ์กิจ, “ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน)” (ค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาเอกธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2554), 21-23.

ตัวงานเอง ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับ	นโยบายและการบริหารงาน ความมั่นคงในการทำงาน สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือน ค่าจ้าง สถานะทางอาชีพ ความเป็นอยู่ส่วนตัว วิธีการปกครองบังคับบัญชา
--	--

อ้างอิง : เรณู สุขฤกษ์กิจ, “ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัททำอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน),” (ค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาเอกธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2554), 23.

4. ปีเตอร์ เอฟ ดร็อกเกอร์ (Peter F. Drucker) กล่าวว่า คนสมัยนี้สามารถก้าวสู่จุดสูงสุดของวิชาชีพได้ โดยอาศัยความฉลาดบวกกับความทะเยอทะยาน ปัจจัยเล็กๆ เช่น อายุงานไม่ใช่อุปสรรคในการก้าวขึ้นสู่ความสำเร็จอีกต่อไป แต่โอกาสแห่งความสำเร็จก็มาพร้อมกับความรับผิดชอบ ขณะที่หลายบริษัทไม่ได้มุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีหลักคิดแบบนักบริหาร จึงเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคนที่จะต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ต้องรู้ว่าตัวเองจะทำอะไร จะเลือกพัฒนาตัวเองด้วยหลักสูตรใด และจะให้ตนเองมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นได้อย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเราต้องทำงานไปอีกนานอาจจะถึง 50 ปี เราจึงควรรู้จักตัวเองเป็นอย่างดี ทั้งจุดเด่น จุดด้อย รวมถึงสิ่งที่เราต้องการเรียนรู้ วิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่น หลักในการทำงานหรือแม้กระทั่งจุดยืนที่แต่ละคนสามารถแสดงผลงานของตนได้อย่างเต็มที่ เราจึงต้องเรียนรู้วิธีการที่จะจัดการกับตนเอง

1. ฉันมีจุดเด่นอะไร บางคนอาจจะรู้ว่าตัวเองสามารถทำอะไรได้ดีและไม่ดี แต่บางที สิ่งที่เราทำก็อาจไม่ถูกต้องเสมอไป คนในยุคก่อนไม่ค่อยเห็นความจำเป็นของการรู้จักตัวเอง เพราะทุกคนเกิดมาพร้อมหน้าที่ เช่น ลูกชายของชวานาก็มีอาชีพทำนาตามบิดา แต่ทุกวันนี้เราต่างมีทางเลือกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้เรารู้จุดแข็งของตนเองได้คือ การวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่เราคาดหวังก่อนลงมือทำ เริ่มต้นด้วยการเขียนผลลัพธ์ที่เราคาดหวัง แล้วอีก 9-12 เดือนต่อมา ลองนำผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกัน บางทีผลลัพธ์ที่ได้ อาจทำให้ใครหลายคนแปลกใจ จะช่วยให้เรารู้จุดเด่นที่แท้จริงของตัวเอง เพราะเทคนิคนี้จะชี้ให้เห็นว่าสิ่งที่เราทำได้ และไม่ได้ทำนั้นคืออะไร เราจะรู้ว่าจุดใดที่ทำให้เราไม่สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ และสุดท้ายวิธีการนี้ยังบอกให้รู้ว่าจุดอ่อนของเราอยู่ตรงไหน

2. ฉันทำงานแบบไหน คนส่วนใหญ่ไม่ค่อยตระหนักว่า มนุษย์แต่ละคนล้วนมีความแตกต่างกัน ดังนั้นคนเราย่อมทำงานและมีผลงานที่ต่างกัน หลายคนพยายามทำงานที่ไม่ใช่ตัวเอง ส่งผลให้เขา

ไม่สามารถพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ คนเรามีแบบฉบับการทำงานที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของแต่ละคน เราอาจจะปรับปรุงแบบฉบับการทำงานของตัวเองได้

3. ฉันเป็นนักอ่าน หรือนักฟัง เป็นสิ่งแรกที่เราคควรถามตัวเอง หลายคนยังไม่รู้ว่าตนเองเป็นคนแบบไหนกันแน่ การไม่ใส่ใจสิ่งเหล่านี้อาจนำความเสียหายมาสู่ตนเอง พวกเขาคงประสบความสำเร็จได้ลำบากเมื่อไม่รู้จักตนเอง

4. ฉันเรียนรู้อย่างไร การตั้งคำถามกับตัวเองว่าฉันเรียนรู้อย่างไรแล้ว เราควรจะถามตัวเองด้วยว่าฉันทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีหรือไม่ และความสัมพันธ์เป็นไปในรูปแบบใด เช่น บางคนอาจทำงานได้ดีเมื่อเป็นผู้ได้บังคับบัญชา บางคนทำงานได้ดีเมื่อทำงานเป็นทีม หรือบางคนเหมาะที่จะทำงานคนเดียว หรือเป็นเพียงที่ปรึกษา คำถามที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ต้องรู้ว่าตัวเราทำงานในลักษณะเป็นนักตัดสินใจหรือเป็นผู้ให้คำปรึกษา เพราะบางคนสามารถให้คำปรึกษาได้ดีแต่ไม่สามารถตัดสินใจใดๆ ได้เพราะไม่สามารถทนต่อแรงกดดันหรือภาระต่างๆ ได้ และบางคนก็ต้องการมีที่ปรึกษาเพื่อบังคับให้ตนเองต้องคิดและตัดสินใจ คนที่ไม่กล้าตัดสินใจจะเหมาะกับงานในตำแหน่งรองต่างๆ มากกว่าจะเป็นหมายเลขหนึ่ง เพราะพวกเขามักไม่กล้าตัดสินใจแม้จะรู้ว่าควรตัดสินใจอย่างไร

5. ฉันให้คุณค่ากับอะไร การจะรู้คุณค่าหรือหลักการของตัวเองได้ เราอาจใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า กระจกเงา (Mirror Test) เริ่มต้นด้วยการมองกระจกเงาแล้วบอกกับตัวเองว่า เราอยากเห็นตัวเองในกระจกเงาเป็นอย่างไร แต่ก็ต้องดูมาตรฐานหรือกฎระเบียบขององค์กรควบคู่ไปด้วย เพราะถ้าเราทำงาน ในองค์กรที่ไม่ยอมรับในสิ่งที่เราตั้งใจจะทำ งานของเราจะไม่บรรลุผล การจะทำงานให้สำเร็จลุล่วง ทั้งพนักงานและองค์กรควรมีหลักการการทำงานที่เข้ากันได้ ส่วนใหญ่แล้วแต่ละคนมักจะมีจุดเด่นและศักยภาพในการทำงานที่ไปด้วยกันได้ดี แต่บางทีหลักการกับจุดแข็งของเรากลับขัดแย้งกัน

6. ฉันเหมาะกับงานแบบไหน หลายคนรู้ว่าตนเองเหมาะที่จะทำงานอะไรตั้งแต่ยังเด็ก เช่น นักคณิตศาสตร์ นักดนตรี กู๊ก ฯลฯ แต่คนส่วนใหญ่จะรู้จักตัวเองเมื่ออายุเลย 25 ปีไปแล้วเมื่อถึงตอนนั้นพวกเขาควรตอบคำถาม 3 ข้อได้ว่าจุดเด่นของฉันคืออะไร ฉันทำงานแบบไหน และฉันให้คุณค่ากับอะไร ถึงจะรู้ว่างานแบบไหนเหมาะหรือไม่เหมาะกับตน คนที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน มักมองหาโอกาสที่เหมาะสมให้กับตนเองเสมอ เพราะเขารู้จุดแข็ง รู้วิธีการทำงานและรู้ว่าตนเองให้คุณค่ากับอะไร การรับรู้ถึงสิ่งเหล่านี้จะช่วยเปลี่ยนคนที่ทำงานแบบธรรมดาๆ ให้กลายมาเป็นคนที่โดดเด่นได้

7. ฉันควรสร้างสรรคอะไรให้กับงาน ในอดีตคนทำงานไม่ค่อยถามคำถามนี้ เพราะพวกเขามักทำงานแบบรับคำสั่ง แต่หลังปี พ.ศ. 2500 เป็นต้นมา คนทำงานในบริษัทหรือองค์กรไม่ได้ทำงานแบบรับคำสั่งอีกต่อไป พวกเขาเป็นคนรุ่นใหม่ที่ตั้งคำถามว่า ฉันควรทำอะไร แต่การจะตอบคำถามนี้ได้เราต้องรู้องค์ประกอบสำคัญ 3 อย่างก่อนคือ สถานการณ์นั้นต้องการอะไร เราควรทำอะไรมากที่สุดเพื่อตอบสนองสถานการณ์นั้น และสุดท้ายต้องรู้ว่าผลลัพธ์ที่ได้จะมีความแตกต่างอย่างไร

8. รับผิดชอบในความสัมพันธ์กับผู้อื่น น้อยคนนักที่จะทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเองเพียงลำพังไม่ว่าจะเป็นศิลปินผู้ยิ่งใหญ่ นักวิทยาศาสตร์ หรือนักกีฬาผู้มากด้วยความสามารถ เพราะ

คนส่วนใหญ่ยังต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น หรืองานของเขาย่อมส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่นๆ ดังนั้นทุกคนจึงต้องรับผิดชอบต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่เราร่วมงานด้วย มีหลักที่ควรคำนึงถึง 2 ประการคือ 1) ยอมรับความมีตัวตนของแต่ละคน ด้วยการเรียนรู้จุดแข็ง ประสิทธิภาพในการทำงาน และคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน และ 2) ต้องมีการสื่อสาร ดร็อกเกอร์ (Drucker) กล่าวว่าเวลาที่เขาเข้าไปเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทใดก็ตามเรื่องแรกที่ได้ยินคือ ปัญหาข้อขัดแย้งส่วนตัวนั้นอาจจะเป็นเพราะเราไม่รู้ว่าคุณอื่นเขาทำอะไร ทำงานอย่างไร สร้างสรรค์อะไรในงานหรือผลลัพธ์จะออกมาเป็นอย่างไร สาเหตุที่เราไม่รู้เพราะเราไม่เคยถาม อันที่จริงพนักงานทุกคนควรเรียนรู้จุดเด่น ประสิทธิภาพในการทำงาน คุณค่าของตัวเอง และสิ่งที่เพื่อนร่วมงานต้องการจะทำให้ไม่ว่าเพื่อนร่วมงานคนนั้นจะเป็นลูกน้อง หัวหน้า เพื่อน หรือเป็นสมาชิกในทีม เพราะองค์การหรือบริษัทเกิดขึ้นจากความไว้วางใจของกลุ่มคน

9. ครึ่งหลังของชีวิตการทำงาน คนทำงานโดยส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีใครทำงานยาวนานถึง 40 ปี เพราะพวกเขามักจะรู้สึกเบื่อ ผู้บริหารส่วนใหญ่พออายุประมาณ 45 ปีก็มักจะมาถึงจุดสูงสุดของสายอาชีพ แม้ว่าพวกเขาทำงานนั้น ๆ มากกว่า 20 ปี และสามารถทำได้ดี แต่ตอนนี้พวกเขากลับไม่ได้เรียนรู้หรือไม่รู้สึกรู้สีกว่างานที่ทำ ขณะที่ยังคงต้องทำงานต่อไปอีก 20-25 ปี ดังนั้นการรู้จักที่จะจัดการกับตนเองสำหรับชีวิตการทำงานในครึ่งหลัง ย่อมเป็นสิ่งสำคัญ มีหลักปฏิบัติง่าย ๆ 3 ประการดังนี้ 1) มองหาสิ่งใหม่ เช่น เปลี่ยนบริษัท หรือเปลี่ยนอาชีพใหม่ 2) มองหาอาชีพเสริมควบคู่กับงานเดิมที่ทำอยู่ และ 3) เริ่มต้นทำงานเพื่อสังคม นักบริหารบางคนประสบความสำเร็จในวิชาชีพตั้งแต่อายุยังน้อยจนรู้สึกว่างงานที่ไม่ทำให้อีกต่อไปแต่พวกเขายังรักในงานที่ทำ จึงแบ่งเวลาบางส่วนให้กับกิจกรรมที่ไม่แสวงหากำไร²⁷

ผู้นำควรรู้จักการบริหารตนเอง การเป็นผู้นำจะอาศัยเพียงความรู้ความสามารถด้านใดด้านหนึ่งคงไม่เพียงพอแต่ต้องมีทักษะประกอบกันหลายๆ ด้าน รวมถึงมีโนธรรมและคุณธรรมที่ควรยึดมั่นอยู่อย่างสม่ำเสมอ การจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้นั้นต้องอาศัยการเรียนรู้ทั้งจากตนเองและจากสิ่งแวดล้อมรอบตัวซึ่งการจะทำได้เช่นนี้เป็นเรื่องที่เกิดเองไม่ได้ แต่สามารถฝึกฝนและเรียนรู้ได้แน่นอนว่าต้องอาศัยการเอาใจใส่ใฝ่หาความรู้ หมั่นพัฒนาตนเอง ฝึกฝนและรู้จักที่จะนำไปปฏิบัติใช้จริงประกอบกับการสั่งสมประสบการณ์ทั้งจากบุคคลที่น่านับถือและยึดถือเป็นแบบอย่าง รวมถึงบทเรียนและข้อผิดพลาดของตนเอง คุณค่าของภาวะผู้นำไม่สามารถวัดได้จากตำแหน่งและหน้าที่ที่ได้รับนั้นอาจเป็นตัวแปรในการแสดงศักยภาพความเป็นผู้นำออกมาแต่ก็ไม่ได้หมายความว่าสิ่งเหล่านั้นจะเป็นเครื่องตัดสินความเป็นผู้นำในตัวคุณได้ การจะหาคำตอบว่าคุณมีภาวะความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใดอาจเริ่มจากการตั้งคำถามง่ายๆ กับตนเองว่า

1. คุณรู้จักตนเองมากน้อยเพียงไรและรู้หรือไม่ว่าคุณเองยังขาดทักษะด้านใดที่ต้องพัฒนาอยู่บ้าง
2. คุณสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและยอมรับทั้งข้อดีและข้อเสียของเพื่อนร่วมงานได้หรือไม่

²⁷Peter F. Drucker, "Managing Oneself," *Harvard Business Review* 83, 1 (January 2005) : 1.

3. คุณพยายามสร้างมาตรฐานการทำงานให้แก่ตนเองหรือเปล่า
4. เมื่อเกิดข้อผิดพลาด คุณจะเริ่มมองหาสาเหตุของความผิดที่ตนเองหรือผู้อื่นก่อน
5. คุณพร้อมที่จะรับมือกับทุกปัญหาแล้วจริงหรือ
6. คุณเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานมากน้อยเพียงไร และเคยช่วยเหลือผู้อื่นด้วยการสอนงานบ้างหรือไม่
7. คุณมีความเชื่ออย่างไรเกี่ยวกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และคุณภาพของงานที่คุณทำออกมาเป็นอย่างไร²⁸

การจะเป็นผู้นำที่ดี ควรจะเริ่มจากการรู้จักบริหารตนเอง เริ่มจากความรู้ความเข้าใจในตนเอง เสียก่อนว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงคืออะไร และตนเองมีจุดด้อยและจุดเสียในเรื่องใดบ้าง แล้วจึงค่อยสรรหาวิธีการในการเรียนรู้ (Learning) การพัฒนาความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่ไม่มีที่สิ้นสุดเป็นเรื่องของการศึกษาด้วยตนเอง ดังนั้นผู้นำจึงต้องรู้จักตนเองและพัฒนาได้ด้วยตนเอง ดังคำกล่าวที่ว่า แม่น้ำใหญ่จะตรงหรืออ้อมก็ตามย่อมเป็นเองไม่มีใครทำให้เป็น ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการจะเป็นผู้นำที่ดีหรือไม่นั้น ย่อมเกิดจากตนเองจะอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่นหรือรอแต่เพียงความร่วมมือจากผู้อื่นคงไม่ได้ ต้องรู้จักคิดรู้จักวางแผนเพื่อตนเองอย่างมีระบบ และก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด วิธีในการบริหารตนเองอย่างง่าย คือ

1. รู้จักตนเองและปรับปรุงพัฒนาข้อด้อย
 2. มีเทคนิคด้านวิชาชีพซึ่งในฐานะผู้นำคุณต้องรู้งาน เข้าใจและคุ้นเคยงานเป็นอย่างดี
 3. รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ค้นหาวิธีการให้องค์กรเกิดความเจริญก้าวหน้า ด้วยวิธีการใหม่ ๆ และเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นก็ต้องรู้จักแนวทางแก้ไข
 4. ตัดสินใจอย่างรอบคอบและทันกาล มีวิธีแก้ปัญหาที่ดี และมีเครื่องมือในกรวางแผน
 5. ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี
 6. รู้จักผู้ร่วมงานและเอาใจใส่ดูแล เรียนรู้ธรรมชาติของมนุษย์ และผู้ที่ต้องทำงานร่วมด้วย
 7. ทำความเข้าใจและรู้จักหาวิธีการสื่อสารมาใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะนิสัยของแต่ละคน
 8. พัฒนาจิตสำนึกความรับผิดชอบให้แก่เพื่อร่วมงานหรือลูกน้อง และมีศักยภาพในการสอนงานให้แก่ผู้อื่น
 9. มีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และทำให้แน่ใจว่าทุกคนเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน
 10. ทำงานเป็นทีม
 11. ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่เพื่อองค์กร²⁹
5. โจเซฟ ลุฟท์ และแฮรี อิงแฮม (Joseph Luft and Harry Ingham) กล่าวว่า หน้าต่าง

²⁸อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา, *เกร็ดความรู้พร้อมประเด็นชวนคิดจาก HR พันธุ์แท้* (กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550), 72-73.

²⁹เรื่องเดียวกัน, 74-76.

การรับรู้ของโจฮารี มุ่งแสดงให้เห็นเข้าใจถึงการตระหนักรู้ตนเองของบุคคลในสถานการณ์ที่แสดงพฤติกรรมติดต่อกับบุคคลอื่นก่อนที่บุคคลจะยอมรับผู้อื่นได้นั้น จำเป็นที่บุคคลจะต้องรู้จักและยอมรับตนเองเสียก่อน ดังนี้ 1) ส่วนเปิดเผย (Open area) เป็นส่วนที่แสดงถึงข้อมูลเกี่ยวกับตนเองที่ตนเองรู้ และในขณะที่เดียวกันคนอื่นก็รู้ด้วย 2) ส่วนที่เป็นจุดบอด (Blind area) แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมบางอย่างของตนเองคนอื่นรู้แต่ตนเองไม่รู้ 3) ส่วนซ่อนเร้น (Hidden area) บริเวณนี้ถือว่าเป็นความลับ คือสิ่งที่ตนเองรู้ แต่ผู้อื่นยังไม่รู้และยังไม่เปิดเผยให้ผู้อื่นรู้เป็นพฤติกรรมหรือความรู้สึกนึกคิดบางอย่างที่บุคคลเก็บซ่อนไว้ไม่ให้เปิดเผยให้ผู้อื่นรู้ตนเองเท่านั้นที่รู้ และ 4) ส่วนลึกลับที่ไม่มีใครรู้ (Unknown area) เป็นพฤติกรรมหรือความรู้สึกบางอย่างที่บุคคลกระทำไปโดยทั้งที่ตนเองและผู้อื่นไม่รู้ ซึ่งอาจเป็นจิตใต้สำนึกที่บุคคลแสดงออกโดยไม่รู้ตัว ตนเองไม่เคยรู้ไม่เคยเข้าใจมาก่อน และบุคคลอื่นไม่เคยรู้ไม่เคยสนใจมาก่อนเช่นกัน³⁰

การสอนงาน (Coaching) คือ กระบวนการชี้แนะที่ผู้บริหารฝึกฝนอบรมให้ฝ่ายปฏิบัติการได้ประสพสภาพความเป็นจริงของการปฏิบัติงาน ช่วยให้ปฏิบัติได้ขณะอุปสรรคในการที่จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลสูงสุด³¹

การสอนแนะ (Coaching) เป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร โดยเน้นการให้ความสำคัญในการทำงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายหรือการช่วยบุคลากรให้สามารถนำความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่และได้รับการอบรมมาไปสู่การปฏิบัติในการแก้ปัญหาการทำงานรวมทั้งการพัฒนาความรู้ พัฒนาทักษะ หรือความสามารถในการทำงาน ตลอดจนการประยุกต์ใช้ทักษะหรือความรู้ในการทำงานโดยอาศัยพื้นฐานในการทำงาน ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกัน (Co-construction) การค้นพบวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ซึ่งเป็นการช่วยค้นหาพลังในตัวบุคคล เมื่อค้นพบก็จะคืนพลังนั้นให้กับบุคคลนั้นไป³²

การสอนแนะคือ วิธีการในการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคคลโดยเน้นไปที่การทำงานให้ได้ตามเป้าหมายของงานนั้นหรือการช่วยให้สามารถนำความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่ และได้รับการอบรมมาไปสู่การปฏิบัติได้ จากความหมายของการสอนแนะที่ได้ประมวลมา อาจสรุปได้ดังนี้

1. มีลักษณะเป็นกระบวนการคือ ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้อย่างดีดำเนินการตามขั้นตอน จนกระทั่งบรรลุเป้าหมาย
2. มีเป้าหมายที่ต้องการไปให้ถึง 3 ประการ คือ
 - 2.1 การแก้ปัญหาในการทำงาน
 - 2.2 พัฒนาความรู้ ทักษะหรือความสามารถในการทำงาน

³⁰สร้อยตระกูล อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), 217-219.

³¹ประชุม โปธิกุล, คู่มือหัวหน้างาน การสอนงานและการให้คำปรึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วันทิพย์, 2537), 15.

³²อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์, สอนงานอย่างไรให้ได้งาน (Coaching) (กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์จำกัด, 2548), 125.

2.3 การประยุกต์ใช้ทักษะหรือความรู้ในการทำงาน

3. มีลักษณะปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้รับการสอนแนะคือ เป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล (one-one-one relationship and personal support) และใช้เวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. มีหลักการพื้นฐานในการทำงาน ได้แก่

4.1 การเรียนรู้ร่วมกัน (co-construction) คือไม่มีใครรู้มากกว่าใคร จึงต้องเรียนไปพร้อมกัน

4.2 การให้ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4.3 การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) เป็นการช่วยค้นหาพลังในตัวบุคคล เมื่อค้นเจอก็คืนพลังนั้นให้เขาไป

5. เป็นกระบวนการที่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาวิชาชีพ กล่าวคือ ในการพัฒนาวิชาชีพ ต้องมีความสัมพันธ์กับวิธีการพัฒนาอื่นๆ ถ้าพึ่งการสอนแนะอย่างเดียวไม่อาจทำให้การดำเนินงานสำเร็จได้³³

เฮอร์มินเนีย ไอบรารา (Herminia Ibarra) กล่าวถึง การสอนแนะผู้บริหารระดับสูง เมื่อเจ้านายต้องการความช่วยเหลือ ดังนี้

1. ทำไมจึงต้องมีการสอนแนะผู้บริหาร หลายสถานการณ์ที่การสอนแนะผู้บริหารเป็นเรื่องที่ควรทำแต่กลายเป็นว่าเหลืออยู่เพียงแค่เหตุผล 2 ประการคือ 1) ทำให้บริษัททัวจ้างที่ปรึกษาให้กับ CEO หรือผู้บริหารระดับสูง ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมของพวกเขาที่มีผลต่องานที่ได้รับมอบหมายหรือผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอาชีพไปพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าในตำแหน่งของตน และ 2) ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน คงต้องยอมรับว่าผู้บริหารบางคนมีนิสัยส่วนตัวที่ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง และการปฏิบัติงานของผู้อื่นรอบ ๆ ตัวเขาลดลง ต่อไปนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น

1.1 ล้มเหลวในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 ไม่เต็มใจที่จะมอบหมายความรับผิดชอบ และอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง

1.3 มุ่งประโยชน์เฉพาะกลุ่มมากกว่าประโยชน์ขององค์กรโดยรวม

1.4 ปฏิเสธที่จะร่วมมือกับผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อชิงตำแหน่งเดียวกันกับตน

1.5 วิธีการบริหารที่ไม่มีประสิทธิผลหรือไม่เหมาะสม

1.6 ไม่ปฏิบัติตามกระบวนการในการทำงานกับผู้บริหารในระดับเดียวกันและกับ

CEO

ทั้งหมดนี้ไม่ได้มีพื้นฐานที่แตกต่างออกไปจากพฤติกรรมที่พบได้ในผู้จัดการระดับต้นและกลาง

³³ อารณ ภูววิทยาพันธุ์, สอนงานอย่างไรให้ได้งาน (Coaching) (กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2548), 3.

แต่ผู้บริหารระดับสูงแล้วพฤติกรรมเหล่านี้กลับมีอันตราย และจะเป็นการทำลายองค์การมากกว่า การสร้างความก้าวหน้า การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่ดีไม่ได้ เป็นเหตุผลประการเดียวของการให้คำที่ปรึกษาแก่ผู้บริหารแต่ยังสามารถที่จะใช้เพื่อการส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าด้วย คนบางคนก้าวขึ้นสู่ระดับบริหารได้ ด้วยความรู้ ทักษะ และความรอบรู้ เข้าใจผู้อื่นในการทำงานที่ดีเลิศ บุคคลที่มีพรสวรรค์และความทะเยอทะยานจะพัฒนาความสามารถดังกล่าวได้จากประสบการณ์และการเรียนรู้ แต่กว่าที่จะทำได้พวกเขาจะต้องผิดพลาดมาแล้วบ้างไม่มากนักน้อย และความผิดพลาดของผู้บริหารระดับสูงย่อมจะเป็นความผิดพลาดที่มีราคาแพง ไม่ว่าจะปัญหาจะเกิดจากพฤติกรรมที่ไม่ดีหรือ การขาดประสบการณ์ในการทำงานตามบทบาทใหม่ก็ตาม การสอนแนะ และให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารเป็นการแก้ปัญหาที่มีความเป็นไปได้สูงที่สุด ซึ่งอาจจะไม่มีค่าใช้จ่ายสูง แต่ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับผู้ถือหุ้นก็สูงเช่นกันหากผู้บริหารทำผิดพลาด

2. วิธีการในการสอนแนะผู้บริหาร โดยทั่วไปผู้ที่ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารจะใช้วิธีการหนึ่งในสองวิธีต่อไปนี้

2.1 การวินิจฉัยและพัฒนา ซึ่งเป็นวิธีการแบบดั้งเดิมเป็นวิธีที่มีรากฐานมาจากวิชาจิตวิทยา และมีกรรมวิธีที่ลึกซึ้งแต่ใช้เวลานานกว่าในการทำอีกวิธีหนึ่งเรียนกว่า การชี้แนะ เป็นวิธีการที่คล้ายคลึงกับการสอนงานที่ผู้จัดการให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ทุกๆ วัน เป็นวิธีการที่เร็วและตรงกว่า ซึ่งแต่ละวิธีมีข้อดีในตัวเอง การวินิจฉัยและพัฒนา วิธีการของการวินิจฉัยและพัฒนาในการสอนแนะผู้บริหารมีความคล้ายคลึงเป็นอย่างมากกับการให้คำปรึกษาจากภายนอก ซึ่งผู้บริหารองค์กรคุ้นเคยกันดีอยู่แล้ว วิธีการนี้มีส่วนประกอบที่สำคัญอยู่ 4 ประการคือ 1) การวินิจฉัย (Diagnosis) ไม่ต่างกับวิธีการสอนงานโดยผู้จัดการ ที่ปรึกษาพยายามที่จะค้นหาปัญหาของผู้บริหารรวมถึงผลกระทบด้านต่างๆ ซึ่งกระทำได้ด้วยวิธีการสังเกตโดยตรง และวิธีการทางอ้อม เช่น แบบทดสอบบุคลิกภาพของ Myers Briggs บางครั้งผู้สอนงานก็หาข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ซึ่งเป็นวิธีการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับพฤติกรรม และการปฏิบัติงานจากบุคคลที่อยู่รอบตัวผู้บริหารคนนั้น 2) การรู้จักตนเอง (self-awareness) เมื่อการประเมินเสร็จสิ้นแล้ว ที่ปรึกษาผู้สอนแนะจะพบกับลูกค้าในสถานที่ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะอยู่นอกที่ทำงาน เพื่อให้ข้อมูลหรือเธอได้รับมาทั้งเรื่องดีและไม่ดี ผู้บริหารจะได้รับทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ช่วงนี้จะเป็นช่วงที่ลำบากใจที่สุดสำหรับผู้ที่ถูกสอนแนะดังที่มีผู้หนึ่งเขียนไว้ว่า “คงไม่มีอะไรที่ทำให้ลำบากใจมากเท่ากับการได้รู้จักธาตุแท้ของตัวเอง” เป้าหมายของการกระทำนี้คือ การรู้จักตนเองในด้านการเป็นผู้บริหาร 3) แผนการพัฒนา (development plan) เมื่อผู้บริหารรู้ถึงพฤติกรรมที่เป็นปัญหาหรือจุดอ่อนที่ได้รับการบันทึกไว้ขั้นตอนต่อไปก็คือ การคิดแผนที่จะแก้ไขสิ่งเหล่านั้น ซึ่งก็เหมือนกับการสอนงานลักษณะอื่นๆ ซึ่งผู้บริหารจะถูกร้องให้มีส่วนร่วมในการสร้างแผนการพัฒนานี้ด้วยเช่นกัน เพราะท้ายที่สุดเขาหรือเธอก็ต้องเป็นผู้ที่อยู่กับมัน และ 4) การดำเนินการตามแผน (plan implementation) ที่ปรึกษาผู้สอนแนะจะสังเกตวิธีการที่ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงานและลูกค้าของบริษัท หลังจากนั้นแล้วพวกเขาก็จะได้คุยกันถึงปัญหาและความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น

2.2 การชี้แนะ วิธีการชี้แนะเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่นอกเหนือจากวิธีการสอนงาน

แบบวินิจฉัยและพัฒนา ที่ปรึกษาผู้สอนแนะที่ใช้วิธีการที่ไม่ต้องใช้เวลามากหรือมีขั้นตอนการทำงานที่ราคาแพงเหมือนกับวิธีวินิจฉัยและพัฒนา แต่พวกเขาจะทำตัวเป็นเงาและชี้แนะวิธีใหม่ๆ ในการประพฤติตัวโดยการสังเกตผู้บริหารขณะทำงาน ผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับวิธีการนี้จะวิจารณ์ว่าการสังเกตแบบตรงๆ นี้จะไม่ได้ใสใจว่ามีความเป็นไปได้ที่ปัญหาหลักๆ ในใจจะเป็นสาเหตุของพฤติกรรมที่ไม่ดี

3. ต้องค้นหาอะไรบ้างในตัวของผู้ให้การสอนแนะผู้บริหาร ในโลกของการให้คำปรึกษา สอนแนะผู้บริหารที่ผุดขึ้นมาราวกับดอกเห็ด ผู้ประกอบอาชีพนี้มาจากพื้นเพที่หลากหลาย อาจเป็นผู้ที่อยู่ในระดับบริหารมาก่อน นักจิตวิทยาองค์กร นักจิตวิทยาคลินิก ที่ปรึกษาเกี่ยวกับการจัดการ นักวิชาการ และแม้กระทั่งนักกีฬาบางคนก็มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การจัดการองค์กร การบริการเวลา และทักษะเกี่ยวกับคน แต่ไม่ว่าประสบการณ์ของเขาจะเป็นอย่างไร ขอให้ค้นหาคุณสมบัติเหล่านี้เมื่อคุณจะจ้างที่ปรึกษาผู้สอนแนะ

3.1 ประสบการณ์เชิงธุรกิจในตำแหน่งที่สูง ผู้บริหารส่วนมากจะชอบทำงานกับคนที่พวกเขาเห็นว่าอยู่ในระดับเดียวกันกับเขา

3.2 มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีเลิศ หากคนที่สามารถทำงานกับคนที่ม้อัดตาสูงและไม่เกรงกลัวที่จะพูดถึงเรื่องที่เป็นส่วนตัวมากๆ

3.3 ไหวพริบเรื่องภายในองค์กร เนื่องจากผู้บริหารสร้างผลงานผ่านบุคลากรและหน่วยงานต่างๆ ที่ปรึกษาผู้สอนแนะจึงต้องมีทักษะในการเดินเข้าสู่สถานการณ์และเรียนรู้ด้วยความรวดเร็วว่าคนและส่วนต่างๆ ทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จได้อย่างไร (หรือล้มเหลวร่วมกันอย่างไร)

4. ความมีคุณธรรมประจำใจ ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่าข้อมูลความลับต่างๆ ยังคงต้องเป็นความลับ

5. ความจริงใจ โดยมากแล้วการเป็นที่ปรึกษาผู้สอนแนะที่ดีหมายถึง การเผชิญหน้ากับผู้บริหารโดยใช้ความจริงตามที่ได้สังเกตมา ที่ปรึกษาสอนแนะควรจะมีสติปัญญาทั้งในการเห็นอกเห็นใจและการพูดความจริง ไม่ว่าความจริงนั้นจะรบกวนจิตใจของผู้ได้รับการสอนงานอยู่บ้างก็ตาม³⁴

เกกเนอร์ (Gegner) ศึกษาเกี่ยวกับการสอนแนะในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมการสอนแนะในการดำเนินผลสรุปพบว่า การสอนแนะเป็นวิธีการสอนที่ดีและยังส่งผลในเชิงบวกเกี่ยวกับการพัฒนาด้านอาชีพและด้านชีวิตส่วนตัว ประการสำคัญยังแสดงให้เห็นว่าการสอนแนะนั้นเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่ช่วยในการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมอย่างยั่งยืน³⁵

การสอนงานจัดได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่หัวหน้างานใช้เพื่อเสริมสร้าง และพัฒนาลูกน้องให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) ในการทำงานนั้น ๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือผลงานที่หัวหน้างาน

³⁴Herminia Ibarra. อ้างถึงในกมลวรรณ รามเดชะ, การสอนงานปรึกษาและดูแล Coaching and Mentoring (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2556), 107-117.

³⁵Gegner C., Summary of Executive Coaching Research Project. Retrieved November 15, 2014 from <http://www.coachingnetwork.org.uk/resourcecentre/Articles>.

3. การแจ้งผล (feedback skill) เมื่อลูกน้องทำงานได้ตามที่หัวหน้างานสอนหรือมอบหมายงานไปแล้วก็ควรจะต้องมีการแจ้งผลให้เขาทราบว่าสิ่งที่เขาได้ทำไปแล้วดีหรือไม่ดีอย่างไร ควรปรับปรุงแก้ไขอะไรบ้าง³⁷

การดำเนินงานขององค์การให้เจริญก้าวหน้าและบรรลุจุดมุ่งหมายจะต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐบาลหรือเอกชนคือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้า ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารในองค์การ ซึ่งเปรียบเสมือนหลักชัยในการดำเนินงานโดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานของส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้ที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณ คุณภาพ และคุณค่าขององค์การสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี³⁸

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา

ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บังคับบัญชา

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่มีศิลปะในการบริหารคนบริหารงานให้ ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารแบ่งเป็น 3 ระดับคือ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และ ผู้บริหารระดับสูง ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับต้น (First-Line Managers) หมายถึง ผู้บริหารที่อยู่ระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการกับผู้บริหารระดับอื่นๆ โดยอาจจะเรียกชื่อแตกต่างกันออกไปตามลักษณะขององค์การเช่น หัวหน้างาน (Supervisor) หัวหน้าแผนก (Section Head) หรือจัดการ เป็นต้น
2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) หมายถึง บุคคลที่อยู่ตรงกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติ เป็นผู้ที่ทำหน้าที่นำวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง มาผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติช่วยผลักดันองค์การให้พัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ผู้บริหารระดับกลางเช่น ผู้อำนวยการ เป็นต้น
3. ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงสุดขององค์การ มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายขององค์การในรูปของวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และนโยบายเพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินขององค์การ เป็นผู้ตัดสินใจนำองค์การเพื่อความอยู่รอด ผู้บริหารระดับสูงจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการประชุมหรือสื่อสารกับพนักงานระดับสำคัญๆ ขององค์การ เป็นตัวแทนองค์การในงานสาธารณะต่างๆ เป็นตำแหน่งที่มีความกดดันในงานสูง มีเวลา

³⁷ อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, “บทความเรื่อง 3 ทักษะสำคัญในการสอนงานและให้คำปรึกษา,” *People for Quality* 17, 155 (September, 2010) : 106-107.

³⁸ โชติธัญญ์ คงพานิช, “การเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อการบังคับบัญชาของหัวหน้างานเพศชายและเพศหญิง,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2547), 1.

พักผ่อนน้อยและเวลาส่วนตัวน้อย มีความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำ มีทักษะในการแก้ไขปัญหาและวิกฤติต่างๆ ได้เป็นอย่างดี³⁹

ผู้บังคับบัญชา หมายความว่า ข้าราชการหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจที่มีอำนาจปกครองดูแลผู้ใต้บังคับ⁴⁰

ผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบังคับบัญชา หรือการบังคับคือการควบคุม ดูแล และการบัญชาคือ การสั่งการหรือในความหมายของบทบาทการทำงานที่แท้จริง หมายถึง ผู้ที่ทำงานสำเร็จโดยผ่านการดูแล ปกครอง แนะนำ ควบคุมงาน การสอนงาน สั่งงานผู้อื่นเป็นปัจจัยหลักของการทำงาน⁴¹

นายคือ เป็นผู้ที่ถูกแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ชี้นำ ฝึกฝน ตรวจสอบ มีพฤติกรรมเป็นผู้นำ ผู้ฝึกอบรมและประเมินบุคคลอื่น โดยปกติบุคคลเหล่านี้จะถูกแต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งผู้จัดการ ผู้บริหารในองค์กร (นายจ้าง) มีหน้าที่ในการบริหารและจัดการ รวมทั้งมีเหตุติดตามงานและในทางราชการ หมายถึง ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นนั่นเอง กล่าวโดยสรุปว่า “นาย” ในที่นี้หมายถึง ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่ม รวมทั้งบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งบริหารทุกคน⁴²

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งของรัฐและเอกชน⁴³

สรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาหมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่บริหารงานในองค์กร โดยใช้ศิลปะในการพิจารณาตรวจสอบผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานตามแผนและนโยบายที่กำหนด พร้อมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยมีจุดมุ่งหมายปลายทางให้ทำงานที่กำหนดไว้สำเร็จลงด้วยดี การบังคับบัญชาจะเกี่ยวข้องกับการสอน การใช้คำแนะนำ และการกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชามีความตั้งใจปฏิบัติงาน

บทบาทและหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

บทบาทและหน้าที่ของผู้บังคับบัญชานั้นว่ามีความสำคัญที่สามารถเอื้ออำนวยให้การสั่งการหรือการอำนวยความสะดวกประสบความสำเร็จเป็นผลดี ดังนั้น บทบาทและหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาต่อไปนี้จะสามารถส่งเสริมงานในหน้าที่การสั่งการและการอำนวยความสะดวกได้เป็นอย่างดี

³⁹อุ๋นเรื่อน เมืองสองชั้น, บทความเรื่อง ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 28 ตุลาคม 2557 เข้าถึงได้จาก <http://www.kroobonnok.com>.

⁴⁰พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น), 739.

⁴¹สุรชัย พรหมพันธุ์, ข้าแหละสมรรถนะเพื่อการพัฒนา competency (กรุงเทพฯ : ปัญญาชน, 2554), 160-161.

⁴²ถวิล มาตรเลียม, เทคนิคการบริหารนาย Managing Your Boss, พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพฯ : เสมาธรรม, 2554), 1-2.

⁴³พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, พ.ศ.2542, 3.

1. จัดทำแผนการทำงาน ซึ่งแผนการทำงานนี้แล้วแต่ว่าเป็นผู้บังคับบัญชาระดับใด ถ้าเป็นระดับสูงก็จัดวางนโยบาย ถ้าเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้นก็กำหนดเป็นตารางการปฏิบัติงาน
2. กำหนดงานให้เหมาะสมในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
3. จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
4. กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจและตั้งใจทำงานให้เกิดทั้งประสิทธิผลประสิทธิภาพด้วยการมีระบบการประสานงานและการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์
5. จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานกระตือรือร้นทำงานให้แก่องค์กรด้วยการใช้เครื่องล่อ (incentives)
6. ติดตาม กำกับ และควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้ทั่วถึง
7. ให้ความช่วยเหลือและแก้ไขข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน⁴⁴

คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่ดี

จากหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นนั้น คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาจึงได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญในการส่งเสริมการทำงาน ซึ่งคุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. มีความเข้าใจความเป็นมนุษย์ ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงออก ในรูปพฤติกรรมต่างๆ
2. มีปฏิภาณไหวพริบดี กล่าวได้ว่าเป็นคนทันเกมต่อสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงออกในรูปพฤติกรรมต่างๆ
3. มีความสามารถในการประสานงานและตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาดภายใต้ภาวะการณ์ต่างๆ
4. มีลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี เป็นที่ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. มีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบต่อคำสั่งที่ส่งออกไป เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานพลาด เพราะผู้บังคับบัญชาสั่งไปผิดจะต้องไม่กล่าวโทษ
6. มีอารมณ์มั่นคง การมีอารมณ์มั่นคงนี้ส่งผลต่อความรู้สึกพึงพอใจและเต็มใจในการทำงาน
7. ไม่เคร่งครัดต่ออำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการจนเกินไป
8. มีทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) ที่พอเพียงในการกำหนดงาน มอบหมายงาน ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากคุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาดังกล่าว ประกอบด้วยทักษะด้านความคิด (เก่งคิด) (Conceptual Skill) ทักษะด้านมนุษย์ (เก่งคน) (Human Skill) และทักษะด้านเทคนิค (เก่งงาน) (Technical Skill) จะพบว่าผู้บังคับบัญชาที่ดีจะมีทักษะทั้ง 3 ทักษะ เพียงแต่ว่ามีตำแหน่งเป็นผู้จัดการในระดับใด ความเข้มของทักษะทั้งสามก็จะลดหลั่นกันไป แต่อย่างไรก็ตามผลที่พบร่วมกันอย่างชัดเจนก็คือทักษะด้านมนุษย์นั้นมีบทบาทและสำคัญมากไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการระดับใด

⁴⁴พยอม วงษ์สารศรี, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา จำกัด, 2542), 188.

นี่ย่อมเป็นการยืนยันว่าบทบาททางด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Sciences) จะเป็นความรู้พื้นฐานที่จำเป็นยิ่งในหน้าที่ผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะความรู้ในด้านปัจจัยมนุษย์ (Human factor) ทำให้ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจในการทำงานของตนอย่างแท้จริง⁴⁵

ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา เป็นเรื่องสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าของผู้บริหาร ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจงที่บุคคลและเป็นส่วนหนึ่งของความไว้วางใจขององค์กรมีการอธิบายความหมายของความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา คือความเต็มใจของบุคคลที่พึ่งพาผู้อื่นด้วยความรู้สึกมั่นคง แม้ว่า จะได้รับผลกระทบในทางลบ ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาเป็นผลจากปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ดังนี้ ประการแรกคือ โอกาสของผลในทางลบ ประการที่สองคือ การพึ่งพาผู้อื่น และประการสุดท้ายคือ ความไว้วางใจของบุคคลภายใต้ผลในทางลบที่พึ่งพิงกับผู้อื่นด้วยความรู้สึกมั่นคง⁴⁶

บทบาทของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา

1. บทบาทในการเสริมสร้าง คาดหวังไว้ว่าทุกวันนี้ไม่ว่าจะเป็นองค์กรหรือหน่วยงาน เรากำลังมองหาผู้บริหารที่มีความเก่งพร้อมทั้ง 4 ด้าน คือ เก่งคิด เก่งคน เก่งงาน และเก่งข่าวสาร ข้อมูลเทคโนโลยี คุณสมบัติของผู้ประสบความสำเร็จในบทบาทการเสริมสร้างก็คือ มีความรู้ความสามารถในงานสาขาที่ปฏิบัตินั้นเป็นอย่างดี เพื่อให้งานสร้างผลผลิตขององค์กรเป็นผล บทบาทในการสร้างเสริมเน้นกิจกรรมต่างๆ ในอนุระบบเศรษฐกิจ เทคโนโลยี
2. บทบาทในการดำเนินการ คาดหวังไว้ว่าผู้บริหารควรสามารถบริหารบุคคลซึ่งทำงานร่วมกับเขาและแน่ใจว่าบุคคลเหล่านี้สร้างผลผลิตได้ด้วยบทบาทการดำเนินการนี้ผู้บริหารจะสร้างและกำหนดการประสานงานควบคุม และลงโทษทางวินัย ถ้าผู้บริหารสวมบทบาทผู้ดำเนินการ เขาจะดูว่าระบบใดดำเนินการไปตามที่ได้ออกแบบกำหนดไว้ บทบาทในการดำเนินงานเน้นอนุระบบบริหารโครงสร้าง
3. บทบาทในการเปลี่ยนแปลงพัฒนา คาดหวังไว้ว่า เนื่องจากทุกวันนี้สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ผู้บริหารต้องใช้ดุลยพินิจวินิจฉัยและมีอิสระที่จะตัดสินใจเปลี่ยนแปลงระบบซึ่งดำเนินการอยู่ได้ด้วยตนเอง บทบาทในการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเน้นในอนุระบบข่าวสารข้อมูล การตัดสินใจสั่ง
4. บทบาทในการหล่อหลอม คาดหวังไว้ว่า ผู้บริหารควรสามารถหล่อหลอมคนในองค์กร

⁴⁵เรื่องเดียวกัน, 189.

⁴⁶Butler J. k., "Toward understanding and measuring condition of trust : Evolution of a condition of trust inventory," *Journal of Management* 17, 3 (1991) : 634.

ได้นั้นคือ การที่ผู้บังคับบัญชาทำให้กลุ่มบุคคลสามารถปฏิบัติงานด้วยตัวเอง โดยมีทิศทางที่ชัดเจน ในจิตใจและสามารถเลือกทิศทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ ขององค์การ การหล่อหลอมเน้นในอนุระบบบุคคล สังคม⁴⁷

เอดิเกส แอลชีค (Adiqes lcheak) อภิปรายว่า เมื่อไหร่ก็ตามที่บทบาทการบริหารหนึ่งใน บทบาทหลายไม่ได้ได้รับการปฏิบัติในองค์การแล้ว มักจะปรากฏว่ามีสิ่งบอกเหตุให้สังเกตได้ว่ารูปแบบ การบริหารนั้น เป็นรูปแบบการบริหารที่ผิดหลักการ เอดิเกส แอลชีค (Adiqes lcheak) ได้เน้นว่า ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่ได้แสดงบทบาทในด้านการหล่อหลอมแล้ว ผู้บังคับบัญชาเองจะกลายเป็นผู้สร้าง วิกฤตการณ์ผู้ติดต่อกับระบบราชการ หรือไม่ก็เป็นเจ้านายผู้อยู่อย่างโดดเดี่ยว ผู้บังคับบัญชาทุกคน ต้องตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในงานบริหารของคน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพและไม่สับสน ควรรู้จักโครงสร้างและขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง คำพูดที่กล่าวว่า “อำนาจหน้าที่เป็นของได้มาโดยยาก แต่การใช้อำนาจหน้าที่ให้ถูกต้องเหมาะสมนั้นนับว่ายากยิ่งกว่า” คงเป็นข้อเตือนนักบริหารหรือผู้บังคับบัญชาทั้งหลายเป็นอย่างดี ข้อสำคัญควรระลึกว่าอำนาจหน้าที่ ที่แท้จริงนั้นจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการยอมรับ และร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเป็นสำคัญ⁴⁸

รูปแบบทางการบริหารที่มีคุณค่าสำหรับการบริหารในยุคปัจจุบัน

รูปแบบทางการบริหารที่มีคุณค่าสำหรับการบริหารในยุคปัจจุบันพบว่า ผู้บริหารควรมี ความเข้าใจในความสำคัญของการบริหารระดับโลก (Global management) จริยธรรมของธุรกิจ (Business or corporate ethics) ความแตกต่างและหลากหลายภายในองค์การ (Diversity in organizations) คุณภาพขององค์การและบุคลากรภายในองค์การ (Quality in organizations and people in organizations) ผู้บริหารควรเน้นให้ความสำคัญกับรูปแบบทางการบริหารที่จะช่วยให้ องค์การประสบความสำเร็จในยุคปัจจุบันต่อไปนี้ด้วยคือ

1. Global spotlight ผู้บริหารสมัยใหม่เผชิญความท้าทายทางการบริหารในยุคปัจจุบัน บางองค์การเผชิญกับความท้าทายทางการบริหารในการสร้างองค์การในประเทศที่กำลังพัฒนาและ ต่อสู้กับการแข่งขันทางธุรกิจต่างประเทศ มีการนำธุรกิจก้าวไปสู่ธุรกิจระดับโลก การพัฒนาทางด้าน ความร่วมมือกับกิจการทางประเทศและการสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพไปยังประเทศต่างๆ ทั่วโลก แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความท้าทายทางธุรกิจระหว่างประเทศ (International challenges)

2. Diversity spotlight ผู้บริหารสมัยใหม่เผชิญกับความรับผิดชอบต่อความหลากหลาย ขององค์การ ความแตกต่างหลากหลายยังกล่าวเกี่ยวกับความแตกต่างของบุคคลต่างๆ ในองค์การ เช่น ความแตกต่างทางด้านอายุ เพศ เชื้อชาติ ศาสนา และความสามารถ สมาชิกในองค์การแต่ละคน

⁴⁷ธีระ รุณเจริญ, ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ (นครราชสีมา : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง, 2545), 5-6.

⁴⁸ธีระวัฒน์ อุทัยรัตน์, อ้างถึงใน Adiqes lcheak, “Management Styles,” *California management Review*, 19, 2 (Winter, 1976) : 113.

ควรได้รับการปฏิบัติที่เสมอภาคและเท่าเทียมกันจากฝ่ายบริหารที่มีการคละเคล้ากันระหว่างความแตกต่างของบุคคลในสถานที่ทำงานเช่น พนักงานชายและพนักงานหญิง พนักงานที่ต่างเชื้อชาติ ศาสนากันสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างไม่มีปัญหา โดยไม่มีการแบ่งแยกเชื้อชาติ ศาสนา (Management and Diversity)

3. Quality spotlight ผู้บริหารสมัยใหม่เผชิญกับการพัฒนาและการรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณภาพสูง อันเป็นที่พอใจสูงสุดต่อผู้บริโภค ทฤษฎีทางการบริหารสมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญกับการเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการอยู่อย่างสม่ำเสมอโดยการปฏิบัติตามกลยุทธ์ต่าง ๆ ทางธุรกิจ การออกแบบโครงสร้างองค์การ การพัฒนาฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะและความสามารถในการผลิตและการให้บริการที่เป็นที่พอใจแก่ลูกค้า

4. People spotlight ผู้บริหารเน้นความสำคัญของบุคลากรหรือทรัพยากรอันมีค่าในองค์การเป็นอย่างดีโดยการให้อิสระแก่พนักงานในการทำงาน การจัดการรูปแบบของการจูงใจต่างๆ และการให้ประโยชน์แก่อกุลแก่พนักงาน โดยเน้นความสำคัญของคน (People oriented) เช่น การสื่อสารที่ดีระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจูงใจพนักงาน การมีส่วนร่วมทางการบริหาร⁴⁹

แนวคิดทางด้านบทบาทการจัดการของผู้บริหาร

จากการศึกษาวิจัยที่มีชื่อเสียงเกี่ยวกับบทบาททางการจัดการของผู้บริหารโดย Professor Henry Mintzberg of McGill University ได้ทำการวิจัยบทบาทของผู้บริหารจากการสังเกตกิจกรรมทางการบริหารต่างๆ ของผู้บริหารพบว่า แต่ละองค์การมีกิจกรรมทางการบริหารที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปเป็นบทบาทต่างๆ จัดเป็นกลุ่มใหญ่ได้ 3 กลุ่ม โดยแบ่งเป็น 10 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) หมายถึง ผู้บริหารมีบทบาทในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1.1 บทบาทในการเป็นหัวหน้า (The figurehead role) เช่น การดำเนินภารกิจต่างๆ ภารกิจทางสังคม การเป็นตัวทางขององค์การ

1.2 บทบาทในความเป็นผู้นำ (The leader role) เช่น บทบาทในความเป็นผู้นำในการคิดและการกระทำต่าง ๆ ให้บุคคลในองค์การได้ก้าวตามแนวทางของผู้นำ

1.3 บทบาทในการเป็นผู้ประสานงาน (The Liaison role) เช่น การเป็นผู้ประสานกับหน่วยงานภายนอกหรือองค์การภายนอกและบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง

2. บทบาทหน้าที่ทางด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational roles) หมายถึง ผู้บริหารมีบทบาทการรับรู้และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในรูปแบบต่าง ดังนี้

2.1 บทบาทในการเป็นผู้กระจายข่าวสารให้บุคคลในองค์การทราบ (The disseminator role) เช่น การกระจายข่าวสารให้พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาทราบนโยบายต่างๆ ของบริษัท

⁴⁹เนตร์พัฒนา ยาวีราช, การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management (กรุงเทพฯ : บริษัทเซ็นทรัลเอ็กเพรส จำกัด : 2546), 1-2.

2.2 บทบาทในการเป็นโฆษก (The spokesperson role) หมายถึง การเป็นปาก เป็นเสียงให้แก่หน่วยงานในการถ่ายทอดข้อมูลหรือชี้แจงเรื่องต่างๆ ให้ภายนอกองค์กรได้ทราบ

3. บทบาทในด้านการตัดสินใจ (Decision role) หมายถึง ผู้บริหารมีบทบาทในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

- 3.1 บทบาทในความเป็นเจ้าของกิจการ (The entrepreneurial role)
- 3.2 บทบาทในการเป็นผู้รับมือกับปัญหา (The disturbance-handler role)
- 3.3 บทบาทในการเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (The resource-allocator role)
- 3.4 บทบาทในด้านการเจรจาต่อรอง (The negotiator role)

แนวคิดของ เฮนรี มินซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) นี้ได้รับการยอมรับในการจัดการ ในองค์กรเป็นอย่างดีบทบาทเหล่านี้ช่วยให้การเป็นผู้บริหารมีความสมบูรณ์มากขึ้น⁵⁰

แอนโทนี (Anthony) ได้ระบุถึงลักษณะสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจ 2) สิ่งที่ตัดสินใจต้องเป็นเรื่องสำคัญ และ 3) มีการแบ่งอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา⁵¹

ทองทิพา วิริยะพันธ์ ได้กล่าวถึง ผู้บริหารที่ดีและมีความสามารถ ควรเป็นบุคคลที่มีลักษณะ เฉพาะตัวที่สำคัญๆ 6 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีเหตุผล หมายถึง เป็นผู้พร้อมจะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และพร้อมที่จะนำความคิดเห็นนั้นมาพิจารณาด้วยเหตุและผลอย่างรอบคอบเพื่อนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารงาน
2. เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องผู้อื่น หมายถึง พร้อมที่จะศึกษาเจตคติ ทัศนคติของเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม
3. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี หมายถึง เป็นผู้ที่สามารถสร้างความประทับใจแก่บุคคลที่มาติดต่อเกี่ยวข้องกับตน ไม่ว่าจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลภายนอกว่าเป็นผู้มีอัธยาศัยไมตรีดีงามเป็นที่น่าชื่นชมแก่ผู้ที่มาติดต่อด้วย
4. เป็นผู้ที่ไม่กลัวตัดสินใจและกล้ารับผิดชอบ หมายถึง ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องทำการพิจารณาเรื่องราวปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบแล้วจึงตัดสินใจสั่งการ และพร้อมที่จะรับผิดชอบกับผลแห่งการตัดสินใจนั้น
5. มีความรอบรู้ หมายถึง มีความรอบรู้ตัวในเรื่องราวต่างๆ เป็นอย่างดี ทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานหรือไม่เกี่ยวข้องก็ตาม

⁵⁰เรื่องเดียวกัน, 3.

⁵¹Anthony W. P., **Participative Management** (Manila, Philippines : Addison Wesley Publishing Company, 1978), 3-5.

6. มีความสามารถเปลี่ยนแนวคิดให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งหมายถึงพร้อมที่จะเปลี่ยนแนวความคิดในการบริหารงานให้เป็นรูปแบบใหม่ๆ ได้ทันที เพื่อที่จะได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น⁵²

นอกจากนี้ ผู้บริหารที่ดีควรมีคุณสมบัติอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการบริหารงาน อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จ ได้กล่าวไว้โดยสรุป ดังนี้

1. มีพลังแห่งความอดทน ผู้บริหารต้องมีพลังพร้อมทั้งทางกายและทางใจที่จะเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่างๆ อาทิ เช่น

1.1 สามารถรับผิดชอบต่อหน่วยงานได้อย่างสม่ำเสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเองทั้งด้านจิตใจและอารมณ์ โดยเป็นผู้ที่พร้อมที่จะเผชิญกับความยากลำบากและความผิดหวัง มีความอดทนต่อความกดดันต่างๆ ที่เข้ามากระทบในเวลาเดียวกันได้ และมีความสามารถในการคิดหาวิธีแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 สามารถแก้ปัญหาความกดดันต่างๆ ให้ลุล่วงไปได้ หมายถึง สามารถปรับปรุงนโยบายและหาวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้ โดยไม่ยึดมั่นใดๆ ผู้บริหารควรจะต้องมีแนวคิดว่า หลักการที่สำคัญอาจจะไม่เปลี่ยนแปลง แต่นโยบายและวิธีการควรมีการยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนไปตามความจำเป็นและเหมาะสม

1.3 มีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหา ผู้บริหารที่ดีจะต้องยอมรับว่าในการทำงานอาจมีปัญหามากมาย เกิดขึ้นได้ ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องพร้อมที่จะแก้ปัญหา ผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นว่าปัญหาต่างๆ สามารถแก้ไขได้ หากค้นพบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา

1.4 มีความสามารถในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารควรปรับตัวรับกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยไม่เสียขวัญ เสียกำลังใจ แม้ว่าผู้บริหารอาจพบกับความผันแปรขององค์กรหรือความล้มเหลวใดๆ ก็ตาม ผู้บริหารก็ยังสามารถทำงานต่อไปได้

1.5 มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อความสำเร็จขององค์กรของตนเอง

2. มีบุคลิกภาพที่ดี ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีบุคลิกที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี และมีความพร้อมอยู่เสมอ ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการผู้นำที่เป็นผู้แนะแนวทางให้ได้ ดังนั้นผู้บริหารที่ดีควรมีบุคลิกประกอบด้วยความกล้าหาญ เข้มแข็ง กระตือรือร้น มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในตนเอง ผู้บริหารจะต้องมีการแสดงออกที่ดีและกระทำในสิ่งต่างๆ เหล่านี้

2.1 บุคลิกภายนอกต้องสุขภาพเรียบร้อยอยู่เสมอ

2.2 มีมารยาทที่ดีต่อชนทุกชั้น

2.3 มีสภาพทางจิตที่ดี รู้จักระงับอารมณ์ตนเอง

2.4 มีการริเริ่ม ปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

3. มีสามัญสำนึก หมายถึง การมีความนึกคิดที่ดีสามารถเผชิญกับปัญหาต่างๆ ได้ดี แต่

⁵²ทองทิพา วิริยะพันธ์, มนุษย์สัมพันธ์กับการบริการ (กรุงเทพฯ : อินเฟอร์มีเดียบุ๊ก, 2546),

ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จได้ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีความสามารถมาก แต่ควรเป็นผู้มีสามัญสำนึกที่ดี มีความเฉลียวฉลาด เป็นบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในวิถีทางที่เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. มีความยุติธรรม ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้มีความยุติธรรม หากขาดคุณสมบัติข้อนี้แล้ว จำเป็นอันตรายต่อการบริหาร ทำให้ไม่สามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้ ความยุติธรรมในที่นี้อาจแบ่งได้ดังนี้

4.1 มีความยุติธรรมภายใต้จิตสำนึก ซึ่งเป็นผลมาจากอุปนิสัยที่มีอยู่ คุณสมบัติข้อนี้ จะสามารถนำมาใช้ได้ดี เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาความยุ่งยากที่ต้องรับผิดชอบ

4.2 มีความยุติธรรมในการพิจารณา โดยจะต้องทำการพิจารณาจากข้อมูลและสาเหตุที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้การแก้ปัญหาเป็นไปอย่างถูกต้อง

5. มีความสามารถที่จะเห็นถึงความแตกต่าง ความสามารถที่แท้จริงของผู้บริหารนั้นขึ้นอยู่กับการใช้วิจารณญาณอย่างพินิจพิเคราะห์ ผู้บริหารที่ดีต้องมีความสามารถในการมองสิ่งต่างๆ ได้ในทุกแง่มุมไม่มองเฉพาะแต่ตัวเองต้องมองถึงผู้อื่นด้วย ผู้บริหารจะต้องสามารถจำแนกแยกแยะสิ่งที่ผิดและสิ่งที่ถูกต้องได้ ทั้งนี้ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงการตัดสินใจโดยใช้การคาดเดา ผู้บริหารมีความสามารถมองเห็นปัญหาเงื่อนไข และคำอธิบายความเป็นไปได้ หรือความเป็นไปไม่ได้ของเรื่องราวโดยสามารถวิเคราะห์ได้ว่า สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันอย่างไร

6. มีความคิดริเริ่ม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารจัดการ หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้ทุกอย่างก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่มจะใช้ความคิดของตนเองเผชิญกับปัญหาต่างๆ ก่อนที่เหตุการณ์จริงจะเกิดขึ้น ทำให้สามารถฝ่าฟันอุปสรรคได้ก่อนที่จะมีสิ่งร้ายแรงเกิดขึ้นทำให้ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความคิดก้าวหน้าและเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไปเพราะจะทำให้บรรลุเป้าหมายและนำความสำเร็จมาสู่องค์กรแม้ว่าจะต้องเผชิญกับการแข่งขันอย่างรุนแรงก็ตาม ดังนั้น ผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่มจึงมักจะทำงานต่างๆ โดยมุ่งหวังที่จะลดความเสี่ยงให้น้อยที่สุดและมีการประเมินถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

7. มีความพยายาม ผู้บริหารที่มีความสามารถควรจะมีวิธีที่จะทำงานให้ก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อยๆ โดยจะต้องทุ่มเทกำลังกายและกำลังความสามารถให้กับงานที่ทำเพื่อให้งานก้าวหน้า⁵³

ประภัสสร วรรณสถิตย์ ได้กล่าวถึง แผนการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ การพัฒนาผู้นำองค์กรนั้นมีขั้นตอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องผ่านกิจกรรมที่สำคัญต่างๆ ที่องค์กรได้จัดขึ้น ดังนี้

1. ในการที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลขององค์กรนั้น ผู้นำในอนาคตจำเป็นต้องเข้าใจภาพรวมของการดำเนินงานโดยเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์และค่านิยมในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กร

2. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้โดยมีการ

⁵³เรื่องเดียวกัน, 30.

ควบคุมที่น้อยที่สุด พนักงานต้องการให้ผู้นำสนับสนุนให้ตนเองนั้นมีโอกาสในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ส่วนผู้นำก็จำเป็นจะต้องกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนร่วมกับทีมงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างอิสระภายใต้แนวทางที่ได้วางไว้

3. ในองค์การที่มีสมรรถนะการดำเนินงานในระดับสูงนั้น กฎระเบียบที่เข้มงวดที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานก็ควรจะได้รับยกเว้นเสียบ้างเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น ภายใต้แนวความคิดดังกล่าวจะช่วยส่งผลพนักงานเกิดความรับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้นดังจะสังเกตว่าผู้นำในองค์การของคุณมีการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการใช้อำนาจ หรือมีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ผู้คนส่วนใหญ่มักจะมึนมองเดิมนๆ ว่าผู้นำควรจะมีลักษณะหรือพฤติกรรมเป็นอย่างไร การสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับประเภท และลักษณะของผู้นำนั้นจำเป็นที่จะต้องใช้เวลา ดังนั้นสิ่งที่สำคัญก็คือ จะทำอย่างไรให้ผู้นำใหม่แสดงออกถึงความเข้าใจในประเด็นดังกล่าว และให้ความสนใจที่จะรับฟังความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา การรับฟังถือได้ว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับผู้นำ ผู้นำใหม่รับฟังข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ ผู้นำแสดงความกระตือรือร้นในการรับฟังมุมมอง ความรู้สึก ข้อเสนอแนะ และแนวความคิดใหม่ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยลักษณะที่เป็นการให้ความสำคัญหรือไม่

5. กระตุ้นให้ผู้นำใหม่สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารที่มีประสิทธิผลโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทีมงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สำคัญ มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของแผนงาน กระตุ้นให้ทีมงานมีการทำงานที่สอดประสานซึ่งกันและกันและให้การยกย่องพนักงานทุกคนที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานการสร้างช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการดำเนินงานนั้นจะช่วยให้ผู้นำทราบว่าการให้ข่าวสารต่างๆ ควรจะให้เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

6. ช่วยให้ผู้ผู้นำใหม่เข้าใจถึงความสำคัญของการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้ผู้ผู้นำใหม่ใช้เวลาส่วนหนึ่งไปกับการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ในการเป็นผู้นำและเพื่อสร้างความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง รวมถึงเพื่อให้ผู้นำใหม่เข้าใจบทบาทของตนเองอย่างถูกต้อง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องให้คำแนะนำกับผู้นำใหม่อย่างสม่ำเสมอและสนับสนุนให้ผู้ผู้นำใหม่ได้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

7. ความสามารถในการฝึกสอนงานเป็นความสามารถที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำ องค์การต้องส่งเสริมให้ผู้ผู้นำได้มีโอกาสปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในทีมงานเพื่อแบ่งปันความรู้ และสนับสนุนให้สมาชิกได้มีโอกาสพัฒนาตัวเองโดยเข้าใจถึงความต้องการในการเรียนรู้ของสมาชิกที่มีความแตกต่างกัน กระตุ้นให้ผู้นำได้มีการแบ่งปันประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยผู้นำอาจจะส่งเสริมให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานด้วยการมอบหมายหน้าที่ที่มีความสำคัญให้กับสมาชิกได้มีโอกาสรับผิดชอบ รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับในการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรงกับสมาชิก นอกจากนี้องค์การจำเป็นที่จะต้องกระตุ้นให้ผู้นำมีการรับฟังข้อมูลป้อนกลับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจากสมาชิกในทีมงาน ทั้งนี้ทั้งนั้นการช่วยเหลือให้ผู้ผู้นำสามารถพัฒนา

ทักษะทางด้านการสอนงานนับได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำที่มีความสำคัญสำหรับผู้ผู้นำในทุกระดับขององค์การ

8. ความสามารถที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำก็คือ ความสามารถในการที่จะระบุตัวคนเก่งที่อยู่ในองค์การและกระตุ้นให้คนเก่งเหล่านั้นแสดงศักยภาพที่แท้จริงของตนเองออกมา การพัฒนาศักยภาพของคนเก่งภายในองค์การนั้นเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญ ผู้นำจำเป็นจะต้องเปิดโอกาสให้คนเก่งได้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ ผู้นำจะต้องให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสที่จะพัฒนาขีดความสามารถของตนเองอยู่ตลอดเวลา

9. ผู้นำจำเป็นจะต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งโดยการสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้พนักงานสามารถพัฒนาความสามารถของตนเองเพื่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน รวมถึงการส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสไปปฏิบัติงานในสาขาต่างประเทศเมื่อมีโอกาสที่เหมาะสม การปฏิบัติงานในต่างประเทศนั้นจะทำให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ

10. ผู้นำจำเป็นจะต้องกระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนรู้จักการวางแผนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานให้กับตนเองโดยการชี้แจงให้สมาชิกแต่ละคนทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานสามารถจะพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง และสนับสนุนให้พนักงานสามารถที่จะพัฒนาทักษะและความสามารถใหม่ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

11. กระตุ้นให้ผู้นำเรียนรู้เกี่ยวกับการมอบหมายงาน โดยอาจจะเริ่มจากการสอบถามผู้นำเกี่ยวกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าใครมีความสามารถเป็นอย่างไรใครเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานให้ประสบความสำเร็จได้บ้าง การมอบหมายงานนั้นหมายถึงการแบ่งงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม ส่งเสริมให้ผู้นำใช้วิธีการมอบหมายงานอย่างสร้างสรรค์โดยในการมอบหมายงานนั้นผู้นำจำเป็นจะต้องพิจารณาถึงปริมาณงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนรับผิดชอบอยู่ รวมถึงผู้นำไม่ควรมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งอยู่ตลอดเวลา และเมื่อได้มอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผิดชอบแล้ว ผู้นำก็ควรจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสปฏิบัติงานอย่างอิสระ ผู้นำมีหน้าที่เพียงคอยดูความคืบหน้าและให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาร้องขอ

12. ส่งเสริมให้ผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานร่วมกัน รวมถึงวิธีการประเมินผลของการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดรางวัล และผลตอบแทนให้กับพนักงาน ผู้นำเป็นที่จะต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ รวมถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานเพื่อที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายแม้จะมีสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดหมายเกิดขึ้น รวมถึงการช่วยเหลือผู้นำให้สามารถสร้างกลยุทธ์เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ถึงแม้ว่าการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานตามที่ได้วางไว้ถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ แต่ทว่าผู้นำจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงความรู้สึก

ของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงแสดงความชื่นชมต่อความเสียสละและความมุ่งมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ⁵⁴

दनัย เทียนพุ่ม ได้กล่าวถึง 4 - A ในการจัดการถือเป็นการเชื่อมความรู้สู่ภาคปฏิบัติได้ก็จะทำให้ผู้บริหารสามารถจัดการสิ่งต่างๆ ได้ดีขึ้น

1. Awareness หมายถึง การตระหนักที่ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจด้วยตนเอง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ด้านความรู้ความคิด เป็นการที่ผู้บริหารต้องตระหนักด้วยตนเองพร้อมทั้งเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร ยอมรับถึงความแตกต่างระหว่างรูปแบบการบริหารที่เกิดขึ้นจริง เมื่อมีการปฏิบัติระหว่างพนักงานโดยที่แต่ละคนมีปรัชญาในการจัดการที่ไม่เหมือนกันและเรียนรู้ว่าวิธีการปฏิบัติของคนหนึ่งมีผลกระทบต่ออีกคนอย่างไร

1.2 ด้านพฤติกรรม ให้รู้ว่าเมื่อมีวิสัยทัศน์ใหม่ๆ ในการจัดการ จะได้นำพฤติกรรมที่ได้รับมานั้นไปทดลองปฏิบัติ โดยวิธีการที่ได้ผลก็คือ การปรับพฤติกรรมหรือขยายผลจากพฤติกรรมในการจัดการที่ได้เรียนรู้มาจะดีกว่าการถ่ายโอนจากความรู้ความคิด หรือสารสนเทศไปสู่ผู้บริหารทั้งหมด

1.3 สภาพแวดล้อมในองค์กร หมายถึง การที่ได้เรียนรู้ด้วยตนเองถึงสิ่งแวดล้อมในองค์กร อันประกอบด้วยงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ว่ามีผลต่อสิ่งแวดล้อมในด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างไร หมายถึง การยอมรับและนำวิสัยทัศน์หรือแนวคิดของคนอื่นมาใช้ เนื่องจากการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการ

2. Adoption หมายถึง การนำมาใช้ไม่ทันต่างชาติ จึงมีความจำเป็นในระยะแรกที่จะยอมรับ หรือลอกเลียนแบบความรู้มาเลย แต่สิ่งหนึ่งที่สำคัญเราจะต้องรู้จักสร้างคนของเราให้รู้จักคิดค้นขึ้นมาเองด้วย โดยอาศัยการวิจัย ค้นคว้า สร้างองค์ความรู้ด้านการจัดการที่เป็นของคนไทยเราเอง เมื่อเราลอกเลียนแบบมาระยะหนึ่ง สร้างวิธีการหรือเทคนิคที่จะใช้ถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการจัดการที่เราสร้างขึ้นมานำไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผล

3. Adjustment หมายถึง การปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมและวิถีชีวิตในความเป็นอยู่อย่างผู้บริหารแบบไทยๆ การใช้จึงต้องคำนึงถึงและระมัดระวังเป็นอย่างมากเพราะถ้าปรับให้เข้ากับวัฒนธรรม และวิถีชีวิตในลักษณะผู้บริหารแบบไทยๆ ไม่ได้อย่างกลมกลืนแล้วจะถูกต่อต้านหรือเพิกเฉย และจะถูกยกเลิกไปในที่สุด ซึ่งทำให้เสียทั้งเงินและเวลาโดยเปล่าประโยชน์

4. Applied หมายถึง การประยุกต์ให้เป็นลักษณะของเราร้อยเปอร์เซ็นต์ ซึ่งลักษณะนี้จะมี ความเหมาะสมและกลมกลืนกับวัฒนธรรมการจัดการธุรกิจแบบไทยๆ ได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ก็เพราะว่า ความรู้ด้านการจัดการได้มีการถ่ายทอด ปรับรูปแบบและวิธีการที่เข้ากับลักษณะธุรกิจของคนไทยเราแล้ว มีผู้รู้หรือผู้ชำนาญการในด้านนี้เกิดขึ้นแล้ว ที่จะเป็นผู้หรือให้คำปรึกษากับธุรกิจที่นำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างไม่จำกัด การยอมรับมีมากหรือการต่อต้านมีน้อย ทำให้เห็นผลหรือเกิด

⁵⁴ประภัศสร กรรณสฤติย์, **การบริหารจัดการคนเก่ง** (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550), 131-137.

ประสิทธิภาพกับธุรกิจในเวลาที่ไม่ยาวนานนัก และใช้ต้นทุนที่ไม่สูง เพราะมีคนอื่นได้ลงทุนให้ล่วงหน้าไปแล้วสามารถปรับรูปแบบ หรือลักษณะองค์ความรู้ด้านการจัดการที่เป็นของเขาเองได้⁵⁵

มีฉัตร ธรรมบุศย์ กล่าวว่า คุณสมบัติหลักในการทำให้ได้รับการยอมรับความเป็นผู้นำ ดังนี้

1. มีความสามารถสูง ต้องสามารถอธิบายให้คนยอมรับได้ คาดการณ์สิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และเมื่อเกิดปัญหาที่ไม่คาดฝันในระหว่างการทำงานนั้นไม่ว่าจะเป็นเรื่องคน สิ่งแวดล้อม หรือการขาดแคลนอุปกรณ์ต่างๆ ต้องสามารถควบคุมเรื่องนั้นได้

2. มีความเข้าใจผู้อื่น ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าคนเรามีทั้งความเหมือน และความแตกต่าง เพราะมีบุคลิกภาพอันเกิดจากพันธุกรรมและประสบการณ์ที่ต่างกัน ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปเสมอ ส่วนที่เหมือนกันก็ยอมรับได้ง่ายแต่ส่วนที่ต่างอาจนำพามาซึ่งความขัดแย้งได้

3. มีการวางตัวที่เหมาะสม บารมีของผู้บริหารนั้นไม่ได้เกิดจากรูปลักษณะภายนอก แต่ขึ้นอยู่กับกรวางตัวของผู้บริหารให้เป็นที่ยอมรับนับถือ ยกย่องให้เกียรติ เพราะคนส่วนใหญ่จะไม่ยอมรับผู้บริหารที่ไม่รู้จักกาลเทศะและเป็นคนไม่รู้จักวางตัวให้เหมาะสมให้ควร และไม่ควรถูกแสดงออกว่าสนิทสนมกับใครเป็นพิเศษมากเกินไป

4. มีความฉลาด สุขุม ความฉลาดจะปรากฏให้เห็นจากการกระทำมากกว่าคำพูด ดังนั้นผู้บริหารต้องฉลาดในการมองปัญหาให้ออกและคิดแก้ไขอย่างถูกวิธีจะเป็นเครื่องพิสูจน์ให้ผู้ตามยอมรับและกระทำตาม จึงควรคิดอย่างสุขุม ไม่แสดงออกด้วยการพูดไม่ยั้งคิดเพราะหากเกิดความคิดที่ผิดพลาดหลงประเด็นอาจก่อให้เกิดความเสื่อมศรัทธาได้

5. มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว คนทั่วไปนิยมคนที่กล้าคิดกล้าทำ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้มแข็งที่จะทนรับคำวิจารณ์ และข้อท้วงติงต่างๆ และนำมาใคร่ครวญถึงเหตุผล ต้องมีความเข้มแข็งทั้งทางร่างกายและจิตใจ ผู้บริหารที่อ่อนแอยอมพ่ายแพ้ต่ออุปสรรคต่างๆ ย่อมทำให้ผู้ตามไม่ไว้วางใจและไม่ยอมรับนับถือ

6. ความเป็นธรรม ผู้ตามย่อมพึงพอใจในความยุติธรรมของผู้บริหาร ไม่มีอคติลำเอียง จับผิดจนเห็นความไม่เป็นธรรมซึ่งจะทำให้เกิดการยอมรับในการนำได้ยาก

7. มีใจกว้าง ผู้บริหารต้องเปิดรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อเลือกใช้ทางเลือกที่ดีที่สุด ถ้าปิดกั้นไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ตามเลยก็เสียโอกาสไปอย่างน่าเสียดาย

8. มีความรับผิดชอบ การยอมรับผลของการกระทำของตน ไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือผลร้าย ปกป้องลูกน้องแม้ความผิดพลาดในบางกรณีเกิดจากผู้ตามก็ต้องรับผิดชอบในฐานะผู้นำหน่วยงาน ย่อมทำให้บุคลากรยอมรับ ไว้วางใจ และศรัทธาเมื่อศรัทธาแล้วความร่วมมือก็จะตามมา⁵⁶

วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวถึง เทคนิคในการบริหารคน ไว้ดังนี้

⁵⁵ ดนัย เทียนพุด, *รู้ทันธุรกิจรู้เทคนิคการจัดการ* (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538), 117-120.

⁵⁶ มีฉัตร ธรรมบุศย์, “10 สิ่งที่คุณผู้นำควรรู้และควรทำ,” *วารสารวิทยากร* 3, 106 (มกราคม, 2550) : 12-15.

1. การทำให้ได้รับการยอมรับความเป็นผู้นำ ผู้บริหารเป็นมนุษย์ปุถุชนคนหนึ่งไม่ใช่เจ้านาย การยอมรับของบุคลากร จึงเป็นเรื่องสำคัญ

2. การโน้มน้าว ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่างๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนทุกแห่งขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึก ความสามารถให้มีโอกาสพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ชื่นชมผู้ที่ขยันสูงที่สูงหรือประสบความสำเร็จ มิใช่มุ่งร้ายและริษยา ลูกน้องก็จะรักองค์การและมีความผูกพันต่อองค์การซึ่งหมายถึงการทุ่มเททำงานอย่างสุดกำลังความสามารถต่อมา

3. การพูด นับว่าเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหาร ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของคนเรานั้น ส่วนหนึ่งมาจากการพูด ผู้บริหารที่พูดไม่เป็นก็เหมือนมีพลอยอยู่ในปากใครเล่าจะรู้คุณค่า ผู้บริหารควรมีหลักการพูดแบบนักการทูตคือ พูดแบบมีเสน่ห์ พูดแบบสร้างสรรค์ พูดเพื่อประสานคนและประสานงาน

4. การบำรุงรักษาบุคลากร ทุกหน่วยงานต้องการได้คนเก่งและคนดีเข้ามาร่วมงาน และต้องการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สูงขึ้น รวมทั้งต้องการดูแลและรักษาไว้ซึ่งคนเก่ง คนดี ให้อยู่กับหน่วยงานนานๆ สิ่งที่ผู้บริหารไม่ควรทำ 5 สิ่ง คือ

1. รับปากแล้วไม่ทำ หรือรับปากในสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งไม่สามารถทำได้ด้วยอำนาจหน้าที่ของตนเองคนเดียว

2. รับชอบแต่ไม่รับผิดชอบ ผู้นำทั่วไปบริหารเพื่อปกป้องตัวเองแต่ผู้บริหารที่ยิ่งใหญ่บริหารเพื่อปกป้องผู้อื่น เพราะในการบริหารเราต้องรับความผิดพลาดจากสิ่งที่เราไม่ได้เป็นคนก่อเสมอ

3. ตัดสินใจโดยไม่ฟังความเห็นผู้อื่น ไม่อธิบายเหตุผลใดๆ เป็นการตัดสินใจโดยยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก หรือเมื่อมีการตัดสินใจมาจากเบื้องบนโดยอ้างเหตุผลว่าเป็นนโยบาย ซึ่งการอธิบายเพียงเท่านี้อาจไม่สามารถทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องได้

4. พูดจาไม่ให้เกิดผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจำนวนมากเชื่อว่าตนเองมีอำนาจเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน สามารถใช้อำนาจหรือพูดจากับใครอย่างไรก็ได้ จึงไม่ระวังคำพูดและก่อให้เกิดการบริหารบนความไม่พอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอๆ นอกจากจะไม่ได้งานที่ดีที่สุด ยังจะไม่ได้ใจจากบุคลากรด้วย

5. ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่น ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยไม่รักษาหน้าบุคลากรหรือลูกน้องตัวเอง ถ้าทำพลาดก็ตำหนิในที่ประชุม หรือท่ามกลางบุคลากรอื่นๆ

5. การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร เพราะถ้าบุคลากรทำงานได้อย่างดีไม่มีข้อผิดพลาด และทำงานได้สำเร็จ

ตามเป้าหมาย ผู้บริหารย่อมได้รับผลประโยชน์ด้วย แต่ถ้าบุคลากรไม่สามารถทำงานได้ หรือมีข้อบกพร่องมาก ผู้บริหารก็ต้องเป็นภาระในการแก้ไขความบกพร่องของงานนั้นให้หมดสิ้นไป⁵⁷

กิตติ บุณนาค ได้กล่าวถึงสภาพของปัญหาจริงที่เกิดขึ้นในองค์กรต่างๆ ของไทยด้านปัญหา ด้านผู้นำหรือผู้บริหาร ดังนี้

1. หัวหน้ายึดตัวเองเป็นใหญ่มากเกินไปจนขาดการยอมรับฟังความคิดเห็นจากลูกน้อง จึงมีผลทำให้ลูกน้องทำงานแบบหุ่นยนต์ทุกอย่าง By order อย่างเดียว ซึ่งในที่สุดแรงเฉื่อยก็จะเกิดขึ้นกับลูกน้องโดยทั่วหน้า
2. ทุกอย่างหัวหน้าใช้แต่พระเดชเป็นสำคัญ ส่วนคำว่าพระคุณแทบจะไม่เคยปรากฏอยู่ในจิตใจของหัวหน้าเลยแม้แต่น้อย
3. ตาของหัวหน้ามีความไม่เท่ากันทั้งสองข้าง ข้างหนึ่งตาเล็ก ข้างหนึ่งตาใหญ่ จะให้ความสนใจกับลูกน้องคนโปรดเท่านั้น โดยบ่อยครั้งก็หาเหตุผลรองรับของการเป็นคนโปรดก็มีได้ ดังนั้นลูกน้องที่เหลือก็หมดแรงไปเช่นกัน
4. หัวหน้าไม่รู้จักคำว่าผิดพลาด ทั้งหมดที่ผิดพลาดคือความผิดของลูกน้องทั้งสิ้น
5. หัวหน้าปล่อยให้ลูกน้องเรียนรู้งานแบบลองผิดลองถูกมากเกินไปจนลูกน้องเบื่อหน่ายต่อการทำงาน⁵⁸

การบรรยายเรื่อง Leadership จากปรมาจารย์ท่านหนึ่งที่มีชื่อ มาร์แชลล์ โกลด์สมิธ (Marshall Goldsmith) ได้กล่าวถึงการเป็นหัวหน้างานไว้อย่างน่าสนใจว่า What got you here, won't get you there หรือแปลได้ใจความว่า สิ่งที่ทำให้คุณสำเร็จในอดีต ไม่ได้แปลว่าจะช่วยให้คุณสำเร็จได้ในอนาคต คำพูดนี้สอนการเป็นหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี เพราะท่านกำลังบอกเป็นนัยว่าหัวหน้าหลายคนใช้วิธีการเดิมๆ ทำให้เขาประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการลูกน้อง และคิดว่านั้นคือหนทางแห่งความสำเร็จซึ่งอาจไม่จริงเสมอไป นอกจากนี้ท่านยังเขียนหนังสือชื่อเดียวกับคำพูดข้างต้นโดยอาศัยประสบการณ์ที่ทำงานกับองค์กรต่างๆ ในฐานะโค้ชของผู้บริหาร (Executive Coach) ระบุปัจจัย 20 อย่าง ที่ทำให้หัวหน้างานขาดการเป็นหัวหน้างานที่ดี พอสรุปได้ ดังนี้

1. รับประทานแล้วไม่ทำหรือรับประทานในสิ่งที่ทำไม่ได้ เช่น การรับประทานปลาจะขึ้นเงินเดือนให้หรือให้โบนัสมากกว่าคนอื่นๆ เป็นต้น การรับประทานแบบนี้เป็นการให้สัญญาที่เกินจริง เพราะหลายครั้งการปรับเงินเดือนหรือให้โบนัส มักไม่ใช่อำนาจเด็ดขาดของหัวหน้างานคนเดียว
2. รับผิดชอบแต่ไม่รับผิดชอบ ไม่กางปีกปกป้องลูกน้อง ประมาณว่าเอาผลงานของลูกน้องไปนำเสนอ โดยไม่ให้เครดิตกับลูกน้องแม้แต่น้อย แต่ถ้าลูกน้องทำพลาดไป ก็บอกคนอื่นว่าไม่รู้ซิอันนี้ลูกน้องทำ เดียวจะกลับไปจัดการ บอกแล้วไม่ฟัง

⁵⁷วิชัย โสสุวรรณจินดา, “เทคนิคการพัฒนาพนักงานด้วยการฝึกอบรมในงาน,” วารสารการบริหาร (สำหรับนักบริหารงานบุคคลมืออาชีพ) คน 25, 1 (2547) : 51-53.

⁵⁸กิตติ บุณนาค, การนำนโยบายการบริหารงานขององค์กรธุรกิจไทยไปปฏิบัติ : ศึกษาปรากฏการณ์ปัญหาในอดีตเพื่อการพัฒนาสู่ศตวรรษที่ 21 (กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2549). 335-336.

3. ตัดสินใจโดยไม่ฟังความคิดเห็นของผู้อื่นหรือตัดสินใจโดยปราศจากการอธิบายใดๆ พูดง่ายๆ คือการบริหารแบบขาดการมีส่วนร่วมทุกอย่าง ตนเป็นใหญ่ถึงแม้บางครั้งจะเป็นที่เข้าใจได้ว่าการตัดสินใจโดยมีส่วนร่วมเป็นไปได้ยาก เช่น การตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อพนักงาน เป็นต้น หัวหน้าแบบนี้ก็จะไม่ได้ให้คำอธิบายอะไรที่ชัดเจนในภายหลังถึงเหตุผลที่ตัดสินใจเช่นนั้น จึงทำให้ลูกน้องยังเคลือบแคลงกับแนวทางการตัดสินใจดังกล่าว

4. พูดจาไม่ให้เกิดลูกน้อง หัวหน้างานจำนวนหนึ่งมักจะเชื่อว่าตนเองมีความสนิทสนมกับลูกน้องเป็นอย่างดี จึงไม่จำเป็นต้องระวังคำพูดมากนัก ยิ่งลูกน้องอยู่ด้วยกันมานานก็มักจะรู้จักนิสัยของหัวหน้าว่าพูดจาพาทีอย่างไร ทำให้หัวหน้างานมักไม่ระวังคำพูดจนบางครั้งก็มักได้ยินคำไม่สุภาพหรือภาษาสมัยพ้อขุ่นๆ ผุดขึ้นมาระหว่างการทำงาน ซึ่งหัวหน้าหลายคนมักเข้าใจไปเองว่าลูกน้องรับได้

5. ตำหนิลูกน้องต่อหน้าธารกำนัล ข้อนี้ดูเหมือนบรรดาลูกน้องทั้งหลายอึดอัดใจอยู่มิใช่น้อย เพราะหัวหน้างานส่วนใหญ่มักไม่รู้วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน หัวหน้างานที่ดีต้องเรียนรู้ที่จะมองหาสิ่งที่ลูกน้องทำได้ดีและชมเชยลูกน้องต่อหน้าคนอื่น ๆ บ้าง ในทางกลับกันก็ต้องเรียนรู้ที่จะระงับสติอารมณ์ที่จะต่อว่าลูกน้องต่อหน้าคนอื่น ๆ เช่นกัน⁵⁹

สรุป การเป็นผู้บริหารที่ดี สิ่งสำคัญต้องสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ โดยจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีคุณธรรม จริยธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ ทำให้สามารถเป็นแบบอย่างการทำงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเป็นแบบอย่าง ส่งผลให้สมาชิกในองค์กรมีความสุขและสามารถสร้างความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกันได้

แนวคิดการบริหารผู้บังคับบัญชา

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดการบริหารผู้บังคับบัญชา ทำให้ได้กรอบแนวคิดที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การจัดการความสัมพันธ์ 2) การมุ่งสู่ความสำเร็จของงาน และ 3) การบริหารตนเอง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านการจัดการความสัมพันธ์

ผู้บังคับบัญชา เป็นภาษาในทางกฎหมายใช้เป็นคำเรียกชื่อแบบเป็นกลางๆ ของหัวหน้างาน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง หรือหัวหน้างานชั้นต้น ตรงกับความหมายในภาษาอังกฤษว่า Superintendent ที่มีความหมายว่าบุคคลที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแล หรือมีอำนาจสั่งการให้เป็นไป คำว่า ผู้บังคับบัญชา มีคำว่า บัญชา หรือการบังคับบัญชาต่อท้าย ย่อมสะท้อนถึงว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งนี้เป็นผู้ที่มีอำนาจบังคับผู้อื่นสั่งงานให้ลูกน้องทำ ส่วนผู้ที่เป็นลูกน้องก็จะเรียกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate) ผู้บังคับบัญชา เป็นคำที่สื่อความหมายที่นำไปใช้ได้ทั่วไปไม่ว่าจะเป็นภาคราชการหรือภาคเอกชน ในทางราชการจะพบคำนี้ในหลายๆ กฎหมาย โดยเฉพาะกฎหมายการบริหารงานบุคคล

⁵⁹อภิวัตติ พิมลแสงสุริยา, *แก้ริตความรู้พร้อมประเด็นชวนคิดจาก HR พันธุ์แท้* (กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550), 72-76.

หรือพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน เป็นต้น⁶⁰ ในธรรมเนียมของบางประเทศลูกน้องยอมลดชื่อเสียงตัวเองเพื่อยกให้หัวหน้าเด่นดัง และพยายามทำทุกอย่างให้หัวหน้าดูดี ยอมแม้กระทั่งทำงานแทน พุดแทน และช่วยแก้ปัญหายุ่งยากให้หัวหน้า แต่ลักษณะการทำงานในแบบอเมริกันเรื่องทำนองนี้จะถูกมองว่าประหลาดและไม่สมควร ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้านั้นสำคัญมากต่ออาชีพการงาน ถ้าหัวหน้าเชื่อว่าคุณยกย่องนับถือเขาอย่างแท้จริง เขาจะรู้สึกมั่นใจมากขึ้นที่จะสนับสนุนคุณให้ไปสู่ความสำเร็จทางการงาน ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้านั้นเชื่อว่าใครก็มีกันได้ง่ายๆ คนบางคนเกิดมาโชคดีเรื่องหัวหน้า พุดคุยสื่อสารกันได้เป็นอย่างดีเยี่ยม ความคิดและรูปแบบการทำงานสอดคล้องกันไปทิศทางเดียวกัน แต่คนส่วนใหญ่มักหนีไม่พ้นต้องเจอความหงุดหงิดและไม่เข้าใจในการทำงานร่วมกับหัวหน้ามาบ้างไม่มากก็น้อย เช่น อยากให้หัวหน้าแนะนำแนวทางมากกว่านี้หรือแนะนำให้น้อยลง เราขอคิดกันง่ายๆ ว่าหัวหน้าต้องมองออกเมื่อรู้สึกว่าการทำงานของลูกน้องไม่ลงตัว นับเป็นหน้าที่ของเขา แต่อย่าลืมว่าหัวหน้ามีลูกน้องมากกว่าหนึ่งคน เขาคงไม่เปลี่ยนความเคยชินเพื่อลูกน้องคนเดียว ตรงกันข้ามคุณมีหัวหน้าแค่คนเดียวหรืออย่างมากที่สุดสองคนคุณจึงปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ให้ตรงกับความต้องการของหัวหน้าได้ไม่ยาก การให้เกียรติหัวหน้าหมายถึง การละทิ้งนิสัยเคยชินของตนและค้นหาว่าอะไรตรงใจเขา ถ้าวันใดเราปรับปรุงตัวเองไปในทางที่ดี หัวหน้าก็จะสังเกตเห็นและชื่นชม⁶¹

ฟลิปเนอร์ และเฟลส์ (Piffner and Fels) กล่าวว่าไว้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีขึ้นอยู่กับการแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์กร อันมีเงื่อนไขจากพลังขับหลายด้านด้วยกัน ถ้าสิ่งแวดล้อมเป็นไปในทางสร้างสรรค์ก็ย่อมจะเกื้อกูลในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือจะช่วยให้เกิดภาวะสมดุลได้⁶²

การบริหารผู้บังคับบัญชาอาจฟังดูแล้วแปลกที่ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาริจะไปบริหารเจ้านายไม่น่าเป็นไปได้ เพราะเป็นการผิดหลักการบริหารที่ลูกน้องจะไปสั่งหรือตีการงานของเจ้านาย ซึ่งเป็นสิ่งที่ผิดปกติที่สายการบังคับบัญชาจะทำจากข้างล่างขึ้นไปข้างบน ในความเป็นจริงการบริหารเจ้านายเป็นการบริหารงานบุคคลทางด้านการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาในสถานที่ทำงานด้วยกัน ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาต้องการความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความซื่อสัตย์จากผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต้อง

⁶⁰ อภิชัย ศรีเมือง, โค้ชตัวเองให้เป็นซูเปอร์หัวหน้า (นนทบุรี : ริงค์ ปียอนด์ บุ๊คส์, 2556), 44-45.

⁶¹ อธิพน เรื่องศรี, เคล็ด (ไม่) ลับกับการบริหาร “ง” งาน (กรุงเทพฯ : ดีเอ็มจี, 2550), 38-39.

⁶² John M. Piffner, and Fels Marshall. *The supervision of personnel : Human relations in the management Review*. NJ : Prentice – Hall. 1964.

อาศัยผู้บังคับบัญชาในการสร้างเครือข่ายการติดต่อกับส่วนอื่นในที่ทำงานเพื่อให้งานของตัวเองและองค์กรประสบความสำเร็จ⁶³

สิ่งสำคัญในการทำงานให้มีความสุข ประกอบด้วย 3 ปัจจัยคือ 1) งานที่ทำงานมีความสุข 2) เพื่อนร่วมงานดี และ 3) สภาพแวดล้อมในที่ทำงานดี ในขณะที่บางคนมองว่าการทำงานอย่างมีความสุข คือความรู้สึกที่อยากมาทำงานโดยองค์การหรือผู้บริหารจะต้องให้อิสระในความคิด มีความสุข รู้สึกท้าทาย ไม่จำกัดอยู่แต่ในกรอบเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้างานให้ความร่วมมือที่ดีในการทำงาน และเมื่อทำงานสำเร็จควรจะต้องมีการชื่นชม และได้รับการยอมรับจากผู้บริหารซึ่งผู้บังคับบัญชาหากปราศจากความร่วมมือของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว การทำงานก็อาจไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นกำลังสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความสนใจดูแล ปรับตัวให้เข้ากันได้เพื่อให้ร่วมงานกันได้ดี⁶⁴

เมื่อ 25 ปีก่อน จอห์น กาบาร์โร และจอห์น คอตเตอร์ (John Gabarro and John Kotter) ได้เสนอมุมมองใหม่เกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาว่าเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากทั้งสองฝ่าย และนับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาเรื่องการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้กลายมาเป็นเนื้อหาสำคัญของการเรียนในระดับมหาวิทยาลัย และเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมที่ได้รับความสนใจจากผู้คนทั่วโลก เชื่อกันว่าคนที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือเจ้านายย่อมต้องการความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความซื่อสัตย์จากผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเองก็มอบความไว้วางใจให้แก่ผู้บังคับบัญชาของตนในเรื่องการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร การจัดลำดับความสำคัญของงาน และการแก้ไขปัญหาต่างๆ แต่เมื่อใดที่ความสัมพันธ์ระหว่างคุณกับผู้บังคับบัญชาเสมือนมีหินผามากั้นหมายความว่า คุณเองที่จะต้องเริ่มต้นจัดการกับความสัมพันธ์ที่เริ่มตึงเครียดนี้แล้ว เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าคุณซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำความเข้าใจจุดอ่อน และจุดแข็งของผู้บังคับบัญชา รู้ถึงการจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน และรูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชาของคุณแล้ว ทุกฝ่ายจะทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น สำหรับใครหลายๆ คน คำว่า “บริหารผู้บังคับบัญชา” อาจฟังดูเป็นเรื่องแปลก เพราะโดยปกติแล้ว การบริหารจัดการมักเริ่มจากระดับบนไหลลงสู่ระดับล่างหรือจากผู้บริหารลงสู่พนักงาน แล้วทำไมจะต้องมีการบริหารจากระดับล่างขึ้นบนด้วย การบริหารผู้บังคับบัญชาที่พูดถึงนี้หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับคุณ สำหรับผู้บังคับบัญชาและองค์การ ผลการศึกษาบอกให้เราทราบว่าผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพมักจะใช้เวลาและความพยายามในการประสานความสัมพันธ์ทั้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองและกับผู้บังคับบัญชาระดับอื่นขึ้นไป แต่ผล

⁶³สมวงศ์ พงศ์สถาพร, “การบริหารเจ้านาย,” *Thaicoon Business Management* 8, 89 : 3th Forward, 39 (April, 2005) : 127.

⁶⁴ชินกร น้อยคำยาง และปภาดา น้อยคำยาง, รายงานวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อดัชนีความสุขในการทำงานของบุคลากรในสังกัดหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (กรุงเทพฯ : สำนักหอสมุดกลาง, 2555), 40.

การศึกษาก็ยังพบว่าผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถบางคนกลับละเลยเรื่องสำคัญที่วานี้ไป อาจเป็นเพราะต้องดูแลรับผิดชอบงานหลายเรื่อง ทั้งเรื่องผู้ใต้บังคับบัญชาและภาระงานที่รับผิดชอบ บางคนจึงไม่ค่อยสนใจผู้บังคับบัญชาของตนเองเท่าใดนัก ซึ่งมักจะส่งผลร้ายต่อตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน ดังตัวอย่างที่จะพูดถึงต่อไปนี้⁶⁵

เมื่อปี ค.ศ. 1973 แฟรงค์ กิบบอนส์ ซึ่งเป็นพนักงานที่มีความสามารถเข้าชั้นอัจฉริยะคนหนึ่ง ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นผู้อำนวยการฝ่ายผลิตของบริษัทยักษ์ใหญ่ที่มีผลกำไรสูงสุดเป็นอันดับ 2 ของอุตสาหกรรม แต่ทั้งนี้กิบบอนส์ไม่ใช่คนที่จะบริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดีนัก ตัวเขารู้เรื่องนี้ดี และคนอื่น ๆ ก็รู้เช่นกัน เมื่อประธานบริษัทได้ทราบเรื่องนี้จึงหาคนที่จะมาเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา โดยเลือกคนที่มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เพื่อทดแทนจุดด้อยในเรื่องนี้ของกิบบอนส์ การแก้ปัญหาด้วยวิธีนี้ ช่วยให้การดำเนินงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น จนกระทั่งในปี ค.ศ. 1975 ประธานบริษัทได้เลื่อนตำแหน่งฟิลิป บอนน์เนวี ขึ้นมาเป็นผู้จัดการและเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาสายตรงของกิบบอนส์ โดยพิจารณาจากผลงานอันโดดเด่นและความมีมนุษยสัมพันธ์อันดีของบอนน์เนวี แต่ประธานบริษัทลืมไปว่าตลอดเวลาที่บอนน์เนวี เติบโตขึ้นมาอย่างรวดเร็วในบริษัทแห่งนี้ บอนน์เนวี มีแต่หัวหน้าที่ดีถึงดีเยี่ยมมาโดยตลอด เขาจึงไม่เคยมีปัญหาเรื่องความสัมพันธ์กับหัวหน้าเลยและก็ไม่เคยคิดว่าเรื่องการบริหารผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่ของเขา หลังจากมาอยู่กับกิบบอนส์ได้เพียง 14 เดือน บอนน์เนวีก็ถูกไล่ออกและบริษัทก็ต้องรายงานผลขาดทุนสุทธิเป็นครั้งแรกในรอบ 7 ปี เรื่องนี้เกิดขึ้นหลังจากที่บริษัทมีแผนที่จะผลิตสินค้าตัวใหม่ และได้จัดประชุมร่วมกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น วิศวกร ฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต เพื่อร่วมกันตัดสินใจในเรื่องนี้อย่างรอบคอบ ซึ่งทุกคนในที่ประชุมก็มักพบเห็นอาการไม่ลงรอยกันระหว่างกิบบอนส์ และบอนน์เนวี อยู่เสมอ ตัวอย่างเช่น เมื่อบอนน์เนวี อ้างว่ากิบบอนส์ รู้และยอมรับการตัดสินใจของเขาที่จะนำกรรมวิธีการผลิตแบบใหม่มาใช้ในการผลิตสินค้าตัวใหม่ แต่กิบบอนส์กลับสาบานว่าเขาไม่เคยตกลงหรือยอมรับเช่นนั้น ผลจากความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นนี้ทำให้แผนการผลิตสินค้าตัวใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ร่วมกันตกลงไว้ ทั้งกิบบอนส์ และบอนน์เนวี ต่างก็กล่าวโทษว่าเป็นความผิดของอีกฝ่ายหนึ่ง บางคนอาจคิดว่าเรื่องนี้เกิดขึ้นเพราะกิบบอนส์ ไม่มีความสามารถในการจัดการผู้ใต้บังคับบัญชา แต่อีกแง่หนึ่งก็มองได้ว่าบอนน์เนวีเองก็ไม่มีทักษะในการบริหารจัดการผู้บังคับบัญชาของตนเองเหมือนกัน เพราะอย่าลืมว่า กิบบอนส์ ยังไม่เคยมีปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเลยเราเชื่อว่าเหตุการณ์นี้จะเปลี่ยนไปถ้าบอนน์เนวีเข้าใจ และเรียนรู้ที่จะจัดการความสัมพันธ์ระหว่างตัวเขากับผู้บังคับบัญชา เหตุการณ์ในครั้งนี้ได้สร้างความเสียหายให้แก่บริษัทถึง 2-5 ล้านดอลลาร์และอนาคตการทำงานของบอนน์เนวีก็ได้รับผลกระทบไปด้วย ดังนั้นการบริหารผู้บังคับบัญชาก็ควรทำได้ ดังนี้

1. เข้าใจธรรมชาติของความสัมพันธ์ผิดไป คนส่วนใหญ่มักจะมองเหตุการณ์ทำนองนี้ว่า

⁶⁵John J. Gabarro, and John P. Kotter, "Managing Your Boss," Harvard Business Review, 83, 1 (January 2005) : 62-73.

เป็นเรื่องของความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ เพราะมีโอกาสที่คนสองคนจะมีสภาพอารมณ์และจิตใจที่ไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ แต่บ่อยครั้งที่เราพบว่าบุคลิกภาพที่ขัดแย้งกันนั้นเป็นเพียงสาเหตุเล็กๆ ของปัญหาแบบนี้เท่านั้น บอนน์เนวีไม่เพียงแค่มีบุคลิกภาพที่แตกต่างจากกิบบอนส์ แต่เขายังคาดหวังเรื่องความสัมพันธ์อันเป็นธรรมชาติระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาผิดไป เขาไม่ได้ตระหนักว่าความสัมพันธ์ที่วางขึ้นอยู่กับทั้งสองฝ่ายและทั้งสองฝ่ายก็สามารถทำความเข้าใจกันได้พอๆ กัน การหลงลืมความเป็นจริงในข้อนี้ทำให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายหลีกเลี่ยงที่จะจัดการความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาจนกลายเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนมีพฤติกรรมราวกับว่าผู้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจพวกเขา โดยมองไม่เห็นความจริงแล้วผู้บังคับบัญชาเองก็ต้องการความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนกัน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังจงใจลิดเมียงด้วยว่าคนเป็นผู้บังคับบัญชาจะรู้สึกเจ็บปวดเพียงใด ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ให้ความร่วมมือและไม่ซื่อสัตย์ ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนคิดว่าตัวเขาไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา เขาจึงไม่สนใจที่จะขอข้อมูลและความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง ความคิดเช่นนี้เป็นอันตรายอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้างานและการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับช้ษาคอนนั้น มีผลกระทบต่อหน่วยงานอื่นๆ ดังเช่นกรณีของบอนน์เนวี ผู้ใต้บังคับบัญชาหลายคน อย่างเช่น บอนน์เนวี เข้าใจว่าคนที่เป็นผู้บังคับบัญชาควรจะต้องรู้ว่าข้อมูลหรือความช่วยเหลือแบบไหนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการและต้องจัดหาสิ่งเหล่านั้นมาให้ ซึ่งถ้าผู้ใต้บังคับช้ษาคอนไหนมีผู้บังคับช้ษาคอนที่ดูแลเอาใจใส่อย่างดีก็โชคดีไป แต่การไปคาดหวังความช่วยเหลือทำนองนี้จากผู้บังคับช้ษาคอนทุกคน คงเป็นไปได้และเป็นเรื่องที่ไม่ดีนัก ดังนั้นผู้ใต้บังคับช้ษาคอนที่มีประสิทธิภาพจึงมักหาข้อมูลและดำเนินการด้วยตัวเอง แทนที่จะรอคอยความช่วยเหลือจากผู้บังคับช้ษาคอน จากที่กล่าวมาทั้งหมดพอสรุปได้ว่าการจัดการปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ต้องอาศัย 2 สิ่งต่อไปนี้ คือ

1) คุณต้องเข้าใจตัวคุณเองและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งจุดอ่อน จุดแข็ง รูปแบบการทำงาน และความต้องการของคุณทั้งสองฝ่าย

2) นำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ไปใช้ในการพัฒนาและจัดการความสัมพันธ์ เพื่อให้ทั้งคุณและผู้บังคับช้ษาคอนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต้องไม่ลืมว่าความสัมพันธ์ที่ดีของการทำงานนั้น เกิดขึ้นได้จากรูปแบบการทำงานของคุณทั้งคู่ที่ต้องสอดคล้องกัน เป็นรูปแบบที่คาดหวังร่วมกันและตอบสนองสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งต้องการได้มากที่สุด การใช้ประโยชน์จากทักษะทั้งสองอย่างนี้คือสิ่งที่เราเรียกว่า วิธีการจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง

2. เข้าใจผู้บังคับช้ษาคอน ในการบริหารผู้บังคับช้ษาคอนคุณต้องเข้าใจตัวผู้บังคับช้ษาคอนและสภาพแวดล้อมรอบตัวเขาหรือเธอพอๆ กับสถานการณ์ของตนเอง แม้ว่าผู้ใต้บังคับช้ษาคอนทุกคนจะใช้วิธีนี้แต่ส่วนใหญ่ก็ทำเพียงผิวเผินเท่านั้น อย่างน้อยที่สุดคุณต้องเข้าใจเป้าหมาย แรงกดดัน รวมทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง รูปแบบการทำงานของผู้บังคับช้ษาคอนของคุณ มาดูอีกตัวอย่างหนึ่ง ผู้จัดการฝ่ายการตลาดที่เก่งมากคนหนึ่งได้รับการว่าจ้างให้มาเป็นผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดของบริษัทแห่งหนึ่ง “เพื่อแก้ไขปัญหาด้านการตลาดและการขาย” เนื่องจากบริษัทแห่งนี้กำลังประสบปัญหาด้านการเงินและเพิ่งมีบริษัทที่ใหญ่กว่ามาติดต่อขอซื้อกิจการ ประธานบริษัทได้ให้อิสระในการทำงานแก่ผู้อำนวยการใหม่คนนี้อย่างเต็มที่อย่างน้อยก็ในช่วงเริ่มต้น จากประสบการณ์ด้านการตลาด

ที่ผ่านมาผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดคนใหม่มองว่า บริษัทแห่งนี้ควรเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้มากขึ้น ซึ่งการจะทำเช่นนั้นได้ บริษัทต้องปรับปรุงระบบการผลิตให้มีความเข้มแข็ง เมื่อตัวเลขกำไรของบริษัทเริ่มถดถอยลงเรื่อยๆ และสถานการณ์ด้านการเงินของบริษัทก็ไม่มีที่ท่าว่าจะดีขึ้น ประธานบริษัทจึงได้ส่งสัญญาณกดดันลงมาแต่ผู้อำนวยการคนใหม่ก็ต้านทานแรงกดดันนั้น เพราะเชื่อมั่นว่าสถานการณ์ต่างๆ จะดีขึ้นเมื่อบริษัทมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น เข้าไตรมาสที่สองผลกำไรของบริษัทก็ยังไม่กระเตื้องขึ้น ประธานบริษัทจึงต้องเข้ามาสั่งการและตัดสินใจเรื่องราคาโดยตรง แต่ไม่ว่าจะทำอย่างไรสถานการณ์ก็ไม่ดีขึ้น ทั้งประธานบริษัทและผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดจึงถูกไล่ออกในที่สุด ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดมารู้ในภายหลังแต่ก็เข้าไปเสียแล้วว่าเป้าหมายเพียงอย่างเดียวของประธานบริษัทก็คือ การปรับปรุงการตลาดและการขายที่จะทำให้บริษัทมีผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วที่สุด และไม่รู้เลยว่าท่านประธานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของเขาได้วางเดิมพันเรื่องนี้ด้วยเครดิตของตัวเองแท้ที่จริงแล้ว ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดได้ทำความเข้าใจหลักๆ 3 ข้อคือ 1) เขาพิจารณาข้อมูลที่ได้รับทราบมาแต่เพียงผิวเผิน 2) เขาตั้งสมมติฐานต่อภารกิจบางอย่างที่ เขาไม่ได้มีข้อมูลสนับสนุน และ 3) ซึ่งสำคัญที่สุดก็คือ เขาไม่รู้เป้าหมายสูงสุดของประธานบริษัทคืออะไร ในที่สุดเขาก็จำต้องยุติการดำเนินการทั้งหมดที่ไม่ใช่เป้าหมายของท่านประธานเลย ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องไม่ทำเช่นนี้ เขาจะต้องค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายและปัญหารวมทั้งความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ต้องตั้งตัวที่จะตั้งคำถามกับผู้บังคับบัญชาหรือคนรอบข้างเพื่อทดสอบสมมติฐาน ต้องให้ความสนใจต่อความหมายที่สื่อถึงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา เหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำก่อนจะเริ่มต้นทำงานกับผู้บังคับบัญชาคนใหม่ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพจะต้องเรียนรู้ในเรื่องเหล่านี้อยู่เสมอ

3. การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาคนใหม่ รูปแบบการทำงานถือเป็นเรื่องสำคัญ ยกตัวอย่างบริษัทแห่งหนึ่งเคยมีประธานบริษัทเป็นคนเรียบง่าย ไม่มีพิธีรีตอง แต่พอมีประธานใหม่เข้ามารับตำแหน่ง ซึ่งคนใหม่นี้เป็นคนมีระเบียบแบบแผนและเป็นทางการ ดังนั้นวิธีการทำงานต่างๆ ก็จะต้องเปลี่ยนไป เช่น การประชุมที่ต้องเป็นระบบระเบียบมากขึ้น มีการเขียนรายงานชี้แจงมากขึ้น เป็นต้น ผู้จัดการฝ่ายคนหนึ่งไหวตัวทันกับเรื่องนี้ เขาจึงปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีแบบแผนมากขึ้น เช่น มีการเขียนรายงานจัดประชุมโดยเตรียมการล่วงหน้า ระบุหัวข้อในการประชุม และการดำเนินการอื่นๆ ที่เป็นระบบมากขึ้น ในขณะที่ผู้จัดการอีกคนหนึ่งไม่ได้ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างผู้บังคับบัญชาคนใหม่กับคนเก่าเลย จึงทำงานในรูปแบบเดิมๆ เขารู้สึกเพียงแค่ว่าผู้บังคับบัญชาคนใหม่นี้มีรูปแบบการทำงานที่ดูจะควบคุมมากเกินไป ดังนั้นผู้จัดการคนนี้ก็จึงทำรายงานส่งผู้บังคับบัญชาไม่บ่อยนักและจัดประชุมโดยไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ทำให้การประชุมส่วนใหญ่ไม่ค่อยราบรื่น และมีหลายครั้งที่เขาถูกผู้บังคับบัญชาซักถามต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วเขาตอบคำถามไม่ได้ ท้ายที่สุด ผู้จัดการคนนี้ก็ต่อลาออกไปความแตกต่างระหว่างผู้จัดการ 2 คนนี้ชี้ให้เห็นว่า การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของเราให้ตรงกับรูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชาไม่ใช่เรื่องเหลือบ่ากว่าแรงจนทำไม่ได้ นอกจากนี้วิธีการทำงานที่สอดคล้องกันยังช่วยให้งานออกมามีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับร่วมกันทั้งสองฝ่าย

4. เข้าใจตัวเอง ผู้บังคับบัญชาคือครึ่งหนึ่งของความสัมพันธ์ อีกครึ่งหนึ่งอยู่ที่ตัวคุณเอง คุณควรทำความรู้จักกับตัวเอง ทั้งในเรื่องความต้องการ จุดอ่อน จุดแข็ง และรูปแบบการทำงาน คุณไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองทั้งหมด แต่รู้ว่าจะทำอย่างไรให้ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

5. พัฒนาและบริหารความสัมพันธ์ ถ้าผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถสร้างสรรค์แนวทางในการทำงานร่วมกันได้ทั้งสองฝ่ายก็สามารถทำงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ซึ่งปัจจัยที่ช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาดำเนินไปได้อย่างราบรื่นมาจากสิ่งต่อไปนี้

5.1 รูปแบบการทำงานที่เข้ากันได้ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาควรสังเกตว่าผู้บังคับบัญชาชอบวิธีการทำงานแบบใด เช่น ผู้บังคับบัญชาบางคนชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเขียนรายงาน เพราะชอบที่จะอ่านและใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลนั้น ขณะที่ผู้บังคับบัญชาบางคนชอบให้รายงานข้อมูลต่อหน้า เพื่อจะซักถามได้ทันที ไม่ว่าจะรูปแบบใด ผู้ใต้บังคับบัญชาควรเรียนรู้และปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเรียนรู้จุดอ่อน จุดแข็งของทั้งสองฝ่าย เพื่อหาแนวทางการทำงานที่จะส่งเสริมซึ่งกันและกัน จุดไหนอ่อน ก็ช่วยกันเสริม

5.2 การคาดหวังซึ่งกันและกัน ในการทำงานทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ต่างก็คาดหวังในการทำงานซึ่งกันและกัน ส่วนใหญ่เราสามารถรับรู้การคาดหวังได้จากรายงาน การวางแผน การประเมินผล และอื่นๆ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต้องพยายามไปให้ถึงระดับที่คาดหวังนั้นให้ได้ แต่บางครั้งเราก็ไม่อาจล่วงรู้ถึงการคาดหวังของผู้บังคับบัญชาได้เพราะไม่มีการแสดงออกอย่างเปิดเผย ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ฉลาดจะพยายามหาทางพูดคุยกับหัวหน้าเพื่อเรียนรู้ว่าความคาดหวังนั้นคืออะไร และพยายามไปให้ถึงสิ่งที่คาดหวังนั้น

5.3 การส่งต่อของข้อมูล รูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชาจะเป็นตัวบอกว่า จำนวนข้อมูลมากน้อยแค่ไหนที่ผู้บังคับบัญชาต้องการทราบเกี่ยวกับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา บางทีอาจจะต้องการรายงานความเคลื่อนไหวทุกขณะเพื่อให้ผู้บังคับบัญชารับทราบ ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่ต้องการทราบปัญหาและอุปสรรค ต้องการรู้เฉพาะสิ่งดีๆ เท่านั้น มีบางครั้ง que ผู้บังคับบัญชาถึงกับแสดงท่าทีไม่พอใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารายงานข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นให้ทราบ แต่จะรู้สึกพอใจถ้าได้ยินสิ่งดีๆ จากปากผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามการรายงานข้อผิดพลาดเป็นสิ่งที่ต้องทำเพื่อแก้ไขและป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้นทุกสิ่งทุกอย่างจึงต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

6. ความไว้วางใจและความซื่อสัตย์ เป็นการยากที่จะไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาที่เลื่อนกำหนดงาน และเป็นเรื่องที่ยากอีกเช่นกันที่จะทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีความซื่อสัตย์

7. การใช้เวลาและทรัพยากรอย่างถูกต้อง ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีเวลา พลังงาน และ

อำนาจหน้าที่จำกัด ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาที่ฉลาดจึงต้องรู้จักที่จะดึงเอาข้อจำกัดเหล่านี้มาใช้งานอย่างชาญฉลาด เพื่อประโยชน์ในการทำงานและสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างเหมาะสมที่สุด⁶⁶

สตีเฟน โควี (Stephen Covey) ได้กล่าวถึง 6 วิธีในการฝากความรู้สึกที่ดี ดังนี้

1. เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล บางทีความพยายามเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นอาจเป็นวิธีความรู้สึกที่ดีที่สำคัญที่สุดที่คุณจะทำได้ และยังเป็นกุญแจสำหรับการฝากความรู้สึกที่ดีในรูปแบบอื่นทั้งหมดที่เหลือ คุณจะไม่ว่าการฝากประกอบด้วยอะไรบ้างจนกว่าคุณจะเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล คุณต้องอาศัยอุปนิสัยที่ 2 เพื่อตระหนักและบอกตัวเองให้เห็นคุณค่าของผู้อื่น และต้องอาศัยอุปนิสัยที่ 3 เพื่อปรับปรุงตารางเวลาของคุณเพื่อให้ความสำคัญกับลำดับความสำคัญของมนุษย์ โดยการยอมรับคุณค่าในแง่ของเขาหรือตามสิ่งที่เขาพูด คุณต้องทำความเข้าใจเขาและนี่เป็นการฝากความรู้สึกที่ยิ่งใหญ่มาก กฎทองกล่าวไว้ว่าปฏิบัติต่อคนอื่นให้เหมือนกับที่คุณต้องการให้คนอื่นปฏิบัติกับคุณ ถ้าพิจารณาอย่างผิวเผินอาจหมายความว่าให้คุณทำกับคนอื่นอย่างที่คุณต้องการให้คนอื่นทำกับคุณ แต่ความหมายที่ลึกซึ้งยิ่งไปกว่านั้นก็คือ การพยายามทำความเข้าใจคนอื่นในฐานะของปัจเจกบุคคล และปฏิบัติต่อเขาอย่างที่คุณเข้าใจ

2. ใส่ใจเรื่องเล็กน้อย ความเอื้ออาทร และความมีน้ำใจไมตรีเล็กๆ น้อยๆ ก็มีความสำคัญเหมือนกัน การไร้น้ำใจในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ความไม่เอื้ออาทร การไม่ความนับถือในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ นำไปสู่การถอนความรู้สึกจำนวนมากในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแล้วสิ่งเล็กๆ น้อยๆ เหล่านี้กลายเป็นเรื่องใหญ่ได้

3. รักษาคำมั่นสัญญา การรักษาคำมั่นสัญญาหรือสิ่งที่รับปากไว้ว่าจะทำการฝากความรู้สึกที่ดีอย่างหนึ่ง การไม่รักษาคำมั่นสัญญาเป็นการถอนความรู้สึกที่ดี ในความเป็นจริงแล้วบางทีไม่ใช่การถอนความรู้สึกที่ดีมากนัก ถ้าไปทำสัญญาในเรื่องสำคัญกับคนอื่นแล้วไม่สามารถทำตามสัญญาในภายหลังถ้ามีการให้คำมั่นสัญญาครั้งต่อไปพวกเขาจะไม่เชื่อคุณ คนทั่วไปมักสร้างความหวังจากคำสัญญา โดยเฉพาะอย่างยิ่งคำสัญญาที่เกี่ยวกับการดำรงชีวิตพื้นฐานทั่วไป

4. ทำความเข้าใจเรื่องความคาดหวังให้ชัดเจน ลองจินตนาการความแตกต่างที่คุณอาจต้องเผชิญ เมื่อคุณและหัวหน้าของคุณมีข้อสันนิษฐานที่แตกต่างกัน ตามหน้าที่ที่ถูกสร้างขึ้นมาจากกรอบการทำงาน สาเหตุของความสัมพันธ์ที่เป็นไปอย่างยากลำบากมีรากมาจากความขัดแย้งหรือความคาดหวังที่เกินจริงเกี่ยวกับบทบาทและเป้าหมาย เราไม่แน่ใจว่าการชี้แจงที่ไม่ชัดเจนจะนำไปสู่ความไม่เข้าใจกัน ความไม่พอใจ และถอนความรู้สึกที่ดีออกไป

5. แสดงให้เห็นถึงความซื่อตรงต่อหลักการของตนเอง ความซื่อตรงต่อหลักการเกิดจาก

⁶⁶เรื่องเดียวกัน, 62-73.

ความน่าเชื่อถือ และเป็นพื้นฐานของการฝากความรู้สึกที่ดีหลายสิ่งหลายอย่าง การไม่มีความเชื่อตรงต่อหลักการสามารถทำลายความพยายามเกือบทุกอย่างที่จะสร้างบัญชีความน่าเชื่อถือให้สูงขึ้น คนทั่วไปสามารถแสวงหาความเข้าใจ จุดจําสิ่งเล็กๆ น้อยๆ รักษาคำสัญญา ชี้แจงสิ่งที่คาดหวังให้ชัดเจน

6. ให้กล่าวคำขอโทษอย่างจริงใจเมื่อคุณต้องถอนความรู้สึกที่ดี คำขอโทษที่จริงใจเป็นการฝากความรู้สึกที่ดีอย่างยิ่ง แต่การขอโทษบ่อยครั้งมากเกินไปอาจตีความหมายในทางการถอนความรู้สึกที่ดีได้เหมือนกัน และคุณภาพของความสัมพันธ์ก็สะท้อนมันออกมา การขอโทษเนื่องจากความผิดครั้งแรกนั้นยอมรับได้ แต่การขอโทษเนื่องจากการกระทำผิดซ้ำสองเป็นเรื่องที่ยอมรับไม่ได้ คนเรามากให้อภัยกับคนที่ทำผิดพลาด แต่คนเราจะไม่ให้ภัยง่าย ๆ กับความผิดพลาดที่ออกมาจากความตั้งใจหรือการกระทำที่เลวทราม ความภูมิใจที่มีอยู่สามารถลบล้างความผิดพลาดครั้งแรกได้⁶⁷

เจนิส จอห์นสตัน (Janis Johnston) กล่าวว่า การบริหารผู้บังคับบัญชาเป็นหนึ่งในวิชาที่ขึ้นชื่อบริษัทว่าเป็นหัวข้อที่น่าสนใจ คนทุกคนล้วนมีผู้บังคับบัญชาและเราทุกคนต่างต้องการที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพจึงเป็นสาเหตุที่เราจะต้องเรียนรู้ที่จะบริหารผู้บังคับบัญชา จุดเริ่มต้นคือการบริหารผู้บังคับบัญชา อาจไม่ได้หมายถึงการโยกย้ายผู้บังคับบัญชาหรือควบคุมพฤติกรรมของเขา หรือความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาเพราะผู้บังคับบัญชาเป็นมนุษย์เช่นเดียวกับเราที่จะมีโอกาสผิดพลาด รักความยุติธรรม พวกเขาที่ยอมรับจุดแข็ง จุดอ่อน และลักษณะเฉพาะของตนเอง⁶⁸

จอห์น อะแดร์ (John Adair) ได้กล่าวไว้ว่า ในฐานะผู้บังคับบัญชา คุณต้องมีทรัพยากรตามที่แผนกของคุณต้องการไม่ว่าจะเป็นบุคลากร วัสดุ การร่วมแรงร่วมใจ แต่ถ้าต้องการให้ส่งผลอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องรู้จักวิธีการบริหารจัดการงานกับการบริหารจัดการผู้บังคับบัญชา ดังนี้

1. ทำความรู้จักผู้บังคับบัญชา เราทราบกันดีว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นความสัมพันธ์แบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาต้องการให้คุณทำงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร เพราะความรับผิดชอบของเขาคือ ความสำเร็จของคุณและลูกทีม การพึ่งพากันแบบนี้จะไม่ได้ผลหากไม่มีการสื่อสารที่ชัดเจนระหว่างทั้งสองฝ่าย สิ่งแรกที่คุณควรทำเมื่อเป็นผู้บังคับบัญชาคือ ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลที่คุณต้องจัดการ รวมถึงผู้บังคับบัญชาของคุณด้วย ลองหาข้อมูลส่วนตัว รูปแบบการทำงาน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ แรงกระตุ้นของเขาอาจเป็นเรื่องยากแต่ผลลัพธ์ที่ได้น่าประทับใจ

⁶⁷Stephen R. Covey, *The 7 habits of highly effective people* (New York : Simon and Schuster, 1997), 244 - 255.

⁶⁸Janis L. Johnston, "Managing the Boss," *Carbondale, Illinois, Low Libraria*. 26, 21 (October, 1996) : 21.

2. พัฒนาและจัดการความสัมพันธ์ ทุกคนมีลักษณะเฉพาะและวิธีของตนเองในการทำสิ่งต่างๆ คุณและผู้บังคับบัญชาก็เหมือนกัน การยอมรับ เข้าใจ และหาวิธีที่ดีที่สุดสำหรับทั้งสองฝ่ายคือ สิ่งที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา

1. ปรับความต้องการและรูปแบบให้ตรงกัน คุณอาจจะไม่พอใจกับการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บังคับบัญชา หากสิ่งเหล่านั้นไม่ตรงกับการทำงานของคุณ อย่างไรก็ตามการปฏิบัติตามจะส่งผลดีกับคุณ เมื่อพบปัญหาที่ควรแจ้งและปรึกษาผู้บังคับบัญชาเพื่อแก้ไขให้ราบรื่น

2. ความคาดหวังที่ตรงกัน ปัญหาบางอย่างเกิดจากการที่สองฝ่ายไม่รู้ว่ามีอีกฝ่ายคาดหวังอะไร ดังนั้นการสื่อสารที่ชัดเจนจึงเป็นสิ่งสำคัญ ถ้ามองตรงไปตรงมา เพื่อให้แน่ใจว่าคุณต้องทำอะไร

3. การส่งต่อข้อมูล ไม่ใช่แค่ประเภทข้อมูลที่คุณต้องจัดทำให้ผู้บังคับบัญชา วิธีสื่อสารก็เป็นปัจจัยสำคัญ การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ทำให้ไม่เป็นส่วนตัว และเพิ่มระยะห่างระหว่างคุณกับผู้บังคับบัญชา การคุยโดยตรงเปิดโอกาสให้ได้ถกเถียงและเสนอแนวคิดได้มากกว่า

4. ความไวใจได้และความซื่อสัตย์ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดที่ผู้บังคับบัญชาควรมี ถ้าคุณโศกเศร้าเจอผู้บังคับบัญชาที่ขาดความซื่อสัตย์ อาจเกิดปัญหามากมายคุณอาจต้องเหนื่อยและเสียเวลาทำหลักฐานยืนยันว่าเขาส่งงานคุณไว้แบบนี้จริงๆ

5. ใช้เวลาและทรัพยากรให้คุ้ม ผู้จัดการทุกคนล้วนงานยุ่ง ดังนั้นเป็นเรื่องสำคัญที่คุณจะใช้เวลาของผู้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็นเท่านั้น เตรียมข้อมูลให้พร้อม และอย่าลืมว่าเมื่อมีปัญหา นำวิธีแก้ไขไปด้วย

3. บริหารความสัมพันธ์เป็นหน้าที่ของคุณ ความสัมพันธ์ระหว่างคุณและผู้บังคับบัญชา สำคัญมากต่อความสำเร็จในอนาคตของคุณ ผู้บังคับบัญชามีบทบาทหลักในการประเมินงานคุณ ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพต้องใส่ใจทุกๆ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการงานที่ดี เพื่อที่จะสามารถทำงานได้ตามจุดประสงค์ขององค์การความสัมพันธ์ระหว่างคุณกับผู้บังคับบัญชา เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

4. เมื่อผู้บังคับบัญชาเป็นปัญหา ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาทุกคนจะมีเหตุผลและเข้าถึงง่าย วิธีเหล่านี้อาจช่วยคุณได้

1. ดูให้แน่ใจว่าทุกข้อตกลงของคุณกับผู้บังคับบัญชามีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ป้องกันเขากลับคำ หรือปฏิเสธในสิ่งที่เคยคุยกันไว้

2. เมื่อรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาทำให้คุณผิดหวัง เช่นไม่สามารถให้การสนับสนุน ให้ออกความรู้สึกรู้สึกของคุณในช่วงที่เหมาะสม

3. อย่าตะโกนแข่งกับผู้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะปัญหาอะไร ควบคุมอารมณ์ไว้

4. ลองปรึกษาเรื่องผู้บังคับบัญชา กับผู้บริหารคนอื่นๆ ช่วยกันตัดสินใจแก้ปัญห

5. ปรึกษาเพื่อนร่วมงาน ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา ดูว่ามีใครมีวิธีที่ดี

ในการดำเนินพฤติกรรมที่ไม่ค่อยน่าพอใจบ้าง

6. ลองพิจารณาการปรึกษากับหัวหน้าของผู้บังคับบัญชาคุณ เพื่อเป็นการแก้ปัญหาขององค์การ
7. หากผู้บังคับบัญชาไม่สามารถไว้วางใจได้ ลองขอคำปรึกษาจากคนที่มียุติพลในองค์การ
8. ทำเรื่องรวบรวมคำร้องเรียนอย่างเป็นทางการ
9. พิจารณาถึงสมาคม หรือสหภาพการค้าเข้ามามีส่วนร่วม
10. หากพบว่าผู้บังคับบัญชาละเมิดกฎหมายหรือกฎขององค์การ เช่นเรื่องเหยียดเพศ เหยียดสีผิว สุขภาพ กฎเรื่องความปลอดภัย หรือการล่วงละเมิดทางเพศให้ยื่นร้องต่อคณะบริหารสูงสุด
11. ในท้ายที่สุด คุณอาจพบว่าวิธีที่ดีที่สุดเมื่อเจอผู้บังคับบัญชาเจ้าปัญหาที่ไม่สามารถจัดการได้คือ การปล่อยพวกเขาไป ถึงแม้คุณอาจจะต้องสูญเสียเงินหรือตำแหน่งที่แน่นอนว่าไม่ใช่ทางเลือกที่ดีนักในยุคเศรษฐกิจแบบนี้

อย่างไรก็ดีคุณควรรู้ว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การรู้จักผู้บังคับบัญชาให้มากขึ้นรวมถึงปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาด้วยความเคารพเหมือนที่คุณต้องการให้เขาปฏิบัติต่อคุณ และเข้าใจว่าความสัมพันธ์ระหว่างคุณกับผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อทั้งสองฝ่าย⁶⁹

ดันแคน ฮักกี้ (Duncan Haughey) เสนอ 5 เคล็ดลับการบริหารผู้บังคับบัญชา การพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้คุณก้าวหน้าในอาชีพ ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มักจะทำได้ คุณภาพและจุดแข็งจึงเป็นบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเป็นผู้นำ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับทีมงานของผู้บังคับบัญชาและองค์การ จะต้องมีการพัฒนาทักษะของการบริหารจัดการที่ดี ทักษะการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และแรงจูงใจ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการกับผู้บังคับบัญชา 5 เคล็ดลับการบริหารผู้บังคับบัญชาเริ่มต้นจาก

 1. ใช้ความกล้าหาญ เมื่อเกิดการวิพากษ์วิจารณ์ ขัดแย้ง หรือบ่อนทำลายผู้บังคับบัญชา คุณสามารถให้ข้อเสนอแนะที่สำคัญในการสร้างความเข้มแข็งให้กับเพื่อร่วมงานและทีมงาน
 2. โปรดจำไว้ว่าทั้งสองฝ่ายต้องพึ่งพาอาศัยกัน การพึ่งพาสำหรับคุณและผู้บังคับบัญชาต้องคำนึงถึงเป้าหมาย ข้อเสนอแนะ แรงจูงใจ และการสนับสนุน ผู้บังคับบัญชาจึงควรสร้างแรงจูงใจในตนเองเพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีขององค์การ
 3. บริหารเวลาของผู้บังคับบัญชา เวลาของผู้บังคับบัญชาถือเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อใดที่คุณมีการร้องขอสิ่งที่ต้องการจากผู้บังคับบัญชา คุณควรจัดลำดับความสำคัญ เตรียมความพร้อมและขอเท็จจริงในเรื่องที่สนทนา เพื่อไม่ให้ผู้บังคับบัญชาเสียเวลากับเรื่องที่ไม่ใช่สาระสำคัญ
 4. ระมัดระวังคำพูดของคุณ การสนทนากับผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับสอง

⁶⁹John Eric Adair, *Leadership and Motivation : Session 5 Managing Your Boss*, first published (The OPC university, Walton Hall, Milton Keynes, 1994), 73-86.

ประเด็นคือ การพูดคุยถึงประเด็นปัญหาจากความรับผิดชอบที่กำลังเผชิญอยู่ และเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของคุณกับผู้บังคับบัญชา

5. ทำความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาของคุณ การต่อรองที่ดีที่สุดคือชัยชนะของการทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย

สรุปได้ว่า การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของคุณเพื่อให้สอดคล้องกับผู้บังคับบัญชา การให้การสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นการบริหารจัดการผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายบรรลุวัตถุประสงค์และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้⁷⁰

ซารา ไวท์ (Write) กล่าวไว้ว่า การรู้จักจุดแข็ง จุดอ่อน ในการทำงานของเราเองก่อน ถือเป็นการพัฒนาและใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์ จุดอ่อนของเราเองก็จะถูกแทนที่ด้วยจุดแข็งของคนอื่นในทีมได้ และที่สำคัญคือต้องรู้จักและเข้าใจลักษณะการทำงานของผู้บังคับบัญชาคุณด้วย ถ้าคุณรู้ว่าเป้าหมายของเขาคืออะไร มีแรงจูงใจ แรงกดดันอะไรบ้างก็จะสามารถสร้างงานให้สำเร็จตามจุดประสงค์ของผู้บังคับบัญชาได้ง่ายขึ้น ซึ่งสามารถเรียนรู้ได้จากผู้ที่มีหน้าที่ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงจากกฎในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ดังนี้

1. แจ้งรายละเอียดล่วงหน้าเสมอ โดยเฉพาะเมื่อมีข่าวร้ายและทางที่ดีที่สุดคือแจ้งโดยตรงกับผู้บังคับบัญชาจะได้มีป้องกันแก้ไขได้ทัน่วงที
 2. ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา พยายามรับผิดชอบงานและทุ่มเทให้มากที่สุด เมื่อเจอปัญหาทำให้เตรียมวิธีแก้ไขไว้ และแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชาให้ได้มากที่สุด สิ่งสำคัญคือ เราจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จด้วย
 3. ซื่อสัตย์ เมื่อเจออุปสรรคที่เกี่ยวเนื่องกับเราโดยตรง อย่าเจียบและเพิกเฉยต้องยอมรับและเผชิญหน้ากับสิ่งที่จะเกิดขึ้น
 4. ใช้เวลาให้คุ้มค่า เวลาของผู้บังคับบัญชานั้นว่ามีค่ามาก ดังนั้นเตรียมพร้อมเสมอ
- สิ่งสำคัญ 5 ประการ เมื่อมีโอกาสเข้าพบผู้บังคับบัญชาคือ 1) รายงานสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องทราบ 2) รายงานถึงภาระงานที่กำลังดำเนินงานอยู่ 3) แจ้งถึงสิ่งที่ต้องการความช่วยเหลือ 4) ถามผู้บังคับบัญชาว่า มีภาระงานอื่นที่พอจะช่วยเหลือได้อีกไหม และ 5) ถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงานของเราต่อผู้บังคับบัญชา

สรุป ในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาคุณสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา การบริหารจัดการงานกับผู้บังคับบัญชาจะประสบความสำเร็จได้ สิ่งสำคัญคือต้องทำความรู้จักตัวคุณเองก่อนรวมถึงเรียนรู้และเข้าใจวิธีการทำงานของผู้บังคับบัญชา ประเด็นสำคัญคือต้องช่วยสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด แจ้งให้ทราบถึงเรื่อง

⁷⁰Duncan Haughey, *Project Planning a Step by Step Guide*. Project Smart 2000-2011 เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 10 May, 2014 เข้าถึงได้จาก <http://www.projectsart.co.uk/project-planning-step-by-step.html>.

ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของคุณอย่างตรงไปตรงมา เคารพเวลาของผู้บังคับบัญชา และสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและมีความสุขมากขึ้น⁷¹

มิคัลเลอร์ คูกี้ (Micaller Cookie) กล่าวถึงเคล็ดลับของการฝึกฝนเพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

1. ระลึกไว้เสมอว่าผู้บังคับบัญชาทุกๆ คน มีความแตกต่างกัน การตัดสินใจที่แตกต่าง ความเข้าใจซึ่งกันและกันถือเป็นสิ่งสำคัญ
2. แลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลกับผู้บังคับบัญชาในทิศทางเดียวกัน พยายามหารายละเอียดเกี่ยวกับโครงสร้าง ความคิดเห็น และข้อมูลสะท้อนกลับ
3. ไม่ปิดบังปัญหา มีความซื่อสัตย์ และแสดงความเคารพที่จะให้ข้อมูลกับผู้บังคับบัญชา
4. ถึงแม้การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ แต่ไม่ควรทำให้เป็นสิ่งที่ยุ่งยากในการรับทราบถึงปัญหาของการทำงาน การสนทนา และช่วยแก้ปัญหาทุกปัญหาร่วมกับผู้บังคับบัญชา⁷²

โรเบิร์ต คาร์ลเบิร์ก และจอห์น เอ็ดเลอร์ (Robert Karlsberg and John Adler) ได้กล่าวถึงเทคนิคในการบริหารผู้บังคับบัญชา 12 ประการ ดังนี้

1. รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หากต้องการโน้มน้าวหรือมีอำนาจชักจูงเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับคุณ สิ่งสำคัญคือ ต้องมีความรับผิดชอบสูง เช่น เมื่อผู้บังคับบัญชากำลังเผชิญสถานการณ์ความกดดันในการทำงาน เราจำเป็นต้องอยู่ช่วยแก้ปัญหาเท่าที่สามารถทำได้
2. การร้องขอหรือการตอบกลับจากผู้บังคับบัญชา หากเราไปปฏิบัติตามอาจเกิดช่องว่างหรือความคาดหวังด้านข้อมูลต่างๆ ที่ไม่เป็นที่พึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา ดังนั้น เราควรสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาบ่อยๆ เพื่อรับรู้ความต้องการของผู้บังคับบัญชา
3. กล้าที่จะเข้าพบและใช้เวลาปรึกษางานที่ได้รับมอบหมายกับผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเชื่อใจและเชื่อมั่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับคุณมากกว่าการใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร
4. หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ในด้านลบหรือบ่น เพราะสามารถทำลายอนาคตการทำงานของคุณได้

⁷¹Sara J. Write, "Success skill: Managing your relationship with your boss," *American journal of health-system pharmacy* 71,5 (March, 2014) : 369-371.

⁷²Micaller Cookie, "Managing your boss," *HKICPA with Eight Publishing, Hong Kong, Issue 3, 4* (March, 2008) : 41.

5. ถามถึงความคาดหวังที่ผู้บังคับบัญชาต้องการในตัวคุณ และทำให้ได้มากกว่าเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาวางไว้ย่อมส่งผลให้ได้รับการสนับสนุนในสิ่งที่คุณต้องการ
 6. ให้ความสำคัญกับเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ โดยเรียนรู้และตั้งใจทำให้บรรลุเป้าหมายนั้นให้ได้ ไม่จำเป็นต้องแสดงความคิดเห็นเหมือนผู้บังคับบัญชาไปทุกเรื่อง แต่เมื่อมีความคิดเห็นต่างต้องสร้างความเชื่อถือและการสนับสนุนที่ดีจากผู้บังคับบัญชา
 7. จงให้ความสำคัญกับทุกปัญหา โดยใช้เวลาในการเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อรายงานไม่ใช่เฉพาะเรื่องใหญ่ๆ เท่านั้น พร้อมทั้งหาแนวทางในการแก้ปัญหาไว้อย่างน้อย 2 ข้อ และพยายามจบการสนทนาด้วยความคิดที่เป็นบวก
 8. ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชามีความก้าวหน้า เมื่อมีการอภิปรายเรื่องสำคัญร่วมกับผู้บังคับบัญชาให้จดบันทึก อย่าคาดหวังว่าผู้บังคับบัญชาจะบอกคุณว่าต้องทำอะไรจึงจะดีที่สุด ดังนั้นควรเรียนรู้และหาแนวทางส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในวิชาชีพ
 9. ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของคุณให้เข้ากับรูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชา ต้องเรียนรู้และเข้าใจผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังต้องหาวิธีทำให้ผู้บังคับบัญชาค้นพบความเป็นตัวของคุณด้วย
 10. การเจรจาต่อรอง เมื่อคุณไม่แน่ใจว่าจะสามารถส่งต่อหรือทำให้โครงการเสร็จสมบูรณ์ตามความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาได้ ให้เสนอมุมมองหรือแนวทางที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จมากขึ้น
 11. การรักษาคำสัญญาและความไว้วางใจ ภายใต้ข้อตกลงและคำสัญญาที่ได้รับปากไว้กับผู้บังคับบัญชาต้องรักษา และทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจในงานที่มอบหมายให้
 12. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในด้านบวก และจำไว้ว่าคุณต้องการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาของคุณ สิ่งสำคัญคือแสดงแนวโน้มในการการขึ้นชมอย่างจริงใจ⁷³
- เตอร์ก ไวเน่ (Turk Wayne) ได้กล่าวถึง ศิลปะการบริหารผู้บังคับบัญชา ไว้ดังนี้
1. การสื่อสารที่ดียอมทำให้เกิดความสำเร็จทุกสถานการณ์ และต้องมั่นใจว่าเป็นการสื่อสารที่มีการชี้แจง ทบทวน ทำความเข้าใจระหว่างสองฝ่าย เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน
 2. รู้จักจุดอ่อนของผู้บังคับบัญชา พยายามค้นหาจุดอ่อน และหาแนวทางในการสนับสนุนผู้บังคับบัญชา
 3. ระวังสิ่งที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาขุ่นเคืองใจ พยายามหลีกเลี่ยงการมาประชุมสาย ส่ง

⁷³Robert Karlsberg and John Adler, **12 Tips for managing your boss** (Special Report, 2005), 1-5.

จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ล่าช้า เปิดวิฤตภัยเสียงดัง เป็นต้น เมื่อผู้บังคับบัญชาแสดงอารมณ์เสียใส่พยายาม
 อย่าไปใส่ใจ เพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกันไว้

4. พยายามตามหาข้อมูลสะท้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา โดยการเรียนรู้และยอมรับสิ่งที่
 ผู้บังคับบัญชาสะท้อนกลับ

5. อย่ากระทำตนให้โดดเด่นเกินกว่าผู้บังคับบัญชา โดยคุณสามารถทำได้ก็ต่อเมื่องาน
 มีปัญหาแต่ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถแก้ไขได้ ผู้บังคับบัญชาทำผิดกฎหมาย หรือป่วยหนัก เป็นต้น
 นอกจากนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารผู้บังคับบัญชา ได้แก่

1. ไม่สร้างความประหลาดใจ พยายามให้ผู้บังคับบัญชาทราบความเคลื่อนไหวของงาน
 ที่ทำอย่างต่อเนื่อง

2. หาแนวทางการแก้ปัญหา เมื่องานที่ได้รับมอบหมายมีปัญหาควรแจ้งให้ผู้บังคับบัญชา
 ทราบ พร้อมทั้งหาแนวทางในการแก้ปัญหาให้กับผู้บังคับบัญชาไว้ด้วยซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าคุณ
 สามารถมองทะลุในปัญหานั้นได้

3. ซื่อตรงและน่าไว้วางใจ อย่าพยายามปกปิดปัญหาหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นกับงานที่
 ได้รับมอบหมาย สิ่งสำคัญคือสร้างความเชื่อใจซึ่งวิธีที่ดีที่สุดคือ การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา
 อย่างตรงไปตรงมา

4. มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย

5. เข้าใจทัศนคติ และตารางงานของผู้บังคับบัญชา โดยทั่วไปเรามักพยายามทำความเข้าใจ
 กับเป้าหมายและแรงกดดันของผู้บังคับบัญชา แต่จะไม่เข้าถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ความทะเยอทะยาน
 หรือรูปแบบการทำงาน สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้คุณเข้าใจในผู้บังคับบัญชามากขึ้น ทำให้
 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณและผู้บังคับบัญชามีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. เข้าใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา เช่น ผู้บังคับบัญชาต้องการ
 เห็นภาพรวมของงานมากกว่ารายละเอียด ให้ทำตามความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ ส่วน
 ใหญ่ผู้บังคับบัญชามักไม่บอกสิ่งที่คาดหวังให้คุณรู้ ซึ่งเป็นหน้าที่ที่เราจะต้องค้นหาด้วยตนเองโดยการ
 เตรียมข้อมูลที่จะมาแลกเปลี่ยนแนวคิดกับผู้บังคับบัญชาเพื่อหาวัตถุประสงค์ในงานนั้นร่วมกัน

7. เข้าใจรูปแบบการทำงานของตัวเอง รวมไปถึงจุดอ่อน จุดแข็ง เป้าหมายและความ
 ต้องการเฉพาะบุคคลที่คุณต้องการให้ผู้อื่นตอบสนอง ตระหนักถึงผลกระทบต่อผู้อื่นและสิ่งที่ผู้อื่น
 ปฏิบัติต่อคุณ โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณ

8. รู้จุดแข็งของผู้บังคับบัญชา เป็นสิ่งจำเป็นที่คุณต้องรู้ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสาร การมี

วิสัยทัศน์เป็นต้น คุณต้องรู้จักที่จะใช้ข้อดีของผู้บังคับบัญชาให้เกิดประโยชน์สูงสุด⁷⁴

โรส เจย์ (Rose Jay) กล่าวว่า วิธีการปฏิบัติตนและการวางตัวที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา การปรับตัวให้เข้ากับผู้บังคับบัญชาทำได้อย่างไร วิธีการเหล่านี้ จะทำให้เรากลายเป็นบุคลากรที่มีค่า ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นที่รักของเพื่อนร่วมงาน สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข กลวิธีดังกล่าว มีดังต่อไปนี้

1. ต้องรู้จักที่จะเข้าใจผู้บังคับบัญชา

1.1 อย่ามองผู้บังคับบัญชาเป็นดังเทวดาที่จะทำผิดไม่เป็น เพราะผู้บังคับบัญชาก็เป็นมนุษย์ปุถุชนธรรมดาคนหนึ่งเหมือนกับเรา นอกจากนั้น ต้องมองให้ออกกว่าผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลประเภทไหนด้วย เพื่อที่จะสามารถปรับตัวเข้าหาผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกวิธี ประเภทของผู้บังคับบัญชา มีดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะเป็นแบบข้าราชการ คืออนุรักษ์นิยม ทำงานตามกฎระเบียบทุกขั้นตอน ห้ามข้ามขั้นตอน และไม่ชอบความเสี่ยง เมื่อเจอผู้บังคับบัญชาประเภทนี้ ไม่ควรเสนองานที่มีความเสี่ยง หรือนอกกรอบ หรืองานที่ต้องให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจในสถานการณ์ที่ไม่มีอะไรแน่ชัด ต้องคาดเดา เพราะท่านจะไม่ชอบและอึดอัด และในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำตัวเรียบร้อย มีสัมมาคารวะ รู้จักที่ต่ำที่สูง เพราะผู้บังคับบัญชาประเภทนี้จะหัวโบราณ จะรับไม่ได้ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาทำตัวป็นเกลียวหรือข้ามหน้าข้ามตา

2. ผู้บังคับบัญชาที่ทำตัวสบายๆ ไม่เคร่งเครียด หากเราทำตัวเคร่งเครียดจนเกินไป ผู้บังคับบัญชาจะไม่ชอบ

3. ผู้บังคับบัญชาที่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปขอปรึกษาและขอคำชี้แนะบ่อยๆ

4. ผู้บังคับบัญชาที่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักคิด รู้จักทำงานเอง ไม่ชอบให้มาถามบ่อยๆ ขอเป็นผลงานที่เสร็จสมบูรณ์มานำเสนออีกพอ

5. ผู้บังคับบัญชาที่ชอบลงรายละเอียดปลีกย่อยในทุกๆ จุด การนำเสนอต้องรอบคอบครบถ้วน ไม่ขาดตกบกพร่อง

6. ผู้บังคับบัญชาที่ชอบมองภาพรวม การนำเสนอต้องสั้น กระชับ และไม่เยิ่นเย้อ ผู้บังคับบัญชาที่ชอบให้นำเสนอแนวความคิดใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาโดยไม่สนใจว่างานเก่าจะทำเสร็จแล้วหรือยัง

7. ผู้บังคับบัญชาที่ชอบให้งานเสร็จสิ้นทีละงานๆ จะไม่สนใจโครงการใหม่จนกว่างานเก่าจะเสร็จสมบูรณ์

1.2 ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็งของผู้บังคับบัญชา ในส่วนที่เป็นจุดแข็งนั้นเราสามารถนำมา

⁷⁴Turk Wayne, "The art of managing up," **Defense AT&L** (March – April 2007) : 21-23.

เป็นแบบอย่างได้ และจุดด้อยเราควรที่จะหลีกเลี่ยงไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว เมื่อรู้ว่าจุดนี้คือจุดด้อยของเขา เราก็จะไม่คาดหวัง เมื่อไม่คาดหวังก็ไม่มี ความผิดหวัง ดังนั้นจะทำให้เราทำงานกับผู้บังคับบัญชา ได้อย่างราบรื่นยิ่งขึ้น และจะลดอคติต่อผู้บังคับบัญชาได้

1.3 ทราบถึงสิ่งที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาพอใจ เมื่อเราทำในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ อาการที่ว่าทำไมทำงานตั้งหลายปี ตั้งใจทำงานหา มุ่งหามค่าแต่ก็ยังไม่ได้รับการชื่นชมหรือเลื่อนขั้น คงจะไม่เกิดขึ้น จงอย่าคิดว่าเราขยันทำงาน ซื่อสัตย์ต่อองค์กร ยังไงผู้บังคับบัญชาก็ต้องเห็น สิ่งนี้ ไม่ได้เกิดขึ้นเสมอไปเพราะผู้บริหารมีงานมากมายไม่มีเวลาสนใจเรื่องปลีกย่อยมากนัก ดังนั้นผลงาน ที่ผู้บังคับบัญชาต้องการเท่านั้นจึงจะเป็นสิ่งที่แสดงถึงศักยภาพของคุณให้ผู้บังคับบัญชาได้เห็น

1.4 ทราบถึงสิ่งที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่พอใจ หรือเคร่งเครียด เช่น ผู้บังคับบัญชา ไม่ชอบเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาทะเลาะกัน ผู้บังคับบัญชาที่ไม่ชอบเสียงเอะอะโวยวายในที่ทำงาน เป็นต้น จุดเล็กน้อยเหล่านี้เป็นสิ่งไม่ควรมองข้ามไป เพราะอาจจะ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คุณไม่เจริญก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน

1.5 เมื่อมองเห็นภาพรวมทั้งหมดของผู้บังคับบัญชาแล้ว ก็ต้องรู้ว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่ ผู้บังคับบัญชาจับไม่ได้ เช่น ผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่ถือยศถือศักดิ์ ถือเนื้อถือตัว เมื่อเราเป็น ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต้องรู้จักที่สูงที่ต่ำ มีสัมมาคารวะ มีกาลเทศะ หรือผู้บังคับบัญชากลัวที่จะโดนต่อว่า จากผู้บังคับบัญชาระดับสูง เราก็ต้องขยันผลิตผลงานและเสนองานให้ตรงเวลา เป็นต้น

2. ผู้ใต้บังคับบัญชาในแบบที่ผู้บังคับบัญชาชอบ

2.1 บุคลิกภาพทางลักษณะภายนอก และการแต่งตัวต้องให้เหมาะสม และเข้ากันได้กับ ผู้บังคับบัญชา เช่น ผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่แต่งตัวประณีต เรียบร้อย เป็นทางการ เราซึ่งเป็น ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ไม่ควรแต่งตัวล้าลองจนเกินไป จนดูไม่ให้ความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา และ ในทางกลับกันหากผู้บังคับบัญชาแต่งตัวธรรมดา สบายๆ เราก็ไม่ควรแต่งแบบหรือเสื้อลั้งการ จนเกิน หน้าเกินตาผู้บังคับบัญชาเพราะจะทำให้เกิดความแปลกแยก และที่สำคัญมนุษย์เรามักชอบคนที่คิด เหมือนตนเอง ชอบอะไรที่คล้ายกับตนเองซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์และหากผู้บังคับบัญชามองเราว่า ไม่เข้าพวกแล้วนั้น การทำงานให้เข้าตาผู้บังคับบัญชาก็ต้องอาศัยความพยายามอย่างมาก

2.2 ต้องมีความมั่นใจในตนเอง เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายงาน ต้องมีความกล้าที่จะรับ อาสา แต่ที่สำคัญเราต้องรู้ศักยภาพของตนเองอย่างแท้จริงด้วยว่าอะไรคือสิ่งที่เราทำได้ทำไม่ได้ อะไร คือสิ่งที่ควรทำไม่ควรทำ และผลที่ออกมาตรงกับความต้องการขององค์กรหรือไม่ เมื่อเราเห็น ตัวเองชัดเจน ความมั่นใจจะเกิดขึ้น และเมื่อรวมกับความกล้าที่จะคว้าโอกาสที่ผู้บังคับบัญชามอบให้ เมื่อมีผลงานผู้บังคับบัญชาก็จะไว้วางใจ และมอบหมายงานให้ทำมากขึ้น เมื่อนั้นแล้วเส้นทางแห่ง ความสำเร็จคงอยู่ไม่ไกล

2.3 มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวา สิ่งเหล่านี้จะทำให้เรามีความมั่นใจ และดูน่าเชื่อถือในสายตาของคนรอบข้าง

2.4 มองโลกในแง่ดี รู้จักแก้ปัญหา มากกว่าสร้างปัญหา ไม่ตีโพยตีพาย มองปัญหาเป็น เรื่องธรรมดาที่ต้องเผชิญ มีความใจเย็น ควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ได้ดี

2.5 เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น ไม่เป็นคนเจ้าปัญหาถึงแม้ว่าต่อหน้าผู้บังคับบัญชาเราจะทำดี

ทุกอย่าง แต่ถ้าย้อนหลัง ไปก่อนเรื่องจนร้อนถึงผู้บังคับบัญชาอยู่บ่อยๆ ผู้บังคับบัญชาก็รับไม่ได้เช่นกัน ดังนั้นการทำตัวให้เป็นที่รักของผู้อื่น ทำได้ดังนี้ มีอารมณ์ขัน ไม่นินทาว่าร้ายผู้อื่น ไม่เย่อหยิ่ง จองหองไม่ดูถูกผู้อื่น และเป็นผู้ฟังที่ดี

2.6 เป็นที่ไว้วางใจคือ ต้องสามารถเก็บความลับของผู้อื่นได้ มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ได้รับมอบหมายและต้องมีสัจจะ พูดแล้วต้องทำให้ได้อย่างที่พูด หากไม่แน่ใจว่าจะทำได้ก็อย่าพูดเสียดีกว่า

2.7 ต้องมีการบริหารจัดการเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงต่อเวลา เสนอผลงานได้ตามเวลาที่กำหนด

3. การสร้างความประทับใจและมีความสัมพันธ์ที่ดีเยี่ยมกับผู้บังคับบัญชา มีดังนี้

3.1 ต้องทำตัวให้เป็นที่รู้จักและชื่นชอบในที่ทำงาน มีภาพพจน์ของคนที่ตั้งใจทำงาน เห็นงานสำคัญกว่าเรื่องส่วนตัว มีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงาน มีความเสียสละและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่ และเท่าเทียมกัน

3.2 มีความใจกว้าง รู้จักอาสา หรือแสดงน้ำใจที่จะทำงาน นอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย

3.3 มีความสามารถในการเรียบเรียงข้อมูล คือมีทักษะในด้านการเขียน และการใช้ภาษา เช่นความสามารถในการเขียนรายงานการประชุม การเขียนของบประมาณ เป็นต้น

3.4 สามารถยอมรับความเป็นจริงและรับฟังข้อวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่นได้ การที่ผู้อื่นตักเตือนเราแสดงว่า เขาอยากให้เราดี อยากให้เราปรับปรุง แต่ถ้าเราไม่ยอมรับ ในความผิดพลาดของตัวเอง และต่อว่าอาละวาดกลับไป ก็จะไม่มีความกล้าที่จะตักเตือนและสอนสั่งเราอีก เมื่อนั้นแล้วเส้นทางแห่งความสำเร็จของเราก็จะจมดิ่งและตักดานอยู่ที่จุดเดิม เมื่อเราเองยังไม่ยอมแก้ไขแล้วใครเล่าจะแก้ไขให้เราได้

3.5 ยกย่อง ชื่นชมผู้บังคับบัญชา แต่อย่าประจบประแจง การจะชมผู้บังคับบัญชาต้องมาจากจิตใจและความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชานั้นเก่งจริงดีจริงหากไม่รู้สึกรื่นจุ่มก็ไม่ต้องชม เพราะจะเป็นการเสแสร้งไม่จริงใจ และการชมต้องให้ถูกกาลเทศะด้วย ไม่ใช่ชมตลอดเวลา ถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะเก่งอย่างที่ชมก็ตาม มิฉะนั้นแล้วจะกลายเป็นการประจบสอพลอไป

3.6 มีความซื่อสัตย์มีน้ำใจกับผู้บังคับบัญชา ไม่นินทา หรือใส่ร้ายผู้บังคับบัญชา
ลับหลัง⁷⁵

เบนจามิน แฟรงคลิน กล่าวว่า ไม่มีอะไรแน่นอนในโลกนี้ ยกเว้นความตายและภาษี แต่เขาลืมไปอย่างหนึ่งทุกคนต้องมีเจ้านายนี่คือสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ต้องสงสัยเลยว่าบรรดาเจ้านายทั้งหลายต่างก็มีความแตกต่างและมีความเป็นตัวของตัวเอง ศิลปะในการจัดการกับเจ้านาย สิ่งที่ควรจัดการดูเป็นหน้าที่ของเจ้านายที่จะต้องบริหารงานของคุณ แต่ถ้าหากต้องการจะรอดพ้นจากการถูกบริหารคุณจะต้องเป็นผู้บริหารนายของตนเอง การที่จะบริหารนายของคุณหมายความว่า คุณจะต้อง

⁷⁵Rose Jay, "How to Manage Your Boss : Developing the Perfect Working Relationship," *Financial Times Management* (June, 2002) : 5-165.

ให้เขาสังเกตคุณ นับถือคุณ ยอมรับในความเข้มแข็งของคุณ พึงพาคุณยอมให้คุณมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของเขาช่วยให้คุณก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายของคุณเอง ทำให้ชีวิตการทำงานของคุณก้าวหน้ายิ่งขึ้น คอยกันคุณให้ออกจากความยุ่งเหยิงต่างๆ และหลีกเลี่ยงไม่เข้ามาก้าวก่ายในงานของคุณ สรุปคือพยายามโน้มน้าวเกี่ยวกับวิธีที่เจ้านายมองคุณและประพฤติปฏิบัติต่อคุณ การจัดการกับเจ้านายของคุณเป็นหนทางเดียวที่จะหยุดระบบงานที่กำลังกัดกร่อนคุณที่ละเล็กละน้อยมีวิธีหลักๆ อยู่ 5 วิธีที่จะจัดการกับเจ้านาย คือ 1) ดึงดูดความสนใจของเจ้านายของคุณ 2) ทำให้เจ้านายเชื่อว่าเขาจะได้รับผลประโยชน์จากแรงสนับสนุนของคุณ 3) พิสูจน์ถึงผลประโยชน์อันนั้น เช่น โดยการทำงานดี 4) ทำให้เจ้านายกลัวที่จะต้องสูญเสียผลประโยชน์อันนั้น และ 5) แสดงความสามารถของคุณให้เป็นที่ประจักษ์⁷⁶

เคน จาคอบส์ (Ken Jacobs) กล่าวไว้ว่า ความสามารถในการทำงานทั่วไปอย่างเดียวยังคงไม่เพียงพออีกต่อไปในยุคนี้ การรู้จักบริหารงานกับผู้บังคับบัญชาให้ดีเพื่อนำพาตัวเองไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า ดังนี้

1. เข้าใจงาน นอกจากจะทำความเข้าใจกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายแล้ว ยังต้องมองภาพรวมของงานให้เป็นระบบ ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะให้คุณอธิบายถึงสิ่งที่คุณเข้าใจ ดังนั้นอย่ากลัวที่จะถามว่าสิ่งที่คุณเข้าใจนั้นถูกต้องหรือยัง มีนอกเหนือจากนี้อีกไหม และจงฟังอย่างตั้งใจ ยิ่งคุณรู้สิ่งที่คุณต้องการมากเท่าไรความเข้าใจต่องานก็จะมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งจะส่งผลให้ผลงานคุณออกมาเป็นที่น่าพอใจ
2. งานที่ผู้บังคับบัญชาต้องการต้องมาก่อน ถ้าคุณสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานตามที่ผู้บังคับช้ญขามอบหมายให้ คุณก็จะประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์
3. รู้จักเผื่อเวลาล่วงหน้า ก่อนที่จะระบุวันส่งมอบงานคิดให้รอบคอบก่อนว่าจะทำงานเสร็จเมื่อไร และเหลือเวลาให้สามารถเพิ่มเติมหรือแก้ไขได้ทัน
4. แจ้งข้อมูลล่วงหน้าเสมอ ห้ามแจ้งเรื่องผิดพลาดหรือข่าวร้ายล่าช้าอย่างเด็ดขาด เพราะจะส่งผลให้ไม่มีเวลาพอแก้ไข บางครั้งคุณอาจคิดว่าสามารถจัดการปัญหาด้วยตัวเอง แต่จริงๆ แล้วในบางเรื่องการปรึกษาผู้บังคับบัญชาจะทำให้คำตอบที่ดีกว่าและอย่าลืมเตรียมหาทางแก้ไขไว้ด้วย
5. รับมือเรื่องไม่คาดคิด ผู้บังคับช้ญขามักหางาน และปัญหาใหม่ๆ มาให้คุณเสมอ เพราะฉะนั้นหากคุณทำงานเก่าเสร็จล่วงหน้าแล้ว ก็จะสามารถรับมือเรื่องแบบนี้ได้ และจะทำให้ผู้บังคับช้ญขาประทับใจในตัวคุณ⁷⁷

สมิธ แจ็คควิลิน (Smith Jacquelyn) ได้แนะนำเทคนิค 10 ประการในการจัดการผู้บังคับช้ญขา

1. ค้นหาให้ได้ว่าผู้บังคับช้ญขาให้ความสำคัญกับเรื่องอะไร ผู้บังคับช้ญขาแต่ละคนมีรูปแบบในการทำงานไม่เหมือนกัน การทำงานให้ประสบความสำเร็จ ผู้ใต้บังคับช้ญขาต้องรู้ให้ได้ว่า

⁷⁶ดิเรก รวณัตรี, *วิธีการจัดการกับเจ้านาย* (กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า จำกัด, 2534), 7-9.

⁷⁷Ken Jacobs, "Managing up: Helping your boss is the best way to help yourself," *TACTICS* (April, 2008) : 21.

ผู้บังคับบัญชาสนใจและให้ความสำคัญกับเรื่องอะไร เทคนิคง่าย ๆ คือ ไม่ต้องเดา ถามตรง ๆ ว่าหัวหน้าอยากให้งานความคืบหน้าบ่อยแค่ไหน ในรูปแบบใด เป็นต้น แล้วจึงตอบสนองตามนั้น

2. ให้ผู้บังคับบัญชารับทราบว่าจะอะไรสำคัญสำหรับคุณ ในทางกลับกันการทำงานจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้บังคับบัญชาก็ควรทราบด้วยว่าจะอะไรสำคัญสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นไม่ต้องรอให้ถาม บอกตรง ๆ เลยกว่าคุณอยากได้รับการสื่อสารและบริหารจัดการเช่นไร ถ้าบังเอิญความเห็นของคุณกับหัวหน้าไม่ตรงกัน จงหาทางปรับเข้าหากันตั้งแต่แรกก่อนที่จะเริ่มต้นลงมือทำงาน คุยให้ชัดเจนจะได้ไม่ต้องผิดใจกันภายหลัง

3. ส่งมอบงานที่ดีที่สุด เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาดูดี หมายถึง เมื่อได้รับมอบหมายงานมา จงตั้งใจทำให้ดีที่สุดและส่งมอบก่อนเวลาที่กำหนด จำไว้ว่าผลงานของคุณก็คือผลงานของผู้บังคับบัญชา หากงานที่ส่งไปไม่ต้องเสียเวลาแก้ไข ผู้บังคับบัญชาน่าจะใช้ต่อได้ทันที นอกจากผู้บังคับบัญชาคุณจะดูดีแล้วเขายังมีเวลาไปทำงานอื่น ๆ ที่มีคุณค่ามากกว่าหากทำได้

4. ตอบสนองให้เร็วและให้มากกว่าที่ขอหนึ่งขั้นเสมอ ผู้บังคับบัญชาหลายคนรู้สึกหัวเสียกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำตัวเป็นเหมือนทองไม่รู้ร้อน สื่อสารด้วยก็ไม่มีสัญญาณตอบรับ ผู้ใต้บังคับบัญชาแบบนี้พูดอะไร ผู้บังคับบัญชาก็ไม่ฟัง เพราะรู้สึกว่าเป็นคนเฉื่อยชาไม่เอาถ่าน ดังนั้นหากอยากจะเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา เป็นสมบัติล้ำค่าที่หัวหน้าไม่อยากเสียไป พูดหรือให้ความเห็นอะไร ก็ดูมีน้ำหนักเพราะหัวหน้าเชื่อถือจึงทำทุกอย่าง

5. ทำตัวให้น่าเชื่อถือและเป็นที่ไว้วางใจ หากต้องการทำงานอย่างเป็นอิสระ ผู้บังคับบัญชาไม่มาก้าวร่ายบงการมากเกินไป จงเริ่มต้นจาก ทำตามสัญญาที่ให้ไว้ทุกครั้ง หากรับปากว่าจะส่งงานวันไหนก็ส่งตรงเวลา หากรับปากว่าจะหาข้อมูลก่อนแล้วกลับมาแจ้งให้ทราบก็กลับมาตามที่รับปากทำแบบนี้ให้เสมอต้นเสมอปลาย

6. เน้นย้ำพฤติกรรมดี ๆ ของผู้บังคับบัญชาที่อยากให้เกิดขึ้นอีก หลายคนคงไม่ทันคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถแสดงความชื่นชมผู้บังคับบัญชาได้เช่นกัน โดยเฉพาะเมื่อหัวหน้าแสดงพฤติกรรมบางอย่างที่คุณชอบและอยากเห็นผู้บังคับบัญชาทำแบบนี้

7. ให้ผู้บังคับบัญชาได้รับรู้ก่อนล่วงหน้า ถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ไม่มีผู้บังคับบัญชาคนไหนอยากรู้สึกประหลาดใจ (Surprise) ด้วยข่าวร้ายที่ไม่เคยระแคะระคายมาก่อน ดังนั้นจงหาโอกาสบอกหรือเตือนผู้บังคับบัญชาเสมอ ๆ ถึงสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้น ที่สำคัญจงบอกด้วยว่าคุณได้ทำอะไรไปแล้วบ้าง ตอนนี้อยู่กำลังทำอะไรอยู่และวางแผนจะทำอะไรต่อไปกับเหตุการณ์นี้ เพื่อจะได้ไม่ดูตื่นตระหนกจนเกินไปหากมีปัญหาจงพาคำตอบไป

8. เมื่อไม่มีความสุข จงรีบบอกผู้บังคับบัญชาอย่าปล่อยให้สถานการณ์บางอย่างที่ไม่พึงประสงค์ค่อย ๆ กัดกินความสุขในการทำงานของคุณไปโดยไม่พูดอะไร เพียงเพราะหวังว่าเวลาน่าจะช่วยแก้ปัญหาได้ ในขณะที่เดียวกันอย่าคาดหวังให้หัวหน้าเดาความรู้สึกของคุณ หากเป็นเรื่องสำคัญจงรีบบอกอย่างสร้างสรรค์และให้เกียรติ อย่าเล่นเกมหรือข่มขู่เด็ดขาด แต่จงหาวิธีเพื่อหาทางออกร่วมกัน

7. รักษาความลับสัญญา หากได้ให้คำมั่นสัญญาไว้กับผู้บังคับบัญชาวางงานจะแล้วเสร็จภายใน 5 วัน ก็ต้องทำให้สำเร็จ ถ้าไม่เสร็จรีบแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสาเหตุและแนวทางการแก้ไข

8. จงพูดนิทานผู้บังคับบัญชาลับหลัง จงพูดเกี่ยวกับเขาในทางสร้างสรรค์ โดยเฉพาะกับ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้บังคับบัญชาเราเอง การให้เกียรติผู้บังคับบัญชาลับหลัง มีพลังมากกว่า ที่คุณคิด จงทำด้วยความจริงใจเพราะใครๆ ก็ดูออกว่าคุณหมายความว่าอย่างไร⁷⁸

กระแส ชนะวงค์ กล่าวถึง การบริหารผู้บังคับบัญชา 10 ประการ หากเราปฏิบัติได้ จะทำให้ บทบาทการแสดงของเรา ซึ่งเปรียบดังละครตัวหนึ่งในโลกกว้างใบนี้แสดงบทบาทแห่งความสำเร็จ ในทุกบทที่ได้รับมอบหมายให้โลดแล่นอยู่บนเวที

1. ฟังให้เป็น จับประเด็นให้ได้ การฟังผู้บังคับบัญชาอย่าฟังแค่ตามมารยาท แต่ฟังแล้ว ต้องจับประเด็นให้ได้
2. พูดให้เป็น มีประเด็นให้คิด ต้องพูดให้สั้นและตรงประเด็น
3. ต้องมีศิลปะการพูด ถึงแม้จะไม่เห็นด้วยกับเจ้านาย เพราะผู้บังคับบัญชาอาจมี เรื่องต้องคิดต้องทำมาก คิดอาจจะเกินบ้าง ขาดบ้าง เราต้องดูจังหวะแห่งการปฏิเสธให้เหมาะสม
4. ต้องไม่เป็นคนมีปัญหา คนทุกคนล้วนมีประโยชน์ เราต้องรู้จักหาทางทำในสิ่งที่บังเกิด ประโยชน์แก่ทุกฝ่ายเพราะทุกคนมีธรรมชาติที่เหมือนกันอย่างหนึ่งคือ หากได้รับการชมเชยจะทำให้ ทำงานได้มากขึ้น
5. ต้องรู้จักเสริมภาพพจน์ผู้บังคับบัญชา
6. มองงานในแง่บวก มองโลกในแง่ดี ทุกคำตอบล้วนมีปัญหา งานทุกอย่างอาจมีปัญหา ขัดข้องแต่ขอให้เรามองโลกในแง่ดี
7. ไม่ต้องทำงานเกินเวลา ค่า แต่จงทำงานเข้าก่อนเวลา แสดงถึงความกระตือรือร้น กระชุ่มกระชวย เสียสละ และร่างกายก็ยิ่งสดชื่น
8. จงรักษาคำมั่นสัญญา หากได้ให้คำมั่นสัญญาไว้กับผู้บังคับบัญชาร่างานจะแล้วเสร็จภายใน 5 วันก็ต้องทำให้เสร็จ ถ้าไม่เสร็จ ต้องรีบบอกผู้บังคับบัญชาให้ทราบสาเหตุ
9. ต้องรู้จักจุดอ่อนผู้บังคับบัญชา การศึกษาจุดอ่อนผู้บังคับบัญชา เพื่อไม่ให้จุดได้ตำตอ ไปสร้างเรื่องให้เจ้านายเกิดความรู้สึกเป็นปมด้อย อันจะกระทบถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างเรากับ เจ้านาย
10. อย่าใกล้ชิดผู้บังคับบัญชาจนเกินไป⁷⁹

เจ้านายของคุณเป็นเจ้านายได้อย่างไร ถ้าคุณต้องการจะมีอิทธิพลต่อเจ้านายของคุณ ควรจะทราบว่าเขาเป็นเจ้านายมาได้อย่างไร เจ้านายหลายคนได้เป็นเจ้านายโดยผ่านทางตำแหน่ง พวกเขาไม่ได้ถูกกำหนดให้เป็นเจ้านาย เพราะพวกเขาได้แสดงความสามารถทางด้านบริหารออกมา

⁷⁸Smith Jacquelyn, “How to a moody boss : Discovery service for Srinakharinwirot University,” *Business Source Complete*. 6 (June, 2013) : 1.

⁷⁹กระแส ชนะวงค์, *เคล็ดลับสู่ความสำเร็จของหมอแมกไซไซ*, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : โลกสดีไอ, 2552), 50-54.

ให้เป็นที่ประจักษ์ พวกเขากลายเป็นเจ้านายขึ้นมาเพราะพวกเขาดีเด่นหรือเก่งทางด้านการขาย บัญชี ฝึกอบรมหรืออื่น ๆ⁸⁰

อนุตตรา พานโพธิ์ทอง กล่าวไว้ว่า ลักษณะหัวหน้างานแบบที่ลูกน้องไม่ปลื้มสุดๆ ไว้ 10 แบบ ดังนี้

1. หัวหน้าไม่ยุติธรรม มีอคติ เลือกรักลูกน้องบางคน ซึ่งลูกน้องบางคน ใช้มาตรฐานที่แตกต่างในการบริหารจัดการทีม
 2. หัวหน้าหุ่นยนต์ ไร้หัวใจ ออกคำสั่ง เผด็จการ และใช้งานเหมือนลูกน้องเป็นทาส ทำตัวเป็นนาย ไม่เป็นผู้นำ ไม่เคยชม มีแต่ตีลูกน้องเท่านั้น
 3. หัวหน้าขาดจรรยาบรรณ ประพฤติตนไม่ดีไม่น่าเคารพ ด่าทอ พูดคำหยาบ ไม่รักษาสัญญา อาจรวมถึงกรณีที่ตั้งให้ลูกน้องทำงานนอกกฎ และให้ทำในสิ่งที่เอื้อประโยชน์กับตัวเองไม่ใช่องค์การ
 4. หัวหน้าขาดวุฒิภาวะ อารมณ์ไม่มั่นคง เจ้าอารมณ์ หรือเจ้าคิดเจ้าแค้น อ่อนไหวเกินปกติ
 5. หัวหน้าที่รู้สึกไม่มั่นคงในหน้าที่การงานของตัวเอง มักชอบเอาดีเข้าตัวและโยนความผิดให้ลูกน้อง ไม่สอนงาน ไม่พัฒนา เพราะกลัวลูกน้องมาแทนที่ได้
 6. หัวหน้าที่ไม่ไว้ใจลูกน้อง ชอบล้วงลูก บริหารจัดการในรายละเอียดจนลูกน้องไม่มีอิสระในการคิด การจัดการ
 7. หัวหน้าที่ไม่สื่อสาร ไม่พูด ไม่มอบหมายงานอย่างชัดเจน รวมถึงไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ลูกน้อง ไม่พูดคุยเรื่องการประเมินผล อาจเกิดจากกรณีที่ขาดทักษะการสื่อสารหรือไม่กล้าเผชิญหน้า
 8. หัวหน้าที่ไม่เคารพเวลา บางรายโทรหาลูกน้องเช้า กลางวัน เย็น ไม่เว้นวันหยุด วันนักขัตฤกษ์ หรือแม้วันที่ลูกน้องลาพักร้อน โดยส่วนใหญ่มักไม่ได้เป็นเรื่องงานสำคัญที่ต้องติดต่อลูกน้องเดี๋ยวนั้น แต่เป็นเพราะตนเองว่างจึงคาดหวังว่าลูกน้องจะต้องว่างคุยด้วย
 9. หัวหน้าที่ขาดความสามารถ ขาดความรู้ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งอาจส่งผลให้ขาดการตัดสินใจหรือตัดสินใจช้า ไม่ช่วยลูกน้องแก้ปัญหา
 10. หัวหน้าที่ขาดความรับผิดชอบ ไม่ชอบทำงาน และให้ลูกน้องทำงานแทน
- สรุป 10 แบบนี้เป็นเพียงกรณีตัวอย่างที่ได้พบบ่อยๆ ในองค์กรใดก็ตาม ซึ่งส่วนใหญ่แล้วหน่วยงานที่มีหัวหน้าแบบดังกล่าวมักประสบปัญหาคนลาออกสูงหรือลูกน้องขาดขวัญ กำลังใจในการทำงาน ในกรณีที่รุนแรงมากและไม่ได้รับการแก้ไข ผลที่ตามมาในที่สุดก็คือ หน่วยงานนั้นจะขาดกำลังคน ทีมงานแตกแยก ผลงานไม่ดี⁸¹

เจมส์ ลูคัสเชียสกี (James Lukaszewski) กล่าวไว้ว่า สิ่งที่ยับยั้งค้ำบัณขาระดับสูงต้องการได้แก่

⁸⁰ดิเรก รวณันท์, *วิธีการจัดการกับเจ้านาย* (กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า จำกัด, 2534), 42-51.

⁸¹อนุตตรา พานโพธิ์ทอง, *ลักษณะหัวหน้างานแบบที่ลูกน้องไม่ปลื้มสุดๆ ๆ* เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 5 เมษายน 2556 เข้าถึงได้จาก <<http://www.hcamag.com/article/people-leave-managers-not-companies114613.aspx>>

1. คำแนะนำช่วงสั้นๆ (Real-Time Advice) การเต็มใจที่จะให้คำแนะนำในจุดบกพร่อง หลังจากได้รับข้อมูลที่น้อยมาก การบริหารการตัดสินใจจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ทำไม่ได้ การศึกษาข้อดีอย่างถี่ถ้วนหรือการวิเคราะห์อย่างเข้มงวด การตัดสินใจจะต้องทำอย่างรวดเร็วก่อนที่โอกาสทางการตลาดจะหลุดลอยไป บางครั้งการตัดสินใจของคุณไม่จำเป็นต้องมีข้อเท็จจริงทั้งหมด

2. ตรงไปตรงมา (Candor) บอกหลักการบริหารจัดการที่คุณคิด การสนับสนุน ตำแหน่ง และความต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในช่วงเวลานั้นตามข้อเท็จจริงของมุมมอง

3. คิดอะไรต่อไป (What-Next Ideas) ผู้บังคับบัญชาอาวุโสมองสิ่งจำเป็นที่ไกลออกไปถึงความสำเร็จของโครงการที่คุณทำ การตรวจสอบข้อเสนอแนะที่มีเหตุผลเกี่ยวกับขั้นตอนต่อไปหรือการเพิ่มอำนาจ ถือเป็นคุณค่าสูงสุดท่ามกลางการสนับสนุน ความไว้วางใจ ที่คุณสามารถสร้างจุดแข็งให้กับผู้บังคับบัญชาได้

4. การบริหารความเชื่อทางใจ (Management Mind-Set) การมีที่ปรึกษาที่มีประสิทธิภาพ คุณต้องถามตัวเอง คำถามที่มีประสิทธิภาพต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของบุคคล ดังนี้ 1) คุณทำการศึกษากฎระเบียบผู้นำใหม่ 2) คุณดูแลเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงคิด ทำ และต้องการใหม่ 3) คุณสามารถปิดบังบริษัทให้ยอมรับในตัวตนของคุณในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยผู้มีอำนาจมากกว่า 4) คุณสามารถเรียนรู้ที่จะยอมรับความเป็นจริงที่ว่า การตัดสินใจบางอย่างขึ้นอยู่กับการเมืองหรือไม่ คุณสามารถยอมรับว่าการแก้ปัญหาที่ถูกต้องในทางเทคนิคไม่เคยช่วยแก้ปัญหาองค์การที่ใช้ใหม่ และ 5) คุณสามารถวางตัวให้เข้ากับผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้⁸²

2. การมุ่งสู่ความสำเร็จของงาน ประกอบด้วยแนวคิด ดังต่อไปนี้

ไดอาน่า กราเวส (Dianna Graves) กล่าวว่า กฎเกณฑ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการ สามารถที่จะปฏิบัติได้ ดังนี้

1. ต้องเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงเป้าหมายของกลุ่มหรืองานสู่เป้าหมาย ความสำเร็จร่วมกัน

2. ผู้บังคับบัญชาไม่ใช่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตรงกับความสำเร็จเฉพาะด้าน ในขณะที่เดียวกัน ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา มีการอธิบายภาระงานโดยตรงให้กับผู้ที่ก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ

3. ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่หลีกเลี่ยงการกล่าวชื่นชมผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่พนักงานส่วนใหญ่ต้องการความชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา และเห็นผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้นำ⁸³

⁸²James E. Lukaszewski, "Managing your boss's boss," IEE spectrum Journal and Magazines (February, 2009) : 17.

⁸³Dianna E. Graves, "Leadership Keys," Ophthalmology Times 15, (April, 2013) : 34.

วอน เบอร์เกน และคณะ (Von Bergen and other) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารผู้บังคับบัญชาไว้ดังนี้

1. ทำไมเราต้องจัดการผู้บังคับบัญชา เหตุผลสำคัญที่เราต้องรู้จักการบริหารจัดการงานกับผู้บังคับบัญชาคือ สิ่งที่เราทำส่งผลประโยชน์โดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาและยังส่งผลถึงเราด้วย

1. ผู้บังคับบัญชาก็เป็นมนุษย์ ที่ต้องการการติดต่อสื่อสาร การสนับสนุน ความช่วยเหลือ การยอมรับและความสนใจ การช่วยเหลือของเราจึงตอบสนองความต้องการของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเขาก็ต้องการความเข้าใจและการสนับสนุนเช่นเดียวกัน

2. ผู้บังคับบัญชาอาจจะทึ่งงงทั้งฉลาด แต่พวกเขาไม่สามารถรู้หรือทำได้ทุกสิ่ง ดังนั้นจงแสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จสูงสุดจากความรู้ความสามารถของเราเช่นกัน

3. ผู้บังคับบัญชาซึ่งกับการป้องกันปัญหาก่อนที่จะเกิด พยายามกันเขาออกจากปัญหา และความรู้ความเข้าใจของเราสามารถลดเรื่องไม่คาดคิดและปัญหาที่จะเกิดได้

4. ผู้บังคับบัญชาที่กังวลกับตำแหน่งและสถานะขององค์กร ไม่ค่อยง่ายนักที่จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จและมีภาพพจน์ที่ดี ผู้บังคับบัญชาที่ดีสามารถสร้างความสัมพันธ์และประสานงานระหว่างโรงเรียน ผู้จัดหาทรัพยากร และชุมชนได้ดีกว่า

5. ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่ต้องการความช่วยเหลือจากเรา จงทำให้เขาเพิ่มความมั่นใจและความเชื่อใจในตัวเราให้มากขึ้น วิธีนี้จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างเราและผู้บังคับบัญชาแข็งแกร่งขึ้น

2. เราต้องการความคล่องตัวในการบริหารจัดการงานกับผู้บังคับบัญชา เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะทำให้งานสำเร็จโดยง่าย รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพสูง ไม่ว่าจะเรื่องการพัฒนาการเรียนรู้อันในห้องเรียนหรือการจัดการ การได้รับส่วนแบ่งงบประมาณ อุปกรณ์ และพื้นที่ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับความคล่องตัวในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชาทั้งนั้น

3. เราสามารถพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพให้มั่นคง หากเราเป็นหนึ่งในคณะทำงาน

4. ผู้บังคับบัญชาเป็นปัจเจกบุคคลที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว หากเราสามารถเข้าใจลักษณะการทำงานและระบบความต้องการของผู้บังคับบัญชา จะทำให้เราอยู่ในตำแหน่งที่สามารถจัดการกับเขาได้ดี สิ่งที่สำคัญในการบริหารจัดการงานกับผู้บังคับบัญชาคือ การเข้าใจในงาน ผู้บังคับบัญชาอาจเข้าไม่ถึงมาตรฐานความต้องการของผู้บังคับบัญชา แต่เราได้ลองพยายามเข้าไปในโลกของเขาและเข้าใจงานของเขาอย่างเพียงพอแล้วหรือยัง ข้อเรียกร้อง ความกังวล ความกดดัน ปัญหาและทรัพยากรข้อมูล ถ้าเราไม่เข้าใจก็เป็นเรื่องยากที่จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาบรรลุตามวัตถุประสงค์

5. จัดการกับผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีความสามารถ บางครั้งเราก็ต้องเจอกับผู้บังคับบัญชาที่ไร้ความสามารถ ถึงแม้จะสามารถรองจนกว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะสั่งเปลี่ยน แต่นั่นจะเป็นการปล่อยเวลาและพลังงานที่มีค่าให้สูญหายไปโดยเปล่าประโยชน์ เราได้แยกประเภทผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีความสามารถ พร้อมกับคำแนะนำที่จะช่วยให้พวกเขาเหล่านั้นทำงานได้ดีขึ้น

5.1 ผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีความเป็นระเบียบ คนแบบนี้มักทำโน้ตเตือนความจำหาย

ลึมนัดสำคัญกับเรา ละเลยลำดับความสำคัญ บางทีก็ยกเลิกการประชุมพนักงานเอาตื้อ ๆ เราสามารถจัดการผู้บังคับบัญชาแบบนี้ได้ด้วยการ ขอความช่วยเหลือจากเลขานุการของเขาให้จัดการชีวิตผู้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น โดยแสดงให้เห็นผลดีหากเขาปรับตารางชีวิตบ้าง

5.2 ผู้บังคับบัญชาที่กระตือรือร้นจนเกินเหตุ ในฐานะคนทำงานด้านการศึกษา เราต้องการผู้บังคับบัญชาที่สั่งงานโดยให้อิสระและไม่ยึดติดมากเกินไป แต่ถ้าเราถูกโยนความรับผิดชอบทั้งหมด โดยแทบไม่มีแนวทางหรือความคาดหวัง เราอาจต้องเผชิญกับภาระงานที่ไม่สามารถสำเร็จได้ กลวิธีที่ดีที่สุดคือ เข้าหาผู้บังคับบัญชาอย่างสุภาพและบอกกับเขาโดยตรงว่าเราไม่สามารถทำงานให้ออกมาได้ดีที่สุดในขณะนี้โดยไม่มีแนวทางความคาดหวัง และวันกำหนดส่งที่เฉพาะเจาะจง

5.3 ผู้บังคับบัญชาที่ไม่สามารถตัดสินใจอะไรได้เลย วิธีที่ดีที่สุดคือให้คำถามหรือประเด็นที่สำคัญที่สุดที่จะแก้ไขก่อน แบบนี้เรื่องที่รองลงมาจะไม่ออกนอกประเด็นนัก สิ่งสำคัญคือการยืนหยัด และความแน่วแน่อย่างสุภาพ

5.4 ผู้บังคับบัญชาสมบูรณ์แบบ ผู้บังคับบัญชาพวกที่ห้ามไปไหนหากงานยังไม่สมบูรณ์แบบ วิธีจัดการคนประเภทนี้คือ ทำให้เขาแน่ใจว่างานออกมาดีพอแล้ว โดยอาจบอกเขาได้ว่าหากทำมากไปกว่านี้อาจพบความเสียหายที่ใหญ่กว่า และคอยชื่นชมการตัดสินใจของเขา ถึงแม้ผลที่ออกมาจะไม่สมบูรณ์แบบก็ตามที่

5.5 ผู้บังคับบัญชานักดับเพลิง ผู้บังคับบัญชาประเภทที่ต้องการความรวดเร็วทุกอย่าง ความท้าทายของเราคือทำให้เขาช้าลงในการวางแผน ต้องใช้การทำงานเป็นทีมเข้าช่วย โดยให้เขาเห็นว่าทุกคนกำลังประสบความกังวลอย่างรุนแรงกับงาน และการมีแผนจะทำให้งานเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า

5.6 ผู้บังคับบัญชาประเภทผัดวันประกันพรุ่ง ผู้บังคับบัญชาที่ทำงานล่าช้าจนส่งผลกระทบต่องานที่เราต้องรับผิดชอบ หนึ่งในกลยุทธ์คือการสื่อสารทำความเข้าใจว่าถ้าเราไม่ทำให้เสร็จตามวันเวลาที่กำหนด ผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะมองเราทั้งทีมเป็นมือสมัครเล่นที่ใช้ไม่ได้ หรือกำหนดเส้นตายในการทำงานให้เขา⁸⁴

แพ็ททริก ฟอริย (Patrick Forsyth) ได้กล่าวถึง 8 ขั้นตอนความคิดในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชา (มีทั้ง) คนดี คนเลว รวมทั้งตัวเราเอง ผู้บังคับบัญชาที่ดี อาจเป็นสิ่งดีหากมีคนรู้ว่ามิใคร่เชื่อฟังและสรรเสริญเขา แต่จะเลวร้ายยิ่งขึ้นไปอีกหากพวกเขาถูกดูหมิ่น ลักษณะการบริหารจัดการที่ดีคือ การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และเห็นภาพกว้าง การมอบหมายงานดี ความเด็ดขาด การไม่ผัดวันประกันพรุ่ง กระตือรือร้นต่อองค์การ ภารกิจขององค์การและผู้คนในองค์การ รักษาสัญญา ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และยอมรับผิดชอบอ่อนของตัวเอง เป็นต้น สิ่งที่เราสามารถจูงใจ

⁸⁴Von C. W. Bergen, Jane W. Licata and Barlow Soper, **Managing Your Administrator** (Southeastern Oklahoma State University : recommended for The Educational Forum, 1997), 4-18.

ผู้บังคับบัญชาได้คือ รูปแบบการจัดการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งสองฝ่าย ดังนั้นหลักการพื้นฐานก็คือ ครั้งแรกให้สร้างความประทับใจแล้วจึงใช้อิทธิพลโน้มน้าว

2. ความสัมพันธ์ที่ถูกต้อง เหมาะสมกับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ที่มีคุณธรรม ได้แก่ ตรงไปตรงมา เปิดเผย จริงใจ เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน กำหนดนิยามความสัมพันธ์ชัดเจนดีและได้ประโยชน์ร่วมกัน

3. การทำภาพลักษณ์ ประวัติดีให้เป็นบวกภาพการรับรู้ของผู้อื่นที่มีต่อตัวเราคือความเป็นจริง ตัวเราต้องยึดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ได้แก่ ความสามารถ ความมั่นใจ ความน่าเชื่อถือ คนที่เราจะต้องสร้างความประทับใจ คือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเรา ผู้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ผู้อาวุโสอื่นๆ ที่เราทำงานด้วย คนอาวุโสที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานเรา เป็นต้น

4. การทำงานที่ทำให้เกิดผล (กระทบ) ที่ชัดเจน การเตรียมพร้อมกำหนดเป้าหมายและดำเนินการสิ่งที่ตัวเราต้องทำและวิธีการที่จะทำ สิ่งจำเป็นในการทำงานและแสดงผลงาน ได้แก่ เป็นไปตามข้อกำหนด ตรงเวลา พอดิบกับงบประมาณ การทำงานอย่างสมดุลในแง่คุณภาพ เวลา และต้นทุน การรู้จักทำการบ้าน การวางพื้นฐานที่จำเป็น การรู้จักไต่ถามผู้รู้ การรู้จักร้องขอการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การมีความคิดที่ดี การสร้างเสริม และการส่งเสริมผลกระทบของสิ่งที่เราทำ

5. การสื่อสารกับผู้อาวุโส อุปสรรคในการสื่อสาร ได้แก่ การให้ความสนใจ ความเข้าใจกัน การเห็นด้วยการลงมือทำ การเปิดรับผลประเมิณย้อนกลับ เครื่องช่วยในการทำความเข้าใจได้แก่ การพิจารณาใส่ใจคำถามของแต่ละบุคคล การทำให้มีเหตุผล มีตรรกะ โดยมีหลักการพื้นฐาน ได้แก่ ปลุกฝังความสัมพันธ์ฉันท์มิตร เคารพอย่างสม่ำเสมอด้วยความสัมพันธ์ในระยะห่างที่เหมาะสม สร้างความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับผู้คน เป็นต้น การตรวจสอบ และประเมินการรับฟัง ต้องมีความต้องการที่จะฟังดังนี้ ต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ต้องเข้าใจ ต้องตอบสนอง ต้องหยุดพูด ต้องเอาใจใส่ ต้องตรวจสอบ ต้องควบคุมอารมณ์ ต้องใส่ใจคนอื่น ต้องระบุประเด็นสำคัญ หลีกเลี่ยงปัญหา ด้านบุคลิกไม่สูญเสียตัวเองในการขัดแย้ง หลีกเลี่ยงสิ่งเชิงลบ ทำบันทึก การกล้าแสดงออก มีความกล้าหาญ เชื่อมั่นของตัวเอง การจัดการกับอารมณ์กับผู้บังคับบัญชาเจ้าอารมณ์ ดังนี้ ยอมรับการผิดพลาดขอโทษ นำเสนอการดำเนินการชดเชยที่เหมาะสม ฟังและหาสิ่งที่เป็นสาเหตุของความโกรธ การตอบสนองในทางบวก เป็นต้น

6. ข้อตกลงระหว่างผู้บังคับบัญชาของเรา การสร้างพลังอำนาจของความอดทน ในบางช่วงเวลาเพื่อรักษาพันธมิตรที่มีประสิทธิภาพ การเข้าใจวิธีการบริหารของผู้บังคับบัญชา แนวทางการโน้มน้าวซึ่งผลประโยชน์ที่เกิดจากข้อตกลงร่วมกันมีโอกาสเป็นไปได้ การให้ความสำคัญกับข้อเรียกร้องและข้อโต้แย้งที่มีน้ำหนักที่เหมาะสม เช่น ขอให้จ่ายเงินเพิ่ม ขอรับผิดชอบมากขึ้น และการเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา

7. จัดการกับความยากลำบาก วิธีการแก้ปัญหาผู้บังคับบัญชาที่ไม่น่าประทับใจ

7.1 ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นและพยายามที่จะตรวจสอบให้แน่ใจว่าทำไมมันเกิดขึ้น

7.2 โปรดใช้ความระมัดระวังที่จะไม่แสดงออกโดยเฉพาะอย่างยิ่งการกระทำที่แสดงออกถึงความไม่พอใจ

7.3 ใช้วิธีแก้ปัญหาอย่างละม่อมและใช้ทักษะทั้งหมดของเราสื่อสาร

7.4 วางแผนแนวทางเปลี่ยนแปลงโอกาสที่อาจต้องใช้เวลาและไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ไขทันที

7.5 รับประโยชน์สูงสุดจากการประเมินผลงาน วิธีที่ปฏิบัติได้แก่ รู้วิธีการทำงานของเรา

8. มองความคิดเห็นและเรียนรู้จากอดีตที่ผ่านมา ปรับปรุงในอนาคต เชื่อมโยงกระบวนการทั้งหมดให้เป็นหนึ่งในการจัดการอาชีพและงาน ความพึงพอใจและผลตอบแทนที่ตัวเราได้รับหรือต้องการที่จะได้รับจากงานของเรา วัตถุประสงค์ของการประเมินคือผลการดำเนินงานที่ผ่านมา การวางแผนการทำงานในอนาคต การตั้งเป้าหมายในอนาคตเฉพาะบุคคล ตรวจสอบการเรียนรู้จากประสบการณ์ และรักษาแรงจูงใจ⁸⁵

มาเรีย ซัคโควา (Maria Sushkova) กล่าวถึงคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการบริหารผู้บังคับบัญชา

1. สำรวจและอาสา ทำภารกิจที่จำเป็นของงานตามโครงการที่ได้รับมอบหมาย
2. เข้าใจผู้บังคับบัญชา ในปัญหาที่สำคัญและแก้ไขปัญหาร่วมกัน
3. แลกเปลี่ยน เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพ
4. เข้าใจระเบียบแบบแผนของสำนักงานและปฏิบัติตาม
5. เก็บความวุ่นวาย แต่ทำให้เห็นวามานนั้นง่ายตาย
6. เชื่อสัจย์และยึดมั่นคำสัญญา
7. เป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ และแลกเปลี่ยนความรู้
8. ส่งเสริมและยกย่องผู้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง
9. ออกแบบ วางแผนพัฒนาและปรับปรุงข้อมูลในทุก 60 วัน เพื่อวางแผนแบ่งปันกับ

ผู้บังคับบัญชา

10. ขยายเครือข่าย
11. สิ่งสำคัญที่สุดคือ คุณค่าที่จะเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชา ทีมงาน และองค์กร⁸⁶

จิน คิลลี่ (Jean Kelly) กล่าวไว้ว่า ในการทำงานคุณจะต้องพึ่งพาอาศัยผู้บังคับบัญชาของคุณมากกว่าที่จะให้ผู้บังคับบัญชาพึ่งพาคุณ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่กำหนดอนาคตคุณได้ ดังนั้นเพื่อให้เป็นแนวทางในการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับผู้บังคับบัญชา จึงจำเป็นต้องศึกษาเกี่ยวกับการบริหารผู้บังคับบัญชา

1. ค้นหาและมองให้เห็นสิ่งดีที่มีในตัวผู้บังคับบัญชา สิ่งสำคัญคือคุณต้องทำตามความ

⁸⁵Patrick Forsyth, **Manage Your Boss : 8 Steps to creating the ideal working relationship** (Singapore : Marshall Cavendish Business, 2006), 17-161.

⁸⁶Maria Sushkova, **Management the Boss**, เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 19 กันยายน 2557 เข้าถึงได้จาก <http://yappi.com.ua/>

คาดหวังของผู้บังคับบัญชา บางสิ่งที่คุณคิดว่าดีสำหรับคุณอาจเป็นแค่สิ่งธรรมดาสำหรับผู้บังคับบัญชา ก็ได้ ดังนั้นพยายามทำให้ได้ว่าสิ่งที่คุณคิดว่าดีคือแบบไหน

2. ถามสิ่งที่คุณบังคับบัญชาต้องการ บางครั้งผู้บังคับบัญชาไม่ได้บอกความคาดหวังหรือให้รายละเอียดงานที่ทำมากนัก ดังนั้นสิ่งแรกที่คุณต้องทำหลังจากได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา คือ ติดตามสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการหรือคาดหวังในงานนั้น ๆ กำหนดส่งงาน แหล่งที่มาของข้อมูล ขั้นตอนที่ต้องระมัดระวังบุคคลที่สามารถติดต่อได้เมื่อเกิดปัญหา

3. พิจารณารูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชา และปรับเปลี่ยนตัวคุณให้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานนั้น

4. กล้าที่จะบอกความรู้สึก สิ่งที่ไม่พอใจ หรือไม่ได้รับการเคารพในการทำงานและจากเพื่อนร่วมงาน

5. ตระหนักถึงรูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชาแต่ละคน โดยเฉพาะคนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการทำโครงการเดียวกับเรา ต้องทราบรูปแบบการทำงานแต่ละคน สิ่งสำคัญของแต่ละบุคคลคืออะไร และหาจุดที่สามารถสร้างความสมดุลแก่กันได้

6. กระบวนการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องพยายามเข้าหาผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้ปัญหาที่ยากกลายเป็นเรื่องง่าย คุณสามารถสอนวิธีการทำงานร่วมกับคุณ มีการสื่อสารร่วมกันที่ดี เป็นผลให้ชีวิตการทำงานมีความสุข และมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น⁸⁷ คริส เพียร์ (Chris Pearce) ได้เสนอแนะแนวทางในการบริหารความต้องการของผู้บังคับบัญชาที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จ โดยหลักประโยชน์ส่วนรวม ดังนี้

1. รู้วิธีที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาพอใจเรา รู้จักแบ่งเวลาในการทำงาน มีระเบียบแบบแผนในการทำงาน มีความกระตือรือร้น ฝึกฝนและพัฒนาทักษะการทำงานอย่างต่อเนื่อง

2. พิจารณาไตร่ตรองก่อนที่จะเสนอผู้บังคับบัญชา เป็นไปไม่ได้ที่ผู้บังคับบัญชาของคุณจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่ให้กับคุณตามที่ต้องการโดยที่ผู้อื่นไม่ยินยอม เช่น สูงกว่าตำแหน่งเดิม การใช้อำนาจและอิทธิพล ประสบการณ์ ข้อบังคับของบริษัท วิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหาร

3. คิดวิเคราะห์ให้ดีกว่าก่อนว่าจะเสนออะไร คุณจะต้องเจอปัญหาในการที่จะกำหนดตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละบุคคล และต้องให้บุคคลอื่นร่วมแสดงความคิดเห็นในการประชุมแต่ละครั้ง รวมทั้งยอมรับฟังความคิดเห็น และเน้นการทำงานเป็นทีม

4. ถามความคาดหวังของคุณจากผู้บังคับบัญชา ทุกคนมีความคาดหวังที่แตกต่างกันทั้งใน

⁸⁷Jean Louisa Kelly, “How to management your boss,” *Columbia University Record*, 21,19 (March 8, 1996) : 2-3.

ด้านมุมมองหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา คำแนะนำที่มียากจะเข้าใจปัญหา คำแนะนำที่เหมาะสม ด้านนโยบายและการสนับสนุน และการปกป้องจากผู้บังคับบัญชาของคุณ

5. ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายงานใดๆ ให้ควรตั้งใจทำ ศึกษาให้กระจ่างตามความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา และสำเร็จตามกำหนดเวลา

6. การบริหารเวลา ในแต่วันควรมีการบริหารจัดการเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้ง สะสางภาระงานมิให้ค้างค้ำ

7. สร้างสัมพันธภาพที่ดี ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกันในการทำงานย่อมจะส่งผลให้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร มีประสิทธิภาพ มากขึ้น เช่น การเห็นอกเห็นใจซึ่งกัน สร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน และกันรอบรู้ในงาน ที่รับผิดชอบ และมีการรวบรวมและศึกษาข้อมูลของอีกฝ่ายหนึ่ง

8. เตรียมความพร้อมสำหรับการประชุม ควรมีการจัดเตรียมระเบียบวาระการประชุมให้ ผู้บังคับบัญชาจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับประเด็นปัญหาสำคัญที่ต้องพิจารณา เช่น ดูคำถาม ที่เกี่ยวข้องกับคำแนะนำ รายงานข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ปัญหาทั่วไปที่พบ และรายงานข้อเท็จจริง ที่จำเป็นจากปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานให้กับผู้บังคับบัญชาทราบ

9. ไม่นินทาผู้บังคับบัญชาลับหลัง ไม่ควรวิพากษ์วิจารณ์บุคคลอื่นลับหลัง ชื่นชมผู้อื่นอย่าง จริงใจ จดจำส่วนประกอบที่สำคัญจากสิ่งแวดล้อมอย่างมืออาชีพ และควรบริหารความสัมพันธ์ใน ทุกเวลา

10. รู้จักชื่นชมการทำงานของผู้อื่น คนส่วนใหญ่ชอบการสรรเสริญเยินยอ ไม่ชอบการติเตียน ดังนั้นจึงควรชื่นชมผู้บังคับบัญชาในทางบวกอย่างจริงใจ เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีและไม่หวัง แก่ประโยชน์ที่จะได้รับ

สิ่งสำคัญคือ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีร่วมกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จึงใช้เวลาที่มีทำงานและสร้างบรรยากาศแห่งความสุขร่วมกัน⁸⁸

สิทธิโชค วรรณสันติกุล กล่าวไว้ว่า ทำอย่างไรให้เขายอมเป็นจิตวิทยาการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของมนุษย์ว่าด้วยการสร้างทัศนคติที่ดีของผู้บริหารต่อลูกน้อง ผู้บังคับบัญชาต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา ครู อาจารย์ต่อลูกศิษย์ และพ่อแม่ต่อลูก ซึ่งต้องเข้าใจเป็นอย่างมากเพราะเป็น กลยุทธ์ในการทำให้เขายอมทำตามผู้บริหารที่ได้รับการยกย่องและบริหารงานประสบผลสำเร็จนั้น องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เขาก้าวไปสู่ความสำเร็จคือความทุ่มเทตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ของ ลูกน้องนั่นเอง ผู้บริหารจะต้องเข้าใจที่จะจงใจให้ลูกน้องทำตามซึ่งจะต้องใช้กลยุทธ์และวิธีการต่างๆ ให้ลูกน้องรู้สึกว่าการที่เขาทำนั้นเป็นเพราะเขาทำเอง ผู้บริหารจะต้องเข้าใจพื้นฐานของพฤติกรรมของ

⁸⁸Chris Pearce, "Ten steps to managing your boss," *nursing management* 14, 3 (June, 2007) : 21.

มนุษย์ให้ลึกซึ้ง เพราะมนุษย์ทุกคนรู้จักใช้เหตุผลอย่างมีเหตุผล มีจุดยืนทางความคิด หลักสำคัญที่จะทำให้คนอื่นๆ ยอมทำตามคำสั่งหรือคำสอนได้คือเอาชนะใจเขาให้ได้เสียก่อน ด้วยการทำให้เกิดความรัก ความนับถือ ความศรัทธา และความเชื่อถืออย่างแรงกล้าในตัวเขาตัวเอง จากหลักการข้างต้น จึงต้องมีกลยุทธ์จูงใจให้การทำงานประสบผลสำเร็จ โดยยึดหลัก 3H ได้แก่

1. Heart หมายถึง การเอาชนะใจให้เขารักและศรัทธา ให้เขามีความรู้สึที่ดีต่อหัวหน้า และงานที่ทำ ซึ่งในทางปฏิบัติหัวหน้าหรือผู้นำควรมีน้ำใจ เช่น พาไปเลี้ยงต้อนรับเมื่อเขาย้ายมาใหม่ๆ การช่วยสอนงานให้ ซึ่งจะทำให้เขารู้สึกว่าเขาเสียดคล้องกับเป็นคนมีความรู้ ความสามารถ ถ้าเจ็บป่วยก็ไปเยี่ยม ญาติเสียก็ไปร่วมงานศพ ทำตัวเองให้เขานับถือ เมื่อเขาทำงานได้ดีมากก็ให้รางวัลพิเศษ ยกย่องในที่ประชุม เป็นตัวอย่างแก่คนอื่นๆ ซึ่งการปฏิบัติเหล่านี้ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันใจต่อกันทำให้เขาเกิดความรู้สึและมีอารมณ์ที่จะทำ

2. Head หมายถึง การใช้ความคิด การแสดงเหตุผลให้เขาเชื่อมั่นว่าทำแล้วดี เป็นประโยชน์กับตัวเองและหน่วยงาน หรือถูกตามหลักการ เปิดโอกาสให้เขาแสดงความคิดเห็นและเหตุผล รับฟังและให้เกียรติเขาในยามที่เขากำลังแสดงเหตุผลของเขา นำความคิดของเขามาร่วมพัฒนาด้วย ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้ผู้แสดงความคิดเห็นรู้สึกว่ามีเกียรติ ได้รับการยกย่อง ฟังเหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นด้วย

3. Hand หมายถึง การร่วมมือลงมือทำงานตามที่ได้แสดงความคิดเห็นไว้ ต้องลงมือและปฏิบัติตามที่ได้แสดงความคิดเห็นหรือการตัดสินใจนั้น ถ้าคนเราได้รับการรับรู้ว่าคุณคิดของตนเอง ได้รับการพิจารณาเหตุผลของตนได้รับการพิจารณาเสมอในการตัดสินใจที่จะทำอะไร เขาย่อมจะต้องยื่นมือเข้ามาร่วมปฏิบัติตามข้อตกลงหรือการตัดสินใจนั้นด้วย เพราะเขามีส่วนร่วมอยู่ในนั้นมาตั้งแต่ต้นมิฉะนั้นจะกลายเป็นว่า เอาแต่พูดแต่ไม่ยอมทำอันเป็นภาพลักษณ์ที่สังคมไทยไม่ยอมรับเขา ในที่สุดทำให้เขารู้สึกว่าควรยื่นมือมาทำตามที่ได้เคยตกลงกันไว้

สรุปเทคนิควิธีในการทำให้เกิดการยอมทำตาม ทั้งผู้บริหารและลูกน้องต้องปรับตัวเข้าหากัน เพื่อความสำเร็จขององค์กร ต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนปฏิบัติร่วมกัน อันจะนำไปสู่องค์กรที่มีความเข้มแข็งสามารถเป็นตัวอย่างของหน่วยงานอื่นๆ ได้⁸⁹

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ กล่าวไว้ว่า เทคนิคการวางตัวในที่ทำงานเข้าตานาย ถูกใจเพื่อนคือ

1. ทำงานอย่างมีความสุขกับหัวหน้างาน ในความเป็นจริงเราไม่จำเป็นต้องปล่อยให้ชีวิตเดินทางถึงจุดตัดสินใจแตกหัก หากเราเรียนรู้กับการทำงานร่วมกับหัวหน้างานได้อย่างมีความสุขยอมหลีกเลี่ยงปัญหาได้ และร่วมงานกันอย่างราบรื่น ซึ่งมีหลักง่ายๆ 5 ประการที่ชื่อย่อเรียกว่า “HAPPY”

1. H-Humble : ถ่อมตนเรียนรู้ คือยินดีเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากหัวหน้างาน ยินดีรับคำสั่ง รับคำสอน รับคำแนะนำ ควรถ่อมตนเรียนรู้จากหัวหน้างาน ช่วยให้เราก่งกจในการทำงาน

⁸⁹สิทธิโชค วรานุสันติกุล, ทำอย่างไรให้เขายอม (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น บมจ., 2547), 21-22.

มากขึ้น ดังนั้นหากเราไม่เข้าใจในคำสั่ง ควรเข้าไปหาหัวหน้าเพื่อขอคำแนะนำ การถ่อมตนในการเรียนรู้จะทำให้เราเปิดรับความรู้แนวคิด ประสบการณ์ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง

2. A-Active : กระตือรือร้นเสมอ เราควรทำงานด้วยความกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง เอาใจใส่รับผิดชอบต่อหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ หากเราได้รับการร้องขอจากหัวหน้างานให้ช่วยเหลืองานในกรณีพิเศษ แม้ไม่ใช่งานในความรับผิดชอบ ควรยินดีรับคำสั่งช่วยอย่างเต็มที่ ซึ่งทำให้หัวหน้าเกิดความประทับใจ ซึ่งชมการทำงานด้วยความกระตือรือร้น ช่วยทำให้เกิดความสนุกในงานทำหายตนเองที่จะทำงานให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นการแสดงออกให้หัวหน้ามั่นใจว่าเราจะร่วมแรงเป็นกำลังสำคัญพาหน่วยงานไปถึงเป้าหมายได้

3. P-Perseverance: บากบั่น พากเพียรในการทำงานเรามากก็ได้รับมอบหมายทั้งงานง่ายและยาก งานใหม่ไม่เคยทำงานเร่งด่วนและงานปกติปะปนกันไป หากเรารับงานที่ยากจงตั้งใจไม่ทอดทิ้งจนทำให้สำเร็จ เมื่อพบอุปสรรคปัญหาใด ๆ เราต้องมีความมุ่งมั่นเอาชนะฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ได้สำเร็จ ทำให้ตนเองมีความภาคภูมิใจและสร้างความประทับใจให้กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

4. P-Positive thinking : มีความคิดแง่บวก หากเราต้องการทำงานกับหัวหน้าอย่างมีความสุข เราควรมีความคิดแง่บวก ทั้งต่อตัวหัวหน้าโดยมองส่วนดีและเชื่อมั่นในส่วนดีของหัวหน้า ในทางตรงกันข้ามหากเรามองแต่ส่วนเสียย่อมเกิดความรู้สึกอคติคิดร้ายไม่ยอมรับร่วมงานด้วย เช่น หัวหน้าเป็นคนอารมณ์ร้อน การมองส่วนดีย่อมช่วยให้การทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

5. Y-(Be) yourself : เป็นตัวของตัวเอง เราควรทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน รับผิดชอบหน้าที่และความรับผิดชอบงานในส่วนของตนให้ดี ทำงานตามบุคลิกจริงของเรา ไม่จำเป็นต้องเอาใจหัวหน้า ไม่จำเป็นต้องเสแสร้ง การทำงานอย่างเป็นตัวเองร่วมกับหัวหน้า จะช่วยให้เราเกิดความมั่นใจในการทำงาน ทำงานอย่างมีความสุข และประสบความสำเร็จด้วยการทำงานอย่าง Happy กับหัวหน้า ซึ่งเอื้อประโยชน์ให้เราพัฒนาตนเอง และก้าวหน้าเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ที่เราทำในอนาคต

2. มุมมองต่อหัวหน้าสะท้อนการทำงาน หากเรามองหัวหน้าเป็นที่เลียด หัวหน้าที่ต้องคอยสอนงาน ให้คำปรึกษา สอนชี้แนะตลอดเวลา ทำให้ตนไม่เกิดแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเอง และสุดท้ายก็จะเกิดผลเสียมากกว่าผลดี ในทางตรงกันข้ามมุมมองใหม่มองว่าหัวหน้าเขาเป็นเพื่อนร่วมงานที่มีอาวุโสกว่า ก็จะส่งผลให้การทำงานเราเปลี่ยนไปการทำงานแบบมองหัวหน้าเป็นเพื่อนร่วมงาน จะทำให้เกิดลักษณะการทำงาน ดังนี้ 1) ให้เกียรติหัวหน้างาน 2) ส่งเสริมพลังการทำงานเป็นทีม 3) ทำดีต่อผู้ร่วมงานทุกคน 4) ส่งเสริมและสนับสนุนหัวหน้างาน โดยสรุปด้วยมุมมองต่อหัวหน้างานที่เป็นเสมือนเพื่อนร่วมงานย่อมสร้างแรงกำลังใจ ความร่วมมือ การแสดงความคิดเห็นเสนอแนะ ตลอดจนการให้เกียรติซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่ความรุ่งเรืองขององค์กรในที่สุด

3. เป็นที่โปรดปรานโดยไม่ต้องประจบประแจง การเติบโตในหน้าที่การงานนับเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของทุกคนโดยเฉพาผลลัพธ์ตามมาคือ การได้การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เกียรติยศชื่อเสียง และรายได้ก็จะสูงขึ้น ลักษณะชีวิตที่เหมาะสมกับการทำงานต่างๆ คือ 1) รับผิดชอบงานอย่างดีเลิศ 2) รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี 3) มีความซื่อสัตย์ 4) ยินดีช่วยเหลือผู้อื่น 5) มี

สติปัญญาไหวพริบดี 6) มีลักษณะนิสัยสุภาพอ่อนน้อม 7)ไม่เป็นคนที่ชอบนิินหาว่าร้ายคนอื่น 8) สร้างมิตรไม่ก่อศัตรู 9) รับผิดชอบชีวิตส่วนตัวได้ดี 10) ยอมรับคำตักเตือนชี้แนะ 11) รักษาคำมั่นสัญญา และ12) ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี หากเรามีลักษณะชีวิตที่กล่าวมาย่อมเป็นที่โดดเด่นในสายตาของหัวหน้าและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน โอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนและเติบโตสายงานย่อมมีสูงขึ้นไปตามลำดับแน่นอนว่า ย่อมมีความยั่งยืนมากกว่าการใช้วิธีประจบประแจงเจ้านาย

4. จัดการหัวหน้านิสัยเสียเสียต้นเหตุของค์การเสียคน การเวียนเข้าออกของพนักงานจัดเป็นปัญหาที่น่าหนักใจขององค์กรแม้ว่าส่วนหนึ่งเกิดจากความเปลี่ยนแปลงของพนักงาน เพราะต่างคนต่างต้องการหาประสบการณ์แปลกใหม่ให้กับชีวิต และความถนัดที่ตนเองชอบ แต่การลาออกของพนักงานบางคนก็ไม่สามารถทนพฤติกรรมของหัวหน้าได้เพราะความเผด็จการทางความคิดและการกระทำของหัวหน้าอารมณ์แปรปรวน เจ้าชู้ ความลำเอียง ซึ่งเป็นเรื่องที่ยอมรับไม่ได้

1. พลิกบทหัวหน้าเผด็จการจากอำนาจนิยม สู่มิตรภาพ หัวหน้าลักษณะนี้ มักจะยึดเหตุผลของตนเองเป็นใหญ่ ทุกคนต้องทำตามคำบัญชา ห้ามโต้แย้ง ทำให้คนทำงานด้วยความหวาดกลัว รู้สึกต่อต้านอยู่ภายในมือคตติ และไม่กล้าใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

2. ทำอย่างไรเมื่อไม่เป็นคนโปรด หากเราอยู่ในภาวะไม่ได้เป็นคนโปรดไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ๆ ก็ตาม เราย่อมเกิดความรู้สึกอึดอัด คับข้องใจ เกิดความเครียด ขาดความสุขในการทำงาน อาจตามมาด้วยการตอบสนอง 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) ผู้พ่ายแพ้ ก็จะรู้สึกว่าตัวเองไม่มีค่า และ2) ผู้ตอบโต้ ในทางตรงกันข้ามเราอาจเกิดความรู้สึกไม่พอใจ การตอบสนองไม่ว่าจะในฐานะผู้พ่ายแพ้หรือผู้ตอบโต้ไม่ได้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์กลับยิ่งก่อปัญหามาสูการทำลายองค์การด้วยในทางอ้อม ถ้าเราตกอยู่ในสภาพเช่นนี้ เรามีข้อเสนอแนะที่น่าเป็นประโยชน์คือ ตั้งสติก่อนค่อยคิด แก้ไขเปิดใจค้นหาสาเหตุที่แท้จริงเช่น เมื่อหัวหน้าไม่พอใจงานที่เราทำผิดพลาดเราควรแก้ไขคือเราควรปรับปรุงตนเองเอาใจใส่ในการทำงานให้มากขึ้น

7. ทำอย่างไรเมื่อมีเจ้านายจอมบ่น เราควรวิเคราะห์สาเหตุของการบ่นก่อน เพื่อให้เราเข้าใจหัวหน้าได้ถูกต้องและเป็นธรรมการแบ่งประเภทคำบ่นแบ่งได้ 4 ประเภทคือ 1) บ่นเพื่อระบาย 2) บ่นขอความเห็นใจ 3) บ่นต่อว่า 4) บ่นงานมาก งานยาก งานไม่เสร็จ เมื่อเราประสบปัญหาอย่างนี้เราไม่ควรปล่อยให้ตัวเองมีความคิดในแง่ลบ เพราะจะทำให้เราหมดกำลังใจไปด้วยการตอบสนองการบ่นในรูปแบบต่างๆ ย่อมเป็นผลในทางบวก ช่วยเปลี่ยนความคับข้องใจให้กลายเป็นความเข้าใจเป็นวิธีที่ชาญฉลาดทำให้หัวหน้าสามารถออกจากวงล้อมของการบ่นได้

8. ทำงานกับหัวหน้าไม่เก่งอย่างมีความสุข หัวหน้าที่มีคุณสมบัติที่ดีนั้นหายาก เพราะว่ามีหัวหน้างานจำนวนไม่น้อยที่ยังขาดความรู้ความสามารถในการบริหารการจัดการ หากเราเคยทำงานหรือกำลังร่วมงานกับหัวหน้าที่ขาดความสามารถในการบริหาร เราคงเกินความรำคาญ แต่ในโลกแห่งความเป็นจริงเราคัดเลือกบุคลากรขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารมักใช้ปัจจัยอื่นๆหลายอย่างพิจารณา เช่น คัดเลือกบุคลากรที่ไว้วางใจได้ ทำงานกับองค์กรนานๆ หัวหน้าที่ไม่ถนัดในการบริหารก็จะทำให้เมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจอะไรก็จะไม่กล้าที่จะตัดสินใจ ในบางครั้งก็ต้องถามลูกน้องเพื่อความแน่ใจ หรือตัดสินใจในครั้งนั้นๆ ทางออกที่ช่วยให้เราทำงานกับหัวหน้าที่ขาดความสามารถด้าน

การบริหารอย่างมีความสุข คือ 1) ไม่ต่อต้านสร้างความแตกแยก 2) ยินดีร่วมมือช่วยองค์การ 3) มองส่วนดีของหัวหน้า 4) พุดคุยกับหัวหน้าด้วยความหวังดี

9. การทำงานกับคนหัวแข็งถ้าเราต้องการทำงานกับคนหัวแข็ง เราจะรู้สึกอึดอัดใจ ยิ่งคนประเภทนี้เป็นหัวหน้าเราด้วย ความอึดอันจะเกิดขึ้นมากขึ้น และส่งผลเสียกับองค์การมากกว่าผลดีในโลกความเป็นจริง ไม่มีใครฉลาดไปทุกเรื่อง เหมือนสุภาษิตที่ว่า สี่เท้ายังรู้พลาด นักปราชญ์ยังรู้พลั้ง การไม่รับฟังมุมมองที่แตกต่างย่อมทำให้การตัดสินใจ ผิดพลาดได้ง่าย ยิ่งกว่านั้นยังเป็นอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ ในการพัฒนาการ ทำให้คนไม่กล้าเข้ามามีส่วนร่วม ไม่กล้าทำงานด้วยแล้วหน่วยงานก็ค่อยๆ เสื่อมถอยไป วิธีจะช่วยให้เราทำงานกับคนหัวแข็งได้ 3 วิธี คือ 1) อย่าเพิ่งโกรธ 2) ทบทวนความคิด และ 3) เปิดใจยอมรับแนวทางต่างๆ เหล่านี้ช่วยให้เราทำงานกับคนหัวแข็งได้ในขณะเดียวกันทำให้เราเตือนตัวเราว่าควรที่จะใจกว้าง เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายเพื่อไม่ให้กลายเป็นคนหัวแข็งเสียเอง

10. พิชิตใจหัวหน้าเย็นชา เทคนิคที่ช่วยให้เราสามารถก้าวพ้นจากการทำงานกับหัวหน้าเย็นชา มี 2 เทคนิค ได้แก่ 1) สื่อสารความรู้สึกให้หัวหน้ารับรู้ เราเห็นคุณค่าหัวหน้า 2) สร้างบรรยากาศให้หัวหน้าแสดงตัวเป็นกันเอง เราควรมีส่วนร่วมในการกระตุ้นตัวเราและเพื่อนร่วมงานตลอดจนเปิดโอกาสให้หัวหน้าเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น ในการประชุมภายในฝ่ายที่อาจตั้งเวลาช่วงหนึ่งการประชุม เพื่อให้หัวหน้าเปิดโอกาสหรือให้คำแนะนำในการทำงาน⁹⁰

เจ้านายที่ดีต้องรู้จักส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาตนเอง เคารพความสามารถของตัวเองและกล้าแสดงความคิดเห็น เมื่อมีคนรอบข้างที่เก่ง เป็นมืออาชีพมากขึ้นคุณก็จะสามารถวางใจได้มากขึ้นเช่นกัน ไม่ใช่งานอะไรก็กองไว้กับตัวเองทำเองหมด เพราะไม่เคยคิดว่าความคิดใครเข้าทำเลยสักคน ก็เลยต้องทำเองหมด”⁹¹

รับมือกับเจ้านายยอดแย่ วิธีการที่เหมาะสมในการรับมือกับเจ้านายยอดแย่ ดังนี้

1. ประเภทเจ้านายจอมจุกจิก (จิกทุกขั้นตอน,ไม่ไว้ใจ) วิธีการแก้ไขที่ดีที่สุดคือต้องทำให้เจ้านายเพิ่มความมั่นใจในตัวคุณให้ได้โดยอาจเริ่มจากการที่คุณแสดงให้เห็นในการรับผิดชอบงานที่เล็กๆ แล้วค่อยเพิ่มขนาดความรับผิดชอบขึ้นทีละน้อย วิธีการแบบนี้จะช่วยเพิ่มความเชื่อใจที่เขาให้คุณได้

2. ประเภทเจ้านายจอมล้งเล (ไม่กล้าตัดสินใจ, ล้งเล) วิธีการแก้ไข แทนที่จะตั้งคำถามแบบเปิดให้ลองเปลี่ยนมาใช้คำถามแบบปิดอาจดูจะช่วยให้ คือให้เขาตอบว่าใช่ ไม่ใช่ เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอาจจะดีกว่าสำหรับเจ้านายจอมล้งเล

3. ประเภทเจ้านายไม่มีเหตุผลเรื่องงาน วิธีการแก้ไข ควรหาโอกาสนัดเพื่อคุยให้ชัดๆ

⁹⁰เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, เทคนิคการวางตัวในที่ทำงาน เข้าตานาย ถูกใจเพื่อน (กรุงเทพฯ : ซัคเซส มีเดีย จำกัด, 2551), 10-20.

⁹¹เลขาฯ หน้าแฉล้ม, เจ้านายในฝัน (ร้าย) การบริหารจัดการเจ้านายให้ได้ผล (กรุงเทพฯ : ทูปีเลฟ, 2548), 12-13.

เรื่องลำดับความสำคัญของงาน บอกให้เจ้านายเห็นเลยว่าไม่มีทางเป็นไปได้และด้วยกรอบเวลาที่ มีเขาต้องการอย่างไร จะได้เป็นการตัดสินใจร่วมกัน⁹²

การบริหารเจ้านายให้ได้ผลดีทุกๆ คนที่ทำงานเป็นลูกน้อง ย่อมหวังจะได้เจ้านายที่แสนดีกันทั้งนั้น คงจะดีหากเจ้านายทุกๆ คนทำงานเก่ง มีความรู้ความสามารถ มีความยุติธรรม เป็นกันเอง ร่าเริง ไม่นโมโหร้าย มีความเป็นมืออาชีพ มีประสบการณ์สูง ฯลฯ แต่ในความจริงแทบจะเป็นไม่ได้เลยที่เจ้านายทุกคนจะเป็นได้อย่างที่ว่ามานี้ ในโลกของความเป็นจริงคุณอาจมีหัวหน้าที่เป็นนักพูดชั้นยอดแต่เป็นนักปฏิบัติยอดแย่ หรืออาจจะไปไม่เป็นเมื่อถึงขั้นตอนการทำงานจริงๆ ดังนั้นการเรียนรู้ที่จะบริหารเจ้านายคุณ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานอาจจะเป็นสิ่งที่คุณควรเรียนรู้ คุณอาจจะเจอเจ้านายหลายหลากในชีวิตการทำงานจริง แต่ละคนอาจมีจุดเด่นจุดด้อยแตกต่างกันไป บางคนอาจจะเก่งกาจมีความสามารถจริงจนคุณยอมรับ บางรายอาจจะจุกจิกเกินไป หรือขาดทักษะการจัดลำดับความสำคัญในการควบคุมงานไม่ว่าเจ้านายคุณจะเป็นแบบไหน ลองถอยมาหนึ่งก้าวสุดลมหายใจลึกๆ แล้วลองพิจารณาว่าหากไม่เหลือปากว่าแรงนักคุณต้องปรับเปลี่ยนอย่างไรเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับเจ้านายของคุณได้ง่ายขึ้น หนึ่งในวิธีการคิดที่น่าจะช่วยให้ได้มากก็คือ การคิดเสียว่าเจ้านายของคุณคือลูกค้าคนหนึ่ง การคิดแบบนี้จะช่วยให้คุณสามารถแบกรับและอดทนกับเรื่องต่างๆ ได้มากขึ้น หากเรื่องนั้นไม่ใช่เรื่องที่เลวร้ายจนเกินรับไหว การบริหารเจ้านายโดยหาวิธีในการทำงานร่วมกันให้ได้ผลดีก็องค์การ คือสิ่งที่คุณควรพยายามทำโดยคิดถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ คำแนะนำในการคุยกับเจ้านายคือ พูดตรงๆ หากพูดคนเดียวไม่ได้ก็รวมกลุ่มกันไปเลย บางครั้งการปิดปากเงียบไม่เคยยอมคุยกัน ก็เป็นการสร้างกำแพงกันไว้เสียก่อนเสียแล้ว หากคุณเข้าใจว่าความรับผิดชอบหน้าที่และความคาดหวังที่เจ้านายมีต่อคุณคืออะไร การทำงานของคุณก็จะชัดเจนขึ้น แต่หากเจ้านายเองไม่ชัดเจนก็จะรู้ว่าใครกันแน่ที่ไม่รับผิดชอบ ในหน้าที่การงานของตัวเอง การจัดให้มีการสัมมนา นับเป็นอีกจุดที่สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ได้มาก โดยอาจมีทุกๆ ไตรมาส เพื่อให้มีการหยิบยกเอาประเด็นสำคัญเรื่องใหญ่ๆ มาพูดกัน ไม่ว่าจะเป็นการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ การเพิ่มประสิทธิภาพ ปัญหาระหว่างการทำงาน ฯลฯ โดยอย่าลืมว่า ควรคุยกันเอาสาระไม่ได้เป็นการเปิดโอกาสให้โจมตีใครเป็นการพิเศษ แต่เป็นการหาทางออกร่วมกัน เพื่อให้ผลประโยชน์ตกแก่องค์กรหรือหน่วยงานเป็นหัวใจสำคัญ การพยายามทำความเข้าใจและเรียนรู้เจ้านายของคุณให้มาก โดยการตั้งคำถามบ่อยๆ คุณจะค่อยๆ เข้าใจโลกทัศน์และวิถีคิดของเจ้านายคุณได้มากขึ้นเรื่อยๆ อย่าลืมว่าเจ้านายเองก็ต้องแบกรับความกดดันมากกว่าลูกน้อง ดังนั้นหลายกรณีหากคุณลองเอาใจนายมาใส่ใจคุณดูบ้างก็จะเข้าใจได้ถึง ความกดดันภาระและความรับผิดชอบที่เขาต้องพบได้ดีขึ้น อีกสิ่งหนึ่งที่ต้องเรียนรู้และทำให้ได้ก็คือ การสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพให้ได้เจ้านายบางประเภทอาจจะสื่อสารได้ดีผ่านการพูด ขณะอีกหลายคนอาจมีปัญหาในการสื่อสารด้วยการพูดแต่เขียนได้ดีเข้าใจกระจ่างกว่า อย่างนี้ก็จะมิให้เห็นเช่นกัน ดังนั้นต้องรู้ว่าสื่อสารอย่างไรกับเจ้านายให้ได้ผลดีที่สุด⁹³

⁹²เรื่องเดียวกัน, 117-118.

⁹³เรื่องเดียวกัน, 107-108.

สตีฟ ชาตล์เลอร์ และสก๊อต ริชาร์ดสัน (Steve Chandler and Scott Richardson) ได้กล่าวถึง 100 วิธีทำให้คนยอมทำงานให้เราด้วยความเต็มใจและมีแรงจูงใจที่ดี ในหัวข้อบริหารผู้บังคับบัญชาของคุณด้วยวิธีที่สร้างสรรค์ ไว้ว่า จีน (Jean) เป็นเจ้าหน้าที่ประสานงานในโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่เราร่วมงานด้วย เธอตอบรับการฝึกอบรมจากเราเป็นอย่างดี แต่เธอมีปัญหาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำของเธอ เราเปลี่ยนหัวหน้ามาหลายคน จีน (Jean) กล่าว พอเราเริ่มชินกับการทำงานร่วมกับซีอีโอคนหนึ่ง โรงพยาบาลก็นำผู้บริหารคนใหม่เข้ามาแทน แล้วคุณรู้สึกว่าการนี้เป็นปัญหาอย่างไรละ เรากลาม จากที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้นำในช่วงหลายปีที่ผ่านมาแล้วอย่างนี้จะทำให้เราสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการขององค์กรได้อย่างไร จีนถามด้วยการเชื่อมั่นในกระบวนการความเชื่อมั่นต่างจากการตรวจสอบ ความเชื่อมั่นอาจมีความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้อง และการเปลี่ยนผู้นำได้เป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดี คำถามคือคุณสามารถฝึกตัวเองให้ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ทั้งนี้ได้ขึ้นกับว่ามีการเปลี่ยนแปลงมาน้อยเพียงใด สิ่งสำคัญก็คือ คุณจะทำอะไรเพื่อที่จะได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น แล้วถ้าเราไม่ชอบผู้นำที่เป็นอยู่ในตอนนี้ละ เธอถามต่อ คุณไม่ชอบอะไรหรือ เราได้รับข้อความที่สับสนจากพวกเขา จีน (Jean) พูดแล้วจะให้เราเป็นผู้ริเริ่มได้อย่างไรในเมื่อข้อความที่เราได้รับจากผู้บริหารสับสนไปหมดเช่นนี้ องค์กรขนาดใหญ่ทุกแห่งที่เราเคยร่วมงานมาต่างเผชิญกับปัญหาในเรื่อง ข้อความที่สับสนไม่มากนักน้อย ลักษณะดังกล่าวเกิดขึ้นเพราะ 100 แนวทาง และวิธีสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจจากแรงจูงใจของเขาเอง ทุกคนก็เป็นคนเหมือนกันและยากที่จะประสานบุคลากรทั้งหลายที่เต็มไปด้วยพลังและความคิดสร้างสรรค์ให้รวมออกมาเป็นหนึ่งเดียวกันได้ แต่นั่นคือความท้าทายอย่างหนึ่งที่จะต้องรับมือ แต่ก็ไม่จำเป็นต้องปล่อยให้สิ่งเหล่านี้เป็นสาเหตุของความพ่ายแพ้หรือความหุดหู่ นี่เป็นความท้าทายเรามักจะเห็นข้อความจากเบื้องบนที่มีเอกภาพและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น เมื่อมีการเรียกร้องจากเบื้องล่างให้มีความเป็นเอกภาพ ด้วยความอ่อนโยนและสร้างสรรค์มากขึ้น คุณกำลังพูดว่าฉันควรจะบริหารพวกเขาให้ดีกว่านี้บนพื้นฐานของคำว่าอ่อนโยน และสร้างสรรค์⁹⁴

การเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องทำงานร่วมกับผู้มีตำแหน่งสูงกว่าได้ดี ถ้าคุณไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่มีความเคารพซึ่งกันและกัน และเอื้อประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่ายก็จะบั่นทอนประสิทธิภาพและตำแหน่งผู้บังคับบัญชาของคุณได้ คนส่วนใหญ่มักตีความหมายพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาผิดไปและใช้ความรู้สึกส่วนตัว สิ่งที่ได้รับรู้มา ความกังวล ความกลัวไปกระทบความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา วิธีคิดและทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชามี 4 วิธีการหลักๆ ด้วยกัน

1. ต่อต้าน หรือมองผู้บังคับบัญชาเป็นศัตรู คนที่คิดแบบนี้จะชอบวิพากษ์วิจารณ์และพยายามเอาชนะผู้บังคับบัญชาจนเป็นนิสัย คนพวกนี้ไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่มีเคารพซึ่งกันและกันได้ เป็นพวกที่ทำทุกอย่างเพียงเพื่อได้สร้างสงครามกับผู้บังคับบัญชา

⁹⁴Steve Chandler and Scott Richardson, อ้างถึงใน สุดาวรรณ อริยะทรัพย์, 100 วิธีทำให้คนยอมทำงานให้เราด้วยความเต็มใจ และมีแรงจูงใจที่ดี พิมพ์ครั้งที่ 60 ฉบับปรับปรุง, (กรุงเทพฯ : บิมีเดีย กรุ๊ป ประเทศไทย จำกัด, 2550), 44-46.

2. ฟังพาผู้บังคับบัญชามากเกินไป ในบริษัทคนพวกนี้เรียกได้ว่าเป็นพวกชอบการประจบ ผู้บังคับบัญชาว่าอย่างไรต้องว่าตามไม่ว่าด้วยความกลัวหรือความอดทนอดกลั้น ไม่แสดงความโกรธ เป็นพวกที่คาดหวังว่าต้องมีคนอื่นจัดการในทุกๆ เรื่อง

3. ฟังตนเอง คนที่มีพฤติกรรมแบบนี้จะเห็นคุณค่าของการทำงานด้วยตัวเอง พวกเขาจะ ได้รับสิ่งที่ต้องการจากการกระทำของตน จึงไม่ต่อต้านและฟังพาผู้บังคับบัญชา

4. ร่วมมือกัน กลุ่มคนที่มีประสิทธิภาพและโอกาสที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในการทำงานคือคนกลุ่มนี้ เพราะพวกเขาตระหนักว่าสิ่งที่ดีที่สุดคือการร่วมมือร่วมใจทำงาน เพราะมีความรู้สึกว่าได้ลงเรือลำเดียวกันแล้ว คนเหล่านี้จะเคารพและเชื่อใจผู้บังคับบัญชา แต่ขณะเดียวกันก็มั่นใจในตัวเองกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น ดังนั้นควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมสองประเภทแรก และพัฒนาตัวเองจากประเภทที่ 3 ให้เป็น 4 คือสิ่งที่ดีที่สุด⁹⁵

ยุทธวิธีของลูกน้องที่ดี

1. ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี รู้จักริเริ่มอภิปรายถึงเป้าหมายและสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการทำงานให้ออกมาดี ขอคำแนะนำและความช่วยเหลือ แสดงความคิดเห็นบ้าง และเผชิญหน้ากับผู้บังคับบัญชาเมื่อถึงคราวจำเป็น

2. ทำตัวเป็นแหล่งข้อมูล บอกให้ผู้บังคับบัญชารู้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของคุณ พยายามเข้าใจความกดดันของเขา ช่วยทำให้งานของผู้บังคับบัญชาง่ายขึ้น เวลาเจอปัญหาเตรียมหาทางแก้ไขไว้ล่วงหน้า

3. มองภาพความเป็นจริงของผู้บังคับบัญชา สัมทุกอย่างที่เคยคาดหวังไว้ อย่าปิดบังผู้บังคับบัญชา อย่าวิพากษ์วิจารณ์ผู้บังคับบัญชาให้คนอื่นฟัง แม้บางครั้งไม่เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา

4. สร้างความสัมพันธ์อันดี เป็นผู้ฟังที่ดี รู้จักซักถามผลตอบรับและข้อเสนอแนะชื่นชมผู้บังคับบัญชา บอกให้เขารู้ถึงความสำเร็จของงานคุณ

ดังนั้น อย่าลืมว่าคุณเป็นผู้ตามแบบไหน จงพยายามเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงฟังตนเองได้ มีความคิดเชิงวิพากษ์วิจารณ์ และกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร การบริหารงานกับผู้บังคับบัญชาต้องใช้ความกล้า เพราะผู้บังคับบัญชามีอำนาจมากกว่า แต่อย่างไรก็ตามอย่าลืมว่าผู้บังคับบัญชาเองก็ต้องฟังพาเราเช่นเดียวกัน ซึ่งจุดนี้ก็ถือเป็นอำนาจของเราการรู้จักอำนาจของตำแหน่งที่เรายืนอยู่จะทำให้คุณมีความกล้ามากขึ้นที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานกับผู้บังคับบัญชาและเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ⁹⁶

⁹⁵John J. Gabarro, **Manage Your Boss How To Build A Great Working Relationship**, first published (Great Britain London : A&C Black Publishers Ltd., 2010), 1-70.

⁹⁶เรื่องเดียวกัน, 1-70.

การตั้งเป้าหมายและผลรางวัลร่วมกัน การตั้งเป้าประสงค์ร่วมและผลรางวัล ไม่จำเป็นจะต้องใช้เวลามากจนเกินไป อาจจะเสียเวลาเพียง 2-3 นาที หรือคุณอาจจะเห็นพ้องต้องกันว่าการใช้เวลาหลายๆ เพื่อปรึกษากันในรายละเอียดทุกอย่างจะเป็นการดีกว่าที่ยอมแล้วแต่คุณ เมื่อเจ้านายมอบหมายงานใหม่ให้ขอให้ถามทันทีว่างานนั้นสำคัญเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับงานอื่นๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของคุณขณะนั้น หากเจ้านายบอกว่างานใหม่นี้สำคัญที่สุดก็จงถามถึงงานอื่นๆ ซึ่งมีกำหนดเวลาเส้นตายเอาไว้เหมือนกัน โดยวิธีนี้คุณและเจ้านายจะได้มาร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของโครงการต่างๆ เสียใหม่ ซึ่งการกระทำดังนี้เป็น การช่วยไม่ให้ทุ่มเทพลังงานไปผิดทางผิดงาน เตรียมตัวแก้ปัญหา ขอให้พิจารณากระบวนการดังกล่าวโดยละเอียดกันสักหน่อย สมมติว่าเราได้ช่วยกันจัดอันดับความสำคัญของงานเรียบร้อยแล้ว เกิดมีงานใหม่แทรกเข้ามาอีกทีนี้ คุณจะจัดการอย่างไร อยากจะขอแนะนำว่าให้พยายามหาเวลาที่เจ้านายว่างพอที่จะคุยกันได้แล้วเสนอรายงานต่างๆ ที่คุณกำลังดำเนินการอยู่ ตลอดงานที่คุณต้องคอยสอดส่องดูแลปรึกษากับเจ้านายให้เป็นที่เข้าใจกันว่างานใหม่นี้ควรจะแทรกเข้าไปอยู่ส่วนไหนในรายการของคุณ คุณควรจะจัดอันดับความสำคัญของงานร่วมกับเจ้านายเช่นนี้ทุกครั้งที่มีงานมาแทรก การกระทำเช่นนี้จะเป็นการช่วยลดความวุ่นวายใจและความกังวลที่เกิดจากความรู้สึกว่าคุณมีงานทำมากกว่าที่มีอยู่ แสดงความเห็นอย่างเปิดเผย เมื่อเกิดข้อขัดแย้งหรือเมื่อเห็นว่าการจัดลำดับของงานเกิดสับสน คุณควรจะแสดงความคิดเห็นทันทีอย่างรวดเร็ว เมื่อคุณเริ่มโครงการใดแล้วปล่อยให้ล่วงเลยไปนานกว่าจะได้ลงมือปฏิบัติงานจริงๆ นั้นหมายความว่า คุณได้สูญเสียเวลาอันมีค่ายิ่งไป การทบทวนลำดับความสำคัญของงานเพียงลำพัง วิธีที่ดีที่สุดที่จะหลีกเลี่ยงความล่าช้าและภาวะงานค้างค้ำคือการทบทวนเป้าหมายและแผนการดำเนินงานกับเจ้านาย แต่หากว่าในช่วงเวลาที่งานใหม่เข้ามาที่คุณไม่อาจทำเช่นนั้นได้ คุณควรใช้วิจาร์ณญาณของตนเองทบทวนจัดอันดับงานที่อยู่ในความรับผิดชอบเสียใหม่แล้วจึงเขียนบันทึกแจ้งให้เจ้านายรับทราบอาจจะไม่ต้องเขียนบันทึกยาวๆ แต่ควรบอกเหตุผลในการจัดเรียงอันดับของงาน การกระทำเช่นนี้ทำให้ปรากฏหลักฐานว่าคุณมีเหตุมีผลในการจัดอันดับอย่างไร ในกรณีที่คุณบังเอิญตัดสินใจพลาดไปคุณก็จะไม่เสียเครดิตมากนัก และหากเจ้านายอยากจะเปลี่ยนแปลงแก้ไขการตัดสินใจของคุณ เขาก็จะได้รับทราบเหตุผลและมาปรึกษาหารือกันได้⁹⁷

ขจิตภัย บุรุษพัฒน์ ได้กล่าวถึง กลวิธีการบริหารผู้บังคับบัญชา ดังนี้

1. รู้จักนิสัยใจคอ สิ่งสำคัญเบื้องต้นก็คือจะต้องศึกษาหาข้อมูลอย่างละเอียดเกี่ยวกับนิสัยใจคอผู้บังคับบัญชา ต้องรู้อุปนิสัยที่แท้จริงเป็นอย่างไร รูปแบบการทำงานเป็นอย่างไร ข้อมูลในการทำงานจะต้องมีไว้ในมือ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการติดต่อสัมพันธ์สร้างสรรค์สิ่งประทับใจให้กับผู้บังคับบัญชาตามจังหวะเวลาอันเหมาะสม
2. ให้กำลังใจ ผู้บังคับบัญชาทุกคนเป็นมนุษย์ปุถุชนคนธรรมดาที่ต้องการความรักความเห็น

⁹⁷อินทนิล, บริหารงาน บริหารคน (กรุงเทพฯ : THANY PUBLICATION, 2534), 64-66.

อกเห็นใจ การให้กำลังใจเช่นเดียวกัน ฉะนั้นจะต้องคอยดูโอกาสที่เหมาะสมยามใดที่ผู้บังคับบัญชาเกิดปัญหาต้องรีบเข้าไปแสดงความเห็นใจ ให้กำลังใจทันที หรือยามที่เจ็บไข้ได้ป่วยก็ต้องไปเยี่ยมให้กำลังใจให้หายเร็วๆ

3. รู้จักการเอาใจ การเอาใจเล็กๆ น้อยๆ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาชื่นอกชื่นใจเป็นสิ่งที่สมควรกระทำ ข้อพึงระวังก็คือ อย่าเอาใจเกินเหตุจนกลายเป็นการประจบสอพลอไป การเอาใจที่ดีที่สุดคือการเอาใจด้วยผลงาน เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานอะไรรับดำเนินการให้เสร็จสัมฤทธิ์ผล การเสนองานรวดเร็วทันใจไม่ผิดพลาดเป็นผลงานที่ดี

4. การยกย่องชมเชย สิ่งที่คุณได้บังคับบัญชาจะต้องใส่ใจ ในโอกาสอันควรจะต้องให้การยกย่องชมเชยผู้บังคับบัญชาทั้งต่อหน้าและลับหลัง การพูดถึงคุณงามความดี ความรู้ความสามารถ และสิ่งที่ดีทั้งหลายของผู้บังคับบัญชาให้ผู้อื่นฟังเป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดี เพิ่มคุณค่าให้กับผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นผลดีต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงานและต่อตัวผู้พูดด้วย การยกย่อง ให้เกียรติผู้บังคับบัญชาทั้งต่อหน้าและลับหลังจะทำให้เกิดสิ่งดีๆ ในที่ทำงานเป็นบรรยากาศที่จะทำให้การทำงานเป็นไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ

5. เชื้อมั่นศรัทธา คนที่ก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารไม่ว่าระดับใด ต้องเป็นคนที่มีความสมบัติดีเด่นพอสมควร ทั้งในเรื่องความรู้ ความสามารถ และความอาวุโส ผู้ที่บังคับบัญชาจึงควรยอมรับบทบาทการเป็นผู้นำ ให้ความเคารพนับถือ เชื้อมั่น ศรัทธา ซึ่งจะนำพาให้การทำงานเป็นไปด้วยดี

6. ทำงานเป็นทีม การทำงานทุกอย่างจะสำเร็จได้ก็ด้วยความร่วมมือร่วมใจกัน สิ่งสำคัญคือต้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในที่ทำงาน สร้างความเป็นเอกภาพในความคิด และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในทางปฏิบัติ สร้างความรักความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความซื่อสัตย์ และ การมีผลประโยชน์ร่วมกันบนพื้นฐานความสำเร็จขององค์กร

7. สรรสร้างผลงาน เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานอะไร ยากง่ายแค่ไหน จะต้องสร้างผลงานให้ปรากฏให้ได้ ต้องปรับเปลี่ยนความคิดใหม่จากเดิมที่เข้าใจกันว่าทำงานให้เสร็จถือว่าดีแล้ว สมบูรณ์แล้วมาเป็นความเข้าใจใหม่ว่างานที่เสร็จนั้นต้องมีผลสัมฤทธิ์ด้วย

8. ริเริ่มเสนอแนะ การทำงานด้วยความกระตือรือร้น ใฝ่หาความรู้ประสบการณ์ใหม่ จะทำให้มีความรอบรู้สิ่งใหม่ๆ เป็นอย่างดี สิ่งนี้จะช่วยให้มีวิสัยทัศน์ คิดกว้างมองไกลใฝ่สูง ซึ่งนำไปสู่ความคิดริเริ่มในทางสร้างสรรค์

9. รักษาระยะห่างของความสัมพันธ์ ธรรมชาติของคน เมื่อมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน ความเกรงอกเกรงใจ ความเคารพยำเกรงจะลดน้อยลงหรืออาจหมดไป ซึ่งจะทำให้เราประมาทพลาดพลั้งไปทำสิ่งที่ไม่ควรทำขึ้นมา พาให้เกิดความเสียหายต่องานและต่อความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาได้

ฉะนั้น ถ้าไม่ยอมมีปัญหาที่จะต้องรักษาความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาไว้ในระดับที่เหมาะสม พอเหมาะสมพอควร ไม่ใกล้ชิดจนเกินไป ไม่ห่างจนเกินไป⁹⁸

ปีเตอร์ สเต็มส์ (Peter Stems) ได้กล่าวถึง ข้อเสนอแนะในการทำงานร่วมกับเจ้านาย ดังนี้

1. การพัฒนาความเข้าใจให้มากขึ้น คุณต้องรู้ว่าเจ้านายของคุณทำงานอย่างไร คิดว่าจะทำงานอย่างไร กับวิธีเริ่มการก้าวเดินไปในธุรกิจกับคนที่มีความเชี่ยวชาญตัวและให้ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง ทางที่ดีที่สุดก็คือการพัฒนาความสัมพันธ์ของคุณ ก็คือดูว่าสิ่งใดที่คุณสามารถทำได้ไม่ใช่มีวแต่คอยดูว่าคุณสามารถจะได้รับการยอมรับจากเจ้านายของคุณทำ คุณต้องช่วยรับภาระด้วย ไม่ใช่เพิ่มภาระให้แต่เจ้านายของคุณ ทำแทนให้สูงมากขึ้นไปกว่าเดิม พยายามมองสิ่งต่างๆ จากตำแหน่งที่เจ้านายของคุณกำลังยืนอยู่ เพื่อที่คุณจะได้ภาพชัดเจนเกี่ยวกับแรงกดดันและความเครียดซึ่งจะเห็นเป็นนัยๆ ได้จากในระดับนั้น ถ้าคุณเข้าใจปัญหาเหล่านั้นคุณก็จะอยู่ในฐานะที่เหมาะสมจะให้ความช่วยเหลือเจ้านายของคุณ คุณต้องหาทางที่จะทำให้เจ้านายของคุณรู้ และเข้าใจสภาพความเป็นจริงในตำแหน่งที่คุณกำลังทำอยู่และรู้ว่าคุณทำงานอย่างไร

2. ต้องเป็นคนรอบรู้หูตาไว คุณต้องคอยติดต่อกันและกันว่า ตอนนี้องโลกภายนอกอะไรดำเนินไปอย่างไรบ้าง และต้องทำงานโดยวางอยู่บนรากฐานที่ว่า ไม่มีเรื่องแปลก คุณจะต้องเป็นคนเปิดเผยและใจกว้าง

3. เสนอหนทางแก้ไขปัญหาไม่ใช่เสนอแนะปัญหา ถ้าหากเป็นไปได้ ควรจะร้องขอที่จะหยิบยกปัญหาขึ้นมา จนกว่าคุณจะมีโอกาสได้พิจารณาหนทางแก้ไขปัญหาที่พอจะเป็นไปได้การเสนอทางแก้ไขปัญหาเท่าที่จะเป็นไปได้เมื่อคุณหยิบยกปัญหาขึ้นมา นอกจากจะทำให้ผู้บริหารของคุณโล่งใจแล้วคุณก็อาจจะหลีกเลี่ยงวิธีแก้ไขปัญหาค่าหนดขึ้นมา

4. แสดงให้เห็นกับการริเริ่มของคุณ พยายามขยายอำนาจของคุณไปที่ละเล็กละน้อย พยายามสร้างความมั่นใจในตัวคุณให้เกิดขึ้นกับเจ้านาย แล้วคุณก็ต้องก้าวหน้าเดินต่อไปและแสดงให้เห็นเจ้านายเห็นว่าความสามารถที่จะรับภาระบางอย่างได้ จุดมุ่งหมายซึ่งเป็นสิ่งที่คุณต้องทำคือ คุณต้องพยายามทำตัวเองให้เป็นคนมีประสบการณ์ และสามารถทำหน้าที่ แทนเจ้านายคุณได้

5. เป็นคนเอางานเอาการ ก่อนที่จะหยิบยกหัวข้อเรื่องขึ้นมาพูดกับเจ้านายของคุณ ต้องแน่ใจว่าคุณได้ทำการบ้านและเตรียมพร้อมมาเรียบร้อยแล้ว และคุณเลือกโอกาสเหมาะสมแล้ว หลีกเลี่ยงการยกบางสิ่งบางอย่างขึ้นมากับคนที่ไม่ค่อยรับความคิดง่ายๆ หรือเมื่อไม่มีเวลาจัดการกับมัน โดยเฉพาะ

6. การกระตุ้นสำนึกคุณธรรม ทุกคนอยากเป็นคนดีหรือได้รับการยอมรับว่าเป็นคนดี แต่หลายๆ กรณีอาจผลไปบ้าง เมื่อผิดพลาดยาวนานาประการก็จะตามมา ดังนั้นลูกน้องควนช่วยเหลือคนดีเจ้านายโดยกระตุ้นสำนึกคุณธรรมเนืองๆ เจ้านายจะรู้สึกว่ามีมิตรแท้ที่หวังดีอยู่ใกล้ตัวและจะเกรงใจ

7. ร่วมกิจกรรมอดุมการณ์ ชวนเจ้านายทำกิจกรรมอดุมการณ์บ้าง หรือเมื่อเจ้านายชวนก็

⁹⁸ขจัดภัย บุรุษพัฒนา, ความสำเร็จในชีวิตใครคิดว่ายาก, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : บั๊คส์ พู ยู. 2552), 41-49.

ร่วมด้วยบ้างตามที่เห็นสมควร การเป็นเพื่อร่วมอุดมการณ์นั้น จะลึกซึ้งกว่าการเป็นเพียงแค่ว่าเพื่อร่วมงานหรือเจ้านายกับลูกน้องอย่างเดียว

8. ให้การสนับสนุน ทั้งคุณและเจ้านายของคุณต่างก็รู้จุดอ่อนในการทำงานซึ่งกันและกัน ดังนั้นจึงควรมาร่วมมือกันปรับปรุงการทำงานให้ได้ผลอาจจะมีบางอย่างที่เจ้านายของคุณไม่มีความชำนาญและประสบการณ์เหมือนคุณ ในทำนองเดียวกันคุณก็อาจไม่มีในสิ่งที่เจ้านายคุณมี ดังนั้นคุณและเจ้านายของคุณจึงควรเป็นส่วนเสริมในการทำงานให้แก่กันและกัน โดยการขอร้องซึ่งกันและกัน และการเสนอความช่วยเหลือ คุณไม่ต้องกลัวที่จะร้องขอความช่วยเหลือ ในเป็นสิ่งที่ดีเสมอถ้าหากคุณทำอย่างนี้ มากกว่าที่จะปล่อยให้มีการเสี่ยงที่ดูเลวแหลม อันตราย หรือเกิดความล้มเหลวขึ้น

9. การไม่เห็นด้วยที่มีผลในทางบวก มีบางครั้งที่คุณไม่เห็นด้วยกับเจ้านายของคุณ แต่คุณไม่ต้องกลัวที่จะทำสิ่งที่ท้าทายแสดงทัศนะของคุณออกมา แต่พยายามอย่าให้เป็นไปในด้านลบหรือเอาอารมณ์ตัวเองปะปนเข้าไปด้วย พยายามหาทางที่จะอธิบายและลงหยั่งเหตุผลเพื่อการตัดสินใจ พยายามหาสิ่งหลักฐานและความจริงที่จะมาสนับสนุนข้อโต้แย้งในสิ่งที่คุณเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เหมือนกับจุดมุ่งหมายของคุณ แต่อย่างไรก็ตามถ้าหากเจ้านายของคุณไม่ยอมทำตามในวันนั้น คุณก็ต้องละความคิดส่วนตัวของคุณออกไปและจัดการกับสภาพนั้นต่อไปแต่โดยดี คุณจะต้องทำตนเป็นคนที่ยังรักภักดีต่อเจ้านายโดยไม่บ่นให้คนอื่นฟัง

ทั้งหมดนี้ ถ้าคุณทำตามข้อสนับสนุนเหล่านี้ และก็เปิดใจให้กว้าง ผลสะท้อนกลับก็คือคุณจะได้รับอิสระในการทำงานมากขึ้นและมีความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม ทั้งคุณและเจ้านายของคุณก็ยังคงได้รับสิ่งนี้จากทีมงาน⁹⁹

3. ด้านการบริหารจัดการตนเอง ประกอบด้วยแนวคิด ดังต่อไปนี้

ดริคเกอร์ (Drucker) กล่าวว่า เราจึงต้องเรียนรู้วิธีการที่จะจัดการกับตนเอง ดังนี้ 1) ฉันมีจุดเด่นอะไร 2) ฉันทำงานแบบไหน 3) ฉันเป็นนักอ่านหรือนักฟัง 4) ฉันเรียนรู้ได้อย่างไร 5) ฉันให้คุณค่ากับอะไร 6) ฉันเหมาะกับงานแบบไหน 7) ฉันควรสร้างสรรค์อะไรให้กับงาน 8) รับผิดชอบในความสัมพันธ์กับผู้อื่น และ9) ครึ่งหลังของชีวิตการทำงาน¹⁰⁰

ซูเบอร์ และอีริกา (Zuber and Erika) กล่าวว่า องค์กรที่ยิ่งใหญ่ไม่ได้ต้องการแค่ผู้นำที่เต็มไปด้วยพลังและความคิดสร้างสรรค์ แต่ยังต้องการผู้ตามที่รู้จักบริหารงานกับผู้บังคับบัญชาได้ดีอีกด้วย เริ่มต้นจาก

1. พยายามเข้าใจลักษณะวิธีการทำงานของผู้บังคับบัญชา และสิ่งที่เขาต้องการ และยังคงต้องเข้าใจถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของตนเองด้วย รวมถึงเรื่องที่คุณมีแนวโน้มที่จะถูกจัดการอย่างไร

⁹⁹ปีเตอร์ สเต็มส์, อ้างถึงใน อุดมพงษ์, การบริหารอย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แม่น้ำ), 48-53.

¹⁰⁰Peter F. Drucker, "Managing Oneself," Harvard Business Review 83, 1 (January 2005) : 3-10.

2. การเป็นผู้ตามที่ดีรู้จักค้นหาและอธิบายถึงความคาดหวังที่ชัดเจนจากผู้บังคับบัญชา และรู้จักแสดงความคาดหวังของตนเองให้กับผู้บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจนเช่นกัน
3. ผู้บังคับบัญชาต้องการรับฟังทั้งข่าวดีและข่าวร้าย แต่ต้องทำให้มั่นใจว่าคุณได้แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างถูกต้อง
4. ผู้บังคับบัญชาหลายคนมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารเวลา เพื่อแสดงให้เขาเห็นว่าคุณสามารถบริหารเวลาและปัญหาของคุณได้อย่างดี
5. ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถให้สิ่งที่คุณต้องการได้หากคุณไม่เสนอขอ แต่อย่างไรก็ดีควรอยู่บนเหตุผลที่เหมาะสม
6. ผู้บังคับบัญชาเองก็ต้องการการสนับสนุนช่วยเหลือเหมือนกับคุณ แต่ขอให้กระทำด้วยความจริงใจ
7. การวิพากษ์วิจารณ์ในบางเรื่องขององค์กรก็ไม่ใช่เรื่องผิด แต่จงเลือกใช้คำอย่างระมัดระวัง

การบริหารผู้บังคับบัญชาจริงๆ แล้วก็คือการมีทัศนคติที่ถูกต้อง และตระหนักอยู่เสมอว่า คุณเองก็มีอำนาจและอิทธิพลที่จะทำให้หลายๆ สิ่งดีขึ้นได้¹⁰¹

พอล เวอร์ลิน (Paul Werlin) กล่าวไว้ว่า คนส่วนใหญ่ล้วนมีเคยประสบการณ์ที่ไม่ดีกับผู้บังคับบัญชาแน่ๆ จากการสำรวจเหตุผลเริ่มต้นที่ทำให้ผู้คนลาออกจากงานก็คือความไม่พอใจผู้บังคับบัญชานั้นเอง ผู้บังคับบัญชามีผลกระทบอย่างมากกับเสถียรภาพการเงินและจิตใจของคุณ แต่อย่างไรก็ตามเราคงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องพบเจอผู้บังคับบัญชาหลากหลายรูปแบบ วิธีที่จะบริหารจัดการปัญหานั้นคือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตัวเรากับผู้บังคับบัญชา ดังนี้

1. แสดงให้เห็นถึงการสื่อสารและความไว้วางใจ สร้างความมั่นใจให้ผู้บังคับบัญชาว่าคุณสามารถส่งเสริมสนับสนุนให้เขาเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี ความไว้วางใจคือกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสัมพันธ์อันดี อย่าทำลายความไว้วางใจด้วยการผิดสัญญาหรือปิดบังความผิดที่คุณทำการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความระหว่างคุณและผู้บังคับบัญชา
2. หาหนทางแก้ไขปัญหาแทนการสร้างปัญหา ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่ชอบรับฟังปัญหาทางแก้ไขที่เหมาะสมคือคำตอบ ดังนั้นจึงควรจัดเตรียมข้อมูลให้พร้อม
3. เคารพเวลาของผู้บังคับบัญชา จงอย่าคาดหวังว่าผู้บังคับบัญชาต้องหยุดทำงานของเขาเพื่อคุณ ในขณะที่คุณมีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือจากเขา
4. เข้าใจสถานการณ์ของผู้บังคับบัญชา ลองมองสิ่งต่างๆ ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา เมื่อคุณเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ ที่ผู้บังคับบัญชาเผชิญอยู่ คงเป็นเรื่องง่ายที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
5. บางครั้งการแก้ปัญหาก็ที่ดีที่สุดคือ การเดินหนีออกมาจากผู้บังคับบัญชาที่ไม่เอาไหน¹⁰²

¹⁰¹Thomas J. Zuber, MD and James H. Erika, PHD, "Managing your boss," *Family practice management*, (June, 2001) : 33-36.

¹⁰²Paul A. Werlin, "Managing your boss," *Practice management*, (June, 2009) : 31-32.

จอห์น เฮสเตอร์ (John Hester) กล่าวว่า สิ่งที่คุณต้องโฟกัสในการทำงานกับความมหัศจรรย์บางอย่างของผู้บังคับบัญชาในอาชีพของคุณ แต่ก็ไม่ได้หมายถึงผู้บังคับบัญชาทั้งหมด ข้อเสนอแนะที่เป็นกุญแจและยุทธวิธีในการบริหารจัดการผู้บังคับบัญชาคือ

1. การบริหารตนเองเป็นอันดับแรก อาจเป็นสิ่งที่ยากและเป็นไปไม่ได้ที่จะบริหารจัดการคนอื่นแต่ไม่บริหารจัดการตนเองก่อนในที่นี้หมายถึง ความสามารถในการอธิบาย การเก็บรักษา ความผูกพัน การสนับสนุนจากสมาชิกคนอื่นในที่ทีม และสิ่งที่คุณสามารถมีส่วนร่วมให้ความช่วยเหลืออย่างมีคุณค่า คุณยังต้องเห็นคุณค่าของสมาชิกในที่ทีมงานซึ่งล้วนมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการทั้งสิ้น

2. การสื่อสารอย่างมีกฎเกณฑ์ ควรจะมีการแนะนำตนเอง และมีกำหนดการที่มีแบบแผน รายงานตัวต่อตัวกับผู้บังคับบัญชาอย่างน้อยทุกๆ 2 สัปดาห์ควรพูดคุยร่วมกัน 15-30 นาที เพื่อแลกเปลี่ยนรายงานความก้าวหน้าของงาน และอุปสรรค เพื่อยืนยันชื่อเสียงของคุณ สิ่งที่คุณต้องการและการสนับสนุนโดยตรง

3. ถามความต้องการของตัวเอง ผู้บังคับบัญชาเป็นมนุษย์คนหนึ่ง ที่มักจะมองไม่เห็น และทำความเข้าใจทุกเรื่องทั้งหมด จะทำอย่างไรที่ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจ และคุณสมควรได้รับมอบหมายงาน¹⁰³

ในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา คุณสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา การบริหารจัดการงานกับผู้บังคับบัญชาจะประสบความสำเร็จได้ สิ่งสำคัญคือต้องทำความรู้จักตัวคุณเองก่อน รวมถึงเรียนรู้และเข้าใจวิธีการทำงานของผู้บังคับบัญชา ประเด็นสำคัญคือต้องช่วยสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด แฉ่งให้ทราบถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของคุณอย่างตรงไปตรงมา เคารพเวลาของผู้บังคับบัญชา และสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและมีความสุขมากขึ้น การบริหารผู้บังคับบัญชาการช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาคือวิธีที่ดีที่สุดที่จะช่วยตัวเอง ความสามารถในการทำงานทั่วไปอย่างเดียวยังคงไม่เพียงพออีกต่อไปในยุคนี้ การรู้จักบริหารงานกับผู้บังคับบัญชาให้ดี เพื่อนำพาตัวเองไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า ได้ดังนี้

1. เข้าใจงาน นอกจากจะทำความเข้าใจกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายแล้ว ยังต้องมองภาพรวมของงานให้เป็นระบบ ดังนั้นอย่ากลัวที่จะถามว่าสิ่งที่คุณเข้าใจนั้นถูกต้องหรือยังมีนอกเหนือจากนี้อีกไหม และจงฟังอย่างตั้งใจ ส่งผลให้ความเข้าใจต่องานมีมากขึ้นและผลงานคุณออกมาเป็นที่น่าพอใจ

2. งานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายควรให้ความสำคัญก่อน ควรจัดลำดับความสำคัญของงานตามที่คุณบังคับบัญชามอบหมายให้จนประสบความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์

3. รู้จักบริหารจัดการเวลา ก่อนที่จะระบุวันส่งมอบงานคิดให้รอบคอบก่อนว่าจะทำงานเสร็จเมื่อไร และเหลือเวลาให้สามารถเพิ่มเติมหรือแก้ไขได้ทัน

¹⁰³John Hester, “Managing Your Boss—3 Keys to Leading Up,” 14, (February, 2013) : 1-2.

4. แจ้งข้อมูลล่วงหน้าเสมอ ห้ามแจ้งเรื่องผิดพลาดหรือข่าวร้ายล่าช้าโดยเด็ดขาด เพราะจะส่งผลให้ไม่มีเวลาพอแก้ไข บางครั้งเราอาจคิดว่าสามารถจัดการปัญหาด้วยตัวเอง แต่จริงๆ แล้วในบางเรื่องการปรึกษาผู้บังคับบัญชาจะให้คำตอบที่ดีกว่า และอย่าลืมหาแนวทางแก้ไขไว้ด้วย

5. เตรียมพร้อมรับกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด ผู้บังคับบัญชามักหางานและปัญหาใหม่ๆ มาให้เสมอ เพราะฉะนั้นหากทำงานเก่าเสร็จล่วงหน้าแล้วก็จะสามารถรับงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายได้ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาประทับใจในตัวเรา¹⁰⁴

สมชาติ กิจยรรยง ได้กล่าวถึงทักษะในการบังคับบัญชาไว้ว่า ความสำเร็จของบุคคลในฐานะผู้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการคน สถานการณ์ ปัญหาและโอกาส ผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถบางอย่างในทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางมนทัศน์ และทักษะทางเทคนิค ซึ่งทักษะในการบังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาทุกระดับ Catt และ Miller แบ่งทักษะที่สำคัญในการบังคับบัญชา 4 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะในด้านการสื่อสาร (Communication Skills) การถ่ายทอดข้อมูลจากหัวหน้าแก่พนักงานเปรียบเสมือนว่าตนเองเป็นล่าม ทักษะในการสื่อสารที่ดีทั้งในแบบการเขียนและการพูดเป็นสิ่งจำเป็นในการช่วยให้ข้อมูลชัดเจนและเข้าใจข้อความได้

2. ทักษะเรื่องคน (People Skills) เป็นความสามารถในการนำ การสั่งการ การจูงใจ การเข้าใจผู้อื่น และการมีมนุษยสัมพันธ์

3. ทักษะในงาน (Job Skills) เป็นความสามารถในการทำงาน มีความรอบรู้ เข้าใจในงานที่ทำ

4. ทักษะด้านการบริหาร (Administration Skills) เป็นความรู้ในการเตรียมการส่งรายงาน และเอกสารต่างๆ อีกทั้งต้องมีความสามารถในการนำ การควบคุม การเก็บรักษาข้อมูล การปฏิบัติงาน เงินทุน และการประเมินพนักงาน ตลอดจนความสามารถในการจัดการให้ทีมบรรลุวัตถุประสงค์ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย¹⁰⁵

โดยธรรมชาติคนที่ขึ้นมาเป็นเจ้านาย ไม่ว่าจะในสายตาของคุณจะเห็นว่าจะเก่งหรือไม่เก่ง ได้เรื่องหรือไม่ได้เรื่อง บางคนอาจมีข้อสงสัยว่าเขาขึ้นมาใหญ่ได้อย่างไร จนพาลอิจฉาว่าชาติก่อนเขาได้ทำบุญไว้ด้วยอะไรถึงมีวาสนาดีอย่างนี้ ไม่ว่าจะเขาได้ตำแหน่งมาด้วยความสามารถหรือประจบสอพลอพวกเจ้านายมักจะมีคุณสมบัติร่วมกันอยู่สิ่งหนึ่งคือคิดว่าตนเองเก่งเหนือคนอื่น บางคนถึงกลับหลงตัวเองไปว่าตัวเขาคือผู้ยิ่งใหญ่ขององค์กร ท้องค์การดำรงอยู่ได้ก็ด้วยฝีมือของตนทั้งสิ้น ผลประโยชน์ทั้งหมดในองค์กรล้วนเป็นสิ่งที่เขาทำขึ้น (โดยลืมนึกไปว่าพนักงานทุกคนมีส่วนสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อน) คือสรุปว่าเป็นโรคหลงตัวเอง โรคนี้จะแพ้อย่างรุนแรงกับอาการแข็งข้อจากบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาโดยจะทำให้เกิดอาการแพ้น้ำร้อนปากแข็ง หน้าบึ้ง หรือหน้ายิ้มแบบถือปึงต๋อไว้พัน

¹⁰⁴Patrick Forsyth, “Manage Your Boss : How to create the idea work relationship,” Marshall Cavendish Business United Kingdom, 2011) : 5 -146.

¹⁰⁵สมชาติ กิจยรรยง, ศาสตร์และศิลปะของผู้ผู้นำ : ที่ครองใจทุกคน (นนทบุรี : อมรินทร์ บุ๊คเซ็นเตอร์, 2555), 65.

ตอนเปลอ แต่ยานานเอกที่รักษาโรคหลงตัวเองอย่างเห็นผลคือ ยาสอพลอ แต่คุณไม่ต้องกังวลหาก คุณไม่ได้มียาที่ว่าอยู่ในมือ เพราะยังมีวัคซีนไม้อ่อนที่ยังมีผลในการรักษาอยู่บ้าง ไม้อ่อนในที่นี้ไม่ได้ หมายความว่า ให้หงอ ก้มหัว คอตกเข้าไปหา แต่เป็นการให้ใช้วิธีเข้าหาแบบทำที่ว่าไปปรึกษาหารือ ขอคำแนะนำความเห็น หรือขอความช่วยเหลือ โดยคุณต้องอธิบายถึงปัญหาความจำเป็นต่างๆ ที่เผชิญอยู่แล้วโยงให้เห็นถึงผลกระทบต่องานของคุณและส่งผลกระทบต่อบริษัทในภาพรวมอย่างไร ซึ่งควร สนับสนุนด้วยเหตุผลที่ฟังขึ้น หรือตัวอย่างที่ทำให้เห็นภาพเห็นบรรยากาศเหมือน ในกล่องดิจิทัลและ ตรวจสอบได้ยิ่งดี และขาดไม่ได้ก็คือสิ่งที่คุณเสนอควรรวมเรื่องราวบริษัทจะได้ทำอะไรหากทำตามที่คุณ เสนอซึ่งจริงๆ แล้วก็คือเจ้านายจะได้อะไรต่างหาก เพียงแต่เลี่ยงการพูดแบบโจ่งแจ้ง จากนั้นก็รอดู ปฏิกริยาของเจ้านาย อย่าทำการตัดสินใจแทนเจ้านาย แต่ควรพูดทำนองว่าบริษัทจะสามารถ ช่วยคุณในลักษณะที่คุณเสนอได้หรือไม่¹⁰⁶

สำหรับหลายคนแล้ววลีที่ว่า การบริหารจัดการผู้บังคับบัญชาของคุณ อาจฟังดูแปลก ประหลาดหรือน่าสงสัยเพราะองค์การส่วนใหญ่มุ่งเน้นการบริหารจัดการจากระดับบนลงล่าง (top-down) จึงทำให้คุณไม่เห็นเหตุผลที่แน่ชัดว่าทำไมจึงมีความจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการ จากระดับล่างขึ้นบน เว้นเสียแต่ว่าคุณจะทำอย่างนั้นด้วยเหตุผลทางส่วนตัวหรือเหตุผลทางการเมือง ซึ่งไม่ได้หมายถึงการเล่นเกมการเมืองในองค์การหรือการประจบสอพลอ การบริหารจัดการ ผู้บังคับบัญชาในที่นี้หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ผล ลัพท์ที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้สำหรับตัวคุณ ผู้บังคับบัญชาของคุณ และองค์การ การศึกษาเมื่อไม่นาน มานี้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะใช้เวลาและความพยายามในการบริหารความสัมพันธ์กับ ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาของพวกเขา นอกจากนี้การศึกษาดังกล่าวยังแสดงให้เห็นว่า ในบางครั้งผู้บริหารมีความสามารถและมีความมั่นใจสูงจะมองข้ามการบริหารจัดการในแง่มุมนี้ไป จึงทำให้ผู้บริหารบางคนสามารถบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชา ผลิตภัณท์ ตลาด และเทคโนโลยีต่าง ในเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่กลับร้อรับแค่คำสั่งจากผู้บังคับบัญชาของตนเอง ซึ่งการแสดงจุดยืน ดังกล่าวมีแต่จะทำให้เกิดผลเสียต่อพวกเขาและต่อองค์การ¹⁰⁷

วรชยา ศิริวัฒน์ กล่าวไว้ว่า ศิลปะการเป็นผู้ตามที่ดี ศักยภาพที่ต้องพัฒนา 1) ยอมรับ ในลักษณะการบริหารของผู้บังคับบัญชา เพราะแต่ละคนอาจมีลักษณะ (Style) การบริหารงาน ที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจไม่ตรงกับลักษณะการทำงานของเรา ผู้ตามที่ดีต้องให้การยอมรับไม่ควรคิดที่จะ ไปเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา แต่ควรหาทางส่งเสริมเติมในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาขาด ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วน ใหญ่มักมองจุดอ่อนของผู้บังคับบัญชาโดยเฉพาะหากเป็นจุดแข็งของตน เช่น ตนเองเป็นคนสนุกสนาน แต่ผู้บังคับบัญชาเป็นคนนิ่ง ขรึม พูดน้อย ก็มักมองว่าผู้บังคับบัญชามีจุดอ่อน ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น 2) ติดตามสถานการณ์ของผู้บังคับบัญชาให้ออกคือ ทำงานต้องรู้เจ้านาย ผู้ใต้บังคับบัญชา

¹⁰⁶ตุลา, คัมภีร์ปราบ (ม) เจ้านาย (กรุงเทพฯ : เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน), 2546), 31-32.

¹⁰⁷ไกลเมน เดเนียล. อ้างถึงใน ญัฐยา สนิตระการผล, การบริหารทรัพยากรบุคคล (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2555), 351-378.

ที่จะทำแบบนี้ได้ต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ เป้าหมายงาน เป้าหมายขององค์การให้ได้ ที่สำคัญคือต้องมีทักษะการรู้จักลำดับความสำคัญของเขา แล้ววางแผนงานของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชา 3) ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาที่เพิ่งเข้ามาใหม่หรือองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมขององค์การ หากไม่ปรับตัวปรับใจแล้วนอกจากจะมีความสุขกับการทำงานแล้ว ตนเองยังอาจถูกมองว่าเป็นคนมีปัญหาขององค์การ 4) พัฒนาเองอยู่เสมอ ไม่ต้องรอให้ผู้บังคับบัญชาบอก แต่พิจารณาเห็นว่าสิ่งใดที่ตนเองยังไม่รู้ไม่เข้าใจก็ควรอย่างยิ่งต้องหาวิธีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเองอยู่เสมอ รวมทั้งการเตรียมตัวพัฒนาเองเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์การ 5) ต้องมีนิสัยเชิงรุก หมายถึงไม่ต้องรอให้ผู้บังคับบัญชาสั่ง โดยเฉพาะงานที่ตนเองได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ชอบผู้ที่ทำงานเองได้อย่างเข้าใจ จัดลำดับความสำคัญและก่อนหลังได้ไม่ต้องรอให้บอกให้สั่งที่ละขั้นตอน 6) รักษาสัญญาหรือข้อตกลง เมื่อได้รับปากหรือตกลงสิ่งใดไว้ต้องพยายามทำให้ได้ตามสัญญาหรือที่รับปากไว้ แน่ใจว่าความไว้นั้นเชื่อใจก็จะมีพอกพูนตามมายิ่งทำได้ตามสัญญาผู้บังคับบัญชาก็ยิ่งไว้วางใจ ในทางกลับกันหากทำไม่ได้บ่อยครั้งก็จะเริ่มไม่มั่นใจหากทำไม่ได้มากขึ้นก็จะมี การตรวจสอบมากขึ้นเรื่อยๆ 7) สื่อสารและสามารถถ่ายทอดความคิดออกมาให้ผู้อื่นเข้าใจได้ โดยเฉพาะการจะสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาต้องใช้เวลาในการสื่อสารอย่างรวดเร็ว ใช้เวลาน้อย ได้สาระสำคัญ ไม่ยืดเยื้อ นำราคา และเข้าใจง่าย 8) กล้าที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งด้านดีและด้านร้าย คนส่วนใหญ่คิดว่าผู้บังคับบัญชาต้องการได้ยินแต่สิ่งดีๆ ผู้บริหารยุคใหม่ต้องการคำแนะนำ หรือข้อเสนอแนะที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ แต่ต้องเป็นข้อเสนอแนะที่ปราศจากอคติ แต่มีเหตุและผลที่อธิบายได้และมีข้อมูลน่าเชื่อถือ 9) ทำงานเป็นทีม หมายความว่าเราสามารถทำงานกับคนได้ทุกแบบ ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ แต่ไม่สามารถปรับตัวทำงานกับผู้อื่นได้ มองเห็นแต่จุดด้อยของผู้อื่นโดยคิดว่าตนเองมีความสามารถเหนือผู้อื่น ผู้ใต้บังคับบัญชาแบบนี้มักจะถูกปฏิเสธการทำงานร่วมจากผู้ร่วมงานคนอื่นๆ จึงมักจะต้องให้ผู้บังคับบัญชาออกหน้ามาให้เสมอ¹⁰⁸

รับมือกับคนที่มีอำนาจ ไม่ว่าจะที่ไหนก็มีคนที่มีอำนาจซึ่งเขามีผลต่อคุณและเป้าหมายของคุณเสมอ อิทธิพลของผู้จัดการคุณ ลูกค่านักการเมือง และคนอื่นๆ ภายในหรือภายนอกองค์การอาจเป็นสาเหตุของความเครียดที่รุนแรงได้

1. จัดการกับความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น บางครั้งคนอื่นก็บ่นทอนหรือขัดขวางคุณ สุขงานเครียดๆ มาให้หรือต้องการอะไรจากคุณอย่างไรเหตุผล ในขณะที่คุณพยายามสร้างสมดุลระหว่างงานกับเวลาว่าง จัดการภาระงาน และรับมือกับความตึงเครียดที่มีมากเกินไปหรือรับมือกับพฤติกรรมที่ไร้เหตุผลอย่างเห็นได้ชัดนั้น เรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งคือความสัมพันธ์ของคุณกับผู้จัดการ

2. เชื่อตัวคุณเอง หากใช้ทักษะการบริหารเวลาและการวางแผนอย่างดี คุณจะเกิดความ

¹⁰⁸ วรัชยา ศิริวัฒน์, ลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิผลกับแนวทางการพัฒนาผู้ตามในยุคปฏิรูประบบราชการ. 2551 เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 12 เมษายน 2557 เข้าถึงได้จาก (Online) Available : <http://www.9anant.com/index.php?lay>

มั่นใจว่าตัวเองทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ถ้าคุณเข้าใจงานของตนเองอย่างชัดเจน

3. เปลี่ยนแปลงสถานการณ์ ไม่ว่าจะคุณอาจจะทำเรื่องนี้ได้ดีหรือแย่มากก็ตาม แต่เวลาสื่อสารกับคนอื่นแล้วยอมทำตามอีกฝ่ายหนึ่ง ถือเป็นวิธีการที่ไม่ดี เพราะคุณวางตนเองในลักษณะขอความช่วยเหลือจากคนอื่นซึ่งแบบนี้อาจถูกปฏิเสธได้ง่าย อีกหนึ่งวิธีที่ไม่ถูกต้องคือมีท่าทีก้าวร้าวและพยายามบังคับให้คนอื่นมอบสิ่งที่ต้องการมาให้ ซึ่งมีโอกาสทำลายความสัมพันธ์ระยะยาวได้ และก่อปัญหากับผู้จัดการได้

4. ต้องหนักแน่น ร้องขอสิ่งที่ต้องการด้วยท่าทางที่ดี มีเหตุผล และต้องเป็นธรรม ทำให้คำร้องขอชัดเจนและเปิดเผย โดยอธิบายอย่างมีเหตุผลว่าทำไมต้องการสิ่งนั้น พยายามไม่ใช่อารมณ์ปรับคำร้องขอให้สั้น ตรงไปตรงมา ไม่คลุมเครือ อย่าโจมตีหรือตำหนิคนอื่นที่ก่อปัญหานั้นๆ นี่เป็นวิธีที่ดีที่สุด¹⁰⁹

การวางตนในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด ต้องถือว่าเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ต้องรับผิดชอบงานในที่ทำงานเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชา ให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือ และเชื่อฟังในสิ่งที่ชอบด้วยเหตุผลและบทบาทหน้าที่โดยปฏิบัติ ดังนี้

1. ยกย่องผู้บังคับบัญชาตามควรแก่ฐานะ
2. รับคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชาด้วยความสงบ หลีกเลี่ยงการแสดงอารมณ์หรือโต้แย้ง
3. ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและเต็มความสามารถ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเชื่อถือ
4. ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และคำสั่งของค้การ เพื่อเป็นการให้เกียรติและยอมรับผู้บังคับบัญชา

5. เสนอข้อคิดเห็นโดยสุภาพอ่อนน้อม เมื่อผู้บังคับบัญชาถามความเห็น
6. หลีกเลี่ยงการรบกวนผู้บังคับบัญชาด้วยเรื่องเล็กน้อยหยุ่มหยม
7. หลีกเลี่ยงการบ่นเรื่องงานที่ยากลำบากให้ผู้บังคับบัญชาฟัง เพราะอาจสร้างความเข้าใจผิดว่าต้องการความดีความชอบ หรือแสดงถึงขาดความอดทน

8. หลีกเลี่ยงการนินทาผู้บังคับบัญชาลับหลัง ถ้ามีปัญหาเรื่องงานเกิดขึ้นควรหาโอกาสพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน

9. หลีกเลี่ยงการตอบรับหรือปฏิเสธตลอดเวลา การที่ตอบรับหรือปฏิเสธความเห็นของผู้บังคับบัญชาควรให้เป็นไปด้วยเหตุผล ถ้าเห็นว่าถูกต้องก็ตอบรับ ถ้าเห็นว่าผิดก็ปฏิเสธ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามข้อมูลที่ปรากฏ ไม่มีการประจบประแจง

¹⁰⁹ รัชณี อเนกพิระศักดิ์, *Manage Stress บริหารใจให้ไร้เครียด* (กรุงเทพฯ : เนชั่นบุ๊คส์, 2552), 59-61.

10. หลีกเลี่ยงการทำตัวแข่งกับผู้บังคับบัญชา การเอาชนะหรือทำตัวเด่นกว่าผู้บังคับบัญชานั้น โดยวัฒนธรรมไทยแล้วอาจดูเป็นการขาดมารยาทที่เหมาะสม¹¹⁰

พิชยะอร ได้กล่าวถึง 6 ขั้นตอนเพื่อยกระดับการทำงานร่วมกับเจ้านายในลักษณะหุ้นส่วน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ตรวจสอบข้อมูลปัจจุบันให้เจ้านายอยู่เสมอ การที่คุณแจ้งข้อมูลและความก้าวหน้าต่างๆ ไม่ว่าจะป็นความคืบหน้าของโครงการ การดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายหรือปัญหาต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นให้เจ้านายทราบอยู่เสมอเป็นการแสดงให้เห็นว่าคุณมีความรับผิดชอบ สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและใส่ใจในการทำงาน มองว่าปัญหาและความท้าทายต่างๆ คือโอกาสที่ทำให้คุณสามารถได้แสดงความสามารถและศักยภาพของตนเองออกมา คุณไม่ควรทำแค่รายงานปัญหาที่เกิดขึ้น หากแต่ต้องคิดหาหนทางแก้ปัญหาซึ่งแม้ว่าจะยังเป็นแนวทางที่ยังไม่สมบูรณ์ดีแต่ก็จะทำให้เจ้านายของคุณเล็งเห็นความเป็นมืออาชีพและศักยภาพ หากคุณสามารถคาดเดาและแก้ปัญหาได้แน่นอนว่าเจ้านายของคุณต้องมองว่าคุณคือทรัพยากรที่มีค่า

ขั้นที่ 2 ผลผลิตงานคุณภาพ คุณภาพของงานคือสัญลักษณ์ของความเป็นมืออาชีพและเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี คุณควรแสวงหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ องค์กร และธุรกิจที่ทำอยู่ กระตือรือร้นที่จะเสาะหาข้อมูลผ่านการสานสัมพันธ์กับผู้อื่น สร้างเครือข่ายคนรู้จัก ออกงานแสดงสินค้า และเข้ารับการฝึกอบรมต่างๆ และนำข้อมูลที่ได้มาแลกเปลี่ยนกับหัวหน้าของคุณ รวมทั้งตรวจสอบงานที่ทำเพื่อความถูกต้อง และทำให้แน่ใจว่างานที่เสนอไปจะส่งผลกระทบต่อตัวคุณ ดังนั้นต้องทำงานให้สูงกว่ามาตรฐานและความคาดหวัง กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง ทั้งในแง่ชีวิตส่วนตัวและในเรื่องงาน สร้างเสริมทักษะการบริหารจัดการ รักษาคำพูดของตนเอง แสดงความมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์

ขั้นที่ 3 กล่าวชมเชย เราควรใช้โมเดล “P-R-A-I-S-E” เมื่อแสดงความชื่นชมเจ้านายหรือหัวหน้าของคุณคือ Personally หมายถึง แสดงออกในลักษณะที่เป็นส่วนตัว Regularly หมายถึง มีความสม่ำเสมอ Assertively หมายถึง มีการแสดงจุดยืนอย่างหนักแน่น Immediately หมายถึง แสดงออกในทันที Sincerely หมายถึง แสดงออกอย่างจริงใจ และ Explicitly หมายถึง ความชัดเจน คำชมถือเป็นเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพอย่างหนึ่งสำหรับการสร้างความเปลี่ยนแปลง สามารถทำให้บุคคลเปลี่ยนพฤติกรรมได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผลมากกว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ในเชิงลบ เมื่อคนเราได้รับคำชมก็จะรู้สึกดีและพยายามแสดงพฤติกรรมที่นำมาซึ่งคำชมนั้นอีกเรื่อยๆ ดังนั้นหากคุณต้องการให้เจ้านายประพฤติตนแบบใดก็ควรเลือกกล่าวชมให้เหมาะสม

ขั้นที่ 4 ช่วยให้เจ้านายของคุณประสบความสำเร็จ ความสำเร็จของเจ้านายของคุณคือเกณฑ์อย่างหนึ่งในการวัดความสำเร็จของคุณด้วยเช่นกัน เพราะคนอื่นมักเข้าใจว่าเจ้านายที่ดั้นด้นต้องแหวดล้อมไปด้วยคนเก่งยอดฝีมือ แต่ในความเป็นจริงแล้ว หากเจ้านายของคุณถูกมองในแง่ลบ ท่านก็อาจจะพลอยได้รับผลเสียหายไปด้วย นอกจากนี้บริษัทยังจ้างคุณมาเพื่อให้ช่วยงานเจ้านายของคุณ

¹¹⁰ อ. ัญญาพร, **ชนะใจเจ้านาย ครองใจเพื่อร่วมงาน** (กรุงเทพฯ : ไทยควอลิตี้ บุ๊คส์, 2554), 86-88.

สัมภาษณ์คุณนั้น นอกจากเขาจะเชื่อมั่นว่าคุณสามารถทำงานในตำแหน่งที่จ้างมาได้แล้ว ยังมองว่าคุณจะสร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้แก่เขา แก่แผนก และแก่องค์กรด้วย

ขั้นที่ 5 จัดการความขัดแย้งกับหัวหน้าความขัดแย้งนับว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต และแน่นอนว่าในการทำงานต้องมีคามขัดแย้งระหว่างคุณและหัวหน้าเกิดขึ้นบ้าง ด้านล่างนี้คือแนวทางที่เป็นประโยชน์

1. การโต้แย้งที่เกิดขึ้นควรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับหลักการไม่ใช่เรื่องผลประโยชน์ส่วนตัว
2. การโต้แย้งไม่ควรเอนเอียงมาเป็นเรื่องส่วนบุคคลเน้นไปที่เนื้อหาของการทำงานโต้แย้งไม่ใช่การเอาชนะหรือการโจมตีกันเป็นการส่วนตัว
3. ฟังด้วยความตั้งใจเมื่อแลกเปลี่ยนความเห็นเกี่ยวกับมุมมองที่แตกต่าง หากคุณเริ่มด้วยความตั้งใจฟังคุณก็จะมีเวลาได้พูดแสดงความคิดเห็นแน่นอน
4. อย่าไปทำลายอัตตา (ego) ของเจ้านาย ห้ามดูหมิ่นหรือทำให้เจ้านายขายหน้าต่อที่สาธารณะเด็ดขาด
5. ดูสถานการณ์ให้ออก รู้ว่าเมื่อใดควรรุก และเมื่อใดควรนิ่ง
6. ทำให้ทุกอย่างคลี่คลายไปด้วยดีและความสัมพันธ์ราบรื่นดังเดิมหลังจากสิ้นสุดการโต้แย้งถึงแม้ว่าคุณและหัวหน้าจะมีความเห็นที่ไม่ลงรอยกัน แต่ความสัมพันธ์ก็ไม่จำเป็นต้องแตกร้างไปด้วย

ขั้นที่ 6 ทบทวนผลการปฏิบัติงานของคุณร่วมกับเจ้านายอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าองค์กรของคุณจะไม่ได้กำหนดให้มีการทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ตัวคุณก็ควรขอข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้าของคุณอย่างสม่ำเสมอ การทบทวนผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้คุณสามารถสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตนเองและความคาดหวังที่หัวหน้ามีต่อเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานของคุณได้ อย่าลืมหาสิ่งที่คุณไม่รู้แน่แท้และคือสิ่งที่อาจย้อนกลับมาทำร้ายคุณได้ แม้ว่าการได้ยินคำวิจารณ์ในเชิงลบจะไม่ใช่วิธีที่ดี แต่การที่ไม่ทราบคำวิจารณ์ต่างหากที่กลับเป็นอันตรายต่อหน้าที่การงานของคุณอย่างแท้จริง และแม้ว่าคุณจะได้ทำการทบทวนผลการปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้าอยู่เป็นประจำทุกไตรมาส หัวหน้าของคุณก็จะทราบข้อมูลเกี่ยวกับเนื้องานที่คุณทำจริงๆ เพียงแค่ร้อยละ 20-30 ของงานทั้งหมดที่คุณทำจริง วิธีหนึ่งที่จะช่วยให้หัวหน้าของคุณทราบว่า คุณกำลังทำอะไรอยู่ก็คือการส่งรายงานที่ใช้เวลาเขียนไม่เกิน 15 นาที และใช้เวลาอ่านไม่เกิน 5 นาที เป็นประจำทุกสิ้นสัปดาห์การทำงาน¹¹¹

กระบวนการ 9 ขั้นตอน ของการจัดการเจ้านาย

1. ไม่ใส่ใจอะไร หากต้องการบรรลุความสำเร็จแล้ว คุณต้องเริ่มให้ถูกที่ก้าวแรกคือ ต้องตื่นขึ้นมาสูดกลิ่นกาแฟ ก้าวออกจากทางเดินที่คุ้นเคยแล้วมุ่งหน้าไปยังแมกไม้ เรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องพินิจที่จะทำกันได้ง่ายๆ ก็จริง แต่หากเรายังใส่ใจสิ่งต่างๆ อยู่แล้ว เราก็จะถูกควบคุมโดยแรงภายนอกเหล่านั้น

¹¹¹ พิชยะอร, ลูกน้องก็เติบโตใหญ่ เจ้านายก็เบิกบาน (กรุงเทพฯ : แสงดาว, 2555), 2-7.

2. ไม่คาดหวัง เหตุการณ์ไม่ได้กำลังจะดีขึ้น และหากว่ามันจะดีขึ้นจริงๆ ในวันอังคาร วันพุธ มันก็น่าจะกลับไปเลวร้ายได้อีก
3. ไม่พูด ปล่อยให้การส่งเสียงเป็นหน้าที่ของหัวหน้า สำหรับเราจงเงียบให้มากเข้าไว้เป็นที่จะได้ไม่ไปพูดนินทาว่ากล่าว หรือโอ้อวดตนเองจนเกินงาม
4. ไม่ตอบโต้ แม้หัวหน้าแสดงอารมณ์โกรธจงอย่าได้แสดงอาการอะไรออกมา เฉยไว้เป็นที่ที่สุด
5. ไม่วิจารณ์ใคร ถึงคนอื่นจะทำอะไรผิด แต่ถ้าไม่ได้ทำให้ใครเดือดร้อนแล้ว จงอย่าได้ไปกล่าวหาอะไรเขา
6. ไม่ฟัง การไม่ฟังต่างจากการไม่ได้ยินมาก การไม่ได้ยินเป็นเรื่องไม่ดี เราต้องพยายามให้ตนเองได้ยินทุกอย่าง เพียงแต่อย่าไปฟังอะไรนอกจากคำสั่งโดยตรง
7. ไม่คิด รับรู้แต่อย่าไปคิด ทำให้ใจให้ว่าไว้อย่างนั้นแหละดีแล้ว
8. ไม่รู้สึก ความรู้สึกที่เรามีต่อหัวหน้า เป็นอุปสรรคต่อการจัดการเขามากที่สุดและอารมณ์ที่ให้ผลเสียมากที่สุด คือ ความกลัว เราคงไม่ยกสิ่งที่เรากลัวออกมาทูล หรือขว้างออกไปไม่ได้หรอก เราต้องกำจัดความรู้สึกกลัวออกไปให้ได้เสียก่อน ก้าวแรกคือต้องระงับความรู้สึกทุกอย่างที่มีต่อหัวหน้า จงเว้นไว้แต่เพียงความรู้สึกรักซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติต้องมี
9. ไม่ยอมแพ้ คุณมีหน้าที่ทำงาน เพราะฉะนั้นจงทำงานของคุณต่อไป¹¹²
การครองใจนายหรือการบริหารผู้บังคับบัญชา เป็นวิธีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถนำไปใช้ได้โดยไม่จำเป็นต้องการใช้การประจบประแจง แนวทางนั้นมีอยู่หลายขั้นตอน ดังต่อไปนี้
 1. ศึกษาปัญหาของนาย ในขั้นตอนแรกเราในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา คงจะต้องโดดเข้าไปทำงานร่วมกับนาย โดยพิจารณาดูว่านายมีเป้าหมายในการทำงานนั้นๆ อย่างไร นายมีความกดดันอย่างไรบ้าง อะไรเป็นสิ่งที่นายต้องการ กำลังจะทำอะไรให้ประสบความสำเร็จ ในขณะนั้นมีอะไรที่นายยังไม่เข้าใจ และยังคงต้องการความช่วยเหลืออยู่ เหล่านี้เป็นตัวอย่างที่เราจะต้องแสวงหาคำตอบให้ได้ เมื่อจะโดดเข้าไปช่วยนาย เพราะหากเราทราบว่าการกำลังมีปัญหาอะไรอยู่ เราก็จะรู้ความต้องการของเขา และเราจะได้เข้าไปช่วยได้อย่างถูกต้อง ในการก้าวกระโดดเข้าไปนี้เราจะต้องทำตัวเสมือนเป็นผู้เชี่ยวชาญคนหนึ่งเข้าไปช่วยนายคิด นายทำ
 2. ทำการบ้านเพื่อขยายความคิด เมื่อเราสามารถเข้ามาช่วยโดยนายยินดี เต็มใจที่จะให้เรา มาช่วยคิด ช่วยทำ ขั้นต่อไปก็คือ พยายามขยายความคิดให้นาย การที่เราจะขยายความคิดเห็น ให้นายนำไปใช้ในการแก้ปัญหาที่มีใช้เรื่องยาก เพราะตัวเราจะต้องทำการบ้าน โดยค้นข้อมูล ข่าวสาร ติดต่อผู้รู้เพื่อให้สามารถจำแนกประโยชน์และข้อจำกัดของสิ่งที่เราเสนอแนะให้นาย โดยจะต้องชี้แจงประเด็นต่างๆ ทุกอาทิตย์
 3. กล้าแสดงความคิดสร้างสรรค์ หากเรามีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้งานดีขึ้น ก็ต้องกล้า

¹¹² บิงก์ สแตนลีย์, ขว้างข้าง เซนกับศิลปะของการจัดการกับเจ้านาย (กรุงเทพฯ : เอ อารี บิซิเนส เพรส, 2546), 13-14.

ที่จะแสดงออก โดยแสดงออกด้วยวิธีสร้างสรรค์เพื่อการทำงาน ไม่ใช่ด้วยอารมณ์ อย่าเก็บข้อเสนอแนะไว้เพราะจะเป็นการสร้างความกดดันให้กับตัวเองด้วย

4. เข้าถึงลักษณะการทำงานของนาย เราจะต้องพยายามเข้าใจลักษณะการทำงานของนายให้ได้ คว้าเขามีรูปแบบการทำงานอย่างไร มีความจริงจังในการทำงานมากน้อยเพียงใด ชอบฟังหรือชอบพูดมากกว่ากัน พยายามศึกษาลักษณะการทำงานอะไรที่นายชอบทำก็ควรทำ เช่น การเข้าประชุมตรงเวลา มีความจริงจังในงาน เหล่านี้เป็นต้น นอกจากนี้แล้วควรพยายามเข้าถึงจิตใจของนายด้วย เช่น หากมีนายชอบเข้าสังคม เราก็ต้องปรับตัวปลีกเวลามาร่วมงานสังสรรค์กับนายบ้าง ไปเล่นกีฬาสังสรรค์กันเลี้ยงกันบ้าง อย่าทำตัวออกห่างจนเกินไป แต่การทำตัวใกล้ชิดจนเกินควรก็ไม่ใช่อะไรดีเหมือนกัน เพราะนายและเพื่อนฝูงอาจมองไปในลักษณะของการประจบประแจงเป็นพวกไร้ฝีมือก็เป็นไปได้ ดังนั้น ควรทำแต่พองาม เพราะหากการวางตัวดี ย่อมหมายถึงการที่นายจะส่งเสริมสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งสำคัญในอนาคต ย่อมจะง่ายกว่าคนที่วางตัวไม่ดี

5. เข้าพบนายในเวลาที่เหมาะสม เรื่องสุดท้ายของการเข้าถึงใจนายคือ พยายามศึกษาดูว่าเวลาใดที่เหมาะสมในการที่จะเข้าพบนายในเรื่องเวลานี้ หากมองดูผิวเผินก็คิดว่าเป็นสิ่งไม่สำคัญและไม่จำเป็นจะต้องพิจารณาอะไรเลย แต่จากการศึกษาพบว่า การเลือกเวลาที่เหมาะสมเข้าพบนาย จะสามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนสนทนาปัญหาและข้อขัดแย้งได้เป็นอย่างดี ในทางตรงกันข้ามหากท่านเลือกเวลาไม่ดีนายกำลังยุ่ง ไม่มีเวลามารับฟังเราโอกาสต่างๆ ที่ท่านจะคุยในรายละเอียดจะไม่เกิดขึ้น และเมื่อไม่มีโอกาสเกิดขึ้นแล้ว ก็จะหมดโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และไม่สามารถครองใจนายได้ ดังนั้นเรื่องเวลาจึงเป็นสิ่งที่ไม่ควรมองข้ามไป สิ่งเหล่านี้จะต้องคิดและพิจารณาล่วงหน้าก่อนที่เราจะขายความคิดให้กับนาย ความละเอียดรอบคอบและการพิจารณาอย่างถี่ถ้วน จะทำให้สิ่งที่นำเสนอมีน้ำหนักน่าเชื่อถือ ดังนั้นในขั้นตอนที่สองนี้ก็ต้องทำการบ้านให้หนักหากนายรับความคิดที่ได้นำเสนอไปก็เท่ากับว่าขณะนี้เราเป็นต่อ เพราะนายจะต้องเริ่มฟังพาตัวเรา การครองใจนายก็จะเริ่มได้ผล

6. หาแนวร่วมสนับสนุนความคิด ขั้นตอนต่อไปก็คือ พยายามหาคนมาสนับสนุนแนวความคิดที่ได้นำเสนอไป ทั้งนี้เราต้องพยายามสื่อความให้กับบุคคลที่คิดว่าเขาจะมาช่วยสนับสนุนความคิดให้กับผู้บังคับบัญชาได้ แต่สิ่งที่สำคัญคือ ทำอย่างไรให้เขาถ่ายทอดการสนับสนุนความคิดให้นายฟัง ที่จำเป็นต้องทำเช่นนี้เพื่อเสริมความมั่นใจให้เกิดขึ้นกับนาย

7. รายงานข้อเท็จจริงให้ทราบ เมื่อนายรับความคิดไปปฏิบัติ เพราะรู้ว่าทุกคนต่างเห็นดีเห็นงามแล้ว ขั้นตอนต่อไปเราก็จะต้องรายงานความก้าวหน้าของผลงานที่เกิดขึ้นให้นายทราบ เพราะบางครั้งนายเองก็ไม่มีเวลาที่จะคอยตรวจสอบว่า สิ่งที่กำลังดำเนินการไป ประสบผลอย่างไรบ้าง ดังนั้นเราในฐานะเจ้าของความคิดควรจะเป็นผู้รายงานให้นายทราบว่า การนำสิ่งที่ได้เสนอไว้ไปปฏิบัติ นั้น ได้ผลมากน้อยเพียงไร บอกให้เขารู้ว่าเกิดอะไรขึ้น รายงานไปตามความจริงไม่ต้องกลัวนายโกรธ หรือปิดบังข้อมูลอะไรๆ ไว้ เพราะการกระทำอย่างตรงไปตรงมา นอกจากจะทำให้นายทราบความเป็นไปแล้ว

ยังเป็นการให้เกียรติให้ความเคารพ และแสดงความห่วงใยที่แท้จริง ดีกว่าที่จะรายงานเฉพาะข้อมูลที่ดีๆ ซึ่งในที่สุดอาจจำผลเสียมาสู่บริษัท¹¹³

อัคร ศุภเศรษฐ์ ได้กล่าวถึง หลักการบริหารเจ้านาย ไว้ดังนี้

1. ทำให้เจ้านายไว้วางใจคุณ พยายามทำให้เจ้านายได้คุยกับคุณเกี่ยวกับปัญหาของเขา แสดงให้เห็นถึงจุดแข็งของคุณที่จะช่วยเจ้านายของคุณได้ แสดงให้เห็นว่าคุณมีคุณค่าอย่างไร ซึ่งอาจหมายความว่าช่วยในการบรรลุเป้าหมายของเจ้านายของคุณ แสดงให้เห็นว่าคุณสามารถช่วยเอาชนะสิ่งซึ่งเจ้านายของคุณกลัวและวิตกกังวลได้ คาดการณ์ถึงสิ่งที่อยู่ในใจของเจ้านาย อารมณ์ของเจ้านายต้องเอ่ยปากก่อน เมื่อเจ้านายไว้วางใจคุณแล้วคุณต้องอย่าให้เขาผิดหวัง ไม่ว่าเขาจะมอบหมายอะไรให้คุณ คุณต้องทำงานเสร็จอย่าทำอะไรครึ่งๆ กลางๆ แล้วปล่อยให้เจ้านายต้องสาบต่อจนเสร็จ

2. อย่าพูดให้ร้าย พูดถึงเจ้านายในแง่ดีกับคนอื่น เป็นการง่ายที่เข้าวงสนทนากับเพื่อนร่วมงานเพื่อนินทาเจ้านาย แม้จะรู้ใจอยู่แต่ใจความไม่ซื่อสัตย์ของคุณเนื่องจากรู้ว่าคนอื่นกำลังจ้องเล่นงานแผนกของคุณให้แย่ เราทั้งหมดกำลังหาแพะรับบาปเพื่อโยนความผิดของเราไปให้ อย่างไรก็ตามพวกเจ้านายมักจะรู้ว่าคุณพูดถึงพวกเขาในแง่ดีอย่างน้อยคุณควรมีความจงรักภักดีเช่นเดียวกับที่เจ้านายของคุณมีต่อคุณ

3. การกระตุ้นสำนึกคุณธรรม ทุกคนอยากเป็นคนดีหรือได้รับการยอมรับว่าเป็นคนดี แต่หลายๆ กรณีอาจผลออกไปข้าง เมื่อผิดพลาดภัยนานาประการก็จะตามมา ดังนั้นหากลูกน้องช่วยเตือนสติเจ้านายโดยกระตุ้นสำนึกคุณธรรมเรื่อยๆ เจ้านายจะรู้สึกว่ามีมิตรแท้ที่หวังดีอยู่ใกล้ตัว และจะเกรงใจ

4. ร่วมกิจกรรมอุดมการณ์ แม้เจ้านายจะเป็นคนอย่างไร อุดมการณ์คือกระบวนการพัฒนาสังคมอุดมคติ ดังนั้นกิจกรรมใดๆ ที่เป็นไปเพื่อการพัฒนาอุดมคติแห่งสังคม เมื่อเป็นเพื่อนร่วมอุดมการณ์กันแล้ว ความเชื่อใจ การยินดี สละเพื่ออุดมคติและการเกื้อกูลกันจะเกิดขึ้นได้โดยง่าย เป็นต้น¹¹⁴

ณรงค์วิทย์ แสนทอง ได้กล่าวถึง สร้างโอกาสจากวิกฤตของหัวหน้างานที่มีปัญหา คนทำงานส่วนใหญ่จะต้องผ่านชีวิตของการเป็นลูกน้องมาแล้วแทบทุกคน ปัญหาอย่างหนึ่งที่เป็นของคู่กันกับตำแหน่งลูกน้อง และหลีกเลี่ยงไม่ได้คือ หัวหน้างาน บางคนบอกว่าหัวหน้างานเอาเปรียบลูกน้อง บางคนบอกหัวหน้างานไม่ทำอะไร แต่ชอบเอาผลงานลูกน้องไปเสนอ และอีกสารพัดปัญหา เช่น เผด็จการ จุกจิกเรื่องส่วนตัว ไม่ค่อยส่งเสริม ไม่สอนงาน ไม่ปกป้องลูกน้อง ประเด็นสำคัญไม่ได้อยู่ที่ว่าหัวหน้างานมีปัญหาเล็กน้อยเพียงใด หรือมีเรื่องอะไรบ้าง แต่ประเด็นอยู่ที่ว่าปัญหาของหัวหน้างานนั้น ส่วนใหญ่จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของลูกน้อง และส่วนมากมักจะส่งผลกระทบในแง่ลบมากกว่า เพราะลูกน้องส่วนใหญ่มักจะเลือกตอบสนองปัญหาที่เกิดจากหัวหน้างานโดยใช้

¹¹³ จุฑา เทียนไทย, การจัดการมุมมองนักบริหาร (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ท็อป, 2547), 285-287.

¹¹⁴ อัคร ศุภเศรษฐ์, หลักการบริหารเจ้านาย (กรุงเทพฯ : เครดิตไทย, 2545), 27-33.

พฤติกรรมในทางลบ เช่น นินทาหัวหน้างาน ประชดหัวหน้างาน กลั่นแกล้งหัวหน้างาน มีทั้งประเด็นคือเจียบและคือเสียงดัง หรือการแสดงออกอื่นๆ ที่แสดงให้เห็นว่าไม่พอใจหัวหน้างาน โดยทั่วไปแล้วลูกน้องแสดงการตอบสนองความไม่พอใจหัวหน้างานโดยพฤติกรรมในทางลบ โอกาสที่จะแก้ไขปัญหารื่องหัวหน้างานได้มีน้อยมากในทางตรงกันข้าม อาจจะมีระดับความรุนแรงของปัญหาขึ้นมาอีกสุดท้ายบางคนทนไม่ไหวก็ต้องเปลี่ยนหัวหน้างาน แต่การเปลี่ยนมักจะเปลี่ยนโดยการไปหาหัวหน้างานใหม่ในองค์กรอื่น ไม่ใช่เปลี่ยนหัวหน้างานในองค์กรเดิม ถึงแม้จะเปลี่ยนหัวหน้างานใหม่ งานวัฏจักรของปัญหาหัวหน้างานก็ยังไม่หมดไปจากโลกของการทำงานได้ อาจจะมีเฉพาะช่วงแรกๆ ที่ว่าหัวหน้างานคนใหม่ดีกว่าคนเก่าในจุดนั้นจุดนี้ แต่พอเวลาผ่านไปสักระยะหนึ่ง ความไม่ดีของหัวหน้างานก็จะมีขึ้นมาอีก ซึ่งอาจจะเป็นปัญหาเรื่องเดียวกันหรือต่างกับหัวหน้างานคนก่อนๆ ก็ได้ ถ้าใครมีโอกาสเป็นทั้งหัวหน้างานและลูกน้องคงจะพอเข้าใจถึงปัญหาได้ดีขึ้นกว่าปัญหาที่ลูกน้องมองหัวหน้างานนั้น บางครั้งเป็นสิ่งที่แก้ไขค่อนข้างลำบาก เพราะปัญหาส่วนหนึ่งเกิดจากความรู้สึกไม่ใช่เกิดจากข้อเท็จจริง และปัญหาที่ลูกน้องมีส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาเรื่องชอบหรือไม่ชอบนิสัยบางอย่างของหัวหน้างานมากกว่าสำหรับปัญหาข้อเท็จจริง เช่น หัวหน้างานไม่เก่ง หัวหน้างานไม่ค่อยรู้งานนั้น แต่ถ้าลูกน้องชอบนิสัยหัวหน้างานคนนั้นๆ แล้ว ปัญหาข้อเท็จจริงเหล่านี้ก็ไม่หนักหนาสาหัสสักมาก แต่ในทางกลับกันถ้าหัวหน้างานเก่งงานมาก แต่ลูกน้องไม่ชอบนิสัยส่วนตัวบางอย่าง ปัญหาระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้องจะมีมากกว่า ดังนั้นปัญหาส่วนใหญ่จึงเป็นปัญหาด้านความรู้สึกมากกว่า สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาลูกน้องมีทางเลือกให้เพียงสองวิธีคือ ประการแรก แก้ปัญหาที่ตัวหัวหน้างานซึ่งคงจะพอแก้ไขได้บ้างในบางเรื่องและในบางคน แต่คงไม่สามารถแก้ไขได้ทุกเรื่องของหัวหน้างานทุกคน ถ้าเลือกที่จะแก้ด้วยวิธีนี้ เราต้องแก้ไขไปเรื่อยๆ ไม่มีวันจบสิ้น เพราะแก้หัวหน้างานคนนี้ได้ก็ใช้ว่าจะแก้หัวหน้างานคนอื่นๆ ได้ เมื่อเจอหัวหน้างานคนใหม่ก็พบกับปัญหาใหม่ต้องมานั่งแก้กันอีก ทางเลือกที่สองคือแก้ที่ตัวเราเอง (ลูกน้อง) บางคนอาจจะคำนึงอยู่ในใจว่าในเมื่อหัวหน้างานมีปัญหาทำไมเราต้องแก้ที่ตัวเรา ดังที่กล่าวมาแล้วว่าปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาทางอารมณ์หรือความรู้สึกที่เรา (ลูกน้อง) นำเอาพฤติกรรมของหัวหน้างานมาตีความและปรับปรุงแต่ด้วยความรู้สึก ความเชื่อ ประสบการณ์ และทัศนคติของเราเองและแปลผลออกมาว่า ชอบหรือไม่ชอบ เพราะฉะนั้นตัวปัญหาจริงๆ ของลูกน้องส่วนใหญ่ไม่ใช่อยู่ที่สิ่งกระตุ้นภายนอก (พฤติกรรมของหัวหน้า) แต่อยู่ที่การปรุงแต่งภายในใจของเราเอง ขอให้ลองสังเกตดูว่าหัวหน้างานทุกคนมักจะมีทั้งคนชอบและคนไม่ชอบ นั้นแสดงให้เห็นว่าปัญหาของหัวหน้างานแต่ละคนนั้นไม่ใช่ปัญหาข้อเท็จจริง แต่เป็นปัญหาของอารมณ์มากกว่า ดังนั้นถ้าเราไม่สามารถไปแก้ตัวหัวหน้างานให้เป็นไปตามที่เราต้องการแล้ว เราจะเลือกแก้ปัญหาลูกน้องอย่างสร้างสรรค์โดยการสร้างโอกาสให้ตัวเองได้อย่างไร ในที่นี้ขอเสนอแนะแนวทางการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส ดังนี้

1. หยุดปรุงแต่งอารมณ์ ขอให้ทำใจให้เป็นกลาง และคิดเสมอว่าหัวหน้างานเขามีเหตุผล

ในการกระทำ แม้ว่าเหตุผลนั้นเราจะไม่ทราบก็ตาม อย่าพยายามคาดเดาหรือคิดเอาเอง ถ้าอยากรู้จริงๆ ขอให้ถามหัวหน้างานตรงๆ ไปเลยถึงแม้จะได้คำตอบที่เราพอใจหรือไม่พอใจก็ตาม พุดง่ายๆ คืออย่าเอาพฤติกรรมที่เราไม่ชอบแล้วมาปรุงแต่งในทางลบ เพราะมีฉะนั้นแล้วความทุกข์จะเกิดขึ้น

ที่ตัวเรา หัวหน้างานคือทางผ่านทางหนึ่งของเราที่จะนำเราไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นอย่าเสียเวลากับการเอาเรื่องไร้สาระมาเป็นตัวถ่วงชีวิตของเราเลย

2. เปลี่ยนหัวหน้างานเป็นตำราเรียน ในความเป็นจริงแล้ว ถ้าเราทำงานไปนานๆ จนเราได้เป็นหัวหน้างาน เราจะพบว่าหลายสิ่งหลายอย่างในตัวเรานั้น เกิดจากการที่เราได้เรียนรู้ลักษณะของหัวหน้างานที่ดี และหัวหน้างานที่ไม่ดี มาจากหัวหน้างานคนก่อนๆ ของเรา ดังนั้นคนที่กำลังเป็นลูกน้องในปัจจุบันขอให้ใช้หัวหน้างานให้เป็นประโยชน์ นั่นก็คือคิดเสียว่าหัวหน้างานคือตำราทางการบริหารเล่มหนึ่ง ที่สอนเราทั้งสิ่งดีและสิ่งที่ไม่ดี กรุณาเก็บเกี่ยวเอาสิ่งที่ดีที่เราชอบ ไปใช้กับลูกน้องเมื่อเราเป็นหัวหน้างาน และเก็บเอาสิ่งที่ไม่ดีที่เราไม่ชอบไปเป็นบทเรียน ว่าวันหนึ่งถ้าเราได้เป็นหัวหน้างาน เราจะไม่ทำแบบนั้นเด็ดขาด

3. เปลี่ยนปัญหาเป็นแรงจูงใจ ถ้าเราเจอหัวหน้างานที่ไม่ดีหรือมีปัญหา น่าจะคิดว่าเป็นสิ่งที่ดี เราควรจะเปลี่ยนปัญหาของหัวหน้างานให้เป็นเชื้อเพลิงในการสร้างแรงจูงใจให้กับตัวเราเอง โดยให้คิดเสียว่าเราต้องผ่านหัวหน้างานคนนี้ได้ เราต้องเข้าไปนั่งในใจหัวหน้างานคนนี้ได้ เราต้องสร้างผลงานให้หัวหน้างานคนนี้อยอมรับให้ได้เพราะถ้าเราผ่านหัวหน้างานแบบนี้ ต่อไปเราจะเจอหัวหน้างานแบบไหนคงผ่านได้หมด หรือคิดไว้ในอนาคตเมื่อเราเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร เราอาจจะเจอหัวหน้างานที่แย่กว่านี้อีกก็ได้ เพราะฉะนั้นหัวหน้างานคนปัจจุบันจึงเป็นด่านทดสอบเราได้เป็นอย่างดี

4. เปลี่ยนความทุกข์เป็นความสุข ในความเป็นจริงแล้ว ถึงแม้เราจะชอบหรือไม่ชอบหัวหน้างาน เราก็ต้องทำงานกับเขาอยู่ดี ดังนั้นเราจะเลือกทำงานกับเขาด้วยความเครียดและทุกข์ หรือเราจะเลือกทำงานกับเขาด้วยความสนุกสนาน เรามีสิทธิ์ในการเลือก แต่คนส่วนใหญ่มักจะเลือกทำงานด้วยความทุกข์ เพราะตามอารมณ์ของตัวเองไม่ทันเหมือนกับการที่เราถูกบริษัทบังคับให้เข้าไปสัมมนาในหลักสูตรที่เราไม่ชอบ เรามีทางเลือกเพียงสองทางเหมือนกันคือ เลือกที่จะทนนั่งเบื่อไปทั้งวันหรือเลือกที่จะสนุกกับมัน ถ้าเราเลือกที่จะสนุกกับมัน เราจะรู้สึกใช้เวลาในการสัมมนาผ่านไปอย่างรวดเร็วไม่ทันไรก็เลิกแล้ว

5. อย่าเปลี่ยนปัญหาโดยการเปลี่ยนหัวหน้า เราต้องยอมรับว่าปัญหาของหัวหน้างานนั้น เป็นปัญหาโลกแตกไม่มีใครแก้ได้ มีทุกที่และมีทุกยุคทุกสมัย ดังนั้นเราต้องยอมรับความเป็นจริงในจุดนี้ก่อน แล้วค่อยนำเอาเทคนิคต่าง ๆ ที่ได้แนะนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับตัวเราเอง และอยากจะแนะนำเพิ่มเติมว่า กรุณาอย่าแก้ปัญหาลูกน้องโดยการเปลี่ยนงานเพื่อไปหาหัวหน้างานคนใหม่ เพราะนั่นแสดงว่าตัวเราไม่ได้แก้ปัญหาคือต้นตอจริงๆ แต่เราใช้วิธีเปลี่ยนตัวปัญหาเท่านั้น เพราะถึงแม้สาเหตุของปัญหาจริงๆ จะอยู่ที่หัวหน้างานก็ตามแต่ทางแก้ที่ดีที่สุดมันอยู่ที่ใจเรานั่นเอง¹¹⁵

¹¹⁵ ณรงค์วิทย์ แสนทอง, กล้าเปลี่ยนแปลง (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2546), 145-149.

อนุพงศ์ อวิรุทธา กล่าวว่า ผู้ตามก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าผู้นำเลย เพราะเป็นแรงขับเคลื่อนความสำเร็จในองค์กร ดังนั้นองค์กรจำเป็นที่จะต้องสร้างผู้นำที่เก่งและผู้ตามที่มีประสิทธิภาพในเวลาเดียวกัน¹¹⁶

แอลพอร์ต (Alport) กล่าวว่า บุคลิกภาพเป็นองค์ประกอบที่สำคัญภายในตัวบุคคลซึ่งเป็นตัวกำหนดการแสดงอุปนิสัย และความนึกคิดของบุคคลนั้น ๆ ในการที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมรอบตัว¹¹⁷

อัลเฟรด อัดเลอร์ (Alfred Adler) กล่าวว่า อิทธิพลทางสังคมจะมีผลต่อบุคลิกภาพของบุคคล พฤติกรรมของแต่ละบุคคลจะเป็นเช่นใดขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางสังคมนั้น อันได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณี ภาวะทางเศรษฐกิจและสังคม และวิธีการอบรมเลี้ยงดูที่ได้รับจากครอบครัว การที่บุคคลพัฒนาปรับปรุงตัวเองหรือต้องการชวนช่วยสร้าง หรือดิ้นรนไปหาสิ่งที่ดีที่สุดในชีวิตนั้น เป็นการแสวงหาความสมบูรณ์ให้กับชีวิตของบุคคลเอง และเมื่อสามารถบรรลุเป้าหมาย คือ ได้รับสิ่งที่ดีที่สุดในชีวิตแล้ว จะเกิดความแตกต่างจากบุคคลอื่น คือจะมีความเป็นตัวของตัวเองขึ้น มีความเข้าใจ และยอมรับตัวเอง การดิ้นรนไปสู่สิ่งที่ดีที่สุดในชีวิตเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนมุ่งมั่นปรารถนา¹¹⁸

สรุป การบริหารผู้บังคับบัญชา เป็นการสร้างความสำเร็จขององค์กรในการทำงานร่วมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หน้าที่สำคัญของผู้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะองค์กรของรัฐหรือของเอกชนก็คือ การบริหารจัดการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามภาระหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาก็คือ ทำงานตามภารกิจที่กำหนดไว้หรือที่ได้รับมอบหมาย การทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิรญาณ์ บุญญสถิต และพัชสิรี ชมพู่คำ ได้ศึกษาเรื่องทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี พบว่า การศึกษาทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีและข้อดีและข้อเสียของการทำงานภายใต้การบริหารของผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี อันเป็นแนวทางในการศึกษาและพัฒนาศักยภาพของสตรีในการเป็นผู้นำที่ดีต่อไป โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง

¹¹⁶อนุพงศ์ อวิรุทธา, **ใครคือผู้ตามที่ดีในองค์กร** เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 26 กันยายน 2557, เข้าถึงได้จาก <https://www.siamturakij.com>

¹¹⁷Allport W. G., **Personality: A Psychological Interpretation** (New York : John Wiley and Sons, Inc., 1973), 28.

¹¹⁸Alfred Adler, **The Individual Psychology of Alfred Adler** (New York : Harper Torchbooks, 1964).

ผู้ใต้บังคับบัญชาตามแหล่งธุรกิจและสถาบันการศึกษาเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 346 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ผลการศึกษาพบว่า ทักษะคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีส่วนใหญ่เป็นไปในทางที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีกับเพื่อนร่วมงาน อย่างไรก็ตาม ทักษะคติต่อบางลักษณะการบริหารที่มีคะแนนเฉลี่ยค่อนข้างน้อย เช่น การสร้างแรงจูงใจ ด้านการควบคุมอารมณ์ และด้านความสามารถในการแนะนำวิธีการแก้ปัญหา หรือวางแผนรองรับปัญหาด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนการศึกษาทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี จำแนกตามปัจจัยภูมิหลังด้านต่างๆ ไม่มีผลต่อความแตกต่างของทัศนคติโดยที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี ด้านข้อดี ข้อเสียในการทำงานภายใต้ผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีนั้นพบว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีมักมีพฤติกรรมด้านดีและไม่ดี อาทิเช่น เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เน้นถึงความละเอียดถูกต้องของผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน พิถีพิถันในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ทำให้กังวลใจในรายละเอียดทั้งเรื่องเกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงาน ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่กล้ายอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น นำเรื่องส่วนตัวมาปะปนกับเรื่องงาน และอารมณ์แปรปรวน นอกจากนี้ผลการวิจัยในเพศของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการผู้บังคับบัญชาเพศใดก็ได้¹¹⁹

สมบัติ อังกูรพิริยะะ ทำการศึกษา ความพึงพอใจในงานของพนักงานขายเวชภัณฑ์ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างานโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความยุติธรรมในการบังคับบัญชา ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม การสั่งงานมอบหมายมีความชัดเจน วิธีการควบคุมดูแล การปฏิบัติงาน การสอนงาน และการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง¹²⁰

รวมศิริ เมนะโพธิ ได้ศึกษา เครื่องมือวัดการทำงานอย่างมีความสุข มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลักของการทำงานอย่างมีความสุข และออกแบบเครื่องมือที่สามารถวัดการทำงานอย่างมีความสุขในองค์กรได้ โดยเครื่องมือดังกล่าวจะสามารถบอกระดับความสุขและปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละมิติ ซึ่งจากการศึกษามิติที่ก่อให้เกิดความสุขในการทำงานนี้มีทั้งหมด 5 มิติด้วยกันคือ 1) มิติทางด้านผู้นำ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความเอาใจใส่ในความสำเร็จ ความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) มิติด้านความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ความผูกพัน การสนับสนุนและการให้ความสำคัญจากคนรอบข้าง 3) มิติทางด้านความรักในการทำงาน ได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีความพึงพอใจในหน้าที่ที่ตนเองได้ทำ 4) มิติด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงานหรือสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

¹¹⁹ พิรญาณ์ บุญญสถิต และพัชสิรี ชมพุกำ, “ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี,” *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์* 32, 4 (OCTOBER – DECEMBER, 2010) : บทคัดย่อ.

¹²⁰ สมบัติ อังกูรพิริยะะ, “ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานขายเวชภัณฑ์ กรณีศึกษา : บริษัท แอสตรา เซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด,” (การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ, ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544), บทคัดย่อ.

การมีส่วนร่วมและการให้ความสำคัญแก่พนักงาน 5) มิติทางด้านค่านิยมขององค์การ ได้แก่ ความเชื่อที่มีผลต่อรูปแบบพฤติกรรมที่แสดงออกร่วมกันของบุคลากรในองค์การ โดยได้นำเนื้อหาที่ได้จากการศึกษาทั้ง 5 มิติ มาออกแบบเครื่องมือวัดดังกล่าวในการทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือได้ใช้กับนักศึกษาระดับปริญญาโทภาคพิเศษของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 207 คน โดยใช้แบบทดสอบการทำงานอย่างมีความสุข มีลักษณะเป็นแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่าระดับความสุขของกลุ่มตัวอย่างในปัจจุบันมีระดับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมาก¹²¹

นรวัฒน์ ชุติวังค์ ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย พบว่ามี 4 ปัจจัยที่แต่ละองค์การต้องคำนึงถึงคือ 1) การสื่อสารภายในองค์การอย่างเปิดกว้าง 2) การให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์การ 3) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร 4) การค้นหาข้อมูลเพื่อพัฒนากระบวนการนวัตกรรม แต่จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์การ (People Driven) เป็นปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม ซึ่งบุคลากรภายในองค์การถือเป็นปัจจัยรากฐานขององค์การการบริหารธุรกิจให้ประสบความสำเร็จจึงควรเริ่มจากการพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเป็นอันดับแรก โดยให้ความสำคัญทั้งทางด้านการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในการทำงาน รวมทั้งพัฒนาด้านความคิดเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์ทำงาน รวมทั้งพัฒนาด้านความคิดเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ¹²²

เดือนตา มัจฉาชีพ ได้ศึกษา เปรียบเทียบการบังคับบัญชาของหัวหน้างานเพศชายและหัวหน้างานเพศหญิง ที่มีต่อการรับรู้ภาวะผู้นำและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่าผู้บังคับบัญชาจะสามารถได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถ้ารู้จักให้รางวัล เมื่อมีการทำความดีความชอบหรือกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี มีการโยกย้ายงานให้เหมาะสมตามความสามารถของคนทำงาน อีกทั้งต้องมีการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงผลงานและความก้าวหน้าที่ผ่านมา ตัดสินปัญหาด้วยความยุติธรรมปราศจากอคติ อย่างไรก็ตามหากมีการฝ่าฝืนระเบียบก็ควรลงโทษโดยยึดหลักความปลอดภัยและสวัสดิภาพแก่คนทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา เกิดความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา และมีความจงรักภักดี อีกประการหนึ่งผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีศิลปะหรือทักษะในการถาม การฟัง การพูด การถ่ายทอด และการเข้าใจปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการปกครองบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระตุ้นจูงใจและนำพาทีมหรือองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ อีกทั้งผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ว่านอกจากสิ่งที่มีมนุษย์ต้องการมีปัจจัย 4 แล้ว มนุษย์ยังต้องการ

¹²¹รวมศิริ เมนะโพธิ, “เครื่องมือวัดการทำงานอย่างมีความสุข : กรณีศึกษานักศึกษาภาคพิเศษระดับปริญญาโท สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,” (วิทยานิพนธ์ วท.ม คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2550), 50.

¹²²นรวัฒน์ ชุติวังค์, **วารสารบริหารธุรกิจ** 34, 130 (เมษายน-มิถุนายน, 2554) : 52.

ทางนามธรรมหรือทางจิตใจอีกด้วย อันได้แก่ ความต้องการความรัก การยอมรับ การนิยมชมชอบ การเลื่อมใสศรัทธา การมีเมตตริจิต การเอาใจใส่ การมีเมตตา การเห็นอกเห็นใจ และการเป็นกันเอง¹²³

ชูลีพร เพ็ชรศรี ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พบว่า คุณลักษณะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล และผู้ตามแบบปรับตาม มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนบรรยากาศองค์การด้านมิติการยอมรับ มิติการสนับสนุน มิติโครงสร้างของงาน มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และมิติความรับผิดชอบ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน¹²⁴

สุขเสริม สงวนพานิช ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจภายในองค์การกับประสิทธิผลของทีมพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ความไว้วางใจในองค์การ ด้านความซื่อสัตย์ และจริงจัง ด้านความเอาใจใส่ และด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมตามลำดับ¹²⁵

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน ศึกษาเรื่อง ความไว้วางใจในองค์การของประเทศไทยศึกษาเปรียบเทียบองค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน พบว่า ลักษณะปัจจัยผู้ได้รับความไว้วางใจ มี 4 ปัจจัย คือ 1) การยึดถือหลักคุณธรรม หมายถึงความเข้าใจของผู้ที่ให้ความไว้วางใจยอมรับต่อบุคคลที่ถูกไว้วางใจ ความเชื่อว่าบุคคลที่ถูกไว้วางใจมีจิตสำนึกที่ดีต่อการกระทำที่คงเส้นคงวา มีการสื่อสารที่ดี น่าเชื่อถือ 2) ความเมตตา กรุณา หมายถึงสิ่งที่คุณได้รับความไว้วางใจได้รับความเชื่อจากผู้ที่ให้ความไว้วางใจว่าเป็นผู้ต้องการทำความดี หลีกเลียงจากความเห็นแก่ตัวจากผลประโยชน์ และแสดงความต้องการช่วยเหลือผู้อื่นโดยมิหวังผลประโยชน์ตอบแทน 3) สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ของบุคคล ทักษะความสามารถ การตัดสินใจ และอื่น ๆ ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ รวมทั้งการช่วยเหลือผู้อื่นในการเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ และทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อผลการปฏิบัติงาน และ

¹²³ เตือนตา มัจฉาชีพ, “การเปรียบเทียบการบังคับบัญชาของหัวหน้างานเพศชายและหัวหน้างานหญิง ที่มีต่อการรับรู้ภาวะผู้นำและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา,” (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2554), 48-49.

¹²⁴ ชูลีพร เพ็ชรศรี, “คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร,” (วิทยานิพนธ์คณะบริหารธุรกิจ การจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี) **วารสารสุทธิปริทัศน์** 28, 85 (มกราคม – มีนาคม, 2557) : บทคัดย่อ.

¹²⁵ สุขเสริม สงวนพานิช, “ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจภายในองค์การกับประสิทธิผลของทีม พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม,” (ค้นคว้าอิสระ สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), 97.

4) ความสามารถพยากรณ์ได้ หมายถึงความคงเส้นคงวา หรือความมั่นคง และความสม่ำเสมอของพฤติกรรม¹²⁶

อดุลย์ ทองแก้ว ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ และแรงจูงใจการปฏิบัติงานของ ลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลจิตเวช พบว่า บรรยากาศองค์การจะมีอิทธิพลและเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อพฤติกรรมในการทำงาน และมีความสำคัญต่อบุคลากรขององค์การทุกระดับ ไม่ว่าจะป็นระดับผู้บริหารหรือบุคลากรอื่นๆ ในองค์การ รวมทั้งยังมีความสำคัญต่อการบริหารงานอีกด้วย¹²⁷

นเรศรี แสนมนตรี ได้ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 23 อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร พบว่า การที่องค์การจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้นั้น ขึ้นอยู่กับการบริหารงานบุคคลขององค์การนั้นๆ หากองค์การใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ องค์การนั้นย่อมประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน และยังมีปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การก็คือ บรรยากาศที่ดีขององค์การจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งทำให้มีความรัก ความสามัคคี มีขวัญกำลังใจที่ดี ปฏิบัติงานด้วยความยินดี และเต็มใจ มีความคิดริเริ่มในการทำงาน สามารถลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้¹²⁸

อิทธิพล เรืองเดช ได้ศึกษาเรื่อง ช่องทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษาบริษัท อูธยา แคมป์ปิตอล ออโต้ ลีส จำกัด (มหาชน) พบว่า ช่องทางการรับข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือ มีความถูกต้องและดีที่สุดคือ การเรียกเข้าประชุม นอกจากนี้ยังพบว่า เมื่อพนักงานส่วนใหญ่ไม่เข้าใจในคำสั่งการปฏิบัติงานจะขอเข้าพบหัวหน้าโดยตรงถือเป็นการสื่อสารสองทางโดยหัวหน้าทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารจากลูกน้องในขณะเดียวกันเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและความเข้าใจในเรื่องต่างๆ นับเป็นการลดช่องว่างของการสื่อสารที่ดี ป้องกันการตีความหมายไปคนละทิศละทาง ประการสำคัญการสื่อสารสองทางสามารถสร้างขวัญ และการมีส่วนร่วมในงาน ความรู้สึกเป็นเจ้าของงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งรูปแบบของการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

¹²⁶เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, “ได้ศึกษาเกี่ยวกับความไว้วางใจในองค์การของประเทศไทย ศึกษาเปรียบเทียบองค์กรภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน,” (ดุสิตนิพนธ์ปริญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2552), บทคัดย่อ.

¹²⁷อดุลย์ ทองแก้ว, “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ และแรงจูงใจการปฏิบัติงานของ ลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลจิตเวช,” (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2551), 2

¹²⁸นเรศรี แสนมนตรี, “บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 23 อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร,” (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2553), 1.

หรือเพื่อนร่วมงานจะออกมาในลักษณะของการประชุมหรือปรึกษาหารือ จากผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงช่องทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีประสิทธิภาพเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการสื่อสารให้สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป¹²⁹

ชัคโก (Chacko) ได้ศึกษาวิธีการใช้อำนาจ ความต้องการแรงบันดาลใจ และการรับรู้ของผู้บริหารต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ผลการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา ความต้องการแรงบันดาลใจ และมุมมองรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยใช้วิธีการสุ่มเลือกหัวหน้าแผนก 144 คน ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 2 ปี และ 4 ปี จากสถาบันการศึกษาระดับสูง ที่มีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชา โดยใช้เหตุผลประกอบด้วยการร่วมมือกัน อำนาจในการสั่งการ การเจรจาต่อรอง ความเป็นมิตรต่อกัน และความกล้าแสดงออก พบว่าเหตุผลที่พวกเขาแสดงออกเกี่ยวกับความร่วมมือกันเป็นวิธีการที่ใช้บ่อยที่สุด และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการให้บรรลุผล การรับรู้โครงสร้างการเข้าร่วมเป็นสมาชิก และการใช้ทั้งสองวิธีการ ผลลัพธ์คือแนะนำสิ่งที่เหมาะสมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะใช้แนวโน้มน้ำหนักกล้าแสดงออกและอำนาจในการสั่งการ ไปสร้างอำนาจให้กับผู้บังคับบัญชาตามรูปแบบภาวะผู้นำ นั่นคือกฎในโครงสร้างของการเป็นสมาชิกและกฎในการคิดพิจารณาการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา¹³⁰

โอกินนี่ และคณะ (Oginni and others) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา กับคณะกรรมการลูกจ้าง ต่อความเชื่อมั่นหลักขององค์การในมหาวิทยาลัยตะวันตกเฉียงใต้ ประเทศไนจีเรีย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา กับความมุ่งมั่นในการทำงานของลูกจ้าง ถึงแม้ว่าความสัมพันธ์ที่มีอยู่จะอยู่ในระดับต่ำหรือระดับพื้นฐาน เพราะเนื่องจากว่าลูกจ้างนั้นมีหน้าที่ปฏิบัติหลายด้านทั้งที่อาจเกิดขึ้นในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การและผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของความมุ่งมั่นในการทำงานของลูกจ้าง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นสำหรับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยทั้งหลายทางตะวันตกเฉียงใต้ของประเทศไนจีเรีย เพื่อทำความเข้าใจในด้านวัตถุประสงค์ หรือความต้องการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวของการทำงาน รู้และตระหนักดีถึงสาระสำคัญของปัญหาแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับความมุ่งมั่นในการทำงานของลูกจ้าง เพื่อทำงานให้ได้ตามคำสั่งที่มอบหมายให้บรรลุความสำเร็จ ผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นขององค์การและ การทำงานร่วมกันเป็นคณะในระดับผู้นำ และจำนวนผู้นำที่สนับสนุนอยู่ในระดับ

¹²⁹อิทธิพล เรื่องเดช, “ช่องทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษา บริษัท อยุธยา แคปปิตอล ออโต้ ลีส จำกัด (มหาชน),” (สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. 2552), บทคัดย่อ.

¹³⁰Chacko E. Harsha, “Methods of upward Influence, motivational need, and administrators’ perceptions of their supervisors’ leadership styles,” *Group and organization management*, New Orleans. (September 1990) : 253-265.

ที่เข้มแข็ง ซึ่งไม่เห็นด้วยกับผลลัพธ์ของงานวิจัยนี้ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากปัจจัยจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่งแปลกสำหรับประเทศไนจีเรีย ในขณะที่เดียวกันการยอมรับซึ่งความท้าทายในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับความมุ่งมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชา จะได้รับการบริหารจัดการเพื่อความเจริญขึ้นขององค์การโดยการกำหนดขอบระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ อย่างไรก็ตามความชัดเจนในบทบาทของผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความเชื่อมั่นต่อองค์การเป็นเรื่องสำคัญอีกอย่างหนึ่งต่อการเพิ่มระดับความสัมพันธ์ที่ดีกันในต่อองค์การ¹³¹

พอสซาคอฟ และคณะ (Podsakoff and others) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของผู้นำที่อาจเกิดขึ้นและไม่อาจเกิดขึ้นจากรางวัลและพฤติกรรมรางวัลด้านการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอาจเกิดขึ้นจากรางวัล พฤติกรรมที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการลงโทษไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ นอกจากนี้พวกเขายังกำหนดเงื่อนไขการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อรับรองความสำคัญรางวัลที่ได้รับ จากจุดแข็งที่แสดงออกด้านความคิดเห็นที่แตกต่างระหว่างประสิทธิภาพ และคุณค่าของรางวัล¹³²

เนอดัน (Nurdan) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของพนักงานด้วยทฤษฎี X (แบบเผด็จการ) และทฤษฎี Y (แบบประชาธิปไตย) ของผู้นำและความสามารถในการรับรู้ของผู้นำ พบว่า นอกจากสิ่งที่เป็นจุดแข็งของการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของผู้นำ ในสถานการณ์ความขัดแย้ง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ได้จากการประเมินของผู้บริหารจากนักศึกษาฝึกงาน MBA จำนวน 150 คน ที่มีพฤติกรรมแก้ปัญหาความขัดแย้งจาก Howat และ London's ด้วยเครื่องมือที่ระบุจุดแข็งของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 5 เรื่อง ได้แก่การเผชิญหน้า การถอนตัว ความรุนแรง การปิดบัง และการปรานีปรานอม จากการประเมินนักศึกษาของผู้บริหารตามรูปแบบภาวะผู้นำ ที่ระบุการวัดด้วยทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของผู้นำ ปรากฏว่าส่งผลดีต่อผู้นำ ผลสรุปชี้ไปที่ผู้นำที่มีทฤษฎี X สูงมักจะมีการเผชิญหน้าและใช้ความรุนแรงในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเปรียบเทียบกับผู้นำที่มีทฤษฎี X ต่ำ นอกจากนี้พวกเขายังปราศจากการถอนตัวจากสถานการณ์ความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญมากขึ้น เปรียบเทียบกับผู้นำที่มีทฤษฎี Y ต่ำ พวกเขาใช้

¹³¹Oginni O. Babalola, Afolabi Gbadegesin and others, “A study of Superior – Subordinate Relationship and Employees’ Commitment to the Core Beliefs of Organization in Public Universities of Southwest, Nigeria,” **American Journal of Business and Management** 3, 1 (2014) : 28-38.

¹³²Podsakoff M. Philip, William D. Todor, and Richard Skov, “Effects of leader contingent and non contingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction,” **Academy of Management Journal**, 25, 4 (San Diego, 1982), 810-821.

ความรุนแรงและปราศจากการถอนตัว 3 รูปแบบ ได้แก่ การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง การประนีประนอม และการปิดบัง ได้สร้างส่วนดีให้กับผู้บริหาร นอกจากนี้ผู้บริหารที่มีการประเมินผลทฤษฎี Y สูง ระบุการวัดที่เข้าใจการปราณีปราณอมกับพนักงานและพวกเขาพอใจต่อผู้นามากขึ้น¹³³

อินฟานต์ และคณะ (Infante and others) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชา รูปแบบกลยุทธ์ที่ตั้งใจ ข้อโต้แย้ง และการใช้วาจาที่ก้าวร้าว ผลการศึกษาพบว่า กรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับข้อโต้แย้ง การใช้วาจาที่ก้าวร้าว และการยืนยันรูปแบบของพนักงานกับระดับการทำนายผลการคัดค้านของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องใช้การกระตุ้นการปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชา ประเด็นกลยุทธ์ที่ตั้งใจ รูปแบบการเลือกประเด็นการปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชา การศึกษาจากผู้ใต้บังคับบัญชาคือ การสร้างความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาด้วยการทดสอบความประพฤติกจากรูปแบบการจัดวางคุณสมบัติสูงสุดด้านการใช้วาจาที่ก้าวร้าวของผู้บังคับบัญชาตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการโต้แย้ง และการยืนยันคุณสมบัติของกฎ คือความต้องการของผู้บังคับบัญชาที่จะกระตุ้นผลกระทบด้านลบจากการใช้ประเด็นการปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชา ทำให้ความพึงพอใจกับผู้บังคับชวาลลดลง สรุปผลการศึกษาสามารถสนับสนุนการทำนาย คุณสมบัติของการรับรู้ด้านการสื่อสารของผู้บังคับชวากับการรายงานการทำนายการใช้ยุทธวิธีการปฏิบัติตามผู้บังคับชวาล กลยุทธ์ที่ตั้งใจ ดังนั้น คุณลักษณะของกลยุทธ์กับผู้บังคับชวาลสามารถทำนายความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับชวาลได้¹³⁴

ยอน และซุกราว (Vonk and Zucrow) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของผู้บังคับชวาลและความพึงพอใจต่อการบังคับชวาลในสถาบันการศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า ผู้ใต้บังคับชวาลกับผู้บังคับชวาลเพศเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันในเรื่องความพึงพอใจต่อการบังคับชวาล กล่าวคือผู้ใต้บังคับชวาลเพศชายจะมีความพึงพอใจต่อการบังคับชวาลของผู้บังคับชวาลเพศชายมากกว่าขณะที่ผู้ใต้บังคับชวาลหญิงจะมีความพึงพอใจต่อการบังคับชวาลของผู้บังคับชวาลหญิงมากกว่าเช่นกัน ความแตกต่างนี้อาจเนื่องมาจากความแตกต่างในด้านการรับรู้ รูปแบบวิธีการบังคับชวาลที่สามารถปรับเข้าหากันได้ เพศของผู้ใต้บังคับชวาลและผู้บังคับชวาล¹³⁵

¹³³Nurdan Ozaralli, "A study on conflict resolution styles employed by Theory – X and Theory –Y leaders and perceived leader competence. Marmara University , Faculty of Business Administration, Istanbul, Turkey," **The Journal of Business Perspective** 6, 2 (July, 2002) : Abstract.

¹³⁴Infante A. Dominic, Caralyn M. Anderson and other, "Subordinates' Satisfaction and Perceptions of Superiors' Compliance – Gaining Tactics, Argumentativeness, Verbal Aggressiveness, and style," **Sang Journals** 6, 3 (February, 1993) : abstract.

¹³⁵Vonk, M. E. and Zucrow, E., "Female MSW students' satisfaction with practicum supervision : the effect of supervision gender," **Retrieved Journals** 10, 3 (October, 2010) : Abstract.

บิงก์แฮม (Bingham) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการสื่อสารของผู้อำนวยการ และความพึงพอใจในการสื่อสารของครูในด้านการศึกษา การวิเคราะห์ที่ได้แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) อธิบายถึงการรับรู้ด้วยตนเองของผู้อำนวยการ และการรับรู้ของครูเกี่ยวกับลักษณะการสื่อสารของผู้อำนวยการและระดับความแม่นยำของผู้อำนวยการในการคาดเดาความรู้ของครูล่วงหน้า 2) เป็นการเปรียบเทียบความรู้ของครูและของผู้อำนวยการในการตัดสินระดับความสอดคล้องระหว่างการรับรู้ของเขาเหล่านั้น และ 3) อธิบายว่าการรับรู้ลักษณะการสื่อสารเหล่านี้สัมพันธ์กับความพึงพอใจของครูในการสื่อสารอย่างไร ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารทั้งหมดของครูสำคัญมาก เมื่อครูรับรู้ว่าคุณอำนวยการมีลักษณะการมีปฏิริยาตอบสนองสูงมาก (สัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน) เมื่อความสอดคล้องของการรับรู้ระหว่างผู้อำนวยการและครูสูงมากขึ้น และเมื่อความถูกต้องแม่นยำในการคาดเดาล่วงหน้าของผู้อำนวยการเกี่ยวกับลักษณะการมีปฏิริยาตอบสนองสูงมาก¹³⁶

ราฟเฟอ์ (Rafferty) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บรรยากาศของโรงเรียนและทัศนคติของครูที่มีต่อการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยงานวิจัยจะเป็นเชิงพรรณนาที่เกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศในโรงเรียนและทัศนคติของครูในการติดต่อสื่อสารข้อมูลสารสนเทศไปยังผู้อำนวยการโรงเรียน ตัวแปรที่ศึกษาคือ การจัดบรรยากาศในโรงเรียนและการติดต่อสื่อสารในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า การติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นเพียงคู่เดียวที่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือระหว่างครูติดต่อสื่อสารไปยังผู้อำนวยการ สำหรับการสื่อสารคู่อื่น ๆ ไม่มีนัยสำคัญ และผลการวิจัยเสนอแนะว่าการทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างครูไปสู่ผู้อำนวยการในระบบเปิดจะได้ผลดีกว่าการสร้างบรรยากาศของโรงเรียนในระบบปิด นั่นหมายถึงว่าแม้โรงเรียนจะบริหารจัดการให้มีระบบเปิดในส่วนต่าง ๆ แต่ยังไม่ดีเท่ากับการจัดให้ครูติดต่อสื่อสารแบบระบบเปิดไปสู่ผู้อำนวยการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำให้ครูเปิดตัวเองสูง ผู้อำนวยการจะช่วยให้บรรยากาศการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากที่สุด¹³⁷

ดาเยเนอร์ (Diener) ศึกษาเรื่อง ผู้ที่มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลจะประสบความสำเร็จในการทำงาน และมีความสุขมากกว่าผู้ที่ขาดสัมพันธ์ภาพในการทำงาน พบว่า ผู้ที่มีแรงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน เพื่อเข้าไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้จะมีความสามารถในการตัดสินใจ และมีความสุขมากกว่าผู้ที่ไม่ใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน¹³⁸

¹³⁶Bingham Julia Elizabeth, "A Study of Principals' and Teachers' Perceptions of Principals' Communication Style and the Association with Teachers' Communication Satisfaction," (Dissertation Abstracts International, (January 12, 2014), from <http://www.lib.umi.com/dissertations/preview/8451843>.

¹³⁷Rafferty T. J., "School Climate and Teacher Attitudes Toward Upward Communication in Secondary School." (January 20, 2012), from <http://wilsontxt.hwwilson.com/pdf/04584/p34qr/6s8.pdf>

¹³⁸Diener E., **Recent Finding On Subject Well-Being.** (Online). Available: <http://goo.gl/egfLG> Retrieved (March 7, 2012).

เดิร์กส์ และเฟอร์รีน (Dirks and Ferrin) ศึกษาความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ด้วยการวิเคราะห์แบบ Meta - analysis พบว่า ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน โดยความไว้วางใจจะมีความสัมพันธ์ต่อผลลัพธ์ในทางบวกเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน ได้แก่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี การมีความพึงพอใจในงาน การมีความผูกพันในองค์กร การมีความผูกพันในเป้าหมาย การเชื่อถือในข้อมูลข่าวสาร และการมีความพึงพอใจต่อตัวผู้บังคับบัญชา และความไว้วางใจยังมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะออกจากองค์กรของพนักงาน นอกจากนี้ความไว้วางใจยังมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา¹³⁹

วิกสตรอม (Wickstorm) ทำการศึกษาเรื่อง องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของครู พบว่า สิ่งที่ทำให้บุคลากรครูมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับสูงสุด 4 ประการคือ ความรู้สึกได้รับความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ทำให้ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา และการรู้จักรับผิดชอบต่องาน สิ่งที่ทำให้บุคลากรครูมีความพึงพอใจในการทำงานต่ำที่สุดมี 3 ประการคือ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน และผลงานที่มีผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวของครู¹⁴⁰

ทอมป์สัน (Thompson) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะปัจจัยความสัมพันธ์ดังกล่าวจะกำหนดความสนใจโดยรวม การสละเวลา ความกระตือรือร้นที่จะอุทิศ ทูมเท เสียสละเวลา เพื่อให้เกิดบรรลุเป้าหมายขององค์กร พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในองค์กร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานมากขึ้น¹⁴¹

ยงแฮนส์ (Yonghans) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ กรณีศึกษาผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งสำคัญที่สุดคือรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหาที่พบในรูปแบบของการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงานในการสร้างความสัมพันธ์ และวิธีการที่เป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นการตรวจสอบและนำไปใช้กับกรณีศึกษาขององค์กรในห้องเรียนหรือโปรแกรมการฝึกอบรมขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ และจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งเมื่อการศึกษาสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง เช่น ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

¹³⁹Kurt T. Dirks and Donald L. Ferrin, "Trust in leadership : Meta - analytic findings and implication for research and practices," 87, 4 *Journal of Applied Psychology* (2002) : 85-86.

¹⁴⁰Arlyn Rodney Wickstorm, "An Investigation in to Job Satisfactory Among Teacher," *Dissertation Abstracts International* 3, 72 (September 1971) : 1249-A.

¹⁴¹Thompson Skeen Bryant, "Relational identity negotiation : Redefining the supervisor - subordinate relationship," *Business Administration*, University of south Carolina, (2012.).

ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา ประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้ เกี่ยวกับความสำคัญและความละเอียดอ่อนของความสัมพันธ์ในองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความเข้าใจที่ดีของความสัมพันธ์ที่เป็นเอกลักษณ์¹⁴²

เคอร์ตีย์ (Courtney) ศึกษา ผลกระทบของความไว้วางใจตามการรับรู้ของบุคลากร ต่อประสิทธิผลขององค์กรและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยศึกษาในองค์ประกอบของความไว้วางใจ ในด้านความเชื่อมั่น ความยุติธรรม การเปิดเผย และความเคารพ พบว่า ทั้ง 4 ตัวแปร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา และระดับความไว้วางใจกับการรับรู้ การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร บุคลากร และประสิทธิภาพของผู้นำ มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญ¹⁴³

สรุป

ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การบริหารผู้บังคับบัญชาจะพึงดูเหมือน การบงการหรือการหลอกล่อ แต่แท้จริงแล้วเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในลักษณะ ของหุ้นส่วนเพื่อประโยชน์ของทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา ทีมงาน และองค์กรร่วมกัน ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นความสัมพันธ์แบบสองทางกล่าวคือ ทั้งสองฝ่ายต่างก็มีหน้าที่ ความรับผิดชอบแบบพึ่งพาร่วมกัน เพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จของทั้งสองฝ่าย ความสัมพันธ์ที่น่าพอใจ สำหรับทั้งสองฝ่ายนั้นเปรียบได้กับการเป็นหุ้นส่วนร่วมกันได้อย่างประสบความสำเร็จ คนเราร่วมมือ กันในลักษณะหุ้นส่วนเพราะเชื่อว่าการผสมผสานความพยายามและการทำงานร่วมกันจะทำให้ ดำเนินงานได้อย่างบรรลุเป้าหมายของการทำงาน การทำงานแบบลำพังนั้นว่าเป็นเส้นทางที่อันตราย มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ทวีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อย ๆ เฉกเช่นในปัจจุบัน ดังนั้นเพื่อให้ การทำงานกับผู้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างราบรื่น บรรยากาศราบเรียบ ผลงานเรียบร้อย เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงควรมีการสร้างความสุขในการทำงานร่วมกันในลักษณะพึ่งพาอาศัยกันและ กันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

¹⁴²Yonghans M. Colleen, “[Superior +Subordinate] or [Superio-Subordinate] : A case study,” (Illinois State University : Human Communication Research, 2008), 2-22.

¹⁴³Courtney. อ้างถึงใน อุทุมพร แก้วขุนทด, “ความไว้วางใจในผู้นำองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรม และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทหนึ่งเขต ปีเคศ จำกััด,” (สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2550), บทคัดย่อ.

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบริหารผู้บังคับบัญชา” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา และ 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ที่ใช้วิธีการดำเนินงานแบบผสม (mixed methodology)¹ โดยขั้นตอนแรก เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และขั้นตอนสุดท้าย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ในการดำเนินการวิจัยจำแนกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง : ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และส่วนที่สอง : ระเบียบวิธีวิจัย และสรุปย่อ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยเตรียมโครงการวิจัยอย่างเป็นระบบตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย เริ่มต้นด้วยการศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นขององค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา ด้วยการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิดทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ จากตำรา เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากสื่อหลากหลายทั่วไปและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย จัดทำโครงร่างการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา และสอบปกป้องโครงร่างการวิจัย โดยขั้นสุดท้ายของขั้นนี้เป็นการปรับแก้ไขโครงร่างการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบปกป้องโครงร่างการวิจัยและขออนุมัติบัณฑิต เพื่อดำเนินการทำการวิจัย

¹Abbas Tashakkori and Charles Teddlie, *Mixed Methodology : Combining Qualitative and Quantitative Approaches* (Thousand Oaks, California : Sage, 1998), 21-25.

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อ 1 “ การบริหารผู้บังคับบัญชา มืองค์ประกอบใดบ้าง” และข้อ 2 “ ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา เป็นอย่างไร” ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์และกำหนดกรอบแนวคิด ได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1.1 ศึกษา ตำรา เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.2 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้รับจากการวิเคราะห์เนื้อหาในขั้นที่ 1 และจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา นำข้อสรุปที่ได้มาวิเคราะห์ (Content Analysis) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่ต้องการแล้วจึงนำผลที่ได้ไปพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและปรับแก้ตามคำแนะนำ

1.3 นำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ดำรงตำแหน่งนายกสมาคมรองผู้อำนวยการสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งประเทศไทย รองเลขาธิการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ทำการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา แล้วสรุปเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น และปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

1.4 สรุปตัวแปรการบริหารผู้บังคับบัญชา จากการวิเคราะห์ ตำรา เอกสาร งานวิจัย การสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์และสังเคราะห์สรุปเป็นตัวแปรนำไปสร้างเป็นข้อคำถามของแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire)

ขั้นที่ 2 การสร้างเครื่องมือ ได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.1 นำตัวแปรการบริหารผู้บังคับบัญชา มาพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire)

2.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย (แบบสอบถามความคิดเห็น) โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

2.3 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย (แบบสอบถามความคิดเห็น) ด้วยการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (reliability) โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 30 คน ด้วยการ

คำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) มีค่าเท่ากับ .987 ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)² แล้วปรับปรุงแบบสอบถามความคิดเห็นเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 นำแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 350 โรงเรียน โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และเมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของแบบสอบถาม เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.2 รวบรวมข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis : PCA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อให้ได้องค์ประกอบสำคัญของการบริหารผู้บังคับบัญชา

ขั้นที่ 4 การยืนยันผลการวิจัย

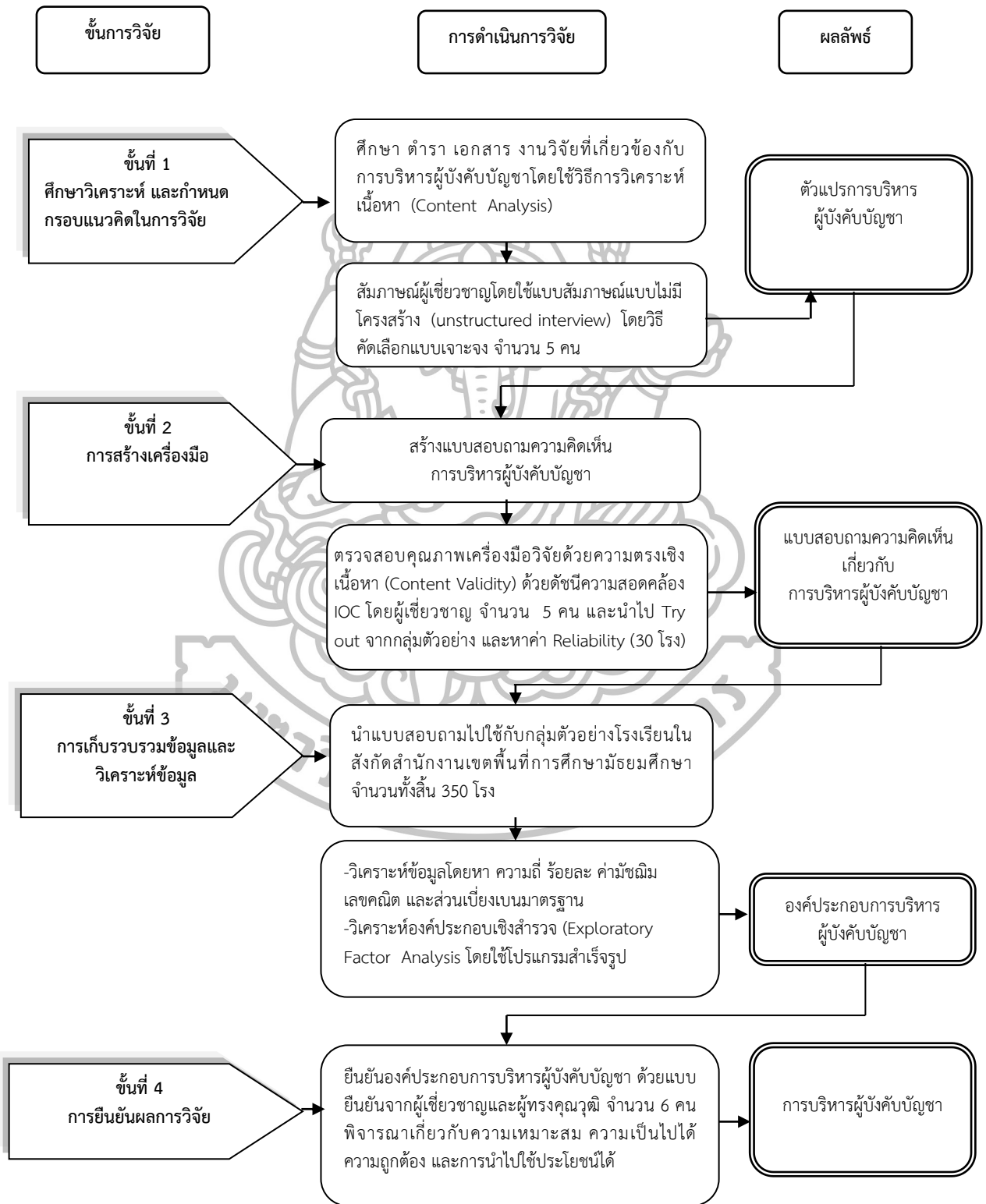
ทำการยืนยันผลการวิจัย โดยใช้แบบยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกแบบเจาะจง พิจารณาเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์ได้ และสอบถามความคิดเห็นอื่นๆ สรุปได้ดังแผนภูมิที่ 4

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นจัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ นำเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จากรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

²Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Test*, 4th ed. (New York : Harper & Row,1984), 126.

การดำเนินการวิจัย



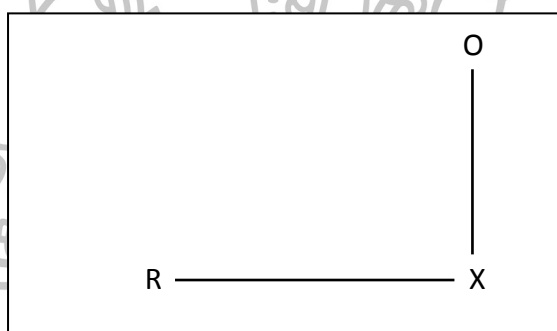
แผนภูมิที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย และการนำเสนอข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (mixed methodology) โดยขั้นตอนแรกเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และขั้นตอนสุดท้ายเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ที่มีแบบแผนการวิจัยในลักษณะการศึกษาแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ตรวจสอบสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental design) ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 5 แผนผังของแผนแบบการวิจัย

- เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน
 X หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ ที่นำมาศึกษาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

การวิจัยครั้งนี้ประชากร ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 2,358 โรงเรียน³

³กลุ่มสารสนเทศ, จำนวนโรงเรียน นักเรียน ครูและห้องเรียน สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ปีการศึกษา 2557 เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 12 ธันวาคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.bopp-obec.info>.

กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 42 เขต ทั้งหมดจำนวน 2,358 โรงเรียน ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเครจซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan)⁴ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 โรงเรียน ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการเลือกตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (cluster sampling)⁵ โดยมีขั้นตอนการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. แบ่งประชากรคือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต ออกเป็น 5 ภูมิภาค ตามหลักเกณฑ์การแบ่งภาคภูมิศาสตร์ประเทศไทย คือ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้

2. แบ่งจำนวนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในแต่ละภูมิภาคของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย ภาคเหนือ จำนวน 6 เขต ภาคกลาง จำนวน 10 เขต ภาคตะวันออก จำนวน 5 เขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 15 เขต และภาคใต้ จำนวน 6 เขต รวมทั้งสิ้น 42 เขต

3. เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ให้ได้จำนวนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 5 ภูมิภาค ๆ ละ 5 เขต รวมทั้งสิ้น 25 เขต เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามเป้าหมาย 350 โรงเรียน โดยกำหนดขนาดโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็น 2 ขนาด คือ 1) โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ และ 2) โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก ขนาดละ 7 โรงเรียน ทั้งสิ้น 14 โรงเรียน ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. ผู้ให้ข้อมูลคือ รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน โรงเรียนละ 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 350 คน

ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 2

⁴Robert V. Krejcie, and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research activities," *Educational and Psychological Measurement*. 30, 3 (1970) : 607 – 610.

⁵พวงรัตน์ ทวีรัตน์, *วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540), 89-90.

ตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 แบ่งกลุ่มทาง ภาคภูมิศาสตร์ 5 ภูมิภาค	ขั้นตอนที่ 2 เลือกกลุ่มตัวอย่าง แบบแบ่งกลุ่ม		ขั้นตอนที่ 3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างโรงเรียน ในแต่ละ สพม.				ขั้นตอนที่ 4 ผู้ให้ ข้อมูล คือ รองผู้อำนวยการ โรงเรียน หรือผู้ ปฏิบัติหน้าที่ แทน
	จำนวน สพม.แต่ ละภูมิภาค	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง สพม. (เขต)	โรงเรียน ขนาดใหญ่/ ใหญ่พิเศษ	โรงเรียน ขนาดกลาง/ ขนาดเล็ก	รวม เขตละ (โรง)	รวม ภูมิภาคละ (โรง)	
ภาคเหนือ	6	5	7	7	14	70	70
ภาคกลาง	10	5	7	7	14	70	70
ภาคตะวันออก	5	5	7	7	14	70	70
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	15	5	7	7	14	70	70
ภาคใต้	6	5	7	7	14	70	70
รวม	42	25	35	35	70	350	350

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐานคือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งวิทยฐานะ และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งบริหาร
2. ตัวแปรที่ศึกษาคือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา ซึ่งได้จากผลสรุปการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และผลสรุปจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

เครื่องมือใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย รวมถึงวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้กรอบความคิดเกี่ยวกับการบริหารผู้บังคับบัญชา แล้วนำไปสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยนำข้อมูลที่ได้มาสรุปร่วมกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดของการบริหารผู้บังคับบัญชา

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) เกี่ยวกับการบริหารผู้บังคับบัญชา ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา สูงสุด 4) วิทยฐานะ และ 5) ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งบริหาร โดยกำหนดการตอบเป็นแบบ เลือกรับคำตอบ (check list)

ตอนที่ 2 การถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารผู้บังคับบัญชา ข้อคำถามเป็นมาตรา ส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert scale)⁶ เป็นการวัด ความคิดเห็นที่แสดงออกถึงพฤติกรรมที่สะท้อนการบริหารผู้บังคับบัญชา ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมตามข้อคำถามสะท้อนการบริหารผู้บังคับบัญชา ในระดับ มากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมตามข้อคำถามสะท้อนการบริหารผู้บังคับบัญชา ในระดับ มาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมตามข้อคำถามสะท้อนการบริหารผู้บังคับบัญชา ในระดับ ปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมตามข้อคำถามสะท้อนการบริหารผู้บังคับบัญชา ในระดับ น้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมตามข้อคำถามสะท้อนการบริหารผู้บังคับบัญชา ในระดับ น้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

3. แบบยืนยันผลการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์ได้ และสอบถามความคิดเห็นอื่น ๆ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

1. แบบสัมภาษณ์ แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ใช้เก็บข้อมูล จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารผู้บังคับบัญชา มี ขั้นตอนในการสร้างและพัฒนาดังนี้

1.1 ศึกษา วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา แล้วนำ ข้อสรุปที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ได้กรอบความคิดที่เป็นองค์ความรู้ เกี่ยวกับการบริหารผู้บังคับบัญชา

1.2 นำผลจากการวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในข้อ 1.1 มาสังเคราะห์องค์ความรู้ (content synthesis) แล้วนำผลที่ได้ ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำ ความคิดเห็นมาใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire)

⁶Rensis Likert, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, *วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538), 114-115.

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ได้จัดสร้างและพัฒนาแบบสอบถามความคิดเห็น ชนิดจัดอันดับ 5 ระดับ โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 ประมวลองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารผู้บังคับบัญชา จากการศึกษาหลักการแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ สังเคราะห์ห้วงค์ความรู้ (content synthesis) ประมวลผลทุกส่วนนำมาสร้างเป็นข้อกระทงคำถามของแบบสอบถามความคิดเห็นการบริหารผู้บังคับบัญชาของกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนด จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ ตอนที่ 1 มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) เพื่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า ภายใต้การแนะนำและคำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

2.2 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถามความคิดเห็น จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยวิธีหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ที่มีค่าความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ถึง 1 ถือว่ามีความสอดคล้อง โดยนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาที่ใช้ตลอดจนเนื้อหาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามตัวแปร

2.3 ทดลองใช้ (try out) เครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยนำไปทดลองกับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่างทุกประการ จำนวน 30 โรงเรียนๆ ละ 1 ฉบับ รวม 30 ฉบับ

2.4 หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของเครื่องมือวิจัย โดยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนทั้งหมด นำมาหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ได้เท่ากับ 0.987

2.5 ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์ นำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

3. แบบยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำปัจจัยองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) นำมาวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัยด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่สำคัญ และสร้างแบบยืนยันผลการวิจัยให้ได้กระทงคำถามมาสอบถามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 6 คน พิจารณาเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์ได้ขององค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน คือ

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อแจ้งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในทุกขั้นตอน

2. การเก็บข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ผู้วิจัยจัดส่งและรับคืน โดยใช้วิธีการส่งและรับคืนทางไปรษณีย์โดยวิธีการลงทะเบียน

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมข้อมูลทุกขั้นตอนและนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติในการวิจัย ดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยนำข้อมูลมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา

2. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งวิทยฐานะ และประสบการณ์การทำงานด้านการบริหาร โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารผู้บังคับบัญชา ด้านสถิติใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สำหรับเกณฑ์วิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารผู้บังคับบัญชา วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบเกณฑ์ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best)⁷ มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง พฤติกรรมตามข้อคำถามสะท้อนการบริหารผู้บังคับบัญชาในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง พฤติกรรมตามข้อคำถามสะท้อนการบริหารผู้บังคับบัญชาในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง พฤติกรรมตามข้อคำถามสะท้อนการบริหารผู้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง พฤติกรรมตามข้อคำถามสะท้อนการบริหารผู้บังคับบัญชาในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 0.00 – 1.49 หมายถึง พฤติกรรมตามข้อคำถามสะท้อนการบริหารผู้บังคับบัญชาในระดับน้อยที่สุด

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา เพื่อลดจำนวนตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่สำคัญ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) โดยการสกัดปัจจัยด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) วิเคราะห์ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) โดยใช้วิธีการหมุนแกนปัจจัยด้วยวิธีแวนริกซ์ (varimax rotation) โดยข้อตกลงเบื้องต้นในการศึกษาครั้งนี้ใช้เกณฑ์ในการเลือกปัจจัยย่อยที่น้ำหนัก

⁷John W. Best, *Research in Education* (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall Inc, 1970), 190.

ปัจจัย (factor loading) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (Comrey and Lee)⁸ มีค่าไอแกน (eigen values) มากกว่าหรือเท่ากับ 1 และมีตัวแปรที่บรรยายแต่ละองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป (Kerlinger)⁹

5. การวิเคราะห์ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage)

การนำเสนอข้อมูล

การนำเสนอข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอในรูปแบบของตารางแผนภูมิ และการพรรณนาตามลักษณะของข้อมูล

สรุป

การวิจัยเรื่อง การบริหารผู้บังคับบัญชา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา และ 2) ทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 42 เขต ทั้งหมดจำนวน 2,358 โรงเรียน ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเครจซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 โรงเรียน ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการเลือกตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (cluster sampling) โดยมีขั้นตอนการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง 4 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 แบ่งประชากรกลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต ออกเป็น 5 ภูมิภาคตามหลักเกณฑ์การแบ่งภาคภูมิศาสตร์ประเทศไทย คือ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ ขั้นตอนที่ 2 แบ่งจำนวนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในแต่ละภูมิภาคของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยภาคเหนือ จำนวน 6 เขต ภาคกลาง จำนวน 10 เขต ภาคตะวันออก จำนวน 5 เขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 15 เขต และภาคใต้ จำนวน 6 เขต รวมทั้งสิ้น 42 เขต ขั้นตอนที่ 3 เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ให้ได้จำนวนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 5 ภูมิภาค ๆ ละ 5 เขต รวมทั้งสิ้น 25 เขต เพื่อให้ได้จำนวนโรงเรียนตามกลุ่มเป้าหมาย 350 โรงเรียน โดยกำหนดขนาดโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็น 2 ขนาด คือ 1) โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ และ 2) โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก ขนาดละ 7 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 14 โรงเรียน ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และขั้นตอนที่ 4 ผู้ให้ข้อมูลคือ

⁸Lee B. Howard, and Andrew L. Comrey, **A first course in factor analysis**, 2nded. (Hillsdale, N. J. : Lawrence Erlbaum Association, Publishers, 1998).

⁹Fred N. Kerlinger, **Foundations of behavioral research**, 3rd ed. (U.S.A. : Holt Rinehart and Winston, Inc., 1997)

รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน โรงเรียนละ 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 350 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) และแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) และแบบยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยเป็นผู้ประสานงานและไปสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง แบบสอบถามความคิดเห็น ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลส่งทางไปรษณีย์โดยวิธีลงทะเบียน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป



บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา และ 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 2 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. ผลการวิเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารผู้บังคับบัญชา ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์จากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา จากกรอบแนวคิดของการวิจัย

1.2 การวิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา ทั้งภายในประเทศไทย และต่างประเทศ

1.3 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการบริหารผู้บังคับบัญชา

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับวิทยฐานะ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งบริหาร

2.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารผู้บังคับบัญชา

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสำคัญด้วยการสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis : PCA) เพื่อให้ได้องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา

ตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา

ขั้นตอนนี้เป็นกรนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และผลการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 6 คน เพื่อพิจารณายืนยันผลการวิจัยว่ามีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ได้ และสอบถามข้อคิดเห็นอื่นๆ ขององค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา

ตอนที่ 1 องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. ผลการวิเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารผู้บังคับบัญชา ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์จากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา จากกรอบแนวคิดของการวิจัย เป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเพื่อพัฒนาเครื่องมือ จำนวน 53 แนวคิด ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา

ข้อ	ตัวแปร	ดิเรก รามินทร์ (2534)	อิมทนิล (2534)	दनัย เทียนพฒ (2538)	ปีเตอร์ สเติร์ (2542)	พะยอม วงษ์สารศรี (2542)	อัคร ศุภเศรษฐ์ (2545)	ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546)	ตุลา (2546)	ทองพิพา วิริยะพันธ์ (2546)	บิงก์ สแตนลีย์ (2546)	จุฑา เทียมไทย (2547)	วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547)	สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2547)	เลขาฯ หน้าแม่ลุ่ม (2548)	ประภัสสร วรรณสถิต (2550)	ณัฐนา ธรรมบุศย์ (2550)	อภิชาติ พิมลแสงสุริยา (2550)	อิทธิพล เรืองศรี (2550)
1	เข้าใจธรรมชาติความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา			✓															
2	เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล			✓												✓			
3	เข้าใจจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะเฉพาะของตนเอง			✓															
4	เข้าใจจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะเฉพาะของผู้บังคับบัญชา									✓		✓							
5	รู้และเข้าใจรูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชา				✓							✓			✓				
6	รู้และเข้าใจเป้าหมายความต้องการของตนเอง			✓															
7	เข้าใจเป้าหมายความต้องการของบังคับบัญชา	✓			✓					✓		✓							

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา

ข้อ	ตัวแปร	ดิเรก รามินทร์ (2534)	อิมทนิล (2534)	दनัย เทียนพฒ (2538)	ปีเตอร์ สเติ่มส์ (2542)	พะยอม วงษ์สารศรี (2542)	อัคร ศุภเศรษฐ์ (2545)	ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546)	ตุลา (2546)	ทองทิพา วิริยะพันธ์ (2546)	บิงก์ สแตนลีย์ (2546)	จุฑา เทียมไทย (2547)	วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547)	สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2547)	เลขาฯ หน้าแม่ลุ่ม (2548)	ประภัสสร วรรณสถิต (2550)	ณัฐนา ธรรมบุศย์ (2550)	อภิชาติ พิมพ์แสงสุริยา(2550)	อิทธิพล เรืองศรี (2550)
35	มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ		✓												✓				
36	เมื่อพบปัญหาควรแจ้งหรือปรึกษาผู้บังคับบัญชาโดยเร็ว เพื่อร่วมกันหาแนวทางการแก้ปัญหา											✓			✓				
37	สื่อสารชัดเจนอย่างตรงไปตรงมากับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริง											✓				✓			
38	มีการเตรียมพร้อมด้านข้อมูล และวิธีการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยี																		
39	ปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาด้วยความเคารพ และให้เกียรติเสมอ												✓	✓			✓	✓	✓

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา

ข้อ	ตัวแปร	ดิเรก ราวานัทรี (2534)	อิมทนิล (2534)	दनัย เทียนพฒ (2538)	ปีเตอร์ สเติ่มส์ (2542)	พะยอม วงษ์สารศรี (2542)	อัคร ศุภเศรษฐ์ (2545)	ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546)	ตุลา (2546)	ทองทิพา วิริยะพันธ์ (2546)	บิงก์ สแตนลี (2546)	จุฬา เทียมไทย (2547)	วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547)	สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2547)	เลขาฯ หน้ำแฉล้ม (2548)	ประภัสสร วรรณสถิต (2550)	ณัฐนา ธรรมบุศย์ (2550)	อภาตมิ พิมลแสงสุริยา(2550)	อิทธิพล เรืองศรี (2550)
66	รู้จักบริหารตนเอง ในการรักษาความผูกพัน สนับสนุนสมาชิกในทีม																		
67	เห็นคุณค่า และความสำคัญของสมาชิกในทีม																		
68	มีความสามารถในการเรียบเรียงข้อมูลอย่างมีระบบ ทั้งในด้านการเขียน และการพูด																		
69	สร้าง และขยายเครือข่าย																		
70	รู้จักการบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงต่อเวลา																		
71	ยอมรับความเป็นจริง และรับฟังข้อวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่นได้											✓							

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา

ข้อ	ตัวแปร	ดิเรก ราวานทร (2534)	อิมทนิล (2534)	दनัย เทียนพม (2538)	ปีเตอร์ สเติ่มส์ (2542)	พะยอม วงษ์สารศรี (2542)	อัคร ศุภเศรษฐ์ (2545)	ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546)	ตุลา (2546)	ทองพิพา วิริยะพันธ์ (2546)	บิงก์ สแตนลีย์ (2546)	จุฬา เทียมไทย (2547)	วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547)	สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2547)	เลขาฯ หน้าแม่ลุ่ม (2548)	ประภัสสร วรรณสถิต (2550)	มณชนา ธรรมบุศย์ (2550)	อภิชาติ พิมพ์แสงสุริยา (2550)	อิทธิพล เรืองศรี (2550)
72	จัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย		✓																
73	เตรียมพร้อมรับกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดเสมอ																	✓	
74	รู้จักพึ่งพาตนเอง																	✓	
75	มีความสามารถในการนำ การสื่อสาร การจูงใจ และ เข้าใจผู้อื่น													✓					
76	ยกย่องผู้บังคับบัญชาตามสมควรแก่ฐานะ													✓					✓
77	รับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชาด้วยความ เคารพ													✓					
78	เสนอความคิดเห็นอย่างสุภาพเมื่อผู้บังคับบัญชากลาม ความคิดเห็น													✓					

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา

ข้อ	ตัวแปร	ดิเรก ราวานัทรี (2534)	อิมทนิล (2534)	दनัย เทียนพฒ (2538)	ปีเตอร์ สเติ่มส์ (2542)	พะยอม วงษ์สารศรี (2542)	อัคร ศุภเศรษฐ์ (2545)	ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546)	ตุลา (2546)	ทองทิพา วิริยะพันธ์ (2546)	บิงก์ สแตนลีย์ (2546)	จุฑา เทียมไทย (2547)	วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547)	สิทธิโชค วรานันต์กิต (2547)	เลขาฯ หน้าแม่ลุ่ม (2548)	ประภัสสร วรรณสถิต (2550)	ณัฐนา ธรรมบุศย์ (2550)	อภิชาติ พิมลแสงสุริยา (2550)	อิทธิพล เรืองศรี (2550)
79	การตอบรับหรือปฏิเสธความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ควรเป็นไปด้วยเหตุผล และข้อมูลที่ปรากฏ																		
80	มองภาพรวมของงานให้เป็นระบบ															✓			
81	รู้จักใช้เวลาว่างล่วงหน้า เพื่อปรับปรุง พัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย																		
82	เข้าใจความหมายที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารได้เป็นอย่างดี															✓			
83	กล้าคิด กล้าทำ และกล้าแสดงออกอย่างสร้างสรรค์											✓					✓		
84	แสดงศักยภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้เป็นที่ยอมรับ	✓												✓			✓		

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา

ข้อ	ตัวแปร	ดิเรก ราวานัทรี (2534)	อิมทนิล (2534)	दनัย เทียนพฒ (2538)	ปีเตอร์ สเติ่มส์ (2542)	พะยอม วงษ์สารศรี (2542)	อัคร ศุภเศรษฐ์ (2545)	ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546)	ตุลา (2546)	ทองทิพา วิริยะพันธ์ (2546)	บิงก์ สแตนลีย์ (2546)	จุฑา เทียม่งไทย (2547)	วิชัย โสสุวรรณ์จินดา (2547)	สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2547)	เลขาฯ หน้าแม่ลุ่ม (2548)	ประภัสสร วรรณสถิต (2550)	ณัฐชานา ธรรมบุศย์ (2550)	อภิชาติ พิมลแสงสุริยา (2550)	อิทธิพล เรืองศรี (2550)
95	การบริหารความเชื่อทางจิตใจ						✓				✓								
96	เชื่อมั่น ศรัทธาในความรู้ความสามารถของ ผู้บังคับบัญชา																		
97	พิจารณาไตร่ตรองงานที่ได้รับมอบหมายให้ถูกต้อง สมบูรณ์ก่อนที่จะเสนอผู้บังคับบัญชาเสมอ											✓							
98	การยอมรับในบทบาทหน้าที่ที่ตนมี																		
99	การยอมรับในตำแหน่ง หน้าที่ และบทบาทของ ผู้บังคับบัญชา									✓		✓				✓			
100	ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และพร้อม นำมาพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อนำไปใช้ประโยชน์				✓												✓	✓	✓

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ชื่อ	ตัวแปร	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551)	กระแสน ชนะวงส์ (2552)	ชัชฎิภย์ บรมขัตติย์ (2552)	รัชนี อเมภพระศักดิ์ (2552)	อ.ณัฐพัชร (2554)	โกลแมน เตเนียล (2555)	พัชระอร (2555)	สมชาติ กิจยรรยง (2555)	John Gabarro & Kotter (1980)	John Adair (1994)	Jnis Johnson (1996)	Jean Kelly (1996)	Stephen Covey (1997)	Von Bergen (1997)	John Hester (2001)	Rose Jay (2002)	Peter Drucker (2005)	Karlberg & Adler (2005)	Patrick Forsyth (2006)
1	เข้าใจธรรมชาติความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา									✓	✓									
2	เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล									✓		✓		✓				✓		
3	เข้าใจจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะเฉพาะของตนเอง									✓		✓						✓		
4	เข้าใจจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะเฉพาะของ ผู้บังคับบัญชา									✓	✓	✓			✓		✓	✓		
5	รู้และเข้าใจรูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชา		✓	✓						✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓		
6	รู้และเข้าใจเป้าหมายความต้องการของตนเอง	✓								✓						✓		✓		
7	เข้าใจเป้าหมายความต้องการของบังคับบัญชา									✓	✓		✓		✓		✓	✓		✓

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ชื่อ	ตัวแปร	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551)	กระแสน ชนะวงษ์ (2552)	ชัชฎิภย์ บรรษพัฒนา (2552)	รัชนี อเมภประศักดิ์ (2552)	อ.ณัฐพัชร (2554)	โกลเมเน เตเจียล (2555)	พัชรธอร (2555)	สมชาติ กิจยรรยง (2555)	John Gabarro & Kotter (1980)	John Adair (1994)	Jnis Johsnton (1996)	Jean Kelly (1996)	Stephen Covey (1997)	Von Bergen (1997)	John Hester (2001)	Rose Jay (2002)	Peter Drucker (2005)	Karlsberg & Adler (2005)	Patrick Forsyth (2006)
8	นำทรัพยากรที่มีในตัวผู้บังคับบัญชามาปรับใช้และพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ									✓			✓							
9	แสวงหาและมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมประสบการณ์ความก้าวหน้า	✓								✓										✓
10	เรียนรู้และปรับรูปแบบการทำงานของตนเองให้เข้ากับรูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชา	✓								✓			✓				✓	✓		
11	ทำความเข้าใจกับรูปแบบการทำงานของตนเอง									✓				✓				✓		
12	เข้าใจสภาพแวดล้อมรอบตัว และพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา			✓						✓	✓						✓			

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551)	กระแสน ชนะวงส์ (2552)	จตุตถ์ชัย บรรษัฒน์ (2552)	รัชณี อนุภาพิระศักดิ์ (2552)	อ.ณัฐพัชร (2554)	โกลแมน เตเนียล (2555)	พัชรธอร์ (2555)	สมชาติ กิจยรรยง (2555)	John Gabarro & Kotter (1980)	John Adair (1994)	Jnis Johnson (1996)	Jean Kelly (1996)	Stephen Covey (1997)	Von Bergen (1997)	John Hester (2001)	Rose Jay (2002)	Peter Drucker (2005)	Karlberg & Adler (2005)	Patrick Forsyth (2006)
23	รายงานความผิดพลาดในงานที่ได้รับมอบหมายให้ ผู้บังคับบัญชาทราบทุกเรื่อง	✓						✓		✓										
24	สร้างความไว้วางใจให้เป็นที่ยอมรับของ ผู้บังคับบัญชาและผู้อื่น		✓			✓				✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
25	ซื่อสัตย์ จริงใจต่อผู้บังคับบัญชา และผู้อื่น	✓								✓	✓			✓						✓
26	รักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา และผู้อื่น	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓
27	รู้จักรักษาผลประโยชน์ให้กับผู้บังคับบัญชา และ องค์การเสมอ		✓							✓										
28	ปฏิบัติต่อผู้อื่นให้เหมือนกับที่ต้องการได้รับจากผู้อื่น									✓				✓				✓		
29	ใส่ใจเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เอื้ออาทร และมีน้ำใจไมตรี			✓						✓				✓						

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ชื่อ	ตัวแปร	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551)	กระแส ชนวงษ์ (2552)	ชัชฎิภย์ บรรษทัพนัน (2552)	รัชณี อภิเษกพิระศักดิ์ (2552)	อ.ณัฐพัชร (2554)	โกลเมเน เตเนเยล (2555)	พัชรระอร (2555)	สมชาติ กิจยรรยง (2555)	John Gabarro & Kotter (1980)	John Adair (1994)	Jnis Johnson (1996)	Jean Kelly (1996)	Stephen Covey (1997)	Von Bergen (1997)	John Hester (2001)	Rose Jay (2002)	Peter Drucker (2005)	Karlsberg & Adler (2005)	Patrick Forsyth (2006)
36	เมื่อพบปัญหาควรแจ้งหรือปรึกษาผู้บังคับบัญชาโดยเร็ว เพื่อร่วมกันหาแนวทางการแก้ปัญหา	✓	✓				✓		✓	✓									✓	
37	สื่อสารชัดเจนอย่างตรงไปตรงมากับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริง		✓						✓	✓	✓		✓			✓		✓		
38	มีการเตรียมพร้อมด้านข้อมูล และวิธีการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยี						✓	✓	✓	✓	✓									
39	ปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาด้วยความเคารพ และให้เกียรติเสมอ	✓	✓	✓		✓				✓	✓			✓			✓			
40	ค้นหาและมองให้เห็นสิ่งที่มีในตัวผู้บังคับบัญชาทั้งด้านบวกและด้านลบ			✓						✓			✓							

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551)	กระแสด ชนะวงษ์ (2552)	จตุตถ์ชัย บริษัทพัฒนา (2552)	รัชนี อเนกประสงค์ศักดิ์ (2552)	อ.ณัฐพัชร (2554)	โกลเมเน เตเจียล (2555)	พัชรธอร์ (2555)	สมชาติ กิจยรรยง (2555)	John Gabarro & Kotter (1980)	John Adair (1994)	Jnis Johnson (1996)	Jean Kelly (1996)	Stephen Covey (1997)	Von Bergen (1997)	John Hester (2001)	Rose Jay (2002)	Peter Drucker (2005)	Karlsberg & Adler (2005)	Patrick Forsyth (2006)
41	กล้าที่จะบอกความรู้สึก สิ่งที่ไม่พอใจ หรือการไม่ได้ รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน									✓			✓							
42	มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี	✓				✓		✓		✓										
43	เข้าใจรูปแบบการทำงานของเพื่อนร่วมงาน และ สร้างความสมดุลซึ่งกันได้	✓								✓			✓			✓		✓		
44	ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จ และมีภาพพจน์ที่ดีในสายตาของผู้อื่น		✓	✓				✓		✓					✓					✓
45	มีมนุษยสัมพันธ์ และสามารถประสานงานกับผู้อื่นได้ เป็นอย่างดี		✓	✓				✓	✓	✓					✓					

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ชื่อ	ตัวแปร	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551)	กระแสด ชนะวงศ์ (2552)	จตุตถ์ชัย บรมพัฒน์ (2552)	รัชนี อเนกประสงค์ศักดิ์ (2552)	อ.ณัฐพัชร (2554)	โกลเมเน เตเจียล (2555)	พัชระอร (2555)	สมชาติ กิจยรรยง (2555)	John Gabarro & Kotter (1980)	John Adair (1994)	Jnis Johsnton (1996)	Jean Kelly (1996)	Stephen Covey (1997)	Von Bergen (1997)	John Hester (2001)	Rose Jay (2002)	Peter Drucker (2005)	Karlsberg & Adler (2005)	Patrick Forsyth (2006)	
46	ติดตามความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาหลังจากที่ได้รับมอบหมายงาน เช่น กำหนดเวลา แผลงที่มาของข้อมูล ขั้นตอนที่ต้องระมัดระวัง และบุคคลที่ติดต่อได้เมื่อมีปัญหา เป็นต้น		✓							✓			✓	✓							
47	เข้าใจในงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายอย่างถ่องแท้ และสามารถปฏิบัติงานได้จนบรรลุผลสำเร็จ		✓					✓	✓	✓											
48	ส่งเสริม และยกย่องผู้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง		✓	✓						✓											✓
49	ทบทวนเป้าหมาย และแผนการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพเสมอ							✓		✓											
50	สร้างนิสัยการฟังให้เป็น จับประเด็นให้ได้		✓							✓											✓

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551)	กระแสน ชนะวงษ์ (2552)	จตุตถ์ชัย บรรษทัตต (2552)	รัชณี อเนกพิระศักดิ์ (2552)	อ.ณัฐพัชร (2554)	โกลแมน เตเนเยล (2555)	พัชระอร (2555)	สมชาติ กิจยรรยง (2555)	John Gabarro & Kotter (1980)	John Adair (1994)	Jnis Johnsnton (1996)	Jean Kelly (1996)	Stephen Covey (1997)	Von Bergen (1997)	John Hester (2001)	Rose Jay (2002)	Peter Drucker (2005)	Karlsberg & Adler (2005)	Patrick Forsyth (2006)
51	สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของตัวเราให้ผู้อื่นเชื่อมั่น และยอมรับในความสามารถ									✓							✓			✓
52	เคารพ และปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์การ		✓			✓				✓										
53	มีศิลปะในการเจรจาสื่อสารที่ดี กระชับ และตรงประเด็น		✓							✓			✓			✓		✓		
	ปฏิบัติตนให้เหมาะสม ไม่สร้างปัญหาให้กับผู้อื่น		✓							✓				✓		✓				✓
55	มองงานในแง่บวก มองโลกในแง่ดี อย่างมีเหตุผล	✓	✓							✓							✓			✓
56	มีความกระตือรือร้น และเสียสละ	✓	✓	✓				✓		✓							✓			✓
57	วางตนเหมาะสมต่อผู้บังคับบัญชา ทั้งต่อหน้าและลับหลัง		✓	✓	✓	✓			✓	✓							✓			✓

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551)	กระแสน ชนะวงศ์ (2552)	ชจิตถัย บริษัทพันธ์ (2552)	รัชณี อเมทประคัตต์ (2552)	อ.ณัฐพร (2554)	โกลแมน เตเนเยล (2555)	พัชระอร (2555)	สมชาติ กิจยรรยง (2555)	John Gabarro & Kotter (1980)	John Adair (1994)	Jnis Johnson (1996)	Jean Kelly (1996)	Stephen Covey (1997)	Von Bergen (1997)	John Hester (2001)	Rose Jay (2002)	Peter Drucker (2005)	Karlsberg & Adler (2005)	Patrick Forsyth (2006)
69	สร้างและขยายเครือข่าย							✓		✓										
70	รู้จักการบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงต่อเวลา		✓		✓					✓				✓				✓		✓
71	ยอมรับความเป็นจริง และรับฟังข้อวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่นได้					✓												✓		
72	จัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย				✓									✓						✓
73	เตรียมพร้อมรับกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดเสมอ	✓								✓										✓
74	รู้จักฟังพาดตนเอง									✓										
75	มีความสามารถในการนำ การสื่อสาร การจูงใจ และเข้าใจผู้อื่น								✓	✓								✓		

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ชื่อ	ตัวแปร	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551)	กระแส ชนะวงศ์ (2552)	จตุตถ์ย์ บรรณพัฒน์ (2552)	รัชนี อเนกประสงค์ศักดิ์ (2552)	อ.ณัฐพัชร (2554)	โกลเมิน เตเจียล (2555)	พัชระอร (2555)	สมชาติ กิจยรรยง (2555)	John Gabarro & Kotter (1980)	John Adair (1994)	Jnis Johnson (1996)	Jean Kelly (1996)	Stephen Covey (1997)	Von Bergen (1997)	John Hester (2001)	Rose Jay (2002)	Peter Drucker (2005)	Karlsberg & Adler (2005)	Patrick Forsyth (2006)
76	ยกย่องผู้บังคับบัญชาตามสมควรแก่ฐานะ	✓	✓			✓		✓		✓							✓			
77	รับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชาด้วยความเคารพ					✓				✓							✓			
78	เสนอความคิดเห็นอย่างสุภาพเมื่อผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็น					✓				✓										
79	การตอบรับหรือปฏิเสธความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาควรเป็นไปด้วยเหตุผล และข้อมูลที่ปรากฏ					✓		✓		✓										
80	มองภาพรวมของงานให้เป็นระบบ									✓										✓

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ชื่อ	ตัวแปร	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551)	กระแสด ชนวงษ์ (2552)	ชัชฎิภย์ บริษัทพัฒน์ (2552)	รัชนี อเมทประคัตต์ (2552)	อ.ณัฐพัชร (2554)	โกลแมน เตเนเยล (2555)	พัชรธอร (2555)	สมชาติ กิจยรรยง (2555)	John Gabarro & Kotter (1980)	John Adair (1994)	Jnis Johnsnton (1996)	Jean Kelly (1996)	Stephen Covey (1997)	Von Bergen (1997)	John Hester (2001)	Rose Jay (2002)	Peter Drucker (2005)	Karlsberg & Adler (2005)	Patrick Forsyth (2006)
81	รู้จักเมื่อเวลาว่างหน้า เพื่อปรับปรุง พัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย									✓										
82	เข้าใจความหมายที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารได้เป็นอย่างดี		✓							✓	✓									
83	กล้าคิด กล้าทำ และกล้าแสดงออกอย่างสร้างสรรค์			✓						✓							✓			✓
84	แสดงศักยภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้เป็นที่ยอมรับ									✓							✓			
85	ตั้งเป้าหมายและผลรางวัลร่วมกันในการสร้างองค์การแห่งความสำเร็จ			✓						✓								✓		

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ชื่อ	ตัวแปร	Patrick Forsyth (2006)	Karlsberg & Adler (2005)	Peter Drucker (2005)	Rose Jay (2002)	John Hester (2001)	Von Bergen (1997)	Stephen Covey (1997)	Jean Kelly (1996)	Jnis Johnsnton (1996)	John Adair (1994)	John Gabarro & Kotter (1980)	สมชาติ กิจรียง (2555)	พัชระอร (2555)	โกลแมน เตเจียล (2555)	อ.ณัฐพร (2554)	รัชนี อเมทประคัต (2552)	ชจัตถัย บริษัทัน (2552)	กระแสด ชนวงส์ (2552)	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551)
86	ตรวจสอบข้อมูลภาระงาน โครงการให้เป็นปัจจุบัน อยู่เสมอ									✓										
87	แสวงหาความรู้ และเป็นมืออาชีพในงานที่ได้รับ มอบหมาย	✓				✓					✓	✓								
88	จัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างตัวเราและ ผู้อื่น	✓		✓												✓				
89	หลีกเลี่ยงความล่าช้า และภาระงานที่ค้างค้ำ	✓																		
90	หาแนวร่วม โน้มน้าวให้ผู้บังคับบัญชาสับสนุน แนวคิด	✓									✓	✓								

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551)	กระแสน ชนะวงศ์ (2552)	ชัชชาติ บำรุงพัฒนา (2552)	รัชนี อเมทประคัต (2552)	อ.ณัฐพร (2554)	โกลเมเน เตเรียล (2555)	พัชระอร (2555)	สมชาติ กิจรียง (2555)	John Gabarro & Kotter (1980)	John Adair (1994)	Jnis Johnson (1996)	Jean Kelly (1996)	Stephen Covey (1997)	Von Bergen (1997)	John Hester (2001)	Rose Jay (2002)	Peter Drucker (2005)	Karlsberg & Adler (2005)	Patrick Forsyth (2006)
96	เชื่อมั่น ศรัทธาในความรู้ความสามารถของ ผู้บังคับบัญชา			✓						✓										
97	พิจารณาไตร่ตรองงานที่ได้รับมอบหมายให้ถูกต้อง สมบูรณ์ก่อนที่จะเสนอผู้บังคับบัญชาเสมอ									✓										
98	การยอมรับในบทบาทหน้าที่ที่ตนมี									✓										
	การยอมรับในตำแหน่ง หน้าที่ และบทบาทของ ผู้บังคับบัญชา			✓						✓										
100	ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และพร้อม นำมาพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อนำไปใช้ประโยชน์		✓							✓							✓			✓

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ชื่อ	ตัวแปร	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551)	กระแสน ชนะวงศ์ (2552)	จงชัย บริษัพัฒน์ (2552)	รัชนี อเนกประสงค์ (2552)	อ.ณัฐพร (2554)	โกลแมน เตเนเยล (2555)	พัชระอร (2555)	สมชาติ กิจรียง (2555)	John Gabarro & Kotter (1980)	John Adair (1994)	Jnis Johnson (1996)	Jean Kelly (1996)	Stephen Covey (1997)	Von Bergen (1997)	John Hester (2001)	Rose Jay (2002)	Peter Drucker (2005)	Karlsberg & Adler (2005)	Patrick Forsyth (2006)	
101	รู้จักคุณค่าหรือยึดมั่นหลักการของตนเองที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น									✓										✓	
102	สามารถอธิบายให้ผู้อื่นยอมรับในความคิดเห็นของตนได้																				
103	มีความรอบรู้ในเรื่องราวต่างๆ เป็นอย่างดีทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานและเรื่องทั่วไป								✓	✓	✓							✓			
104	ฉลาดในการมองปัญหาให้ออก และคิดแก้ไขอย่างถูกวิธี							✓		✓											
105	มีพลังแห่งความอดทน อดกลั้น ต่อความยากลำบาก ผิดหวัง และความกดดันต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบจิตใจ															✓					✓

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	Chris Pearce (2007)	Chandler & Richardson (2007)	Wayne Turk (2007)	Cookie Micaller (2008)	Ken Jacobs (2008)	James Lukaszewski (2009)	Paul Werlin (2009)	Duncan Haughey (20 11)	Revised Edition (2010)	Patick Forsyth (2011)	Dianna (2013)	Jacquelyn Smith (2013)	Thomas & James (2013)	Kelley (2014)	Sara Write (2014)	Hermnia Ibarra (2556)	Maria Sushkova (2557)	
1	เข้าใจธรรมชาติความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา																		
2	เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล			✓															
3	เข้าใจจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะเฉพาะของตนเอง		✓											✓		✓	✓		
4	เข้าใจจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะเฉพาะของผู้บังคับบัญชา		✓							✓				✓		✓			
5	รู้และเข้าใจรูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชา												✓	✓	✓	✓	✓		
6	รู้และเข้าใจเป้าหมายความต้องการของตนเอง		✓													✓	✓		
7	เข้าใจเป้าหมายความต้องการของบังคับบัญชา		✓							✓			✓	✓	✓	✓			✓

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	Chris Pearce (2007)	Chandler & Richardson (2007)	Wayne Turk (2007)	Cookie Micaller (2008)	Ken Jacobs (2008)	James Lukaszewski (2009)	Paul Werlin (2009)	Duncan Haughey (20 11)	Revised Edition (2010)	Patick Forsyth (2011)	Dianna (2013)	Jacquelyn Smith (2013)	Thomas & James (2013)	Kelley (2014)	Sara Write (2014)	Hermnia Ibarra (2556)	Maria Sushkova (2557)
8	นำทรัพยากรที่มีในตัวผู้บังคับบัญชามาปรับใช้และพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ												✓					
8	นำทรัพยากรที่มีในตัวผู้บังคับบัญชามาปรับใช้และพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ												✓					
9	แสวงหาและมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อสั่งสมประสบการณ์ความก้าวหน้า											✓						
10	เรียนรู้และปรับรูปแบบการทำงานของตนเองให้เข้ากับรูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชา	✓											✓		✓	✓		
11	ทำความเข้าใจกับรูปแบบการทำงานของตนเอง			✓												✓		

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ชื่อ	ตัวแปร	Chris Pearce (2007)	Chandler & Richardson (2007)	Wayne Turk (2007)	Cookie Micaller (2008)	Ken Jacobs (2008)	James Lukaszewski (2009)	Paul Werlin (2009)	Duncan Haughey (20 11)	Revised Edition (2010)	Patrick Forsyth (2011)	Dianna (2013)	Jacquelyn Smith (2013)	Thomas & James (2013)	Kelley (2014)	Sara Write (2014)	Hermnia Ibarra (2556)	Maria Sushkova (2557)
12	เข้าใจสภาพแวดล้อมรอบตัว และพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา			✓						✓						✓		
13	มีปฏิสัมพันธ์ที่ไวพริบ ช่างสังเกต และจดจำข้อมูลจำเป็นของผู้บังคับบัญชา																✓	
14	เข้าใจปัญหา ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาหรือองค์กร							✓		✓								✓
15	พัฒนาและสร้างสรรค์แนวทางการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา								✓									
16	เรียนรู้และปรับตัวให้สอดคล้องกับเป้าหมายความต้องการของผู้บังคับบัญชา	✓		✓									✓					

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	Chris Pearce (2007)	Chandler & Richardson (2007)	Wayne Turk (2007)	Cookie Micaller (2008)	Ken Jacobs (2008)	James Lukaszewski (2009)	Paul Werlin (2009)	Duncan Haughey (2011)	Revised Edition (2010)	Patrick Forsyth (2011)	Dianna (2013)	Jacquelyn Smith (2013)	Thomas & James (2013)	Kelley (2014)	Sara Write (2014)	Hermnia Ibarra (2556)	Maria Sushkova (2557)
17	เรียนรู้จุดอ่อน จุดแข็งของทั้ง 2 ฝ่าย แล้วหาแนวทางส่งเสริมซึ่งกันและกัน			✓					✓									
18	รับรู้ความคาดหวังในการทำงานของผู้บังคับบัญชา และพยายามไปให้ถึงระดับที่คาดหวังนั้น	✓		✓									✓		✓			
19	ศึกษาผู้บังคับบัญชาว่าท่านให้ความสำคัญกับความต้องการด้านข้อมูลมากน้อยเพียงใด												✓	✓				
20	ศึกษาผู้บังคับบัญชาว่าท่านให้ความสำคัญกับการรับฟังปัญหาอุปสรรคมากน้อยเพียงใด													✓				
21	ศึกษาผู้บังคับบัญชาว่าท่านต้องการรับรู้เฉพาะสิ่งที่เป็นเรื่องดีเท่านั้น													✓				

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	Chris Pearce (2007)	Chandler & Richardson (2007)	Wayne Turk (2007)	Cookie Micaller (2008)	Ken Jacobs (2008)	James Lukaszewski (2009)	Paul Werlin (2009)	Duncan Haughey (20 11)	Revised Edition (2010)	Patick Forsyth (2011)	Dianna (2013)	Jacquelyn Smith (2013)	Thomas & James (2013)	Kelley (2014)	Sara Write (2014)	Hermnia Ibarra (2556)	Maria Sushkova (2557)	
28	ปฏิบัติต่อผู้อื่นให้เหมือนกับที่ต้องการได้รับจากผู้อื่น																		
29	ใส่ใจเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เอื้ออาทร และมีน้ำใจไมตรี						✓	✓											
30	รักษาคำมั่นสัญญา												✓						✓
31	ชี้ตรงต่อหลักการของตนเอง และนำไปปฏิบัติใช้จนเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น												✓						
32	รู้จักกล่าวคำขอโทษอย่างจริงใจเนื่องจากความผิดพลาดที่ยอมรับได้																		
33	ยอมรับ และเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น																		
34	รายงานความก้าวหน้าของงานที่รับผิดชอบให้ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นระยะ			✓		✓		✓					✓	✓					

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	Chris Pearce (2007)	Chandler & Richardson (2007)	Wayne Turk (2007)	Cookie Micaller (2008)	Ken Jacobs (2008)	James Lukaszewski (2009)	Paul Werlin (2009)	Duncan Haughey (2011)	Revised Edition (2010)	Patrick Forsyth (2011)	Dianna (2013)	Jacquelyn Smith (2013)	Thomas & James (2013)	Kelley (2014)	Sara Write (2014)	Hermnia Ibarra (2556)	Maria Sushkova (2557)
35	มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	✓				✓											✓	
36	เมื่อพบปัญหาควรแจ้งหรือปรึกษาผู้บังคับบัญชาโดยเร็ว เพื่อร่วมกันหาแนวทางการแก้ปัญหา			✓									✓	✓		✓		✓
37	สื่อสารชัดเจนอย่างตรงไปตรงมากับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริง			✓			✓		✓				✓	✓				
38	มีการเตรียมพร้อมด้านข้อมูล และวิธีการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยี	✓						✓								✓		
39	ปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาด้วยความเคารพ และให้เกียรติเสมอ				✓								✓					

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	Chris Pearce (2007)	Chandler & Richardson (2007)	Wayne Turk (2007)	Cookie Micaller (2008)	Ken Jacobs (2008)	James Lukaszewski (2009)	Paul Werlin (2009)	Duncan Haughey (2011)	Revised Edition (2010)	Patrick Forsyth (2011)	Dianna (2013)	Jacquelyn Smith (2013)	Thomas & James (2013)	Kelley (2014)	Sara Write (2014)	Hermnia Ibarra (2556)	Maria Sushkova (2557)
40	ค้นหาและมองให้เห็นสิ่งที่มีในตัวผู้บังคับบัญชาทั้งด้านบวกและด้านลบ																	✓
41	กล้าที่จะบอกความรู้สึก สิ่งที่ไม่พอใจ หรือการไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน												✓		✓			
42	มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี											✓						
43	เข้าใจรูปแบบการทำงานของเพื่อนร่วมงาน และสร้างความสมดุลซึ่งกันได้	✓													✓			
44	ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จ และมีภาพพจน์ที่ดีในสายตาของผู้อื่น						✓						✓			✓		

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	Chris Pearce (2007)	Chandler & Richardson (2007)	Wayne Turk (2007)	Cookie Micaller (2008)	Ken Jacobs (2008)	James Lukaszewski (2009)	Paul Werlin (2009)	Duncan Haughey (2011)	Revised Edition (2010)	Patrick Forsyth (2011)	Dianna (2013)	Jacquelyn Smith (2013)	Thomas & James (2013)	Kelley (2014)	Sara Write (2014)	Hermnia Ibarra (2556)	Maria Sushkova (2557)
45	มีมนุษยสัมพันธ์ และสามารถประสานงานกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี																	✓
46	ติดตามความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาหลังจากที่ได้รับมอบหมายงาน เช่น กำหนดเวลา แผลงที่มาของข้อมูล ขั้นตอนที่ต้องระมัดระวัง และบุคคลที่ติดต่อได้เมื่อมีปัญหา เป็นต้น												✓		✓			
47	เข้าใจในงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายอย่างถ่องแท้ และสามารถปฏิบัติงานได้จนบรรลุผลสำเร็จ															✓		✓
48	ส่งเสริม และยกย่องผู้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง	✓										✓						✓

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	Chris Pearce (2007)	Chandler & Richardson (2007)	Wayne Turk (2007)	Cookie Micaller (2008)	Ken Jacobs (2008)	James Lukaszewski (2009)	Paul Werlin (2009)	Duncan Haughey (20 11)	Revised Edition (2010)	Patick Forsyth (2011)	Dianna (2013)	Jacquelyn Smith (2013)	Thomas & James (2013)	Kelley (2014)	Sara Write (2014)	Hermnia Ibarra (2556)	Maria Sushkova (2557)
56	มีความกระตือรือร้น และเสียสละ	✓															✓	
57	วางตนเหมาะสมต่อผู้บังคับบัญชา ทั้งต่อหน้าและลับหลัง			✓									✓					
58	ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ด้วยความรับผิดชอบและทุ่มเท	✓		✓									✓			✓		
59	เมื่อพบปัญหาอุปสรรคต้องรู้จักยอมรับและกล้าที่จะเผชิญหน้ากับสิ่งที่จะเกิดขึ้น					✓										✓		
60	แลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาในทิศทางเดียวกันอย่างมีเหตุมีผล				✓											✓		

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ชื่อ	ตัวแปร	Chris Pearce (2007)	Chandler & Richardson (2007)	Wayne Turk (2007)	Cookie Micaller (2008)	Ken Jacobs (2008)	James Lukaszewski (2009)	Paul Werlin (2009)	Duncan Haughey (2011)	Revised Edition (2010)	Patrick Forsyth (2011)	Dianna (2013)	Jacquelyn Smith (2013)	Thomas & James (2013)	Kelley (2014)	Sara Write (2014)	Hermnia Ibarra (2556)	Maria Sushkova (2557)
74	รู้จักพึ่งพาตนเอง									✓								
75	มีความสามารถในการนำ การสื่อสาร การจูงใจ และ เข้าใจผู้อื่น																	
76	ยกย่องผู้บังคับบัญชาตามสมควรแก่ฐานะ	✓																✓
77	รับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชาด้วยความ เคารพ			✓			✓											
78	เสนอความคิดเห็นอย่างสุภาพเมื่อผู้บังคับบัญชามี ความคิดเห็น				✓													
79	การตอบรับหรือปฏิเสธความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ควรเป็นไปด้วยเหตุผล และข้อมูลที่ปรากฏ								✓					✓				

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	Chris Pearce (2007)	Chandler & Richardson (2007)	Wayne Turk (2007)	Cookie Micaller (2008)	Ken Jacobs (2008)	James Lukaszewski (2009)	Paul Werlin (2009)	Duncan Haughey (20 11)	Revised Edition (2010)	Patick Forsyth (2011)	Dianna (2013)	Jacquelyn Smith (2013)	Thomas & James (2013)	Kelley (2014)	Sara Write (2014)	Hermnia Ibarra (2556)	Maria Sushkova (2557)
80	มองภาพรวมของงานให้เป็นระบบ			✓		✓												
81	รู้จักใช้เวลาว่างล่วงหน้า เพื่อปรับปรุง พัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย	✓				✓							✓					
82	เข้าใจความหมายที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารได้เป็นอย่างดี																	
83	กล้าคิด กล้าทำ และกล้าแสดงออกอย่างสร้างสรรค์								✓	✓								
84	แสดงศักยภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้เป็นที่ยอมรับ									✓			✓					
85	ตั้งเป้าหมายและผลรางวัลร่วมกันในการสร้างองค์กรแห่งความสำเร็จ											✓						

จากตารางที่ 3 สรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา ของแนวคิดทั้ง 53 แนวคิด จำนวน 105 ปัจจัยย่อย โดยเรียงลำดับจากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชาโดยเริ่มจากเอกสารแนวคิดของชาวไทย และชาวต่างประเทศตามปีปฏิทิน ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มแนวคิดไว้ 3 ด้านคือ 1) ด้านการจัดการความสัมพันธ์ 2) ด้านการมุ่งสู่ความสำเร็จของงาน และ3) ด้านการบริหารตนเอง เพื่อสนับสนุนการอธิบายกรอบแนวคิดการวิจัย

1.2 การวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา ทั้งภายในประเทศไทย และต่างประเทศ จำนวน 19 งานวิจัย ดังนี้

1.2.1 งานวิจัยของ พิรญาณ์ บุญญสถิต และพัชสิริ ชมพุดำ ศึกษาเรื่อง ทักษะคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี

1.2.2 งานวิจัยของ สมบัติ อังกูรพิริยะ ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานขายเวชภัณฑ์ กรณีศึกษา : บริษัท แอสตรา เซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด.

1.2.3 งานวิจัยของ รวมศิริ เมณะโพธิ ศึกษาเรื่อง เครื่องมือวัดการทำงานอย่างมีความสุข : กรณีศึกษานักศึกษาภาคพิเศษระดับปริญญาโท สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

1.2.4 งานวิจัยของ นรวัดณ์ ชุตินวงศ์ ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย

1.2.5 งานวิจัยของ เตือนตา มัจฉาชีพ ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบการบังคับบัญชาของหัวหน้างานเพศชายและหัวหน้างานหญิงที่มีต่อการรับรู้ภาวะผู้นำและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2.6 งานวิจัยของ Pliffner, M. John and Fels Marshall. ศึกษาเรื่อง “The supervision of personnel,” (1964)

1.2.7 งานวิจัยของ Wickstorm Rodney Arlyn. “An Investigation in to Job Satisfactory Among Teacher,” (1971)

1.2.8 งานวิจัยของ Philip M. Podsakoff, William D. Todor, and Richard Skov. ศึกษาเรื่อง “Effects of leader contingent and non contingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction,” (1982)

1.2.9 งานวิจัยของ Dominic A. Infante, Caralyn M. Anderson and other, ศึกษาเรื่อง “Subordinates’ Satisfaction and Perceptions of Superiors’ Compliance – Gaining Tactics, Argumentativeness, Verbal Aggressiveness, and style,” (1993)

1.2.10 งานวิจัยของ Colleen M. Yonghans. ศึกษาเรื่อง “[Superior + Subordinate] or [Superior - Subordinate] : A case study,” (1995)

1.2.11 งานวิจัยของ Harsha E. Chacko, ศึกษาเรื่อง “Methods of upward Influence, motivational need, and administrators’ perceptions of their supervisors’ leadership styles,” (1990)

1.2.12 งานวิจัยของ Nurdan Ozaralli. ศึกษาเรื่อง “A study on conflict resolution styles employed by Theory – X and Theory –Y leaders and perceived leader competence. Marmara University, Faculty of Business Administration, Istanbul, Turkey,” (2002)

1.2.13 งานวิจัยของ Dirks, K. T. and Ferrin, D.L. ศึกษาเรื่อง “Trust in leadership : Meta – analytic findings and implication for research and practices,” (2002)

1.2.14 งานวิจัยของ Bingham, Julia Elizabeth, ศึกษาเรื่อง “A Study of Principals’ and Teachers’ Perceptions of Principals’ Communication Style and the Association with Teachers’ Communication Satisfaction,” (2008)

1.2.15 งานวิจัยของ Rafferty T. J., ศึกษาเรื่อง “School Climate and Teacher Attitudes Toward Upward Communication in Secondary School,” (2008)

1.2.16 งานวิจัยของ Vonk, M.E. & Zucrow, E. ศึกษาเรื่อง “Female MSW students’ satisfaction with practicum supervision : the effect of supervision gender,” (2010)

1.2.17 งานวิจัยของ Bryant Skeen Thompson. ศึกษาเรื่อง “Relational identity negotiation : Redefining the supervisor – subordinate relationship,” (2012)

1.2.18 งานวิจัยของ Diener E. ศึกษาเรื่อง “Recent Finding On Subject Well-Being,” (2012)

1.2.19 งานวิจัยของ Oginni Babalola O., Afolabi Gbadegesin and others. ศึกษาเรื่อง “ A study of Superior – Subordinate Relationship and Employees’ Commitment to the Core Beliefs of Organization in Public Universities of Southwest, Nigeria,” (2014)

ตั้งรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สรุปวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ชื่อ	ตัวแปร	พริททอนันต์ บุญสถิต (2010)	สมบัติ อังกรพิริยา (2544)	รวมศิริ เมนะโชติ (2550)	นราวัฒน์ ชุตินวงศ์ (2554)	เตือนตา มั่งจาศีพ (2554)	Pfiffer and Fels (1964)	Wickstorm (1971)	Podsakoff & Others (1982)	Infante & Others (1993)	Yonghans (1995)	Chackoc (1990)	Nurdan (2002)	Dirk & Ferrin (2002)	Bingham (2008)	Rafferty (2008)	Vonk & Zucrow (2010)	Thompson (2012)	Diener (2012)	Ogini & Others (2014)
15	สร้างบุคลิกภาพการเป็นผู้นำให้เป็นที่ยอมรับ			✓																✓
16	คำนึงถึงเป้าหมายสำคัญขององค์กร				✓													✓	✓	✓
17	มีความรับผิดชอบในบทบาท หน้าที่ของตนเอง	✓	✓	✓				✓					✓							
18	เข้าใจธรรมชาติความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา								✓	✓	✓									✓
20	มีความกล้าแสดงออกอย่างสร้างสรรค์											✓								
21	มีความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญ และสนับสนุนเพื่อนสมาชิก		✓	✓	✓	✓					✓									
22	กล้าตัดสินใจ และกล้าเผชิญกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้	✓									✓									
23	ศึกษารูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชา										✓						✓			
24	ปรับรูปแบบการทำงานของตนให้เข้ากับรูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชา										✓						✓			

ตารางที่ 4 สรุปวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	พริมาณัน บณสลลล (2010)	สมบต อังกรพรรยา (2544)	รามศลลล มนนะพลล (2550)	นรवलัน ลลลล (2554)	เลอลลลล มลลลล (2554)	Pffner and Fels (1964)	Wickstorm (1971)	Podsakoff & Others (1982)	Infante & Others (1993)	Yonghans (1995)	Chackoc (1990)	Nurdan (2002)	Dik & Ferrin (2002)	Bingham (2008)	Rafferty (2008)	Vonk & Zucrow (2010)	Thompson (2012)	Diener (2012)	Oginni & Others (2014)
25	เข้าใจและรับรู้การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี				✓					✓	✓				✓	✓				
26	ปฏิบัติตามระเบียบ คำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยชอบด้วยกฎหมาย					✓														
27	สร้างความไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น						✓												✓	
28	ส่งเสริมและสนับสนุนผู้บังคับบัญชาในการจัดบรรยากาศแวดล้อมการทำงาน			✓			✓				✓					✓				
29	มีรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเหมาะสม										✓	✓								
30	การบริหารตนเอง					✓														
31	มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย			✓				✓												✓
32	มีความกระตือรือร้น และเสียสละ																	✓		

จากตารางที่ 4 สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา ทั้งภายในประเทศไทยและต่างประเทศ รวม 19 งานวิจัย จำนวน 32 ปัจจัยย่อย โดยเรียงลำดับจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา โดยเริ่มจากงานวิจัยของชาวไทย และชาวต่างประเทศตามปีปฏิทิน

1.3 จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารผู้บังคับบัญชา โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน ดังนี้

1.3.1 ท่านที่ 1 ดร.ชนะ สุ่มมาตย์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41

1.3.2 ท่านที่ 2 รศ.ลิขิต กาญจนภรณ์ ตำแหน่ง อาจารย์พิเศษ ภาควิชาจิตวิทยา และการแนะแนว คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

1.3.3 ท่านที่ 3 ดร.ธนะสิทธิ์ ศิริวรรณ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนสตรีรัตนบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

1.3.4 ท่านที่ 4 นายประยงค์ ไส้โต ตำแหน่ง นายกสมาคมรองผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งประเทศไทย รองผู้อำนวยการโรงเรียนกำแพงเพชรพิทยาศพม. เขต 41

1.3.5 ท่านที่ 5 ดร.อำนาจ วิชยานุวัติ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
ดังรายละเอียดในตารางที่ 5



ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ	ตัวแปร	ดร. ชนะ สุ่มมาตย์	รศ. ลิขิต กาญจนภรณ์	ดร. ธนะสิทธิ์ ศิริวรรณธรรม	นายประยงค์ ไสไต้	ดร. อำนาจ วิชยานุวัติ
1	ศึกษามุมหลังของผู้บังคับบัญชาในด้านประวัติส่วนตัว การศึกษา การทำงาน	✓				
2	ศึกษารูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชา	✓			✓	✓
3	เข้าใจเป้าหมายและความต้องการของผู้บังคับบัญชา	✓	✓		✓	
4	ศึกษาอุปนิสัย และบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา	✓			✓	✓
5	รู้จักควบคุมภาวะทางอารมณ์ให้ยอมรับ และทำใจเป็นกลาง	✓	✓	✓	✓	
6	มีศิลปะในการเจรจาสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา กระชับ ตรงประเด็น	✓			✓	
7	ดูแล ใส่ใจทุกข์ สุข ของผู้บังคับบัญชา ทั้งในเวลา และนอกเวลาทำงาน	✓				
8	เมื่อมีความคิดเห็นต่างจากผู้บังคับบัญชาให้ทบทวน และรับฟังความคิดเห็นต่างไปพิจารณาด้วยเหตุและผลที่ถูกต้อง	✓		✓	✓	
9	ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับกาปฏิบัติงาน และองค์การ	✓		✓	✓	✓
10	ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่มอบหมายโดยถูกต้องตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด	✓	✓	✓	✓	✓
11	มีการบริหารจัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ	✓			✓	✓
12	เมื่อผู้บังคับบัญชาเผชิญกับวิกฤติปัญหาควรให้กำลังใจ และแนวทางแก้ไข	✓				
13	มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ดร. ชนะ สุมาตย์	รศ. ลิขิต กาญจนารักษ์	ดร. ธนะสิทธิ์ ศิริวรรณธรรม	นายประยงค์ ไสโต	ดร. อำนาจ วิชาญวุฒิ
14	รู้บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง	✓		✓	✓	
15	เข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา	✓	✓	✓	✓	✓
16	ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด เกิดสัมฤทธิ์ผลโดยใช้หลักวิชาความรู้	✓	✓		✓	✓
17	เมื่อพบปัญหาอุปสรรค ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายควรปรึกษา และรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบทันที	✓			✓	✓
18	แสดงความเคารพ ยกย่อง ให้เกียรติผู้บังคับบัญชา	✓	✓	✓	✓	✓
19	เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล	✓	✓	✓		
20	ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายขององค์กร และผู้บังคับบัญชา		✓	✓		✓
21	รู้เป้าหมายสูงสุดที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร		✓	✓		✓
22	ศึกษาหาข้อมูลพื้นฐานจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อส่งเสริมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ		✓	✓		✓
23	แสวงหาช่องทางสื่อสารของทั้ง 2 ฝ่าย เพื่อรับนโยบายสู่การปฏิบัติ เช่น การประชุมประจำเดือน ประชุมกลุ่มย่อย เป็นต้น		✓			
24	รู้จักแยกแยะเรื่องส่วนตัว และเรื่องงานออกจากกัน		✓	✓		
25	มีความซื่อสัตย์ สุจริต และโปร่งใส		✓	✓		✓

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ดร. ชนะ สุ่มมาตย์	รศ. ลิขิต กาญจนภรณ์	ดร. ธนะสิทธิ์ ศิริวรรณธรรม	นายประยงค์ ไสโต	ดร. อำนาจ วิชยานุวัติ
26	มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีแบบแผน		✓	✓		✓
27	มีมาตรการประเมินคุณภาพงาน ติดตาม และตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานเป็นระยะ		✓	✓		
28	มีการกำหนดกรอบระยะเวลาความสำเร็จของงานอย่างชัดเจน และตรงต่อเวลา	✓	✓	✓		
30	มีการประเมินความสำเร็จของงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนา	✓	✓		✓	
30	มีการประเมินปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบที่อาจก่อให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งหาแนวทางป้องกัน และแก้ไขอย่างถูกต้องเหมาะสม		✓			
31	มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยใช้หลักการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นสำคัญ	✓	✓	✓		
32	มีความมุ่งมั่น อุตสาหะ ทุ่มเท และเสียสละ	✓	✓	✓	✓	✓
33	สร้างความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ	✓	✓	✓	✓	
34	ส่งเสริม สนับสนุนผู้บังคับบัญชา ให้เห็นความสำคัญในการสนับสนุนด้านสิ่งอำนวยความสะดวก สภาพแวดล้อม ชีวีชนอนามัย รวมทั้งจัดสวัสดิการการทำงานที่เหมาะสมให้สมาชิกในองค์กร		✓			
35	เตรียมหาแนวทางป้องกัน และแก้ไขปัญหา เมื่อพบปัญหาและอุปสรรค	✓	✓		✓	✓
36	มีจิตวิญญาณ รัก และยกย่องในวิชาชีพของตน		✓	✓		

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ดร. ชนะ สุ่มมาตย์	รศ. ลิขิต กาญจนภรณ์	ดร. ธนะสิทธิ์ ศิริวรรณธรรม	นายประยงค์ ไสไต้	ดร. อำนาจ วิชยานุวัติ
37	แสวงหาและมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อสั่งสมประสบการณ์ความก้าวหน้า		✓	✓	✓	✓
38	รับรู้ความคาดหวังในการทำงานของผู้บังคับบัญชา และพยายามทำให้ถึงระดับความคาดหวังนั้น	✓		✓	✓	
39	แสวงหาความรู้ ความเชี่ยวชาญสู่ความเป็นมืออาชีพในวิชาชีพหรืองานที่ได้รับมอบหมาย		✓	✓	✓	✓
40	วางตนให้เหมาะสมต่อผู้บังคับบัญชาทั้งต่อหน้า และลับหลัง			✓	✓	
41	ไม่วิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นให้เสื่อมเสียหรือในทางไม่สร้างสรรค์			✓	✓	
42	กตัญญูรู้คุณต่อผู้มีพระคุณ			✓		
43	รู้จักบริหารจัดการตนเอง	✓	✓	✓	✓	
44	เชื่อและตัดสินใจเรื่องราวต่าง ๆ บนพื้นฐานสารสนเทศและข้อมูลที่เป็นจริง	✓	✓	✓	✓	✓
45	รับรู้และตัดสินใจปัญหาโดยหลีกเลี่ยงประสบการณ์ สมมติฐาน และอารมณ์			✓		
46	สนับสนุนให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และพร้อมที่จะปฏิบัติสู่ความสำเร็จ			✓		✓
47	มีการสื่อสารสองทางเพื่อให้เข้าใจตรงกันทุกฝ่าย			✓		
48	ตั้งเป้าหมายการทำงาน และความสำเร็จร่วมกันของสมาชิกในทีม	✓	✓	✓	✓	✓
49	เปิดใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และนำมาพิจารณาด้วยเหตุและผล		✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ดร. ชนะ สุ่มมาตย์	รศ. ลิขิต กาญจนารักษ์	ดร. ธนะสิทธิ์ ศิริวรรณธรรม	นายประยงค์ ไสไต้	ดร. อำนาจ วิชยานุวัติ
50	มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างภาระงานขององค์การอย่างชัดเจน			✓		✓
51	ศึกษา และปฏิบัติตามกรอบการพรณนางาน ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย			✓	✓	✓
52	สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข			✓	✓	✓
53	เห็นคุณค่าและศรัทธาในตัวเอง	✓	✓	✓		
54	นำทรัพยากรที่มีในตัวของผู้บังคับบัญชามาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์			✓		
55	สร้างบุคลิกภาพการเป็นผู้นำ และลักษณะเฉพาะของตนเอง				✓	
56	ใส่ใจเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เอื้ออาทร และมีน้ำใจไมตรี				✓	✓
57	คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนร่วม มากกว่าตนเอง		✓	✓	✓	✓
58	มีสติ และใช้วิจารณญาณในการยอมรับและเผชิญหน้ากับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น				✓	✓
59	เรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น และปรับตัวให้อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข	✓	✓	✓	✓	✓
60	มีอุดมการณ์ และให้ความสำคัญกับผลประโยชน์สูงสุดขององค์การ และผลสัมฤทธิ์ของงาน			✓		✓
61	เก็บรักษาความลับ หรือเรื่องปิดบังส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา			✓	✓	
62	ปกป้อง และรักษาผลประโยชน์ให้กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และองค์การเสมอ				✓	✓

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ดร. ชนะ สุมาตย์	รศ. ลิขิต กาญจนารักษ์	ดร. ธนะสิทธิ์ ศิริวรรณธรรม	นายประยงค์ ไสโต	ดร. อำนาจ วิชยานุวัติ
63	ยืนหยัดบนความถูกต้อง ยึดมั่นในความดี			✓		✓
64	มีสัมมาคารวะ อ่อนน้อมถ่อมตน			✓	✓	✓
65	มีปฏิภาณไหวพริบ รอบรู้ในทุกด้าน			✓	✓	
66	ประพฤติตนบนความพอเพียง ไม่ฟุ้งเฟ้อ หรือตระหนี่ถี่เหนียวเกินความจำเป็น			✓		
67	ไม่เบียดเบียนผู้อื่น			✓		
68	มีการคิดพิจารณาไตร่ตรองและจัดอันดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมายอย่างรอบคอบ			✓	✓	✓
69	ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จ และมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของผู้อื่นทั้งทางตรงและทางอ้อม			✓	✓	
70	มองงานในแง่บวก มองโลกในแง่ดีเสมอ	✓		✓	✓	✓
71	เมื่อมีการมอบหมายงานให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบ ควรมีการกำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ		✓		✓	✓
72	พิจารณาไตร่ตรองผลงานที่ได้รับมอบหมายก่อนเสนอส่งมอบผู้บังคับบัญชาเสมอ	✓			✓	
73	สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของตัวเราให้ผู้อื่นยอมรับ และเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ				✓	✓
74	มีหลักการพิจารณาและคัดเลือกคนให้เหมาะกับงาน		✓		✓	

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ดร. ชนะ สุ่มมาตย์	รศ. ลิขิต กาญจนภรณ์	ดร. ธนะสิทธิ์ ศิริวรรณกรม	นายประยงค์ ไสโต	ดร. อำนาจ วิชยานุวัติ
75	สนับสนุนส่งเสริมนโยบายของผู้บังคับบัญชา และพร้อมนำสู่การปฏิบัติ		✓		✓	
76	เมื่อมีความคิดเห็นต่างหรือขัดแย้งด้านนโยบายของผู้บังคับบัญชา ควรอธิบายให้ทราบถึงเหตุผล และข้อมูลที่ถูกต้องมาสนับสนุน			✓	✓	
77	รู้จักการกล่าวขอโทษอย่างจริงใจ เนื่องจากความผิดพลาดที่ยอมรับได้				✓	
78	มีวิธีโน้มน้าวให้ผู้อื่นยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน				✓	
79	รู้จักหยุดนิ่ง รับฟังความคิดเห็นต่างหรือขัดแย้ง โดยไม่ได้ตอบ แล้วนำมาทบทวนพิจารณาภายหลัง			✓	✓	
80	บริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างตัวเองกับผู้อื่น			✓	✓	
81	ทำความเข้าใจกับรูปแบบการทำงานของตัวเราเอง				✓	
82	รับรู้ และเข้าใจเป้าหมายความต้องการของตนเอง		✓		✓	
83	รายงานความคืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นระยะ				✓	
84	มีความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี				✓	✓
85	ฉลาดในการมองปัญหาให้ออก และคิดแก้ไขอย่างถูกวิธี				✓	
86	มีวิสัยทัศน์กว้างไกล				✓	

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ดร. ชนะ สุขุมมาตย์	รศ. ลีลิตา กาญจนภรณ์	ดร. ธนะสิทธิ์ ศิริวรรณธรรม	นายประยงค์ ไสโต	ดร. อำนาจ รัชชานันท์
87	เชื่อมั่น และศรัทธาในความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชา	✓			✓	
88	ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ		✓	✓	✓	
89	เข้าใจ และรับรู้ความต้องการของเพื่อนร่วมงาน				✓	✓
90	เห็นคุณค่า และความสำคัญของเพื่อนสมาชิก				✓	✓
91	รักษาคำมั่นสัญญา	✓	✓	✓	✓	
92	สร้างนิสัยฟังให้เป็น จับประเด็นให้ได้				✓	
93	มีมนุษยสัมพันธ์ และสามารถประสานงานกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี				✓	✓
94	มีการให้รางวัล กล้าวยกย่อง และสร้างความเป็นกับเอง				✓	
95	มีการสร้าง และขยายเครือข่าย				✓	
96	เมื่อมีข้อสงสัย ไม่ชัดเจนในเรื่องใด ควรค้นหาคำตอบหรือสอบถามจากผู้รู้					✓
97	ปรับปรุงแบบการทำงานของตนเองให้เข้ากับรูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชา			✓	✓	✓

จากตารางที่ 5 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เกี่ยวกับทัศนคติการบริหารผู้บังคับบัญชา ได้ปัจจัยย่อย จำนวน 97 ข้อ ที่กล่าวถึงแนวทางในการบริหารผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา เพื่อใช้เป็นข้อกระทงคำถามในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัยต่อไป

การวิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา ทั้งภายในประเทศไทยและต่างประเทศ และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา รวมทั้งสิ้น 234 ปัจจัยย่อย ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลมาบูรณาการเข้าด้วยกัน และนำมาจัดสร้างเป็นข้อคำถามได้จำนวนทั้งสิ้น 120 ข้อ และเมื่อนำมาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (index of item objective congruence : IOC) ของเครื่องมือ และนำไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน รวมทั้งสิ้น 30 คน และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .987 เพื่อนำไปใช้สอบถามความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 350 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน จำนวน 350 คน ส่งแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีข้อคำถาม จำนวน 120 ข้อ ไปยังกลุ่มตัวอย่าง ได้รับแบบสอบถามความคิดเห็นกลับคืนมา 307 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 87.71 และเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีความสมบูรณ์ทั้งหมด ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็นมาวิเคราะห์ผล ดังนี้

2.1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน จำนวน 307 คน จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 307 โรงเรียน เมื่อแยกพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งวิทยฐานะ และประสบการณ์ทำงาน ในตำแหน่งบริหาร โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และหาร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

n = 307

ข้อ	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	171	55.70
	- หญิง	136	44.30
	รวม	307	100.00
2	อายุ		
	- ต่ำกว่า 30 ปี	2	0.65
	- 30 - 40 ปี	73	23.78
	- 41 - 50 ปี	88	28.66
	- มากกว่า 50 ปี	144	46.91
	รวม	307	100.00
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	- ปริญญาตรี	34	11.07
	- ปริญญาโท	259	84.36
	- ปริญญาเอก	9	2.93
	- อื่น ๆ (ไปรตระบุ)	5	1.64
	รวม	307	100.00
4	วิทยฐานะ		
	- ไม่มีวิทยฐานะ	13	4.22
	- ชำนาญการ	80	26.06
	- ชำนาญการพิเศษ	212	69.06
	- เชี่ยวชาญ	2	0.66
	รวม	307	100.00
5	ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งบริหาร		
	- ไม่เกิน 5 ปี	73	23.78
	- 5 - 10 ปี	106	34.53
	- 11 - 15 ปี	21	6.84
	- 16 - 20 ปี	33	10.75
	- มากกว่า 20 ปี	74	24.10
	รวม	307	100.00

จากตารางที่ 6 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 307 คนเป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน โรงเรียนละ 1 คน พบว่า เป็นเพศชาย 171 คน คิดเป็นร้อยละ 55.70

เพศหญิง 136 คน คิดเป็นร้อยละ 44.30 และด้านอายุพบว่า ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีมากที่สุด จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 46.91 น้อยที่สุด มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.65 ด้านระดับการศึกษาสูงสุดพบว่า ระดับปริญญาโทมีมากที่สุด จำนวน 259 คน คิดเป็นร้อยละ 84.36 น้อยที่สุด คืออื่นๆ ได้แก่ประกาศนียบัตรทางการศึกษา (ป.บัณฑิต) จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.64 ตำแหน่งวิทยฐานะพบว่า วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ มากที่สุด 212 คน คิดเป็นร้อยละ 69.06 น้อยที่สุด และมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.66 และด้านประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งบริหารพบว่า มีประสบการณ์ทำงานช่วงระหว่าง 5 – 10 ปี มีมากที่สุด จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 34.53 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งบริหาร น้อยที่สุด มีช่วงประสบการณ์ระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 6.84

2.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารผู้บังคับบัญชา

ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการบริหารผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ที่ได้มาเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา

n=307

ข้อ	การบริหารผู้บังคับบัญชา	ค่า มัชฌิม เลข คณิต (\bar{x})	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	เข้าใจธรรมชาติด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.48	0.61	มาก
2	ตระหนักรู้ และเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะเฉพาะของตนเอง	4.38	0.65	มาก
3	รับรู้ และเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะเฉพาะของผู้บังคับบัญชา	4.27	0.65	มาก
4	รับรู้ และเข้าใจรูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชา	4.38	0.63	มาก
5	รับรู้ และเข้าใจเป้าหมาย ความต้องการของตนเอง	4.49	0.59	มาก
6	รับรู้ และเข้าใจเป้าหมาย ความต้องการของผู้บังคับบัญชา	4.34	0.64	มาก
7	มีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อสั่งสมประสบการณ์ความก้าวหน้าในการทำงาน	4.60	0.58	มากที่สุด

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

n=307

ข้อ	การบริหารผู้บังคับบัญชา	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
8	รู้จักค้นหา และเรียนรู้ศักยภาพที่มีในตัวของผู้บังคับบัญชา ด้านความรู้ ความสามารถ และนำมาปรับใช้ เพื่อการพัฒนา งานของตนเอง	4.36	0.65	มาก
9	ตระหนักรู้ และเข้าใจรูปแบบการทำงานของตนเอง เพื่อปรับตัวให้เข้ากับรูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชา	4.39	0.65	มาก
10	รู้จักใช้ปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหา และคิดแก้ไขได้อย่างถูกวิธี	4.37	0.62	มาก
11	รับรู้ และเข้าใจปัญหา ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับ ผู้บังคับบัญชา หรือองค์กร	4.42	0.60	มาก
12	พัฒนา และสร้างสรรค์แนวทางการทำงานร่วมกับ ผู้บังคับบัญชา	4.35	0.67	มาก
13	เรียนรู้ และปรับตัวให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ความต้องการ ของผู้บังคับบัญชา	4.34	0.64	มาก
14	รับรู้ความคาดหวังในการทำงานของผู้บังคับบัญชา และมุ่งสู่ ระดับความคาดหวังนั้น	4.34	0.62	มาก
23	มีความละเอียด รอบคอบ และพิจารณางานที่ได้รับ มอบหมายเป็นอย่างดี	4.47	0.60	มาก
24	สร้างความไว้วางใจให้เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและ ผู้อื่น	4.51	0.59	มากที่สุด
25	มีความซื่อตรง ยึดมั่นต่อหลักการของตนเอง และไม่ เบียดเบียนผู้อื่น สามารถประพฤติปฏิบัติเป็นที่ยอมรับของ ผู้อื่นได้	4.63	0.56	มากที่สุด
26	รู้จักกล่าวคำขอโทษอย่างจริงใจ เมื่อเกิดความผิดพลาดที่ไม่ ตั้งใจ และผู้อื่นยอมรับได้	4.68	0.55	มากที่สุด
27	มีความเชื่อมั่น และยอมรับในความรู้ ความสามารถของผู้อื่น และเห็นคุณค่าของสมาชิกในคณะ	4.59	0.58	มากที่สุด

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

n=307

ข้อ	การบริหารผู้บังคับบัญชา	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
28	มีการรายงานความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นระยะ	4.36	0.67	มาก
29	มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ	4.40	0.65	มาก
30	มีการสื่อสารได้อย่างชัดเจน ตรงไปตรงมากับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริง	4.50	0.61	มากที่สุด
31	ให้ความสำคัญกับการเตรียมพร้อมข้อมูล และวิธีการสื่อสารในงานที่รับผิดชอบด้วยเทคโนโลยี	4.37	0.66	มาก
32	ให้ความสำคัญ และปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาด้วยความเคารพ และยกย่องให้เกียรติเสมอ	4.66	0.56	มากที่สุด
33	มีวิธีการที่จะเปิดเผยถึงสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เช่น การไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	4.07	0.84	มาก
34	เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย	4.22	0.67	มาก
35	มีการติดตามความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา หลังจากที่ได้รับมอบหมายงาน เช่น กำหนดเวลา แหล่งที่มาของข้อมูล ขั้นตอนการดำเนินงาน และบุคคลที่ติดต่อได้เมื่อมีปัญหา	4.32	0.62	มาก
36	มีส่วนร่วมในการส่งเสริม สนับสนุน และยกย่องผู้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างจริงจัง	4.47	0.66	มาก
37	มีการทบทวนเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานในงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ	4.44	0.62	มาก
38	มีทักษะในการฟัง และจับประเด็นสำคัญได้ดี	4.38	0.63	มาก
39	ประพฤติปฏิบัติตนจนเกิดภาพลักษณ์ที่ดีให้ผู้อื่นเชื่อมั่น และยอมรับในความสามารถ	4.45	0.59	มาก
40	ยอมรับ และยินดีปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ กติกา ข้อบังคับขององค์กร	4.66	0.55	มากที่สุด

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

n=307

ข้อ	การบริหารผู้บังคับบัญชา	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
41	มีศิลปะในการเจรจาสื่อสารที่ดี กระชับ ตรงประเด็น และมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง	4.35	0.67	มาก
42	ประพฤติปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม ไม่สร้างปัญหา หรือก่อความเดือดร้อนให้กับผู้อื่น	4.61	0.59	มากที่สุด
43	สร้างนิสัยมองงานในแง่บวก มองโลกในแง่ดี และมีเหตุผลในการดำเนินชีวิต	4.55	0.60	มากที่สุด
44	มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ และหลีกเลี่ยงภาระงานที่ค้างค้ำ	4.52	0.59	มากที่สุด
45	ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาด้วยความรับผิดชอบและทุ่มเทเสมอ	4.62	0.55	มากที่สุด
46	รู้จักยอมรับ และกล้าที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น	4.60	0.56	มากที่สุด
47	รู้จักแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	4.45	0.64	มาก
48	รู้จักปฏิบัติตนเป็นผู้ตามที่รู้จักค้นหา และอธิบายถึงความคาดหวังที่ชัดเจนของผู้บังคับบัญชา	4.45	0.62	มาก
49	มีการแสดงความคิดเห็น หรือวิพากษ์วิจารณ์องค์การอย่างสร้างสรรค์	4.39	0.62	มาก
50	สามารถเลือกใช้เวลาให้เหมาะสมในการติดต่อกับผู้บังคับบัญชา เพื่อขอข้อมูลหรือการสนับสนุน	4.40	0.61	มาก
51	เข้าใจสถานการณ์ต่างๆ ที่ผู้บังคับบัญชากำลังเผชิญอยู่ และพร้อมให้การสนับสนุน และอยู่เคียงข้าง	4.48	0.63	มาก
52	มีความรอบรู้ และสามารถจัดเตรียมข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เมื่อผู้บังคับบัญชาต้องการทราบ	4.44	0.60	มาก
53	บริหารจัดการตนเอง เห็นคุณค่า และสร้างศรัทธาในตัวเอง	4.54	0.58	มากที่สุด
54	มีทักษะ และความสามารถในการเรียบเรียงข้อมูลอย่างมีระบบทั้งในด้านการฟัง พูด อ่าน และเขียน	4.33	0.59	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

n=307

ข้อ	การบริหารผู้บังคับบัญชา	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
55	มีการสร้าง และขยายเครือข่ายการประสานความร่วมมือ	4.24	0.64	มาก
56	ทำงานโดยรักษาเวลาของผู้บังคับบัญชา ตรงต่อเวลา และรู้จักการบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.45	0.64	มาก
57	ยอมรับความเป็นจริง และยินดีรับฟังข้อวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น	4.51	0.58	มากที่สุด
58	จัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย และปฏิบัติตามตามลำดับ	4.50	0.59	มากที่สุด
59	มีการเตรียมพร้อมรับกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดอย่างมีสติ	4.36	0.65	มาก
60	รู้จักฟังพาดตนเอง ก่อนที่จะฟังพาดผู้อื่น	4.64	0.57	มากที่สุด
61	มีความสามารถในการนำ การสื่อสาร การจูงใจ และเข้าใจผู้อื่น	4.47	0.60	มาก
62	ยินดีรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชาด้วยความเคารพ และนำไปปรับใช้	4.57	0.58	มากที่สุด
63	มีการเสนอความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล และมีความสุภาพเมื่อผู้บังคับบัญชาต้องการ	4.54	0.59	มากที่สุด
64	เข้าใจความหมาย และรับรู้การสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	4.49	0.58	มาก
65	กล้าคิด กล้าทำ และกล้าแสดงออกอย่างสร้างสรรค์	4.46	0.61	มาก
66	แสดงศักยภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้เป็นที่ยอมรับ	4.47	0.62	มาก
67	มีการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ร่วมกันของสมาชิกในการสร้างองค์การแห่งความสำเร็จ	4.46	0.61	มาก
68	มีการติดตาม ตรวจสอบข้อมูล ภาระงาน และโครงการให้เป็นปัจจุบัน	4.43	0.61	มาก
69	มีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ ความเชี่ยวชาญ สู่ความเป็นมืออาชีพในวิชาชีพหรืองานที่ได้รับมอบหมาย	4.49	0.62	มาก
70	มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างตนเองและผู้อื่น	4.31	0.62	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

n=307

ข้อ	การบริหารผู้บังคับบัญชา	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
71	หาสมาชิกร่วม หรือโน้มน้าวให้ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนแนวคิด	4.11	0.79	มาก
72	ควบคุมคุณภาพทางอารมณ์ได้ดี และยอมรับทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	4.36	0.66	มาก
73	เรียนรู้บุคลิกลักษณะการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีและไม่ดี เพื่อใช้เป็นบทเรียนในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	4.43	0.63	มาก
74	สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีความสุข	4.47	0.63	มาก
75	เปลี่ยนปัญหาให้เป็นแรงจูงใจ เมื่อพบผู้บังคับบัญชาที่ไม่ดีให้กับตนเอง ทั้งพร้อมที่จะยอมรับและทำงานร่วมกัน	4.34	0.70	มาก
76	เชื่อมั่น ศรัทธาในความรู้ ความสามารถของผู้บังคับบัญชา	4.45	0.68	มาก
77	พิจารณาไตร่ตรองความสมบูรณ์ของงานที่จะส่งมอบ ก่อนที่จะเสนอผู้บังคับบัญชา	4.45	0.63	มาก
78	รู้จักยอมรับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ของตนเอง	4.62	0.53	มากที่สุด
79	ยอมรับในตำแหน่ง บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา	4.65	0.54	มากที่สุด
80	เปิดใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และพร้อมนำมาพิจารณาอย่างรอบคอบ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป	4.62	0.54	มากที่สุด
81	อธิบายให้ผู้อื่นยอมรับในความคิดเห็นของตนได้โดยใช้หลักการและเหตุผลที่ถูกต้อง	4.51	0.57	มากที่สุด
82	มีพลังแห่งความอดทน อดกลั้น ต่อความยากลำบาก ผิดหวัง และความกดดันต่างๆ ที่เข้ามากระทบจิตใจ	4.46	0.62	มาก
83	มีความสามารถในการเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา และเข้าใจปัญหาอย่างสร้างสรรค์	4.45	0.60	มาก
84	มีการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อรองรับปัญหาด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.29	0.67	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

n=307

ข้อ	การบริหารผู้บังคับบัญชา	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
85	แยกแยะเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงานเสมอ	4.60	0.57	มากที่สุด
86	สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ตนเอง และผู้อื่น	4.44	0.62	มาก
87	เมื่อใดที่ผู้บังคับบัญชาผิดพลาด สามารถแสดงความคิดเห็น และให้ข้อเท็จจริง ด้วยความเคารพ	4.36	0.65	มาก
88	รู้จักสร้างบุคลิกภาพการเป็นผู้นำให้เป็นที่ยอมรับ ของผู้อื่นได้	4.44	0.59	มาก
89	มีการศึกษาข้อมูลภูมิหลังของผู้บังคับบัญชาในด้านประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา และประวัติการทำงานไว้ล่วงหน้า	4.11	0.83	มาก
90	ดูแล ใส่ใจทุกข์ สุข ของผู้บังคับบัญชา ทั้งในเวลา และนอกเวลาทำงานตามโอกาส และความเหมาะสม	4.24	0.77	มาก
91	เมื่อมีความคิดเห็นต่างจากผู้บังคับบัญชา มีการทบทวน และรับฟัง ความคิดเห็นต่าง เพื่อนำไปพิจารณาด้วยเหตุและผล	4.36	0.67	มาก
92	ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายขององค์การ และนโยบายของผู้บังคับบัญชา	4.46	0.58	มาก
93	มีการศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เพื่อหาแนวทางส่งเสริม และพัฒนาอย่างเป็นระบบ	4.47	0.58	มาก
94	แสวงหาช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อรับนโยบายสู่การปฏิบัติ เช่น การประชุมประจำเดือน ประชุมกลุ่มย่อย เป็นต้น	4.47	0.57	มาก
95	ประเมินความสำเร็จของงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	4.40	0.62	มาก
96	รู้จักประเมินปัจจัยเสี่ยง และผลกระทบที่อาจก่อให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไข	4.36	0.63	มาก
97	กำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยใช้หลักการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นสำคัญ	4.44	0.59	มาก
98	สร้างความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะได้เป็นอย่างดี	4.52	0.62	มากที่สุด

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

n=307

ข้อ	การบริหารผู้บังคับบัญชา	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
99	หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นให้เสื่อมเสีย หรือในแนวทางไม่สร้างสรรค์	4.51	0.62	มากที่สุด
100	มีความเชื่อมั่น และสามารถตัดสินใจเรื่องราวต่างๆ บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่เป็นจริง	4.50	0.59	มากที่สุด
101	ส่งเสริม สนับสนุนผู้บังคับบัญชา ในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก สภาพแวดล้อม ชีวอนามัย รวมทั้งจัดสวัสดิการทำงานที่เหมาะสมให้สมาชิกในองค์การ	4.48	0.62	มาก
102	มีจิตวิญญาณ รัก และยกย่องในวิชาชีพของตนเสมอ	4.69	0.55	มากที่สุด
103	มีความกตัญญูรู้คุณต่อผู้อื่น และจงรักภักดีต่อองค์การ	4.75	0.50	มากที่สุด
104	รับรู้และตัดสินใจปัญหาโดยหลีกเลี่ยงประสบการณ์ สมมติฐาน และอารมณ์ของตนเอง	4.48	0.60	มาก
105	ส่งเสริม สนับสนุนให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และพร้อมที่จะปฏิบัติสู่ความสำเร็จ	4.57	0.57	มากที่สุด
106	สื่อสารสองทางเพื่อให้เข้าใจตรงกันระหว่างผู้รับ และผู้ส่งสาร	4.56	0.55	มากที่สุด
107	มีส่วนร่วมในการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างภาระงานขององค์การอย่างชัดเจน	4.54	0.61	มากที่สุด
108	มีอุดมการณ์ ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงาน และประโยชน์สูงสุดขององค์การ	4.57	0.58	มากที่สุด
109	ยึดถือหลักเกณฑ์ กฎหมาย และความถูกต้องในการปฏิบัติงาน	4.64	0.56	มากที่สุด
110	มีความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน และมีสัมมาคารวะต่อผู้อื่น	4.64	0.55	มากที่สุด
111	มีหลักเกณฑ์การพิจารณา และคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานอย่างเป็นระบบ	4.50	0.65	มากที่สุด
112	ให้การสนับสนุนส่งเสริมนโยบายของผู้บังคับบัญชา และพร้อมนำสู่การปฏิบัติ	4.60	0.58	มากที่สุด

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา (ต่อ)

n=307

ข้อ	การบริหารผู้บังคับบัญชา	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
113	มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	4.49	0.62	มาก
114	ศึกษาวัฒนธรรมความเป็นสากลของแบบแผนพฤติกรรมที่ยึดถือ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้เป็นอย่างดี	4.35	0.58	มาก
115	มุ่งค้นหาคำตอบหรือสอบถามจากผู้รู้ เมื่อมีข้อสงสัยไม่ชัดเจนในเรื่องใดๆ	4.44	0.58	มาก
116	ประพฤติตนบนความพอเพียง ไม่เบียดเบียนผู้อื่น	4.60	0.58	มากที่สุด
117	เคารพต่อความคิดเห็น วิธีการ และมุมมองการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา	4.57	0.56	มากที่สุด
118	ศึกษา เรียนรู้ และทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมองค์การอย่างสร้างสรรค์	4.55	0.57	มากที่สุด
119	จัดเตรียมความพร้อมสำหรับการประชุม เกี่ยวกับระเบียบวาระการประชุม และรายละเอียดประเด็นปัญหาสำคัญที่ต้องพิจารณา	4.50	0.62	มากที่สุด
120	ให้การสนับสนุน และเข้าร่วมกิจกรรมอุดมการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาชื่นชอบตามความเหมาะสม	4.49	0.62	มาก
รวม		4.47	0.63	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า โดยภาพรวมข้อคำถามทั้ง 120 ข้อ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) อยู่ระหว่าง 4.11 - 4.75 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.50- 0.83 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าระดับของตัวแปร โดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับมากถึงมากที่สุด โดยมีตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) มากที่สุด 3 อันดับแรกคือ ตัวแปรที่ 103 มีความกตัญญูรู้คุณต่อผู้อื่น และจงรักภักดีต่อองค์การ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) 4.75 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.50 ตัวแปรที่ 102 มีจิตวิญญาณ รัก และยกย่องในวิชาชีพของตนเสมอ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) 4.69 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.55 และตัวแปรที่ 26 รู้จักกล่าวคำขอโทษอย่างจริงใจ เมื่อเกิดความ

ผิดพลาดที่ไม่ตั้งใจ และผู้อื่นยอมรับได้ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) 4.68 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.55 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน อยู่ในระดับมาก

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปตรวจสอบโดยสถิติ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันโดยพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่า Kaiser-Meyer -Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ผล ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่า KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.967
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square Sphericity	36065.926
Df	7140
Sig.	.000

จากตารางที่ 8 ผลการทดสอบ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy) ของข้อมูลที่เก็บได้จากงานวิจัย ได้เท่ากับ .967 ซึ่งไคเซอร์ และไรซ์ (Kaiser and Rice) ได้ทำการศึกษาค่า KMO ในการวัดความเหมาะสมของข้อมูล ควรใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ และได้สรุปว่าถ้าค่า $KMO \geq 0.8$ แสดงว่าข้อมูลชุดนั้น สามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี ดังนั้นข้อมูลชุดนี้จึงเหมาะสมที่จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยค่าสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ ($sig < 0.00 < 0.05$) แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นข้อมูลที่ได้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา หลังจากที่ได้รับแบบสอบถามกลับเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา จำนวน 307 ฉบับ จากทั้งสิ้น 350 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 87.71 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้การสกัดองค์ประกอบ (Factor extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) และการหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีวาริแมกซ์ (varimax extraction) โดยข้อตกลงเบื้องต้นในการศึกษาครั้งนี้ใช้เกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบดังนี้ 1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ตามที่แฮร์ และคณะ (Hair et.al.) กล่าวว่า น้ำหนักองค์ประกอบที่ 0.50 ขึ้นไปเป็นค่าหนักที่มีนัยสำคัญในทางปฏิบัติ

(practically significant) 2) มีค่าไอเกน (eigenvalues) มากกว่า 1 ตามเกณฑ์ของไคเซอร์ (Kaiser's criterion) และ 3) มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบมากกว่า 3 ตัวขึ้นไป เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ดังกล่าว ได้จำนวนองค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปร สามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบได้ จำนวน 6 องค์ประกอบ ดังรายละเอียดในตารางที่ 9

องค์ประกอบ (component)	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน Eigen values	ร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)	ร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative %)	ค่าความแปรปรวน Eigen values	ร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)	ร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative %)	ค่าความแปรปรวน Eigen values	ร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)	ร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative %)
1	59.519	49.599	49.599	59.519	49.599	49.599	14.652	12.210	12.210
2	3.607	3.006	52.605	3.607	3.006	52.605	13.862	11.552	23.762
3	2.953	2.461	55.066	2.953	2.461	55.066	9.587	7.989	31.752
4	2.172	1.810	56.876	2.172	1.810	56.876	8.117	6.764	38.516
5	1.897	1.581	58.457	1.897	1.581	58.457	6.357	5.298	43.814
6	1.696	1.414	59.871	1.696	1.414	59.871	5.782	4.818	48.632

ตารางที่ 9 องค์ประกอบ ค่าความแปรปรวน ร้อยละของความแปรปรวน ร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 9 แสดงจำนวนองค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนของตัวแปรการบริหารผู้บังคับบัญชา พบว่า มีค่าความแปรปรวน (eigenvalues) มากกว่า 1 และมีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบมากกว่า 3 ตัวขึ้นไป พบว่า มีเพียง 6 องค์ประกอบที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามที่กำหนดคือ องค์ประกอบที่ 1- 6 เมื่อหมุนแกนแล้วองค์ประกอบที่ 1 มีค่าความแปรปรวน สูงสุดเท่ากับ 14.652 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 12.210 องค์ประกอบที่ 2 มีค่าความแปรปรวน 13.862 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 11.552 องค์ประกอบที่ 3 มีค่าความแปรปรวน 9.587 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 7.989 และองค์ประกอบอื่นๆ มีค่าไอเกนและความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดค่อยๆ ลดลงตามลำดับ และองค์ประกอบที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ คือองค์ประกอบที่ 1-6 พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมด 48.632 ซึ่งสามารถจำแนกเป็นองค์ประกอบและตัวแปร ได้ดังรายละเอียดในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และจำนวนองค์ประกอบ

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loadings)					
	องค์ประกอบ ที่ 1	องค์ประกอบ ที่ 2	องค์ประกอบ ที่ 3	องค์ประกอบ ที่ 4	องค์ประกอบ ที่ 5	องค์ประกอบ ที่ 6
ตัวแปรที่96	.718					
ตัวแปรที่95	.696					
ตัวแปรที่97	.654					
ตัวแปรที่68	.634					
ตัวแปรที่83	.571					
ตัวแปรที่69	.555					
ตัวแปรที่84	.552					
ตัวแปรที่91	.548					
ตัวแปรที่87	.543					
ตัวแปรที่93	.541					
ตัวแปรที่75	.512					
ตัวแปรที่55	.512					
ตัวแปรที่109		.726				
ตัวแปรที่102		.691				
ตัวแปรที่105		.689				
ตัวแปรที่103		.677				
ตัวแปรที่108		.655				
ตัวแปรที่110		.606				
ตัวแปรที่106		.604				
ตัวแปรที่101		.603				
ตัวแปรที่107		.600				
ตัวแปรที่100		.589				
ตัวแปรที่112		.585				
ตัวแปรที่99		.574				
ตัวแปรที่116		.533				
ตัวแปรที่111		.529				
ตัวแปรที่20			.743			
ตัวแปรที่22			.674			
ตัวแปรที่19			.654			

ตารางที่ 10 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และจำนวนองค์ประกอบ (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loadings)					
	องค์ประกอบ ที่ 1	องค์ประกอบ ที่ 1	องค์ประกอบ ที่ 1	องค์ประกอบ ที่ 1	องค์ประกอบ ที่ 1	องค์ประกอบ ที่ 1
ตัวแปรที่21			.606			
ตัวแปรที่45			.585			
ตัวแปรที่18			.584			
ตัวแปรที่26			.544			
ตัวแปรที่76				.595		
ตัวแปรที่78				.593		
ตัวแปรที่79				.575		
ตัวแปรที่74				.557		
ตัวแปรที่77				.554		
ตัวแปรที่62				.517		
ตัวแปรที่29					.631	
ตัวแปรที่23					.591	
ตัวแปรที่30					.532	
ตัวแปรที่34					.532	
ตัวแปรที่31					.511	
ตัวแปรที่3						.664
ตัวแปรที่1						.652
ตัวแปรที่2						.632
ตัวแปรที่4						.531
รวมทั้งสิ้น 48 ตัวแปร	12ตัวแปร	14ตัวแปร	7 ตัวแปร	6 ตัวแปร	5 ตัวแปร	4 ตัวแปร

จากตารางที่ 10 พบว่า องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา ตามเกณฑ์การคัดเลือก องค์ประกอบมี 6 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบที่ 1 จำนวน 12 ตัวแปร ค่า factor loadings อยู่ระหว่าง .512 - .718 องค์ประกอบที่ 2 ค่า factor loadings อยู่ระหว่าง .529 - .726 จำนวน 14 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 จำนวน 7 ตัวแปร ค่า factor loadings อยู่ระหว่าง .544 - .743 องค์ประกอบที่ 4 จำนวน 6 ตัวแปร ค่า factor loadings อยู่ระหว่าง .595 - .517 องค์ประกอบที่ 5 จำนวน 3 ตัวแปร ค่า factor loadings อยู่ระหว่าง .511 - .631 และองค์ประกอบที่ 6 จำนวน 4 ตัวแปร ค่า factor loadings อยู่ระหว่าง .531 - .664

นอกจากนี้ น้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบ หลังหมุนแกน แสดงรายละเอียดในตารางที่ 11
ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 1

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	Q96	รู้จักประเมินปัจจัยเสี่ยง และผลกระทบที่อาจก่อให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไข	.718
2	Q95	ประเมินความสำเร็จของงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	.696
3	Q97	กำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยใช้หลักการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นสำคัญ	.654
4	Q68	มีการติดตาม ตรวจสอบข้อมูล ภาระงาน และโครงการให้เป็นปัจจุบัน	.634
5	Q83	มีความสามารถในการเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา และเข้าใจปัญหาอย่างสร้างสรรค์	.571
6	Q69	มีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ ความเชี่ยวชาญ สู่ความเป็นมืออาชีพในวิชาชีพหรืองานที่ได้รับมอบหมาย	.555
7	Q84	มีการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อรองรับปัญหาด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	.552
8	Q91	เมื่อมีความคิดเห็นต่างจากผู้บังคับบัญชา มีการทบทวน และรับฟังความคิดเห็นต่าง เพื่อนำไปพิจารณาด้วยเหตุและผลที่ถูกต้อง	.548
9	Q87	เมื่อใดที่ผู้บังคับบัญชาผิดพลาด สามารถแสดงความคิดเห็น และให้ข้อเท็จจริงด้วยความเคารพ	.543
10	Q93	มีการศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เพื่อหาแนวทางส่งเสริม และพัฒนาอย่างเป็นระบบ	.541
11	Q75	เปลี่ยนปัญหาให้เป็นแรงจูงใจ เมื่อพบผู้บังคับบัญชาที่ไม่ดีให้กับตนเอง ทั้งพร้อมที่จะยอมรับและทำงานร่วมกัน	.512
12	Q55	มีการสร้าง และขยายเครือข่ายการประสานความร่วมมือ	.512
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)			14.652
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			12.210

จากตารางที่ 11 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 12 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .512 - .718 มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบเท่ากับ 14.652 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 12.210 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า องค์ประกอบนี้

มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 12 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 1 นี้ว่า “การสร้างความเข้าใจระหว่างกัน” (creating a better understanding)

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 2

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	Q109	ยึดถือหลักเกณฑ์ กฎหมาย และความถูกต้องในการปฏิบัติงาน	.726
2	Q102	มีจิตวิญญาณ รัก และยกย่องในวิชาชีพของตนเสมอ	.691
3	Q105	ส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และพร้อมที่จะปฏิบัติสู่ความสำเร็จ	.689
4	Q103	มีความกตัญญูรู้คุณต่อผู้อื่น และจงรักภักดีต่อองค์การ	.677
5	Q108	มีอุดมการณ์ ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงาน และประโยชน์สูงสุดขององค์การ	.655
6	Q110	มีความสุข อ่อนน้อมถ่อมตน และมีสัมมาคารวะต่อผู้อื่น	.606
7	Q106	สื่อสารสองทางเพื่อให้เข้าใจตรงกันระหว่างผู้รับ และผู้ส่งสาร	.604
8	Q101	ส่งเสริม สนับสนุนผู้บังคับบัญชา ในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก สภาพแวดล้อม ชื่อนามัย รวมทั้งจัดสวัสดิการงานที่เหมาะสม ให้สมาชิกในองค์การ	.603
9	Q107	มีส่วนร่วมในการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้าง ภาระงานขององค์การอย่างชัดเจน	.600
10	Q100	มีความเชื่อมั่น และสามารถตัดสินใจเรื่องราวต่าง ๆ บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่เป็นจริง	.589
11	Q112	ให้การสนับสนุนส่งเสริมนโยบายของผู้บังคับบัญชา และพร้อมนำสู่การปฏิบัติ	.585
12	Q99	หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นให้เสื่อมเสีย หรือในแนวทางไม่สร้างสรรค์	.574
13	Q116	ประพฤติตนบนความพอเพียง ไม่เบียดเบียนผู้อื่น	.533
14	Q111	มีหลักเกณฑ์การพิจารณา และคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานอย่างเป็นระบบ	.529
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)			13.862
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			11.552

จากตารางที่ 12 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 14 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .529 - .726 มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบเท่ากับ 13.862 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 11.552 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า องค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 2 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 14 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี และเมื่อแยกพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในองค์ประกอบที่ 2 แล้วพบว่า เป็นตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับการเป็นผู้ตามที่ดีในการทำงานร่วมผู้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 2 นี้ว่า “การเป็นผู้ตามที่ดี” (being a good follower)

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 3

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	Q20	มีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักรักษาสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา และผู้อื่น	.743
2	Q22	ปฏิบัติต่อผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม เช่นเดียวกับที่ต้องการได้รับจากผู้อื่นเสมอ	.674
3	Q19	ปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต จริงใจ ต่อผู้บังคับบัญชา และผู้อื่น	.654
4	Q21	รู้จักปกป้อง รักษาผลประโยชน์ และเอาใจใส่ต่อความสำเร็จของผู้บังคับบัญชา และองค์กร	.606
5	Q45	ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาด้วยความรับผิดชอบและทุ่มเทเสมอ	.585
6	Q18	รักษาคำสัญญา และข้อตกลงที่ได้ให้ไว้กับผู้อื่น รวมทั้งเก็บรักษาความลับ หรือปิดบังเรื่องที่ไม่ควรเปิดเผยได้	.584
7	Q26	รู้จักกล่าวคำขอโทษอย่างจริงใจ เมื่อเกิดความผิดพลาดที่ไม่ตั้งใจ และผู้อื่นยอมรับได้	.544
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)			9.587
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			7.989

จากตารางที่ 13 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 7 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .544 - .743 มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบเท่ากับ 9.587 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 7.989 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า องค์ประกอบมีความสำคัญ

เป็นอันดับ 3 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี และเมื่อแยกพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 3 แล้วพบว่า เป็นตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรสร้างความไว้วางใจให้ผู้อื่นยอมรับ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 3 นี้ว่า “การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ” (practicing to be trustworthy)

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 4

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	Q76	เชื่อมั่น ศรัทธาในความรู้ ความสามารถของผู้บังคับบัญชา	.595
2	Q78	รู้จักยอมรับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง	.593
3	Q79	ยอมรับในตำแหน่ง บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา	.575
4	Q74	สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีความสุข	.557
5	Q77	พิจารณาไตร่ตรองความสมบูรณ์ของงานที่จะส่งมอบ ก่อนที่จะเสนอผู้บังคับบัญชา	.554
6	Q62	ยินดีรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชาด้วยความเคารพ และนำไปปรับใช้	.517
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)			8.117
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			6.764

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 6 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .517 - .595 มีค่าความแปรปรวนองค์ประกอบเท่ากับ 8.117 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 6.764 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบกับองค์ประกอบอื่นๆ ตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้เป็นอย่างดี และเมื่อแยกพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในองค์ประกอบที่ 4 แล้วพบว่า เป็นตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเคารพในบทบาท หน้าที่ของกันและกัน เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความสุข ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 4 นี้ว่า “การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน” (creating a great atmosphere at work)

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 5

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	Q29	มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ	.631
2	Q23	มีความละเอียด รอบคอบ และพิจารณางานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี	.591
3	Q30	มีการสื่อสารได้อย่างชัดเจน ตรงไปตรงมากับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริง	.532
4	Q34	เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และเชี่ยวชาญในงานที่ได้มอบหมาย	.532
5	Q31	ให้ความสำคัญกับการเตรียมพร้อมข้อมูล และวิธีการสื่อสารในงานที่รับผิดชอบด้วยเทคโนโลยี	.511
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)			6.357
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			5.298

จากตารางที่ 15 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .511 - .532 มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบเท่ากับ 6.357 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 5.298 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า องค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 5 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้เป็นอย่างดี และเมื่อแยกแยกพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในองค์ประกอบที่ 5 แล้วพบว่า เป็นตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างการพัฒนาบุคลิกภาพเฉพาะตนให้ผู้อื่นยอมรับ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 5 นี้ว่า “การพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง” (developing personality)

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 6

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	Q3	รับรู้ และเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะเฉพาะของผู้บังคับบัญชา	.664
2	Q1	เข้าใจธรรมชาติด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และความแตกต่างระหว่างบุคคล	.652
3	Q2	ตระหนักรู้ และเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะเฉพาะของตนเอง	.632
4	Q4	รับรู้ และเข้าใจรูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชา	.531
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)			5.782
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			4.818

จากตารางที่ 16 พบว่า องค์ประกอบที่ 6 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .531 - .664 มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบเท่ากับ 5.782 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 4.818 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า องค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 6 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้เป็นอย่างดี และเมื่อแยกแยกพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในองค์ประกอบที่ 6 แล้วพบว่า เป็นตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างจำเป็นต้องศึกษาลักษณะเฉพาะและความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อแสดงความเคารพ ให้เกียรติและยอมรับในบทบาทและหน้าที่ที่รับผิดชอบ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 6 นี้ว่า “ศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ระหว่างกัน” (having mutual faith in their roles)

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรประกอบที่สำคัญ โดยการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์ภาวะน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญ ซึ่งปรากฏว่าได้องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา มาทั้งหมด 6 องค์ประกอบ ผู้วิจัยจึงได้สรุปองค์ประกอบ ได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การสร้างความเข้าใจระหว่างกัน (creating a better understanding)

องค์ประกอบที่ 2 การเป็นผู้ตามที่ดี (being a good follower)

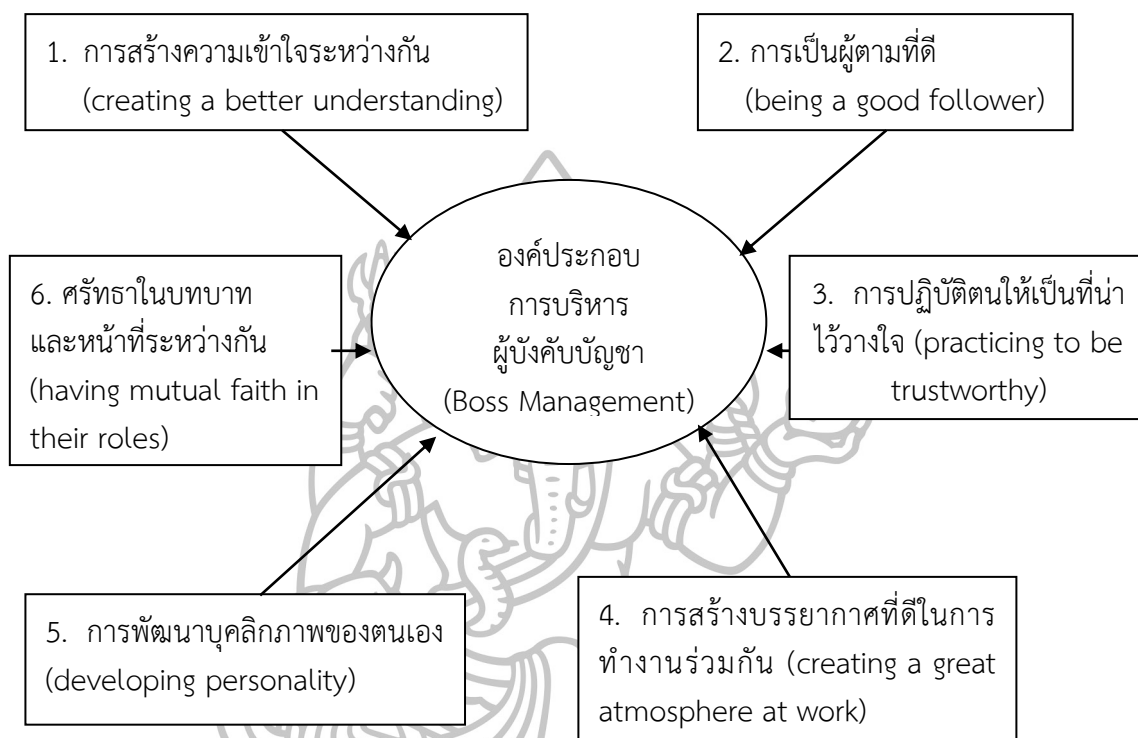
องค์ประกอบที่ 3 การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ (practicing to be trustworthy)

องค์ประกอบที่ 4 การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน (creating a great atmosphere at work)

องค์ประกอบที่ 5 การพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง (developing personality)

องค์ประกอบที่ 6 ศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ระหว่างกัน (having mutual faith in their roles)

วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาได้ 6 องค์ประกอบ ดังแผนภูมิที่ 6



แผนภูมิที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา

จากแผนภูมิที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา จากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีองค์ประกอบ จำนวน 6 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 “การสร้างความเข้าใจระหว่างกัน” (creating a better understanding) ประกอบด้วย 12 องค์ประกอบย่อยคือ 1) รู้จักประเมินปัจจัยเสี่ยง และผลกระทบที่อาจก่อให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไข 2) ประเมินความสำเร็จของงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) กำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยใช้หลักการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นสำคัญ 4) มีการติดตาม ตรวจสอบข้อมูล การะงาน และโครงการให้เป็นปัจจุบัน 5) มีความสามารถในการเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา และเข้าใจปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 6) มีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ ความเชี่ยวชาญ สู่ความเป็นมืออาชีพหรืองานที่ได้รับมอบหมาย 7) มีการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อรองรับปัญหาด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน 8) เมื่อมีความคิดเห็นต่างจากผู้บังคับบัญชา มีการทบทวน และรับฟัง ความคิดเห็นต่างเพื่อนำไปพิจารณาด้วยเหตุและผลที่ถูกต้อง 9) เมื่อใดที่ผู้บังคับบัญชาผิดพลาด สามารถแสดงความคิดเห็น และให้ข้อเท็จจริงด้วยความเคารพ 10) มีการศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เพื่อหาแนวทางส่งเสริม และพัฒนาอย่างเป็นระบบ 11) เปลี่ยนปัญหาให้เป็นแรงจูงใจ

เมื่อพบผู้บังคับบัญชาที่ไม่ดีให้กับตนเอง ทั้งพร้อมที่จะยอมรับและทำงานร่วมกัน และ12) มีการสร้าง และขยายเครือข่ายการประสานความร่วมมือ

องค์ประกอบที่ 2 “การเป็นผู้ตามที่ดี” (Being a good follower) ประกอบด้วย 14 องค์ประกอบย่อย คือ 1) ยึดถือหลักเกณฑ์ กฎหมาย และความถูกต้องในการปฏิบัติงาน 2) มีจิตวิญญาณ รัก และยกย่อง ในวิชาชีพของตนเสมอ 3) ส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และพร้อมที่จะปฏิบัติสู่ความสำเร็จ 4) มีความกตัญญูรู้คุณต่อผู้อื่น และจงรักภักดีต่อองค์กร 5) มีอุดมการณ์ ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงาน และประโยชน์ สูงสุดขององค์กร 6) มีความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน และมีสัมมาคารวะต่อผู้อื่น 7) สื่อสารสองทาง เพื่อให้เข้าใจตรงกันระหว่างผู้รับ และผู้ส่งสาร 8) ส่งเสริม สนับสนุนผู้บังคับบัญชา ในการจัดสิ่ง อำนวยความสะดวก สภาพแวดล้อม ชื่อนามัย รวมทั้งจัดสวัสดิการการทำงานที่เหมาะสมให้สมาชิก ในองค์กร 9) มีส่วนร่วมในการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้าง ภาระงานขององค์กร อย่างชัดเจน 10) มีความเชื่อมั่น และสามารถตัดสินใจเรื่องราวต่างๆ บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ ที่เป็นจริง 11) ให้การสนับสนุนส่งเสริมนโยบายของผู้บังคับบัญชา และพร้อมนำสู่การปฏิบัติ 12) หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นให้เสื่อมเสียหรือในแนวทางไม่สร้างสรรค์ 13) ประพฤติตนบน ความพอเพียง ไม่เบียดเบียนผู้อื่น และ14) มีหลักเกณฑ์การพิจารณาและคัดเลือกคนให้เหมาะสม กับงานอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบที่ 3 “การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ” (practicing to be trustworthy) ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบย่อย คือ 1) มีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา และผู้อื่น 2) ปฏิบัติต่อผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม เช่นเดียวกับที่ต้องการได้รับจากผู้อื่นเสมอ 3) ปฏิบัติตน ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต จริ่งใจ ต่อผู้บังคับบัญชา และผู้อื่น 4) รู้จักปกป้อง รักษาผลประโยชน์ และเอาใจใส่ต่อความสำเร็จของผู้บังคับบัญชา และองค์กร 5) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจาก ผู้บังคับบัญชาด้วยความรับผิดชอบ และทุ่มเทเสมอ 6) รักษาความลับ และข้อตกลงที่ได้ให้ไว้กับผู้อื่น รวมทั้งเก็บรักษาความลับ หรือปิดบังเรื่องที่ไม่ควรเปิดเผยได้ และ7) รู้จักกล่าวคำขอโทษอย่างจริงจัง เมื่อเกิดความผิดพลาดที่ไม่ตั้งใจและผู้อื่นยอมรับได้

องค์ประกอบที่ 4 “การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน” (creating a great atmosphere at work) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย คือ 1) เชื่อมมั่น ศรัทธาในความรู้ ความสามารถของผู้บังคับบัญชา 2) รู้จักยอมรับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง 3) ยอมรับในตำแหน่ง บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา 4) สร้างบรรยากาศ การทำงานร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีความสุข 5) พิจารณาไตร่ตรองความสมบูรณ์ของงาน ที่จะส่งมอบก่อนที่จะเสนอผู้บังคับบัญชา และ6) ยินดีรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชา ด้วยความเคารพ และนำไปปรับใช้

องค์ประกอบที่ 5 “การพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง” (developing personality) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย คือ 1) มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า และสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ 2) มีความละเอียด รอบคอบ และพิจารณางาน ที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี 3) มีการสื่อสารได้อย่างชัดเจน ตรงไปตรงมากับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้

ทราบความต้องการที่แท้จริง 4) เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และเชี่ยวชาญในงานที่ได้มอบหมาย และ5) ให้ความสำคัญกับการเตรียมพร้อมข้อมูล และวิธีการสื่อสารในงานที่รับผิดชอบด้วยเทคโนโลยี

องค์ประกอบที่ 6 “ศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ระหว่างกัน” (having mutual faith in their roles) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) รับรู้ และเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะเฉพาะของผู้บังคับบัญชา 2) เข้าใจธรรมชาติด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และความแตกต่างระหว่างบุคคล 3) ตระหนักรู้ และเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะเฉพาะของตนเอง และ4) รับรู้ และเข้าใจรูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชา

ตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา

ขั้นตอนนี้เป็นการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติขององค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา โดยใช้แบบยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นว่าผลการวิจัยมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ได้

การวิเคราะห์ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยทำการคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติคือ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 2 คน นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ครูผู้สอนที่ทำหน้าที่ด้านการบริหารในสถานศึกษา จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 6 คน เพื่อพิจารณายืนยัน และให้ความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ได้ขององค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วยบุคคล ดังนี้

1. ดร.บัญญัติ จันทร์ดา ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ (ค.ศ.4) โรงเรียน ภ.ป.ร.ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

2. ดร.สรายุทธ รัตนปัญญา ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3) โรงเรียนสระยายโสมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

3. ดร.พิชญภา ยืนยาว ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานบัณฑิตศึกษา สำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

4. ผศ.ดร.วรรณิ์ เนียมทอง ตำแหน่งอาจารย์ประจำ ภาควิชาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยและชุมชน คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

5. ดร.กมลชนก ภาคภูมิ ตำแหน่งครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3) โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

6. ดร.ศศิธร ศรีพรหม ตำแหน่งครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3) โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

1. ผลสรุปการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา แสดงค่าความถี่ และร้อยละของข้อมูลการยืนยันองค์ประกอบ จากแบบยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีต่อความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ได้ มีรายละเอียดดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ค่าความถี่ และร้อยละของข้อมูลการยืนยันองค์ประกอบจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีต่อความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ขององค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา

องค์ประกอบการบริหาร ผู้บังคับบัญชา	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		การนำไปใช้	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การสร้างความเข้าใจระหว่างกัน	6	100	6	100	6	100	6	100
การเป็นผู้ตามที่ดี	6	100	5	83.33	6	100	6	100
การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่า ไว้วางใจ	6	100	6	100	6	100	6	100
การสร้างบรรยากาศที่ดี ในการ ทำงานร่วมกัน	6	100	6	100	6	100	6	100
การพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง	6	100	6	100	6	100	6	100
ศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ ระหว่างกัน	6	100	6	100	6	100	6	100
รวมเฉลี่ย	100	100	98.33	97.22	100	100	100	100

จากตารางที่ 17 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 ท่าน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชามีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ได้ เนื่องจากเมื่อพิจารณาองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาแล้ว พบว่า มีความครอบคลุม ทั้ง การสร้างความเข้าใจระหว่างกัน (creating a better understanding) การเป็นผู้ตามที่ดี (being a good follower) การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ (practicing to be trustworthy) การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน (creating a great atmosphere at work) การพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง (developing personality) และศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ระหว่างกัน (having mutual faith in their roles) ในด้านความเหมาะสมขององค์ประกอบ มีความเหมาะสมจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ในด้านความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ มีความเป็นไปได้ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 เห็นว่า มีความเป็นไปได้ จำนวน 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 16.67 ในด้านความถูกต้องขององค์ประกอบ มีความถูกต้อง จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และในด้านการใช้ประโยชน์ขององค์ประกอบ มีความเป็นประโยชน์ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 100

2. ผลสรุปการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา และความคิดเห็นอื่น ๆ โดยผู้วิจัยนำแบบยืนยันผลการวิจัยให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ได้ รวมทั้งความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา มีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านความเหมาะสม

ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 6 ท่าน พบว่า องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชามีความเหมาะสม และมีความเห็นต่อองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาว่า องค์ประกอบแต่ละตัวมีตัวแปรศึกษาที่เกี่ยวข้องน่าเชื่อถือได้ และองค์ประกอบแต่ละด้านมีความเหมาะสม และควรอภิปรายองค์ประกอบเกี่ยวกับเรื่องคุณธรรม จริยธรรมร่วมสอดแทรกเข้าไปด้วยจะช่วยให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จควรใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ และต้องเกิดจากการทำงานร่วมกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ด้านความเป็นไปได้

ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 6 ท่าน พบว่า องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชามีความเป็นไปได้ โดยเฉพาะในระดับสถานศึกษา เพราะเป็นผู้ปฏิบัติ แต่ในระดับเขตพื้นที่การศึกษาจะอ้างอิงได้หรือไม่อาจไม่มั่นใจเท่าที่ควร เพราะผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษาจะบริหารเชิงนโยบายมากกว่าภาคปฏิบัติ ส่วนในด้านการเป็นผู้ตามที่ดี มีผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน ไม่ยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา ด้านที่ 2 การเป็นผู้ตามที่ดี โดยมีข้อเสนอแนะองค์ประกอบด้านการเป็นผู้ตามที่ดีเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยทั้ง 14 องค์ประกอบ มีเนื้อหาบางข้ออาจไม่สอดคล้องกับความหมายของการเป็นผู้ตามที่ดีโดยตรง จึงแนะนำให้ผู้วิจัยปรับเนื้อหาขององค์ประกอบย่อยบางข้อให้สอดคล้องและนำไปอภิปรายผลเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบย่อยมีความเกี่ยวข้องกับการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เนื่องจากในบริบทของสังคมไทยในปัจจุบันต้องใช้ทักษะด้านความสัมพันธ์ และการทำงานร่วมกันทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้วิจัยควรอภิปรายผลให้เกี่ยวเนื่องสอดคล้องกัน การบริหารผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องเป็นกระบวนการที่บุคคลทั้งสองฝ่ายคือผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกัน สิ่งสำคัญที่สุดจะต้องเข้าใจและศรัทธาซึ่งกัน ทั้งนี้เกิดจากบุคลิกภาพและการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นสำคัญด้วย ดังนั้นผู้วิจัยควรจัดอันดับความสำคัญขององค์ประกอบย่อยในการอภิปรายผลให้ครอบคลุมแต่ละด้านให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน และควรเพิ่มค่าสถิติ ระบุลงไปขององค์ประกอบย่อย เพื่อให้องค์ประกอบย่อยแต่ละด้านมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

3. ด้านความถูกต้อง

ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 6 ท่าน พบว่า องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชามีความถูกต้อง ครอบคลุมในสถานการณ์ปัจจุบันเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบบางด้านยังมีองค์ประกอบย่อยที่น่าจะสนับสนุนองค์ประกอบใหญ่ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะด้านคุณธรรม จริยธรรมเพิ่มเติมเพื่อให้ครอบคลุม

การบริหารผู้บังคับบัญชาได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากการบริหารงานในองค์การมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ทำงานได้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ยังต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่างๆ ทั้ง 6 องค์ประกอบ โดยให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองมีความหมายใกล้เคียงกับการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ผู้วิจัยควรนำมาบูรณาการให้สอดคล้องกัน

4. ด้านการนำไปใช้ประโยชน์

ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 6 ท่าน พบว่า องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ เพราะตัวแปรที่ศึกษาในแต่ละองค์ประกอบผ่านการศึกษามาส่วนหนึ่งแล้ว แต่จะเน้นไปที่สถานศึกษาเป็นสำคัญ นอกจากนี้ทั้ง 6 องค์ประกอบ จะช่วยให้การทำงานร่วมกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปอย่างราบรื่น และส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จ บุคคลในองค์การมีความสุข

5. ความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา

ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า การบริหารผู้บังคับบัญชา จะสำเร็จได้ตามเป้าหมายคือ ผู้บังคับบัญชาต้องยินยอมให้มีการบริหารโดยนำหลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาออกแบบการบริหารด้วย เพื่อช่วยสนับสนุนความสำเร็จของผู้บังคับบัญชาอีกชั้นหนึ่ง และนอกจากนี้องค์ประกอบด้านการเป็นผู้ตามที่ดี มีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องและไม่ได้จัดเข้ากลุ่มตามค่าสถิติมาพิจารณานำไปประยุกต์ใช้กับพฤติกรรมการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นควรเพิ่มองค์ประกอบย่อยในประเด็นข้อคำถามที่ไม่ได้ถูกจัดกลุ่มองค์ประกอบนี้เข้ามารวมอภิปรายด้วย เพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์และเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์การ รวมทั้งผู้วิจัยควรนิยามศัพท์เฉพาะคำว่า การบริหารผู้บังคับบัญชาให้ชัดเจน และสามารถสื่อความหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องงานวิจัยนี้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสามารถนำไปปฏิบัติใช้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างไม่คับข้องใจ เพราะงานวิจัยนี้เน้นไปที่แนวทางหรือพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาต่อไป

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ขององค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 6 ท่าน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชามีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ เนื่องจากเมื่อพิจารณาองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาแล้ว พบว่า มีความครอบคลุมทั้งด้านการสร้างความเข้าใจระหว่างกัน การเป็นผู้ตามที่ดี การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน การพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง ศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ระหว่างกัน สำหรับองค์ประกอบในด้านการเป็นผู้ตามที่ดี ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน เสนอให้แก้ไขชื่อองค์ประกอบใหม่ เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบย่อยน่าจะปรับชื่อองค์ประกอบ การเป็นผู้ตามที่ดี เป็นการมีมนุษยสัมพันธ์ หรืออภิปรายผลให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน เนื่องจากในบริบทของไทยในปัจจุบันต้องใช้ความสัมพันธที่ดีในการทำงานร่วมกันทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน เสนอให้แก้ไขชื่อองค์ประกอบ

ใหม่ว่า “การพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง” เพราะมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบย่อย ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะดังกล่าวมาพิจารณาร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วเห็นว่าสมควรใช้เชื่อเดิมเพราะมีปัจจัยย่อยอื่นที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับเรื่องนี้โดยตรง และได้นำไปอภิปรายผลให้ตรงประเด็นตามองค์ประกอบที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะต่อไป



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การบริหารผู้บังคับบัญชา” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา และ 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีการวิจัย เพื่อเสนอองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา ดังรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เป็นการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ตัวแปรที่ต้องการศึกษาแล้ว นำผลที่ได้ไปพัฒนาแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) หลังจากนั้นนำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ทำการวิเคราะห์เนื้อที่ได้จากวรรณกรรมและการสัมภาษณ์ ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา จำนวน 120 ตัวแปร

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ขั้นตอนนี้เป็นการนำผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นข้อคำถามเพื่อใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaires) ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาขึ้นพร้อมปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาพิจารณา แล้วนำแบบสอบถามความคิดเห็น จำนวน 120 ข้อ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) แล้วนำไปหาค่าความสอดคล้องและความตรงกับสิ่งที่ต้องการวัดที่เรียกว่าค่า IOC (index of item - objective congruence) เป็นรายชื่อ พิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ขึ้นไป ปรับปรุงแบบสอบถามความคิดเห็นตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ข้อคำถาม จำนวน 120 ข้อ หลังจากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็นที่สมบูรณ์ไปทดลองใช้ (try out) แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมด โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามความคิดเห็นทั้งหมด มีค่าเท่ากับ 0.987

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามความคิดเห็นจากขั้นตอนที่ 2 ไปเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจากรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งหมด 350 คน ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 307 ฉบับ ซึ่งเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่สมบูรณ์ทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 87.71

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ มาทำการวิเคราะห์ สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและวิเคราะห์ระดับตัวแปรการบริหารผู้บังคับบัญชา โดย คำนวณค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็น เกี่ยวกับค่าระดับพฤติกรรมที่สะท้อนการบริหารผู้บังคับบัญชาของตัวแปรโดยเฉลี่ยตั้งแต่ มากถึงมากที่สุด ต่อจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นมาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ด้วยวิธีสกัดปัจจัย แปรผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้ ตัวแปรที่สำคัญ ทำให้ได้องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา จำนวน 6 องค์ประกอบ มีตัวแปร รวมทั้งสิ้น 48 ตัวแปร หลังจากนั้นทำการยืนยันผลการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน โดยใช้แบบยืนยันพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์ ขององค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การหาค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการ วิจัย โดยแยกออกเป็น 2 ประเด็น คือ 1) องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา และ 2) ผลการยืนยัน องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา

องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างความเข้าใจระหว่างกัน 2) การเป็นผู้ตามที่ดี 3) การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ 4) การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน 5) การพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง และ 6) ศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ระหว่างกัน โดยแต่ละองค์ประกอบได้จัดเรียงลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 “การสร้างความเข้าใจระหว่างกัน” ประกอบด้วย 12 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) รู้จักประเมินปัจจัยเสี่ยง และผลกระทบที่อาจก่อให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไข 2) ประเมินความสำเร็จของงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 3) กำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยใช้หลักการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นสำคัญ 4) มีการติดตาม ตรวจสอบข้อมูล ภาระงาน และโครงการให้เป็นปัจจุบัน 5) มีความสามารถในการเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาและเข้าใจปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 6) มีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ ความเชี่ยวชาญ สู่ความเป็นมืออาชีพหรืองานที่ได้รับมอบหมาย 7) มีการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อรองรับปัญหาด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน 8) เมื่อมีความคิดเห็นต่างจากผู้บังคับบัญชามีการทบทวนและรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อนำไปพิจารณา ด้วยเหตุและผลที่ถูกต้อง 9) เมื่อใดที่ผู้บังคับบัญชาผิดพลาด สามารถแสดงความคิดเห็นและ

ให้ข้อเท็จจริงด้วยความเคารพ 10) มีการศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับองค์การเพื่อหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ 11) เปลี่ยนปัญหาให้เป็นแรงจูงใจให้กับตนเองเมื่อพบเจอผู้บังคับบัญชาที่ไม่ดี พร้อมทั้งจะยอมรับและทำงานร่วมกัน และ 12) มีการสร้างและขยายเครือข่ายการประสานความร่วมมือ

องค์ประกอบที่ 2 “การเป็นผู้ตามที่ดี” ประกอบด้วย 14 องค์ประกอบย่อย คือ 1) ยึดถือหลักเกณฑ์ กฎหมาย และความถูกต้องในการปฏิบัติงาน 2) มีจิตวิญญาณ รัก และยกย่องในวิชาชีพของตนเสมอ 3) ส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และพร้อมที่จะปฏิบัติสู่ความสำเร็จ 4) มีความกตัญญูรู้คุณต่อผู้อื่นและจงรักภักดีต่อองค์การ 5) มีอุดมการณ์ ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงาน และประโยชน์สูงสุดขององค์การ 6) มีความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน และมีสัมมาคารวะต่อผู้อื่น 7) สื่อสารสองทางเพื่อให้เข้าใจตรงกันระหว่างผู้รับและผู้ส่งสาร 8) ส่งเสริม สนับสนุนผู้บังคับบัญชาในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก สภาพแวดล้อม ชีวอนามัย รวมทั้งจัดสวัสดิการการทำงานที่เหมาะสมให้สมาชิกในองค์การ 9) มีส่วนร่วมในการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างภาระงานขององค์การอย่างชัดเจน 10) มีความเชื่อมั่น และสามารถตัดสินใจเรื่องราวต่างๆ บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่เป็นจริง 11) ให้การสนับสนุนส่งเสริมนโยบายของผู้บังคับบัญชาและพร้อมนำสู่การปฏิบัติ 12) หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นให้เสื่อมเสียหรือในแนวทางไม่สร้างสรรค์ 13) ประพฤติตนบนความพอเพียงไม่เบียดเบียนผู้อื่น และ 14) มีหลักเกณฑ์การพิจารณาและคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบที่ 3 “การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ” ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบย่อย คือ 1) มีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและผู้อื่น 2) ปฏิบัติต่อผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมเช่นเดียวกับที่ต้องการได้รับจากผู้อื่นเสมอ 3) ปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต จริ่งใจต่อผู้บังคับบัญชาและผู้อื่น 4) รู้จักปกป้อง รักษาผลประโยชน์ และเอาใจใส่ต่อความสำเร็จของผู้บังคับบัญชาและองค์การ 5) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาด้วยความรับผิดชอบและทุ่มเทเสมอ 6) รักษาคำสัญญาและข้อตกลงที่ได้ให้ไว้กับผู้อื่น รวมทั้งเก็บรักษาความลับหรือปิดบังเรื่องที่ไม่ควรเปิดเผยได้ และ 7) รู้จักกล่าวคำขอโทษอย่างจริงใจ เมื่อเกิดความผิดพลาดที่ไม่ตั้งใจและผู้อื่นยอมรับได้

องค์ประกอบที่ 4 “การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน” ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย คือ 1) เชื่อมมั่น ศรัทธาในความรู้ ความสามารถของผู้บังคับบัญชา 2) รู้จักยอมรับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง 3) ยอมรับในตำแหน่ง บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา 4) สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีความสุข 5) พิจารณาไตร่ตรองความสมบูรณ์ของงานที่จะส่งมอบ ก่อนที่จะเสนอผู้บังคับบัญชา และ 6) ยินดีรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชาด้วยความเคารพและนำไปปรับใช้

องค์ประกอบที่ 5 “การพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง” ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย คือ 1) มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ 2) มีความละเอียด รอบคอบ และพิจารณางานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี 3) มีการสื่อสารได้อย่างชัดเจน ตรงไปตรงมากับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริง 4) เป็นผู้ที่มี

ความรู้ ความสามารถ และเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย และ5) ให้ความสำคัญกับการเตรียมพร้อมข้อมูลและวิธีการสื่อสารในงานที่รับผิดชอบด้วยเทคโนโลยี

องค์ประกอบที่ 6 “ศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ระหว่างกัน” ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) รับรู้ และเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะเฉพาะของผู้บังคับบัญชา 2) เข้าใจธรรมชาติ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และความแตกต่างระหว่างบุคคล 3) ตระหนักรู้ และเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะเฉพาะของตนเอง และ4) รับรู้ และเข้าใจรูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชา

2. ผลการยืนยันรูปแบบการบริหารผู้บังคับบัญชา

ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ผู้วิจัยได้คัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 6 คน ผลการยืนยันพบว่า องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา จำนวน 6 องค์ประกอบคือ การสร้างความเข้าใจระหว่างกัน การเป็นผู้ตามที่ดี การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน การพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง และศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ระหว่างกัน มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

การอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ สามารถนำมาอภิปรายผล โดยแยกออกเป็น 2 ประเด็นคือ 1) องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา และ2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา มีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ทำให้ได้องค์ประกอบที่สำคัญ รวมทั้งสิ้น 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างความเข้าใจระหว่างกัน 2) การเป็นผู้ตามที่ดี 3) การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ 4) การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน 5) การพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง และ6) ศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ระหว่างกัน องค์ประกอบทั้งหมดนี้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ว่า องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาประกอบด้วยพหุองค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยของนักวิชาการ หน่วยงานและองค์กร รวมทั้งสถาบันทั้งภายในประเทศไทย และต่างประเทศ สามารถอภิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบได้ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการสร้างความเข้าใจระหว่างกัน เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารผู้บังคับบัญชามากที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .512 - .718 มีความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 14.652 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 12.210 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า มีลำดับความสำคัญขององค์ประกอบเป็นลำดับที่ 1 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 12 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบาย องค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ตรงกับองค์ประกอบด้านการสร้างความเข้าใจระหว่างกัน และจากตัวแปรที่บรรยายองค์ประกอบนี้อาจกล่าวได้ว่า การสร้างความเข้าใจระหว่างกันหมายถึง การที่

ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีเป้าหมายและกระบวนการทำงานที่ตรงกันหรือไปในกรอบทิศทางเดียวกันโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานและองค์การ ร่วมกันสร้างโอกาสส่งเสริมบุคลากรใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งการสร้างความเข้าใจที่ดีในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชากระทำได้โดยทั้งสองฝ่ายร่วมกันศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นเกี่ยวกับองค์การ ความคาดหวังต่อความสำเร็จ และผลประโยชน์สูงสุด ที่เกิดความพึงพอใจร่วมกันเพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ รวมทั้งบุคลากรในองค์การโดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จขององค์การและการปฏิบัติงานโดยใช้หลักการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ แอนโทนี (Anthony) ที่ได้ระบุถึงลักษณะสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 3 ประการดังนี้ 1) ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจ 2) สิ่งที่ตัดสินใจต้องเป็นเรื่องสำคัญ และ 3) มีการแบ่งอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทั้งหมดนี้ถือเป็นส่วนสำคัญของการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดความรัก ความผูกพัน และความเป็นเอกภาพขององค์การ นอกจากนี้การจะทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขได้นั้น สิ่งสำคัญคือทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ ความเชี่ยวชาญ สู่ความเป็นมืออาชีพในวิชาชีพหรืองานที่ได้รับมอบหมาย จนเกิดเป็นพลังอำนาจส่งเสริมความก้าวหน้าและความสำเร็จซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับแนวคิดของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg) ได้กล่าวถึงปัจจัยจูงใจสู่ความสำเร็จ ได้แก่ 1) ความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งบุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่อสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง 2) การได้รับการยอมรับนับถือ เมื่อได้รับการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ 3) ลักษณะของงาน มีการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ หรืองานที่อาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เป็นงานที่มีลักษณะพิเศษต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน 4) ความรับผิดชอบ เป็นความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ และมีอำนาจรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดความเป็นอิสระในการทำงาน และ 5) ความก้าวหน้า เมื่องานประสบความสำเร็จได้รับการตอบสนองในเรื่องของการได้รับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น นอกจากนี้การสร้างความเข้าใจที่ตรงกันจะสำเร็จได้นั้นทั้งสองฝ่ายจะต้องมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม มีการติดตาม ตรวจสอบข้อมูลภาระงานและโครงการให้เป็นปัจจุบัน สิ่งสำคัญคือการวางแผนการปฏิบัติงาน จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการวางแผนกำกับติดตามความคืบหน้าผลการดำเนินงานเป็นระยะเพื่อรับฟังปัญหาและเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนางาน ยินดีรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะปัญหา และดำเนินการให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ นอกจากนี้ทั้งสองฝ่ายต้องร่วมสร้างความเข้าใจในเป้าหมายและผลความสำเร็จของงานให้ตรงกัน เมื่อสมาชิกมีความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้บังคับบัญชาควรมีการทบทวน และรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อนำไปพิจารณาด้วยเหตุและผลที่ถูกต้อง โดยเฉพาะเมื่อมีความเคลือบแคลงสงสัยสามารถเสนอข้อเท็จจริงหรือซักถามผู้เกี่ยวข้องได้ทุกเมื่อ มีการประเมินความสำเร็จของงานเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างฝ่ายต่างเปิด

โอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ รวมทั้งรายงานปัญหาอุปสรรคที่เป็นผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือสมาชิกได้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือมีความสำคัญต่อองค์การ ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อสนับสนุนและเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา และสร้างความเข้าใจในปัญหาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นรวัดน์ ชุตินวงศ์ ได้ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย พบว่ามี 4 ปัจจัยคือ 1) การสื่อสารภายในองค์การอย่างเปิดกว้าง 2) การให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์การ 3) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร 4) การค้นหาข้อมูลเพื่อพัฒนากระบวนการ ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์การ เป็นปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม ซึ่งถือได้ว่าบุคลากรภายในองค์การเป็นปัจจัยรากฐานขององค์การให้ประสบความสำเร็จ จึงควรเริ่มจากการพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเป็นอันดับแรก โดยให้ความสำคัญทั้งทางด้านของการพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกในการทำงาน รวมทั้งพัฒนาด้านความคิดเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพทั้งสองฝ่ายจะต้องรู้จักการประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจก่อให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อรับมือหรือหาแนวทางป้องกันและแก้ไขอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อรองปัญหาด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งหาแนวทางรับมือและแก้ไขอย่างยั่งยืน มีขั้นตอนกระบวนการที่เหมาะสมและคุ้มค่า และให้ความสำคัญกับการสร้างและขยายเครือข่ายการประสานความร่วมมือไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมบัติ อังกูรพิระยะ ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานชายเวชภัณฑ์ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างานโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความยุติธรรมในการบังคับบัญชา ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม การสั่งงานที่มอบหมายมีความชัดเจน วิธีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน การสอนงาน และการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง ศิลปะการบริหารผู้บังคับบัญชาให้สามารถร่วมทำงานด้วยกันได้อย่างมีความสุข เมื่อผู้บังคับบัญชามีความผิดพลาดด้านการทำงานหรือการตัดสินใจ เราในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อมูลเท็จจริงเพิ่มเติมแก่ผู้บังคับบัญชาด้วยการแสดงออกซึ่งความเคารพ ให้เกียรติ พร้อมทั้งจะเคียงข้างและรับผิดชอบร่วมกัน ในขณะเดียวกันเมื่อผู้บังคับบัญชาไม่ยินดีรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเท็จจริง เราในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาควรเปลี่ยนปัญหาให้เป็นแรงจูงใจให้กับตนเองเมื่อพบผู้บังคับบัญชาที่ไม่ดี พร้อมทั้งจะยอมรับและทำงานร่วมกันได้โดยปราศจากความขัดแย้ง และอคติ จากแนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาที่ได้กล่าวมาข้างต้นสามารถยืนยันและรับรองได้ว่า การสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารผู้บังคับบัญชา

2. องค์ประกอบด้านการเป็นผู้ตามที่ดี เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารผู้บังคับบัญชามากที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .529 - .726 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 13.862 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 11.552 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่ามีลำดับความสำคัญขององค์ประกอบ

เป็นลำดับที่ 2 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 14 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้เป็นอย่างดี แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ตรงกับองค์ประกอบด้านการเป็นผู้ตามที่ดี และจากตัวแปรที่บรรยายองค์ประกอบนี้อาจกล่าวได้ว่า การเป็นผู้ตามที่ดีหมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ เสียสละ และทุ่มเทอุตสาหะ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นการเป็นผู้ตามที่ดีจะต้องมีพฤติกรรมความเป็นอิสระและเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ แมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้แบ่งคนทำงานออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) คนเกียจคร้าน (ทฤษฎี X) และ 2) คนขยัน (ทฤษฎี Y) ดังนั้นวิธีการบริหารผู้ตามจึงแตกต่างกัน กล่าวคือ คนที่เกียจคร้านจะใช้วิธีจูงใจคงไม่ได้ผล แต่ถ้าเป็นการออกคำสั่งหรือมีระเบียบบังคับ และสั่งการอย่างใกล้ชิด ต้องบังคับข่มขู่จึงจะทำงาน ส่วนคนขยันใช้วิธีจูงใจ มอบหมายงาน และให้อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ก็จะเต็มใจทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ประเวศ มหารัตน์สกุล ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรอการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาคงไม่ทันการณ์ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นผู้ตื่นอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือต้องตื่นตัวตั้งใจที่จะเรียนรู้ศึกษางานให้เกิดความชำนาญ โดยเฉพาะงานที่เป็นกระบวนการที่เป็นหน้าที่ของตน ส่วนงานที่เป็นเชิงแนวคิดทฤษฎีจำเป็นต้องฝึกวิเคราะห์และตอบคำถามทำไมต้องทำเช่นนั้นด้วยวิธีอย่างนี้ เพราะการทำงานที่คิดหาเหตุผลจะเป็นการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานหรือไหวพริบในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ซูเบอร์ และ อีริกา (Zuber and Erika) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การที่ยิ่งใหญ่ไม่ได้ต้องการแค่ผู้นำที่เต็มไปด้วยพลังและความคิดสร้างสรรค์ แต่ต้องการผู้ตามที่ดีรู้จักบริหารงานกับผู้บังคับบัญชาได้ดีอีกด้วย เริ่มต้นจาก 1) พยายามเข้าใจลักษณะวิธีการทำงานของผู้บังคับบัญชา และสิ่งที่เขาต้องการ และยังต้องเข้าใจถึง จุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของตนเองด้วย รวมถึงเรื่องที่คุณมีแนวโน้มที่จะถูกจัดการอย่างไร 2) การเป็นผู้ตามที่ดีรู้จักค้นหาและอธิบายถึงความคาดหวังที่ชัดเจนจากผู้บังคับบัญชา และรู้จักแสดงความคาดหวังของตนเองให้กับผู้บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจนเช่นกัน 3) ผู้บังคับบัญชาต้องการรับฟังทั้งข่าวดีและข่าวร้าย แต่ต้องทำให้มั่นใจว่าคุณได้แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างถูกวิธี 4) ผู้บังคับบัญชาหลายคนมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารเวลา เพื่อแสดงให้เห็นว่าคุณสามารถบริหารเวลา และปัญหาของคุณได้อย่างดี 5) ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถให้สิ่งที่คุณต้องการได้หากคุณไม่เสนอขอ แต่อย่างไรก็ดีควรอยู่บนเหตุผลที่เหมาะสม 6) ผู้บังคับบัญชาเองก็ต้องการการสนับสนุนช่วยเหลือ เหมือนกับคุณ แต่ขอให้กระทำด้วยความจริงใจ และ 7) การวิพากษ์วิจารณ์ในบางเรื่องขององค์การก็ไม่ใช่ว่าเรื่องผิด แต่จงเลือกใช้คำอย่างระมัดระวังในส่วนของการนำไปใช้ในการดำเนินการบริหาร ผู้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข จะต้องเป็นผู้ที่มีศิลปะการเป็นผู้ตามที่ดี ดังนี้ ยอมรับความเป็นลักษณะเฉพาะหรือตัวตนของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเราไม่สามารถเข้าไปเปลี่ยนแปลงลักษณะและบุคลิกภาพเฉพาะตนของผู้บังคับบัญชาได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามส่วนใหญ่มักมองจุดอ่อนของผู้บังคับบัญชา แล้วหาทางส่งเสริมโดยใช้จุดแข็งของตนเสริมจุดอ่อนของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้การเป็นผู้ตามที่ดีจำเป็นต้องรู้เท่าทันผู้บังคับบัญชาในด้านวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา แล้ววางแผนปฏิบัติตนให้เข้ากับความต้องการและ

ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ที่จะต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ รู้จักวิเคราะห์ปัญหา มีการวางแผนป้องกันสิ่งที่อาจเกิดขึ้นหรือมีผลกระทบในงานที่รับผิดชอบและต้องจัดการ สิ่งสำคัญต้องปฏิบัติงานให้เต็มกำลังความสามารถเกินที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง จนเกิดเป็นความไว้วางใจ รู้จักการรักษาความลับสัญญาที่ให้ไว้กับผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะมีการสื่อสารและสามารถถ่ายทอดความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงประเด็น กระชับ และชัดเจน รวมทั้งกล้าที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งในด้านดีและในด้านไม่ดี เพื่อรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างจริงจัง สามารถเสนอแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาและแก้ไขให้ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นแนวทางได้ สิ่งสุดท้ายคือต้องสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้โดยปราศจากอคติ เมื่อพิจารณาบุคคล 2 ฝ่ายคือ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมมีเป้าหมายตรงกันคือการทำงานให้ประสบความสำเร็จ สร้างความสุขในการทำงานร่วมกันในองค์การ โดยผู้ตามที่ดีจะต้องยึดถือหลักเกณฑ์ กฎหมาย และความถูกต้องในการปฏิบัติงาน มีจิตวิญญาณ รัก และยกย่องในวิชาชีพของตนเอง ประพฤติปฏิบัติตนบนความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน มีสัมมาคารวะต่อผู้อื่น มีความพอเพียง รู้จักพึ่งพาตนเอง ไม่เบียดเบียนผู้อื่น สิ่งสำคัญต้องเป็นผู้มีความกตัญญูรู้คุณและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ วริชชา ศิริวัฒน์ กล่าวไว้ว่า ศิลปะการเป็นผู้ตามที่ดีศักยภาพที่ต้องพัฒนาคือ 1) ยอมรับในลักษณะการบริหารของผู้บังคับบัญชา เพราะแต่ละคนอาจมีลักษณะ (STYLE) การบริหารงานที่แตกต่างกัน 2) ติดตามสถานการณ์ของผู้บังคับบัญชาให้ออกคือ ทำงานต้องรู้เจตนา ผู้ตามที่จะทำแบบนี้ได้ต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ เป้าหมายงาน เป้าหมายขององค์การให้ได้ ที่สำคัญคือต้องมีทักษะการรู้จักลำดับความสำคัญของงาน แล้ววางแผนการทำงานของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชา 3) ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ 4) พัฒนาเองอยู่เสมอไม่ต้องรอให้ผู้บังคับบัญชาบอก 5) ต้องมีนิสัยเชิงรุกหมายถึง ไม่ต้องรอให้ผู้บังคับบัญชาสั่ง โดยเฉพาะงานที่ตนเองได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ 6) รักษาสัญญาหรือข้อตกลง เมื่อได้รับปากหรือตกลงสิ่งใดไว้ต้องพยายามทำให้ได้ตามสัญญาหรือที่รับปากไว้ 7) สื่อสารและสามารถถ่ายทอดความคิดออกมาให้ผู้อื่นเข้าใจได้ 8) กล้าที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งด้านดีและด้านร้าย 9) ทำงานเป็นทีม สามารถทำงานกับคนได้ทุกแบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ มณฑรา ธรรมบุศย์ กล่าวไว้ว่า คุณสมบัติหลักในการทำให้ได้รับการยอมรับความเป็นผู้นำ ดังนี้ มีความสามารถสูง มีความเข้าใจผู้อื่น มีการวางตัวที่เหมาะสม มีความฉลาดสุขุม มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว ความเป็นธรรม ใจกว้าง และมีความรับผิดชอบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เตือนตา มัจฉาชีพ ได้ศึกษาเปรียบเทียบการบังคับบัญชาของหัวหน้างานเพศชายและหัวหน้างานหญิงที่มีต่อการรับรู้ภาวะผู้นำและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่าผู้บังคับบัญชาจะสามารถได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถ้ารู้จักให้รางวัล เมื่อมีการทำความดีความชอบ หรือกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี มีการโยกย้ายงานให้เหมาะสมตามความสามารถของแต่ละบุคคล รวมทั้งต้องมีการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงผลงานและความก้าวหน้าที่ผ่านมา ตัดสินปัญหาด้วยความยุติธรรมปราศจากอคติบนพื้นฐานข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้ หากมีการฝ่าฝืนระเบียบก็ต้องมีการลงโทษโดยยึดหลักความปลอดภัยและสวัสดิภาพแก่คนทำงานอย่างเต็มที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา เกิดความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาและมีความจงรักภักดี อีกประการหนึ่งผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีศิลปะหรือทักษะ

ในการถาม การฟัง การพูด การถ่ายทอด และการเข้าใจปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการปกครองบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระตุ้นจิตใจ และนำพาทีมหรือองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของการเป็นผู้ตามที่ดีนอกจากจะมีพฤติกรรมและการปฏิบัติตนเป็นที่น่าพึงพอใจ จนเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานแล้วยังจะต้องให้ความสำคัญในด้านการส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกมีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และพร้อมที่จะปฏิบัติสู่ความสำเร็จ มีอุดมการณ์ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงาน และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูลีพร เพ็ชรศรี ศึกษาคุณลักษณะของผู้ตาม และบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาในกลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พบว่า คุณลักษณะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพและผู้ตามแบบปรับตามมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนบรรยากาศองค์การด้านมิติการยอมรับ มิติการสนับสนุน มิติโครงสร้างของงาน มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และมิติความรับผิดชอบ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ อนุพงศ์ อวีรุทธา ได้กล่าวว่าผู้ตามก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าผู้นำเลย เพราะเป็นแรงขับเคลื่อนความสำเร็จในองค์การ ดังนั้นองค์การจำเป็นที่จะต้องสร้างผู้นำที่เก่งและผู้ตามที่มีประสิทธิภาพในเวลาเดียวกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ จีน เคลลี (Jean Kelly) ได้ศึกษาพลังอำนาจของผู้ตาม พบว่าความสำเร็จขององค์การ ร้อยละ 90 เกิดจากการทำงานของผู้ตาม ส่วนอีกร้อยละ 10 ที่เหลือเป็นผลงานของผู้นำ จะเห็นได้ว่าไม่เพียงแต่ผู้นำเท่านั้นที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ แต่ผู้ตามก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าผู้นำ เช่น การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ นอกจากการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบได้รับมอบหมายแล้วยังต้องร่วมกันดำเนินการในการพัฒนาคุณภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นกำลังหลักสำคัญในการเป็นผู้ผลิตงานที่มีคุณภาพ จะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สามารถนำองค์ความรู้สู่การปฏิบัติและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้สภาวะทางเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้สิ่งสำคัญในการทำงานควรมีหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานอย่างเป็นระบบ โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างภาระงานขององค์การอย่างชัดเจนด้วยการสื่อสารสองทาง เพื่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้รับและผู้ส่งสาร ให้การส่งเสริมสนับสนุนผู้บังคับบัญชาในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก สภาพแวดล้อม ชีวอนามัย และสวัสดิการการทำงานที่เหมาะสมให้กับสมาชิกในองค์การ ส่งเสริมนโยบายของผู้บังคับบัญชาและพร้อมสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิพิณ เรืองเดช ได้ศึกษาช่องทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษาบริษัทอยุธยา แคปปิตอล ออโต้ ลีส จำกัด (มหาชน) พบว่า ช่องทางการรับข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือ มีความถูกต้องและดีที่สุดในที่ที่สุดคือ การเรียกเข้าประชุม นอกจากนี้ยังพบว่า เมื่อพนักงานส่วนใหญ่ไม่เข้าใจในคำสั่งการปฏิบัติงานจะขอเข้าพบหัวหน้าโดยตรงถือเป็นการสื่อสารสองทาง โดยหัวหน้าทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารจากลูกน้องในขณะเดียวกันเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและความเข้าใจในเรื่อง

ต่างๆ นับเป็นการลดช่องว่างของการสื่อสารที่ดี ป้องกันการตีความหมายไปคนละทิศละทาง ประการสำคัญการสื่อสารสองทางสามารถสร้างขวัญและการมีส่วนร่วมในงาน ความรู้สึกเป็นเจ้าของงานของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งรูปแบบของการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานจะออกมาในลักษณะของการประชุมหรือปรึกษาหารือ จากผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงช่องทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการสื่อสารให้สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ โอกินนี และคณะ (Oginni and others) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชากับคณะกรรมการลูกจ้างต่อความเชื่อมั่นหลักขององค์กรในมหาวิทยาลัยตะวันตกเฉียงใต้ ประเทศไนจีเรีย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา กับความมุ่งมั่นในการทำงานของลูกจ้าง ถึงแม้ว่าความสัมพันธ์ที่มีอยู่จะอยู่ในระดับต่ำหรือระดับพื้นฐาน เพราะเนื่องจากลูกจ้างนั้นมีหน้าที่ปฏิบัติหลายด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นขององค์กร การทำงานร่วมกันเป็นคณะในระดับผู้นำและจำนวนผู้นำที่สนับสนุนอยู่ในระดับที่เข้มแข็ง อย่างไรก็ตามความชัดเจนในบทบาทของผู้นำ และความมุ่งมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อความเชื่อมั่นต่อองค์กรเป็นเรื่องสำคัญอีกอย่างหนึ่งต่อการเพิ่มระดับความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ พอสซาคอฟ และคณะ (Podsakoff and others) ได้ศึกษาผลกระทบของผู้นำที่อาจเกิดขึ้นและไม่อาจเกิดขึ้นจากรางวัลและพฤติกรรม การลงโทษด้านการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอาจเกิดขึ้นจากรางวัลและพฤติกรรมที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของผู้นำ ส่วนการลงโทษไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อินฟานต์ และคณะ (Infante and others) ได้ศึกษาความพึงพอใจและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชา รูปแบบกลยุทธ์ที่ดึงดูด ข้อโต้แย้ง การใช้วาจาที่ก้าวร้าว พบว่า ข้อโต้แย้ง การใช้วาจาที่ก้าวร้าวกับระดับการดำเนินงานผลการคิดค้นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องใช้การกระตุ้นการปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชา ประเด็นรูปแบบกลยุทธ์ที่ดึงดูดได้มาจากการใช้ความเข้าใจคือความต้องการของผู้บังคับบัญชาที่จะกระตุ้นผลกระทบด้านลบจากการใช้ประเด็นการปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชา ทำให้ความพึงพอใจกับผู้บังคับบัญชาลดลง ดังนั้นคุณลักษณะของรูปแบบกลยุทธ์กับผู้บังคับบัญชาสามารถทำนายความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ นอกจากนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามที่ดีจำเป็นจะต้องสร้างบุคลิกภาพที่ดีมีคุณสมบัติที่เหมาะสมสอดคล้องกับตำแหน่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า เพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพที่ดีทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สัจจ และสติปัญญา จนเป็นที่พึงพอใจแก่ผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงาน จากแนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถยืนยันและรับรองได้ว่าการเป็นผู้ตามที่ดี เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารผู้บังคับบัญชา

3. องค์ประกอบด้านการปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารผู้บังคับบัญชามากที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .544 - .743 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 9.587 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 7.989

ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ พบว่า มีลำดับความสำคัญขององค์ประกอบเป็นลำดับที่ 3 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันตรงกับองค์ประกอบด้านการปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ และจากตัวแปรที่บรรยายองค์ประกอบนี้ อาจกล่าวได้ว่า การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจหมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความตั้งใจกระทำต่อผู้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในองค์การบนพื้นฐานความคาดหวังเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล การพึงพาอาศัยซึ่งกัน ความไว้วางใจจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งทำให้องค์การดำรงอยู่และประสบผลสำเร็จจากการทำงานร่วมกัน รวมทั้งยังส่งผลกระทบต่อหลายระดับภายในองค์การหรือระดับสมาชิกระดับผู้นำ และระดับระหว่างองค์การในการทำงาน สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ เช่น ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จก่อนกำหนด ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกพอใจ เชื่อมั่นในความสามารถ การปิดบังความจริงหรือการกลบเกลื่อนประเด็นปัญหา เป็นต้น การสร้างความไว้วางใจในงานที่ได้รับมอบหมายจึงเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึง เมื่อใดที่เราสามารถปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต จริงใจต่อผู้บังคับบัญชาและผู้อื่น ย่อมส่งผลให้เป็นที่ยอมรับและไว้วางใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ พอล เวอร์ลิน (Paul Werlin) ได้กล่าวถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา ไว้ดังนี้ 1) แสดงให้เห็นถึงการสื่อสารและความไว้วางใจ 2) หาหนทางแก้ไขปัญหาแทนการสร้างปัญหา 3) เคารพเวลาของผู้บังคับบัญชา และ 4) เข้าใจสถานการณ์ของผู้บังคับบัญชา องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาด้านการปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจนั้นเราจะต้องปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาด้วยความรับผิดชอบและทุ่มเท รู้จักปกป้อง รักษาผลประโยชน์ และเอาใจใส่ต่อความสำเร็จของผู้บังคับบัญชา และองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุขเสริม สงวนพานิช ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจภายในองค์การกับประสิทธิผลของทีม พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม พบว่าโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ความไว้วางใจในองค์การ ด้านความซื่อสัตย์ และจริงใจ ด้านความเอาใจใส่ และด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์ นาวิน ได้ศึกษาความไว้วางใจในองค์การของประเทศไทยศึกษาเปรียบเทียบองค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน พบว่าลักษณะปัจจัยผู้ได้รับความไว้วางใจ มี 4 ปัจจัย คือ 1) การยึดถือหลักคุณธรรม หมายถึง ความเข้าใจของผู้ที่ให้ความไว้วางใจยอมรับต่อบุคคลที่ถูกไว้วางใจ ความเชื่อว่าบุคคลที่ถูกไว้วางใจมีจิตสำนึกที่ดีต่อการกระทำที่คงเส้นคงวา มีการสื่อสารที่ดี น่าเชื่อถือ 2) ความเมตตา กรุณา หมายถึง สิ่งที่ได้รับไว้วางใจได้รับความเชื่อจากผู้ให้ความไว้วางใจว่าเป็นผู้ต้องการทำความดี หลีกเลียงจากความเห็นแก่ตัวจากผลประโยชน์ และแสดงความต้องการช่วยเหลือผู้อื่นโดยมิหวังผลประโยชน์ตอบแทน 3) สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ของบุคคล ทักษะความสามารถ การตัดสินใจ และอื่นๆ ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ รวมทั้งการช่วยเหลือผู้อื่นในการเรียนรู้ทักษะต่างๆ และทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อผลการปฏิบัติงาน และ 4) ความสามารถพยากรณ์ได้ หมายถึง ความคงเส้นคงวาหรือความมั่นคง และความสม่ำเสมอของพฤติกรรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทอมป์สัน (Thompson) ได้ทำการศึกษาปัจจัยด้านความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างผู้บังคับบัญชาและ

ผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะปัจจัยความสัมพันธ์ดังกล่าวจะกำหนดความสนใจโดยรวม การสละเวลา ความกระตือรือร้นที่จะอุทิศ ทุ่มเท เสียสละเวลา เพื่อให้เกิดบรรลุเป้าหมายขององค์การ พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในองค์การ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานมากขึ้น นอกจากนี้การสร้างควมไว้วางใจให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่นได้นั้นยังต้องอาศัยการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และรู้จักรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้อื่น โดยต้องปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเหมาะสมและจริงใจ เช่นเดียวกับการที่เราต้องการได้รับจากผู้อื่นด้วยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สร้างความร่วมมือกันในกลุ่มงาน รวมทั้งทักษะในการสื่อสาร จูงใจ และชักนำบุคคล ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำงานและสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องรักษาคำสัญญาและข้อตกลงที่ได้ให้ไว้กับผู้อื่น สามารถเก็บรักษาความลับหรือปิดบังเรื่องที่ไม่ควรเปิดเผย เช่น สิ่งที่เป็นปมด้อย หรือความรู้สึกทางจิตใจที่ไม่ต้องการให้ผู้อื่นรับรู้ เป็นต้น การรู้จักกล่าวคำขอโทษอย่างจริงใจ เมื่อเกิดความผิดพลาดที่ไม่ได้ตั้งใจหรือเป็นความผิดพลาดครั้งแรกที่สามารถยอมรับหรือให้อภัยได้ โดยปกติแล้วไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาล้วนแล้วต่างเคยผิดพลาดทั้งในเรื่องส่วนตัว หน้าที่การงาน หรือการตัดสินใจมาไม่มากก็น้อย แต่การรู้จักให้อภัยกับความผิดพลาดของผู้อื่นที่ไม่ใช่ความผิดซ้ำซาก ย่อมสร้างความรักและมิตรภาพที่ดีในการอยู่ร่วมกันได้เป็นอย่างดี ส่งเสริมกำลังใจ ความเอื้ออาทร และความสามัคคีในองค์การ หากเมื่อเรามีความผิดพลาดลงโดยไม่ตั้งใจในบางครั้ง บางเรื่องสมาชิกคนอื่นก็จะยินดีให้อภัย ยกโทษ และพร้อมให้กำลังใจในการทำงานอย่างมีความสุขได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดายเนอร์ (Diener) ได้ศึกษาผู้ที่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลจะประสบความสำเร็จในการทำงาน มีความสุขมากกว่าผู้ที่ขาดสัมพันธภาพในการทำงาน พบว่าผู้ที่มีแรงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานเพื่อเข้าไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้จะมีความสามารถในการตัดสินใจและมีความสุขมากกว่าผู้ที่ไม่มีความใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน สอดคล้องกับ เดอร์กส์ และเฟอร์รีน (Dirks and Ferrin) ได้ศึกษาความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ด้วยการวิเคราะห์แบบ Meta - analysis พบว่า ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยความไว้วางใจจะมีความสัมพันธ์ต่อผลลัพธ์ในทางบวกเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน ได้แก่ พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี การมีความพึงพอใจในงาน การมีความผูกพันในองค์การ การมีความผูกพันในเป้าหมาย การเชื่อถือในข้อมูลข่าวสาร และการมีความพึงพอใจต่อตัวผู้บังคับบัญชา และความไว้วางใจยังมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ความไว้วางใจยังมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ ทั้งนี้การสร้างควมเชื่อถือไว้วางใจในแต่ละระดับต่างต้องการปัจจัยเสริมสร้างความเชื่อถือไว้วางใจ และจะมีจุดเน้นแตกต่างกันไปบ้าง โดยความเชื่อถือไว้วางใจของผู้บังคับบัญชามีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และความเชื่อถือไว้วางใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชามักเน้นไปที่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน ในขณะที่ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานนั้นจะให้ความสำคัญกับเรื่องของความรู้สึกและความเอาใจใส่ดูแลซึ่งกัน และสอดคล้องกับ

งานวิจัยของ เคอร์ตนีย์ (Courtney) ได้ศึกษาถึงผลกระทบของความไว้วางใจตามการรับรู้ของบุคลากรต่อประสิทธิผลขององค์กร และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยศึกษาในองค์ประกอบของความไว้วางใจในด้านความเชื่อมั่น ความยุติธรรม การเปิดเผย และความเคารพ พบว่าทั้ง 4 ตัวแปร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาและระดับความไว้วางใจกับการรับรู้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร บุคลากร และประสิทธิภาพของผู้นำมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ จึงเป็นปัจจัยหนึ่งในการทำงานที่จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและประสบความสำเร็จ ทั้งหมดนี้ถือเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความสุขร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ จากแนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถยืนยันและรับรองได้ว่าการปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการบริหารผู้บังคับบัญชา

4. องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารผู้บังคับบัญชามากที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .517 - .595 มีความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 8.117 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 6.764 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ ตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ตรงกับองค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน และจากตัวแปรที่บรรยายองค์ประกอบนี้อาจกล่าวได้ว่าการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการประพฤติปฏิบัติตนที่แสดงออกถึงความรู้สึกที่ดีต่อกันในการสร้างบรรยากาศหรือสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน จนเกิดเป็นความรัก ความผูกพัน และความสุขในการทำงานในองค์กร โดยการที่ทั้งสองฝ่ายร่วมกันบริหารและดูแลบรรยากาศในการทำงานให้เหมาะสม เอื้อต่อประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิก ย่อมจะส่งผลต่อการจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ดีที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ พิตส์คอร์ท วิลัยรัตน์ กล่าวไว้ว่าในการทำงานเราต้องพบปะกับผู้คนมากมาย ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ผู้มาติดต่อ ฉะนั้นการวางตัวและการปฏิบัติตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดี จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้เราปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและเป็นที่ยอมรับของบุคคลต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวเรา สอดคล้องกับแนวคิดของ ฟลิปเนอร์ และเฟลส์ (Piffner and Fels) ได้กล่าวไว้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์กร อันมีเงื่อนไขจากพลังขับเคลื่อนหลายด้านด้วยกัน ถ้าสิ่งแวดล้อมเป็นไปในทางสร้างสรรค์ก็ย่อมจะเกื้อกูลในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือจะช่วยให้เกิดภาวะสมดุลได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ นเรศรี แสนมนตรี ได้ศึกษาบรรยากาศขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 23 อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร พบว่าการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้นั้นขึ้นอยู่กับการบริหารงานบุคคลขององค์กรนั้น หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ องค์กรนั้นย่อมประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน และยังมีปัจจัยหนึ่งซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรก็คือ บรรยากาศที่ดีขององค์กร

จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งทำให้มีความรัก ความสามัคคี มีขวัญกำลังใจที่ดี ปฏิบัติงานด้วยความยินดีและเต็มใจ มีความคิดริเริ่มในการทำงาน สามารถลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ อุดุลย์ ทองแก้ว ได้กล่าวไว้ว่าบรรยากาศองค์การจะมีอิทธิพลและเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อพฤติกรรมในการทำงานและมีความสำคัญต่อบุคลากรขององค์การทุกระดับไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหารหรือบุคลากรอื่น ๆ ในองค์การ รวมทั้งยังมีความสำคัญต่อการบริหารงานอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สตรีงเกอร์ (Stringer) กล่าวไว้ว่าบรรยากาศองค์การหมายถึง การรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติ ค่านิยมของคนในองค์การที่แสดงออกมาจากความรู้สึกหรือการรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยที่เราไม่สามารถสัมผัสได้ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ รวมทั้งกระบวนการต่างๆ ในองค์การ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาต้องให้ความเชื่อมั่น ศรัทธาในความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาเองไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด ต้องถือว่าเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน และเป็นผู้รับผิดชอบงานในที่ทำงานเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจึงต้องให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชา ให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือ และเชื่อฟังในสิ่งที่ชอบด้วยเหตุผล และบทบาทหน้าที่โดยปฏิบัติด้วยการยกย่องผู้บังคับบัญชาตามควรแก่ฐานะ รับคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชาด้วยความเคารพ สำรวมกิริยา หลีกเลียงการแสดงอารมณ์หรือโต้เถียงในลักษณะก้าวร้าว หรือสร้างอำนาจต่อรองให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกกดดัน ควรใช้เหตุผลในการตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ สิ่งสำคัญต้องปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเชื่อถือปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และคำสั่งขององค์การ เพื่อเป็นการให้เกียรติและยอมรับผู้บังคับบัญชา และเสนอข้อคิดเห็นโดยสุภาพอ่อนน้อมเมื่อผู้บังคับบัญชาถามความเห็นอย่างชาญฉลาด และนอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรู้จักการวางตนในการทำงานโดยคำนึงอยู่เสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคือฝ่ายปฏิบัติงานในองค์การที่มีความสำคัญมาก ถ้าผู้ปฏิบัติงานขาดความสุขในการทำงานก็มักส่งผลเสียต่องาน และมีผลกระทบทางลบมาถึงผู้บังคับบัญชาได้ในที่สุด ซึ่งผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเมื่อรวมกันแล้วคือผลงานของผู้บังคับบัญชาทั้งสิ้น ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจึงควรต้องให้ความสำคัญซึ่งกันและกัน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีและมีบรรยากาศของความสัมพันธ์อันดีต่อกันด้วยวิธีเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเจริญก้าวหน้าในอาชีพ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนได้ทำงานที่เหมาะสมตามความรู้ ความถนัด และบุคลิกภาพ มีความสุขในงานที่รับผิดชอบ นอกจากนี้การสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนถือเป็นสิ่งสำคัญเมื่อต้องการให้ทำงานใดหรือปฏิบัติอย่างไร เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซักถามข้อสงสัย หรือทบทวนสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ ที่ตรงกัน รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปรากฏแก่ผู้อื่น เมื่อเขาทำดีหรือประสบความสำเร็จ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในงานให้มากขึ้นและให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค สิ่งสำคัญในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรู้จักยอมรับบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง รวมทั้งยอมรับในตำแหน่ง บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีความสุข

ในการทำงานนั้นเราจะต้องรู้จักหน้าที่ และมีความรับผิดชอบ รู้จักขวนขวายแสวงหาความรู้อยู่เสมอ ทำตัวให้เป็นที่รักของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่อปฏิบัติตนเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี ไม่เพียงแต่จะทำให้เราทำงานอย่างมีความสุขแล้วนั้น แต่ยังเป็นการเพิ่มความก้าวหน้าอีกด้วย การช่วยเหลือผู้อื่น อยู่เสมอจะทำให้เราได้รับความช่วยเหลือตอบแทน ดังนั้นเมื่อติดขัดปัญหาอะไรก็ตามเราก็มักจะผ่านพ้นไปได้โดยไม่ยากเย็น สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิคสเตอร์ม (Wickstorm) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของครู พบว่า สิ่งที่ทำให้บุคลากรครูมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับสูงสุด 4 ประการคือ ความรู้สึกได้รับความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ทำให้ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา และการรู้จักรับผิดชอบต่องาน สิ่งที่ทำให้บุคลากรครูมีความพึงพอใจในการทำงานต่ำที่สุดมี 3 ประการคือ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน และผลงานที่มีผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวของครู และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รวมศิริ เมนะโพธิ ได้ศึกษาเครื่องมือวัดการทำงานอย่างมีความสุข พบว่า มิติที่ก่อให้เกิดความสุขในการทำงานนี้มีทั้งหมด 5 มิติด้วยกันคือ 1) มิติทางด้านผู้นำ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความเอาใจใส่ในความสำเร็จ ความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) มิติด้านความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ความผูกพัน การสนับสนุน และการให้ความสำคัญจากคนรอบข้าง 3) มิติทางด้านความรักในการทำงาน ได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีความพึงพอใจในหน้าที่ที่ตนเองได้ทำ 4) มิติด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงานหรือสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การมีส่วนร่วม และการให้ความสำคัญแก่พนักงาน และ 5) มิติทางด้านค่านิยมขององค์กร ได้แก่ ความเชื่อที่มีผลต่อรูปแบบพฤติกรรมที่แสดงออกร่วมกันของบุคลากรในองค์กรโดยใช้แบบทดสอบการทำงานอย่างมีความสุขเป็นเครื่องมือวัด พบว่า ระดับความสุขของกลุ่มตัวอย่างในปัจจุบันมีระดับความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมาก การสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันของทั้งสองฝ่ายย่อมก่อให้เกิดพลังความสุขระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคลากรอื่นๆ สิ่งสำคัญจำเป็นอีกประการหนึ่งคือ ก่อนที่จะมีการส่งมอบงานที่ได้รับมอบหมายให้กับผู้บังคับบัญชา ควรต้องมีการพิจารณาไตร่ตรองความสมบูรณ์ของงานที่จะส่งมอบทุกครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่างานที่ได้รับมอบหมายนั้นมีความถูกต้องหรือมีข้อบกพร่องผิดพลาดน้อยที่สุด ก่อนถึงมือของผู้บังคับบัญชา และหากมีข้อบกพร่องผิดพลาดเกิดขึ้นในงานที่ส่งมอบแล้ว ต้องแสดงความรับผิดชอบและยินดีรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชาด้วยความเคารพ พร้อมทั้งเสนอแนวทางในการแก้ไขพัฒนางานให้สมบูรณ์ ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพยิ่งๆ ขึ้นไป ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปรับตัวเข้าหากันและสร้างบรรยากาศการทำงานแห่งความสุข เพื่อความสำเร็จขององค์กร ส่งเสริม สนับสนุนให้สมาชิกทุกคนปฏิบัติร่วมกันอันจะนำไปสู่องค์กรที่มีความเข้มแข็ง สามารถเป็นตัวอย่างของหน่วยงานอื่นๆ ได้จากแนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถยืนยันและรับรองได้ว่าการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการบริหารผู้บังคับบัญชา

5. องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารผู้บังคับบัญชามากที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .511 - .532 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 6.357 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 5.298

ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ พบว่า องค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 5 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ตรงกับองค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองหมายถึง การเปลี่ยนแปลงตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีบุคลิกลักษณะพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้นและดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข มีความมั่นใจในตนเอง มีพลังในการทำงาน เกิดเป็นกระบวนการที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีและมีทัศนคติที่ดีขึ้น องค์การแห่งความสำเร็จในปัจจุบันให้ความสนใจกับบุคลากรในองค์การ เนื่องจากเป็นหัวใจสำคัญสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ บุคลากรในองค์การจึงถือได้ว่ามีคุณภาพ นอกจากจะต้องมีทักษะ ประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถในการทำงานตามภาระหน้าที่แล้ว ควรต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม บุคลิกภาพซึ่งเน้นคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล จะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การ และยังเป็นภาพลักษณ์ที่สำคัญขององค์การ ดังนั้นสิ่งสำคัญในการสร้างและพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคลคือ การแสวงหาความรู้พัฒนาความสามารถให้เชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ โดยทั้งนี้บุคลิกภาพที่จำเป็นอีกสิ่งหนึ่งคือ มีความละเอียด รอบคอบ และพิจารณางานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี ให้ความสำคัญกับการเตรียมข้อมูลและวิธีการสื่อสารในงานที่รับผิดชอบด้วยเทคโนโลยีและสื่อนวัตกรรมที่ทันสมัยบนข้อมูลพื้นฐานที่มีความถูกต้อง สอดคล้องกับแนวคิดของ แอลพอร์ต (Alport) ได้กล่าวไว้ว่า บุคลิกภาพเป็นองค์ประกอบที่สำคัญภายในตัวบุคคลซึ่งเป็นตัวกำหนดการแสดงอุปนิสัย และความนึกคิดของบุคคลนั้น ๆ ในการที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมรอบตัว สอดคล้องกับแนวคิดของ อัลเฟรด อัดเลอร์ (Alfred Adler) กล่าวไว้ว่า อิทธิพลทางสังคมจะมีผลต่อบุคลิกภาพของบุคคล พฤติกรรมของแต่ละบุคคลจะเป็นเช่นใดขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางสังคมรอบตัวบุคคลนั้น อันได้แก่ขนบธรรมเนียมประเพณี ภาวะทางเศรษฐกิจและสังคม และวิธีการอบรมเลี้ยงดูที่ได้รับจากครอบครัว การที่บุคคลพัฒนาปรับปรุงตัวเองหรือต้องการชวนชวนสร้าง หรือดิ้นรนไปหาสิ่งที่ดีที่สุดในชีวิตนั้น เป็นการแสวงหาความสมบูรณ์ให้กับชีวิตของบุคคลเอง และเมื่อสามารถบรรลุเป้าหมาย คือ ได้รับสิ่งที่ดีที่สุดในชีวิตแล้ว จะเกิดความแตกต่างจากบุคคลอื่น คือจะมีความเป็นตัวของตัวเองขึ้น มีความเข้าใจ และยอมรับตัวเอง การดิ้นรนไปสู่อะไรที่ดีที่สุดในชีวิตเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนมุ่งมั่นปรารถนาสอดคล้องกับแนวคิดของ ชินกร น้อยคำยาง และภักดา น้อยคำยาง ได้กล่าวไว้ว่า สิ่งสำคัญในการทำงานให้มีความสุข ประกอบด้วย 3 ปัจจัยคือ 1) งานที่ทำมีความสุข 2) เพื่อนร่วมงานดี และ 3) สภาพแวดล้อมในที่ทำงานดี ในขณะที่บางคนมองว่าการทำงานอย่างมีความสุข คือความรู้สึกที่อยากมาทำงานโดยองค์การหรือผู้บริหารจะต้องให้อิสระในความคิด มีความสนุก รู้สึกท้าทาย ไม่จำกัด อยู่แต่ในกรอบเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้างานให้ความร่วมมือที่ดีในการทำงาน และเมื่อทำงานสำเร็จควรจะต้องมีการชื่นชม และได้รับการยอมรับจากผู้บริหารซึ่งผู้บังคับบัญชาหากปราศจากความร่วมมือของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว การทำงานก็อาจไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นกำลังสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความสนใจ

ดูแล ปรับตัวให้เข้ากันได้เพื่อให้ร่วมงานกันได้ดี นอกจากนี้การพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองให้ผู้บังคับบัญชาเห็นการเปลี่ยนแปลงและผู้อื่นยอมรับถือเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารผู้บังคับบัญชาที่เหมาะสม และจำเป็นต้องพัฒนาบุคลิกภาพของตัวเราในการสื่อสารได้อย่างชัดเจนทั้งในเรื่องงานเรื่องทั่วไป และเรื่องส่วนตัวอย่างตรงไปตรงมากับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบความต้องการอย่างแท้จริง โดยการสื่อสารนั้นต้องเป็นข้อเท็จจริงและ เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชายอมรับได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ โรเบิร์ต คาร์ลเบิร์ก และเอ็ดเลอร์ (Robert Karlsberg and Adler) ได้กล่าวถึงเทคนิคในการบริหารผู้บังคับบัญชา 12 ประการดังนี้ 1) รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 2) การร้องขอหรือการตอบกลับจากผู้บังคับบัญชา 3) กล้าที่จะเข้าพบและใช้เวลาปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายกับผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 4) หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ในด้านลบหรือบ่น 5) ถ้ามถึงความคาดหวังที่ผู้บังคับบัญชาต้องการในตัวคุณและทำให้ได้มากกว่าเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาวางไว้ 6) ให้ความสำคัญกับเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ 7) จงให้ความสำคัญกับทุกปัญหา 8) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชามีความก้าวหน้า 9) ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของคนที่เข้ากับรูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชา 10) การเจรจาต่อรอง 11) การรักษาคำสัญญาและความไว้วางใจ และ 12) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในด้านบวก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ราฟเฟอตี (Rafferty) ได้ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนและทัศนคติของครูที่มีต่อการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างครูติดต่อสื่อสารไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนในระบบเปิด จะได้ผลดีกว่าการสร้างบรรยากาศของโรงเรียนในระบบปิด หมายถึงว่าแม้โรงเรียนจะบริหารจัดการให้มีระบบเปิดในส่วนต่างๆ แต่ยังไม่ดีเท่ากับการจัดให้ครูติดต่อสื่อสารแบบระบบเปิดไปสู่ผู้อำนวยการหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำให้ครูเปิดตัวเองสูง ผู้อำนวยการจะช่วยให้บรรยากาศการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้นการพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาจะส่งงาม และเกิดการยอมรับในองค์การ ย่อมก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและเสริมสร้างภาพลักษณ์ ที่ดีให้กับตนเอง และน่าประทับใจต่อผู้อื่น การพัฒนาบุคลิกภาพไม่มีสูตรตายตัว สามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ตามความเหมาะสมของหน้าที่และบทบาท การพัฒนาบุคลิกภาพตนเองให้เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดีจะต้องพัฒนาในหลายด้าน ประกอบและควบคู่กันไปจากแนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถยืนยันและรับรองได้ว่าการพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการบริหารผู้บังคับบัญชา

6. องค์ประกอบด้านการศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ระหว่างกัน เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารผู้บังคับบัญชามากที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .531 - .664 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 5.782 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 4.818 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ พบว่ามีลำดับความสำคัญขององค์ประกอบเป็นอันดับ 6 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่รวมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ตรงกับองค์ประกอบด้านศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ระหว่างกัน อาจกล่าวได้ว่าการศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ระหว่างกัน หมายถึง พลังแห่งความเชื่อมั่น

ที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีให้ซึ่งกันและกัน เกิดการประสานกันอย่างกลมกลืนก่อให้เกิดเป็นความเข้าใจและการยอมรับระหว่างกัน เป็นความเชื่อมั่น การเห็นคุณค่าระหว่างกัน ผู้บังคับบัญชาเองก็จำเป็นต้องดึงศักยภาพ และความสามารถที่ซ่อนอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้วย การศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งสำคัญที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักรู้ และเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะเฉพาะของตนเอง ยึดค่านิยมบนพื้นฐานแห่งหลักการของการพึ่งพาเกื้อกูลกัน การให้การยอมรับ การให้เกียรติ และแสดงความเคารพในความแตกต่างของมุมมอง ทศนคติ ให้มีความสำคัญต่ออารมณ์ความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้วยความปรารถนาดี ให้อภัย ไม่วิพากษ์วิจารณ์ ดำเนินชีวิตหรือความหীনที่จะนำไปสู่การทำลายคุณค่าความภูมิใจในความเป็นตัวตนของผู้บังคับบัญชา การรู้จักตนเองให้ดีที่สุดด้วยการสำรวจตัวเองว่า มีจุดดี จุดด้อย จุดเด่นอะไรบ้าง จะปรับจุดด้อยให้ดีขึ้นได้อย่างไร ใช้จุดเด่นของตนให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่นได้อย่างไร และยอมรับตนเอง ศรัทธาในตนเอง เชื่อในความสามารถของตนเอง กำจัดความกลัว เพราะความกลัวเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จและทำให้ไม่กล้าเพราะกลัวจะผิดพลาด การมีชีวิตอยู่กับปัจจุบัน คิดในทางบวก พยายามคิดในเรื่องที่ดีที่ทำให้เป็นสุขเกิดพลังใจ และปลูกฝังอุปนิสัยที่ดีสิ่งสำคัญการสร้างเชื่อมั่นศรัทธาในตนเองด้วยการพึ่งพาตนเอง ช่วยตนเองอย่างเต็มความสามารถ การที่เราจะมีการเชื่อมั่นศรัทธาในตนเองได้ มีการฝึกฝน เสริมสร้างและสั่งสมนิสัยที่ดี เพื่อให้ผู้บังคับบัญชายอมรับและศรัทธาได้นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ได้กล่าวไว้ว่าเราต้องเรียนรู้วิธีการที่จะจัดการกับตนเอง ดังนั้นฉันมีจุดเด่นอะไร ทำงานแบบไหน รู้จักตนเองหรือไม่ เรียนรู้อย่างไร ให้คุณค่ากับอะไร เหมาะกับงานแบบไหน ควรสร้างสรรค์อะไรให้กับงาน รับผิดชอบในความสัมพันธ์กับผู้อื่น และครึ่งหลังของชีวิตการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ โจเซฟ ลูฟท์ และแฮรี อิงแฮม (Joseph Luft and Harry Ingham) กล่าวว่า หน้าที่การรับรู้ของโจฮารี มุ่งแสดงให้เห็นเข้าใจถึงการตระหนักรู้ตนเองของบุคคลในสถานการณ์ที่แสดงพฤติกรรมติดต่อกับบุคคลอื่น ก่อนที่บุคคลจะยอมรับผู้อื่นได้นั้น จำเป็นที่บุคคลจะต้องรู้จักและยอมรับตนเองเสียก่อน ดังนี้ 1) ส่วนเปิดเผย เป็นส่วนที่แสดงถึงข้อมูลเกี่ยวกับตนเองที่ตนเองรู้และในขณะเดียวกันคนอื่นก็รู้ด้วย 2) ส่วนที่เป็นจุดบอด แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมบางอย่างของตนเองคนอื่นรู้ แต่ตนเองไม่รู้ 3) ส่วนซ่อนเร้น บริเวณนี้ถือว่าเป็นความลับคือสิ่งที่ตนเองรู้แต่ผู้อื่นยังไม่รู้ และยังไม่เปิดเผยให้ผู้อื่นรู้เป็นพฤติกรรมหรือความรู้สึกนึกคิดบางอย่างที่บุคคลเก็บซ่อนไว้ในใจไม่เปิดเผยให้ผู้อื่นรู้ตนเองเท่านั้นที่รู้ และ 4) ส่วนลึกกลับที่ไม่มีใครรู้ เป็นพฤติกรรมหรือความรู้สึกบางอย่างที่บุคคลกระทำไปโดยทั้งที่ตนเองและผู้อื่นไม่รู้ ซึ่งอาจเป็นจิตใต้สำนึกที่บุคคลแสดงออกโดยไม่รู้ตัว ตนเองไม่เคยรู้ไม่เคยเข้าใจมาก่อน และบุคคลอื่นไม่เคยรู้ไม่เคยสนใจมาก่อนเช่นกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ ซารา ไวท์ (Sara White) กล่าวว่า การรู้จักจุดแข็ง จุดอ่อนในการทำงานของตัวเราเองก่อนถือเป็นการพัฒนาและใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์ จุดอ่อนของตัวเราเองก็จะถูกแทนที่ด้วยจุดแข็งของคนอื่นในทีมได้ และที่สำคัญคือต้องรู้จักและเข้าใจลักษณะการทำงานของผู้บังคับบัญชาคุณด้วย ถ้าคุณรู้ว่าเป้าหมายของเขาคืออะไร มีแรงจูงใจ แรงกดดันอะไรบ้างก็จะสามารถสร้างงานให้สำเร็จตามจุดประสงค์ของผู้บังคับบัญชาได้ง่ายขึ้น ซึ่งสามารถเรียนรู้ได้จากผู้ที่มีหน้าที่ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง จากกฎในการสร้าง

ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ดังนี้ 1) แจ้งรายละเอียดล่วงหน้าเสมอ 2) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา 3) ซื่อสัตย์ และ 4) ใช้เวลาให้คุ้มค่า นอกจากนี้การสร้างศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ระหว่างกันต่างต้องทำความเข้าใจธรรมชาติด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และความแตกต่างระหว่างบุคคลเสียก่อน ปัจจัยหลักที่ส่งผลให้เกิดความแตกต่างระหว่างบุคคล มี 2 ประการคือ กรรมพันธุ์หรือพันธุกรรม (Heredity) และสิ่งแวดล้อม (Environment) ซึ่งทั้งสองปัจจัยต่างมีความสำคัญ และจะขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งไม่ได้ อาจกล่าวได้ว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลย่อมมีผลต่อการทำงานของบุคลากร การที่ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายให้ใครทำงานอะไรต้องให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด และควรตระหนักว่าคนเรามีจุดมุ่งหมายในการทำงานแตกต่างกัน บางคนทำงานเพื่อต้องการรายได้ บางคนต้องการความมั่นคงเกียรติยศชื่อเสียง บางคนทำเพื่อบริหารเวลาให้เกิดประโยชน์ จุดหมายที่แตกต่างกันทำให้บุคลากรตั้งใจทำงานแตกต่างกันไปด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้กล่าวไว้ว่าลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์จะมี 5 ปัจจัยคือ 1) ความต้องการด้านกายภาพ 2) ความปลอดภัยและมั่นคง 3) ความรักและด้านสังคม 4) ชื่อเสียงและการยอมรับ และ 5) ความสำเร็จตามเป้าหมายในชีวิต ซึ่งความต้องการของมนุษย์ในขั้นที่ 4 และ 5 นั้นอาจกล่าวได้ว่าเป็นความต้องการสูงสุด เพราะการที่เราจะมีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากผู้อื่นได้นั้นต้องเกิดจากความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ได้สั่งสมไว้จนประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตได้นั้น นอกจากนี้การยอมรับเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน การแก้ปัญหาพร้อมกันด้วยความเข้าอกเข้าใจกันย่อมส่งผลให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จของทั้งสองฝ่ายอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ จีน เกลลี (Jean Kelley) ได้กล่าวว่าการบริหารความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและคุณเพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน ดังนี้ 1) ทำตามความคาดหวังที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ 2) ถามถึงความคาดหวังที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ 3) พิจารณารูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชา และปรับเปลี่ยนตัวคุณให้เหมาะกับรูปแบบนั้น 4) กล่าวที่จะบอกความรู้สึกลงใจของคุณ 5) ให้ความสำคัญกับรูปแบบการทำงานของเพื่อนร่วมงาน และ 6) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา สอดคล้องกับแนวคิดของ ลีดิงแฮม และบรูนิง (Ledingham and Bruning) ได้เสนอผลลัพธ์ของความสัมพันธ์ไว้ 5 ทิศทางคือ ความไว้วางใจ (Trust) การเปิดเผยตนเอง (Openness) การเกี่ยวพัน (Involvement) การลงทุน (Investment) และความรับผิดชอบ (Commitment) นอกจากนี้การสร้างศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเรามีการตระหนักรับรู้เข้าใจ จุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะเฉพาะของผู้บังคับบัญชารวมทั้งรูปแบบการทำงาน แล้วพยายามหาแนวทางการปรับตัวที่เข้ากันได้ในรูปแบบการทำงานนั้น โดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องศึกษาทำความเข้าใจความเป็นตัวตนหรือลักษณะเฉพาะของผู้บังคับบัญชา ค้นหาว่าผู้บังคับบัญชามีจุดด้อยในเรื่องใดและพยายามหาทางสนับสนุนและส่งเสริมไปพร้อมกับจุดเด่นของเรา สอดคล้องกับแนวคิดของ จอห์น กาบารโร และ จอห์น โกดเตอร์ (Joha Gabarro and John Kotter) กล่าวว่า การพัฒนาและบริหารความสัมพันธ์ถ้าผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสร้างสรรค์แนวทางในการทำงานร่วมกันได้ ทั้งสองฝ่ายก็สามารถทำงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ซึ่งปัจจัยที่ช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับ

ผู้บังคับบัญชาดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ดังนี้ 1) รูปแบบการทำงานที่เข้ากันได้ดี 2) การคาดหวังซึ่งกันและกัน 3) การส่งต่อของข้อมูล 4) ความไว้วางใจและความซื่อสัตย์ และ 5) การใช้เวลาและทรัพยากรอย่างถูกต้อง และสอดคล้องกับแนวคิดของ เทอร์ก ไวย์เน (Turk Wayne) ที่ได้กล่าวถึงเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ไม่สร้างความประหลาดใจ หาแนวทางการแก้ปัญหา ชัดตรงและน่าไว้วางใจ มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย เข้าใจทัศนคติและตารางงานของผู้บังคับบัญชา เข้าใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา เข้าใจรูปแบบการทำงานของตัวเอง รวมไปถึงจุดอ่อน จุดแข็ง เป้าหมายและความต้องการเฉพาะบุคคล และรู้จักจุดแข็งของผู้บังคับบัญชา ทั้งหมดนี้เป็นการแสดงให้เห็นถึงความศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ระหว่างกัน เป็นเรื่องละเอียดอ่อนจำเป็นต้องให้ความสำคัญและใส่ใจในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสุข บรรลุเป้าหมายขององค์กร จากแนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถยืนยันและรับรองได้ว่าการศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ระหว่างกันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการบริหารผู้บังคับบัญชา

2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา

ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน พบว่า องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา ทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างความเข้าใจระหว่างกัน 2) การเป็นผู้ตามที่ดี 3) การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ 4) การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน 5) การพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง และ 6) ศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ระหว่างกัน มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้สอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาดังนี้ การบริหารผู้บังคับบัญชาจะสำเร็จได้ตามเป้าหมายได้ ผู้บังคับบัญชาต้องยอมรับการบริหารโดยใช้หลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาร่วมออกแบบการบริหารด้วย เพื่อช่วยสนับสนุนความสำเร็จของผู้บังคับบัญชามากขึ้นหนึ่ง โดยในองค์ประกอบด้านการเป็นผู้ตามที่ดี มีปัจจัยย่อย 14 ปัจจัย อาจยังไม่ครอบคลุมและสอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้วิจัยน่าจะมีการปรับเนื้อหาปัจจัยย่อยให้เหมาะสมกับองค์ประกอบหลัก และควรนิยามศัพท์เฉพาะเรื่องการบริหารผู้บังคับบัญชาให้ชัดเจน เพราะงานวิจัยนี้เน้นไปที่แนวทางหรือพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ผู้วิจัยจะนำไปปรับใช้เพื่อให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้นไป

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง การบริหารผู้บังคับบัญชา ซึ่งพบว่าองค์ประกอบของการบริหารผู้บังคับบัญชา มีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี งานวิจัย และผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนั้นเพื่อให้การบริหารผู้บังคับบัญชา มีการนำไปปรับ

ใช้ในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานที่มีสายการบังคับบัญชาที่มีสนใจ ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีสายการบังคับบัญชา ควรนำผลการวิจัยนี้ ไปเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการบริหารงานบุคคล เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากรอย่างมีความสุข โดยมีเป้าหมายความสำเร็จขององค์การร่วมกัน
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ ไปเป็นแนวทางการพัฒนาองค์การ และมีการประเมินผล กำกับ ติดตามการทำงานร่วมกันในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ควรมีการพัฒนางานวิจัย โดยการนำไปปฏิบัติใช้ในสถานศึกษา หรือหน่วยงานที่สนใจ แล้วมีการดำเนินการกำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ
4. งานวิจัยนี้เหมาะสำหรับนำไปพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่มีทัศนคติในด้านลบต่อผู้ร่วมงาน ได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างสร้างสรรค์

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบของการบริหารผู้บังคับบัญชา ตามบริบทของแต่ละองค์การที่มีโครงสร้างการบริหารที่แตกต่างกัน
2. ควรนำองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชาไปวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) เพื่อสร้างและพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารผู้บังคับบัญชา ที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป
3. ในแต่ละองค์การควรจัดให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และผลลัพธ์ขององค์การ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดร่วมกัน
4. องค์การที่มีสายการบังคับบัญชาควรมีการประเมินแบบครอบคลุมในทุกด้าน เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้รับบริการ เพื่อนร่วมงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การที่มีประสิทธิภาพต่อไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. “กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 2550” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 124, ตอนที่ 24 ก. (16 พฤษภาคม 2550). _____ . **เขตตรวจราชการ**, เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 28 สิงหาคม 2557, เข้าถึงได้จาก http://www.moe.go.th/data_stat/Download_Excel/.../19InspectionArea.xls.
- กระแส ชนงศ์. **เคล็ดลับสู่ความสำเร็จของหมอมกโชไช**, พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ : โลกสดใส, 2552.
- กิตติ บุนนาค. **การนำนโยบายการบริหารงานขององค์กรธุรกิจไทยไปปฏิบัติ : ศึกษาปรากฏการณ์ปัญหาในอดีตเพื่อการพัฒนาสู่ศตวรรษที่ 21** กรุงเทพฯ : 2549.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. **เทคนิคการวางตัวในที่ทำงานเข้าตานายถูกใจเพื่อน** กรุงเทพฯ : ชัคเชส มีเดีย จำกัด, 2551.
- กลุ่มสารสนเทศ. **จำนวนโรงเรียน นักเรียน ครูและห้องเรียน สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ปีการศึกษา 2557** เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 12 ธันวาคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.bopp-obec.info>.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. **การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร**. กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสารจำกัด, 2548.
- กรมส่งเสริมการเกษตร. **แนวการศึกษาชุดวิชาการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร**, 2557.
- โกลแมน เดเนี่ยล. **อ้างอิงในณัฐยา สันตระการผล, การบริหารทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท, 2555.
- ขจัดภัย บุรุษพัฒน์. **ความสำเร็จในชีวิตใครคิดว่ายาก**. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : บุ๊คส์ ทู ยู. 2552.
- จุฑาพิน รุ่งโรจน์. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : ศิริธรรมออฟเซ็ท, 2545.
- จุฑา เทียนไทย. **การจัดการ : มุมมองนักบริหาร**. กรุงเทพฯ : แมคกรอฮิล, สำนักพิมพ์ท็อป. 2547.
- เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. “ได้ศึกษาเกี่ยวกับความไว้วางใจในองค์การของประเทศไทยศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน.” **ดัชนีนิพนธ์ปริญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง**, 2552.
- ชินกร น้อยคำยาง และปภาดา น้อยคำยาง. **รายงานวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อดัชนีความสุขในการทำงานของบุคลากรในสังกัดหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**. กรุงเทพฯ : 2555.
- ชูลีพร เพ็ชรศรี. “คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.” **วิทยานิพนธ์ คณะบริหารธุรกิจ การจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วารสารสุทธิพิทักษ์** ที่ 28 ฉบับที่ 85 มกราคม - มีนาคม 2557.
- ชูชัย สมितिไกร. **การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร**. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

- โชติณัฐ คงพานิช. “การเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการบังคับบัญชาของหัวหน้างานเพศชายและเพศหญิง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, มปป.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. **กล้าเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2546.
- _____. **การบริหารจัดการ**. กรุงเทพฯธุรกิจ, 18 มิ.ย. 2550.
- दनัย เทียนพุด. **รู้ทันธุรกิจรู้เทคนิคการจัดการ**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- ดิเรก รวานนท์. **วิธีการจัดการกับเจ้านาย**. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า จำกัด, 2534.
- ดิเรก วรณเศียร. “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ศึกษบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- เดเนียล โกลเมน. **อ้างอิงใน ญัฐยา สันตระการผล. การบริหารทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท, 2555.
- ตุลา. **คัมภีร์ปราบ (ม) เจ้านาย**. กรุงเทพฯ : เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน), 2546.
- เดือนดา มัจฉาชีพ. “การเปรียบเทียบการบังคับบัญชาของหัวหน้างานเพศชายและหัวหน้างานเพศหญิงที่มีต่อการรับรู้ภาวะผู้นำและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา.” วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2554.
- ถวิล มาตราเยี่ยม. **เทคนิคการบริหารนาย Managing Your Boss**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : เสมาธรรม, 2554.
- ทองทิพา วิริยะพันธ์. **มนุษย์สัมพันธ์กับการบริการ**. กรุงเทพฯ : อินเฟอร์มีเดียบุ๊ก, 2546.
- ไทยรัฐออนไลน์, **ผลสำรวจชี้ลูกจ้างรังเกียจเจ้านายเผด็จการ-ขโมยผลงาน**, เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 24 พฤษภาคม 2557 เข้าถึงได้จาก <http://www.thairath.co.th/content/173765>
- ธงชัย สันติวงษ์. **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2543.
- อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. “3 ทักษะสำคัญในการสอนงานและให้คำปรึกษา.” **People for Quality**, 17, 155 (September, 2010) : 106-107.
- จร สุนทรายุทธ. **การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา : หลักการการประยุกต์ และกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2553.
- ธีระ รุณเจริญ. **ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ**. นครราชสีมา : สำนักพิมพ์, 2545.
- นเรศรี แสนมนตรี. “บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 23 อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2553.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์, 2534.
- นพวรรณ จุลกนิษ, **ผลสำรวจความสุขในการทำงาน (Happiness Meter) ประจำปี 2558**, เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 6 พฤษภาคม 2558 เข้าถึงได้จาก <http://th.jobsdb.com/thth/articles/>
- เนตร์พัฒนา เยาวีราช. **การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management**, พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด จำกัด, 2556.

- นรวัฒน์ ชุตินวงศ์. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งนวัตกรรม.” วารสารบริหารธุรกิจ 34, 130 (เมษายน-มิถุนายน 2554) : 52.
- บิงก์ สแตนลีย์. **ขว้างข้าง เซนกับศิลปะของการจัดการกับเจ้านาย.** กรุงเทพฯ : เอ อาร์ บีซิเนส เพรส, 2546.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. **กลั่นสามก๊กฉบับนักบริหาร.** กรุงเทพฯ : แสงดาว, 2540.
เบนจามิน แพรงคลิน, อ่างถึงโน ดิเรก รวณันท์. **วิธีการจัดการกับเจ้านาย.** กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า จำกัด, 2534.
- ประชุม โพธิกุล. **คู่มือหัวหน้างาน การสอนงานและการให้คำปรึกษา.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วันทิพย์, 2537.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน **Executive Journal.** 2015.
- ประภัสสร กรรณสถิต. **การบริหารจัดการคนเก่ง.** กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550.
- ประเวศ มหารัตน์สกุล. “ผู้บริหารต้องการลูกน้องแบบใด.” **Quality Management** 14, 122 (2548) : 73.
- ประวีณ ณ นคร. **ร่างหนังสือคู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา.** กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ., 2556.
- ปีเตอร์ สตีเมส์ อ่างถึงโน อุดมพงษ์. **การบริหารอย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แม่น้ำ, 2542.
- พยอม วงษ์สารศรี. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา, 2542.
- พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์. “ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับการบริหารงานบุคคล,” **เพิ่มผลผลิต** 33, 2 (มีนาคม-เมษายน, 2537) : 34-36.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.
- พิรญาณ์ บุญญสถิต และพัชสิรี ชมพู่คำ. “ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี.” **จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์** 32, 4 (OCTOBER - DECEMBER 2010) : บทคัดย่อ.
- พัชยะอร. **ลูกน้องก็เติบโตใหญ่ เจ้านายก็เบิกบาน.** กรุงเทพฯ : แสงดาว. 2555.
- พัชรภากร เทวกุล. “ความหวังและความท้าทายของการจัดการคนภาครัฐ.” **วารสารข้าราชการ** 58, 1 (ตุลาคม-ธันวาคม 2556) : 7-9.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. **วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2540.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.
เลขานุ หน้าแฉล้ม. **เจ้านายในฝัน(ร้าย) การบริหารจัดการเจ้านายให้ได้ผล.** กรุงเทพฯ : ทูปีเลิฟ. 2548.
- มณฑรา ธรรมบุศย์. “10 สิ่งที่ผู้นำควรรู้และควรทำ.” **วารสารวิทยากร** 3 (106) กรุงเทพฯ 2550.
- วรางคณา กาญจนพาทิ. “ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ : กรณีศึกษาธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย.” **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี,** 2556.

- วรัชยา ศิริวัฒน์. **ลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิผลกับแนวทางการพัฒนาผู้ตามในยุคปฏิรูประบบราชการ.** เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 12 เมษายน 2557 เข้าถึงได้จาก (Online) Available: <http://www.9anant.com/index.php?lay>
- เรณู สุขฤกษ์กิจ. “ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน).” **ค้นคว้าอิสระ, ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาเอกธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2554.**
- รวมศิริ เมนะโพธิ. “เครื่องมือวัดการทำงานอย่างมีความสุข : กรณีศึกษานักศึกษาระดับปริญญาโท สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.” **วิทยานิพนธ์ วท.ม (การพัฒนามนุษย์และองค์กร).** กรุงเทพฯ : คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2550.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. “เทคนิคการพัฒนาพนักงานด้วยการฝึกอบรมในงาน.” **วารสารการบริหารสำหรับนักบริหารงานบุคคลมืออาชีพ** คน, 25 (1) กรุงเทพฯ ฯ : 2547.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. **การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น : สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, 2545.
- วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ อ้างถึงใน Adiqes, lcheak. “Management Styles” **california management Review, 19, 2 Winter 1976.**
- เสนาะ ดิยาว. **รูปแบบการบริหารและจัดการวิจัยทางการศึกษาและที่เกี่ยวข้องขององค์กรระดับชาติ** กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการทางสภาการศึกษา, 2548.
- สิทธิโชค วรานุสันติกูล. **ทำอย่างไรให้ขายอม.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น บมจ, 2547.
- สุวิทย์ อุดมพานิชย์. **หลักการบริหารสำหรับทันตแพทย์.** ขอนแก่น : คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.
- สุขเสริม สงวนพานิช. “ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจภายในองค์กรกับประสิทธิผลของทีมพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม.” **ค้นคว้าอิสระ สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.**
- สุรชัย พรหมพันธุ์. **ข้าแหละสมรรถนะเพื่อการพัฒนา competency.** กรุงเทพฯ : ปัญญาชน, 2554.
- สำราญ มีแจ้ง. **สถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัย.** พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : นิชินแอตเวอร์ไทซิงกรุ๊ป, 2546.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **รายงานการวิจัยเรื่องสภาพการศึกษาไทยในอนาคต 10 – 20 ปี,** พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์, 2553.
- _____. **การพัฒนาองค์กรและบุคลากร แนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล.** กรุงเทพฯ : สกศ., 2547.
- _____. **รายงานผลการวิจัยเรื่อง สภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหามาตรการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น, 2552.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. แกนหลักแนวคิดการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และ
เกณฑ์การประเมินโรงเรียนปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา,
2544.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่สิบเอ็ด
พ.ศ. 2555 – 2559.**

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ. **สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555 - 2559).** กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี, 2555.

_____. **เอกสารประกอบการประชุมประจำปี 2558 ของ สคช. ทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564).** กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี, 2558.

สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด, 2553.

สมชาติ กิจยรรยง. **ศาสตร์และศิลปะของผู้นำ : ที่ครองใจทุกคน.** นนทบุรี : อมรินทร์ บุ๊ค เซ็นเตอร์,
2555.

สมบัติ อังกูรพิริยะ. “ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานขายเวชภัณฑ์ กรณีศึกษา : บริษัทแอสตรา
เซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด.” การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ,ปริญญามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544.

สมวงศ์ พงศ์สถาพร. “การบริหารเจ้านาย.” *Thaicoon Business Management* 8, 89 : 3th
Forward, 39 April, 2005 : 127.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. **พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์.** พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์ม และไซ
เท็กซ์ จำกัด, 2550.

อนุดตรา พานโพธิ์ทอง. **หัวหน้าแบบไหนที่ลูกน้องไม่ปลื้ม.** เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 5 เมษายน 2556. เข้าถึง
ได้จาก ธุรกิจ : CEO Blogs กรุงเทพฯธุรกิจ www.officeteam.com

อนุพงศ์ อวิรุทธา. **ใครคือผู้ตามที่ดีในองค์กร.** เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 26 กันยายน 2557 [ออนไลน์]., เข้าถึงได้
จาก <https://www.siamturakij.com>

อภิวุฒิ พิมพ์แสงสุริยา. **เกร็ดความรู้พร้อมประเด็นชวนคิดจาก HR พันธุ์แท้.** กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่ม
ผลผลิตแห่งชาติ, 2550.

อดุลย์ ทองแก้ว. “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ และแรงจูงใจการปฏิบัติงานของ ลูกจ้าง
ชั่วคราวโรงพยาบาลจิตเวช.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
ทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. 2551.

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์. **สอนงานอย่างไรให้ไดงาน (Coaching).** กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์จำกัด,
2548.

อิทธิพล เรืองเดช. “ช่องทางสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษา บริษัท อยุธยา แคปปิตอล ออโต้ ลีส จำกัด (มหาชน).” สาร
นิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
กรุงเทพฯ. 2552.

อินทนิล. **บริหารงาน บริหารคน**. กรุงเทพฯ : THANY PUBCICATION, 2534.

อุ้นเรื่อน เมืองสองชั้น. **บทความเรื่อง ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษา** เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 28 ตุลาคม 2557 เข้าถึงได้จาก <http://www.kroobonnok.com>.

อุซุมพร แก้วขุนทด. “ความไว้วางใจในผู้นำองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเนตบีเคเค จำกัด.” สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2550.

อัคร ศุภเศรษฐ์. **หลักการบริหารเจ้านาย**. กรุงเทพฯ : เครดิตไทย, 2545.

อ. ญัฐภาพร. **ชนะใจเจ้านาย ครองใจเพื่อร่วมงาน**. กรุงเทพฯ : ไทยควอลิตี้ บุ๊คส์, 2554

ภาษาต่างประเทศ

A., F. James. Stoner. and Charles Wankel. **Management**. 3th ed. New Jersey : prentice Hall, Inc., 1986.

Adair, Eric John. **Leadership and Motivation : Session 5 Managing Your Boss**. first published The OPC University, Walton Hall, 1994, 73-86.

Allport, W. G., **Personality: A Psychological Interpretation**. New York : John Wiley and Sons, Inc., 1973.

Adler, Alfred, **The Individual Psychology of Alfred Adler**. New York : Harper Torchbooks, 1964.

Arlyn, Rodney Wickstorm. “An Investigation in to Job Satisfactory Among Teacher.” **Dissertation Abstracts International** 03, 72 (September 1971) : 1249-A.

Babalola, Oginni, Afolabi Gbadegesin and other. A study of Superior – Subordinate Relationship and Employees’ Commitment to the Core Beliefs of Organization in Public Universities of Southwest, Nigeria. **American Journal of Business and Management** 3, 1 (2014) : 28-38.

Bateman and Snell. อ่างถึงใน ดิเรก วรณเศียร, “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

Bergen, C. W. Von, Jane W. Licata and Barlow Super. **Managing Your Administrator** Southeastern Oklahoma State University, 1997.

Best, W. John, Research in Education. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall Inc, 1970.

Bartol, M. Kathryn. and David C. Martin. **Turnover among DP Personnel : a casul Analysis**. University of New York : Colleague Pake, ACM Maryland, 1993.

- Bryant, Skeen Thompson. "Relational identity negotiation : Redefining the supervisor – Subordinate relationship," Ph.D. dissertation, Business Administration, University of south Carolina, 2012.
- Butler, J. K. "Toward understanding and measuring condition sot trust : Evolution of a conditions of trust inventory." *Journal of Management* 17, 3 (1991).
- C., Gegner, **Summary of Executive Coaching Research Project. Retrieved.** (November15, 2010) from <http://www.coachingnetwork.org.uk/resourcecentre/Articles/View Article.asp?artld=61>
- Certo and Certo. อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด, 2550.
- Covey R. Stephen. **The 7 habits of highly effective people.** New York : Simon and Schuster, 1997.
- Cookie, Micaller. "Managing your boss." *HKICPA with Eight Publishing*, Hong Kong, 3, 4 (March 2008) : Monthly.
- Courtney, อ้างถึงใน อุทุมพร แก้วขุนทด, "ความไว้วางใจในผู้นำองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรม และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเนตบีเค เค จำกัด," (สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2550).
- Cronbach, Lee J.. **Essentials of Psychological Test.** 4th ed. New York : Harper & Row, 1984.
- Drucker, Peter F. **The Principle of Management.** New Yoke : Harper & Row Olubishers, 1954.
- Dominic, A. Infante, Caralyn M. Anderson and other, Subordinates' Satisfaction and Perceptions of Superiors' Compliance – Gaining Tactics, Argumentativeness, Verbal Aggressiveness, and style. *Sang Journal* 6, 3 (February, 2006), abstract.
- E., Diener, **Recent Finding On Subject Well-Being.** (Online). Available : <http://goo.gl/egfLGR>Retrieved (March 7, 2012).
- Elizaberth, Julia Bingham. " A Study of Principals' and Teachers' Perceptions of Principals' Communication Style and the Association with Teachers' Communication Satisfaction" **Dissertation International Retrieved** 12, (January 2012) : Abstracts.
- Fernando, D. M. and Hulse Killacky, D. "The relationship of supervision styles to Satisfaction with supervision and self-efficacy of master's level counseling students." *Journal of Counselor Education and Supervision* (2005) : 63.
- Fred, N. Kerlinger. **Foundations of behavioral research,** 3rd ed. (U. S. A. : Holt Rinehart and Winston, Inc., 1997)

- Forsyth, Patrick. *Manage Your Boss : 8 Steps to creating the ideal working relationship.* Singapore : Marshall Cavendish Business, (2006) : 17-161.
- Gabarro, J. John. *Manage Your Boss How To Build A Great Working Relationship*, first published Great Britain London : A&C Black Publishers Ltd., 2010.
- Gabarro, J. John, and John P. Kotter, “Managing Your Boss.” *Harvard Business Review*, 83, 1 (January 1980).
- Harsha, E. Chacko. *Methods of upward Influence, motivational need, and administrators’ perceptions of their supervisors’ leadership styles.* Group and organization management, New Orleans. September 2004.
- Herminia, Ibarra. อ้างถึงในกมลวรรณ รามเดชะ. การสอนงานปรึกษาและดูแล Coaching and Mentoring. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2556.
- Haughey, Duncan. *Project Planning a Step by Step Guide. Project Smart 2000-2011* เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 10 May, 2014 เข้าถึงได้จาก <http://www.projectsmart.co.uk/project-planning-step-by-step.html>.
- Hester, John. *Managing Your Boss–3 Keys to Leading Up.* February 14, 2013 ; 1-2.
- Howard, Lee B., and Andrew L. Comrey, *A first course in factor analysis*, 2nd ed. (Hillsdale, N. J. : Lawrence Erlbaum Association, Publishers, 1998.
- Jay, Rose. How to Manage Your Boss : Developing the Perfect Working Relationship, *Financial Times Management* (June 2002).
- Johnston, L. Janis, *Managing the Boss.* Carbondale, Illinois, Low Librarice. J.21 1997, October 26, 1996.
- K., T. Dirks, and Ferrin, D.L. “Trust in leadership : Meta – analytic findings and implication for research and practices” *Journal of Applied Psychology* (2002) : 85-86.
- Karlsberg, Robert. and Jane Adler. *12 Tips for managing your boss. 2005*, Special Report : 1-5.
- Kelly, Louisa Jean. How to management your boss, *Columbia University Record*, 21, 19 (March, 1996).
- Ken, Jacobs. Managing up: Helping your boss is the best way to help yourself. *TACTICS* (April 2008) : 21.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan, “Determining Sample Size for Research activities,” *Educaional and psychological Measurement.* 30, 3 (1970) : 607 – 610.

- Kurt, T. Dirks. and Donald L. Ferrin. "Trust in leadership : Meta – analytic findings and implication for research and practices," 87, 4 **Journal of Applied Psychology** (2002) : 85-86.
- Lukaszewski, , E. James. Managing your boss's boss, **IEE spectrum Journal and Magazines** (February 2009).
- M., E., Vonk & Zucrow, E. Female MSW students' satisfaction with practicum supervision : the effect of supervision gender. **Retrieved Journals** 10, 3 (1996), from <http://dbonline.lib.cmu.ac.th/mds/detail.nsp>.
- Nurdan, Ozaralli. A study on conflict resolution styles employed by Theory – X and Theory –Y leaders and perceived leader competence. Marmara University , Faculty of Business Administration, Istanbul, Turkey. **The Journal of Business Perspective** 6, 2 (July 2002).
- P., E. Thompson, Bell E. Prevost S. Overcoming Barriers to Research-Based Practice in Medsurg Nursing (February 1999).
- Pearce, Chris. "Ten steps to managing your boss." **nursing management** 14, 3 (June 2007) : 21.
- Podsakoff, M. Philip, William D. Todor, and Richard Skov. Effects of leader contingent and non contingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. **Academy of Management Journal** 25, 4 (San Diego, 2002) : 810-821.
- Rensis, Likert, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, **วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**, พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538.
- Robbins, Holt and Mukerji, อ้างถึงใน ดิเรก วรรณเศียร. "การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน." **วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**, 2545.
- Steve Chandler & Scott Richardson อ้างถึงใน สุดาวรรณ อริยะทรัพย์. **100 วิธีทำให้คนยอมทำงานให้เราด้วยความเต็มใจ และมีแรงจูงใจที่ดี**. พิมพ์ครั้งที่ 60 ฉบับปรับปรุง, กรุงเทพฯ ฯ : ปีมี่เดีย กรุ๊ป (ประเทศไทย จำกัด), 2550.
- Samuel, C. Certo อ้างถึงใน พัชรี นนทศักดิ์และคณะ. **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ ฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2549.
- Simon, A. Herbert. **Administrative Behavior**. New York : McMillian, 1947.
- Sushkova, Maria. **Management the Boss**, เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 19 กันยายน 2557 เข้าถึงได้จาก <http://yappi.com.ua/>
- Sultan, Kermally. อ้างถึงใน กนิษฐ์ ฉินสิน. **คู่มือแห่งการบริหารคน**, กรุงเทพฯ ฯ : ดวงกลมพัลลภ, 2552.

- T., J. Rafferty. “**School Climate and Teacher Attitudes Toward Upward Communication in Secondary School.**” เข้าถึงเมื่อ January 20, 2014, from <http://wilson.txt.hwwilson.com/pdf/04584/p34qr/6s8.pdf>
- Tashakkori, Abbas and Charles Teddlie. **Mixed Methodology : Combining Qualitative and Quantitative Approaches.** Thousand Oaks, California : Sage, 1998.
- UNESCO, **บทวิเคราะห์การศึกษาไทยในโลกศตวรรษที่ 21**, เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2558, เข้าถึงได้จาก From Green Economies to Green Societies : Download a copy from <http://www.unescodoc.unesco.org/images/0021/002133/21331e.pdf>.
- W. P., Anthony. **Participative Management** Manila, Philippines : Addison Wesley Publishing Company, 1978.
- Wayne, Turk. The art of managing up. **Defense AT&L** : (March – April, 2007), 21-23.
- Werlin, A. Paul. **Managing your boss, Practice management.** June, 2009.
- Wehrich, Heinz and Harold koontz. **Management.** Tokyo, Japan : McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1980.
- Write, J. Sara. Success skill: Managing your relationship with your boss. **American journal of health-system pharmacy** 71, 5 (March 2014) : 369-371.
- Yonghans, M. Colleen. **[Superior + Subordinate] or [Superior - Subordinate] : A case study, Illinois State University : Human Communication Research, 2008 : 22.**
- Zuber, J. Thomas. MD and Erika H. James, PHD, Managing your boss. **Family practice management**, (June 2001) : 33-36.





ภาคผนวก ก

หนังสือขอสัมภาษณ์ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลการสัมภาษณ์



ที่ ศธ 0520.203.2/๑๑๑

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

7 ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ดร.อำนาจ วิชยานุวัติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวพิชชาพร อุ่นศิริ รหัสนักศึกษา 55252935 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารผู้บังคับบัญชา”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารผู้บังคับบัญชา เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์/โทรสาร 034-219136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่อนุเคราะห์ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์

1. ดร.ชนะ สุ่มมาตย์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41
2. รองศาสตราจารย์ ลิขิต กาญจนภรณ์ ตำแหน่ง อาจารย์พิเศษ ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. ดร.ธนสิทธิ์ ศิริวรรณ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนสตรีนนทบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
4. นายประยงค์ ไสโต ตำแหน่ง นายกสมาคมรองผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งประเทศไทย รองผู้อำนวยการโรงเรียนกำแพงเพชรพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41
5. ดร.อำนาจ วิทยานูวัตติ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ





แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง การบริหารผู้บังคับบัญชา
หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร

คำชี้แจง 1. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการรวบรวมข้อมูลหรือตัวแปรต่าง ๆ สำหรับดุษฎีนิพนธ์เรื่อง การบริหารผู้บังคับบัญชา ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของท่านมีค่าต่อการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรในการสร้างองค์กรแห่งความสำเร็จ โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปสังเคราะห์และกำหนดเป็นข้อคำถามในการวิจัยต่อไป

2. แบบสัมภาษณ์ มี 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามสัมภาษณ์สำหรับการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารผู้บังคับบัญชา

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์อย่างดียิ่ง จึงขอของพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวพิชชาพร อุ่นศิริ

นักศึกษาหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อ.....นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

วัน / เดือน / ปี ที่สัมภาษณ์ วันที่เดือน..... พ.ศ.....

ตอนที่ 2 ข้อคำถามสัมภาษณ์ สำหรับการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารผู้บังคับบัญชา

1. ตามแนวคิดของท่าน การบริหารผู้บังคับบัญชาควรมีองค์ประกอบใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

2. ตามแนวคิดของท่าน รูปแบบการบริหารผู้บังคับบัญชาควรมีลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีขั้นตอน วิธีการอย่างไร ที่จะบริหารผู้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม

.....

.....

.....

.....

.....

4. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....





ที่ ศธ 0520.203.2 / 015

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

7 มกราคม 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.เกรียงพงศ์ ภูมิราช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวพิชชาพร อุ่นศิริ รหัสนักศึกษา 55252935 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารผู้บังคับบัญชา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

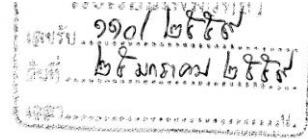
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือในการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุ่่นอารมณฺ์เลิศ อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. ดร.เกรียงพงศ์ ภูมิราช ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
3. ดร.ณรินทร์ ชำนาญดู ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ จังหวัด กาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8
4. ดร.เฉลียว ยาจันทร์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
5. ดร.นัฐตะวัน ล้มประสงค์ อาจารย์ประจำ ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์





ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และรายชื่อโรงเรียน
ที่ใช้ทดลองเครื่องมือในการวิจัย



ที่ ศธ 0520.203.2 / 068

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

22 มกราคม 2559

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน เรียนผู้อำนวยการโรงเรียนเพิ่มวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวพิชชาพร อุ่นศิริ รหัสนักศึกษา 55252935 นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร ได้รับอนุมัติวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารผู้บังคับบัญชา” ในกรณี ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอ
ความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุง
แก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการ

- เพื่อโปรดทราบ / สั่งการ
 ควรมอบ ฝ่ายวิชาการ
 ฝ่ายงบประมาณ
 ฝ่ายบุคคล
 ฝ่ายบริหารทั่วไป
 งาน.....

สงวนอินทร์

๒๕ / ๑ / ๒๕๕๙

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

- ทธ แจ้ง มอบ ผ.อ. ภาควิชา
 มอ ตามเสนอ ตอบแบบสอบถาม
 อ

ดำเนินการ

๒๕ / ๑ / ๕๙

รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ทดลองเครื่องมือในการวิจัย

โรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ	โรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง
1 โรงเรียนอ้อมน้อยโสภณชนูปถัมภ์	1 โรงเรียนปากน้ำปราณวิทยา
2 โรงเรียนสมุทรสาครบูรณะ	2 โรงเรียนเทพสุวรรณชาดวิทยา
3 โรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”	3 โรงเรียนโยธินบูรณะเพชรบุรี
4 โรงเรียนโยธินบูรณะ	4 โรงเรียนเขาย้อยวิทยา
5 โรงเรียนโพธิสารพิทยากร	5 โรงเรียนวัดบวรมงคล
6 โรงเรียนนวมินทราชินูทิศสตรีวิทยาพุทธมณฑล	6 โรงเรียนสวนอนันต์
7 โรงเรียนที่ปังกรวิทยาพัฒน์ (ทวีวัฒนา) ในพระบรมมหาราชูปถัมภ์	7 โรงเรียนสวนแตงวิทยา
8 โรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม	8 โรงเรียนบ่อสุพรรณวิทยา
9 โรงเรียนมัธยมวัดดุสิตาราม	9 โรงเรียนหนองวัลย์เปรียงวิทยา
10 โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา	10 โรงเรียนสระยายโสมวิทยา
11 โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม	11 โรงเรียนสามพรานวิทยา
12 โรงเรียนวัดห้วยจรเข้มหาวิทยาลัย	12 โรงเรียนจิวรายบุญมีรังสฤษดิ์
13 โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย	13 โรงเรียนภ.ป.ร.ราชวิทยาลัย
14 โรงเรียนสงวนหญิง	14 โรงเรียนเพิ่มวิทยา
15 โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี	15 โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 6



ภาคผนวก จ
ค่าความเชื่อมั่น

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.987	120



Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	548.2000	1501.545	.301	.987
VAR00002	548.3333	1495.333	.357	.987
VAR00003	548.4000	1493.628	.468	.987
VAR00004	548.2333	1497.013	.402	.987
VAR00005	548.2000	1483.131	.740	.987
VAR00006	548.3000	1488.976	.577	.987
VAR00007	548.2667	1494.409	.518	.987
VAR00008	548.2000	1499.752	.394	.987
VAR00009	548.1667	1496.971	.483	.987
VAR00010	548.2333	1493.289	.556	.987
VAR00011	548.2667	1489.720	.640	.987
VAR00012	548.3667	1482.240	.727	.987
VAR00013	548.4667	1487.637	.613	.987
VAR00014	548.3333	1498.230	.410	.987
VAR00015	548.3667	1484.171	.570	.987
VAR00016	548.1667	1492.213	.616	.987
VAR00017	548.2667	1479.237	.732	.987
VAR00018	548.2333	1503.082	.260	.987
VAR00019	548.0000	1501.379	.489	.987
VAR00020	548.2000	1487.890	.626	.987
VAR00021	548.0000	1501.379	.489	.987
VAR00022	548.1667	1502.282	.335	.987

VAR00023	548.4000	1478.110	.823	.987
VAR00024	548.2667	1478.823	.819	.987
VAR00025	548.1000	1489.748	.632	.987
VAR00026	548.1000	1492.438	.661	.987
VAR00027	548.1000	1488.507	.664	.987
VAR00028	548.4667	1479.430	.728	.987
VAR00029	548.3333	1481.333	.679	.987
VAR00030	548.3000	1488.631	.585	.987
VAR00031	548.2667	1487.582	.615	.987
VAR00032	548.1000	1489.472	.639	.987
VAR00033	548.5000	1488.397	.544	.987
VAR00034	548.4667	1485.223	.605	.987
VAR00035	548.4000	1479.214	.798	.987
VAR00036	548.2667	1487.926	.607	.987
VAR00037	548.2667	1485.099	.672	.987
VAR00038	548.4333	1490.116	.458	.987
VAR00039	548.2667	1489.651	.642	.987
VAR00040	548.1667	1494.971	.539	.987
VAR00041	548.5000	1486.121	.593	.987
VAR00042	548.0667	1494.340	.639	.987
VAR00043	548.1667	1498.075	.452	.987
VAR00044	548.2333	1481.771	.760	.987
VAR00045	548.1000	1485.403	.745	.987
VAR00046	548.1667	1488.557	.718	.987
VAR00047	548.1667	1492.075	.620	.987
VAR00048	548.1667	1490.764	.656	.987
VAR00049	548.3333	1485.609	.735	.987
VAR00050	548.2667	1486.754	.718	.987
VAR00051	548.1667	1495.592	.521	.987
VAR00052	548.2333	1487.909	.700	.987
VAR00053	548.1667	1489.661	.687	.987
VAR00054	548.3000	1492.976	.549	.987
VAR00055	548.5000	1495.362	.397	.987
VAR00056	548.3667	1492.999	.481	.987
VAR00057	548.1333	1490.189	.697	.987
VAR00058	548.3000	1489.114	.649	.987
VAR00059	548.4000	1478.524	.814	.987
VAR00060	548.1667	1495.523	.523	.987
VAR00061	548.3000	1488.700	.659	.987

VAR00062	548.1333	1491.223	.667	.987
VAR00063	548.2000	1489.476	.673	.987
VAR00064	548.2667	1490.685	.615	.987
VAR00065	548.3333	1487.954	.674	.987
VAR00066	548.3333	1490.920	.598	.987
VAR00067	548.4667	1488.740	.588	.987
VAR00068	548.3000	1492.769	.554	.987
VAR00069	548.2000	1489.338	.676	.987
VAR00070	548.3667	1485.757	.729	.987
VAR00071	548.5667	1482.944	.682	.987
VAR00072	548.3667	1490.585	.447	.987
VAR00073	548.3000	1476.769	.859	.986
VAR00074	548.2667	1481.995	.745	.987
VAR00075	548.4000	1480.386	.699	.987
VAR00076	548.2667	1491.651	.520	.987
VAR00077	548.3000	1486.079	.727	.987
VAR00078	548.2333	1478.116	.846	.987
VAR00079	548.1667	1486.695	.770	.987
VAR00080	548.2333	1489.702	.652	.987
VAR00081	548.3000	1482.010	.833	.987
VAR00082	548.2667	1486.202	.733	.987
VAR00083	548.3667	1483.344	.791	.987
VAR00084	548.4333	1483.013	.595	.987
VAR00085	548.1333	1493.361	.605	.987
VAR00086	548.3333	1487.471	.687	.987
VAR00087	548.5000	1482.810	.735	.987
VAR00088	548.2333	1493.426	.553	.987
VAR00089	548.5000	1483.155	.559	.987
VAR00090	548.5000	1486.603	.582	.987
VAR00091	548.3000	1488.217	.672	.987
VAR00092	548.2000	1490.303	.650	.987
VAR00093	548.2667	1483.168	.813	.987
VAR00094	548.3000	1485.114	.753	.987
VAR00095	548.3667	1487.068	.695	.987
VAR00096	548.4333	1486.806	.627	.987
VAR00097	548.2667	1489.237	.653	.987
VAR00098	548.1333	1499.430	.430	.987
VAR00099	548.1667	1500.351	.389	.987
VAR00100	548.2000	1488.372	.703	.987

VAR00101	548.3333	1493.678	.527	.987
VAR00102	548.0333	1498.516	.543	.987
VAR00103	548.0000	1501.448	.486	.987
VAR00104	548.2333	1491.978	.591	.987
VAR00105	548.1667	1492.420	.610	.987
VAR00106	548.2000	1488.579	.697	.987
VAR00107	548.2000	1489.338	.676	.987
VAR00108	548.0667	1494.202	.643	.987
VAR00109	548.0333	1498.516	.543	.987
VAR00110	548.0667	1497.099	.551	.987
VAR00111	548.1333	1494.395	.575	.987
VAR00112	548.1000	1491.059	.703	.987
VAR00113	548.2333	1492.047	.589	.987
VAR00114	548.3667	1488.999	.646	.987
VAR00115	548.3000	1490.148	.622	.987
VAR00116	548.1000	1494.231	.607	.987
VAR00117	548.2000	1492.855	.581	.987
VAR00118	548.2333	1488.392	.687	.987
VAR00119	548.2333	1484.599	.788	.987
VAR00120	548.2333	1487.633	.707	.987





ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/

น.๑๕๖



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

โรงเรียนบ้านท่ามะปรางวิทยา
รับที่ 282/2559
วันที่ 24.10.2559

11 กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน ท่ามะปรางวิทยา

นางยุรี

ด้วย นางสาวพิชชาพร อุณศิริ รหัสประจำตัว 55252935 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การบริหารผู้บังคับบัญชา "
มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากรองผู้อำนวยการ หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน เพื่อประกอบการทำ
วิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งรองผู้อำนวยการ
หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

เรียน ๑๑

ขอแสดงความนับถือ

ศาสตราจารย์ ดร. ป.โท

ศาสตราจารย์ ดร. ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

เรียน ~~เสมอ~~ผู้อำนวยการ

- เพื่อโปรดทราบ
- เพื่อโปรดพิจารณาสั่งการ
- มอบจ่าย / งาน

(นายอนุสรณ์ อยุธยาตรี)
รองผู้อำนวยการโรงเรียน

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.034-218788 ต่อ 11-12

๑๑ พฤษภาคม ๒๕๕๙

๑๑ พฤษภาคม ๒๕๕๙

ภูมิภาค	โรงเรียนขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ	โรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง
1. ภาคเหนือ	1.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35	
	1. โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย จ.ลำปาง 2. โรงเรียนเขลางค์นคร จ.ลำปาง 3. โรงเรียนเถินวิทยา จ.ลำปาง 4. โรงเรียนแจ้ห่มวิทยา จ.ลำปาง 5. โรงเรียนวังเหนือวิทยา จ.ลำปาง 6. โรงเรียนเวียงเจดีย์ จ.ลำพูน 7. โรงเรียนจักรคำคณาทร จ.ลำพูน	1. โรงเรียนเมืองปราณวิทยา จ.ลำปาง 2. โรงเรียนแม่ทะวิทยา จ.ลำปาง 3. โรงเรียนแม่เมาะวิทยา จ.ลำปาง 4. โรงเรียนแม่พริกวิทยา จ.ลำปาง 5. โรงเรียนวชิรป่าซาง จ.ลำพูน 6. โรงเรียนแม่ทาวิทยาคม จ.ลำพูน 7. โรงเรียนป่าซาง จ.ลำพูน
	2.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36	
	1. โรงเรียนสามัคคีวิทยาคม จ.เชียงราย 2. โรงเรียนดำรงราษฎร์สงเคราะห์ จ.เชียงราย 3. โรงเรียนพานพิทยาคม จ.เชียงราย 4. โรงเรียนแม่จันวิทยาคม จ.เชียงราย 5. โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์ จ.เชียงราย 6. โรงเรียนเทิงวิทยาคม จ.เชียงราย 7. โรงเรียนพะเยาพิทยาคม จ.พะเยา	1. โรงเรียนแม่สรวยวิทยาคม จ.เชียงราย 2. โรงเรียนเวียงป่าเป้าวิทยาคม จ.เชียงราย 3. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ เชียงราย จ.เชียงราย 4. โรงเรียนดงเจนวิทยาคม จ.พะเยา 5. โรงเรียนดอกคำใต้วิทยาคม จ.พะเยา 6. โรงเรียนแม่ใจวิทยาคม จ.พะเยา 7. โรงเรียนปงรัชดาภิเษก จ.พะเยา
	3.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 37	
	1. โรงเรียนนารีนรัตน์ จังหวัดแพร่ จ.แพร่ 2. โรงเรียนลองวิทยา จ.แพร่ 3. โรงเรียนพิริยาลัยจังหวัดแพร่ จ.แพร่ 4. โรงเรียนศรีสวัสดิ์วิทยาการ จ.น่าน 5. โรงเรียนสา จ.น่าน 6. โรงเรียนบัว จ.น่าน 7. โรงเรียนท่าวังผาพิทยาคม จ.น่าน	1. โรงเรียนถิ่นโอภาสวิทยา จ.แพร่ 2. โรงเรียนสองพิทยาคม จ.แพร่ 3. โรงเรียนวังชิ้นวิทยา จ.แพร่ 4. โรงเรียนแม่จริม จ.น่าน 5. โรงเรียนบ้านหลวง จ.น่าน 6. โรงเรียนนาหมื่นพิทยาคาร จ.น่าน 7. โรงเรียนน่าน้อย จ.น่าน

ภูมิภาค	โรงเรียนขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ	โรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง
	4.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39	
	1. โรงเรียนจ่านกร้อง จ.พิษณุโลก 2. โรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม จ.พิษณุโลก 3. โรงเรียนพุทธชินราชพิทยา จ.พิษณุโลก 4. โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี จ.พิษณุโลก 5. โรงเรียนอุตรดิตถ์ จ.อุตรดิตถ์ 6. โรงเรียนอุตรดิตถ์ครุณี จ.อุตรดิตถ์ 7. โรงเรียนพิชัย จ.อุตรดิตถ์	1. โรงเรียนบางระกำวิทยศึกษ จ.พิษณุโลก 2. โรงเรียนวังทองพิทยาคม จ.พิษณุโลก 3. โรงเรียนเนินมะปรางศึกษาวิทยา จ.พิษณุโลก 4. โรงเรียนชาติตระการวิทยา จ.พิษณุโลก 5. โรงเรียนบ้านโคกพิทยาคม จ.อุตรดิตถ์ 6. โรงเรียนทองแสนขันวิทยา จ.อุตรดิตถ์ 7. โรงเรียนปากท่าวิทยา จ.อุตรดิตถ์
	5.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41	
	1. โรงเรียนกำแพงเพชรพิทยาคม จ.กำแพงเพชร 2. โรงเรียนวชิรปราการพิทยาคม จ.กำแพงเพชร 3. โรงเรียนวัชรวิทยา จ.กำแพงเพชร 4. โรงเรียนพรานกระต่ายพิทยาคม จ.กำแพงเพชร 5. โรงเรียนคลองลานวิทยา จ.กำแพงเพชร 6. โรงเรียนสรรหลวงพิทยาคม จ.พิจิตร 7. โรงเรียนบางมูลนาคภูมิวิทยา จ.พิจิตร	1. โรงเรียนนาบ่อคำพิทยาคม จ.กำแพงเพชร 2. โรงเรียนไทรงามพิทยาคม จ.กำแพงเพชร 3. โรงเรียนลานกระบือวิทยา จ.กำแพงเพชร 4. โรงเรียนสลกบาตรวิทยา จ.กำแพงเพชร 5. โรงเรียนสามง่ามชนูปถัมภ์ จ.พิจิตร 6. โรงเรียนวชิรบำรุงพิทยาคม จ.พิจิตร 7. โรงเรียนสากเหล็กวิทยา จ.พิจิตร

ภูมิภาค	โรงเรียนขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ	โรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง
ภาคกลาง	1.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3	
	1. โรงเรียนวัดเขมาภิตาราม จ.นนทบุรี 2. โรงเรียนสตรีนนทบุรี จ.นนทบุรี 3. โรงเรียนบางบัวทอง จ.นนทบุรี 4. โรงเรียนไทรน้อย จ.นนทบุรี 5. โรงเรียนเทพศิรินทร์ นนทบุรี จ.นนทบุรี 6. โรงเรียนบางปะหัน จ.พระนครศรีอยุธยา 7. โรงเรียนท่าเรือ “นิตยานุกูล” จ.พระนครศรีอยุธยา	1. โรงเรียนราษฎร์นิยม จ.นนทบุรี 2. โรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยา จ.นนทบุรี 3. โรงเรียนราชวินิตนนทบุรี จ.นนทบุรี 4. โรงเรียนวังน้อย “พนมยงค์วิทยา” จ.พระนครศรีอยุธยา 5. โรงเรียนผักไห่ “สุทธาประมุข” จ.พระนครศรีอยุธยา 6. โรงเรียนลาดบัวหลวงไพโรจน์วิทยา จ.พระนครศรีอยุธยา 7. โรงเรียนท่าช้างวิทยาคม จ.พระนครศรีอยุธยา
	2.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4	
	1. โรงเรียนคณะราษฎร์บำรุงปทุมธานี จ.ปทุมธานี 2. โรงเรียนทอวัง ปทุมธานี จ.ปทุมธานี 3. โรงเรียนสายปัญญารังสิต จ.ปทุมธานี 4. โรงเรียนวรราชาทินัดดามาตุวิทยา จ.ปทุมธานี 5. โรงเรียนหนองเสือวิทยาคม จ.ปทุมธานี 6. โรงเรียนประเทียปวิทยาทาน จ.สระบุรี 7. โรงเรียนเสาไห้ “วิมลวิทยานุกูล” จ.สระบุรี	1. โรงเรียนปทุมธานี “นันทมนีบำรุง” จ.ปทุมธานี 2. โรงเรียนบัวแก้วเกษตร จ.ปทุมธานี 3. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี จ.ปทุมธานี 4. โรงเรียนหนองแขงวิทยา จ.สระบุรี 5. โรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” จ.สระบุรี 6. โรงเรียนท่ามะปรางวิทยา จ.สระบุรี 7. โรงเรียนหินกองวิทยา จ.สระบุรี
	3.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8	
	1. โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ จ.ราชบุรี 2. โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง จ.ราชบุรี 3. โรงเรียนมัธยมวัดดอนตูม จ.ราชบุรี 4. โรงเรียนโพธารวัฒนาเสณี จ.ราชบุรี	1. โรงเรียนประสาทรัฐประชาภิจ จ.ราชบุรี 2. โรงเรียนบางแพปฐมพิทยา จ.ราชบุรี 3. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า พัฒนาการดอนคลัง จ.ราชบุรี

ภูมิภาค	โรงเรียนขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ	โรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง
	5. โรงเรียนกาญจนาภิเษกแห่งจังหวัดกาญจนบุรี จ.กาญจนบุรี 6. โรงเรียนท่าม่วงราษฎร์บำรุง จ.กาญจนบุรี 7. โรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม จ.กาญจนบุรี	4. โรงเรียนโพหัก “วงศ์สมบูรณ์ราษฎร์อุปถัมภ์” จ.ราชบุรี 5. โรงเรียนนิวิฐราษฎร์อุปถัมภ์ จ.กาญจนบุรี 6. โรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา จ.กาญจนบุรี 7. โรงเรียนหนองรีประชานิมิต จ.กาญจนบุรี
4.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9		
	1. โรงเรียนสามชุกรัตน์โภคาราม จ.สุพรรณบุรี 2. โรงเรียนอู่ทอง จ.สุพรรณบุรี 3. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย จ.นครปฐม 4. โรงเรียนราชินีบูรณะ จ.นครปฐม 5. โรงเรียนคงทองวิทยา จ.นครปฐม 6. โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน จ.นครปฐม 7. โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายา จ.นครปฐม	1. โรงเรียนบางลี่วิทยา จ.สุพรรณบุรี 2. โรงเรียนอู่ทองศึกษาลัย จ.สุพรรณบุรี 3. โรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จ.สุพรรณบุรี 4. โรงเรียนศรีประจันต์ “เมธีประมุข” จ.สุพรรณบุรี 5. โรงเรียนภัทรญาณวิทยา จ.นครปฐม 6. โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา จ.นครปฐม 7. โรงเรียนศาลาติ๊กวิทยา จ.นครปฐม
5.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42		
	1. โรงเรียนนครสวรรค์ จ.นครสวรรค์ 2. โรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม จ.นครสวรรค์ 3. โรงเรียนตาคลีประชาสรรค์ จ.นครสวรรค์ 4. โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ จ.นครสวรรค์ 5. โรงเรียนอุทัยวิทยาคม จ.อุทัยธานี 6. โรงเรียนหนองฉางวิทยา จ.อุทัยธานี 7. โรงเรียนบ้านไร่วิทยา จ.อุทัยธานี	1. โรงเรียนตากฟ้าวิชาประสิทธิ์ จ.นครสวรรค์ 2. โรงเรียนไพศาลีพิทยา จ.นครสวรรค์ 3. โรงเรียนห้วยน้ำหอมวิทยาการ จ.นครสวรรค์ 4. โรงเรียนเทพศาลาประชาสรรค์ จ.นครสวรรค์ 5. โรงเรียนตรังศรีวิทยา จ.นครสวรรค์ 6. โรงเรียนสว่างอารมณ์วิทยา จ.อุทัยธานี 7. โรงเรียนพุทธมงคลวิทยา จ.อุทัยธานี

ภูมิภาค	โรงเรียนขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ	โรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง
ภาค ตะวันออก	1.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6	
	1. โรงเรียนโสธรวรารามวรวิหาร จ.ฉะเชิงเทรา 2. โรงเรียนเบญจมราชรังสฤษฎิ์ จ.ฉะเชิงเทรา 3. โรงเรียนดัดดรุณี จ.ฉะเชิงเทรา 4. โรงเรียนวัดทรงธรรม จ.สมุทรปราการ 5. โรงเรียนบางป่อวิทยาคม จ.สมุทรปราการ 6. โรงเรียนราชวินิตบางแก้ว ในพระบรมราชูปถัมภ์ จ.สมุทรปราการ 7. โรงเรียนพูลเจริญวิทยาคม จ.สมุทรปราการ	1. โรงเรียนบางน้ำเปรี้ยววิทยา จ.ฉะเชิงเทรา 2. โรงเรียนหมอนทองวิทยา จ.ฉะเชิงเทรา 3. โรงเรียนบางปะกง “บวรวิทยายน” จ.ฉะเชิงเทรา 4. โรงเรียนเบญจมราชรังสฤษฎิ์ 3 จ.ฉะเชิงเทรา 5. โรงเรียนหลวงพ่อบานคลองด่าน อนุสรณ์ จ.สมุทรปราการ 6. โรงเรียนเปร็งวิสุทธีบดี จ.สมุทรปราการ 7. โรงเรียนบางพลีราษฎร์บำรุง จ.สมุทรปราการ
	2.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7	
	1. โรงเรียนสระแก้ว จ.สระแก้ว 2. โรงเรียนวังน้ำเย็นวิทยา จ.สระแก้ว 3. โรงเรียนทัพพระยาพิทยา จ.สระแก้ว 4. โรงเรียนปราจีนกัลยาณี จ.ปราจีนบุรี 5. โรงเรียนประจันตราษฎ์ราษฎร์บำรุง จ.ปราจีนบุรี 6. โรงเรียนนงคราญ จ.นครนายก 7. โรงเรียนบ้านนา “นายศพิทยากร” จ.นครนายก	1. โรงเรียนท่าเกษมพิทยา จ.สระแก้ว 2. โรงเรียนคลองหาดพิทยาคม จ.สระแก้ว 3. โรงเรียนวังโพธิ์พิทยาคม จ.สระแก้ว 4. โรงเรียนศรีมโหสถ จ.ปราจีนบุรี 5. โรงเรียนวังตะเคียนวิทยาคม จ.ปราจีนบุรี 6. โรงเรียนร่มเกล้าปราจีนบุรี จ.ปราจีนบุรี 7. โรงเรียนนวมราชานุสรณ์ จ.นครนายก
	3.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17	
1. โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัด จันทบุรี จ.จันทบุรี 2. โรงเรียนศรียานุสรณ์ จ.จันทบุรี	1. โรงเรียนโป่งน้ำร้อนวิทยาคม จ.จันทบุรี 2. โรงเรียนแหลมสิงห์วิทยาคม (อาทรสังฆะวัฒน์ 4 อุปถัมภ์)	

ภูมิภาค	โรงเรียนขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ	โรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง
	3. โรงเรียนเบญจมานุสรณ์ จันทบุรี จ.จันทบุรี 4. โรงเรียนตราษตระการคุณ จังหวัด ตราด จ.ตราด 5. โรงเรียนท่าใหม่ “พูลสวัสดิ์ราษฎร์ นุกูล”จ.ตราด 6. โรงเรียนสตรีประเสริฐศิลป์ จ.ตราด 7. โรงเรียนสอยดาววิทยา จ.จันทบุรี	3. โรงเรียนศรีรัตนราษฎร์นุเคราะห์ จ.จันทบุรี 4. โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม จ.ตราด 5. โรงเรียนหนองบอนวิทยาคาร จ.ตราด 6. โรงเรียนตราดสรรเสริญวิทยาคม จ.ตราด 7. โรงเรียนคลองใหญ่วิทยาคาร จ.ตราด
	4.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18	
	1.โรงเรียนชลกันยานุกูล จ.ชลบุรี 2.โรงเรียนสิงห์สมุทร จ.ชลบุรี 3.โรงเรียนชลราษฎร์อำรุง จ.ชลบุรี 4.โรงเรียนสัจจพิทยาคม จ.ชลบุรี 5.โรงเรียนบางละมุง จ.ชลบุรี 6.โรงเรียนบ้านค่าย จ.ระยอง 7.โรงเรียนวัดป่าประดู่ จ.ระยอง	1.โรงเรียนหนองใหญ่ศิริรวาวิทยา จ.ชลบุรี 2.โรงเรียนพานทอง จ.ชลบุรี 3.โรงเรียนพานทองสภาชนูปถัมภ์ จ.ชลบุรี 4.โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม (เดิม ชลราษฎร์อำรุง) จ.ชลบุรี 5.โรงเรียนบึงศรีราชาพิทยาคม จ.ชลบุรี 6.โรงเรียนห้วยยางศึกษา จ.ระยอง 7.โรงเรียนชำนาญสามัคคีวิทยา จ.ระยอง
	5.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33	
	1.โรงเรียนจอมพระประชาสรรค์ จ. สุรินทร์ 2. โรงเรียนศรีขรภูมิพิสัย จ. สุรินทร์ 3. โรงเรียนท่าตูมประชาเสรมวิทย์ จ. สุรินทร์ 4. โรงเรียนสุรพิณฑ์พิทยา จ. สุรินทร์ 5. โรงเรียนสังขะ จ. สุรินทร์ 6. โรงเรียนปราสาทวิทยาคาร จ. สุรินทร์ 7. โรงเรียนวีรวัฒน์โยธิน จ. สุรินทร์	1.โรงเรียนนาดีวิทยา จ. สุรินทร์ 2. โรงเรียนสวายวิทยาคาร จ. สุรินทร์ 3. โรงเรียนบุนนาควิทยาคม จ. สุรินทร์ 4. โรงเรียนเมืองบัววิทยา จ. สุรินทร์ 5. โรงเรียนกระเทียมวิทยา จ. สุรินทร์ 6. โรงเรียนศรีปทุมพิทยาคม จ. สุรินทร์ 7. โรงเรียนห้วยจิ้งจิกวิทยาคม จ. สุรินทร์

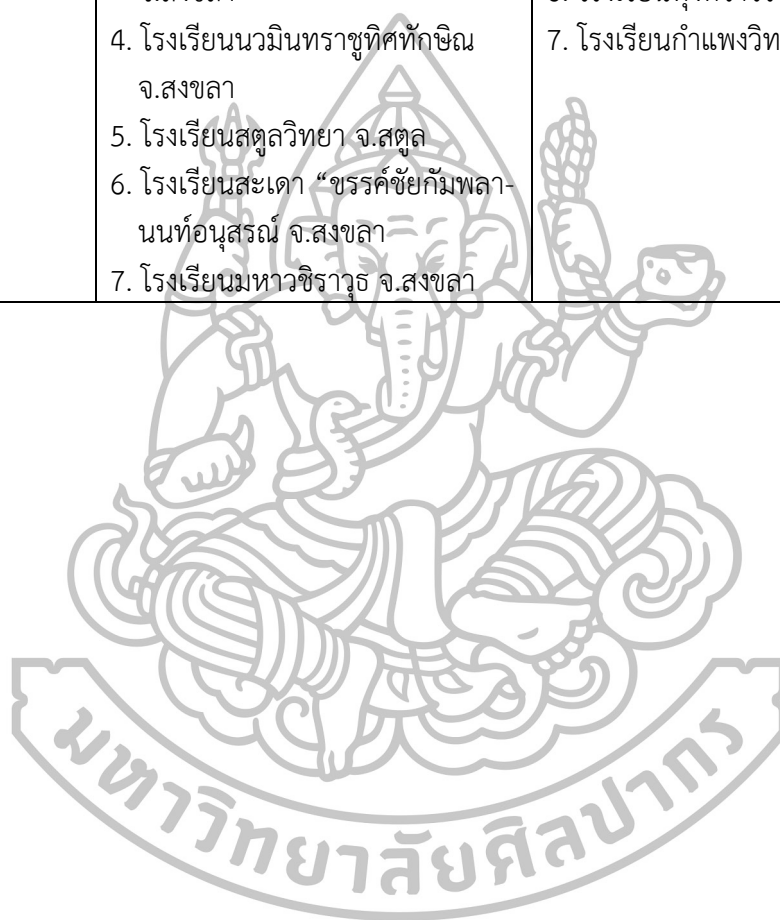
ภูมิภาค	โรงเรียนขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ	โรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง
ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	1.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20	
	1. โรงเรียนอุดรพิทยานุกูล จ.อุดรธานี 2. โรงเรียนประจักษ์ศิลปาคาร จ.อุดรธานี 3. โรงเรียนอุดรพิชัยรัษฎ์พิทยา จ.อุดรธานี 4. โรงเรียนโนนสะอาดพิทยาสรรค์ จ.อุดรธานี 5. โรงเรียนกุมภวาปี จ.อุดรธานี 6. โรงเรียนเพ็ญพิทยาคม จ.อุดรธานี 7. โรงเรียนศรีธาตุพิทยาคม จ.อุดรธานี	1. โรงเรียนอุดรธรรมานุสรณ์ จ.อุดรธานี 2. โรงเรียนสามพร้าววิทยา จ.อุดรธานี 3. โรงเรียนธาตุพนมทองวิทยาคม จ.อุดรธานี 4. โรงเรียนสามัคคีพิทยาคาร จ.อุดรธานี 5. โรงเรียนภูพานวิทยา จ.อุดรธานี 6. โรงเรียนกู่แก้ววิทยา จ.อุดรธานี 7. โรงเรียนหนองแสงวิทยศึกษ จ.อุดรธานี
	2.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23	
	1. โรงเรียนมัธยมวาริชภูมิ จ.สกลนคร 2. โรงเรียนสว่างแดนดิน จ.สกลนคร 3. โรงเรียนพังโคนพิทยาคม จ.สกลนคร 4. โรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล จ.สกลนคร 5. โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา จ.สกลนคร 6. โรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา จ.สกลนคร 7. โรงเรียนกุสุมาลัยวิทยาคาร จ.สกลนคร	1. โรงเรียนบะฮีพิทยานุกูล จ.สกลนคร 2. โรงเรียนภูริทัตต์วิทยา จ.สกลนคร 3. โรงเรียนลำปาทางวิทยา จ.สกลนคร 4. โรงเรียนหนองหลวงศึกษา จ.สกลนคร 5. โรงเรียนกุดเรือคำพิทยาคาร จ.สกลนคร 6. โรงเรียนบ้านบัวราษฎร์บำรุง จ.สกลนคร 7. โรงเรียนหนองแวงวิทยา จ.สกลนคร

ภูมิภาค	โรงเรียนขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ	โรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง
	3.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	
	1. โรงเรียนกัลยาณวัตร จ.ขอนแก่น 2. โรงเรียนขอนแก่นวิทยายน จ.ขอนแก่น 3. โรงเรียนบ้านไผ่ จ.ขอนแก่น 4. โรงเรียนน้ำพองศึกษา จ.ขอนแก่น 5. โรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม จ.ขอนแก่น 6. โรงเรียนชุมแพศึกษา จ.ขอนแก่น 7. โรงเรียนหนองเรือวิทยา จ.ขอนแก่น	1. โรงเรียนขอนแก่นวิทยายน 2 จ.ขอนแก่น 2. โรงเรียนขอนแก่นพัฒนศึกษา จ.ขอนแก่น 3. โรงเรียนฝางวิทยายน จ.ขอนแก่น 4. โรงเรียนชนบทศึกษา จ.ขอนแก่น 5. โรงเรียนโคกโพธิ์ไชยศึกษา จ.ขอนแก่น 6. โรงเรียนโนนสะอาดวิทยาการ จ.ขอนแก่น 7. โรงเรียนศรีหนองขาววิทยา จ.ขอนแก่น
	4.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30	
	1. โรงเรียนชัยภูมิภักดีชุมพล จ.ชัยภูมิ 2. โรงเรียนเมืองพญาแลวิทยา จ.ชัยภูมิ 3. โรงเรียนสตรีชัยภูมิ จ.ชัยภูมิ 4. โรงเรียนหนองบัวแดงวิทยา จ.ชัยภูมิ 5. โรงเรียนแก้งคร้อวิทยา จ.ชัยภูมิ 6. โรงเรียนภูเขียว จ.ชัยภูมิ 7. โรงเรียนคอนสารวิทยาคม จ.ชัยภูมิ	1. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย ชัยภูมิ จ.ชัยภูมิ 2. โรงเรียนบ้านค่ายวิทยา จ.ชัยภูมิ 3. โรงเรียนบ้านเขว้าวิทยายน จ.ชัยภูมิ 4. โรงเรียนภักดีชุมพลวิทยา จ.ชัยภูมิ 5. โรงเรียนเทพสถิตวิทยา จ.ชัยภูมิ 6. โรงเรียนจัตุรัสวิทยาการ จ.ชัยภูมิ 7. โรงเรียนคอนสวรรค์ จ.ชัยภูมิ
	5.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31	
	1. โรงเรียนบุญวัฒนา จ.นครราชสีมา 2. โรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญาราช วิทยาลัย นครราชสีมา จ.นครราชสีมา 3. โรงเรียนโชคชัยสามัคคี	1. โรงเรียนปากช่อง จ.นครราชสีมา 2. โรงเรียนโนนสมบูรณ์วิทยา จ.นครราชสีมา 3. โรงเรียนภูวิทยา จ.นครราชสีมา 4. โรงเรียนสีดาวิทยา จ.นครราชสีมา

ภูมิภาค	โรงเรียนขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ	โรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง
	4. โรงเรียนปักธงชัยประชานิรมิต จ.นครราชสีมา 5. โรงเรียนห้วยแถลงพิทยาคม จ.นครราชสีมา 6. โรงเรียนชุมพวงศึกษา จ.นครราชสีมา 7. โรงเรียนจักราชวิทยา จ.นครราชสีมา	5. โรงเรียนกระเบื้องนอกพิทยาคม จ.นครราชสีมา 6. โรงเรียนสุรธรรมพิทักษ์ จ.นครราชสีมา 7. โรงเรียนโคราชพิทยาคม จ.นครราชสีมา
ภาคใต้	1.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11	
	1. โรงเรียนสุราษฎร์ธานี จ.สุราษฎร์ธานี 2. โรงเรียนสุราษฎร์พิทยา จ.สุราษฎร์ธานี 3. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุราษฎร์ธานี จ.สุราษฎร์ธานี 4. โรงเรียนเวียงสระ จ.สุราษฎร์ธานี 5. โรงเรียนสอาดเผดิมวิทยา จ.ชุมพร 6. โรงเรียนศรียาภัย จ.ชุมพร 7. โรงเรียนสวนศรีวิทยา จ.ชุมพร	1. โรงเรียนท่าฉางวิทยาคาร จ.สุราษฎร์ธานี 2. โรงเรียนพุนพิณพิทยาคม จ.สุราษฎร์ธานี 3. โรงเรียนท่าชนะ จ.สุราษฎร์ธานี 4. โรงเรียนมาบอำมฤตวิทยา จ.ชุมพร 5. โรงเรียนสวีวิทยา จ.ชุมพร 6. โรงเรียนหงษ์เจริญวิทยาคม จ.ชุมพร 7. โรงเรียนท่าข้ามวิทยา จ.ชุมพร
	2.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12	
1. โรงเรียนปากพั้ง จ.นครศรีธรรมราช 2. โรงเรียนชะอวดวิทยาคาร จ.นครศรีธรรมราช 3. โรงเรียนท่าศาลาประสิทธิ์ศึกษา จ.นครศรีธรรมราช 4. โรงเรียนโยธินบำรุง จ.นครศรีธรรมราช	1. โรงเรียนตรีนิมิตรวิทยา จ.นครศรีธรรมราช 2. โรงเรียนทุ่งสงวิทยา จ.นครศรีธรรมราช 3. โรงเรียนนาบอน จ.นครศรีธรรมราช 4. โรงเรียนพิปูนสังฆรักษ์ประชาอุทิศ จ.นครศรีธรรมราช	

ภูมิภาค	โรงเรียนขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ	โรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง
	5. โรงเรียนพัทลุง จ.พัทลุง 6. โรงเรียนตะโหมด จ.พัทลุง 7. โรงเรียนสตรีพัทลุง จ.พัทลุง	5. โรงเรียนทางพูนวิทยาการ จ.นครศรีธรรมราช 6. โรงเรียนนาขยาดวิทยาการ จ.พัทลุง 7. โรงเรียนอุดมวิทยายน จ.พัทลุง
	3.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13	
	1. โรงเรียนสภาราชนี จังหวัดตรัง จ.ตรัง 2. โรงเรียนวิเชียรมาตุ จ.ตรัง 3. โรงเรียนย่านตาขาวรัฐชนูปถัมภ์ จ.ตรัง 4. โรงเรียนห้วยยอด จ.ตรัง 5. โรงเรียนอำมาตย์พานิชนุกูล จ.กระบี่ 6. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย กระบี่ จ.กระบี่ 7. โรงเรียนเมืองกระบี่ จ.กระบี่	1. โรงเรียนกันตังพิทยากร จ.ตรัง 2. โรงเรียนทุ่งยาวผดุงศิษย์ จ.ตรัง 3. โรงเรียนรัชฎานุประดิษฐ์อนุสรณ์ จ.ตรัง 4. โรงเรียนพนมเบญจา จ.กระบี่ 5. โรงเรียนเหนือคลองประชาบำรุง จ.กระบี่ 6. โรงเรียนคลองท่อมราชภัฏรังสรรค์ จ.กระบี่ 7. โรงเรียนคลองหินพิทยาคม จ.กระบี่
	4.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14	
	1. โรงเรียนติบูกังงาวิทยายน จ.พังงา 2. โรงเรียนทับปุดวิทยา จ.พังงา 3. โรงเรียนภูเก็ตวิทยาลัย จ.ภูเก็ต 4. โรงเรียนสตรีภูเก็ต จ.ภูเก็ต 5. โรงเรียนเมืองกลาง จ.ภูเก็ต 6. โรงเรียนพิชัยรัตนาคาร จ.ระนอง 7. โรงเรียนสตรีระนอง จ.ระนอง	1. โรงเรียนกะบงพิทยาคม จ.พังงา 2. โรงเรียนทุ่งโพธิ์วิทยา จ.พังงา 3. โรงเรียนกระบะบุรีชัยพัฒนาพิทยา คม จ.พังงา 4. โรงเรียนวีรสตรีอนุสรณ์ จ.ภูเก็ต 5. โรงเรียนกระทุ้งวิทยา จ.ภูเก็ต 6. โรงเรียนปากจั่นวิทยา จ.ระนอง 7. โรงเรียนสุขสำราญราชภัฏรังสรรค์ จ.ระนอง
	5.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16	
	1. โรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัย จ.สงขลา	1. โรงเรียนรัตภูมิวิทยา จ.สงขลา 2. โรงเรียนสามบ่อวิทยา จ.สงขลา 3. โรงเรียนระโนด จ.สงขลา

ภูมิภาค	โรงเรียนขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ	โรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง
	2. โรงเรียนหาดใหญ่รัฐประชาสรรค์ จ.สงขลา 3. โรงเรียนสงขลาพัฒนาปัญญา จ.สงขลา 4. โรงเรียนนวมินทราชูทิศทักษิณ จ.สงขลา 5. โรงเรียนสตูลวิทยา จ.สตูล 6. โรงเรียนสะเดา “ขรรค์ชัยกัมพลานนท์อนุสรณ์” จ.สงขลา 7. โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏ จ.สงขลา	4. โรงเรียนควนเนียงวิทยา จ.สงขลา 5. โรงเรียนควนกาหลงวิทยาคม จ.สตูล 6. โรงเรียนทุ่งหว้าวรัทยา จ.สตูล 7. โรงเรียนกำแพงวิทยา จ.สตูล





**แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อการวิจัยเรื่อง
การบริหารผู้บังคับบัญชา**

.....

คำอธิบายในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็น

1. ผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการ สถานศึกษาละ 1 คน
2. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบรูปแบบการบริหารผู้บังคับบัญชา คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อแนวทางการบริหารงานร่วมกันในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
3. แบบสอบถามความคิดเห็นนี้แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น

ตอนที่ 2 การถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารผู้บังคับบัญชา

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นและโปรดตอบแบบสอบถามความคิดเห็นให้ครบทั้งสองตอน กรุณาอย่าเว้นข้อใดข้อหนึ่ง เพราะคำตอบที่ได้จะไม่สมบูรณ์ และไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงได้ จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวพิชชาพร อุ่นศิริ

ภาควิชาบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร



ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลทั่วไปของท่าน

ข้อ	ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น	สำหรับผู้วิจัย
1	ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคคลเพศใด () ชาย () หญิง	[] 1
2	ปัจจุบันท่านมีอายุเท่าใด () ต่ำกว่า 30 ปี () 30 - 40 ปี () 41 - 50 ปี () มากกว่า 50 ปี	[] 2
3	ท่านมีการศึกษาสูงสุดระดับใด () ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก () อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	[] 3
4	ปัจจุบันท่านมีวิทยฐานะใด () ไม่มีวิทยฐานะ () ชำนาญการ () ชำนาญการพิเศษ () เชี่ยวชาญ	[] 4
5	ท่านมีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งบริหารมาแล้วกี่ปี () ไม่เกิน 5 ปี () 5 - 10 ปี () 11 - 15 ปี () 16 - 20 ปี () มากกว่า 20 ปี	[] 5

ตอนที่ 2 การถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารผู้บังคับบัญชา

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นที่แสดงออกถึงพฤติกรรมตามข้อความสะท้อนการบริหารผู้บังคับบัญชา คือ

- ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมตามข้อความสะท้อนการบริหารผู้บังคับบัญชา ในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมตามข้อความสะท้อนการบริหารผู้บังคับบัญชา ในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมตามข้อความสะท้อนการบริหารผู้บังคับบัญชา ในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมตามข้อความสะท้อนการบริหารผู้บังคับบัญชา ในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมตามข้อความสะท้อนการบริหารผู้บังคับบัญชา ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
1	เข้าใจธรรมชาติด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และความแตกต่างระหว่างบุคคล						
2	ตระหนักรู้ และเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะเฉพาะของตนเอง						
3	รับรู้ และเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะเฉพาะของผู้บังคับบัญชา						
4	รับรู้ และเข้าใจรูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชา						
5	รับรู้ และเข้าใจเป้าหมาย ความต้องการของตนเอง						
6	รับรู้ และเข้าใจเป้าหมาย ความต้องการของผู้บังคับบัญชา						
7	มีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพความก้าวหน้าในการทำงาน						
8	รู้จักค้นหา และเรียนรู้ศักยภาพที่มีในตัวของผู้บังคับบัญชาด้านความรู้ ความสามารถ และนำมาปรับใช้ เพื่อการพัฒนางานของตนเอง						
9	ตระหนักรู้ และเข้าใจรูปแบบการทำงานของตนเอง เพื่อปรับตัวให้เข้ากับรูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชา						
10	รู้จักใช้ปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหา และคิดแก้ไขได้อย่างถูกวิธี						

ข้อ	การบริหารผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
11	รับรู้ และเข้าใจปัญหา ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชา หรือองค์กร						
12	พัฒนา และสร้างสรรค์แนวทางการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา						
13	เรียนรู้ และปรับตัวให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ความต้องการของผู้บังคับบัญชา						
14	รับรู้ความคาดหวังในการทำงานของผู้บังคับบัญชา และมุ่งสู่ระดับความคาดหวังนั้น						
15	ศึกษาพฤติกรรมการทำงานของผู้บังคับบัญชาว่ามีความสำคัญกับรายละเอียดด้านเอกสารข้อมูล การรับฟังปัญหาอุปสรรค หรือสิ่งที่เป็นด้านบวกมากน้อยเพียงใด						
16	เมื่อพบปัญหา และอุปสรรคในงานที่ได้รับมอบหมาย มีการแจ้ง หรือปรึกษาผู้บังคับบัญชา เพื่อเตรียมหาแนวทางป้องกัน และแก้ไข						
17	มีความพร้อมด้านข้อมูลที่จะรายงาน หากเกิดความผิดพลาดในงานที่ได้รับมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาทราบทุกเรื่อง						
18	รักษาคำสัญญา และข้อตกลงที่ได้ให้ไว้กับผู้อื่น รวมทั้งเก็บรักษาความลับ หรือปิดบังเรื่องที่ไม่ควรเปิดเผยได้						
19	ปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต จริงใจ ต่อผู้บังคับบัญชา และผู้อื่น						
20	มีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา และผู้อื่น						
21	รู้จักปกป้อง รักษาผลประโยชน์ และเอาใจใส่ต่อความสำเร็จของผู้บังคับบัญชา และองค์กร						
22	ปฏิบัติต่อผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม เช่นเดียวกับที่ ต้องการได้รับจากผู้อื่นเสมอ						
23	มีความละเอียด รอบคอบ และพิจารณางานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี						

ข้อ	การบริหารผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
24	สร้างความไว้วางใจให้เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและผู้อื่น						
25	มีความซื่อตรง ยึดมั่นต่อหลักการของตนเอง และไม่เบียดเบียนผู้อื่น สามารถประพฤติปฏิบัติเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นได้						
26	รู้จักกล่าวคำขอโทษอย่างจริงใจ เมื่อเกิดความผิดพลาดที่ไม่ตั้งใจ และผู้อื่นยอมรับได้						
27	มีความเชื่อมั่น และยอมรับในความรู้ ความสามารถของผู้อื่น และเห็นคุณค่าของสมาชิกในคณะ						
28	มีการรายงานความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นระยะ						
29	มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ						
30	มีการสื่อสารได้อย่างชัดเจน ตรงไปตรงมากับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริง						
31	ให้ความสำคัญกับการเตรียมพร้อมข้อมูล และวิธีการสื่อสารในงานที่รับผิดชอบด้วยเทคโนโลยี						
32	ให้ความสำคัญ และปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาด้วยความเคารพ และยกย่องให้เกียรติเสมอ						
33	มีวิธีการที่จะเปิดเผยถึงสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เช่น การไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน						
34	เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และเชี่ยวชาญในงานที่ได้มอบหมาย						
35	มีการติดตามความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาหลังจากที่ได้รับมอบหมายงาน เช่น กำหนดเวลาแหล่งที่มาของข้อมูล ขั้นตอนการดำเนินงาน และบุคคลที่ติดต่อได้เมื่อมีปัญหา						
36	มีส่วนร่วมในการส่งเสริม สนับสนุน และยกย่องผู้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างจริงจัง						

ข้อ	การบริหารผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
37	มีการทบทวนเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานใน งานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อปรับปรุงพัฒนางานให้มี ประสิทธิภาพ						
38	มีทักษะในการฟัง และจับประเด็นสำคัญได้ดี						
39	ประพฤติปฏิบัติตนจนเกิดภาพลักษณ์ที่ดีให้ผู้อื่น เชื่อมั่น และยอมรับในความสามารถ						
40	ยอมรับ และยินดีปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ กติกา ข้อบังคับขององค์การ						
41	มีศิลปะในการเจรจาสื่อสารที่ดี กระชับ ตรงประเด็น และมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง						
42	ประพฤติปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม ไม่สร้างปัญหา หรือก่อความเดือดร้อนให้กับผู้อื่น						
43	สร้างนิสัยมองงานในแง่บวก มองโลกในแง่ดี และมี เหตุผลในการดำเนินชีวิต						
44	มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ และหลีกเลี่ยงภาระ งานที่คั่งค้าง						
45	ปฏิบัติหน้าที่ ตามที่ได้รับมอบหมาย จาก ผู้บังคับบัญชาด้วยความรับผิดชอบและทุ่มเทเสมอ						
46	รู้จักยอมรับ และกล้าที่จะเผชิญหน้ากับปัญหา อุปสรรคที่จะเกิดขึ้น						
47	รู้จักแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน						
48	รู้จักปฏิบัติตนเป็นผู้ตามที่รู้จักค้นหา และอธิบายถึง ความคาดหวังที่ชัดเจนของผู้บังคับบัญชา						
49	มีการแสดงความคิดเห็น หรือวิพากษ์วิจารณ์องค์การ อย่างสร้างสรรค์						
50	สามารถเลือกใช้เวลาให้เหมาะสมในการติดต่อกับ ผู้บังคับบัญชา เพื่อขอข้อมูลหรือการสนับสนุน						
51	เข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชากำลังเผชิญ อยู่ และพร้อมให้การสนับสนุน และอยู่เคียงข้าง						

ข้อ	การบริหารผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
52	มีความรอบรู้ และสามารถจัดเตรียมข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เมื่อผู้บังคับบัญชาต้องการทราบ						
53	บริหารจัดการตนเอง เห็นคุณค่า และสร้างศรัทธาในตัวเอง						
54	มีทักษะ และความสามารถในการเรียบเรียงข้อมูลอย่างมีระบบทั้งในด้านการฟัง พูด อ่าน และเขียน						
55	มีการสร้าง และขยายเครือข่ายการประสานความร่วมมือ						
56	ทำงานโดยรักษาเวลาของผู้บังคับบัญชา ตรงต่อเวลา และรู้จักการบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
57	ยอม รั บ ความ เป็น จ ริ ง และ ยิน ดี รั บ ฟัง ข้อวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น						
58	จัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย และปฏิบัติตามลำดับ						
59	มีการเตรียมพร้อมรับกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดอย่างมีสติ						
60	รู้จักฟังพาดตนเอง ก่อนที่จะฟังพาดผู้อื่น						
61	มีความสามารถในการนำ การสื่อสาร การจูงใจ และเข้าใจผู้อื่น						
62	ยินดีรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชาด้วยความเคารพ และนำไปปรับใช้						
63	มีการเสนอความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล และมีความสุขภาพ เมื่อผู้บังคับบัญชาต้องการ						
64	เข้าใจ ความหมาย และรับรู้ การสื่อสาร ของผู้บังคับบัญชา						
65	กล้าคิด กล้าทำ และกล้าแสดงออกอย่างสร้างสรรค์						
66	แสดงศักยภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้เป็นที่ยอมรับ						
67	มีการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ร่วมกัน ของสมาชิกในการสร้างองค์การแห่งความสำเร็จ						

ข้อ	การบริหารผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
68	มีการติดตาม ตรวจสอบข้อมูล ภาระงาน และโครงการให้เป็นปัจจุบัน						
69	มีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ ความเชี่ยวชาญสู่ความเป็นมืออาชีพในวิชาชีพหรืองานที่ได้รับมอบหมาย						
70	มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างตนเองและผู้อื่น						
71	หาสมาชิกร่วม หรือโน้มน้าวให้ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนแนวคิด						
72	ควบคุมวุฒิภาวะทางอารมณ์ได้ดี และยอมรับทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น						
73	เรียนรู้บุคลิกลักษณะการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีและไม่ดี เพื่อใช้เป็นบทเรียนในการทำงานร่วมกับผู้อื่น						
74	สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีความสุข						
75	เปลี่ยนปัญหาให้เป็นแรงจูงใจ เมื่อพบผู้บังคับบัญชาที่ไม่ดี ให้กับตนเอง ทั้งพร้อมที่จะยอมรับและทำงานร่วมกัน						
76	เชื่อมั่น ศรัทธาในความรู้ ความสามารถของผู้บังคับบัญชา						
77	พิจารณาไตร่ตรองความสมบูรณ์ของงานที่จะส่งมอบก่อนที่จะเสนอผู้บังคับบัญชา						
78	รู้จักยอมรับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง						
79	ยอมรับในตำแหน่ง บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา						
80	เปิดใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และพร้อมนำมาพิจารณาอย่างรอบคอบ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป						
81	อธิบายให้ผู้อื่นยอมรับในความคิดเห็นของตนได้โดยใช้หลักการและเหตุผลที่ถูกต้อง						

ข้อ	การบริหารผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
82	มีพลังแห่งความอดทน อดกลั้น ต่อความยากลำบาก ผิดหวัง และความกดดันต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบจิตใจ						
83	มีความสามารถในการเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา และเข้าใจปัญหาอย่างสร้างสรรค์						
84	มีการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อรองรับปัญหาด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน						
85	แยกแยะเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงานเสมอ						
86	สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ตนเอง และผู้อื่น						
87	เมื่อใดที่ผู้บังคับบัญชาผิดพลาด สามารถแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเท็จจริง ด้วยความเคารพ						
88	รู้จักสร้างบุคลิกภาพการเป็นผู้นำให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่นได้						
89	มีการศึกษาข้อมูลภูมิหลังของผู้บังคับบัญชาในด้าน ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา และประวัติการทำงานไว้ล่วงหน้า						
90	ดูแล ใส่ใจทุกข์ สุข ของผู้บังคับบัญชา ทั้งในเวลา และนอกเวลาทำงานตามโอกาส และความเหมาะสม						
91	เมื่อมีความคิดเห็นต่างจากผู้บังคับบัญชา มีการ ทบทวน และรับฟัง ความคิดเห็นต่าง เพื่อนำไป พิจารณาด้วยเหตุและผลที่ถูกต้อง						
92	ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายของ องค์กร และนโยบายของผู้บังคับบัญชา						
93	มีการศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับ องค์กร เพื่อหาแนวทางส่งเสริม และพัฒนาอย่าง เป็นระบบ						
94	แสวงหาช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อรับ นโยบายสู่การปฏิบัติ เช่น การประชุมประจำเดือน ประชุมกลุ่มย่อย เป็นต้น						
95	ประเมินความสำเร็จของงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง						

ข้อ	การบริหารผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
96	รู้จักประเมินปัจจัยเสี่ยง และผลกระทบที่อาจก่อให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไข						
97	กำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยใช้หลักการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นสำคัญ						
98	สร้างความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะได้เป็นอย่างดี						
99	หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นให้เสื่อมเสีย หรือในแนวทางไม่สร้างสรรค์						
100	มีความเชื่อมั่น และสามารถตัดสินใจเรื่องราวต่าง ๆ บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่เป็นจริง						
101	ส่งเสริม สนับสนุนผู้บังคับบัญชา ในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก สภาพแวดล้อม ชีวอนามัย รวมทั้งจัดสวัสดิการงานที่เหมาะสมให้สมาชิกในองค์การ						
102	มีจิตวิญญาณ รัก และยกย่องในวิชาชีพของตนเสมอ						
103	มีความกตัญญู รู้คุณค่าต่อผู้อื่น และจงรักภักดีต่อองค์การ						
104	รับรู้และตัดสินใจปัญหาโดยหลีกเลี่ยงประสบการณ์ สมมติฐาน และอารมณ์ของตนเอง						
105	ส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และพร้อมที่จะปฏิบัติสู่ความสำเร็จ						
106	สื่อสารสองทางเพื่อให้เข้าใจตรงกันระหว่างผู้รับ และผู้ส่งสาร						
107	มีส่วนร่วมในการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้าง ภาระงานขององค์การอย่างชัดเจน						
108	มีอุดมการณ์ ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงาน และประโยชน์สูงสุดขององค์การ						
109	ยึดถือหลักเกณฑ์ กฎหมาย และความถูกต้องในการปฏิบัติงาน						
110	มีความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน และมีสัมมาคารวะต่อผู้อื่น						

ข้อ	การบริหารผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
111	มีหลักเกณฑ์การพิจารณา และคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานอย่างเป็นระบบ						
112	ให้การสนับสนุนส่งเสริมนโยบายของผู้บังคับบัญชา และพร้อมนำสู่การปฏิบัติ						
113	มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล						
114	ศึกษาวัฒนธรรมความเป็นสากลของแบบแผนพฤติกรรมที่ยึดถือ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้เป็นอย่างดี						
115	มุ่งค้นหาคำตอบหรือสอบถามจากผู้รู้ เมื่อมีข้อสงสัยไม่ชัดเจนในเรื่องใด ๆ						
116	ประพฤติตนบนความพอเพียง ไม่เบียดเบียนผู้อื่น						
117	เคารพต่อความคิดเห็น วิธีการ และมุมมอง การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา						
118	ศึกษา เรียนรู้ และทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมองค์การ อย่างสร้างสรรค์						
119	จัดเตรียมความพร้อมสำหรับการประชุม เกี่ยวกับระเบียบวาระการประชุม และรายละเอียดประเด็นปัญหาสำคัญที่ต้องพิจารณา						
120	ให้การสนับสนุน และเข้าร่วมกิจกรรมอุดมการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาชื่นชอบตามความเหมาะสม						

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง



ที่ ศธ 0520.203.2 / 540



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

11 เมษายน 2559

เรื่อง ขออนุญาตเป็นวิทยุเชิญวิทยุเชิญแบบงานวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ์ เนียมหอม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวพิชชาพร อุ่นศิริ รหัสนักศึกษา 55252935 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยุเชิญเรื่อง “การบริหารผู้บังคับบัญชา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขออนุญาตจากท่านเป็นผู้เชิญวิทยุเชิญในการบริหารผู้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ในการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันผลการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บัญชร จันทร์ดา ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัย
ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ (ค.ศ. 4) โรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
2. ดร.สรายุทธ รัตนปัญญา ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัย ผู้อำนวยการ
สถานศึกษาชำนาญการพิเศษ (ค.ศ. 3) โรงเรียนสระยายโสมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
3. ดร.พิชญภา ยืนยาว ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานบัณฑิตศึกษา สำนักงาน
บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
4. ผศ.ดร.วรรณิ์ เนียมทอง ตำแหน่งอาจารย์ประจำ ภาควิชาการพัฒนาศาสตร์
มนุษย์และชุมชน คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขต
กำแพงแสน
5. ดร.กมลชนก ภาคภูมิ ตำแหน่งครู วิทยาลัย ครูชำนาญการพิเศษ (ค.ศ. 3)
โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
6. ดร.ศศิธร ศรีพรหม ตำแหน่งครู วิทยาลัย ครูชำนาญการพิเศษ (ค.ศ. 3) โรงเรียน
กำแพงแสนวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9





ภาคผนวก ฅ
แบบยืนยันผลการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา
2. เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา

นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารผู้บังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน และกำหนดแนวทางปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาให้เกิดประโยชน์สูงสุด บรรลุเป้าหมายของทั้งสองฝ่ายร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศองค์การแห่งความสุข ทำให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน ลดข้อขัดแย้งหรือความรู้สึกกดดัน คับข้องใจ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จ และบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกัน

ผลการวิเคราะห์

จากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรประกอบที่สำคัญ โดยการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์ภาวะน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญ ซึ่งปรากฏว่าได้องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา มาทั้งหมด 6 องค์ประกอบ ผู้วิจัยจึงได้สรุปองค์ประกอบ ได้ดังนี้

- องค์ประกอบที่ 1 การสร้างความเข้าใจระหว่างกัน (creating a better understanding)
- องค์ประกอบที่ 2 การเป็นผู้ตามที่ดี (being a good follower)
- องค์ประกอบที่ 3 การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ (practicing to be trustworthy)
- องค์ประกอบที่ 4 การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน (creating a great atmosphere at work)
- องค์ประกอบที่ 5 การพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง (developing personality)
- องค์ประกอบที่ 6 ศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ระหว่างกัน (having mutual faith in their roles)

สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา จากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีองค์ประกอบ จำนวน 6 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 “การสร้างความเข้าใจระหว่างกัน” การสร้างความเข้าใจระหว่างกัน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีเป้าหมาย และกระบวนการทำงานที่ตรงกันหรือไปในกรอบทิศทางเดียวกัน โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานและองค์การ จักประเมินปัจจัยเสี่ยง และผลกระทบที่อาจก่อให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไข มีการประเมินความสำเร็จของงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ร่วมกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยใช้หลักการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นสำคัญ มีการติดตาม ตรวจสอบ ข้อมูล ภาระงาน และโครงการให้เป็นปัจจุบัน มีความสามารถในการเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา และเข้าใจปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มุ่งมั่นแสวงหาความรู้ ความเชี่ยวชาญสู่ความเป็นมืออาชีพ รู้จักการวางแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับปัญหาด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เมื่อมีความคิดเห็นต่างจากผู้บังคับบัญชา ควรทบทวน และรับฟังความคิดเห็นต่าง เพื่อนำไปพิจารณาด้วยเหตุและผล

ที่ถูกต้อง เมื่อใดที่ผู้บังคับบัญชาผิดพลาด สามารถแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเท็จจริงด้วยความเคารพ มีการศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เพื่อหาแนวทางส่งเสริม และพัฒนาอย่างเป็นระบบ สามารถเปลี่ยนปัญหาให้เป็นแรงจูงใจ เมื่อพบผู้บังคับบัญชาที่ไม่ดีให้กับตนเอง ทั้งพร้อมที่จะยอมรับและทำงานร่วมกัน มีการสร้าง และขยายเครือข่ายการประสานความร่วมมือ

องค์ประกอบที่ 2 “การเป็นผู้ตามที่ดี” การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามหน้าที่ และ ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ เสียสละ และทุ่มเทอุตสาหะ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ มีพฤติกรรมความเป็นอิสระ และเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอ สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข จะต้องเป็นผู้ที่มีศิลปะการเป็นผู้ตามที่ดีดังนี้ ยอมรับความเป็นลักษณะเฉพาะหรือตัวตนของผู้บังคับบัญชา แล้วหาทางส่งเสริมโดยใช้จุดแข็งของตนเสริมจุดอ่อนของผู้บังคับบัญชา การเป็นผู้ตามที่ดีจำเป็นต้องรู้เท่าทันผู้บังคับบัญชาในด้านวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา แล้ววางแผนปฏิบัติตนให้เข้ากับความต้องการและความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา รู้จักปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ รู้จักวิเคราะห์ปัญหา วางแผนป้องกันสิ่งที่อาจเกิดปัญหาหรือผลกระทบในงานที่รับผิดชอบและต่อองค์การ ปฏิบัติงานให้เต็มกำลังความสามารถเกินที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง รู้จักการรักษาความลับสัญญา มีการสื่อสารและสามารถถ่ายทอดความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงประเด็น กระชับ และชัดเจน กล่าวให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งในด้านดีและในด้านไม่ดี รายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างจริงใจ พร้อมทั้งเสนอแนวทางในการส่งเสริม พัฒนา และแก้ไขให้ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นแนวทางได้ ยึดถือหลักเกณฑ์ กฎหมาย และความถูกต้องในการปฏิบัติงาน มีจิตวิญญาณ รัก และยกย่องในวิชาชีพของตนเอง ประพฤติปฏิบัติตนบนความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน มีสัมมาคารวะต่อผู้อื่น มีความพอเพียง พึ่งพาตนเอง ไม่เบียดเบียนผู้อื่น มีความกตัญญูรู้คุณ และจงรักภักดีต่อองค์การ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้าง ภาระงานขององค์การ อย่างชัดเจนด้วยการสื่อสารสองทาง ให้การส่งเสริมสนับสนุนผู้บังคับบัญชาในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก สภาพแวดล้อม ชีวอนามัย และสวัสดิการทำงานที่เหมาะสมให้กับสมาชิกในองค์การ ส่งเสริมนโยบายของผู้บังคับบัญชา และพร้อมสู่การปฏิบัติ

องค์ประกอบที่ 3 “การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ” การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความตั้งใจกระทำต่อผู้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในองค์การบนพื้นฐานความคาดหวังเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล การพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จก่อนกำหนด ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกพอใจ เชื่อมมั่นในความสามารถ ซื่อสัตย์ สุจริต จริใจต่อผู้บังคับบัญชาและผู้อื่น การสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้อื่น โดยต้องปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเหมาะสม และจริงใจ เช่นเดียวกับที่ที่ต้องการได้รับจากผู้อื่น รักษาความลับ และข้อตกลงที่ได้ไว้ให้กับผู้อื่น เก็บรักษาความลับหรือเรื่องที่ไม่ควรเปิดเผย เช่น ปมด้อย หรือความรู้สึกทางจิตใจที่ไม่อยากให้ผู้อื่นรับรู้ รู้จักกล่าวคำขอโทษอย่างจริงใจ เมื่อเกิดความผิดพลาดที่ไม่ได้ตั้งใจ การรู้จักให้อภัยกับความผิดพลาดของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมกำลังใจ ความเอื้ออาทร และความสามัคคีในองค์การ หากเรามีความพลาดพลั้งโดยไม่ตั้งใจ สมาชิกคนอื่นก็จะให้อภัย และพร้อมให้กำลังใจในการทำงานอย่างมีความสุขได้

องค์ประกอบที่ 4 “การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน” หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการประพุด ปฏิบัติที่แสดงออกถึงความรู้สึกที่ดีต่อกันในการสร้างบรรยากาศหรือสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน เชื่อมมั่น ศรัทธาในความรู้ ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ให้ความเคารพนับถือ ร่วมมือ และเชื่อฟังด้วยเหตุผล ยกย่องผู้บังคับบัญชาตามควรแก่ฐานะ รับคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชาด้วยความเคารพ ใช้เหตุผลในการตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ ปฏิบัติตามกฎหมายเกณฑ์และคำสั่งขององค์การ เสนอข้อคิดเห็นโดยสุภาพอ่อนน้อม เมื่อผู้บังคับบัญชาถามความเห็น เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเจริญก้าวหน้าในอาชีพ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานที่เหมาะสมตามความรู้ ความถนัด และบุคลิกภาพ มีความสุขในงานที่ได้รับมอบหมาย มีการสื่อสารอย่างชัดเจน รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปรากฏแก่ผู้อื่นเมื่อเขาทำดีหรือประสบความสำเร็จ ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค รู้จักยอมรับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง

องค์ประกอบที่ 5 “การพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีบุคลิกลักษณะที่ดีขึ้น และดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเป็นสุข มีความมั่นใจในตนเอง มีพลังในการทำงาน เกิดเป็นกระบวนการที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี และมีทัศนคติที่ดีขึ้น มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม บุคลิกภาพซึ่งเน้นคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล จะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การ และยังเป็นภาพลักษณ์ที่สำคัญขององค์การ ดังนั้นสิ่งสำคัญในการสร้างและพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคล คือ การแสวงหาความรู้ พัฒนาความสามารถให้เชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ บุคลิกภาพที่จำเป็นอีกสิ่งหนึ่งคือ มีความละเอียด รอบคอบ และพิจารณาที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี ให้ความสำคัญกับการเตรียมข้อมูล และวิธีการสื่อสารในงานที่ได้รับมอบหมายด้วยเทคโนโลยีและสื่อนวัตกรรมที่ทันสมัยบนข้อมูลพื้นฐานที่ความถูกต้อง

องค์ประกอบที่ 6 “ศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ระหว่างกัน” หมายถึง พลังแห่งความเชื่อมั่นที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีให้ซึ่งกันและกัน เกิดการประสานกันอย่างกลมกลืนก่อให้เกิดเป็นความเข้าใจ และเคารพยอมรับระหว่างกัน เป็นความเชื่อมั่น การเห็นคุณค่าระหว่างกัน ศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งสำคัญผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักรู้ และเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะเฉพาะของตนเอง ยึดค่านิยมบนพื้นฐานแห่งหลักการของการพึ่งพาเกื้อกูลกัน การให้การยอมรับ การให้เกียรติ และแสดงความเคารพในความแตกต่างของมุมมอง ทัศนคติ ให้อภัย ไม่วิพากษ์วิจารณ์ ตีเถียงหรือดูหมิ่น ที่จะนำไปสู่การทำลายคุณค่าความภูมิใจในความเป็นตัวตนของผู้บังคับบัญชา การรู้จักตนเองด้วยการสำรวจตัวเองว่า มีจุดดี จุดด้อยอะไรบ้าง จะปรับจุดด้อยให้ดีขึ้นได้อย่างไร ยอมรับและศรัทธาในความสามารถของตนเอง คิดในทางบวก รู้จักพึ่งพาตนเอง การศรัทธาในบทบาทและหน้าที่ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเรามีการตระหนักรู้ เข้าใจจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะเฉพาะของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งรูปแบบการทำงาน แล้วพยายามหาแนวทางการปรับตัวที่เข้ากันได้ในรูปแบบการทำงานนั้น

แบบยื่นยื่นผลการวิจัย
เรื่อง การบริหารผู้บังคับบัญชา (Boss Management)

ผู้ให้ข้อมูล นาย นาง นางสาว

ตำแหน่งปัจจุบัน

สถานที่ทำงาน

คำชี้แจง

แบบยื่นยื่นผลการวิจัย เรื่อง การบริหารผู้บังคับบัญชา ฉบับนี้ เป็นส่วนสำคัญยิ่งต่องานวิจัย ก่อนการสรุปผลการวิจัย กล่าวคือเป็นขั้นตอนการตรวจสอบองค์ประกอบ โดยผู้วิจัยกำหนดกรอบการตรวจสอบองค์ประกอบไว้ 4 ด้านคือ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์ หลังจากที่ท่านได้ศึกษารายละเอียดตามข้อบ่งชี้เนื้อหาที่กำหนดประกอบการพิจารณาแล้ว การให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสร้างและยื่นยื่นองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจสำหรับผู้ที่มีความสนใจที่จะนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานด้านบุคคล ต่อไป

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้ หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ขอความกรุณาติดต่อผู้วิจัยได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 089-489-4320

นางสาวพิชชาพร อุ่นศิริ

นักศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 การยืนยันองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของท่าน

ที่	องค์ประกอบ	การยืนยันผลการวิจัยของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ							
		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		การใช้ประโยชน์	
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เป็นประโยชน์	ไม่เป็นประโยชน์
1	การสร้างความเข้าใจระหว่างกัน								
2	การเป็นผู้ตามที่ดี								
3	ปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ								
4	สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน								
5	การพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง								
6	ศรัทธาในบทบาท และหน้าที่ระหว่างกัน								

ตอนที่ 2 การแสดงความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ท่านคิดว่า องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชามีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

2. ท่านคิดว่า องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชามีความเป็นไปได้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

3. ท่านคิดว่า องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชา สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

4. ท่านคิดว่า องค์ประกอบการบริหารผู้บังคับบัญชามีความถูกต้องครอบคลุมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – นามสกุล	นางสาวพิชชาพร อุ่นศิริ
ที่อยู่	บ้านเลขที่ 140 หมู่ 4 ตำบลศรีมหาโพธิ์ อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา อำเภอสสามพราน จังหวัดนครปฐม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2542	จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ) สาขาวิชาสังคมศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครปฐม จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2554	จบการศึกษาระดับปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร
พ.ศ. 2559	กำลังศึกษาต่อในระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2551	ครูโรงเรียนเพิ่มวิทยา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
พ.ศ. 2558	ครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย อำเภอมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
ปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา อำเภอสสามพราน จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9